

# سیستم‌های یکپارچه بانکی در دنای ابری

راهنمایی برای بانک‌های قدیمی  
در فرازونشیب‌های عصر فین‌تک

# فهرست

## مقدمه

۳ خدمات مالی در مقطعی سرنوشت ساز قرار دارند

## بخش اول

۶ انتخاب مسیر «همیشگی» بزرگ ترین ریسک است

## بخش دوم

۸ انتخاب های موجود را با دقت بررسی کنید

## بخش سوم

۱۰ برای تصمیم گیری در مورد سیستم های یکپارچه بانکی، چهار گزینه پیش روی بانک هاست

## بخش چهارم

۱۷ مساله تکامل تدریجی یا تحول یکباره

## بخش پنجم

۱۹ تکامل یابید و با تغییر به عنوان مساله ای ثابت برخورد کنید

## بخش ششم

۲۱ با ابر به چابکی واقعی برسید

## آینده بانکداری

۲۳ با «New10»، وام دهنده دیجیتال بانک ای بی ان امرو آشنا شوید

۲۵ با «استو»، اپلیکیشن سانتاندر برای وام دهی به کسب و کارهای کوچک آشنا شوید

## ستون فرعی

۲۶ بانکداری ترکیب پذیر چیست؟

## بخش هفتم

۳۰ در بازاری متغیر و ناپایدار چطور روند تکامل را شروع کنیم؟

۳۲ بانک ترکیب پذیرتان را بسازید

مقدمه

# خدمات مالی در مقطعی سرنوشت ساز قرار دارند

در دورانی که فناوری نحوه تعامل ما با یکدیگر و با ارائه دهندگان خدمات را تغییر داده است، کسب و کارهایی که به استقبال این تغییر نروند؛ به ویژه در بخش خدمات مالی، از قافله عقب خواهند ماند.

این نیروهای بیرونی که اغلب شرکت‌های قدیمی به دید تهدید به آنها می‌نگرند، می‌توانند انگیزه تغییر و فرصت تعریف دوباره خدمات مالی برای مصرف‌کنندگان و خود این شرکت‌ها باشند.

برای چالش‌گرها این تغییر به هیچ وجه تهدید نیست؛ بلکه فرصت بزرگ و مزیت رقابتی گرانبهایی است.

چالشگران که بیشتر شامل استارت‌آپ‌ها و اسپین‌آف‌ها می‌شوند، رویکردی کاملاً جدید را به چالش‌های زیرساخت یکپارچه بانکی اتخاذ کرده‌اند.

این شرکت‌ها سیستم‌ها را در ابر پیاده‌سازی می‌کنند، به جای سفارشی‌سازی پیکربندی می‌کنند و به جای عرضه نسخه‌های بزرگ و پرریسک از رویکرد بهبود پیوسته پیروی می‌کنند.

برای سازمان‌های جدید انتخاب رویکرد  
ابری موضوعی سراسر است و روشن است؛  
چراکه بدون قید و بندهای ساختارهای  
موروتهی آغاز به کار می‌کنند. با این حال  
سازمان‌های ریشه‌داری که رویکرد  
دیجیتال را در پیش می‌گیرند، می‌توانند  
به جای دنبال کردن چالش‌گران، از تجربه  
و منابع‌شان برای رهبری بازار استفاده  
کنند.

در این راهنما به این دو مساله می‌پردازیم که بانک‌ها باید نسبت  
به انتخاب‌هایشان در زمینه سیستم‌های یکپارچه بانکی چه  
رویکردی داشته باشند و بانک‌های قدیمی چگونه می‌توانند با  
استقبال از فناوری‌های جدید چابک شوند.



بخش اول

# انتخاب مسیر «همیشگی» بزرگ‌ترین ریسک است

آینده بانکداری هدفی  
ثابت و ایستانیست

---

بانک‌ها برای ماندگاری طراحی شدند، اما امروزه باید تغییر کنند. تغییر پیوسته رگولیشن و خواسته‌های مشتریان و کاهش حاشیه سود به واسطه هزینه‌های تعمیر و نگهداری و ظهور چالشگران، این امر را بدیهی ساخته‌اند که اکنون زمان مناسبی برای بلا تکلیفی و عدم تصمیم‌گیری نیست.



این شرایط تهدیدی استراتژیک  
به شمار می‌آید. مک‌کنزی  
برآورد کرده که اگر نهادهای  
مالی دارای ساختارهای  
موروثی نتوانند تکامل یابند،  
تا سال ۲۰۲۵ شاهد کاهش  
سودشان تا ۶۰ درصد خواهند  
بود. این رقم باید به نهادهای  
قدیمی انگیزه بدهد که برای  
رشد و پایداری به شیوه‌هایی به  
غیر از شیوه‌های مرسوم روی  
بیاورند.

---

چالشگران به هیچ وجه شبیه بانک‌های قدیمی  
نیستند؛ چراکه نیاز به سازگاری با شرایط متغیر بازار  
را درک می‌کنند، ناب و چابک هستند، تجربه برتری  
برای مشتریان فراهم می‌کنند و می‌توانند به سرعت  
رشد کنند و مقیاس‌شان را افزایش دهند.

بخش دوم

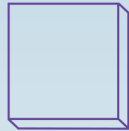
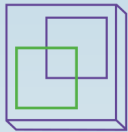
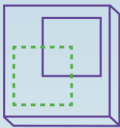
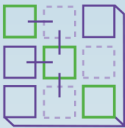
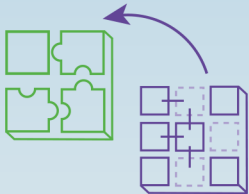
# انتخاب‌های موجود را با دقت بررسی کنید

فناوری‌های بانکداری دیجیتال  
جدید دنیایی از انتخاب‌ها را  
پیش روی ما قرار داده‌اند



# انتخاب‌های موجود

دیلویت در گزارشی با عنوان «تلاقی تحول دیجیتال با سیستم‌های یکپارچه بانکی» پنج مسیر پیش‌روی بانک‌ها را بررسی می‌کند.

| انتظار و انفعال<br>(هیچ کاری نکردن)                                                                                                                                     | تعویض پلتفرم                                                                                                                                                                                                                                                                                     | بازسازی*                                                                                                                                                                                                                                                                                    | تقویت                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | جایگزینی                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  <ul style="list-style-type: none"> <li>حفظ سیستم موجود با کارکردهای فعلی</li> </ul> |  <ul style="list-style-type: none"> <li>انتقال کدها با به‌روزرسانی‌های جزئی به یک پلتفرم (مانند به‌روزرسانی نسخه) که کارکرد اپلیکیشن را تغییر نمی‌دهد و به مجموعه مهارت‌های جدید زیادی نیاز ندارد.</li> </ul> |  <ul style="list-style-type: none"> <li>به‌روزرسانی پایگاه کد بدون تغییر رفتار زیربنایی</li> <li>باعث بهبود قابلیت خوانش و نگهداری می‌شود و احتمالاً سیستم را برای ابر آماده می‌کند.</li> </ul>           |  <ul style="list-style-type: none"> <li>پیاپی سازی سیستم یکپارچه موازی نیازهای پیشرفته‌ای را برطرف می‌کند که کدهای موروثی نمی‌توانند.</li> <li>از سیستم یکپارچه جدید می‌توان در کسب‌وکاری متمایز یا برای انتقال از سیستم یکپارچه موروثی یا هر دو استفاده کرد.</li> </ul> |  <ul style="list-style-type: none"> <li>جایگزین کردن سیستم یکپارچه موجود با راه‌حل‌های جدید و مدرن</li> <li>به عرضه محصولات جدید در بانک‌هایی شتاب می‌بخشد که حاضر به انجام سرمایه‌گذاری‌های اولیه بیشتر هستند.</li> </ul> |
| ++                                                                                                                                                                      | ++                                                                                                                                                                                                                                                                                               | ++                                                                                                                                                                                                                                                                                          | ++                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | --                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| ++                                                                                                                                                                      | ++                                                                                                                                                                                                                                                                                               | ++                                                                                                                                                                                                                                                                                          | ++                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | --                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| --                                                                                                                                                                      | --                                                                                                                                                                                                                                                                                               | --                                                                                                                                                                                                                                                                                          | --                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | ++                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| --                                                                                                                                                                      | --                                                                                                                                                                                                                                                                                               | --                                                                                                                                                                                                                                                                                          | --                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | ++                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| --                                                                                                                                                                      | --                                                                                                                                                                                                                                                                                               | --                                                                                                                                                                                                                                                                                          | --                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | ++                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| موارد استفاده / نشانه‌های متداول                                                                                                                                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>انتقال کدها با به‌روزرسانی‌های جزئی به یک پلتفرم (مانند به‌روزرسانی نسخه) که کارکرد اپلیکیشن را تغییر نمی‌دهد و به مجموعه مهارت‌های جدید زیادی نیاز ندارد.</li> </ul>                                                                                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>بانک برنامه‌هایی برای مدرن‌سازی دارد، اما مایل به تغییر سیستم یکپارچه نیست.</li> <li>این مسیر دو گام دارد، گام اول انتقال از پایگاه کد موروثی به پایگاه کد مدرن (برای مثال از کوپول به جاوا) و گام دوم بهبود پلتفرم بعد از مدرن‌سازی است.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>سیستم یکپارچه جدید هدف تجاری منحصربه‌فردی دارد: بانک یا برند فقط دیجیتال</li> <li>بعد از پایداری و اثبات عملکرد پلتفرم، سیستم‌های موروثی بیشتری به سیستم یکپارچه جدید منتقل می‌شوند.</li> </ul>                                                                                                                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>سیستم یکپارچه موروثی نمی‌تواند نیازهای مالی، عملیاتی و کسب‌وکاری را برطرف کند.</li> <li>قراردادها به انتهای خود نزدیک می‌شوند.</li> <li>جایگزینی باید راهکار واپسین باشد.</li> </ul>                                                                                 |

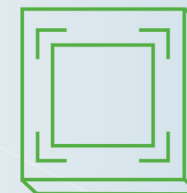
بخش سوم

# برای تصمیم‌گیری در مورد سیستم‌های یکپارچه بانکی، چهار گزینه پیش روی بانک‌هاست

تکامل واقعی نیازمند ورود به  
مسیری جدید است، اما اول بیایید  
همه گزینه‌ها را بررسی کنیم.

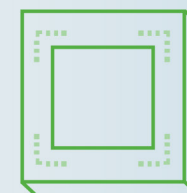
## انتظار و انفعال

کاری نکنید و منتظر بمانید تا بازار آرام بگیرد و وضعیت روشن تر شود. در پس این گزینه این تفکر وجود دارد که در حال حاضر سیستم یکپارچه بانکی فعالی وجود دارد، پس چرا چیزی که خراب نیست را درست کنیم؟



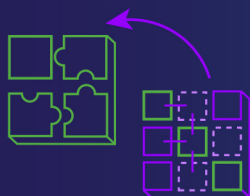
## خریدن

در بازار به دنبال چالشگرانی بگردید که عملکرد خوبی دارند و آن کسب و کار را بخريد تا به واسطه آن به دنیای بانکداری دیجیتال وارد شوید.



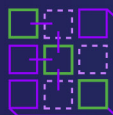
## جایگزینی

نقطه شروع مرسوم این است که فناوری قدیمی را از طریق فرایند پیاده سازی طولانی، پرهزینه و پرزحمتی عوض کنید.



## تکامل و تقویت

سیستم های جدید بسازید، بعد آن را جایگزین قدیمی ها کنید یا به جای خراب کردن و از صفر ساختن، سیستم ها را به تدریج عوض کنید.



## گزینه اول: صبر کنید و ببینید رقبا چه کار می کنند

شبیه رویکردی است که کداک در نیمه دهه ۲۰۰۰ اتخاذ کرد. این شرکت می توانست نوآوری را به پیش ببرد و تصویربرداری دیجیتال را دنبال کند. کداک اولین دوربین دیجیتال را ساخته بود، اما باور نداشت که تصویربرداری دیجیتال بازار را در دست خواهد گرفت و از فرصت هایی که در اختیار داشت، استفاده نکرد. تصمیم گرفت به جای نوآوری، روی فیلم عکاسی تمرکز کند و بعد از یک قرن فعالیت، سقوط کرد. می توانست با تمرکز بر نوآوری محصولات جدیدی بسازد و مشتریان جدیدی به دست آورد و در نتیجه جایگاهش را در بازار تثبیت کند، اما خودش انتخاب کرد که تحولی در فعالیت اصلی اش به وجود نیاورد. هر چند اگر می خواست همچنان جایگاه و اهمیتش در بازار را حفظ کند، نباید در همان مسیر قبلی حرکت می کرد.

بانک ها که چندین دهه بود رقیب چندانی نداشتند، اکنون با ظهور فین تک ها و چالشگران جدید و چابک، سایه تهدید را احساس می کنند. شرکت های تازه وارد با استفاده از جدیدترین فناوری ها در محصولات، خدمات و تحویل هوشمند، نوآوری را وارد این عرصه کرده اند. این شرکت ها که رگولاتورها مسیر را برایشان هموار و سرمایه گذاران خطرپذیر منابع مورد نیازشان را تامین کرده اند، رویکردی ناب را برگزیده اند که به مرور، در آمد قابل توجهی را نصیب شان می کند. انتظار و انفعال فقط یک نتیجه قطعی دارد و آن هم حرکت آهسته به سمت نابودی و از دور خارج شدن است.

## گزینه دوم: خرید یک چالشگر

بانک ها طبعاً می توانند با صرف هزینه وارد مسیر تکامل شوند، اما تعداد گزینه های خرید خیلی کمتر از تعداد بانک هاست و تعداد کمی از شرکت های برتر در معرض فروش قرار دارند. در هر حال این گزینه برای بسیاری از بانک ها مناسب نیست. مانند از صفر شروع کردن و همان کاری است که همه بانک های چالشگرانجام می دهند. بانک هایی مثل BBVA با خرید شرکت هایی مثل «هولوی» فنلاند و نتوبانک «سیمپل» این گزینه را دنبال کرده اند.

این راه گزینه ای گران است که نیاز به پیدا کردن شرکتی متناسب با کسب و کار، بیشتر پیچیده اش می کند. همچنین گزینه های معدودی برای خرید وجود دارد و در آمیختن فرهنگ ها و فرایندهای قدیمی و جدید و در عین حال حفظ استعداد های برتر فین تک هم به نوبه خودش چالش برانگیز است. باید گفت که بر اساس میزان پیچیدگی های موجود، یکپارچه سازی ها همواره با چالش روبه رو هستند و اگر چه یکپارچه سازی به پیچیدگی شرکت ها بستگی دارد، اما همواره چالش برانگیز است و این احتمال وجود دارد که شرکت خریداری شده در همان چرخه های تغییر مالک گرفتار شود.

## گزینه سوم: خراب کردن و جایگزین کردن

نقطه شروع مرسوم این است که فناوری قدیمی را از طریق فرایند پیاده سازی طولانی، پرهزینه و پرزحمتی تعویض کنید که تنها کارکردش این است که فناوری موروئی آینده را مستقر می کند و چرخه نامطلوبی از خرابی، جایگزینی و تکرار را به وجود می آورد. این نوع تحول باعث ایجاد سیستم های موروئی آینده می شوند و در این فرایند خطر شکست و اعا کسب و کار را تهدید می کند.

رویکرد مرسوم مبتنی بر تفکر همه یا هیچ و ایجاد راه حلی همه کاره است که از طرفی بر تنها یک وندور اتکا دارد که مسئول پیاده سازی است و از طرف دیگر برای یکپارچه سازی، اجرا و سفارشی سازی به گروه بزرگی از توسعه دهندگان و مشاوران وابسته است.

داستان های زیادی از پیاده سازی های نامناسب و مساله دار وجود دارد. به عنوان مثال بانک تعاونی بریتانیا در برنامه ای تلاش کرد سیستم های بانکی یکپارچه اش را تعویض کند که در سال ۲۰۱۳ و با هزینه ای ۳۰۰ میلیون پوندی لغو شد.

تی اس بی بانک بریتانیا نیز در آوریل ۲۰۱۸ بعد از تلاش برای انتقال به یک سیستم فناوری اطلاعات جدید با مشکلات فنی حادی مواجه شد، از جمله اینکه به هزاران مشتری اجازه ورود به حساب هایشان را نداد و گزارش هایی هم وجود داشت مبنی بر اینکه برخی افراد توانسته بودند به مشخصات دیگران دسترسی پیدا کنند. این نقص برای بانک ۳۳۰ میلیون پوند هزینه داشت و باعث شد ۸۰ هزار مشتری حساب شان را به یکی از رقبای این بانک انتقال دهند.

این حادثه تحقیقات پارلمانی را هم به دنبال داشت که به موجب آن کمیته خزانه داری بریتانیا در اکتبر ۲۰۱۹ گزارشی منتشر کرد که زیر و بم بخش خدمات مالی را بررسی کرده بود تا دلایل این ناکامی ها را پیدا کند و ببیند چطور این صنعت و رگولاتورها می توانستند از این حوادث پیشگیری کنند. کمیته خزانه داری بریتانیا گزارشی با عنوان نارسایی های فناوری اطلاعات در بخش خدمات مالی منتشر کرد که در آن علاوه بر اشاره به عوامل دیگر، بیان شده بود:

«بسیاری از نهادهای مالی با چالش زیرساخت موروئی و فرسوده های مواجه هستند که هم حفظ و نگهداری اش دشوار و هم تعویضش گران و پرریسک است. معتقدیم شرکت ها برای کاهش ریسک های عملیاتی ناشی از سیستم های موروئی خودشان، برای مثال با به کارگیری فناوری های جدیدتر، به اندازه کافی تلاش نمی کنند.»

«شرکت ها برای کاهش ریسک های عملیاتی ناشی از سیستم های موروئی خودشان به اندازه کافی تلاش نمی کنند که اغلب می تواند به حوادث مربوط به فناوری اطلاعات منجر شود. در عین حال وقتی هم که شرکت ها به فناوری های جدید روی می آورند، مدیریت ضعیف شان در کنار دیگر عوامل به نارسایی های فناوری اطلاعات منجر می شود.»

البته هیچ کس با هدف ناکامی کاری را شروع نمی کند. هر دو پروژه قرار بود به این بانک ها کمک کنند تا از رقبا پیشی بگیرند و از طریق مدیریت بهتر ارتباط با مشتری و ارائه سریع تر محصولات جدید، مزیت رقابتی به دست آورند، اما به از دست رفتن میلیون ها دلار و هزاران مشتری و آسیب قابل ملاحظه به اعتبار آنها منجر شد.



## گزینه چهارم: تکامل و تقویت

سیستم‌های جدید بسازید، بعد آن را جایگزین قدیمی‌ها کنید یا به جای خراب کردن و از صفر ساختن، سیستم‌ها را به تدریج تعویض کنید. تکامل و تقویت به معنی استفاده از ابزار و اتخاذ رویکردی ترکیبی پذیر در تعامل با شریک‌های تخصصی به جای مراجعه به یک شریک برای انجام همه کارهاست که به کسب و کار، چابکی و توانایی کنترل شرایط را می‌دهد. این گزینه تحولی تدریجی است که در آن هر سیستم به صورت مجزا هدف قرار می‌گیرد و با رویکرد دقیق و ویژه‌ای عوض می‌شود که امکان تغییر کنترل شده را فراهم می‌کند. پشته فناوری جدیدی برای واحدهای کسب و کار ایجاد می‌شود که کارکرد آنها را بهبود می‌بخشد و به آنها قابلیت تعامل بهتری با سیستم‌های موجود می‌دهد.

بخشی از مبحث تقویت، ایجاد واحدی جدید خارج از سیستم موجود است که فعالیتی مستقل با هویت، فرایندها و مجوز بانکداری جدید دارد. این کار امکان آزمایش بازارها و محصولات جدید و همچنین افزایش مقیاس سریع را فراهم می‌کند.

## این رویکرد تکاملی و تدریجی است.

انتخاب رویکرد تکاملی به بانک‌ها این امکان را می‌دهد که مثل شرکت‌های فناوری اداره شوند که نیروی غالب این قرن خواهند بود. بانک‌ها باید یاد بگیرند که مثل آنها باشند. اتخاذ این رویکرد مستلزم استفاده از فناوری، افراد و

## فرایندهای جدید است.

با انتخاب این گزینه ابتدا باید بانکی جدید را ایجاد و آزمایش کنید تا بهترین مسیر پیش روی تان مشخص شود و بعد در زمانی کوتاه‌تر، باریسک کم و امکان سازگاری راحت‌تر با شرایط متغیر بازار از بانک قدیمی به بانک جدید کوچ کنید. این فرایند به کسب و کار این امکان را می‌دهد که آنچه برایشان مهم است را بهینه‌سازی کنند؛ برای برخی از کسب و کارها رشد، برای برخی دیگر حاشیه سود و برای دسته‌ای دیگر نوآوری مهم است.

برخی نهادها سیستم‌هایی را پیاده‌سازی کرده‌اند که می‌توان آنها را میان‌بری برای به‌روزرسانی کامل دانست، اما در واقع سیستم‌ها را در ظاهری مدرن‌تر و سازگارتر با فناوری پیچیده‌اند. این کار شاید دسترسی توسعه‌دهندگان به ای‌پی‌ای‌ها و ابزارهایی برای ساخت آنها را فراهم کند، اما به شکل ریشه‌ای مساله کار کردن با سیستم‌های موروثی انعطاف‌ناپذیر را حل نمی‌کند و در نتیجه نمی‌توان نهادها را با تغییرات بازار سازگار کرد. این رویکرد، تغییری اساسی در ویژگی‌های کسب و کار یا وضعیت اقتصادی واحد ایجاد نمی‌کند و به نهادها این توانایی را نمی‌دهد که محصولات بسیار سفارشی برای مشتریان تولید کنند. هدف باید تکامل تدریجی و سرمایه‌گذاری در فناوری‌های ناب و انعطاف‌پذیری باشد که نوآوری را به پیش می‌برند و به پاسخگویی سریع به خواسته‌های مشتریان کمک می‌کنند.



بر خلاف روش فعالیت صنعت خدمات  
مالی در چند دهه اخیر، فناوری‌های  
جدید به نهادهای این امکان را می‌دهند که  
ریسک‌ها را کمتر و مدل‌ها و استراتژی‌ها  
را آزمایش و در محیطی کنترل شده  
پیاده‌سازی کنند.

بانک‌ها ریسک‌گریز هستند، بنابراین  
باید پرسید چرا تعداد بسیار زیادی از آنها  
همچنان مسیر تحول فراگیر در فناوری را  
انتخاب می‌کنند که بر مشتریان، شهرت و  
درآمدشان تاثیر منفی می‌گذارد؟ بانک‌ها  
می‌توانند مسیر دیگری را انتخاب کنند  
که امن و کنترل شده باشد.

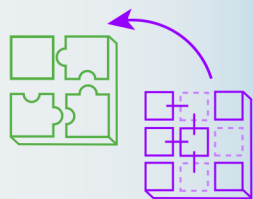


|                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                   |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------|
| سیستم‌های یکپارچه بانکی مرسوم                                                                                                                                                                                                                         | پلتفرم بانکداری ابری مامبو                                                                                                                                                                                                                                                        |                   |
| بیشترین حد ممکن<br>از آنجایی که پروژه‌های کم و گرانی انجام می‌دهند، هدف بیشترین فروش (نرم‌افزار و خدمات) ممکن به‌منظور پوشش بیشترین تعداد موارد استفاده ممکن و به دست آوردن بیشترین ارزش ممکن به ازای هر مشتری است.                                   | کمترین حد لازم<br>سبک و عام نگه‌داشتن سیستم یکپارچه به ما این امکان را می‌دهد که با هزینه کم و پیاده‌سازی سریع از موارد استفاده بسیاری پشتیبانی کنیم. همچنین ما را وادار می‌کند که قابلیت‌های اکوسیستم را به راحتی و با ابزارهای فنی در دسترس مشتریان مان قرار دهیم.              | قابلیت‌های پلتفرم |
| بهبودهای مبتنی بر پروژه و نیازمند برقراری ارتباط رودررو با مشتریان<br>اعمال تغییر پیچیده است و به ندرت و در ازای پرداخت هزینه برای مدیریت تغییر و کاهش ریسک نارسایی انجام می‌شود.                                                                     | بهبودهای پیوسته، نامحسوس و بدون نیاز به برقراری ارتباط رودررو با مشتریان<br>پلتفرم به صورت هفتگی و روزانه بهبود می‌یابد و از اکوسیستم تک محصولی و ابر برای تغییرات پیوسته استفاده می‌کند. تغییرات هیچ هزینه یا پیامدی برای مشتری ندارد و بسامد بالای تغییرات ریسک را کاهش می‌دهد. | تجربه پلتفرم      |
| بسیار تراکنش محور<br>علاقه‌مند به افزایش تعداد افراد و روزهای کاری مورد نیاز برای پیاده‌سازی پروژه‌ها که به معنای دریافت هزینه بیشتر است.                                                                                                             | بسیار استراتژیک<br>علاقه‌مند به ارائه ذهنیت مشاوره مبتنی بر ارزش در مورد استراتژی و در عین حال تعداد افراد و روزهای کاری مورد نیاز برای یکپارچه‌سازی کم ارزش را به حداقل برسانیم.                                                                                                 | اکوسیستم مشارکت   |
| موفقیت فروش‌شان موفقیت آنهاست<br>موفقیت آنها در پیاده‌سازی، موفقیت شریک‌هایشان است. تمرکز بر این است که راه حل فروخته شود و سفارشی‌سازی و سایر مسائل را می‌توان هنگام انجام پروژه‌ها عملی کرد. قراردادهای امضا شده و بسته شده بیش از همه اهمیت دارند. | موفقیت مشتریان مان موفقیت ماست<br>با همسو کردن همه فعالیت‌هایی که برای موفقیت فروش، پیاده‌سازی، محصول و مشتری انجام می‌دهیم، از موفقیت مشتریان مان در فعالیت‌هایشان اطمینان حاصل می‌کنیم تا کسب و کارشان رشد کند و ما نیز به واسطه آن رشد کنیم.                                   | ذهنیت خدماتی      |
| تراکنش محور<br>مشتریان بر اساس میزان و اندازه‌ای که دارند پرداخت می‌کنند و باید دید چقدر توانایی پرداخت دارند تا از طریق ترکیبی از مجوزها، تعمیر و نگهداری و خدمات حرفه‌ای، بیشترین درآمد به ازای هر مشتری کسب شود.                                   | مبتنی بر ارزش<br>مشتریان بر اساس ارزش و خدماتی که از ما می‌گیرند، هزینه پرداخت می‌کنند، نه اینکه به عنوان خریدار در چه جایگاهی هستند و چقدر منابع مالی دارند. ذهنیت مان همسو با موفقیت هر دو طرف است و به هر قیمتی به دنبال به حداکثر رساندن درآمد نیستیم.                        | ذهنیت تجاری       |



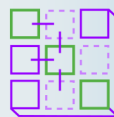
بخش چهارم

# مساله تکامل تدریجی یا تحول یکباره



## تحول

- از فضای موجود شروع می‌شود.
- نیازهای داخلی را محور قرار می‌دهد.
- با محدودیت‌های فراوان دست به‌گیریان است.
- تلاش می‌کند به وضعیت نهایی تعریف شده‌ای برسد.
- از یک وضعیت ایستاب به وضعیت ایستای دیگری می‌رود.
- شامل همه فرایندها، نقش‌ها و مشتریان می‌شود.



## تکامل:

- بارهایی از قید و بند های دنیای موجود شروع می‌شود.
- نیازهای مشتری را محور قرار می‌دهد.
- فرصت‌های بی‌شماری فراهم می‌کند.
- به صورت مجزا به هر بخش می‌پردازد.
- به نحوی طراحی می‌شود که پیوسته بتواند تغییر کند.

گزارش دیلویت با عنوان «تلاقی تحول دیجیتال با سیستم‌های یکپارچه بانکی» آن گزاره‌ای را تایید می‌کند که بانک‌ها پیش از این هم می‌دانستند؛ اینکه بانک‌ها باید در مورد نحوه تغییر، تصمیم پیچیده‌ای اتخاذ کنند. از آنجایی که هیچ بانکی مثل دیگری نیست، رویکرد «یک راه حل مناسب برای همه» نسنجیده است و بانک‌ها باید زیرساخت فعلی، ویژگی‌های بازار، نیازهای مشتریان و قابلیت‌های سازمانی را به صورت دقیق تحلیل کنند. بانک‌ها باید:

• به اندازه کافی چابک باشند تا بازارها و محصولات جدید را بررسی و آزمایش کنند.

• مشتری محور باشند و بتوانند محصولات را شخصی سازی کنند تا در گود رقابت بمانند.

• منسوخ نشدنی باشند تا بتوانند تغییرات داخلی و خارجی را مدیریت کنند.

ظاهر بانکداری در حال تغییر است، اما باطن این خدمت بدون تغییر باقی می‌ماند. می‌توان تمام قابلیت‌های اصلی که خدمات و فرایندهای اصلی بانکی را شامل می‌شود، شناسایی، بهینه و یکپارچه کرد. این قابلیت‌های اصلی به تنهایی به بانک‌ها در متمایز کردن خدمات‌شان کمکی نمی‌کند؛ بلکه در انجام کارهای پشت پرده به بانک‌ها کمک می‌کنند تا بتوانند روی محصولات و خدماتی متمرکز شوند که امکان ایجاد تمایز را برایشان فراهم می‌کنند.

رسیدن به این ویژگی‌ها مستلزم تغییر فناوری و به‌ویژه نرم‌افزار یکپارچه بانکی است. سیستم یکپارچه بانکی در واقع نرم‌افزاری است که برای پشتیبانی از متداول‌ترین تراکنش‌های بانکی، از کارهای بانکی روزمره تا دریافت وام، مورد استفاده قرار می‌گیرد و با سیستم‌های حسابداری و گزارش‌دهی در ارتباط است.

بخش پنجم

# تکامل یابید و با تغییر به عنوان مساله‌ای ثابت برخورد کنید

## سیستم‌های جدید بسازید، بعد آن را جایگزین قدیمی‌ها کنید

با راه‌اندازی کسب‌وکارهای متکی بر فناوری در حوزه‌های بکر، از فرصت‌های بازار بهره‌برداری کنید و در مسیر تکامل کم‌ریسک‌تر فناوری گام بردارید. اسپین‌آف‌ها در عین استفاده از منابع و تجربه نهاد اصلی، به صورت مستقل فعالیت می‌کنند و فناوری و فرهنگ فین‌تک‌ها را می‌پذیرند. اسپین‌آف‌ها فارغ از قید و بندهای ساختارهای سازمانی و فناوری موروثی که سازمان‌های قدیمی را محدود می‌کنند، در مدت زمانی کوتاه نتایج چشم‌گیری به دست می‌آورند. وقتی اسپین‌آف‌ها کارآمدی مدل کسب‌وکار را اثبات کردند، مشتریان و کسب‌وکار می‌توانند به پلتفرم مقیاس‌پذیر جدید منتقل شوند، بدون آنکه تحت فشارهای مربوط به خرابی و جایگزینی قرار بگیرند.

از چهار گزینه مطرح‌شده، گزینه تکامل و تقویت به واسطه انعطاف‌پذیری، برتر از سایر گزینه‌هاست. انتخاب این مسیر باعث می‌شود با وجود تغییر مدل کسب‌وکار، بانک همچنان کنترل زیرساخت و منابع را در دست داشته باشد.

- متمرکز کردن کنترل ترازنامه، اما غیرمتمرکز کردن پیاده‌سازی خدمات.
- توانایی استفاده از سیستم یکپارچه قدیمی در مورد برخی کارکردها مثل تطبیق با الزامات گزارش‌دهی رگولاتوری.
- برون‌سپاری همه قابلیت‌های پیش‌ران کسب‌وکار و قابلیت‌های مربوط به مشتری، محصول یا خدمت.
- رویکرد چند بخشی یا جزء به جزء و افزایش چابکی به منظور نوآوری و پیاده‌سازی خدمات بسیار زیاد برای پاسخگویی به نیازهای ویژه با ریسک و هزینه کمتر.
- پیاده‌سازی غیرمتمرکز توسط کسب‌وکارهای مجزا به جای کل سازمان.



بخش هشتم

# با ابر به چابکی واقعی برسید

استفاده از ابر در مولفه‌های اصلی؛ برقراری ارتباط با فناوری‌های موروّثی و نوظهور برای هماهنگ کردن فرایندهای جدید و ایجاد تجربه‌های جدید را بسیار آسان می‌کند.



انتقال سیستم‌ها به ابر شرایط بانکداری را تغییر می‌دهد و چابکی را امکان‌پذیر می‌کند.

سیستم یکپارچه ابری که به آن پلتفرم بانکداری ابری نیز گفته می‌شود، در ذات خود انعطاف‌پذیر، مقیاس‌پذیر، سریع و دارای توانایی تغییر پویاست.

**هرچند بسیاری از کسب‌وکارها در مورد چابکی صحبت می‌کنند، اما تنها کسب‌وکارهایی که بتوانند به سرعت به خواسته‌های در حال تغییر مشتریان و فرصت‌ها واکنش نشان دهند، واقعا پیشرفت می‌کنند.**

#### چابکی واقعی به سه دلیل زیر اهمیت دارد:

دورنمای راه‌حل‌ها به سرعت در حال تغییر است: اکنون ارائه بهترین خدمات مستلزم داشتن انعطاف‌پذیری کافی برای استفاده از خدمات جدید همزمان با ظهور نیازهای جدید است.

سرعت فعالیت در بازار: وقتی فناوری بانکداری فرانت‌آفیس باشد، بانک‌ها می‌توانند محصولات، خدمات و قابلیت‌های جدید را (به جای چند ماه یا حتی سال)، در عرض چند هفته عرضه کنند.

سرعت ورود به بازار: هم عبور از موانع ورود به بازار و هم عبور از موانع تغییر سیستم‌ها، آسان‌تر شده است.

چابکی در عمل

# با «New10»، وام دهند دیجیتال بانک ای بی ان امرو آشنا شوید

New10 بانکی است که غول  
بانکی هلند، ای بی ان امروز  
آن را راه اندازی کرده و تجربه  
دریافت وام کاملاً آنلاین را  
به کسب و کارهای کوچک و  
متوسط ارائه می دهد. نکته  
غیرعادی این نهاد این است که  
بین ارائه ایده اولیه تا راه اندازی  
آن فقط ۱۰ ماه طول کشید.

New10 برای رسیدن • ایجاد نوآوری با الهام از ظهور فین تک ها؛

به سه هدف زیر • بهبود شاخص خالص مروجان برای کسب و کارهای کوچک و متوسط هلند که کمتر از خدمات برخوردار بوده اند؛  
راه اندازی شد: • کاهش زمان ورود به بازار با تشکیل New10 به عنوان استارت آپی مجزا.

برای ای بی ان امروز روشن بود که  
نمی تواند در ورود به بازار جدید با  
فناوری و مدل عملیاتی موجودش با  
رقبا رقابت کند.

با توجه به رویکرد دیجیتال سازی  
و نوآورانه بانک، تصمیم گرفته شد  
عملیات جدید مستقل، کاملاً  
دیجیتال و ابر بوم شود.

New10 با اتکای محض به  
خدمات مبتنی بر ابر و ابر بوم از طرف  
شرکا و تامین کنندگان شخص ثالث،  
با استفاده از معماری ترکیب پذیر  
روی سیستم یکپارچه بومی ابر  
ساخته شده است. از آنجایی که  
New10 این امکان را داشت که  
به سادگی بهترین خدمات را با

معماری اش یکپارچه کند، به همین  
خاطر بین ارائه ایده اولیه New10  
تا راه اندازی آن فقط ۱۰ ماه طول  
کشید.

رویکرد ای بی ان امروز در راه اندازی  
کسب و کاری مستقل که شبیه  
فین تک ها فعالیت می کند، مدلی  
بهینه برای شرکت های قدیمی است

که می خواهند در فضای دائماً در  
حال تکامل بانکداری، موفق شوند.

New10 رویکردی چابک اتخاذ  
کرده و از برترین فناوری ها بهره برده تا  
به نیازهای بازاری پاسخ دهد که کمتر  
از خدمات مالی برخوردارند، ولی  
در عین حال فرصت های زیادی هم  
دارند. رویکرد این شرکت همچنین

نشان می دهد چطور می توان از  
فناوری ابری برای نوآوری سریع و  
ساده استفاده کرد.

# new10

## ویژگی‌های ساختاری کلیدی New10

New10 به بهترین قابلیت‌های  
هر دو جهان فین‌تک و بانکداری  
مرسوم دسترسی دارد، یعنی  
هم از سرعت و چابکی فین‌تک  
و هم از شهرت، تخصص مالی،  
پایگاه مشتریان و منابع بانک  
ای‌بی‌ان‌امرو بهره می‌برد.

- با شرکای انطباق‌پذیری  
همکاری کرده تا به پلتفرم‌ش  
متصل شوند و خدمات  
ویژه‌ای ارائه کنند.

- ناب‌فکر و عمل می‌کند  
و به سرعت عرضه و مدام  
پیاده‌سازی می‌کند؛

- چیزهایی می‌سازد  
که اهمیت دارند و روی  
کدنویسی و پی‌کربندی  
به منظور خلق ارزش برای  
کسب و کار تمرکز می‌کند؛

- چند ارائه‌دهنده محدود  
را انتخاب کرده و به میزان  
زیادی از آنها استفاده  
می‌کند. با توجه به گستردگی  
و عمق پلتفرم‌های New10،  
تا حد ممکن از قابلیت‌های  
داخلی برای انجام وظایف  
استفاده و تلاش می‌کند از  
نظرا بری بهینه باشد، نه اینکه  
با همه ارائه‌دهندگان خدمات  
ابری سازگار باشد؛

- همه تلاش‌های  
توسعه‌ای را بر خلق ارزش  
مشتری محور متمرکز کرده  
است. حضور دیجیتال  
نقشی کلیدی در به دست  
گرفتن کنترل تجربه کاربری،  
تجربه مشتری و مسیر  
مشتریان و همچنین نحوه  
یکپارچه‌سازی داده‌ها  
داشت؛

- پلتفرم سلف‌سرویس  
کم‌کد و پرکارکرد شبیه  
سیلز فورس؛



اپلیکیشن «استو» حاصل مشارکت سانتاندر و  
ئی‌بی در زمینه اعطای وام به کسب و کارهای کوچک  
و متوسط است. هدف این پروژه توانمندسازی  
صاحبان کسب و کارهای کوچک از طریق برقراری  
دسترسی به منابع مالی در عرض چند دقیقه، به  
جای روال مرسوم چند هفته‌ای است.

آینده بانکداری: استو؛ اپلیکیشن جدید  
سانتاندر برای وام‌دهی به کسب و کارهای کوچک

به نقل از فایننشیال تایمز، استویکی از چند  
استارت‌آپی است که سانتاندر به عنوان بخشی از  
برنامه چهارساله سرمایه‌گذاری ۲۰ میلیارد دلاری  
خود در فناوری، آن را توسعه می‌دهد و هدفش  
مقابله با چالش‌گران و گروه‌های فناوری بزرگی  
است که به کسب و کار بانکداری نفوذ کرده‌اند.

برداشت کلیدی سانتاندر این بود که استراتژی  
تحول دیجیتال دو بعد دارد؛ یکی از ابعاد این  
است که باید سیستم‌ها را قرن بیست و یکمی کرد.  
در نتیجه باید در برابر سیستم‌ها میزبانی می‌کرد و  
خارج از حیطه فعالیت اصلی دست به نوآوری  
تحول آفرین می‌زد. انجام این کار مستلزم نوآوری  
خارج از ساختارهای موجود بود که باعث طرح  
ایده ایجاد استارت‌آپی خارج از شرکت شد که به  
منابع شرکت دسترسی دارد، اما ساختار راهبری  
متفاوتی دارد. با توجه به اینکه در استو، ساخت  
ای‌پی‌آی، اولویت اصلی است، می‌تواند خیلی  
سریع و بدون نیاز به عبور از مراحل توسعه و  
برنامه‌نویسی مجدد خدمتی جدید ایجاد کند.

استو ژوئن ۲۰۱۹ با احتمال گسترش به دیگر  
بازارها، ابتدا در بریتانیا ارائه شد. عامل تمایز  
کلیدی استو این است که از دانلود اپلیکیشن  
تا قرار گرفتن پول در حساب کمتر از ۱۰ دقیقه  
طول می‌کشد. در حقیقت ارزیابی کامل ریسک  
اعتباری و تصمیم‌گیری برای اعطای اعتبار در  
همین مدت کوتاه انجام می‌شود.

امروزه حتی ساده‌ترین خدمات مالی نیز شامل هماهنگی پیچیده سیستم‌های یکپارچه بانکی، پردازش تراکنش، فرایند تصمیم‌گیری، گزارش‌دهی، آنالیتیکس، احراز هویت، امنیت و غیره می‌شود.

**بانکداری ترکیب‌پذیر** به جای زنجیر کردن این کارکردها به یکدیگر برای اپلیکیشن‌ها و جریان‌های کاری اختصاصی، این کارکردها را جدا می‌کند تا بتوان آنها را برای ارائه خدمات و تجربه‌های جدید به مشتریان با روش‌های تازه‌ای ترکیب و بازترکیب کرد.

### «سریع»

اعمال اصول چابک برای ساخت،  
آزمایش و عرضه قابلیت‌های جدید در  
عرض چندروز یا هفته

### «انعطاف‌پذیر»

انتخاب و ترکیب سیستم‌ها با روش‌های  
منحصر به فرد و در نتیجه ایجاد مزیت  
رقابتی

### «تجمیع»

انتخاب راه‌حل‌های ابری آماده مصرف  
و همچنین مالکیت معنوی سفارشی و  
ارزش افزا برای متمایز شدن در بازار

**بانکداری ترکیب‌پذیر** رویکردی نسبت به طراحی و ارائه خدمات مالی بر مبنای  
تجمیع سریع و انعطاف‌پذیر سیستم‌های مستقل و بهینه برای هدف است. این  
نوع بانکداری به بانک‌ها کمک می‌کند در عصر فین‌تک با ایجاد تجربه‌های مدرن  
برای مشتریان به رقابت با رقبای پردازند و با تکامل پیوسته این تجربه‌ها به  
تغییرات پاسخ بدهند.

### «مستقل»

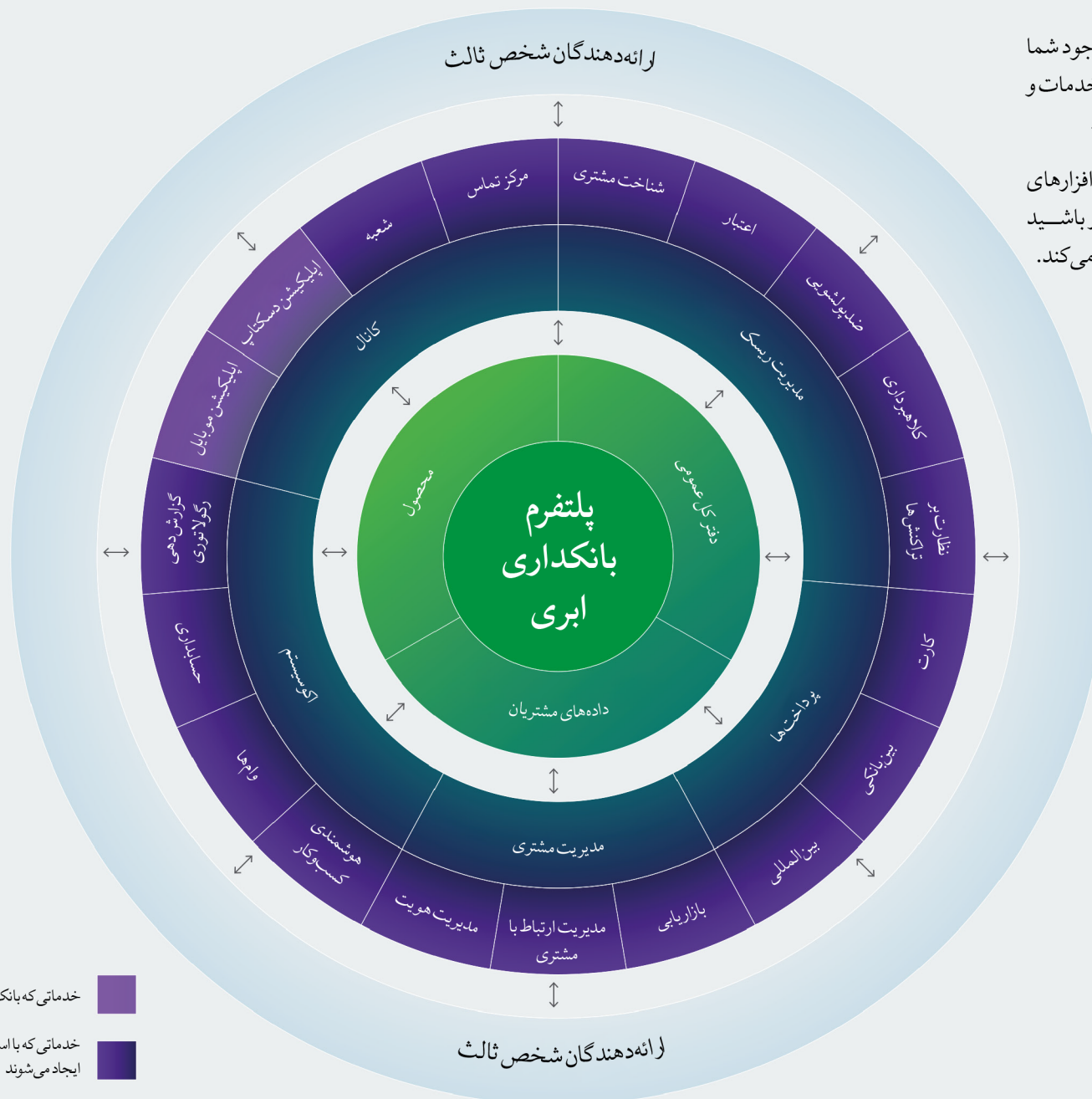
اجتناب از سیستم‌های یکپارچه عظیم  
یا وابستگی شدید به یک شرکت به عنوان  
گلوگاه بالقوه

### «بهینه برای هدف»

طراحی همه فرایندها از ارتباط با مشتری  
تا فرایندهای داخلی بر مبنای نیاز ذی‌نفع و  
مجموعه مشکلات

بار و یک‌کرد ترکیب‌پذیر، اکوسیستم مولفه‌های موجود شما شامل ای‌پی‌ای‌های شخص ثالث و همچنین خدمات و ابزارهایی می‌شود که داخل شرکت ایجاد کرده‌اید.

مولفه‌های مورد نیازتان را خودتان با ترکیب نرم‌افزارهای بهینه برای هدف انتخاب می‌کنید؛ نه اینکه مجبور باشید از ماژول‌هایی استفاده کنید که تنها وندورتان ارائه می‌کند.



خدماتی که بانک ایجاد می‌کند

خدماتی که با استفاده از خدمات ارائه‌دهندگان شخص ثالث ایجاد می‌شوند

منبع:  
McKinsey, "Next-generation core banking  
platforms: A golden ticket"

به این مدل بانکداری ترکیب‌پذیر می‌گویند که مدل غالب در شرکت‌های فناوری موفق است. بانکداری ترکیب‌پذیر به جای زنجیر کردن کارکردها به یکدیگر برای اپلیکیشن‌ها و جریان‌های کاری اختصاصی، این کارکردها را جدا می‌کند تا بتوان آنها را برای ارائه خدمات جدید با روش‌های تازه‌ای با شرکای خدمات جدید ترکیب و بازترکیب کرد.

از این طریق می‌توان مولفه‌های مستقل را ترکیب و دوباره استفاده کرد، هر مولفه‌ای را وارد یا خارج کرد و از همکاری بهترین ارائه‌دهندگان خدمات بهره برد.

با استفاده از پلتفرم یکپارچه چابک، ابر و ای‌پی‌ای‌ها این امکان ایجاد می‌شود که در بازار در حال تکامل، به جای واکنشی بودن، کنش‌گرا باشید. این ابزارها در ایجاد بانک دیجیتال پویا نقشی کلیدی دارند، به بانک‌ها این توانایی را می‌دهند که خدمات متمایز ارائه کنند، فقط اپلیکیشن‌هایی را انتخاب کنند که به رشد و سادگی کسب‌وکار کمک می‌کنند و همراه با تکامل فناوری به راحتی تغییرشان دهند.



بخش هفتم

# در بازاری متغیر و ناپایدار چگونه تکامل را شروع کنیم؟



مشتریان تحت تاثیر تجربه دیجیتال شرکت های فناوری مثل نت فلیکس و گوگل بوده اند و خواستار خدمات کاربرپسندتر هستند و برایشان فرقی نمی کند ارائه دهنده کیست. بیشتر شرکت های تازه وارد حوزه بانکداری این مساله را درک می کنند و محصولات ساده و شخصی سازی شده ارائه می دهند تا مشتریان را جذب کنند و سهم بازاری را به دست آورند که پیش از این به بانک های قدیمی تعلق داشت. اکنون قواعد بازی تغییر کرده و همچنان نیز تغییر خواهد کرد.

# از کجا آغاز کنیم؟

## ابتدا از قیدوبندها رها شوید

بانک‌ها باید تفکر «انجام کارها به روش همیشگی» را کنار بگذارند و بارهایی از قیدوبندهای گذشته پارادایم‌شان را تغییر دهند. منظور کنار گذاشتن برندها و مشتریان قدیمی نیست؛ بلکه منظور استفاده از منابع و دانش بازار برای شروعی تازه با بانک دیجیتال جدید است.

## به بانک‌های دیجیتال آزادی عمل بدهید

بانک‌های دیجیتال جدید گزینه‌های بی‌شماری برای ارائه تجربه‌های جدید، توانمند کردن کاربران و درک بهتر مشتریان خواهند داشت. البته به شرط آنکه مستقل باشند، بتوانند فرایندهایشان را خودشان تعریف کنند و این قدرت و اختیار را داشته باشند که بازارها و استراتژی‌های مشتریان را آزمایش کنند تا به سرعت یاد بگیرند.

## روی مشتری تمرکز کنید

نگاه بیرون به درون داشته باشید؛ با انتظارات مشتری شروع کنید و تاثیر تغییر رگولیشن، پیشنهادها و رقبا و فناوری‌های جدید بر کسب‌وکار را در نظر بگیرید. مجزا و مستقل نگاه کردن به هر کدام از این مسائل اشتباه است؛ زیرا تغییر هر کدام می‌تواند روی سایر موارد هم تاثیر بگذارد. در این میان، نهادهایی که بهتر از همه می‌توانند با این عوامل سازگار شوند، فین‌تک‌ها هستند.

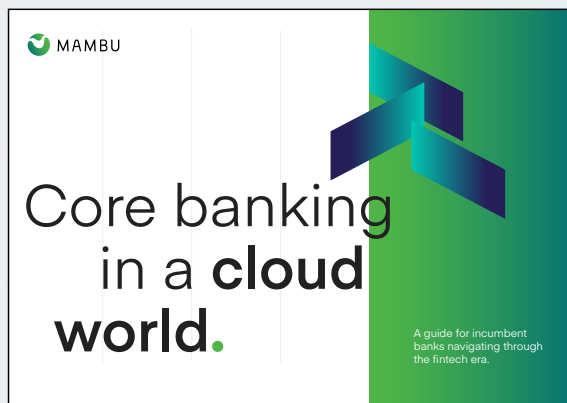
## فرهنگ و استعدادها را پرورش دهید

فرایندها و فناوری‌ها می‌توانند موجودیتی جدید ایجاد کنند، اما فقط افرادی که فرهنگ فین‌تک را می‌پذیرند، می‌توانند به آن موجودیت جان بدهند. افراد وابسته به فرایندها و رویه‌های قدیمی به آهستگی تغییر را می‌پذیرند، اما استعدادها مناسب می‌توانند مسبب تغییر پارادایم شوند و با به چالش کشیدن تفکر متعارف، فرهنگ نوآوری ایجاد کنند.

## فناوری ترکیب‌پذیری انتخاب کنید که به راحتی تغییر می‌کند

فناوری عامل پیش‌ران فین‌تک‌ها نیست؛ بلکه یکی از عوامل راهگشای کلیدی برای استراتژی کسب‌وکار است. با استفاده از پلتفرم یکپارچه چابک، ابر و ای‌پی‌ای‌ها؛ این امکان ایجاد می‌شود که در بازار در حال تکامل، به جای واکنشی بودن، کنشگر باشید.





گزارش «سیستم‌های یکپارچه بانکی در دنیای ابری» اولین بار توسط مامبو منتشر شده است. «راه پرداخت» این گزارش را با حمایت شرکت داتین در بهار ۱۳۹۹ منتشر کرده و در اختیار مخاطبان قرار گرفته است.