





شرکت توسعه سریع نوآوری ستارگان

سازوکار خلق زیست بوم نوآوری

ما محافظه کارانه سرمایه گذاری نمی کنیم
ما هوشمندانه ریسک می کنیم



فهروارد



به نام ایزد منان



ستارگان

شماره دوم

بهار ۱۴۰۵

نشریه داخلی توسعه سریع نوآوری ستارگان

فهیمة روشن، حمید حسین زاده، امیر حسین خسروانی، میثم خادم علیزاده
میثم خادم علیزاده
علی کنعانی، احسان گورابی، فرشید عفتی، امیر مهدی خسروانی، فریناز
حیدری، پریسا متین، امیرحسین امیری، فاطمه حبیبی، امین امینی، آرش
منصوری، علی سپهری زاد

شورای سردبیری:
دبیر تحریریه:
نویسندگان این شماره:

علیرضا امیدوند، سروش رضا جوانمردی

طراح گرافیک و صفحه آرا:

تهران، بلوار تلسون ماندلا (چردن)، خیابان تابان غربی، پلاک ۱۳

نشانی:

۵-۸۸۶۵۳۱۹۱ - ۲۱

تلفن:



توسعه سریع نوآوری
ستارگان

فهرست

۸		●	تعالی سازمانی؛ از شعار تا رفتار روزانه
۱۴		●	معماری سازمانی فین تک‌ها؛ راز بقا در میدان مین نوآوری و مقررات
۲۰		●	بانکداری پایدار (Green Banking)؛ مسئولیت بانک‌ها در توسعه پایدار
۲۶		●	نوسازی پرداخت‌ها؛ چرا همکاری، فناوری و تجربه مشتری آینده صنعت را تعیین می‌کنند
۳۲		●	ظهور نیروی کار انسان - هوش مصنوعی؛ عصر جدید همکاری انسان و ماشین
۳۶		●	تجربه مشتری در عصر هوش مصنوعی؛ ۵ قانون جدید برای بانک‌ها
۴۰		●	آینده بانکداری در عصر GenAI؛ وقتی سرعت از مقیاس مهم‌تر می‌شود
۴۴		●	آیا سرمایه‌گذاری خطرپذیر می‌تواند موج بعدی نوآوری را تأمین مالی کند؟
۴۸		●	گزارش جی‌پی مورگان ۲۰۲۶: بازگشت قدرتمند فین تک و روندهای آینده
۵۲		●	تعالی؛ معجزه گام‌های کوچک در مسیرهای بزرگ
۵۶		●	ساخت یا خرید زیرساخت داده‌های مالی؛ آنچه تیم‌های فین تک باید در نظر بگیرند
۶۲		●	حاکمیت داده در خدمات مالی؛ چارچوبی سازمانی برای حکمرانی داده در عصر هوش مصنوعی
۶۸		●	گذار به بانکداری تمام دیجیتال؛ معماری آینده صنعت بانکداری در اقتصادهای نوظهور



تعالی سازمانی؛ از شعار تا رفتار روزانه



علی کنعانی

تعالی سازمانی یک برنامه مقطعی، یک پروژه اداری یا مجموعه‌ای از فرم‌ها و مستندات نیست. تعالی، شیوه‌ای از فکر کردن، تصمیم گرفتن و عمل کردن در سازمان است. سازمان متعالی سازمانی است که می‌داند چرا وجود دارد، برای چه کسانی ارزش ایجاد می‌کند، چگونه منابع خود را مدیریت می‌کند و چطور هر روز بهتر از دیروز می‌شود.



در دنیای امروز، سازمان‌هایی موفق‌ترند که فقط به انجام وظایف روزانه اکتفا نمی‌کنند؛ بلکه دائماً از خود می‌پرسند: آیا می‌توانیم این کار را بهتر انجام دهیم؟ آیا مشتریان ما تجربه مطلوب‌تری دارند؟ آیا کارکنان ما فرصت یادگیری و رشد دارند؟ آیا تصمیم‌های ما بر پایه داده و واقعیت است؟ آیا نتیجه کار ما برای آینده سازمان پایدار خواهد بود؟

تعالی سازمانی دقیقاً از همین پرسش‌ها آغاز می‌شود.

تعالی سازمانی یعنی چه؟

تعالی سازمانی یعنی حرکت هماهنگ همه بخش‌های سازمان به سمت عملکرد بهتر، کیفیت بالاتر، رضایت بیشتر ذی‌نفعان و خلق ارزش پایدار. در این نگاه، موفقیت فقط به سود مالی یا انجام یک پروژه محدود نمی‌شود؛ بلکه سازمان باید برای مشتریان، کارکنان، سهام‌داران، شرکای کاری و جامعه ارزش آفرین باشد.

در مدل‌های تعالی مانند EFQM، تعالی بر این باور استوار است که سازمان‌های موفق، دارای هدف روشن، رهبری الهام‌بخش، فرهنگ مشارکت، فرایندهای اثربخش، نوآوری مستمر و نتایج قابل اندازه‌گیری هستند.

به زبان ساده، تعالی یعنی: «هر روز، هر واحد و هر فرد، سهمی در بهتر شدن سازمان داشته باشد.»

چرا تعالی سازمانی مهم است؟

تعالی سازمانی به سازمان کمک می‌کند از حالت واکنشی خارج شود و به سازمانی آینده‌نگر، منظم و یادگیرنده تبدیل گردد. وقتی فرهنگ تعالی در سازمان جاری شود، بسیاری از مسائل روزمره شکل بهتری پیدا می‌کنند.

برای مثال:

- تصمیم‌ها کمتر سلیقه‌ای و بیشتر مبتنی بر داده می‌شوند.
- فرایندها شفاف‌تر و قابل پیگیری‌تر می‌شوند.
- دوباره کاری‌ها کاهش می‌یابد.
- کیفیت خدمات و محصولات افزایش پیدا می‌کند.
- همکاری بین واحدها بهتر می‌شود.
- مشتریان و ذی‌نفعان اعتماد بیشتری پیدا می‌کنند.
- کارکنان احساس می‌کنند نقش آن‌ها در موفقیت سازمان مهم است.



تعالی سازمانی کمک می‌کند سازمان فقط به «حل مشکل امروز» فکر نکند، بلکه برای «ساختن آینده بهتر» برنامه داشته باشد.

تعالی فقط وظیفه مدیران نیست.

یکی از برداشت‌های نادرست درباره تعالی سازمانی این است که تصور کنیم این موضوع فقط مربوط به مدیران، واحد کیفیت، برنامه‌ریزی یا تیم ارزیابی است. در حالی که تعالی زمانی واقعی می‌شود که در رفتار روزانه همه کارکنان دیده شود.

هر فرد در سازمان می‌تواند نقشی در تعالی داشته باشد:

- کارشناس پشتیبانی با پاسخ‌گویی دقیق و محترمانه به مشتری
- کارشناس فناوری با کاهش خطا و افزایش پایداری سیستم
- مدیر با تصمیم‌گیری شفاف و حمایت از تیم
- نیروی اداری با نظم، دقت و پیگیری درست امور
- تیم فروش با شناخت بهتر نیاز مشتری
- واحد منابع انسانی با توسعه مهارت‌ها و انگیزه کارکنان

بنابراین تعالی یعنی همه ما در جایگاه خود بپرسیم:

من امروز چه کاری می‌توانم انجام دهم که کیفیت کار، رضایت مشتری یا عملکرد تیم بهتر شود؟

رفتارهای روزانه‌ای که فرهنگ تعالی می‌سازند.

فرهنگ تعالی با شعار شکل نمی‌گیرد؛ با رفتارهای کوچک اما مستمر ساخته می‌شود. برخی از این رفتارها عبارت‌اند از:

۱. مسئولیت‌پذیری

به جای مقصر دانستن دیگران، سهم خود را در حل مسئله ببینیم. اگر مشکلی وجود دارد، فقط گزارش دهنده آن نباشیم؛ برای حل آن نیز پیشنهاد بدهیم.

۲. بهبود مستمر

حتی اگر کاری خوب انجام می‌شود، باز هم می‌توان آن را بهتر کرد. بهبودهای کوچک روزانه، در بلندمدت نتایج بزرگ ایجاد می‌کنند.



۳. مشتری‌مداری

مشتری فقط فرد یا سازمان بیرونی نیست. همکاران ما نیز مشتریان داخلی ما هستند. کیفیت کار هر واحد، بر کار واحدهای دیگر اثر می‌گذارد.

۴. تصمیم‌گیری مبتنی بر داده

قبل از قضاوت و تصمیم‌گیری، به شواهد، آمار، گزارش‌ها و واقعیت‌ها توجه کنیم. سازمان متعالی با حدس و گمان اداره نمی‌شود.

۵. همکاری و هم‌افزایی

تعالی در سازمان‌های جزیره‌ای شکل نمی‌گیرد. اگر واحدها با هم گفت‌وگو و همکاری نکنند، کیفیت نهایی آسیب می‌بیند.

۶. یادگیری و نوآوری

اشتباهات را پنهان نکنیم؛ از آن‌ها یاد بگیریم. ایده‌های تازه را جدی بگیریم. پرسیدن، آموختن و پیشنهاد دادن بخشی از فرهنگ تعالی است.

نقش مدیران در فرهنگ‌سازی تعالی

مدیران در تعالی سازمانی نقش کلیدی دارند. کارکنان بیش از آنکه به سخنان مدیران توجه کنند، رفتار آن‌ها را الگو قرار می‌دهند. اگر مدیران از بهبود مستمر، شفافیت، مشتری‌مداری و یادگیری سخن بگویند اما در عمل به آن پایبند نباشند، فرهنگ تعالی شکل نمی‌گیرد. مدیران برای تقویت فرهنگ تعالی باید:

- هدف‌ها و اولویت‌ها را شفاف بیان کنند.
- از پیشنهادها و بهبود استقبال کنند.
- تصمیم‌ها را بر پایه داده و منطق بگیرند.
- از رفتارهای ارزش‌آفرین تقدیر کنند.
- خطاهای صادقانه را به فرصت یادگیری تبدیل کنند.
- بین واحدها هم‌افزایی ایجاد کنند.
- خودشان الگوی نظم، پاسخ‌گویی و اخلاق حرفه‌ای باشند.



در سازمان متعالی، رهبری یعنی ایجاد محیطی که در آن افراد بتوانند بهتر فکر کنند، بهتر همکاری کنند و بهتر نتیجه بگیرند.

تعالی در نگاه کارکنان؛ از «باید» به «باور»

فرهنگ‌سازی زمانی موفق است که تعالی از یک الزام اداری به یک باور مشترک تبدیل شود. اگر کارکنان احساس کنند تعالی فقط برای ارزیابی، دریافت جایزه یا تهیه مستندات است، مشارکت واقعی شکل نمی‌گیرد. اما اگر ببینند تعالی باعث کاهش دوباره کاری، شفاف‌تر شدن کارها، دیده شدن تلاش‌ها، بهبود ارتباطات و رشد فردی می‌شود، آن را با رغبت می‌پذیرند.

پس باید تعالی را ساده، ملموس و کاربردی توضیح داد. تعالی یعنی:

- کارها روشن‌تر شود.
- تصمیم‌ها منطقی‌تر شود.
- مشتریان راضی‌تر شوند.
- کارکنان اثرگذارتر شوند.
- سازمان آینده بهتری داشته باشد.

جمع‌بندی: تعالی از من آغاز می‌شود.

• تعالی سازمانی مسیری است که با تعهد مدیران آغاز می‌شود، با مشارکت کارکنان جان می‌گیرد و با بهبود مستمر ماندگار می‌شود. هیچ سازمانی یک‌شبه متعالی نمی‌شود؛ اما هر سازمانی می‌تواند از همین امروز، با تغییر در نگرش‌ها و رفتارهای روزانه، در مسیر تعالی حرکت کند.

• اگر هر یک از ما در نقش خود مسئولانه‌تر، دقیق‌تر، خلاق‌تر و همکارانه‌تر عمل کنیم، سازمانی خواهیم ساخت که نه تنها در نتایج، بلکه در فرهنگ، رفتار و آینده‌نگری نیز متعالی باشد.

تعالی سازمانی یعنی باور کنیم:

بهتر شدن، مسئولیت مشترک همه ماست.

و شاید مهم‌ترین جمله برای آغاز این مسیر همین باشد:

تعالی از من آغاز می‌شود؛ اما با ما ماندگار می‌ماند.







معماری سازمانی فین تک‌ها: راز بقا در میدان مین نوآوری و مقررات



احسان گورابی 

چرا برخی فین تک‌ها با وجود داشتن برترین تکنولوژی شکست می‌خورند، در حالی که برخی دیگر با وجود محدودیت‌های سخت نظارتی، به سرعت رشد می‌کنند؟ پاسخ این سوال اغلب در خطوط کد نرم‌افزار نیست، بلکه در "معماری سازمانی" نهفته است. شرکت‌های فناوری مالی (فین تک) در یک میدان مین



فعالیت می‌کنند. آن‌ها باید از یک سو با سرعت نور نوآوری کنند تا از رقبای عقب نمانند و از سوی دیگر، زیر بار الزامات سختگیرانه نظارتی و امنیتی خم نشوند. در این صنعت، طراحی ساختار سازمانی یک انتخاب سلیقه‌ای نیست، بلکه یک ضرورت استراتژیک برای بقا است. در این مقاله، با تلفیق یافته‌های سه پژوهش معتبر جهانی (۲۰۲۳-۲۰۲۶) از دانشگاه هاروارد و تحلیل‌های مقیاس‌دهی تیم‌ها، نقشه‌ای جامع برای طراحی ساختار سازمانی فین‌تک‌ها ترسیم کرده‌ایم.

بخش اول: ساختار سازمانی باید با "مرحله رشد" تغییر کند

یکی از بزرگترین خطاهای بنیان‌گذاران، کپی کردن ساختار خشک بانک‌های بزرگ در روز اول تأسیس، یا حفظ ساختار شلخته استارت‌آپی در زمان مقیاس‌دهی است. پژوهش‌ها نشان می‌دهند ساختار سازمانی باید پویا باشد و همگام با بلوغ شرکت تکامل یابد.

جدول ۱: نقشه راه تکامل ساختار در فین‌تک‌ها

ردیف	مرحله رشد	اندازه تیم	اولویت استراتژیک	ساختار پیشنهادی	نقش‌های حیاتی جدید
۱	استارت‌آپ اولیه	۵ تا ۳۰ نفر	اثبات محصول (MVP)	تخت و کراس - فانکشنال	مشاور انطباق یا برون سپاری
۲	رشد (Growth)	۳۰ تا ۱۰۰ نفر	جذب بازار و فرایندسازی	تابعی با تیم‌های محصول	مدیر انطباق داخلی، مدیر محصول
۳	مقیاس‌دهی	۱۰۰ تا ۳۰۰	نفر بهینه‌سازی و گسترش	ماتریسی (محصول + عملکرد)	مدیر ریسک، مهندسی پلتفرم
۴	سازمان بزرگ	۳۰۰+ نفر	حاکمیت و نوآوری پایدار	هیبرید / دوسوتوان	مدیر ارشد امنیت (CISO)، آزمایشگاه نوآوری

بخش دوم: چهار مدل ساختاری، کدام یک برای فین‌تک شما مناسب‌تر است؟

پژوهش‌های دانشگاه هاروارد چهار الگوی اصلی را در طراحی سازمانی فین‌تک‌ها شناسایی کرده‌اند. هرکدام از این مدل‌ها مزایا و چالش‌های خاص خود را دارند و انتخاب میان آن‌ها به استراتژی، اندازه و مرحله رشد کسب‌وکار شما بستگی دارد.



بخش دوم: چهار مدل ساختاری، کدام یک برای فین تک شما مناسب تر است؟

پژوهش های دانشگاه هاروارد چهار الگوی اصلی را در طراحی سازمانی فین تک ها شناسایی کرده اند. هر کدام از این مدل ها مزایا و چالش های خاص خود را دارند و انتخاب میان آن ها به استراتژی، اندازه و مرحله رشد کسب و کار شما بستگی دارد.

۱. ساختار تابعی: قدرت تخصص، اما با خطر جزیره ای شدن

در این مدل، سازمان بر اساس حوزه های تخصصی مانند فناوری، عملیات، انطباق و بازاریابی تقسیم می شود. این رویکرد برای فین تک هایی که با ریسک های بالای نظارتی سروکار دارند- مثل زیرساخت های پرداخت یا سرویس های بانکی- جذاب است، چرا که شفافیت نقش ها را افزایش می دهد و نظارت بر رعایت قوانین را ساده تر می کند. با این حال، همین تمرکز بر تخصص می تواند به ایجاد "سیلوهای سازمانی" منجر شود، جایی که تیم ها کمتر با یکدیگر تعامل دارند و تصمیم گیری های استراتژیک کند پیش می رود.

۲. ساختار بخشی: چابکی محصول محور، اما با هزینه افزونگی

اگر کسب و کار شما چندین محصول مستقل یا فعالیت در بازارهای جغرافیایی متفاوت دارد، ساختار بخشی می تواند گزینه مناسبی باشد. در این الگو، هر بخش مسئولیت کامل توسعه، بازاریابی و انطباق محصول خود را بر عهده دارد. نتیجه؟ نوآوری متمرکز و واکنش سریع تر به نیازهای بازار. اما این استقلال قیمت خود را دارد: تکرار منابع و تیم ها در هر بخش، هزینه های سربار را افزایش می دهد و هماهنگی کلان سازمان را پیچیده تر می کند.

۳. ساختار ماتریسی: تعادل هوشمند میان کنترل و چابکی

ساختار ماتریسی تلاش می کند بهترین دو دنیای قبل را ترکیب کند: افراد هم زمان به مدیر محصول و مدیر تخصصی خود گزارش می دهند. این مدل برای فین تک های در حال رشد که می خواهند هم از اشتراک دانش بین تیم ها بهره ببرند و هم کنترل پروژه ها را حفظ کنند، بسیار جذاب است. البته این پیچیدگی گزارش دهی دوگانه می تواند در عمل به تعارض اولویت ها یا کندی در تصمیم گیری منجر شود، بنابراین موفقیت آن نیازمند فرهنگ سازمانی قوی و ارتباطات شفاف است.

۴. ساختار شبکه ای یا تخت: سرعت بالا، اما با ریسک نظارتی

در این الگو، سلسله مراتب به حداقل می رسد و تیم های کوچک و خودمختار مسئولیت کامل چرخه توسعه محصول را بر عهده می گیرند. این ساختار برای آزمایشگاه های نوآوری یا تیم های تحقیق



و توسعه در دل سازمان‌های بزرگ ایده‌آل است، چرا که سرعت تصمیم‌گیری و اجرای ایده‌ها را به حداکثر می‌رساند. اما در صنعتی مانند فین‌تک که رعایت مقررات حیاتی است، این آزادی عمل می‌تواند به ضعف در کنترل استانداردها و افزایش ریسک‌های انطباقی منجر شود.

بخش سوم: ساختار باید با "مدل کسب‌وکار" همخوانی داشته باشد

آیا ساختار یک فین‌تک "وام‌دهی" باید با یک فین‌تک "پرداخت" یکسان باشد؟ قطعاً خیر.

پژوهش‌های تاکسونومی نشان می‌دهند که DNA کسب‌وکار شما، استخوان‌بندی سازمانتان را تعیین می‌کند:

- **خدمات پرداخت (Payments):** اولویت شما "اعتماد کاربر" است. ساختار باید روی امنیت، پایداری (SRE) و پشتیبانی ۷/۲۴ متمرکز باشد.
- **وام‌دهی (Lending):** اولویت شما "مدیریت ریسک" است. تیم‌های تحلیل داده و ریسک باید در قلب تپنده سازمان باشند.
- **ارزهای دیجیتال/وب ۳:** اولویت شما "شفافیت و امنیت" است. نیاز به تیم‌های حقوقی قوی و متخصصان بلاکچین دارید.
- **تجمع‌کننده داده (Aggregator):** اولویت شما "سرعت و هزینه" است. ساختاری سبک با تمرکز بر API و مدیریت شراکت‌ها نیاز دارید.

راهکار طلایی: سازمان دوسوتوان (Ambidextrous Organization)

با ترکیب یافته‌های بالا، بهترین مدل برای فین‌تک‌هایی که هم نیاز به ثبات دارند و هم به نوآوری، مدل "سازمان دوسوتوان" است. این مدل به شما اجازه می‌دهد دو کار متضاد را همزمان انجام دهید:

۱. **بهره‌برداری (Exploitation):** بهینه‌سازی فرآیندهای فعلی، کاهش ریسک و رعایت قوانین (برای حفظ درآمد امروز).
۲. **اکتشاف (Exploration):** آزمایش ایده‌های جدید و ورود به بازارهای نوین (برای ساخت درآمد فردا).

چگونه این مدل را پیاده‌سازی کنیم؟

- **جداسازی هوشمند:** واحدهای "هسته مرکزی" را متمرکز بر پایداری و انطباق نگه دارید



(ساختار سلسله‌مراتبی)، اما واحدهای "ونچرهای نوین" را با ساختار چابک و تخت اداره کنید.

- **انطباق تعبیه‌شده:** به جای اینکه تیم انطباق در پایان پروژه مثل پلیس ظاهر شود، نمایندگان آن‌ها را از روز اول عضو تیم‌های محصول کنید تا قوانین در DNA محصول لحاظ شود.
- **اهداف دوگانه (OKRs):** پاداش دهی را فقط بر اساس سرعت رشد تنظیم نکنید، کاهش ریسک و رعایت انطباق نیز باید بخشی از شاخص‌های کلیدی عملکرد باشد.

چک‌لیست عملیاتی برای مدیران و بنیان‌گذاران

- برای شروع پیاده‌سازی این تغییرات، این ۵ گام را در اولویت قرار دهید:
۱. **ارزیابی بلوغ:** صادقانه تعیین کنید شرکت شما در کدام مرحله (استارت‌آپ تا سازمان بزرگ) قرار دارد.
 ۲. **طراحی هیبرید:** از کپی‌برداری کورکورانه ساختار بانک‌های سنتی پرهیز کنید، برای واحدهای نوین آزادی عمل بیشتری قائل شوید.
 ۳. **تخصیص‌گرایی انطباق:** به محض عبور از مرز ۳۰ نفر، حتماً مدیر انطباق داخلی استخدام کنید و به برون‌سپاری اکتفا نکنید.
 ۴. **جریان داده:** ساختار را طوری بچینید که داده‌ها بین تیم‌های ریسک، محصول و فناوری بدون اصطکاک جریان داشته باشند.
 ۵. **بازنگری دوره‌ای:** ساختار سازمانی فین‌تک وحی مُنزل نیست، هر ۱۲ تا ۱۸ ماه یک‌بار آن را با توجه به بازار و قوانین جدید بازطراحی کنید.

سخن پایانی

موفقیت فین‌تک‌ها، نه صرفاً در گرو فناوری برتر، بلکه در گرو "معماری سازمانی هوشمند" است. مدل‌های ایستا و خشک، توانایی رقابت با بازیگران چابک را ندارند و مدل‌های بیش‌ازحد آزاد نیز ریسک‌های نظارتی غیرقابل‌قبولی ایجاد می‌کنند.

راه حل بهینه، اتخاذ مدل‌های هیبرید و دوسوتوان است. برای مدیران صنعت مالی، این به معنای ایجاد سپرهای محافظتی انطباقی در لایه‌های زیرین، و فراهم کردن فضاهای باز نوآوری در لایه‌های رویی است. این توازن، کلید پایداری و رشد بلندمدت در اکوسیستم مالی خواهد بود.







بانکداری پایدار (Green Banking)؛ مسئولیت بانک‌ها در توسعه پایدار



فرشید عفتی

در سال‌های اخیر، توسعه پایدار به یکی از محورهای مهم سیاست‌گذاری اقتصادی و اجتماعی در جهان تبدیل شده است. مؤسسات مالی، به‌ویژه بانک‌ها، که نقش کلیدی در تخصیص سرمایه و هدایت منابع مالی دارند، به‌عنوان بازیگران مؤثر در تحقق این اهداف شناخته می‌شوند. بانکداری پایدار یا بانکداری سبز (Green Banking) به‌عنوان



رویکردی نوظهور در صنعت مالی مطرح شده است که در آن فعالیت‌های بانکی نه تنها از منظر سودآوری اقتصادی، بلکه از نظر اثرات اجتماعی و زیست‌محیطی نیز بررسی و مدیریت می‌شود.

بانکداری پایدار چیست؟

بانکداری پایدار به معنای ادغام اصول محیط‌زیست، مسئولیت اجتماعی و حاکمیت شرکتی (ESG) در عملکردها، سیاست‌ها و تصمیم‌گیری‌های بانکی است؛ به گونه‌ای که بانک‌ها در مسیر پیشگیری از آسیب به محیط‌زیست، حمایت از جوامع و توسعه اقتصادی متوازن حرکت کنند. این مفهوم فراتر از کاهش اثرات زیست‌محیطی عملیات داخلی بانک‌ها (مانند مصرف انرژی و کاغذ) است و شامل تخصیص سرمایه به پروژه‌ها و کسب‌وکارهایی می‌شود که با توسعه پایدار سازگار هستند.

ضرورت بانکداری پایدار

۱. مسئولیت اجتماعی و اعتماد عمومی

بانک‌ها نه تنها در توزیع سرمایه نقش دارند، بلکه به عنوان نهادهای اجتماعی تأثیرگذار بر زندگی مردم و جوامع نیز شناخته می‌شوند. ادغام اصول توسعه پایدار در استراتژی‌های بانکی می‌تواند اعتماد عمومی را افزایش دهد و فاصله بین فعالیت‌های مالی و مسئولیت‌های اجتماعی را کاهش دهد.

۲. مواجهه با چالش‌های زیست‌محیطی

بی‌توجهی به سیاست‌های محیط‌زیست می‌تواند باعث تشدید تغییرات اقلیمی، آلودگی و تخریب منابع طبیعی شود. بانکداری پایدار با هدایت سرمایه به سمت پروژه‌های سبز کمک می‌کند تا اثر زیست‌محیطی فعالیت‌های اقتصادی کاهش یابد.

۳. انطباق با الزامات جهانی

با توجه به توافقات بین‌المللی مانند پاریس و اهداف توسعه پایدار سازمان ملل، انتظار می‌رود که بخش مالی نیز در راستای کاهش انتشار کربن و ارتقای اقتصاد کم‌کربن مشارکت فعال داشته باشد. این انتظار باعث شده بانک‌ها به تدریج چارچوب‌های جدیدی برای مدیریت ریسک آب‌وهوایی و تخصیص سرمایه توسعه دهند.



نقش بانکها در توسعه پایدار

۱. تخصیص سرمایه سبز

بانکها می‌توانند با ارائه وام‌های سبز، اعتبار برای پروژه‌های انرژی پاک، ساختمان‌های با مصرف پایین انرژی و صنایع دوست‌دار محیط‌زیست، نقشی اساسی در تأمین مالی توسعه پایدار ایفا کنند. این نوع سرمایه‌گذاری‌ها علاوه بر کمک به محیط‌زیست، می‌توانند مزایای اقتصادی بلندمدت و رقابتی برای بانک‌ها فراهم کنند.

۲. محصولات مالی با معیار ESG

ایجاد و توسعه ابزارهای مالی سبز مانند اوراق سبز (Green Bonds)، صندوق‌های سرمایه‌گذاری پایدار و خدمات بانکی سازگار با ESG به سرمایه‌گذاران کمک می‌کند تا وجوه خود را در پروژه‌های سازگار با محیط‌زیست و اجتماعی سرمایه‌گذاری کنند.

۳. کاهش اثرات زیست‌محیطی داخلی

بانکها می‌توانند با کاهش مصرف انرژی در شعب و ساختمان‌ها، به‌کارگیری فناوری‌های کم‌مصرف، کاهش مصرف کاغذ و بازیافت منابع، اثرات مستقیم خود بر محیط‌زیست را به حداقل برسانند.

۴. شفافیت و گزارش‌دهی مسئولانه

بانک‌های پیشرو در بانکداری پایدار، گزارش‌های دوره‌ای از سرمایه‌گذاری‌های سبز، انتشار گازهای گلخانه‌ای و عملکرد ESG منتشر می‌کنند تا شفافیت و پاسخگویی در فعالیت‌هایشان افزایش یابد. این رویکرد نشان‌دهنده تعهد واقعی به توسعه پایدار است و اعتماد ذینفعان را تقویت می‌کند.

چالش‌ها در مسیر بانکداری پایدار

با وجود مزایای روشن، بانکداری پایدار با چالش‌هایی جدی نیز مواجه است، از جمله:

۱. تمایل بخش بزرگی از بانک‌ها به سرمایه‌گذاری سنتی

با وجود تمرکز جهانی بر توسعه سبز، گزارش‌ها نشان می‌دهد که بسیاری از بانک‌های بزرگ همچنان حمایت مالی گسترده‌ای از صنایع آلاینده مانند نفت و گاز دارند که این موضوع با اهداف اقلیمی در تضاد است.

۲. فقدان چارچوب‌های نظارتی مشخص

در بسیاری از کشورها هنوز چارچوب‌های قانونی و نظارتی دقیق برای بانکداری سبز تدوین نشده



است، که مانع از ایجاد استانداردهای جهانی قابل اتکا می شود.

۳. هزینه های انتقال و تغییر ساختار

تغییر به سمت عملیات پایدار نیازمند سرمایه گذاری در فناوری، آموزش نیروهای انسانی و به روزرسانی سیستم های بانکی است که هزینه بر است و ممکن است در کوتاه مدت سودآوری را تحت فشار قرار دهد.

تجارب جهانی و نمونه های موفق

کشورهایی مانند ایالات متحده، بریتانیا، ژاپن و استرالیا بانک های سبز یا برنامه های توسعه پایدار پیشرفته ای دارند که بر تقویت سرمایه گذاری در انرژی های تجدیدپذیر، فناوری های پاک و پروژه های کم کربن تمرکز دارند. همچنین بانک های بزرگ بین المللی در تلاش برای ایجاد نقش های جدید در حوزه اقتصاد سبز هستند؛ مثلاً JP Morgan در سال ۲۰۲۵ بخش ویژه ای برای بانکداری اقتصاد سبز در اروپا ایجاد کرده است تا به مشتریان در کاهش انتشار کربن و بهره برداری از فرصت های اقتصاد سبز کمک کند.

بانکداری سبز در ایران

در ایران نیز توجه به بانکداری سبز در سال های اخیر افزایش یافته است. برای مثال، بانک کشاورزی بیش از یک دهه است که پروژه «بانکداری سبز» را با همکاری دفتر عمران سازمان ملل (UNDP) اجرا کرده و اصول توسعه پایدار را در طراحی خدمات و فرآیندهای خود به کار گرفته است. این تجربه نشان می دهد که بانک های ایرانی نیز می توانند با اتخاذ رویکردهای سبز و پایدار، نقش مؤثری در توسعه اقتصادی-اجتماعی کشور ایفا کنند.

جمع بندی

بانکداری پایدار بیش از یک رویکرد اخلاقی است؛ یک راهبرد اقتصادی-اجتماعی است که بانک ها را قادر می سازد سرمایه های مالی را در مسیر توسعه ای قرار دهند که هم به محیط زیست احترام می گذارد و هم از رشد اقتصادی پشتیبانی می کند. در جهان امروز که چالش های زیست محیطی و اجتماعی اهمیت بسزایی دارند، نقش بانک ها در هدایت سرمایه به سمت پروژه های سبز و پایدار برجسته تر از همیشه است. بانک ها نه فقط به عنوان واسطه های مالی، بلکه به عنوان عاملان تغییر اجتماعی و زیست محیطی نیز شناخته می شوند؛ نقشی که می تواند آینده ای پایدارتر برای همه رقم بزند.





نوسازی پرداخت‌ها: چرا همکاری، فناوری و تجربه مشتری آینده صنعت را تعیین می‌کنند



گزارش KPMG با عنوان Partnering for payment modernization تصویری روشن از یکی از مهم‌ترین تحولات جاری در صنعت خدمات مالی و خرده‌فروشی ارائه می‌دهد: نوسازی پرداخت‌ها دیگر یک پروژه فنی محدود نیست، بلکه به یک اولویت راهبردی برای بانک‌ها و خرده‌فروشان تبدیل شده است. این



گزارش نشان می‌دهد که سرعت تغییرات در اکوسیستم پرداخت به قدری بالاست که سازمان‌ها اگر همگام با آن حرکت نکنند، با خطر عقب ماندن از رقبا، از دست دادن ارتباط با مشتری و حتی بی‌اثر شدن در زنجیره ارزش مواجه خواهند شد.

آنچه این گزارش را مهم می‌کند، فقط بررسی فناوری‌های جدید نیست، بلکه نشان می‌دهد آینده پرداخت‌ها در نقطه تلاقی فناوری، همکاری، تجربه مشتری و سرمایه‌گذاری شکل می‌گیرد. به بیان دیگر، بانک‌ها و خرده‌فروشان دیگر نمی‌توانند به صورت جزیره‌ای عمل کنند؛ موفقیت در این فضا وابسته به ایجاد اکوسیستم‌هایی است که در آن، بازیگران مختلف بتوانند به صورت هماهنگ ارزش خلق کنند.

چشم‌انداز کلی صنعت پرداخت و روندهای اصلی بازار

KPMG در این گزارش تأکید می‌کند که بازار پرداخت در حال تجربه تحولی عمیق است. از یک سو، فناوری‌هایی مانند ارزهای دیجیتال، توکن‌سازی، بلاک‌چین و دفترکل توزیع‌شده فرصت‌های تازه‌ای برای افزایش سرعت، کارایی، شفافیت و امنیت پرداخت‌ها ایجاد کرده‌اند. از سوی دیگر، هوش مصنوعی و به‌ویژه شکل‌های جدیدتر آن در تجارت و خرید، در حال تغییر دادن رفتار مصرف‌کنندگان و انتظارات آنان از فرآیند پرداخت هستند.

این تغییرات به معنای آن است که پرداخت دیگر فقط یک عملیات پشتیبان نیست؛ بلکه بخشی از تجربه کلی مشتری و حتی بخشی از مزیت رقابتی سازمان‌هاست. مشتری امروز انتظار دارد پرداخت‌ها سریع، ساده، بی‌اصطکاک و هماهنگ با کانال‌های مختلف خرید باشند. در نتیجه، بانک‌ها و خرده‌فروشان باید زیرساخت‌هایی بسازند که نه تنها پاسخ‌گوی نیازهای فعلی باشد، بلکه ظرفیت پذیرش مدل‌های جدید پرداخت را هم داشته باشد.

مهم‌ترین یافته‌های گزارش

یکی از اصلی‌ترین پیام‌های گزارش این است که نوسازی پرداخت‌ها به سرعت از یک انتخاب به یک ضرورت تبدیل شده است. سازمان‌هایی که در این مسیر تعلل کنند، نه تنها از نظر فناوری عقب می‌مانند، بلکه ممکن است از زنجیره تعامل با مشتری نیز حذف شوند. گزارش به وضوح نشان می‌دهد که بازیگران بازار پرداخت باید هم‌زمان بر چند محور کار کنند: نوآوری، یکپارچه‌سازی، سرمایه‌گذاری و شراکت.

نکته مهم دیگر این است که موفقیت در نوسازی پرداخت‌ها فقط به توان فنی وابسته نیست. KPMG در این مطالعه نشان می‌دهد که شراکت‌ها و اکوسیستم‌ها نقش محوری دارند. بانک‌ها،



خرده فروشان، شرکت های فناوری، فین تک ها، گولاتورها و حتی خود مشتریان باید در یک چارچوب همکاری قرار بگیرند تا تحول واقعی رخ دهد. به همین دلیل، آینده این صنعت متعلق به سازمان هایی است که بتوانند شبکه ای از روابط ارزش آفرین بسازند، نه صرفاً فناوری های جدید را به صورت پراکنده پیاده سازی کنند.

محورهای اصلی گزارش

۱- شرکات ها و اکوسیستم ها

گزارش به صراحت بیان می کند که شرکات ها ستون اصلی نوسازی پرداخت ها هستند. این موضوع از آن جا اهمیت دارد که پیچیدگی فناوری ها و سرعت تغییرات به قدری بالاست که هیچ سازمانی به تنهایی نمی تواند همه توانمندی های لازم را در اختیار داشته باشد. از این رو، همکاری میان بانک ها و خرده فروشان با دیگر بازیگران، نه یک گزینه جانبی، بلکه پیش شرط موفقیت است.

۲- انتظارات مشتری

یکی دیگر از محورهای محوری گزارش، تغییر انتظارات مشتری است. مشتریان امروزی تجربه ای سریع تر، ساده تر و یکپارچه تر می خواهند. آن ها انتظار دارند پرداخت به بخشی نامرئی اما مطمئن از تجربه خرید تبدیل شود. به همین دلیل، هرگونه اصطکاک در پرداخت می تواند مستقیماً به کاهش رضایت مشتری و تضعیف وفاداری منجر شود.

۳- نوآوری و فناوری های نو

نوآوری در این گزارش محدود به معرفی فناوری های جدید نیست، بلکه به معنای تبدیل فناوری به ارزش عملیاتی و تجاری است. ارزش های دیجیتال، شبکه های توکن شده و هوش مصنوعی در صورتی معنا پیدا می کنند که بتوانند فرآیند پرداخت را بهبود دهند، هزینه را کاهش دهند و تجربه مشتری را ارتقا دهند. به همین دلیل، گزارش روی تجاری سازی سریع نوآوری ها تأکید دارد.

۴- یکپارچه سازی و زیرساخت های قدیمی

یکی از موانع بزرگ، سیستم های قدیمی و ساختارهای جزیره ای است. بسیاری از بانک ها و خرده فروشان هنوز با زیرساخت هایی کار می کنند که برای دنیای امروز طراحی نشده اند. همین موضوع ادغام فناوری های جدید را دشوار، زمان بر و پرهزینه می کند. گزارش نشان می دهد که تا زمانی که مسئله یکپارچه سازی حل نشود، نوسازی واقعی به سختی محقق خواهد شد.

۵- سرمایه گذاری و بودجه

گزارش همچنین نشان می دهد که سازمان ها به اهمیت این تحول آگاه شده اند و بودجه ها در



حال افزایش است، هرچند این افزایش در همه جا یکسان نیست. سرمایه‌گذاری بیشتر نشانه‌ای از درک فزاینده اهمیت پرداخت‌های مدرن است، اما KPMG تأکید می‌کند که این سرمایه‌گذاری باید هدفمند، داده‌محور و هم‌راستا با راهبرد کلان باشد.

آمارها و یافته‌های پژوهش

این گزارش بر پایه یک نظرسنجی گسترده از ۵۰۰ بانک و ۵۰۰ خرده‌فروش تهیه شده است. این مطالعه بین ۸ سپتامبر تا ۳۰ اکتبر ۲۰۲۵ انجام شده و علاوه بر داده‌های کمی، با مصاحبه‌های کیفی با متخصصان KPMG نیز تکمیل شده است. تعریف «رهبران» و «مبتدی‌ها» نیز بر اساس سطوح بلوغ در محورهای مختلف نوسازی پرداخت انجام شده و سازمان‌های حاضر در ۲۰ درصد بالایی و ۲۰ درصد پایینی به ترتیب در این دو دسته قرار گرفته‌اند.

از میان نتایج کلیدی گزارش می‌توان به این موارد اشاره کرد: ۵۳٪ از خرده‌فروشان معتقدند بانک‌هایشان اهداف نوسازی پرداخت را به خوبی درک می‌کنند. ۵۱٪ از بانک‌ها بر این باورند که برندگان آینده بازار پرداخت، سازمان‌هایی هستند که بهترین اکوسیستم‌ها و شرکات‌ها را دارند. تنها حدود نیمی از خرده‌فروشان احساس می‌کنند بانک‌ها به بهبود تجربه پرداخت مشتری کمک می‌کنند.

خرده‌فروشان قصد دارند بودجه نوسازی پرداخت را حدود ۲،۵٪ افزایش دهند. یک‌پنجم بانک‌ها انتظار دارند بودجه‌هایشان بین ۵ تا ۹ درصد رشد کند. این اعداد نشان می‌دهد که اگرچه حساسیت به موضوع در هر دو گروه وجود دارد، اما هنوز فاصله‌ای میان درک متقابل و همکاری عملی دیده می‌شود.

چالش‌ها و موانع پیش‌رو

گزارش به چند مانع اصلی اشاره می‌کند. نخست، زیرساخت‌های قدیمی است که مانع سرعت بخشی به تحول می‌شوند. دوم، هم‌راستا نبودن نگاه بانک‌ها و خرده‌فروشان در برخی موارد، به‌ویژه درباره تجربه مشتری. سوم، فناوری‌های نوظهور و پیچیدگی ادغام آن‌ها با سیستم‌های موجود. چهارم نیز فشار ناشی از تغییر رفتار مشتری و رقابت فزاینده است.



پیامدهای راهبردی برای سازمان‌ها

برای بانک‌ها و خرده‌فروشان، پیام روشن گزارش این است که نوسازی پرداخت باید با رویکردی هم‌افزا و اکوسیستم‌محور دنبال شود. سازمان‌ها باید:

- در شراکت‌های راهبردی سرمایه‌گذاری کنند.
- تجربه مشتری را در مرکز تحول قرار دهند.
- نوآوری را سریع‌تر از مرحله آزمایش به مرحله بهره‌برداری برسانند.
- زیرساخت‌های قدیمی را به تدریج و برنامه‌ریزی شده بازآفرینی کنند.
- و شاخص‌های بلوغ خود را با رقبای مقایسه کنند تا مسیر پیشرفت روشن‌تر شود.

جمع‌بندی

در مجموع، گزارش KPMG این پیام را منتقل می‌کند که آینده پرداخت‌ها نه فقط به فناوری، بلکه به همکاری، سرعت عمل، و توانایی سازمان‌ها در ساخت اکوسیستم‌های منعطف و مشتری‌محور بستگی دارد. بانک‌ها و خرده‌فروشان اگر می‌خواهند در این آینده نقش مؤثری داشته باشند، باید نوسازی پرداخت را از یک پروژه عملیاتی به یک اولویت راهبردی تبدیل کنند. در غیر این صورت، خطر عقب‌ماندن از تحولات بازار و از دست دادن ارتباط با مشتریان روزبه‌روز بیشتر خواهد شد.







ظهور نیروی کار انسان - هوش مصنوعی؛ عصر جدید همکاری انسان و ماشین

در دهه گذشته، هوش مصنوعی از مرحله‌ای آزمایشی و تحقیقاتی، به یک نیروی واقعی در دگرگونی کسب‌وکارها تبدیل شده است. مقاله «The Rise of the Human-AI Workforce» از مؤسسه مک‌کینزی نشان می‌دهد که تحول دیجیتال اکنون وارد فاز تازه‌ای شده است؛ فازی که در آن انسان‌ها و



امیر مهدی خسروانی 
فریناز حیدری



ماشین‌ها دیگر جدا از هم کار نمی‌کنند، بلکه در قالب یک نیروی کار ترکیبی و هم‌افزا در کنار یکدیگر فعالیت دارند.

این تغییر، نه صرفاً یک روند فناورانه، بلکه پایه یک انقلاب سازمانی است که شکل، معنا و ارزش کار را در سراسر صنایع بازتعریف می‌کند.

هم‌زیستی هوش مصنوعی و انسان به عنوان همکار واقعی

مقاله توضیح می‌دهد که در مدل جدید، هوش مصنوعی تنها یک ابزار کمکی نیست بلکه نقش همکارِ تصمیم‌یار و عمل‌یار را بر عهده دارد. AI می‌تواند حجم عظیمی از داده‌ها را تحلیل کند، الگوها را تشخیص دهد و پیش‌بینی‌های دقیق ارائه دهد؛ در حالی که انسان‌ها توانایی درک موقعیت، همدلی، خلاقیت و تفکر راهبردی دارند. ترکیب این دو، نقطه آغاز «کار هوشمندانه‌تر» است؛ کاری که بر بهره‌وری بالا و کیفیت تصمیم‌گیری بهتر استوار است.

در محیط‌هایی که این همکاری به‌درستی شکل گرفته، کارکنان به جای اجرای وظایف تکراری، بر فعالیت‌های ارزش‌افزا و انسانی تمرکز می‌کنند؛ از جمله نوآوری، طراحی راه‌حل‌های خلاقانه، رابطه مؤثر با مشتری و تصمیم‌گیری‌های اخلاقی. در این میان، هوش مصنوعی نقش پشتیبان را ایفا می‌کند تا به انسان اجازه دهد ظرفیت ذهنی و احساسی خود را در بهترین سطح به کار گیرد.

الزامات تحول سازمانی

تحقق چنین همکاری‌ای مستلزم تغییرات ساختاری در سازمان است. مقاله مک‌کینزی تأکید می‌کند که شرکت‌های موفق در این مسیر، به سه اقدام کلیدی توجه می‌کنند:

۱- بازطراحی مدل‌های کاری و نقش‌ها

نقش‌های شغلی باید بر اساس نوع تعامل با هوش مصنوعی تعریف شوند. برخی مشاغل به همکاری مستقیم با سیستم‌های هوشمند نیاز دارند، و برخی دیگر مسئول نظارت بر عملکرد و خروجی‌های آن خواهند بود.

۲- سرمایه‌گذاری در آموزش و توسعه مهارت‌های دیجیتال

آموزش کارکنان برای درک و استفاده مؤثر از هوش مصنوعی دیگر یک انتخاب نیست، بلکه ضرورت استراتژیک است. مهارت‌هایی مانند تحلیل داده، تفکر الگوریتمی و تعامل انسان-ماشین باید در برنامه‌های آموزشی قرار گیرند.



۳- ایجاد چارچوب‌های اخلاقی و کنترلی مناسب

سازمان‌ها باید معیارهای اخلاقی، شفافیت الگوریتمی و نظارت انسانی را در طراحی استفاده از AI لحاظ کنند تا اعتماد و مسئولیت‌پذیری حفظ شود.

در کنار این اقدامات، مدیریت باید دیدگاه خود را از «اتوماسیون» صرف به همکاری انسان و هوش مصنوعی تغییر دهد. به بیان دیگر، هدف نباید حذف نیروی انسانی، بلکه تقویت توانایی‌های او با کمک AI باشد.

ارزش‌آفرینی و مزیت رقابتی در عصر جدید

مطابق یافته‌های مقاله، شرکت‌هایی که به‌درستی از این مدل استفاده می‌کنند، شاهد بهبود قابل توجه در بهره‌وری، سرعت تصمیم‌گیری، رضایت کارکنان هستند. هوش مصنوعی با حذف فعالیت‌های غیرمولد، زمان بیشتری برای انسان‌ها ایجاد می‌کند تا بر پروژه‌های استراتژیک تمرکز کنند. از سوی دیگر، داده‌های تحلیلی حاصل از AI کیفیت راهبردی تصمیم‌ها را افزایش می‌دهد و خطاهای انسانی را کاهش می‌دهد.

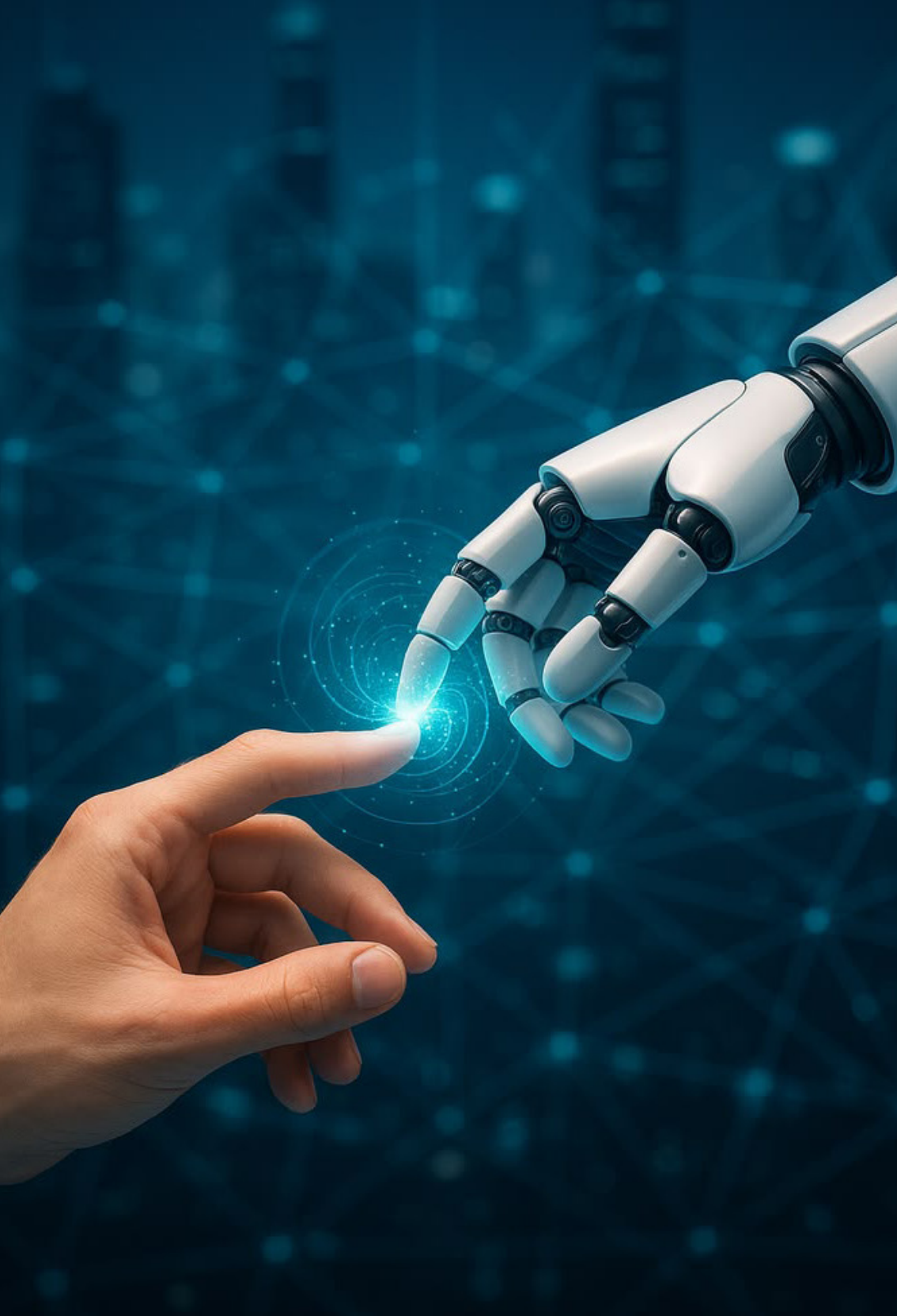
در نتیجه، سازمان‌هایی که زودتر به سمت فرهنگ کار انسان-هوش مصنوعی حرکت کنند، نه تنها از رقبا جلو خواهند بود، بلکه مدل ارزش‌آفرینی جدیدی را بنیان خواهند گذاشت، مدلی که بر هماهنگی میان احساس انسانی و دقت ماشینی استوار است.

جمع‌بندی

نیروی کار آینده، ترکیبی از انسان و ماشین است؛ نه به معنای جایگزینی، بلکه ارتقا. AI و انسان مکمل یکدیگرند و همکاری آن‌ها می‌تواند بهره‌وری، خلاقیت و رضایت کارکنان را افزایش دهد. مقاله مک‌کینزی نتیجه می‌گیرد که تحول به سمت نیروی کار انسان-هوش مصنوعی، تنها زمانی موفق خواهد بود که شرکت‌ها به این تحول نه به چشم یک پروژه فناوری، بلکه به عنوان بازتعریفی فراگیر از مفهوم کار نگاه کنند.

سازمان‌هایی که این نگاه را در استراتژی خود بپذیرند، همان‌هایی خواهند بود که در آینده‌ی اقتصاد دیجیتال، استانداردهای جدیدی از نوآوری، انعطاف و ارزش انسانی تعریف می‌کنند.







تجربه مشتری در عصر هوش مصنوعی؛ ۵ قانون جدید برای بانک‌ها



پرسام‌تین 

امیرحسین امیری

هوش مصنوعی در حال تغییر اساسی تجربه مشتری است و صنعت بانکداری یکی از اولین حوزه‌هایی است که این تحول را احساس می‌کند. امروز مشتریان انتظار دارند خدمات بانکی سریع‌تر، شخصی‌سازی شده‌تر و یکپارچه‌تر از گذشته ارائه شود؛ از پاسخ‌گویی هوشمند گرفته تا پیشنهادهای مالی



دقیق و پشتیبانی ۲۴ ساعته. بر اساس گزارش Boston Consulting Group، تجربه مشتری در عصر AI دیگر فقط به اپلیکیشن یا شعبه محدود نیست. مشتری ممکن است مسیر خود را از یک چت بات، موتور جست و جوی هوشمند یا شبکه اجتماعی آغاز کند و انتظار داشته باشد تجربه او در تمام کانال ها بدون وقفه ادامه پیدا کند.

۵ قانون جدید تجربه مشتری در عصر AI

۱. حضور در نقطه شروع تعامل

بانک ها باید در جایی حضور داشته باشند که مشتری سؤال می پرسد؛ از جست و جوی هوشمند گرفته تا دستیارهای مبتنی بر AI. دیده شدن در پاسخ های هوش مصنوعی به اندازه حضور در نتایج گوگل اهمیت پیدا کرده است.

۲. راهنمایی هوشمند مشتری

مشتریان فقط به اطلاعات نیاز ندارند؛ آن ها انتظار راهنمایی دارند. هوش مصنوعی می تواند در انتخاب خدمات، مدیریت مالی، پیشنهاد تسهیلات و حتی پشتیبانی نقش مشاور هوشمند را ایفا کند.

۳. ترکیب تجربه دیجیتال و فیزیکی

شعب بانکی همچنان مهم هستند، اما نقش آن ها در حال تغییر است. شعب آینده بیشتر بر تجربه، مشاوره و تعامل انسانی تمرکز خواهند داشت و فناوری های هوشمند این تجربه را تقویت می کنند.

۴. تجربه یکپارچه در تمام کانال ها

مشتری انتظار دارد اگر گفت و گویی را در اپلیکیشن آغاز کرد، همان تجربه در تماس تلفنی یا شعبه ادامه پیدا کند؛ بدون اینکه اطلاعات را دوباره تکرار کند.

۵. اعتماد؛ مهم ترین سرمایه بانک ها

در عصر هوش مصنوعی، اعتماد از همیشه مهم تر است. شفافیت در استفاده از داده ها، امنیت اطلاعات و پاسخ گویی در تصمیمات مبتنی بر AI، پایه اصلی حفظ اعتماد مشتریان خواهد بود.

جمع بندی

هوش مصنوعی فقط یک فناوری جدید نیست؛ بلکه در حال بازتعریف تجربه مشتری در بانکداری است. بانک هایی که بتوانند خدمات شخصی سازی شده، یکپارچه و قابل اعتماد ارائه دهند، در آینده مزیت رقابتی بیشتری خواهند داشت. تجربه مشتری در آینده بانکداری، هوشمندتر، سریع تر و انسانی تر خواهد بود.





آینده بانکداری در عصر GenAI؛ وقتی سرعت از مقیاس مهم‌تر می‌شود



امیر مهدی خسروانی 
فاطمه حبیبی

صنعت بانکداری در آستانه یک تحول جدی قرار گرفته است. گزارشی جدید از PwC با عنوان “Breaking the banking” balance: Scale meets speed with GenAI” نشان می‌دهد که هوش مصنوعی مولد (GenAI) می‌تواند قواعد سنتی رقابت در بانکداری را تغییر دهد؛ جایی که تا امروز «مقیاس» مهم‌ترین



مزیت رقابتی بانک‌ها محسوب می‌شود.

این گزارش تأکید می‌کند که بانک‌ها دیگر فقط با اندازه، تعداد شعب یا حجم دارایی‌ها از یکدیگر متمایز نمی‌شوند. در سال‌های آینده، توانایی استفاده سریع و مؤثر از هوش مصنوعی می‌تواند عامل اصلی رشد، سودآوری و حفظ مزیت رقابتی باشد.

GenAI؛ از ابزار کاهش هزینه تا موتور رشد

PWC در این گزارش توضیح می‌دهد که بسیاری از بانک‌ها تاکنون AI را صرفاً ابزاری برای اتوماسیون و کاهش هزینه می‌دیدند. اما GenAI و Agentic AI می‌توانند نقش عمیق‌تری ایفا کنند؛ از بهبود تصمیم‌گیری و شخصی‌سازی خدمات گرفته تا بازطراحی کامل مدل عملیاتی بانک‌ها. به عبارت دیگر، AI قرار نیست فقط بهره‌وری را افزایش دهد، بلکه می‌تواند:

- سودآوری را بهبود دهد
- رشد را بدون افزایش شدید هزینه‌ها ممکن کند
- تجربه مشتری را متحول کند
- مسیر نوآوری را برای بانک‌ها هموارتر سازد

چرا اکنون زمان تصمیم‌گیری است؟

گزارش PWC معتقد است صنعت بانکداری در یک «پنجره استراتژیک» قرار دارد. پس از سال‌ها نرخ بهره پایین، فشارهای نظارتی و عدم قطعیت اقتصادی، اکنون شرایط بازار تا حدی متعادل‌تر شده است. این وضعیت فرصتی برای بانک‌ها ایجاد کرده تا زیرساخت‌ها و مدل کسب‌وکار خود را بازآفرینی کنند.

با این حال، این فرصت دائمی نیست. رقابت شدید، تغییرات سریع بازار و جابه‌جایی سرمایه به سمت بازیگران چابک‌تر باعث شده سرعت تصمیم‌گیری اهمیت بیشتری پیدا کند.

شکاف میان اشتیاق و آمادگی

یکی از مهم‌ترین نکات گزارش، فاصله میان تمایل بانک‌ها به استفاده از AI و میزان آمادگی واقعی آن‌هاست.

طبق داده‌های PWC:

- ۵۸٪ از مدیران بانکی معتقدند GenAI در سه سال آینده بیشترین تأثیر را بر صنعت خواهد داشت.
- ۵۵٪ آن را اولویت اصلی سرمایه‌گذاری خود می‌دانند.



اما تنها ۱۰٪ اعلام کرده‌اند که زیرساخت فناوری آن‌ها در سطح پیشرفته و یکپارچه با AI قرار دارد. این آمار نشان می‌دهد که بسیاری از بانک‌ها هنوز در مرحله برنامه‌ریزی هستند و تا اجرای گسترده AI فاصله دارند.

آینده متعلق به بانک‌های چابک‌تر است

پیام اصلی گزارش روشن است: مزیت رقابتی آینده فقط در اختیار بزرگ‌ترین بانک‌ها نخواهد بود، بلکه بانک‌هایی موفق‌تر خواهند بود که سریع‌تر بتوانند AI را در فرایندهای اصلی خود ادغام کنند.

بانک‌های آینده باید:

- داده‌محورتر باشند
- فرایندهای هوشمندتری طراحی کنند
- تصمیم‌گیری سریع‌تری داشته باشند
- تجربه‌ای شخصی‌سازی شده‌تر به مشتری ارائه دهند

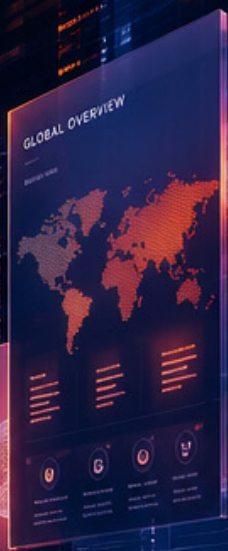
در چنین شرایطی، GenAI می‌تواند به نقطه تمایز اصلی میان بانک‌های سنتی و بانک‌های پیشرو تبدیل شود.

جمع‌بندی

گزارش PWC تصویری از آینده بانکداری ارائه می‌دهد که در آن «سرعت تحول» به اندازه «مقیاس سازمان» اهمیت دارد. هوش مصنوعی مولد دیگر یک فناوری آزمایشی نیست؛ بلکه به یک ابزار استراتژیک برای رشد، سودآوری و رقابت تبدیل شده است.

بانک‌هایی که امروز برای پیاده‌سازی مؤثر GenAI سرمایه‌گذاری می‌کنند، احتمالاً در سال‌های آینده جایگاه قدرتمندتری در بازار خواهند داشت؛ در حالی که تعلل در این مسیر می‌تواند فاصله آن‌ها را با رقبای بیشتر کند.





The Future of Venture Capital: Unlocking Liquidity and Growth

[Download PDF](#)

Venture capital has evolved from a niche financing mechanism into a central pillar of the global innovation economy, managing \$3.5 trillion in assets and backing more than 250,000 companies over the past two decades. Today, however, the model faces a period of significant transition, marked by slowing capital recycling, an uneven global distribution of scale-ups and the rapid reshaping of venture economics by artificial intelligence.

In collaboration with Stanford
Graduate School of Business
Venture Capital Initiative

آیا سرمایه‌گذاری خطرپذیر می‌تواند موج بعدی نوآوری را تأمین مالی کند؟



امین امینی 
فرشید عفتی

این مطلب بر اساس گزارشی از مجمع جهانی اقتصاد (World Economic Forum) و مدرسه کسب‌وکار دانشگاه استنفورد درباره آینده سرمایه‌گذاری خطرپذیر تهیه شده است. سرمایه‌گذاری خطرپذیر (Venture Capital) در دهه‌های اخیر به یکی از ارکان اصلی اقتصاد نوآوری تبدیل شده است. ارزش دارایی‌های تحت مدیریت این صنعت از حدود ۵۰۰ میلیارد دلار در



سال ۲۰۰۸ به نزدیک ۳.۵ تریلیون دلار رسیده و تنها در سال ۲۰۲۵ بیش از ۵۳۰ میلیارد دلار سرمایه‌گذاری در حدود ۲۱ هزار معامله انجام شده است. بسیاری از بزرگ‌ترین شرکت‌های فناوری جهان، از جمله اپل، آمازون، مایکروسافت، متا و تسلا، در مراحل اولیه رشد خود از سرمایه‌گذاری خطرپذیر بهره‌برده‌اند و امروز بخش بزرگی از ارزش بازار و هزینه‌های تحقیق و توسعه شرکت‌های بورسی به کسب‌وکارهایی مربوط می‌شود که با این نوع سرمایه‌تأمین مالی شده‌اند.

با این حال، چرخه سنتی سرمایه‌گذاری خطرپذیر با فشارهای جدی مواجه شده است. این چرخه معمولاً شامل سرمایه‌گذاری در استارت‌آپ‌ها، رشد شرکت‌ها و در نهایت خروج از طریق عرضه اولیه سهام یا فروش به شرکت‌های بزرگ است. در سال‌های اخیر سرعت این خروج‌ها کاهش یافته و بسیاری از شرکت‌ها برای مدت طولانی‌تری در بازار خصوصی باقی می‌مانند. در نتیجه، سرمایه‌ای که باید به سرمایه‌گذاران بازگردد و دوباره در استارت‌آپ‌های جدید به کار گرفته شود، در شرکت‌های خصوصی «قفل» شده است. اکنون حدود ۱۹۲۰ یونیکورن خصوصی با ارزشی بیش از ۹ تریلیون دلار وجود دارد و بیش از ۳.۲ تریلیون دلار ارزش تحقق نیافته در پرتفوی صندوق‌های سرمایه‌گذاری باقی مانده است.

یکی از تحولات مهم برای حل این مشکل، رشد سریع بازارهای ثانویه است؛ بازاری که در آن سرمایه‌گذاران می‌توانند سهام شرکت‌های خصوصی را پیش از عرضه اولیه به سرمایه‌گذاران دیگر بفروشند. حجم معاملات این بازار در سال ۲۰۲۵ به بیش از ۱۰۶ میلیارد دلار رسید و به یکی از اجزای مهم اکوسیستم سرمایه‌گذاری خطرپذیر تبدیل شد. با این حال، نقدشوندگی در این بازار هنوز بیشتر در شرکت‌های بزرگ و شناخته‌شده متمرکز است.

در همین زمان، ظهور هوش مصنوعی موج تازه‌ای از سرمایه را به سمت استارت‌آپ‌ها هدایت کرده است. در سال ۲۰۲۵ بیش از نیمی از ارزش معاملات سرمایه‌گذاری خطرپذیر به شرکت‌های فعال در حوزه هوش مصنوعی اختصاص یافت و سرمایه‌گذاری‌های عظیمی در چند شرکت بزرگ متمرکز شد. همچنین مرز میان سرمایه‌گذاری خطرپذیر، سرمایه‌گذاری رشدی، صندوق‌های ثروت ملی و سرمایه‌گذاری شرکتی بیش از گذشته کمرنگ شده است.

این گزارش برای تقویت آینده این صنعت چند اقدام کلیدی را پیشنهاد می‌کند: توسعه زیرساخت‌های بازارهای ثانویه برای افزایش نقدشوندگی، جذب سرمایه بیشتر از سوی سرمایه‌گذاران نهادی



مانند صندوق‌های بازنشتی، کاهش پیچیدگی‌های مقرراتی در بازارهای بین‌المللی، تقویت اکوسیستم‌های استعداد و کارآفرینی، و طراحی برنامه‌های هوشمندانه مشارکت دولت‌ها برای حمایت از رشد نوآوری.

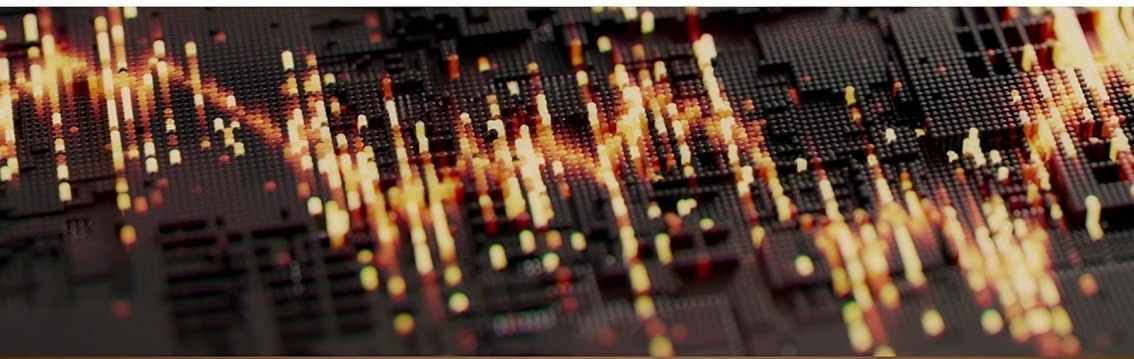
در نهایت، آینده سرمایه‌گذاری خطرپذیر کمتر به توانایی جذب سرمایه جدید و بیشتر به توانایی آزادسازی و بازچرخش سرمایه‌های موجود وابسته خواهد بود. آزاد شدن بخش قابل توجهی از بیش از ۳ تریلیون دلار ارزش قفل‌شده در شرکت‌های خصوصی می‌تواند منابع مالی لازم برای نسل بعدی نوآوری‌ها و شرکت‌های پیشرو را فراهم کند.





Sector spotlight: Fintech

2026



گزارش جی پی مورگان ۲۰۲۶: بازگشت قدرتمند فین تک و روندهای آینده

آریش منصوری 

پس از یک دوره اصلاح و رکود، صنعت فین تک (Fintech) مجدداً وارد فاز رشد شده است. این بخش در سال ۲۰۲۵ با بازگشایی بازار عرضه‌های اولیه (IPO) و افزایش ادغام‌ها و تملک‌ها جان تازه‌ای گرفت. اما چه روندهایی آینده این صنعت را در سال ۲۰۲۶ و پس از آن شکل می‌دهند؟ در اینجا ۵ روند کلیدی گزارش جی پی مورگان را بررسی می‌کنیم:



۱. جابجایی پول؛ میدان نبرد اصلی

پرداخت‌ها، زیرساخت‌های B۲B و استیبل کوین‌ها در مرکز توجه قرار دارند. حجم تراکنش‌های استیبل کوین‌ها در کمتر از ۳ سال بیش از ۴ برابر شده است که نشان می‌دهد امور مالی مبتنی بر توکن از حالت تئوری خارج شده و کاربرد عملی پیدا کرده‌اند. همچنین «تجارت عامل محور» (Agentic Commerce) با استفاده از هوش مصنوعی در تراکنش‌های B۲B در حال ظهور است.

۲. همگرایی فین‌تک و بانکداری سنتی

با افزایش نرخ بهره، درآمد فین‌تک‌ها از این محل افزایش یافته است. این موضوع باعث شده تا دریافت مجوزهای بانکی برای فین‌تک‌ها جذاب‌تر شود تا بتوانند سود بیشتری کسب کنند. در واقع، نرخ‌های بهره بالاتر، مرز بین فین‌تک‌ها و بانک‌های سنتی را کم‌رنگ‌تر کرده است.

۳. بازگشت سرمایه‌ها به استارت‌آپ‌های بالغ‌تر

سرمایه‌گذاری خطرپذیر در اواخر سال ۲۰۲۵ دوباره اوج گرفت. در سه ماهه اول ۲۰۲۶، فین‌تک ۱۳.۴٪ از کل دلارهای سرمایه‌گذاری خطرپذیر را به خود اختصاص داد. سرمایه‌گذاران اکنون بیشتر به دنبال پلتفرم‌های بادوام با مزیت‌های رقابتی و شبکه‌ای هستند (سرمایه‌گذاری‌های سری B و بالاتر اکنون ۲۲٪ از کل معاملات فین‌تک را تشکیل می‌دهند).

۴. کریپتو؛ پیشران اصلی جذب سرمایه

ارزهای دیجیتال و دارایی‌های دیجیتال دوباره به عنوان بخش غالب سرمایه‌گذاری‌های فین‌تک ظاهر شده‌اند و در سه ماهه اول ۲۰۲۶، ۴۵ درصد از کل دلارهای سرمایه‌گذاری خطرپذیر فین‌تک را به خود اختصاص دادند. سرمایه‌گذاران نهادی پیش‌بینی می‌کنند که تخصیص دارایی به بخش دیجیتال تا سال ۲۰۲۸ تقریباً دو برابر شود.

۵. درخشش پرداخت‌های B۲B و بازارهای پیش‌بینی

سرمایه‌گذاری در پرداخت‌های B۲B در سال ۲۰۲۵ بیش از دو برابر شد و به ۲.۲ میلیارد دلار رسید. همچنین «بازارهای پیش‌بینی» (Prediction Markets) سالی طوفانی را پشت سر گذاشتند؛ جذب سرمایه ۲.۷ میلیارد دلاری در سال ۲۰۲۵ و رشد خیره‌کننده ۲۵۰۰ درصدی تراکنش‌های ماهانه از فوریه ۲۰۲۵ تا فوریه ۲۰۲۶، نشان‌دهنده تغییر مسیر به سمت زیرساخت‌های پولی برنامه‌پذیر است. فین‌تک در سال ۲۰۲۶ از فاز «بازایی» عبور کرده و وارد دوران «بازآفرینی» شده است؛ جایی که استیبل کوین‌ها، کریپتو، پرداخت‌های سازمانی و همگرایی با بانکداری، موتور محرک چرخه جدید رشد خواهند بود.





تعالی؛ معجزه گام‌های کوچک در مسیرهای بزرگ - چگونه بهبودهای روزانه، آینده گروه داده‌پردازی پارسیان را بازنویسی می‌کند؟



علی کنعانی

تعالی، یک مسابقه نیست؛ یک ماراتن است.
بسیاری از ما وقتی واژه «تعالی» را می‌شنویم، به یاد
استانداردهای پیچیده، ارزیابی‌های سخت‌گیرانه و تغییرات بزرگ
و ناگهانی می‌افتیم. اما حقیقتِ تعالی بسیار ساده‌تر و در عین



حال عمیق‌تر است. تعالی یعنی «بهتر بودن از نسخه دیروزِ خودمان». در دنیای پرشتاب فناوری و داده، سازمان‌هایی که منتظر تغییرات بزرگ و انقلابی می‌مانند، معمولاً از قافله عقب می‌افتند. پیروز واقعی کسی است که به «قدرت بهبودهای مستمر و کوچک» ایمان دارد.

چرا «خوب بودن» دیگر کافی نیست؟

در بازار رقابتی امروز، «خوب بودن» فقط برای بقا کافی است، نه برای پیشرو بودن. تعالی سازمانی به ما می‌آموزد که رضایت به وضع موجود، آغازِ فرسودگی است. وقتی ما در گروه داده‌پردازی پارسیان از تعالی حرف می‌زنیم، یعنی می‌خواهیم از یک سازمان «وظیفه‌محور» به یک سازمان «ارزش‌آفرین» تبدیل شویم. تفاوت این دو ساده است:

- وظیفه‌محور: کاری را انجام می‌دهد که در شرح شغلش آمده است.
- ارزش‌آفرین: همواره فکر می‌کند که خروجیِ کارش چه اثری بر رضایت مشتری و موفقیت کل تیم دارد.

سه رکنِ کاربردی «تعالی» در محیط کار

برای اینکه تعالی از یک مفهوم انتزاعی به یک رفتار روزانه تبدیل شود، باید بر سه رکن اصلی تمرکز کنیم:

۱. ذهنیت «بن‌بست‌شکن» (Agility)

در دنیای نرم‌افزار و داده، بن‌بست‌ها و باگ‌ها بخشی از کار هستند. تعالی یعنی به جای توقف پشت مشکلات، به دنبال راه‌های جایگزین باشیم. فرهنگ تعالی از ما می‌خواهد که «چرا نمی‌شود» را به «چگونه می‌توانیم انجامش دهیم» تبدیل کنیم.

۲. دقت مبتنی بر شواهد (Data-Driven Excellence)

ما به عنوان یک شرکت داده‌پردازی، بیش از هر سازمان دیگری باید به «داده‌ها» وفادار باشیم. تعالی یعنی در جلسات و تصمیم‌گیری‌ها، به جای «من فکر می‌کنم»، بگوییم «داده‌ها نشان می‌دهند». این کار، خطا را کاهش و اعتماد ذی‌نفعان را به شدت افزایش می‌دهد.

۳. مشتری‌مداریِ فعال (Proactive Support)

تعالی یعنی پیش از آنکه مشتری متوجه مشکلی شود یا نیازی را اعلام کند، ما آن را پیش‌بینی کرده باشیم. در مدل تعالی، مشتری فقط خریدار محصول نیست؛ بلکه شریک استراتژیک ماست که کیفیت کار ما در آینده رضایت او سنجیده می‌شود.



تعالی در عمل: از میز کار من تا قلب سازمان

شاید بپرسید: «سهم من در این مسیر چیست؟» پاسخ در جزئیات نهفته است. تعالی یعنی:

- ثبت دقیق‌تر مستندات: تا همکاری بعدی من با سرعت بیشتری کار را ادامه دهد.
- کدنویسی تمیزتر: تا پایداری سیستم در بلندمدت تضمین شود.
- پاسخ‌گویی صبورانه: تا مشتری حس کند که دغدغه‌اش دیده شده است.
- نظم در جلسات: تا ارزشمندترین دارایی سازمان یعنی «زمان» هدر نرود.

این‌ها همان گام‌های کوچکی هستند که وقتی در هم ضرب می‌شوند، «پرش کوانتومی» سازمان را می‌سازند.

پاداش تعالی برای کارکنان چیست؟

تعالی فقط به نفع سازمان نیست؛ بلکه بیشترین سود را برای خود فرد دارد. فعالیت در یک سازمان متعالی به معنای:

۱. **کاهش استرس:** چون فرایندها شفاف‌اند و دوباره کاری‌ها به حداقل می‌رسد.
۲. **رشد برند شخصی:** کار در یک محیط حرفه‌ای و پیشرو، اعتبار تخصصی شما را بالا می‌برد.
۳. **احساس معناداری:** وقتی می‌بینید کار شما بخشی از یک موفقیت بزرگ و پایدار است، انگیزه درونی‌تان دوچندان می‌شود.

سخن پایانی:

تعالی سازمانی در گروه داده‌پردازی پارسین، پروژه‌ای نیست که توسط یک واحد خاص اجرا شود و تمام شود. این یک «فرهنگ زنده» است. ما امروز بیش از هر زمان دیگری به هم‌افزایی، شفافیت و جسارت برای بهتر شدن نیاز داریم.

«تعالی، انتخاب ماست؛ پس بیایید با هم عهد ببندیم که هر روز، فقط یک درصد در کارمان بهتر شویم.»







ساخت یا خرید زیرساخت داده‌های مالی: آنچه تیم‌های فین‌تک باید در نظر بگیرند



احسان گورابی 

داده‌های مالی در قلب تقریباً تمام محصولات فین‌تک، سیستم‌های معاملاتی و پلتفرم‌های سرمایه‌گذاری قرار دارند. چه یک تیم در حال ساخت یک پایپ‌لاین تحقیقاتی کمی باشد، چه یک سیستم مدیریت پرتفوی یا داشبورد تحلیلی برای مشتریان، این زیرساخت داده است که در نهایت میزان دقت،



مقیاس‌پذیری و عملکرد محصول را تعیین می‌کند.

یکی از تصمیم‌های کلیدی تیم‌های فین‌تک این است که آیا این زیرساخت را **خودشان بسازند** یا آن را از یک ارائه‌دهنده بیرونی تهیه کنند. در نگاه اول، ساخت داخلی جذاب به نظر می‌رسد، چون کنترل کامل روی داده و امکان سفارشی‌سازی بیشتری فراهم می‌کند. اما در عمل، پیچیدگی جمع‌آوری، پاک‌سازی، استانداردسازی و نگهداری داده‌های مالی معمولاً بسیار بیشتر از چیزی است که در ابتدا تصور می‌شود.

در مقابل، استفاده از API‌های داده مالی این امکان را می‌دهد که تیم‌ها به جای درگیر شدن با زیرساخت داده، روی توسعه محصول تمرکز کنند. انتخاب بین این دو رویکرد به عواملی مانند مقیاس کسب‌وکار، توان فنی و اهداف بلندمدت سازمان بستگی دارد.

زیرساخت داده مالی شامل چه چیزهایی است؟

زیرساخت داده مالی فقط به دسترسی به قیمت سهام یا اطلاعات بنیادی شرکت‌ها محدود نمی‌شود. این مفهوم کل چرخه عمر داده را پوشش می‌دهد: از دریافت و پردازش گرفته تا ذخیره‌سازی و ارائه داده.

در مرحله دریافت داده، سیستم باید به منابع مختلفی مانند بورس‌ها، نهادهای نظارتی و ارائه‌دهندگان داده متصل شود. این منابع معمولاً داده‌ها را در قالب‌های متفاوت ارائه می‌دهند، بنابراین لازم است داده‌ها تبدیل و استانداردسازی شوند.

در مرحله بعد، داده‌ها باید پاک‌سازی و اعتبارسنجی شوند. داده‌های ناقص، ناسازگار یا دارای خطا باید اصلاح شوند و شناسه‌ها بین مجموعه‌های مختلف داده هماهنگ شوند. در غیر این صورت، تحلیل‌ها می‌توانند نتایج اشتباه تولید کنند.

سپس نوبت به ذخیره‌سازی و بازیابی داده می‌رسد. زیرساخت باید به گونه‌ای طراحی شود که هم دسترسی **بلادرنگ و هم تحلیل تاریخی** را پشتیبانی کند؛ معمولاً با ترکیبی از پایگاه‌های داده زمان‌سری و سیستم‌های تحلیلی مقیاس‌پذیر.

در نهایت، لایه ارائه داده قرار دارد؛ جایی که API‌های داده مالی نقش اصلی را ایفا می‌کنند و امکان استفاده ساده و استاندارد از داده‌ها در اپلیکیشن‌ها، سیستم‌های معاملاتی و داشبوردها را فراهم می‌کنند.



ساخت زیرساخت داده در داخل سازمان

ساخت زیرساخت داده مالی در داخل سازمان یک کار پیچیده و چندلایه است که به تخصص در حوزه‌های مختلف نیاز دارد؛ از قراردادهای دسترسی به داده گرفته تا طراحی معماری سیستم و نگهداری مداوم.

اولین قدم، تأمین داده است. این کار معمولاً شامل مذاکره با بورس‌ها یا ارائه‌دهندگان داده و مدیریت قراردادهای مجوز استفاده از داده می‌شود. پس از آن، باید کانکتورهایی طراحی شود تا داده‌ها به صورت لحظه‌ای یا دوره‌ای وارد سیستم شوند.

یکی از سخت‌ترین بخش‌ها، **استانداردسازی و یکپارچه‌سازی داده‌ها** است. چون داده‌ها از منابع مختلف با ساختارها و شناسه‌های متفاوت می‌آیند، باید فرآیندهایی طراحی شود که این تفاوت‌ها را به یک مدل واحد تبدیل کند.

از طرف دیگر، با افزایش حجم داده‌ها، موضوع مقیاس‌پذیری مطرح می‌شود. سیستم باید بتواند رشد داده و افزایش درخواست‌ها را مدیریت کند که معمولاً نیازمند زیرساخت ابری و معماری توزیع شده است.

در کنار این موارد، نگهداری سیستم نیز دائماً ادامه دارد. تغییر در فرمت داده‌ها، الزامات جدید قانونی و تغییرات بازار باعث می‌شود خطوط داده نیازمند پایش و به‌روزرسانی مداوم باشند. نکته مهم دیگر این است که نگهداری این زیرساخت، منابع مهندسی را درگیر می‌کند و ممکن است باعث شود تیم به جای تمرکز بر ویژگی‌های اصلی محصول، صرفاً درگیر مسائل زیرساختی شود.

مقایسه ساخت در برابر خرید

در مقایسه این دو رویکرد، چند معیار اصلی اهمیت دارد: هزینه، زمان ورود به بازار، مقیاس‌پذیری و انعطاف‌پذیری.

ساخت داخلی معمولاً نیازمند هزینه اولیه بالا است؛ شامل زمان مهندسی، زیرساخت و قراردادهای داده. اگرچه در بلندمدت ممکن است مقرون به صرفه شود، اما شروع آن سنگین است.

در مقابل، استفاده از APIهای داده مالی معمولاً بر اساس اشتراک انجام می‌شود و هزینه اولیه را کاهش می‌دهد. همچنین نگهداری و به‌روزرسانی سیستم بر عهده ارائه‌دهنده است.



از نظر زمان ورود به بازار، ساخت یک سیستم کامل ممکن است ماه‌ها یا حتی سال‌ها طول بکشد، در حالی که استفاده از API می‌تواند در چند روز یا چند هفته انجام شود.

در بحث مقیاس‌پذیری نیز ارائه‌دهندگان API معمولاً زیرساخت آماده برای حجم بالای داده دارند، اما در سیستم‌های داخلی این موضوع باید به صورت جداگانه طراحی و مدیریت شود.

در نهایت، ساخت داخلی انعطاف بیشتری برای سفارشی‌سازی فراهم می‌کند، اما API‌های جدید نیز تا حد زیادی این نیازها را پوشش می‌دهند.

چه زمانی خرید انتخاب بهتری است؟

در بسیاری از موارد، خرید زیرساخت داده انتخاب منطقی‌تری است؛ به خصوص برای تیم‌هایی که سرعت توسعه و بهره‌وری منابع برایشان مهم است.

استارت‌آپ‌ها بیشترین بهره را از این مدل می‌برند، چون می‌توانند بدون درگیر شدن با پیچیدگی‌های زیرساختی، روی توسعه محصول تمرکز کنند.

حتی سازمان‌های بزرگ نیز معمولاً از مدل ترکیبی استفاده می‌کنند؛ یعنی بخش‌هایی را خودشان توسعه می‌دهند و برای داده و زیرساخت از سرویس‌های خارجی استفاده می‌کنند.

همچنین خرید زیرساخت، ریسک عملیاتی را کاهش می‌دهد. ارائه‌دهندگان حرفه‌ای معمولاً کیفیت پایدار داده، دسترسی‌پذیری بالا و پشتیبانی مستمر ارائه می‌دهند.

در شرایطی که سرعت و پایداری اهمیت دارد، استفاده از زیرساخت آماده معمولاً مزیت رقابتی ایجاد می‌کند.

جمع‌بندی

با حرکت بازارهای مالی به سمت داده‌محوری، اهمیت زیرساخت داده بیش از گذشته شده است. چه در حال ساخت سیستم‌های معاملاتی باشید، چه ابزارهای تحلیلی یا محصولات مشتری‌محور، زیرساخت داده باید قابل اعتماد، مقیاس‌پذیر و ساده برای یکپارچه‌سازی باشد.

برای بسیاری از سازمان‌ها، استفاده از API‌های داده مالی سریع‌ترین و کم‌ریسک‌ترین مسیر



برای رسیدن به این هدف است. به جای سرمایه‌گذاری سنگین برای ساخت از صفر، می‌توان از زیرساخت‌های آماده استفاده کرد.

Intrinio این زیرساخت را از طریق API‌های مقیاس‌پذیر ارائه می‌دهد که شامل داده‌های بازار، اطلاعات بنیادی شرکت‌ها و داده‌های سطح سازمانی است.

در نهایت، انتخاب «خرید به جای ساخت» به تیم‌ها کمک می‌کند توسعه را سریع‌تر پیش ببرند، پیچیدگی عملیاتی را کاهش دهند و تمرکز خود را روی نوآوری و خلق ارزش در محصولات مالی بگذارند.







حاکمیت داده در خدمات مالی؛ چارچوبی سازمانی برای حکمرانی داده در عصر هوش مصنوعی



احسان گورابی 

در اقتصاد دیجیتال امروز، داده به یکی از ارزشمندترین دارایی‌های سازمانی تبدیل شده است. در صنعت خدمات مالی نیز حجم عظیمی از داده‌ها به صورت مستمر تولید، پردازش و مبادله می‌شود؛ از تراکنش‌های بانکی و اطلاعات مشتریان گرفته تا داده‌های بازار سرمایه، اعتباری و بیمه‌ای. در



چنین شرایطی، موفقیت سازمان‌ها بیش از هر زمان دیگری به توانایی آن‌ها در مدیریت، کنترل و بهره‌برداری صحیح از داده‌ها وابسته است.

همزمان با گسترش تحول دیجیتال، توسعه فناوری‌های هوش مصنوعی، افزایش الزامات نظارتی و پیچیده‌تر شدن اکوسیستم‌های مالی، حاکمیت داده (Data Governance) از یک موضوع فنی به یک ضرورت راهبردی تبدیل شده است. امروزه حاکمیت داده نه تنها تضمین‌کننده کیفیت و امنیت اطلاعات است، بلکه نقش مهمی در تصمیم‌گیری، مدیریت ریسک، انطباق با مقررات و خلق ارزش از داده‌ها ایفا می‌کند.

الزامات نوین حاکمیت داده در مؤسسات مالی

تحولات فناوری و مقرراتی سال‌های اخیر، انتظارات جدیدی را از سازمان‌های مالی در حوزه مدیریت داده ایجاد کرده است.

۱. شفافیت و ردیابی داده‌ها

نهادهای ناظر بیش از گذشته بر قابلیت ردیابی داده‌ها تأکید دارند. سازمان‌ها باید بتوانند منشأ هر داده، مسیر پردازش آن و نحوه استفاده از آن را به صورت دقیق مستندسازی کنند. این قابلیت که با عنوان Data Lineage شناخته می‌شود، به یکی از ارکان اصلی حکمرانی داده تبدیل شده است.

۲. حاکمیت مکانی داده‌ها

افزایش حساسیت دولت‌ها نسبت به محل ذخیره‌سازی و پردازش داده‌ها موجب شده مفهوم حاکمیت مکانی داده‌ها (Data Sovereignty) اهمیت بیشتری پیدا کند. بسیاری از سازمان‌ها موظف‌اند داده‌های حساس مشتریان را در محدوده‌های جغرافیایی مشخص نگهداری و مدیریت کنند.

۳. حاکمیت هوش مصنوعی

گسترش استفاده از هوش مصنوعی و یادگیری ماشین در فرآیندهایی نظیر اعتبارسنجی، کشف تقلب، قیمت‌گذاری و معاملات الگوریتمی باعث شده کیفیت داده به یک عامل حیاتی تبدیل شود. عملکرد مدل‌های هوش مصنوعی مستقیماً به کیفیت داده‌های ورودی وابسته است و هرگونه نقص در داده‌ها می‌تواند نتایج تصمیم‌گیری را تحت تأثیر قرار دهد.

۴. امنیت و تاب‌آوری سایبری

حاکمیت داده تنها به مدیریت اطلاعات محدود نمی‌شود. حفاظت از داده‌ها در برابر تهدیدات سایبری، تعریف سطوح دسترسی، رمزنگاری اطلاعات و کنترل چرخه عمر داده‌ها نیز بخشی از الزامات یک چارچوب جامع حکمرانی داده محسوب می‌شوند.



چالش‌های رایج مدیریت داده در سازمان‌های مالی

با وجود اهمیت روزافزون داده، بسیاری از سازمان‌های مالی همچنان با مشکلات ساختاری در مدیریت اطلاعات مواجه‌اند.

جزایر اطلاعاتی

در بسیاری از سازمان‌ها، سامانه‌ها و پایگاه‌های داده به صورت مستقل توسعه یافته‌اند و ارتباط مؤثری میان آن‌ها وجود ندارد. این موضوع موجب می‌شود واحدهای مختلف سازمان برداشت‌ها و گزارش‌های متفاوتی از یک واقعیت واحد ارائه کنند.

فرآیندهای دستی و پرهزینه

بخش قابل توجهی از زمان کارشناسان داده و فناوری صرف اصلاح مغایرت‌ها، پاکسازی داده‌ها و تطبیق اطلاعات میان سامانه‌های مختلف می‌شود. این فرآیندها علاوه بر هزینه بالا، احتمال بروز خطاهای انسانی را نیز افزایش می‌دهند.

نبود استانداردهای مشترک

در بسیاری از سازمان‌ها تعاریف داده‌ای یکسانی وجود ندارد. مفاهیمی که در یک واحد سازمانی تعریف مشخصی دارند، ممکن است در بخش دیگری به شکل متفاوتی تفسیر شوند. این موضوع موجب کاهش کیفیت تحلیل‌ها و دشوار شدن تصمیم‌گیری می‌شود.

حاکمیت داده چگونه تصمیم‌گیری را بهبود می‌بخشد؟

پیاده‌سازی صحیح حاکمیت داده می‌تواند مزایای قابل توجهی برای سازمان‌های مالی ایجاد کند.

افزایش دقت تحلیل‌ها

داده‌های استاندارد، قابل اعتماد و یکپارچه، امکان تحلیل‌های دقیق‌تر و تصمیم‌گیری مبتنی بر شواهد را فراهم می‌کنند.

مدیریت مؤثر ریسک

دسترسی سریع به اطلاعات صحیح و به‌روز، توان سازمان را در شناسایی و کنترل ریسک‌های عملیاتی، اعتباری و مالی افزایش می‌دهد.



بهبود تجربه مشتری

حاکمیت داده امکان ایجاد دید ۳۶۰ درجه نسبت به مشتری را فراهم می‌کند. این موضوع به سازمان‌ها کمک می‌کند خدمات و محصولات متناسب با نیاز هر مشتری را در زمان مناسب ارائه دهند.

افزایش بهره‌وری عملیاتی

حذف فرآیندهای دستی، کاهش مغایرت‌های اطلاعاتی و افزایش کیفیت داده‌ها موجب کاهش هزینه‌های عملیاتی و افزایش بهره‌وری سازمان می‌شود.

چارچوب پیشنهادی برای حاکمیت داده در سازمان‌های مالی

یک چارچوب کارآمد حاکمیت داده معمولاً از چهار لایه اصلی تشکیل می‌شود.

۱. ساختار رهبری و سیاست‌گذاری

نخستین گام، ایجاد ساختارهای مدیریتی و تصمیم‌گیری است. تشکیل شورای حاکمیت داده با حضور نمایندگان واحدهای کسب‌وکار، فناوری اطلاعات، ریسک، امنیت اطلاعات و حقوقی می‌تواند مسئولیت سیاست‌گذاری و نظارت بر داده‌ها را بر عهده داشته باشد.

۲. مدیریت دارایی‌های داده‌ای

تمام دارایی‌های داده‌ای سازمان باید شناسایی، طبقه‌بندی و مستندسازی شوند. ایجاد کاتالوگ داده، واژه‌نامه کسب‌وکار و مستندسازی جریان داده‌ها از مهم‌ترین اقدامات این حوزه است.

۳. تضمین کیفیت داده

سازمان باید مجموعه‌ای از شاخص‌ها و کنترل‌های کیفی برای داده‌ها تعریف کند تا خطاها، ناهمخوانی‌ها و داده‌های غیرمعتبر پیش از ورود به فرآیندهای عملیاتی شناسایی شوند.

۴. امنیت، محرمانگی و کنترل دسترسی

یکی از اصول اساسی حکمرانی داده، تعیین این موضوع است که چه افرادی به چه داده‌هایی دسترسی داشته باشند. استفاده از کنترل دسترسی مبتنی بر نقش (RBAC)، رمزنگاری داده‌ها و ثبت رویدادهای دسترسی از مهم‌ترین ابزارهای این حوزه هستند.



حاکمیت داده؛ زیربنای تحول دیجیتال و هوش مصنوعی

بسیاری از پروژه‌های تحول دیجیتال، هوش مصنوعی، تحلیل پیشرفته داده و بانکداری هوشمند نه به دلیل ضعف فناوری، بلکه به علت ضعف در کیفیت و حکمرانی داده با شکست مواجه می‌شوند. سازمانی که داده‌های خود را نمی‌شناسد، مالکیت آن‌ها را مشخص نکرده و کیفیت آن‌ها را اندازه‌گیری نمی‌کند، نمی‌تواند از ظرفیت‌های واقعی هوش مصنوعی، تحلیل داده و اتوماسیون بهره‌برداری کند.

از این منظر، حاکمیت داده پیش‌نیاز تحول دیجیتال محسوب می‌شود؛ نه پروژه‌ای مستقل در کنار آن.

جمع‌بندی

داده امروز به یکی از مهم‌ترین دارایی‌های راهبردی صنعت مالی تبدیل شده است. در چنین شرایطی، حاکمیت داده دیگر صرفاً یک الزام نظارتی یا فنی نیست، بلکه یک قابلیت سازمانی برای ایجاد ارزش، مدیریت ریسک، توسعه خدمات نوآورانه و افزایش مزیت رقابتی به شمار می‌رود. سازمان‌هایی که بتوانند چارچوبی منسجم برای مدیریت داده‌های خود ایجاد کنند، نه تنها در برابر الزامات نظارتی و تهدیدات امنیتی آمادگی بیشتری خواهند داشت، بلکه زیرساخت لازم برای توسعه هوش مصنوعی، تحلیل پیشرفته داده و نوآوری دیجیتال را نیز فراهم خواهند کرد.







گذار به بانکداری تمام دیجیتال؛ معماری آینده صنعت بانکداری در اقتصادهای نوظهور



علی سپهری زاد 

در عصر حاضر، تحول دیجیتال در صنعت بانکداری از یک رویکرد انتخابی به یک الزام استراتژیک برای بقا، توسعه و حفظ مزیت رقابتی تبدیل شده است. با این وجود، مسیر گذار به سمت بانکداری تمام دیجیتال (Digital Banking) در اقتصادهای در حال توسعه همچنان با



پیچیدگی‌ها و موانع ساختاری متعددی روبه‌روست.

یک پژوهش جامع علمی (مبتنی بر مطالعه موردی در صنعت بانکداری بنگلادش) با بهره‌گیری از مدل مفهومی TOE (فناوری، سازمان و محیط) به واکاوی محرک‌های اصلی پذیرش فناوری‌های نوین در بانک‌ها پرداخته و نتایج قابل‌تأملی را برای سیاست‌گذاران و مدیران ارشد بانکی ارائه کرده است.

چالش‌های تحول در اقتصادهای نوظهور

تا پیش از این، تمرکز بیشتر مطالعات بر روی «رفتار و نگرش مشتریان» در استفاده از خدمات بانکداری الکترونیک بوده است. اما این پژوهش، لنز تحلیلی خود را به سمت «درون سازمانی بانک‌ها» چرخانده است. یافته‌ها نشان می‌دهد که موانعی نظیر محدودیت در زیرساخت‌های فناوری اطلاعات (ICT)، مقاومت فرهنگ سازمانی در برابر تغییر و فقدان چارچوب‌های رگولاتوری و قانونی مدون، از مهم‌ترین سرعت‌گیرهای این تحول به شمار می‌روند.

دستاوردهای کلان معماری دیجیتال

تحلیل‌های آماری دقیق در این مطالعه حاکی از آن است که استقرار موفق و پذیرش جامع بانکداری دیجیتال، دستاوردهای ملموس زیر را به همراه دارد:

ارتقای بهره‌وری: پیاده‌سازی این سیستم‌ها می‌تواند عملکرد کلی صنعت بانکداری را تا 29.7% بهبود بخشد که این امر مستقیماً به معنای کاهش هزینه‌های عملیاتی و افزایش کارایی است.

هم‌افزایی متغیرهای کلان: ترکیب عوامل سه‌گانه فناوریانه، سازمانی و محیطی، به‌تنهایی 55.1% از موفقیت پذیرش پایدار سیستم‌های بانکداری دیجیتال را تضمین می‌کند.

۵ محرک استراتژیک در موفقیت بانکداری دیجیتال

بر اساس خروجی این پژوهش، مدیران بانکی برای تسریع روند دیجیتالی شدن باید تمرکز خود را بر پنج عامل کلیدی معطوف کنند:

۱. **مزیت نسبی فناوری (Relative Advantage):** درک روشن سازمان از ارزش افزوده‌ای که فناوری‌های جدید خلق می‌کنند.

۲. **توسعه محصولات مبتنی بر فناوری:** طراحی خدمات نوآورانه‌ای که مستقیماً بر بستر فناوری‌های نوین ارائه می‌شوند.

۳. **حمایت قاطع مدیران ارشد (Top Management Support):** نقش بی‌بدیل رهبری سازمان در تخصیص منابع و هدایت فرهنگ سازمانی.



۴. فشار رقابتی (Competitive Pressure): پویایی بازار که بانک‌ها را ناگزیر به ارتقای سطح خدمات می‌کند.

۵. رگولاتوری و چارچوب‌های قانونی (Legal Frameworks): وجود قوانین شفاف و تسهیل‌گر از سوی نهادهای ناظر مرکزی.

نکته حائز اهمیت این است که عواملی مانند «در دسترس بودن منابع سخت‌افزاری» یا «حمایت‌های مستقیم دولتی»، برخلاف تصور رایج، وزن کمتری در این موفقیت ایفا کرده‌اند.

چشم‌انداز آینده: پیش‌روی به سوی اقتصاد هوشمند (SMART Economy)

نویسندگان این مقاله در نهایت استدلال می‌کنند که بقای بلندمدت بانک‌ها در گرو گذار از بانکداری سنتی به اکوسیستم‌های مبتنی بر داده است. برای تحقق این مهم، نهادهای مالی نیازمند توسعه تخصص‌های درون‌سازمانی در حوزه‌های لبه فناوری نظیر هوش مصنوعی (AI)، یادگیری ماشین (Machine Learning) و فناوری بلاک‌چین (Blockchain) هستند. بدون تردید، این دگردیسی تنها با اراده راهبردی مدیران ارشد و همگامی نهادهای قانون‌گذار محقق خواهد شد.





