

درس‌هایی از ساخت اولین بانک دیجیتال آسه‌آن

# راهنمای تداول دیجیتال

چاپ دوم

علیرضا کیان‌پور، نوشا جعفری

دنيس‌خو



فایل نمونه

بِسْمِ اللَّهِ  
الرَّحْمَنِ  
الرَّحِيمِ



The mark of  
responsible forestry  
FSC® C009732

سرشناسه: author-۱۹۶۳, Khoo, Dennis.

عنوان: راهبری تحول دیجیتال: درس‌هایی از ساخت اولین بانک دیجیتال آسه‌آن

نویسنده: دنیس خو

مترجمان: علیرضا کیانپور، نوشا جعفری

مشخصات نشر: تهران: راه پرداخت، ۱۴۰۱.

مشخصات ظاهری: ۳۰۴ص. مصور(رنگی)، جدول(رنگی)، نمودار(رنگی).

شابک: ۹۷۸-۶۲۲-۷۷۰۲-۷۰-۵

وضعیت فهرست نویسی: فیپا

یادداشت: عنوان اصلی: Driving digital transformation : lessons from building the first ASEAN digital bank.

عنوان دیگر: درس‌هایی از ساخت اولین بانک دیجیتال آسه‌آن.

موضوع: بانکداری اینترنتی- آسیای جنوب شرقی

موضوع: Internet banking - Southeast Asia

موضوع: خدمات مالی- آسیای جنوب شرقی - نوآوری

موضوع: Financial services industry-Technological innovations-Southeast Asia.

شناسه افزوده: کیانپور، علیرضا، ۱۳۵۵-، مترجم

شناسه افزوده: جعفری، نوشا، ۱۳۵۵

رده بندی کنگره: HG1۷۰۸٫۷

رده بندی دیویی: ۳۳۲٫۱۲۰۲۸۵۴۶۷۸

شماره کتابشناسی ملی: ۹۱۳۹۰۸۶

درس‌هایی از ساخت اولین بانک دیجیتال آسه‌آن

# راهنمای تداول دیجیتال

چاپ دوم

علیرضا کیان‌پور، نوشا جعفری

دنيس‌خو





**عنوان: راهبری تحول دیجیتال**

ناشر: راه پرداخت

نویسنده: دنیس خو

مترجمان: علیرضا کیان پور، نوشا جعفری

ویراستار ارشد: مینا والی

ویراستار محتوایی: محمد قربانی

ویراستار ادبی: آریو شمس

بازبینی نهایی متن: رضا قربانی

صفحه آرا: حمید ابراهیمی

ناظر چاپ: قادر شهپازی

نوبت چاپ: دوم ۱۴۰۲

شمارگان: ۱۰۰۰ نسخه

شابک: ۹۷۸-۶۲۲-۷۷۰۲-۷۰-۵

تلفن: ۰۲۱-۴۴۴۳۹۶۶

دورنگار: ۸۹۷۸۴۹۰۲

ایمیل: info@way2pay.press

وبسایت: way2pay.press

لیتوگرافی: هنر اشکان

چاپ و صحافی: واژه

همه حقوق چاپ و نشر این اثر برای «انتشارات راه پرداخت» محفوظ است. هرگونه تکثیر، انتشار و بازنویسی این اثر یا قسمتی از آن به هر شکل و شیوه (چاپی، صوتی، ویدئویی، دیجیتال و...) بدون اجازه کتبی ناشر ممنوع است.

نشانی فروشگاه انتشارات راه پرداخت: تهران، جنت آباد جنوبی، خیابان لاله غربی، روبه روی پاساژ سمرقند، خیابان حدیث، کوچه حدیث دوم، پلاک ۸

## فهرست

۲۰	<b>بخش اول آغاز سفر به سوی TMRW</b>
۲۹	<b>بخش دوم: آینده چگونه خواهد بود؟</b>
۳۳	فصل اول: آینده صنعت بانکداری
۳۹	آموزه‌های کلیدی
۴۰	فصل دوم: تفاوت میان بانک دیجیتال و بانکداری دیجیتال
۴۶	آموزه‌های کلیدی
۴۷	فصل سوم: نوآوری دگرگون‌کننده در مقابل نوآوری حفظ‌کننده
۵۵	آموزه‌های کلیدی
۵۶	فصل چهارم: چالش‌های متوجه بانک‌های بزرگ
۶۲	آموزه‌های کلیدی
۶۳	فصل پنجم: همه‌چیز با درگیرسازی مشتری آغاز می‌شود
۶۷	آموزه‌های کلیدی
۶۸	فصل ششم: راه نجات بانک‌های سنتی
۷۳	آموزه‌های کلیدی
۷۷	<b>بخش سوم: اصول اولیه کسب‌وکار بانک دیجیتال</b>
۷۹	فصل اول: فناوری بسیار مهم است اما اولین قدم نیست
۸۲	آموزه‌های کلیدی
۸۳	فصل دوم: نقش تفکر طراحی در کسب‌وکارهای مبتنی بر تجربه مشتری
۸۷	آموزه‌های کلیدی
۸۸	فصل سوم: از کدام شروع کنیم راه‌حل یا مسئله؟
۹۱	آموزه‌های کلیدی
۹۲	فصل چهارم: مشتریان حقیقی یا مشتریان حقوقی؟
۹۵	آموزه‌های کلیدی
۹۶	فصل پنجم: داده و نقش آن در بانک دیجیتال
۱۰۰	آموزه‌های کلیدی
۱۰۱	فصل ششم: روش‌های اعتبارسنجی جدید
۱۰۳	آموزه‌های کلیدی

۱۰۴	فصل هفتم: افتتاح حساب، اولین قدم در طراحی تجربه مشتری
۱۰۶	آموزه‌های کلیدی
۱۰۷	فصل هشتم: ستون فقرات سامانه‌های مرکزی بانکداری
۱۱۱	آموزه‌های کلیدی
۱۱۲	فصل نهم: محصول در کجای منظومه فکری بانک دیجیتال قرار می‌گیرد؟
۱۱۵	آموزه‌های کلیدی

### بخش چهارم: راه‌اندازی بانک دیجیتال

۱۱۸	فصل اول: اصول طراحی
۱۲۰	فاز اول
۱۲۳	فاز دوم
۱۲۴	فاز سوم
۱۲۶	آموزه‌های کلیدی
۱۲۷	فصل دوم: زمین بازی شما کجاست؟
۱۳۰	آموزه‌های کلیدی
۱۳۱	فصل سوم: کشف مسیر سوددهی
۱۳۵	آموزه‌های کلیدی
۱۳۶	فصل چهارم: نقش خدمات عالی در بانک دیجیتال
۱۳۸	آموزه‌های کلیدی
۱۳۹	فصل پنجم: چگونه تمایز ایجاد کنیم؟
۱۴۲	آموزه‌های کلیدی
۱۴۳	فصل ششم: یادگیری به منزله وجه تمایز
۱۴۶	آموزه‌های کلیدی
۱۴۷	فصل هفتم: تقویت فرهنگ نوآوری
۱۴۹	آموزه‌های کلیدی
۱۵۰	فصل هشتم: در استخدام افراد به دنبال چه چیزی باید باشید؟
۱۵۳	فصل نهم: اکوسیستم و مشارکت
۱۵۷	آموزه‌های کلیدی
۱۵۸	فصل دهم: مهم‌ترین چالش شما
۱۶۱	آموزه‌های کلیدی

### بخش پنجم: سند راهنمای آینده دیجیتال

۱۶۳	راهنمای گام‌به‌گام در مسیر تحول دیجیتال
۱۶۳	فصل اول: بعد مشتری
۱۷۱	



۱۷۲	بخش بندی و شکاف‌ها
۱۷۴	شکاف‌ها
۱۷۶	بینش، تجربه و فرایند
۱۸۱	تجربه مطلوب
۱۸۵	فرایند کسب و کار
۱۸۸	نکات مهم
۱۹۰	<b>فصل دوم: بعد کسب و کار</b>
۱۹۲	متمایز بودن
۱۹۷	مسیر سودآوری
۱۹۸	مرحله اول: فروش با سود
۲۰۲	مرحله دوم: سود مشتری = هزینه ثابت سالیانه به ازای هر مشتری
۲۰۳	مرحله سوم: بازدهی (رشد درآمدها << رشد هزینه‌ها)
۲۰۳	مقیاس‌پذیری
۲۰۵	مزیت رقابتی
۲۰۸	نکات مهم
۲۱۰	<b>فصل سوم: قابلیت‌ها</b>
۲۱۳	طراحی
۲۱۷	روش‌شناسی
۲۲۱	داده
۲۲۵	فناوری
۲۲۹	اکوسیستم
۲۳۳	دانش‌های جدید
۲۳۳	جمع‌بندی مباحث
۲۳۵	آموزه‌های کلیدی
۲۳۹	<b>فصل چهارم: کارکنان و رهبری</b>
۲۴۱	مأموریت-ارزش‌ها
۲۴۳	فعالیت‌های الهام‌بخش
۲۴۵	مشارکت مداوم
۲۴۶	اندازه‌گیری
۲۴۸	سود
۲۴۹	راه‌اندازی با تجربه عالی
۲۵۱	رهبری
۲۵۱	هماهنگی و عمق
۲۵۳	ترویج نوآوری
۲۵۳	کارکنان

۲۵۴	فرایندها
۲۵۶	رهبری
۲۵۶	مأموریت
۲۵۷	کاستن از سلسله‌مراتب
۲۵۸	پذیرش شکست
۲۵۸	چالش زیاد و پشتیبانی تمام‌قد
۲۵۹	متفکر سیستمی
۲۶۱	رهبر متعادل
۲۶۴	محیط آزاد و باز
۲۶۶	شکاف استعداد
۲۶۷	آنچه هست در مقابل آنچه باید باشد
۲۶۷	اجاره در مقابل خرید (استخدام دائم در مقابل استخدام موقت یا برون‌سپاری)
۲۶۹	داخلی یا خارجی
۲۶۹	چگونه استخدام کنیم؟
۲۷۳	ساختار
۲۷۳	همسویی سازمانی
۲۷۴	طراحی و ساختار سازمانی
۲۷۶	دفتر مرکزی در مقابل دفتر محلی
۲۷۷	محیط کاری
۲۷۸	آموزه‌های کلیدی

## ۲۸۴ بخش ششم: فراتر از بانکداری

۲۸۵	لنز اول: محرک‌های انقلاب دیجیتال
۲۸۷	لنز دوم: انواع دگرگونی در مقابل پیچیدگی
۲۸۸	لنز سوم: تحول در صنایع مختلف با سرعت متفاوتی اتفاق می‌افتد
۲۹۲	جمع‌بندی کلی
۲۹۶	آموزه‌های کلیدی



## [یادداشت ناشر]

رضا قربانی - انتشارات راه پرداخت

بگذارید همین اول کار را یکسره کنیم؛ استفاده از فناوری و ابزارهای فناوری، به تنهایی، به معنای تحول دیجیتال در سازمان نیست! یعنی ممکن است سازمان‌ها با استفاده از ابزارهای دیجیتال، همان کارها و فعالیت‌های قبل از دوران دیجیتالی شدن را با ابزاری متفاوت انجام دهند؛ در حالی که در بر همان پاشنه همیشگی بچرخند! بگذارید صریح‌تر بگوییم: «تحول دیجیتال، ارتباط چندانی با فناوری ندارد.» این جمله تیتیر مقاله یکی از استادان دانشگاه MIT در چند سال قبل بوده و به نظرم فوق‌العاده است. من یک علاقه‌مند به فناوری و ابزارهای فناوری هستم؛ بنابراین از استفاده بیشتر و بیشتر از گجت‌ها استقبال می‌کنم، ولی تحول دیجیتال را به معنای تبدیل سازمان‌ها به گورستان ابزارها و گجت‌های گوناگون نمی‌دانم.

در واقع قبل از انتخاب هر ابزاری لازم است درباره چیزهای دیگری با خودمان به توافق رسیده باشیم؛ قبل از انتخاب ابزار باید بدانیم فلسفه سازمان ما چیست؛ باید بدانیم این فرایندهایی که سازمان ما را ساخته‌اند و این ساختار چه فلسفه وجودی دارد؛ قرار است چه چیزی را بسازیم یا چه خدمتی را ارائه دهیم؟ به زبان علمای مدیریت لازم است استراتژی سازمان‌مان را بدانیم. ابزارها قرار است به ما کمک کنند با خون و خون‌ریزی کمتری استراتژی سازمانی‌مان را دنبال کنیم؛ وگرنه ابزارها هرگز نمی‌توانند به خودی خود فلسفه داشته باشند.

تبر در دست هیزم شکن معنا دارد؛ حالا این تبر می‌تواند با اره موتوری جایگزین شود و سرعت کار بالاتر برود، ولی اگر ندانیم چه کار می‌کنیم، این ابزار بعد از مدتی به بالای جان تبدیل می‌شود. حتی ممکن است به مرور اره موتوری به ابزارهای مدرن‌تر، قوی‌تر و سریع‌تری تبدیل شود. ابزارها سرعت کار را بالا می‌برند، ولی اگر شروع به نابود کردن جنگل‌ها کنیم و به ازای هر درختی که قطع کرده‌ایم، چیزی جایگزین نکنیم و برنامه‌ای برای ادامه حیات محیط زیست نداشته باشیم، برده ابزار شده‌ایم.

فلسفه هر سازمانی بالاتر از همه ابزارهایش قرار دارد. وقتی قرار است به سوی دیجیتال شدن برویم، باید از بالا شروع کنیم. شاید فلسفه سازمان مادر تضاد با تحول دیجیتال باشد. شاید در دنیای دیجیتالی

آینده سازمان ما جایی نداشته باشد. این همان جایی است که سازمان‌های فسیل شروع به تجاوز به مفهوم تحول دیجیتال می‌کنند. اینجا همان جایی است که سازمان‌های مربوط به گذشته شروع به خلق ایده‌های من‌درآوردی می‌کنند و از اموری صحبت می‌کنند که در سازمان‌شان بر خلاف آن عمل می‌کنند. هر تحول دیجیتالی از فلسفه سازمان شروع می‌شود و با تغییر و تحول در فرایندها و تجربه مشتری ادامه پیدا می‌کند. در نهایت سازمان دیجیتال شیوه متفاوتی از خلق ارزش را به ما معرفی می‌کند. تحول دیجیتال را اگر خلاصه شده در استفاده از ابزارهای دیجیتال بدانیم، راه را به خطا رفته‌ایم. سازمان‌های فعال در صنایع سنتی در آستانه این خطا قرار می‌گیرند؛ اگر از تحول دیجیتال به عنوان یک شوآف استفاده کنند، نه راهی برای نو شدن.

تحول دیجیتال یعنی راهی نو در دنیای پیچیده و پرابهام کسب و کارها.

در سال‌های گذشته خوشبختانه تغییر دیدگاه قابل قبولی در بسیاری از مدیران شکل گرفته و مطمئناً در آینده نزدیک ثمره این تغییر نگاه را خواهیم دید. بخش عظیمی از این تغییر نگاه را هم مدیران محتواهای مفید و اثربخشی هستیم که در سال‌های گذشته خلق شده است. همین جا به احترام همه آنهایی که در این راه تلاش کرده‌اند، کلاه از سر برمی‌دارم و امید دارم این راه پررهرو بماند.

ما هم در این سال‌ها در انتشارات راه پرداخت تلاش کرده‌ایم بخشی از این دنیای نو باشیم و با انتشار محتواهای مفید و اثربخش زمینه تغییر و توسعه فضای کار و کارآفرینی را در ایران فراهم کنیم. با توجه به رویکردهای راه پرداخت تمرکز ما بیشتر بر حوزه‌های مالی بوده و در این زمینه پیش از این کارهایی را به مخاطبان خوب مان تقدیم کرده‌ایم. کتابی که در دست شماست، یکی از جدیدترین کتاب‌هایی است که به مستندسازی فعالیت‌های معطوف به تحول دیجیتال در یکی از بانک‌های جنوب شرق آسیا پرداخته است. تصور می‌کنم محتوای این کتاب ایده‌های بکر و جالب زیادی برای مخاطبان داشته باشد. لازم است همین جا از مترجم‌های خوب کتاب و همه آنهایی که در تولید نهایی این اثر نقش داشتند، تشکر کنم و امید دارم مطالعه آن برای شما مفید باشد.

## [مقدمه مترجمان]

علیرضا کیان پور / نوشا جعفری / زمستان ۱۴۰۱

از اواسط قرن هجدهم میلادی تا کنون شاهد چند دوره دگرگونی و انقلاب در صنعت بوده ایم. نقطه شروع این انقلاب‌ها با اختراع دستگاه ریسندگی و ماشین بخار، منجر به تغییر کامل شکل کسب و کار از مدل خانگی به مدل صنعتی شد. شبیه انقلاب اول، در هر دوره دیگر هم کسب و کارها با بهره‌گیری از فناوری جدید، تغییراتی بنیادی یافتند و به اقتضای تغییر نیازها و انتظارات هر نسل و ویژگی‌های خاص آن دوره، تغییر کسب و کارها در این مسیر کماکان ادامه خواهد یافت.

در دو دهه گذشته با گسترش دسترسی غالب مردم به اینترنت و تلفن‌های همراه هوشمند و اهمیت یافتن داده و نفوذ فناوری‌های دیگری نظیر رایانش ابری و اینترنت اشیا، بار دیگر شاهد دگرگونی مرزهای کسب و کار در بسیاری صنایع از جمله صنعت بانکداری، بیمه، خودروسازی، حمل و نقل، انرژی، معدن، غذا و کشاورزی، سرگرمی، داروسازی و کالاهای تندمصرف (FMCG) بوده ایم. رهبرانی که نشانه‌ها را به موقع دریافت کرده و با اجرای برنامه‌های مناسب، خود را با این تغییرات سریع همراه می‌کنند، امکان بقا و فرصت طلایی توسعه کسب و کار خود را خواهند داشت.

به دلیل سرعت بالای تغییرات در دهه‌های گذشته، شکاف فرهنگی و فناوری بزرگی بین نسل‌ها ایجاد شده است. در عصر دیجیتال با نسل‌های متنوعی از رهبران، مشتریان و کارمندان از لحاظ انتظارات و توانایی‌ها مواجه هستیم که چالش رویارویی با تغییرات را در مقایسه با مشکلات معمول سازمان‌ها بسیار پیچیده‌تر کرده است. در نتیجه، اجرای موفقیت‌آمیز برنامه‌های تحول دیجیتال، محدود به استفاده از ابزار دیجیتال نبوده و بخش بزرگ این موفقیت در گرو اقدامات درست در لایه‌ی کسب و کار، مهارت و فرهنگ سازمانی و اجرای فرایندها خواهد بود.

«دنيس خو» نویسنده این کتاب، رهبری موفق در کسب و کار دیجیتال و از پیشگامان بانک دیجیتال در منطقه آسه‌آن است. او با داشتن تجربه‌ی دوگانه‌ی فناوری اطلاعات و بانکداری، مزیت منحصر به فردی در توسعه و اجرای استراتژی‌های تحول کسب و کار در دنیای دیجیتال دارد. کتاب «راهبری تحول دیجیتال» محصول تجربیات عملی و موفق نویسنده در راه‌اندازی بانک دیجیتال است. درس‌آموخته‌های دنيس خورا علاوه بر صنعت بانکداری می‌توان برای بسیاری از صنایع دیگر که پا در سفر تحول دیجیتال گذاشته‌اند به کار برد. این کتاب به شکل راهنمای گام به گام برای طی سفر پرچالش

تحول تدوین شده است. در این کتاب مدلی عملی با نام TaP معرفی شده است که چارچوبی برای طراحی و ایجاد یک بانک دیجیتال و بطور کلی برنامه سفر تحول دیجیتال است.

چالش‌های مطرح شده در کتاب بیانگر ماهیت متفاوت یک بانک دیجیتال نسبت به بانک‌های سنتی است و دنیس خو کوشیده است توجه افرادی که در صدد ایجاد یک بانک دیجیتال هستند را به این نکته‌ی اساسی سوق دهد که اساساً یک بانک یا کسب‌وکار دیجیتال برای چالش‌گری فنی، کسب‌وکاری، فرهنگی و تغییر پارادایم‌های بانکداری در کشورها ایجاد می‌شود و رهبرانی که روحیات محافظه‌کار و ریسک‌گریز دارند، برای هدایت این مسیر مناسب نیستند. مدیران ارشد در بانک دیجیتال نیاز به صبوری دارند و اساساً پیروزی فوری و ایجاد جریان‌های درآمدی قابل توجه در زمان کوتاه در مدل بانکداری دیجیتال در عمل امکان‌پذیر نیست.

از نظر مترجمان کتاب، تعهد عملی رهبران سازمان و توجه به سرمایه‌های انسانی به عنوان مهم‌ترین پیشران هر برنامه‌ی تحول، از بزرگترین عوامل موفقیت برنامه‌های تحول دیجیتال است. تعهد و حمایت رهبران و مدیران ارشد به معنای باور به ضرورت این مسیر و صبوری برای مشاهده نتایج عملی تحول دیجیتال بر کسب‌وکار سازمان است. از طرفی دیگر اگرچه عبارت تحول دیجیتال در نگاه اول مفاهیم مربوط به فناوری را به ذهن متبادر می‌کند و غالباً توسط شرکت‌هایی ترویج می‌شود که فناوری، شایستگی کلیدی آن‌هاست، اما این مفهوم بیش از آن که یک موضوع در حیطه‌ی فناوری باشد، موضوعی مرتبط با فرهنگ سازمان و همراهی کارکنان به عنوان سرمایه‌ی اصلی سازمان برای حرکت در عصر پُرشتاب دیجیتال است و نویسندگان به بررسی کامل هر دو عامل پرداخته است.

ترجمه‌ی این کتاب، کوششی برای آشنایی رهبران و مدیران ارشد بانک‌ها و سازمان‌های ایرانی با مفاهیم و ارکان تحول دیجیتال و کمک به درک بهتر این موضوع است. تحول دیجیتال در صنایع کشور یک ضرورت اساسی است و امیدواریم که این کتاب کمک موثری در تسریع این روند باشد. لازم می‌دانیم مراتب سپاس و قدردانی خود از انتشارات راه‌پروا که نقش موثری در تقویت ادبیات تحول دیجیتال و بانکداری دیجیتال در کشور دارد را ابراز کنیم.

## [ مقدمه نویسندگان ]

این کتاب حاصل سال‌های طولانی تجربه من در طراحی، پیاده‌سازی و راهبری بانک‌های دیجیتال و نیز تأسیس و رهبری بانک‌های ارائه‌دهنده خدمات خرد<sup>۱</sup> به مشتریان حقیقی از طریق کانال‌های دیجیتال است. بانک دیجیتال و کانال دیجیتال دو مفهوم متفاوت‌اند که در چند فصل آغازین این کتاب به تشریح این موضوع می‌پردازم.

وقتی در ۲۰۱۷ بانک UOB<sup>۲</sup> از من خواست که بانکی دیجیتال با نام TMRW<sup>۳</sup> را از پایه تأسیس کنم، تمام تجربه سی‌ساله‌ام در برنامه‌نویسی، مدیریت مشتری، بازاریابی و همه دانسته‌هایم از بانک خدمات خرد را به کار گرفتم، اما باز هم این کار نیازمند کشف ناشناخته‌ها بود. چیزهایی زیادی بود که من و گروه همکارانم نمی‌دانستیم و با آزمون و خطا به آن رسیدیم. در آن زمان، احساس فردی را داشتیم که صرفاً با تکیه بر یک قطب‌نما به دنبال یافتن گنجی مدفون در جایی نامعلوم است.

گرچه از شرکت‌های معتبر خدمات مشاوره خوبی می‌گرفتیم، برای پیاده‌سازی بانک دیجیتال دستورات عملی واضح و شفاف نداشتیم. گاهی حال کسی را داشتیم که در تاریکی شب و بدون نور در سفر است و یاد گرفتیم که با ابهام کنار بیاییم. آرزو داشتیم نقشه‌ای برای این سفر داشتیم و می‌توانستیم از بالا کل مسیر را ببینیم، اما چنین نقشه‌ای در کار نبود.

این کتاب همان نقشه است. برای مدیران ارشد که در حال برنامه‌ریزی برای نوآوری دیجیتال در سازمان‌اند، نقشه‌ای تدوین و تدارک دیده شده است تا از چالش‌های مسیر با خبر باشند و قدم در مسیر بگذارند. ما عصاره یافته‌های خود از تجربه تأسیس بانک دیجیتال در تایلند و آندونزی را در این راهنما آورده‌ایم تا اشتباهات ما را تکرار نکنید و وقت را هدر ندهید. گرچه بیشتر مثال‌های این کتاب از صنعت بانکداری است، بر این باورم که این درس آموخته‌ها<sup>۴</sup> برای همه صنایعی که قدم در مسیر تحول دیجیتال گذاشته‌اند، مفید و کاربردی خواهد بود.

بدون نقشه و برنامه احتمال شکست برنامه تحول دیجیتال در هر صنعتی بالاست. بر اساس تحقیقات شرکت BCG<sup>۵</sup> در سال ۲۰۲۰، بالغ بر هفتاد درصد از برنامه‌های تحول دیجیتال شرکت‌ها و سازمان‌ها با انتظارات سهام‌داران فاصله زیادی دارند. تحقیقات شرکت اورست<sup>۶</sup> نیز این موضوع را تأیید می‌کند که فقط ۲۲ درصد از شرکت‌ها در تحقق برنامه‌های تحول دیجیتال خود موفق‌اند.



از نظر من نرخ بالای شکست در برنامه‌های تحول دیجیتال به سبب ماهیت پیچیده تحول دیجیتال و عناصر پیوسته و مربوط به هم در این تحول است. گرچه مستندات بسیاری در خصوص موضوعاتی چون نوآوری، تفکر طراحی<sup>۷</sup>، چابک<sup>۸</sup>، استراتژی، فرهنگ سازمانی و فناوری منتشر شده است، منبع و روش واحدی برای پیوند منسجم و یکپارچه این موضوعات به هم وجود ندارد. در این کتاب سعی کرده‌ام یافته‌ها و درس‌آموخته‌های عملی‌ام از ایجاد بانک دیجیتال TMRW را طوری شرح و بسط دهم که باعث افزایش احتمال موفقیت برنامه‌های تحول دیجیتال شود. به گمان من دنبال کردن این تجارب باعث پیش‌گیری از اشتباهات و دام‌های ذهنی مدیران ارشد در هدایت برنامه‌های تحول دیجیتال و کاهش محسوس زمان پیاده‌سازی برنامه‌ها خواهد شد.

در بخش اول، بانک دیجیتال TMRW را معرفی می‌کنم. در بخش دوم، به آینده صنعت بانکداری می‌پردازم. در بخش سوم، الزامات مدل ذهنی پیش از آغاز برنامه تحول دیجیتال را بیان می‌کنم و در بخش چهارم، درس‌آموخته‌هایم از تأسیس بانک دیجیتال TMRW را در قالب ۱۰ دستورالعمل تشریح می‌کنم و در بخش پنجم، به بیان مدل تحول allDigitalfuture<sup>۹</sup> می‌پردازم که حاصل سی سال تجربه است. این مدل محدود به خدمات مالی و صنعت بانکداری نیست و همه کسب‌وکارها و صنایع خواهان طراحی سفر تحول دیجیتال می‌توانند از آن برای افزایش احتمال موفقیت خود استفاده کنند.

- 
1. Retail Bank
  2. United Overseas Bank
  3. Pronounced as Tomorrow

۴. Lesson learned: یا درس‌آموخته به تجارب مستند شده اشاره دارد-و.

۵. Boston Consulting Group: یک شرکت مشاوره‌ای امریکائی-م.

۶. Everest Group: یک شرکت مشاوره در حوزه فناوری اطلاعات-م.

۷. Design Thinking: یک روش حل مسئله که در آن نیازمندی مشتری در صدر اولویت‌ها قرار می‌گیرد-م.

۸. Agile: سبکی در روش کار و به‌خصوص در حوزه برنامه‌نویسی که در آن سرعت تولید محصول اولیه و تطابق سریع با نیازمندی‌های سیال مشتری اهمیت حیاتی دارد-م.

9. <https://alldigitalfuture.com/>

**[پیشگفتار]**

ماری هوئن<sup>۱</sup> / مدیرعامل بانک استاندارد چارترد<sup>۲</sup> هنگ کنگ - رئیس هیئت مدیره بانک ماکس<sup>۳</sup>

کتاب «راهبری تحول دیجیتال» برای کسانی نوشته شده است که در فکر ایجاد بانک دیجیتال اند. نگاه دنیس خوبه مدل کسب و کار بانک‌های مجازی ستودنی است. من در جایگاه کسی که دهه‌ها در صنعت بانکداری فعالیت داشته است و شاهد تغییرات بسیاری در این صنعت بوده است، محتوای این کتاب را بسیار باارزش ارزیابی کردم.

مدت‌ها جای خالی راهنمایی گام‌به‌گام، ساختاریافته و علمی برای ایجاد بانکی دیجیتال را در صنعت بانکی و برای بانکداران حس می‌کردم و اکنون از دنیس خوبه برای نگارش «راهبری تحول دیجیتال» سپاسگزارم. اصول تشریح‌شده در این کتاب هم برای بانک‌های بزرگ دولتی مناسب است هم برای بانک‌های خصوصی. این کتاب صنعت بانکداری را یک گام به جلو رانده است.

بیشتر اوقات، در حین مطالعه کتاب مکث می‌کردم و تجارب خود هنگام ایجاد بانک دیجیتال را، وقتی مدیرعامل بانکی سنتی بودم، مرور می‌کردم. من همیشه جسارت بانک‌های مجازی کوچک را برای ایده‌پردازی، بهبود سبک زندگی مردم و نیز شهامت بانک‌های بزرگ و سنتی را برای سازگارسازی خود با تغییرات روزافزون و حرکت به سمت راهکارهای نوآورانه تقدیر کرده‌ام.

سرمایه بانک‌های بزرگ و سنتی، مجوز بانکداری و سابقه طولانی در جلب اعتماد مردم است، اما بانک‌های دیجیتال و مجازی برای جلب اعتماد مشتریان راه سخت‌تری در پیش دارند. من همیشه از خودم پرسیده‌ام که به‌راستی «چرا» به بانک‌های دیجیتال نیاز داریم، درحالی‌که بانک‌های بزرگ و خوش‌نام با پشتوانه سال‌ها ارائه خدمات بانکی و حمایت دولت‌ها هستند، اما همیشه با خودم گفته‌ام که «چرا نه؟» و این ذهنیت به من کمک کرده است تا فلسفه وجودی بانک دیجیتال را بیشتر و بهتر درک کنم.

برای سفر مهیج و سخت حرکت از مدل بانکداری سنتی به سمت بانکداری دیجیتال و دگرگونی به بانکی چالشگر، مدل ذهنی و فرهنگ رهبران بانک‌ها باید تغییر کند. اگر «چرا؟» نشانه عمق باور شما به تحول در مدل بانکداری سنتی است، «چرا نه؟» نشان‌دهنده عمق اراده شما برای حرکت در

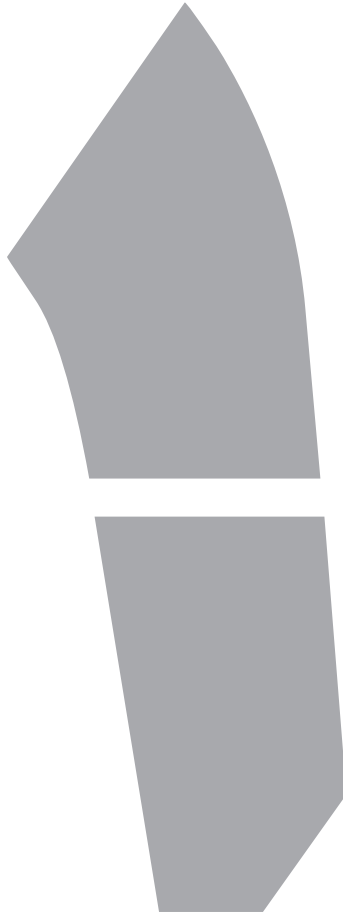
این مسیر پرچالش است.

بانک دیجیتال ویژگی‌های خاص خود را دارد: مدل کسب‌وکار خاص، پشته فناوری (Technology Stack) خاص، مدل مشارکت (Partnership model) خاص. هیچ فردی، حتی مدیرعامل بانک، به تنهایی همه این ویژگی‌ها را نمی‌داند. از طرفی برای حرکت در این مسیر باید آمادگی مواجهه با ابهام را داشته باشید، زیرا در حال ساختن چیزی هستید که سابقه‌ای از آن وجود ندارد. متأسفانه تاکنون (سال ۲۰۲۱) هیچ دستورالعملی برای تأسیس بانک دیجیتال منتشر نشده است. باید وارد مسیر شوید و بخش‌هایی از مسیر را در حال حرکت بشناسید. وجه تمایز این کتاب همین نکته است. این کتاب به صورت عملی و گام‌به‌گام شما را برای تأسیس بانک دیجیتال راهنمایی می‌کند.

رمز ایجاد یک بانک دیجیتال موفق و سواس کشف و تأمین نیاز مشتری با استفاده هوشمندانه از ابزار فناوری است. اگرچه توجه به طراحی سفر مشتری در تحول همه صنایع نقشی پررنگ دارد، این موضوع در تحول صنعت بانکداری و خدمات مالی با توجهی ویژه همراه شده است که این صنعت را از بسیاری از دیگر صنایع جلوانداخته است. بانکداری دیجیتال برای جوان‌سازی صنعت پیر بانکداری مانند اکسپژن شده است. ذهنیت «چرا نه؟» هم در مدل کسب‌وکار بانک‌های مجازی، هم در نوع نگاه به مشتری، هم در سواس در طراحی سفر مشتری به خوبی مشهود است.

این کتاب شما را در دوره‌های سخت تصمیم‌گیری برای تحول مدل کسب‌وکارتان راهنمایی می‌کند تا با اطمینان بیشتری تصمیم بگیرید. آنچه این کتاب را بسیار خاص می‌کند، نویسنده آن است؛ یعنی دنیس خو که یکی از متفکران عملگرا و تیزهوش در این صنعت است.

1. Mary Huen  
2. Standard Chartered



**بخش اول**

**آغاز سفر به سوی TMRW**

در آخرین ماه ۲۰۱۶ میلادی از من خواسته شد تا رهبری گروهی را برای تأسیس اولین بانک دیجیتال در اتحادیه کشورهای منطقه جنوب شرقی آسیا (آسه آن)<sup>۱</sup> به عهده بگیرم. پیش تر و در سال ۲۰۱۵ سرویس بانکداری موبایل این بانک را با نام UOB Mighty راه اندازی کرده بودم و این بار به من مأموریت داده شده بود تا بانکی برای مشتریان دیجیتال فردا تأسیس کنم.

در جریان بحران مالی آسیا در سال ۱۹۹۷ بانک UOB چند بانک ورشکسته محلی را در کشورهای اندونزی و تایلند خریداری کرد و از این طریق شبکه وسیعی برای رقابت با سایر بانک‌های سنتی منطقه آسه آن ایجاد کرد. اما به این نکته توجه داشته باشید که گسترش جغرافیایی در کسب و کار بانکداری خرد بسیار پُرچالش است و هنوز UOB بیشتر درآمد خود را از محل مشتریان حقیقی در سنگاپور کسب می‌کند. زیرا فارغ از مسائل فرهنگی، گسترش جغرافیایی به معنای ایجاد شعب فیزیکی بیشتر است که هم هزینه‌های زیادی به بانک تحمیل می‌کند هم بیشتر کشورهای قوانین سختگیرانه‌ای برای حضور بانک‌های خارجی و پیوستن این بانک‌ها به شبکه سراسری تبادلات مالی منطقه‌ای و دستگاه‌های خودپرداز خود دارند.

با این چشم‌انداز، ظهور بانک‌های دیجیتال هم فرصت است هم تهدید. تهدیدی برای درآمدهای شعب فیزیکی UOB در سنگاپور و فرصتی برای حضور بانک در کشورهای همسایه و کسب سهم بازار خدمات مالی برای نسل هزاره<sup>۲</sup> آشنا به فناوری در این کشورها.

صنعت بانکداری آسیا در دهه گذشته تغییرات بنیادینی را تجربه کرده است. در حالی که بسیاری از بانک‌های آسیایی مستقیماً از بحران مالی جهانی سال ۲۰۰۸ متأثر نشدند، اما رقابت شدید میان این بانک‌ها، نرخ سود سپرده بانکی بسیار کم و قوانین سختگیرانه رگولاتور در این کشورها باعث افزایش هزینه‌های بانک‌ها و کاهش نرخ بازگشت سود خالص سهام‌داران<sup>۳</sup> شده بود. پس از بحران مالی جهانی سال ۲۰۰۸ در کشورهای غربی و شمال آمریکا، استارت‌آپ‌ها مجال برای جولان دادن در عرصه خدمات مالی یافتند و بانک‌های چالش‌گری ظهور یافتند. نئوبانک‌هایی<sup>۴</sup> مانند مونزو (Monzo)<sup>۵</sup>، ان ۲۶ (N26)<sup>۶</sup> و نوبانک (Nubank)<sup>۷</sup> نیز با تمرکز بر نیازهای جدید مشتریان، به رقابت با بانک‌های بزرگ دولتی و سنتی پرداختند. از طرف دیگر، شرکت‌های فین‌تک<sup>۸</sup> نیز خدمات حوزه پرداخت و قرض‌دهی<sup>۹</sup> را به بهترین وجه ارائه می‌کردند. بانکداران و سهام‌داران متوجه تغییرات وسیع و تهدیدها شدند. تطبیق با این تغییرات برای بقای بانک‌های سنتی بدیهی می‌نمود.

TMRW پاسخ بانک UOB به این تغییرات و ابهامات بود. TMRW اولین بانک صرفاً مبتنی بر گوشی هوشمند آسه آن بود که برای قشر جوان تحصیل کرده طراحی شد. استراتژی TMRW مبتنی بر تغییر قواعد بازی بانکداری از محصول محوری و کانال‌های دیجیتال به خدمات محوری و درگیرسازی مشتری<sup>۱۰</sup> (قشر جوان تحصیل کرده) در طراحی محصولات شده بود.

دو موضوع TMRW را از سایر بانک‌های خرد متمایز می‌کند: اولین موضوع اینکه این بانک کاملاً

مبتنی بر تلفن همراه و متناسب با نیازهای نسل هزاره و نسل Z<sup>۱۱</sup> طراحی شده است. همه خدمات بانکی، از جمله افتتاح حساب، پرداخت، اعلام مفقودی یا خرابی کارت و وام با اپلیکیشن تلفن همراه انجام می‌شود و مشتری برای هیچ سرویسی نیاز به مراجعه به شعبه فیزیکی بانک ندارد. فرایند افتتاح حساب در TMRW فقط هفت دقیقه زمان می‌برد.

دومین وجه تمایز TMRW این است که مدل کسب و کار این بانک منطبق بر درگیرسازی مشتری و تمرکز بر ارائه خدمات مورد نیاز مشتری است. در واقع، TMRW فین تکی بزرگ است که از داده‌های مشتریان (با رضایت خودشان) برای ارائه بینش مالی<sup>۱۲</sup> به آنها استفاده می‌کند. داده‌ها امکان آینده‌نگری، پیش‌بینی نیازهای آتی مشتریان و بهبود پیوسته تجربه مشتری را فراهم می‌آورد. طراحی همراه با تمرکز بر تجربه مشتری به ما مزیت رقابتی بخشید و شانس برخورداری از مشتریان وفادار داد.

در طراحی TMRW من به عمد از صفحه‌ای کاملاً سفید آغاز کردم و از همکارانم خواستم بدون پیش‌انگاشت و فارغ از تجارب و دانسته‌های قبلی‌شان به موضوع بپردازند.<sup>۱۳</sup> ما گروهی سنگاپوری بودیم که دو کشور اندونزی و تایلند را برای تأسیس بانک تمام‌دیجیتال انتخاب کردیم و به ناچار مجبور بودیم در مورد نحوه زندگی قشر جوان در این دو کشور و مدل خدمات مالی مورد نیاز آنها مطالعاتی انجام دهیم. این رویکرد ما را مطمئن می‌ساخت که TMRW از روز اول بر اساس نیازمندی مشتری طراحی شده است و در آن مشتری حرف اول و آخر را خواهد زد.

سال ۲۰۱۷ بیشتر به بررسی بانک‌های دیجیتال بزرگ دنیا و حرکت‌های منطقه‌ای در حوزه خدمات نوین بانکی در منطقه آسه‌آن گذشت. برای بررسی و طراحی خدمات متمایز TMRW تیم‌هایی متفاوت و مستقل از هم تشکیل دادیم و روش اصلی ما در این مسیر «روش تفکر طراحی» بود. یافته‌های ما در طول این مسیر بسیار زیاد و متنوع بود و اگر بخواهم مهم‌ترین و تعیین‌کننده‌ترین درس آموخته‌ام را بازگو کنم، می‌گویم: «بینش مالی حاصل از تحلیل داده، یادگیری سریع و حلقه‌های بازخورد، اساسی‌ترین نقش را در جذب مشتریان نسل هزاره، در مقام قلب بانک دیجیتال، دارد.» ما به دنبال رشد افقی سریع و تولید محصولات متنوع نبودیم و به جای آن می‌کوشیدیم مشتریان نسل هزاره را در خدمات محدود و متمایزمان درگیر کنیم.

بانک ما در کنار بسیاری از بانک‌های سنتی حضور داشت و این بانک‌ها نیز در جایگاه بخشی از استراتژی دیجیتال خود اقدام به ارائه خدمات بانکداری دیجیتال و ایجاد کانال‌های چندمنظوره، متنوع و یکپارچه<sup>۱۴</sup> خدمات بانکی می‌کردند. ما بر این باور بودیم که چشم‌انداز TMRW صرفاً ارائه خدمات بانکداری دیجیتال یا حتی تبدیل شدن به بانک دیجیتال نبود، اگرچه این دو سهم بازار خود را داشتند. همچنین، ما بر این باور بودیم که اگرچه بانک‌های فعال در ارائه خدمات بانکداری دیجیتال و فین‌تک‌ها رشد چشمگیری داشته‌اند، آینده صنعت بانکداری در اختیار بانک‌های داده‌محور خواهد

بود و این موضوع ظرف سه تا پنج سال آینده خود را نشان خواهد داد.

بانک‌های داده‌محور جدید با استفاده از داده‌های تحلیل شده و داده‌های حاصل از سامانه‌های مربوط به سایر حوزه‌های زندگی مردم، فراگیری مالی<sup>۱۵</sup> را در جهان شکل خواهند داد و چشم‌انداز ما نقش آفرینی در این فراگیری مالی جهان شمول است. مهم‌ترین نکته در منطقه آسه‌آن و بسیاری از دیگر نقاط جهان، پرشماری افراد با دسترسی محدود به خدمات مالی<sup>۱۶</sup>، افراد فاقد حساب بانکی<sup>۱۷</sup> و از طرفی فراوانی و نرخ نفوذ تلفن‌های هوشمند است.

شصت درصد از جمعیت کشورهای منطقه آسه‌آن کمتر از ۳۵ سال سن دارند (چهارصد میلیون نفر از ۶۵۰ میلیون نفر) و از طرفی حدود ۶۵ درصد از مردم این کشورها، تلفن همراه هوشمند دارند. نرخ نفوذ اینترنت و تلفن همراه هوشمند از نرخ دسترسی مردم این کشورها به خدمات بانکداری بیشتر شده است و این امر نیاز به خدمات بانکداری و مالی مبتنی بر تلفن همراه هوشمند را بسیار محسوس کرده است. تحقیقات شرکت مک کنزی<sup>۱۸</sup> در سال ۲۰۱۸ نشان می‌دهد حدود ۵۵ تا ۸۰ درصد مردم قاره آسیا مایل اند به صورت غیرحضور از خدمات بانکی استفاده کنند.

اگرچه صنعت بانکداری همیشه محافظه‌کار بوده است، خوشبختانه قوانین رگولاتوری کشورهای منطقه آسه‌آن از افتتاح حساب مجازی و غیرحضور حمایت می‌کند. مهم‌ترین انگیزه رگولاتور در حمایت از خدمات نوین، تسهیل گسترش بانکداری دیجیتال و حرکت به سمت فراگیری مالی در این کشورهاست. انگیزه دیگر گسترش پرداخت‌های غیرنقدی<sup>۱۹</sup> و نیز تسهیل تجارت از طریق تسریع واریز و تسویه وجوه است. تحقیقات نشان می‌دهد در کشورهای توسعه یافته حدود یک درصد از افزایش GDP<sup>۲۰</sup> این کشورها با توسعه پرداخت‌های غیرنقدی مرتبط است. این عدد در کشورهای در حال توسعه حدود سه درصد است.

به این نکته توجه کنیم که انتظارات مشتریان جوان (نسل هزاره و نسل Z) از خدمات مالی حول سه محور است: سادگی<sup>۲۱</sup>، دسترسی پذیری<sup>۲۲</sup> و کنش‌گرایی.

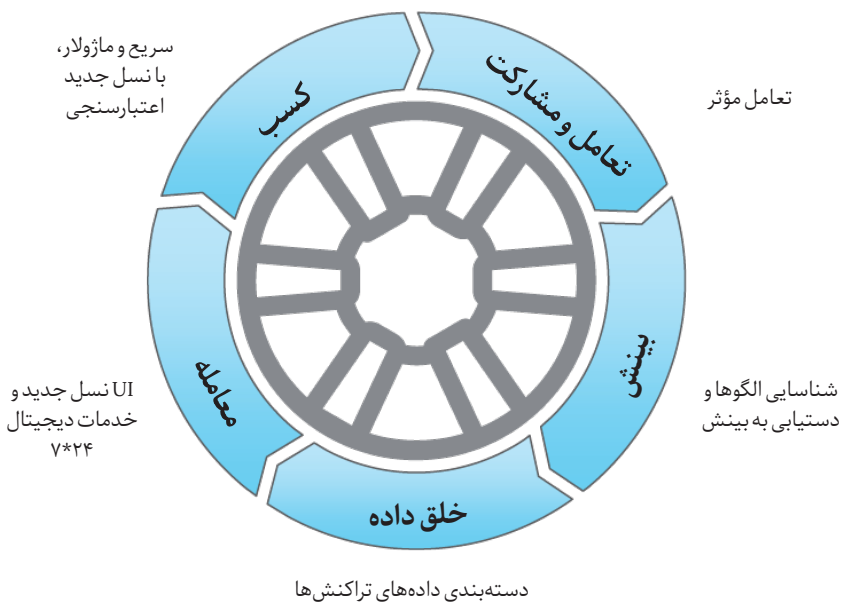
● سادگی: انتظار سادگی از تجربه این نسل از کار با تلفن همراه هوشمند ناشی می‌شود. آنها دوست دارند همه خدمات مالی مورد نیاز خود را در یک صفحه لمسی کوچک و به شکلی بسیار ساده و کوتاه و بدون نیاز به تکمیل فرم‌های گوناگون و منوهای تودرتو و سردرگم‌کننده در اختیار داشته باشند.

● دسترسی پذیری: شبکه تلفن همراه باعث افزایش دسترسی پذیری خدمات دیجیتال شده است. سهولت دسترسی به خدمات متنوع و اختیار مشترک در انتخاب روش پرداخت دو عامل مهم از نظر مشتریان نسل هزاره است.

● کنش‌گرایی: پلتفرم‌های موبایل با استفاده از داده‌های مشتری، به صورت کنش‌گرا نیازهای او را تشخیص می‌دهد و این امر تجربه شخصی سازی شده و بدون وقفه‌ای را برای مشتری رقم می‌زند. این سه عامل انتظارات مشتریان نسل جدید را شکل داده‌اند و بانکداران خواهان تحول بانک‌های

خود باید به آنها توجه کنند. از طرفی، فناوری نیز در حال دگرگونی مدل عملیات بانکداری و کاهش هزینه‌های عملیاتی است. گسترش استفاده از فناوری‌هایی مانند هوش مصنوعی، یادگیری ماشین، پردازش زبان طبیعی<sup>۲۳</sup> و بینایی کامپیوتر<sup>۲۴</sup> در خدمات بانکی باعث تسریع ارائه خدمات، امکان ارائه خدمات دیجیتال شخصی‌سازی شده و امن، ایجاد جذابیت بیشتر برای مشتریان آشنا به فناوری نسل هزاره و نسل دیجیتال شده است.

برای سال‌های طولانی، تفکر مسلط مدیران ارشد حوزه بانکداری خُرد تمرکز بر روی مدل فروش مکمل<sup>۲۵</sup> بوده است. علت این امر، نبود تعادل میان تمایل بانک بر درآمدزایی و ارائه خدمات بهتر به مشتری بوده است، اما ما در TMRW این نوع نگاه را تغییر دادیم و به جای آنکه مشتری را با فروش مکمل درگیر کنیم، پس از درگیرسازی مشتری به فروش مکمل دست یافتیم. برای این کار یک «چرخ طیار»<sup>۲۶</sup> مبتنی بر داده طراحی کردم و نام آن را ATGIE<sup>۲۷</sup> گذاشتم. که در شکل ۱ نمایش داده شده است.



شکل ۱-۱: مدل چرخ طیار TMRW مبتنی بر تمایل و توانایی این بانک

این مدل چشم‌انداز مشتری محور TMRW را تقویت می‌کند. در سال ۲۰۱۷ برنامه‌ریزی و مطالعات برای طراحی بانک دیجیتال را آغاز کردیم و در سال ۲۰۱۸ چشم‌انداز و مأموریت و استراتژی را مشخص کردیم. چشم‌انداز TMRW را این‌طور تعریف کردیم: بهترین بانک جهان در درگیرسازی نسل هزاره.





شکل ۱-۲: چشم‌انداز بانک TMRW

در سال ۲۰۱۹ بانک UOB اولین بانک چالشگر مجازی و دیجیتال خود با نام TMRW را در کشور تایلند و با DNAی منطبق بر سه اصل سادگی و دسترس‌پذیری و درگیرسازی مشتری راه‌اندازی کرد. مهم‌ترین وجه تمایز TMRW مدل کسب‌وکار این بانک بود. تمرکز TMRW بر روی تجربه مشتری بود و تولید محصول در درجه دوم اهمیت قرار داشت. کمیت محصولات برایمان اهمیت نداشت و فقط بر کیفیت تجربه مشتری متمرکز بودیم. ساختار هزینه‌ای ما طوری بود که با بهینه‌سازی هزینه ثابت<sup>۲۸</sup> و کاستن از هزینه متغیر تمام‌شده<sup>۲۹</sup> محصول یا خدمت و با روش‌های بازاریابی دیجیتال و افزایش شاخص خالص ترویج‌کنندگان<sup>۳۰</sup> موفق به جذب مشتری جدید می‌شدیم.<sup>۳۱</sup> در تایلند نرخ افزایش جذب مشتری سالانه‌مان حدود هشتاد درصد و شاخص NPS ما حدود ۴۵ درصد بود و در اندونزی این دو عدد ۵۴ درصد و ۶۰ درصد بود. فراموش نکنید که تایلند کشوری است که در آن بالاترین استانداردهای بانکداری دیجیتال در میان کشورهای منطقه آسه‌آن وجود دارد.

در سال ۲۰۲۰ نسخه آزمایشی TMRW در کشور اندونزی ارائه و در همان سال و در اوج همه‌گیری کووید ۱۹ نسخه نهایی آن راه‌اندازی شد. در تایلند به سبب قوانین رگولاتوری مجبور شدیم برای افتتاح حساب و جذب مشتری جدید از کیوسک‌های احراز هویت بیومتریک استفاده کنیم، اما در اندونزی افتتاح حساب را با روش‌های کاملاً غیرحضوری و در کمتر از هفت دقیقه انجام دادیم.

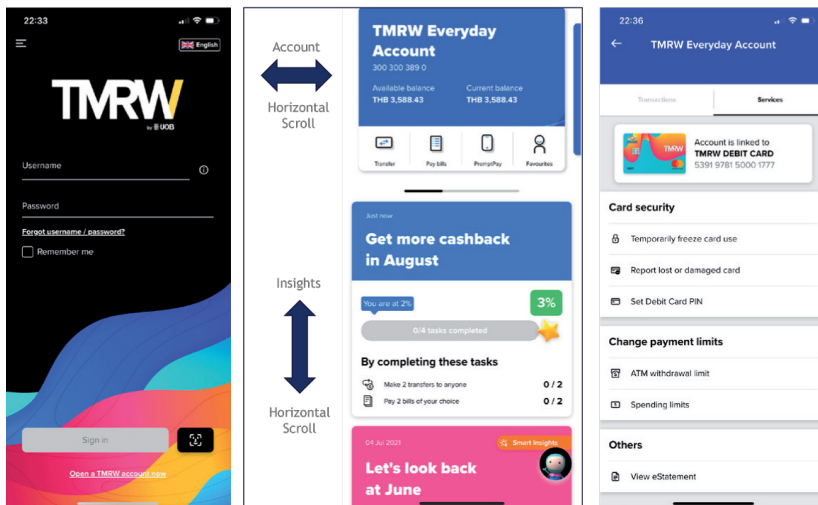
استراتژی دیجیتال ما به‌گونه‌ای تدوین شده که شاخص کمینه تجربه مشتری<sup>۳۲</sup> به کمینه محصول پذیرفتنی<sup>۳۳</sup> ارجحیت دارد. بدین معنی که برای ما مشتری محوری به محصول محوری ارجحیت دارد.

در سال ۲۰۲۱ شرکت Bain & Co<sup>۳۴</sup> اعلام کرد که بانک TMRW در تایلند با شاخص NPS حدود چهار درصد دومین بانک تایلند و از منظر تعداد کارت اعتباری و نرخ افتتاح حساب جاری و پس انداز، اولین بانک تایلند است.

در نظر داشته باشید که بانک‌های بزرگ معدودی در دنیا وجود دارند که فرایند اسپین‌آف (Spinoff)<sup>۳۵</sup> را برای ایجاد بانک دیجیتالی با برند جدید و تحت نام خود با موفقیت انجام داده‌اند. جی‌پی مورگان<sup>۳۶</sup> و RBS (که در سال ۲۰۲۰ به NatWest تغییر نام داد) دو بانک بزرگ و مشهور جهان‌اند که اسپین‌آف‌های دیجیتالی خود (با نام‌های BO و Finn) را بعد از هجده ماه تعطیل کردند. موفقیت UOB در راه‌اندازی موفق TMRW واقعاً توجه‌برانگیز است.

یکی از ویژگی‌های شاخص اپلیکیشن موبایل TMRW تجربه ساده و مهیج مشتری است. این اپلیکیشن شاد و رنگارنگ و با ایده استفاده از دو پیچک<sup>۳۷</sup> افقی (برای دسترسی به ابزارهای حساب و کارت بانکی) و عمودی (برای استفاده از توصیه‌های مالی و بینش شخصی‌سازی شده) طراحی شده است. در این طراحی دو بخش «نامحسوس»<sup>۳۸</sup> مربوط به تراکنش‌های بانکی و «محسوس»<sup>۳۹</sup> مربوط به توصیه‌های مالی مبتنی بر داده‌های مشتری از هم تفکیک شده است.

منظور از بخش نامحسوس آمار تراکنش‌های ما و بخش حسابداری است که عموماً مشتریان ما ارتباط معناداری با آن برقرار نمی‌کنند و صرفاً آن را می‌بینند. اما بخش محسوس مربوط به بینش مالی و توصیه‌های مالی ماست که برای مشتریان کاملاً محسوس و جذاب است و با آن ارتباط برقرار می‌کنند. مشتریان افزون بر اینکه این بخش را می‌بینند، به آن فکر می‌کنند و آن را درک می‌کنند.



شکل ۳-۱: نمایی از اپلیکیشن موبایل TMRW

از نظر من ارزش منحصر به فرد پیشنهادی TMRW<sup>۴۰</sup> کمک به مشتری برای ایجاد تعادل میان درستی حسابداری مالی<sup>۴۱</sup> (بخش نامحسوس) و درستی برنامه ریزی و تعاملات مالی در زندگی<sup>۴۲</sup> (بخش نامحسوس) است.

TMRW را عده‌ای متخصص سرسخت بنیان نهادند که در پاسخ به «چرا؟» مرزی نمی‌شناختند و در پاسخ به «چرا نه؟» بی‌پروا رویاپردازی می‌کردند. ما در روش اجرا تابع تفکر طراحی و روش چابک مقیاس پذیر<sup>۴۳</sup> بودیم و آزمایشگاهی به نام آزمایشگاه درگیرسازی مشتری برپا کرده بودیم که در آن روش‌های نوآورانه را برای درگیر کردن مشتری می‌آزمودیم. این آزمایشگاه برای ما بهترین روش یادگیری با چرخه بساز-بسنج-بیاموز بود. همچنین، این آزمایشگاه باعث تقویت مزیت رقابتی نظام‌مند ما در مقابل رقبای قدیمی‌تر و بزرگ‌تر می‌شد. این آزمایشگاه میدان بزرگ بازی یا میدان جنگی بود که در آن هم شکست می‌خوردیم هم پیروز می‌شدیم. موفقیت کنونی ما مدیون تیم ماجراجو و قوی، رویاهای بزرگ و این آزمایشگاه است.

## پی‌نوشت

۱. The Association of Southeast Asian Nations (ASEAN): اتحادیه‌ای سیاسی، اقتصادی و فرهنگی شامل کشورهای سنگاپور، مالزی، اندونزی، فیلیپین، تایلند، برونی، ویتنام، لائوس، میانمار و کامبوج که در سال ۱۹۷۶ تأسیس شد-م.
۲. Gen Y (Millennials): جوانان متولد شده بین سال‌های ۱۳۶۰ تا ۱۳۷۵-م.
3. Return on Equity (RoE)
  ۴. در ادبیات بانکداری، واژه‌های نئوبانک، بانک دیجیتال و بانک چالشگر بعضاً به‌جای هم استفاده می‌شود. اگرچه هر سه، ساختار و خدمات تقریباً مشابهی دارند و هر سه متمرکز بر تجربه مشتری‌اند، شاید بتوان مهم‌ترین وجه تمایز نئوبانک با دو نوع دیگر را، مسئله مجوز دانست. عموماً نئوبانک‌ها از رگولاتور مجوز بانکداری ندارند. تفاوت عمده بانک دیجیتال و بانک چالشگر هم در ابعاد و مقیاس آن است-م.
  ۵. نئوبانکی پیشرو که در سال ۲۰۱۵ در کشور انگلیس تأسیس شده است-م.
  ۶. نئوبانکی مشهور که در سال ۲۰۱۳ در کشور آلمان تأسیس شده است-م.
  ۷. نئوبانک موفق برزیلی که در سال ۲۰۱۳ تأسیس شده است و بزرگ‌ترین بانک دیجیتال منطقه آمریکای لاتین است-م.
  ۸. شرکت‌هایی با ماهیت استارت‌آپی که خدمات مالی متمایزی را با استفاده از فناوری ارائه می‌کنند-م.
9. Lending
10. Customer Engagement
  ۱۱. نسل متولد شده بین سال‌های ۱۳۷۶ تا ۱۳۹۵ که به نسل دیجیتال هم معروف‌اند-م.
12. Financial Insight
13. Thinking out-of-the-box
14. Omni-channel
  ۱۵. Financial Inclusion: ایجاد امکان دسترسی همه مردم جهان به ابزارهای مالی و مدیریت سرمایه خود-م.
16. Underbanked
17. Unbanked
18. Mckinsey & Company
19. Cashless Payment
  ۲۰. Gross Domestic Product: شاخصی برای اندازه‌گیری میزان تولید، خلق ارزش و رشد اقتصادی کشورها است-م.
21. Simplicity
22. Accessibility
23. Natural Language Processing (NLP)
24. Computer Vision
  ۲۵. Cross-selling: قانع کردن مشتری برای خرید سایر محصولات مرتبط با محصول اولیه درخواستی مشتری-م.
  ۲۶. Flywheel: استعاره از نوعی از مدل کسب‌وکار که در آن انرژی شما صرفاً در ابتدای مسیر صرف می‌شود و ادامه مسیر با کمک گشتاور اولیه ایجاد شده طی خواهد شد-م.
  ۲۷. سرنامی برای Acquire و Transact و Generate data و Insight و Engage.
28. Fixed Cost
29. Variable Cost
  ۳۰. Net Promoter Score (NPS): شاخص خالص ترویج‌کنندگان، میزان ترویج و تبلیغ محصول از جانب استفاده‌کنندگان به دیگران-م.
  31. <https://www.netpromotersystem.com/about/measuring-your-net-promoter-score/>
  ۳۲. Minimum Experience Score (MES): کم‌ترین درجه از خدمت یا محصولی که مشتری از دریافت آن اظهار رضایت نسبی دارد-م.
  ۳۳. Minimum Viable Product (MVP): کم‌ترین محصول یا خدمت تولید شده که از منظر توسعه‌دهنده آن قابلیت ارائه به بازار و دریافت بازخورد از مشتری‌های اولیه را دارد-م.
  ۳۴. یک شرکت مشاوره‌مدیریتی آمریکایی-م.
  ۳۵. فرایند مستقل کردن یک شاخه از کسب‌وکار اصلی سازمان برای ایجاد چابکی-م.
36. JP Morgan
37. Scroll
38. Invisible
39. Visible
  ۴۰. Unique Value Proposition: مهم‌ترین و متمایزترین ارزش پیشنهادی یک کسب‌وکار برای مشتری-م.
41. Being right in transaction
42. Being right in interaction
  ۴۳. Agile at Scale or Scaled Agile: تعمیم مدل کاری چابک به سازمان‌ها و گروه‌های بزرگ-م.



بخش دوم

آینده چگونه خواهد بود؟

برای آنکه بدانیم آینده چگونه خواهد بود باید گذشته را بهتر ببینیم. اولین قدم به سمت بانکداری دیجیتال زمانی برداشته شد که در سال ۱۹۹۵ بانک آمریکا<sup>۱</sup> اولین نمونه کامپیوتر با نام ایرما<sup>۲</sup> را در صنعت بانکداری به کار گرفت. امروزه بانک‌ها بدون استفاده از کامپیوتر عملاً فلج خواهند بود و مدیریت تراکنش‌های مالی در جهان بدون استفاده از کامپیوترها نشدنی است. دهه‌هاست کامپیوتر وارد DNA صنعت بانکداری شده است و آنچه فضای امروز این صنعت را متمایز کرده، نحوه ارائه خدمت به مشتری با فناوری‌های جدید دیجیتال است.

بانکداری مبتنی بر شعبه و اختراع دستگاه خودپرداز	۱۹۶۷	
تلفن بانک: First Direct بانکداری تلفنی را در بریتانیا در ۱ اکتبر ۱۹۸۹ بدون شعبه و فقط خدمات مرکز تماس ۲۴ ساعته ارائه کرد.	۱۹۸۴	
اینترنت بانک: بانکداری اینترنتی به مشتریان این امکان را می‌دهد که خارج از فضای فیزیکی و محدودیت‌های شعبه، تلفن و دستگاه‌های خودپرداز با استفاده از رایانه‌های شخصی تراکنش انجام دهند.	۱۹۹۴	
بانکداری مجازی: ING Direct در کانادا در سال ۱۹۹۷ از طریق بانکداری فقط اینترنتی و بدون شعبه فیزیکی، افتتاح حساب پس‌انداز با نرخ بهره بالاتر ارائه کرد.	۱۹۹۷	
موبایل بانک: امکان بانکداری از طریق اپلیکیشن‌های کاربرپسند موبایل فراهم شد.	۲۰۰۷	
بانک دیجیتال: با تمرکز روی مشتریان و ارائه خدمات بانکداری با تلفن همراه با خدمات عالی، از داده‌ها برای بینش جهت دستیابی به تعامل عمیق‌تر استفاده می‌کند.	۲۰۱۸	

شکل ۴: تکامل تدریجی DNA در بانکداری خرد

پیش از دهه ۸۰ میلادی و تازمانی که هنوز بانکداری تلفنی ایجاد نشده بود، مشتریان بانکی مجبور بودند برای انجام امور بانکی خود به شعبه مراجعه کنند. اولین بار در سال ۱۹۸۴ جیروبانک<sup>۳</sup> انگلستان سرویس تلفن بانک را ارائه کرد. این سرویس همیشه با انتقاداتی در خصوص صف‌های طولانی انتظار و خدمات نامطلوب و بی‌کیفیت مواجه بود. با ظهور اینترنت و شبکه جهانی وب در سال ۱۹۹۴، خدمات آنلاین اینترنت بانک به بازار آمد. در سال ۱۹۹۷ بانک ING کانادا مفهومی به نام بانکداری بی‌واسطه<sup>۴</sup> را با نام تجاری ING Direct معرفی کرد که خدمات مورد نیاز مشتریان را با کمترین هزینه و الکترونیکی ارائه می‌داد و نهایتاً با ظهور تلفن‌های هوشمند در سال ۲۰۰۷ مشتریان در واقع بانک خود را در جیب گذاشتند و خدمات بانکداری موبایل فراگیر شد.

پس از ظهور تراکنش‌های غیرنقدی<sup>۵</sup> با استفاده از فناوری‌هایی مانند NFC<sup>۶</sup>، کدهای QR<sup>۷</sup>، کانال‌های الکترونیک آنلاین بانکی و کاهش تدریجی شعب فیزیکی بانک‌ها، بانکداری دیجیتال رو به گسترش

نهاده است و نسلی از مشتریان پدید آمده‌اند که برای انجام امور بانکی خود پا در شعبه نمی‌گذارند. این روند در طی پانزده سال آتی سرعت خواهد گرفت و بانکداری دیجیتال و مجازی به امری عادی<sup>۸</sup> تبدیل خواهد شد. این روند باعث منسوخ شدن مدل‌های کسب‌وکار کنونی در بانکداری سنتی خُرد خواهد شد.

در فصل اول از بخش دوم این کتاب به آینده بانکداری خُرد می‌پردازم. در این فصل، مزیت‌های رقابتی نظام‌مند جدید بانک‌های خُرد و نحوه واکنش این بانک‌ها به تغییرات دنیای خدمات مالی را بیان خواهم کرد. از میان شش عنصر مهم در توسعه بازار و رقابت با رقبا که با حرف P آغاز می‌شوند (6P) شامل Process به معنی فرایند، people به معنی فرد، Product به معنی محصول، Place به معنی مکان، Promotion به معنی ترویج و Price به معنی قیمت، در بانکداری آینده فقط فرایند باقی خواهد ماند و باقی موارد در نقش مزیت رقابتی مطرح نخواهند بود. در واقع، فرایندسازی مناسب در بانکداری آینده به منزله شایستگی کلیدی بانک‌های خُرد برای طراحی محصولات و خدمات انسان‌محور<sup>۹</sup> و ایجاد تجربه عالی مشتری مطرح خواهد بود.

در فصل دوم، به بیان وجوه تمایز و تفاوت بانکداری دیجیتال و بانک دیجیتال می‌پردازم و در فصل سوم کمی در مورد نوآوری و تفاوت اقدامات نوآورانه دگرگون‌کننده<sup>۱۰</sup> و اقدامات نوآورانه حفظ‌کننده<sup>۱۱</sup> می‌گوییم.

اگر همه بانک‌های جهان اقدام به بازآفرینی مدل کسب‌وکار خود کنند، در دنیای بانکداری چه رخ خواهد داد؟ در میدان رقابت چه پیش خواهد آمد؟ تحول دیجیتال چگونه گستره افقی و عمودی توسعه بانک‌ها را تغییر خواهد داد و تعامل بانک‌ها با سایر صنایع چگونه خواهد بود؟ بهترین روش توضیح یک موضوع پیچیده مثال زدن است. ما در این کتاب، تحولات صنعت بانکداری و خدمات مالی را با استفاده از صنعت کامپیوتر توصیف می‌کنیم و از تأثیر استانداردهای بازمانند بانکداری باز<sup>۱۲</sup> بر آینده این صنعت می‌گوییم.

بانک‌های دولتی بزرگ قدم‌هایی به سوی بانکداری دیجیتال برداشته‌اند، اما آیا این اقدامات برای رقابت با تازه‌واردان و چالشگران کافی است؟ این سؤال بسته به اینکه با چه کسی و در کدام بافتار<sup>۱۳</sup> صحبت می‌کنید، پاسخ‌های زیادی دارد و نمی‌توان پاسخی مطلق به آن داد. اگرچه اقدامات بانک‌های بزرگ دولتی برای ورود به دنیای دیجیتال در میدان رقابت این بانک‌ها با یکدیگر و در فضای خدمات سنتی بانکی می‌تواند مؤثر باشد، استراتژی دیجیتال این بانک‌ها صرفاً بازی در زمین محدود<sup>۱۴</sup> و در وضعیت کنونی و برای مشتریان کنونی است. این موارد را در فصل چهار بیشتر توضیح خواهم داد. در فصل پنجم نقش مدیران و رهبران بانک را بررسی می‌کنیم. مدیران در صنعت بانکداری خُرد همواره این‌طور یاد گرفته‌اند که فروش مکمل بهترین روش تعامل تنگاتنگ با مشتری است. آنها در طول مسیر زندگی مشتری با ارائه محصولات متناسب با آن مقطع از زندگی، سعی در حفظ ارتباط

و نگه داشتن مشتریان خود دارند. آنها می‌دانند نوجوانان پول توجیبی بگیری که به کارت بانکی<sup>۱۵</sup> محدود نیاز دارند، به مرور زمان بزرگ‌تر می‌شوند و شاغل می‌شوند و به کارت اعتباری<sup>۱۶</sup> نیاز دارند، بعد از آن به دنبال تهیه مسکن اند و وام مسکن<sup>۱۷</sup> می‌خواهند، زودتر یا دیرتر خانواده‌ای تشکیل می‌دهند و به دنبال سرمایه‌گذاری اند و در نهایت، در دوران بازنشستگی به خدمات مالی و وام‌های متناسب با درآمدشان نیاز دارند، اما این نکته را نباید فراموش کرد که مدل بازاریابی فروش مکمل، حتی با استفاده از فناوری‌های نوینی مانند یادگیری ماشین و تحلیل داده هم روشی مبتنی بر تماس یک‌طرفه از بانک با مشتری است و در این روش موفقیت در فروش مشکلات و چالش‌هایی دارد. اصولاً شناسایی موقعیت‌های فروش در اقیانوس قرمز<sup>۱۸</sup> بانکداری سنتی آسان نیست. همچنین، روش فروش مکمل و آویختن به مشتری برای درگیر کردن او به نوعی وارونه نواختن سرناست و ما عکس آن را توصیه می‌کنیم؛ یعنی توصیه می‌کنیم برای توسعه سهم بازار در اقیانوس آبی<sup>۱۹</sup> ابتدا مشتری را به صورت فعالانه و صادقانه درگیر کنید.

با افزایش مشتریان بانکی نسل هزاره و نسل دیجیتال، بانک‌ها توان برقراری ارتباط کور<sup>۲۰</sup> با مشتری و تولید محتوای متناسب و مورد نیاز او را ندارند و اگر از داده‌های طلایی مشتریان برای خودکارسازی تعامل با مشتری و شخصی‌سازی نوع تعامل با هر مشتری استفاده نکنند، تلاششان بی‌سرانجام خواهد بود. در این مدل هیچ تماس کوری با مشتری گرفته نمی‌شود و صرفاً در مقاطع مختلف زندگی مشتری و بر اساس داده‌هایی که از او (با رضایت خودش) جمع‌آوری و تحلیل شده، نیازهای مالی او پیش‌بینی شده و متناسب با وضعیت مشتری، برای غنی‌تر کردن زندگی او پیشنهادات مالی ارائه می‌شود. نکته بسیار مهم در این میان، اهمیت ایجاد حلقه بازخورد از مشتری است. اگر بازخورد مشتری را نداشته باشید، نمی‌دانید کدام روش یا محصول مطلوب اوست. ما در TMRW حلقه بازخورد مشتریان را به آزمایشگاه خدمات نوین متصل کرده‌ایم و به صورت جدی و آنی سلیقه و سبک زندگی مشتری را در بررسی‌ها و تحقیقات نظری لحاظ می‌کنیم. در آزمایشگاه TMRW چاشنی سرآشپز برای تهیه غذای دلچسب مشتریان، بینشی است که از داده‌های مشتریان به دست می‌آوریم.

در حالی که دنیای فین‌تک و شرکت‌های بزرگ فناوری<sup>۲۱</sup> به راحتی و آزادانه از داده‌های مشتریان و کاربران استفاده می‌کنند، در دنیای بانکداری سنتی به علت نظارت شدید رگولاتور و ذهنیت محافظه‌کارانه بانکداران، داده در استراتژی دیجیتال بانک‌های سنتی در جایگاه واقعی خود قرار ندارد. در فصل ششم، توصیه‌هایی برای بانک‌های بزرگ دولتی و سنتی ارائه می‌کنم که در مورد تدوین استراتژی دیجیتال و برنامه تحول دیجیتال است.





فصل اول

آینده صنعت بانکداری

پرواضح است که صنعت بانکی دیگر مفهومی پیرامون ارائه کالا و محصول نیست. در دنیایی که همه چیز به سمت دیجیتال شدن می‌رود، محصولات و کالاهای متعارف در میدان رقابت حرفی برای گفتن ندارند و اگر قیمت را، در نقش و جایگاه عاملی همیشگی برای رقابت، کنار بگذاریم، مهم‌ترین عامل رقابت در دنیای آینده صنعت بانکداری، شخصی‌سازی خدمات و محصولات بر اساس سبک زندگی مشتریان خواهد بود.

اگرچه خدمات مبتنی بر تراکنش در طول دهه‌های گذشته هسته اصلی بانکداری بوده است، این نوع خدمات عمومی<sup>۲۲</sup> اگر با شناسایی و پیش‌بینی نیازهای خاص هر مشتری به خدمات اختصاصی<sup>۲۳</sup> تبدیل نشوند، درگیرسازی فعالانه مشتری و درآمدزایی پایدار را برای بانک به همراه نخواهد داشت.

رقابت شدید میان بانک‌های سنتی درآمدزایی سالم و شفاف و بدون کارمزد پنهانی<sup>۲۴</sup> را بسیار سخت کرده است. در آینده مشتریان حاضر نیستند برای خدمات مبتنی بر تراکنش کارمزدی پرداخت کنند، بلکه انتظار دارند خدمات تراکنشی رایگان ارائه شود. به خصوص مشتریان نسل هزاره و نسل دیجیتال از اینکه بانکی بخواهد برای خدمات تراکنشی یا نگهداری پولشان هزینه‌ای دریافت کند یکه می‌خورند.

بسیاری از بانک‌ها سیاست ارائه گسترده خدمات قرض‌دهی به جای وام‌دهی<sup>۲۵</sup> را در پیش گرفته‌اند تا جریان درآمدی جدیدی ایجاد کنند اما آنها برای این کار باید ۸ تا ۱۰ درصد از منابع مالی خود را در سامانه‌های قرض‌دهی به کار گیرند (در واقع به مخاطره بیندازند) و باقی‌مانده را از محل سپرده‌های مشتریان تأمین کنند. مشوق اصلی مشتریان برای سپرده‌گذاری در بانک‌ها، خدمات تراکنشی رایگان بانک است. سیاست رایگان‌سازی خدمات مبتنی بر تراکنش در آینده صنعت بانکی باعث جذب منابع مالی مشتریان و متعاقباً افزایش میزان قرض‌دهی بانک‌ها و دریافت کارمزد خواهد شد. بانک سنتی بانکداری دیجیتال را کانالی برای دسترسی به مشتریانی می‌بیند که روش‌های نوین را به روش‌های سنتی ترجیح می‌دهند. در واقع، سامانه‌های اصلی بانکداری<sup>۲۶</sup> این بانک‌ها کماکان مبتنی بر معماری سنتی است، اما کانال‌های دسترسی خود را دیجیتال کرده‌اند. اگرچه این روش برای مدتی پاسخگوی مشتریان دلزده از حضور فیزیکی در شعبه خواهد بود، با توسعه خدمات دیجیتال و افزایش تعداد جوانان نسل هزاره و نسل دیجیتال (که مشتری بانک‌ها می‌شوند) و البته نقش همه‌گیری کووید-۱۹ در اقبال مردم به استفاده از خدمات بانکداری دیجیتال، این مدل کسب‌وکار دیگر کارایی نخواهد داشت و وصله‌های دیجیتال بر پیکره سنتی بانک‌ها جوابگوی نیازمندی‌های جدید نسل دیجیتال نخواهد بود.

مشتریان دیجیتال به دنبال تجربه تمام‌دیجیتال‌اند. اما ظرافت‌های ارائه خدمات تمام‌دیجیتال و ایجاد بانکی تمام‌دیجیتال، نیازمند چیدن تکه‌های منحصر به فرد پازل خدمات عالی در کنار یکدیگر

است و آنچه این پازل را کامل می‌کند، فرایند است. تجربه من در ایجاد TMRW نشان داد که از میان شش عنصر مهم در رقابت (فرایند، فرد، محصول، مکان، ترویج، قیمت) در بانکداری آینده فقط فرایند است که مزیت رقابتی و شایستگی کلیدی بانک‌ها خواهد بود.

بسیاری از نوآوری‌های خدمات مالی تاکنون به منظور کاهش قیمت تمام‌شده محصولات یا روش‌های بازاریابی دیجیتال بوده است که در نهایت، منجر به رقابت شدید بانک‌ها بر سر قیمت و کاهش حاشیه سود در محصولات و خدمات بانکی شده است، اما نوآوری‌های صنعت بانکی در آینده استفاده از فناوری برای ایجاد تجربه منحصر به فرد مشتری خواهد بود. توجه به جزئیات در طراحی تجربه مشتری بسیار مهم است و البته بسیار دشوارتر از چیزی است که تصور می‌کنید. مثلاً شرکت اپل اخیراً (حدود سال ۲۰۲۱) اقدام به تولید موس کرده که مطمئنم اگر استیو جابز که دیوانه‌وار به جزئیات طراحی اهمیت می‌داد زنده بود، اجازه تولید آن را نمی‌داد.



شکل ۵: موسی که شرکت اپل طراحی کرده است

حتماً متوجه شده‌اید که امکان استفاده از این موس در حالت شارژر ممکن نیست و این یعنی بی‌توجهی به جزئیات در طراحی محصول. اگر این اشکال در شرکتی مانند اپل رخ داده است، تکلیف بانک‌های سنتی که جزئیات در طراحی محصول برایشان محلی از اعراب ندارد چه خواهد بود؟ این مشکل در بسیاری از بانک‌های بزرگ کاملاً رایج است. معمولاً مدیران ارشد و اعضای هیئت‌مدیره بانک‌های بزرگ از میان بانکداران خبره و متخصصان مالی انتخاب می‌شوند که تمایلی به بررسی جزئیات محصول ندارند و بررسی شاخص‌های مالی برایشان اولویت دارد. فرهنگ بی‌اعتنایی به جزئیات، مانند سایر خرده‌فرهنگ‌های دیگر در سازمان‌ها، از رأس هرم سازمان به بدنه آن منتقل می‌شود. به یاد می‌آورم وقتی می‌خواستیم اولین نسخه اپلیکیشن موبایل TMRW را معرفی کنیم، ساعت‌ها وقت گذاشتم و خودم همه صفحات طراحی شده را بررسی کردم و جزئیات هر صفحه را با

دقت اصلاح کردم.

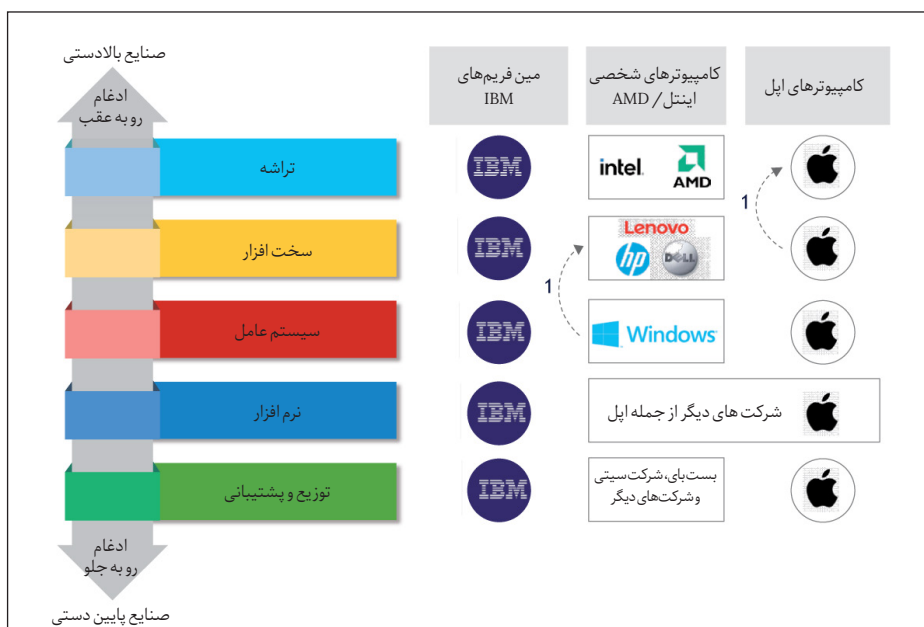
توجه به جزئیات در تولید محصول مهم است. افزون بر این، در طراحی خدمات مالی جدید نیز یکی از مزیت‌های رقابتی بانک‌های آینده توجه به جزئیات خواهد بود. حتماً با این موضوع مواجه شده‌اید که بسیاری از نرم‌افزارهای مدیریت مالی شخصی<sup>۲۷</sup> مانند نوش دارو بعد از مرگ سهراب عمل می‌کنند. تراکنش مالی انجام شده است و شما صرفاً رفتار مالی خودتان را مشاهده می‌کنید، نه مدیریت. می‌توان گفت همه ابزارهای PFM حالتی گذشته‌نگر<sup>۲۸</sup> دارند و هیچ‌گونه توصیه آینده‌نگرانه‌ای<sup>۲۹</sup> برای مدیریت رفتار مالی کاربر ندارند. اما چگونه می‌توانید یک ابزار PFM را از حالت گذشته‌نگر به حالت آینده‌نگر تبدیل کنید؟ مزیت رقابتی کلیدی بانک‌های آینده نقش داده‌های مشتری و توجه به جزئیات در تحلیل داده‌های مشتری و باز هم توجه به جزئیات در توصیه‌های آینده‌نگرانه به مشتری خواهد بود.



شکل ۶: آینده بانکداری خرد

بانک‌های آینده را می‌توان از لنز صنعت هم بررسی کرد. صنعت بانکداری، فارغ از نوع خدمات آن، از زمان ظهور همیشه یکپارچگی عمودی<sup>۳۰</sup> داشته است و به سبب محافظه‌کاری ذاتی بانکداران همه حلقه‌های زنجیره ارزش بانک را خود بانک یا زیرمجموعه‌های آن طراحی و پیاده‌سازی و نگهداری کرده‌اند. صنایع مختلف در طول زمان و با نفوذ فناوری‌های نوظهور دستخوش تغییراتی در زنجیره ارزش خود شده‌اند. همچنین، از طرفی رقابت سنگین میان بازیگران قدیم و جدید و از طرف دیگر، استانداردسازی نحوه تعامل نهادهای مختلف با یکدیگر، باعث حملات گسترده تازه‌واردان به حلقه‌های به‌هم‌پیوسته یک صنعت و رسوخ در زنجیره ارزش عمودی آن صنعت شده است، چنان‌که یک بخش از زنجیره ارزش را نهادی نوپا یا بازیگری خارج از صنعت مورد نظر تأمین کرده است. این

تغییرات و حمله بازیگران افقی<sup>۳۱</sup> به زنجیره ارزش یک صنعت عمدتاً تجارب موفقی بوده و باعث افزایش کیفیت و سرعت خدمت‌دهی در آن صنعت شده و بسیاری از صنایع را از درون‌گرایی بیرون آورده است. حتی در بسیاری از مواقع بازیگر جدید با حمله افقی به یک صنعت و موفقیت در آن، خود را به‌طور عمودی نیز گسترش داده است و کل زنجیره ارزش آن صنعت را برای خود از نو ایجاد کرده و به رقیبی تمام‌قد تبدیل شده است. از مثال‌های این امر در صنعت کامپیوتر، حرکت شرکت مایکروسافت به سمت تولید سخت‌افزاری مانند تبلت و لپ‌تاپ یا سرمایه‌گذاری اپل برای تولید ریزتراشه‌های M1 به جای استفاده از ریزتراشه‌های شرکت اینتل است.



شکل ۷: یکپارچگی افقی و عمودی بازیگران جدید در صنعت کامپیوتر

در سال ۱۹۸۵ ارزش بازاری<sup>۳۲</sup> شرکت IBM معادل نیمی از ارزش بازار کامپیوتر (سخت‌افزار و نرم‌افزار) بود و همه زنجیره ارزش عمودی این صنعت را در اختیار داشت. رقبای این شرکت شامل هیتاچی، DEC و یونی‌سیس<sup>۳۳</sup> و NEC بودند که همه یا بیشتر آنها حلقه‌های زنجیره ارزش را در اختیار داشتند و با IBM رقابت می‌کردند. در سال ۱۹۹۵ اقتصاددان مشهور، کارلیس بالدوین<sup>۳۴</sup>، اظهار داشت، در حالی که ارزش بازاری کل صنعت کامپیوتر از ۱۸۱ میلیارد دلار در سال ۱۹۸۵ به ۶۸۵ میلیارد دلار در سال ۱۹۹۵ رسیده است، سه‌چهارم این مقدار در اختیار بازیگران جدید افقی در این صنعت و در رأس آن شرکت‌های مایکروسافت و اینتل است. این در حالی بود که IBM در سال ۱۹۸۱ تعامل با بازیگران

افقی در تولید کامپیوترهای شخصی<sup>۳۵</sup> خود را با برون سپاری سیستم عامل داس<sup>۳۶</sup> به مایکروسافت و تولید ریزتراشه به اینتل آغاز کرده بود.

صنعت کامپیوتر تحول و رشد تصاعدی خود را مرهون تعاملات افقی میان بازیگران است و تنها استثناء در این صنعت، شرکت آپل است که توانست با هزینه ثابت بسیار بالا در حفظ زنجیره ارزش عمودی خود (تولید یکپارچه سخت افزار و نرم افزار) و توجه وسواس گونه به جزئیات و طراحی تجربه مشتری منحصربه فرد، یک موجودیت مستقل عمودی بماند و کماکان سودآوری خود را حفظ کند. تدوین استانداردهای جهانی و تعاملات افقی باعث رشد کلی این صنعت شد. عامل دیگر در تحول صنعت کامپیوتر، قانون مور<sup>۳۷</sup> بود. گوردون مور (Gordon Earle Moore) مدعی شد در هر دو سال، تعداد ترانزیستورهای موجود در یک ریزتراشه و به تبع آن حافظه تولید شده به دو برابر افزایش می یابد.

تتفلیکس در صنعت فیلم و سرگرمی و آمازون در صنعت خُردفروشی مثال هایی از صنایع دیگرند که با حرکت های راهبردی افقی و عمودی خود باعث تحول در این دو صنعت شده اند.

بانک های بزرگ سنتی (Bank A) عمدتاً به صورت عمودی یکپارچه اند. چنان که در شکل ۸ می بینید برخی حوزه ها مانند سپرده پذیری به سبب قوانین سختگیرانه رگولاتوری ممکن است کماکان در اختیار بانک (در مقام نهادی که از بانک مرکزی مجوز بانکداری دارد) بماند، اما سایر حوزه ها می توانند به راحتی به بازیگران افقی جدید مانند فین تک ها و نئوبانک ها سپرده شوند.

همان طور که در صنعت کامپیوتر استانداردسازی باعث تقویت تعاملات افقی میان بازیگران و نهایتاً افزایش ارزش بازاری این صنعت شد، در صنعت بانکداری نیز وجود استانداردهایی مانند FATF<sup>۳۸</sup>، BCBS<sup>۳۹</sup>، GDPR<sup>۴۰</sup> و BIAN<sup>۴۱</sup> باعث تسهیل تعاملات میان بانک های بزرگ و بازیگران چابک تر خواهد شد.

من با نظر بیل گیتس که در سال ۱۹۹۴ مدعی شد «بانکداری لازم است، اما بانک ها نه» موافق نیستم. به باور من بانک ها خواهند ماند، همان طور که سازندگان ریزپردازشگر مانده اند تا صنعت پردازش بماند. اما باور دارم که نقش بانک ها تغییر خواهد کرد و آنها نمی توانند سیطره عمودی خود را حفظ کنند، مگر آنکه بانکی استثنائاً بتواند یکپارچگی عمودی ایجاد کند و به شکل وسواس گونه ای به جزئیات و تجربه مشتری توجه کند. بهتر است بگوییم مگر اینکه بانکی به شکل معجزه آسایی موفق شود نقش شرکت آپل در صنعت کامپیوتر را در صنعت بانکداری بازی کند. حال آنکه DNA بیشتر بانک های بزرگ این طور نیست. در نگاهی عمل گرایانه باور دارم که در آینده بانکی مانند Bank B، شکل ۸، وجود خواهند داشت که نقش نظارتی و مدیریت ریسک در سپرده پذیری را ایفا خواهند کرد، اما سایر بازارهای افقی در اختیار نئوبانک ها و فین تک ها قرار خواهد گرفت.

## آموزه‌های کلیدی

- آینده صنعت بانکداری متعلق به طراحی تجربه مشتری با نگاهی وسواسی به جزئیات خواهد بود.
- از میان شش عنصر مهم در توسعه بازار، شامل فرایند، فرد، محصول، مکان، ترویج، قیمت، در بانکداری آینده فقط فرایند نقش تعیین کننده و حیاتی خواهد داشت.
- در رقابت میان بانک‌های دیجیتال که طراحی تجربه مشتری از مشخصات همه آنهاست، آنچه یک بانک دیجیتال را از دیگری متمایز خواهد کرد، سهم درگیر شدن مشتری در خدمات و محصولات است.
- بانک دیجیتال بدون بررسی و تحلیل داده‌های مشتریان مفهومی نخواهد داشت.
- در آینده به کمک کاهش هزینه‌های عملیاتی با به کارگیری فناوری‌های دیجیتال دیگر فراگیری مالی امری بدیهی محسوب می‌شود.
- در حال حاضر، صنعت بانکداری صنعتی یکپارچه عمودی است که در آن بانک‌ها خودشان بیشتر حلقه‌های زنجیره ارزش را در اختیار دارند.
- با توسعه استانداردهای بانکداری، در آینده شاهد توزیع شدن خدمات میان بازیگران افقی جدید خواهیم بود.
- این تغییر پارادایم<sup>۴۲</sup> همانند تغییر پارادایم در صنعت کامپیوتر (که در فاصله سال‌های ۱۹۸۵ تا ۱۹۹۵ روی داد) باعث تحول اساسی در صنعت بانکداری و ظهور بازیگران جدید خواهد شد.
- در آینده صنعت بانکداری، بانک‌ها نخواهند مُرد و حداقلی از نظارت و مدیریت ریسک در فضای جدید متشکل از بازیگران افقی نوظهور لازم است که آن را بانک‌های تغییر شکل یافته تصدی‌گری خواهند کرد.







فصل دوم

تفاوت میان بانک دیجیتال و  
بانکداری دیجیتال



برخی بر این باورند که بانک دیجیتال و بانکداری دیجیتال یک مفهوم اند و برخی دیگر نه. اما واقعاً تفاوت این دو مفهوم در چیست؟ بانکداری دیجیتال کانال توزیعی همچون سایر کانال‌های موجود در بانکداری است؛ مانند شعبه فیزیکی، خودپرداز، کیوسک و تلفن بانک. در حالی که بانک دیجیتال کسب و کاری کاملاً دیجیتال است که عناصر تشکیل دهنده آن مانند فناوری، فرایند، طراحی، محصول و خدمت همگی برای رسیدن به هدف غایی آن کنار هم قرار گرفته‌اند؛ یعنی برای ایجاد تجربه مشتری.

از نظر من، بانک دیجیتال موجودیتی کاملاً جدید و متفاوت با بانک‌های سنتی است که با کانال‌های دیجیتال بزرگ شده‌اند. بانک دیجیتال کاملاً مقیاس پذیر<sup>۴۳</sup> است و هزینه نهایی تمام شده خدمات و محصولات شخصی سازی شده آن بسیار پایین است. بانک‌های سنتی با معرفی کانال‌های دیجیتال خود با یکدیگر رقابت می‌کنند، اما نمی‌توانند با بانکی دیجیتال، حتی با حجم عملیات یک دهم خود، رقابت کنند. یک بانک سنتی (با کانال‌های دیجیتال) با یک بانک دیجیتال صرفاً در واژه «بانک» مشترک‌اند، اما در عمل دو نهاد کسب و کاری کاملاً متفاوت با DNA متفاوت، مدل تجاری متفاوت، مشتریان متفاوت و ارزش منحصر به فرد پیشنهادی متفاوت‌اند.

	میانگین بانک سنتی	میانگین بانک دیجیتال
 نرخ ترویج مشتری	۱۹	۶۲
 نرخ رشد مشتری	<٪۲	٪۱۵۰
 هزینه عملیاتی به ازای هر مشتری	۲۰۸ \$US	۲۵ \$US
 نسبت مشتری به کارکنان	۷۵۰ .c	۳۰۰۰ .c

شکل ۹: بانک دیجیتال چگونه رقابت می‌کند (منبع: تحقیقات مؤسسه اکسنچر)

بانک دیجیتال دو مزیت رقابتی مهم و دو برتری واضح بر بانک‌های سنتی دارد. اول هزینه متغیر تمام شده خدمت یا محصول به ازای هر مشتری جدید کمتر (تا هشت برابر کمتر)، دوم نرخ NPS بالاتر (تا سه برابر بالاتر). این دو شاخص باعث شده است که سه عامل مهم موفقیت هر کسب و کار، شامل نسبت مشتری به کارکنان<sup>۴۴</sup>، نسبت هزینه ثابت عملیات به هر مشتری جدید<sup>۴۵</sup> و نرخ رشد

مشتری جدید<sup>۴۶</sup> به طرز چشمگیری افزایش یابد.

گرچه بانک دیجیتال در ماهیت و ذات با بانک سنتی تفاوت و تمایز دارد، یکی از روش‌های<sup>۴۷</sup> موجود برای بانک‌های سنتی در تلاش برای تحول، ایجاد بانکی دیجیتال با برند متفاوت و سامانه‌های مجزا و مستقل و کارمندان مستقل در یک فضای فیزیکی مستقل است.<sup>۴۸</sup> این کار باعث می‌شود بانک دیجیتال نوزاد در فرهنگی کاملاً جدید و مشتری محور ایجاد شود و رشد کند و DNA آن بر محور تعامل و چابکی مهندسی شود. علاوه بر فرایند، دومین عنصر مهم در تشکیل بانک دیجیتال فرهنگ است. اگر رقبا می‌توانند از همه عناصر بانک دیجیتال، مانند فناوری، فرایند، مدل کسب و کار و استراتژی تقلید کنند، فرهنگ به راحتی تقلیدپذیر و کپی شدنی نیست.

نکته مهم دیگر در طراحی بانک دیجیتال در نظر گرفتن مواردی، مانند محل جغرافیایی ایجاد بانک از نظر جمعیت، تعداد افراد فاقد دسترسی به خدمات بانکی، شاخص‌های اقتصادی آن کشور همچون سرانه تولید ناخالص ملی<sup>۴۹</sup> و ضریب برابری قدرت خرید<sup>۵۰</sup> است. برای مثال اگر در حال تأسیس بانکی دیجیتال در کشوری توسعه نیافته‌اید، لازم است حداقلی از خدمات پایه تراکنشی را نیز ارائه کنید یا تعداد محدودی شعبه فیزیکی هم داشته باشید تا بتوانید مشتریان را از بانک‌های سنتی به سمت خود بکشانید، اما اگر در کشوری پیشرفته بانک دیجیتال تأسیس می‌کنید، باید تمرکزتان بر روی طراحی تجربه مشتری در خدمات پیشرفته بانکی مانند وام‌های رهنی مسکن<sup>۵۱</sup>، توصیه‌های مالی برای سرمایه‌گذاری و ارائه خدمات بر روی بستر تلفن همراه باشد. در کل، تمرکز بانک دیجیتال حتماً باید بر روی مشتریان نسل هزاره و نسل دیجیتال باشد و محور برنامه‌ریزی و استراتژی آن باید جذب و نگه‌داشت این مشتریان باشد.

یکی از وجوه تمایز اصلی بانک دیجیتال با بانک‌های سنتی دارای کانال‌های دیجیتال، تک‌کاناله بودن بانک دیجیتال و ارائه خدمات صرفاً بر روی بستر تلفن هوشمند است. بانک‌های دیجیتال و بانک‌های سنتی به نوعی دو سر طیف کانال‌های ارائه خدمات‌اند. بانک سنتی در ذات خودش به شعبه فیزیکی تمایل دارد، در حالی که بانک دیجیتال در ذات خود به بستر تلفن همراه متمایل است.

وجه تمایز دیگر بانک دیجیتال با بانک سنتی چشم‌انداز این دو نوع بانک است. چشم‌انداز بانک‌های سنتی عمده‌تأ مبتنی بر ارائه خدمات بانکی از طریق کانال‌های چندمنظوره، متنوع و یکپارچه<sup>۵۲</sup> است. بسیاری از بانک‌های سنتی در تحقق این چشم‌انداز ناموفق بوده‌اند و نتوانسته‌اند کانال‌های متعدد خود را یکپارچه کنند تا مشتری تجربه‌ای یکپارچه و بدون اصطکاک<sup>۵۳</sup> در انتقال از کانالی به کانال دیگر داشته باشد، اما مدعی برنامه‌ریزی و حرکت به سمت مفهوم اومنی چنل‌اند. این در حالی است که چشم‌انداز بانک دیجیتال اساساً حرکت به سمت مفهوم اومنی چنل نیست و مفهومی دیگر با نام اومنی‌پرزنت (Omni-present) را در افق حرکت دارد. اومنی‌پرزنت به معنای

«همه‌جا حاضر» بودن در کنار مشتری است، در همه برهه‌های زمانی زندگی او، از کودکی تا میان‌سالی و سالمندی. بانک سنتی زندگی مشتری را با لنز اومنی‌چنل و برای فروش خدمات بانکی و مالی می‌نگرد، در حالی که بانک دیجیتال با نگاه اومنی‌پرزنت سعی در غنی‌ترسازی سبک زندگی مشتری و ارتقای کیفیت زندگی مالی او با استفاده از توصیه‌ها و بینش مالی دارد.<sup>۵۴</sup>

من پیش‌بینی می‌کنم که در ۱۰ تا ۱۵ سال آینده، مشتریان نسل هزاره و نسل دیجیتال تعامل فعال از طریق کانالی تک‌منظوره مانند تلفن هوشمند و تجربه اومنی‌پرزنت با یک بانک دیجیتال را به تعامل منفعلانه بانک‌های سنتی ترجیح خواهند داد که میلیون‌ها دلار در ایجاد کانال‌های چندمنظوره اومنی‌چنل هزینه کرده‌اند. اگرچه سرعت دگرگونی و تحول در صنعت بانکداری مانند سرعت تحولات در صنعت کامپیوتر و تلفن همراه نیست، این روند، روند اصلی صنعت بانکداری است. اگر سقوط سهم بازار غولی مانند نوکیا از پنجاه درصد به پنج درصد در طول فقط شش سال روی داد، کاهش سهم بازار و سقوط بسیاری از غول‌های صنعت بانکداری در طول یک یا دو دهه صورت خواهد گرفت.

بسیاری از بانک‌های بزرگ دولتی و سنتی برای برنامه‌های تحول دیجیتال و تأمین سخت‌افزارها و نرم‌افزارهای نوین بودجه‌های میلیون دلاری صرف می‌کنند، اما پاشنه آشیل بانک‌های دولتی و بزرگ، سخت‌افزار و نرم‌افزارهای آنها نیست، بلکه مهم‌ترین عوامل عدم کامیابی آنها فقدان فرایندهای کسب‌وکاری کارا و چابک و فرهنگ سازمانی معیوب خواهد بود.

اما بانک‌های چالشگر دیجیتال هم مشکلاتی خواهند داشت که در رأس آنها مشکل تأمین نقدینگی برای قرض‌دهی است. چنان‌که پیش‌تر هم گفتم، نقطه‌طلایی مدل کسب‌وکار یک بانک چالشگر، سامانه قرض‌دهی و سامانه مدیریت سرمایه<sup>۵۵</sup> آن است. حال اگر بانک دیجیتال در رقابت برای سپرده‌پذیری به بانک‌های سنتی ببازد و از طرفی دارایی و نقدینگی کافی برای قرض‌دهی نداشته باشد، چگونه ادامه حیات خواهد داد؟ از طرفی معمولاً مردم عادی مدیریت سرمایه خود را به بانک‌هایی می‌سپارند که اعتماد بیشتری به آنها دارند و از منظر روان‌شناسی، مردم عادی به بانک‌های دارای شعب فیزیکی بیشتر اعتماد می‌کنند. اگرچه برخی بانک‌های دیجیتال برای ارائه خدمات مشاوره‌چهره‌به‌چهره تعداد محدودی شعبه فیزیکی ایجاد می‌کنند، مدل کسب‌وکار بانک دیجیتال اساساً مبتنی بر تلفن هوشمند است، نه شعب فیزیکی.

بانک‌های دیجیتال برای جذب بیشتر سپرده و مدیریت سرمایه مشتریان نیاز به افزایش سواد مالی مشتریان دارند که به نوبه خود چالش‌هایی دارد. ارزش بازاری نتوبانک استارلینگ<sup>۵۶</sup> کمتر از ارزش بازاری نتوبانک مونزو است<sup>۵۷</sup>، اما آن بودن (Anne Boden)، مدیرعامل استارلینگ، به خوبی دریافته است که جریان درآمدی استارلینگ را چگونه افزایش دهد. در سال ۲۰۲۱ استارلینگ موفق شد به مشتریان خود دو میلیارد پوند قرض بدهد، در حالی که مونزو در همین سال صرفاً ۱۲۴ میلیون

پوند به مشتریان خود قرض داده است. صبوری و هوشمندی آن بودن شایسته تقدیر است. اگرچه صنعت بانکداری بسیار باسابقه است و ممکن است از بیرون حتی کسب و کاری نه چندان پیچیده به نظر برسد، واقعیت این است که موفقیت در این صنعت، آن هم در دوره کنونی (دوره پساکووید)، بسیار سخت و رقابت در آن بسیار سنگین است.

از منظر اقتصادی میان هزینه‌های اولیه ایجاد یک بانک و رسیدن به نقطه سر به سر<sup>۵۸</sup> فاصله بسیار زیادی وجود دارد و مهم‌ترین ویژگی بانکداران نسل دیجیتال، صبوری برای رسیدن به جریان درآمدی پایدار است. جدول ۱ این موضوع را در قالب آمار مربوط به بانک‌های دیجیتال پیشرو در جهان نشان می‌دهد.

بانک دیجیتال	تعداد مشتریان (میلیون نفر)	آغاز کار	نرخ سود NPS	سود/زیان انباشته (میلیون)	زمان به سود رسیدن (سال)	سود/زیان خالص (میلیون)	سرمایه‌گذاری USSM
وی بانک	۲۰۰	۲۰۱۹	در دسترس نیست	۱۰۱۶	۲	۶۰۲	۱۸۲
نوبانک	۳۴	۲۰۲۰	بالاترین نرخ در آمریکای جنوبی	-۹۰	بدون سود	-۲۴	۱۵۰۰
مای بانک	۲۰	۲۰۱۹	در دسترس نیست	در دسترس نیست	۲	۱۹۸	در دسترس نیست
رولوت	۱۵	۲۰۲۰	در دسترس نیست	-۲۳۹	بدون سود	-۱۴۷	۹۰۶
چایم	۱۲	۲۰۲۰	در دسترس نیست	در دسترس نیست	در دسترس نیست	در دسترس نیست	۱۵۰۰
کاکائو	۱۲	۲۰۲۰	برترین نرخ در کره جنوبی	-۸۲٫۷	۱٫۵	۲۳	در دسترس نیست
ان ۲۶	۷	۲۰۲۰	در دسترس نیست	در دسترس نیست	بدون سود	-۲۵۶	۸۱۹
تینک آف	۷	۲۰۱۹	۲۶	۱۴۳۶	۵	۴۷۲	۹۰
مونزو	۳٫۹	۲۰۲۰	+۷۵	-۲۷۸	بدون سود	-۱۵۸	۴۳۵
استارلینگ	۱٫۵	۲۰۱۹	+۵۴	-۱۲۷	بدون سود	-۷۴	۸۷۸

جدول ۱: بانک‌های دیجیتال پیشرو در جهان

به جز چهار بانک وی بانک<sup>۵۹</sup>، مای بانک<sup>۶۰</sup>، کاکائو<sup>۶۱</sup> و تینک آف<sup>۶۲</sup>، مابقی زیان ده‌اند و بانک استارلینگ هم در اکتبر ۲۰۲۰ به سود بسیار ناچیزی معادل هشتصد هزار پوند در سال رسیده است. اگر این پنج بانک را کنار بگذاریم، حدود دویست بانک دیجیتال (یا نئوبانک) دیگر زیان ده‌اند. سه بانک وی بانک، مای بانک و کاکائو با حمایت مالی سهام‌داران خود، یعنی به ترتیب شرکت‌های بزرگ و معتبر و سودآور تِنسنت<sup>۶۳</sup>، گروه آنت<sup>۶۴</sup> و کاکائو<sup>۶۵</sup>، به پایگاه داده بزرگی از کاربران و متعاقباً

سوددهی مقبول رسیده‌اند. DNA این سه بانک به واسطه والدین دیجیتال خود، دیجیتال است و سایر تازه‌واردان به راحتی نمی‌توانند از آنها تقلید کنند. داستان تینک آف به کل متفاوت است. این بانک را میلیاردر روسی به نام الگ تینکوف<sup>۶۶</sup> با خرید بانکی نیمه تعطیل به نام خیماش بانک<sup>۶۷</sup> در مسکو و با استفاده از مجوز بانکداری خیماش بانک ایجاد کرد و در سال اول بیست میلیون دلار برای اکتساب فناوری نوین در آن هزینه کرد. در واقع، تینک آف بانکی سنتی است که با جهت‌دهی درست، رویکرد مشتری محور، و سواس جناب تینکوف به جزئیات و نیز حمایت دولت روسیه به سمت بانک دیجیتال حرکت کرده است. در طی سال‌های گذشته، تینک آف به سمت سوپراپ شدن حرکت کرده و سهم بازار غالب در روسیه را در اختیار خود گرفته است. الگوبرداری از مدل ایجاد تینک آف در سایر کشورها ممکن نیست. استارلینگ به سبب نرخ NPS بالا و سرمایه‌گذاری کلان بر روی سامانه‌های قرض‌دهی خود موفق به سودآوری شده و البته مدل کسب‌وکار بانک TMRW نیز شباهت بسیار زیادی به این بانک دارد.

بسیاری از مردم کسب‌وکارهای نوپا و استارت‌آپ‌ها را از منظر نوآوری در یک گروه قرار می‌دهند، اما در واقع استارت‌آپ‌ها را می‌توان به دو گروه کلی تقسیم کرد: گروه اول استارت‌آپ‌هایی که از بدو شکل‌گیری، نوآوری و پیشرفت غیرمنتظره‌ای داشته‌اند و با ارائه یک MVP بخش عمده‌ای از بازار را تصاحب کرده‌اند. گروه دوم، در طول زمان و با بهبودهای نوآورانه تدریجی در محصولات بالغ خود، در صنعت خود جایگاهی ممتاز کسب کرده‌اند. از نمونه‌های گروه اول می‌توان از اختراع دوچرخه تا تأسیس ایربی‌ان‌بی (AirBnB) و نتفلیکس را برشمرد و نمونه‌های گروه دوم شامل شرکت‌های آپل، مایکروسافت و مرسدس بنز است. بانک‌های دیجیتال را باید در گروه دوم قرار داد، مگر آنکه استانداردها و قوانین بانکداری در کشوری این‌قدر پایین باشد که بانک دیجیتال بتواند پیشرفت غیرمنتظره‌ای ایجاد کند. از نظر من، اساساً بانک دیجیتال نمی‌تواند با تکیه بر ارائه سریع یک MVP کار کند و محصولات و خدمات آن باید آن‌قدر بالغ و غنی باشد که نرخ NPS آن بانک را بالا ببرد.

بانک دیجیتال ابداً پدیده جدیدی نیست و سال‌ها از ظهور آن می‌گذرد. بنابراین، برای تأسیس بانک دیجیتال باید زمان لازم برای طراحی آن صرف شود و سهام‌داران و صاحبان بانک هوشمندی و صبوری لازم را داشته باشند. از نظر من، یکی از مهم‌ترین عوامل موفقیت بانک دیجیتال نرخ NPS آن است. فراموش نکنید اگر نرخ NPS بانک تازه‌تأسیس شما پایین باشد و مشتریان نام و نشان شما را ترویج نکنند، احتمال موفقیت شما بسیار کم است.

## آموزه‌های کلیدی

- کسب‌وکار بانک دیجیتال مبتنی بر طراحی تجربه مشتری است. اگر مشتری شما را ترویج نکند و نرخ NPS بانک پایین باشد، احتمال موفقیت بانک بسیار کم خواهد بود.
- نقش فرهنگ در ادامه حیات بانک دیجیتال مانند نقش تربیتی والدین در دوران کودکی است. فرهنگ چیزی نیست که به‌سادگی بتوان آن را تقلید و کپی کرد.
- استفاده از فناوری‌های برنامه‌نویسی مبتنی بر پردازش ابری می‌تواند کارایی مدل عملیات بانک دیجیتال را تا هشت برابر افزایش دهد.
- DNA بانک دیجیتال مبتنی بر روش کار چابک و تعامل میان تیم‌های مختلف در ساختار مسطح<sup>۶۸</sup> است و سلسله‌مراتب و دیوان‌سالاری در آن جایگاهی ندارد.
- خدمات بانک دیجیتال به دو نوع محسوس (خدمات پایه تراکنشی) و نامحسوس (بینش مالی) تفکیک‌پذیر است. بسته به اینکه در کدام کشور بانک دیجیتال ایجاد کرده‌اید، ممکن است خدماتتان طیف متنوعی از این دو نوع خدمت را در بر گیرد. در کشورهای با جمعیت کمتر یا سطح سواد عمومی و مالی کمتر، خدمات شما بیشتر به سمت نوع محسوس متمایل خواهد بود.
- اگر بازار کشورتان هنوز مبتنی بر خدمات پایه تراکنشی است، وجه تمایزتان باید مبتنی بر راحتی و سهولت استفاده از خدمات شما باشد.
- در ده پانزده سال آینده، مشتریان بانکی به استفاده از یک کانال (تلفن هوشمند) تمایل خواهند داشت و تجربه بانکی اومنی‌پرزنت را به تجربه اومنی‌چنل ترجیح خواهند داد.
- وی‌بانک، مای‌بانک و کاکائو به سبب حمایت مالی سهام‌داران بزرگ و سودآور خود و دسترسی به پایگاه داده چشمگیری از کاربران به سوددهی پذیرفتنی رسیده‌اند.
- کسب‌وکار بانک دیجیتال بر اساس ارائه MVP رشد نخواهد کرد، در مقابل افزایش نرخ NPS در موفقیت بانک دیجیتال نقش بسیار پررنگی خواهد داشت.

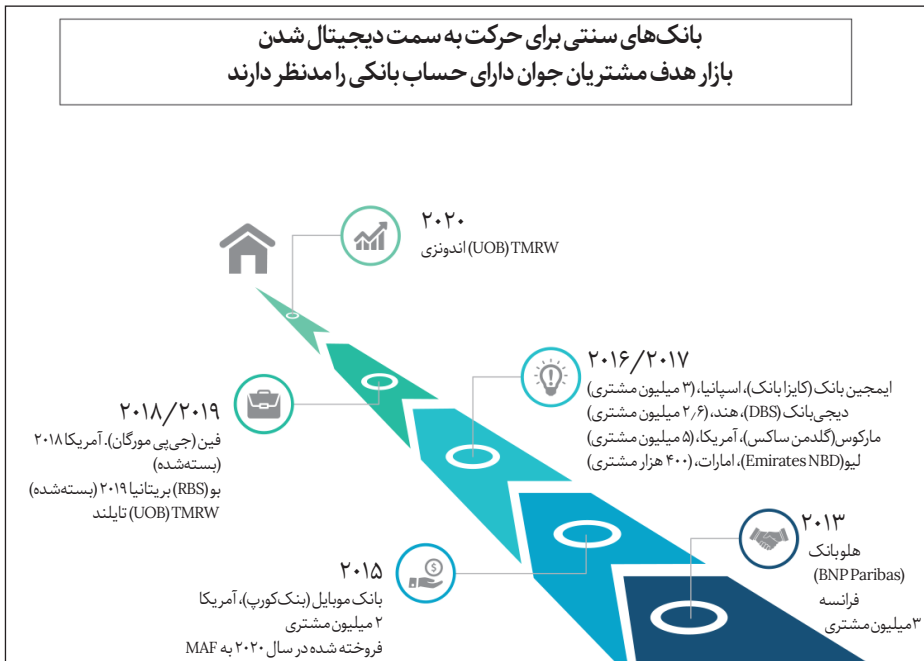


فصل سوم

نوآوری دگرگون کننده  
درمقابل نوآوری حفظ کننده

در فصل قبل در مورد تفاوت بانک‌های چالشگر دیجیتال با کانال‌های دیجیتال بانک‌های بزرگ سنتی صحبت کردیم. مزیت رقابتی بانک دیجیتال به بانک‌های سنتی هزینه عملیات کمتر (تا حدود هشت برابر کمتر) و نرخ جذب مشتری بالاتر (تا سه برابر بیشتر) است. ستون فقرات بانک‌های سنتی بر مبنای مشتری محوری طراحی و ایجاد نشده است و محال است در درازمدت توان رقابت با بانک‌های دیجیتال را داشته باشند. کانال‌های دیجیتال بانک‌های سنتی به تغییراتی در ظاهر بانک و بزک کردن آن می‌مانند و در ستون فقرات معیوب بانک سنتی اثری نمی‌کنند.

اما الزاماً بانک‌های بزرگ سنتی همه در یک خیابان بن بست حرکت نمی‌کنند و می‌توانند با تدوین استراتژی میان‌مدت و استراتژی بلندمدت خود را به مسیر صحیح حرکت برسانند و عرصه را کامل به بانک‌های چالشگر دیجیتال واگذار نکنند. استراتژی میان‌مدت، ایجاد بانکی دیجیتال تحت مدیریت و راهبری خود برای مقابله با حمله‌های بی‌امان بانک‌های چالشگر دیجیتال و استراتژی بلندمدت، تغییر اساسی و حرکت به سمت تحول دیجیتال در همه ارکان سنتی بانک است. اگر بانک‌های سنتی به سبب محدودیت‌های ساختاری و DNA خود نتوانند افراد دارای دسترسی محدود بانکی و افراد فاقد حساب بانکی را جذب کنند، باید برای نگه داشتن مشتریان کنونی شان استراتژی دفاعی مشخصی داشته باشند.



شکل ۱۰: تمرکز بانک‌های سنتی بر نگه داشتن مشتریان کنونی خود با تأسیس بانک دیجیتال جدید



شکل ۱۰ استراتژی بانک‌های دیجیتال برآمده از بانک‌های سنتی را برای نگره داشتن مشتریان جوان دارای حساب بانکی نشان می‌دهد. اگرچه این استراتژی بیشتر تدافعی است تا تهاجمی، در جایگاه اقدام میان مدت بانک‌های سنتی بزرگ، برای بیمه کردن خود در مقابل آینده‌ای پرمخاطره پذیرفتنی است. در حرکت به سمت دیجیتالی شدن در صنعت بانکداری، دو موج اصلی دیده می‌شود. موج اول، تقابل میان بانکداری دیجیتال و بانک‌های دیجیتال است که در فصل گذشته تشریح شد و موج دوم، حرکت بانک‌های دیجیتال به سمت پایین‌ترین لایه‌های مشتریان بالقوه بانکی است؛ یعنی در قدم اول افراد فاقد حساب بانکی و در قدم دوم افرادی که به خدمات بانکی دسترسی محدود دارند.

این دو موج را می‌توانیم از دریچه نگاه کلایتون کریستینسن<sup>۶۹</sup> و بالنز نوآوری‌های دگرگون‌کننده ببینیم. کریستینسن نظریه نوآوری‌های دگرگون‌کننده را اولین بار در سال ۱۹۹۷ در کتاب «معضل نوآوری»<sup>۷۰</sup> مطرح کرد. او در سال ۲۰۱۵ در مقاله‌ای در مجله «هاروارد بیزنس ریویو»<sup>۷۱</sup>، دگرگونی<sup>۷۲</sup> را این‌طور تعریف کرد: «روندی که در آن شرکت تازه‌تأسیس کوچکی با منابع کم موفق خواهد شد شرکتی بزرگ و پایدار را به چالش بکشد و سهم بازار او را به خود اختصاص دهد». شرکت‌های نوآور دگرگون‌کننده کار خود را با حمله به بازارهای بی‌اهمیت یا فاقد جذابیت برای شرکت‌های بزرگ آغاز می‌کنند و جایگاه خود را با تمرکز بر نیازمندی‌های مشتری و ارائه خدماتی عالی تثبیت می‌کنند. بانک‌های دیجیتال و نئوبانک‌ها هم چنین راهبردی را در پیش گرفته‌اند و در حال ارائه خدمات نوینی مانند PFM و قرض دهی به افراد فاقد حساب بانکی و دارای دسترسی محدود به خدمات بانکی و محکم کردن جای پای خود از طریق نوآوری در بازار خدمات مالی هستند.

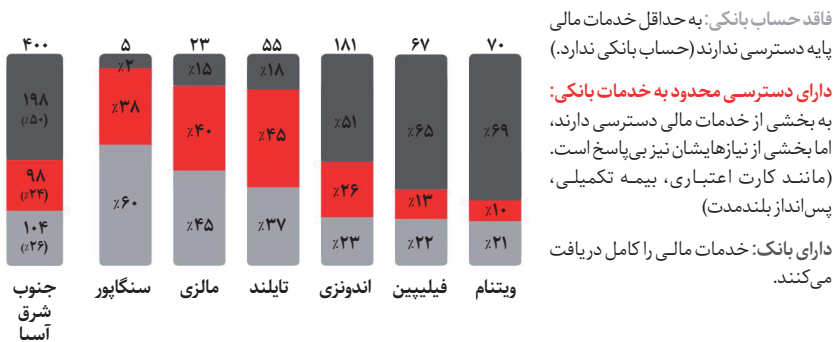
بگذارید از تفاوت نوآوری دگرگون‌کننده و نوآوری حفظ‌کننده صحبت کنیم. همان‌طور که کلایتون کریستینسن توصیف می‌کند، شرکت‌های نوآور دگرگون‌کننده بازارهای فاقد جذابیت برای شرکت‌های بزرگ را هدف قرار می‌دهند. مثال عالی این امر در صنعت کامپیوتر، تولید اولین دستگاه‌های کپی قابل حمل شرکت کنون<sup>۷۳</sup> در سال ۱۹۸۲ میلادی است. پیش از آن، بازار دستگاه‌های کپی در اختیار شرکت‌های زیراکس و ریکو<sup>۷۴</sup> بود. اگر با این لنز نگاه کنیم، بانک‌های دیجیتال مای بانک و وی بانک و تا حدی نوبانک با رویکرد نوآوری دگرگون‌کننده به بازار وارد شده‌اند.

وی بانک در سال ۲۰۱۴ تأسیس شد و از همان ابتدا به ارائه خدمات مالی به افراد فاقد حساب بانکی و شرکت‌های کوچک پرداخت. هزینه‌های بانک‌های دیجیتال به علت استفاده از زیرساخت اشتراکی ابری و هوش مصنوعی به طرز محسوسی کاهش یافته و سرعت ارائه خدمات و رفع ایرادها نیز بسیار بیشتر از رقبای بزرگ و سنتی است. از طرفی، استفاده از داده‌های مشتریان کمک کرده است تا مدل‌های نوین اعتبارسنجی و اعتباردهی به کار گرفته شود و نرخ جذب مشتری جدید را تصاعدی افزایش دهد. مدل کسب و کار بانک‌های نوآور، مبتنی بر تراکنش‌های ریزمقدار و پرتعداد است که بانک‌های بزرگ سنتی به سبب هزینه تمام‌شده این نوع تراکنش‌ها و فشار ترافیکی آن بر زیرساخت‌ها و سامانه‌های متمرکز

قدیمی‌شان، تمایلی به آن نشان نمی‌دهند.

هزینه افتتاح حساب بانکی<sup>۷۵</sup> جدید در سال ۲۰۱۹ در بانک‌های دیجیتال، حدود پنجاه سنت (نیم دلار) است، در حالی که این عدد برای بانک‌های بزرگ دولتی سه تا پانزده دلار است. در این سال، درخواست اعتبار مشتریان در زمانی کمتر از پنج ثانیه پاسخ داده می‌شود و وام‌های خُرد در کمتر از یک دقیقه با نرخ نُکول<sup>۷۶</sup> ۱/۲۴ درصد اعطا شده است. وی بانک در سال ۲۰۱۹ با بیش از دو هزار نفر کارکنانی که بیش از نیمی از آنها در حوزه‌های مربوط به فناوری کار می‌کنند، توانسته است به دویست میلیون مشتری حقیقی و ۱/۳ میلیون مشتری حقوقی خدمات رسانی کند. این در حالی است که متوسط درآمد سالانه این بانک از هر مشتری در این سال ۱۰ دلار بوده است. داستان مای بانک هم کمابیش مانند وی بانک است. این بانک در سال ۲۰۱۵ تأسیس شد و مشتریان حقوقی خُرد را هدف قرار داد. در پایان سال ۲۰۱۹ مای بانک موفق شد در چین بیش از بیست میلیون مشتری جذب کند. متوسط وام‌های خُرد این بانک حدود ۴/۳۰۰ دلار بوده است که فرم درخواست آنها در زمانی کمتر از سه ثانیه ثبت و در کمتر از یک ثانیه پاسخ داده شده است و این همه، در حالی است که در انجام این عملیات نیروی انسانی بانک هیچ کار دستی‌ای انجام نداده است. بانک‌های دیجیتال چین پنج درصد از کل وام‌های بی‌نیاز از ضمانت<sup>۷۷</sup> این کشور (به مبلغ ۳۵ میلیارد دلار) را در اختیار دارند. نوبانک در برزیل در حالی شروع به فعالیت کرد که هشتاد درصد خدمات بانکی در این کشور در اختیار چهار بانک بزرگ سنتی بود. در این کشور، حدود ۲۵ درصد از مردم حساب بانکی ندارند، اما هشتاد درصد آنها از تلفن هوشمند استفاده می‌کنند و نوبانک به خوبی توانسته از این فرصت طلایی استفاده کند. مسئولان نوبانک اعلام کردند که بیست درصد از مشتریان این بانک پیش‌تر کارت بانکی نداشته‌اند. در منطقه جنوب شرقی آسیا بیش از نیمی از افراد بالای هجده سال حساب بانکی ندارند و بیش از ۲۴ درصد (حدود صد میلیون نفر) نیز دسترسی محدود به خدمات بانکی دارند.

بیش از هفتاد درصد جمعیت آسیای جنوب شرقی در دسته فاقد حساب بانکی یا دارای دسترسی محدود به خدمات بانکی قرار دارد:



شکل ۱۱: آمار جمعیتی اشخاص فاقد حساب بانکی و افراد دارای دسترسی محدود به خدمات بانکی در آسیای جنوب شرقی

شکل ۱۱ حاکی از موقعیت منحصر به فرد نوآوران دگرگون کننده برای ارائه خدمات مالی و بانکی به جمعیت فاقد حساب بانکی یا دارای دسترسی محدود است که بانک‌های بزرگ سنتی به آن‌ها اعتنایی نکرده‌اند. با در نظر گرفتن تحول دیجیتال ناشی از شرکت‌های فناوری در نظام پرداخت<sup>۷۸</sup> اهمیت حیاتی این آمار مشخص می‌شود. بر اساس تحقیق شرکت Bain احتمال پذیرش پرداخت دیجیتال در شرکت‌های فروشنده کالا در اندونزی از پانزده درصد به ۴۶ درصد تا سال ۲۰۲۲ افزایش خواهد یافت.

یکی از چالش‌های جذب اشخاص فاقد حساب بانکی، مدل درآمد آنهاست که مبتنی بر دریافت پول نقد است.<sup>۷۹</sup> چطور می‌شود این افراد را ترغیب به افتتاح حساب و واریز این پول‌های نقد به حساب بانکی کرد؟ ضمن اینکه در بسیاری از مناطق محروم، شعبه فیزیکی بانک یا وجود ندارد یا نسبت تعداد شعب به تعداد جمعیت این مناطق بسیار کم و ناکافی است. ظهور کیف پول دیجیتال<sup>۸۰</sup> و تعامل پذیری<sup>۸۱</sup> آن با بانک‌های دیجیتال مبتنی بر تلفن هوشمند فرصتی استثنائی برای ارائه خدمات بانکی به افراد فاقد حساب بانکی خلق کرده است. طبق گزارش بانک مرکزی چین در سال ۲۰۱۷، بیش از ۶۶ درصد از مردم چین در مناطق روستایی با کیف پول دیجیتال آشنا شدند و از آن استفاده می‌کنند. این بدین معناست که کارفرمایان به راحتی می‌توانند دستمزد کارگران و کارمندان خود را به کیف پول دیجیتال آنها واریز کنند. حال اگر کیف پول دیجیتال به بانکی دیجیتال با هزینه افتتاح حساب (CPA) بسیار کم متصل شود، در واقع این اشخاص به خدمات بانکی و مالی دسترسی خواهند داشت. این استراتژی در بسیاری از کشورهای کمتر توسعه یافته کارایی دارد و با حمایت دولت‌ها از بانک‌های دیجیتال، فراگیری مالی در این کشورها بسیار شتاب خواهد گرفت.

این گونه حرکت‌ها در کشورهای کمتر توسعه یافته از جنس نوآوری دگرگون کننده است و با هر گام فشار زیادی به بانک‌های بزرگ دولتی وارد خواهد کرد. تازه واردان به عرصه بازیگران دگرگون کننده را نیز دچار دگرگونی می‌کنند. کریستنسن بر این باور است که این چرخه همیشه ادامه دارد و این الگو در سایر صنایعی مانند خودرو، فولاد، کامپیوتر، نظام سلامت و صنعت غذا هم مشهود است. اما آیا صنایعی هم وجود دارند که نظریه نوآوری‌های دگرگون کننده کریستنسن در آنها صدق نکند؟ مایکل رینور<sup>۸۲</sup> شاگرد کریستنسن و نویسنده همکار<sup>۸۳</sup> کتاب «راه‌حل‌های نوآوران»<sup>۸۴</sup> بر این باور است که الگوی نوآوری دگرگون کننده در صنایعی بدون هسته اصلی مبتنی بر فناوری، یا مشهود نیست یا سرعت بسیار کمی دارد. صنعت هتلداری و رستوران‌های فست فودی زنجیره‌ای همچون مک دونالد که بسیار مقیاس پذیر و از طرفی فناوری گریزند از این دست‌اند. نوآور دگرگون کننده به سختی می‌تواند بازار مک دونالد در جهان را هدف قرار دهد. هزینه ثابت بالا و قابلیت مقیاس پذیری عالی مک دونالد مانند خندقی<sup>۸۵</sup> به دور این کسب و کار کشیده شده است.

صنعت بانکداری بسیار فناوری محور است و استفاده گسترده از API‌ها<sup>۸۶</sup> در اپلیکیشن‌های بانکی

باعث حاصلخیزی زمین بانکداری برای رشد لوبیاهای سحرآمیز<sup>۸۷</sup> شده است. صنعت بانکداری بهترین مصداق برای نظریه نوآوری های دگرگون کننده کریستنسن است و غفلت های بزرگ دولتی و سنتی (به خصوص در کشورهایی که درصد چشمگیری از افراد حساب بانکی ندارند یا دسترسی محدود به خدمات بانکی دارند) از تازه واردان، تهدیدی جدی خواهد بود.

تاکنون در مورد استراتژی بانک های دیجیتال برای جذب افراد فاقد حساب بانکی یا دارای دسترسی محدود به خدمات بانکی گفتیم، اما در مورد افراد دارای حساب بانکی ابتدا باید مفهوم نوآوری حفظ کننده را بررسی کنیم. اهرم نوآوری های دگرگون کننده الزاماً برای مشتریان کنونی بانک های بزرگ یا مشتریان بدبین به فناوری کارا نخواهد بود. در این حالت، استراتژی حرکت به سمت نوآوری های حفظ کننده برای افزایش رضایت مشتریان کنونی کارا تر است. نوآوری حفظ کننده باعث ارتقای کیفی محصولات و خدمات و مقابله با تهدید تازه واردان برای دزدیدن مشتریان کنونی یک کسب و کار پایدار خواهد شد. مصداق بارز نوآوری حفظ کننده، اوبر<sup>۸۸</sup> است. اوبر نوآور دگرگون کننده نیست، چون برای کسانی که از تاکسی استفاده نمی کنند، جذاب نیست. اوبر تجربه تاکسی گرفتن بهتر و راحت تری فراهم می کند و نوآور حفظ کننده است.

بانک های بزرگ سنتی تاکنون پشته فناوری خود را به روزرسانی کرده اند یا با تغییر معماری برنامه های کاربردی خود به مدل میکروسرویس<sup>۸۹</sup> برای بهتر کردن خدمات و ارائه سریع تر نسخه های جدید اپلیکیشن های خود تلاش کرده اند و برخی بانک های بزرگ و پیشرو نیز برای راه اندازی بانک دیجیتال با نام خود دست به کار شده اند. اما آیا این اقدامات کافی است؟ به سختی می توان این اقدامات را کافی و اطمینان بخش خواند، چون بانک های چالشگر دیجیتال، عجلتاً مشتریان نسل هزاره و نسل دیجیتال را نشانه گرفته اند که ابزارشان برای تعامل با دنیا تلفن هوشمند است. این دسته از مشتریان برای بانک های بزرگ سنتی چندان سودآوری ندارند و بانک های بزرگ بیشتر به دنبال مشتریان دارای سرمایه زیاد و قدرت سپرده گذاری بالا یا مشتریان حقوقی متقاضی وام های بزرگ و سودآورند. طبق تعریف کریستنسن نمی توان مدعی شد که بانک های چالشگر دیجیتال در حال نوآوری دگرگون کننده اند، چون بازار آنها برای بانک های بزرگ چندان جذابیتی ندارد و از طرفی بدون جذب مشتریان قدیمی، بانک های دیجیتال نخواهند توانست بازار بانک های سنتی را دگرگون کنند. بسیار خب، پس این اقدامات بانک های دیجیتال را نمی توان دگرگون کننده خواند، اما نباید آثار درازمدت بانک های چالشگر را دست کم گرفت.

اگرچه در کتاب «معضل نوآوری» کریستنسن، مواردی از صنایع فناوری گریز در مقابل شرکت های نوآور دگرگون کننده مقاومت کرده اند، بازیگران بزرگ در صنعت بانکداری نباید به این مثال ها دلخوش باشند. اگر به تاریخ صنعت بنگریم، می بینیم که اتفاقات و رویدادها به نفع بازیگران بزرگ و سنتی نبوده است. گداک دوربین دیجیتال را معرفی کرد، اما مدتی بعد تسلیم دوربین های دیجیتال شد و

شرکت بلاک باستر<sup>۹۰</sup> در مقابل نتفلیکس به زانو درآمد.

آخرین نکته فصل حاضر این است که بانک‌های چالشگر دیجیتال با توجه به بازار هدفشان باید استراتژی نوآوری دگرگون‌کننده یا نوآوری حفظ‌کننده را در پیش گیرند. اگر بانک دیجیتال قرار است از پایین‌ترین سطوح بازار و از افرادی فاقد حساب بانکی شروع کند، باید استراتژی نوآوری دگرگون‌کننده را در پیش گیرد. از نظر من، مفهوم بانک چالشگر از همین موضوع نشئت می‌گیرد. اما برای بانک دیجیتالی که در حال رقابت با بانک‌های بزرگ دولتی برای دزدیدن مشتریان قدیمی این بانک‌هاست، استراتژی مبتنی بر نوآوری حفظ‌کننده و ارتقای گام‌به‌گام محصولات و خدمات کارا تر خواهد بود. اینکه یک بانک کدام رویکرد را برگزیند، بیش از آنکه مربوط به استراتژی دیجیتال آن بانک باشد، به DNA و مدل فکری رهبران و بنیان‌گذاران آن بانک مرتبط است.

اگر بانکداری حرفه‌ای و باتجربه‌اید و این کتاب را می‌خوانید، باید بگویم که متأسفانه تعداد بسیار معدودی از بازیگران بزرگ در مقابل نوآوران دگرگون‌ساز تاب و توان مقابله و جان‌به‌در بردن داشته‌اند. شرکت نوکیا مصداق بارز این موضوع است. بازیگران بزرگ در سمت تقاضا<sup>۹۱</sup> ممکن است شانس و توان مقاومت داشته باشند، بانکداری دیجیتال (در مقابل بانک دیجیتال) هم به نوعی مقاومت مقطعی بانک‌های سنتی در مقابل امواج دگرگونی است، اما اگر بازیگر جدیدی اقدام به دگرگونی سمت تأمین<sup>۹۲</sup> کند، شانس زیادی برای بازیگران قدیمی و بزرگ باقی نخواهد ماند. البته، دو استثناء، کنون و فوجی فیلم<sup>۹۳</sup>، با زیرکی از دگرگونی در سمت تأمین جان سالم به در برده‌اند.

کنون در کنار سایر شرکت‌های بزرگ مانند کونیکا<sup>۹۴</sup>، لایکا<sup>۹۵</sup>، کانتکس<sup>۹۶</sup>، آگفا<sup>۹۷</sup>، الیمپوس<sup>۹۸</sup> از بازیگران بزرگ ساخت دوربین و فیلم عکاسی بود که علاوه بر اینکه حرکت از آنالوگ به دیجیتال را رهبری کرد، سهم بازارش نیز افزایش یافت. در حالی که سایر بازیگران یا صحنه را ترک کردند (آگفا در سال ۲۰۰۱، کونیکا در سال ۲۰۰۶ و الیمپوس در سال ۲۰۲۰) یا فعالیت خود را محدود به یک بازار خاص<sup>۹۹</sup> کردند. بنا به اظهار مؤسسه IDC<sup>۱۰۰</sup> کنون در سال ۲۰۱۴ موفق به فروش ۱۲/۶ میلیون دوربین دیجیتال و کسب سهم بازار هفده درصدی شده است و اکنون پنجاه درصد بازار دوربین‌های دیجیتال در اختیار این شرکت است. سهم بازار کنون به‌تنهایی بیش از سهم بازار شرکت‌های سونی و نیکون<sup>۱۰۱</sup> و فوجی است. اگرچه کنون خیلی زود وارد صنعت ساخت دوربین‌های دیجیتال شد، اما در این بازار سرمایه‌گذاری بزرگی نکرد تا زمانی که شرکت کاسیو<sup>۱۰۲</sup> در سال ۱۹۹۵ اولین دوربین دیجیتال با صفحه نمایش LCD خود را با نام QV10 به بازار معرفی کرد. هوشمندی کنون در این بود که خیلی زود متوجه نشانه‌های دگرگونی در صنعت دوربین عکاسی شد و بر تحقیق و توسعه در این زمینه سرمایه‌گذاری کرد و یک مرکز کسب‌وکار تصویربرداری دیجیتال راه‌اندازی کرد که از کارخانه‌های اصلی کنون مستقل بود و اختیار عمل و بودجه لازم برای نوآوری به آن اعطا شده بود.

داستان فوجی فیلم هم جالب است. فوجی فیلم مانند گداک عمده درآمد خود را از محل فروش

فیلم‌های عکاسی و مواد شیمیایی به دست می‌آورد. فوجی فیلم صرفاً به حرکت از آنالوگ به دیجیتال اکتفا نکرد و به‌نوعی کسب‌وکار خود را دگرگون کرد. در سال ۲۰۱۶ این شرکت استراتژی جدید خود مبتنی بر استفاده از شایستگی کلیدی و تخصص خود در تولید مواد شیمیایی را اجرایی کرد. فوجی فیلم به‌خوبی و با هوشمندی وارد بازار تولید تجهیزات تصویربرداری پزشکی همچون دستگاه‌های X-Ray و آندوسکوپی شد و از طرف دیگر، هفتاد درصد بازار تولید تک‌فیلم<sup>۱۳</sup> را در اختیار خود گرفت، اما این همه ماجرا نیست. فوجی فیلم وارد صنعت آرایشی شد و با استفاده از شایستگی‌های کلیدی و تخصص خود در زمینه جلوگیری از محو شدن تصاویر عکاسی، یک شاخه جدید کسب‌وکار در حوزه محصولات آرایشی و بهداشتی مراقبت از پوست ایجاد کرد. اکونومیست (The Economist) این حرکت را چنین تفسیر کرد: «کُداک مانند یک شرکت ژاپنی بسیار معمولی، به تغییرات صنعت واکنش تدافعی نشان داد، اما در مقابل فوجی فیلم مانند شرکت‌های آمریکایی بسیار متهورانه حرکت کرد».

از نظر من، کاسیو QV10 صنعت بانکداری از راه رسیده است و مدیران عامل و هیئت‌مدیره بانک‌های بزرگی که این کتاب را می‌خوانند باید نگران باشند. زمان فشردن دکمه Restart است. سیر حوادث تاریخی در دهه‌های گذشته به نفع بازیگران بزرگ نبوده و ما بارها و بارها این واقعیت را دیده‌ایم. از نظر من صنعت بانکداری در پاسخ به پدیده کاسیو QV10 به اشتباه نوآوری را در فناوری دیده است و از ماهیت کسب‌وکاری این دگرگونی غافل مانده است. تهدید شرکت‌های فین‌تک نوآور، متوجه مدل کسب‌وکار بانک‌های بزرگ و نحوه تعامل آنها با مشتری از منظر تجربه مشتری است و مواردی مانند فرایند، فناوری و مهارت‌های طراحی و برنامه‌نویسی در اولویت دوم قرار می‌گیرد. اگر هزینه‌کرد بانک‌ها در فناوری تبدیل به تجربه مشتری غنی‌تر نشود و نفع مشتری نشود، این امر نهایتاً منجر به بروز زیان عملیاتی در صورت‌های مالی بانک خواهد شد. این برای علاقه‌مندان به فناوری واقعیتی تلخ است که فناوری اگر در خدمت بازار و مشتری نباشد، نه تنها مزیت رقابتی نخواهد بود، به مرکز هزینه نیز تبدیل خواهد شد.

## آموزه‌های کلیدی

- بانکداری دیجیتال به معنی کانال‌های دیجیتال ارائه خدمات، استراتژی مناسبی برای مقابله با فین‌تک‌های نوآور نیست.
- نوآوران دگرگون‌کننده بازارهایی را هدف قرار می‌دهند که مد نظر بانک‌های بزرگ سنتی نیست و از این طریق جای پای خود را در صنعت محکم می‌کنند.
- بانک‌های دیجیتالی مانند وی‌بانک، مای‌بانک و تا حدی نوبانک را می‌توان نوآوران دگرگون‌کننده در نظر گرفت.
- نیمی از افراد بالای هجده سال در جنوب شرقی آسیا حساب بانکی ندارند و حدود ۲۴ درصد معادل با ۹۸ میلیون نفر به خدمات بانکی دسترسی محدود دارند. این برای نوآوران دگرگون‌کننده یک موقعیت استثنائی است.
- توسعه فزاینده کیف پول دیجیتال و حرکت چشمگیر شرکت‌های حوزه پرداخت به سمت تحول دیجیتال، موقعیت اتصال کیف پول‌های مختلف به بانک‌های دیجیتال را فراهم آورده است که باعث تقویت فراگیری مالی و اتصال افراد فاقد حساب بانکی به سیستم بانکی شده است.
- در کشورهای دارای جمعیت زیاد، سطح درآمد عمومی کم و شمار زیاد افراد فاقد حساب بانکی، بانک‌های بزرگ باید نوآوران دگرگون‌کننده را بسیار جدی بگیرند.
- نوآوران دگرگون‌کننده‌ای که از پایین‌ترین سطوح جامعه به بازار وارد می‌شوند، در مقایسه با بازیگران بزرگ سنتی، به ضریب NPS بالای کمتری نیاز دارند، چراکه جامعه هدف این بانک‌های چالشگر اساساً به خدمات مالی و بانکی استاندارد دسترسی ندارند.
- شرکت‌کنون یکی از استثناءهای صنعت است که توانسته با هوشمندی و زیرکی از چنگال نوآوران دگرگون‌کننده صنعت ساخت دوربین عکاسی در برود و حتی تحول در این صنعت را سرعت ببخشد.
- فناوری هدف نیست، بلکه وسیله‌ای است برای رسیدن به هدف که همانا ایجاد تجربه عالی برای مشتری است.
- هیئت‌مدیره بانک‌های بزرگ و سنتی باید دکمه Restart را فشار بدهند. چراکه نشانه‌های ظهور کاسیو QV10 در صنعت بانکی کاملاً نمایان است.



فصل چهارم

چالش‌های متوجه

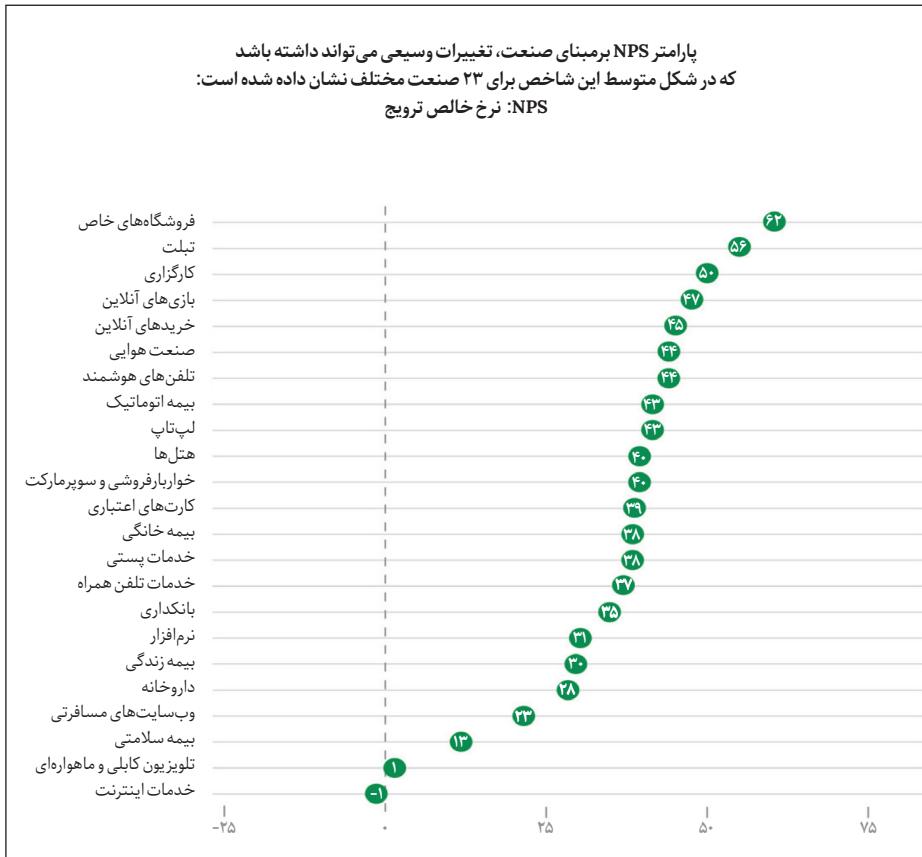
بانک‌های بزرگ



آمادگی ذهنی و توانایی عملیاتی بانک‌های بزرگ برای توسعه بانکداری دیجیتال بیشتر از تأسیس بانک چالشگر دیجیتال است. تفاوت این دو مفهوم را در فصل دوم مفصل بیان کردیم. تأکید بانکداری دیجیتال بر ایجاد کانال‌های متعدد دیجیتال است، در حالی که تمرکز بانک دیجیتال بر تجربه مشتری است. واقعیت این است که رقابت با بانک‌های چالشگر چابک برای بانک‌های بزرگ سنتی بسیار سخت و بعضاً ناممکن است. گرچه بانک‌های دیجیتال جوان هم تا رسیدن به وضعیت ایده‌آل خود مسیری طولانی در پیش دارند که نیاز به بودجه و از آن مهم‌تر اراده کافی رهبران این بانک‌ها دارد، بانک‌های بزرگ نیز در میان مدت راهی جز بازنشستگی زود هنگام ندارند. در چنین شرایطی، بانک‌های بزرگ باید چه رویکردی در پیش گیرند تا در عرصه رقابت باقی بمانند؟ در این فصل به این موضوع می‌پردازیم.

در این کتاب شاخص خالص ترویج‌کنندگان یا NPS را یکی از مهم‌ترین معیارهای موفقیت بانک دیجیتال در ایجاد تجربه عالی برای مشتری خوانده‌ام. ممکن است شما ترکیبی از شاخص‌های دیگر مانند کارت اعتباری متوازن، سودآوری سالانه، هزینه‌های ثابت سالانه یا میزان مقیاس‌پذیری کسب‌وکار را ملاک قرار دهید. اما در نهایت، این مشتری است که رضایت خود را از خدمات (یا به عبارتی موفقیت کسب‌وکار) شما با توصیه خدماتتان به دیگران ابراز می‌کند. بنابراین، من بر این باورم که بهترین معیار اندازه‌گیری میزان موفقیت بانک دیجیتال (یا هر کسب‌وکار دیجیتال دیگر) شاخص NPS آن بانک در مقایسه با رقباست.

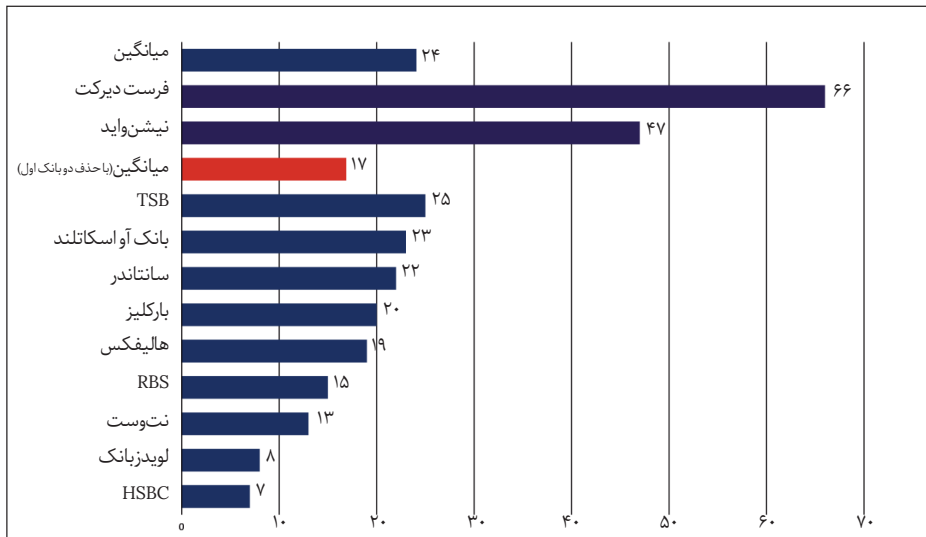
بانک‌های بزرگ معدودی NPS بالا دارند. به سبب وابستگی NPS به صنعت و اقتصاد کشور، به سختی می‌توان عددی را NPS خوب اعلام کرد. اما در گزارش سال ۲۰۱۸ شرکت NICE Satmetrix<sup>۱۴</sup>، NPS بالاتر از ۳۵ برای صنعت بانکی و خدمات مالی، خوب و پذیرفتنی عنوان شده است. (شکل ۱۲)



شکل ۱۲: میانگین شاخص NPS در صنایع مختلف

محاسبه میانگین می‌تواند فریبنده باشد و میانگین شاخص NPS در صنعتی نوعی، معیار دقیقی برای اندازه‌گیری موفقیت کسب و کار نیست. در سال ۲۰۱۹ شرکت گلوبال دیتا<sup>۱۵</sup> شاخص NPS یازده بانک معتبر انگلیسی را اعلام کرد (شکل ۱۳).

میانگین شاخص این یازده بانک ۲۴ بود، اما اگر دو بانک پیشرو و موفق را از این فهرست کم کنیم، میانگین شاخص به هفده کاهش می‌یابد. این بدان معناست که میانگین گرفتن به تنهایی کافی نیست و علاوه بر میانگین شاخص لازم است شاخص انحراف معیار<sup>۱۶</sup> هم لحاظ شود.



شکل ۱۳: شاخص NPS در بانک‌های انگلیسی در سال ۲۰۱۸

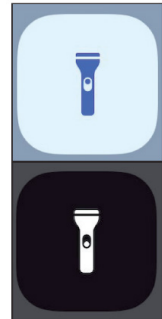
اما آیا این مورد فقط محدود به بانک‌های انگلیسی است؟ طبق بررسی‌های شرکت Bain در سال ۲۰۱۸، در همه صنایع و در بیشتر کشورهای جهان، میان شرکت‌های پیشرو و شرکت‌های عقب‌مانده فاصله معناداری وجود دارد. تحقیقات این شرکت نشان می‌دهد شاخص NPS بانک‌های پیشرو در جهان می‌تواند بین ۲۰ تا ۸۰ واحد بیش از سایر بانک‌ها باشد. اگرچه دامنه نمونه‌برداری این آمار آن قدر وسیع نبوده است که ما را به نتیجه‌ای دقیق برساند، شواهد نشان می‌دهد شاخص NPS بانک‌های پیشرو و موفق بسیار بالاتر از رقبای آنهاست.

بدیهی است برای آنکه بانکی به شاخص NPS بالاتری برسد، لازم است عملکرد خود را ارتقا دهد. اما ارتقای عملکرد یک بانک بزرگ کار راحتی نیست. چرا تحول بانک‌های بزرگ و ارتقای عملکرد آنها بسیار سخت است؟ اگر جملات بعدی برایتان آشناست، ارتقای عملکرد برایتان سخت است: اولویت اول ما سودآوری است؛ ساختار سازمانی ما سلسله‌مراتبی و بر محور محصولات ما طراحی شده است، نه مشتری؛ فرصتی برای توجه به جزئیات نداریم؛ مدیریت ریسک و امنیت اولین اولویت ماست؛ فرهنگ ما سخت تغییر می‌کند؛ خودمان بهتر از هر کسی اصول کاری را می‌دانیم.

بسیاری از بانک‌های بزرگ در گزارش‌های خود در جلسات سالیانه مجمع سهام‌داران، ادعا می‌کنند که توجه به مشتری در صدر برنامه‌هایشان قرار دارد، اما با نگاهی گذرا به مستندات و جزئیات استراتژی آنها متوجه می‌شوید که اولین اولویت بانک، سودآوری و ارتقای شاخص‌های مالی و اقتصادی است و توجه به تجربه مشتری چندان جدی نیست. شاخص‌های کلیدی عملکرد<sup>۱۰۷</sup> این بانک‌ها بیشتر مبتنی بر میزان فروش و میزان تراکنش است تا تجربه مشتری و شاخص NPS.

فرایندهای کسب‌وکاری این بانک‌ها مبتنی بر تولید محصولات، خدمات جدیدتر، میزان کارایی عملکرد و پیشرفت پروژه‌هاست. این بانک‌ها بیش از آنکه در مورد مشتری و سواس داشته باشند در مورد گانت چارت پروژه‌ها و سواس دارند. این بانک‌ها عموماً از این واقعیت غافل‌اند که سواس به جزئیات با بالارفتن شاخص NPS ارتباط مستقیم دارد. البته اگر شاخص NPS شما بسیار بالا باشد، اما مدل درآمدی تان غلط طراحی شده باشد، موفق نخواهید بود. شاخص NPS بالا شرط لازم موفقیت است، نه شرط کافی.

توجه به جزئیات فرهنگی است که مانند سایر فرهنگ‌ها از رأس سازمان به بدنه سرایت می‌کند. اگر از گوشی موبایل آیفون استفاده می‌کنید، لطفاً الان چراغ قوه آن را روشن کنید. چه می‌بینید؟ چند نفر از شما تاکنون دقت کرده بودند که با روشن و خاموش شدن چراغ قوه، حتی دکمه روی آیکون آن هم در حالت روشن و خاموش قرار می‌گیرد؟ این حد از توجه به جزئیات در آبل ارزش است. شاید اگر فرد دیگری به جز استیو جابز سال‌ها ساکن رهبری این شرکت را به عهده داشت، آبل اکنون با ارزش‌ترین شرکت جهان نبود.



حتماً بسیاری از شما تجربه ورود به (یا همان لاگین در) برخی اپلیکیشن‌های موبایل بانک یا دریافت رمز یک‌بار مصرف<sup>۱۰۸</sup> را داشته‌اید. مجبور می‌شوید رمز ارسال شده با پیامک را بخوانید و به خاطر بسپارید و رمز را با صفحه کلیدی استاندارد، که اعداد در ردیف بالای آن و بسیار ریز قرار گرفته‌اند (و نه صفحه کلیدی شبیه به ماشین حساب) وارد کنید. اگر چنین تجربه‌ای داشته‌اید، بانک شما به جزئیات توجهی ندارد و ارزش جزئیات را در تجربه مشتری درک نکرده است.

زمین بازی بانک‌های دیجیتال شبکه اینترنت است. اینترنت قدرت انتخاب را در دستان کاربران قرار داده و بازیگران این زمین، چه چالشگر باشند چه سنتی، باید به خوبی متوجه باشند که رقیب فقط یک کلیک با آنها فاصله دارد و آنچه باعث می‌شود مشتری با آنها بماند، جزئیات و سواس درباره نیازمندی اوست.

اگر مدیرعامل یک بانک بزرگ سنتی هستید، کار بزرگ و سختی در پیش دارید. حرکت به سمت تحول دیجیتال پیش‌نیازهایی دارد که در صدر آن تحول مدل فکری شماست. اما خیلی هم ناامید نباشید. برخی بانک‌های بزرگ سنتی موفق شده‌اند در حرکت به سمت تحول دیجیتال گام‌های خوبی بردارند. اگر تغییر کلی بانک، شامل تغییر فرهنگ و ساختار و مدل کسب‌وکار، بسیار سخت و پرچالش به نظر می‌رسد، می‌توانید از میانبرهایی استفاده کنید. یکی از این میانبرها سرمایه‌گذاری مشترک<sup>۱۰۹</sup> با شرکتی دارای DNA دیجیتال است، البته با این شرط که استقلال لازم به شرکت تازه‌تأسیس اعطا شود و شرکت‌های مادر فرزند خود را نخورند. میانبر دیگر، ایجاد واحدی مستقل در دل بانک بزرگ با انتخاب فردی جسور و تحول‌خواه در مقام رهبر این واحد است که مستقیم به

مدیرعامل بانک گزارش دهد و در هیئت‌مدیره بانک نیز عضویت داشته باشد. این واحد مستقل در مکانی مستقل به صورت چابک و مشتری‌محور کار می‌کند و به مرور فرهنگ این واحد به سایر بخش‌های بانک هم سرایت می‌کند. در این حالت، بانک به واحد جدید زمان کافی و منابع مورد نیاز را اعطا می‌کند و لازم است مدیران ارشد بانک صبوری لازم را برای به بار نشستن خروجی‌های واحد جدید داشته باشند و با این اقدام برنامه تحول دیجیتال خود را داخل بانک و به تدریج جلو ببرند. مالکیت و خریداری<sup>۱۰</sup> یک بانک دیجیتال هم یکی دیگر از میانبرهاست که البته چالش‌های زیادی دارد و تجربه‌های موفق چندان زیادی از آن دیده نشده است. از نظر من، بهترین روش برای بانک‌های بزرگ، ایجاد واحدی مستقل درون بانک است، البته اگر صبوری و اراده کافی در میان هیئت‌مدیره بانک وجود داشته باشد و از طرفی بانک موفق شود فردی مناسب و تحول‌گرا را برای رهبری این واحد انتخاب کند.

## آموزه‌های کلیدی

- اگر بانک دیجیتالی تأسیس کرده‌اید، حتماً باید شاخص NPS شما بالاتر از رقبای سنتی و بزرگتان باشد.
- متوسط شاخص NPS در مؤسسات مالی و بانکی آمریکا ۳۵ است.
- از نظر مؤسسه Bain، شاخص NPS بانک مستقیم<sup>۱۱۱</sup> می‌تواند بین ۲۰ تا ۸۰ واحد بیش از بانک‌های سنتی باشد.
- یکی از روش‌های بالا بردن شاخص NPS توجه و سواس گونه به جزئیات است.
- شاخص NPS شرط لازم موفقیت بانک دیجیتال است، نه شرط کافی.
- بیشتر بانک‌های بزرگ و دولتی به سودآوری و شاخص‌های مالی بسیار بیشتر از تجربه مشتری اهمیت می‌دهند.
- تغییر فرهنگ سازمانی یکی از سخت‌ترین کارها در مسیر تحول دیجیتال یک بانک بزرگ است.
- یکی از میانبرهای عملی برای بانک‌های بزرگ ایجاد واحدی مستقل با رهبری تحول‌گرا در داخل بانک است.



فصل پنجم

همه چیز با درگیرسازی مشتری  
آغاز می شود

وقتی ورد زبان بسیاری از بانکداران و بانک‌هاست که «مردم باید زمان کمتری را به فعالیت‌های بانکی اختصاص دهند و بانکداری باید به عملی رؤیت‌ناپذیر تبدیل شود»، نکته‌ای بدیهی آشکار می‌شود: اهمیت درگیرسازی مشتری. من هم با این بانکداران کاملاً موافقم که بانکداری خُرد باید طوری متحول شود که خدمات بانکی به یک کالای عمومی<sup>۱۱۳</sup> باکیفیت تبدیل شود. خدمات بانکی در حال حاضر شبیه ابزاری است که مانند هر ابزار دیگری دچار خُردگی و ازکارافتادگی می‌شود. از طرفی، هیچ کاربری درگیر ابزار خود نمی‌شود، آن را وسیله می‌بیند و احساس تعلقی به آن نمی‌کند. خدمات مالی و بانکی باید به بخشی رؤیت‌ناپذیر و نامحسوس در زندگی مردم تبدیل شود تا با آن درگیر شوند و زندگی کنند.

درگیر شدن مشتری در پی تعامل کارا و موجز با او اتفاق می‌افتد. این تعامل باید در قالب ریزگفت‌وگوهای دیجیتال<sup>۱۱۳</sup> و با اشاراتی هوشمند<sup>۱۱۴</sup> و دوستانه و در قالب یادآوری‌های غیرآزار دهنده برای مشتری اتفاق بیفتد و هدف آن ارتقای کیفیت زندگی مشتری و عادات مالی او باشد، نه فروش محصول یا خدمات.

بانک‌ها در حال حاضر سه کار انجام می‌دهند: اول تعامل با مشتری، دوم دریافت اطلاعات برای انجام تراکنش و حصول اطمینان از تطابق با قوانین رگولاتوری و سوم تراکنش. بخش‌های دوم و سوم مدت‌هاست، از زمان ابداع ماشین ERMA در بانک آمریکا، با کامپیوترها انجام می‌شود. جنگ اصلی بانک‌ها برای حفظ سهم بازار خود در بخش اول و تعامل مؤثر با مشتریان است. داری نجات بانک‌ها در دوره تغییرات اساسی جهان، درگیری دیجیتال<sup>۱۱۵</sup> با مشتریان است که در شکل ۶ (آینده بانکداری خُرد) نمایش داده شده است. بانک‌های موفق آینده سالیانه صدها یا هزاران ریزگفت‌وگوی دیجیتال با مشتریان خود خواهند داشت. آنها به هر مشتری خود یک شاخص درگیری<sup>۱۱۶</sup> اختصاص می‌دهند تا میزان درگیری او را اندازه‌گیری کنند و خدمات خود را برای بهبود آن شخصی‌سازی کنند. آنها به خوبی می‌دانند هرچه میزان داده‌های دریافتی مشتریان بیشتر باشد، امکان انجام ریزگفت‌وگوهای دیجیتال بیشتر خواهد بود و در نتیجه، میزان درگیری مشتری بالاتر خواهد رفت. درگیری مشتری با خدمات بانک تنها راه ایجاد اثر چرخ طیار<sup>۱۱۷</sup> و جریان درآمدی پایدار برای بانک خواهد شد. تلفن‌های هوشمند در واقع شعبه‌ای برای بانک دیجیتال شما هستند که به راحتی می‌توانند داده‌های مشتری‌تان را ارسال کنند. کدام ابزار بهتر از تلفن هوشمند می‌تواند به درگیری بیشتر مشتری و تأثیر مثبت بانک بر سبک زندگی او کمک کند؟

اما بانک دیجیتال چگونه می‌تواند میزان درگیری مشتریان خود را اندازه‌گیری کند؟ اولین معیار اندازه‌گیری به تعریف «کاربر فعال» بازمی‌گردد. در بانکداری دیجیتال (که تفاوت آن با بانک دیجیتال را در فصل اول تشریح کردم) لاگین کردن/ورود کاربر در یک کانال، معیاری برای فعال بودن او محسوب می‌شود. مثلاً اگر در نقش مشتری بانک با استفاده از یکی از کانال‌های بانکداری دیجیتال



موجودی حساب خودتان را مشاهده کنید، یک کاربر فعال تشخیص داده خواهید شد. اما از نظر من، این تعریف برای بانک دیجیتال صدق نمی‌کند. از نظر بانک دیجیتال، کاربر زمانی فعال محسوب می‌شود که حتماً تراکنشی انجام دهد و مبلغی از حساب خود جابه‌جا کند. مادر بانک TMRW زمانی مشتری را فعال در نظر می‌گیریم که در طول ماه حداقل چهار تراکنش موفق داشته باشد. دومین و مهم‌ترین معیار برای اندازه‌گیری میزان درگیری مشتری، تناوب استفاده کاربر از توصیه‌های مالی بانک دیجیتال و دامنه به کار بستن بینشی است که بانک ارائه کرده است.

چرا درگیری مشتری این قدر برای بانک مهم است؟ من بر این باورم که در بلندمدت همه بانک‌های سنتی و جدید قادرند خدمات تراکنشی پایه را به خوبی ارائه کنند. اما آنچه وجه تمایز بانک‌های موفق خواهد بود، درگیرسازی مشتری در خدمات و محصولات خود خواهد بود. کافی است به نحوه عملکرد شرکت‌های آپل و گوگل توجه کنید تا متوجه اهمیت درگیری مشتری در موفقیت کسب‌وکار شوید. پیش‌تر گفتم که خدمات محسوس یا خدمات تراکنشی پایه زمین بازی بانک‌های دیجیتال نیست و بانک‌های جدید علاوه بر ارائه مطلوب خدمات پایه، به سراغ خدمات نامحسوس و مبتنی بر توصیه و بینش مالی همه‌جا حاضر در زندگی مشتریان خود خواهند رفت، اما این بدان معنا نیست که بانک دیجیتال در حوزه خدمات تراکنشی محسوس برای مشتری، به درگیرسازی مشتری اهمیت نمی‌دهد. هوشمندی بانک‌های دیجیتال در درگیر کردن مشتری در هر دو نوع خدمات، محسوس (خدمات تراکنشی پایه) و نامحسوس (بینش مالی) است.

ممکن است تصور کنید بانک‌های سنتی فقط خدمات تراکنشی پایه ارائه می‌کنند. خیر، این طور نیست. بانک‌های سنتی هم توصیه‌های مالی به مشتریانشان ارائه می‌کنند، اما نه به همه مشتریان. بانک‌های سنتی خدمات مشاوره خود را صرفاً به مشتریان خاص ارائه می‌کنند؛ یعنی به کسانی که از بانک وام‌های بزرگ می‌گیرند یا برای بانک درآمدزایی بیشتری دارند. در واقع، خدمات مشاوره‌ای بانک‌های سنتی مبتنی بر تراکنش مشتریان نیست، بلکه مبتنی بر وام یا سرمایه‌گذاری‌های کلان مشتریان خاص است. حال آنکه بانک دیجیتال خدمات مشاوره‌ای و نامحسوس خود را بر اساس ورودی و خروجی تراکنشی حساب مشتری و به همه مشتریان خرد ارائه می‌کند و این وجه تمایز این دو نوع بانک است.

یکی دیگر از روش‌های درگیرسازی مشتری ارائه خدمات مدیریت مالی شخصی جدید<sup>۱۸</sup> به مشتریان است. این خدمات که به PFM 2.0 موسوم است، با توجه به اطلاعاتی که از زندگی مالی مشتری، اهداف مالی او در زندگی، میزان درآمد و مخارج متعارف او دارد، در هنگام انجام هر تراکنش بلادرنگ و پیش از انجام تراکنش، مواردی را به او توصیه یا یادآوری می‌کند. ارزش و وجه تمایز خدمات PFM 2.0 به داده‌ای است که از مشتری دریافت شده است. همچنین، مدل کسب‌وکار این خدمات مبتنی بر داده‌های بلادرنگ از مشتری است. فراموش نکنید که هر قدر هم در ارائه محصولات و

خدمات نوین پیشرو باشید، هزینه کپی کردن این خدمات و محصولات برای رقبا چندان زیاد نخواهد بود. نمی‌توانید مدت زیادی در مسابقه ارائه خدمات بهتر و جدیدتر بمانید، کم‌کم منابعتان فرسوده خواهد شد. تنها دارایی ارزشمند و ماندگار بانک‌های دیجیتال، داده‌های مشتریان است که هم هزینه کپی کردن کسب‌وکار را برای رقبا بالا می‌برد (و بعضاً ناممکن می‌کند) هم هزینه مهاجرت مشتری به بانک دیگر را زیاد می‌کند.

روشی دیگر برای افزایش درگیری مشتری، طراحی متفاوت و خوشایند رابط کاربری<sup>۱۹</sup> در اپلیکیشن‌های بانک‌های دیجیتال است. ما در TMRW تا حد امکان از منوهای تودرتو پرهیز کردیم و سادگی و زیبایی را اصول طراحی صفحات وب و صفحات موبایل قرار دادیم. ما یک سؤال را فقط یک‌بار از مشتری می‌پرسیم و در همه صفحات و همه خدماتمان از همان پاسخ استفاده می‌کنیم. یکی دیگر از اصول طراحی ما، گرفتن بازخورد از مشتری و اصلاح سریع منوها بر اساس نظرات مشتریان است. در واقع، می‌توان گفت که مشتریان یکی از اعضای ثابت تیم طراحی ما هستند.

## آموزه‌های کلیدی

- خدمات بانکی در حال حاضر شبیه به ابزاری اند که مانند هر ابزار دیگری دچار خُردگی و نهایتاً تهدید درآمدهای بانک‌ها خواهد شد.
- رفع این تهدید با درگیرسازی مشتری در قالب ریزگفت‌وگوهای دیجیتال، با اشاراتی هوشمند و در قالب یادآوری‌هایی غیرآزار دهنده اتفاق می‌افتد.
- استخراج داده‌های بیشتر از تراکنش‌های مشتریان باعث تقویت موتور بینشی<sup>۱۲۰</sup> بانک‌ها و متعاقباً موفقیت‌آمیز بودن ریزگفت‌وگوهای بیشتر و درگیری بیشتر مشتریان خواهد شد.
- بانک‌های سنتی نیز خدمات مشاوره و بینش ارائه می‌کنند، اما صرفاً چهره‌به‌چهره و به مشتریان مهم و درآمدزای بانک.
- در خدمات PFM 2.0 بانک با توجه به اطلاعات زندگی مالی مشتری، اهداف مالی او در زندگی، میزان درآمد مشتری و مخارج متعارف او، در هنگام انجام هر تراکنش، پیش از انجام تراکنش و بلادرنگ، مواردی را به مشتری توصیه و یادآوری می‌کند.
- از نقش بسیار مهم طراحی متفاوت و خوشایند رابط کاربری در افزایش درگیری مشتری غافل نشوید.



فصل هشتم

راه نجات بانک‌های سنتی

وقتی با مدیران ارشد بانک‌های سنتی صحبت می‌کنم، بسیاری از آنها سر آخر می‌پرسند: «خب، الان دقیقاً باید چه کنیم؟» و برخی بحث در خصوص آینده صنعت بانکی را به عهده هیئت‌مدیره بانک می‌گذارند. بسیاری از مدیران ارشد بانک‌های سنتی تهدید بانک‌های چالشگر را چندان جدی نمی‌بینند و بر این باورند که بانک‌های دیجیتال سودده نیستند و ممکن است در ادامه حیات دچار بحران شوند.

اما واقعیت این است که تحول در صنعت بانکی مدت‌هاست آغاز شده و من در سراسر بخش دوم کتاب سعی کردم نشانه‌هایی از تغییرات پیش رو را بیان کنم. اولین نشانه این تغییرات، حرکت بانک‌های دیجیتال از 6P (فرایند، فرد، محصول، مکان، ترویج، قیمت) به سمت 1P یا همان فرایند است. این حرکت تأثیر بسیار فراوانی بر بانک‌های سنتی خواهد داشت. چون بانک‌های سنتی از میان این شش عنصر، کمترین اهمیت را به فرایند می‌دهند. بدون پرداختن به فرایند و توجه به جزئیات، بانک‌های سنتی توان رقابت با بانک‌های دیجیتال را نخواهند داشت.

دومین نشانه این تغییرات، حرکت بانک‌های جدید به سمت دریافت و تحلیل داده‌های مشتریان به منظور درگیرسازی مشتری است. این داده‌ها باعث شکل‌گیری ریزگفت‌وگوهای دیجیتال با مشتریان و متعاقباً درگیرسازی بیشتر مشتریان می‌شود. داده‌های دقیق مشتریان علاوه بر توانمندسازی بانک‌های چالشگر برای ارائه خدمات مبتنی بر بینش، باعث افزایش خدمات کنونی بانک‌ها نیز خواهد شد. مثلاً خدماتی چون اعطای اعتبار به مشتریان خرد<sup>۱۳۱</sup> یا شرکت‌های کوچک و متوسطی<sup>۱۳۲</sup> که تاکنون چون اطلاعات کافی درباره وضعیت مالی‌شان در دسترس نبود نمی‌توانستند از کارت اعتباری یا وام بهره‌برند. از آنجا که دریافت و تحلیل داده‌های مشتریان در یک بازه زمانی میان‌مدت با ترکیب داده‌های بانک و داده‌های سایر حوزه‌های دولتی و خصوصی انجام می‌شود، بانک‌هایی که زودتر دست به کار نشوند، میدان رقابت را واگذار خواهند کرد.

سومین نشانه تغییرات اساسی در صنعت بانکداری، حرکت از توسعه عمودی به سمت توسعه افقی است؛ مانند آنچه در دهه‌های گذشته در صنعت کامپیوتر اتفاق افتاد. این روند در صنعت کامپیوتر به سبب نبود رگولاتور، بسیار سریع و در طول یک دهه اتفاق افتاد، اما در صنعت بانکداری قوانین متعدد<sup>۱۳۳</sup> و نقش دولت‌ها در وضع قوانین در این صنعت، طی این روند را قدری آرام‌تر کرده است. اما با گسترش بانکداری باز و ظهور فین‌تک‌ها، که در حال یکپارچه‌سازی افقی خدمات خود با بانک‌های بزرگ‌اند، روند توسعه افقی در صنعت بانکداری بسیار سریع خواهد شد.

چهارمین نشانه این تغییرات، افزایش سه‌برابری شاخص NPS در بانک‌های دیجیتال و از طرفی، کاهش هشت‌برابری هزینه‌های عملیاتی بانک‌های دیجیتال به سبب استفاده گسترده از فناوری‌های دیجیتال است. من بر این باورم که این شروع تغییرات است و وابستگی خدمات بانکی و مالی به فناوری‌های دیجیتال در آغاز راه خود است. به خصوص در مناطق روستایی که درصد چشمگیری

از بافت جمعیتی کشورهای منطقه آسه آن را تشکیل می‌دهد، فناوری باعث رشد روزافزون خدمات بانکی و مالی به افراد فاقد حساب بانکی یا افراد دارای دسترسی محدود به خدمات بانکی خواهد شد. پنجمین نشانه این تغییرات، نقش بانک‌های چالشگر در تغییر فرهنگ سازمانی و روش کار<sup>۱۳۴</sup> مرسوم و متداول در صنعت بانکداری است. روش کار در بانک‌های دیجیتال و نئوبانک‌ها مبتنی بر نیاز مشتری و اولویت دادن به روش‌های چابک و منعطف است. در حالی که در بانک‌های بزرگ و سنتی این روش‌ها با مقاومت بدنه بانک مواجه می‌شود و فرهنگ و سلسله‌مراتب سازمانی سد راه جاری شدن این روش‌های کاری در این بانک‌هاست. اگر به دقت به سازوکار داخلی بانک‌های دیجیتال و نئوبانک‌ها توجه کنیم، متوجه نقش اساسی فرهنگ سازمانی چابک و روش کار این بانک‌ها در رشد و افزایش سهم بازارشان خواهیم شد.

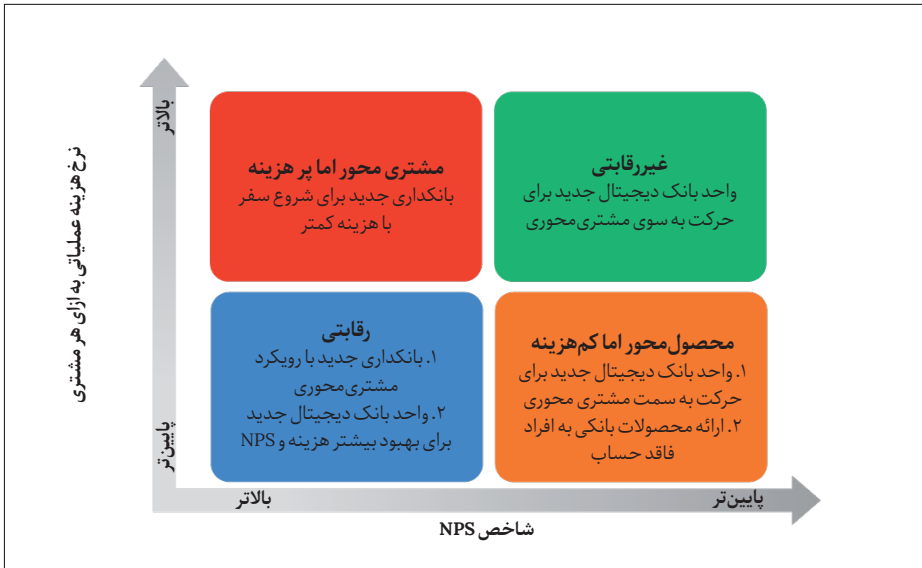
این پنج نشانه‌گوی تغییرات اساسی در صنعت بانکداری است که باعث ایجاد تحول در این صنعت می‌شود. گرچه بانک‌های دیجیتال و نئوبانک‌ها، به جز معدودی که DNA خوبی از والدین دیجیتال خود به ارث برده‌اند، به سوددهی مطلوب و پذیرفتنی نرسیده‌اند، آینده متعلق به این بانک‌های چالشگر است و تازه‌واردان دیر یا زود بانک‌های بزرگ و سنتی را به دلیل پنج نشانه مذکور دگرگون خواهند کرد. به خصوص اگر از دریچه لنز نظریه نوآوری‌های دگرگون‌کننده کریستنسن به این تغییرات بنگریم، متوجه استفاده هوشمندانه بانک‌های دیجیتال از فناوری‌های دیجیتال برای ارائه خدمات با حاشیه سود بسیار کم به افراد نه‌چندان جذاب برای بانک‌های بزرگ (حتی فاقد اهمیت و جذابیت برای این بانک‌ها) می‌شویم. گرچه این اتفاق در شروع، باعث نگرانی بانک‌های بزرگ نمی‌شود، چیزی نمی‌گذرد که بانک‌های بزرگ همه بازار خود را به این تازه‌واردان واگذار خواهند کرد. فراموش نکنیم که هسته مرکزی سامانه‌های بانکی متکی بر فناوری است و یکی از صنایعی که نظریه نوآوری‌های دگرگون‌کننده کریستنسن در آن به خوبی تبیین می‌شود، صنعت بانکداری است. به نظر من، این شواهد به قدر کافی برای درک دگرگونی پیش‌رو گویاست و سؤال قابل تأمل «کی؟» است، نه «چه چیزی؟» و نه «چرا؟». اما سؤال همچنان پابرجاست: چه چیزی بانک‌ها را نجات خواهد داد؟ شکل ۱۳ به دنبال راه نجاتی برای بانک‌های سنتی است. این شکل دو محور دارد. محور عمودی نشان‌دهنده نرخ هزینه عملیاتی به ازای هر مشتری جدید است. کمتر و بیشتر در این محور به معنی کمتر و بیشتر از سایر رقبا در صنعت است. محور افقی نشان‌دهنده شاخص NPS، نماد مبین کیفیت تجربه مشتری است. این نمودار بانک‌های سنتی را از منظر وضعیت کنونی خود به چهار ناحیه تقسیم می‌کند:

رقابتی: هزینه عملیاتی کم به ازای هر مشتری جدید و شاخص NPS بالا.

غیررقابتی: هزینه عملیاتی زیاد به ازای هر مشتری جدید و شاخص NPS پایین.

مشتری محور اما پرهزینه: هزینه عملیاتی زیاد به ازای هر مشتری جدید و شاخص NPS بالا.

محصول محور اما کم هزینه: هزینه عملیاتی کم به ازای هر مشتری جدید و شاخص NPS پایین.



شکل ۱۳: راه نجات بانک‌های سنتی

بانک‌های سنتی برای یافتن راه نجات ابتدا باید مشخص کنند که در کدام ناحیه قرار می‌گیرند. بانک‌های سنتی رقابتی برای نجات خود گزینه‌های زیادی در اختیار دارند. این بانک‌ها باید به سرعت به سمت نسل چهارم بانکداری متمرکز، مبتنی بر پلتفرم‌ها، حرکت کنند. ساده‌سازی محصولات و خدمات یکی دیگر از راهبردهای این گونه بانک‌هاست. از طرفی، این بانک‌ها می‌توانند با ایجاد بانکی دیجیتال در قالب یک اسپین‌آف، افراد فاقد حساب بانکی و دارای دسترسی محدود به خدمات بانکی را، به خصوص افراد دارای تحصیلات حداقلی و متخصصان، هدف قرار دهند.

بانک‌های سنتی غیررقابتی برای نجات خود گزینه‌های زیادی در اختیار ندارند. تنها راهبرد پیشنهادی برای این بانک‌ها، ایجاد یک واحد دیجیتال مستقل زیر نظر مدیرعامل بانک است که با ارائه محصول یا خدمتی مشخص، فرهنگ مشتری محوری و استفاده از فناوری‌های دیجیتال را برای کاهش هزینه و افزایش NPS تمرین کنند و مرحله به مرحله به سایر واحدهای بانک گسترش دهند.

بانک‌های سنتی مشتری محور اما پرهزینه برای نجات خود باید از نو پلتفرم بانکداری متمرکز جدیدی طراحی کنند و خدمات خود را یکی پس از دیگری به این پلتفرم منتقل کنند. همزمان این بانک‌ها باید فرایندهای عملیاتی خود را برای افزایش اثربخشی و کارایی اصلاح کنند. این بانک‌ها لازم است DNA خود را طوری تغییر دهند که آمادگی حمله به بازارهای جدید را داشته باشند و به سمت ناحیه رقابتی حرکت کنند.

بانک‌های سنتی محصول محور و کم‌هزینه برای نجات خود باید به سمت چپ و ناحیه مشتری محوری حرکت کنند. ایجاد بانک دیجیتال در قالب اسپین آف به این نوع بانک‌ها توصیه می‌شود. این بانک‌ها با توجه به عملیات کم‌هزینه و تجربه محصول محوری خود، می‌توانند با استفاده از نوآوری‌های دگرگون‌کننده بازارهای جدید محصولات بانکی و مالی را برای افراد فاقد حساب بانکی و دارای دسترسی محدود به خدمات بانکی هدف قرار دهند. DNA این بانک‌ها به گونه‌ای است که رقابت برای دزدیدن مشتریان کنونی سایر بانک‌ها به آنها توصیه نمی‌شود.



## آموزه‌های کلیدی

- تحول صنعت بانکی به خوبی مشهود است. نشانه‌های آن شامل این موارد است:
- حرکت بانک‌های دیجیتال از 6P (فرایند، فرد، محصول، مکان، ترویج، قیمت) به سمت 1P (فرایند)،
- حرکت بانک‌های جدید به سمت دریافت و تحلیل داده‌های مشتریان در جهت درگیر کردن مشتری،
- حرکت از توسعه عمودی به سمت توسعه افقی،
- استفاده گسترده از فناوری‌های دیجیتال برای افزایش سه برابری شاخص NPS و کاهش هشت برابری هزینه‌های عملیاتی بانک‌های دیجیتال،
- نقش بانک‌های چالشگر در تغییر فرهنگ سازمانی و روش کار مرسوم و متداول در صنعت بانکداری.
- اگر تعداد محدودی از بانک‌های دیجیتال مانند مای بانک، وی بانک، کاکائو بانک و تینک آف را کنار بگذاریم، سایر بانک‌های دیجیتال هنوز به سوددهی پذیرفتنی از منظر سرمایه‌گذاران نرسیده‌اند.
- هسته مرکزی سامانه‌های بانکی متکی بر فناوری است و یکی از صنایعی که نظریه نوآوری‌های دگرگون‌کننده کریستنسن در آن به خوبی تبیین شدنی است، صنعت بانکداری است.
- شواهد به قدر کافی برای درک دگرگونی پیش رو گویاست و سؤال قابل تأمل «کی؟» است، نه «چه چیزی؟» و «چرا؟».
- بانک‌های سنتی رقابتی برای نجات خود گزینه‌های زیادی در اختیار دارند.
- ایجاد یک واحد دیجیتال مستقل زیر نظر مدیرعامل بانک، راهبرد پیشنهادی به بانک‌های سنتی غیررقابتی است.
- بانک‌های سنتی مشتری محور اما پُرهزینه برای نجات خود باید یک پلتفرم بانکداری متمرکز جدید را از نو طراحی کنند و خدمات خود را یکی یکی به این پلتفرم منتقل کنند.
- بانک‌های سنتی محصول محور و کم‌هزینه برای نجات خود باید به سمت چپ و ناحیه مشتری محوری حرکت کنند.

## پی‌نوشت

1. Bank of America
2. Electronic Recording Method of Accounting (ERMA)
3. Girobank
4. Direct Banking
5. Cashless Transactions
  ۶. Near Field Communication : «ارتباطات میدان نزدیک» به مجموعه‌ای از پروتکل‌های ارتباطی برای ارتباط بین دو دستگاه الکترونیکی با فاصله سانتی‌متر (۱/۵ اینچ) یا کمتر گفته می‌شود-م.
  ۷. Quick Response Code : بارکدهای دو بُعدی بر روی کالاها-م.
8. New Normal
9. Human-Centeric Design
10. Disruptive Innovation
11. Sustaining Innovation
12. Open Banking
13. Context
  ۱۴. رقابتی که در آن حتماً یک طرف برنده است و یک طرف بازنده، در مقابل بازی در زمان نامحدود که همه می‌توانند بسته به توانمندی‌هایشان برنده باشند-م.
15. Debit Card
16. Credit Card
17. Mortgage
  ۱۸. استعاره از بازارهای با حاشیه سود بسیار ناچیز و رقابت سنگین بازیگران در آن-م.
  ۱۹. استعاره از بازارهای جدید مبتنی بر خدمات نوآورانه با حاشیه سود بالا و حضور رقبای معدود-م.
20. Hit-and-Miss
21. BigTech
22. Broadband Services
23. Narrowband Services
  ۲۴. Hidden Charges: کارمزدی که قبل از ارائه خدمات به مشتری به صورت شفاف اعلام نمی‌شود و عمدتاً مشتریان بانکی از کسر شدن این مبالغ از حسابشان اطلاع دقیق ندارند-م.
  ۲۵. وام عمدتاً مبتنی بر وثیقه مالی یا ملکی است و برای مبالغ زیاد برای خرید چیزی ارائه می‌شود، اما قرض شامل مبالغ کم‌تر و بدون وثیقه (مبتنی بر اعتبار مشتری) یا وثیقه‌های بسیار سبک است-م.
26. Core Systems
27. Personal Financial Management
28. Descriptive
29. Prescriptive
  ۳۰. یکپارچگی در لایه‌ها و عناصر به هم متصل ارائه خدمت از تولید تا عرضه-م.
  ۳۱. شرکت‌هایی که صرفاً در یک لایه از زنجیره ارائه خدمت شایستگی و مهارت دارند-م.
32. Market Cap
33. Unisys
34. Carliss Baldwin
35. PC
36. DOS Operatong System
37. Moore's Law
38. Financial Action Task Force
39. Basel Committee on Banking Supervision
40. General Data Protection Regulation
41. Banking Industry Architecture Network
  ۴۲. مجموعه‌ای از شرایط محیطی، مفهومی و فرهنگی که باعث ایجاد الگوها و فضای جدیدی در باورها و مدل زندگی افراد می‌شود-م.

۴۳. Scalable: مفهوم مقیاس با مفهوم اندازه بسیار متفاوت است. یک بانک دیجیتال ممکن است از منظر اندازه (تعداد مشتری و یا تعداد تراکنش) از یک بانک سنتی بسیار کوچکتر باشد اما از منظر مقیاس بسیار مقیاس پذیرتر از بزرگترین بانک سنتی رقیب خود باشد. مقیاس پذیری به معنی قابلیت جذب مشتری جدید بدون افزایش هزینه‌های ثابت است -م.
۴۴. Customer-per-Staff: شاخصی برای سنجش کارایی نیروی انسانی یک سازمان -م.
۴۵. Operating Cost-per-Customer: شاخصی برای سنجش کارایی مدل عملیات یک سازمان -م.
46. Customer Growth Rate
47. Best Practice
۴۸. در ادبیات مک کنزی به این موجودیت‌های کاملاً دیجیتال مستقل تحت یک نام تجاری سنتی، کارخانه دیجیتال گفته می‌شود -م.
۴۹. Gross Domestic Product (GDP) per Capita: نسبت میزان ارزش تمامی خدمات و کالاهای تولید داخلی یک کشور بر جمعیت آن کشور -م.
۵۰. Mortgaga: نوعی وام مسکن که لازم است در یک فرایند بعضاً پیچیده، املاکی را در گرو بانک بگذارد -م.
52. Omni-channel
53. Seamless and Frictionless Experince
۵۴. مهم‌ترین وجه تمایز Omni-channel با Omni-present نوع تعامل با مشتری است. در اومنی چنل بانک سنتی به صورت منفعلانه (Passive) در فکر فروش محصولات به مشتری است، اما در مدل اومنی پرزنت بانک دیجیتال به صورت فعالانه (Active) همیشگی در کنار مشتری است -م.
55. Wealth Management System
۵۶. Starling: یک نئوبانک انگلیسی که در سال ۲۰۱۴ تأسیس شده و خدمات مبتنی بر قرض دهی آن مشهور است -م.
۵۷. ارزش بازاری مونزو ۴٫۵ میلیارد دلار و ارزش بازاری استارلینگ ۳٫۴ میلیارد دلار است.
58. Break-even Point
۵۹. WeBank: یک نئوبانک چینی که شرکت تئسیمنت آن را در سال ۲۰۱۴ تأسیس کرد -م.
۶۰. MYBank: یک نئوبانک چینی که گروه آنت (وابسته به شرکت علی بابا) آن را در سال ۲۰۱۵ تأسیس کرد -م.
۶۱. Kakao: یک نئوبانک که در سال ۲۰۱۴ در کره جنوبی تأسیس شد -م.
۶۲. Tinkoff: یک نئوبانک که در سال ۲۰۰۶ در روسیه تأسیس شد -م.
۶۳. یک گروه بزرگ فناوری و صنعت بازی چینی است که در سال ۱۹۹۸ تأسیس شد -م.
۶۴. یک شرکت خدمات مالی چینی است که در سال ۲۰۱۴ یک ما (بنیان گذار علی بابا) آن را تأسیس کرد. نام اسبق این گروه، آنت فایننشیال و علی پی بوده است و بیش از یک میلیارد کاربر دارد -م.
۶۵. شرکت فناوری ارتباطاتی که در سال ۲۰۱۴ در کشور کره جنوبی تأسیس شد. ۹۳ درصد از دارندگان تلفن همراه هوشمند در این کشور از سرویس پیام‌رسان این شرکت استفاده می‌کنند -م.
66. OlegTinkov
67. Khimashbank
68. Flat Structure
69. Clayton Christensen
70. The Innovator's Dilemma
71. Harvard Business Review
72. Disruption
73. Canon
74. Ricoh
75. Cost Per Account (CPA)
۷۶. Non-Performing Loan: وام‌هایی که دریافت‌کننده آن قادر به بازپرداخت اقساط نیست یا از پرداخت اقساط سر باز می‌زند. در نظام بانکی اگر اقساط یک وام تا نوه روز پرداخت نشود، نکول در نظر گرفته می‌شود -م.
77. Unsecured Consumer Loan
۷۸. می‌توان این شرکت‌ها را در ایران معادل با پرداخت‌یارها و پرداخت‌سازها دانست -م.
۷۹. در کشورهای فقیر یا کمتر توسعه یافته، عموماً کارگران دستمزد روزانه خود را در قالب پول نقد دریافت می‌کنند -م.
80. Digital Wallet or e-Wallet
81. Interoperability
82. Michael Raynor
83. Co-author
84. The Innovator's Solution
۸۵. Moat: اصطلاحی که وارن بافت برای کسب‌وکارهای بسیار پایدار و بدون رقیب به کار می‌برد -م.
86. Application Programmable Interface
۸۷. تعبیری از غول‌های فین‌تکی که هر ساله از میان تعداد بسیار زیادی استارت‌آپ حوزه خدمات مالی رشد می‌کنند و تبدیل به تک‌شاخ (Unicorn) می‌شوند -م.
88. Uber
۸۹. Microservice: روشی برای تولید نرم‌افزار که مناسب برای محیط ابری است -م.
۹۰. Blockbuster: غول صنعت نمایش خانگی در آمریکا که در سال ۱۹۹۹ تأسیس و در سال ۲۰۱۰ اعلام ورشکستگی کرد -م.
91. Demand Side
92. Supply Side
93. Fujifilm
94. Konica
95. Leica

- 96. Contax
- 97. Agfa
- 98. Olympus
- 99. Niche Market

۱۰۰. International Data Corporation: یک مؤسسه تحقیقاتی و مشاوره‌ای آمریکایی در حوزه فناوری اطلاعات -م.

- 101. Nikon
- 102. Casio

۱۰۳. ماده‌ای حیاتی در تولید نمایشگرهای LCD-م.

۱۰۴. شرکتی نرم‌افزاری در حوزه سنجش رضایتمندی مشتریان -م.

۱۰۵. GlobalData: یک شرکت تحلیل داده و مشاوره انگلیسی-م.

۱۰۶. Variance: مقدار سنجش پراکندگی متغیرها از میزان میانگین-م.

107. Key Performance Indicator (KPI)

108. One Time Password (OTP)

109. Joint Venture (JV)

110. Merger and Acquisition (M&A)

۱۱۱. Direct Bank: اصطلاحی که این مؤسسه برای بانک‌های دیجیتال بدون شعبه فیزیکی به کار می‌برد-م.

112. Public Good

113. Digital Micro-Conversation

114. Smart Nudge

115. Digital Engagement

116. Engagement Index

۱۱۷. Flywheel Effect: اثر موفقیت‌های ابتدائی یک کسب‌وکار بر ایجاد ضرب‌آهنگی برای موفقیت‌های بعدی-م.

۱۱۸. PFM 2.0: خدمات مدیریت مالی شخصی مبتنی بر توصیه‌های در لحظه و بلادرنگ به‌جای ارائه نمودارهای متعدد و بی‌استفاده برای مشتری -م.

119. User Interface (UI)

120. Insights Engine

121. Retail Customers

122. Small-Medium Size Enterprise (SME)

123. Over-regulated

124. Way-of-Working (WoW)

# هیچ ندیده‌ای هنوز

انتشارات **راه پرداخت**

برای سفارش اینترنتی این کتاب به وبسایت انتشارات راه پرداخت مراجعه کنید

[way2pay.shop](http://way2pay.shop)

بانک‌های سنتی امروزه با تهدید بی‌سابقه‌ای از سوی بانک‌های رقیب مواجه هستند. پس چرا تعداد بیشتری از آنها بانک‌های رقیب خود را راه‌اندازی نمی‌کنند؟ اتفاقاً این کار انجام شده است! دو نمونه معروف در بانک‌های جی‌پی‌مورگان و RBS با سروصدای زیادی راه‌اندازی شدند، اما هر دو پس از کمتر از یک سال تعطیل شدند. با توجه به این موضوع، موفقیت بانک دیجیتال TMRW توسط UOB که در تایلند در سال ۲۰۱۹ و اندونزی در سال ۲۰۲۰ راه‌اندازی شد، شگفت‌انگیز است. دکتر «دنيس خو» که TMRW را ایجاد کرد، تفکر پشت طراحی این اقدام انقلابی را در این کتاب با ما به اشتراک می‌گذارد. در هر مرحله از راه، او و تیمش برای ساختن اولین بانک دیجیتال آسه‌آن با الگوهای تثبیت‌شده و خرد متعارف کلنجار رفتند. این کتاب مملو از تجزیه و تحلیل رؤیایی و راهنمایی‌های کاربردی است و نشان می‌دهد چگونه می‌توان این موفقیت را در تمام صنایع تکرار کرد. برای هر رهبر یا سازمانی که یک ابتکار دیجیتال بزرگ را شروع می‌کند، این کتاب مفید و کاربردی است. چیزی که این کتاب را بسیار ارزشمند می‌کند این است که توسط فردی تیزبین نوشته شده که «تحول دیجیتال» را در عمل پیاده کرده است.

ISBN 978-622-7702-70-5



۳۰۴ هزار تومان

انتشارات **راه پرداخت**

ناشر فناوری و نوآوری

way2pay.press