

اصلاح فرهنگ، بهره جویی از فین تک و تبدیل بانک های خرد به برند

بانکداری احساسی

مترجم: میناوالی

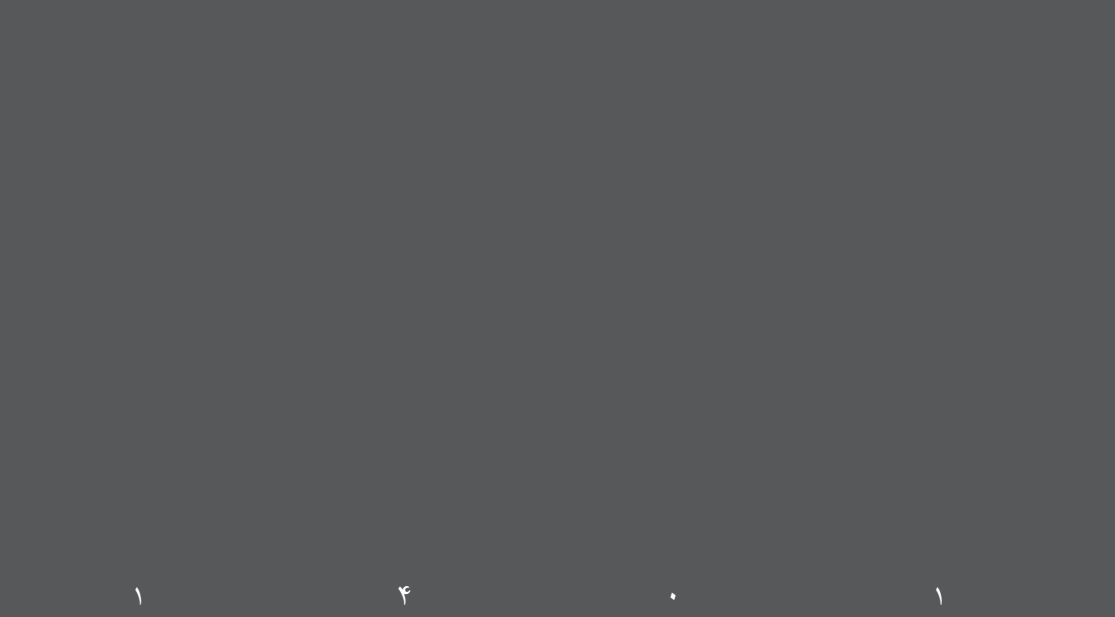
دوئابلا مستروم



 Springer



بسم الله
الرفيع
الرفيع



بانگداری احساسی

اصلاح فرهنگ، بهره جویی از فین تک
و تبدیل بانک های خرد به برند

سرشناسه: بلومستر، دونتا /Blomstrom, Duena/ عنوان و نام پدیدآور: بانکداری احساسی: اصلاح فرهنگ، بهره‌جویی از فین‌تک و تبدیل بانک‌های خرد به برند/ نویسنده: دونتا بلامستروم؛ مترجم: مینا والی. / مشخصات نشر: تهران: راه پرداخت، ۱۴۰۱. مشخصات ظاهری: ۲۱۳ ص؛ ۵/۲۱×۵/۱۴ س.م. / شابک: ۰-۳۳-۷۷۰۲-۶۲۲-۹۷۸ / وضعیت فهرست نویسی: فیپا / یادداشت: عنوان اصلی: Emotional Banking: Fixing Culture, Leveraging FinTech, and Transforming Retail Banks Into Brands. / موضوع: بانک و بانکداری - خدمات مشتری / موضوع: بانک و بانکداری - روابط عمومی / موضوع: بانک و بانکداری - نوآوری / شناسه افزوده: والی، مینا، ۱۳۶۳ -، مترجم / رده‌بندی کنگره: HG۱۶۱۶ / رده‌بندی دیویی: ۱۷۵/۳۳۲ / شماره کتابشناسی ملی: ۸۹۰۹۱۸۹

بانکداری احساسی

اصلاح فرهنگ، بهره‌جویی از فین‌تک
و تبدیل بانک‌های خرد به برند

نویسنده:

دوئنا بلامستروم

مترجم:

میناوالی

بانکداری احساسی / ناشر: راه پرداخت / نویسنده: دوئنا بلامستروم / مترجم: مینا والی / ویراستار محتوایی: قاسم
سرافرازی / ویراستار: یلدا شایسته‌فر / صفحه‌آرا: علیرضا کیوان / ثبوت چاپ: اول ۱۴۰۱ / شمارگان: ۱۰۰ نسخه /
شابک: ۰-۳۳-۷۷۰۲-۶۲۲-۹۷۸ / تلفن: ۰۲۱-۴۴۴۳۹۶۶ / دورنگار: ۸۹۷۸۴۹۰۲ / پست الکترونیک:
w2pshop.ir / پایگاه اینترنتی: info@way2pay.press

فروشگاه انتشارات راه پرداخت نشانی: تهران، جنت‌آباد جنوبی، خیابان لاله غربی، روبه‌روی پاساژ سمرقند، خیابان
حدیث، کوچه حدیث دوم، پلاک ۸

فهرست

۹	فصل اول: رابطه بین خدمات مالی و فناوری
۳۱	فصل دوم: فین تک؛ روندها، بازیگران
۴۹	فصل سوم: محصولات در برابر لحظات پول
۷۱	فصل چهارم: ورود به دنیای واقعی؛ داستان‌هایی از تجربه‌های سرآمدان فین تک از محصولات بانکی
۹۹	فصل پنجم: بانکداری احساسی چیست؟
۱۱۷	فصل ششم: بانکداری دیجیتال مدرن از منظر تجربه احساسی
۱۳۳	فصل هفتم: بانک‌ها و برندها
۱۵۱	فصل هشتم: تغییرات فرهنگی به منظور ساختن یک برند
۱۶۵	فصل نهم: برنامه «ساخت یک صدا»
۱۷۷	فصل دهم: همه طراح هستند
۱۸۷	فصل یازدهم: راهنمای مبارزان کارآفرین درون‌سازمانی
۱۹۵	فصل دوازدهم: برنامه آن را واقعی بدانید
۲۰۵	نتیجه‌گیری

بخش اول

بانک‌های امروز



فصل اول

رابطه بین خدمات مالی و فناوری



فین تک چیست؟

وقتی با ویراستاران و مشاورانم درباره این فصل بحث می‌کردم، در ابتدا اضافه کردن این بخش به کتاب خیلی موجه به نظر نمی‌آمد. مخاطبان این کتاب طیف وسیعی نیستند و خیلی بعید است که کسی که خارج از دایره فناوری و امور مالی مشغول به کار است، یک روز در هواپیما این کتاب را در دست بگیرد و با تصاویرش سرگرم شود.

از طرف دیگر شاید برای کسانی که در زمینه امور مالی و فناوری فعال هستند نیز نیازی به شرح کامل مفاهیم رایج این حوزه‌ها نباشد. قصد این کتاب هم این نیست که مثل یک تکلیف مدرسه در اقدامی خسته‌کننده کل بانکداری و فناوری‌های موجود در آن را توصیف کند.

با این وجود من در طول سال‌های اخیر فعالیت‌م در صنعت بانکداری و فناوری عمیقاً فهمیده‌ام که زبان خیلی مهم است و مادر یک فعالیت دسته‌جمعی با دخیل کردن ابهام، تقریب، نشانه‌های اختصاری و نیازی عجیب به پرطمطراق بودن، آن را پیچیده و برای ارتباطات موثر بی‌فایده کرده‌ایم. برای اینکه از کج فهمی احتمالی از مفاهیمی که در این کتاب گنجانده‌ام جلوگیری کنم مایل‌م تعدادی از اصطلاحات کلیدی را به روشنی تعریف کنم.

باید این را خاطر نشان کنم که برای تعریف این اصطلاحات از متون مرجعی استفاده نکرده‌ام، بلکه این تعاریف بیشتر تعاریف شخصی هستند، با اینکه اهمیت این اصطلاحات کم نیست؛ اما در هیچ کتاب راهنمایی تعریفی برای این کلمات وجود ندارد.

اول از همه از واژه «بانکداری» شروع کنیم، هر جای کتاب که واژه بانکداری را به کار بردم، منظورم «بانکداری خرد» است. با تمرکز بر اینکه چگونه روش‌های بانکداری احساسی در نهایت بر رابطه با مشتری تمرکز می‌کنند، در این کتاب هیچ مطلبی مرتبط با سایر حوزه‌های بانکداری مانند بانکداری سرمایه‌گذاری یا شرکتی وجود نخواهد داشت و بحث ما محدود به «بانکداری روزمره» است؛ مواردی نظیر حساب‌های جاری، کارت‌ها و پرداخت‌ها، پس انداز، حساب سرمایه‌گذاری، رهن و بانکداری در زمینه کسب و کارهای کوچک.

همچنین در اغلب بخش‌های کتاب جایی که از فناوری‌هایی می‌گوییم که به رابطه بین بانک و مشتریان کمک می‌کنند تمرکزمان روی وضعیت فعلی و همچنین بهبود فراتراند بانکداری و اهرم‌های تغییر آن است. جایی از این کتاب به‌طور عمیق به بک‌اند یعنی مجموعه کاملی از

سیستم‌های نرم‌افزاری و زیرساخت‌هایی که فعالیت‌های فناوری اطلاعاتی بانک را می‌سازند نمی‌پردازیم. فرانت‌اند شامل تمام اپلیکیشن‌ها، ویجت‌ها و برنامه‌هایی است که هر نوع تجربه مشتری در امور بانکی را ایجاد می‌کند؛ اموری که بانک با کانال‌های مختلفی مثل خودپرداز، تلفن، شعبه و البته امروز بیشتر از طریق کانال‌های دیجیتال آنلاین و موبایل برای مشتریان فراهم می‌کند.

بخش زیادی از کارهای فین‌تک بر فرانت‌اند متمرکز است. ما می‌توانیم فین‌تک (مخفنی که برای Financial Technology به کار می‌رود) را به عنوان هر نوعی از فناوری که به کارکرد بخش مالی کمک می‌کند به کار ببریم و حتی می‌توانیم ادعا کنیم سابقه آن به زمان‌های قدیمی که هر نوعی از کامپیوتر-یا حتی تلفن-در صنعت بانکداری به کار برده شده است، برمی‌گردد، اما در حقیقت با این کار واژه فین‌تک را به گستره‌ای بسیار بیش از آنچه در سال‌های اخیر از آن یاد می‌شود، تعمیم داده‌ایم.

بعضی‌ها حتی معتقدند که نخستین شرکت حوزه فین‌تک، خبرگزاری رویترز بود که اواسط قرن نوزدهم از فناوری حمل و نقل موجود در آن زمانه (یعنی کبوترهای نامه‌بر) برای انتقال خبرهای مالی بین پاریس و برلین استفاده می‌کرد. اما سابقه این ترمینولوژی کمتر از ۱۲-۱۰ سال است و از آن زمان تاکنون به صورت چتری برای دربرگرفتن و اشاره به مجموعه فعالیت‌های «بانکداری آنلاین»، «بانکداری موبایلی» و «بانکداری دیجیتال» به کار می‌رود که در ابتدا به طور انحصاری به فناوری‌هایی که توسعه‌دهندگان مستقل-بیشتر استارت‌آپ‌ها-به بانک‌ها یا مشتریان ارائه می‌دادند، اطلاق می‌شد.

از نظر برخی فین‌تک مختص استارت‌آپ‌های ارائه‌دهنده خدمات فناورانه به دنیای خدمات مالی است، همان‌طور که من در این پست وبلاگی به آن اشاره کردم:

همه فین‌تک هستند، فراموشش کن

پست شده در ۳ مارس ۲۰۱۷ توسط دوئنا بلا مستروم

بسیار خوب، اعتراف می‌کنم: من وسواس بسیار بالایی در مورد اصطلاحات دارم و برای چیزی

که تنها می‌تواند BS خوانده شود تحمل بسیار پایینی دارم، آنقدر که مجبورم از آنچه در مورد اصطلاح فین تک آزارم می‌دهد، پرده بردارم.

من پیش از این هم در این باره نوشته بودم؛ در دوره‌های ماقبل که سال‌های فین تکی بودند - ۲۰۱۵! - دلخوری من آن زمان کمتر بود و مثل حالا این قدر شدید آزرده خاطر نبودم.

بگذارید کمی صریح باشم: صنعت ما پر شده است از مبتدی‌ها و بگذارید فقط بگویم که این اولین اصطلاحی نیست که به ذهنم می‌رسد. می‌توان گفت این روزها آنقدر فین تک به اوج خود رسیده است که اگر به هر راننده تاکسی لندنی بگویی که در فین تک فعالی، بی ادبانه می‌گوید: «آها خب، این روزا خیلی مهم شده».

این موج از تازه‌واردان نظرات جدیدی دارند که قطعاً می‌تواند در حکم تزریق «خون تازه» بر پیکره فین تک، مفید و ضروری باشد، اما بعضی از آنها نسبت به فین تکی بودنشان بسیار جزم‌اندیش و مدعی هستند تا جایی که اگر بخواهید در فین تکی بودنشان شک کنید، بسیار آتشین مزاج برخورد می‌کنند.

حالا نظر من، نه به عنوان فین تکی‌ترین عضو، بلکه به عنوان کسی که از این تازه‌واردان فین تکی‌تر است این است:

فین تک یک اصطلاح بسیار گسترده است که به تمام فناوری‌های مالی اطلاق می‌شود و شما نمی‌توانید آن را در حد استارت‌آپ‌های کوچک، جمع و جور و نوآورانه محدود کنید. فراموشش کنید.

اگر منصف باشیم، این اظهار نظری غیر خودخواهانه برای صنعت است و حتی برخلاف لذت گناه‌آلود تازه کشف شده من است که در این ماه‌ها اجازه داده در رویدادهای متنوع صنعت از کنفرانس‌ها گرفته تا میهمانی‌ها و جشن‌های اهدای جایزه حضور پیدا کنم و از خشم دیگر میهمان‌ها لذت ببرم زمانی که با خونسردی تمام استدلال‌هایشان در دفاع از ادعاهای بالا رانمی‌پذیرم.

اغلب این گفت‌وگوها صورتی مانند زیر دارند:

«دوئنا! ما تو باید با این موافق باشی، هر شرکت فعال در این صنعت نمی‌تواند فین تک نامیده شود، تنها استارت‌آپ‌ها این حق را دارند، بقیه باید بی‌خیال این عنوان شوند!»

«نه، این فقط محدود به استارت‌آپ نمی‌شود تمام فناوری‌های مالی را در بر می‌گیرد.»

«آه بی خیال، منظورت که اون کله گنده ها نیست.»

«بله، مادامی که آنها به فناوری های مالی فکر کردند، آن را شکل دادند و به کار گرفتند.»

«نه، منظورم شرکت هایی مثل FIS یا تمنوس یا چیزهایی مثل اون هاست.»

«بله می فهمم، شرکت های فین تک.»

«احمقانه ست!»

«این طور نیست، در واقع مساله فقط فین تک نیست؛ بلکه این شرکت ها به طور کلی از نمونه های

خوب این روزها هستند، بررسی کنید ببینید اغلب این شرکت های بزرگ چه چیزهایی در سبد

خود دارند یا چه چیزهایی را در فینوویت به نمایش می گذارند یا مثال هایی از این قبیل.»

«باشه این رویی خیال، آنها احتمالا به این مرحله رسیده اند، احتمالا آنها تازه فین تک شده اند.»

«نه، آنها همیشه فین تک بوده اند. خیلی قبل تر از اغلب شرکت ها.»

«خیلی خوب، آنها شرکت های تولید محصولات فناورانه هستند، اما درباره شرکت های

مشاوری که به خودشان فین تک می گویند چه؟»

«بله، آنها هم همین طور هستند.»

«چی؟!؟»

«من هم مثل تو خیلی علاقه ای به این شرکت ها ندارم، این شرکت ها برای فین تک شدن خیلی

دیر شروع کردند و من هم ادعا نمی کنم که آنها لزوما دارند توصیه های فین تکی ارزشمندی را

می فروشند، اما به هر حال آنها هم فین تک هستند.»

«خب این غیر قابل قبول است، لابد بعدش می خواهی ادعا کنی بانک ها هم فین تک هستند.»

«آنها قدیمی های فین تک هستند. به نظرت چه کسانی برای اولین بار بک اند و فرانت اند همه

کارهای دیجیتال را ایجاد کردند؟»

«چی؟ من فکر می کردم تو از بانک ها متنفری!»

«اشتباه فکر کردی. من آنقدر بانک ها را دوست دارم که آرزو مند درست کار کردنشان

هستم...»

«خب پس «ما» چی هستیم آن وقت؟!؟»

«تامین کنندگان فین تک.»

و مدام این انزجار تکرار می شود. حالا که من دارم این متن را منتشر می کنم، احتمالا دارم شانس

بر خورداری از چنین سرگرمی‌هایی را برای خودم کمتر می‌کنم و (حتی) از این به بعد بیشتر در معرض نگاه‌های چپ‌چپ خواهیم بود، اما می‌ارزد به اینکه تلاش کنم و این تفکر جز می‌را که «فین تک تنها استارت‌آپ‌ها هستند» و بخشی از این صنعت دچارش است را متوقف کنم. نکته دیگری هم هست به نام «طرفین». ذهنیت «ما» در مقابل «آنها» که در باره خدمات مالی بین ارائه‌دهندگان و بانک‌ها وجود دارد باید یکسان باشد.

صنعت دیگری را نام ببرید که در آن نوآوری مورد انتظار مشتری در فناوری به دلیل واکنش کند اعضای اصلی بیشتر از بیرون از صنعت تامین می‌شود و در نتیجه اکوسیستمی از استارت‌آپ‌ها و خالقان فناوری با رشد سریع پدید آمده است که راه‌حل‌هایشان را با نشان دادن اینکه چه کار سختی انجام می‌دهند، به خدمات‌دهندگان آن صنعت می‌فروشند.

ما در حال حاضر در صنعت خودمان چنین بحث‌های متناقضی داریم که در نتیجه آن مکالمات موجود در این اکوسیستم بیش از آنکه انگیزه‌بخش باشد بیشتر انبوهی از کلمات مدرز است.

شما چه کهنه سربازی در فین تک باشید و چه یک آماتور که به تازگی بعد از جست‌وجوی واژه فین تک در گوگل قصد دارید در باره آن اظهار نظر کنید، نمی‌توانید منکر این شوید که ما در حال حاضر در لحظه خاص و ویژه‌ای از بازار قرار داریم که پویایی منحصر به فردی دارد. در این موقعیت بهتر است به جای اینکه انگشت اتهام به سمت یکدیگر بگیریم پل ارتباطی در صنعت بسازیم.

سنگ بنای بانکداری احساسی آن بخشی است که می‌گوید: «خودت باش». این مفهوم خود واضح و گویاست و در حالی که بانک‌ها برای اینکه این مفهوم را به معنای واقعی عملی کنند مسیر دشواری پیش رو دارند، در عوض ارائه‌دهندگان خدمات به نوبه خود در مقابل صنعت این مسئولیت را دارند که اصطلاحات بی‌معنی و ایده‌های ثابت‌شان را پرورش ندهند و آن را به هیولایی که ادعا می‌کنند در حال مبارزه با آن هستند تبدیل نکنند.

در نهایت اینکه برای من «وجود فین تک» تنها یک اصطلاح نیست؛ بلکه نیازی جدی به حفظ این بنا و بهتر کردن خدمات مالی برای مشتریان است و از هر کسسی با ذکاوت و اشتیاق بالا استقبال می‌شود.

بانک‌ها از چه وقت دیجیتال شدند

فین تک به هیچ وجه تنها محدود به کانال‌های دیجیتال نیست و بیشتر گزاره‌هایی که می‌شنویم درباره این است که بانکداری از چه زمانی به فین تک نیاز پیدا کرد؟ با اینکه بانکداری دیجیتال به طور موثر از دهه ۱۹۸۰ آغاز شده (اغلب از بانک نیویورک سیتی و بانک اسکاتلند به عنوان نخستین بانک‌هایی یاد می‌شود که مفهوم «بانک در خانه» را آزموده‌اند)، اما از آن سال‌ها باید بایک دور تند تا اوایل دهه ۲۰۰۰ جلو بیاوریم تا شکلی معنادار از بانکداری دیجیتال را ببینیم، در این زمان با اینکه اغلب بانک‌ها وبسایت داشتند اما وبسایت‌هایشان، وبسایت‌هایی استاتیک بود با کارکردهایی محدود تحت عنوان بانکداری آنلاین و این شرایط تا مدت‌ها بعد هم تغییری نکرد و در دوران پس از ۲۰۱۲ بود که اپلیکیشن‌های بانکداری موبایلی رایج شدند. برای آنکه برخی محرک‌های خلق چنین صنعتی را که اکنون بیش از میلیارد‌ها در آن سرمایه‌گذاری شده، بشناسیم، در نظر بگیرید که تا اواسط دهه اول هزاره دوم، اکثریت بسیار بزرگی از خدمات بانکی همراه و آنلاین توسط بخش‌های فناوری اطلاعات خود بانک‌ها و به صورت دیکته شده از طرف سازمان ایجاد شده بود، در حالی که همان موقع فناوری به سرعت در پیرامون آنها در حال گسترش بود و هرچه بیشتر در زندگی مشتریان ریشه می‌دواند و توقعات آنها را بالا می‌برد و شکافی را بین آنچه آنها در جاهای دیگر می‌دیدند و آنچه از ارائه‌دهندگان خدمات مالی خود دریافت می‌کردند، برایشان نشان می‌داد.

این شکاف فقط تعداد کمی از اولین بنیان‌گذاران فین تک را تحریک کرد تا محصولاتی جدید و هیجان‌انگیز ارائه کنند که آخرین پیشرفت‌های فناوری را به نمایش بگذارد. آنها تلاش کردند برای این محصولات، در اغلب بخش‌ها بازاریابی کنند و حداقل ابتدا این کار را به طور مستقیم برای مشتری به شیوه طراحی بازی‌های «B2C» انجام دهند تا برای مشتریان معمولی «لحظه ارزشمند» بهتری فراهم کنند.

برای اینکه متوجه شویم این پیشگامان تا چه حد آینده‌نگر بوده‌اند، باید به یاد آوریم که حتی تا سال‌های ۲۰۰۹-۲۰۰۸ نیز در صنعت مان، چشم‌اندازی عریان داشتیم؛ اغلب بانک‌ها تنها یک وبسایت آنلاین داشتند که عملاً کاتالوگ‌های محصولی ایستا و با طراحی باکلاس بودند و هیچ اپلیکیشن موبایلی در کار نبود، در حالی که همان موقع بازار اپلیکیشن‌های موبایلی در

حال اوج گرفتن بود.

فضای گفت‌وگویی محدود بود به تعداد زیادی - و بدون شک درخشانی - از مفسران و نویسنده‌ها و همچنین شرکت‌های بزرگ تحلیلی که مشغول تولید گزارش‌هایی خیلی خیلی کلی در باب خدمات مشتریان بودند و اغلب تعامل شعبه‌ای را مطالعه می‌کردند و از سوی دیگر، بخش بسیار اندکی از توقعات مشتریان در خدمات دیجیتال برآورده می‌شد.

بخش عمده‌ای از این صنعت یک دوره کوتاهی درگیر بحث «دیجیتالی شدن یا شعبه» شده بودند و هنوز هم ززمه‌هایی از این بحث‌ها ممکن است به گوش برسد. به کمک محبوبیت شبه‌آیینی کتاب‌هایی مانند «بانک ۲.۰»، چگونه رفتار مشتری و فناوری آینده خدمات مالی را تغییر خواهد داد؟ از «برت کینگ» و چند سال بعد از آن کتاب «کریس اسکینر» با نام «بانک دیجیتال» تمرکز بحث‌ها روی این موضوع رفت که آیا شعبه‌ها تحت این نظم جدید دنیای دیجیتال باقی خواهند ماند یا نه، و هنوز به اواخر ۲۰۱۵ نرسیده بودیم که به نظر رسید همگی باید این را بپذیریم که آنچه در نهایت اتفاق می‌افتد، یک همزیستی دائمی بین محیط فیزیکی و محیط دیجیتال است.

این سال‌ها در صنعت بحث شبه‌مذهبی دیگری هم رواج داشت و آن این بود که آیا در نهایت فین‌تک غلبه خواهد کرد یا بانک‌ها.

با توجه به اینکه اولین محصولات فین‌تک همچون «وساب»، «مینت» یا «بانک سیمپل»، همان‌طور که پیش‌تر هم گفتیم، از همان ابتدا به صورت مستقیم برای مشتری و نیازهای او طراحی و بازاریابی شده بود، اما اتفاقی که افتاد این بود که ناگهان خدمات مالی مردمی شد؛ کاری که بالقوه توسط شرکت‌های فناوری چالشی انجام می‌شود. این اتفاق این تصور را در ذهن خیلی‌ها برانگیخت که فناوری به خودی خود تهدیدی برای صنعت به شمار می‌آید. در واقع اگر در ویکی‌پدیا واژه «فین‌تک» را جست‌وجو کنید، بحث تهدید برای صنعت در اولین جمله تعریف فین‌تک نیز گنجانده شده است:

«فین‌تک یک فناوری و نوآوری جدید است که در صدد رقابت با روش‌های مالی سنتی در ارائه خدمات مالی است. استفاده از گوشی‌های هوشمند برای خدمات بانکی و سرمایه‌گذاری نمونه‌هایی از فناوری‌هایی است که می‌کوشند خدمات مالی را هرچه بیشتر در دسترس عموم قرار دهند.»

تعجیبی هم ندارد، بانک‌های زیادی این را نمی‌پذیرفتند که استارت‌آپ‌های کوچک فین‌تک می‌توانند سهم آنها را غصب کنند و آن لحظه کداک‌شان را موجب شوند و واقعا هم تا همین چند سال پیش که انواع دیگری از تغییرات، آشکار و اجتناب‌ناپذیر شدند، این اتفاق نیفتاد تا اینکه بعد از آن بانک‌ها شروع کردند به واکنش نشان دادن و تلاش‌هایشان را برای تحقق مشتری‌مداری به بیش از آن چیزی که سال‌ها تنها در حرف به عنوان استراتژی اصلی خود بیان می‌کردند، گسترش دادند.

در نهایت این تغییرات که به نظر می‌رسید تهدید کافی برای ایجاد انگیزه برای اقدام معنادار بانک‌ها است، به‌طور عمده مربوط به رشد غول‌های گوناگون فناوری و اینترنت بود که حتی تا همین چند سال پیش هم وجود نداشتند و تغییرات اجباری در قانون‌گذاری‌هایی را مجاز ساخت که بر اساس انتظارات مشتریان در قبال داده‌هایشان و دسترسی به خدمات مالی‌شان به وجود آمده بود (نظیر قانون PSD2 در اروپا).

طی دو سال گذشته به استثنای محدود بازارهایی مانند انگلیس که تغییرات در قانون‌گذاری مشوق ایجاد بانک‌هایی جدید شدند، بسیاری - اگرچه نه اکثریت - از استارت‌آپ‌های فین‌تکی که ابتدا خودشان را به عنوان رقیب معرفی کرده بودند، رویکرد خود را به سمت مدل‌های B2B تغییر دادند یا شرکت‌های خود را به بانک‌ها فروختند (مانند سیمپل و BBVA) یا با آنها شریک شدند (مانند موون و بانک تی‌دی) تا تامین‌کننده فناوری و محصولات بخش فرانت‌اند برای آنها باشند و به این ترتیب بحث از نگاه به فین‌تک به عنوان رقیب، به تسهیل‌گر تغییر کرد.

اندک صناعی هستند که قادرند به چنان توسعه سریع و انفجاری که فین‌تک بدان دست یافت، دست پیدا کنند.

شاید بهترین شاخص برای این ادعای نویت باشد - کنفرانسی که در آن محصولات نوآورانه جدید طی ارائه‌های هفت دقیقه‌ای نمایش داده می‌شود - که تا سال ۲۰۰۷ که به اندازه کافی در این بازار محصولی تولید نشده بود، رویدادی برگزار نکرد، اما بین سال‌های ۲۰۱۴ تا ۲۰۱۶ سالانه چهار پنج رویداد فینوویت با دموهای بیشتر و افزایش روزافزون مخاطبان برگزار شد، در کنار این رویدادها کنفرانس و رویداد فین‌تکی دیگر نیز برگزار می‌شد.

تا این زمان تنها اروپا حدود ۵/۱ میلیارد پوند در فین‌تک سرمایه‌گذاری کرد و تعدادی از

دولت‌ها اقداماتی را در این زمینه شروع و علاقه و حمایت‌شان را از این موضوع اعلام کردند و در سال ۲۰۱۷ حجم سرمایه‌گذاری بریتانیا به تنهایی به مقدار ۱/۵ میلیارد پوند رسید.

جویندگان طلای فین‌تک و جایگزین‌های بانکی

پست‌شده در اول ژوئن ۲۰۱۵ توسط دوئنا بلا مستروم

اگر یک گام به عقب برگردیم و به آنچه در دو سه سال گذشته اتفاق افتاده نگاهی بیندازیم، دلایلی برای خوش‌حال بودن می‌بینیم. ما به شدت ادعا می‌کردیم که بانکداری به شکلی که می‌شناسیم مانند صنعت ضبط موسیقی، در حال محو شدن است؛ موضوعی که توسط «دیو بیرچ» در رویداد «بارکمپ بنکز» به آن اشاره شده بود و کریس اسکینر و برت کینگ نیز هشدار واقعه مشابهی را داده بودند.

در دوره وزمانه‌ای که بزرگ‌ترین تشریفاتی که در اختیار مشتری قرار می‌گرفت، نمودارهای دایره‌ای هزینه‌ها بود، ما به خاطر این ادعایمان متوهم به نظر می‌آمدیم. اکنون نگاه کنید که ما چگونه در حال تغییر وام‌دهی، پرداخت، انتقال پول، ارزش و نهایتاً تجربه‌های بانکداری هستیم. برای من BE (جایگزین‌های بانکی) شامل هر چیزی می‌شود که ۱۰ سال پیش یک بانک نبود و هنوز هم به مشتریان خدمات می‌دهد (نوع نگاه ما به هر چیزی شبیه بانکداران و مشاوران گران‌قیمت نخواهد شد، حتی اگر در جای ممکن از کلمات اختصاری استفاده نکنیم).

تعداد اندکی بانک‌های واقعی در این مسیر موفق شدند مانند «ام‌بانک» و نتو بانک‌هایی مانند «سیمپل» و «موون»، نیر بانک‌هایی^۱ مانند بیمه‌گرها و سایت‌های مقایسه‌ای که با بازی «ما پول شما را چنان آسان انتقال می‌دهیم که با بانک تفاوتی نداشته باشد» در حال وارد شدن هستند؛ بانک‌های چالشگری که با یک توفان تکان‌دهنده تجربه بانکداری را متحول می‌کنند.

در سال گذشته در مورد چیزی به جز جویندگان طلای فین‌تک صحبت نکردیم.

چقدر هزینه شده و چقدر بیشتر آماده خرج کردن است، چقدر مرکز رشد می‌توانیم بسازیم تا بهترین محصول را تولید کنیم. همه ما به صورت غریزی می‌دانیم که این یک حباب است، اگرچه

از نوع کلاسیک نیست، یکی از تخم مرغ‌های تقسیم شده در انبوه سبدهای شکسته. کسی به چیزی از اعماق قلبش ایمان ندارد و این در اعداد آشکار است. انتظار نمی‌رود BE ها سرمایه چندانی کسب کنند مثالش هم بانک پیشرو و چالشگر اروپایی «مونیز» است (بارکوردشکنی موجود در جذب سرمایه در این دسته که مربوط به بانک سیمپل با ۱۱۷ میلیون دلار است) حتی ریپل تازه وارد در راند آخر ۲۸ میلیون پوند ناقابل به خانه برد. البته مثال نغزهای شناخته شده‌ای هم وجود دارند، مانند موفقیت‌های لندینگ کلاب و اسکوتر و دو استارت آپ میلیارد دلاری ترنسفر وایز و فاندینگ سیرکل، ولی حتی همین موفقیت‌ها هم با نگاه به آینده موفقیت‌های حداق‌لی است.

به هیچ وجه ادعا نمی‌کنم که چرخه‌های سرمایه‌گذاری و بازی‌های ارزش‌گذاری یا بازار را می‌فهمم، ولی عقل سلیم و ریاضیات پایه تناقض موجود در این میزان سرمایه‌گذاری‌ها را در صنعت ما (البته من برخی را حذف کردم که سرافکننده نشویم) و سرمایه‌گذاری‌های هاروی واتس اپ و اسلک را در فناوری‌های دیجیتال (حتی لازم نیست به شرکت‌هایی مانند ایر بی ان بی و او بر اشاره کنم) نشان می‌دهد.

در مقاله‌ای که در باره نورچشمی فناوری یعنی اسلک در سایت مدیوم نوشته شده است بخشی وجود دارد که از یک طرف مایه امیدواری بانک‌ها است و از طرف دیگر این نابرابری را شرح می‌دهد: «در طول دو ماه گذشته رقیبان‌شان از راه رسیده‌اند. این رقیبان شروع کرده‌اند به کپی‌کاری‌های سطحی و طرح‌های خود را بارها بازطراحی کرده‌اند، مثل اینکه عموتان بخواهد با آهنگی مثل موزیک ویدئوی «ماکارنا»^۱ برقصد. اما دیگر دیر شده است. هرکسی ربات خود را انتخاب کرده است. اسلک این نمایش را برده است.»

این بدیهی است که اشکال از خود بانک‌ها نیست بلکه اشکال از نوع مشارکت است، اما اگر هم بود مایه امیدواری و معنادار بود. اگر عبارت «ربات‌های محبوب» را با عبارت «بانک‌های مدرن یا نتو بانک‌ها» و «اسلک» را با «ام بانک» یا «موون» جایگزین می‌کردیم این موضوع صادق نبود؛ گرچه این ربات‌ها یا اسلک فوق‌العاده‌اند ولی فراگیر نیستند. هر بانکی فرصتی برای تقلید کردن یا طراحی بهتر در این زمینه دارد اما از آنجایی که همه بانک‌ها کم و بیش زندانی روابط بانکداری محلی شده‌اند، انتظار خلق مدل‌های کسب و کاری جدید بیهوده است.

ارتباطات، همکاری‌ها و بسیاری از ابعاد زندگی دیجیتال ما جنبه‌های عمیق انسانی و بدون مرز دارند در حالی که تعاملات مالی و بانکی ما این‌گونه نیستند و نمی‌توانیم امیدوار باشیم این تعاملات با این سرعت در طول زندگی ما جنبه بدون مرز از خود نشان دهند.

حتی جسورترین BE ها هم ادعا نکرده‌اند که می‌توانند برای هر کسی در هر گوشه دنیا و در هر نوع اقتصادی جایگزین بانک شوند. این جمله در مورد کسب و کارهایی غیر از صنعت ما غیر عادی است (مثل این است که دراپ باکس یا اسنپ چت بگویند که می‌خواهند جادوی دیجیتال‌شان را فقط به آمریکایی‌ها ارائه دهند). اگر خدمات این بانک‌ها صرفاً دیجیتالی است، چرا به شرایط جغرافیایی فکر می‌کنند؟ جواب سوال برای ما که درون صنعت هستیم مقررات محلی یا حداقل موانع درک شده از آن است. اگر بانکداری سنتی با مشکل روبه‌روست و همه جای دنیا به این نتیجه رسیده‌اند که پیشنهادهای جدید راه حل این مشکلات است؛ پس چرا هیچ سرمایه‌گذار بزرگی (تعدادشان در سال‌های اخیر چهار برابر شده است)، وکلا و متخصصان فناوری را یک جا جمع نمی‌کند تا به صورت زیر ساختی، موانع محلی را حل کنند؟

به نظر من در حالی که موفقیت پیشنهادهای جایگزین بخش‌های بک‌اند، به مقیاس دست‌یافتنی و زمان برای بازار بستگی دارد (وام، پرداخت، انتقال پول و ارزهای جایگزین همگی پیشنهادهای بزرگ‌تری از نو بانک‌ها هستند که در نهایت با هم فین‌تک را ایجاد کرده‌اند)، اما برآورد دقیقی وجود ندارد که موفقیت در بخش تجربه مصرف‌کننده از فرانت‌اند به چه عواملی بستگی دارد و هیچ‌کس برای موفقیت در آن شرط بندی نمی‌کند.

اگر با این نظر من موافق نیستید ببینید چند درصد از ۱۲ میلیارد (یا ۱۴ میلیارد بسته به اینکه از چه کسی پرسید) دلاری که سال گذشته در فین‌تک سرمایه‌گذاری شده در مقایسه با بخش‌های جایگزین به BE ها رسیده است؟

وقتی به اعدادی که در فین‌تک سرمایه‌گذاری شده است نگاه می‌کنیم و اینکه چرا تا حالا هیچ یونیکورن واقعی نداشته‌ایم حس ناامیدی به ما دست می‌دهد. پادشاه ما تقریباً لخت است.

شکایت ما از کند بودن بانک‌هاست، از اینکه همیشه جمله «این کار را نمی‌شود انجام داد» را از آنها می‌شنویم. ما از رفتارهای احمقانه آنها شاکی هستیم. چیزی که همه ما با رضایت بر سر آن توافق داریم این است که می‌توانیم این ضعف بانک‌ها را نادیده بگیریم. بانک‌ها بضاعت کارهای بزرگ‌تر را ندارند و حتی بضاعت رویاهای جاه طلبانه را، اما سرمایه‌گذاران می‌توانند و

باید بتوانند. پس چرا با وجود سروصداهای زیاد واقعاً این طور نیست؟

به نظرم ما در پیوستن به این موج عجله کردیم، با سرعت پیش رفتیم و به سرعت ساختیم؛ به جای اینکه همگی لحظه‌ای بایستیم و به عنوان یک صنعت ببینیم که چه اتفاقی در حال رخ دادن است.

بنابراین به همین دلیل است که فکر می‌کنم این جست‌وجو در پی طلای فین‌تک در حقیقت حمله به ورقه‌هایی از جنس طلاست که روی جواهرات مسی چسبیده‌اند. ما ارزش واقعی اینها را در صنعت نمی‌دانیم و روی تخم‌مرغ‌هایی در سبد‌های مختلف سرمایه‌گذاری کرده‌ایم و شک نداریم که هر چیزی که به عنوان جام مقدس بانکداری روی آن سرمایه‌گذاری کنیم، مصرف‌کنندگان با جان و دل قبول می‌کنند و به خاطر آن عاشق ما خواهند شد.

آیا BE جایی خواهد بود که سرمایه‌گذاران و بانکداران؛ در یکی، دو سال آینده بر سر آن با هم مبارزه کنند و کسانی که منش قوی‌تری دارند اسلک‌ها را به وجود آورند؟ فقط می‌توانیم امیدوار باشیم؛ همان طور که مدت زیادی است که به عنوان مصرف‌کنندگان صبر کرده‌ایم.

پس بیش از این وقت خود را (بیش از آنچه در مقاله بالا در سال ۲۰۱۵ نوشتم) صرف افزایش دقت ارقام یا ماهیت این سرمایه‌گذاری‌ها - چنانچه منابع دیگر این کار را می‌کنند - نخواهم کرد. من از نزدیک شاهد داستان موفقیت بیشتر فین‌تک‌ها بوده‌ام ولی مهم‌تر از موضوع داستان موفقیت آنها این است که ببینیم آنها به دنبال برطرف کردن چه مشکلی هستند و آیا مدل‌شان نیازی از صنعت را پاسخ می‌دهد یا خیر؟

رابطه یا ریل؟

طی دو سال گذشته، گفتمان رایج در صنعت از موضع انکار کامل بازیگران جدید (و انتظار برای مشاهده اینکه چه کسی تغییر را شروع کرده و بررسی نتایج آن) به سمت یک موافقت مبهم پیش رفته و این سوال مطرح شده است که آیا بانک‌ها به عنوان ارائه‌دهندگان خدمات در یک رابطه مستقیم با مشتریان باقی خواهند ماند یا این کار را به دیگران واگذار کرده و صرفاً نقش یک واسطه

را ایفا خواهند کرد؟

اروپا کانون بحث‌هایی حول این پرسش است که آیا مدل‌های کسب و کاری حلقه‌های بسته به بقای خود ادامه خواهند داد یا نیاز به رویکردهای بازتری داریم؟ خوراک این بحث‌ها تغییرات رگولاتوری در سال ۲۰۱۸ است که سیستم‌های باز را مجاز می‌داند، آن را تجویز کرده و حتی در مواردی اجباری می‌کند.

این تغییرات رگولاتوری حول این اصل انجام می‌شوند که کاربران خدمات مالی فارغ از اینکه ارائه‌دهنده آن خدمات چه کسی باشد، باید به‌طور آزادانه به اطلاعات مالی خود دسترسی داشته باشند. یعنی هر مشتری باید بتواند به‌صورت یکجا به اطلاعات حساب‌هایش در نهادهای مختلف دسترسی داشته باشد.

ایده تجمیع اطلاعات حساب‌ها به هیچ‌وجه جدید نیست؛ برای اولین بار ارائه‌دهنده‌های خدمات PFM و بانک‌های نوآور، تلاش‌هایی برای انجام آن کردند که در این زمینه لازم نیست از مثال‌های معروفی مانند «مینت» در سال ۲۰۰۶ در آمریکا یا «ای ان زد» در سال ۲۰۰۹ در استرالیا نام ببریم؛ بلکه نمونه‌هایی را می‌توان نام برد که با وجود اینکه کمتر شناخته شده‌اند اما مثال‌های مهم‌تری هستند. از جمله اولین تلاش‌های موسسه‌های بریتانیایی برای ورود به این حوزه سیتی‌بانک، آگ و مانی سوپر مارکت است که از سال ۲۰۰۱ تجمیع اطلاعات حساب‌های مشتریان را شروع کرده بودند.

محرک‌های تجاری را می‌توان عامل تمام‌فعالیت‌هایی دانست که در راستای تجمیع حساب‌ها در قالب PSD2 صورت می‌گیرد. این موضوع حتی در اقتصادهایی (مانند آمریکا یا آلمان) که در آنها استانداردها طوری شکل گرفته‌اند که هر موسسه‌ای صرفاً به واسطه انگیزه‌های مالی چنین خدماتی ارائه می‌دهد، نیز صدق می‌کند.

در دوران پس از PSD2 که اروپا برای دسترسی آزاد به همه اطلاعات حساب‌ها آماده می‌شود، تغییرات ابلاغ شده‌اند و قوانین به‌صورت سفت و سخت اجرا خواهد شد؛ برخی بانک‌ها بیش از آنکه آن را به‌عنوان یک فرصت بنگرند، به‌عنوان نوعی زحمت و دردسر می‌نگرند.

در سال ۲۰۱۴ من می‌گفتم:

ما امروزه در زمینه اصطلاحات بانکداری دچار چنان ابهامی هستیم که اگر با ۲۰ بانکدار از ۲۰ بانک بنشینید و از آنها بخواهید تعریف‌هایشان را برایتان بنویسند، همه آنها

فرایندهای گرفتن وام و انتقال پول را مثل هم تعریف می کنند، اما هیچ دو نفری تعریف واحدی از تجربه بانکداری نخواهند داشت.

موضوعی که در نقل قول بالا به آن اشاره کردم در این سه سال تغییر کرده است، هنوز هم نمی توانیم باور کنیم که بانک ها دانش بیشتری نسبت به قبل در باره آنچه باید ارائه دهند دارند؛ اما در عین حال برخلاف اظهار نظر سال ۲۰۱۴ من امروز ۲۰ بانکدار متفاوت در پاسخ به این سوال که بهترین تجربه بانکداری دیجیتال باید چگونه باشد، جواب تقریباً یکسانی دارند. این بدین معنا نیست که آنها توانایی اجرای این چشم انداز را دارند. بخش هایی از این چشم انداز در سازمان های مختلف و در گوشه و کنار دنیا پیاده شده است، اما به طور کلی و در مجموع همه ما در گوشه و کنار این صنعت خیلی خوب می دانیم که در باز آفرینی خدمات مان به نحوی که مشتریان مان را راضی تر کند، شکست خورده ایم.

در واقع این موضوع مثل روز برای ما روشن و واقعیت گریز ناپذیر فرهنگ بانکی است، چرا که همه ما خودمان مشتری نظام بانکی هستیم و هر چقدر تلاش کنیم عدم رضایت مان از خدمات بانک ها را انکار کنیم فایده ای ندارد. بانک ها با وجود اظهار علاقه زیادشان به نوآوری و تغییر، بسیار دورتر از وضعیتی هستند که بتوانند پیر و چالش موجود در این رابطه شوند.

عزم یکپارچه برای تغییر به درجاتی از خود شکوفایی نیاز دارد که در بانکداری امروز دیده نمی شود. یک تغییر معنادار همچنین نیازمند باوری عمیق به این واقعیت است که اکنون زمانی است که باید تصمیمی بین دو مدل از مشارکت گرفت؛ مستقیم یا غیر مستقیم، متصل یا غیر متصل و کار در خط مقدم یا مهندسی در پشت صحنه.

امروز انتخاب صرفاً یکی از این راه ها در جلسات هیات رئیسه اغلب بانک ها کاری غیر ضروری در نظر گرفته می شود و مشاوران بیشتر رویای پلن A یا پلن B را به منظور نگه داشتن هر دو حالت تقویت می کنند و این کار را با ارائه تصاویر فریبنده از مدل های ترکیبی به هم پیوسته ای انجام می دهند که در این مدل ها بانک ها می توانند خدمات را خودشان به مشتری ها ارائه کنند. اما شواهد تاریخی نشان می دهد که برعهده گرفتن همزمان تولید و توزیع چقدر کار دشواری است. البته شخصاً این ترمینولوژی خاص را که بعضی رفقای باهوش از آن دفاع می کنند تا لزوم تغییر در چشم انداز و موارد کسب و کاری را نشان دهند، دوست ندارم؛ زیرا اگر دقیق شویم این موضوع به بانک ها اجازه می دهد که مدام پشت شان به محصولات و سیلوهایشان گرم باشد و استرسی

برای تغییر نداشته باشند.

جدا از ننگ قبول شکست در بازی رابطه که این روزها مساله مهمی در صنعت است، با فرض اینکه بعضی از بانک‌ها هر شانس برای صادق بودن را رها می‌کنند، یکی از بحث‌های کلیدی در خصوص حفظ ارتباط تنگاتنگ با مشتری درک این موضوع است که «داده طلاست». تردید اندکی در مورد مدل‌های کسب و کاری گافا (گوگل، آمازون، فیس‌بوک و اپل) که مبتنی بر جمع‌آوری داده و استفاده از آن است وجود دارد؛ به طوری که بانک‌ها همیشه به طور طبیعی خواهان سهمی از این کیک بوده‌اند. حداقل در تئوری آنها تاکنون مطلقاً هیچ کاری که نشان دهد به اهمیت داده‌هایی که از مشتریان در اختیارشان هست، واقف‌اند، انجام نداده‌اند و به نظر نمی‌رسد برنامه‌ای جهت کمک به مشتریان برای داشتن یک زندگی مالی بهتر داشته باشند.

۲۰۱۷؛ سال بانک‌های داده‌پایه؟

پست شده در پنجم ژانویه ۲۰۱۷، توسط دوئنا بلا مستروم

اگر شما در حوزه مالی فعال باشید، حتماً یکی از مقالات پیشگویانه‌ای که ماه گذشته در اینترنت منتشر شده است را خوانده‌اید. این نوشته سعی ندارد که یکی دیگر از آنها باشد؛ بلکه از زاویه تجربه مشتری بر یکی از آنها متمرکز خواهد شد.

اغلب پیشگوهای فین‌تکی ندای پیروزی تعداد اندکی از روندهای فناورانه را سر می‌دهند که شامل بلاکچین، چت‌بات، مشاوره رباتیک و هوش مصنوعی، PSD2 و تحلیل داده می‌شود. احتمالاً از دیدگاه تجربه کاربری آخرین مورد از موارد بالا جالب‌ترین‌شان است؛ زیرا اگر بخواهیم صادق باشیم این مورد نه به هیچ وجه مثل بلاکچین یک ایده تازه است و نه اینکه مثل هوش مصنوعی به بافتن و پروبال دادن نیازی دارد. توانایی جمع‌آوری و قطعه‌قطعه کردن داده‌ها چندی است که در دسترس است. خب پس چرا هنوز موسسات مالی، بانکی را بر پایه داده‌ها نساخته‌اند؟

در حالی که شرکت‌های کوچک به طرز زیرکانه‌ای ریزترین اطلاعاتی که به آنها می‌دهیم

را برای تقویت برند خود به کار می گیرند، هنوز در بانکداری می بینم که از عباراتی نظیر «کلان داده»، «تحلیل و قالب بندی مشتری» و حتی عبارت «پنجره واحد مشتری»^۱ به هیجان می آیند. همه اینها می آیند و می روند و هیچ چیز به طور ذاتی در نحوه استفاده از داده ها تغییر نکرده است.

اگر داستان هایی که این طرف و آن طرف معروف شده اند را کنار بگذاریم، هیچ بانکی یک مادر تازه باردار شده را هدف نمی گیرد تا پیشنهادی در زمینه خرید وسایل بچه به او بدهد، یا اینکه هر کسی که در حال خرید لوازم سفر است، لزوماً همین حالا به فکر گرفتن یک بیمه مسافرتی نیست.

می توان ادعا کرد که این گزاره معروف فایننشیل تایمز که «داده های شخصی ابزار در آمدزایی هستند»، لزوماً در بر دارنده این حکم نیست که داده های مالی مهم و قابل ملاحظه هستند. اگر از بانک ها پرسید که چرا از داده های مشتریان استفاده نمی کنند، آنها در پاسخ به لزوم حفظ حریم خصوصی مشتریان می پردازند. اما این یک دروغ است. آنها همچنین ادعا می کنند مشتریان مطلقاً دوست ندارند که بانک ها بر اساس هزینه کردشان به آنها توصیه های کاربردی و اجرایی بکنند، این ادعا نیز بر اساس گزارش های متعدد دست کم یک تعمیم خام و نادقیق است. دلیل واقعی اینکه ما به عنوان مشتری هیچ نفعی از چنین داده هایی که توسط بانک ها نگهداری می شود، نمی بریم، به دو مورد بر می گردد؛ یکی مربوط به فرهنگ بانکداری است و دیگری مربوط به فناوری. آنها نه می خواهند از این داده ها استفاده کنند و نه می توانند از آنها استفاده کنند.

بخش فرهنگی مساله فراتر از آن است که اینجا به آن پردازیم، اما همین قدر کافی است که بگویم دلیلش همان چیزی است که انتظارش را دارید؛ بانک ها سازمان هایی بسیار عظیم با سیستم داخلی پیچیده هستند که آنها را برای اعمال تغییرات شجاعانه در سطح مدل کسب و کاری بنیادی شان ناتوان می سازد. یعنی آنها به وضعیت فعلی شان چسبیده اند و متأسفانه نتیجه وضعیت فعلی محصولاتی غیر منعطف و تاریخ گذشته هستند که حتی یک نگاه به داده های مشتریان نمی اندازد.

آنچه مربوط به بخش فناوری است، ساده تر است؛ آنها نمی توانند از داده ای که فهمی از آن

ندارند، استفاده کنند.

بله آنها ممکن است هر بایت از اطلاعات ممکن را ثبت کنند، اما این بایت ها پیش از آنکه سازوکارهای مقدماتی مانند موتورهای دسته بندی و داشبوردهای تحلیل داده در بانک استقرار پیدا کرده باشند، معنایی ندارند. به عبارت دیگر آنها می توانند ببینند که آقای اسمیت ۲۲ پوند خرج کرده است. آنها تنها می دانستند که این مقدار به gnerguk0001 رفته است و آی دی تراکنشی به شماره 2UK170802G2110116 و شماره ارجاع ۵۵۵۴۲۷۶۳۸۴۶۳۸۷۶۵۲۴۵۰۹۸۱ داشته است، اما هیچ کدام از این اطلاعات به بانک این توانایی را نمی دهد که به آقای اسمیت بگوید که او دارد دو برابر متوسط پرداختی کسانی با سن و درآمد مشابه او هزینه انرژی می دهد تا به او چند شرکت تامین کننده انرژی دیگر پیشنهاد دهند، همچنین به او نشان دهد که در صورت این کار پس اندازش در سال چقدر تغییر می کند. تنها حالتی که مطابق آن ۲۰۱۷ به سالی بدل می شود که بالاخره داده ها در آن جدی گرفته می شوند، این است که هر دو دلیل بیان شده در بالا رفع شوند. در حالی که به نظر من رفع شدن دلیل اول هنوز زیر سوال است، اما دومی به دلیل اینکه تعداد بسیار بیشتری از بانک ها به توانایی های فناورانه مجهز شده اند، تقریباً به طور کامل در حال رفع شدن است.

فروش متقابل یا خدمات دستیار زندگی (Life Assistance)

در حال حاضر تراکنش هایتان می‌توانند به بانک‌تان بگویند خانواده شما چگونه خانواده‌ای است و شما به چه خدمات مالی و غیر مالی اضافه یا بهتر یا دیگری نیاز دارید. خرید یک کفش با سایز ۱۲ از فروشگاه آنلاین M&S فقط این معنی را می‌تواند داشته باشد که شما یک بچه پنج تا هفت ساله دارید که باید بزرگش کنید. با این اطلاعات تمام آنچه بانک باید انجام دهد، این است که تصمیم بگیرد «چه وقت و چطور» و نه با «شرطی» به ما درباره کارت‌های «goHenry»^۱ و حساب‌های پس‌انداز بلندمدت جونپور آی‌اس‌ای توضیح دهد.

پرداخت‌های منظم به یک آژانس نگهداری سالمندان تنها به این معنی است که شما یک خویشتاوند سال‌خورده دارید. همه آنچه بانک لازم است در موردش تصمیم بگیرد، این است که

۱. کارت های goHenry خدماتی مالی مبتنی بر کارت های بانکی هستند که در آن والدین می توانند مقدار و موارد هزینه کردن فرزندانشان توسط کارت های بانکی مخصوصی را مشخص کنند.

«چه وقت و چطور» موارد مربوط به محصولات مراقبتی را با مادر میان بگذارد یا حتی پیشنهاد یک سرویس بیمه خاک سپاری به ما بدهد.

فقط در نظر گرفتن این گزاره که سایت های مقایسه ای، مشاوران مالی، کارگزاران بیمه و امثال آنها به عنوان صنعتی موازی با بانکداری شکل گرفته اند، نشانه ای است مبنی بر اینکه بانک ها در کارشان شکست خورده اند؛ البته اگر کار بانک را صرفاً ذخیره و جابه جایی پول ندانیم؛ بلکه کار آن را پیشنهاد هر اطلاع و عملی بدانیم که به عنوان یک خدمت به پول مشتریان مربوط می شود. زیبایی این کار آنجاست که «انجام کار درست توسط مشتریان» با دادن تجاربی به مشتریان که به واسطه تجزیه و تحلیل داده ها حاصل شده است، یک بازی برد-برداشت؛ این یک کسب و کار نیست، این یک امر شخصی است.

در آخر و برای من مهم تر از همه این است که استفاده از داده ها یک کارکرد خوب در جهت بانکداری احساسی است. مشتریان به طور غریزی احساس می کنند که یک قدرت ذاتی و یک فرصت بزرگ در اطلاعاتی که از تراکنش هایشان به دست می آید، وجود دارد و اگر در جهتی خوب به کار گرفته شود، آنها برداشتی ناخوشایند از این موضوع نخواهند داشت. آنها به طور ساده می دانند که بخشی از زندگی شان را در قالب اطلاعات پیشکش کرده اند و این سبب حس صمیمیت می شود؛ همان چیزی که وفاداری بانکی غیر معقول را نسبت به ارائه دهندگان خدمات مالی شان موجب می شود.

بذل و بخشش این مقدار زیاد از داده هایمان به این معناست که بانک ها می توانند از آن طریق به برندهایی محبوب تبدیل شوند. این کار آنها را در خط مقدم کمک به مشتریان برای دستیابی به یک وضعیت مالی بهتر قرار می دهد؛ به این ترتیب که به مشتریان کمک می کنند که پول هایشان را هوشمندانه تر پس انداز یا خرج کنند و این رابطه می تواند به طور اعتیادآوری برای مشتریان مهم شود.

مشتریان بخش مهمی از هویت خود را با موفقیت های مالی شان مرتبط می دانند، در نتیجه اگر بانک ها پشان در این راه به آنها کمک کرده باشند مشتریان قدر دان آنها خواهند بود.

یک تبلیغ حساب پس انداز در ستون کناری یک لیست بی معنای تراکنش های یک مشتری که صرفاً حساب جاری دارد، تاکنون تنها کاری بوده که در جهت فروش متقابل در اغلب بانک ها انجام می شد. اما باید این نکته را در نظر داشت که از اینجا به بعد و با ظهور PSD2،

چالشگران و برنده‌های بزرگ که کار خود را هوشمندانه بنا می‌نهند، این بازی می‌تواند به دست هر کسی بیفتد.

برای بلاکچین و هوش مصنوعی هنوز چند سالی لازم است تا به جایی برسند که بتوانند تغییری ایجاد کنند، اما داده‌های تراکنش من و شما همین حالا در اختیار بانک‌هاست و اکنون دیگر آنها می‌دانند داشتن آن داده‌ها به چه معناست، بنابراین همه کاری که آنها باید بکنند تا ۲۰۱۷ را به سالی تبدیل کنند که واقعا به مشتریان‌شان متصل شوند، این است که با کار روی داده‌ها به ماکمک کنند که به مشتریان هوشمندتری تبدیل شویم و متقاعد شویم که برند آنها ارزش تکیه کردن دارد.

نوشته بالا به عنوان درخواستی از بانک‌ها به نگارش در آمد تا آنها بهترین گام‌ها را به جلو برداشته و با استفاده از داده‌ها در یک چرخه بازخوردی بسته بجا و بسیار قابل توجه، برنده بازی رابطه شوند. اما در واقعیت هر بانکی که قادر باشد به واسطه داده‌ها چشم‌اندازی از نحوه رفتار مشتریان ایجاد کند، هم اکنون به ارزش طلاگونه داده‌ها پی برده و در جایگاهی است که داده‌ها را مجدداً به کار گیرد و بازخوردهای به دست آمده از لایه تجربه مشتری را بدون آنکه خود نقشی در آن ایفا کند، به دست بیاورد.

به عبارت دیگر در حالی که تثلیث مقدس داده‌های بانکداری باید نگهداری داده‌ها، تبدیل آنها به بینش و آنگاه بازخواندن آن به مشتری به طریقی باشد که تجربه‌ای صحیح از ارتقای زندگی به آنها بدهد، کاملاً معقول است که فرض کنیم بهترین کار این است که این فرایند را به جای سه بخش، دو بخش در نظر بگیریم. بیشتر بانک‌ها در واقع نیاز دارند بدانند که چه کسی قادر است از این داده‌ها دریافت‌هایی معنادار استخراج کند، فارغ از اینکه برنده احتمالی در سمت رابطه باشد یا در سمت ریل.

با اینکه من طرفدار گفت‌وگوی آزاد هستم که برای خلق روش‌های کسب‌وکاری که پشتیبان‌کننده انتخاب یکی از این دو مسیر باشند ضروری است، و اینکه معتقدم تغییراتی فرهنگی لازم است تا راه برای گفت‌وگوی آزاد باز شود، اما با این حال اگر اصل سودآوری

شاخص ما باشد، ادعا نمی‌کنم که صرفاً همین دو مسیر مناسب‌ترین مسیرها هستند. بانک‌ها امروزه ملغمه‌ای جذاب از فناوری‌های جدید و سامانه‌های قدیمی هستند، بهترین ابرقهرمانان و در عین حال سرسپرده‌ترین و بی‌رگترین شرکت‌ها؛ روی عمیق‌ترین مفاهیم انسانی نظیر اعتماد و امنیت ادعا می‌کنند اما هیچ تمایلی برای کاوش آنها نشان نمی‌دهند؛ بیشترین تلاش‌ها را برای کار روی داغ‌ترین روندها در پیش می‌گیرند اما به طریقی کاملاً از مد افتاده و قدیمی فکر می‌کنند؛ پراز اشتیاق؛ و در عین حال آکنده از تکبر و خودپسندی. بانک‌ها بین ارائه‌دهنده نرم‌افزار یا خدمات بودن، ثبات داشتن یا در آغوش کشیدن تغییرات آنی سرگردان هستند. آنها در موقعیتی پیچیده در تقاطع میان فرهنگ سازمانی پیچیده شرکت‌های بزرگ، فناوری، پول، آمار و در نهایت مشتریانی بسیار صبور و بخشنده قرار گرفته‌اند. به نظر می‌رسد روش‌های بانکداری احساسی برای بانک‌هایی طراحی شده که قطعاً می‌خواهند در بازی رابطه باقی بمانند، این در حالی است که من مشتاقم که بانک‌ها علاوه بر موفقیت در بازی رابطه، یک تغییر عمیق فرهنگی و پر معنا را نیز به عنوان یک پیش‌نیاز تجربه کنند.



فصل دوم

فین تک؛ روندها، بازیگران
چالشگران و حبابها



تم‌ها و روندها

من یکی از کسانی هستم که به صورت تصادفی به فناوری روی آورده‌ام. زمینه تحصیلات من علوم کامپیوتر نبوده و به شدت به نیمه راست مغزم تکیه دارم؛ بدین معنی که در تمام عمرم کابوس فیزیک سال ششم یا ریاضیات را داشتم؛ در حالی که فرزندم از من نقشی مانند گویک را انتظار دارد یعنی توضیح دهم که الکترونیسته چگونه کار می‌کند یا در باره تابع سینوسی برایش بگویم. خوشبختانه از آنجا که سرعت رشد فناوری از سرعت فرزندآوری من بیشتر بوده، راست مغز بودن و فاصله من از فناوری نتوانست تاثیر ناخوشایندی بر تحصیلات فرزندم بگذارد که ترجیح می‌دهد به جای دانش مادرش به توانایی دستانش در جست‌وجو کردن تکیه کند.

۲۰ سال پیش که متوجه توسعه روزافزون نرم‌افزارها شدم، اولین نکته‌ای که به ذهنم رسید، این بود که من این موضوع را به راحتی درک می‌کنم. منظورم از درک کردن، فهمیدن مفاهیمی است که یک نرم‌افزار، اهرم‌ها و پیشران‌ها را به منظور ایجاد، بهبود و آزمایش سیستم‌ها مدیریت می‌کند. در حالی که هنوز نمی‌توانم برنامه‌نویسی کنم، به دلیل ملاقات با فن‌شناسانی (تکنولوژیست) که ذهنیت من را در این زمینه شکل داده‌اند، می‌توانم به خوبی مولفه‌های اصلی فناوری روز و فرایندهایی را که به تولید و یکپارچه‌سازی آن منجر می‌شود، درک کنم.

قابلیت درک مفاهیمی از قبیل ماهیت پیشرفت سریع فناوری، پیشرفت زیاد در حوزه ذخیره‌سازی داده‌ها، توسعه روش‌های پردازش داده و ظهور سرویس‌های ابری و ماهیت تحول‌آفرین سرعت پردازش (وقتی به تحلیل آنی داده‌ها منجر می‌شود)؛ نقش اساسی در شکل‌گیری ادراک من از فین‌تک ایفا کرده‌اند.

فناوری‌های به کار رفته در خدمات مالی به دلیل اینکه با نرم‌افزارهای مربوط به مشتری مرتبط می‌شوند، پیچیدگی بیشتری دارند. از طرف دیگر در حال حاضر فین‌تک با اقبال زیادی روبه‌رو شده و در مورد آن تبلیغات وسیعی می‌شود.

یکی از مواردی که همیشه از گروه‌م که تشنه دانش من و مشتاق کار کردن با من هستند - خواسته‌ام تارعات کنند، این است که از خودشان بپرسند «چه چیزی در جعبه است»؟ یعنی اینکه در مواجهه با یک پیشنهاد فین‌تک، تب و تاب بازار و لایه‌های تبلیغات را کنار بزنند و فناوری پایه آن را پیدا کنند. «چه فناوری جدیدی پایه این بسته پیشنهادی است؟»، «هسته اصلی

چیست؟»... پس از پیدا کردن پاسخ این سوالات است که می‌توان در مورد ارزش پیشنهاد مزبور و ظرفیت‌های آن قضاوت کرد.

در بخش بعد فهرستی از روندهای اصلی در فین تک که در سال‌های اخیر پدید آمده‌اند، ارائه می‌شود. با توجه به شتاب تغییرات مرتبط با فین تک اگر این کتاب را پس از سال ۲۰۱۸ مطالعه می‌کنید، ممکن است نام بسیاری از آنها عوض شده باشند و تشخیص اصطلاحات با دشواری انجام پذیرد.

● تولیدکنندگان اصلی فناوری، بک‌اند بانکداری را عوض می‌کنند:

○ تراکنش‌های آنی؛

○ محاسبات ابری؛

○ تجزیه و تحلیل؛

○ بلاکچین؛

○ هوش مصنوعی.

● تم‌های اصلی فرانت‌اند کاربری به شرح زیر هستند:

○ موبایل؛

○ مدیریت مالی شخصی؛

○ ربات‌های مشاور؛

○ چت‌بات‌ها/صدا؛

○ همتابه‌همتا/بدون مرز/پرداخت آنی؛

○ رمزارزها.

● تم‌های اساسی که هر دو بخش فرانت‌اند و بک‌اند را شکل می‌دهند:

○ PSD2 (اتحادیه اروپا)/حساب تجمیعی و بانکداری باز در سایر مناطق جهان؛

○ هویت؛

○ داده.

به تدریج فناوری مالی و نظم پیچیده مرتبط با آن در آموزش‌های رسمی گنجانده می‌شود. در سال‌های اخیر بیشتر دانشگاه‌ها دوره‌های عالی را برای تدریس فین تک برگزار کرده‌اند. امیدوارم برنامه تحصیلی مورد استفاده‌شان از موضوعاتی که در بالا اشاره کردم فاصله چندانی نداشته

و شامل موضوعاتی از هر دوز مینه کسب و کار و فناوری باشد تا دانشجویان بتوانند به خوبی تفاوت‌های میان هوش مصنوعی و چت‌بات را درک کنند. همچنین بتوانند طیف گسترده چت‌بات‌ها را که در حالت ساده می‌توانند جایگزین یک مرکز تماس باشند تا جایی پیش ببرند که با به کارگیری جست و جوی طبیعی زبان و یادگیری ماشین، درگیر تجربیات مالی کاربران شوند. امیدوارم این دانشگاه‌ها سیستم‌های فناوری اطلاعات جدیدی به وجود آورند و تحلیلگران کسب و کار و متخصصان تفکر طراحی را تربیت کنند؛ زیرا در دنیای در حال تکامل فین‌تک همه نیاز دارند که ساختن را بدانند و با درک عمیقی که از فناوری دارند، پیچیدگی‌های فین‌تک را دریابند.

نوآوری‌ها در بانک‌های غالب

در ۱۰ سال گذشته پیشرفت شگفت‌انگیز روندها و زمینه‌های فناوری به بانک‌ها اجازه داده خود را بازسازی و فناوری‌های جدید را تجربه کنند؛ اما بانک‌ها در مقابل این پیشرفت‌ها چه کارهایی انجام داده‌اند؟ آیا یک‌اند را به گونه‌ای طراحی کرده‌اند که بتواند به صورت آنی داده‌ها را تحلیل کند و نتایج معناداری بگیرد؟ آیا بخش کاربری را باز طراحی کرده‌اند؟ آیا سازمان خود را به صورتی طراحی کرده‌اند که بتواند کارا تر و چابک‌تر نسبت به قبل فعالیت کند؟ آیا به منظور تقویت نوآوری‌ها، بهترین بهره‌را از فناوری برده‌اند؟

غم‌انگیز آن است که با وجود همه این فناوری‌ها و ظرفیت‌های زیادی که برای انجام وظایف مختلف وجود دارد، استفاده مناسبی از آنها نشده است. در واقع تعداد اندکی از این قطعه‌های پازل فناوری وجود دارد که تا حدودی از ظرفیت آنها استفاده شده است. در این کتاب فرض ما بر این است که فرهنگ بانکداری در عمل اجازه استفاده از این فناوری‌ها را نمی‌دهد.

بانکداری مقدس بتمن را فلج می‌کند

پست شده در تاریخ ۲۱ سپتامبر ۲۰۱۶، توسط دوئنا بلا مستروم

مدت زیادی از نوشتن دور بودم. نه به این دلیل که مشغله‌هایم زیاد بود؛ بلکه می‌خواستم ببینم

چه حسی نسبت به این حقیقت مبهوت‌کننده که بانکداری قابل لمس^۱ در طول مدتی که من نبودم از جایش تکان نخورده است؛ دارم.

البته منظورم کل بانکداری نیست، کارهای زیادی در ارتباط با تاسیس و دعوت از چالشگران و همچنین تغییر بخش فرانت‌اند بانک‌های سنتی به سبک بانک‌های جدید انجام شده است، اما زمان برای بانک‌های بزرگ به طرز اعجاب‌آوری ایستاده است؛ زمانی که از ابتدا به سختی می‌توانستند از دست بدهند.

برخی خوانندگان می‌دانند که من صحنه عمل-یعنی مسئولیت‌های قبلی‌ام در فروش و طراحی هسته تبادلات و محصولات داده‌ای فین تک به بانک‌ها-را ۱۸ ماه پیش ترک کرده‌ام. این فعالیت‌ها می‌توانست تجربه مشتریان را به شدت تغییر دهد، اما می‌خواستم کمتر عملیات مشهود بانکی انجام دهم و کمتر از بانک‌ها بخواهم که فکر کردن به احساسات مشتریان را متوقف کرده و نگاه ساختاری به سازمان‌شان داشته باشند. ممکن است کسی ادعا کند که من از عمل به سمت تئوری رفته‌ام یا ادعا کنند که من از کار مستقیم در زمینه فین تک تبدیل به ناظر صحنه شده‌ام. صرف نظر از این ادعاها من قبلاً به عنوان یکی از هواداران مشتریان بانک‌ها، به تعداد زیادی از شرکت‌های فین تک توصیه می‌کردم که چگونه به موضوع در نظر گرفتن احساسات بانک‌ها نزدیک بشوند. هر چند نتوانستم تغییر عمده‌ای به وجود آورم، اما با معدودی از بانک‌های خوشفکر که موضوع را درک می‌کردند، همکاری کردم.

یکی، دو ماه پیش که به بانکداری قابل لمس بازگشتم، از میزان تغییراتی که در مدت غیبت من اتفاق افتاده بود، متعجب شدم؛ تقریباً هیچ.

پس از تماس با بعضی از مشتریان سابقم، همان شکایت‌ها و تقاضاهای مشابه را شنیدم و منشاء آن را بهانه‌گیری‌های طبیعی قهرمان‌های ناشناس دانستم؛ کارمند بانکی در طول این مدت که پیرامون فین تک شایعات زیادی شکل گرفته بود، با جد و جهد در تلاش بود سازمان را تکان دهد؛ عملی که با تلاش‌های سیزیف^۲ برابری می‌کند.

متأسفانه هرچه درک من از آنچه سازمان مربوطه بر سر مشتریان آورده بود-در طول مدتی که

1. Tangible Banking

۲. سیسیفوس یا سیزیف قهرمانی در اساطیر یونان است که به علت خودبزرگ‌بینی و حيله‌گری به مجازاتی بی‌حاصل و بی‌پایان محکوم شد که در آن باید سنگ بزرگی را تا نزدیک قله‌ای برد و قبل از رسیدن به پایان مسیر، شاهد بازگشتیدن آن به اول مسیر باشد و این چرخه تاابد برای او ادامه داشت. به همین دلیل و از طریق تاثیر آثار کلاسیک یونانی بر فرهنگ مدرن امروزه انجام وظایفی که در عین دشواری، بی‌معنی و تمام‌نشدنی نیز هستند را گاهی «سیزیفوار» خطاب می‌کنند.

تلاش می‌کردم به بانکداری غیر قابل لمس^۱ پیوندم- عمیق‌تر می‌شد، بیشتر به واقعی بودن این اعتراضات پی می‌بردم.

متوجه شدم که تقریباً اتفاق قابل توجهی نیفتاده و همان پروژه‌هایی در دست بوده و احیا شده بودند که قبلاً به آهستگی در حال حرکت بودند؛ پروژه‌هایی از قبیل دسترسی به داده‌های IRL، بک‌اند‌هایی با کدهای درهم پیچیده و نامنظم که تغییر را ناممکن می‌سازند و در یک کلام پروژه‌هایی سنگین.

زمانی که من بانکداری قابل لمس را رها کردم، همه‌مزه زیادی در مورد اینکه بالاخره بانک‌ها دارند به جایی می‌رسند و کوهی از پروژه‌های واقعا جلدی در دست بررسی است، وجود داشت. اکنون همه آنها از میان رفته‌اند.

اما برای این وضعیت من چه افراد و چیزهایی را سرزنش می‌کنم: بلاکچین؛ بله پیچیده است و ظرفیت انقلابی دارد. اما آیا لازم بود که همه موسسات مالی هرچه در دست دارند را رها کرده و سعی کنند در مورد آن بخوانند و فکر کنند؟ سرعت پایین نوآوری در این صنعت: به رویداد «Finovate Buzzwords» دوباره نگاه کنید؛ می‌بینید که سخنرانان این رویداد چیزی بیشتر از سه، چهار ارائه آخری که روی نوآوری‌های فین تک داشتند، پیشنهادی به بانک‌ها ارائه نداده‌اند؛ بعضاً به دلیل اینکه بخش فرانت‌اند بسیار پیشرفت کرده ولی برنامه قابل اجرای آسانی برای بخش بک‌اند وجود ندارد.

در عین حال از آنجا که فین تک نیاز دارد حرکتی انجام دهد و در زمینه نوآوری از بانک‌ها بسیار جلوتر باشد، بنابراین از نظر بازگشت سرمایه به صرفه نیست. عقب ماندن مراکز مشاوره از بازی: شش تا هفت سال پیش غول‌های مشاوره به شدت در زمینه تدوین استراتژی‌های جدی دیجیتال برای بانک‌های خرد عقب بودند. هنوز هم آنها عقب هستند و هنوز هم به کار خود ادامه می‌دهند.

تورم کارشناسان در زمینه فین تک: چند سال پیش ۳۰ تا ۵۰ نظریه پرداز بین المللی وجود داشتند که خلاء دانشی ایجاد شده توسط تحلیلگران و مشاوران را پر می کردند. در دو سال اخیر این عدد چندین برابر شده است. هرچند در آینده این تعداد برای صنعت مفید خواهد بود و می توانند ارزش واقعی را معرفی کرده و تازه واردان را فیلتر کنند اما در حال حاضر سروصدای زیادی ایجاد می کنند و باعث بیشتر گیج شدن بانک‌ها می شوند. انحراف عظیم از فین تک: تعداد کم آزمایشگاه‌های نوآوری، کمبود بودجه و رشد کم در این حوزه، گویای همه چیز است. چگونه کسی می تواند با تمرکز کارش را انجام دهد؟ زمانی که نمی داند قدم بعدی بهتر است چطور باشد؟

هر قدر ترجیح می دهیم برای ستایش بانک‌های بزرگ دلیلی پیدا کنیم و از بانکداری بدون تفکر از ترس اینکه بعضی‌ها آن را جدی نمی گیرند، فاصله بگیریم، به دلایل فوق حس می کنم که همه کنترل و همچنین قدرت تحلیل شان را از دست داده اند. اجازه دهید دوباره عنان کار را در دست بگیریم و به پروژه‌هایی که از سال ۲۰۰۱ وجود داشته و رایگان بودند، بپردازیم.

فین تک به عنوان یک تهدید

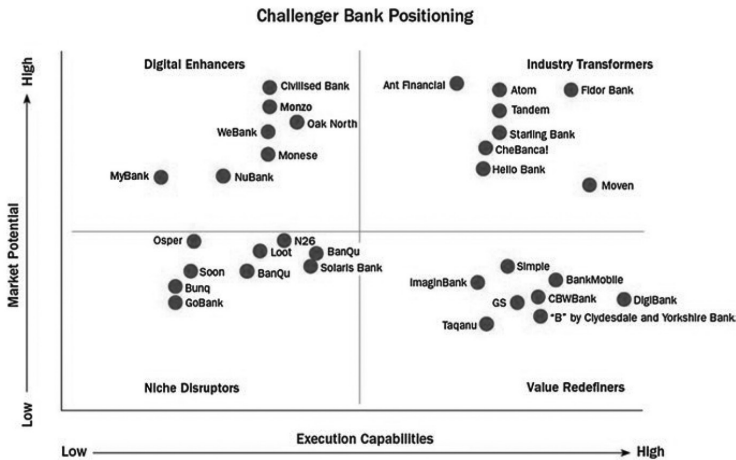
در حالی که بانک‌ها از اختراع فاصله گرفته بودند، بخشی از صنعت در واکنش به آن و به امید اینکه بتواند دستاورد بهتری داشته باشد، دست به عمل زد. هر چند تعداد زیادی - اگر نگوییم اکثرا - از فین تک‌ها در بخش B2B فعالیت می کنند و بنابراین به سمت کمک به بانک‌ها و همکاری با آنها هدایت شده اند اما تعداد زیادی از فین تک‌ها قرار است سهم بانک‌ها از بخش B2C را بگیرند و تنها به این دلیل که بانک‌ها این موضوع را انکار می کنند، موجب نمی شود که متوقف شوند.

چالشگران

چالشگران چه کسانی هستند؟

به تعداد چالشگران موجود، تعریف وجود دارد. البته این موضوع قطعی نیست و می توان راجع به آن بحث کرد. گزارش شرکت برن مارک در زمینه فین تک تحقیق می کند به قلم دوست خوبم دیو موهان، این بحث را به خوبی چارچوب بندی کرده است. او یکی از قوی ترین

تحلیلگران در انگلستان است و رابطه چالشگران و میزان نزدیکی آنها به بانک‌ها را به عنوان معیاری برای دسته‌بندی آنها استفاده کرده است.



نمودار ۱-۲: موقعیت بانک‌های چالشگر (ر. ک ۲۰۱۷_Financial Brand)

چالشگران اولیه: مبتکران فین تک که در زنجیره ارزش بانکداری قرار دارند و تنها از طریق اپلیکیشن‌های موبایل عمل می‌کنند و با بانک‌های سنتی یا بقیه چالشگران همکاری می‌کنند.

چالشگران واقعی: بانک‌هایی که قبلاً وجود نداشتند، اما در پنج سال اخیر مجوز گرفته‌اند و صرفاً به صورت دیجیتالی با مشتریان‌شان در ارتباط هستند.

شبه‌چالشگران: شرکت‌های تابعه دیجیتالی، استارت‌آپ‌ها یا شرکای دیجیتالی بانک‌های موجود که از هر دو طریق دیجیتال و واقعی با مشتری ارتباط دارند (برگرفته از گزارش چالشگران بانکداری، گزارش اکتبر ۲۰۱۶).

اوسپس این رده‌بندی را بر اساس اهداف کسب‌وکاری، نوع فناوری به کار گرفته شده و احتمال موفقیت تعریف می‌کند.

از آنجایی که من مانند آنها در این زمینه حرفه‌ای نیستم، همه شرکت‌ها را به عنوان چالشگر در نظر می‌گیرم. تنها معیاری که دارم این است که موجودیت بانک‌های قبلی را به چالش بکشند.

منطقاً این تعریف شامل بانک‌های غالب و بانک‌های سنتی است که شرکت‌های تابعه آنها دیجیتال هستند. تنها تفاوتی که میان یک بانک واقعی و یک چالشگر وجود دارد، این است که آیا آنها یک نهاد سازمان یافته هستند و مجوز دارند یا خیر.

هر کدام که این مجوز را داشته باشند، خواه با قدمت چندین ساله مانند اچ‌اس‌بی‌سی یا بانک تازه تاسیس مانند استارلینگ، بانک هستند و هر کدام که مجوز نداشته باشند، در لایه تجربه هستند.

در اثر وجود عوامل زیادی که این لایه‌ها را به وجود می‌آورند (خواه انگیزه‌های کاپیتالیستی باشد یا تغییرات سازمانی) امروزه جریانی از شرکت‌ها به راه افتاده که به مشتریان تجربه پولی ارائه می‌دهند و اگرچه از نظر پژوهشی و دانشی قابل توجه است، اما در طرف دیگر این جریان، تنها یک تجربه جدید برای مشتریان وجود دارد که آنها باید تصمیم بگیرند که می‌توانند اعتماد کنند یا خیر. زمانی که مشتریان به این شرکت‌ها اعتماد می‌کنند و تصمیم می‌گیرند که شرکت را به عنوان یکی از ارائه‌کنندگان تجربه پولی انتخاب کنند؛ در عمل به لایه تجربه فکر می‌کنند، زیرا بانک به فناوری که استفاده می‌کنند و اینکه سازمان‌دهی شده‌اند یا خیر، توجهی ندارد. مطالعه فرایند ایجاد اعتماد میان دو موسسه و عوامل موثر بر آن تا به حال برای صنعت مفید بوده است؛ چرا که ما پیچیدگی آن را نادیده می‌گرفتیم و کور عمل می‌کردیم.

در واقع تنها به این امید بوده‌ایم که توصیه شفاهی به مشتریان برای امتحان کردن یک تجربه جدید دیجیتال به تنهایی می‌تواند اعتمادش را جلب و او را تشویق کند که از آن استفاده کند. در نتیجه بانک‌ها سرمایه‌گذاری بیشتری روی تجربه پولی مشتریان خود انجام ندادند.

در انگلستان، از سال ۲۰۱۵ به واسطه راه‌اندازی فرایند صدور مجوز تعداد تلاش‌ها در لایه تجربه بسیار زیاد شد؛ بنابراین اکنون می‌توان نرخ موفقیت آنها را بررسی و میزان اعتماد ایجاد شده را اندازه‌گیری کرد.

خیلی درخشان نیست.

با وجود اینکه بسته‌های پیشنهادی موجود به خوبی در خارج از صنعت و حتی در سطح عمومی شناخته شده، اما خروجی بسیار کمتر از حد انتظار است. تنها سه درصد از مشتریان، حساب‌های بانکی خود را جابه‌جا کرده‌اند و ۵۰ درصد هرگز حساب بانکی خود را جابه‌جا نکرده‌اند.

به همین دلیل است که بانک‌های سنتی در مواجهه با تهدید فین‌تک شانه بالا می‌اندازند و لبخند می‌زنند. به سادگی باور دارند که چالشگران هرگز نمی‌توانند سرمایه کافی برای رقابت را جذب کنند. درستی و نادرستی این موضوع را تاریخ به ما نشان خواهد داد، ولی ما می‌دانیم که آنها حداقل در یک مورد خاص اشتباه می‌کنند؛ آن هم چیزی نیست جز گافا (گوگل، آمازون، فیس‌بوک و اپل).

تهدید واقعی؛ بانک‌های وابسته به غول‌های فناوری

غول‌های فناوری حالا دیگر به تکامل رسیده‌اند. انگار همین دیروز بود که بنا نهاده شدند، ولی دستاوردهایی داشته‌اند که دوره‌های اقتصاد در دانشگاه تاپیش از رشد فناوری که استارت‌آپ‌های گارازی را به بزرگ‌ترین شرکت‌ها در سطح بین‌الملل با قوی‌ترین برندها تبدیل کردند. نمی‌توانستند تصور شر را بکنند. علاوه بر این شرکت‌های آسیایی تجارت الکترونیکی، مانند «علی‌بابا» (همراه با شریکش در اینجنیکو (آنت‌فایننشیال) و علی‌پی)، «بایدو» و «تسنست» نیز در این بازی حضور دارند.

کریس اسکینر ظهور آنها را به زبان طنز فاخر خودش به عنوان تهدیدی که از کیسه چاق^۱ برمی‌آید، مطرح کرده است. اگر این تفکر را که برخی بانکداران معتقدند اصولاً این شرکت‌ها تمایلی به بانک‌شدن ندارند را کنار بگذاریم، می‌توانیم واقع بین باشیم و بدون تردید بگوییم؛ بله! این شرکت‌ها فعالانه از داده‌ها درآمذزایی می‌کنند و خدمات مالی ارائه می‌دهند. در عین حال این شرکت‌ها تجربه پولی را تعریف می‌کنند و ما می‌توانیم در مورد ماهیت آنها با جزئیات بحث کنیم.

شخصاً معتقدم که اگرچه اندازه باید لحاظ شود و میزان سرمایه قطعاً مهم است و تفاوت قابل توجهی در این مساله که «آیا این شرکت جانشین بانک می‌شود یا خیر»، ایجاد می‌کند؛ ولی میزان سرمایه لازم برای تبدیل شدن به بانک، کمتر از سهم بازار این غول‌های فناوری است و این یک تهدید واقعی به شمار می‌رود.

شرکت‌های بزرگ فناوری به صورت بالقوه ارائه‌دهندگان تجربه پولی هستند؛ البته در صورتی که علاوه بر میزان سرمایه لازم، سرمایه برند داشته باشند و بتوانند وابستگی به محصولات‌شان

را ایجاد کنند.

در صورت داشتن این دو گزینه، هر کدام از اینها می‌توانند یک‌شبه به بانک تبدیل شوند. به‌عنوان مثال، فیس بوک زمانی به بانک تبدیل شد که برای دریافت مجوز پرداخت اروپایی در ابتدای سال ۲۰۱۷ درخواست داد. در آن زمان مقاله زیر را نوشتم.

نخستین بانک بزرگ برند فیس بوک

پست شده در ژانویه ۲۰۱۷، توسط دوئنا بلا مستروم
این توئیت را دیروز منتشر کردم و بازخوردهای زیادی داشت.
[doenablomstorm](#) @ موفق شدیم #فیس‌بوک. یک برند تبدیل به یک بانک می‌شود. من
این موضوع را چندین بار گفته بودم.
توئیت بالا به مقاله‌ای اشاره دارد که ماه‌ها پیش نوشته بودم و در آن هشدار دادم که اگر بانک‌ها
به برند تبدیل نشوند، برندها به بانک تبدیل خواهند شد؛ مجوزی که اخیراً فیس بوک دریافت
کرد و کریستوفر هرناس در مقاله خودش در «تک‌کراچ» به آن اشاره می‌کند (کریستوفر در
بانکی کار می‌کند که من به خوبی آن را می‌شناسم. اسکاندیا بانک^۱ که یک بانک چالشگر
سوئدی است) اهمیت زیادی دارد. زمانی که افرادی مانند کریستوفر از کلمات «اکوسیستم
دیجیتال» یا «بی‌واسطه» استفاده می‌کنند، اینها کلمات خالی از معنی مانند آنچه دیگران
می‌گویند، نیستند.

فیس بوک یک بانک است

همین اول کار تکلیف خود را با این موضوع روشن کنیم که من نمی‌گویم فیس بوک می‌خواهد
بانک شود یا تمایل به بانک شدن دارد. آنها مجوز پول الکترونیک دارند. PSD2 دارد اتفاق
می‌افتد و آمریکایی‌ها با استفاده از فیس بوک، پول جابه‌جا می‌کنند. این گزاره‌ها اما و اگر ندارند.
این یک بانک است. تعداد زیادی از فین‌تک‌ها نیز هستند که این کار را انجام می‌دهند (سال‌ها

1. Skandiabanken

پیش ما می‌توانستیم دست پایین را بگیریم و شک کنیم، ولی من اکنون مطمئنم که هر کس این متن را می‌خواند، می‌داند که مجوز بانکداری برای فعالیت‌های بالا لازم است)، در ثانی آنها طی سال‌های اخیر آشکارا اعلام کرده بودند که گام بعدی شان تبدیل شدن به بانک است. به عنوان مثال، به نقل قولی از سوپرستار سابق پی‌پال، دیوید مارکوس، در تایید مطالب بالا اشاره می‌شود:

شغل مارکوس، مرد فرانسوی ۴۲ ساله خوش صحبت با تخصص فین‌تک این است که پیام‌رسان فیس‌بوک را به بستری فراگیر تبدیل کند که اپلیکیشن‌های دیگر نیز بتوانند روی آن سوار شده و در پلتفرم فیس‌بوک قابلیت اجرا داشته باشند.

چینی‌ها نشان داده‌اند که چه چیزهایی ممکن است. تنسنت، غول شبکه‌های اجتماعی، به ۶۰۰ میلیون نفر قابلیت رزرو تاکسی، دکتر و کمک به خیریه‌ها و ویدئو کنفرانس را بدون نیاز به ترک ویکسن که نسخه چینی وی‌چت است، داده است.

در عین حال اینکه فیس‌بوک یک بانک است، به این معنی نیست که موفق می‌شود. مانند همه تازه‌واردان بازار، مواردی که فیس‌بوک به آن نیاز دارد، اینهاست:

- مخاطب؛

- محصول؛

- اعتماد؛

- برند.

مخاطب

بحث زیادی در این زمینه وجود ندارد. فیس‌بوک مخاطبان فراوانی دارد؛ تعداد مخاطبان فیس‌بوک غیر قابل بحث است، در واقع از روش‌شان برای جذب مخاطب در دانشکده‌های کسب‌وکار به عنوان یک نمونه موفق یاد می‌شود. از اینجا بود که فیس‌بوک تصمیم گرفت در مورد کسب درآمد از این انبوه مخاطب جدی‌تر عمل کند. واقع بین باشیم: هیچ‌کس به دو میلیارد کاربر نیازی ندارد؛ اگر نخواهد از آن پول در بیاورد؛ البته تبدیل شدن به بانک نیز راه مناسبی نیست.

محصول

فیس‌بوک زیباترین محصول دیجیتالی نیست که از آن استفاده می‌کنیم. حتی آسان‌ترین برای

استفاده یا عجیب‌تر از آن جالب‌ترین هم نیست. در هیچ کدام از موارد بالا برترین نیست؛ اگرچه در میان برترین‌ها قرار دارد.

فقط این نیست؛ بلکه فیس بوک دائما - و برخی ادعا می‌کنند بر خلاف گوگل - توسعه نرم‌افزارهای تولیدشده توسط خودش را در دست دارد. همچنین ویژگی‌هایی را نیز که همه انتظار دارند که چشم‌ها را خیره کند و به شدت مورد استقبال واقع شود، به آنها اضافه می‌کند. توجه کنید که فیس بوک چقدر آسان با اسلک ادغام شد. می‌دانید چرا؟ زیرا تیم‌هایی مانند اسکایپ از آن برای ارتباطات استفاده می‌کنند. حتی اگر این ویژگی‌ها مصرف‌کننده‌ها را به خود جذب نکنند، از اینکه بیرون بروند و آن را به صورت آماده از جای دیگری بخرند، نمی‌ترسند. همین کار را با واتس‌آپ نیز انجام داده‌اند؛ هر چند ادعا می‌کنند که به هر دو نیاز دارند.

تنها به دلیل اینکه فیس بوک گزینه‌های نشان دادن میزان سپرده و ایده‌های بهتری برای سرمایه‌گذاری (همانند اپلیکیشن‌های بانکی) ندارد، به این معنی نیست که به آن توجهی ندارد. اگر کسی به چالشگران موجود در انگلستان نگاه کند، متوجه می‌شود که آنها نیز چنین گزینه‌هایی ندارند و این معیاری به دست می‌دهد که تشخیص دهیم چه کسی محصول نهایی را طراحی خواهد کرد. اگر تنها معیار قضاوت، سهولت تبادلات مالی باشد، هم‌اکنون کاربران آمریکایی از این گزینه برخوردار هستند.

اعتماد

در سال ۲۰۱۰ از فیس بوک به دلایل متعددی بیزار بودیم. امروز همه یا حداقل بسیاری از این دلایل رفع شده‌اند یا اینکه انتظارات ما تغییر کرده است؛ بنابراین سرمایه اجتماعی فیس بوک در حال افزایش است. به علاوه فیس بوک سرمایه و صبر لازم برای اینکه یک نسل ناباور را پشت سر بگذارد، در اختیار دارد.

میان میزان اعتماد مردم به فیس بوک که از نظرسنجی‌ها به دست می‌آید و میزان اطلاعاتی که ناخودآگاه به آن ارائه می‌دهند، یک تناقض جالب وجود دارد. نظریه‌هایی که این موضوع را توضیح می‌دهند، به این واقعیت اشاره می‌کنند که نگرانی‌هایی که مردم در رابطه با امنیت دارند، نمی‌تواند مانع از رضایت اجتماعی شود. در واقع ارزش‌ها در سطح ناخودآگاه تغییر کرده است. ما می‌دانیم که اطلاعات شخصی ارزشمند هستند و از دست دادن آن می‌تواند خطراتی در پی داشته باشد، ولی پاداش احساسی که دریافت می‌کنیم به اندازه کافی رضایت بخش است. با

این حال نگرانی‌های مرتبط با حریم خصوصی، اصلی‌ترین دلیلی هستند که ممکن است باعث شکست فیس‌بوک به عنوان یک بانک شوند.

با این وجود نگرانی‌های مربوط به حریم خصوصی مهم‌ترین دلایل احتمال عدم موفقیت فیس‌بوک هستند. کسی را در صنعت می‌شناسید که هنگام بحث درباره این موضوع این واکنش را نشنیده باشد: «اوه، کی می‌خواد کارهای بانکیش رو با فیس‌بوک انجام بده؟! من هرگز حتی عکس بچه‌هام رو هم توی فیس‌بوک نمی‌گذارم!»

فارغ از کلی‌نگری‌ها و گزاره‌هایی شبیه به جملات بالا، مردم به فیس‌بوک اعتماد دارند. شاید مردمی که شما یا من می‌شناسیم، اعتماد نداشته باشند، ولی تعداد آنهایی که اعتماد دارند، برای اینکه فیس‌بوک را یک شبه به بانک تبدیل کنند، کافی است. زمانی که از مردم پرسیده شد که چه میزان به فیس‌بوک اطمینان دارند ۳۲ درصد گفتند تا حدودی. ۳۴ درصد گفتند نه چندان و ۲۸ درصد گفتند اصلاً. تعداد کسانی که اطمینان ندارند بسیار زیاد است؛ اما بیشتر آمارها نشان می‌دهند که حداقل سه درصد اعتماد زیادی به فیس‌بوک دارند.

سه درصد دو میلیارد نفر کاربر فیس‌بوک چقدر می‌شود؟ دو برابر مشتریان لویز بانک.

برند

از طرف دیگر بانک‌ها در حال حاضر سرمایه اجتماعی زیادی دارند؛ بانک‌ها می‌توانند دو میلیارد کاربر به دست آورند. البته آسان نبوده و احتمال آن زیاد نیست؛ اما تعدادی از آنها می‌توانند منابع خود را به کار گیرند و این کار را انجام دهند. همچنین اگر قانع بشوند، می‌توانند محصولی بسازند که مورد توجه مردم واقع شود که البته این یک فرضیه است.

نقطه‌ای که بانک‌ها نمی‌توانند در آن رقابت کنند و باید از آن در هراس باشند، این است که بانک‌ها نمی‌توانند برند بشوند، ولی فیس‌بوک برند است. فیس‌بوک در زندگی مردم نفوذ کرده و شدیداً با آنها رابطه احساسی دارد. ۲۳ درصد جهان امروز از فیس‌بوک استفاده می‌کنند و یکی از سرگرمی‌های زندگی‌شان است. از هر پنج نفر یک نفر از فیس‌بوک به عنوان یک وسیله ارتباطی، محل ذخیره عکس‌ها و یک فروشگاه بزرگ مجازی استفاده می‌کند؛ فیس‌بوک بخش جدانشدنی از زندگی ماست که اهمیت زیادی دارد و روزانه نفوذ خود را در ناخودآگاه ما عمیق‌تر می‌کند.

ارزش احساساتی را که سیستم «ممورایز» فیس‌بوک در سال ۲۰۱۵ به کاربرانش معرفی کرد، در نظر بگیرید. قطعاً پایداری آن کوتاه مدت نخواهد بود و خودش را به عنوان اساس استراتژی

باور نکردنی و درخشان فیس بوک در درگیر کردن کاربران اثبات خواهد کرد. بانک ها چه چیزی دارند که بتوانند با این سیستم رقابت کنند؟ حتی نمی خواهند داده های مشتریان را از نزدیک نگاه کنند.

اما چرا؟

یکی از نکاتی که در مورد بانکداری فیس بوک گفته می شود و از قدیم مطرح بوده، این است که اصولاً چرا می خواهد به بانک تبدیل شود؟ پولی در بانکداری خرد وجود ندارد. گویندگان تصور می کنند که غول های شبکه های اجتماعی همواره به دنبال پول بوده اند. فیس بوک می داند که تبدیل شدن به بانکدار در سطح خرد به اندازه کافی درآمدزایی ندارد، اما آنها متوجه این موضوع هستند که تا چه حد یک فرد با مساله مدیریت مالی شخصی اش ارتباط نزدیکی دارد و تا چه اندازه این درگیر شدن قدرتمند است. فیس بوک به دنبال این است که در مرکز زندگی ما باشد. آیا فرزند من زمانی که بزرگ شود، از فیس بوک استفاده خواهد کرد؟ آیا صریحاً از بانکداری فیس بوک بهره خواهد برد؟ من در این شکی ندارم. سوال اصلی اینجاست که آیا فرزند من از اچ/اس بی سی هم به اندازه فیس بوک استفاده خواهد کرد؟ شاید.

موضوعی که مطرح می شود این است که فیس بوک یا شریک خواهد بود یا مکانیسم نامحسوس خاصی دست برتر را به فیس بوک خواهد داد. سالی که یک برند واقعی تبدیل به بانک شود، کسانی که می خواهند در بازی بمانند، زمان زیادی برای تلف کردن نخواهند داشت.

مقاله مشابهی را با تغییرات اندکی می توان در مورد هر کدام از غول های فناوری نوشت. بنابراین نادیده گرفتن تهدید چالشگران از سوی بانک ها ممکن است برایشان بسیار گران تمام شود.

درباره یک حباب

اگر کسی به ارقامی که در فین تک وجود دارد، نگاه کند، متوجه می شود که روی هم رفته

سرمسام آور است. بریتانیا در سال ۲۰۱۵، ۵۲۴ میلیون پوند در صنعت فین تک سرمایه گذاری کرده است. در همین زمان آمریکا ۶/۳ میلیارد پوند در کالیفرنیا و ۴/۱ میلیارد پوند در نیویورک سرمایه گذاری کرده است. بازار سرمایه پکن از یک میلیارد دلار سرمایه گذاری در سال ۲۰۱۲ به ۶/۸ میلیارد پوند در سال ۲۰۱۵ رسیده است و اکنون پس از سان فرانسیسکو در رده بعدی قرار دارد. بورس شانگهای و شنژن فهرستی مشتمل بر ۱۴۶۰ کارخانه ارائه کرده اند، در حالی که بورس نیویورک و نزدک، ۱۵۹۴ مورد را فهرست کرده اند.

با وجود این سرمایه گذاری ها، در مجموع پول واقعی، زمان و دانشی که در فین تک وجود دارد، کاهش شدیدی اتفاق افتاده است. کندوکاو پیرامون این موضوع که چرا کسی در فین تک پولدار نشد، فایده ای ندارد؛ زیرا می توان گفت که هنوز تمام ظرفیت های فین تک فعال نشده است. همچنین فایده ای ندارد در مورد این موضوع صحبت کنیم که چقدر فروش دانش به صنعتی که تمام تلاشش مبتنی بر حفظ وضعیت فعلی است، سخت است.

اما آیا ارزش دارد که به ارقام بزرگ تر در این صنعت نگاه کنیم تا ببینیم مفیدند یا خیر؟ به سادگی می توان گفت که ارقام در اینجا هم امیدوار کننده نیستند. البته بخشی از آن طبیعی است؛ زیرا تعداد زیادی بازیگر وارد فضا شده اند، اما بخشی از آن واقعا تعجب برانگیز است. همچنین این سوال را می توان پرسید که چرا یک بانک چالشگر ده ها میلیون دلار روی یک رویا (یک محصول) سرمایه گذاری می کند؟ در حالی که بازدهی محصولاتی مشابه آن، در طول مدت عمرش ممکن است یک دهم همین مبلغ باشد. به صورت شهودی این موضوع پذیرفته نیست، ولی نرمال است. مساله فناوری از ابتدا محصول یا خدمتی که ارائه می کند، نبوده است؛ بلکه بیشتر راه حل تبدیل اکتشاف علمی به بسته تجاری، مطرح است.

با توجه به مطالب بالا باید نقطه تقاطعی وجود داشته باشد که ارزش هنر فروشندگی افراد، نتواند فقدان فناوری قابل لمس را پوشش دهد. درست است؟ ما (صنعت فین تک) هیچ وقت روی پیشنهاد های نامعقول سرمایه گذاری نخواهیم کرد، ولی اجازه هم نخواهیم داد که فناوری های ارزشمند در کنار جاده طلایی ما، رها شوند. درست است؟ ممکن است که به خاطر نبود مشاوران منطقه ای و بین المللی شناخته شده که صحبت کنند و همه چیز را به صورت یکپارچه در خشان و ارزشمند نشان دهند، گیج شده باشیم و ممکن است دوستدار برخی از آنان باشیم، ولی در ته قلب مان می دانیم که نهایتا جنس خوب از بد جدا خواهد شد. درست است؟

پاسخ همه این سوالات خیر است.

ممکن است در یکی، دو سال اخیر تعداد زیادی از آدم‌ها و پروپوزال‌ها به سراغ ما آمده باشند که کیفیت پایینی داشته‌اند که ما هم کمتر و کمتر راجع به این موضوع صحبت کرده‌ایم. اگر دانش امپراتور باشد، این امپراتور آهسته‌آهسته لباس‌هایش را در می‌آورد و ما ایستاده‌ایم و نگاه می‌کنیم که چگونه پایین تنه‌اش لخت شده و حتی به آن اشاره نمی‌کنیم و خنده‌مان نمی‌گیرد؛ بلکه شرط‌بندی‌های سنگین‌تر و سنگین‌تری روی آن انجام می‌دهیم. از همیشه کمتر تمایل داریم که برگ برنده‌ای را رو کنیم و باور داریم که این شکل حبابی صدها سرمایه‌گذار و شتاب‌دهنده، ۳۰ بانک چالشگر در یک کشور و رشد سالانه تعداد افراد و راه‌حل‌ها با نرخی عجیب و غریب، اتفاقی معمولی است.

حتی تاکنون عقل سلیم را کنار گذاشته‌ایم که باور کنیم این یک حباب است. چرا فین تک نباید سرنوشت شاد مشابهی داشته باشد؟ فناوری در تمام قسمت‌های زندگی ما وارد شده است، اما فین تک صرفاً در حوزه بک‌اند و فرانت‌اند بانک‌ها و آن‌هم برای اینکه بتواند نیازهای مشتریان را به نحو مطلوبی پاسخ گویند، بیش از حد رشد کرده است و نتوانسته بیش از این در زندگی ما وارد شود.

صنعت میلیارد دلاری ما که باور داریم تا ابد ادامه خواهد داشت، حول این واقعیت شکل گرفته که بانک‌ها خودشان نمی‌توانستند مستقیماً وارد عمل شوند. اتفاق مشابهی برای بیمه افتاده و بنابراین شاهد پدیدار شدن اینشورتک هستیم؛ اما ریتیل‌تک و اتوتک^۱ کجا هستند؟ ممکن است کسی اعتراض کند که فین تک صرفاً به اصلاح روش‌های دست و پاگیر و سنتی بانکداری اقدام نمی‌کند؛ بلکه آینده‌نگری و نوآوری می‌کند و بنابراین بحث گلایه از یونیکورن نجات‌دهنده مطرح می‌شود، ولی چرا ما پذیرفتیم که نوآوری تنها به آنها اختصاص دارد و بانکداری سنتی به آن دسترسی ندارد؟ زیرا این سازمان‌ها یکپارچه هستند و به خاطر ترس از حرکت فلج شده‌اند و به همین دلیل به فین تک نیاز دارند.

بیشتر ما پذیرفته‌ایم که فین تک باید سرِ یک دوره بلوغ را بگذراند که طی چند سال احتمالاً این دوره را می‌گذراند و شاید این اصطلاح حذف شود و فقط کلمه «تک» به معنی واقعیت افزوده، طراحی دی‌ان‌ای، داده و هوش مصنوعی باقی بماند. این بدین معنی است که ما نهایتاً

جایگاه خود را خواهیم یافت و برای مردم امکان در نظر گرفتن تجربیات پولی شان را با استفاده از راه‌های ساده و لذت بخش فراهم خواهیم کرد.

در یکی، دو سال آینده کل صنعت فین تک - که بر این اساس ساخته شده که چگونه فرهنگ، بانک‌ها را از رسیدن به اهداف شان بازداشت - کم‌کم کوچک خواهد شد و آنچه باقی خواهد ماند، چالشگران واقعی هستند.



{ فصل سوم }

محصولات در برابر لحظات پولی

محصولات بانکداری

بسته به اینکه به چه مرجعی رجوع کنید، فهرست محصولات^۱ی که بانک‌های خرد طراحی و نگهداری می‌کنند و می‌فروشند، متفاوت است؛ اما این فهرست‌ها به هر حال شامل موارد زیر هستند:

- حساب‌های جاری؛
- وام‌ها، اعتبار مصرف‌کننده^۲، بیش‌برداشت^۳ و کارت‌های اعتباری (برخی آنها را محصولات^۴ی مستقل در نظر می‌گیرند که با یکدیگر هم‌ارز هستند، اما کارت‌ها صرفاً ابزاری برای پرداخت هستند و در بهترین حالت می‌توانند به عنوان کانالی در کنار خودپردازها، تلفن، شعبه‌ها، بانکداری آنلاین و موبایلی و امروزه بانکداری دستیار صوتی مبتنی بر هوش مصنوعی در نظر گرفته شود)؛
- پس‌انداز؛
- رهن.

همه اینها مصنوعات^۵ی هستند که بانک‌ها فرض کرده‌اند همان چیزهایی‌اند که مشتریان برای تعامل با پول‌هایشان به آن نیاز دارند. بنابراین بانک‌ها این مصنوعات را خلق کرده‌اند و به فروش می‌رسانند.

همین حقیقت که بانکداران از اصطلاح «محصول» برای آنها استفاده می‌کنند، به اندازه کافی گویا و نسبتاً قابل توجه است. با این حال مواردی که ذکر شد در زمره «خدمات» قرار می‌گیرند و نه محصول.

تمایزها بسیار عمیق‌تر از این است. در نظر گرفتن این خدمات به عنوان محصول، دیدگاه بانک‌ها در خصوص برندسازی و رابطه با مشتریان را نشان می‌دهد و تا حدی اشتیاق آنها را برای حفظ کسب‌وکارشان در یک سطح تجاری و خالی از احساسات بیان می‌کند.

فروش یک محصول مستلزم ارائه ویژگی‌های مختلف آن و متغیرهایی است که حول توزیع، بازاریابی و قیمت‌گذاری آن وجود دارند. از طرف دیگر فروش یک محصول علاوه بر موارد بالا به عناصر دیگری که مرتبط با تحویل محصول هستند نیز مرتبط است.

1. Consumer Credit
2. Overdraft

لازم است تمرکز فکری بسیار بیشتری صرف شود تا مشخص شود نحوه ارائه بهینه فواید یک محصول چگونه است، زمان تحویل و سطح سفارشی سازی آن برای گروه های مختلف مشتریان باید چگونه باشد و... مهم تر از همه فروش یک خدمت مستلزم خلق و حفظ یک رابطه است.

محصولات در تراکنش هایی که ویژگی آنها کارآمدی و برتری عملیاتی و سطح بالاست «به همان شکلی که هستند» فروخته می شوند، اما خدمات در گفت وگوهای دوسویه و نیز مذاکرات و تجاری که مستلزم همدلی و ارتباطات عالی هستند؛ «به شکل کامل و بی نقص»^۱ فروخته می شوند.

بانک ها باید هرچه سریع تر تفکر در قالب محصول را رها کرده و شروع به جست و جوی این مساله کنند که فروش «خدمات مبتنی بر احساسات» یعنی چه.

همچنین لازم نیست که مشتریان از این اصطلاحات اطلاعی داشته باشند. در واقع لازم نیست در مورد هیچ کدام از آنها چیزی بدانند. آنها تنها باید بدون هر اشتباهی تجربیات پولی خود را تقویت کنند.

لحظات پولی

منظورم از «لحظه پولی» زمان های مشخصی است که مصرف کننده باید برای انجام دادن امور مالی خود تعاملاتی داشته باشد. این تعامل می تواند آشکار و با قصد و نیت باشد، مثل ورود به یک شعبه با قصد سپرده گذاری یا اینکه غیر آگاهانه باشد، مانند مفاهیم موجود در «بانکداری نامحسوس»^۲.

در اغلب اوقات نیازی نیست که مشتریان توجه خود را صرف محصولات بانکی زیربنایی ای بکنند که لحظه پولی آنها را شکل می دهد. آنها تنها باید توجه خود را صرف لحظه ای از زندگی بکنند که پول قرار است آن را تسهیل کند؛ چه خریدی کوچک باشد، چه بزرگ.

مشتریان هیچ علاقه ای ندارند که بدانند فرایند مالی مدنظر یک نقل و انتقال از جنس اعتباری است یا به صورت نقدی یا از طریق سپرده است. اغلب مردم اصلاً نمی دانند که نام این محصول

1. Per Fit

2. Invisible Banking

بانکی چیست و حق هم دارند؛ هیچ دلیلی وجود ندارد که مشتریان از پیچیدگی های فرایندهایی که در پشت صحنه رخ می دهند اطلاع داشته باشند.

فاجعه زمانی است که مشتریان می دانند محصول مورد نظر چیست و همچنین نام آن محصول، پیش نیازها و ریسک ها و چالش هایی که آن محصول به همراه دارد را نیز تشخیص می دهند. از همه مهم تر فاجعه زمانی است که آنها تصمیمات زندگی شان را نیز بر اساس آن محصول می گیرند.

از نظر تجربه یک مشتری، سعادت حقیقی بانکداری بدون شک در پنهان شدن آن و سرویس دهی بی عیب و نقص در پس زمینه و از این طریق تقویت لحظات پولی ماست. در حالت ایده آل این موضوع باید همان قدر در زندگی روزمره مشتریان ناپدید شود که نحوه پرداخت او بر شده است. دلیل موفقیت او بر توانایی اش در حذف پرداخت از تعاملات و انتقال آن به پشت صحنه است تا جایی که مطمئن شود مشتری سرویسی عالی دریافت می کند. این استاندارد طلایی خدمات بانکداری است که به واسطه آن می توان لحظات زندگی را ارتقا داد.

بانکداری نامحسوس

بنابر توضیحات ارائه شده بانکداری نامحسوس به این معنی است که بانکداری در پس زمینه اتفاق بیفتد، لحظات پولی شما را تقویت کند و این اطمینان را ایجاد کند که زندگی شما به طریقی روان جریان می یابد.

چند سال پیش که من با شرکت «منیگا»^۱ که در حوزه مدیریت مالی شخصی فعالیت می کند، همکاری می کردم، ما ویژگی ای را به محصول مان اضافه کردیم و در فینوویت که یکی از بهترین رویدادهای این صنعت است آن را ارائه دادیم.

پس از ارائه راهکار عجیب مان در زمینه مدیریت مالی شخصی و برنده شدن جایزه این رویداد، حالا ما می خواهیم قدم مان را بسیار فراتر بگذاریم و آینده بانکداری دیجیتال را طراحی و اجرا کنیم؛ اتوماسیون به نفع مشتری.

این کار بسیار ساده است؛ فقط کافی است موارد استثنایی امور مالی تان را مدیریت کنید.

جز در موارد پیش بینی نشده، بانک شما می داند که چه لحظات پولی در انتظارتان است؛ وقتی قبض هایتان را پرداخت می کنید، نقل و انتقالات معمولتان را به حساب پس اندازتان انجام می دهید و... هیچ دلیلی وجود ندارد که این کارها را به طور خودکار برایتان انجام ندهد و شما را با تعداد زیادی نمودار و آمار و ارقام تنها بگذارد.

تعدادی از سرویس های بانکداری می توانند بازتعریف شوند. چرا باید بیش از اعتبارتان خرج کنید؛ وقتی بانک ها می توانند اطمینان دهند که این مساله رخ ندهد، یا چرا باید انتقال پول بین حساب ها را انجام دهید؛ وقتی بانک ها می توانند از جانب شما این کار را بکنند؟ چرا باید منابعتان را در یک حساب پس انداز با عایدی کمتر حبس کنید؛ در حالی که بانک می تواند خدمتی بهتر ارائه کند و حتی این تضمین را بدهد که به صورت پویا آن را طوری بین حساب های مختلف به گردش در آورد که شما همیشه بیشترین سود را داشته باشید؟

وعده ای که می شود داد، این است که دیگر هرگز مجبور نخواهید بود کارهای خسته کننده بانکی را انجام دهید، تنها لازم است حواستان به هزینه هایتان باشد و هرگز به خاطر دیرکرد در پرداخت ها جریمه نشوید و مطمئن باشید که پس اندازتان در بهترین وضعیت ممکن خواهد بود. همه اینها جادویی به نظر می رسد. همه اینها به آسانی و به طور کامل در پشت صحنه بانک ها قابل انجام هستند؛ بانکداری نامحسوس.

ممکن است این طور گمان شود که این ایده انقلابی همین حالا هم در همه بانک های دنیا اجرا می شود، درست است؟ مطمئناً بانک ها راهی حول این موضوع که این ایده ممکن است راه های کسب سود و درآمد سنتی شان را از بین ببرد، پیدا کرده اند (احتمالاً با گرفتن کار مزد برای این خدمات، خدا می داند که بعضی از ماها این هزینه را پرداخت خواهیم کرد) و دارند آن را به عنوان جایگزینی برای بانک های سنتی آنلاین ارائه می کنند. درست است؟
نخیر، غلط است.

این هم به بهشت ایده های خوب فین تکی واصل شده است.

ما احتمالاً برخی چالشگران را خواهیم دید که ادعا می کنند سعی بر اجرای مدل بالا دارند. بانک سکو و مونزو در انگلیس هر دو ادعا کرده اند که در تلاش برای ساختن چنین چیزی هستند، همچنین شاخه Fjord اکسپرز عنوان کرده که بانک DBS سنگاپور در حال بنا کردن ساختاری دیجیتال است که بر مبنای مفهوم نامحسوس بودن شکل گرفته است. با این حال

درجه موفقیت آنها در اجرای این ایده محل بحث است.

دلیل اینکه ذی نفعان این ایده را اجرایی نمی کنند، آن است که آنان کند هستند و نهایتاً اینکه می ترسند به مدل کسب و کار آزموده شده شان ضربه وارد شود و دیگر اینکه بانک های چالشگر مانعی بسیار متفاوت دارند؛ یعنی فناوری.

با در نظر گرفتن این استدلال از جانب برخی ها که می گویند احتمال تبدیل بانک های چالشگر به بانک اول مشتریان شان نزدیک به صفر است، آنها نیز به بانک های ثانوی یا حتی مراتب بعدی تبدیل می شوند که مشتریان با آنها در تعامل هستند.

بانکداری نامحسوس قابل تقسیم کردن نیست. این ایده باید به طور تمام و کمال و یکجا اجرا شود. این بدان معناست که هر بانکی که تلاش دارد این ایده را پیاده کند، باید چشم اندازی از کلیت داده ها از تمام حساب های یک مشتری که در هر بانکی دارد، داشته باشد و همه این اطلاعات را در یک محل برای مشتری تجمیع کند و قادر باشد روی این اطلاعات کار کند و درخواست تغییرات عملی را به هر کدام از حساب های دیگر بفرستد.

در اروپا این ایده به واسطه وعده PSD2 و «بانکداری باز» قابل اجرا است، هر دوی اینها آزادبودن اطلاعات را تجویز می کنند و به دنبال راه هایی برای ایجاد قابلیت همکاری عمومی کامل هستند.

در ایالات متحده، استرالیا، لهستان و تعداد اندکی از کشورهای آسیایی مفهوم تجمیع حساب ها از مدت ها پیش و از زمانی که شرکت های مختلف خواهان نمایش کامل داده های مالی به مشتریان شان بودند، به کار گرفته شده بود، با این حال این نوع از تجمیع حساب ها از نوع «تنها قابل خواندن» است؛ به این معنا که ارائه دهنده بانکداری نامحسوس اجازه هیچ اقدامی از جانب مشتری؛ و لو در حد انجام یک انتقال به یک حساب پس انداز بهتر یا پرداخت یک قبض در یک بانک رقیب را ندارد.

چالش دستیابی به تجمیع عملی حساب ها بزرگ ترین سد بین بانکداری نامحسوس و مشتریان است، اما تنها چالش موجود نیست.

در واقع داده ها باید کاملاً دقیق و پیش از دقیق بودن معنادار باشند و بنابراین داده ها باید به طریقی صحیح دسته بندی شده باشند. من در سال ۲۰۱۶ همزمان با برآمدن نوبانک ها این شرایط لازم و ضروری را در یکسری از نامه های سرگشاده خطاب به بانک های چالشگر،

به عنوان محتمل ترین ارائه کنندگان بانکداری نامحسوس نوشتم.

نامه سرگشاده به بانک چالشگر - بخش ۱

چالشگر عزیز! یک صندلی بردار و بگذار یک نوشیدنی برایت بریزم. حرف های من ممکن است کمی طول بکشد. بگذار از اینجا شروع کنم که من اینجا هستم تا بعضی از رویاهای تو را از بین ببرم. پیشاپیش عذرخواهی می کنم ولی این کار به شدت ضروری است. هرچقدر که بخواهی می توانی از من متنفر باشی، اما هر دوی ما می دانیم که این حرف ها نه به خاطر من است، نه به خاطر تو؛ بلکه به خاطر مشتری است.

من باور دارم که توهنوز عاشق مشتری ات هستی چالشگر، من واقعا باور دارم! من فکر می کنم تو در جست و جویت برای فراهم آوردن شرایطی بهتر برای مشتریان، صادق هستی و من می دانم که تو در خشمات در ارزیابی تمام بانک هایی که از جانب آنان داری چالش را می پذیری، برحق هستی.

من باور دارم که تو بیش از اینکه حس صاحب یک کسب و کار تازه را داشته باشی، حس یک مددکار اجتماعی تازه آموخته را داری. من نیامدم اینجا که این شوق ها را از بین ببرم. همین طور رو بیا پردازانه به پیش برو، چون خدا می داند که مشتری به همه کمک هایی که می تواند دریافت کند، نیازمند است، اما آنها این کمک ها را دریافت نخواهند کرد؛ مگر اینکه ما برخی اصطلاحات را روشن کنیم.

نیازی به قلم نداری، می توانی یادداشت هایت را روی همان iPad برداری. اصطلاحاتی که در اینجا می خواهیم درباره شان حرف بزنیم، تقریبا خلاف مواردی هستند که من از سرتقن در موردشان اشتباه می کنم. بیا در مورد وضعیت احساسی مردم فکر کنیم و این به خاطر این است که تو چالشگر عزیزم تقریبا حق آن را داری.

تو می فهمی که نسل جدید چه می خواهد، کسب و کارهای حرفه ای چه می خواهند، چطور تجارب جذاب که باعث خوشحالی شود، ایجاد کنی و از اصطلاحاتی مثل بانکدار نامحسوسی استفاده کنی، خب من، هم افتخار می کنم، هم امیدوارم. ما اینجا می خواهیم در مورد چهار مورد

صحبت کنیم:

این چهار مورد عبارتند از: «فناوری اصلی»، «محصول» و دو اصطلاح کسب و کاری کلیدی: «جذب» و «نگهداری».

فناوری

وقتی از فناوری نام می‌برم، می‌خواهم تو بگویی برای تحقق آن چه چیزی خریده‌ای. ایرادی ندارد، آن جعبه را باز کن، چه چیزی داخلش است؟ می‌گویی یک سامانه «کرنک» ینگ؟ عالی است. آیا از اینکه چیزی را خریده‌ای که فکر می‌کردی در شغل دیگری از آن تنفر داشتی، آشفته‌ای؟ هنوز فکر می‌کنی سامانه‌های «کرنک» ینگ به آخر خطر رسیده‌اند؟ این طور نباش. آنها [سامانه‌های «کرنک» ینگ] هم پایه پای تو هوشمندتر خواهند شد، پس آنها را همراه خودت ببر. به این خاطر نگرانی که نسبت به بدنه اصلی فناوری‌ای که در جعبه تغییرات همراهت داشتی، خوش بین نبودی و می‌ترسی از هم پاشد؟ ممکن است، اما تو بر آن غلبه خواهی کرد. اینکه از خدمات دهنده سرویس‌های بک اندت بدت بیاید یا شک داشته باشی که تلاش‌هایت باقی می‌مانند یا نه، موضوعی اساسی است. به کسوت بانکداری خوش آمدی.

من اینجا از تو می‌خواهم که در آن جعبه به دنبال دو چیز بگردی؛ دست در جعبه کن و بگو آیا حس می‌کنی چیزی شبیه یک موتور قوی دسته‌بندی تراکنش‌ها یا چیزی شبیه یک چارچوب جمع‌خودکار وجود دارد، پیدایشان کردی؟ عالی. حالا تنها باید در مورد بعضی چیزهای دیگر نگران باشیم. شما حتی می‌توانید نگرانی‌هایتان در مورد محصول را موقتاً کنار بگذارید. چون آن دو تای باقی‌مانده به تنهایی مشتری‌ها را علاقه‌مند نگه خواهند داشت؛ حتی اگر چیز دیگری در بساط نداشته باشد.

صبر کن، چی شد؟ تنها یکی پیدا کردی، یا بدتر از آن هیچ چیزی پیدا نکردی؟

اوه اوه، «هوستون» ما یک مشکل عمده داریم که نمی‌گذارد آن دوشیء جادویی دیگر که «جذب» و «نگهداری» نامیده می‌شوند را پیدا کنیم، می‌دانی چرا، چون تو نمی‌توانی به مشتریان نشان دهی که با پول‌شان چه کرده‌اند و چه جاهایی پول‌شان را خرج کرده‌اند؛ چون تو ته دلت می‌دانی که مهم نیست به چه تعداد ویژگی‌های جدید فکر کرده باشی و پیشنهادهای نرخ درصد سالانه‌ات چقدر جذاب باشند، به هر حال تو نمی‌توانی اولین گزینه بانکی کسی باشی، درست است؟ حداقل آن بانکی که با آن شروع می‌کنند، نیستی.

بله، بله، یافتن (و تهیه کردن) آن تکه‌های فناوری تقریباً غیر ممکن است و سرویس دهنده شما چنین چیزهایی را ندارد و تقریباً غیر ممکن است که شما ارائه‌دهندگان، خدمات مرتبط با فناوری‌تان را طوری انتخاب کنید که از دیگران بی‌نیاز باشید. شما باید منتظر تغییرات در قانون‌گذاری‌ها باشید؛ به طوری که بعداً در اثر تغییرات، همه API‌ها به راحتی در دستان شما قرار گیرند. یا حتی بهتر، صبر کنید، آیا مشتریان به شما قول داده‌اند که صرفاً عجیب و غریب بودن‌تان باعث می‌شود که اولین گزینه بانکی‌شان باشید؟ یا اگر شما یکپارچگی خدمات مالی را برایشان فراهم کنید، آنگاه آنها را مجبور به انتخاب خود خواهید کرد؟ مشتریان باید چنان ارزش شما را بشناسند که بلافاصله حساب ویژه خود در اچ‌اس‌بی‌سی را ببندند، یا اینکه هرگز دنبال چنین چیزهای بی‌ارزشی نروند.

محصول

آسوده باشید. من می‌توانم تصور کنم که شما همه خدمات مالی را به صورت یکپارچه برای مشتریان‌تان فراهم می‌کنید. می‌فهمید؟ این چیزی است که من را به سمت محصول سوق می‌دهد. ما چه چیزی به مشتریان می‌دهیم؟ کارت‌های قشنگ، نباید آنها را فراموش کنید، و البته حساب‌های پس‌انداز.

این کار آسان است و این همان جایی است که همه پول‌ها از آنجا در می‌آید. وام‌ها؛ وقتی که شما با یک یونیکورن فین‌تکی دیگر در زمینه ارائه وام شریک باشید. پرداخت‌های هم‌تابه‌همتا؛ وقتی که در بریتانیا هیچ اپلیکیشنی مثل ونمو وجود ندارد و البته حساب‌های جاری؛ جایی که مشتریان می‌توانند همه چیز را یکجا ببینند، قبض‌هایشان را پرداخت کنند و حقوق‌شان را بگیرند. اگر هدف‌تان کسب و کارهای کوچک مستقل باشد حتی می‌توانید وام‌خانه یا سرمایه‌گذاری را حتی برای SME‌ها نیز به مجموعه خدمات‌تان اضافه کنید. صبر کن، چي؟ خدمات پرداخت را کنار گذاشتید؟ مشکلی نیست، ما می‌توانیم بعداً خدمات پرداخت اپل و سامسونگ (اپل پی و سامسونگ پی) را در سیستم‌مان به کار گیریم؛ شاید حق با شما باشد! هیچ وام‌دهی‌ای در کار نیست، چون فعلاً خیلی در دسر دارد؟ بله من همین‌جا شما را متوقف می‌کنم.

آه! آیا ما با هم به توافق نرسیدیم که در همه چیز از همان ابتدا اولین گزینه بانکی مشتریان‌تان باشید. پس به همین خاطر است که نمی‌خواهید به سمت یکپارچگی بروید؟ خب اگر شما هیچ راهی برای پرداخت در اختیار مشتریان قرار ندهید، آنها جای دیگری این کار را می‌کنند. مطمئنی

که متوجه هستی؟ عزیزم آه عزیزم، بگذار ببینیم چطور می‌توانیم این را درست کنیم.

جذب و نگهداری

اول جذب؛ لطفاً اول نگاهی داخل صندوق‌ها بیندازید. سنگینی بار آن پول‌هایی که برای خرید سیستم‌های بک‌اند خرج کرده‌اید، برای استخدام آن بانکداران بازنشسته خرج کرده‌اید و برای گرفتن آن مجوزها صرف کرده‌اید را احساس می‌کنید؟ آیا این هزینه‌ها برای به دست آوردن آنچه می‌خواهید کافی است؟ چقدر برایش بودجه گذاشتید؟ ۵۰ پوند؟ ۱۰۰ پوند؟ ۵۰۰ پوند؟ چه تعداد از مردم باید به بانک شما بیایند تا چرخش بچرخد؟ چه تعداد از ۲۶ محصول جدید بانکی را باید داشته باشید تا بتوانید پابرجا بمانید؟ آیا همان قدر مشتری که بقیه چالشگرها دارند کافی است؟ من شما را به بانک سانتاندر ارجاع می‌دهم. هر چه دل‌تان می‌خواهد بگویید اما آنها همین حالا دارند این کار را در انگلستان انجام می‌دهند.

حق دارید اگر تعجب کنید، آیا مدل کسب و کار آنها تنها با دو میلیون مشتری در انزو ا کار می‌کند یا اینکه فقط به این دلیل که آنها بقیه کارهای بانکی را درست انجام می‌دهند این مدل کسب و کارشان هم درست کار می‌کند. شاید دو میلیون نفر زیاد باشد، اما شما حتماً باید یک میلیون مشتری را در طول سه سال هدف بگیرید؟ نه؟ ۵۰۰ هزار؟ باشد، ۵۰۰ هزار. خوب بگذارید ببینیم برای یک فرد محافظه‌کار ۵۰ پوند چه معنایی دارد. وای، هنوز پول زیادی است. حالا همه آن چیزی که باید نگرانش باشیم این است که چطور چیزی را که به دست آوردیم، حفظ کنیم؛ نگهداری. ترسم از این است که به بن‌بست برسیم.

نگاه کنید، این یک معامله است، یک معادله ساده، اگر به مشتریان هر آنچه از فناوری و سبیدی از محصولات مورد نیازشان را بدهید، دیگر نیازی نخواهید داشت آنها را بخرید. شما باید چنان ارزش‌هایی برای مشتریان فراهم کنید که حرفش در بین مردم پیچد و سریعاً به شکلی ارگانیک رشد کنید. اما این نقشه شما نیست، این طور نیست؟ پس نیاز دارید شرایطی را فراهم آورید که مشتریان‌تان با همین ویژگی‌های شبه‌ارزشمند اما درخشان‌تان کنار بیایند.

تصور کنیم شما چند ده میلیون دلار بیشتر برای خرید سایر فناوری‌ها یا برای تبلیغ محصولات‌تان در اختیار دارید؛ آن پول‌ها را صرف کمپین‌های تبلیغاتی تلویزیونی می‌کنید و بخشی از مردم را ترغیب می‌کنید که محصولات و خدمات بانک شما را امتحان کنند. خوب، حالا همه آنچه باید نگرانش باشید، نگهداری است؛ اینکه مشتریان باقی بمانند. اگر شما فناوری

با محصولات را سرو سامان داده و مقبولیت کافی بین مشتریان پیدا کردید، آنگاه می‌توانید به نگهداری دست پیدا کنید. می‌توانید شگفت‌انگیز باشید و مشتریان را عاشق خود کنید و کاری کنید که رهایتان نکنند. این کار آسان و جادویی خواهد بود.

همه اینها ممکن است، چون شما می‌توانید روی شبکه‌های اجتماعی، گیمیفیکیشن، احراز هویت تله پاتیک، اپلیکیشن مدیریت مالی شخصی فری تو اسپند، پیشنهادها، نوטיפیکیشن‌ها، شبیه‌سازی‌های تجاری و همه ابزارهای جذاب و اعتیادآوری که آرزوی به چنگ آوردن‌شان را از ته دل‌تان داشته‌اید، حساب کنید. اما برای اینکه به اینجا برسید، باید گام‌های گفته‌شده را به ترتیب بپیمایید.

خب چالش‌گر عزیزم برای بقایت می‌توانی از یکی از این سه مورد چشم‌پوشی، ولی از هر سه آنها نمی‌توانی صرف‌نظر کنی. این سه مورد عبارتند از: فناوری قوی (دسته‌بندی و تجمیع خودکار حساب‌ها)، یا یک بسته محصولات کامل و راضی‌کننده (ارتباط حساب‌های جاری یک ضرورت در این زمینه است)، یا صرف پول برای جذب مشتری (پول به مقادیر زیاد تا بتوانی افراد را بخری و سپس به درگاه خدا دعا کنی که مشتریانی که جذب کردی تا وقتی آن دو عامل دیگر را فراهم کنی، تو را ترک نکنند). حالا انتخاب را انجام بده.

این صرفاً برای بقاست. برای پیشرفت و موفقیت باید همه موارد را با هم داشته باشی؛ فناوری، محصول، جذب و نگهداری.

متأسفم که این حرف‌ها این قدر ناراحت‌کننده بود، لطفاً خیلی بهشان فکر نکن. هنوز می‌توانید فضا را عوض کنید و به آنچه برانده‌تان هست، برسید، شما از آن بانک‌های قدیمی و فسیل‌شده نیستید. همه ما به موفقیت شما نیاز داریم. همه ما پیگیر شما هستیم و امیدواریم به خاطر همه ما شما موفق شوید.

امضا

یک مشتری امیدوار آینده

چند ماه بعد به خاطر نشانه‌های نگران‌کننده‌ای که در بازار دیدم که نه تنها در مورد فناوری

بودند؛ بلکه به مساله‌ای که من بارها خاطر نشان کرده بودم - شفافیت بسته پیشنهادی مشتریان - نیز مربوط می‌شدند، مجبور شدم دوباره نامه‌ای بنویسم.

نامه سرگشاده به بانک چالشگر - بخش ۲

بانک چالشگر،

دوباره منم.

می‌دانم که از نامه اخیری که برایت نوشتم، خوشش نیامد. همین‌طور می‌دانم که سعی کردی نادیده‌اش بگیری، چون اگر روراست باشیم تو سرت با میتینگ‌های FCA، شلوغ‌است؛ اما ته دلت می‌دانی که تا وقتی که از یکپارچگی چشم‌پوشی کنی و دسته‌بندی را اجرا نکنی یا در سطح خیلی ضعیفی اجرا کنی، هیچ شانس برای بقا در طولانی مدت نخواهی داشت. دوباره به آنچه می‌گفتم برگردیم:

«کیفیت تجربه (...)، من نگرانش نیستم. تواز پس تجربه کیفیت بر می‌آیی. همه اینها ممکن است، چون شما می‌توانید روی شبکه‌های اجتماعی، گیمیفیکیشن، احراز هویت تله‌پاتیک، اپلیکیشن مدیریت مالی شخصی جدید فری‌تواسپند، پیشنهادها، اعلام‌ها، شبیه‌سازی‌های تجاری و همه ابزارهای جذاب و اعتیادآوری که آرزوی به‌چنگ آوردن‌شان را از ته دلتان داشته‌اید، حساب کنید. اما برای اینکه به اینجا برسید، باید گام‌های گفته‌شده را به ترتیب بپیمایید. اگر شما فناوری یا محصولات راسر و سامان داده و مقبولیت کافی بین مشتریان پیدا کردید، آنگاه می‌توانید به نگهداری دست پیدا کنید. می‌توانید شگفت‌انگیز باشید و آنها را عاشق خود کنید و کاری کنید که رهایتان نکنند. این کار آسان و جادویی خواهد بود.»

همه اینها درست بود، جز اینکه به آن آسانی و آن‌طور جادویی که گفتم نبود، درست است؟ دو ماه از تاریخی که من آن نامه را نوشتم، گذشته است و تو شروع کرده‌ای من را در باره بخش مربوط به پیشنهادها نگران کنی. موارد بالا تنها زمانی صادق خواهند بود که خدمات شما برتر از رقبا باشد؛ اما شما برای همه کس کار نمی‌کنی، می‌کنی؟ تو برای یک بازار محدود کار می‌کنی یعنی همان اشخاصی که معترض به وضعیت فعلی هستند.

اول از همه، اینکه فکر می‌کنید به یک بازار محدود امن نیاز دارید را درک می‌کنم، یک دلیلش قانون‌گذار است که با بحث‌های بی‌وقفه خود شما را متقاعد می‌کند که به چنین چیزی در کسب و کارتان و در فرایند «احراز هویت» نیاز دارید. من خودم در یک بانک چالشگر تجربه سرمایه‌گذاری دارم که چند روز بعد شروع به کار کرد و یکی از دلایلی که به این کار ترغیب شدم، این بود که آنها یک بازار امن و محدود که متشکل از دانشجویان بود، داشتند؛ با این حساب هر قدر شما در آشکار کردن آن چیزی که مربوط به شماست، شفاف‌تر باشید و به بیان دیگر هر قدر آن بخش (بازار محدود امن) کوچک‌تر باشد، آنگاه بیشتر به هدف زده‌اید. هیچ جایی برای اشتباه نیست. اگر هدف‌گیری شما نسل هزاره یا همان وای، یا SMEها، کشاورزان یا مادران احتمالی است، باید بهتر از هر کسی نیازهای این دسته از مشتریان در خصوص لحظات پولی‌شان را بدانید و خودتان را وقف این کنید که چگونه می‌توانید آنها را به بهترین نحو آماده کنید.

من باور نمی‌کنم که شما دارید چنین کاری می‌کنید.

من اشتباه می‌کنم؟ پیش از آنکه محصولتان را برای ساختن یک تجربه بخش کاربری خاص آماده کنید، چقدر پژوهش واقع‌بینانه در راستای آن انجام داده‌اید؟ یا یک تیم مطالعه و بررسی برای آن ایجاد کرده‌اید؟ آیا مقایسه‌ای جامع با محصولات دیگری که رقبای شما در این زمینه ارائه کرده‌اند، انجام داده‌اید؟ من که این طور فکر نمی‌کنم... حالا که محصولتان تقریباً آماده شده و شما می‌خواهید آخرین جزئیات را به آن اضافه کنید، چه؟

آیا بحث‌هایی داغ و دامن‌دار در بین شما جریان دارد که چطور یک کلکسیونر تمبر در دهه ۴۰ زندگی‌اش هرگز بعد از ۱۱ شب، پیشنهادی را روی ای‌بی‌بی نمی‌گذارد، پس اگر در این موقع شب فعالیتی را روی کارت‌ش دیدی، باید برای به حداقل رساندن احتمال تقلب هشدار می‌دهی؟ آیا تا به حال به تعریف مشتری از شرکت‌های کوچک و متوسط رسیده‌اید و این نکته را متوجه شده‌اید که صاحب یک مغازه حاشیه‌ای با صاحب یک پمپ‌بنزین نیازهای بسیار متفاوتی دارند؟ آیا تا به حال یک جلسه ارزیابی محصول را ترک کرده‌اید در اعتراض به اینکه تیم طراحی محصول اصرار بر بیجایی دارد تا روی ساعت هوشمند مشتری نوتیفیکیشن مبنی بر دریافت یک وام گران ارسال کند؟ و این در حالی است که شما فکر می‌کنید که این کارها ممکن است مشتریان را به سمت بدی‌های بیش از حد توان‌شان سوق دهد؟

خب بله من اعتراف می‌کنم نه تنها شک دارم که شما بتوانید به آن اهداف در سمت فناوری‌های

بک‌اند برسید؛ بلکه کم‌کم داریم به این فکر می‌افتم که شما حتی برای سمت پیشنهاد هم به اندازه کافی تلاش نمی‌کنید. شما من را نگران می‌کنید. چه می‌توانم بگویم، نگران هستم، من هفته پیش درباره بانکداری غیر قابل لمس تقریباً داشتم فریاد می‌کشیدم و شما هنوز در مورد آن پیش فرض بازار محدود امن به من پاسخ نداده‌اید. سخنرانی‌های تفننی در مورد بازاریابی - بعضی وقت‌ها حرف‌های گیج‌کننده کلمه بهتری است، مطالب خبرگزاری‌ها در باب داستان بنیان‌گذار سیلیکون ولی در کالیفرنیا در سال ۱۹۹۴، ایده‌های دلچسب در باب جمع‌سپاری اپ‌ها و شرکت در همه میتینگ‌های FCA، شما را نجات نخواهد داد. تازمانی که به «جک» که یک آرایشگر است، نگویید که دارید یک بانک برای او می‌سازید و تازمانی که او به بانک شما وارد نشده و تجربه بهتری نسبت به بانک قبلی خود دریافت نکند، هیچ کاری انجام نداده‌اید.

بانک‌های رسمی نیازی ندارند هیچ بازار محدودی را تصاحب کنند. آنها هر چه بگویند یا هر چیزی که دوست داشته باشند یا باور داشته باشند، در نهایت به کوچک‌ترین مخرج مشترک همه بخش‌های مشتریان خدمات می‌دهند و دلایل‌شان برای این کار بسیار است. وقتی تجربه‌های فراهم‌آمده برای مشتریان‌شان کیفیتی کمتر از متوسط داشته باشد، برای ممانعت از فرار مشتریان‌شان می‌توانند به شعبه‌ها و مراکز تماس متعددشان تکیه کنند، اما شما نمی‌توانید. آنها می‌توانند سیستم ماشینی عظیم شرکتی‌شان را متهم کنند که در ارائه پیشنهادهای جدید و مفید کند عمل می‌کنند، اما شما نمی‌توانید. آنها می‌توانند به سال‌ها وفاداری نامعقول و اعتماد از جانب مشتریان متکی باشند، اما شما نمی‌توانید.

می‌توانید ثابت کنید که اشتباه می‌کنم. از ۲۶ چالشگر موجود من باید مخاطب حداقل نیمی از آنها باشم. فقط یک مثال نشان دهید که می‌توانید به گونه‌ای لحظه پولی من را تغییر دهید که بانک مترو یا بانک سانتاندر نمی‌توانند، آنگاه من کلافه‌فین تکی کهنه خود را با خجالت در جمع از سر بر می‌دارم. فقط یکی. من شما را به چالش می‌طلبم. از شما استدعا می‌کنم. خواهش می‌کنم، نشان دهید که اشتباه می‌کنم، من یک تجربه بانکداری می‌خواهم که راضی‌ام کند.

امضا

هنوز (به سختی) یک مشتری امیدوار آینده

جایی که بانکداری نخست از آنجا نامحسوس شد؛ پرداخت‌ها

مادر حال حاضر مردم را طوری عادت داده‌ایم که اصلاً به بانکداری فکر نمی‌کنند. آنها حتی به اینکه بانک‌هایشان بانکداری را رها کنند، فکر نمی‌کنند، مگر اینکه اثری در زندگی‌شان بگذارد. تنها زمانی که مردم به بانک‌هایشان فکر می‌کنند، وقتی است که بانک‌هایشان آنها را با مشکل مواجه کنند؛ وقتی بانک‌ها در لحظات پولی روز مره آنها، از تقویت یا توانمند کردن‌شان باز بمانند. همین مساله در باب پرداخت نیز مصداق دارد. مردم هرگز به پرداخت فکر نمی‌کنند. تنها زمانی فکر می‌کنند که مشکلی در آن زمینه اتفاق بیفتد.

این پرداخت چه با پول نقد باشد، چه با کارت، چه با سکه‌های جادویی یا حتی هینوتیزم، تنها چیزی که مردم به آن فکر می‌کنند این است که سد بین آنها و کالا یا خدمت مطلوب‌شان از میان برداشته شود. اینکه این کار به چه طریق صورت بگیرد، به شدت برای هر کسی بی اهمیت است؛ جز برای ماده‌ها هزار نفری که در صنعت فناوری مالی مشغول به کار هستیم. آنچه موجب تاسف است اینکه ما در این صنعت به جای آنکه بر چگونگی متمرکز باشیم، بر چرایی تمرکز کرده‌ایم.

لحظات پولی نقدی

پست شده در ۸ سپتامبر ۲۰۱۵، توسط دوئنا بلا مستروم

بریتانیایی‌ها بالاخره بیشتر هزینه‌هایشان را با کارت انجام دادند، اما پول نقد هنوز همه جا هست.

برای کسانی مانند ما که در صنعت فعال هستیم، حتی فکر کردن به پول نقد هم و هم‌انگیز است. همه آنچه ما درباره‌اش صحبت می‌کنیم، ریل‌های بدون تماس و پرداخت‌های بدون پول نقد است، اما بیرون از این صنعت و در دنیای واقعی، مردم پول نقد حمل می‌کنند، پول نقد به هم می‌دهند و از هم می‌گیرند.

چند وقت پیش هنگامی که من درگیر فراخوان کنفرانسی بودم که قرار بود چند روز بعد برگزار شود، وارد یک کافی‌شاپ معروف در ناحیه شورویچ لندن شدم و دیدم روی یک تابلو با خط قرمز و درشت نوشته‌اند «فقط پول نقد» و من بلافاصله با خودم فکر کردم منظورشان این است که آنها

سیستم پرداخت موبایلی را نمی‌پذیرند و داخل کیف پولم گشتم تا کارتم را پیدا کنم. اصلاً به این فکر نکردم که آنها واقعاً فقط پول نقد می‌پذیرند، اما آیا باید بر می‌گشتم و آنجا را ترک می‌کردم؟ نه مجبور نبودم. به تعداد کافی سکه از گوشه و کنار کیفم پیدا کردم تا بتوانم یک نوشیدنی بخرم. اما این مساله باعث شد به این فکر کنم که چقدر دیدگاه ما نسبت به پول، قبیله‌ای است و وابستگی به برند در همه شکل‌های آن چقدر سنگین است؛ به طوری که در آنچه ما می‌خواهیم به عنوان لحظه پولی داشته باشیم، تاثیرگذار است.

فکر می‌کنم پول نقد به ویژه در شیوه‌ای که ما در دنیای بیش از حد دیجیتال شده در پیش گرفتیم، مساله جالبی است.

اینکه هنوز چه کسی و چرا از پول نقد استفاده می‌کند، می‌تواند جالب باشد؛ چرا که این بررسی می‌تواند حقایقی را در مورد برند آشکار کند. معتقدم هر چقدر وابستگی به برند بیشتر باشد، تمایل ما برای تغییر لحظات پولی مان به خاطر آن بیشتر است، یعنی محرک مادر رفتار پرداختی مان شدت وابستگی مان به برند است و اگر درست بگوییم، این ادعا از این استدلال که بانک‌ها چگونه می‌توانند تغییرات رفتاری را تشویق کنند، پشتیبانی می‌کند.

این نه ظالمانه است و نه بی‌اساس که آینده را طوری تصور کنیم که بانک‌ها در آن همزمان هم به اندازه کافی هوشمند خواهند بود و هم به اندازه کافی برند‌های قوی خواهند داشت که بتوانند رفتار مشتریان را در جهت بهتر شدن تغییر دهند، اما برای آنکه به آنجا برسیم، نیاز داریم بانک‌ها از مایشگاه‌هایی راه بیندازند که برای فهم و تقویت لحظات پولی پژوهش کنند، نه اینکه بیت‌کوین‌ها را بشمارند.

لحظات پولی از نوع فناوری پوشیدنی و غیر تماسی

از زمان اختراع خودپردازها قطعاً یکی از خلاقانه‌ترین مفاهیمی که وارد حوزه پرداخت شده آمازون گواست. حالا هرکسی می‌تواند داخل فروشگاه‌ها برود و بیرون بیاید؛ بدون اینکه متحمل زحمت ایستادن در صف‌های طولانی و سروکله زدن با ماشین‌های سلف‌سرویزی شود که مثل اغلب کیوسک‌های خود-خدمت ایرلاین‌ها کار می‌کنند، پرداخت‌ها نیز به همان راحتی و شیوه‌ای که در اوبر هست، صورت می‌گیرد؛ بدون اتصال، نامحسوس و بدون زحمت. چقدر عالی!

از وقتی این ایده اجرایی شده است از همه جای دنیای دیجیتال این حرف‌ها شنیده شد:
«قراره از این به بعد بیشتر خرج کنیم.»

«این کار در کنار دسترسی آنی به وام‌ها، بحران مالی را برای مشتریان معنا می‌کند.»

در سوی دیگر طیف، فریاد مشتریان بلند شده بود:

«انگار دیگه نمی‌تونن لخت مون کنن، خوش به حال مشتری!»

«من می‌خواهم سریع‌تر و بدون زحمت پرداخت کنم، چه مازوخیستی باید باشی تا هم‌چنین چیزی رو نپذیری؟»

«قطعاً اون‌ها دارن بزرگ‌نمایی هم می‌کنند، وگرنه من بعد از ایستادن در یک صف طولانی و اعصاب خردکن چه کاری جز کشیدن کارتم می‌کنم، یا وقتی دارم از فروشگاه خارج می‌شم چه کاری جز چک کردن باقی مانده حسابم می‌کنم، خب اون‌ها قراره چه تغییری ایجاد کنن مگه؟»
خوشبختانه ندهای معقولی هم بودند که به بقیه یادآوری می‌کردند این کار هیچ تغییری ایجاد نمی‌کند؛ جز اینکه عملیات پرداخت را بدون تماس انجام می‌دهیم و به این ترتیب مقداری در زمان صرفه جویی می‌شود و همین هم به اندازه کافی برای ما خوب است. این طور نیست؟
همه گزارش‌ها در باب پرداخت غیرتماسی - چه اسم نامناسبی، چون شما بالاخره باید دستی به کارت بنید و عملاً تماس اتفاق می‌افتد - حاکی از آن هستند که این یک موفقیت کامل است. طبق گزارش موسسه بارکلا یارد از هر ۱۰ تراکنش ممکن چهار تایشان به شیوه غیرتماسی انجام می‌شود.

در حالی که جذب مشتری چیزی جذاب به نظر می‌رسد، برخی استدلال می‌کنند ما باید نگاه دقیق‌تر و نزدیک‌تری به رفتار هزینه‌کردی بیندازیم. بعضی گزارش‌ها حاکی از این هستند که هرگاه محدوده هزینه تا ۳۰ پوند افزایش می‌یابد، آنگاه مردم خرج ماهانه‌شان را تا ۲۰ درصد افزایش می‌دهند. این افزایش به طور عمده حاصل و لخرجی‌های آخر هفته است.

فرض کنید با جمعی از دوستان‌تان در یک کافی‌شاپ محلی اوقات خوشی را می‌گذرانید. هر بار که چیز جدیدی سفارش می‌دهید، پیشخدمت دستگاه کارت‌خوان را می‌آورد تا همان‌جا تسویه حساب کنید. چند لحظه بعد اوسری تکان می‌دهد، لبخند می‌زند و می‌رود. به نظر می‌رسد شما بدون تماس پرداخت کرده‌اید. همه چیز خوب به نظر می‌رسد جز اینکه تنها چیزی که شما در مورد پول پرداخت شده واقعا می‌دانید، این است که زیر ۳۰ پوند بوده. اینکه واقعا

چقدر بوده به طور کلی مبهم و در کنار عصر دلپذیری که داشته/اید کاملاً بی ربط است. استفاده از سیستم *Chip and Pin* کمک می‌کند که شما زمان اندکی صرف مسئولیت مالی تان نکنید؛ در حالی که پیش از آن تایید موارد زیادی را از شما گرفته است.

انجمن کارت انگلستان در این زمینه اعلام کرده است میانگین هزینه افراد با شیوه غیرتماسی ۸/۸ پوند است؛ بنابراین روشن است که این شیوه بیشتر برای هزینه‌های بزرگ به کار می‌رود تا نقل و انتقال‌ها و تراکنش‌های کوچک. اکنون بدیهی است که در صورت نبود محدودیت ۱۰۰۰ یورویی، باید نسبت به هزینه‌های اضافی در امان باشیم. این در حالی است که اگر به آمارهای مشابه نظری بیندازیم، خواهیم دید که نیمی از کارت‌های پرداخت غیرتماسی در انگلستان کارت‌های اعتباری هستند که هزینه‌های واقعی را بسیار بیشتر می‌کند.

به برکت اقتصاد واقعا - پروتق کشور! یک بریتانیایی به طور متوسط توانایی استفاده بدون دغدغه از سیستم غیرتماسی را برای ۲۲ بار در هفته پیش از آنکه درآمد خالصش تمام شود، دارد. مطابق گزارش موسسه مانی ادوایز سرویس، از هر ۱۰ بزرگسال، چهار نفر حتی ۵۰۰ پوند هم در پس‌اندازشان ندارند که خودش به تنهایی آینده‌ای تاریک است.

بعضی‌ها این سوال را می‌پرسند که این فناوری که به طور رویایی امور پرداخت را تسهیل می‌کند، به لحاظ سلامت مالی و همچنین از دیدگاه اخلاقی صحیح است یا خیر؟ آنها بر سر این بحث می‌کنند که باید بحث بر سر حذف پول نقد را - که آینده محتوم است - متوقف کرده و به جایش بر سر «بی شعوری» که مساله حال است، بحث کنیم.

من خودم به شخصه به شدت طرفدار مسئولیت شخصی هستم، بنابراین من نه تنها از اینکه بخواهم با پرداخت غیرتماسی مخالفت کنم بسیار دورم؛ بلکه حتی بسیار فراتر از آن معتقدم که سقف پرداخت از این طریق نیز آن قدر باید افزایش یابد که نه تنها بتواند با استرالیا و کانادا (حدود ۵۵ پوند) رقابت کند؛ بلکه حتی هر چقدر که مشتریان بخواهند، افزایش پیدا کند، به طوری که هوشیاری مالی^۱ را ایجاد کند. دارم به این نکته ساده اشاره می‌کنم که اگر ما سهولت دسترسی را بهینه کنیم، دفعات استفاده افزایش پیدا خواهد کرد و مشتریان نیاز به نظارت فوری برای کنترل بیشتر روی فعالیت‌های مالی شان دارند.

آژانس‌های اعتبارسنجی در صورت استفاده از سیستم غیرتماسی در اعلام هشدار هزینه بیش

از حد معجاز، بسیار سریع عمل خواهند کرد، اما اگر عملکردشان به گونه‌ای باشد که واکنشی مناسب در صورت مواجهه با اطلاعات غلط ارائه دهند، نیز کارشان را به درستی انجام داده‌اند. اطلاعاتی که یک مشتری از یک موسسه سنجش اعتبار دریافت می‌کند، اطلاعاتی پسینی هستند و هزینه کرد بیش از حد مشتری یا آسیب به هر حال اتفاق افتاده است. دسترسی بلافاصله، در چارچوب و شفافیت مرتبط به امور مالی برای هر شخص ضرورتی است که به عهده ارائه‌دهنده خدمات پولی-یعنی بانک‌ها-است.

می‌توان ادعا کرد که آنها پیش از اینکه قدم در فرایندهای پرداخت سریع‌تر بگذاریم، باید ابزارهای آگاه‌سازی ما را فراهم کنند و از عادات خرید و هزینه کرد ما مطلع شده باشند؛ به خصوص در دوره‌ای که مصرف‌گرایی خطرناک‌تر شده و هزینه و خرج سقفی ندارد.

ارائه اطلاعات مرتبط با رفتار مالی مشتریان به صورت آنی، رویاهایی هستند که در روپار دازی‌های فین‌تکی همه بانک‌های رسمی بریتانیا وجود دارد و مشتریان هنوز حتی برای دستیابی به شیوه‌های خرج و هزینه سریع‌تر راهی طولانی در پیش دارند.

سلامت مالی به معنی شعبه‌داری، آژانس‌های اعتبارسنجی یا حتی مسئولیت‌پذیری بانک‌ها نیست، این بدون شک امری است که مربوط به ماست، اما اینکه همه این اطلاعات به ما داده شود، وظیفه نهاد‌های مالی است و فناوری چیزی نیست که مانع آنها از انجام این کار بشود.

توجه به این نکته مهم است که در حالی که سهولت در پرداخت باب بحث‌هایی در باره سواد مالی را باز می‌کند، اما بانکداری غیرقابل لمس در جاتی از مسئولیت‌پذیری نهاده شده در پیاده‌سازی مولفه‌های هوش مصنوعی را طلب می‌کند و فرصت‌های بی‌پایانی را پیشنهاد می‌کند. در واقع این مفهوم اخلاقی‌ترین آینده متصور برای بانکداری است.

بانکداری چگونه باید نامحسوس شود؟

هنوز هم کسانی هستند که نسبت به تمایل مشتری‌ها به عملیات خودکار بانکی فارغ از سودی که دارند شک دارند. البته در این موضوع اعتماد مشتری تا حد زیادی باید جلب شود. با بالا گرفتن تب و تاب هوش مصنوعی، افراد زیادی در مورد جزئیات این موضوع بحث کرده‌اند و هیچ

کس بهتر از برت کینگ در کتاب آخرش بانک ۴۰۰ درباره آن نگفته است. بهتر است در اینجا به موضوعات تکراری نپردازیم.

بافرض اینکه اراده تغییر وجود دارد، اعتماد مشتری جلب شده است و شرایط فنی مهیا هستند؛ سوالی که پیش می آید این است که هدف چیست؟ بانکداری چطور باید نامحسوس باشد و چگونه کار کند؟

محتمل ترین مرحله بعدی برای مشتریان این است که از چه وسیله ساخته شده توسط هوش مصنوعی نوینفیکیشن دریافت می کنند. می تواند گوشی موبایل باشد، یا ساعت مچی، یا اینکه توسط الکسا به صورت مکالمه درآید. اینکه کدام وسیله در این میدان پیروز می شود، رقابتی است که بر دوش سازندگان تجهیزات است.

نکته مهم این است که این تغییر پارادایم موجب می شود که عملیات پشت صحنه بانکداری تغییر کند و نهایتاً ابزاری اطلاعات را به مشتری می رساند که بیشترین ارتباط را با او داشته باشد.

در نتیجه سوال اساسی اینجا است که چه کسی مسئول مدیریت این ارتباطات خواهد بود؟ بنابراین بانک ها باید مدل های کسب و کاری خود را با دقت زیر نظر بگیرند که آیا در این مدل ها ارتباط مستقیم با مشتریان برقرار می شود؟

چه می شد اگر ...

در سال ۲۰۲۰

«خوزه» از خدمات ارائه شده توسط سانتاندر، اچ اس بی سی و بنکیا به دو طریق حساب جاری و حساب ذخیره پس انداز استفاده می کند. همچنین وی از الکسا برای انجام همه عملیات های بانکی اش استفاده می کند. زمانی که همه تنظیمات را انجام داد، از الکسا می پرسد: آیا می توانی حساب پس انداز من را به صورت ماهانه بررسی کنی و پول ها را به حسابی منتقل کنی که بیشترین سود را دارد؟ الکسا می گوید که می تواند و مکالمه ای را در مورد نیازمندی های خوزه و میزان ریسک پذیری او شروع می کند. در پایان خوزه شادمان است و الکسا را به عنوان یک دوست صمیمی جدید و یک مشاور در نظر می گیرد و به هرکاری که الکسا به جای او در ارتباط با پرداخت، پس انداز و تبادلات مالی انجام می دهد اعتماد دارد.

حالا زمانی که خوزه به الکسا می گوید که پول تلفن را پرداخت کن! ممکن است پرداخت مستقیمی از حساب او انجام نشود و نیاز باشد که مقداری پول از حسابش در اچ اس بی سی به سانتاندر منتقل شود که پرداخت قبض تلفن را به این دلیل که در حال حاضر پول کمی در حساب وجود دارد؛ پوشش دهد. الکسا ممکن است به این نتیجه برسد که این روند مدتی است که تکرار می شود و بنابراین قبض تلفن را به حساب اچ اس بی سی وصل می کند؛ تا هزینه انتقال پول حذف شود. همچنین ممکن است الکسا متوجه شود که اچ اس بی سی یک قرارداد وفاداری پیشنهاد می دهد که منجر به تخفیف در قبض تلفن می شود و در نتیجه روند آونمان را به کلی تغییر دهد.

به منظور دریافت تاییدیه مشتری، الکسا از او می پرسد که هنوز صد درصد به من اعتماد داری؟ و اگر جواب بله است همه آن کارها را انجام دهد و اگر خیر تک به تک را توضیح دهد یا هیچ کدام را انجام ندهد.

نقش سانتاندر به عنوان بانک در این میان چیست؟ آنها چه تبادلی انجام می دهند؟ چه می شود اگر سانتاندر بخشی از توصیه های قابل اجرا را - با توجه به نتایج تجزیه و تحلیل داده های مشتری - نگه دارد و الکسا، اپل یا گوگل هر کسی را که مسئول برقراری ارتباط است متهم کند که دارید پیشنهادهای غلطی به مشتری من می دهید؟ چه می شود اگر سانتاندر اطلاعات همه حساب های دیگر را پیش از اینکه تجهیزات دیجیتال غلبه کنند، جمع کرده باشد و برای هر کدام برنامه مخصوصی تدارک دیده باشد؟ چرا الکسا، اپل یا گوگل این کار را انجام دهند چرا بانک سانتاندر خود این وظایف را بر عهده نگیرد؟

برای مشتری که چندین حساب را نگه می دارد و تنها از طریق الکسا بانکداری می کند و حتی به الکسا دستور می دهد که یک سناریوی خاص را پیاده کند اگر سانتاندر تنها به عنوان مجموعه عملیات نامحسوس پشت صحنه وجود داشته باشد، آنگاه مدل کسب و کاری سانتاندر چه خواهد بود؟ مدلی که بتواند به کسب درآمد از داده هایی که از بانکداری سنتی به دست نمی آمد و نیازمند تماس مستقیم با مشتری است، کمک کند؟

برخی بانک ها سرگرم پاسخ دادن به سوال های سخت بالا هستند ولی تعداد کمی هستند که دست به عمل زده اند. مسائل فرهنگی تنها دلیل این عدم تمایل است.



فصل چهارم

ورود به دنیای واقعی؛ داستان‌هایی از تجربه‌های
سرآمدان فین‌تک از محصولات بانکی

داستان‌ها و سرآمدان

این بخش به داستان‌های واقعی از مشکلات پیش آمده که ناشی از سختی محصولات بانکداری و لختی که همراه با آن است، می‌پردازد. اغلب مواقع از شانس‌ی که در غیبت ۹ ساله در صنعت داشتم می‌گویم که باعث شد بیشتر اینفلوئنسرهای حوزه فین‌تک را مانند یک دوست صمیمی بشناسم. جامعه اینفلوئنسرها در لندن محدود است و تعدادی از بچه‌ها در مورد آینده هوش مصنوعی در کنار هم کار می‌کنند، ولی سایر حلقه‌های کوچک مانند گروه مافیای فین‌تک - که البته نام‌گذاری توهین‌آمیزی است - اکثراً از طریق فضای مجازی ارتباط دارند. هر زمان که رویدادی در حوزه فین‌تک برگزار می‌شود یا با مشتری قرار دارند، جلسه‌ای می‌گذارند. من از تعدادی از این دوستان خواستم که تجربیات خود را مطرح کنند.

هنگام برگزاری کارگاه‌های صوتی، اغلب زمانی را به صحبت کردن در مورد هر نامی که در فهرست راهنمای جامع اشخاص - در صنعت فین‌تک - قرار دارد، اختصاص می‌دهم.

سال‌ها مطالعه کرده‌ام و در حالی که ۴۰ تا ۵۰ اسم در فهرست موجود است؛ حداقل ۱۰ اسم هستند که من از آنها با عنوان نگهبانان دانش مقدس فین‌تک نام می‌برم. آنها چندین سال است که در این عرصه حضور دارند (کسی به خاطر نمی‌آورد از چه زمانی)؛ بعضی هایشان از سال ۲۰۰۱ در این زمینه و بلاگ‌نویسی می‌کردند. شخصاً آنها را زمانی که فعالیت‌م را در این حوزه شروع کردم در این وبلاگ‌ها پیدا کردم و الان خودم یکی از نگهبانان قدیمی هستم. خواندن نوشته‌های این افراد و شناخت آنها ضروری است و هیچ بهانه‌ای پذیرفتنی نیست.

بانکداری کسب و کارهای کوچک و متوسط

وقتی طرح این فصل را می‌ریختم، در نظر داشتم برای هر کدام از خدمات یا محصولات بانک‌ها از قبیل حساب جاری، بانکداری شرکتی، پس‌انداز و تجربه شعبه، داستانی را بیاورم. زمانی که با دوستان سرآمدم در زمینه فین‌تک صحبت کردم، متوجه شدم که هر کدام از آنها قبلاً تجربه مراجعه به شعبه را داشته‌اند و آن را ناخوشایند می‌دانند و اگر در پی تجربه‌های شخصی‌شان باشیم، باید در مورد تجربه‌های لحظات پولی که در زندگی شلوغ‌شان داشته‌اند، سوال کنیم. با توجه به اینکه همه این اینفلوئنسرها ضرورتاً کارآفرین هستند و علاقه‌مندی‌های متعدد و متغیر

هیچ ندیده‌ای هنوز

انتشارات **راه پرداخت**

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

way2pay.shop

بانکداری و احساس؟ چه ترکیب عجیبی! اصلاً با چه چسبی می‌توان این دو واژه را به هم چسباند؟ تا امروز کسی صحبتی از احساس در بانکداری نکرده بود؛ حالا چرا یک نفر باید پیدا شود و بگوید بانکداری احساسی؟ به نظر می‌رسد یک بانکدار به آخرین چیزی که نیاز دارد احساس باشد. هرچند در سال‌های گذشته احساس وارد بسیاری از صنایع شده ولی بانکداری از آخرین قلعه‌های فتح نشده بود. حالا احساس راه خودش را به سوی بانکداری هم باز کرده است. وقتی یک بانکدار می‌گوید که باید روی مشتری تمرکز کنیم یعنی این که احساس وارد بانکداری شده است. برخلاف تصور ترکیب احساس و بانکداری یک معجون فوق‌العاده خوشمزه است! اگر یک بانکدار نتایج ورود احساس به بانکداری را لمس کند بعید است که هیچ‌گاه به بانکداری بدون احساس فکر هم بکند. خانم دوئنا بلامستروم در این کتاب از چیزهای ظاهراً بدیهی می‌گوید؛ چیزهایی که فراموش شده‌اند و در هیاهوی فناوری و نوآوری گم شده‌اند. کتاب بانکداری احساسی فرصتی است برای توسعه بانکداری و نجات آن از مسیر تباهی!

راه‌کار

کتاب بانکداری احساسی
با حمایت کارخانه نوآوری
رسانه راه‌کار منتشر
شده و ناشر اصلی آن
انتشارات اسپرینگر است



Springer

ISBN 978-622-7702-33-0



۹۸ هزار تومان

انتشارات راه‌پرداخت

ناشر فناوری و نوآوری

way2pay.press