

چگونه بانکداری خرد در حال جایگزینی، کم‌رنگ شدن و حذف
توسط استارت‌آپ‌های فناوری است و بانک‌ها برای نجات
چه کاری باید انجام دهند

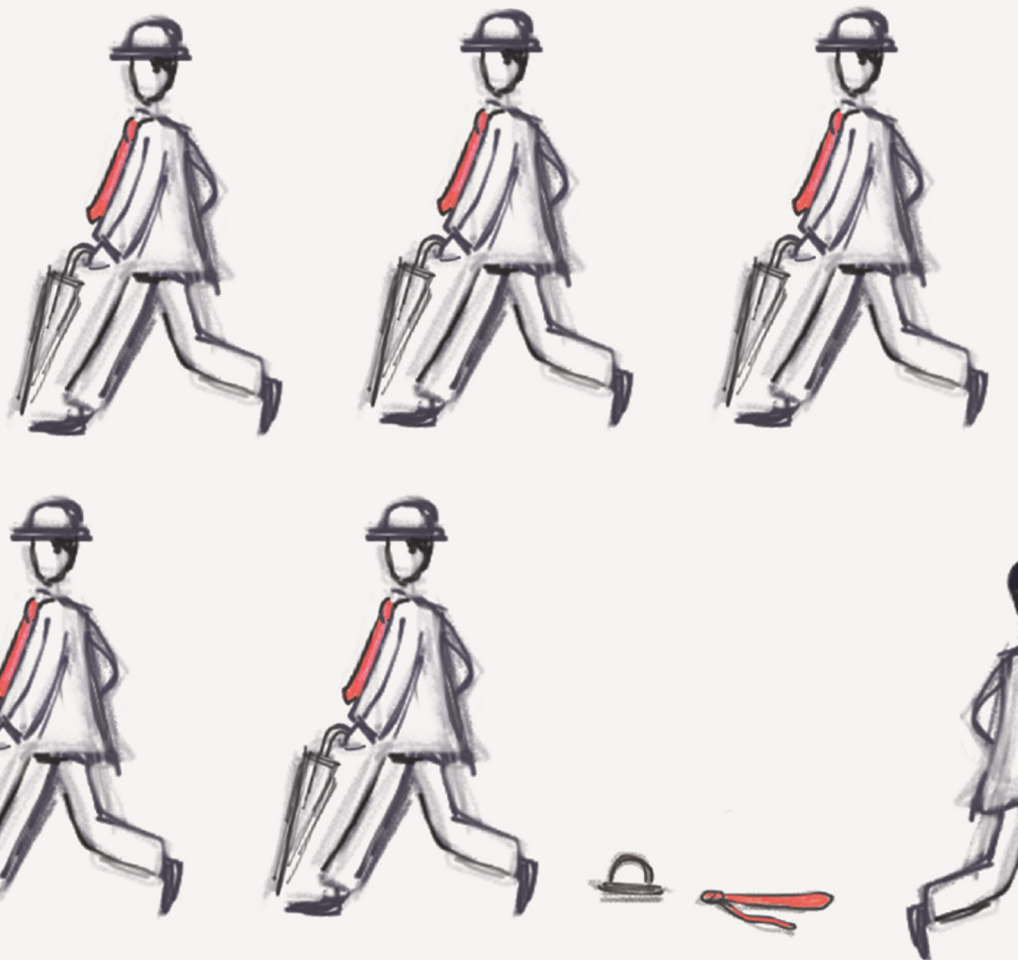
خدا حافظ بانک‌ها؟

رضا قربانی، مینا والی

جیمز هیکاک



چاپ دوم





انتشارات راه پرداخت

برای دانلود نسخه کامل به وبسایت
فروشگاه انتشارات راه پرداخت مراجعه کنید
w2pshop.ir

نسخه نمونه

بسم الله
الرفيع
الرفيع

سرشناسه: هیچاک، جیمز، Haycock, James
عنوان و نام پدیدآور: خداحافظ بانک‌ها؟/ [نویسندگان] جیمز هیچاک، شین ریچموند؛
مترجمان رضا قربانی، مینا والی؛ ویراستار ارشد مینا والی؛ ویراستار محتوایی قاسم سرافرازی؛
ویراستار فنی یلدا شایسته‌فر؛ بازبینی نهایی متن رضا قربانی.
مشخصات نشر: تهران: راه پرداخت، ۱۴۰۱.
مشخصات ظاهری: [۱۷۶]ص.: مصور، جدول: ۲۱/۱۴×۵/۵س.م.
فروست: راه‌کار؛ ۱.

شابک: ۹۷۸-۶۲۲-۷۷۰۲-۴۵-۳

وضعیت فهرست نویسی: فیبا
یادداشت: عنوان اصلی: Bye bye banks?: how retail banks are being displaced, and what they can do to
diminished and disintermediated by tech startups and what they can do to
survive, ۲۰۱۵.

یادداشت: چاپ قبلی: مینا والی، ۱۳۹۶ (۱۷۱ص).
یادداشت: بالی عنوان: چگونه بانکداری خرد در حال جایگزینی، کم‌رنگ شدن و حذف توسط
استارت‌آپ‌های فناوری است و بانک‌ها برای نجات چه کاری باید انجام دهند.
یادداشت: کتابنامه.

عنوان دیگر: چگونه بانکداری خرد در حال جایگزینی، کم‌رنگ شدن و حذف توسط
استارت‌آپ‌های فناوری است و آنها برای نجات چه کاری می‌توانند انجام دهند.
موضوع: بانک و بانکداری - نوآوری، Banks and banking - Technological innovations
موضوع: سازمان‌های مالی - نوآوری، Financial institutions - Technological
innovations

شناسه افزوده: ریچموند، شین
Richmond, Shane
شناسه افزوده: والی، مینا، ۱۳۶۳-، مترجم، ویراستار
شناسه افزوده: قربانی، رضا، ۱۳۶۳ دی -، مترجم، ویراستار
شناسه افزوده: سرافرازی، قاسم، ۱۳۶۶-، ویراستار
شناسه افزوده: شایسته‌فر، یلدا، ۱۳۶۱-، ویراستار
رده بندی کنگره: HG۱۶۰۷

رده بندی دیویی: ۳۳۲/۱
شماره کتابشناسی ملی: ۸۹۹۶۸۸۲
اطلاعات رکورد کتابشناسی: فیبا

چگونه بانکداری خرد در حال جایگزینی، کم‌رنگ شدن و حذف
توسط استارت‌آپ‌های فناوری است و بانک‌ها برای نجات
چه کاری باید انجام دهند

خدا حافظ بانک‌ها؟

رضا قربانی، میناوالی

جیمز هیکاک



راه‌کار

گروه انتشارات

چاپ دوم





عنوان: خدا حافظ بانک‌ها

ناشر: راه پرداخت

نویسندگان: جیمز هیبکاک و شین ریچموند

مترجمان: رضا قربانی و مینا والی

ویراستار محتوایی: قاسم سرافرازی

ویراستار ادبی: یلدا شایسته‌فر

صفحه‌آرا: ایمان شاه‌سمندی

ناظر چاپ: قادر شهبازی

نوبت چاپ: دوم ۱۴۰۴

شمارگان: ۱۰۰ نسخه

شابک: ۹۷۸-۶۲۲-۷۷۰۲-۴۵-۳

تلفن: ۰۲۱-۴۴۴۳۹۶۶

دورنگار: ۸۹۷۸۴۹۰۲

ایمیل: publisher@way2pay.press

وبسایت: way2pay.press

لیتوگرافی: هنر اشکان

چاپ و صحافی: واژه

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

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

مقدمه

نسخه پنج دقیقه‌ای ۲۱

بخش دوم

تجزیه بانک‌ها: استارت آپ‌ها و جزء مورد هدف‌شان در مدل بانکداری ۴۳

بخش سوم

جایگزینی، کم‌رنگ کردن، حذف واسطه: یک سناریوی سه مرحله‌ای که در حال اجراست ۷۳

بخش چهارم

مردم، فرهنگ و فناوری؛ چالش‌هایی که صنعت بانکداری با آن روبه‌رو است ۸۷

بخش پنجم

معرفی یک بتا بانک: چگونه متصدیان می‌توانند پاسخ دهند ۹۷

بخش ششم

خلاصه ۱۱۷

یادداشت مترجمان

این کتاب کوچک دسته‌بندی خیلی خوبی از استارت‌آپ‌های فین‌تک دارد. این دسته‌بندی به فهم ما از فضای فین‌تک کمک بسیاری می‌کند. به این دسته‌بندی هفت‌گانه ما دو دسته دیگر را هم اضافه کردیم که در واقع زیرشاخه‌های جدیدی از فین‌تک هستند: اینشورتک و رگ‌تک. درباره این دسته‌بندی ۹ گانه از فین‌تک در وب‌سایت راه‌پرداخت و ماهنامه عصر تراکنش بارها و بارها نوشته‌ایم و اینجا در حد مختصر به آن اشاره می‌کنیم. ضمیمه این کتاب هم فهرستی از استارت‌آپ‌های فین‌تک ایران را منتشر کرده‌ایم که امیدواریم در آشنایی اولیه با اکوسیستم استارت‌آپ‌های فین‌تک ایران مفید باشد.

تا امروز دسته‌بندی‌های زیادی درباره فین‌تک دیده‌ایم؛ اما همه‌شان در یک ویژگی مشترک بوده‌اند: حسابی آدم را گیج می‌کنند. فین‌تک ابعاد مختلفی دارد و هر روز هم پیچیده‌تر می‌شود. همین پیچیدگی باعث می‌شود شناخت این پدیده ساده و آسان نباشد و دسته‌بندی‌ها قرار است شناخت آن را برای ما ساده کنند. آن چیزی که در عمل اتفاق می‌افتد این است که در عمل همه این دسته‌بندی‌ها ما را بیشتر گمراه می‌کنند.

موضوع کتاب «خدا حافظ بانک‌ها» این است که چطور استارت‌آپ‌های فناوری جایگزین بانک‌ها

می‌شوند و بانک‌ها برای بقای خود چه کار باید بکنند. جیمز هیکاک، نویسنده این کتاب با کمک شین ریچموند دلایل ایجاد اختلال استارت‌آپ‌های فناوری در صنعت خدمات مالی را مطرح می‌کند و نیز استراتژی‌های اساسی مورد نیاز بانک‌های سنتی برای پیشرفت در عصر دیجیتال را مطرح می‌کند. این کتاب شامل مصاحبه‌هایی از مدیران ارشد بانک‌های بزرگ دنیا است و به معرفی مدل کسب و کاری «بتا بانک» می‌پردازد که به بانک‌ها در درک بهتر نیازهای مشتریان کمک می‌کند و آغازگر دگرگونی‌های دیجیتال بانک‌هاست. در دسته‌بندی هیکاک فین‌تک‌ها ۷ دسته هستند که در ادامه آن‌ها را بررسی می‌کنیم.

دسته اول فین‌تک: پول و رمز ارزها

این دسته قرار است ماهیت پول را تغییر دهند. بقیه قرار است با همین پول‌های موجود یک کاری کنند، اما این دسته، پول را دگرگون می‌کنند. برخلاف تصور پول یک ابزار ساده معامله نیست و برخی معتقدند آن چیزی که باعث شکل‌گیری فلسفه متافیزیک در یونان باستان شد، رواج و گسترش پول بود. پیش از پول معاملات دیدنی بودند، با سکه‌هایی که جزئی از آن‌ها بین دو طرف رد و بدل می‌شد و در حضور شاهدان انجام می‌شدند.

پول معاملات را نادیدنی می‌کرد چون معامله بی‌شاهد انجام می‌شد و پول نشانی را از کسی که خرج کرده بود حمل نمی‌کرد پس منشأ و مقصد خرج کردنش پوشیده می‌ماند؛ بنابراین پول ابزاری بود که قدرت نادیدنی می‌آورد. یونانیان باستان جباریت و نامرئی بودن را به هم پیوند می‌زنند. پول چیزی است همگن، غیر شخصی، مطلوب همگان، پول قدرت بی‌حد و مرزی دارد، جمع‌کننده اضعاد است چون ماهیتی مجسم دارد اما به آن فرو کاسته نمی‌شود، هم شئییت دارد و هم انتزاعی است، هیچ چیز شبیه به پول نیست. به گفته سیفورد این‌ها توصیفاتی هستند که تا پیش از پیدایش پول برای هیچ چیز دیگری یافت نمی‌شوند.

بیت کوین شناخته‌شده‌ترین مورد این بخش است. بیت کوین معروف‌ترین «ارز رمزنگاری شده» دنیا است. قلب تپنده ارزهای رمزنگاری شده هم چیزی است به نام «زنجیره بلوک». در حال حاضر در ایران نهادهای قانون‌گذار و مرتبط تصمیم خاصی درباره بیت کوین نگرفته‌اند. با این حال فعالیت‌هایی در ایران و با زبان فارسی در ارتباط با بیت کوین شکل گرفته است. برخی تصور می‌کنند بیت کوین آینده‌ای ندارد! زمانی عده‌ای هم تصور نمی‌کردند که روزی «تلگرام» پرکاربردترین ابزار ارتباطی در ایران شود.

دسته دوم فین تک: بانکداری روزمره (بانک تک)

در این بخش احتمالاً به دلیل پیچیدگی و نیاز به تعامل مستقیم با بانک‌ها، در ایران شاهد کمترین تلاش هستیم. این بخش جذاب‌ترین و تا حدودی کم‌رقیب‌ترین بخش فین تک در ایران است. استارت‌آپ‌هایی که در این محدوده فعالیت می‌کنند آن‌هایی هستند که مانند یک لایه ارتباطی بین مشتری و بانک عمل می‌کنند. با ابزارهایی که استارت‌آپ‌های این بخش ارائه می‌کنند، شما می‌توانید از هر بانکی که می‌خواهید به هر شکلی که می‌خواهید خدمات بگیرید. اساس فعالیت این بخش مبتنی بر API است و پیش از این چند بار به اهمیت API پرداخته بودیم. در واقع بانک‌ها باید با فراهم کردن API شرایطی را فراهم کنند که توسعه‌دهندگان ابزارهایی برای استفاده مردم فراهم کنند. این ابزارها هم با تأیید مردم به عنوان ابزار بانکداری آن‌ها مورد استفاده قرار می‌گیرند. سیمپل، فیدور، موون، اتم، استرلینگ و موندو نمونه‌های معروف جهانی هستند.

دسته سوم فین تک: پرداخت (پی‌تک)

متأسفانه بیشتر استارت‌آپ‌های فین تک ایران در این بخش متمرکز شده‌اند. طبیعی هم هست! هم کار کردن در این بخش ظاهراً ساده‌تر است و هم به نظر می‌رسد مدل‌های کسب و کار ساده‌تر است و هم پول در آوردن از پرداخت ظاهراً ساده‌تر است. با این روندی که در پیش گرفته‌ایم در آینده نزدیک شاهد صدها وبسایت کپی شده از روی «زرین پال» خواهیم بود که هیچ کدام به هیچ جایی نمی‌رسند جز این که فضا را متشنج و شلوغ کنند. در ایران نمونه‌های موفق‌ی مانند زرین پال، باهمتا، پی‌پینگ، حسابیت و چند تای دیگر داریم اما در همه دنیا هم در نهایت چند روش بر همه روش‌ها غلبه می‌کنند و تمام! مردم حوصله ندارند که هر روز از یک روش استفاده کنند. معروف‌ترین‌های این بخش پی‌پال و ابزار پرداخت موبایلی‌اش یعنی ونمو و اپل پی است. دقت کنید که حتی غول‌هایی مثل گوگل و سامسونگ هم احتمالاً شانس زیادی برای زنده ماندن در بازارهای بزرگ را ندارند و نهایتاً در بازارهای محلی سعی کنند موفق شوند.

دسته چهارم فین تک: پرداخت و انتقال بین‌المللی پول (رمیتنس)

نام دیگری که برای این دسته از استارت‌آپ‌ها استفاده می‌شود «رمیتنس»‌ها است. اگر دسته قبلی قرار بود کار انتقال پول درون مرزهای یک کشور را آسان کنند، رمیتنس‌ها قرار است کار انتقال پول را بین

مرزهای کشورها آسان کنند. بیشترین کاربران این سرویس‌ها هم چینی‌ها و مردم جنوب شرق آسیا و حتی آفریقا هستند که برای کار به جاهایی مثل اروپا و آمریکا می‌روند.

تا پیش از توسعه این استارت‌آپ‌ها، این کار با هزینه زیاد توسط بانک‌ها و صرافی‌ها انجام می‌شد؛ اما حالا رمیتس‌ها هزینه‌ها را به شدت کاهش داده‌اند. البته در ایران به دلیل وجود تحریم‌ها کسب‌وکارهای بسیار عجیب و غریبی رشد کرده‌اند که کارشان انتقال پول یا پرداخت هزینه‌های دلاری و سایر ارزها است. چون سرویس دهنده‌های اصلی پرداخت در جهان، ما را تحریم کرده‌اند ما نمی‌توانیم از ابزارهایی که همه دنیا استفاده می‌کنند بهره‌مند شویم.

شرکت‌هایی که اقدام به تهیه ویزا کارت و مسترکارت می‌کنند هیچ ربطی به شرکت‌های رمیتس در دنیا ندارند. ترانسفر وایز یکی از معروف‌ترین نمونه رمیتس‌های دنیا است. ورلد ریت و آزیمو هم شناخته شده هستند.

دسته پنجم فین‌تک: بورس و سرمایه‌گذاری (ولت‌تک)

شاید اولین تصویری که همه ما با شنیدن نام بانک به ذهنمان می‌رسد قلک باشد. این روزها البته کمتر بچه‌ای قلک دارد، اما برای من که جزو پدر بزرگ‌های نسل میلنیال هستم، قلک ابزاری بود برای رسیدن به همه چیز. از همان زمان که با آمدن نوع خاصی از رادیاتورها، دیگر کسی برای فرار از سرما به درون غار نرفت خصوصاً عمویادگار، این روزها هم با گسترش ابزارهای قرض الحسنه و سرمایه‌گذاری و... کمتر کسی به فکر قلک است.

در ایران هنوز انتخاب اول آدم‌ها برای این که پولشان را جایی سرمایه‌گذاری کنند بانک است و بازارهای غیر مولدی مانند سکه و طلا و... بورس و سرمایه‌گذاری در بورس هم هنوز برای مردم عادی شناخته شده نیست. در آمریکا و اروپا شاید آخرین گزینه سرمایه‌گذاری در بانک‌ها باشد. ولت فرونت یکی از معروف‌ترین نمونه‌های این بخش است. نات‌مگ و بترمنت هم از استارت‌آپ‌های معروف در این محدوده هستند.

دسته ششم فین‌تک: قرض‌دهی و تامین مالی جمعی (لندتک)

تامین سرمایه جمعی برای انجام یک پروژه کارآفرینانه در این بخش قرار دارد. البته مواردی برای قرض دادن نفر به نفر هم در این بخش قرار دارد. در ایران هم مواردی مثل فاندوران، دونیت، حامی‌جو، دراپز

و مهر بانه به وجود آمده اند که شاید قابل مقایسه با نمونه های جهانی نباشند اما در سال های گذشته، توانسته اند حرکت های قابل قبولی انجام دهند. معروف ترین نمونه جهانی این دسته لندینگ کلاب است. زوپا و فاندینگ سیرکل هم از نمونه های شناخته شده هستند.

این دسته از کسب و کارها مبتنی بر این اصل هستند که مردم علاقه دارند در آن جایی که دوست دارند سرمایه گذاری کنند و البته بسیاری هم علاقه مند هستند برای به دست آوردن سرمایه از بانک ها خدمت نگیرند. در واقع بانک ها واسطه هایی هستند که هم مورد اعتماد سرمایه گذاران هستند و هم مورد اعتماد سرمایه پذیرها. حالا چه اتفاقی می افتد اگر واسطه ها را حذف کنیم؟ این دسته قرار است مردم را بی واسطه به هم برسانند.

دسته هفتم فین تک: مدیریت مالی

مینت و لول مانی از معروف ترین نمونه های جهانی این دسته هستند. در ایران هم آدانالس یا همان سامانه سودمند بانک آینده از نمونه های قابل توجه است. ابزارهایی که در این بخش قرار دارند، به PFM یا ابزارهای مدیریت مالی شخصی معروف هستند و با استفاده از الگوریتم و گاهی هوش مصنوعی و پیش بینی رفتار قرار است به مردم کمک کنند که پولشان را بهتر مدیریت کنند. این ابزارها به صورت طبیعی قابل مقایسه با نرم افزارهای حسابداری شخصی نیستند و تا حد زیادی مبتنی بر هوش مصنوعی و هوش تجاری هستند.

دسته هشتم فین تک: بیمه (اینشورتک)

بورس، بانک و پرداخت بخش هایی بودند که در هفت دسته قبلی مورد حمله استارت آپ ها قرار گرفته بودند. بیمه یکی از بخش هایی است که در این سال ها مورد حمله استارت آپ ها قرار گرفته است و برخی استارت آپ ها سعی کردند به کمک فناوری مفاهیم جدیدی وارد این بخش کنند. در ایران بیشتر استارت آپ ها فعال کارشان فروش آنلاین بیمه است و هنوز به بخش های مهم تر ورود پیدا نکرده اند.

دسته نهم فین تک: فناوری قانون گذاری (رگ تک)

سخت ترین دسته در تمام این بخش ها رگ تک است. رگ تک ها کسب و کارهایی هستند که درآمدشان را از طریق کاهش هزینه های بانک ها در مواردی مثل انواع جریمه ها به دست می آورند. رگ تک ها کارشان

این است که با کمک فناوری راه را برای تطبیق فعالیت‌های بانک‌ها با قوانین هموار کنند. شاید با اغماض بتوان نبض افزار را تنهارگ تک ایران دانست.

راه دور است و بیابان در پیش.
رضا قربانی، میناوالی

سپاس

سپاسگزاریم از تیم آزمایشگاه تطبیقی^۱ برای حمایت پروژه و ارائه داده‌های ارزشمند در طول کار، به‌خصوص از کتی^۲ و اش^۳ برای کار هنری فوق‌العاده و از امیلی و دنیل برای صبوری‌شان سپاسگزاریم؛ زیرا چندین بار کار بیش از مهلت اعلام‌شده زمان برد. سپاس فراوان از شین ریچموند^۴ برای مشارکتش در این کتاب و نیز تویی موندی^۵ برای تشویق من جهت به پایان رساندن این پروژه.

الساندرو حاتمی^۶، جان وی. ویلسایر^۷، لی سانکی^۸ و پریتپال اس. تامبر^۹، از زمانی که برای اعلام نظر، انتقاد و راهنمایی گذاشتید، از همه شما سپاسگزارم.

سپاس از ابی^{۱۰}، به‌خاطر تمام حمایتی که از من کرد و اجازه داد تمام آخر هفته، خود را در اتاقم حبس کنم. مادر و پدرم، از شما هم به‌خاطر نظرات ارزشمندتان سپاسگزارم.

همکاری متخصصان صنعت

تفکر در این کتاب از تحلیل و توجه فردی و نیز مشورت با برخی از افراد نخبه صنعت گردآوری شده است. برای حمایت و نیز به چالش کشیدن مباحثات ذکر شده در این کتاب مصاحبه‌هایی دوفره با تعدادی از مدیران

اجرایی بازنشسته بانکداری (جزئیات در ادامه آورده شده است) داشتیم و با ۱۱۰ مدیر اجرایی ارشد تا میانی از شرکت‌های خدمات مالی تحقیقات پرسشنامه‌ای داشتیم. این تحقیق پرسشنامه‌ای در ژانویه ۲۰۱۵ با کمک آژانس بزرگ تحقیقاتی ریسرچ‌ناو^{۱۱} انجام شد.

به علاوه، یک مجموعه شام کاری به میزبانی ما بین ژانویه ۲۰۱۴ و زمانی که برای چاپ در مورد تغییر و نوآوری در بانکداری اقدام کردیم نیز به اطلاعات این کتاب کمک کرد. میهمانان این شام‌ها، شامل مدیران اجرایی بازنشسته از شرکت‌های اف. اس. معروف و نیز استارت‌آپ‌ها بودند، اما به همین موارد محدود نمی‌شدند؛ مدیرانی از ایرپلاس، آزیمو، بارکلی‌کارد، بارکلیز، اکسپریان، فیسرو، گودبانک، گونوارا^{۱۲}، لویڈز، مارکت این وویس^{۱۳}، موندو، نیودی، اوسپر، اسکونیرل^{۱۴}، استرایپ و ویرجین مانی هم حضور داشتند. اگر به اطلاعات بیشتر در مورد این شام‌ها علاقه‌مندید می‌توانید با این آدرس تماس داشته باشید:

events@adaptivelab.com

با توجه به مصاحبه‌های دوفره، از افرادی که از آنها نام برده می‌شود، سپاسگزاریم:

الساندرو حاتمی، موسس پیس میکروز^{۱۵} و رئیس پیشین نوآوری و پرداخت‌های دیجیتال در گروه بانکداری لویڈز؛ آلن کایت^{۱۶}، رئیس معماری عملیاتی، نیودی؛

آن‌بودن^{۱۷}، مدیر عامل، استارلینگ بانک و مدیر عملیاتی پیشین، بانک آلید آیریش^{۱۸}؛

دیوید بیرش^{۱۹}، رئیس، کانسالت هایپر یون^{۲۰} و نویسنده کتاب هویت یک پول جدید است؛

ایان برامویچ^{۲۱}، مدیر عامل دیجیتال، بارکلی‌کارد؛

جیمز بارتی^{۲۲}، رئیس استراتژی سهام اروپا، بانک امریکا مریل لینچ، مدیر استراتژی پیشین، اتحادیه بانکداران بریتانیا؛

لی سانکی، مدیر پیشین طراحی گروهی، بارکلیز؛

ریچارد جی. براون، معمار اجرایی، بازارهای مالی و بانکداری، آی. بی. ام و مشاور در زمینه ارزش‌های رمزنگاری شده؛

تام هاپکینز، مدیر نوآوری محصول، خدمات مشتری اکسپریان و نویسنده کتاب غیر قابل فکر؛

تراورز کلارک واکر، مدیر ارشد بازاریابی، فیسرو اینترنشنال و مدیر اجرایی سابق نوآوری و پرداخت، بارکلیز؛ و همچنین سپاس از کسانی که خواستند نام‌شان ذکر نشود (احتمالاً ربطی به نام کتاب دارد!) و از سایر بانک‌های شناخته‌شده شامل کردیت سوئیس، بارکلیز ولث^{۲۳} و سانتاندر به ما کمک کردند.

جیمز هیکاک^{۲۴}، ۲۰۱۵

درباره نویسندگان

جیمز هیاک - مدیر اجرایی آزمایشگاه تطبیقی

جیمز هیاک، موسس و مدیر اجرایی آزمایشگاه تطبیقی آژانس خدمات و محصولات دیجیتال است. وی در آزمایشگاه تطبیقی تیمی از حل‌کنندگان مساله زبده و خبره و نیز تولیدکنندگان محصول گردآوری کرده و با همکاری آنها با شرکت‌های بزرگ جهان در بخش‌های مختلف شامل مالی، ارائه‌دهندگان خدمات تلفنی و رسانه کار می‌کند. از زمان تاسیس آزمایشگاه تطبیقی در سال ۲۰۰۹، جیمز در مورد تجارت در روزنامه‌های ملی مقالاتی به چاپ رسانده است، این روزنامه‌ها عبارتند از: ساندی تایمز، گاردین، گلوبال بنکینگ اند فاینانس ریویو و رادیو بی بی سی.

شین ریچموند

شین ریچموند، روزنامه‌نگار تکنولوژی، نویسنده آزاد، کپی‌رایتر و مشاور است. وی چهار سال سردبیر تکنولوژی در روزنامه تلگراف بود و نوشته‌های وی همچنین در ایندپندنت، استاف و تی‌تری به چاپ

رسیده اند. وی کتاب های الکترونیکی در زمینه تکنولوژی های پوشیدنی و آی پد اپل نوشته است. همچنین مشتریان وی شامل اچ پی، کانن، سامسونگ، اینتل و بی تی می شود. حضور وی در رادیو و تلویزیون شامل برنامه اسکایز جف راندل لیو، شب خبری بی بی سی، برنامه زنده رادیو ۵، و خدمات جهانی بوده است.

اگر سرعت تغییر بیرون بیشتر از سرعت تغییر درون باشد، پایان نزدیک است.

جک ولس

مقدمه

نسخه پنج دقیقه‌ای

ما به بانکداری نیاز داریم نه به بانک‌ها.

بیل گیتس^{۲۵}، ۱۹۹۷

از زمانی که بیل گیتس مرگ بانک‌ها را پیش‌بینی کرد، حدود ۲۰ سال می‌گذرد؛ زمانی که وی رئیس مایکروسافت بود. اکنون، گیتس از آن نقش خارج شده و به عنوان حامی سلامت و بشردوست به فعالیت خود ادامه می‌دهد، اما بانک‌ها همچنان بر جای خود باقی هستند. آیا ما به نقطه‌ای رسیده‌ایم که زمانی بیل گیتس پیش‌بینی کرده بود؟ آیا در ۲۰ سال آینده، شاهد پایان بانک‌ها به این شکلی که می‌شناسیم، خواهیم بود؟ ما بر این باوریم که چنین خواهد شد و این کتاب سناریوی جدیدی برای چگونگی این رخداد ارائه خواهد داد. این سناریو به طور خلاصه آمده است، می‌توانید در کمتر از دو ساعت آن را مطالعه کنید، اما اگر واقعا زمان کمی دارید، در اینجا نسخه‌ای پنج دقیقه‌ای از مباحثات خود را ارائه می‌کنیم.

میدان بازی شرکتی در سال‌های اخیر توسط نسل جدید شرکت‌ها و رهبرانی تغییر یافته است که کتاب قانون را هزارتکه کرده، تکنولوژی‌های جدید را به کار گرفته، عملکردهای جدید را اتخاذ کرده و به

مشتریانی خدمت‌رسانی کرده‌اند که زندگی‌شان هر روز بیش از پیش حول محور تلفن‌های همراه‌شان می‌گردد.

مثال ژان کوم را در نظر بگیرید. وی در سال ۱۹۷۶ در اوکراین متولد شد و در دهه ۱۹۹۰ به همراه مادر و مادر بزرگش به کالیفرنیا مهاجرت کرد، در نهایت نیز در نی‌وی و یاهو مشغول به کار شد.

در سال ۲۰۰۹ ژان برنامه واتس‌آپ را ابداع کرد؛ یک برنامه پیام‌رسان تلفن همراه. در فوریه ۲۰۱۴ واتس‌آپ به قیمت ۱۹ میلیارد دلار توسط فیس‌بوک خریداری شد؛ شرکتی که در آن زمان تنها ۱۰ سال از عمرش می‌گذشت. در آن زمان واتس‌آپ در تمام جهان ۴۵۰ میلیون کاربر داشت که هفت میلیون نفر از تعداد مشترکان وودافون بیشتر بود. این کاربران روی هم رفته حجم بیشتری از تمام پیام کوتاه‌های تلفن همراه سراسر جهان را ارسال می‌کردند؛ صنعتی که خود یکصد میلیارد دلار ارزش داشت. این تغییر در رفتار مشتری به اپراتورهای شبکه ضربه بزرگی وارد کرد. بر اساس اطلاعات تحلیلگر این صنعت، اووم (OVUM)^{۲۶}، برنامه‌هایی مانند واتس‌آپ باعث کاهش ۳۲/۵ میلیارد دلاری در درآمد جهانی ارائه دهندگان خدمات تلفنی شده؛ در حالی که آفکام^{۲۸}، کاهشی ۳۰۰ میلیون دلاری را در انگلستان تجربه کرده است.

سرعت رشد واتس‌آپ شگفت‌آور است، اما وقتی بشنوید تیم مدیریت آن فقط ۵۵ نفر بودند، شگفت‌زده خواهید شد. طی پنج سال، یک تیم کوچک جوان کسب‌وکاری راه‌اندازی کرد که با یکی از بزرگ‌ترین برندها و ارائه‌دهندگان خدمات تلفنی جهان رقابت می‌کرد.

این تنها اپراتورهای تلفن نیستند که این تهدید رقابتی را احساس می‌کنند. متصدیان رسانه، سرگرمی، سفر و بخش‌های بی‌شمار دیگر نیز رنج ناشی از ورود استارت‌آپ‌های تکنولوژی را به کسب‌وکار خود متحمل شده‌اند؛ استارت‌آپ‌هایی که چابکی بیشتری دارند، تیم‌های کوچک‌تر و زیرساخت‌های فیزیکی کمتری نیز نسبت به شرکت‌های سنتی داشته و در اصل محصولشان یک کد کامپیوتری ساده است.

اوبر، ایربی‌ان‌بی، اسپوتیفای و بازفید به نام‌های خانوادگی مبدل شده‌اند، اما شرکت‌های بسیاری نیز هستند که هنوز نام‌شان را نشنیده‌ایم. تحقیقات وی‌سی‌آتومیکو^{۳۱}، ۱۳۴ کسب‌وکار نرم‌افزاری را شناسایی کرده است که از سال ۲۰۰۳ تأسیس شده و به ارزشی معادل یک میلیارد دلار رسیده‌اند. ترانسفر وایز و فاندینگ سیرکل تنها دو استارت‌آپ خدمات مالی در بریتانیا هستند که در پنج سال گذشته به این مقدار ارزش دست یافته و نشان دادند که تازه‌واردان از پیش مدل بانکداری خرد و نیز برندهایی که به خوبی می‌شناسیم را به چالش کشیده‌اند.

مقایسه واتساپ و وودافون



داده‌ها مربوط به فوریه ۲۰۱۴ است؛ زمانی که فیس‌بوک واتساپ را خریداری کرد. ارزش وودافون بین سال‌های ۲۰۱۳ و ۲۰۱۴ با نوسان مواجه شده و بیشترین مقدار آن در ژانویه ۲۰۱۴ برابر با ۱۲۹ میلیارد دلار بود، در حالی که کمترین مقدار آن در اکتبر ۲۰۱۴ برابر با ۸۳ میلیارد دلار بود.

* کاربران فعال واتساپ در سال ۲۰۱۵: ۸۰۰ میلیون نفر

منابع: گزارش سالانه گروه وودافون

www.vodafone.com/content/annualreport/annual_report_2014.pdf
www.ycharts.com/companies/VOS/market_cap

مانند بانک‌های سنتی نیز بخش‌های بی‌شمار دیگر، به دلیل اندازه و درآمد هنگفت‌شان، نمی‌توانند با تغییرات همگام باشند، برای کشف مدل‌های جدید کسب‌وکار می‌توانند رقبایشان را ببینند یا با آنها رقابت کنند؛ آن‌ها خود را زیر بار سنت می‌بینند؛ تکنولوژی سنتی، فرایندهای سنتی و اغلب تفکر سنتی.

بزرگان بانکداری با یک چالش دیگر نیز روبه‌رو هستند؛ از آنجا که هزینه هماهنگ‌سازی بالاست، نمی‌توانند همگام با تازه‌واردان چابک، تغییر کنند. با این حال بسیاری در این صنعت احساس می‌کنند که قانون‌گذاری، آنها را در برابر استارت‌آپ‌ها محافظت می‌کند. البته این لایه محافظتی ممکن است کنار برود، زیرا دولت‌ها با تغییر قوانین برای تشویق تازه‌واردان رقابت را ترویج می‌دهند.

به‌وضوح می‌توان دید که توفانی از رقابت، تکنولوژی، تغییرات رفتار مشتری و قانون‌گذاری می‌تواند بر سر کسب‌وکاری خراب شود که تصور می‌کنیم با پول آن را حفظ خواهیم کرد، در این کتاب چگونگی این رخداد را توضیح خواهیم داد.

این کتاب با برجسته کردن محرک‌های مهم تغییر که بازیگران تمام بخش‌ها را تحت تأثیر قرار می‌دهد، شروع می‌شود. محرک اصلی تکنولوژی است که در قابلیت و دسترسی در حال پیشروی است. این محرک، به نوبه خودش دوفاکتور دیگر را هدایت می‌کند: «رفتار مشتری»؛ با اتصال همیشگی و تغییر کانال‌ها که در حال تغییر شیوه تعامل ما با همه چیز است، رفتار مشتری نیز در حال تغییر است؛ و «رقابت بازار»؛ هزینه پایین‌تر ورود به بازار به معنای وجود رقبای بیشتر است. علاوه بر این، هزینه تولید و توزیع خیلی پایین، به معنای این است که این رقبا در یک چشم به هم زدن می‌توانند به رقبایی غول‌پیکر تبدیل شوند.

به نظر می‌رسد هیچ بخشی، از این تغییرات در امان نیست. به‌ویژه این مساله در مورد بانکداری صدق می‌کند که در آن هر جنبه از مدل کسب‌وکار هدف گروهی از شرکت‌های تکنولوژی با پشتیبانی شرکت‌های سرمایه‌گذاری خطرپذیر و تمرکز بالا بر تجربه مشتری قرار گرفته است.

فصل ۲ به مدل کسب‌وکار بانکداری خرد می‌پردازد و فهرستی مفید و مختصر در باب تازه‌واردان کلیدی جدیدی که آن‌را هدف گرفته‌اند، ارائه می‌دهد. در اینجا برخی از حیطه‌های مورد نظر ما ذکر می‌شوند:

بانکداری روزمره

به دلیل قانون‌گذاری‌های انجام‌شده، این حیطه، یکی از جنبه‌های بانکداری است که کمتر مورد رقابت قرار گرفته است؛ هرچند تعداد اندکی از «layer players» یا «digital skind» مانند سیمپل و موون به این عرصه وارد شده‌اند که از تکنولوژی و معجز بانک‌ها استفاده می‌کنند. البته تغییر در قانون‌گذاری بانکداری و فرایندهای اخذ مجوز در مارس ۲۰۱۳ به افزایش بالای تعداد شرکت‌هایی منجر شد که به دنبال ارائه

حساب‌های جاری بودند. در این زمینه به اتم، فیدور، گودبانک، موندو و استارلینگ به عنوان تعدادی از شرکت‌هایی اشاره خواهیم کرد که به دنبال معجزه بانکداری جدید و تأسیس در سال آینده بودند که بدین ترتیب می‌توانستند از نرخ هزینه/درآمد بسیار کمتری نسبت به مدل بدون شعبه استفاده کنند.

قرض دادن

ارائه‌دهندگان وام P2P که در حال حاضر به عنوان وام‌دهندگان بازار شناخته می‌شوند، در سال‌های اخیر بسیار جالب بوده‌اند. زوپا در انگلستان اولین موردی بود که در سال ۲۰۰۵ تأسیس شد، در حالی که فاندینگ سیرکل با تمرکز بر SME اخیراً حدود یک میلیارد دلار ارزش گذاری شده است. در ایالات متحده، لندینگ کلاب، بالاترین ارزش را داشته و عرضه اولیه سهام در سال ۲۰۱۴ ارزش این شرکت نزدیک به ۹ میلیارد دلار تخمین زده شد. نوع دیگری از قرض دادن، یعنی اعتبار در محل فروش، مدت زمان زیادی است که ارائه شده و به فروشندگانی که صاحب کارت هستند، وعده تخفیف آنی در ازای اعتبار با نرخ سود بالاتر را می‌دهد. تازه‌واردان به دنبال این هستند که با نرم‌افزارهای هوشمند در این روند اختلال ایجاد کنند. برای مثال افرم، اعتبار آنی برای تصمیمات خرید را بر اساس داده‌های شبکه‌های اجتماعی و نیز امتیازات اعتبار سنتی وعده می‌دهد.

کلارنای سوئد بازیگر دیگری در این فضا است که ادعا می‌کند ۳۵ میلیون مشتری در ۱۰ سال کار خود جذب کرده است.

پس‌انداز و سرمایه‌گذاری

دیجیت و اکورنز دو استارت‌آپ آمریکایی هستند که به افراد در پس‌انداز خودکار باقیمانده پول خود در حساب‌های پس‌انداز کمک می‌کنند. دیجیت این کار را بر اساس تحلیل مخارج انجام می‌دهد؛ در حالی که اکورنز مخارج هر کارت متصل به حساب را بررسی کرده و هر عدد را تا نزدیک‌ترین دلار گرد کرده و حاشیه سود را به حساب پس‌انداز اضافه می‌کند. در حالی که دیجیت در حال حاضر هیچ سودی در حساب پس‌انداز خود اعمال نمی‌کند (احتمالاً به این دلیل که هنوز مجوز این کار را ندارند)، اکورنز یک حساب سرمایه‌گذاری هم ارائه می‌دهد. دیگر استارت‌آپ‌هایی که بر سرمایه‌گذاری تمرکز دارند، عبارتند از: نوت‌مگ و بترمنت در انگلستان و ولث‌فرانت در ایالات متحده. همگی این استارت‌آپ‌ها موانع ورود برای سرمایه‌گذاران را کاهش داده و قیمت‌گذاری شفاف‌تر، سازه‌های نمونه کار آنلاین و ابزارهای مدیریتی تحت حمایت یک مدل عملیاتی

دیجیتال را ارائه داده و امیدوارند با استفاده از این موارد بازده‌های بهتری نسبت به مدیریت سرمایه سنتی برای مشتریان خود داشته باشند.

پرداخت‌ها

پرداخت بازاری به شدت رقابتی است، خصوصاً در کیف پول‌های دیجیتال و پرداخت‌های P2P. پی پال که فرایند پرداخت آنلاین را به شدت ساده کرده از نی بی جدا شد و گوی سبقت را در نوآوری از رقبا ربود. البته بزرگ‌ترین شرکت عرصه تکنولوژی که همه از آن واژه دارند، اپل، سیستم اپل پی را راه‌اندازی کرده است که هدف آن انجام کاری مشابه، اما از طریق پرداخت‌های درون‌فروشی با استفاده از آیفون یا ساعت اپل است. در فضای P2P شرکت‌هایی مانند ونمو جذابیت خود را برای نسل زیر ۳۰ سال ثابت کرده است؛ نسلی که بومیان تلفن همراه شناخته شده‌اند و نیاز کمی به بانک می‌بینند.

انتقال بین‌المللی پول

انتقال پول به خارج از کشور همیشه پرهزینه و کند بوده است. شرکت‌هایی مانند ترانسفر وایز که در سرمایه‌گذاری‌های جدید حدود یک میلیارد دلار ارزش‌گذاری شده است، وارد عرصه شده و تلاش دارند این حیطه را بهبود بخشند. این شرکت‌ها به صورتی هوشمندانه پول را جمع‌آوری کرده و از طریق سیستم خود تغییر جهت می‌دهند تا بتوان بدون جایگزینی پول نقد، به خارج از کشور پول ارسال کرد. آزیمو و ورلدرمیت دو استارت‌آپ مشابه در انگلستان هستند. ورلدرمیت اظهار داشته است که ۹۰ درصد پرداخت‌های آن، در مقایسه با مدت زمانی که انتقال پول سنتی به خود اختصاص می‌دهد، فوراً دریافت شده‌اند.

مدیریت پول

مدیریت مالی شخصی (PFM) به مشتریان کمک می‌کند پول‌شان را با جمع‌آوری تمام داده‌های مالی در یک وب‌سایت یا برنامه واحد مدیریت کنند. مینت، شرکتی در انگلستان، اولین نمونه این شرکت‌ها بود. مینت در سال ۲۰۰۶ تأسیس شد و در سال ۲۰۰۹ توسط شرکت نرم‌افزار حسابداری اینتویتی به مبلغ ۱۷۰ میلیون دلار خریداری شد. لول‌مانی که در سال ۲۰۱۲ کار خود را آغاز کرد، نسل میلیال را هدف خود قرار داده است که وام‌های دانشجویی را پرداخت می‌کنند و می‌خواهند پس‌انداز کنند.

پول

در نهایت در خود پول نیز برهم‌زندگی پیش خواهد آمد. رشد بیت‌کوین و دیگر ارزهای مجازی بر اساس سیستم رمزنگاری زنجیره بلوک می‌تواند روش انجام تراکنش‌های مالی را به شدت دچار تغییر کند. رمزنگاری پشت زنجیره بلوک بدین معناست که تراکنش‌ها را می‌توان بدون نیاز به نفر سوم، نقشی که معمولاً بر عهده بانک است، انجام داد. در حالی که این تکنولوژی‌ها در ابتدای راه خود هستند، اما به عنوان مبنایی برای تغییرات ژرف، همچون اینترنت، تلقی می‌شوند.

در فصل سوم، با توجه به مروری که بر تازه‌واردان بانکداری و جنبه‌ای از مدل بانکداری که مورد حمله آنهاست داریم، یک سناریو ارائه می‌دهیم که باور داریم از پیش رخ داده است. ابتدا آن را با استفاده از بخش سرویس دهنده‌های تلفن و چگونگی به چالش کشیدن بازیگران سنتی معرفی می‌کنیم و بعد آن را در مورد بانکداری به کار می‌گیریم. این سناریو اظهار می‌دارد که واسطه‌ها توسط کسب‌وکارهای نرم‌افزاری و تکنولوژی‌های جدید جابه‌جا، ناپدید و از زنجیره حذف می‌شوند.

جابه‌جا شدن: از طریق تجربه بهتر مشتری و قیمت ارائه‌شده توسط تازه‌واردان که تا حدودی از نداشتن هزینه‌های میراث برند و کاهش دیگر هزینه‌ها ناشی می‌شود و نیز از طریق نزدیکی تیم‌ها به نیازهای مشتریان هدف خود.

ناپدید شدن: از آنجا که مدل کسب‌وکار فشرده‌شده و به‌ایز رفاهی در یک بازار با فراوانی بیشتر تغییر ارجاع داده می‌شوند، بر این باوریم که این مساله می‌تواند از مواردی مانند PSD2 ناشی شود که بانک‌ها را ملزم می‌کند API‌های باز را مورد استفاده قرار دهند.

حذف از زنجیره: زیرا تکنولوژی جدید قابلیت در مرکز بودن متصدیان را به چالش می‌کشد؛ ظهور نوآوری مانند زنجیره بلوک نشان که هنوز توسط بسیاری درک نشده نوید این تغییرات را می‌دهد. از آنجایی که تکنولوژی جدید شایستگی اصلی فعالان را به چالش می‌کشد، ظهور نوآوری‌ای مانند زنجیره بلوک که هنوز بسیاری آن را کامل درک نکرده‌اند، این هدف از زنجیره را پیش‌بینی می‌کند.

نباید این حقیقت را نادیده بگیریم که هنوز هم افراد باهوشی در بانک‌ها هستند و به‌خوبی از تغییرات در حال ظهور آگاهند. برای رسیدن به دیدگاهی متعادل، با تعدادی از مدیران اجرایی بان‌نشسته بانک‌ها طی مصاحبه‌های دوفره، یک تحقیق پرسشنامه‌ای و چند دوره شام کاری صحبت کردیم. اطلاعات به دست آمده از این نشست‌ها به منظور بررسی، پیشبرد یا چالش دیدگاه ما به کار گرفته شد. در این کتاب نظراتی از جانب آنها در زمینه تاثیر استارت‌آپ‌ها، هزینه همگامی که سدره بازیگران موجود شده است و این مبحث

که مشتریان در زمینه پول خود به استارت‌آپ‌ها اعتماد نمی‌کنند، همچنین مانع‌سازان نوآوری خواهید یافت، به‌عنوان مثال، چطور می‌توان انتظار داشت یک مدیر اجرایی استارت‌آپ کسب‌وکار خود را مختل کند؟ طی این گفت‌وگوها مباحثی حول محور سه موضوع ایجاد شد؛ مردم، فرهنگ و تکنولوژی که در فصل چهارم مورد بحث قرار خواهند گرفت.

در فصل انتهایی به‌صورت خلاصه گزینه‌های مختلفی را که بانک‌ها دنبال می‌کنند، بیان خواهیم کرد؛ انتقالات دیجیتال، نوآوری خدمات و محصول و مشارکت یا سرمایه‌گذاری در استارت‌آپ‌ها. در حالی که بر این باوریم این موارد می‌توانند باعث تغییر شوند، معتقدیم بانک‌ها برای تاثیرگذاری بر آن سه عنصر مهم ذکر شده در مصاحبه‌ها مبارزه خواهند کرد؛ مردم، فرهنگ و تکنولوژی. با توجه به این مساله آنچه را پاسخ این سوال می‌دانیم، به‌صورت خلاصه بیان می‌کنیم؛ بتابانک.

بتابانک یک سازمان واحد بارهبری مجزاست. یک شروع تازه که فرصت تفکر مجدد از ابتدای کار را فراهم می‌کند. ما ۱۰ مدل عملیاتی را برای رهبران بانکی ارائه خواهیم داد. بر این باوریم که این دیدگاه بهترین دیدگاه برای طرح یک پیشنهاد، یک مدل خدمت‌رسانی و نیز سازمانی است که در آن سرعت تغییر در حال افزایش است، نه نسخه‌ای از مدل کسب‌وکار که طی صدها سال تغییری پیدا نکرده است.

این بود خلاصه‌ای از دیدگاه ما و در ادامه جزئیات بیشتری خواهید خواند. رهبران بانک‌ها نباید شدت این تغییر را دست‌کم یا نادیده بگیرند. نیلی کروز، رئیس آژانس دیجیتال کمیسون اروپا در مجمع جهانی اقتصاد در داووس در سال ۲۰۱۴ بیان داشت: «من با مدیران عامل بانک‌هایی ملاقات داشتم که به من گفتند مدل‌های کسب‌وکارشان ذره‌ذره شده است و در آینده بانکداری مجازی عرصه را احاطه کرده و رقبای اصلی آنها شرکت‌های تکنولوژی هستند و نه دیگر بانک‌ها.»

یک سال بعد، مارک کارنی، رئیس بانک انگلند گاورنر، بیان داشت که بخش بانکداری در مقابل حملاتی از نوع او بر آسیب‌پذیر بوده و این موقعیت تهدیدکننده است. نیروهای محرک این تغییر انکارناپذیرند. سوال در مورد «اگر» بودن تجدید بانکداری نیست، سوال در مورد زمان آن است.

بخش نخست

عوامل تخریب: تغییر و محرک آن

در سال ۱۸۷۱، یک مهندس معدن فنلاندی به نام فردریک ایدستام دو کارخانه تولید کاغذ در جنوب غرب فنلاند داشت. وی به این نتیجه رسید که شرکتش به نام جدیدی نیاز دارد و بنابراین نام آن را از روی نزدیکترین شهر به کارخانه هایش، نوکیا گذاشت. حدود یک قرن تا سال ۱۹۶۷ گذشت و نوکیای ایدستام با محصولات لاستیکی فنلاندی، تاسیس سال ۱۸۹۸، و محصولات کابلی فنلاندی، تاسیس سال ۱۹۱۲ ادغام شده و شرکت نوکیا را تشکیل داد. شرکت جدید نوکیا شامل پنج کسب و کار اصلی می شد؛ لاستیک، کابل، جنگلداری، لوازم الکترونیک و تولید انرژی.

چند سال بعد، در ۱۹۸۹، نوکیا اولین گوشی تلفن همراه را تولید کرد که نقطه عطفی در تلکام بود. در سال ۱۹۹۸ این شرکت به بزرگترین تولیدکننده تلفن همراه تبدیل شده و سود آن به ۳۱ میلیارد دلار رسید. طی ۹ سال نوکیا به شرکت اصلی بازار تبدیل شد. البته اتفاقی که در ۹ سال بعدی رخ داد، این سلطه را به شدت تغییر داد.

تولید گوشی آیفون توسط شرکت اپل در سال ۲۰۰۷ شرکت نوکیا را با چالش مواجه کرد، زیرا این شرکت

نتوانست گوشی هوشمندی با رضایت مشابه آیفون برای مشتری تولید کند. سلطه نوکیا در گوشی‌های ارزان قیمت بدون قابلیت‌های گوشی‌های هوشمند، این شرکت را تا سال ۲۰۱۲ در جایگاه بزرگ‌ترین تولیدکننده تلفن همراه نگه داشت، اما سقوط از این جایگاه از سال‌های پیش آغاز شده بود. در سپتامبر ۲۰۱۳ بعد از ضرر سه ماهه دوم برابر ۱۱۵ میلیون یورو، نوکیا کسب و کار تلفن همراه خود را در ازای هفت میلیارد دلار به مایکروسافت فروخت؛ مبلغی که جدای از ارزش بازار آن، تنها بخشی از سود آن در سال ۱۹۹۸ محسوب می‌شد. تلاش علیه نوکیا و تمام کسب و کارها، نیرویی است که «تخریب خلاق» نامیده می‌شود. این مفهوم، مفهوم تازه‌ای نیست، در واقع این پدیده از کارل مارکس گرفته شده است. اساساً این مفهوم می‌گوید که اقتصاد، ساختار و شرکت‌های درون آن، همیشه دستخوش تحول بوده و مورد حمله فرایندها، بازارها و پیشرفت‌های جدیدی است که آن را بازسازی می‌کنند. نوکیا در مواقعی توانست از یک مدل کسب و کار به مدل دیگر انتقال پیدا کند؛ کاری که سایر کسب و کارها در آن با مشکل مواجه می‌شدند، اما انتقال به گوشی‌های هوشمند بسیار سنگین بود.

به علاوه نرخ تخریب خلاق در حال افزایش بوده و در نتیجه دوره زندگی شرکت‌ها کوتاه و کوتاه‌تر می‌شود. تحقیقات انجام شده توسط استاد دانشگاه ییل نشان می‌دهد که ۵۰۰ شرکت برتر استاندارد اند پورز در سال ۱۹۵۸ به صورت میانگین ۶۱ سال عمر داشته‌اند. در سال ۱۹۸۰ این مقدار به ۲۵ سال رسیده و در سال ۲۰۱۲ میانگین آن ۱۸ سال بود.

در سال ۲۰۱۲، کریس زوک، یکی از شرکای باین اند کمپانی، اظهار داشت: «تا به امروز دیده نشده بود که شرکت‌ها مواضع رهبری خود را به این سرعت از دست بدهند. در فهرستی از ۲۰ بانک برتر، امروز فقط هفت مورد از فهرست یک دهه پیش دیده می‌شود. همین الگوی مشابه برای فرودگاه‌ها، تلکام و بسیاری کسب و کارهای دیگر نیز صدق می‌کند»^{۳۲}.

بر این عقیده‌ایم که سرعت روزافزون تغییر از سه عامل مهم و به هم پیوسته ناشی می‌شود: تکنولوژی، تغییر رفتار مشتری و رقابت بالا. در این فصل به این سه نیرو پرداخته و برخی نمونه‌های تاثیرگذاری آنها را بیان خواهیم کرد.

نیروهای تغییر

تکنولوژی پیشرفته، مهم‌ترین این عوامل است؛ زیرا دیگر عوامل را تقویت کرده و به حرکت می‌اندازد. تکنولوژی جدید و قوی‌تر از راه می‌رسد که هزینه‌های کمتری داشته و بدین ترتیب دسترسی به آن به شدت

افزایش می‌یابد. ماهیت همیشگی اتصال و دسترسی به تکنولوژی تغییراتی در رفتار مشتری ایجاد کرده و عرصه رقابت بخش‌هایی شامل خرده‌فروشی و مراقبت‌های درمانی را تحت تأثیر قرار داده است.

اولین رایانه شخصی، اولیوتی پروگراما^{۱۳۱۰}، در سال ۱۹۶۵ با قیمت ۳۲۰۰ دلار عرضه شد. ابتدای دهه ۱۹۹۰ بود که رایانه شخصی وارد خانه طبقه متوسط شد. در سپتامبر ۲۰۱۴ آخرین نسخه آیفون، ۶۲۵ برابر رایانه شخصی اپتل پنتیوم در سال ۱۹۹۵ ترانزیستور داشته و به قیمتی حدود یک چهارم آن نیز عرضه شد. در آخر هفته عرضه آخرین نسخه آیفون، اپل توانست ۲۵ برابر تمام رایانه‌های شخصی سراسر جهان در سال ۱۹۹۵، ترانزیستور سی‌پی‌یو به فروش برساند.

اینترنت که تمامی دستگاه‌ها را به اطلاعات جهانی متصل می‌کند، در ابتدای دهه ۱۹۹۰ وارد خانه بریتانیایی‌ها شد که سرعت آن حدود ۶۴ کیلوبایت در ثانیه بود. افرادی که از این شبکه استفاده کرده‌اند، به یاد دارند که باید صبر می‌کردند تا مودم به شبکه متصل شود و نیز صفحات وب بسیار کند باز می‌شدند؛ زیرا متون و عکس‌های یک بیت یک بیت بارگذاری می‌شدند. این روزها بیشتر خانه‌های بریتانیایی از سرعتی در اینترنت برخوردارند که می‌توانند ویدئوهای زنده را تماشا کنند، این کار مستلزم اتصال ۸ تا ۱۰ مگابیت در ثانیه است. زمانی که در بایبیدیک مگابیت برابر با هزار کیلوبیت است، متوجه خواهید شد که سرعت اینترنت در ۲۰ سال اخیر چقدر افزایش پیدا کرده است. سریع‌ترین اتصال اینترنت در خانه‌های بریتانیایی بیش از ۱۵۰ مگابیت در ثانیه است.

با این حال سرعت شبکه تلفن همراه نیز افزایش پیدا کرده است. سرعت اینترنت 2G، تا سقف ۲۳۷ کیلوبیت در ثانیه که اولین بار توسط اینترنت تلفن همراه به سبلی از مخاطبان ارائه شد، به زودی در بریتانیا به 3G با سرعت ۶/۱ مگابیت در ثانیه مبدل شد و با گسترش 4G در کشور، به حدود ۱۵ مگابیت در حال افزایش است.

نه تنها تکنولوژی و سرعت اتصال تغییر یافته؛ بلکه ابزار به کار رفته برای خدمات و برنامه‌ها نیز به شدت تغییر پیدا کرده‌اند. با ظهور تکنولوژی‌های منبع باز، نرم‌افزارهایی وارد بازار شد که بسیار قدرتمند بوده و در دسترس همگان قرار داشتند. منبع باز که ابتدا در دهه ۱۹۹۰ رایج شد، دو تأثیر مهم در پی داشت که هر دو به هزینه مرتبط می‌شوند. اولین و آشکارترین تأثیر آن این بود که عدم پرداخت هزینه مجوز نرم‌افزار هزینه‌های پیشرفت را بسیار کاهش داد. دوم اینکه به اشتراک‌گذاری در جوامع منبع باز بدین معنا خواهد بود که یک کسب و کار سازنده نرم‌افزار امروزه لازم نیست برای هر ویژگی برنامه خود یک کد طراحی و تولید کند، بدین ترتیب کارکردهای رفاهی به راحتی ادغام می‌شوند. مدل ورود کاربر به برنامه ممکن است از پیش در دسترس

باشد، یک موتور جست‌وجوی قوی می‌تواند به راحتی بایک API ادغام شود، یک کتابخانه که با سیستم کاراکتر بصری می‌تواند یک سند بارگذاری شده را به راحتی اسکن کند، قابل دسترسی خواهد بود.

ظهور تکنولوژی ابری، عبارتی که در سال ۲۰۰۶ توسط آمازون با عرضه محصول محاسبه ابری الاستیک معرفی شد، پلتفرم به عنوان سرویس و زیرساخت به عنوان سرویس نیز بر هزینه تاثیر گذاشته و باعث شدند شرکت‌ها این سرویس‌ها را برای افزایش ارزش سریع و نیز هزینه مناسب به کار بگیرند. این خدمات باعث دسترسی به عناصر اساسی برای اداره یک شرکت می‌شوند، اما تنها زمانی که شرکت به آنها نیاز پیدا کند. به عنوان مثال، به جای اینکه پیش‌بینی کنید چه زمانی به یک سرور جدید نیاز دارید، آن را سفارش بدهید، نصب کرده و روشن کنید. شرکت‌ها تنها فضای ظرفیت بیشتری از تامین‌کننده ابری اجاره می‌کنند. به همین ترتیب تکنولوژی‌های سنجش، نظارت و تعادل بار را که پیش‌تر باید توسط هر کسب و کار طراحی و نگهداری می‌شدند، می‌توان به راحتی به عنوان بخشی از یک پکیج خدماتی از شرکت‌هایی مانند هرکو و خدمات وب آمازون اجاره کرد. نه تنها یک مدل اجاره‌ای ارجحیت دارد؛ بلکه هزینه‌های اجاره نیز به شدت کاهش یافته‌اند. مارک اندریسن، هم‌بنیانگذار نت اسکپ، اولین مرورگر اینترنت و در حال حاضر، شریک «وی‌سی» معروف اندریسن هورویتز در سیلیکون ولی، می‌گوید: «در سال ۲۰۰۰ وقتی شریک‌م بن هورویتز مدیرعامل اولین شرکت محاسبات ابری لاودکلاود بود، هزینه اجرای برنامه ساده اینترنتی برای مشتری حدود ۱۵۰۰۰ دلار در ماه برآورد می‌شد. اجرای همین برنامه امروزه در فضای ابری آمازون حدود ۱۵۰ دلار در ماه هزینه دارد.»

گوگل و اپ‌استور با استفاده از هزینه‌های کمتر استارت‌آپ، افزایش دسترسی به سرمایه ارزان، (با افزایش خدمات تامین سرمایه جمعی) و دسترسی آسان به مخاطبان جهانی از طریق رسانه ارزان، فرصتی را برای گروه جدیدی از شرکت‌های نرم‌افزاری فراهم کردند. این شرکت‌ها می‌توانند بازیگران قدیمی این عرصه را به راحتی به چالش بکشند؛ بدون اینکه زیرساختی عظیم داشته یا هزینه بالایی برای کارکنان خود بپردازند. اندریسن بر این باور است که «نرم‌افزار دارد جهان را می‌بلعد». در جدول صفحه بعد چند نمونه از این شرکت‌ها و کسب و کارهایی که به چالش کشیده می‌شوند، نمایش داده شده است.

این پیشرفت‌ها در تکنولوژی در کنار دسترسی بالا به آن و نیز مجموعه جدیدی از کسب و کارهایی ۲۰ سال اخیر، تغییرات زیادی در رفتار مشتری ایجاد کرده است. در سال ۱۹۹۵ بر اساس آمار بانک جهانی، تنها دو درصد مردم بریتانیا آنلاین بوده‌اند. در سال ۱۹۹۹ این تعداد به بیش از ۲۰ درصد افزایش یافته و در سال ۲۰۱۳ نفوذ اینترنت در بریتانیا ۸/۸۹ درصد بود. کاربرد تلفن همراه حتی از این هم سریع‌تر رشد کرد. وب‌سایت

آفکام گزارش داد که در سال ۲۰۱۴، ۹۳ درصد بزرگسالان در بریتانیا یک تلفن همراه داشته و ۶۱ درصد جمعیت گوشی تلفن همراه هوشمند داشته و به یک رایانه قوی و بدین ترتیب اطلاعات جهانی متصل بوده‌اند. این دسترسی هر بخش و کسب و کاری که فکرش را بکنید، تحت تاثیر قرار داد. بسیاری از برندهای بزرگ پیشین مانند وولوورث^{۳۴} و کامیت به دلیل انتخاب گسترده و سهولت و نیز هزینه‌های کمتر آنلاین از بین رفته‌اند.

استارت‌آپ‌های تغییردهنده بازی

تازه‌وارد	اختلال در	چگونه
اوبر	تاکسی‌های سنتی	هیچ اتومبیلی ندارد و فقط از مدل نرم‌افزاری نوآورانه برای اتصال رانندگان آزاد با کاربران که به تاکسی نیاز دارند، استفاده می‌کند.
ایری‌ان‌بی	صنعت هتلداری	بزرگ‌ترین برند هتل در جهان است. این استارت‌آپ یک پلتفرم است که افراد با اتاق‌های اضافه را به افرادی که به دنبال جایی برای ماندن هستند، متصل کرده و در صورت نقل و انتقال هزینه دریافت می‌کند؛ بدون اینکه هیچ ملکی داشته باشد.
واتس‌آپ	شرکت‌های تلکام پیام کوتاه	پلتفرمی ارزان‌تر، با ویژگی‌های بیشتر و تجربه ام‌ام‌اس فراهم کرده است.
اسکایپ	شرکت‌های تلکو رومینگ بین‌المللی	روشی رایگان برای تماس ویدئویی با افراد سایر نقاط جهان فراهم می‌کند.
اسپوتیفای	صنعت سنتی موسیقی	عرضه موسیقی بی‌نهایت با اشتراک ماهانه (یا هزینه خرید یک سی‌دی).
نت‌فلیکس	تلویزیون‌های کابلی و فروشگاه‌های اجاره فیلم	پلتفرمی فراهم می‌کند که از طریق اینترنت می‌توان آخرین فیلم‌ها و سریال‌ها را تماشا کرده و نیز به سریال انحصاری خودشان با پرداخت هزینه‌ای کمتر از شبکه‌های کابلی و فروشگاه‌های اجاره فیلم دسترسی پیدا کرد.

اینترنت نیز تحقیقات در مورد خرید را تسهیل بخشیده است. نظرات مشتریان، تصمیم برای خرید یک محصول، از کتری و تلویزیون تا خدمات تعطیلات و اتومبیل‌ها را تحت تاثیر قرار می‌دهد. به همین ترتیب اینترنت مرزها را شکسته و خرید از دیگر کشورها را نیز آسان کرده است.

این تغییر در رفتار مشتری باعث شده شرکت‌ها نحوه انجام کسب و کار خود را تغییر دهند. پیش از ورود اینترنت، گزینه خرید برای مشتری ساده بود؛ سفارش پست، فروشگاه‌ها و این‌تورها. تمامی این روش‌ها به نحوی گران تمام می‌شدند که مانع دشواری برای ورود به عرصه محسوب می‌شد. بعد از ورود اینترنت، هر کسب و کاری یک وب‌سایت داشت که می‌توانست با هزینه‌ای بسیار کمتر رقابت کرده و مخصوصاً در مورد آمازون، به شدت هم این رقابت را ادامه دهد. پس از آمازون، تجربه‌های موفقیت آنلاین دیگری نیز مانند ایسوس رخ داد که در سال ۲۰۰۰ تأسیس شد و در سال ۲۰۱۳ به درآمد ۷۵۳ میلیون دلاری رسید. فروشندگان صرفاً آنلاین زمینه‌های بسیاری را درگرون کرده‌اند، از سفر (اکسپدیا) تادی‌آی‌وای (اسکرو فیکس).

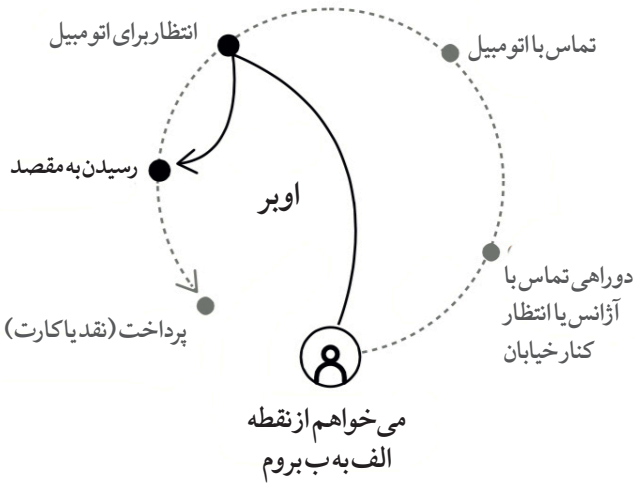
با حرکت مشتریان به سمت گوشی‌های هوشمند، از آنها برای فروش آنلاین نیز استفاده شد، اما گوشی‌های هوشمند قابلیت‌هایی فراتر از جست‌وجوی وب دارند. به لطف اپلیکیشن‌های تلفن همراه خواهید دید که «تلفن» شما تنها یک ابزار ساده ارتباطات شخصی نیست؛ بلکه محلی برای ذخیره محتوای چندرسانه‌ای، دوربینی فشرده، برنامه‌ریز تناسب اندام، ابزاری برای موقعیت‌یابی، جعبه ابزار فعالان بشردوست، کنسول بازی و بسیاری دیگر از امکانات است که توسط شرکت‌های نرم‌افزاری ارائه شده و شرکت‌های قدیمی را به چالش می‌کشد.

تاثیر درست و متحول‌کننده گوشی‌های هوشمند هنوز کاملاً درک نشده است. بر اساس آمار اتحادیه بین‌المللی مخابرات، از حالا تا سال ۲۰۲۰ یک میلیارد انسان دیگر آنلاین شده و بیشتر آنها از گوشی هوشمند استفاده خواهند کرد؛ بدین معنا که ۸۰ درصد بزرگسالان جهان به این ابزار قوی و متصل دسترسی خواهند داشت.

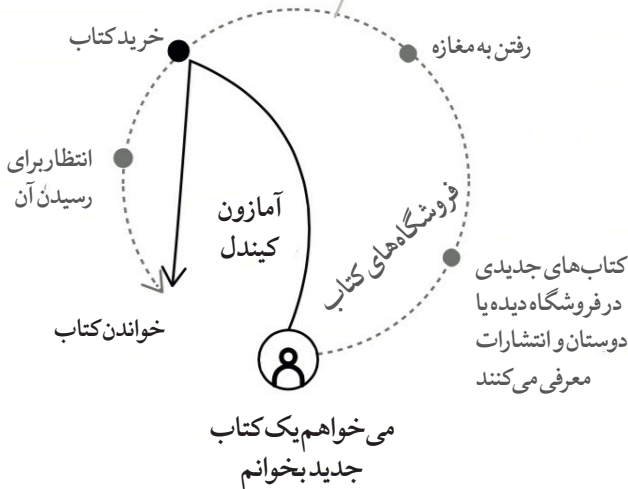
رقابت در تجربه مشتری

استارت‌آپ‌ها از
طریق بهبود تجربه
مشتری با سایر
فعالان رقابت
می‌کنند

اوبر و تاکسی‌های سنتی



آمازون و فروشگاه‌های کتاب



این مثلث اتصال، تکنولوژی و نرم افزار در خدماتی مانند اوبر که کسب و کار تاکسیرانی را در جهان برهم زده است، دیده می شود. اوبر با وجود اینکه بزرگ ترین شرکت تاکسیرانی جهان است، اما هیچ اتومبیلی ندارد. نبود انبوه کارکنان دفتر آژانس و منشی ها، استفاده بهتر از زمان راننده، هدر رفت کمتر زمان برای جست و جوی مسافر در خیابان ها و خدمات ارزان تر و سریع تر به مسافران، دلایل اصلی رشد سریع اوبر و خدماتی مانند آن است. اوبر لازم ندید که تکنولوژی های نقشه کشی و پرداخت خود را ابداع کند، اپ استور توزیع و بازاریابی را تا میزان زیادی انجام داده و بنابراین این شرکت در هر شهر جدید نیاز به هزینه برای بازاریابی ندارد. موفقیت اوبر تماماً با نیروهای حمایت می شود که پیش تر توضیح داده شدند.

اما اوبر غیر معمول نیست. این شرکت یکی از کسب و کارهای نرم افزاری بسیاری است که وارد بخش های قدیمی، شامل بانکداری شده است. تازه واردان به بانکداری بسیار بوده و قسمت های متفاوتی از کسب و کار را جذب می کنند. آیا یکی از اینها می تواند اوبر بانکداری باشد؟

بخش دوم

[خدا حافظ بانک‌ها؟]

تجزیه بانک ها: استارت آپ ها و جزء مورد هدف شان در مدل بانکداری

بانکداری در چند سال اخیر با امواج مختلفی روبه رو بوده است، اما بخشی از آن ناشی از اختلال خلاقانه بوده است. با این حال تنها هفت مورد از ۲۰ بانک برتر کنونی ایالات متحده جزء ۲۰ بانک برتر یک دهه گذشته بوده اند. سرعت روزافزون شرکت های راس هر صنعت نیز بر بانکداری تاثیرگذار بوده و به نظر می رسد امواج بیشتری را به سمت آن هدایت کنند، این بار امواج مورد نظر از رفتارهای مشتری و نیز رقبای جدید ناشی خواهد شد.

ظهور تلفن همراه در چند سال اخیر روش رفتار افراد را تغییر داده است. حدود ۱۵ میلیون برنامه بانکداری در حال حاضر دانلود شده که روی هم رفته روزانه هفت میلیون ورودی دارند. سرعت این امر نیز قابل توجه است. در این بین، در همین دوره زمانی مراجعه حضوری در برخی شعبه ها ۳۰ درصد بوده است.

مدیر اجرایی بانکداری-ناشناس

مانند فعالان دیگر بخش ها، بانک ها نیز با تغییر دیجیتالی و رفع انتظارات تجربه مشتری دست و پنجه نرم

می‌کنند. با وجود تاثیر اینترنت بر فروش و توزیع در دیگر بخش‌ها، مدل بانکداری خرد اخیر شروع به استفاده از این فرصت کرده است.

برخی جاها، می‌توانید برای کارت اعتباری یا حساب پس‌انداز به صورت آنلاین اقدام کنید. این کار زحمت کمتری دارد. یک برنامه رهن را در نظر بگیرید. انتظار خواهید داشت که بتوانید بخش بزرگی از آن را به صورت آنلاین انجام دهید تا اینکه ساعت‌ها پشت تلفن با مشاور املاک صحبت کنید.

مدیر اجرایی بانک‌ناشناس

بیشتر بانک‌ها بر آنند که نوعی تجربه مشتری را فراهم کنند که که از وب ۲۰۰۰ تاکنون تغییری نکرده و بر دیدی ابتدایی از شرح حساب چاپ شده تمرکز دارد. درخواست‌های عمومی مانند جست‌وجو برای شرح حساب بانک یا گزینه‌ای برای مرتب کردن تراکنش‌ها بر اساس مقدار یا تاریخ در بسیاری از وب‌سایت‌های بانکی مقدور نیست. برنامه‌های تلفن همراه بانکی در حالی که در حال بهتر شدن هستند، از همین نقص کارکردی رنج برده و حتی کمتر از وب‌سایت‌ها خدمات ارائه می‌دهند. بیشتر بانک‌ها این امکان را برای شما فراهم خواهند کرد که اگر کسی در فهرست پرداخت شما قرار دارد، عملیات پرداخت را برای وی انجام دهید. در حالی که تعداد کمی از این تازه‌واردان قصد دارند راهکار بانکداری دیجیتال و کاملی ارائه دهند، بیشتر آنها مدل کسب‌وکار سنتی را تجزیه کرده‌اند.

آنچه تصور می‌کنیم اتفاق بیفتد، این است که این مدل در حال فروپاشی است. بانک‌ها قادر نخواهند بود آن را برای همیشه کنترل کنند. درست مانند بانک‌های چالش برانگیز، مدل‌های چالش برانگیز نیز خواهیم داشت.

آن بودن، مدیرعامل بانک استارلینگ

تجزیه نقطه مهمی در اختلال دیجیتال برای بسیاری از بخش‌ها؛ به خصوص بانکداری است. بانک‌ها از رابطه حساب جاری خود برای ارائه پس‌انداز، قرض دادن از طریق اسناد، کارت‌های اعتباری، وام‌ها و رهن استفاده می‌کنند، اما هر کدام از این محصولات کسب‌وکاری جداگانه است که تیم، اولویت‌ها،

تکنولوژی، تجربه و البته سنت مختص به خود را دارد. بانک ها در حال مبارزه با سنت چند ده ساله این محصولات هستند که به زنجیره های مشتری بسیاری در کانال های بی شمار و قلمرو های متنوع ارائه می شده و نیز زیر ساخت تکنولوژی انعطاف ناپذیری هستند که در کنار آن قرار دارد.

سیستم ها و فرایندهای بی شماری پیش رو است که هر کدام از اتصال چند لایه تشکیل شده اند. موقعیتی را تصور کنید که در آن با زنجیره های بی شمار مشتری روبه رو هستید. سپس کانال های بی شماری نیز دارید و بنابراین محصولات بی شماری نیز خواهید داشت. سپس تمامی اینها را به هم متصل کنید تا لایه های بی شماری آنها را فرا بگیرد. این کار بسیار دشوار است. اولین کاری که باید انجام دهید، این است که مطمئن باشید با تغییر قانون گذار همگام هستید. سپس باید تلاش و فکر کنید که چگونه می توانید تجربه ای عالی برای مشتری خود رقم بزنید.

آن بودن، مدیر عامل بانک استارلینگ

البته برعکس، بسیاری از تازه واردان بر جنبه ای واحد از مدل بانکداری تمرکز می کنند. به دلیل همین تمرکز و به دلیل درگیر نبودن با تجمل ناشی از سنت، آنها قادرند در ارائه تجربه برتر پیشرو باشند. شاید تصور کنید با توجه به اندازه بازارهای پیش روی ما، استارت آپ ها به دنبال افزایش این مقادیر جذاب پول هستند، زیرا سرمایه داران در بخش فین تک یا تکنولوژی مالی سرمایه گذاری می کنند. سی بی اینسایتس گزارش داده است که سرمایه گذاری جهانی در فین تک از یک میلیارد دلار در سال ۲۰۰۸ به ۱۲ میلیارد دلار در سال ۲۰۱۴ افزایش یافته است. با وجود این رشد علاقه سرمایه گذاران، تحقیق ما نشان می دهد که آگاهی در صنعت بانکداری در باب تازه واردان جدی آنطور که انتظار می رود، بالا نیست (جدول صفحه بعد را مشاهده کنید). پس این استارت آپ ها چه کسانی بوده و چه کار می کنند؟ در بخش زیر تنها چند شرکت جدید را نام می بریم که به جنبه های مختلف مدل بانکداری شامل بانکداری روزانه، قرض دادن، پس انداز و سرمایه گذاری، پرداخت، انتقال بین المللی پول، مدیریت پول و خود پول حمله کرده اند.

بانکداری روزمره

حساب های جاری نقطه مرکزی زندگی مالی افراد هستند. حقوق آنها در این حساب ها واریز شده و از آن طریق به پول خود به صورت روزانه دسترسی پیدا می کنند.

پیش‌تر این خدمات از طریق شبکه شعبه ارائه می‌شد، با ظهور اینترنت فرصت‌هایی برای جذب و خدمت‌رسانی به مشتری از طریق کانال‌های آنلاین و درک صرفه‌جویی در هزینه از این طریق فراهم شد. ایده بانک صرفاً اینترنتی برای استفاده از این فرصت تازه نیست. در اواخر دهه ۹۰ بانک‌های اینترنتی مانند کوآپراتیو بانکس اسمایل^{۳۵} و اچ‌اس‌بی‌سی فرست دایرکت^{۳۶} تأسیس شدند که از بانکداری تلفنی به بانکداری آنلاین انتقال پیدا کردند.

از دهه ۱۹۹۰ تاکنون تغییرات زیادی رخ داده است؛ با افزایش تاثیر اینترنت، آشنایی مشتریان با تعامل آنلاین و انتظارات ناشی از اپل، گوگل و فیس‌بوک و مانند آن، زمان مناسبی است تا چالش برانگیزان دیجیتال تاثیر گسترده‌تری بر مدل‌های ابتدایی دیجیتال بر جای بگذارند.

آگاهی نسبت به استارت آپ ها در لایه های ارشد بانک ها

ما از ۱۱۰ مدیر ارشد در بخش های مختلف بانک ها در باره استارت آپ ها و آگاهی در باره آنها پرسیدیم.

تازه وارد	از وجود این شرکت و کاری که انجام می دهند آگاهم	از وجود آنها آگاهم اما نمی دانم چه می کنند	هرگز نام شان را نشنیده ام
nutmeg	۲۳٪	۳۵٪	۴۳٪
 Betterment	۸٪	۱۹٪	۷۳٪
 Square	۱۵٪	۲۷٪	۵۷٪
venmo	۶٪	۱۵٪	۷۸٪
 azimo	۶٪	۲۶٪	۶۷٪
 TransferWise	۱۵٪	۳۵٪	۵۱٪
 LendingClub	۱۸٪	۳۶٪	۴۵٪
 Rate%Setter	۱۷٪	۲۶٪	۵۶٪
 PayPal	۹۲٪	۸٪	۰٪

آزمایشگاه تطبیقی / مطالعه تحقیقاتی کمی ریسرچ ناو-ژانویه ۲۰۱۵

در حالی که زمان بندی به نظر درست می‌رسد یکی از چالش‌های تازه‌واردان با هدف این جنبه از بانکداری، موانع قانون گذاری است. برخی تلاش دارند این مساله را از طریق هسته یک سیستم بانکداری متمرکز و مجوز گرفتن از آن، «بازیگران ویتترین» یا «پوسته دیجیتال» را ایجاد کرده و تجربه مدرنی برای مشتری ایجاد کنند.

سیمپل که در سال ۲۰۱۲ در ایالات متحده تاسیس شد، یک نمونه از شرکت‌هایی است که این دیدگاه را اتخاذ کرده و برای تجربه دیجیتال خود تحسین شده است. گزارش شده است افراد پشت درهای مجازی دفتر بتای خصوصی آنها در طول زمانی که دسترسی به آن فقط برای دعوت شدگان بود، صف می‌کشیدند. وبسایت آنها بسیار شبیه وبسایت یک شرکت تکنولوژی بوده که ویژگی‌های حساب آنها را نمایش می‌دهد، همچنین بر کیفیت خدمات مشتری با تصاویری از تیم حمایتی‌شان تاکید کرده‌اند.

ویژگی‌های ارائه شده توسط این بانک‌ها شامل ابزار بودجه بندی هوشمند است که به ندرت توسط بانک‌های سنتی ارائه می‌شده است. سیف-تو-اسپند^{۳۷} مثال خوبی در این زمینه است. این بانک تعادل حساب سنتی را با توجه به پرداخت‌های پیش رو و دیگر فعالیت‌های معمول بهبود داده؛ چنان که مشتری نیاز ندارد آنها را فاکتور کرده و محاسبه کند چقدر پول برای خرج کردن باقی می‌ماند.

یک ویژگی دیگر اهداف پس انداز است که ظاهراً مانند کارکردی است که در نرم افزارهای مدیریت مالی شخصی معمولی یافت می‌شود، اما در این مورد، سیمپل به صورت اتوماتیک پول را به سمت اهداف مورد نظر افزایش می‌دهد و مقادیر نیز با مقدار سیف-تو-اسپند برابر خواهند بود.

ویژگی جست و جوی آنها نیز از این قابلیت در بانک‌های سنتی قدرتمندتر است، البته با این فرض که خدمات جست و جوی تراکنش در بانک‌های سنتی ارائه شود. سیمپل این امکان را برای مشتریان فراهم می‌کند که «ناهار روزهای هفته» یا «شام حدود ۳۰ نفره در پورتلند» را جست و جو کنند، بدین ترتیب کار از خوانش تراکنش‌های ناخوانا یا حتی دانلود یک پی‌دی‌اف یا فایل سی‌اس‌وی به صورت دستی راحت تر خواهد بود.

در حالی که سیمپل با این راه اندازی، امواج بسیار و طرح‌های مشابه، مانند موون، را ایجاد کرد، هیچ کدام تغییر مهمی در شکل بازار را باعث نشدند. البته بعد از تغییرات تعدیلی اخیر در بریتانیا، اوضاع مدت زیادی اینچنین نخواهد ماند.

در مارس ۲۰۱۳ اف‌اس‌ای^{۳۸} چگونگی کاهش موانع ورود را بررسی کرد. در پی این بررسی، پی‌ارای و اف‌سی‌ای، دو ارگان جایگزین اف‌اس‌ای در آوریل ۲۰۱۳، تغییراتی در بانکداری و فرایند اختیاری

اعمال کردند تا شرکت هایی که برای مجوز بانکداری اقدام می کنند با دشواری کمتری مواجه شوند. این تغییرات نتیجه دلخواه را نیز در بر داشت؛ ۲۹ شرکت در سال ۲۰۱۴ برای مجوز بانکداری اقدام کرده و تعدادی از بانک های جدید در سال های ۲۰۱۵ و ۲۰۱۶ تاسیس شدند که برخی از آنها بر طرح های بانکداری دیجیتال تمرکز دارند.

یکی از این بانک های جدید اتم است. این کسب و کار توسط آنتونی تامسون تاسیس شد که پیش تر بانک مترو را راه اندازی کرده بود. این بانک توسط مارک مولن اداره می شود که پیش تر مدیر عامل یکی از تازه واردان بانکداری خلاقانه در بریتانیا بود؛ فرست دایرکت.

این شرکت در دورهام بنیانگذاری شده و از مدل عملیاتی صرفا دیجیتال استفاده خواهد کرد، همچنین به گفته تامسون هدف این شرکت خدمات پس انداز بهتر و نرخ وام مناسب تر از رقبای ۳۹ است.

پل لاماکرافت، مدیر سرمایه در شرکت مدیریت سرمایه گذاری وودفورد و یکی از سرمایه گذاران اتم در گفت و گویی با روزنامه گاردین گفت: «بدون هیچ شبکه شعب، یک زیرساخت با منبع بیرونی و بدون مسائل سنتی، هزینه های راه اندازی بانک اتم باید بسیار کمتر از رقبا باشد» ۴۰.

دیگر استارت آپ های بانکداری دیجیتال در بریتانیا شامل استارلینگ، موندو و گودبانک هستند. استارلینگ که پیش تر با نام بانک پاسیبل شناخته می شد، توسط «آن بودن» پایه گذاری شد که قبل از این مدیر عملیاتی بانک های آلید آپریش بود. موندو توسط تام بلامفیلد، یکی از موسسان استارت آپ نوآورانه گوکاردلس و جیسون بیتس پایه گذاری شده برنامه های بلندپروازانه ای برای خلق «یک بانک کامل» دارد. این استارت آپ زیرساخت خود را از صفر ساخته و موسسان آن بر این باورند که این کار کلیدی برای تجربه واقعی مورد انتظار مشتریان است. همچنین گودبانک توسط یک کارآفرین فین تک تاسیس شده است. ریکی ناکس که پیش تر موسس خدمات مالی اسمال ورلد به عنوان کسب و کاری موفق در زمینه انتقال پول بوده است، پس از آن استارت آپ انتقال پول دیگری با نام آزیمورا پایه گذاری کرد.

در زمان نگارش این کتاب اتم، گودبانک، موندو و استارلینگ چیز زیادی در مورد آنچه می خواهند ارائه دهند، نگفته و تنها به این اکتفا کردند که تلفن همراه تمرکزی کلیدی برای آنها بوده و احتمالا خدمات کاملی از دیدگاه محصول خدمات مالی ارائه خواهند داد (یا این کار را از طریق شرکای خود انجام خواهند داد) که این کار لزوما از ابتدای تاسیس آغاز نخواهد شد. هنوز از اینکه آیا این استارت آپ ها انواع و یژگی ها و کارکردهای سیمپل را ارائه می دهند یا نه، اطلاعی نداریم، اما می توان انتظار داشت که چنین خواهد بود. البته و یژگی های ارائه شده توسط یک استارت آپ دیگر بانکداری دیجیتال مشخص ترند.

فیدور، یک بانک آلمانی است که در سال ۲۰۰۷ تاسیس شد. در ابتدا تنها در آلمان فعالیت داشته، ولی بعدها در روسیه نیز شعبه ایجاد کرد و امسال، به محض اینکه مجوز اتصال به شبکه‌های پرداخت را داشته باشد، برای شعبه‌ای در بریتانیا برنامه‌هایی دارد.

فیدور یک کیف پول دیجیتال چندارزی داشته، مشتریان را تشویق می‌کند در ازای نرخ بالاتر سود به صفحه آن در فیس‌بوک پیوندند و نیز دیدگاهی نوین به حمایت مشتری دارد؛ بدین ترتیب که در ازای درخواست‌های حمایتی مشتریان به آنها مبالغی می‌پردازد.

این کسب‌وکار همچنین API‌های باز را ارائه می‌دهد. این دیدگاه بانک را به شرکت‌هایی مانند فیس‌بوک و توییتر شبیه می‌کند که با ارائه دسترسی به داده‌ها و خدمات‌شان این امکان را برای شرکت‌های طرف سوم فراهم کرده‌اند که برنامه‌هایی بر اساس پلتفرم آنها ابداع کرده و نیازهای مشتریان پایه خود را در کنار درآمدزایی بهتر برطرف کنند. برای قضاوت در مورد نحوه عملکرد API فیدور هنوز باید صبر کرد، اما این تفکر نشان می‌دهد که در حال برنامه‌ریزی به منظور اتخاذ دیدگاهی نوآورانه‌تر نسبت به بازیگران سنتی هستند. تنها ۳۵ درصد مدیران اجرایی بانکداری بازنشسته که در تحقیق ما حضور داشتند^{۴۱}، بر این باور بودند که کاربرد API ایده خوبی است.

نمونه دیگری از دیدگاه نوآورانه فیدور را می‌توان در خدماتی مشاهده کرد که باعث می‌شود مشتریان بتوانند فوراً بیت‌کوین‌های خود را از طریق شراکت فیدور با وب‌سایت تبادل بیت‌کوین آلمانی www.bitcoin.de مبادله کرده و بدین ترتیب از هدررفت زمان معمول برای کاربران جلوگیری می‌کند. جنبه دیگری از دیدگاه باز فیدور در شراکت با کسب‌وکارهای ارزهای رمزنگاری شده این است که اولین بانکی بوده‌اند که با رپیل، یک پروتکل پرداخت مشابه مفهوم زنجیره بلوک، ادغام شدند و بدین ترتیب مشتریان فیدور قادر هستند بدون هیچ هزینه‌ای به کشورهای دیگر پول انتقال دهند.

با وجود ویژگی‌های نوآورانه‌ای که فیدور و دیگر چالش برانگیزان دیجیتال ارائه خواهند داد، دستیابی به سهم کافی از بازار برای ایجاد کسب‌وکاری ممکن، دشوارتر می‌شود. داده‌ها^{۴۲} نشان می‌دهند که سیمپل برای دسترسی به مشتریان بسیار تلاش کرده که دلیلی بالقوه برای دستیابی آنها به بی‌بی‌وی‌ای کومپاس است. به همین ترتیب اعلام مشارکت اخیر^{۴۳} موون با اکسنچر که طی آن تکنولوژی آنها از طریق مشاوره به فروش خواهد رسید، می‌تواند نشانگر این باشد که آنها نیز برای رشد با مدل B2C تلاش کرده‌اند.

یکی از دلایلی که ما هنوز یک چالش ساز دیجیتال را ندیده‌ایم که رشد قابل توجهی داشته باشد، می‌تواند این باشد که سود ادراک شده بر تلاش برای تغییر نمی‌چربد.

بیشتر افراد حساب‌های بانکی خود را تغییر نمی‌دهند. دلیل آن هم این است که تلاش دارند مشکلی را شناسایی کنند. اگر حرکت در دسری زیادی داشته باشد و هیچ مشکلی برای حل کردن نباشد، ریسک و تلاش بیهوده خواهد بود.

تام هاپکینز، مدیر نوآوری محصول - خدمات مشتری اکسپریان

به نظر می‌رسد اعتماد نیز عامل مهمی باشد؛ زیرا تعیین‌کننده این است که آیا مشتریان پول خود را به تازه‌واردان می‌سپارند یا خیر، همچنین اعتماد عاملی است که در بسیاری از گفت‌وگوهای ما با مدیران اجرایی بانکداری بازنشسته مورد اشاره قرار گرفت.

اعتماد مشتری چیزی نیست که یک شبه به وجود آید، سال‌ها زمان می‌برد تا این اعتماد ایجاد شود. مگر اینکه این بانک‌های جدید بتوانند ثابت کنند که مدت زمان زیادی برجا خواهند بود. به عنوان یک مشتری پر ایم مهم است که پس‌انداز من یا پولی را که به دست می‌آورم، حفظ کنند. الساندرو حاتمی، مدیر اجرایی اسبق لویڈز

بسیاری از شرکت‌هایی که نام بردیم، به سراغ بانک‌های قدیمی یا حتی به صورت گسترده‌تر، بانک‌هایی می‌روند که تفکری قدیمی دارند. این گروه البته در حال حاضر از بانک استفاده می‌کنند، بنابراین سوال این است که آیا آنها فکر می‌کنند بانک کنونی‌شان به اندازه کافی خوب بوده یا باید آماده تغییر باشند؟ وقتی از قدمت صحبت می‌کنیم، معمولاً می‌شنویم که با شرکتی کارهای بانکی خود را انجام می‌دهند که والدین‌شان از آن استفاده می‌کرده‌اند که نشانگر اهمیت تاریخ برای افرادی است که اول وارد بازار شده‌اند.

در بریتانیا دو استارت‌آپ هستند که این زنجیره جوان را هدف گرفته‌اند؛ اوسپر و گوهرتری. هر دوی این استارت‌آپ‌ها نمونه‌هایی از بازیگران ویت‌ترین بوده که کارت‌های بدهی پیش‌پرداختی را برای کودکان ارائه داده، اما کنترل والدین را چنان مقدور می‌سازند که والدین راه بازار محسوب شوند. بدون توجه به اهداف جمعیتی، چطور این تازه‌واردان متمایز شده‌اند؟ یک تجربه دیجیتال خوب، به شرط اینکه تمامی بازیگران بزرگ پیشرفت‌های قابل توجهی داشته باشند، کافی نیست. باید طرحی کاملاً متمایز نیز در میان باشد.

فکر می‌کنم تازه‌واردان باید با تامین تجربه متفاوتی برای مشتری، خود را متمایز کنند. انجام کارهایی که بانک‌های کنونی نیز انجام می‌دهند کافی نیست. افراد بانک‌های خود را تغییر نمی‌دهند؛ چون هیچ چیز جدیدی در بازار نمی‌بینند. باید چیزی واقعا متفاوت وجود داشته باشد تا مشتریان جذب شوند.

آن بودن، مدیرعامل بانک استارلینگ

جدای از طرح پیشنهادی، سوال مهمی که در گفت‌وگوهای ما بسیار مطرح شد این بود که آیا یک بانک جدید قادر خواهد بود به ارزشی دست یابد که مدل کسب‌وکار بانکداری خردسنتی را به کار بگیرد. اگر بتوانند قبل از اینکه پول نقد خود را از دست بدهند، با سرعت کافی ارزش خود را افزایش داده و رقابتی عمل کنند، شانس دارند. واضح است که نباید به یک مقداری یکسان از ارزش برسند؛ زیرا منابع اقتصادی و انسانی آنها کمتر است. اما حداقل ارزشی وجود دارد که برای اینکه قابلیت رقابت با باقی بانک‌ها را داشته باشند، باید به آن برسند. مطمئن نیستم که این مساله حتی به تکنولوژی ربط داشته باشد. فکر می‌کنم یک بازی بازاری است. آیا خواهند توانست مشتریان خود را به سرعت شناسایی کرده و پول را با احتیاط چیش کرده و بازده کافی از آن داشته باشند؟ آیا می‌توانند به نرخ دست پیدا کنند که بتوانند از نقطه عطفی که با آن رو به رو هستند، عبور کرده و شروع به رشد کنند؟

البته این نظرات با این پیش‌زمینه ارائه شده‌اند که تازه‌واردان از مدل کسب‌وکار پیشین استفاده خواهند کرد. داده‌ها و فرصت‌های مرتبط با این، با وجود اینکه در بانکداری هنوز به اثبات نرسیده‌اند، ممکن است جریان درآمد اضافی یا جایگزین ایجاد کنند که در چند گفت‌وگو با صاحب‌شوندگان به آن اشاره شد.

بانک‌ها و موسسات مالی درک کرده‌اند که اطلاعات زیادی درباره مشتری از طریق داده‌های تولیدشده طی تراکنش‌شان با بانک ایجاد می‌شود. این اطلاعات ارزشمندند و می‌توانند رابطه‌ای ایجاد کنند؛ رابطه‌ای قوی‌تر با مشتری که در حال حاضر بانک‌ها از آن بهره نمی‌برند.

مدیر اجرایی بانک - ناشناس

در حالی که این دسته از استارت‌آپ‌ها رقابت مورد نیاز را وارد بازار می‌کنند، اما بر این باوریم که برای موفقیت باید نسبت به بانک‌های قدیمی بیشتر بر زنجیره مشتری، طرح پیشنهادی متمایز، تجربه بی‌نقص و

دستیابی عالی به مشتری، تمرکز کنند، در عین حال باید بتوانند سریعاً اعتماد ایجاد کرده و به یک مدل عملیاتی و مدل کسب و کار هوشمند تکیه کنند.

قرض و وام

بانک ها حدود ۱۵۰ میلیارد دلار در ۲۰۱۴ به دست آوردند، تخمین می زنیم ۱۱ میلیارد دلار دیگر یا هفت درصد از سود سالانه ممکن است از سوی این منابع جدید اعتباری در پنج سال آینده به خطر بیفتد.

تحقیقات گلدمن ساکس

قرض دادن، از طریق حواله بیش از اعتبار، وام، وام های مسکن، یا کارت اعتباری، منبع عمده درآمد بانک هاست و به همین دلیل مورد توجه زیاد تازه واردان قرار می گیرد.

قرض دادن نفر به نفر (P2P) نمونه ای از یک مدل قرض دادن جایگزین است که در سال های اخیر رشد زیادی داشته است. برخلاف وام های ارائه شده توسط بانک ها، سرمایه لازم برای P2P توسط شرکت تامین نمی شود؛ بلکه همان طور که از نامش پیداست، از دیگر افراد به دست می آید. بدین ترتیب شرکت های P2P مانند سازندگان بازار عمل کرده و گروه های افراد را به هم وصل می کنند تا روند قرض دادن تسهیل شود.

فکر می کنم P2P بر جای خود باقی خواهد ماند و فکر می کنم رشد خواهد کرد. این مدل، جایگزین تمام روندهای قرض دادن نمی شود، اما مطمئناً جای خود را دارد.

الساندرو حاتمی، مدیر اجرایی اسبق لویdz

زوپادر بریتانیا اولین قرض دهنده P2P بود که در سال ۲۰۰۵ تاسیس شد. پراسپرو و لندینگ کلاب از اولین هایی بودند که در ایالات متحده در سال های ۲۰۰۶ و ۲۰۰۷ تاسیس شدند، اما از آن زمان به بعد موجی از تازه واردان در این زمینه به عرصه وارد شدند.

در حالی که در ابتدا پلتفرم های ایالات متحده عملکرد خوبی برای سرمایه گذاران نداشت، با ۴۰ درصد وام از سوی پراسپرو و ۲۴ درصد وام از سوی لندینگ کلاب، عملکرد آنها به شدت بهبود یافت که عمده آن از طریق شناسایی بهتر ریسک اعتباری بود که در حال حاضر یکی از نقاط قوت آنها محسوب می شود.

این شرکت‌ها با سرعت بسیار خوبی رشد کرده‌اند، به نحوی که لندینگ کلاب در اواخر دسامبر، هنگام ورود به بورس ۸/۵ میلیارد دلار ارزش گذاری شد. با وجود این رشد سریع، آنها به سقف بازار احتمالی شان رسیده‌اند. طبق اطلاعات وبسایت لندینگ کلاب، این شرکت حدود ۱/۴ میلیارد دلار وام را در یک چهارم پایانی سال ۲۰۱۴ تسهیل بخشیده که دوبرابر مقدار در همین دوره سال ۲۰۱۳ بوده است. متخصصان صنعت بیان می‌دارند که بازار بدهی فردی در ایالات متحده سه میلیارد دلار ارزش دارد. لندینگ کلاب اظهار می‌دارد که هدف آنها انتقال سیستم بانکداری از طریق ایجاد اعتبار ساده‌تر و سرمایه‌گذاری سودمندتر است. رشد سریع آن شاید از ترکیب چند عامل ناشی شود؛ اول کاهش دسترسی به وام در موسسات سنتی در طول بحران اقتصادی، دوم نرخ‌های ارائه‌شده توسط سرمایه‌گذاران و وام‌گیرندگان از طریق پلتفرم‌های P2P اغلب از راجح هستند و در نهایت ایجاد فرصت سرمایه‌گذاری جدید برای سرمایه‌گذاران متوسط.

بنابراین چگونه می‌توان این نرخ‌ها را مقایسه کرد؟ از ژانویه ۲۰۱۴، وبسایت لندینگ کلاب گزارش داده است که بازده‌های قبلی از وام‌گیرندگان A-C (امتیاز اعتباری شان) بین ۷۴/۴ و ۹۸/۷ درصد بوده است؛ نرخ‌هایی که توجه بیشتر سرمایه‌گذاران را جلب کرده است.

در حالی که ندیده‌ام پول هنگفتی جابه‌جا شود، اما مشتریان در باره آن صحبت کرده و شروع به سرمایه‌گذاری کرده‌اند.

مدیر اجرایی بانکداری - ناشناس

این نرخ‌های برتر ممکن هستند و این امر، بر اساس اظهارات لندینگ کلاب در آی.پی.او، به دلیل «مدل نوآورانه بازار» آنها که عرضه و تقاضای سرمایه را به خوبی متصل کرده، عملیات‌های آنلاینی را که نیاز به زیرساخت فیزیکی دارد به شدت کاهش داده و رفاه حال را افزایش می‌دهند و نیز اتوماسیونی است که کارایی را افزایش داده، فرایندهای دستی را کاهش داده و تجربه وام‌گیرنده و سرمایه‌گذار را بهبود می‌دهد. برای حمایت از این گفته، تحقیقی توسط مک کینزی و لیبر یوم نشان داد که هزینه‌های عملیاتی لندینگ کلاب ۷۰/۲ درصد حجم کلان وام‌های آنها است، در حالی که این مقدار برای بانک‌ها ۹۵/۶ درصد است که هزینه‌های شبکه شعبه حدود دو درصد آن را تشکیل می‌دهد.

تنها وام‌های شخصی نیستند که در لندینگ کلاب و توسط بسیاری دیگر از تازه‌واردان این عرصه ارائه

می‌شوند. لندینگ کلاب از طریق قراردادی با گوگل که یکی از سرمایه‌گذاران آن است، به کسب و کارهای کوچک وام داده و اخیراً قرارداد مشابهی را در ایالات متحده با علی بابا، یکی از بزرگان تجارت الکترونیک چینی، اعلام کرده است. گوگل برای ارائه وام‌هایی تا ۶۰ هزار دلار از طریق بازار برای شرکای «گوگل برای کار» خود که شامل حدود ۱۰ هزار نفر است، برنامه دارد. در این میان علی بابا میلیون‌ها مشتری کسب و کار کوچک دارد که ممکن است کفایت مالی داشته باشند. این نمونه‌های تامین مالی تنها یک شکل از محصول ارائه شده توسط لندینگ کلاب هستند. آنها همچنین از طریق دستیابی به اسپرینگستون فایننشال وام‌های تحصیلی و درمانی نیز می‌دهند. رینود لاپلاننش، مدیر اجرایی، بیان داشته است که در آینده این شرکت برنامه دارد کارت اعتباری، رهن و موارد بیشتری نیز ارائه دهد.

پلتفرم‌های P2P علاوه بر گسترش ارائه محصول خود، منابع سرمایه را نیز گسترش می‌دهند تا پول بیشتری از سرمایه‌گذاران موسسه‌ای به دست آورند. برای این هدف خود را وام‌دهندگان بازار می‌نامند. یک نمونه از این موارد در بریتانیا مشارکت اخیر^{۴۴} بین زوپا و مترو بانک است.

این فعالیت چنان در ایالات متحده در حال تسریع است که نیازهای پیشرفته بیشتری از این جنبه از عرضه بازار توسط پلتفرم‌هایی رفع می‌شود که دسترسی API را به بازارهای خود ارائه می‌دهند. این کار امکان ایجاد نمونه کار وام و مدیریت آن را توسط سرمایه‌گذاران فراهم می‌کند. نکته دیگر در مورد رشد این فعالیت تاسیس اورکارد (Orchard) است که به عنوان بازار ثانویه برای جمع‌آوری وام‌ها از پلتفرم‌ها عمل می‌کند.

در حالی که این کار حجم بالاتری از سرمایه برای قرض دادن فراهم می‌کند که برای وام‌گیرنده مفید است، اما این روند مورد انتقاد برخی قرار گرفته است؛ زیرا سرمایه‌گذاران متوسط از عرصه خارج شده و دستیابی به فرصت‌های خوب را برای آنها دشوار می‌کند.

جدای از این انتقاد، بخش قرض دادن بازار روز به روز رقابتی‌تر می‌شود. لندینگ کلاب در بازار P2P تنها نیست. در بریتانیا، زوپا و ریت‌ستر^{۴۵} وام‌های شخصی ارائه می‌دهند، در حالی که اکس مانی همین کار را در آلمان انجام می‌دهد. زوپا، فاندینگ سیرکل (که در دور اخیر افزایش سرمایه^{۴۶} یک میلیارد دلار ارزش‌گذاری شدند) و مانی اند کو نیازهای کسب و کارهای کوچک در بریتانیا را رفع می‌کنند، در حالی که آن‌دک این کار را در ایالات متحده انجام می‌دهد. لندینگ هوم در ایالات متحده رهن ارائه داده و سوفی به دانشجویان برای پرداخت وام‌هایشان کمک می‌کند.

قرض دادن P2P در کنار اینکه روز به روز بازیگران بیشتری پیدا می‌کند، حمایت سیاسی بالایی را نیز به خود جذب کرده است. دو تغییر مهم توسط دولت باعث رشد بیشتر این مراکز شده است؛ اول، ISA

جدیدی با هدف P2P ها در دست بررسی است. دوم، جورج آذربورن اخیراً اعلام کرد که اولین هزار یوروی سرمایه‌گذاری شده از طریق وبسایت‌های P2P از مالیات معاف خواهد بود.^{۴۷} بنابراین حمایت سیاسی بیشتری برای تشویق قرض دادن کسب‌وکارهای کوچک از طریق این پلتفرم‌ها نشان داده شده است. وینس کیبل، سیاستمدار انگلیسی، در مقاله‌ای در فایننشال تایمز گفت: «قرض دادن زیاده از حد بر کسب‌وکار در بانک‌های بزرگ متمرکز شده است. اگر بازار قرض دادن به کسب‌وکار، با کارکرد مناسبی داشته باشیم، باید با بانک‌های جدید، وام‌دهندگان شخص به شخص و دیگر تامین‌کنندگان جایگزین به چالش کشیده شوند.»

جورج آذربورن، رئیس خزانه گفته است که بانک‌های بریتانیایی برای تامین مالی مجبور خواهند شد فرم‌های وام‌رشد از SME ها را به پلتفرم‌های P2P ارجاع دهند. آربی اس و سانتاندر اولین بانک‌هایی خواهند بود که چنین می‌کنند.

در نهایت بانک کسب‌وکار دولت بریتانیا ۲۰۰ میلیون دلار از طریق پلتفرم‌های P2P شامل فاندینگ سیرکل، مارکت اینوویس، ریت‌ستر و زوپا سرمایه‌گذاری کرده تا رشد کسب‌وکارهای کوچک را تقویت کند. با وجود پیشروی این تازه‌واردان و حمایتی که از دولت می‌گیرند، جالب است که از دید مدیران اجرایی بانکداری بازنشسته‌ای که با آنها گفت‌وگو داشتیم، تهدیدی جدی محسوب نمی‌شدند.^{۴۸} ۴۵ درصد آنها حتی نام لندینگ کلاب را شنیده بودند و ۳۶ درصد دیگر این برنده‌رامی شناختند، اما نمی‌دانستند چه کاری می‌کند. این درصدها برای ریت‌ستر ۵۶ درصد و ۲۶ درصد بود. با وجود اینکه صنعت بانکداری به نظر نمی‌رسد برنده‌های P2P را رصد کند، این تنها مدل قرض دادن جدید نیست که باید آن را تحت نظارت داشته باشند. مدل دیگر که البته به اندازه مدل پیشین مورد استقبال واقع نشد، اعتبار در محل فروش است.

افرملیکی از استارت‌آپ‌هایی است که در این زمینه در حال رشد است. موسس آن، مکس لوچین که پیش‌تر هم‌بنیان‌گذار پی‌پال بوده است، اظهار می‌دارد که با پی‌پال «ما کمبود تغییر در سیستم را متوقف کردیم»، اما هدف افرم، برای «تصور مجدد ایده ایجاد یک بانک از صفر است».

اولین محصول افرم، اسپلیت‌پی، در لحظه خرید به مشتری وام داده و گزینه‌های پرداخت با کارت ارائه می‌دهد که هر دو با خدمات آنلاین تسهیل شده‌اند و به راحتی روی تلفن همراه راه‌اندازی می‌شوند.

افرملاین امکان را برای مشتریان فراهم می‌کند تا پرداخت خود را در دوره‌های سه، شش یا دوازده ماهه قسط‌بندی کنند. همچنین در مورد درخواست‌های وام در زمان واقعی تصمیم‌گیری می‌کند؛ بدین ترتیب که گستره وسیعی از ویژگی‌های فردی، حدود ۷۰ هزار مورد، شامل داده‌های شبکه‌های اجتماعی و امتیازات

اعتبار پیشین را در نظر می گیرد. آنها ادعا می کنند که تصویر کامل تری از پروفایل مالی وام گیرنده (نسبت به صرفا امتیازات اعتبار پیشین) ارائه می دهند که باعث می شود گزینه بهتری برای کسانی که پرونده اعتباری شان کم حجم است، مانند دانشجویان و سربازان.

سرمایه مالی افرم که از طریق سود وام ها و به عنوان پردازشگر پرداخت، کسب درآمد خواهد داشت، در ابتدا توسط لوچین فراهم شد، اما اخیرا تا ۴۵ میلیون دلار افزایش یافته است. همچنین این شرکت نرخ هایی از ۱۰ الی ۳۰ درصد ارائه می دهد که با کارت های اعتباری در رقابت است، اما هدف این است که هم نسبت به پذیرش شیوه های پرداختی نوظهور پیشرو باشد و هم با نداشتن هزینه دیرکرد و نرخ بهره، روی شفافیت و عدالت تمرکز کند. شرکت هایی که بانک های قدیمی را هدف گرفته و به عقیده لوچین «مطلقا علاقه ای به بانک ها ندارند»، بر پرداخت های تلفن همراه تمرکز داشته و ادغام تکنولوژی پرداخت شان را برای کسب و کارها سهولت می بخشند. افرم نیز مانند بسیاری از شرکت های مدرن، برای توزیع خود از طریق API برنامه ریزی می کند.

شرکت پیشین لوچین، پی پال نیز خطی از اعتبار در نقطه خرید ارائه داد ادعا می کند و مانند افرم مدل ریسک برتری را با توانایی ارائه تصمیمات آنی ارائه می دهد. پی پال کردیت، نام این خدمات بوده که تملک شرکتی به نام بیل می لیتر را به دنبال داشت؛ یک گزینه ساده و سریع در محل خرید که پر کردن فرم و انتظار برای پاسخ را که مزیت تجربه مشتری محسوب می شود، از فرایند کنار گذاشته، البته این مدل، شفافیت و عدالت افرم را در مورد پرداخت های تاخیری نخواهد داشت. کلارنای سوند باز یگر دیگر این عرصه است که به ارزش قابل توجهی دست یافته است. وبسایت این شرکت ۳۵ میلیون مشتری را اعلام کرده است که از این روش های پرداخت برای خرید استفاده کرده اند و نیز می گوید که خدمات در ۵۰ هزار مرکز تجاری در دسترس بوده و ۲۵۰ هزار تراکنش در روز را پوشش می دهد. این کسب و کار حدود ۲۰۰ میلیون دلار درآمد داشته و بعد از اروپا بر آمریکا تمرکز کرده است. این کسب و کار ۱۰ ساله، شباهت های دیگری نیز با افرم و پی پال کردیت دارد؛ از این لحاظ که تنها مقدار کمی اطلاعات برای شروع درخواست وام نیاز دارد. اطلاعات بعدی فقط در صورت نیاز درخواست می شوند، بدین ترتیب فرایند درخواست بسیار ساده می شود. مزیت دیگر این خدمت گزینه پرداخت برای محصول پس از تحویل است که باعث می شود مشتری کیفیت خرید را بررسی کند.

پس انداز و سرمایه گذاری

بعد از حساب جاری، پس اندازها احتمالا دومین چیزی باشند که هنگام ذکر نام بانکداری خرد به ذهن

افراد خطوط می‌کند. دو استارت‌آپ در ایالات متحده به مشتریان خود کمک کردند دیدگاهی فعال برای تسویق افراد به پس‌انداز داشته باشند. دیجیت به حساب بانکی مشتری متصل شده و سپس بر اساس رفتار مصرفی وی به صورت اتوماتیک مقدار کمی از پول را به حساب پس‌انداز منتقل می‌کند. هدف این برنامه این است که پولی را که افراد پس‌انداز نمی‌کنند، هر دو یا سه روز یک بار، به مبلغ ۵-۵۰ دلار پس‌انداز کند. این کسب‌وکار ۸/۱۳ میلیون دلار تاکنون در آمد داشته است که این امکان را برای مشتریان فراهم می‌کند تا با ارسال یک پیام کوتاه از حساب‌های پس‌انداز خود برداشت کنند.

در واقع پیام کوتاه کانال اصلی تعامل با خدمات است، مشتریان یک پیام کوتاه روزانه در مورد موجودی پس‌اندازهای خود دریافت می‌کنند، گزینه‌ای برای دریافت لیستی از تراکنش‌های اخیر در دسترس داشته و نیز می‌توانند برنامه پس‌انداز را موقتاً متوقف کرده، افزایش یا کاهش دهند. به دلیل وضعیت قانون‌گذاری کنونی (می‌توان گفت که قانون‌گذاری نمی‌شود) در حال حاضر سودی برای پس‌اندازها ارائه نمی‌دهد، اما به نظر می‌رسد برنامه آن را در سر دارد.

مشابه دیجیت، آکورنز، یک استارت‌آپ دیگر آمریکایی نیز به صورت اتوماتیک از حساب مشتری برداشت می‌کند، با این تفاوت که آکورنز این پول را به یک حساب سرمایه‌گذاری انتقال می‌دهد و نه حساب پس‌انداز.

آکورنز همچنین دیدگاهی متفاوت برای تعیین مقدار پول برداشتی دارد؛ بدین ترتیب که مبلغ هر خرید را تا نزدیک‌ترین مقدار دلار به آن گرد کرده و حاشیه سود آن را به حساب پس‌انداز اضافه می‌کند. این شرکت که تاکنون به ۳۲ میلیون در آمد رسیده است، ۶۵۰ هزار کاربر را گزارش داده است.

جنبه سرمایه‌گذاری طرح آکورنز به مجموعه‌ای از سرویس‌های مدیریت سرمایه‌گذاری آنلاین شباهت دارد که در سال‌های اخیر تاسیس شده‌اند، یک نمونه مهم از این موارد ناتمگ در بریتانیاست که در سال ۲۰۱۲ تاسیس شد.

نیک هانگرفورد، مدیرعامل ناتمگ گفته است^{۴۹} که قصد دارد آنچه آمازون در مورد خرده‌فروشی انجام داده را به انجام دهد، چنان رشد کند که بر بازار غلبه پیدا کند و نیز در دسترس همگان باشد. ناتمگ از مشتریانی استقبال می‌کند که مبالغ آنها از هزار تا ۵۰ هزار یورو یا مبلغی بیش از آنچه یک سرویس مدیریت سنتی درخواست می‌کند، متغیر است.

این کسب‌وکار که در ژوئن ۲۰۱۴، ۱۹ میلیون یورو در آمد داشت، ۳۵ هزار مشتری فعال را در سپتامبر ۲۰۱۴ گزارش داده است. این مشتریان با پرداخت هزینه‌ای متغیر از ۱ تا ۳٪ درصد از شفافیت آن استفاده

کرده و برای تنظیم، تجارت، خروج یا دیگر موارد، هزینه ای که معمولاً توسط متصدیان دریافت می شود، از مشتری گرفته نمی شود، همچنین داده ها، عملکرد و تعیین معیار واضح نیز هزینه ای نخواهد داشت.

شان پورت، مسئول سرمایه گذاری ارشد ناتمگ، اظهار می دارد: «ما بایک کاغذ سفید شروع کردیم. هیچ مساله سنتی نداشته و می توانستیم کاملاً روی مشتری و آنچه برایشان خوب است تمرکز کنیم». این شرکت که وارد لیست ۲۵ سرویس مدیریت ثروت برتر در بریتانیا شده است، با محصولی در زمینه حقوق بازنشستگی که اخیراً ارائه داده، خود را متمایز می کند.

بترمنت در ایالات متحده شبیه ناتمگ است. این شرکت در سال ۲۰۰۸ تاسیس شد و در پایان سال ۲۰۱۴، یک میلیارد دلار سرمایه تحت مدیریت خود داشت.

در حالی که این شرکت به افرادی خدمت رسانی می کند که به دنبال سرمایه گذاری در مبالغ بالا هستند، ناتمگ هیچ حداقلی برای مبلغ سرمایه گذاری در نظر نگرفته است.

این خدمات که در سال ۲۰۱۴ به ۳۲ میلیون دلار درآمد رسید، پرداخت های خود را از ۱۵٪ آغاز کرده و در وبسایت خود ادعا کرده است که ۴/۳ درصد بیشتر از انتظار یک سرمایه گذار معمولی حقیقی سود ارائه می دهد. کاربران این شرکت به طور متوسط اواسط دهه ۳۰ زندگی خود هستند، اما ۲۰ درصد سرمایه از مشتریانی حدوداً ۵۰ ساله وارد می شود. بر اساس مقاله ای در مجله آی ان سی، بترمنت می تواند با هزینه ای برابر ۲۵ درصد هزینه رقبای خود به این مشتریان دست پیدا کند.

این شرکت ویژگی های هوشمندی ارائه می دهد؛ مانند متعادل سازی مجدد که به طور اتوماتیک به سود و ضرر مالیاتی می پردازد.

در عین حال اخیراً این شرکت، بترمنت انستیتو نشنال را تاسیس کرد، خدمتی برای مشاوران که هدف آن دسترسی آنها به توزیع گسترده تر است.

البته ناتمگ و بترمنت تنها شرکت هایی نیستند که در این فضا فعالیت دارند. رقبای این شرکت ها شامل ولث فرانت، پرسونال کپیتال ادوایزر، زیگ فیگ و ولث هوریزن می شوند.

در ماجرای مشابه استارت آپ های P2P، تحقیق پرسشنامه ای ما دریافت که شناخت کلی از این بازیگران سرمایه گذاری و پس انداز در میان جامعه بانکداری گسترده تر، بسیار کم است. ۴۳ درصد از این جامعه در مورد ناتمگ چیزی نشنیده و ۳۵ درصد برنرد را می شناختند، اما نمی دانستند چه کاری انجام می دهد. مانند بانک های چالش برانگیز دیجیتال، مدیران اجرایی در بانک ها سوالات مشابهی درباره توانایی این استارت آپ ها برای دستیابی به ارزش مورد نیاز مدل شان مطرح می کنند.

محصولات خدمات مالی فروخته شده، اما خریده نمی شوند. جالب خواهد بود اگر این بازیگران سرمایه‌گذاری آنلاین به بازار عمده راه پیدا کنند، آنها باید مدل‌شان را کاملاً اقتصادی کرده و به تهدیدی جدی تبدیل کنند.

مدیر اجرایی بانکداری-ناشناس

آنها از تکنولوژی ETF استفاده می کنند که یک محصول سرمایه‌گذاری ارزان است و آن را با خدمات سازه پورتفولیوی ارزان ترکیب می کنند. اما آیا مشتریان متوجه ارزش اضافه شده خدمات آنها می شوند؟ آیا افراد به این الگوریتم اعتماد می کنند؟ آیا افراد به برنامه‌های آنلاین بدون دیدن شخص و چهره اعتماد خواهند کرد؟ باید دید.

مدیر اجرایی بانکداری-ناشناس

پرداخت

بازار پرداخت، تعامل بین یک مشتری و یک کسب و کار را پوشش می دهد؛ چه این ارتباط آنلاین باشد، چه در محیط واقعی، چه پرداخت شخص به شخص، این بازار یکی از حیطه‌های داغ برای شروع کار استارت‌آپ‌ها در خدمات مالی است. در نوامبر ۲۰۱۴ انجل لیست، وبسایت سرمایه‌گذاری که استارت‌آپ‌ها را برای سرمایه‌گذاری در آنها دنبال می کند، حدود ۱۵۰۰ استارت‌آپ را تنها در حیطه پرداخت‌های دیجیتال شناسایی کرد. بازار پرداخت‌ها چنان گسترده است که تنها می توانیم بر دو جنبه تمرکز داشته باشیم؛ کیف پول‌های دیجیتال و مدل‌های P2P.

کیف پول‌های دیجیتال ابزار یا برنامه‌هایی هستند که امکان پرداخت بدون پول نقد و کارت را برای افراد فراهم می کنند. کیف پول دیجیتال را می توان به صورت دستی یا با اتصال به حساب بانکی یا کارت اعتباری شخص به کار برد.

از آنجا که این ابزار گامی میانی بین خرده فروش و مشتری است، چرا مورد استقبال قرار گرفته است؟ چند دلیل برای این استقبال وجود دارد. برای مثال پی پال شاید بهترین نمونه یک کیف پول دیجیتال بوده و رشد آن بر اساس پرداخت‌های سریع و ساده آنلاین صورت گرفته است. بله، پی پال یک واسطه است، اما استفاده از آن از وارد کردن جزئیات کارت اعتباری برای هر خرید آسان تر بوده و از اینکه اجازه دهید فروشنده‌ای که به وی اعتماد ندارید، اطلاعات کارت‌تان را داشته باشد، امن تر است. اخیراً پی پال یک برنامه تلفن همراه ارائه داده است که امکان پرداخت در فروشگاه‌های واقعی را هم برای مشتریان فراهم می کند. قدرت برند آنها در

ترکیب با تعداد کاربران ثبت نام شده و کارت های فروشگاهی، آنها را به بازیگری قدرتمند تبدیل کرده است. حتی توانایی تصمیم گیری فوری برای ارائه خط اعتبار در پی دستیابی به امکان بیل می لیتر که در بخش قرض دادن به آن اشاره شد، بر این قدرت افزوده است.

اگرچه کیف پول های دیجیتال چندین سال است که وارد عرصه شده اند، اما کاربرد آنها در محیط واقعی خرده فروشی هنوز به زمان نیاز دارد. یکی از موانع موجود محدودیت تکنولوژی در نقطه فروش در یک فروشگاه با تلفن همراه است. برای مثال حتی تا این اواخر اپل تکنولوژی NFC را در تلفن همراه خود نداشت، در حالی که کسب و کارها باید پایانه های پرداختی خود را به روز می کردند تا بتوانند پرداخت ها را تایید کنند. در حال حاضر با این تکنولوژی در آیفون و ارائه ابزار اپل پی انتظار می رود علاقه مشتری به این ایده افزایش یابد، در حالی که مشارکت اخیر آنها با اسکوئر مستلزم پذیرش پرداخت های NFC است.

پرداخت های تلفن همراه عمری حدود ۱۰ ساله دارند، اما هنوز رایج نشده اند. دلیل ساده آن هم این است که هنوز استفاده از کارت برای پرداخت ساده تر است.

الساندرو حاتمی، مدیر اجرایی پیشین لویدرز

برای حصول اطمینان از گسترش این ابزار باید بر سادگی تمرکز داشت. اپل روند پرداخت با تلفن همراه را با قرار دادن انگشت روی سنسور اثر انگشت آیفون و گذاشتن تلفن در برابر پایانه پرداخت تا حد امکان ساده کرده است. در حالی که در ایالات متحده این کار ساده تر از در آوردن کارت و امضاست، در بریتانیا پرداخت چپ اندپین بسیار سریع بوده و برای پرداخت های کوچک تر، بدون تماس بسیار سریع تر است، بنابراین موفقیت اپل پی در این عرصه مورد سوال خواهد بود.

بر اساس تحقیقی توسط یوگو، امنیت در کنار راحتی، محرک رشد کاربرد این ابزار خواهد بود، طبق این تحقیق ۵۵ درصد پاسخ دهندگان احساس کردند امنیت پرداخت مهم ترین عامل در انتخاب روش پرداخت است. در اپل پی حصول اطمینان از موارد امنیتی بدین ترتیب انجام می شود که جزئیات کار روی دستگاه نگه داشته نشده یا به تاجر داده نمی شود.

چه به دلیل راحتی، چه به خاطر امنیت ادراک شده یا حتی نوآوری که برخی تحقیقات نشان داده اند، به نظر می رسد اپل پی در ایالات متحده به موقعیت تضمین کننده ای رسیده است. یک میلیون کارت در اپل پی طی سه روز ثبت شدند که بر اساس گفته های مدیر عامل تیم کوک، آن را به بزرگترین سیستم پرداخت تلفن همراه

تبدیل کرده است که درجه فعالیت آن از هر سه دلار پرداخت بدون تماس، دو دلار را در سه شبکه بزرگ کارت ایالات متحده به خود اختصاص داده است.

بسیاری از مشاهده‌گران همچنین انتظار دارند که اپل پی تغییر بزرگ‌تری در رفتار نشان دهد. اگر این اتفاق بیفتد، رقابایی همچون گوگل ممکن است کاربرد روبه‌رشدی در کیف پول‌های خود ببینند. در حمایت از این ایده، هول فود مارکت، گزارش داده است که پرداخت‌هایی از همه نوع، نه تنها با اپل پی، از آن زمان تاکنون ۴۰۰ درصد افزایش داشته‌اند. و نیز در مورد رفتار، یکی دیگر از ابداعات اخیر اپل احتمال دارد تاثیر زیادی بر ورود آنها به عرصه پرداخت داشته باشد. با توجه به اینکه دستی در ایجاد سیستم یا اکوسیستم در چندین محصول مانند آی‌تیونز، آی‌پاد و آیفون دارند، احتمال دارد ساعت اپل تجربه پرداخت راحتی بهتر کند.

چه این پرداخت با ساعت باشد، چه با تلفن همراه، بانک‌ها و تامین‌کنندگان برنامه‌های پرداخت ۱۵/۰ درصد از هر تراکنش را به اپل اختصاص داده‌اند. وقتی این مساله را در کنار تغییر برنامه‌ریزی شده در هزینه مبادله در نظر بگیریم، درآمد حاصل از کارت کشیدن در سال‌های آینده جنبه سودبخش مدل کسب و کار بانکداری خرد را به شدت تحت تاثیر قرار خواهد داد.

البته آنچه ممکن است بیشتر برای بانک‌ها اهمیت داشته باشد، این نیست که آیا تازه‌واردان در صدی از درآمد را برمی‌دارند، بلکه این است که آیا آنها از یک مدل کسب و کار جایگزین تبعیت می‌کنند که خدمات پرداخت را با قیمت بسیار کم یا به صورت رایگان انجام دهد. گوگل شاید مهم‌ترین تهدید برای این مساله باشد.

گوگل امکان پرداختی برای مشتریان فراهم می‌کند که علاوه بر استفاده از تلفن چند گزینه برای محل خرید نیز در اختیار آنها قرار می‌دهد. گوگل مایل است نرخ کمتری برای تبادل در اختیار کسب و کارها قرار دهد؛ زیرا در این صورت می‌توانند خرید یک محصول خاص را به جست‌وجویی که پیش‌تر شما (مشتری) انجام داده‌اید، پیوند بزنند. بدین ترتیب که تراکنش از طریق مدل «هزینه به ازای هر دستیابی»، در مقابل مدل «هزینه به ازای هر کلیک» قرار گرفته، اما فروشنده تبادلی را انجام خواهد داد که با نرخ تبادل کارت اعتباری برابر بوده و در تراکنش از پنی تا پنس خواهد بود. فاصله این مقدار تا مبلغ رایگان، از ۳/۴ درصد تا صفرالی پنج پنس بسیار ناچیز است. بنابراین آینده‌ای را خواهید دید که در آن به کسب و کارها گفته خواهد شد اگر مشتری از کیف پول گوگل استفاده کند تراکنش رایگان خواهد بود.

الساندرو حاتمی، مدیر اجرایی پیشین لویلدز

کسب و کارها بسیار مایل خواهند بود که مشتریان را به استفاده از کیف پول گوگل تشویق کنند. بنابراین محیطی را فراهم خواهند کرد که در آن انجام تبادل برای بانک امکان پذیر نبوده و نیز رابطه خود را با مشتری از دست خواهند داد؛ زیرا مشتری از کیف پول استفاده خواهد کرد.

هدف گوگل ایجاد راه حل پرداخت نیست. هدف گوگل این است که بتواند این مساله را حل کند که مدل هزینه به ازای هر کلیک شفافیت کمتری نسبت به سودی که آگهی دهنده می کند دارد.

در مورد کیف پول گوگل می توان گفت: «مشتری ای که اجناس الف و ب را جست و جو کرده اید، می توانم به شما اطمینان دهم که کالای شما خریداری شده و این هم مدرک آن است».

الساندرو حاتمی، مدیر اجرایی پیشین لویدرز

نوع متفاوتی از پرداخت برای دوستان و خانواده انجام می گیرد، تازه واردانی هستند که به دنبال فرصت هایی در این عرصه می گردند تا پرداخت بدهی به یک دوست را برای مثال بعد از پرداخت هزینه رستوران آسان تر کنند. این شرایط یکی از شرایط دشواری است که هر یک از ما تجربه کرده ایم. ممکن است مقدار پول نقد لازم برای پرداخت به دوست تان را نداشته باشید؛ بنابراین تصمیم می گیرید بعدها این کار را انجام دهید و بعد فراموش می کنید یا قمار است پولی به حساب بانکی واریز کنید که خود باعث می شود تجربه بدی از ابزار امنیتی ضعیف داشته باشید.

و نمودر ایالات متحده یکی از تازه واردانی است که در این فضا رشد کرده است. و نمونه دلیل جریان نیوزفید مانند خود از تراکنش های بین دوستان، به عنوان پیوندی بین فیس بوک و پی پال توصیف می شود. در حالی که برخی مخاطبان ممکن است از ارائه عمومی تاریخچه تراکنش های اطمینان نداشته باشند، مقدار تراکنش پنهان مانده و کاربران اظهار می کنند که راه ساده درخواست برگشت یک بدهی با ارسال یک پیغام درخواست پرداخت ساده به یک دوست را می پسندند.

یک مشتری به بلومبرگ بیزنس ویک گفت: «من صفحه و نمودر تنها برای سرگرمی بالا و پایین نمی کنم. اما وقتی وارد این برنامه می شوم و پولی دریافت کرده یا درخواست پرداخت می کنم، دوست دارم بدانم در آن چه می گذرد. افراد به دنبال سرگرمی هستند. هر کسی می خواهد خلاق باشد. این کار می تواند سرگرم کننده باشد.»

بر اساس گفته های گلدمن ساکس، این برنامه بسیار جذاب است. حجم پرداخت ها از طریق و نمودر

حدود ۰/۳ میلیارد دلار در سه ماهه اول سال ۲۰۱۴، به ۱/۳ میلیارد دلار در سه ماهه اول امسال رسیده است. یکی از دلایل این موفقیت این است که پرداخت‌ها در ایالات متحده به چند روز پردازش نیاز دارند. بالعکس، در بریتانیا پرداخت‌های P2P فوراً انجام می‌شوند؛ بنابراین موفقیت برای یک کسب‌وکار مانند ونمو به احتمال زیاد از سهولت ایجاد شده نشأت می‌گیرد؛ بدین ترتیب که نیازی نیست به وب‌سایت بانک مراجعه کرده و نیز لازم نیست از ابزارهای امنیتی آزار دهنده استفاده شود.

و نمودر سال ۲۰۱۲ به قیمت ۲۶ میلیون دلار تحت مالکیت برین تری درآمد؛ شرکتی که امکان پذیرش پرداخت‌ها از کارت، بیت‌کوین، اپل پی و غیره را برای کسب‌وکارهای آنلاین فراهم می‌کند. برین تری بعدها توسط پی‌پال خریداری شد که مانند ونمو پرداخت‌های شخص به شخص را در برنامه خود لحاظ کرده است.

اسکوتر که کسب‌وکاری از موسسان توییتر، جک دورسی، است، اخیراً خدمتی مشابه به نام اسکوترکش ارائه داده است که مانند ونمو و پی‌پال امکان پرداخت ساده P2P را فراهم می‌کند. برخلاف پرداخت به دوست‌تان از طریق حساب بانکی، اسکوترکش به جزئیات بانکی گیرنده نیازی ندارد، تنها شماره تلفن برای انجام تراکنش کافی است. آیا این مساله به واتس‌اپ هم سرایت پیدا می‌کند؟ بین دو برنامه پیام‌رسان، این برنامه یک میلیارد کاربر دارد که آن‌را به بازیگری جدی در پرداخت‌های اجتماعی و بازار بین‌الملل مبدل کرده است. از دیدگاه بانک این رفتار باید موجب نگرانی باشد؛ زیرا یکی دیگر از عملکردهایی است که مشتری را از حضور در بانک بی‌نیاز می‌کند.

انتقال بین‌المللی پول

انتقال پول به آن سوی مرزها فعالیتی زمان‌بر محسوب شده که هزینه‌های زیادی را در بر می‌گیرد. ترانسفر وایز معروف‌ترین برنده در انتقال بین‌المللی پول است. این ابزار امکان ارسال پول به حساب خود یا دیگران را در سراسر جهان فراهم کرده، اما به جای انتقال خود پول، ترانسفر آن را با انتقالات در جهت دیگر هماهنگ می‌کند. به عنوان یک نمونه ساده، اگر «الف» در بریتانیا ۵۰ یورو برای «ب» در فرانسه بفرستد، ترانسفر وایز «پ» را در فرانسه پیدا کرده و ۵۰ یورو برای «ج» در بریتانیا ارسال می‌کند. سپس پول «پ» را به «ب» و پول «الف» را به «ج» ارسال می‌کند. در واقعیت این روش برای انتقال پول فردی عملی نیست، بلکه برای مقادیر بزرگ‌تر انجام می‌شود. پرداخت برای تمامی کاربران انجام شده و هیچ هزینه تبدیل ارز لازم نیست؛ زیرا پولی به خارج ارسال نمی‌شود.

این کسب و کار دور جدیدی از سرمایه گذاری را اعلام کرده است که رهبری آن را اندریس هورویتز به عهده دارد و ارزش شرکت حدود یک میلیارد برآورد شده است. این خدمات که توسط کارمندان پیشین اسکایپ تاسیس شده، مقدار انتقال میانگین ۱۳۰۰ یورویی را گزارش داده و در اولین سال کاری آن، یعنی ۲۰۱۱، ۱۰ میلیون یورو انتقال داشته است. در سال ۲۰۱۲ این مقدار به ۵۰ میلیون یورو رسیده و در مارس ۲۰۱۴ این خدمت ۲۴۰ میلیون انتقال را دربر گرفت. از آن زمان به بعد رشد این خدمات بسیار سریع بوده است، اما شرکت حدود ۶۰ میلیون دلار درآمد داشته است که نشان می دهد رشد در مسیر درست انجام می شود. در مقایسه با این مورد، جایی مانند وسترن یونیون حدود ۷۰ میلیارد دلار تراکنش در سال داشته، در حالی که بانک جهانی فعالیت جهانی را ۲۹/۵ دلار تخمین زده است؛ بنابراین فرصت بزرگی محسوب می شود که ترانسفر وایز از آن به خوبی استفاده کرده است.

ترانسفر وایز در مواردی موفق می شود که از انتقال بانکی کم هزینه ترند. تازمانی که این چنین نباشد که بسیار هم اتفاق می افتد، مشتری از این ابزار استفاده نخواهد نکرد.

الساندرو حاتمی، مدیر اجرایی سابق لویدز

آزیمو و ورلدر میت دو استارت آپ مشابه در بریتانیا هستند که به ترتیب ۱۱ و ۱۴۷ میلیون دلار درآمد داشته اند. ورلدر میت اعلام کرده است ۹۰ درصد پرداخت های آن به جای چند روز فوراً دریافت می شوند که صرف نظر از مزیت های پرداخت تلفن همراه، با نمایندگان سنتی این عرصه قابل قیاس است.

این خدمت همچنین چندین گزینه برای دریافت پول ارائه می دهد؛ پول نقد در حساب بانکی، اعتبار تلفن همراه یا کیف پول های تلفن همراه. ورلدر میت سالانه بیش از یک میلیون تراکنش را گزارش داده و میانگین یک تراکنش را ۲۰۰ یورو برآورد کرده است.

آزیمو حجم میانگین تراکنش خود را ۴۲۰ یورو اعلام کرده است. آزیمو به ۱۹۰ کشور و ورلدر میت به ۱۰۰ کشور پول ارسال می کنند.

با وجود اینکه وجود کمپین های تبلیغاتی معروف و سرمایه گذاری های کلان در این عرصه نشان دهنده باور به رشد بازار انتقال بین المللی پول است، اما هنوز در میان پاسخ دهندگان تحقیق ما شناخت چندانی نسبت به این شرکت ها وجود ندارد. ۶۷ درصد نام آزیمو را شنیده و ۲۶ درصد این برند را شناخته، اما از فعالیت آن بی خبر بودند. این درصد برای ترانسفر وایز به ۵۱ و ۳۵ درصد رسید^{۵۱}.

مدیریت پول

دسته دیگری از استارت‌آپ‌ها، مدیریت مالی شخصی به افراد برای درک بهتر و اطلاعات بالاتر از وضعیت مالی خود کمک می‌کنند.

یکی از این حوزه‌ها که به نظرم عملکرد بانک در آن ضعیف است، حوزه مشاوره است. واضح است که از نظر قانون‌گذاری، شکافی در مباحث قانونی وجود دارد که به بانک اجازه نمی‌دهد مشاوره‌های پولی به مشتری ارائه کند. یک مرور کلی از عملکردهای خرد بانک‌ها انجام شد و بانک‌ها از ارائه مشاوره عقب‌نشینی کرده‌اند. این امر فضای نظارت اطلاعات را بر خدمات مالی برای مشتری باز می‌کند.

الساندرو حاتمی، مدیر اجرایی سابق لویدرز

معمولاً، این خدمات امکان یکی شدن حساب‌های پس‌انداز و کارت اعتباری برای کسب دیدگاهی واحد از وضعیت مالی و دسته‌بندی‌های هزینه و بودجه را با ابزار داخلی فراهم می‌کند. آنها بر کارکرد تمرکز داشته و اغلب دیدگاهی بهتر از فعالیت مخارج نسبت به وب‌سایت‌های بانک‌ها و برنامه‌های تلفن همراه ارائه می‌دهند. مینت دات کام یک استارت‌آپ در ایالات متحده، یکی از اولین شرکت‌ها در این عرصه بود که اخیراً با شرکت‌هایی از بریتانیا مانند مانی داشبورده و آن‌تریز پیوند برقرار کرده است.

مینت در سال ۲۰۰۶ تأسیس شده و در سال ۲۰۰۹ در ازای ۱۷۰ میلیون دلار تحت مالکیت اینتوئیت، یک شرکت نرم‌افزار حسابداری درآمد. اواخر سال ۲۰۱۳ این شرکت بیش از ۱۰ میلیون کاربر در ایالات متحده و کانادا را گزارش داد. آن‌تریز در سال ۲۰۱۲ تأسیس شده و سال پیش در ازای مبلغی که افشا نشد، تحت مالکیت شرکت خدمات مقایسه قیمت مانی سوپر مارکت درآمد. لول مانی که در سال ۲۰۱۲ تأسیس شد، یک مدیریت مالی شخصی دیگر در ایالات متحده است که هدف آن پرداخت وام‌های دانشجویی و آغاز پس‌انداز است. این کسب‌وکار از سوی وی‌سی KPCB پنج میلیون دلار سرمایه دریافت کرد و در ژانویه ۲۰۱۵، ۷۰۰ هزار کاربر داشت تا اینکه تحت مالکیت کپیتال وان درآمد.

توجه زیادی از سوی سرمایه‌گذاران بر این ایده است که مدیریت مالی شخصی تفاوت زیادی در زندگی افراد ایجاد خواهد کرد. من هیچ شواهدی برای حمایت از این ایده ندارم. مخصوصاً چند

رابطه گرافیکی خوب و غیره به کار گرفته شده اند، اما چه دلیل محکمی وجود دارد که افراد بر مبنای این ابزار و اطلاعات رفتار خود را تغییر دهند؟ ایجاد تعامل بین مشتریان و ابزار مدیریت مالی شخصی بسیار دشوار است. اینکه کاری کنیم تا به صورت مداوم از این ابزار استفاده کنند، از آن هم سخت تر است. دلیل آن هم این است که در حال حاضر مشتریان به ارزشی توجه می کنند که این ابزار به آنها ارائه می دهد.

تام هاپکینز، مدیر نوآوری محصول، خدمات مشتری اکسپریان

تاکنون هیچ کدام از نرم افزارهای مدیریت مالی شخصی به رشد قابل توجهی نرسیده اند اگر چه جالب خواهد بود اگر بدانیم ارائه خدمات ساده تری از طریق تلفن همراه که با یک حساب پشتیبان می تواند جذابیت ایجاد کند یا خیر.

پول

تنها جنبه های مدل کسب و کار بانکداری نیست که توسط استارت آپ ها و تکنولوژی های جدید به چالش کشیده می شوند، ایده پول به خودی خود توسط ارزهایی همچون بیت کوین به چالش کشیده شده است. با وجود پتانسیل تکنولوژی، بسیاری از افراد در صنایع بر اساس نتایج تحقیقات ما^۵، تصور نمی کنند بانک ها باید این مساله را مورد توجه قرار دهند، تنها هفت درصد از پاسخ دهندگان این توجه را لازم دانستند. بیت کوین یک شبکه پرداخت بوده و نوعی ارز دیجیتال غیر مرکزی دارد که توسط فردی ناشناس با نام مستعار ساتوشی ناکاموتو ساخته شده است. در یک مقاله در زمینه معرفی تکنولوژی، ناکاموتو این ابزار را سیستم پرداخت الکترونیکی تعریف می کند که به جای اعتماد، بر اساس سند و مدرک رمزنگاری ایجاد شده است، بدین ترتیب هر کدام از دو طرف بدون نیاز به طرف سوم مورد اعتماد که معمولاً بانک است، مستقیماً با هم تراکنش را صورت می دهند.

این شبکه در سال ۲۰۰۸ تأسیس شده و در سال ۲۰۰۹ سوری برنامه آن ارائه شد؛ بیت کوین از آن زمان به شدت رشد داشته و تاریخچه خوبی فراهم کرده است. در حالی که ارزهای سنتی در بانک های مرکزی مورد توجه قرار می گیرند، اعتماد در بیت کوین که به صورت ریاضی ایجاد می شود، حاصل سیستم مرکزی هر تراکنش است که دسترسی به آن در اختیار همه شبکه است. این دفترکل عمومی به عنوان «زنجیره بلوک» شناخته شده و چنان کار می کند که هر تراکنش بر مبنای تراکنش قبلی صورت می گیرد. برای مثال اگر تراکنش

بعدی جعلی باشد، بازنجیره بلوک همخوانی نداشته و بلافاصله نمایان می‌شود. یک تراکنش باید توسط خریدار با استفاده از کلید امن خصوصی امضا شود که در واقع یک کد حاصل از الگوریتم است و با حساب آنها پیوند داشته و توسط کلید عمومی شبکه تایید می‌شود.

در این ارزها، سکه‌ها توسط یک قدرت مرکزی صادر نمی‌شوند، بلکه توسط رایانه‌هایی «استخراج» می‌شوند که عملیات پیچیده ریاضی را انجام می‌دهند. هرچه سکه‌های بیشتری استخراج شود، استخراج سکه‌های جدید دشوارتر شده و مصرف زمان و برق و نیز شبکه‌های کامپیوتری بیشتری مورد نیاز خواهند بود. استخراج بیت‌کوین از رایانه شخصی که در روزهای ابتدایی بیت‌کوین میسر بود، اکنون از مقدار برق مصرفی نیز گران‌تر خواهد بود. بیت‌کوین که به عنوان یک ارز رمزنگاری شده شناسایی می‌شود؛ زیرا از الگوریتم‌های رمزنگاری برای اطمینان از امنیت استفاده می‌کند، یک ارز دیجیتال نیست. دارک‌کوین (طراحی شده برای افزایش امنیت حریم شخصی)، لایت‌کوین (طراحی شده برای سرعت بیشتر)، و پیرکوین (با هدف کارایی بالاتر انرژی) نمونه‌های دیگر هستند.

این ارزها بسیار جدید بوده و خالی از مشکل نیستند. بیشتر مشتریان آنها اردک نکرده که نشان‌دهنده اعتماد پایین است. جورج آذربون در سخنرانی خود در مارس ۲۰۱۵ در باب بودجه پیشنهاد داد که اگر این ارزها قانونی شوند، این شانس وجود دارد که این وضعیت به زودی تغییر کند.

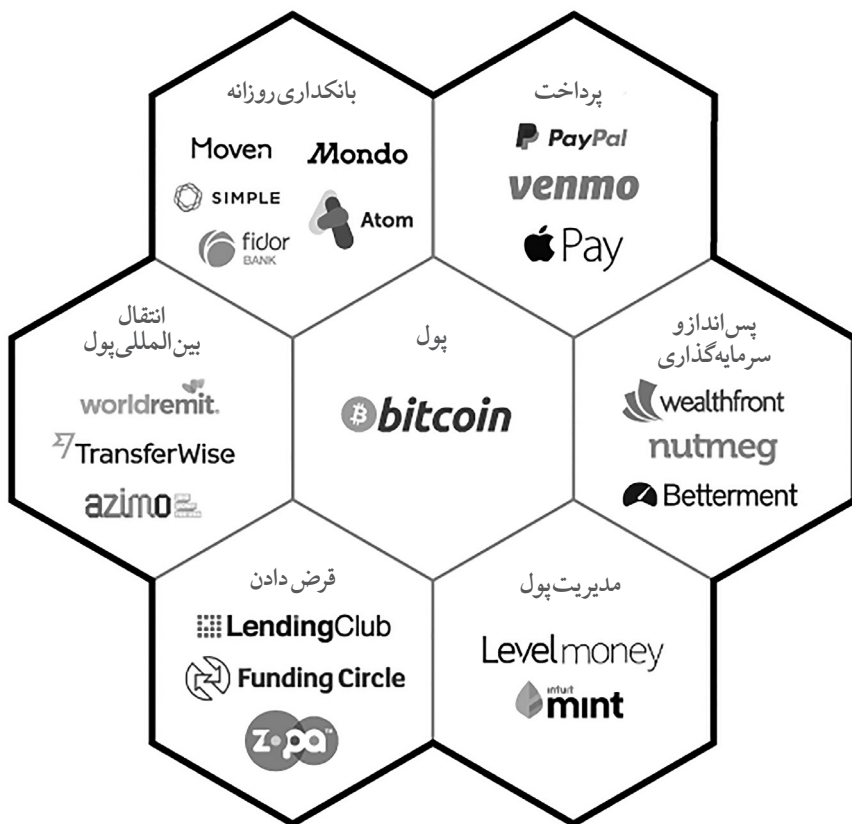
فکر می‌کنم این ایده جالب باشد. فکر می‌کنم بیت‌کوین مفهوم ارز و بانک مرکزی، سیاست‌گذاری ارز، روش کاربرد ارز و نوسان و دیگر عوامل را اشتباه درک کرده است. فکر می‌کنم این ایده زودگذر بوده و آوای دهل است.

مدیر اجرایی بانکداری، ناشناس

برخلاف برخی از افراد که در این صنعت تصور می‌کنند این ابزار زودگذر است، ما بر این عقیده ایم که بیت‌کوین و ارزهای رمزنگاری شده بعدی تاثیر زیادی بر زمینه‌های مالی و نیز بسیاری از حیطه‌های دیگر که به تراکنش مرتبط می‌شوند، خواهد داشت؛ خریدهای مشترک، شروط با دالان، املاک و غیره که به تایید طرف سوم برای انجام تراکنش نیاز مندند. مفهوم و طراحی زنجیره بلوک این اطمینان را حاصل می‌کند که تراکنش را می‌توان برای دو طرف با امنیت انجام داد، بدون اینکه به تایید طرف سوم نیاز باشد. این مساله بیانگر چالش مهمی برای صنعت خدمات مالی است.

تجزیه مدل کسب و کار بانکداری

استارت آپ ها به هر جنبه از مدل بانکداری خرد حمله می کنند



همان طور که در این فصل روشن شد، مدل کسب و کار بانکداری خرد توسط تازه واردان با هدف سودهای بالای بانک های سنتی به خوبی تجزیه می شود. نگاه فرد به فرد به این تازه واردان موجب نگرانی می شود، اما وقتی به یک گام پیش تر نگاه می کنیم، می بینیم که سناریوی گسترده تری از آنچه عقیده داشتیم تهدیدی برای متصدیان باشد، وجود دارد.

بهره‌مندی‌ها و نوآوری‌ها

برای سفارش اینترنتی این کتاب به وبسایت
فروشگاه انتشارات راه پرداخت مراجعه کنید
w2pshop.ir



انتشارات راه پرداخت

این روزها تکنولوژی، بخش‌هایی مانند خرده‌فروشی، رسانه‌ها و حمل‌ونقل را متحول کرده است؛ در حال حاضر برخی در زمینه مدل‌های کسب‌وکار بانکداری خرد نیز در جستجوی این دگردیسی هستند. در کتاب «خدا حافظ بانک‌ها؟» جیمز هیکاک و شین ریچموند به توضیح نقش استارت‌آپ‌ها در این تحول پرداخته‌اند و اینکه آنها کدام یک از بخش‌های بانکداری را به تسخیر خود در می‌آورند. این کتاب نشان می‌دهد که این تهاجم شیرین چگونه راه خودش را پیدا می‌کند و بسیاری از بخش‌های قدیمی با بازیگران جدید جایگزین و به مرور کم‌رنگ و حذف می‌شوند. این یافته‌ها در تحقیقات گسترده و گفتگو با مدیران ارشد بانک‌های بزرگ به دست آمده است. هیکاک و ریچموند با این پیشنهاد که بانک‌های سنتی نیاز به بازتولید خودشان دارند پیشنهاد راه‌اندازی بتابانک را داده‌اند: یک سازمان چابک، مستقل و مناسب برای آینده که در این کتاب در یک مدل ده وجهی شرح داده شده است. این کتاب کوتاه یک متن تاثیرگذار، مهم و تجزیه و تحلیلی به موقع درباره نیروهایی است که آینده سرویس‌های مالی را شکل می‌دهند. پیام آن به رهبران و مدیران، نمی‌تواند ساده‌تر از این باشد: خودتان را تطبیق دهید یا برای انقراض آماده باشید.



کتاب خدا حافظ بانک‌ها؟
با حمایت کارخانه نوآوری
راه کار منتشر شده و ناشر
اصلی آن انتشارات
ووندرکامر است



ISBN 978-622-7702-45-3



9 786227 702453

۵۰۰ هزار تومان

انتشارات
راه پرداخت



ناشر فناوری و نوآوری
way2pay.press