

# Pametne luke: Komunalne luke i luke nautičkog turizma u okolinostima četvrte industrijske revolucije

Damir Juričić\*

Saša Drezgic\*\*

*Kao i svaka industrijska revolucija do sada, četvrta također utječe na naše živote mijenjajući naše ponašanje, navike i preferencije. No, njen utjecaj je također vidljiv i u novim proizvodima i uslugama koji za posljedicu imaju i nove poslovne modele. Jedno od osnovnih njihovih obilježja je veća usmjerenost na kupca ili korisnika usluge, veća dostupnost i raspoloživost proizvoda ili usluga te raznolikost načina zaključivanja transakcija. Proizvodi i usluge koje se nude u okviru poslovanja komunalnih i luka nautičkog turizma nisu izolirane iz trendova četvrte industrijske revolucije pa se u okviru ovog članka razmatra mogućnost primjene modela XaaS (anything ili everything as a service), po mnogima najupečatljivijeg produkta tzv. X-ekonomije. Budući da je tema primjene XaaS poslovnog modela novina, ovdje se na temelju primjene u drugim industrijskim granama nastoji procijeniti na koji bi se način taj model mogao primijeniti i u marinama te na koji način optimizirati spektar usluga koje kupuju korisnici marina.*

## 1. Uvod

Pod utjecajem novih proizvoda i usluga, neposrednim pristupom elektroničkoj pošti<sup>1</sup>, raznim internetskim servisima, dostupnošću svih vrsta informacija u realnom vremenu, digitaliziranim bankarskim transakcijama i slično, odnos prodavatelja i kupca (korisnika) promijenio se na način da korisnici u komunikaciji s prodavateljem ili pružateljem usluga **žele brzu i cjelovitu informaciju o proizvodu ili usluzi te njenu brzu i ekonomičnu dostupnost**. Korisnici doživljavaju da im usluga treba biti pružena brzo i na jednostavan način. Novi način života, proizašao između ostalog i iz današnjih društveno-ekonomskih okolnosti, usmjerio je preferencije korisnika ka novim poslovnim modelima ili modelima prodaje koji omogućuju ponudu najnovijih fleksibilnih i priuštivih proizvoda. Radi se u stvari o nekim osnovnim obilježjima tzv. X-ekonomije<sup>2</sup> kao što su ekonomija dijeljenja (Airbnb, Zipcar), nabava roba i usluga na zahtjev (Uber), kontinuirana nabava posredstvom pretplate (Netflix, HBO, Dollar Shave Club, Blue Apron, Bark Box, HelloFresh, Boksu, Lootcrate) te općenito online nabava (e-Bay, Amazon).

Prikupljanje i obrada velikih količina podataka u informacije korisne za efikasnije upravljanje i odlučivanje, umjetna inteligencija, strojno učenje, internet stvari, individualizacija proizvodnje prema zahtjevima kupca i veća povezanost s kupcima, nove decentralizirane strukture i upravljačke forme, kriptovalute, pametni ugovori, 5G mreže, sve su to pojmovi utkani u poslovne procese četvrte industrijske revolucije. Republika Hrvatska, kao zemlja čije gospodarstvo značajnije ovisi o turizmu općenito, ali i zemlja s prepoznatljivim komparativnim prednostima nautičkog turizma, trebala bi otvoriti pitanja vezana uz poslovanje održivih i konkurentnih marina nautičkog turizma i primjene novih poslovnih modela obilježenih upravo četvrtom industrijskom revolucijom. U ovom tekstu razmatramo jedan dio toga, dio koji se odnosi na mogućnost primjene XaaS poslovnog modela na poslovanje marina.

## 2. Usluge u lukama nautičkog turizma

Iako predmet ovog teksta nije poslovanje komunalnih luka i luka nautičkog turizma, za ilustraciju primjene novih poslovnih modela u marinama važno je spomenuti koje se sve usluge danas pružaju te na koji način one utječu na gospodarski razvoj određenog područja. Kao jedna vrsta turizma<sup>3</sup>, nautički je turizam složen turističko-pomorski pojam, intenzivno povezan s morem i plovidbom, ali i s nizom operacija na kopnu. Danas se u lukama nautičkog turizma, te u manjem obujmu i u komunalnim lučicama, pružaju različite usluge u svrhu zadovoljavanja potražnje

\* Dr. sc. Damir Juričić, Sveučilište u Rijeci, Centar za podršku pametnim i održivim gradovima, [www.uniri.hr/smartcities](http://www.uniri.hr/smartcities), [damir.juricic@uniri.hr](mailto:damir.juricic@uniri.hr)

\*\* Prof. dr. sc. Saša Drezgic, Sveučilište u Rijeci, Ekonomski fakultet, [sasa.drezgic@efri.hr](mailto:sasa.drezgic@efri.hr)

<sup>1</sup> <https://www.bakertilly.com/insights/as-xaas-takes-over-its-up-to-manufacturers-to-adapt> (29.7.2021.)

<sup>2</sup> Koulopoulos, T. (2001) *The X-Economy: Profiting from Instant Commerce*.

<sup>3</sup> <https://hrcak.srce.hr/16508> (8.8.2021.)

nautičara i vlasnika brodica. Radi se o uslugama poput sigurnog priveza brodica, opskrbe vodom, električnom energijom i gorivom, iznajmljivanja prostora, iznajmljivanja plovnih objekata za odmor i rekreaciju, usluzi skipera, prijehu, čuvanju i održavanju plovnih objekata na vezu u moru i na kopnu, snabdijevanju nautičara namirnicama, rezervnim dijelovima i opremom, uređenju i pripremanju plovnih objekata, pružanju različitih informacija poput vremenske prognoze, škole jedrenja i ronjenja, obuke za skipere i voditelje brodica, usluge prijevoza osoba i roba u lukama, parkiranja vozila i slično. Pored navedenog važno je istaknuti i trendove vezane uz ekologiju i očuvanje kvalitete mora kao i sigurnosti plovidbe u luci te kretanja na njenom kopnenom dijelu. Dakle, radi se o izuzetno kompleksnim poslovnim procesima u većoj ili manjoj mjeri međusobno ovisnih. Također, poslovanje luka nautičkog turizma izloženo je rizicima promjene trendova u pogledu pogonske energije brodica, dobave te načina plaćanja isporučenih usluga. U namjeri ilustracije kompleksnih poslovnih procesa i izloženosti rizicima važno je istaknuti i pitanje konkurentnosti, kako u pogledu konkurentnosti ponuditelja unutar luke, tako i konkurentnosti među lukama, konkurentnosti među lukama istoga gravitacijskog područja te konkurentnosti između luka s obzirom na tržište koje poslužuju<sup>4</sup>. Poslovanje u tako kompleksnoj okolini izloženo je brojnim rizicima čija materijalizacija može utjecati na smanjenje zadovoljstva korisnika i posjetitelja te posljedično i na poslovni rezultat.

Model poslovanja luka nautičkog turizma i komunalnih luka, tj. struktura i međusobna povezanost poslovnih procesa utjecat će na poslovnu svrhu osnivanja luke, odnosno, postizanje ekonomskih i financijskih učinaka. Čimbenici koji mogu utjecati na model poslovanja luke su<sup>5</sup>, između ostalih, način kretanja, prijevoza, transporta osoba i stvari u lukama, odnosi s nadležnim javnim tijelima, odnosi s korisnicima i kupcima, životni vijek građevine, opreme i strojeva te potrebe njihovog zadržavanja, struktura i kvalifikacija radnika, razvoj i zastarijevanje opreme, nastajanje novih usluga koje mogu povećati atraktivnost i konkurentnost komunalne i luke nautičkog turizma i slično. U tom smislu upravljanje lukama trebalo bi se temeljiti na kontinuiranom nadzoru troškova u ukupnom životnom vijeku luke, održavanju razine atraktivnosti u lukama kako bi se postigao najveći mogući broj stalnih i povremenih priveza te efikasnosti i motiviranosti radnika kako bi izvršene operacije doprinosile zadovoljstvu korisnika i kupaca. Temeljem naprijed navedenog čini se opravdanim postaviti pitanje o utjecaju novih poslovnih modela proizašlih iz obilježja četvrte industrijske revolucije na povećanje efikasnosti i održivosti komunalnih i luka nautičkog turizma.

### 3. Konceptija XaaS

Konceptija *Anything as a Service (XaaS)* u odnosu na dosadašnje poslovne modele u okviru kojih proizvođači individualno nabavljaju resurse za proizvodnju te prodaju jednokratno gotove proizvode, podrazumijeva primjenu naprijed navedenih obilježja X-ekonomije na postojeće poslovne modele kreirajući nove koji se temelje na dugoročnom poslovnom odnosu s kupcem/korisnikom, usmjerenju na zadovoljstvo kupaca/korisnika stvarajući stalni kanal povratnih informacija kao dodatnog resursa za povećanje potražnje, dijeljenju proizvodnih resursa unutar grupe proizvođača, ponudi raspoloživosti proizvoda u njegovom ukupnom životnom vijeku i slično. Taj novi poslovni model predstavlja svojevrsnu servitizaciju poslovanja poduzetnika kako na strani nabave tako i na strani prodaje. Na strani nabave poduzetnik sa svojim partnerima u okviru jedinstvenog poduzetničkog ekosustava dijeli proizvodne, istraživačke i dizajnerske resurse što mu proizvodnju čini troškovno efikasnijom. Na strani prodaje poduzetnik prodaje svojim kupcima/korisnicima proizvod koji će im biti raspoloživ u njegovom ukupnom životnom vijeku. To znači da se do sada jednokratna prodaja proizvoda dopunjuje održavanjem i zbrinjavanjem na kraju životnog vijeka proizvoda, jednom riječju prodaje se usluga raspoloživosti proizvoda. Na taj način proizvođač, uz mogućnosti koje se pružaju današnjom digitalnom komunikacijskom i informacijskom tehnologijom, koristi dodatni resurs dugoročnih povratnih informacija od kupaca/korisnika<sup>6</sup> koje kontinuirano koristi za unaprjeđenje proizvoda.

Tzv. servitizacija proizvoda nije novina u poslovnoj praksi. Iako je pojam *Software as a Service (SaaS)* nastao u informacijskoj industriji<sup>7</sup>, svojevrsna transformacija jednokratnih proizvoda u uslugu raspoloživosti poznata je tržištu nekoliko desetljeća. Radi se o ideji iz sredine devedesetih godina. Građevine su se do tada prodavale kao jednokratni proizvodi (nabava radova i plaćanje izvršenih radova, npr. na izgradnji stambene zgrade, proizvodne hale, škole, bolnice, vodoopskrbnog sustava, sustava za prikupljanje i obradu komunalnog otpada ili pak prometnica), a taj se poslovni model temeljio na ideji da kupac građevine postane korisnik usluge raspoloživosti te iste građevine. Radi se o svojevrsnoj transformaciji izvođača radova (kojeg investitor plaća nakon izvršenih radova) u dobavljača usluge raspoloživosti prostora u građevini, prostora raspoloživog naručitelju za obavljanje njegovog osnovnog posla (obrađivanje u slučaju škole, liječenje u slučaju bolnice, sigurno

<sup>6</sup> <https://www.tcs.com/perspectives/articles/what-happens-when-you-turn-your-products-into-services> (6.8.2021.)

<sup>7</sup> Najpoznatiji pojmovi su SaaS (Software as a Service), IaaS (Infrastructure as a Service), PaaS (Platform as a Service). Međutim, ta se ideja prodaje usluge širi i na druge sektore stoga postoje pojmovi poput MaaS (Mobility as a Service), BaaS (Banking as a Service), MaaS (Manufacturing as a Service) i slično. Danas, očito, postoji i pomutnja s obzirom na iste generičke nazive za različite proizvode ili usluge pa će uskoro, najvjerojatnije, nastati potreba standardizacije nazivlja. Jedan od pokušaja je upravo usmjerenje pozornosti da se svi dosadašnji proizvodi, usluge, platforme, poslovne koncepcije koje su se prodavale ili nabavljale jednokratno, u okviru novih poslovnih modela mogu prodavati kao usluge raspoloživosti u njegovom ukupnom životnom vijeku, dakle XaaS (Everything ili Anything as a Service).

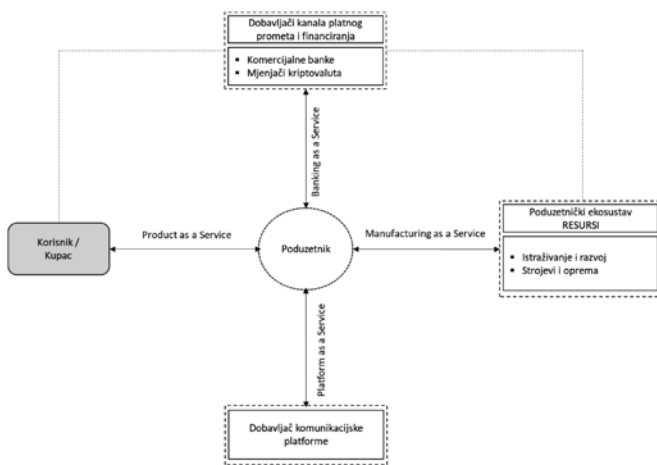
<sup>4</sup> [https://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id\\_clanak\\_jezik=83219](https://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id_clanak_jezik=83219) (8.8.2021.)

<sup>5</sup> prilagođeno na temelju [https://www.researchgate.net/publication/320190982\\_BUSINESS\\_MODEL\\_FOR\\_A\\_SEA\\_COMMERCIAL\\_PORT\\_AS\\_A\\_WAY\\_TO\\_REACH\\_SUSTAINABLE\\_DEVELOPMENT\\_GOALS](https://www.researchgate.net/publication/320190982_BUSINESS_MODEL_FOR_A_SEA_COMMERCIAL_PORT_AS_A_WAY_TO_REACH_SUSTAINABLE_DEVELOPMENT_GOALS) (8.8.2021.)

nost u slučaju zatvora, stanovanje u slučaju stambene zgrade i slično). U takvom poslovnom modelu naručitelj dobavljača raspoloživosti plaća dugoročno dok mu je prostor raspoloživ. Naravno, u takvom modelu naručitelj i dobavljač komuniciraju posredstvom računalnog programa (platforme) u okviru kojega se prijavljuju stanja neraspoloživosti na koje dobavljač reagira dovodeći prostor u stanje raspoloživosti. Dakle, dobavljač je objedinio funkcije projektiranja, izgradnje i održavanja (moguće i financiranja i upravljanja) i naručitelju ponudio uslugu raspoloživosti prostora u ukupnom životnom vijeku.

Danas postoji cijeli niz različitih koncepata i poslovnih modela koji se ne odnose isključivo na raspoloživost građevina ili računalnih programa. Radi se o svojevrsnoj eksploziji poslovnih modela temeljenih na usluzi koji su prodrli u cijeli niz različitih sektora od financijskog i informacijsko-komunikacijskog do građevinskog, transportnog ili zdravstvenog. Naravno, u centru svakog od njih je kupac, korisnik ili klijent s njegovim preferencijama te digitalna komunikacijska platforma posredstvom koje kupac i poduzetnik komuniciraju kontinuirano. Ilustracija osnovnih obilježja i moguće organizacijske strukture prikazana je na shemi 1:

Shema 1: Organizacijska struktura XaaS poslovnog modela



Izvor: Autori.

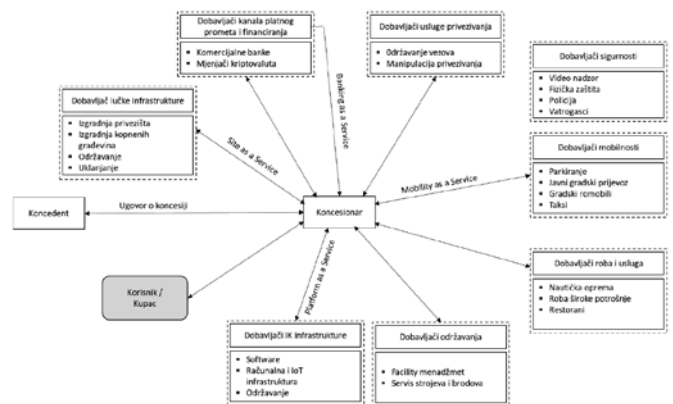
Na shemi 1 prikazana je općenita, moguća, organizacijska struktura XaaS poslovnog modela u okviru koje poduzetnik dijeli resurse s ostalim poduzetnicima iz ekosustava (*Manufacturing as a Service*) te plaća one resurse i onu količinu resursa koliko je koristio. Radi se o svojevrsnom dijeljenju resursa među poduzetnicima istog ekosustava. Dobavljači kanala platnog prometa i izvora financiranja (*Banking as a Service*) u usluge uključuju poduzetnika, njegov ekosustav te korisnika pružajući bankarske produkte kao uslugu<sup>8</sup> (integracija digitalnih bankarskih usluga direktno u poduzetnikove proizvode poput sustava vjernosti, *on-line* kredita, digitalnog platnog prometa i slično). Tu su i nebankarski financijski dobavljači koji omogućuju

plaćanja roba i usluga kriptovalutama<sup>9</sup>. U okviru ovog poslovnog modela subjekti na strani ponude komuniciraju s kupcima/korisnicima posredstvom platforme (*Platform as a Service*) koja omogućuje njihovu kontinuiranu komunikaciju, nabavu, isporuku, ocjenu kvalitete, plaćanja, reklamacije i slično. Dobavljač ove usluge isporučuje subjektima u lancu dobave kontinuiranu raspoloživost komunikacijskih kanala.

#### 4. Luka nautičkog turizma kao usluga (PaaS – Port as a Service)

Slijedom prethodno navedenog, a u svrhu postizanja održivog poslovanja luka u skladu s ciljevima održivog razvoja Ujedinjenih naroda<sup>10</sup> (SDG), osobito ciljeva br. 3, 6, 7, 8, 9, 11 te 13, 14 i 15, menadžment marine razmotrit će način na koji bi ona trebala biti organizirana te kako bi novi poslovni modeli mogli doprinijeti povećanju konkurentnosti, atraktivnosti, profitabilnosti, održivosti, priuštivosti i dostupnosti usluga koje se njenim poslovanjem isporučuju kupcima ili krajnjim korisnicima. Također, budući da se radi o inovacijama koje još nemaju masovnu primjenu, valja procijeniti na koji način bi nove digitalne informacijske i osobito komunikacijske tehnologije mogle biti inkorporirane u organizacijsku strukturu, poslovne procese te svakodnevne operacije. Mogućnost primjene poslovnog modela temeljenog na isporuci usluge ilustrirana je shemom 2:

Shema 2: Potencijalna mogućnost integracije XaaS poslovnog modela u poslovanje komunalnih i luka nautičkog turizma (PaaS)



Izvor: Autori.

Do sada prevladavajući način izgradnje marine temeljio se na nabavi radova. To znači da je koncesionar sklopio posao s izvođačem radova koji mu je isporučio radove na izgradnji vezova, pontona, komunalne mreže (vodoopskrba i odvodnja) te ostale kopnene građevinske suprastrukture (poslovne zgrade, prometnice i slično). No, preferirajući

<sup>9</sup> <https://electrocoin.hr/> (7.8.2021.)

<sup>10</sup> <http://idop.hr/hr/dop-trendovi/ciljevi-odrzivog-razvoja/opceni-to-globalnim-ciljevima-odrzivog-razvoja/17-globalnih-ciljeva-za-odrzivi-razvoj-koji-ce-do-2030-promijeniti-sliku-svijeta/> (8.8.2021.)

<sup>8</sup> <https://www.finextra.com/blogposting/20099/what-the-hell-is-banking-as-a-service-and-what-is-it-not> (6.8.2021.)

minimalne ukupne životne troškove građevine<sup>11</sup> (marine) i najbolju vrijednost za novac, koncesionar može razmotriti ugovaranje usluge raspoloživosti lučke infrastrukture (*Site as a Service* na shemi 2) s građevinskim poduzećem (najčešće u ovom slučaju s konzorcijem specijaliziranih poduzeća) koje će preuzeti rizike izgradnje i održavanja (često i financiranja i/ili upravljanja) te koncesionaru isporučiti uslugu raspoloživosti infrastrukture i suprastrukture u marini. Koncesionar će u tom slučaju izvršitelju plaćati periodičnu naknadu za raspoloživost koja će u cijelosti biti plaćena ukoliko je marina raspoloživa, djelomično plaćena ukoliko je marina prihvatljivo neraspoločiva te obustaviti plaćanje ukoliko je marina neraspoločiva ispod ugovorom određenih kriterija sve do trenutka uspostavljanja prihvatljive raspoloživosti<sup>12</sup>. Primjena takvog poslovnog modela u području nabave lučke infra i suprastrukture mogla bi rezultirati najboljom vrijednosti za novac koncesionara. Kako se radi o dugoročnom poslovnom odnosu ugovorne strane posebnu će pozornost posvetiti sustavu nadzora isporučenih standarda raspoloživosti, ali i standarda ESG<sup>13</sup> (*environmental, social and governance*) faktora pa će ovdje od posebnog značaja biti primjena sustava senzora različitih vrsta integriranih u mreži interneta stvari (IoT) najčešće upravljanih umjetnom inteligencijom (AI). Na taj način se omogućuje kontinuirano mjerenje vrijednosti usluge raspoloživosti te uspoređivanje s vrijednostima ugovorenih standarda automatski povezanih s mehanizmom plaćanja, a kojim se automatski isporučuje periodični račun za usluge. Naravno, mjerenje stupnja ispunjenja standarda vezanih uz okoliš, društvo i upravljanje bit će također važni. Dakle, radi se o informacijsko-komunikacijskom sustavu za nadzor ugovora u fazi uporabe.

Nautičari i ostali gosti u marini, osobito ako se marina nalazi u okviru gradskog središta, potraživat će usluge mobilnosti, od taksija i javnog gradskog prijevoza do električnih skutera i romobila sve povezano sustavom parkiranja u marini i gradu (*Mobility as a Service* na shemi 2). Radi se o primjeni principa moderne digitalne mobilnosti u okviru kojega korisnik (nautičar ili posjetitelj) na jednostavan, brz, priuštiv i lako dostupan način dolazi do odabranog prijevoznog sredstva kako bi došao na odredište u gradu i vratio se u marinu. Korisnik se služi jedinstvenom univerzalnom platformom za pristup najbližem odabranom prijevoznom sredstvu koja mu omogućuje plaćanje usluga na jednostavan način neovisno radi li se o fiat ili kriptovaluti, kartici, internet bankarstvu i slično. Ovdje treba istaknuti i to da subjekti zainteresirani investirati i upravljati modernim marinama uvelike ovise o javnim politikama javnih tijela upravo u dijelu koji se odnosi na suvremenu grad-

sku mobilnost<sup>14</sup> stoga primjene poslovnih modela četvrte industrijske revolucije mora pratiti i dinamika razvoja pametnog grada.

S obzirom na kompleksnost poslovnih odnosa i raznolikost operacija i procesa koji nastaju u marini, ona postaje tržište različitih ponuditelja i kupaca/korisnika. Prometovanje proizvoda u marini, vrijednošću značajnije, najčešće uključuje i izvore financiranja (komercijalne banke), ali u zadnje vrijeme i financijske posrednike koji omogućuju zaključivanje transakcija u kriptovalutama te plaćanje roba, proizvoda i usluga u kriptovalutama uz istovremenu naplatu u fiat valuti (*Banking as a Service* na shemi 2). Komercijalne banke<sup>15</sup> će svojim proizvodima, na primjer karticama vjernosti i sustavom diskonta poduprijeti potražnju za proizvodima koji se nude u marini. Svojim predodobrenim i ostalim kreditnim proizvodima (on-line kredit) omogućit će na jednostavan i brz način kupnju roba i usluga veće vrijednosti. Ovim modelom se omogućuje integracija digitalnih bankarskih usluge direktno u proizvode ponuditelja koji posluju u krugu marine.

Naravno, sve naprijed opisane operacije provode se posredstvom jedinstvene informacijske platforme (*Platform as a Service* na shemi 2). Njome kupci/korisnici obavljaju sve operacije prikazane na shemi 2 (i mnoge druge povezano), tj. naručuju i plaćaju dobivene usluge, a ponuditelji ih isporučuju. Platforma služi za razmjenu informacija o zadovoljstvu kupaca/korisnika te kao vrijedan izvor statističkih podataka pomoću kojih ponuditelji mogu optimizirati ponudu u svrhu postizanje bolje dostupnosti i priuštivosti, ali i kao izvor podataka o optimizaciji dobave robe, proizvoda i usluga kupcu ili korisniku. Nautičar u plovidbi Jadranom treba cijeli niz usluga koje mu se posredstvom platforme dostavljaju optimalno s obzirom na rutu plovidbe, potrebne robe, preferirano zaustavljanje u marinama, lučicama ili sidrištima u uvalama, vremensku prognozu i slično. Danas tehnologija omogućava takvu optimizaciju.

## 5. Zaključak

Promjena preferencija korisnika, nove tehnologije plovila, nova pogonska energija u skladu s okolišnim politikama, održivost vrijednosti proizvoda i usluga u ukupnom životnom vijeku i druga obilježja četvrte industrijske revolucije, usmjerit će pozornost menadžmenta marina, komunalnih luka i privezišta ka procjeni utjecaja novih poslovnih modela u svrhu njihovog optimalnog poslovanja i maksimizacije zadovoljstva korisnika. Kako se kod primjene XaaS modela u marinama radi o kompleksnom sustavu ugovora s različitim subjektima koji sudjeluju u poslovanju pod različitim okolnostima, predstoje daljnja sveobuhvatna istraživanja o njihovim osnovnim obilježjima i mogućnostima primjene.

<sup>11</sup> HRN ISO 15 686-5:2009.

<sup>12</sup> Kako se ovdje radi o poslovnom odnosu dva subjekta iz privatnog sektora moguć je spektar različitih kombinacija jednokratnog plaćanja po okončanju faze građenja u kombinaciji s plaćanjem u dugoročnom ugovornom razdoblju.

<sup>13</sup> <https://www.mckinsey.com/industries/engineering-construction-and-building-materials/our-insights/call-for-action-seizing-the-decarbonization-opportunity-in-construction?cid=other-eml-alt-mip-mck&hdpid=995b1ae0-c570-4baa-832e-5fb15ed65431&hctky=10585423&hlkid=0d56f1a3df4141ac8b17b28a9036fb11>

<sup>14</sup> [https://tim4pin.hr/wordpress\\_9/wp-content/uploads/2021/05/TIM4PIN-6-2021\\_Sadr--aj.pdf](https://tim4pin.hr/wordpress_9/wp-content/uploads/2021/05/TIM4PIN-6-2021_Sadr--aj.pdf)

<sup>15</sup> <https://www.finextra.com/blogposting/20099/what-the-hell-is-banking-as-a-service-and-what-is-it-not>