



هفتمین همایش سالانه  
بانکداری الکترونیک  
و نظام‌های پرداخت

تهران، مرکز همایش‌های بین‌المللی برج میلاد - ۲ و ۳ بهمن ۱۳۹۶  
7<sup>th</sup> Annual Conference  
on Electronic Banking  
and Payment Systems

نوآوری، بازیگران جدید و کارایی در کسب و کار مالی



## نقش کسب و کارهای نوآور در تحول دیجیتال و بازآفرینی سازمانهای مالی

آیت حسینی

مشاور بازآفرینی کسب و کار

### مقدمه

گسترش فناوری‌های نوظهور مانند: واقعیت افزوده<sup>۱</sup>، هوش مصنوعی<sup>۲</sup>، نسل‌های جدید انتقال داده از طریق موبایل<sup>۳</sup>، فناوری مالی<sup>۴</sup> در حوزه پرداخت، بازار سرمایه، تامین مالی، بیمه و غیره، نشان از تغییر مختصات حاکم بر اقتصاد سنتی و انتقال به اقتصاد دیجیتال دارد که نیازمند داشتن استراتژی مناسب جهت بهره‌برداری از تغییرات بوجود آمده و تطبیق با شرایط جدید است. در اقتصاد دیجیتال بین تولیدکننده و مصرف‌کننده تمایز بسیار ناملموسی وجود دارد و همه چیز به همه چیز و همه کس ارتباط دارد و پارادایم‌های سنتی B2C، B2B، B2G و غیره تبدیل به پارادایم E2E شده است که نشان دهنده اتصال همه به همه است (مرکز توسعه ارزش، آی بی ام<sup>۵</sup>، ۲۰۱۳).

از این رو در حال حاضر یکی از اولویت‌های بانک‌ها و موسسات مالی تطبیق با عصر دیجیتال است. واکنش سریع و به موقع در شرایط زمانی حال حاضر می‌تواند جایگاه موسسات مالی را در عصر دیجیتال تعیین کند. هرچه یک موسسه مالی رفتار انعطاف پذیر تر و چابک تری در مواجهه با تغییرات به وجود آمده داشته باشد، عملکرد اقتصادی بهتری خواهد داشت و می‌تواند به عنوان رهبر بازار شناخته شود.

به اعتقاد اکثر رهبران صنعت کارکرد فناوری‌های دیجیتال از بهبود دهنده حاشیه سود به توانمندساز کل کسب و کار در ایجاد نوآوری و تحول سازمانی تغییر کرده است. نگاه صرفاً ابزاری به این نوع فناوری‌ها راه بجایی نخواهد برد و تنها نهادینه سازی آن در سازمان می‌تواند باعث ایجاد تغییر و مقابله با تهدیدهای روزافزون از کسب و کارهای نوآور گردد. بنابراین لازم است نوآفرینی سازمانی با رویکرد استفاده همه جانبه از فناوری‌های دیجیتال در سازمان‌ها صورت گیرد. نوآفرینی سازمانی یعنی خلق سازمانی

<sup>1</sup> Augmented reality

<sup>2</sup> Artificial Intelligence

<sup>3</sup> 3G,4G,5G

<sup>4</sup> Fintech

<sup>5</sup> IBM Institute for Value Development



جدید با مشخصات ساختاری و فرهنگی نوین که بتواند مختصات سازمان‌های نوظهور را داشته باشد و توان رقابت و توسعه را در خود داشته باشد.

از طرفی در این دنیای جدید بانک و موسسات مالی بزرگ با پدیده کسب و کارهای نوآور روبه‌رو هستند که شاید در گذشته آنها را خیلی به لحاظ کوچک بودن و نداشتن زیرساخت‌های لازم جدی نمی‌گرفتند، اما سرعت رشد این کسب و کارهای به نظر کوچک به قدری زیاد است که سازمان‌ها را به وحشت انداخته است و هر روز یکی از این کسب و کارهای نوآور به بزرگترین در صنعت خود بدل می‌شود، و همه اینها به مدد فناوری‌های دیجیتال روی داده است. به عنوان مثال پی‌پال<sup>۶</sup> به تنهایی باندازه ۸ بانک قدرتمند آمریکایی دارایی دارد و توانسته است از طریق تسهیل انتقال پول به اقصی نقاط جهان در حوزه پرداخت به عنوان رهبر بازار جایگاه خود را تثبیت کند. اسکوئر<sup>۷</sup> یک دستگاه POS واقعی بر روی موبایل است که روزانه به سهم بازار خود می‌افزاید. لندینگ کلاب نیز به عنوان رهبر بازار سپرده‌گذاری و تامین مالی توانسته سهم بازار بسیاری از بانک‌ها را از آن خود کند.

سوالی که در این شرایط پیش می‌آید این است که بانک‌ها و موسسات مالی چگونه می‌توانند از قابلیت‌های کسب و کارهای نوآور جهت سازگاری و تطبیق با عصر دیجیتال بهره‌برداری کنند؟ مدل‌های همکاری موسسات مالی بزرگ با کسب و کارهای نوآور چیست و چگونه باید باشد؟ آیا با رویکردهای بروکراتیک می‌توان با این کوچولوهای یاغی کنار آمد؟ آیا با مدل‌های ذهنی سنتی و تشریفات سازمانی می‌توان از طریق همکاری با کسب و کارهای نوآور فناوری‌های جدید را وارد سازمان کرد؟ سازمان‌های بزرگ در کشورهای توسعه‌یافته مزیت‌های رقابتی خود را با شیوه‌ها و مدل‌های نوین به سمت بهره‌برداری از شرایط جدید هدایت می‌کنند که در ادامه این مدل‌ها تشریح خواهند شد.

## ظهور کسب و کارهای نوآورانه

دموکراتیزه شدن فناوری دسترسی به منابع مالی را افزایش داده است و ظهور فرهنگ کارآفرینانه به معنای این است که هزاران کسب و کار فناور در حال ایجاد شدن هستند که از طریق مختلف برای سازمان‌های بزرگ تهدید ایجاد می‌کنند. کسب و کارهای نوآور مانند:

Uber, Twitch, Tesla, Hired, Clinkle, Beyond Verbal, Vayable, GitHub, WhatsApp, Airbnb, Matternet, Snapchat, Homejoy, Waze

و بسیاری نام‌های دیگر که هر یک به بنگاه‌های اقتصادی بزرگ تبدیل شده‌اند. این کسب و کارها در مقایسه با رقبای سنتی خود بسیار سریعتر از آنچه تصور می‌شود به مقیاس یک بنگاه اقتصادی بزرگ می‌رسند. در حالی که شرکت‌های Fortune 500 بطور

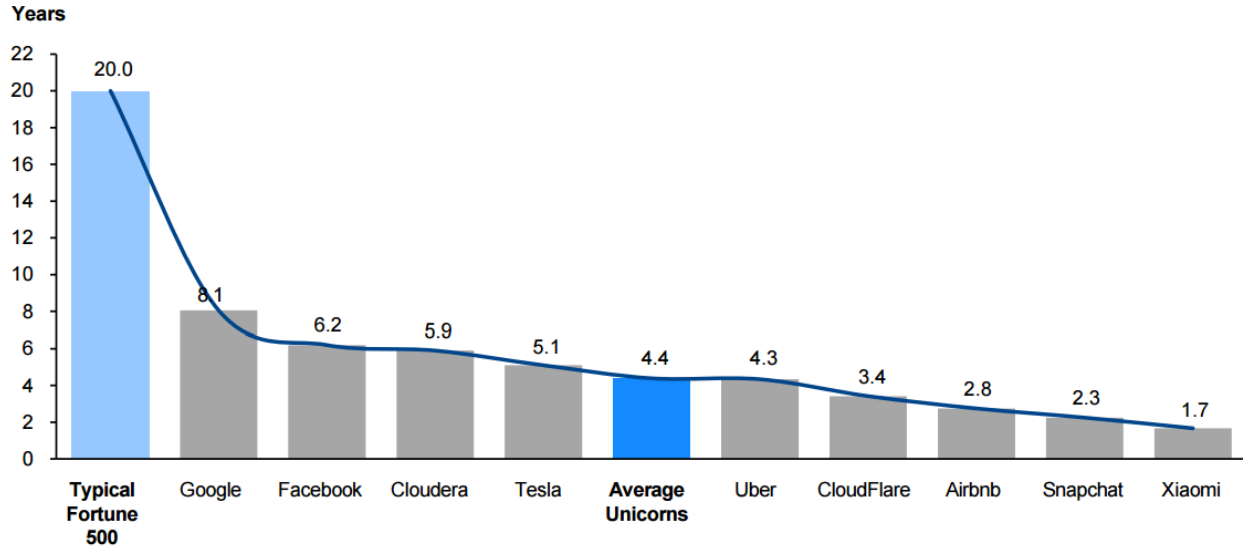
<sup>۶</sup> Pay Pal

<sup>۷</sup> Square



میانگین ۲۰ سال طول کشیده است که به ارزش ۱ میلیارد دلار برسند، گوگل در ۸ سال اینکار را انجام داد و کسب و کارهایی مانند اوبر، اسنپ چت و شیاموی کمتر از ۴ سال به این میزان ارزش در بازار رسیده اند.

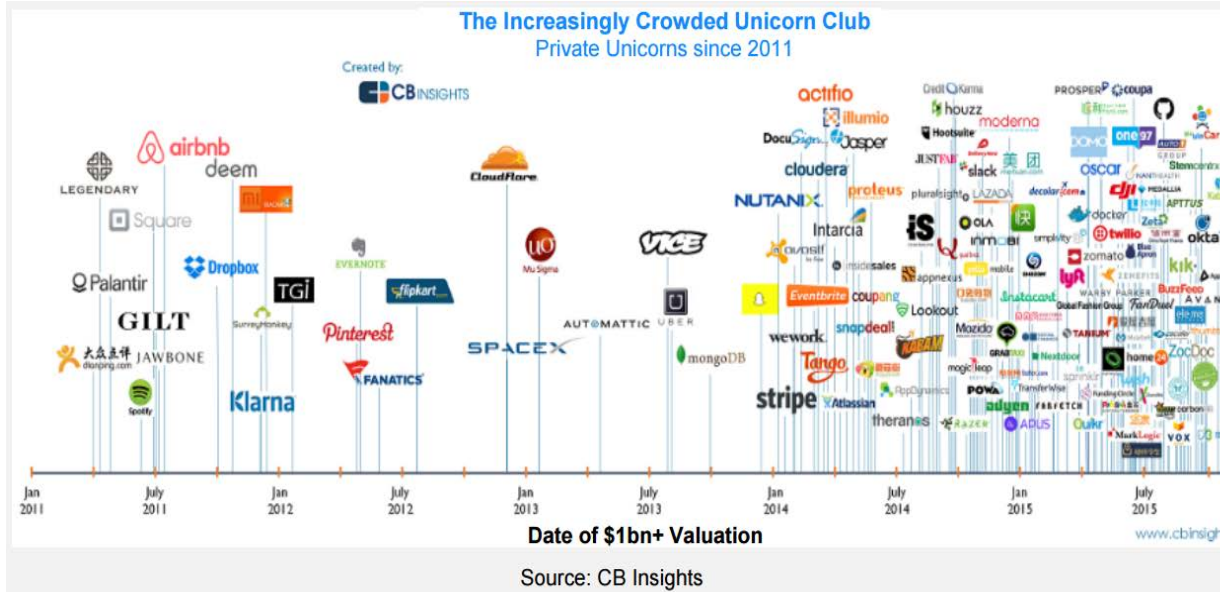
### زمان رسیدن به ارزش ۱ میلیارد دلار و بیشتر کسب و کارهای نوآور



Source: Accenture

نمودار زیر نشان دهنده تاریخ رسیدن به ارزش ۱ میلیارد دلاری است که نشان می‌دهد از سال ۲۰۱۴ به تعداد کسب و کارهای نوآور تک شاخ<sup>۸</sup> بسیار بیشتر از قبل افزوده شده است و هرچه زمان می‌گذرد تعداد این کسب و کارهای بیشتر می‌گردد.

<sup>8</sup> Unicorn



کسب و کارهای نوآورانه با بهره‌گیری از فرصت‌هایی که فناوری‌های دیجیتال در بازار ایجاد کرده‌اند توانسته‌اند آینده صنایع را از آن خود کنند و این روند با سرعت زیادی در حال رشد است. همزمان کسب و کارهایی که قابلیت نوآفرینی نداشته‌اند از بین رفته‌اند و جایگاه خود را به کسب و کارهای نوآور داده‌اند. در این شرایط نوآفرینی سازمانی با بکارگیری فناوری‌های دیجیتال به عنوان راهکار برون‌رفت از خطر ورشکستگی شناخته شده است. در حال حاضر سازمان‌های با قدمت نیز شیوه‌های کاری خود را که تا کنون با تعصب و جدیت پیگیری می‌کردند متوقف کرده و با قبول سازوکارهای جدید بازی، شروع به بازآفرینی سازمان خود کرده‌اند یا با اصرار در کارکردهای گذشته با سرعت تمام به سمت افول کامل حرکت می‌کنند.

## حوزه‌های نوآوری

بکارگیری موفق فناوری‌های جدید و یکپارچه کردن آنها با عملیات سازمان بطور قابل توجهی کارایی را افزایش می‌دهد. برخی از حوزه‌هایی که می‌توان با استفاده از فناوری‌های دیجیتال در سازمان بازآفرینی کرد شامل موارد زیر است:

**منابع انسانی:** فناوری‌های کلیدی در این بخش شامل همکاری مجازی، سیستم‌های اعتبارسنجی فرد به فرد<sup>۹</sup> و مصاحبه‌های دیجیتال است. در این زمینه آمارها نشان می‌دهد استفاده از پرتال‌های استعدادیابی برای استخدام هزینه‌های منابع انسانی را تا ۷٪ کاهش داده است.

**مالی:** نوآوری‌های این بخش شامل سیستم‌های حسابداری ابری و هوش مصنوعی برای خودکار کردن فرایندها است. پیش‌بینی شده است این فناوری‌ها هزینه‌های عملیات مالی را تا ۴۰٪ کاهش خواهد داد.

<sup>9</sup> Peer-to-peer reputation systems



**فناوری اطلاعات:** فناوری های عمده این بخش شامل پردازش ابری، SaaS، هوش مصنوعی، کلان داده، امنیت و در آینده پردازش کوانتوم هستند. پردازش ابری به تنهایی می تواند ۲۵ تا ۵۰ درصد هزینه های فناوری اطلاعات را کاهش دهد.

**مدیریت زنجیره تامین:** فناوری های اصلی این بخش شامل حمل و نقل خودمختار و پهبادها<sup>۱۰</sup>، سنسورهای مانیتورینگ کل زنجیره تامین، و پرینترهای ۳ بعدی هستند. هزینه تدارکات سازمان های دیجیتال شده تنها ۰,۲۲ درصد از درآمد خالص را دربر خواهد گرفت که بسیار کمتر از هزینه های رقبای سنتی آنها خواهد بود.

**تحقیق و توسعه:** جمع سپاری<sup>۱۱</sup>، هوش مصنوعی و ربات ها در حال راهبری تغییر در حوزه تحقیق و توسعه به سمت شیوه های جدید هستند که می توانند عملکرد فعالیت های این حوزه را بین ۲۰ تا ۴۰ درصد افزایش دهند.

R&D	زنجیره تامین	IT	مالی	منابع انسانی
<ul style="list-style-type: none"> <li>• جمع سپاری</li> <li>• هوش مصنوعی</li> <li>• ربات ها</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• حمل و نقل خودمختار</li> <li>• پهبادها</li> <li>• سنسورهای مانیتورینگ</li> <li>• پرینترهای ۳ بعدی</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• پردازش ابری</li> <li>• SaaS</li> <li>• هوش مصنوعی</li> <li>• کلان داده</li> <li>• پردازش ابری</li> <li>• امنیت</li> <li>• پردازش کوانتوم</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• حسابداری ابری</li> <li>• هوش مصنوعی</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• همکاری مجازی</li> <li>• سیستم های اعتبارسنجی فرد به فرد</li> <li>• مصاحبه های دیجیتال</li> </ul>

Source: Economic world forum

## روش های نوآفرینی سازمانی

برای تحقق نوآفرینی در حوزه های یاد شده روش های متنوعی وجود دارد از جمله ایجاد و ساخت فناوری های جدید، خرید فناوری، شراکت، سرمایه گذاری، ایجاد مرکز رشد یا شتاب دهنده سازمانی. در هر یک از روش های گفته شده کسب و کارهای نوآور نقش بسزایی دارند که در ادامه به آنها اشاره می شود.

**ایجاد و ساخت:** زمانی که نوآفرینی سازمانی مربوط به فعالیت اصلی شرکت است، ساخت مدل کسب و کار جدید ممکن است بهترین روش باشد البته در صورتی که تغییر زیاد در بازار رخ نداده باشد و شرکت فرصت بکارگیری افراد و قابلیت های لازم را

<sup>10</sup> Autonomous transport and drones

<sup>11</sup> Crowdfunding



هفتمین همایش سالانه  
بانکداری الکترونیک  
و نظام‌های پرداخت

تهران، مرکز همایش‌های بین‌المللی برج میلاد - ۲ و ۳ بهمن ۱۳۹۶  
7th Annual Conference  
on Electronic Banking  
and Payment Systems



داشته باشد. مهمترین مزیت این روش افزایش کنترل و کاهش هزینه‌ها در بازارهایی است که شرکت با توجه به استراتژی‌های محوری فعالیت‌های اصلی خود را در آن انجام می‌دهد.

**خرید:** خرید یک شرکت دیگر معمولاً بهترین روش است زمانی که صاحب بازار یک ضرورت راهبردی برای سازمان است. شاید تملک یک شرکت دیگر زمانی که در بازار تغییرات وسیع رخ داده است و بکارگیری افراد مستعد غیرقابل انجام است بهترین روش باشد. اگر فرصت موجود ارتباط کمتری با فعالیت اصلی شرکت داشته باشد، خرید شرکت دیگر بیشترین توجیه‌پذیری را پیدا می‌کند.

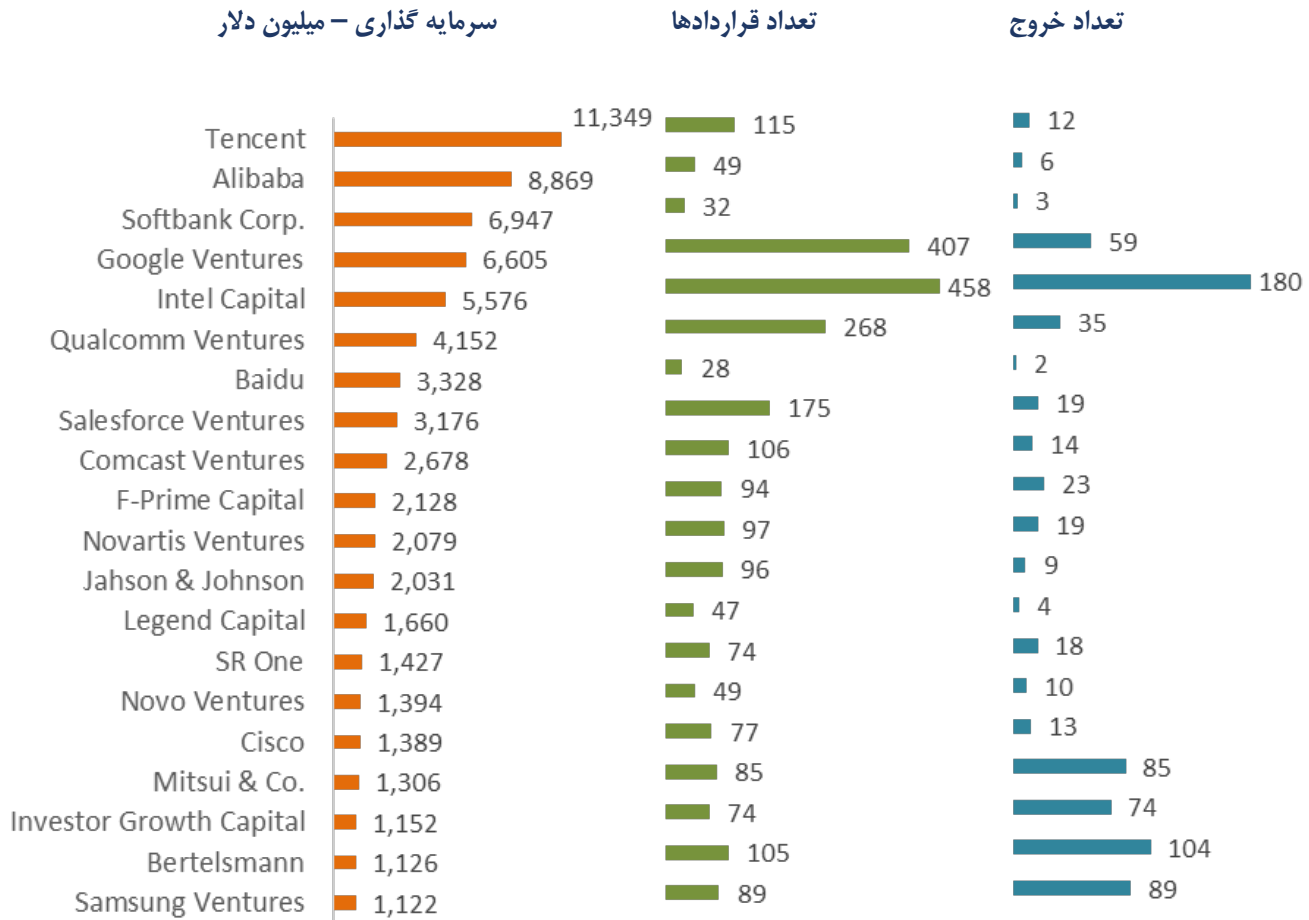
**شراکت:** اگر مسئله راهبردی ضروری وجود نداشته باشد سازمان می‌تواند با سازمانی که در حوزه دیجیتال فعالیت می‌کند و به عنوان نوآور این حوزه شناخته می‌شود شراکت کند تا در مورد بازار و مدل‌های شریک خود قابلیت کسب کند. رویکرد شراکت زمانی انجام می‌شود که روندهای جدید در حال ظهور هستند و مراحل اولیه خود را طی می‌کنند. با انجام شراکت می‌توان مسیر روندها را مدنظر داشت و در زمینه قابلیت‌های آن دانش بدست آورد. سازمان‌ها باید ذهنیت بازتری نسبت به شراکت داشته باشند. مدل‌های شراکت مانند همکاری با رقبا نقش اساسی در تحول دیجیتال سازمان‌های موجود دارد.

**سرمایه‌گذاری:** سرمایه‌گذاری در کسب و کارهای نوآور اغلب یکی از بهترین روش‌هایی است که به سازمان‌ها اجازه می‌دهد به مهارت‌ها و قابلیت‌های کاملاً مرتبط دست پیدا کنند. همچنین این روش در مقایسه با روش ساخت، موانع موجود برای افراد کارآفرین درون سازمان که مجبور هستند رویه‌ها و آیین‌نامه‌های رسمی را رعایت کنند و گزارش‌های مبتنی بر ساختار سازمانی ارائه کنند را نخواهد داشت.

**ایجاد مرکز رشد یا شتاب‌دهنده سازمانی:** ممکن است این روش همانند روش سرمایه‌گذاری باشد اما برخلاف روش سرمایه‌گذاری که ارتباط کمتری با عوامل خارجی دارد این روش ارتباط نزدیکتری با کسب و کارهای نوآور ایجاد می‌کند و بدنال تلفیق قابلیت‌های سازمانی، زیرساخت‌ها و منابع سازمانی به کسب و کارهای نوآور در زمینه تحول دیجیتال است. شتاب‌دهنده‌های سازمانی به عنوان ماشین کارآفرینی سازمانی شناخته می‌شوند.



### ۲۰ سرمایه گذار ماجراجو سازمانی برتر



Source: Economic world forum

### اهداف سرمایه گذاری ماجراجو سازمانی (CVC)

هنری چسبرو استاد دانشگاه کالیفورنیا و ارائه دهنده مفهوم نوآوری باز در مقاله ای<sup>۱۲</sup> در مجله هاروارد بیزنس ریویو به بررسی مفهوم سرمایه گذاری ماجراجو پرداخته است. وی در این مقاله بر اساس هدف (CVC) و همچنین میزان ارتباط کسب و کارهای نوآورانه با عملیات سازمان، سرمایه گذاری در این کسب و کارها را به ۴ نوع طبقه بندی کرده است. اگرچه اهداف سازمان ها از

<sup>12</sup> Making Sense of Corporate Venture Capital



سرمایه گذاری در این حوزه می تواند بسیار طیف وسیع تری داشته باشد اما اهداف اصلی آنها یا راهبردی است و یا مالی. برخی از سرمایه گذاری ها راهبردی هستند و بدنبال افزایش فروش و یا سود سازمان اصلی است. CVC که سرمایه گذاری راهبردی انجام می دهد بدنبال شناسایی و بهره بردای از سینرژی بین سازمان و کسب و کار نوآورانه است. برای مثال لوسنت ونچرز پارتنرز<sup>۱۳</sup> که در حوزه ICT فعال است بر روی کسب و کارهایی سرمایه گذاری می کند که بر زیرساخت یا خدمات شبکه ویس<sup>۱۴</sup> یا داده تمرکز دارند. بسیاری از کسب و کارهای نوآورانه ای که لوسنت ونچر بر روی آنها سرمایه گذاری کرده است به فروش تجهیزات سازمان اصلی کمک می کنند. در این شرایط لوسنت انتظار بازدهی سرمایه گذاری مستقیم کمتری از کسب و کارهای نوآورانه دارد.

از طرفی برخی CVC ها بدنبال بازدهی مستقیم سرمایه گذاری هستند. کسب و کارهای نوآورانه که توانمندی های تکنولوژیک بالایی دارند بدنبال سازمان هایی هستند که از شرایط رقابتی مناسب، فروش بالا، پتنت، ترازنامه قدرتمند، قابلیت سرمایه گذاری بلند مدت و ... برخوردار می باشند. به عنوان مثال دل ونچرز<sup>۱۵</sup> در دوره حباب دات کام صرفا با هدف بازگشت سرمایه گذاری مستقیم بر روی کسب و کارهای نوآورانه بسیاری سرمایه گذاری کرده است.

### هدف CVC

	راهبردی	مالی
ارتباط با	پیش ران <sup>۱۶</sup>	برآینده <sup>۱۷</sup>
عملیات	استراتژی کنونی سازمان را تقویت می کند	پتانسیل ایجاد کسب و کارهای جدید را در سازمان امکان پذیر می کند
سازمان	توانمند ساز <sup>۱۸</sup>	منفعل <sup>۱۹</sup>
	مکمل استراتژی سازمان است	صرفا بدنبال بازده سرمایه گذاری است

دومین بعد مهم در زمینه CVC میزان ارتباط کسب و کارهای نوآورانه با عملیات سازمان است. در واقع میزان وابستگی کسب و کارهای نوپا به منابع سازمان و فرایندهای آن منجر به اهمیت نوع سرمایه گذاری جسورانه می گردد. ممکن است موفقیت یک

<sup>13</sup> Lucent Venture Partners

<sup>14</sup> Voice Networks

<sup>15</sup> Dell Ventures

<sup>16</sup> Driving

<sup>17</sup> Emergent

<sup>18</sup> Enabling

<sup>19</sup> Passive





کسب و کار نوآورانه به سایت<sup>۲۰</sup> سازمان اصلی، کانال‌های توزیع آن، فناوری سازمان و یا برند آن وابسته باشد. از طرفی ممکن است قابلیت‌های کسب و کار نوآورانه فرایندهای سازمان اصلی را متحول کند.

پس از بحران اقتصادی سال ۲۰۰۷، گرایش بسیاری از واحدهای CVC از اهداف صرفاً مالی به سمت اهداف راهبردی تغییر کرده است. تمرکز بر اهداف راهبردی نسبت به ساله‌ای اولیه، در حال حاضر بیشتر شده است. بر اساس گزارش موسسه ملی استاندارد و تکنولوژی دپارتمان تجارت ایالت متحده آمریکا، بیش از  $\frac{2}{3}$  از CVC‌های بررسی شده، دارای ترکیبی از اهداف سرمایه‌گذاری هستند. در این گزارش بر اساس یک نظرسنجی انجام شده، میزان اهمیت هر یک از اهداف راهبردی بررسی شده است و نتیجه به این قرار است که استراتژی برآینده و گشودن دریچه جدیدی رو به تکنولوژی‌های جدید با بیش از  $\frac{4}{5}$  امتیاز، مهم‌ترین هدف راهبردی در نظر گرفته شده است. مابقی اهداف راهبردی به ترتیب و بر اساس اهمیت آنها عبارتند از: حمایت از کسب و کارهای موجود با بیش از  $\frac{2}{3}$  آرا، جست‌وجوی روشهای جدید، بازارهای جدید و توسعه محصولات جدید با اهمیت برابر دارای بیش از نیمی از آرا و توسعه فرآیندهای جدید که تعداد کمی آن را هدف مهمی قلمداد کرده‌اند.

### انواع روشهای سرمایه‌گذاری در سرمایه‌گذاری ماجراجو سازمانی

روشهای سرمایه‌گذاری به دو صورت در سرمایه‌گذاری ماجراجو سازمانی انجام می‌شود:

- روشهای سرمایه‌گذاری مستقیم
- روشهای سرمایه‌گذاری غیر مستقیم

در روشهای سرمایه‌گذاری مستقیم، شرکت در ازای مالکیت درصدی از سهام، سرمایه‌ای را به کسب و کار نوآور ارائه می‌کند. اما در روش غیرمستقیم سرمایه‌گذاری، شرکت در یک شرکت ماجراجو حرفه‌ای به صورت شریک محدود سرمایه‌گذاری می‌کند. این شرکت ماجراجو حرفه‌ای، پول تمامی شرکای محدود در کسب و کار نوآور منتخب صندوق سرمایه‌گذاری را ترکیب می‌کند و با ترکیب آنها سرمایه‌گذاری را انجام می‌دهد. در جدول زیر روشهای مستقیم و غیرمستقیم سرمایه‌گذاری در CVC نشان داده می‌شود.

<sup>20</sup> Manufacturing plants



### مقایسه انواع سرمایه گذاری در CVC

سرمایه گذاری غیرمستقیم	سرمایه گذاری مستقیم	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- بازده مالی مثبت سرمایه گذاری به دلیل اینکه نرخ بازگشت سرمایه، هدف اصلی سرمایه دار ماجراجو است.</li> <li>- صرف منابع کمتر به دلیل برونسپاری سرمایه گذاری و مدیریت</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- حفظ کنترل تمامی تصمیمات سرمایه گذاری</li> <li>- کسب ارتباط نزدیک با کسب و کار نوآور</li> <li>- دریافت تمامی بازده های راهبردی</li> <li>- ارائه ارزش افزوده به کسب و کار نوآور از طریق شایستگی های موجود</li> </ul>	مزایایی که برای سرمایه گذار سازمانی دارد
<ul style="list-style-type: none"> <li>- نداشتن قدرت تصمیم گیری در سرمایه گذاری و از دست دادن کنترل بر روی ارتباط راهبردی معامله ها</li> <li>- هدر دادن ۲۰ تا ۳۰ درصد از بازده ها برای پرداخت هزینه شرکا</li> <li>- محدودیت یا عدم دسترسی به شرکت های پورتفولیو</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- رقابت مستقیم با سرمایه گذاران ماجراجو حرفه ای بر سر معاملات</li> <li>- پرداخت حق بیمه برای سرمایه گذاری</li> <li>- تحمل ریسک های بیشتر به دلیل اولویت بندی اهداف راهبردی</li> <li>- نیاز به منابع و تعهد بیشتر</li> </ul>	چالش هایی که برای سرمایه گذار سازمانی ایجاد می کند
<ul style="list-style-type: none"> <li>- گشودن دریچه جدیدی رو به تکنولوژی و مدل های کسب و کار جدید از طریق ارتباط با شریک عام</li> <li>- توسعه ارتباطات کسب و کار</li> <li>- ارتباط با جامعه صندوق سرمایه گذاری</li> <li>- آموزش VC</li> <li>- شناسایی اکتسابات بالقوه</li> <li>- بازگشت سرمایه</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- دسترسی به تکنولوژی های موجود</li> <li>- گشودن دریچه ای جدید رو به سوی تکنولوژی ها و مدل‌های کسب و کار جدید</li> <li>- دسترسی به بخشها و مشتریان جدید</li> <li>- خلق تقاضای محصول</li> <li>- منابع جدید برای تحقیق و توسعه</li> <li>- تولید و بازاریابی جدید</li> <li>- توسعه ارتباطات کسب و کار</li> <li>- ترویج کارآفرینی سازمانی</li> <li>- شناسایی اکتسابات بالقوه</li> <li>- بازگشت سرمایه</li> </ul>	اهداف راهبردی بالقوه

گزارش موسسه ملی استاندارد و تکنولوژی دپارتمان تجارت ایالت متحده آمریکا، نشان می دهد که بین سال های ۲۰۰۴ تا ۲۰۰۶، بیشترین روش سرمایه گذاری مورد استفاده CVC مربوط به روش سرمایه گذاری مستقیم بوده است ( در حدود ۹۰٪) و روش سرمایه گذاری غیرمستقیم ۹٪ را به خود اختصاص داده است و ۱٪ نیز از سایر گزینه ها استفاده کرده اند.



## نتیجه گیری

هزینه‌های سنگین انرژی و زمان در کاربری روش‌های سنتی و حتی آنلاین، سبب شده است که با فراگیر شدن تکنولوژی‌های مالی در طی سال‌های گذشته به عنوان فضایی جدی برای فعالیت‌های بانکی و مالی، شاهد به حاشیه رفتن روش‌های سنتی از پرداخت‌های نقدی گرفته تا مراجعه‌های حضوری به بانک و سایر روش‌های دیگر باشیم؛ در چنین فضایی روی آوردن به عرصه فناوری‌های مالی و پرداخت‌های موبایلی چنان ضرورت پیدا کرده که نادیده گرفتن آن در صنعت بانکی و مالی باعث دور افتادن از بازار رقابتی امروز می‌شود که یک ظرفیت مهم برای افزایش فروش و سهم از بازار است.

از آنجاییکه رشد دارندگان گوشی موبایل بیشتر از دارندگان حساب بانکی است و همچنین افزایش پیچیدگی‌های رفتار و نیاز مصرف‌کننده از یک طرف و هزینه بر بودن روش‌های سنتی از طرف دیگر باعث شده که موسسات مالی به سمت استفاده از تکنولوژی مالی همراه روی بیاورند. (Madan & Yadav, 2016). جهت‌گیری به سمت فناوری‌های مالی و رابط‌های برنامه‌نویسی نرم‌افزار (APIها)، و همچنین تغییر رویکرد صنعت بانکداری و پرداخت به سمت کاستن هرچه بیشتر از هزینه‌ها، زمینه را برای ظهور شیوه‌های جدید پرداخت فراهم کرده است.

به دنبال این تحولات از یک سو مؤسسات مالی سنتی دریافته‌اند چاره‌ای جز پذیرش روند گذار ندارند و از سوی دیگر فرصت مناسبی برای کسب و کارهای نوآور و فعالان حوزه فناوری فراهم شده تا به شکل جدی تری وارد این حوزه شوند. از طرفی نسل جدیدی از مشتریان شکل گرفته که نیازهای جدیدی با خود به همراه دارند؛ مشتریانی که وقت یا حوصله مراجعه حضوری به بانک‌ها را نداشته و خواهان دسترسی سریع‌تر به خدمات نوآورانه مالی هستند. خدماتی که پروسه فعالیت‌های بانک را آسان می‌کنند، تقلب‌ها را کاهش می‌دهند، از پول کاربران محافظت می‌کنند و در نهایت باعث سهولت تجارت می‌شوند.

فرصت‌ها و مزایای این تحول، ارائه‌دهندگان خدمات مالی و دیگر مدعیان این حوزه را دورهم جمع می‌کند که بتوانند با استقرار و پیاده‌سازی این فناوری‌ها، مصرف‌کنندگان را در نقطه مالی تسخیر کنند که همین روند سبب شده که شاهد رشد قابل توجهی در حجم مقداری بازار فناوری‌های موبایلی باشیم.

از طرفی پیاده‌سازی مدل کسب و کار دیجیتال یک امر کاملاً پیچیده است اما راه‌حلی وجود دارد که می‌تواند به بانک‌ها و موسسات مالی بزرگ در جهت ایجاد تحول کمک کند. لازم است موسسات مالی بصورت کاملاً زیربنایی روش‌های نوآوری و توسعه فناوری خود را تغییر دهند. آنها باید ابزارهای راهبردی خود را بهبود دهند. تمرکز صرف بر خرید فناوری و یا ساخت فناوری دیگر توجیه اقتصادی ندارد و مسیر درست تحول و بازآفرینی سازمانی نیست. آنها باید مجموعه روش‌های خرید، ساخت، سرمایه‌گذاری، شراکت و مراکز رشد و شتاب‌دهنده را باهم بکار ببرند و با توجه به شرایط و روندهای صنعت تصمیم‌گیری کنند. موسسات مالی باید تصمیمات راهبردی برای سرمایه‌گذاری در حوزه دیجیتال را سریع‌تر اتخاذ کنند و فرایندهای داخلی خود برای شناسایی و ارزیابی سرمایه‌گذاری‌ها را تغییر دهند و مبنای این فرایندها را اطلاعات دریافتی از طریق تحلیل داده‌ها قرار



هفتمین همایش سالانه  
بانکداری الکترونیک  
و نظام‌های پرداخت

تهران، مرکز همایش‌های بین‌المللی برج میلاد - ۲ و ۳ بهمن ۱۳۹۶  
**7th Annual Conference  
on Electronic Banking  
and Payment Systems**



دهند. موسسات مالی بزرگ می‌توانند از ظرفیت دارایی‌های ثابت و نقد خود برای سرمایه‌گذاری، شراکت یا خرید سهام کسب و کارهای نوآور استفاده کنند.

کسب و کارهای نوآور به‌منظور برطرف کردن نیازهای موجود در صنعت، با ارائه راهکارهای نوآورانه یا از طریق ارائه راه‌حل‌هایی به‌منظور ساده‌سازی فعالیت‌های زمان‌بر و پیچیده به رشد و توسعه اقتصادی کمک می‌کنند. دسترسی به اینترنت، گوشی‌های هوشمند، فناوری‌های نوظهور مانند هوش مصنوعی و شانس‌های برابری که در پرتو دیجیتال شدن سازمان‌ها در دسترس همگان قرار گرفته است اهمیت توسعه کسب و کارهای نوآور در سراسر جهان را بیش از پیش نشان می‌دهد. هیچ شکی نیست که ساختارهای تجاری، اجتماعی، سیاسی و قانونی جوامع، نقشی اساسی در پیشرفت اقتصاد یک جامعه خواهد داشت. در این راستا، کسب و کارهای نوآور نیز به‌عنوان ابزارهای جدید، با تاثیرگذاری روی ساختارهای یادشده می‌توانند تاثیرات مثبت (و البته منفی) روی اقتصاد جوامع داشته باشند. در این راستا کسب و کارهای نوآور در تحولات دیجیتالی رخ داده می‌توانند مسیرهای پیش روی توسعه دیجیتالی را سرعت بخشند و به سیاست‌گذاران در این حوزه کمک کنند تا تحول دیجیتال را اجرایی کنند.



هفتمین همایش سالانه  
بانکداری الکترونیک  
و نظام‌های پرداخت

تهران، مرکز همایش‌های بین‌المللی برج میلاد - ۲ و ۳ بهمن ۱۳۹۶  
**7th Annual Conference  
on Electronic Banking  
and Payment Systems**

نوآوری، بازیگران جدید و کارایی در کسب و کار مالی



## منابع

1. Accenture (2016) Digital enterprise: how to survive disruption and thrive in the digital age.
2. CB Insights (2016) D-Day for Unicorns – When Will We Know if the Bubble Has Actually Popped?
3. IBM Institute for Business Value (2011) Digital transformation Creating new business models where digital meets physical.
4. Madan, K. and Yadav,R.(2016), “Behavioural intention to adopt mobile wallet: a developing country perspective”, Journal of Indian Business Research, Vol. 8 No. 3, pp. 227-244
5. National Institute of Standards and Technology (2008) Corporate Venture Capital (CVC) Seeking Innovation and Strategic Growth .Recent patterns in CVC mission, structure, and investment.
6. Saul Berman Anthony Marshall , (2014), "The next digital transformation: from an individual-centered to an everyone-to everyone economy", Strategy & Leadership, Vol. 42 Iss 5 pp. 9 – 17
7. World Economic Forum White Paper (2016) Digital Transformation of Industries: Digital Enterprise.