



آینده خدمات مالی در آسیا بر مبنای گزارش موسسه مک‌کینزی

ترجمه: شرکت عصرا مین کار آفرین

مقدمه

آسیا، موتور رشد مصرف در جهان است. اگر آمارها و ارقام بازار مصرف در آسیا غافل شویم، نیمی از تصویر جهان از بین خواهد رفت. این بازار آنقدر بزرگ است که برآورد می‌شود در دهه آینده یک فرصت رشد ۱۰ تریلیون دلاری داشته باشد. در واقع، بازارهای مصرف آسیا با زوایای رشد جدیدی مواجه هستند که فرصتهایی را برای فعالان خدمات مالی ایجاد کرده‌اند. بنابراین، بازیگران خدمات مالی در آسیا می‌بایست نحوه ترسیم مجدد نقشه‌ها و الگوریتم‌های مصرف کنندگان خود را در نظر بگیرند.

تحقیقات موسسه جهانی مک‌کینزی (MGI) نشان می‌دهد که در کل آسیا سه تغییر بزرگ در حال انجام است. اولاً با افزایش متوسط درآمد در سرتاسر آسیا، مصرف کنندگان بیشتری به بالاترین سطوح هرم درآمدی خواهند رسید و این امر محرک بزرگ‌تری برای رشد مصرف خواهد بود. دومین تغییر مربوط به شکل‌گیری گروه‌هایی جدید از مصرف کنندگان است که در حال افزایش هستند. به عنوان مثال گیمرهای نسل Z و نسل دیجیتال (نسل Z و آلفا) که از بدو تولد با تکنولوژی سروکار داشته‌اند. تغییرات دسته سوم مربوط به از بین رفتن رابطه درآمد و مصرف در برخی موارد است که منجر به ایجاد منحنی‌های مصرف جدید در دسته‌های خاص خواهد شد.



تاده سال آینده فرصت‌های بیشماری برای بازیگران خدمات مالی در آسیا پدید خواهد آمد.



آسیا موتور رشد جهان است

1.5x

افزایش ارزش بانکی از ۲۰۲۰ تا ۲۰۲۵



منابع رشد متنوع هستند

8

زوایای رشد جدید از دیدگاه دموگرافیک و رفتارهای مصرف جدید



تغییر الگوهای مصرف

15-25%

ارزش بخش بانکداری به منحنی‌های مصرف جدید تغییر می‌کند

مصرف کنندگان آسیایی احتمالاً به دنبال خدمات مالی بیشتری هستند.

بر اساس گزارش مکینزی انتظار می‌رود که در دهه آینده، مصرف کنندگان آسیایی نیمی از رشد مصرف جهانی را به خود اختصاص دهند. این مقدار معادل با یک فرصت رشد 10 تریلیون دلاری است. در سطح جهانی نیز انتظار می‌رود که از هر دو خانوار با درآمد متوسط و متوسط رو به بالا، یک خانواده در آسیا باشد. در سال 2000 تنها 15 درصد از جمعیت آسیا بخشی از طبقه مصرف کننده بوده‌اند و درآمد سه میلیارد نفر باقی مانده، کفاف مخارجشان را نمیداده است. با این حال انتظار می‌رود که طی یک دهه آینده شرایط تغییر کند و تا سال 2030 سه میلیارد نفر یا 70 درصد از کل جمعیت آسیا احتمالاً بخشی از طبقه مصرف کننده خدمات مالی باشند.

همانطور که انتظار می‌رود، زمانی که سطح درآمد مصرف کنندگان افزایش یابد، نیازهای مالی اشخاص احتمالاً تغییر خواهد کرد و پیچیده تر می‌شود. داده‌های بانک جهانی نشان می‌دهد که احتمالاً طی پنج سال آینده، مجموع درآمد مصرف کنندگان آسیایی حدود 7 تا 8 درصد در سال رشد کند. بنابراین، هر روز شاهد افزایش تعداد افرادی هستیم که نیاز به خدمات مالی دارند. آمار و ارقام مبتنی بر تحقیقات مکینزی نشان می‌دهد که بیشترین رشد مصرف در دهه آینده مربوط به مناطق شهری خواهد بود و توسط مصرف کنندگانی با سطح درآمد بالاتر هدایت خواهد شد. به همین ترتیب انتظار می‌رود تا 85 درصد رشد مصرف در مناطق شهری شکل بگیرد و 80 درصد مصرف کنندگان در سطوح درآمد متوسط و متوسط رو به بالا باشند. با این حال، بیش از هر زمان دیگری شاهد تنوع در الگوهای رشد و مصرف هستیم که منعکس کننده تغییرات جمعیتی، اجتماعی و تکنولوژیکی است.



نگاهی به زوایای رشد جدید در آینده خدمات مالی

در میان تغییرات قابل توجه در الگوهای مصرف و منابع رشد، بسیاری از بخش‌ها از جمله خدمات مالی دچار تغییرات و تحولات اساسی خواهند شد. اما سوال اینجاست که بازیگران خدمات مالی باید به چه چیزی توجه داشته باشند؟ تحقیقات مکینزی هشت جهت‌گیری برای رشد و ایجاد فرصت‌ها در حوزه خدمات مالی را در بازارهای آسیایی مشخص کرده است.



جهت گیری اول: یک همگرایی بزرگ می تواند نقش بازیگران خدمات مالی را تغییر دهد.

امروزه در آسیا استفاده از خدمات دیجیتال رایج شده است، چنانچه بسیاری از مصرف کنندگان تمایل دارند از تلفن همراه برای بهره گیری از خدمات مالی استفاده نمایند. این امر به ایجاد برنامه ها کاربردی برای ارائه طیفی وسیع از خدمات مالی دامن می زند. در این راستا، کشورهایی از جمله هند، اندونزی، ژاپن، کره جنوبی و ویتنام برنامه های کاربردی فراوانی را در این زمینه تولید کرده اند.

از آنجایی که خدمات دیجیتال و برنامه های کاربردی، به عنوان رابط و واسطه ای با تعداد زیادی از مشتریان می باشند، فعالان خدمات مالی میبایست تعامل تاثیرگذار خود را با شرکایی که زیست بوم را سازماندهی و هماهنگ می کنند، تعریف کنند. نمونه ای از تعامل و هماهنگی بازیگران خدمات مالی در زیست بوم دیجیتال را می تواند در اینشور تک و لند تک مشاهده نمود. از سال 2020 تا 2025 خدمات مالی که به صورت تعبیه شده و به عنوان بخشی از یک محصول یا خدمات غیر مالی توزیع می شوند، می توانند رشدی 60 درصدی داشته باشند.

بانک ها ممکن است پلتفرم های مختلفی را به عنوان یک خدمت برای تبدیل شدن به شرکت کنندگانی موثر و نوآور در زیست بوم در نظر بگیرند.

به عنوان مثال بانک ICIC در هند، خدمات اولیه بانکی را در واتس اپ ارائه کرده است و تنها در سه ماه پس از راه اندازی، به یک میلیون کاربر رسیده است. هم چنین بانک YONO که یک بانک دولتی در هند است، برنامه ای با بیش از ۱۰۰ محصول مالی ارائه کرده است که به طور چشمگیری تعامل مشتریان را افزایش می دهد. DBS در سنگاپور نیز نمونه ای دیگر از پیگیری فرصت های مرتبط با زیست بوم است. این بانک بازارهایی را در زمینه تفریحات و گردشگری و نیز مدیریت دارایی ها و پلتفرم های توسعه دهنده API ارائه می کند. با این حال نقطه مثبت در اینجا این است که مصرف کنندگان همچنان به بازیگران خدمات مالی بیشتر از سایر فناوری ها برای برآوردن نیازهای مالی خود اعتماد می کنند. بر اساس نظرسنجی مک کینزی، در سال ۲۰۲۱، ۳ بانک آسیایی، ارائه دهندگان کارت و ارائه دهندگان کیف پول الکترونیکی در مقایسه با سایر بازیگران فناوری (۶۵ درصد)، یا شرکت رسانه های اجتماعی (۵۵ درصد) از بالاترین سطح اعتماد (۷۰ تا ۷۵ درصد) برخوردار می باشند.

جهت گیری دوم: نیاز به بازنگری مفاهیم جدید مالکیت در خدمات مالی وجود دارد.

فشارهای اقتصادی، تغییر نگرش مصرف کننده و فناوری، بسیاری از مصرف کنندگان آسیایی را بر آن داشته است تا جایگزین‌هایی را برای مالکیت سنتی در نظر بگیرند. به عنوان مثال صنعت بیمه با هدف اقتصاد اشتراکی نیاز به نوآوری‌هایی در این زمینه دارند. در برخی موارد نیز ممکن است بازیگران اصلی این حوزه با شرکت و حضور در سایر زیست‌بوم‌ها فرصت رشد پیدا کنند. به عنوان مثال در استرالیا Share Cover که بخشی از بزرگترین گروه بیمه عمومی استرالیا به نام IAG است، بیمه خانه را برای میزبانانی که دارایی‌های خود را در پلتفرم‌هایی مانند Airbnb اجاره می‌کنند و نیز بیمه خودرو را برای رانندگانی که تحت پوشش هیچ بیمه‌ای قرار نگرفته‌اند، ارائه می‌دهند.

جهت گیری سوم: بومیان دیجیتال در حال تغییر شکل رابطه خود با موسسات مالی هستند.

انتظار می‌رود که در آینده نسل دیجیتال (افرادی که بین سال‌های 1980 تا 2012 متولد شده‌اند)، حدود 40 الی 50 درصد از مصرف‌کنندگان آسیا را تا سال 2030 تشکیل دهند. با تغییراتی که در منطقه وجود دارد نسل دیجیتال آسیا تمایل دارد تا از پلتفرم‌های رسانه‌های اجتماعی، اپلیکیشن‌های پیام رسان و سیستم‌های پرداخت‌های دیجیتال استفاده کنند. این نسل جوان در حال تغییر شکل رابطه خود با بازیگران خدمات مالی هستند. آن‌ها به راحتی می‌توانند خدمات مالی مرتبط را نیز جایگزین کنند. به عنوان مثال در چین سهم مصرف‌کنندگان 21 تا 24 ساله که دارای کارت‌های اعتباری فیزیکی هستند بیش از 20 درصد کمتر از نسل قدیمی‌تر است این نسل تمایل بالایی به خرید اقساطی دارند. هم چنین، طبق تحقیقات worldpay سهم تراکنش‌های خرید اقساطی از سال 2019 تا سال 2020 در آسیا دو برابر شده است.

جهت گیری چهارم: بازیگران خدمات مالی می‌بایست در کانال‌های توزیع خود بازنگری کنند تا نحوه تعامل با مشتریان را تغییر دهند.

با افزایش جذب مصرف کنندگان در کانال‌های دیجیتال، انتظارات آن‌ها افزایش می‌یابد. فناوری‌های دیجیتال از این نظر سطح انتظارات را بالاتر می‌برند، زیرا خدماتی با کاربری آسان و شخصی سازی شده را ممکن می‌سازند. حتی پاندمی Covid-19 این تغییر را تسریع کرده است. اگرچه پذیرش کانال‌های دیجیتال توسط مصرف کننده در ابتدا در تراکنش‌های آنلاین بیشتر مورد اقبال قرار گرفت، اما در سال 2020 بازیگران خدمات مالی، با ارائه خدماتی مانند وام مسکن در کانال‌های آنلاین فعالیت خود را توسعه داده‌اند. در نظرسنجی مالی مک‌کینزی در سال 2021 سهم آسیا از کاربران فعال بانکداری دیجیتال به 88 درصد افزایش یافت که در مقایسه با 4 سال قبل از آن 65 درصد افزایش داشته است. با این حال می‌بایست این نکته را مد نظر داشت که در حالی که تقریباً 70 درصد از مصرف کنندگان آسیایی آماده خرید محصولات و خدمات دیجیتالی هستند، تنها 20 الی 30 درصد آن‌ها تاکنون این کار را انجام داده‌اند. اما با این وجود بازیگران خدمات مالی در حال ارائه راه‌حل‌های نوآورانه برای افزایش تعاملات آنلاین می‌باشند. به عنوان مثال بانکداری خارج از چین در سنگاپور با استفاده از اتوماسیون و پردازش مستقیم وام‌های مسکن که بر بستر آنلاین انجام می‌گیرد، یک سرویس تأیید 60 دقیقه‌ای وام مسکن را برای سنگاپوری‌ها راه اندازی کرده است. در سال 2020 حدود 30 درصد وام‌ها از این طریق درخواست شده است. مدیریت ثروت، حوزه دیگری است که در آن فعالان خدمات مالی می‌توانند روابط خود را با مشتریان از طریق کانال‌های جدید تغییر دهند. در پی پاندمی کرونا بسیاری از مشتریان نیاز به برنامه‌ریزی مالی قوی را برای زندگی خود تشخیص و تمایل خود را برای کشف راه‌حل‌های جدید نشان دادند. پیش‌بینی می‌شود تعداد افرادی که از خدمات مشاوره ریاتیکی

(robo-advisor) در آسیا و اقیانوسیه استفاده می‌کنند، از حدود 110 میلیون نفر سال 2019 به بیش از 400 میلیون نفر در سال 2024 افزایش یابد. در چین Vanguard و Ant group مستقر در ایالات متحده یک سرمایه‌گذاری مشترک را برای ارائه خدمات مشاوره سرمایه‌گذاری تشکیل داده‌اند. در سال 2020 این دو شرکت BangNiTou را راه اندازی کردند که یک سرویس مشاوره بر پایه هوش مصنوعی با حداقل سرمایه بود. این حرکت تلاشی بزرگ برای در دسترس پذیری بیشتر مشاوره مالی با کیفیت بالا می‌باشد.

جهت گیری پنجم: ظهور شخصی سازی خدمات مالی می‌تواند برخی از فعالان خدمات مالی را در موقعیت مناسبی قرار دهد.

آسیا موقعیت مناسبی برای گسترش شخصی سازی دارد و مصرف‌کنندگان آسیایی مایل به اشتراک‌گذاری داده‌های خود در این زمینه هستند. یک نظر سنجی در Euromonitor در سال 2021 نشان می‌دهد که در چین، هند و تایلند بیش از 45 درصد پاسخ‌دهندگان، داده‌های شخصی خود را برای پیشنهادات و معاملات شخصی به اشتراک می‌گذارند. در حالیکه این رقم در فرانسه، آلمان و بریتانیا کمتر از 30 درصد است. شخصی سازی ارتباطات و خدمات بازاریابی در حال تبدیل شدن به یک تمایز رقابتی مهم است. در همین رابطه کره جنوبی پروژه mydata را تحت رهبری دولت در سال 2021 راه اندازی کرده است تا ارائه دهندگان خدمات دارای مجوز، از جمله بازیگران اصلی فین‌تک، امکان جمع آوری و تجزیه و تحلیل داده‌های شخصی پراکنده در بخش مالی منوط به رضایت مصرف‌کنندگان را داشته باشند. شخصی سازی خدمات می‌تواند فرصتی مناسب برای بازیکنانی با قدرت قابلیت تحلیلی برتر باشد.

جهت گیری ششم: توانمند سازی اقتصادی بانوان فرصت‌ها و نیازهای مالی جدیدی را برای آن‌ها ایجاد می‌کند.

توانمند سازی اقتصادی بانوان در برگیرنده‌ی افزایش مشارکت نیروی کار، افزایش فرصت‌های درآمدی، افزایش دسترسی مالی و دیجیتالی، تغییر ساختار خانواده و نقش پررنگ تر در تصمیم‌گیری‌های خرید توسط آن‌ها خواهد بود. بر اساس گزارش مک کینزی توانمند سازی بانوان می‌تواند به رشد مصرف در آسیا تا 30 درصد تا سال 2030 اضافه کند. همانطور که بانوان از نظر اقتصادی توانمندتر می‌شوند، احتمالاً نیازهای مالی بیشتری پیدا می‌کنند. در فیلیپین شرکت Insular Life از سال 2017 تا 2020 به افزایش 57 درصدی بیمه‌گذاران زن دست یافت. در سال 2019 این شرکت برنامه‌ای به نام InLife Heroes را با همکاری زنان کارآفرین برای ارائه در بازار نسبتاً بکر بانوان، راه اندازی کرد.

جهت گیری هفتم: افزایش سن جمعیت نیاز به ارائه خدمات منحصر به فردی دارد.

انتظار می‌رود که جمعیت سالمندان آسیایی (افراد 60 سال به بالا) در یکدهه آینده، حدود 40 درصد رشد کند و مقدار مصرف جمعیت سالمندان ممکن است دوبرابر سریع‌تر از بقیه جمعیت در بسیاری از کشورهای آسیایی رشد داشته باشد. موسسات مالی به طور معمول، روابط نزدیکی با افراد مسن داشته‌اند و بسیاری از فعالان خدمات مالی در حال بررسی راه‌هایی برای گسترش پیشنهادات خود به این جمعیت هستند.

جهت گیری هشتم: افزایش مسئولیت زیست محیطی مصرف کنندگان آسیایی.

در نظرسنجی که Ipsos در اواخر سال 2019 انجام داده است، بیش از 80 درصد پاسخ دهندگان در هند و چین و اقتصادهای نوظهور آسیایی عنوان کرده اند که تغییراتی در محصولات و خدماتی که خریداری می کنند ایجاد کرده اند، زیرا نگران تغییرات آب و هوایی هستند. بنابراین، فعالان خدمات مالی می بایست محصولات جدیدی را برای حمایت از مصرف کنندگان در نظر بگیرند. برای مثال DBS در سنگاپور و بانک مشترک المنافع در استرالیا هر دو وام های سبز را ارائه می دهند، که برای حمایت از مصرف کنندگانی است که در فناوری های سبز همانند نصب پنل های خورشیدی، یا وسایل نقلیه الکتریکی فعال هستند. شرکت های بیمه ای می توانند در خط مقدم حمایت از مصرف کنندگان این حوزه واقع شوند. تحقیقات مک کینزی تخمین زده است که تا سال 2050 در آسیا 2.8 تا 4.7 تریلیون دلار از تولید ناخالص داخلی ممکن است سالانه به دلیل بهره وری نیروی کار تحت تاثیر گرما و رطوبت و نیز در معرض خطر قرار گیرد و یا 1.2 تریلیون دلار سرمایه فیزیکی ممکن است در اثر طغیان رودخانه ها در یک زمان معین آسیب ببیند. بنابراین بازیگران اصلی صنعت بیمه می توانند پیشنهادات خود را برای محافظت از مشتریان افزایش دهند. به عنوان مثال Ping An یک سیستم ریسک دیجیتال را راه اندازی کرده است که پلتفرمی را بر مبنای هوش مصنوعی برای شناسایی و تجزیه و تحلیل و مدیریت ریسک فیزیکی ارائه می دهد که به طور پیشگیرانه به مشتریان در مورد خطرات احتمالی هشدار می دهد و نیز چندین محصول بیمه ای را در همین زمینه برای خطرات اقلیمی طراحی کرده است.

تغییر الگوهای مصرف به طور بالقوه 15 الی 25 درصد از مجموعه درآمد خدمات مالی را تغییر می‌دهد.

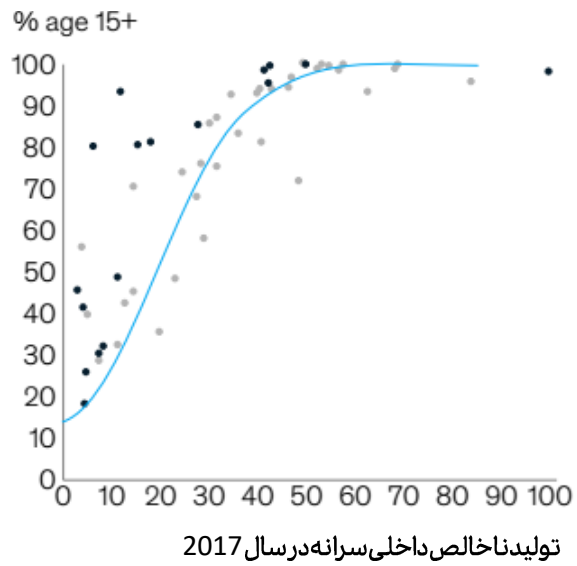
تحقیقات جدید موسسه مک کینزی نشان می‌دهد که چگونه مدل‌های جدید کسب و کارها منجر به ظهور منحنی‌های مصرف ویژه بازار می‌شود. در واقع رابطه بین درآمد و مصرف در برخی موارد در خدمات مالی و سایر بخش‌ها در حال تغییر یافتن است. به طور معمول بسیاری از محصولات از منحنی S درآمد محور پیروی می‌کردند. در اینجا اقتصادهایی با سطح درآمد پایین‌تر نفوذ کمتری را تجربه می‌کنند. با افزایش درآمد، نفوذ به نقطه اوج می‌رسد. برخی از بزرگترین خدمات مالی بانکی از جمله وام‌های مسکن و کارت‌های اعتباری به دنبال منحنی‌های S درآمد محور هستند. با این وجود نوآوری در سایر خدمات همانند پرداخت، وام دهی و ولت‌تک فرصت‌های جدیدی را در جهت ایجاد ارزش برای مصرف کننده ایجاد می‌کنند.

- بین 5 الی 10 درصد از ارزش ممکن است از یک منحنی دسترسی جدید پیروی کند. ظهور کیف پول‌های دیجیتال، مورد نیاز تمام سطوح‌های درآمدی است. در حالی که حساب‌های سنتی از منحنی S مبتنی بر درآمد، پیروی می‌کنند، اما نفوذ کیف پول‌های دیجیتال در تمامی سطوح درآمدی، امکان پذیر است. در چین از هر ده کاربر گوشی هوشمند، هشت نفر دارای کیف پول دیجیتال هستند. Alipay و TenPay که از Alibaba و Tencet به وجود آمدند، در مجموع 35 درصد از ارزش پرداخت C2B در چین را تشکیل می‌دهند. در کامبوج تعداد کیف پول‌های دیجیتال در سال 2020 دوبرابر شده است و تقریباً به ده میلیون حساب رسیده است.
- تا 15 درصد از ارزش ممکن است از منحنی S در حال تغییر، پیروی کند. نوآوری‌های دیجیتال در وام دادن به مصرف کننده و مدیریت ثروت، هزینه واسطه‌گری را کاهش می‌دهد. در هند بانکی به نام HDFC با اپلیکیشنی به نام "Milk-to-money" خدمت خود را برای کشاورزان کوچک گسترش داده است که با پرداخت‌های دیجیتالی به بیش از 450000 کشاورز و دامدار وام اعطا می‌کند. این بانک هم چنین خدمات ولت‌تک را ارائه می‌دهد و در جذب سرمایه گذاران بسیار موثر بوده است.

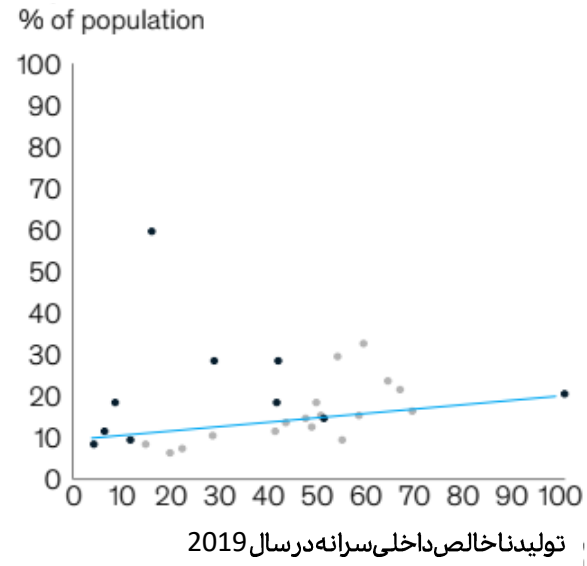
تغییر رابطه بین درآمد و مصرف

منحنی S

نفوذ موسسات مالی در سال 2017



نفوذ کیف پول های دیجیتال در سال 2019



سایر

● قاره ها ● آسیا

کسب و کارها می‌بایست خود را برای یک‌دهه آینده رقابت آماده سازند، زیرا چشم‌انداز مصرف‌کنندگان آسیایی در حال تغییر است.

چشم‌انداز مصرف‌کنندگان آسیایی با افزایش درآمد، تنوع و منابع جدید رشد و منحنی‌های مصرف در حال تغییر، شکل می‌گیرد و در این راستا شرکت‌ها می‌بایست درباره نحوه خدمت‌رسانی به مصرف‌کنندگان و نحوه رقابت موثر در بازارهای در حال تغییر، تجدید نظر کنند. تحقیقات موسسه مک‌کینزی در این زمینه سه اقدام کلیدی برای شرکت‌ها را شناسایی کرده است.



ترسیم دوباره نقشه رشد



افزایش چابکی



باز بودن نسبت به محیط

ترسیم دوباره نقشه رشد

هر کسب و کار نقشه‌ای از رشد دارد. این نقشه می‌تواند به راحتی در بازارهای در حال تغییر منسوخ شود. شرکت‌ها ممکن است نیاز داشته باشند تا بررسی کنند که چگونه تقاضا برای محصولات و خدمات آن‌ها تکامل می‌یابد و نیز کدامیک از زوایای رشد، مربوط به تجارت آن‌هاست. برخی از فعالان خدمات مالی با استفاده از یک همگرایی بزرگ از طریق یک بازی مالی یکپارچه شده به موفقیت دست می‌یابند، در حالی که برخی دیگر ممکن است که فرصت‌های رشد امیدوارکننده‌ای را در دگرگونی جمعیتی آسیا بیابند. به عنوان مثال SBI در سال 2019، YONO Krishi را راه اندازی کرد که یک پلتفرم دیجیتال برای خدمت به کشاورزان است که وام‌هایی تخصصی مانند وام محصولات کشاورزی، بیمه و فرصت‌های سرمایه‌گذاری می‌باشد و نیز یک پلتفرم جهانی را ارائه داده است که در آن کشاورزان می‌توانند قیمت‌های به روز محصولات را ببینند و آن‌ها را خریداری کنند. منحنی‌های مصرف جدید به طور قابل توجهی الگوهای مصرف را تغییر می‌دهد. مشتریانی که قبلاً از خدمات بانکداری دیجیتال استفاده نمی‌کردند، مستقیماً به استفاده از کیف پول‌های دیجیتالی تمایل پیدا می‌کنند. اکنون بسیاری از فین‌تک‌ها برای جذب پتانسیل این منحنی دسترسی جدید، اقدام کرده‌اند. Paytm در حال حاضر به بسیاری از مشتریان جدید با کیف پول دیجیتالی خدمت رسانی می‌کند و در حال گسترش خدمات خود به حوزه‌های سپرده‌گذاری، سرمایه‌گذاری خرید، وام‌های دیجیتال و بیمه است.

افزایش چابکی

با ترسیم یک نقشه رشد به روز، شرکت‌ها می‌توانند مدل‌های عملیاتی چابک‌تری را اتخاذ کنند و سرعت نوآوری را افزایش دهند تا بتوانند سریع‌تر خود را به بازار در حال تغییر برسانند. توانمندسازی تصمیم‌گیرندگان محلی، برای اینکه تصمیم‌گیری متمرکزتری را اتخاذ کنند و درکی از همه‌جانبه از محیط دیجیتال و بازار داشته باشند، مورد نیاز است. تخصیص مجدد منابع امری مهم و حیاتی است زیرا بازیگران خدمات مالی ممکن است نیاز به تخصیص مجدد سرمایه به مناطق رشد و فرصت‌زا داشته باشند.

باز بودن نسبت به محیط

شرکت‌ها نه تنها باید چابک باشند بلکه نسبت به محیطی که در آن قرار گرفته‌اند می‌بایست رویکردی باز و شبکه‌ای داشته باشند. در بازارهای متنوع و پویا احتمالاً برای شرکت‌ها سخت است که برای مصرف‌کنندگان همه خدمات را ارائه دهند، و برای بسیاری از آن‌ها یک راه امیدوارکننده، مشارکت در زیست‌بوم است. شرکت‌ها باید تصمیم بگیرند که آیا زیست‌بوم خود را رهبری کنند یا در زیست‌بوم موجود شرکت کنند. در این زمینه بازیگرانی مانند Ping An نشان داده‌اند که چگونه رهبری زیست‌بوم‌ها دستاورد بزرگی را برای شرکت‌هایی که فرصت‌ها را کشف می‌کنند، به دنبال دارد. صرف‌نظر از گزینه‌ای که تمام بازیگران مالی زیست‌بوم در اختیار دارند، ممکن است با حجم بسیاری از داده‌ها روبرو شوند و اغلب موثرترین راه برای انجام این کار، مشارکت است. به عنوان مثال، kasikorn Bank (K Bank) در تایلند برنامه وفاداری خود و نیز یک شبکه مشتریان جدید را از طریق برنامه بانکی خود به نام K plus که محبوب‌ترین برنامه بانکداری تلفن همراه تایلند می‌باشد، توسعه داده است. در این اپلیکیشن کاربران



می‌توانند پرداخت کنند، وام درخواست کنند، و حتی کارت‌های وفاداری همانند AirAsia BIG Point و PTT Blue Card را که با برنامه K Bank سازگار است، داشته باشند.

- [Woetzel, J. Thomas, R. Barquin, S. \(2021\). Future of Asia: the Future of Financial Services, McKinsey & Company, https://www.mckinsey.com/industries/financial-services/our-insights/future-of-asia-the-future-of-financial-services](https://www.mckinsey.com/industries/financial-services/our-insights/future-of-asia-the-future-of-financial-services)