

J.P.Morgan DBS BBVA ING



قطب‌نمای بانکداری دیجیتال

درس‌هایی از رهبران تحول دیجیتال

گریس اسکینر

مهدی شامی‌زنجانی
فراز نبیی، درس‌پور حسن



TOSAN TECHNO
Smart Innovation

انتشارات راه‌پرداخت



انتشارات راه پرداخت

برای دانلود نسخه کامل به وبسایت
فروشگاه انتشارات راه پرداخت مراجعه کنید
way2pay.shop

نسخه نمونه

بِسْمِ اللَّهِ
الرَّحْمَنِ
الرَّحِيمِ

۱

۳

۹

۹

قطب‌نمای بانکداری دیجیتال

درس‌هایی از رهبران تحول دیجیتال



TOSAN TECHNO
Smart Innovation

انتشارات **راه‌پرداخت**

سرشناسه: اسکینر، کریس / Skinner, Chris / عنوان و نام پدیدآور: قطب‌نمای بانکداری دیجیتال: درس‌هایی از رهبران تحول دیجیتال / نویسنده کریس اسکینر / مترجمان مهدی شامی‌زنجانی، فراز نبی، درسا پورحسن. / مشخصات نشر: تهران: راه پرداخت، ۱۳۹۹. / مشخصات ظاهری: ۴۱۰ ص. / شابک: ۹۷۸-۶۲۲-۹۷۳۶۹-۵-۱ / وضعیت فهرست نویسی: فیپا / یادداشت: عنوان اصلی: Doing digital: lessons from leaders / موضوع: بانک و بانکداری - خودکاری / موضوع: Banks and banking - Automation / موضوع: بانک و بانکداری - داده‌پردازی / موضوع: Banks and banking - Data processing / موضوع: بانک و بانکداری - نوآوری / موضوع: Banks and banking - Technological / innovations / شناسه افزوده: شامی‌زنجانی، مهدی، ۱۳۵۸-، مترجم / شناسه افزوده: نبی، فراز، ۱۳۷۰-، مترجم / شناسه افزوده: پورحسن، درسا، ۱۳۷۶-، مترجم / رده بندی کنگره: HG۱۷۰۹ / رده بندی دیویی: ۳۳۲/۱۰۲۸۵ / شماره کتابشناسی ملی: ۷۵۰۵۷۳۶ / وضعیت رکورد: فیپا

چرا از کاغذ بالکی استفاده می‌کنیم؟

۱. کاغذ بالکی از کاغذهای تحریر سفید، سبک‌تر است
 ۲. در تهیه آن از مواد شیمیایی استفاده نشده و شیوه تولید آن مکانیکال است
 ۳. نور را منعکس نمی‌کند و مانع از خستگی چشم هنگام مطالعه می‌شود
- * کاغذ بالکی به دلیل موارد بالا از کاغذ تحریر سفید گران‌تر است



The mark of
responsible forestry
FSC® C009732

این کتاب با کاغذ بالکی دوستدار محیط زیست تولید شده است.

قطب‌نمای بانکداری دیجیتال

درس‌هایی از رهبران تحول دیجیتال

نویسنده:

کریس اسکینر

مترجمان:

دکتر مهدی شامی زنجانی (عضو هیئت علمی دانشگاه تهران)

فراز نبیی

درسا پورحسن



TOSAN TECHNO
Smart Innovation

انتشارات **راه‌پرداخت**

قطب‌نمای بانکداری دیجیتال: درس‌هایی از رهبران تحول دیجیتال / نویسنده: کریس اسکینر / مترجمان: دکتر مهدی شامی‌زنجانی (عضو هیئت علمی دانشگاه تهران)، فرزانه نبی، درسا پورحسن / ناشر: راه پرداخت / ناظر ارشد: مینا والی / ویراستار فنی: یلدا شایسته‌فر / صفحه‌آرا: علیرضا کیوان / نوبت چاپ: اول ۱۳۹۹ / شمارگان: ۱۰۰۰ نسخه / شابک: ۹۷۸-۶۲۲-۹۷۳۶۹-۵-۱ / تمام حقوق این اثر محفوظ و متعلق به انتشارات راه پرداخت است / تلفن: ۰۲۱-۴۴۴۳۹۶۶ / دورنگار: ۸۹۷۸۴۹۰۲ / ایمیل: press@way2pay.ir / وبسایت: Shop.Way2Pay.ir

فهرست

۱۷	بخش اول: چرا بانک‌ها ناچار به تحول دیجیتال هستند؟
۵۶	فصل اول: ظهور فین‌تک
۷۶	فصل دوم: ظهور بانک‌های چالشگر
۸۸	فصل سوم: تهدید غول‌های فناوری
۱۰۴	فصل چهارم: تغییر ساختار رگولاتوری؛ بانکداری باز
۱۲۲	فصل پنجم: ضعف رهبری
۱۳۷	بخش دوم: برنامه‌ریزی تحول
۱۵۵	بخش سوم: تحول دیجیتال: مصاحبه‌ای با پیوش گوپتا، مدیرعامل بانک DBS سنگاپور
۱۸۳	بخش چهارم: تحول دیجیتال: درس‌هایی از رهبران
۱۸۸	فصل اول: چالش رهبری
۲۱۲	فصل دوم: چالش فناوری
۲۶۸	فصل سوم: چالش مشتری
۲۹۶	فصل چهارم: چالش منابع انسانی
۳۳۰	فصل پنجم: چالش شراکت
۳۵۱	بخش پنجم: آیا تحول دیجیتال ارزشش را دارد؟
۳۶۲	فصل اول: اگر بانک‌ها متحول نشوند چه اتفاقی می‌افتد؟

[یادداشت حامی]

وقتی برای اولین بار کتاب بانک دیجیتال کریس اسکینز را خواندم، تعبیر بسیار جالبی را در قسمتی از کتاب دیدم. نویسنده عنوان کرده بود که شاید باید نام کتاب را جنگ داده‌ها می‌گذاشت تا حق مطلب را بهتر ادا کرده باشد. همان‌گونه که تغییر خودروها از سوخت فسیلی به خودروهای هوشمند برقی یک تحول عمیق محسوب می‌شود که کل اکوسیستم صنعت را تحت تأثیر قرار می‌دهد و همان‌گونه که در گذشته تغییر در شبکه به خودرو زمینه‌ساز تحول بزرگی شد. در این تغییرات به‌طور کلی مفاهیم راه، پل، تأمین سوخت، هزینه و مصرف دچار دگرگونی بزرگی شدند.

به نظر می‌رسد فناوری دیجیتال هم در صنعت مالی، همین نقش را خواهد داشت و من هم تصور می‌کنم سوخت یک بانک دیجیتال «داده» است و برون‌داد و رفتار این گونه جدید بانکداری نیز با این سوخت خواهد بود. این «گونه» بانکداری و نه این گونه بانک؛ چراکه به نظر می‌رسد خدمات بانکداری در اکوسیستم دیجیتال از کالبد صرف بانک‌ها فراتر می‌رود و در سکوه‌های مختلف؛ از کسب و کارهای دیجیتال تا فین‌تک‌ها و شرکت‌های فناوری بزرگ، این خدمات به‌صورت متفاوتی ارائه خواهد شد. اگر عنوان می‌شود در نمونه‌هایی طی یک ساعت، یک خدمت بیمه یا در یک دقیقه یک خدمت تسهیلات ارائه خواهد شد، به نظر باید تغییر بزرگی رقم خورده باشد. شاید کتاب‌ها و مقاله‌ها و همایش‌ها تاکنون بیشتر حول مفهوم این تغییر صحبت کرده باشند؛ چراکه این تغییر بزرگی است که اکنون در حال شکل‌گیری است. اما کتاب قطب‌نمای بانکداری دیجیتال یا جاری‌سازی دیجیتال، نگاهی اجرایی و عملی به این تغییر دارد و نویسنده به‌خوبی با پنج بانک به گفت‌وگو نشسته و تجربیات آنها

رادر قالب ۳۰ درس به اشتراک گذاشته است. من هم بعد از حدود یک دهه مطالعه و کار در زمینه تحول دیجیتال در بانکداری به این باور رسیده‌ام که مهم‌ترین چالش این تغییر بزرگ در صنعت بانکی ایران، نگاه رهبران کسب و کار بانکی به ذات این تغییر است. آنها می‌دانند با پول چگونه کار کنند، ولی اینکه با فناوری چگونه کار کنند یا چگونه از طریق فناوری با پول کار کنند به نظر چالش بسیار بزرگی است. همان گونه که در تصویری در کتاب مشاهده می‌کنیم، اسبی به یک خودرو بسته شده است، به این معنی که اگرچه خودرو وارد زندگی مردم شده، ولی کماکان تفکر در شبکه بر کاربری آن سوار است. این چالش رهبری در همه جای دنیا وجود دارد. اینکه مشتری در قلب این تحول قرار دارد و از مدیریت کاغذها باید به ثروت‌افزایی از مدیریت داده‌ها حرکت کرد، چالش بسیار مهمی است که در کتاب به خوبی به آن اشاره شده است. از گرفتاری‌های امروزه صنعت بانکداری ما، این تغییر نگاه کوتاه‌مدت رهبران کسب و کار به سرمایه‌گذاری روی فناوری دیجیتال است. اینکه در کتاب اشاره شده آنت‌فایننشال در سال ۲۰۱۸ کارایی ۳۵ تا ۴۰ برابری در مقایسه با بانک کارآمد بارکلین داشته (درآمد به ازای هر کارمند) خود گویای اهمیت این تغییر است و تأکید نویسنده مبنی بر اینکه «در این مسیر باید تمرکز روی تغییر باشد تا نتایج کوتاه‌مدت»، نکته بسیار مهمی محسوب می‌شود. تأکید بر اینکه این تحول یک تحول کسب و کاری و بازطراحی مدل کسب و کار است تا اضافه‌شدن یک نقطه تماس جدید یا کاهش هزینه با انجام پروژه دیجیتال، اشاره خوبی است تا تصور تبدیل کرم به پروانه را در خصوص این تحول در ذهن خودمان داشته باشیم. تصور امروز من در سال ۲۰۲۱ این است که این تحول بزرگ در صنعت بانکداری ایران بیرون از بانک‌ها محقق می‌شود و اینکه آیا صنعت بانکداری، فراتر از سلف‌سرویس کردن خدمات حرکت می‌کند یا خیر، سؤال بسیار مهمی برای رهبران صنعت خواهد بود. امیدوارم این کتاب ارزشمند که یک راهنمای تجربی و عملی برای بهبود این سفر ناگزیر در صنعت بانکداری است، مورد توجه مخاطبان قرار گیرد و حمایت شرکت توسن تکنواز این ترجمه و انتشار آن به برکت برای همه منجر شود و به قول نویسنده بالاخره فیل‌ها به رقص درآیند.

محمد مظاهری

مدیر عامل و عضو هیئت مدیره

شرکت توسن تکنو

[یادداشت حامی]

داستان تحولات موفق سازمانی، همواره جذاب و خواندنی هستند. البته این طور نیست که فکر کنیم رهبران و مدیران سازمان‌ها، این داستان‌ها را نخوانده‌اند و به گوش‌شان نخورده است. سالانه تعداد بسیار زیادی کنفرانس، سمینار، دوره آموزشی، محتوا، مقالات و... در باب داستان‌های موفق تحول، داستان‌های شکست و عوامل کلیدی موفقیت و شکست برنامه‌های تحول منتشر می‌شود. خبرگان، صاحب‌نظران و مدیران ارشد بر ضرورت تحول دیجیتال به شکل‌های مختلف و در ابعاد مختلف تأکید دارند، ولی نشانه‌های اندکی از یک برنامه تحول هدفمند و ساختاریافته و برخورد از نشانه‌های جاری‌سازی مشاهده می‌شود.

داستان تحول، داستان حرکت به سمت تعالی، داستان دوباره به اوج رساندن و داستان رسیدن به کمال؛ همواره جزء داستان‌های مهم تاریخی و اجتماعی و اقتصادی بوده و هستند. داستان پررمزورازی که هم در عرصه فردی و هم در عرصه اجتماعی همواره پیش روی انسان بوده است. وقتی به داستان تحولات موفق؛ اعم از تحول فردی و تحول اجتماعی یا تحول کسب و کاری نزدیک می‌شویم، عنصری به نام «رهبری تحول» در قلب ماجراست. در عرصه فردی «رهبری»؛ به مفاهیم خودآگاهی، خودشناسی، توازن و تناسب در عرصه فکر و عمل نزدیک می‌شود و در عرصه اجتماعی و سازمانی به معناداری امور، الگوسازی رفتارهای شخصی رهبران، پردازش متوازن و تناسب بین «داشتن»؛ برخورداری از دانش و آگاهی و «بودن»؛ توانایی کاربردی‌سازی و عمل کردن می‌رسد.

یکی از نشانه‌های تمایز رهبران موفق در سفر تحول، درک و عینیت‌بخشیدن به تفاوت بین داشتن و بودن است. به این معنا که علاوه بر برخورداری و به‌کارگیری دانش و تخصص، مهارت جاری‌سازی استراتژی‌ها و عمل کردن واقعی و نه بدلی را دارند. اگر نگاهی به محیط درونی و بیرونی سازمان‌های بزرگ و نیازمند تحول بیندازیم، بعید است که مسئله رهبران و مدیران سازمان‌ها؛ عدم دسترسی به دانش و تجارب برتر یا تخصص باشد، یا در مسیر تحصیلات آکادمیک به این منابع دسترسی پیدا کرده‌اند یا به واسطه ذخایر کارشناسی سازمانی به این منابع دسترسی دارند. واکاوی داستان تحولات موفق بیانگر ویژگی «بودن» رهبران تحول است. به عبارتی دیگر رهبران تحول‌خواه موفق توانسته‌اند علم را با عمل همراه کنند. موضوع تلفیق علم و عمل برای رسیدن به موفقیت پایدار در عصر جدید آن قدر مهم شده که حتی تعریف «سواد» را تغییر داده؛ چنان که در تعریف جدید یونسکو از «سواد»؛ توانایی ایجاد تغییر، ملاک باسوادی قرار گرفته، یعنی شخصی باسواد تلقی می‌شود که بتواند با استفاده از خواننده‌ها و آموخته‌های خود، تغییری ایجاد کند. در واقع این تعریف مکمل تعریفی است که صرف دانستن - داشتن دانش - را سوادمی دانست؛ زیرا صرفاً دانستن یک موضوع به معنای عمل به آن نیست. در صورتی که مهارت‌ها و دانش آموخته‌شده باعث ایجاد تغییر معنادار در زندگی شود، آنگاه می‌توان گفت این فرد انسانی باسواد است.

بررسی دلایل عدم موفقیت یا کمتر نتیجه‌گرفتن برنامه‌های تحول در سازمان‌ها و بنگاه‌های اقتصادی ایران؛ ابعاد گسترده‌ای دارد و نیازمند عارضه‌یابی در سطوح مختلف اقتصاد کلان، مدل حکمرانی سیاسی و اقتصادی و بسیاری ابعاد دیگر است، اما مدیران دغدغه‌مند و علاقه‌مند به توسعه و تحول با توجه دقیق و عمیق به رموز و تحولات سازمانی موفق بین‌المللی، می‌توانند در دوره مدیریتی خود آغازگر سفری هدفمند و پرمعنا یا در نقش حداقلی، الگوهای مؤثر حمایتی برای تداوم داستان تحول باشند. هر انتخاب متعهدانه، برای دنیا و آدمیان؛ مسیر و انتخاب جدیدی را می‌شناساند.

در مسیر تحول دیجیتال، نیازمند مهارت‌های تلفیقی هستیم، برخورداری از دانش و

دانستن و نیز بر خورداری از مهارت جاری سازی و عمل کردن. کتاب پیش رو تلاش دارد با واکاوی داستان تحول دیجیتال در صنعت مالی و بانکی، بر مسیر چالش برانگیز تحول دیجیتال، نوری بتاباند و عوامل کلیدی موفقیت تجربه های بین المللی را بازگو کند. در سیر برنامه های تحول، رهبران تحول به سؤال «چرایی» آغاز این سفر، پاسخ های روشن و انگیزاننده ای داده اند که معنای این سفر را برای همراهان روشن کرده، به اتفاق همراهان سفر، به «چگونگی» طی کردن این سفر و رسیدن به مقصد پرداخته و نقشه راه را پردازش کرده اند. با پشتوانه فلسفه و چرایی و معناداری سفر و پردازش مسیرها و فرازونشیب ها، به «آنچه» هر کدام از همراهان باید انجام دهند، رسیده اند و با تقسیم انرژی و حفظ اصول مشترک به سمت مقصد حرکت کرده اند. رهبران این سفر جذاب به خوبی درک کرده اند که رسیدن به مقصد، نیازمند آن است که «مسیر سفر» برای همراهان، به اندازه مقصد، چالش برانگیز، انگیزاننده و جذاب باشد.

امید که این کتاب، برای علاقه مندان و دغدغه مندان تحول دیجیتال که روند محتوم پیش روی سازمان ها؛ از جمله صنعت مالی و بانکی است؛ هم از بعد افزایش دانسته ها و هم از بعد دریافت مهارت های جاری سازی برنامه های تحول مفید باشد.

ناصر براتی

معاون نوآوری و توسعه

شرکت توسن تکنو

[یادداشت مترجمان]

اگر علاقه‌مندید که بدانید چرا این کتاب را ترجمه کردیم، باید به سه دلیل عمده اشاره کنیم.

دلیل اول اینکه نتایج برگزاری چهار دوره از «ارزیابی ملی تحول دیجیتال» در دانشگاه تهران به تیم ما نشان داده بود که تمایل صنعت بانکداری برای حرکت به سمت تحول دیجیتال در ایران بالاست و بانکداری دیجیتال، شاید به مهم‌ترین دغدغه بسیاری از بانک‌های کشور در سال‌های اخیر تبدیل شده است. دلیل دوم اینکه سال‌هاست خلاء جدی یک منبع دانشی و تجربی با رویکرد حرفه‌ای و کاربردی را برای هدایت و راهبری بانک‌ها به سوی تحول دیجیتال حس می‌کردیم. دلیل سوم هم به نویسنده کتاب برمی‌گردد؛ جایی که از کنار نام «کریس اسکینر» و آثار وی به راحتی نمی‌توان گذشت.

حاصل توجه به این سه دلیل و البته ماه‌ها تلاش و کوشش بی‌وقفه، اکنون در معرض نگاه شما عزیزان است. امیدواریم این اثر بتواند نقشی هرچند کوچک در توسعه بانکداری دیجیتال در کشور ایفا کند.

در پایان از انتشارات راه پرداخت به سبب فراهم کردن این فرصت ارزشمند، صمیمانه قدردانی می‌کنیم.

دکتر مهدی شامی زنجانی، فراز نبی، درسا پورحسن

[یادداشت ناشر]

همین اول تکلیف را روشن کنیم؛ «قطب‌نمای بانکداری دیجیتال» کتابی نیست که با یک تفنگ شاتگان به بانک‌های سنتی حمله کند؛ بلکه دقیقاً ماجرا عکس این قضیه است. این سال‌ها آنقدر کتاب و محتوا درباره شکست بانک‌ها در برابر بازیگران چابک دیده‌ایم که این تصویر به آینده قریب‌الوقوع حتمی برایمان تبدیل شده است. درست است که بانک‌های بزرگ و سنتی شبیه فیلی هستند که نمی‌توان آنها را تکان داد، اما تحول در این بانک‌ها فیل هوا کردن نیست.

کتاب قطب‌نمای بانکداری دیجیتال با نام اصلی Doing Digital را کریس اسکینر نوشته است که در ایران او را با کتاب «بانک دیجیتال» می‌شناسند؛ نسخه فارسی بانک دیجیتال را سال ۹۳ مجموعه راه پرداخت منتشر کرد. مخاطبان راه پرداخت می‌دانند که اسکینر سال‌هاست که درباره فناوری در بانک‌ها می‌گوید و می‌نویسد؛ کسانی که او را دنبال می‌کنند می‌دانند که این نویسنده و سخنران مدام در حال به‌روز کردن دانسته‌های خود است و حتی مقایسه کتاب بانک دیجیتال با کتاب جدید نویسنده که هر دو با یک موضوع یکسان به تحریر درآمده‌اند گویای تحول در نگاه نویسنده است؛ اسکینر اینجا در قطب‌نمای بانکداری دیجیتال گاهی خلاف دیدگاه‌های خود در کتاب قبلی نوشته است.

نویسنده این کتاب معتقد است که تحول باید از دل بانک‌های سنتی آغاز شود؛ بانک‌های بزرگ دنیا نیاز به تغییر را درک کرده‌اند ولی مشکل اینجاست که آنها تصور می‌کنند با همان روش‌های قدیمی می‌توانند تحول را پیش ببرند. این شیوه حل مسئله

را کریس اسکینر با اسب‌ها و ماشین‌ها مقایسه می‌کند. او می‌گوید بازیگران جدید در حال ساختن پیشرفته‌ترین اتومبیل‌ها هستند در حالی که بانک‌های سنتی می‌خواهند اسب‌های سریع‌تری بسازند!

کتاب قطب‌نمای بانکداری دیجیتال تنها به یک محتوای تئوریک بسنده نکرده و بخش زیادی از صفحات کتاب به مصاحبه‌هایی اختصاص دارد که اسکینر با مدیران ارشد پنج بانکی که در پیاده‌سازی بانکداری دیجیتال موفق بوده‌اند انجام داده است. جی‌پی مورگان چیس، بی‌بی‌وی‌ای، آی‌ان‌جی، دی‌بی‌اس و سی‌ام‌بی پنج بانک از قاره‌های آمریکا، اروپا و آسیا هستند که اسکینر آنها را انتخاب کرده است.

نتیجه این گفتگوها درس‌هایی در اجرای پروژه‌های تحول دیجیتال هستند که در قالب بیش از ۳۰ درس در کتاب ارائه شده است. در مجموع کتاب قطب‌نمای بانکداری دیجیتال یک راهنما برای مدیران موسسه‌های مالی است که در فکر تحول دیجیتال موسسه‌شان هستند.

کتاب بانکداری دیجیتال اسکینر را که شش سال پیش منتشر کردیم با استقبال مخاطبان روبرو شد. بهار سال ۹۹ بود که کتاب قطب‌نمای بانکداری دیجیتال را در برنامه انتشار کتاب‌های راه‌پرداخت قرار دادیم و در همان روزها پیشنهادی از طرف دکتر مهدی شامی زنجانی به ما شد که کتاب را با همکاری گروه ایشان منتشر کنیم؛ این فرصتی شد که افتخار همکاری با استاد شناخته شده دانشگاه تهران را که چهار دوره رویداد «ارزیابی ملی تحول دیجیتال» را برگزار کرده داشته باشیم.

امیدواریم نتیجه نهایی به کار قابل قبولی تبدیل شده باشد. تصور می‌کنیم این کتاب می‌تواند به راهنمای کاربردی پیاده‌سازی بانکداری دیجیتال در ایران تبدیل شود و مطمئن هستیم که می‌تواند در کاهش هزینه‌ها و افزایش کارایی و چابکی نقش موثرتری داشته باشد.

مینا والی

انتشارات راه‌پرداخت



بخش اول
چرا بانک‌ها ناچار به تحول دیجیتال هستند؟

من یک متخصص حوزه فناوری هستم و تمام عمر کاری خود را صرف این کرده‌ام که ببینم چگونه فناوری، آینده صنعت مالی و خدمات مالی را تغییر می‌دهد. هنگامی که به آینده نگاه می‌کنم، به نظر می‌آید این تغییر توسط چهار نیرو شکل داده می‌شود؛ سیاسی، اقتصادی، اجتماعی و فناوری.

از نظر من، فناوری محرک اصلی این تغییر است، اما این موضوع نقش سایر عوامل را کم‌رنگ نمی‌کند. همه آنها بر بازارهای مالی و کسب‌وکارها تأثیر می‌گذارند و من مطمئنم که شما هم با من موافقید که در یک دهه اخیر این تغییرات دیوانه‌وار بوده‌اند. این اتفاق تا حدودی از بحران مالی جهانی نشئت گرفته، اما به همان اندازه توسط ساختارهای فناورانه‌ای که امروز داریم، به وجود آمده است.

رایانش ابری، هوش مصنوعی، شبکه تلفن همراه و بانکداری باز که با استفاده از API و با یک کد ساده پلاگ‌اند پلی (Plug and Play) امکان ارائه هر خدمتی را از هر ارائه‌کننده‌ای فراهم می‌کند، در نظر بگیرید. این فناوری‌ها دورنمای جهان را در دهه گذشته متحول و اکنون با یکپارچه‌سازی امور مالی و فناوری، بانکداری را نیز دچار تغییر بزرگی کرده‌اند. امروز، ما این پدیده را فین‌تک می‌نامیم. فین‌تک از صفر به بازاری با ۱۱٫۸ میلیارد دلار سرمایه‌گذاری در شرکت‌های استارت‌آپی در سال ۲۰۱۸ رشد کرده است.

اولین بار، بیش از ۱۰ سال قبل بود که در نشستی در لندن با فین‌تک آشنا شدم که در آن شخصی ایده آغاز یک کسب‌وکار را مطرح کرد که آن را «ئی‌بی برای صنعت مالی» می‌نامیدند. ایده آنها از این قرار بود که شما می‌توانستید از طریق یک پلتفرم و الگوریتم‌هایش افرادی را که پولی جهت وام‌دادن در اختیار دارند، به افراد متقاضی دریافت وام، متصل کنید. نام آن شرکت زوپا (Zopa) بود.

در طول ۱۵ سال گذشته، زوپا در انگلستان همانند بسیاری از وام‌دهندگان همتابه‌متا و استارت‌آپ‌های فین‌تک، عملکرد خوبی داشته است. به عنوان مثال، به گفته بلومبرگ، در ایالات متحده آمریکا در سال ۲۰۱۷، ۳۶ درصد از کل وام‌های شخصی جدید توسط شرکت‌های فین‌تک ارائه شده است، در حالی که این عدد در سال ۲۰۱۰ تنها

یک درصد بود. به همین دلیل است که یکپارچگی امور مالی و فناوری، بازار جذابی محسوب می‌شود.

طبق بررسی «کی‌پی‌ام‌جی»، در سال ۲۰۱۸، در شرکت‌های فین‌تک در سطح جهانی ۱۱۱٫۸ میلیارد دلار سرمایه‌گذاری شده که بیش از دو برابر سال پیش از آن است. این سرمایه‌گذاری شامل پرداخت‌های همتابه‌همتا و اعطای وام و همچنین هر مورد مرتبط با خدمات مشاوره هوشمند، هوش مصنوعی، رمزارزها و فناوری دفترکل توزیع شده بلاکچین است. در هر یک از این حوزه‌ها هزاران اتفاق جدید رخ می‌دهد. در مواجهه با چنین تغییراتی، من معتقدم که مدل کسب‌وکار سنتی بانکداری کاملاً منسوخ شده است. مدل کسب‌وکار سنتی بانکداری به‌منظور توزیع فیزیکی کاغذ در یک شبکه محلی متشکل از ساختمان‌ها و افراد طراحی شده بود و در این مدل فناوری صرفاً نقش اتصال این اجزای یکدیگر را داشت. اکنون، ما نیاز داریم این ساختار را کنار بگذاریم، زیرا آنچه امروز با آن سروکار داریم، توزیع دیجیتالی داده‌ها از طریق نرم‌افزارها و سرورها در یک شبکه جهانی است. مورد دوم هم اینکه امروز به لطف ظهور بانکداری باز، بسیاری از کسب‌وکارها با وجود تفاوت‌های بنیادین در مدل کسب‌وکارشان، با خدمات مالی ارتباط پیدا کرده‌اند.

صنعت خدمات مالی در قیاس با صناعی همچون سرگرمی، رسانه، کتاب و مواردی از این دست، کمتر تحت تأثیر این تحول قرار گرفته که این تنها یک دلیل دارد و آن هم این است که مدت‌زمان زیادی طول کشیده تا به جایگاهی که در آن قرار داریم، برسیم. در واقع، صنعت خدمات مالی، تنها طی یک دهه گذشته به‌صورت جدی شروع به حرکت در این مسیر کرده است. شما این موضوع را می‌توانید در ارزش‌گذاری، چشم‌انداز و گسترش سریع استارت‌آپ‌هایی مانند پی‌پال که یکی از قدیمی‌ترین شرکت‌های فین‌تک است، مشاهده کنید. مثال دیگر انت‌فایننشال است که در یک‌سوم انتهای کتاب «انسان دیجیتال» (Digital Human) به‌عنوان یک نمونه، مورد بررسی قرار گرفته است.

اگر بخواهم یک استارت‌آپ برجسته را انتخاب کنم، استرایپ را برمی‌گزینم. استرایپ استارت‌آپ فین‌تک مورد علاقه من و همچنین یکی از بزرگ‌ترین

یونیکورن‌های فین‌تک است. اگر نمی‌دانید استرایپ چه کاری انجام می‌دهد، باید بگویم این استارت‌آپ در سال ۲۰۱۱ با تنها هفت خط کد راه‌اندازی شد که یک خریدار را قادر می‌ساخت سریع و آسان فرایند تسویه حساب آنلاین را انجام دهد و این تنها از طریق یک کد پلاگ‌اندپلی و API در دسترس قرار می‌گرفت. به همین دلیل است که «اوبر»، «ایربیبی» و «ایندی‌گوگوس» (Indiegogos) همگی از استرایپ استفاده می‌کنند؛ زیرا پرداخت به وسیله آن بسیار آسان است. با این اوصاف این شرکت تنها پس از پنج سال، در اکتبر ۲۰۱۶، به ارزش ۹٫۲ میلیارد دلار رسید، در حالی که تنها ۴۰۰ کارمند داشت.

یکی دیگر از دلایل علاقه من به استرایپ به عنوان یک استارت‌آپ فین‌تک، راه‌اندازی آن توسط دو برادر ایرلندی با نام‌های پاتریک و جان کالیسون است. آنها در سال ۲۰۱۰، در حالی که تنها ۱۹ و ۲۱ ساله بودند، این کسب‌وکار را راه‌اندازی کردند و این یک نکته کلیدی در خصوص چگونگی تغییر جهان به سمت دیجیتالی شدن است؛ فین‌تک فضای عادلانه‌ای به وجود آورده که تقریباً هر فردی در هر سنی می‌تواند یک سیستم خدمات مالی را توسعه دهد.

به عنوان مثال، ویتالیک بوتورین، توسعه‌دهنده‌ای که اتریوم را بنیان گذاشت، زمان اجرای این ایده تنها ۱۹ سال داشت. اتریوم خدمات دفتر کل توزیع شده را که «قراردادهای هوشمند در بلاکچین» نیز نامیده می‌شود، فراهم می‌کند. چشم‌انداز اتریوم در کتاب «وب ارزش» (ValueWeb) به صورت عمیقی مورد بحث قرار گرفت و اذعان شد که ظرفیت تبدیل شدن به ستون اصلی توسعه نسل بعدی زیرساخت شرکت‌ها، دولت‌ها و کسب‌وکارها را دارد. به عبارت دیگر، کدی که بوتورین توسعه داده، ممکن است در آینده نزدیک به ستون اصلی جهان مابذیل شود و در حد خلق خود اینترنت، تحولی بنیادین باشد.

این همان چگونگی بنیادین بودن آن است. افراد کم‌سن و سالی که می‌توانند کدنویسی کنند، بدون درک بازارهای مالی در حال ایجاد تغییرات چشم‌گیری در آن هستند. آنها نمی‌دانند که چرا بانک‌ها این‌گونه عمل می‌کنند و چگونه به جایی که در آن قرار دارند، رسیده‌اند. به همین دلیل است که من فین‌تک را یک رابطه والدفرزند می‌بینم. به

نظرم لازم است حوزه مالی به عنوان والد، نقش مربی و پرورش دهنده کودک خود که همان فناوری است را ایفا کند. این دقیقاً همان چیزی است که امروز در حال رخ دادن است؛ چنانچه هم‌اکنون بسیاری از بانک‌ها در حال شروع به مشارکت و همکاری با استارت‌آپ‌های فین‌تک مشابه استرایپ هستند.

به هر حال گویاترین آمار زمانی به دست می‌آید که شما تغییرات بانک‌های بزرگ را تحلیل کنید. به عنوان مثال، من اغلب ارزش ۹,۲ میلیارد دلاری استرایپ در اکتبر ۲۰۱۶ را نقل می‌کنم تا نشان دهم که چگونه شرکت‌های جدید که پلتفرم‌های اتصال دیجیتال (Digital connectivity) دارند، شرکت‌های قدیمی را که از طریق اتصال فیزیکی خدمات مالی ارائه می‌دهند را از بین می‌برند.

جدول ۱-۱: ارزش بازار از اکتبر ۲۰۱۶

شرکت	تأسیس	تعداد کارمندان	ارزش بازار
جی‌پی مورگان چیس	۱۷۹۹	۲۳۵۰۰۰	۲۴۵ میلیارد دلار
پی‌پال	۱۹۹۹	۱۳۰۰۰	۴۸ میلیارد دلار
بانک دویچه	۱۸۷۰	۱۰۱۰۰۰	۱۷ میلیارد دلار
انت‌فایننشال	۲۰۱۵	۵۰۰۰	۶۰ میلیارد دلار
استرایپ	۲۰۱۱	۴۰۰	۹.۲ میلیارد دلار
بارکلیز	۱۶۹۲	۱۳۰۰۰۰	۳۰ میلیارد دلار

با مقایسه استرایپ و بانک بارکلیز می‌بینید که به طور متوسط، هر کارمند استرایپ صدمبرابر بیشتر از هر کارمند بارکلیز ارزش بازار تولید کرده است.

دو سال بعد، ارزش استرایپ به ۲۰ میلیارد دلار رسید و این یعنی دو برابر شدن ارزش آن طی دو سال. با این حال نتایج بارکلیز جالب‌تر است. آمار این شرکت از ۱۳۰ هزار کارمند با ایجاد ارزش ۲۴۰ هزار دلار توسط هر فرد، به ۸۳,۵۰۰ کارمند با ایجاد ارزش ۴۸۰ هزار دلار توسط هر فرد تغییر کرد.

جدول ۱-۲: ارزش بازار از اکتبر ۲۰۱۸

شرکت	تأسیس	تعداد کارمندان	ارزش بازار
جی‌پی مورگان چیس	۱۷۹۹	۲۵۶۰۰۰	۳۸۵ میلیارد دلار
پی‌پال	۱۹۹۹	۱۸۷۰۰	۱۰۵ میلیارد دلار
بانک دویچه	۱۸۷۰	۹۷۵۰۰	۲۱ میلیارد دلار
انت‌فایننشال	۲۰۱۵	۷۰۰۰	۱۵۰ میلیارد دلار
استرایپ	۲۰۱۱	۱۰۰۰	۲۰ میلیارد دلار
بارکلیز	۱۶۹۲	۸۳۵۰۰	۴۰ میلیارد دلار

با مقایسه این آمارها متوجه می‌شویم استرایپ در قیاس با بارکلیز در اکتبر ۲۰۱۶ از تولید صدبرابر ارزش بیشتر به ازای هر شخص به ۲۰ برابر ارزش بیشتر به ازای هر شخص در دو سال بعد حرکت کرده است. استرایپ تغییر نکرده بود؛ بلکه بانک بارکلیز متحول شده بود. در حقیقت بانک بارکلیز تنها در دو سال، بیش از یک سوم نیروی انسانی خود را تعدیل کرد و ارزش خود را نیز یک سوم افزایش داد.

این دستاورد بر اثر اقدامات تحولی ایجاد می‌شود، نه بر اثر تکامل تدریجی (Evolution). به همین دلیل است که معتقدم ما در دوره زمانی جالبی زندگی می‌کنیم که در آن فین‌تک به بانک‌ها کمک می‌کند، آنچه را که همیشه انجام می‌دادند، به کمک فناوری، ارزان‌تر، سریع‌تر و بهتر انجام دهند. بانک‌ها در صورت درک درست این موضوع، همکاری، شراکت، سرمایه‌گذاری و مربی‌گری را در خصوص این هزاران شرکت جدید آغاز خواهند کرد. به همین دلیل است که استارت‌آپ‌های نوپا از بانک‌ها میلیارد‌ها دلار سرمایه جذب می‌کنند تا بتوانند بخشی از بازار و جامعه آنها باشند. در مقابل، این امر بانک‌ها را قادر می‌سازد که قابلیت‌های آن استارت‌آپ‌ها را به مشتریان خود ارائه دهند. البته آنچه بیان شد، بسیار فراتر از تغییرات صرف در صنعت بانکداری و ناشی از انقلاب دیجیتالی در کره زمین است. در حقیقت خدمات مالی فناوری محور از هفت روش، بازی را در این صنعت تغییر می‌دهند.

اولین ویژگی که خدمات مالی فناوری محور را متفاوت می‌کند، آنی بودن است. ما قادریم بودجه‌ریزی، پس انداز، خرج پول، سرمایه‌گذاری، معامله، تجارت، دریافت وام و بسیاری اقدامات دیگر را به جای خرید حق استفاده سالانه محصولات مؤسسات، در زمان مناسب از نظر خودمان، انجام دهیم.

تنها دلیل سالانه بودن حق استفاده این محصولات، دشواری بیش از حد ارائه منظم خدمات در مدل توزیع فیزیکی با وجود ساختمان‌ها و افراد است. در یک مدل توزیع دیجیتال؛ نرم افزارها، سروورها و الگوریتم‌ها می‌توانند همه چیز را بلافاصله و برای هر مدت زمانی که بخواهید، ارائه دهند. پس خدمات سالانه را فراموش کنید و نیاز چند ساعت آینده را دریابید.

دومین ویژگی که باعث تفاوت خدمات مالی فناوری محور می‌شود، این است که به صورت تمام وقت و در هر مکانی در دسترس است. در این خصوص عدم دسترسی حتی به صورت مقطعی، در هیچ زمانی قابل قبول نیست. اگر من خدمتی را می‌خواهم، همین الان آن را می‌خواهم، پس آن را همین الان در اختیار من قرار دهید. چه در کوه‌های هیمالیا باشم، چه در «تیمبوکتو» (شهری در کشور مالی در آفریقای غربی است که در ۲۰ کیلومتری شمال رود نیجر و در لبه جنوبی صحرای بزرگ آفریقا قرار دارد)، من آن را می‌خواهم و همین الان هم می‌خواهم و هرگونه مانع در دسترسی به این خدمات، دلیلی برای رفتن من به سوی ارائه‌دهندگان دیگر خواهد بود.

سومین ویژگی که خدمات مالی فناوری محور را متفاوت می‌کند در هم آمیزی است. من دوست ندارم دائماً به پول و بانک فکر کنم؛ بلکه دوست دارم بانکداری با سبک زندگی من هماهنگ شود و از شیوه زندگی من پشتیبانی کند. بانکداری باید نامحسوس، بدون اصطکاک (Frictionless) و یکپارچه باشد. هر گاه که به پولم فکر کرده‌ام، صرفاً به این دلیل بوده که دستگاه‌هایم به من اطلاع داده‌اند که چیز مهمی برای فکر کردن وجود دارد. در غیر این صورت، من علاقه‌ای به دانستن آن ندارم.

قابلیت شخصی سازی چهارمین ویژگی است که ما خدمات مالی فناوری محور را متفاوت می‌بینیم. اگر اتفاقی در دنیای مالی من در حال وقوع است که لازم است آن را بدانم، مستقیماً به خودم یا دستگاهی که از آن استفاده می‌کنم، اطلاع دهید. من جز

مواردی که حساب پس اندازم خالی است، نباید نگران جابه‌جایی پول بین حساب‌های پس اندازم برای پرداخت قسط وام باشم. اگر هم حساب من خالی است، نباید به من بگویید «حساب پس انداز شما خالی است». در عوض، بگویید «کریس، شما و جوهری دارید که هفته آینده به حساب شما واریز خواهد شد، اما سرسید قسط وام شما امروز است. در این خصوص اصلاً نگران نباشید. ما یک وام ۱۲ ساعته با هزینه پنج دلار را به شما پیشنهاد می‌کنیم. اگر با این پیشنهاد موافق هستید، اینجا را کلیک کنید.»

پنجمین ویژگی که علاوه بر شخصی‌سازی، به تفاوت خدمات مالی فناوری محور منجر می‌شود، قابلیت پیش‌بینانه است. این ویژگی به‌نوعی تصویرسازی مورد قبل است، اما فراتر و عمیق‌تر از آن. بانک باید بتواند با کاوش عمیق در داده‌های سبک زندگی مالی من، نیازهای مالی مرا پیش‌بینی کند. نمونه مورد علاقه من برای این مورد، بانکی است که متوجه شود هر روز از مترو استفاده می‌کنم، اما به دلیل نداشتن بودجه کافی به جای خرید بلیت فصلی، روزه‌به‌روز هزینه سفرم را پرداخت می‌کنم. در این نمونه، بانک باید پیامی در این قالب بفرستد «سلام کریس، شما می‌توانید با یک بلیت فصلی ۲۵۰۰ پوندی، هر فصل ۱۰۰۰ پوند صرفه‌جویی کنید. در صورت تمایل، اینجا را کلیک کن.» با اینکه بانک به من صرفاً یک پیشنهاد وام شخصی‌سازی شده ارائه کرده، اما در پشت صحنه این پیشنهاد، تحلیل و کنکاش در داده‌های من، بررسی اینکه چرانی‌توانم بلیت فصلی خریداری کنم و ارائه پیشنهاد بر اساس اطلاعات پیش‌بینانه و شخصی‌سازی شده زمینه‌ای من، حداقل کارهایی است که انجام داده است.

ششمین ویژگی متمایز خدمات مالی فناوری محور، فراگیر بودن است. چرا کسی باید از امکان انتقال پول بین دوستان و خانواده‌اش محروم باشد؟ چرا بانکداری فقط باید مختص ثروتمندان باشد؟ هر کسی باید از این حق اولیه برخوردار باشد که بتواند پول خود را آزادانه، ارزان و آسان به فرد دیگری منتقل کند. این خدمات فناوری محور به کسانی که دسترسی به خدمات بانکی ندارند (Unbanked)، آنهایی که به دلایل مختلف از خدمات بانکی استفاده نمی‌کنند (Underbanked) و آنهایی که خدمات مالی محدودی دریافت می‌کنند، ارائه می‌شود. در حقیقت، بزرگ‌ترین تغییر یک دهه اخیر دنیای ما، امکان دسترسی به خدمات دیجیتال آن‌هم در غیرقابل دسترسی‌ترین نقاط

است. این یک تحول بزرگ در همه ابعاد زندگی است.

هفتمین ویژگی که خدمات مالی فناوری محور را متمایز می‌کند، دسترسی به غیر قابل دسترس هاست. با تکیه بر نکته آخر، دنیای جدید مالی می‌تواند به مشتریانی که قبلاً نادیده گرفته شده بودند، دست یابد و امور جدیدی را برای آنها انجام دهد. این گروه از مشتریان کودکانی بدون دانش مالی هستند که اکنون از طریق اپلیکیشن‌ها سواد مالی کسب می‌کنند، یا سالمندانی هستند که به دلیل آسیب پذیری مالی، اسیر کلاهبرداران و شیادان شده‌اند و اکنون با اتصال به افرادی با قابلیت مراقبت از آنها، محافظت می‌شوند. معتمدان، افسردگان، قماربازان و بیماران روحی هم جزء این گروه از مشتریان هستند که از آن فراری هستند، هدر ندهند. در حال حاضر همه این افراد در دسترس هستند و می‌توان به جای غفلت، از آنها پشتیبانی کرد.

به همین دلیل است که در دهه گذشته شاهد تغییرات بنیادین در جهان بوده‌ایم و پیشرفت‌های متعددی را در حوزه خدمات مالی غیر سنتی به منظور خلق جوامع فراگیر و مدل‌های مالی جدید می‌بینیم. بنابراین در ادامه پنج حوزه اصلی این تحول را ذکر خواهم کرد.

اولین مورد، شمول مالی است. این واقعیت که امروز هر کسی که به تلفن همراه دسترسی دارد، می‌تواند به انجام امور مالی بپردازد، به این امر منجر شده که بسیاری از افراد به تجارت و معامله مشغول شوند. بر اساس گزارش بانک جهانی، در حال حاضر به لطف توسعه اینترنت و تلفن همراه، ۶۹ درصد از بزرگسالان (۳٫۸ میلیارد نفر) در یک بانک یا ارائه دهنده پول موبایلی (Mobile money) یک حساب کاربری دارند که یک افزایش قابل توجه از عدد ۵۱ درصد در سال ۲۰۱۱ محسوب می‌شود. این موضوع، نشان دهنده شمول مالی‌ای است که شما را دربر گرفته است. یک تلفن همراه بخرید، سابقه اعتباری دریافت کنید و یک حساب بانکی داشته باشید. البته کارهای بسیار بیشتری نیز می‌توانید انجام دهید، در حقیقت اینترنت و تلفن همراهی ارزان برای پشتیبانی از هر کسی است که حساب بانکی با موجودی چند سنت تا چند میلیون دلار دارد. خدمات دیجیتال ارزان است.

دومین مورد، سواد مالی است. با وجود اینکه امور مالی مهم‌ترین عامل آسایش و ثروت در زندگی است، اما در آموزش‌های دوران مدرسه به شدت مورد غفلت قرار گرفته است. البته در حال حاضر، شرکت‌های زیادی با هدف ارائه سواد مالی برای کودکان و با استفاده از فناوری‌های بازی‌سازی، این کار را سرگرم‌کننده و آسان کرده‌اند. سومین مورد، وجود قابلیت ارائه خدمات مالی برای افراد کم‌توان در انجام امور مالی (Financial capability for the financially less abled) است. با وجود اینکه پایه این مورد نیز سواد مالی است، اما به‌طور ویژه بر ارائه خدمات به آسیب‌پذیرترین کاربران مالی، مانند خدمت مدیریت مالی برای سالمندان، متمرکز است. اگر والدین شخصی دچار زوال عقل، آلزایمر، پارکینسون یا بیماری دیگری شوند، به‌طوری که دیگر از عهده کارهای خودشان برنمایند، این اپلیکیشن‌ها به فرزندان این افراد کمک می‌کنند تا مراقب امور مالی آنها باشند یا حداقل آنان را از شر کلاهبرداران یا مجرمان در امان نگه دارند.

چهارمین مورد، به‌صورت کلی سلامت مالی است. روان‌شناسان دریافته‌اند افرادی که بدترین مشکلات سلامت روان را دارند، معمولاً کسانی هستند که دچار بدترین وضعیت سلامت مالی نیز هستند. مطالعات متعددی گزارش کرده‌اند که افراد دارای مشکلات سلامت روان، احتمال بدهکاری بالاتری دارند و افراد معتاد نیز به احتمال زیاد در این خصوص دچار مسئله هستند. به‌عنوان یک مثال عالی از سلامت مالی، می‌توان به دو بانک رقیب انگلستان، مونزو و استارلینگ اشاره کرد که با ارائه پیشنهاد به افراد قمارباز، دسترسی حساب‌های مالی آنها را برای هر پرداختی که مربوط به قمار باشد، مسدود می‌کنند. این مورد، با توجه به اینکه در انگلستان دو میلیون نفر در معرض مشکلات سلامت روان ناشی از قمار قرار دارند، اقدامی مناسب است.

آخرین مورد هم بانکداری پایدار و مسئول است؛ حوزه‌ای که «اهداف توسعه پایدار سازمان ملل متحد» با انتشار اصول «بانکداری مسئول» در سال ۲۰۱۹ آن را پیش برد. به نظر من «انت فارست» (AntForest) به بهترین نحو این مدل از بانکداری را به منصه ظهور درآورده است. انت فارست کاربران علی‌پی در چین را که ۸۰۰ میلیون نفر هستند، تشویق به بازی رشد درختان مجازی می‌کند. این سیستم به‌منظور رشد درختان، کاربران را به خودداری از انجام کارهایی که باعث افزایش انتشار کربن می‌شود، ترغیب می‌کند.

به عنوان مثال، اگر به جای تاکسی با اتوبوس به محل کار بروید، یک امتیاز برای کاشت درخت مجازی کسب می کنید و با رسیدن امتیازتان به حد نصاب، این درخت مجازی به یک درخت واقعی در زندگی واقعی تبدیل خواهد شد. هرچه در این بازی امتیاز بیشتری کسب کنید، سبک زندگی تان بیشتر شبیه به یک دوستدار محیط زیست می شود؛ بنابراین اگر پیاده روی یا دوچرخه را برای رفتن به محل کار انتخاب کنید، نسبت به استفاده از اتوبوس صرفه جویی بیشتری خواهید کرد.

در واقع در این بازی با اعمال ۱۹ تغییر در سبک زندگی خود، می توانید بیشتر دوستدار محیط زیست باشید. پرداخت آنلاین، انجام امور کاری بدون کاغذ، استفاده از ظروف قابل بازیافت به جای ظروف پلاستیکی و بازیافت از جمله این موارد هستند. به ازای اموری که هر روز در این راستا انجام می دهید، امتیاز کربن در حساب علی پی شما ذخیره و جهت آبیاری و رشد درخت مجازی شما در انت فارست استفاده می شود. هنگامی که درخت مجازی شما به واسطه آبیاری مداوم با امتیازات کربن تان، به اندازه کافی رشد کرد، انت فاینشیل برای شما یک درخت در دنیای واقعی می کارد. ۵۰۰ میلیون کاربر چینی علی پی با بازی در این برنامه سرگرم کننده در حین عملیات پرداخت، بیش از ۱۰۰ میلیون درخت واقعی را با پوشش بیش از ۱۰۰۰ کیلومتر مربع در استان مغولستان داخلی (Inner Mongolia) و گانسو کاشته اند. تخمین زده شده که این کار انتشار گازهای کربن در چین را به میزان پنج درصد تا پایان سال ۲۰۲۰ کاهش خواهد داد.

در این خصوص می توان با نگاه به اقتصادهای جدیدی که هیچ گونه زیرساخت تاریخی نداشته یا کم داشته اند، درس هایی آموخت. چنین مواردی را می توانیم در کشورهایی همچون هند، چین، سراسر آسیا، آفریقا و آمریکای جنوبی ببینیم. این کشورها پروژه های زیرساختی خود را در عصر اینترنت آغاز کردند و در حال توربوشارژ کردن اقتصاد خود هستند. این درس را هنگام بازدید از انت فاینشال در هنگ کنگ و چین آموختیم. این شرکت با مأموریت شمول مالی موبایلی، فناوری های خود را جهت جلب مشارکت های محلی به اندونزی، فیلیپین، تایلند، پاکستان، هند و مواردی از این دست صادر کرده و از این طریق خدمات مالی ساده و آسان را به بازارهایی که در طول تاریخ از سوی بانک ها مورد بی توجهی قرار گرفته اند، ارائه می کند.

مثال مورد علاقه من در هند قرار دارد. این مثال به بهترین نحو آنچه به وسیله فناوری و شمول مالی اتفاق می افتد را توضیح می دهد. «پی تی ام» (Paytm) یک کیف پول تلفن همراه است که در سراسر هند استفاده می شود. امروز این برنامه حدود ۴۰۰ میلیون کاربر دارد، در حالی که درست قبل از تنزل ارزش پول در نوامبر ۲۰۱۶، حدود ۱۵۰ میلیون کاربر داشت. در واقع به دلیل تنزل ارزش پول و سایر اقدامات دولت هند، شمول مالی در کشور هند به طرز چشم گیری افزایش یافت که البته بخش اعظم این اتفاق به لطف شبکه کیف پول پرداخت موبایلی بوده است.

«ویجی شخار شارما» (Vijay Shekhar Sharma) بنیان گذار پی تی ام است. او همچنین از طرفداران جک ما و علی باباست و قصد ایجاد مجموعه هایی مشابه علی بابا و علی پی را در هند داشت. او به دیدن جک ما رفت و او را متقاعد کرد که روی ایده مخاطره آمیز وی سرمایه گذاری کند. به همین دلیل است که علی بابا و انت فایننشال بخش قابل توجهی از سهام پی تی ام را در اختیار دارند. بانکداری باز، پرداخت های باز و خدمات مالی باز؛ فناوری های اصلی پشتیبان پی تی ام هستند که توسط انت فایننشال ارائه می شوند. گفتنی است پی تی ام با استفاده از این فناوری های ابری، قادر به رشد و افزایش مقیاس بسیار سریع بوده است. همان طور که قبلاً نیز اشاره شد، انت فایننشال و علی پی نه تنها در هند؛ بلکه با شرکای بسیاری از کشورهای دیگر؛ از پاکستان گرفته تا فیلیپین، اندونزی، تایلند و کره جنوبی این کار را انجام می دهند. انت فایننشال جهانی شده است. شارما در حالی که ۱۰ سال پیش یک بی خانمان بود و به دلیل ورشکستگی برای ادامه حیات روی مبل خانه دوستانش می خوابید، امروز به جوان ترین میلیاردر کشور هند تبدیل شده است. این همان شرایطی است که امروز شبکه دیجیتال فراهم می کند؛ فرصت و شمول برای همه.

ما در عصر انقلاب بشری به وسیله فناوری های دیجیتال زندگی می کنیم که تغییرات بنیادینی در نحوه تفکر، تجارت، معامله، گفت و گو، ایجاد روابط و ساختار به وجود آورده است. برای موفقیت در این تحول، مؤسسات مالی به یک مدل کسب و کار کاملاً متفاوت نیاز دارند و به همین دلیل این انقلاب برای این مؤسسات بسیار دشوار است، به خصوص اگر رهبران آنها این تحولات را درک نکرده باشند.

اما بانکداری متفاوت است

این روزها زیاد می‌شنویم که شرکت‌ها باید متحول شوند. این روزها در صنعت بانکداری به نقطه‌ای رسیده‌ایم که می‌توانیم آن را لحظه کداک (Kodak moment)، لحظه نوکیا (Nokia moment) و لحظه بلاک باستر (Blockbuster moment) بخوانیم. (شرکت‌هایی که با چالش نوآوری مواجه شدند و شکست خوردند). البته این موارد در صنعت بانکداری مصداق ندارند. بانک‌ها با شرکت‌های حوزه فناوری و خرده‌فروشی متفاوت هستند؛ آنها مجوز بانکداری دارند. همه می‌توانند یک شرکت در حوزه فناوری راه‌اندازی کنند یا یک تجربه خرده‌فروشی ارائه دهند، اما هر کسی نمی‌تواند یک بانک تأسیس کند. برای تأسیس بانک باید پروسه چالش برانگیز، دشوار و وقت‌گیر ثبت نام و صدور مجوز انجام شود. برخلاف یک شرکت حوزه فناوری یا خرده‌فروشی که می‌توان آن را طی چند روز راه‌اندازی کرد، اقدام برای تأسیس یک بانک، به‌طور معمول، نیازمند ۲۰ میلیون دلار پول و طی کردن فرایندی دوساله است.

علت چنین روند سختی این است که بانک‌ها ماهیتی خنثی ندارند. بانک‌ها نیز می‌توانند مانند بیمارستان‌ها، شرکت‌های داروسازی، خطوط هوایی و سازمان‌های دیگری که تأثیر بسزایی در زندگی مردم دارند و شرایط زندگی یا مرگ آنها را رقم می‌زنند، اساسی و پراهمیت باشند. بانک‌ها برای سلامتی اقتصادها، دولت‌ها، کشورها و مردم حیاتی هستند. به همین دلیل است که بانک‌ها اغلب قدیمی‌ترین سازمان‌های یک کشورند و قدمت آنها به قرن‌ها پیش بازمی‌گردد و شرکت‌های جدید بسیار کمی توان به چالش کشیدن آنها را دارند. اگر شما از زمان آغاز فعالیت یک اقتصاد در قلب آن حضور داشته باشید و مقررات به گونه‌ای باشد که افراد کمی بتوانند کار شما را به چالش بکشند، خود را در موقعیتی نسبتاً دنج و امن می‌یابید. در این صورت چرا باید به تحول تمایل داشته باشید؟

البته، بانک‌ها نیز تغییر می‌کنند؛ با این تفاوت که محرک اصلی آنها، تنها ترس از سه عامل است؛ رگولاتورها، رقابت و سرمایه‌گذاران. اگر رگولاتورها بگویند باید تغییر کنید، تغییر می‌کنید. اگر رقیب شما کاری انجام دهد که بر کسب و کار شما تأثیر می‌گذارد،

شما تغییر می‌کنید. به همین دلیل است که ما شاهد تغییرات زیادی در بانکداری، از بستن شعب تا بانکداری باز هستیم. بانک‌ها با توجه به لزوم خلق ارزش برای سهام‌داران خود، تا حد امکان ردپای فیزیکی خود را کاهش می‌دهند. بانک‌ها به منظور ارتقای خدمات سلف‌سرویس، کاهش هزینه‌ها و عقب‌نماندن از رقبا در دیجیتالی‌سازی خود، سرمایه‌گذاری‌های سنگینی انجام می‌دهند. علاوه بر این، با توجه به الزام رگولاتورها آنها باید داده‌ها را به صورت الکترونیکی به طرف‌های ثالث ارائه دهند.

در مورد مشتری چطور؟ آیا بانک‌ها تغییر می‌کنند، چون مشتری می‌خواهد آنها تغییر کنند؟ در واقع نه، آنها مجبور نیستند. بانک‌ها با وجود اینکه مشتریان‌شان را در خصوص کاهش هزینه، سرمایه‌گذاری در فناوری و تغییر قوانین، وارد معادلات خود می‌کنند، اما مشتریان دلیلی برای تغییر بانک نیستند؛ چراکه آنها به سادگی حساب خود را از یک بانک خارج نمی‌کنند. غالباً، مدت زمانی که افراد از یک بانک خدمات دریافت می‌کنند، از مدت زمان برخی رابطه‌های دوستی‌شان بیشتر است. همچنین با توجه به یکسان‌بودن خدمات بانک‌ها، تغییر بانک آخرین چیزی است که به ذهن مشتریان خطور می‌کند. غالب بانک‌ها خدمات یکسان ارائه می‌دهند و شرکت‌ها و شهروندان جز با انگیزه نرخ سود بالاتر، به خود زحمت تغییر بانک‌هایشان را نمی‌دهند.

پس چرا تغییر؟ چرا تحول؟ چرا درگیری در این فرایند پرچالش؟ یکی از عواملی که همه صنایع را تحت تأثیر قرار داده، تغییرات فناوری است. با اینکه چنین تغییراتی سال‌ها پیش آغاز شده، اما در ۲۰ سال اخیر رشد به مراتب سریع‌تری داشته است. شرکت‌های بزرگی همچون کداک، نوکیا و بلاک‌باستر به دلیل عدم سازگاری با این تغییرات، از بین رفتند. متأسفانه، اکثر بانک‌ها نیز مشابه همین شرکت‌ها هستند. این مؤسسات به دلیل موانع مقرراتی، لختی مشتریان، فقدان تب رقابت و نگرانی سهام‌داران؛ از تحول عقب مانده‌اند. در حقیقت، بانک‌ها بیش از تغییرات فناوری و تحول دیجیتال، نگران ریسک و وقایعی همچون بحران مالی جهانی سال ۲۰۰۸ هستند.

با این حال، با گذشت یک دهه از زمانی که ریسک، معیاری کلیدی در بانکداری محسوب می‌شد، اکنون آهنگ دیجیتال با صدای بلندتری در حال نواخته شدن است و امروز هر بانک بزرگی در حال صحبت کردن از تحول دیجیتال است. این روزها، بسیاری

از بانک‌ها از سرمایه‌گذاری میلیارد دلاری در فناوری طی چند سال آینده صحبت می‌کنند؛ برخی از تعدیل‌های گسترده نیرو در فرایند تغییر دیجیتالی می‌گویند، برخی دیگر هم در مورد صرفه‌جویی هزینه در فرایند تحول دیجیتال سخن به میان می‌آورند و تعدادی هم در مورد مشتریان و خدمات صحبت می‌کنند.

همه این موارد به عمق دیدگاه بانک‌ها نسبت به تحول دیجیتال بستگی دارد. اغلب بانک‌ها بدون اینکه مشتری را در قلب استراتژی خود قرار دهند، بر محرک‌های قدیمی خود همچون رگولاتورها، سهام‌داران و رقابت متمرکز شده‌اند. با بررسی استراتژی‌های تحول دیجیتال چندین بانک، مشخص است که بانک‌ها به ندرت در استراتژی‌های تحول دیجیتال خود به مشتریان اشاره می‌کنند و اگر این اتفاق هم بیفتد، غالباً موضوع در خصوص کاهش هزینه از طریق ارتقای خدمات سلف‌سرویس بانک است.

مسئله قابل توجه دیگر اینکه تغییرات فناوری و دیجیتال به رگولاتورها، سهام‌داران و رقابت مربوط نمی‌شود و مرتبط با مشتریان و خدمات است. فناوری، مشتری را در جایگاه کنترل امور قرار داده و به همین دلیل است که این میزان افزایش در تعداد بانک‌های چالشگر را می‌بینید.

این روزها تعداد بانک‌های چالشگر رو به افزایش است؛ چراکه رگولاتورها که خواهان رقابت بیشتر در این حوزه‌اند، مشوق آنها هستند و سرمایه‌گذاران نیز که می‌دانند بازارها در حال تغییرند، روی این بانک‌ها سرمایه‌گذاری می‌کنند. بانک‌های چالشگر کار خود را با نیاز مشتری و سفر مشتری شروع می‌کنند و طراحی‌های اولیه‌ای را در این زمینه انجام می‌دهند. فناوری آنها نیز از همان ابتدا هم راستا با نیاز مشتری و سفر مشتری توسعه می‌یابد. آنها هیچ‌گونه میراث، پیشینه، ماترک و درهم‌ریختگی (mess) از گذشته ندارند. در مقابل بانک‌های سنتی میراث زیادی از گذشته دارند؛ میراث مربوط به سیستم‌های قدیمی، وندورهای قدیمی، کارکنان قدیمی، مشتریان قدیمی و از همه بدتر رهبری قدیمی.

چالش رهبری در بانک‌ها کاملاً واضح است؛ چراکه بیشتر بانک‌ها توسط بانکدارانی بدون تجربه فناوری یا پیشینه دیجیتال هدایت می‌شوند. نگاه این رهبران به جهان محدود به رگولاتوری، تطبیق، ریسک و امور مالی است و دنیای آنها بر ثبات حداکثری

و تغییر حداقلی تکیه دارد. چنین دستورالعملی، برای تحول دیجیتال که به ثبات حداقلی و تغییر حداکثری نیاز دارد، مناسب نیست؛ چراکه در این مسیر بانک‌ها باید هر آن چیزی را که در بیش از نیم‌قرن گذشته در آنها شکل گرفته است، بازسازی کنند تا بتوانند با بانک‌های چالشگر عصر دیجیتال که حول نیاز و سفر مشتری طراحی شده‌اند، رقابت کنند. این امر نیازمند نگرش جدید، طرز فکر متفاوت و ساختار سازمانی و سیستمی کاملاً جدید است.

پس از ۳۰ سال تجربه درگیری در چنین تغییراتی، موفق به شناسایی عناصر این تحول شده‌ام. این تحول با رهبری آغاز می‌شود. آیا تیم رهبری از ترکیب دانش، تعهد و اشتیاق کافی برای ایجاد تغییر برخوردار است؟ تعداد زیادی از رهبران در گفتگو با من اذعان داشته‌اند که لزوم این تغییر را درک کرده‌اند، اما چیرستی و چگونگی آن را نمی‌دانند. شبیه به این چالش در مورد تیم‌های نوآوری نیز وجود دارد؛ بسیاری از آنها شاید بتوانند ایده‌های خوبی ارائه دهند، اما در صورت عدم اجرا، صرفاً در حد ایده باقی می‌مانند و آنها هرگز خروجی ملموسی نخواهند داشت.

اگر رهبری صحیحی داشته باشید، پس از آن با عناصر تغییر بیشتری حول فناوری، مشتریان، کارمندان و ساختارها روبه‌رو می‌شوید. همه این عناصر در کتاب حاضر به‌طور عمیق بررسی خواهند شد. بانک‌ها چگونه ساختار رهبری مناسب را به دست آورده‌اند؟ آنها با فناوری چه برخوردی داشته‌اند؟ تأثیر آن بر مشتریان چه بوده است؟ آنها چه تغییراتی در سازمان خود اعمال کرده‌اند تا مشارکت مشتاقانه کارکنان خود را جلب کنند؟ آنها چگونه با شرکا و طرف‌های ثالث همکاری می‌کنند؟

این موارد همگی عناصر تغییر و تحول هستند، اما برای شروع باید یک نکته را بپذیرید؛ اینکه به یک تحول بنیادین فراتر از بهبودهای جزئی نیاز دارید. در دهه سوم قرن حاضر ما دیگر با بانکداری معمولی که می‌شناسیم سروکار نداریم؛ بلکه وارد دنیای بانکداری غیرمعمول شده‌ایم.

شمارد بانکداری فعال هستید یا حوزه فناوری؟

من گفت‌وگوهای زیادی با بانکداران و متخصصان فناوری داشته‌ام و اخیراً موردی را

متوجه شده‌ام. این یافته موردی ساده، اما مهم است؛ نحوه برخورد با فناوری نسبت به نحوه رفتار با پول بسیار متفاوت است. علاوه بر این پرداختن به خدمات مالی در فضای فناوری بسیار متفاوت از پرداختن به فناوری در فضای مالی است.

صحبت کردن یا نوشتن در این خصوص شاید به ظاهر عجیب به نظر برسد، اما از اهمیت بالایی برخوردار است؛ چراکه توضیح می‌دهد به چه دلیل شرکت‌های بزرگ حوزه فناوری همچون آمازون و علی‌بابا در صورت تلاش برای تأسیس یک بانک دچار چالش خواهند شد.

بیاید از پایه شروع کنیم. این روزها همه ما مکرراً از فناوری‌ها استفاده می‌کنیم. بسیاری از ما موبایل‌های هوشمند و حساب‌های کاربری فیس‌بوک داریم و غالباً هم اگر تعداد تماس‌هایمان کم شود، یا آخرین پست‌مان تعداد کمی لایک شود، خیلی عصبانی نمی‌شویم. با این حال، اگر در انتقال پول دچار مشکل شویم یا حقوق ما در تاریخ مقرر پرداخت نشود، بسیار عصبانی خواهیم شد. تفاوت این دو موقعیت واضح است؛ پول بر خلاف فناوری یک عامل کلیدی تعیین‌کننده در زندگی ماست.

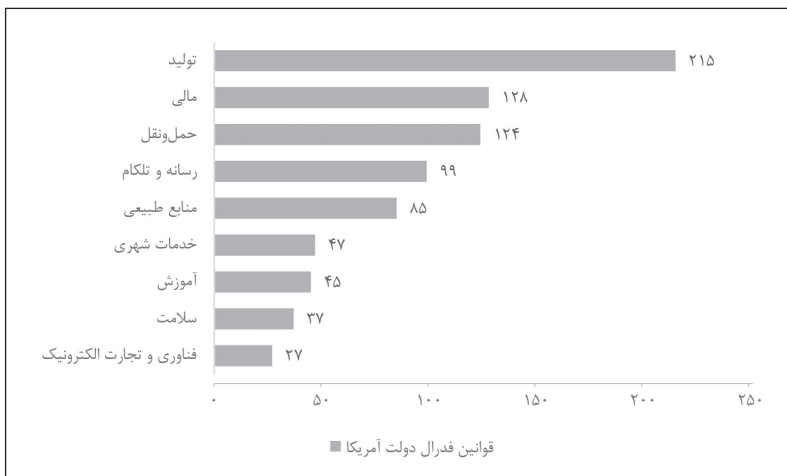
به همین دلیل است که می‌توانیم تلفن همراه هوشمند خود را هر چند سال یک بار تغییر دهیم، اما هرگز حساب بانکی خود را تغییر نمی‌دهیم. ما همراه پول؛ امنیت و مصونیت می‌خواهیم و در کنار فناوری؛ هیجان و تجربه. به همین دلیل به نظرم خنده‌دار است وقتی می‌شنویم متخصصان فناوری ادعا می‌کنند که بانک‌ها به وسیله فناوری تعطیل، نابود و زیرورو خواهند شد. این اتفاق نخواهد افتاد (البته تازمانی که بانک‌ها خود را با تغییرات تطبیق دهند که تمایل به انجام آن را نیز دارند).

اگر با دقت بیشتری به این موضوع نگاه کنیم، شاهد تلاقی بانکداری و فناوری با یکدیگر هستیم. ما شاهد هستیم که بانکداری و فناوری در قرن بیست و یکم در هم ذوب و ادغام شده‌اند. همان‌طور که پیش‌تر نیز اشاره شد، پرداختن به خدمات مالی در فضای فناوری متفاوت با پرداختن به فناوری در فضای مالی است.

منظور من این است که وقتی با فناوری در فضای مالی سروکار داریم، معمولاً فقط به دنبال پرداخت هزینه‌ای هستیم؛ بنابراین ما مواردی همچون اسکوئر، استرایپ، پی‌پال، ونمو، علی‌پی، وی‌چت‌پی و موارد مشابه دیگری داریم. همه آنها به من امکان پرداخت

هزینه به صورت آنلاین را می‌دهند و این عالی است، اما این مورد انجام خدمات مالی در فضای فناوریانه نیست؛ بلکه خدمات فناوریانه در فضای مالی است. با اینکه همه موارد نام‌برده به من امکان پرداخت هزینه آنلاین روی موبایلم را می‌دهند، اما وقتی مسئله پیچیده‌تری مانند معامله و سرمایه‌گذاری، خزانه‌داری شرکتی، حساب‌های سپرده‌گذاری و بانکداری جامع مطرح می‌شود، داستان متفاوت است. این موارد بسیار پیچیده‌تر، با مقررات متعدد و قرن‌ها توسعه است. اینکه چرا بانک‌ها این گونه رگولاتوری می‌شوند و پنج برابر بیشتر از حوزه فناوری برای آنها قانون وجود دارد، بی‌دلیل نیست.

طبق تحلیل مریل لینچ (بانک آمریکا) از قوانین در سال ۲۰۱۸، یک شرکت فعال در حوزه فناوری به طور میانگین با ۲۷ هزار قانون و یک بانک معمولی با ۱۲۸ هزار قانون دولتی سروکار دارد و این موضوع بی‌دلیل نیست. عمر استفاده از فناوری‌ها محدود است، اما پول این گونه نیست. پول باید ایمن و مصون باشد و فناوری منعطف و تطبیق‌پذیر.



شکل ۱-۱: میانگین تعداد قوانین شرکت‌ها در هر صنعت (هزار)

همه این مواردی که به آنها اشاره شد، اصول محوری راه پیش‌رو هستند. به همین دلیل

درهم آمیختگی و ادغام بانکداری و فناوری جالب است. برخی آن را فین تک می نامند (یکپارچگی مالی و فناوری)، در حالی که برخی دیگر آن را تک فین (TechFin) (یکپارچگی فناوری و مالی) می نامند. من آن را تغییر می نامم؛ یک تغییر چشم گیر. گروهی که از دنیای مالی به فناوری نزدیک می شوند، قاطعانه با قوانین و مقررات، امنیت و حفاظت و مقاومت و قابلیت اطمینان روبه رو خواهند شد. کسانی که از سمت فناوری به مالی نزدیک می شوند، به صورت جدی با نوآوری و تغییر، انطباق پذیری و انعطاف پذیری، منسوخ شدن و ارتقا سروکار خواهند داشت. همان طور که مشاهده کردید، این رویکردها بسیار متفاوت از هم هستند و به همین دلیل است که انجام خدمات مالی در فضای فناوری بسیار متفاوت از انجام اقدامات فناورانه در فضای مالی است. پس این دو رویکرد یکسان نیستند و نحوه ادغام بازارهای آنها هم یکسان نیست. منظور من را اشتباه متوجه نشوید. آنها در حال یکپارچگی هستند، اما نحوه ادغام آنها برای درک اینکه چه کسی درست می گوید، جالب خواهد بود. آیا بهتر است درگیر پول با قوانین پیچیده آن شوید یا با سادگی و سهولت به فناوری بپردازید؟ این دو موضوع از هم دور، چگونه در کنار هم قرار می گیرند؟

پاسخ من این است که با پشتوانه‌ای از مقررات ساده سازی شده برای حفاظت و امنیت پول، با سادگی و سهولت به خدمات مالی خواهیم پرداخت. قطعاً این امر با چالش و اصطکاک همراه است. با ساده سازی خدمات مالی و قوانین این حوزه ما خواهیم توانست به سادگی و با امنیت از پول مانند داده استفاده کنیم. قطعاً این امری دشوار است، اما همه ما، چه در حوزه بانکداری و چه در حوزه فناوری دست به کار شده ایم تا این اتفاق محقق شود. از همه اینها که بگذریم، امروز دیگر تفاوتی بین این دو حوزه وجود ندارد.

به من اعتماد کنید، من یک بانکدار هستم

هنگام ملاقات با افراد فعال در حوزه مالی، صحبت زیادی از اعتماد به میان می آید؛ «مشتریان با پول خود به ما اعتماد می کنند»، «در بانک‌ها اعتماد وجود دارد»، «وقتی برای مشاوره نزد ما می آیند، ما مورد اعتماد هستیم»، «برند ما یک برند قابل اعتماد است» و ...

در این گونه مواقع من معمولاً ساکت می‌مانم؛ زیرا اغلب این گزاره‌ها مهم‌ل محض هستند. البته اعتماد به بانک‌ها وجود دارد، اما ربطی به برندهای بانکی، افراد بانکی یا محصولات بانکی ندارد؛ بلکه این اعتماد ریشه در مواردی همچون امنیت مجوزهای بانکی، قانون‌های دولتی و طرح جبران خسارت بیمه دارد. برای درک بهتر این موضوع کافی است فقط به هر کدام از نظرسنجی‌های «ادلمن» (Edelman) درباره اعتماد به مؤسسات نگاه کنید و بانک‌ها را معمولاً در انتهای این فهرست‌ها ببینید. به همان اندازه، اگر به برندهای برتر و اعتماد به آنها دقت کنید، مشخص است که ما معمولاً به برندهای جذاب مثل نایکی، اپل و بی‌ام‌دبلیو اعتماد می‌کنیم، نه بانک سیتی، اچ‌اس‌بی‌سی یا دویچه.

به هر حال، دو نوع اعتماد وجود دارد. اعتماد به اینکه شرکت کار درست را برای شما انجام می‌دهد، در مقابل اعتماد به اینکه شرکت پول شما را بر باد نخواهد داد. حتی پس از وقایعی مانند رسوایی بزرگ لیبور (نرخ بهره استقراض بین بانکی لندن) بانک بارکلیز، پرداخت از حساب افراد مرده در بانک‌های استرالیا و نمایش مضحک باز کردن حساب در ولزفارگو؛ آیا افراد یکباره حساب‌های خود در این بانک‌ها را بستند؟ نه. ما ممکن است بدون اعتماد به یک شرکت به کارکرد آن در خصوص تأمین امنیت پول‌مان اعتماد داشته باشیم؛ بنابراین ما در رابطه با پول خود به یک شرکت اعتماد می‌کنیم، حتی اگر به خود آن شرکت اعتماد نداشته باشیم. ما اعتماد داریم که این شرکت تراکنش‌های مالی ما را ممکن خواهد کرد، محل امن ذخیره ارزش (Safe store of value) ما خواهد بود و امکان دسترسی به پول‌مان را به صورت ۲۴x۷ فراهم می‌کند. با این وجود اعتماد نداریم که برند، تیم مدیریتی یا افراد این شرکت به درستی با ما که مشتری آن هستیم، برخورد کنند.

این دلیل اصلی عدم تغییر حساب‌های بانکی از سوی افراد است. چرا باید آن را تغییر دهند؟ اگر یک محل امن ذخیره ارزش داشته باشیم، چرا باید یکی دیگر بخواهیم که دقیقاً همین کار را برای من انجام می‌دهد؟ در حقیقت، تنها زمانی مشتریان، بانک‌های خود را عوض می‌کنند که بانک به وعده اصلی خود، یعنی ذخیره امن ارزش، عمل نکند. آنچه مشتریان را عصبانی می‌کند، این است که بانک امکان دسترسی‌های مورد نظرشان

را به درستی فراهم نکند، یک تراکنش مالی را از دست بدهد، صورت حساب آنها را به هم بزند یا چکی را پاس نکند. در مقابل سرتیترهای رسانه‌ای در خصوص رسوایی یک بانک به تبع یک اقدام نادرست آنها را عصبانی نخواهد کرد. بانک‌ها اغلب اوقات رفتار بدی دارند، اما ما فقط زمانی به آن اهمیت می‌دهیم که مشخصاً روی شخص ما اثرگذار باشد، مانند زمانی که تی‌اس‌بی (TSB) سقوط کرد یا آر‌بی‌اس (RBS) مرتکب اشتباه شد.

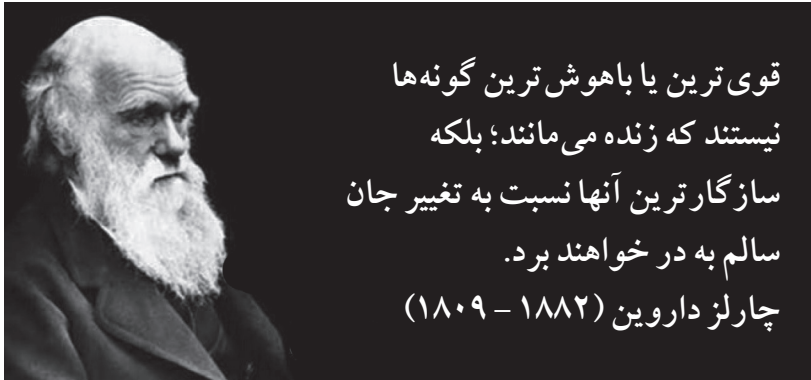
در همین راستا، هنگامی که با مردم صحبت می‌کردم، متوجه شدم که غالب آنها به بانک یا تیم مدیریتی بی‌اعتمادند، اما به مدیر شعبه خود که ممکن است او را به صورت شخصی بشناسند، اعتماد دارند، البته احتمال چنین اتفاقی در اپلیکیشن‌های موبایلی عصر اینترنت بسیار کم است. با این حال، مواردی در یک بانک فیزیکی وجود دارد که اعتماد ایجاد می‌کند.

زمانی که «نورث راک» (North rock) در سال ۲۰۰۷ ورشکسته شد، اولین اقدام مردم چه بود؟ آنها بیرون از شعب صف کشیدند تا پول خود را از آنجا بیرون بیاورند. اگر با بانک خود مشکلی داشته باشید و بانک متعهد به نگهداری امن پول شما باشد، نگرانی در شما ایجاد نمی‌کند. چنانچه یکی از بزرگ‌ترین دارایی‌های بانک‌های سنتی هنوز این است که جایی برای رفتن و فریاد کشیدن در آنجا وجود دارد. بروید و فریاد بزنید «پولم را به من نشان بدهید!» امکان روی در کوبیدن، بر سر یک آدم فریاد زدن و امکان رؤیت وجه نقد جهت اطمینان از وضعیت امن آن، دلیل اصلی افتتاح شعب بانک‌هاست. آنها این کار را نه برای خدمات یا مشاوره؛ بلکه برای اعتماد انجام می‌دهند و این یک سرمایه‌گذاری در بازاریابی است.

تحول دیجیتال، یک انقلاب است

بحثی که به صورت متداول در این حوزه پیش می‌آید، این است که تحول دیجیتال یک انقلاب است یا یک تکامل تدریجی. من قاطعانه معتقدم که یک انقلاب است. هنگامی که صنایع با محوریت فناوری‌های نوین و مدل‌های کسب و کاری جدید بازآفرینی می‌شوند، با یک انقلاب روبه‌رو هستیم. وقتی در عصری زندگی می‌کنیم که

همه انسان‌های روی کره زمین می‌توانند به وسیله فناوری به یکدیگر متصل باشند، پس این یک انقلاب است. داستان کامل این مورد در کتاب انسان دیجیتال آمده است و به نظرم کسانی که فکر می‌کنند دیجیتال یک بهبود تدریجی است، این کتاب را خوانده‌اند. زمانی که با بازآفرینی بشر روبه‌رو هستیم، هر چیزی که همراه آن باشد نیز بازآفرینی خواهد شد و این یک انقلاب است. اشتباه نکنید، این انقلاب صنعتی چهارم نیست؛ بلکه انقلاب در هر چیزی است که انسان‌ها در روابط، تجارت و معاملات خود انجام می‌دهند؛ به همین سادگی. تنها بخش تکاملی آن، نحوه برخورد شما با انقلاب است؛ اینکه چگونه خودتان را برای بقا سازگار کنید. چارلز داروین در کتاب خاستگاه گونه‌ها که مربوط به تکامل است، صراحتاً بیان می‌کند که فقط سازگارترین موجودات، زنده می‌مانند. پس اگر خود را سازگار نکنید، زنده نمی‌مانید.



شکل ۱-۲

سازگاری به چه معناست و شما با چه سرعتی نیاز به سازگاری دارید؟ اگر منظور بهبود تدریجی همان کارهایی است که همیشه انجام می‌داده‌ایم، ما صرفاً در حال ادامه مسیر گذشته هستیم. این امر تنها به بانکداری کارآمدتر و ارزان‌تر؛ البته با کمک فناوری منجر می‌شود. یک بانک سریع‌تر دقیقاً شبیه یک اسب سریع‌تر است. جمله مشهور هنری فورد از این قرار است: «اگر از مردم می‌پرسیدم چه می‌خواهند، آنها می‌گفتند اسب‌های

سریع‌تر». البته آنها این را می‌خواستند، اما نمی‌دانستند چه گزینه‌های دیگری پیش رو دارند. در حقیقت، چشم‌انداز ویکتوریایی‌ها از آینده، یک اسب ربات گونه بود.



شکل ۳-۱: یک کاریکاتور دوران ویکتوریایی که یک اسب رباتی با انرژی بخار را روی چرخ نشان می‌دهد.

دلیل علاقه ویکتوریایی‌ها به چنین اسب ربات گونه‌ای این بود که اسب‌های واقعی کودزایی را در خیابان‌ها بر جای می‌گذاشتند و در صورت عدم پاک‌سازی سریع، علاوه بر انتشار بوی بد، موجب شیوع بیماری‌های مختلف نیز می‌شدند. در این فضا، نیاز به معرفی اسبی سریع‌تر و تمیزتر کاملاً حس می‌شد. در همین دوران، خودرو اختراع شد و مردم هیچ تصویری از اتفاقات پس از آن نداشتند. یک وسیله نقلیه

همراه با موتور به جای اسب؛ این یک اسب ربات گونه خارق‌العاده بود. در ابتدا، همه نمی‌دانستند یک اتومبیل چگونه کار می‌کند، اما با گذشت چند دهه، خودرو قدرت را از چنگ اسب درآورد و استفاده از آن، برای همه ممکن شد. به همین دلیل است که امروز بیش از یک میلیارد وسیله نقلیه در جاده‌های سراسر جهان وجود دارد، معادل شش میلیارد اسب یا حتی بیشتر... این در حالی است که هیچ کودی هم تولید نمی‌شود! برای ایجاد جهانی که بتواند بیش از یک میلیارد موتور اسب بخار را پشتیبانی کند، باید یک زیرساخت کاملاً جدید هم ایجاد می‌کردیم. جاده‌ها، آزادراه‌ها، بزرگراه‌ها، اتوبان‌ها، ایستگاه‌های خدمات، پل‌ها، تونل‌ها و موارد دیگر در سراسر جهان ساخته شده‌اند تا امکان حرکت میلیاردها اتومبیل را فراهم کنند.

تغییر بنیادین از نیروی اسب به موتورها مشابه تغییر بنیادین از آنالوگ به دیجیتال است. وقتی بانک‌هایی را می‌بینیم که دیجیتال را به عنوان یک کانال می‌بینند، در هر یک از خطوط کسب و کاری خود یک مدیر ارشد دیجیتال قرار می‌دهند (به جای یک فرد برای کل شرکت)، بودجه‌های حوزه دیجیتال را محدود به پروژه‌هایی می‌کنند که مدیران ارشد دیجیتال آنها را کنترل می‌کنند و در نهایت به جای رهبری کردن دیجیتال آن را تفویض می‌کنند؛ شکل ۴-۱ در مقابل چشمانم نقش می‌بندد.



شکل ۴-۱: نوع نگاه بانک‌ها به فناوری

بانک نیز همچون داستان فوق، با وجود اینکه دارای موتور و وسیله نقلیه است، اما به دلیل چشم‌انداز و رهبری محدودش، یک اسب کند را به جلوی خود بسته است. در حقیقت، این اسب به خاطر حمل یک وسیله نقلیه سنگین در پشت خود، کند است. زیرساخت‌ها را بازنگری کنید، جاده و پل بسازید و در سیستم، نوآوری کنید. به صرف اضافه کردن موارد جدید به قدیمی، نباید امیدوار به نتیجه موفقیت‌آمیزی باشید.

از بسیاری از مباحث نوآوری و رهبری مشخص است که تعداد زیادی از بانک‌ها در تلاش هستند که خود را به بانک‌های سریع‌تری یا همان اسب‌ها تبدیل کنند و این در حالی است که استارت‌آپ‌ها سعی در ایجاد مدل‌های کسب‌وکاری جدید یا همان اتومبیل‌ها دارند. به عنوان نمونه، بانک‌ها در تلاش‌اند ساختارها و فرایندهای کسب‌وکار فعلی‌شان را به فناوری نوین دفترکل اشتراکی مجهز کنند و به همین دلیل است که از این فناوری غالباً در حوزه تسویه حساب، تبادلات مالی، زنجیره تأمین و پرداخت‌های بانکی صحبت شده است. این موارد به جای بازگشت به اصول اولیه و پرسیدن اینکه آیا روش بهتری وجود دارد، تنها سعی در ایجاد ساختارهایی جدیدتر و کاراتر دارند.

اگر می‌پذیرید که تحول دیجیتال یک انقلاب است، باید بدانید که این یک بازاندیشی در کسب‌وکار با انجام اقداماتی بزرگ و سریع است؛ نه در ادامه روند قبلی. این انقلاب به جای ایجاد بانکی سریع‌تر، مدل کسب‌وکاری را برای دنیای جدید آنها خلق می‌کند.

اقدامات انقلابی (Revolutionary camp) روش‌های کاملاً جدیدی برای انجام کارها معرفی می‌کنند. یک مثال خوب در این زمینه، خدمات آنی مالی، از شرکت‌هایی مانند «ترو» (Trov) است که خدمات بیمه را به جای سالانه به صورت ساعتی ارائه می‌دهند. مثال مناسب دیگر انت‌فایننشیل است که می‌تواند به جای قراردادهایی یک یا دو ساله با قیمت ثابت (Lump sums)، وام‌های خرد را به فروشندگان تأوثات، حتی برای چند دقیقه، ارائه دهد. کیف پول موبایل آفریقا مثال خوب دیگری در خصوص این انقلاب است که بسیاری از کشورهای این قاره را از پول نقد بی‌نیاز می‌کند و

کشورهایی مانند زیمبابوه را قادر می‌سازد که در شبکه تلفن همراه خود به امور مالی مدنظرشان پردازند.

این موارد محصولاتی نیستند که نسخه‌های بهتری از آنچه قبلاً داشتیم را ارائه دهند، در مقابل، آنها در حال نوآوری در خدمات مالی به کمک فناوری هستند. این انقلاب بیش از آنکه فین‌تک باشد که با محوریت خدمات مالی آغاز می‌شوند، تک‌فین است که با فناوری شروع می‌شود. در یک کلام، تک‌فین در مورد اتومبیل است و فین‌تک در مورد اسب‌های سریع‌تر.

در حال حاضر بانک‌هایی در جهان هستند که نگاه‌شان به تحول دیجیتال، بیش از یک تغییر تدریجی، تحولی بنیادین است. منظور از بنیادین به معنای اقدامی چشم‌گیر در مواجهه با یک انقلاب است و تدریجی نیز به معنای تغییرات کوچک در مسیر یک تکامل است. ما در این کتاب با برخی از این بانک‌ها آشنا خواهیم شد.

مقایسه آماری پلتفرم‌ها با بانک‌ها

هنگام انتشار کتاب آخرم، انسان دیجیتال، در آوریل ۲۰۱۸ در لندن، افتخار این را داشتم که میزبان «اشوک و سوانی» (Ashok Vaswani)، مدیر عامل بانک بارکلیز بریتانیا و «لی وانگ» (Li Wang)، رئیس علی‌پی و انت‌فایننشیل در اروپا، خاورمیانه و آفریقا، به عنوان اعضای پنل برای بحث در مورد مضامین کتاب باشم. وانگ خاطر نشان کرد: هر کارمند علی‌بابا در سال ۱۰۰ میلیون رنمینبی (RMB) (بیش از ۱۶ میلیون دلار) درآمد ایجاد می‌کند (این عدد در بارکلیز حدود ۴۰۰ هزار دلار به ازای هر کارمند است) و این تفاوت، بسیار شگفت‌آور است. در حقیقت، این بدان معناست که حتی کارآمدترین بانک‌ها نیز با بازیگرانی جدید و دیجیتالی رقابت می‌کنند تا از طریق اتوماسیون، ۳۰ تا ۴۰ برابر کارآمدتر عمل کنند. این اتمام حجتی برای حرکت به سوی تحول دیجیتال است.

در حال حاضر، من یک تحلیلگر مالی نیستم؛ بلکه یک متخصص فناوری هستم و به همین دلیل، با کمال تعجب، از سوی برخی حسابداران حرفه‌ای به دلیل ادعای ساده‌ام مبنی بر اینکه انت‌فایننشیل ۳۰ یا ۴۰ برابر بهره‌ورتر از بانک‌هایی مانند بارکلیز است،

مورد انتقاد واقع شده‌ام، چون برای مقایسه، تنها از معیار «درآمد آنها به ازای هر کارمند» استفاده می‌کنم.

به‌طور مشابه، در بحث‌های قبلی نیز در مورد قیاس عملکرد پلتفرم‌ها در مقابل بانک‌ها، با استفاده از معیار «ارزش بازار به ازای هر کارمند» شبهاتی وارد شده است. این به معنی اشتباه بودن آنها نیست؛ چراکه فکر می‌کنم شرکت‌های پلتفرمی مانند آمازون و علی‌بابا واقعاً مدل‌های کسب و کاری خود را متحول کرده‌اند، اما می‌پذیرم که موارد مطرح شده، مقایسه دقیقی از بهره‌وری ارائه نمی‌دهند. بنابراین آمارهای بیشتری را واکاوی کردم و راهی بهتر برای مقایسه شرکت‌ها با استفاده از تحلیل دوپونت (DuPont) پیدا کردم.

تحلیل دوپونت روشی برای سنجش عملکرد است که در دهه ۱۹۲۰ توسط شرکت دوپونت معرفی شد و بر بازده حقوق صاحبان سهام (ROE) و بازده دارایی‌ها (ROA) که یک روش ریاضی ارزیابی عملکرد یک شرکت برای اهداف سرمایه‌گذاری است، تمرکز می‌کند. بر اساس تحلیل دوپونت، بازده حقوق صاحبان سهام تحت تأثیر سه پارامتر قرار دارد؛ بهره‌وری عملیاتی که با حاشیه سود سنجیده می‌شود، کارایی در استفاده از دارایی که با گردش کل دارایی‌ها اندازه‌گیری می‌شود و اهرم مالی که توسط ضریب سهام (Equity multiplier) برآورد می‌شود. بنابراین می‌توان تحلیل دوپونت را به صورت ریاضی با فرمول زیر ارائه کرد:

ضریب سهام $\times$ نسبت گردش دارایی‌ها $\times$ حاشیه سود = بازده حقوق صاحبان سهام

می‌دانم به خاطر توجه به این جزئیات سرعتم کاهش پیدا کرده، اما درک این اعداد قبل از شروع بحث در خصوص تحول و تغییر بسیار مهم است.

متوسط بازده حقوق صاحبان سهام بزرگ‌ترین شرکت‌های آمریکایی حدود ۱۲ درصد است، بنابراین دستیابی به بازده حقوق صاحبان سهام بالاتر از این عدد، اولین چیزی است که دنبال آن هستیم.

هر چقدر رقم بازده دارایی‌ها بالاتر باشد، به معنای آن است که شرکت با

موجودی‌های خود به صورت کارآمدتری برخورد کرده است. بازده دارایی‌ها به صورت درآمد خالص تقسیم بر میانگین کل دارایی‌ها محاسبه می‌شود. بنابراین، هرچه بازده دارایی‌ها بالاتر باشد، بدین معنی است که درآمد بیشتری از طریق دارایی‌ها به دست می‌آید که این امری مطلوب برای یک شرکت است. بیابید با سه پلتفرم بزرگ ایالات متحده شروع کنیم؛ فیس‌بوک، آمازون و گوگل (آلفابت). با استفاده از تحلیل دوپونت، نتایج زیر به دست می‌آید:

جدول ۳-۱: بازده حقوق صاحبان سهام و بازده دارایی‌های فیس‌بوک، آمازون و گوگل

	فیس‌بوک	آمازون	آلفابت	فیس‌بوک	آمازون	آلفابت	فیس‌بوک	آمازون	آلفابت
	بازده حقوق صاحبان سهام (%)	بازده حقوق صاحبان سهام (%)	بازده حقوق صاحبان سهام (%)	بازده دارایی‌ها (%)	بازده دارایی‌ها (%)	بازده حقوق صاحبان سهام (%)	بازده حقوق صاحبان سهام (%)	بازده حقوق صاحبان سهام (%)	بازده دارایی‌ها (%)
۲۰۱۷	۲۱/۴۳	۱۰/۶۵	۸/۳	۱۸/۸۵	۲/۳۱	۶/۴۲	۱/۱۴	۴/۷۴	۱/۲۹
۲۰۱۶	۱۷/۲۶	۱۲/۲۹	۱۴/۰۱	۱۵/۷۳	۲/۸۴	۱۱/۶۳	۱/۱	۴/۳۲	۱/۲
۲۰۱۵	۸/۳۴	۴/۴۵	۱۳/۵۹	۷/۴۶	۰/۹۱	۱۱/۰۹	۱/۱۲	۴/۸۹	۱/۲۳
۲۰۱۴	۸/۱۴	-۲/۲۴	۱۳/۸۲	۷/۳۲	-۰/۴۴	۱۱/۱	۱/۱۱	۵/۰۷	۱/۲۵
۲۰۱۳	۹/۷	۲/۸۱	۱۴/۸	۸/۳۸	۰/۶۸	۱۱/۶۵	۱/۱۶	۴/۱۲	۱/۲۷
میانگین	۱۲/۹۷۴	۵/۵۹۲	۱۲/۹۰۴	۱۱/۵۴۸	۱/۲۶	۱۰/۳۶	۱/۱۲۶	۴/۶۲۸	۱/۲۴۸

با مشاهده این جدول مشخص می‌شود که فیس‌بوک و آلفابت ساختارهای مشابهی دارند؛ شرکت‌های پلتفرمی که توزیع زیادی (به غیر از محتوا) ندارند، کمتر اهرمی بوده و بازده حقوق صاحبان سهام آنها بهتر است. در نتیجه، این شرکت‌ها حوصله‌سربر نیستند؛ زیرا بازده حقوق صاحبان سهام و بازده دارایی‌های آنها سال به سال به صورت کاملاً چشم‌گیر تغییر می‌کند. در طرف دیگر، آمازون یک شرکت با اهرم مالی بالاتر و بازده حقوق صاحبان سهام پایین‌تر است که کارایی آن به وسیله بازده دارایی‌های بسیار کم آن ایجاد شده و این نشانه یک توزیع‌کننده کم‌هزینه است. همچنین، آمازون هیچ وقت به صورت جدی سودآور نبوده؛ چراکه تقریباً تمام سرمایه

مازادش را جهت توسعه ابتکارات خود به کار می‌گیرد. به همین دلیل بازده حقوق صاحبان سهام آن پایین و اهرم مالی آن بالاست که این یک بازی بلندمدت برای ایجاد یک شرکت انحصاری است.

اگر آمازون را با والمارت، رقیب اصلی و سنتی آمریکایی‌اش مقایسه کنیم، امکان بحث بیشتر در این خصوص فراهم خواهد شد. آنچه در ادامه خواهید دید نشانگر نتایج بسیار بهتر والمارت است.

جدول ۴-۱: بازده حقوق صاحبان سهام و بازده دارایی‌های آمازون در مقابل والمارت

	آمازون	والمارت	آمازون	والمارت	آمازون	والمارت
	بازده حقوق صاحبان سهام (%)	بازده حقوق صاحبان سهام (%)	بازده دارایی‌ها (%)	بازده دارایی‌ها (%)	اهرم	اهرم
۲۰۱۷	۱۰/۵۶	۱۷/۵۴	۲/۳۱	۶/۸۶	۴/۷۴	۲/۵۶
۲۰۱۶	۱۲/۲۹	۱۸/۲۴	۲/۸۴	۷/۳۶	۴/۳۲	۲/۴۸
۲۰۱۵	۴/۴۵	۲۰/۱	۰/۹۱	۸/۰۳	۴/۸۹	۲/۵
۲۰۱۴	-۲/۲۴	۲۱/۰۱	-۰/۴۴	۷/۸۳	۵/۰۷	۲/۶۹
۲۰۱۳	۲/۸۱	۲۲/۲۷	۰/۶۸	۸/۳۷	۴/۱۲	۲/۶۶
میانگین	۵/۵۹۲	۱۹/۸۳۲	۱/۲۶	۷/۶۹	۴/۶۲۸	۲/۵۷۸

با این تحلیل، واضح است که در کدام بنگاه سرمایه‌گذاری خواهیم کرد. حال بیایید سه بانک برتر ایالات متحده را انتخاب کنیم؛ جی‌پی مورگان چیس، بانک آمریکا و ولز فارگو.

در حقیقت، من تحلیل مناسب از این بانک‌ها را دشوار می‌دانم؛ زیرا ارقام بازده حقوق صاحبان سهام پیش از بحران سال ۲۰۰۸ که میانگین بسیار خوب ۲۰ درصدی را نشان می‌داد، قبل از صعود دوباره، برای چند سال ثابت بود. با این وجود، آخرین آمار برگرفته از مورنینگ‌استار (MorningStar) را در ادامه بررسی می‌کنیم.

جدول ۵-۱: بازده حقوق صاحبان سهام و بازده دارایی‌های سه بانک برتر آمریکا

جی‌پی مورگان	بانک آمریکا	ولزفارگو	جی‌پی مورگان	بانک آمریکا	ولزفارگو	جی‌پی مورگان	بانک آمریکا	ولزفارگو
بازده حقوق صاحبان سهام (%)	بازده حقوق صاحبان سهام (%)	بازده حقوق صاحبان سهام (%)	بازده دارایی‌ها (%)	بازده دارایی‌ها (%)	بازده دارایی‌ها (%)	بازده حقوق صاحبان سهام (%)	بازده حقوق صاحبان سهام (%)	بازده دارایی‌ها (%)
۹/۸۶	۶/۸۳	۱۱/۵۳	۰/۹	۰/۷۴	۱/۰۶	۱۱/۷۸	۶/۹۵	۱۱/۰۳
۱۰/۲۷	۶/۹۵	۱۱/۷۸	۰/۹۵	۰/۷۶	۱/۱	۱۲/۷۸	۶/۲۹	۱۰/۴۷
۱۰/۳۴	۶/۲۹	۱۲/۷۸	۰/۹۱	۰/۶۸	۱/۲۴	۱۳/۶۸	۶/۷۱	۱۰/۲۱
۹/۷۵	۶/۷۱	۱۳/۶۸	۰/۸۱	۰/۱۸	۱/۳۶	۱۳/۹۹	۴/۶۱	۹/۹۲
۸/۴	۴/۶۱	۱۳/۹۹	۰/۷	۰/۴۷	۱/۴۲	۱۲/۰۸	۹/۵۸	۹/۹۲
۹/۷۲۴	۵/۲۷۸	۱۲/۷۵۲	۰/۸۵۴	۰/۵۶۶	۱/۲۳۶	۱۱/۳۵۸	۹/۳۰۲	۱۰/۴۷۶
میانگین								

این نتایج نشان می‌دهد که ولزفارگو بهترین و بانک آمریکا ضعیف‌ترین عملکرد را بین بانک‌های بزرگ آمریکا دارند. با همه این اوصاف، این آمار چه چیزی به ما می‌گوید؟ به سرمایه‌گذاران و تحلیلگران مالی می‌گوید که در کدام شرکت‌ها و در کدام بخش‌ها باید سرمایه‌گذاری کنند، اما آیا واقعاً این جدول مقایسه‌معدناداری را بین بخش‌های مختلف به ما ارائه می‌دهد؟ آیا این آمار دید روشنی از قیاس آمازون با جی‌پی مورگان برای ما می‌سازد؟

جدول ۶-۱: آمازون در مقابل جی‌پی مورگان چیس

جی‌پی مورگان	آمازون	جی‌پی مورگان	آمازون	جی‌پی مورگان	آمازون
بازده حقوق صاحبان سهام (%)	بازده حقوق صاحبان سهام (%)	بازده دارایی‌ها (%)	بازده دارایی‌ها (%)	بازده حقوق صاحبان سهام (%)	بازده حقوق صاحبان سهام (%)
۱۰/۶۵	۹/۸۶	۰/۹	۲/۳۱	۱۰/۲۷	۴/۷۴
۱۲/۲۹	۱۰/۲۷	۰/۹۵	۲/۸۴	۱۰/۳۴	۴/۳۲
۴/۴۵	۱۰/۳۴	۰/۹۱	۰/۹۱	۱۲/۱۴	۵/۰۷
۲/۲۴	۹/۷۵	-۰/۴۴	-۰/۴۴	۱۲/۰۸	۴/۱۲
۲/۸۱	۸/۴	۰/۶۸	۰/۶۸	۱۱/۳۵۸	۴/۶۲۸
۵/۵۹۲	۹/۷۲۴	۱/۲۶	۱/۲۶		
میانگین					

از نظر مالی، بله؛ اما از نظر استراتژیک، خیر.

من می‌دانم که منتقدان نکته‌سنج (Nitpickers) خوش‌شان نمی‌آید که بگویم استرایپ بر اساس آخرین ارزیابی، ۲۲ برابر بیشتر از جی‌پی مورگان به ازای هر کارمند ارزش تولید می‌کند، یا اینکه انت‌فاینشیل بر اساس درآمد به ازای هر کارمند، ۳۵ برابر بهره‌ورتر از بانک بارکلیز است. آنها یک تحلیل دوپونت از این شرکت‌ها می‌خواهند تا بتوانند نشان دهند که آمازون و علی‌بابا بسیار اهرمی هستند، اما جی‌پی مورگان چیس و ولز فارگو قوی و پایدارند. به هر حال من فکر می‌کنم که آنها نکته مهمی را نادیده گرفته‌اند و آن نکته این است: کدام شرکت / شرکت‌ها در قرن بعد حاکم خواهند بود؟

سفر تحول دیجیتال

هر روز تعداد بیشتری از رهبران کسب و کارها در سراسر جهان متوجه می‌شوند که دیجیتال صرفاً یک افزونه عادی به کسب و کار فعلی آنان نیست و یک پروژه تحولی است. ما به تعداد بیشتری از این رهبران نیازمندیم. ما می‌توانیم طرز فکر اکثر مردم راجع به بانکداری دیجیتال را مشابه تفکر آنها درباره رسانه‌ها، هنگام تولید اولین مجلات دیجیتال بدانیم. ایده اولیه این بود که یک فلیکر (Flicker) به راست و چپ بالای هر صفحه به صورت آنلاین اضافه شود تا کاربر بتواند مجله الکترونیکی را مثل مجله چاپ شده ورق بزند. مارسانه‌های چاپی را به صورت رسانه‌های چاپی آنلاین دیجیتال کردیم. این محتوای دیجیتال یا دیجیتالی سازی نیست، فقط یک اسب سریع تر است و این یک مشکل اساسی است. بخش عمده‌ای از کارهایی که بانک‌ها انجام می‌دهند، تولید اسب‌های سریع تر است؛ موضوعی که در این کتاب بارها به آن بازمی‌گردم.

این رازمانی متوجه شدم که یکی از گروه‌های بزرگ مشاوره درباره نتایج بررسی جهانی‌اش از مدیران اجرایی بانک‌های بزرگ برایم گفت که ۷۶ درصد از آنها گمان می‌کنند که بانک‌شان را دیجیتالی کرده‌اند. پاسخ آنها روشن کرد که اکثر مدیران بانکی معتقدند که با داشتن یک اپلیکیشن، دیجیتالی شده‌اند. آنها گفتند: «این دیجیتال است. ما یک مدیر ارشد دیجیتال داریم - شاید هم تعداد زیادی - و در گزارش سالانه و گزارش‌های سرمایه‌گذاران، صحبت زیادی پیرامون سرمایه‌گذاری‌ها و سفر دیجیتالی

خود کرده‌ایم؛ بنابراین بله، ما دیجیتال را جاری‌سازی کرده‌ایم.»
در واقع، این بانک‌ها هیچ تغییری انجام نداده‌اند و هیچ‌گونه بازنگری هم در مورد محصول و خدمات صورت نگرفته است. ایده جدیدی در مورد نحوه ساختاردهی بانک ندارند، بازطراحی اساسی در ساختار سیستم‌های اصلی صورت نگرفته و به‌طور مؤثر، هیچ چیز تغییر نکرده است، به‌جز اینکه آنها یک اپلیکیشن را در فرانت‌اند فرایند بانکی خود قرار داده‌اند.

این یک خطای مهلک است و سقوط برخی بانک‌های بزرگ طی ۱۰ سال آینده، آن را اثبات خواهد کرد. آنها از بین نخواهند رفت، بلکه توسط بانک‌هایی که با موفقیت تطبیق پیدا کرده‌اند، خریداری و با آنها ادغام خواهند شد. دلیل اینکه من با اطمینان پایان یک بانک بزرگ را پیش‌بینی می‌کنم (منظورم از بزرگ، از نظر سیستماتیک پراهمیت است) این است که به دلیل عدم توانایی در پایه‌پایش رفتن، این شرکت خریداری یا ورشکست خواهد شد. اگر بانکی صرفاً اپلیکیشنی در فرانت‌اند خود به کار گرفته است، چگونه قصد مقابله با پروژه‌های یادگیری عمیق رقباي خود را دارد؟ اگر بانکی چیزی را در لایه‌های درونی خود تغییر نداده است، چگونه می‌تواند فناوری‌های مبتنی بر اینترنت را برای قرن بیست و یکم اهرم قرار دهد؟ اگر تیم مدیریت هیچ تجربه دیجیتالی نداشته باشد، چگونه می‌تواند بانک را در یک سفر تحول دیجیتال هدایت کند؟ بین انبوهی از استارت‌آپ‌ها که می‌خواهند بانک‌ها را به چالش بکشند، همچنین در کنار بانک‌های دیگر که می‌خواهند برای عصر اینترنت در خدمات مالی نوآوری انجام دهند؛ بانکی که اصرار به فناوری‌های قرن گذشته دارد، قطعاً در بلندمدت جان سالم به در نخواهد برد.

تحول دیجیتال نیازمند بانکی است که با بازسازی خود بتواند ساختار دیجیتال را در هسته خود قرار دهد. این ساختار دیجیتال به‌طور حتم بر پایه اپلیکیشن‌های فرانت‌آفیس ساخته شده‌اند، اما در بازار API‌های میدل‌آفیس و تحلیل‌های بک‌آفیس گسترش یافته‌اند که منبع باز و مبتنی بر همکاری هستند. بانک‌هایی که صرفاً اپلیکیشنی برای فرانت‌آفیس خود ایجاد می‌کنند، هیچ تغییر بنیادینی را انجام نداده‌اند. آنها آماده همکاری و هم‌آفرینی نیستند و در ساختارهای فرماندهی و کنترل قدیمی خود مانند «کانوت شاه» (King Canute) در ساحل خواهند نشست و سعی می‌کنند جلوی امواج را بگیرند؛

بنابراین سرانجام، در صورت عدم آغاز حرکت، غرق خواهند شد.

بانکدار: ما دیجیتالی شده‌ایم! اسکینر: اوه عزیزم...

تفاوت بزرگی بین دیجیتالی شدن واقعی و خود را دیجیتالی جازدن وجود دارد. تحول دیجیتال، بازنگری در کلیه خدمات مالی با محوریت فناوری است و نیازمند بازآفرینی کامل مدل کسب و کار و ساختار سازمانی بانک است؛ چراکه مدل کسب و کار فعلی بانک برای توزیع فیزیکی طراحی شده؛ در حالی که امروز به سمت توزیع دیجیتال حرکت کرده‌ایم. قلب بانکداری در محصولات بک آفیس آن قرار دارد و متمرکز بر ارائه محصولات به مشتریان از طریق ارائه کانال‌هاست. قلب تحول دیجیتال دسترسی آنی است و همچنین متمرکز بر استفاده از داده‌های مشتری جهت ایجاد صمیمیت از طریق دستگاه‌هاست. بانکداری فناوری را به محصولات اصلی خود اضافه می‌کند و آنها را کانال می‌نامد. دیجیتال، محصولات مالی را به فناوری خود اضافه می‌کند و متمرکز بر دسترسی است.

من با بسیاری از تیم‌های ارشد اجرایی بانک‌های بزرگ ملاقات و با آنها در مورد دنیای در حال تغییر فین‌تک و چگونگی تغییر شکل بانکداری توسط نسل هزاره صحبت می‌کنم؛ از استرایپ که توسط دو برادر ۱۹ و ۲۱ ساله راه‌اندازی شده است تا ونمو که دو دوست در ۲۰ سالگی آن را تأسیس کرده‌اند و کلارنا که توسط تعدادی از افراد شاغل در یک رستوران زنجیره‌ای بزرگ همبرگر در سوئد ایجاد شده است. من با آنها در خصوص نحوه نقش‌آفرینی فناوری‌هایی همچون دفترکل توزیع شده یا بلاکچین، هوش مصنوعی و یادگیری ماشین در نوآوری بک آفیس بانک‌ها صحبت می‌کنم و البته گاهی اوقات هم حوصله‌شان سر می‌رود. من در مورد چگونگی شکل‌گیری تفکری جدید در حوزه پول از دنیای رمزارزها برایشان می‌گویم و تشریح می‌کنم که آفریقا چگونه با استفاده از تلفن‌های همراه و فناوری دفترکل توزیع شده حجم زیادی از تراکنش‌های کوچک را بدون پرداخت هزینه انجام می‌دهد. این در حالی است که آنها در حین این مباحث، کمی گیج به نظر می‌رسند.

تحول دیجیتال، تحول کامل اساس (Fabric) و بنیان‌های سازمان است.

همان‌طور که تأکید شد، تحول دیجیتال تغییری بزرگ و بنیادین در مدل کسب و کار یک بانک است. پیش‌تر بیان شد که مدل کسب و کار بانک در انقلاب صنعتی ایجاد شد تا تجارت بین‌مرزی با اعتماد انجام پذیرد. به همین دلیل است که برای جلب اعتماد، مجوز و رگولاتوری بانک‌ها توسط دولت انجام می‌شود و غالب بانک‌ها، قدیمی‌ترین مؤسسات در کشورشان هستند.

مدل کسب و کار طراحی شده در آن زمان، مبتنی بر توزیع فیزیکی کاغذ در شبکه‌ای محلی و متمرکز بر ساختمان‌ها و افراد بود. در این مدل، بانک‌ها کل زنجیره ارزش آن شبکه را کنترل می‌کردند و طراحی و ساخت همه چیز هم بر عهده خودشان بود.

سپس در دهه ۱۹۵۰ فناوری پا به میدان گذاشت و پس از آن یک شرکت غول کامپیوتری، IBM، جعبه‌های بزرگ بک‌آفیس را در دهه‌های ۱۹۶۰، ۱۹۷۰ و ۱۹۸۰ به بانک‌ها فروخت. ایده آنها ساده بود؛ از شر سیستم‌های معاملات کاغذی در شعبه خلاص شوید و دفتر بدهی‌ها و اعتبارات خود را در یک سیستم دفتر مرکزی خودکار کنید. به این ترتیب دفتر مرکزی می‌توانست کل شبکه شعب خود را فوراً ردیابی کند که این امر موجب کاهش هزینه‌ها، افزایش امنیت و کارایی بسیار بالاتر بانک‌ها شد.

۱۰۰٪

از تصمیم‌گیران بانک‌های بزرگ
فکر می‌کنند که دیجیتالی شده‌اند.
سی‌جی‌آی

۷۶٪

قبول ندارند که تحول
دیجیتال، نیازمند تغییراتی در
مدل کسب و کارشان است.
گارتنر

۹۴٪

هیچ تجربه حرفه‌ای مرتبط
با فناوری ندارند.
اکسنچر

به مرور فناوری‌های دیگر نیز توسعه یافتند و به این سیستم بزرگ مرکزی اضافه شدند. در ادامه مراکز تماس، دستگاه‌های خودپرداز و بانکداری اینترنتی با امکان نمایش سابقه‌ای از بدهی‌ها و اعتبارات وارد این حوزه شدند. سپس بانکداری موبایلی همزمان با رایانش ابری، بیگ‌دیتا، رمزارز و بانکداری باز، پا به میدان گذاشت و کل آن سیستم قدیمی را منسوخ کرد.

به همین دلیل است که یک فرد ۲۱ ساله که دانشگاه را رها کرده، می‌تواند بانکی به نام لوت (Loot) را راه‌اندازی کند. به همین دلیل است که دو دوست می‌توانند با جدا شدن از یکی از بانک‌های چالشگر (استارلینگ)، بانک چالشگر دیگری به نام مونزو را راه‌اندازی کنند و به همین دلیل است که یک شرکت چینی با نام انت‌فاینشیل با مشارکت پی‌تی‌ام هند، در کمتر از پنج سال به بزرگ‌ترین شرکت مالی در هند تبدیل می‌شود.

نمونه‌های زیاد دیگری نیز وجود دارد، اما نکته اصلی مشترک آنان، این است که خودشان همه این امور را انجام نمی‌دهند. آنها از API‌ها برای یافتن شرکایی از سایر ارائه‌کنندگان استفاده می‌کنند تا امور را از طریق آنها انجام دهند. لوت از این طریق توسط وایر کارت پشتیبانی می‌شود. بانک استارلینگ ۲۵ همکاری را از طریق API برای ارائه کامل خدمات بانکی (از حقوق باننشستگی و پس‌انداز گرفته تا بیمه و وام مسکن) شکل داده است. انت‌فاینشیل هم بازاری از API‌ها را به شرکت‌هایی در سراسر جهان ارائه می‌دهد که توسط برخی از بزرگترین بانک‌های جهان برای انجام کارهایی که نمی‌توانند انجام دهند، مانند پردازش پرداخت با استفاده از کدهای پاسخ سریع (QR) استفاده می‌شود.

به این نوع تحولات نام‌های مختلفی؛ از «پلتفرم» گرفته تا «مارکت پلیس» اطلاق می‌شود، اما من دوست دارم آن را «بانکداری باز» بنامم. من بانکداری باز را تحت عنوان رگولاتوری تعریف نمی‌کنم؛ بلکه آن را یک مدل کسب و کار می‌دانم. بانکی که در طول تاریخ همه‌چیز را کنترل می‌کرد، امروز برای پذیرش هر چیزی باز است.

این مدل کسب و کار، بازنگری شده مدل فیزیکی قدیمی است که بر پایه فناوری‌های امروزی طراحی شده تا یک تجربه استثنایی را به جای تعامل فیزیکی از طریق دستگاه‌های فناورانه برای مشتریان به ارمغان بیاورد. به عبارت دیگر، مدل کسب و کار عصر صنعتی

بانکداری که مبتنی بر شعب بود، با مدل عصر دیجیتال بانکداری که مبتنی بر سرور است، جایگزین شده است. این یک مدل کسب و کار کاملاً متفاوت و متمرکز بر توزیع دیجیتالی داده‌ها از طریق نرم‌افزار و سرورها در شبکه‌ای جهانی از سیستم‌ها به نام اینترنت است. با همه این اوصاف چرا یک تصمیم‌گیرنده ارشد بانک معتقد است که آنها دیجیتالی شده‌اند و نیازی به تغییر در مدل کسب و کارشان ندارند، در حالی که تمام کسانی که فناوری را می‌شناسند، خوب می‌دانند که تحول دیجیتال یک تحول گسترده فرهنگی، کسب و کاری و سازمانی بر اساس یک مدل کسب و کاری کاملاً جدید است؟ کلمات کلیدی در این جمله «تمام کسانی که فناوری را می‌شناسند» است. اکثر تصمیم‌گیران ارشد، فناوری را نمی‌شناسند. بانک‌ها نیز به جای متخصصان فناوری توسط بانکداران اداره می‌شوند، به جز بانک‌های دیجیتال جدید که اگر این چنین نباشد، آنها صرفاً بانک هستند، نه بانک دیجیتال.

تحلیل‌های اخیر من از گزارش‌های سالانه بانک‌های بزرگ نشان می‌دهد که ۹۴ درصد از رهبران آنها هرگز تجربه حرفه‌ای مرتبط با فناوری نداشته‌اند و این تأییدکننده مواردی است که پیش‌تر به آن اشاره کردم. این یک نقص جدی و دلیلی است که اکثر بانک‌های بزرگ گمان می‌کنند به صرف داشتن یک اپلیکیشن موبایل، دیجیتالی شده‌اند.

بانکداری سنتی، دیگر گزینه‌ای برای انتخاب نیست...

بانکداری سنتی دیگر گزینه‌ای برای انتخاب نیست. این انتخاب مشابه ایستادن در وسط جاده است، در صورت توقف طولانی مدت، از روی شمارد خواهند شد. این موضوع به همین شدت در بانکداری نیز صادق است؛ اگر متحول نشوید، از بین خواهید رفت. بانک‌ها احمق نیستند و این را به خوبی می‌دانند و به همین دلیل است که طی دهه‌های گذشته تغییرات زیادی کرده‌اند. از زمان شروع فعالیت در بانکداری، شاهد استقبال گسترده از دستگاه‌های خودپرداز، معرفی و رشد مراکز تماس و توسعه برون‌مرزی آنها، پیاده‌سازی بانکداری آنلاین و هم‌اکنون بانکداری موبایلی، ظهور معاملات فرکانس بالای الگوریتمی، حرکت به سمت احداث مزارع سرور در کنار بازار بورس (Co-locating) و به طور کلی گرایش به روندهای کلانی همچون بلاکچین،

رایانش ابری و یادگیری ماشین بوده‌ام.

به همین دلیل بانک‌های امروز مانند گذشته قوی هستند و هر کس را که معتقد است بانک‌ها تغییر نمی‌کنند یا محکوم به نابودی هستند، یک احمق می‌دانم. بانک‌ها محکوم به نابودی نیستند، مگر اینکه از سازگاری با تغییرات دست بکشند که تا به امروز اقدامات بسیار خوبی برای سازگاری با تغییرات انجام داده‌اند.

آیا نام بانکی را به خاطر دارید که به سبب فناوری شکست خورده باشد؟ حتی یک مورد را از گذشته تا به حال، به یاد ندارم. من می‌توانم تعداد زیادی از آنها را نام ببرم که به دلیل مدیریت ریسک ضعیف، سوءاستفاده از قوانین بازار یا سوءرفتارهای کلی شکست خورده‌اند، اما شکست به سبب فناوری اتفاق نیفتاده است. این تنها در صورتی اتفاق می‌افتد که بانکی در برابر تغییر یا گذشت زمان مقاومت کند. بانک‌ها در صورت مقاومت در برابر تغییر سیستم‌های موروثی (Legacy) به ویژه سیستم متمرکز (Core)، محکوم به نابودی خواهند بود.

وقتی در خصوص خلاص شدن از سیستم‌های متمرکز بانکی صحبت می‌کنم، بسیاری از افراد پیغام‌هایی در خصوص عدم ضرورت این کار به من می‌دهند. شما می‌توانید سیستم‌هایی را در کنار سیستم‌های موروثی ایجاد کنید که داده‌ها را از آن استخراج و تحلیل کرده و برای تغذیه API‌ها و اپلیکیشن‌ها از آنها استفاده کنند. به عبارت دیگر، شما یک میان‌افزار ایجاد می‌کنید تا با دسترسی به سیستم‌های پردازش داده‌های قدیمی دانش آنها را استخراج کند. من به شخصه فکر نمی‌کنم که این رویکرد برای آینده بلندمدت قابل توصیه باشد؛ چراکه حقیقتاً استخراج داده‌ها از سیستم‌های مرده یک استراتژی عملی برای قرن آینده نیست، آیا هست؟ به نظر من، نه. بپذیرید که سیستم‌های قدیمی مرده‌اند و باید جایگزین شوند، این تنها راه جلوگیری از نابودی است.

در حال حاضر، من دو سیستم مالی را متصور هستم؛ بانکداری برای افرادی که از طیف متنوعی از خدمات بانکی استفاده می‌کنند (Banked) و کیف پول موبایلی برای افرادی که به خدمات بانکی دسترسی ندارند (Unbanked). اکنون در مرحله‌ای هستیم که فکر می‌کنم پایان بانکداری خرد سستی را (به علت پیشرفت سیستم‌های مالی که در حال تکمیل و جایگزینی آن در بلندمدت هستند) شاهد خواهیم بود. سیستم مالی جدید برای

مشتریان نهایی، کیف پول موبایلی است؛ کیف پول موبایلی که در بخش‌هایی از جهان که از هیچ خدمت بانکی استفاده نمی‌کنند (Unbanked) یا آنهایی که به دلایل مختلف از خدمات بانکی استفاده نمی‌کنند (Underbanked)، عملکرد موفقی داشته است و جالب است که غالباً توسط شرکت‌های مالی غیربانکی توسعه می‌یابد. این یک نماد از «معمای نوآوران» است.

معمای نوآوران نوشته «کلیتون کریستنسن» استدلال می‌کند که در مقابله با تغییرات، رهبران سنتی صنعت، هنگام روبه‌رو شدن با محصولات ساده و غیرپیچیده‌ای که نیازهای اصلی مشتریان را مرتفع می‌سازند، آنها را نپسندیده و رد می‌کنند. در حقیقت این اتفاق را باید «معمای رهبران سنتی صنعت» بنامیم؛ چراکه آنها نمی‌خواهند محصولی را بپذیرند که تمام سود و منفعت‌شان را به خطر می‌اندازند. جوهره این معما توسط کریستنسن به شرح زیر بیان شده است:

«مدیریت خوب، خود علت ریشه‌ای شکست شرکت‌های بزرگ بوده است. مدیران بازی را به روشی که باید، بازی کرده‌اند. بسیاری از فرایندهای تصمیم‌گیری و تخصیص منابع که به ظاهر برای موفقیت شرکت‌ها، مهم و کلیدی‌اند، دقیقاً همان فرایندهایی هستند که فناوری‌های تحول‌آفرین را پس می‌زنند؛ یعنی گوش دادن به مشتری، ردیابی دقیق اقدامات رقیبان و سرمایه‌گذاری در منابع برای طراحی و ساخت محصولات با کارایی و کیفیت بالاتر که به سود بیشتری منجر می‌شوند. همه اینها دلایلی هستند که شرکت‌های بزرگ هنگام رویارویی با تغییرات ناشی از فناوری‌های تحول‌آفرین، تزلزل نشان می‌دهند یا شکست می‌خورند.»

«شرکت‌های موفق می‌خواهند منابع خود را به فعالیت‌هایی اختصاص دهند که بر نیازهای مشتری، سود بیشتر، امکان‌پذیری از منظر فناوری و توسعه بازار متمرکز است. فرایندهایی که این موارد را برای سازمان به ارمغان می‌آورند، با آنچه با توسعه فناوری‌های تحول‌آفرین در سازمان اتفاق می‌افتد، در تضاد است. توسعه فناوری‌های تحول‌آفرین در سازمان، منابع شرکت را بر مواردی متمرکز می‌کند که نیاز امروز مشتری نیستند، سود کمتری به همراه دارند، نقش فناوری‌های موجود را کاهش می‌دهند و بازار فروش آنها مبهم است. این کار شبیه بال‌زدن برای پرواز با بازوهای است که به آنها

بال‌هایی آویخته شده است. این مسیر مستلزم تغییر دیدگاه‌ها در خصوص نحوه عملکرد و ارزیابی سازمان‌های موفق است.»

امروزه، اپراتورهای تلفن همراه و شرکت‌هایی مانند انت‌فایننشیل در حال تهیه کیف پول‌های موبایلی هستند که می‌توانند به صورت فرامرزی، در سطح جهانی کار کنند. این کیف پول‌های موبایل، افرادی را که از طیف متنوعی از خدمات بانکی استفاده می‌کنند، نادیده گرفته و تا حد قابل توجهی در حال توسعه در آفریقا، هند، اندونزی، چین، فیلیپین و بازارهای دیگر این چنینی هستند. آنها فراگیری خدمات مالی ارزان را امکان‌پذیر می‌کنند و برای انجام این کار، وام‌های کوچک، حساب‌های کوچک، پرداخت آسان و احراز هویت دیجیتال کم‌هزینه ارائه می‌دهند. مسئله این است که اگر همه این خدمات را ارائه می‌دهند، چه چیزی مانع توسعه بیشتر آنها می‌شود؟ من یک روز چنین اظهارنظری را در مورد علی‌پی بیان کردم. در حال حاضر، خدمات آن تنها برای شهروندان چینی ارائه می‌شود، اما چه می‌شد اگر علی‌پی زبان‌های دیگر را در فرانت‌اند خود قرار می‌داد؟ اگر این کار را می‌کرد، من حتماً از آن استفاده می‌کردم.

بنابراین، ممکن است من به بانک جهت تجارت، معامله و سرمایه‌گذاری نیاز داشته باشم، اما در خصوص بانکداری خرد، نوآوران در حال پیشبرد مسیری هستند که به از رده خارج کردن سیستم بانکی آشنای امروز منجر خواهد شد. بنابراین سؤال کلیدی در خصوص نحوه پاسخگویی بانک‌ها به تغییر در سیستم بانکی نیست؛ بلکه در خصوص این است که آیا بانک‌ها حوزه‌های واقعی نیازمند تغییر را تشخیص داده‌اند یا خیر. شما به طور قطع می‌توانید با تحول منطبق شوید، اما اگر خود را با تحولی اشتباه تطبیق دهید، قطعاً با مشکل مواجه خواهید شد.

اگر این گفت‌وگوی آغازین هنوز شما را متقاعد نکرده است که بانک شما به جای تکامل تدریجی با فناوری، باید به صورت بنیادین متحول شود، پنج حوزه روشن وجود دارد که بانک‌ها را مجبور به تحول می‌کند؛ ظهور فین‌تک، اثرات بانک‌های چالشگر، تهدید شرکت‌های بزرگ فناوری، رگولاتوری برای پیشبرد فناوریانه رقابت باز و عدم آمادگی تیم رهبری داخلی برای تحول. اکنون هر یک از این پنج حوزه را با عمق بیشتری بررسی خواهیم کرد.

بخش اول

چرا بانک‌ها ناچار به تحول دیجیتال هستند؟

فصل اول

ظهور فین‌تک

من تمام عمرم را در حوزه فناوری های مالی کار کرده ام که تا ۲۰ سال پیش نام آن فین تک نبود و فناوری های خدمات مالی نامیده می شد. پیشرفت بزرگ در این حوزه زمانی اتفاق افتاد که شرکت های استارت آپی، ساختارهای مالی فناوری محور را بر پایه جدیدترین فناوری ها، به ویژه رایانش ابری و اینترنت توسعه دادند.

پنج دوره فین تک

با توجه به اینکه از ابتدا به صورت مستمر در حوزه فین تک حضور داشته ام، می توانم پنج دوره توسعه را برای آن معرفی کنم. (تاریخ های ارائه شده تقریبی هستند):

دوره اول: تحول (۲۰۱۴-۲۰۰۵)

با معرفی فین تک، بیشتر استارت آپ ها در مورد متحول کردن یا حتی از بین بردن سیستم بانکی صحبت می کردند. آنها می خواستند جایگزین بانک ها شوند. این ایده به ظاهر جذاب، با توجه به فلسفه وجودی بانک ها، کمی ساده لوحانه به نظر می رسید. آنها به عنوان واسطه قانون گذاری شده معتمد در حوزه خدمات مالی عمل می کردند و بدون آن ساختار قانون گذاری شده، قطعاً از بین می رفتند.

دوره دوم: بحث و گفت و گو (۲۰۱۷-۲۰۱۴)

در دوره دوم زمینه برای همکاری بانک ها و فین تک ها فراهم شد و در این بازه زمانی بانک ها به منظور شناسایی و جذب فین تک ها، به برگزاری هکاتون ها و رویدادهای نوآوری روی آوردند. با این وجود در این دوران ارتباط ملموسی بین بانک و فین تک شکل نگرفت؛ چراکه بانک بیش از اینکه به خرید یا شراکت با یک فین تک تمایل داشته باشند، به ساخت از صفر علاقه مند بود. البته با همه این اوصاف در این دوران ارتباط حداقلی بین بانک و فین تک ایجاد شد.

دوره سوم: شراکت (۲۰۲۲-۲۰۱۷)

امروز، شرکت های فین تک شروع به همکاری و شراکت با بانک ها کرده اند.

دوره چهارم: ادغام (۲۰۲۷-۲۰۲۲)

من فکر می کنم در ۱۰ سال آینده اتفاقات جالب تری رخ خواهد داد؛ چراکه از شراکت به ادغام کامل قابلیت های فین تک در سیستم بانکی از طریق بانکداری باز و API های باز خواهیم رسید. در حالی که دستورالعمل خدمات پرداخت (PSD2) در حال حاضر مقرر می کند که بانک ها باید داده های پرداخت را از طریق API های باز در اختیار اشخاص ثالث قرار دهند، بسیاری از بانک ها در برابر باز بودن مقاومت می کنند و به همان اندازه نیز طرفین ثالث هنوز تغییرات را به آن شکلی که باید، آغاز نکرده اند.

دوره پنجم: بازسازی (۲۰۲۷+)

هنگامی که ما به پلتفرم ها و بازارهای API، اپلیکیشن ها و تجزیه و تحلیل های کاملاً باز برسیم، می توانیم به طور کامل ادغام بانک و فین تک و غول های فناوری را آغاز کنیم. در نهایت پس از اتمام این ادغام، دیگر از تقابل بانک و فین تک و حتی بانکداری و فین تک به صورت مستقل نیز صحبت نخواهیم کرد و تنها صحبت از خدمات مالی از طریق شبکه خواهد بود که سیستمی یکپارچه و هم آمیزی شده، بدون اصطکاک، مبتنی بر اینترنت، جهانی و آنی است.

برای من، چگونگی توسعه فین‌تک‌ها طی ۱۰ سال گذشته جالب است. اولین خاطره من از دنیای فین‌تک‌ها، به ۳۰ مارس ۲۰۰۵ برمی‌گردد. در آن عصر خاطره‌انگیز، یکی از بنیان‌گذاران یک استارت‌آپ فناوری محور از چشم‌اندازی سخن گفت که در آن، پلتفرم‌ها می‌توانند افراد دارای پول را به متقاضی پول متصل و ریسک آن را به وسیله نرم‌افزارها مدیریت کنند. او گفت این مانند یک ئی‌بی (eBay) برای صنعت مالی است که در آن افراد با آگاهی از کنترل تمامی امور توسط سیستم، به یکدیگر اعتماد می‌کنند. آن شخص «ریچارد دووال»، بنیان‌گذار «زوپا» بود. امروز، زوپا در انگلستان به یک ابربرند تبدیل شده و برای هزاران نفر امکان پس‌انداز و وام‌گرفتن از طریق یک شبکه همتابه‌همتای پول را فراهم کرده است.

با این حال، در سال ۲۰۰۵، هیچ‌کس نمی‌فهمید که دووال در مورد چه چیزی صحبت می‌کند. مواردی مانند رایانش ابری تازه مطرح شده بودند و اغلب مؤسسات مالی نیز به علت ریسک بالا بیشتر این موارد را رد می‌کردند. از این گذشته، اگر طرفین ثالث به دنبال سیستم‌های متمرکز بانکی و داده‌های این حوزه بودند، این امر می‌توانست به فروپاشی سیستم مالی منجر شود. البته سیستم‌های مالی برای فروپاشی احتیاج به طرفین ثالث نداشتند و توسط خودشان این کار را انجام دادند.

همه می‌دانیم که بحران مالی سال ۲۰۰۸ ناشی از ریسک‌های محاسبه‌شده توسط بازارهای سرمایه‌گذاری با استفاده از ابزارهایی بود که هیچ انطباقی با واقعیت نداشتند. به نظر می‌رسید وام با تعهد وثیقه و اوراق بهادار با پشتوانه رهنی از اطمینان کافی برای بازگشت بدهی‌ها برخوردار بودند، اما متأسفانه، در عمل، بازارهای مالی با اضافه کردن آنها به مجموعه بدهی‌های قبلی، باعث ایجاد بحران جهانی در این حوزه شدند.

با این حال، از خاکستر سیستم مالی، محرک و چشم‌اندازی جدید از طریق نسل هزاره با توانایی کدنویسی ظهور کرد. آنها از بانک‌های بزرگ متفر بودند و می‌خواستند خدمات مالی را از طریق نرم‌افزار و سرور، بازتعریف کنند. دقیقاً همان‌طور که زوپا ایده متصل کردن ارائه‌دهندگان وام به متقاضیان وام از طریق کد همتابه‌همتا را داشت، هزاران جوان مستعد دیگر هم ایده‌های جذابی در این

حوزه داشتند.

این امر به موج اول فین تک و انفجار همه چیز به صورت همتابه همتا منجر شد. پول همتابه همتا (بیت کوین)، پرداخت همتابه همتا (ونمو)، بیمه همتابه همتا (فرندشورنس) و سرمایه گذاری همتابه همتا (ای تورو - eToro) همگی در این موج معرفی شدند. از ترکیب ساختارهای منبع باز که به استارت آپ ها اجازه راه اندازی رایانه هایی بر پایه رایانش ابری و به کارگیری API را می داد و در نتیجه از ادغام دنیای مالی و فناوری دنیای کاملاً جدیدی پدیدار شد که به طور خلاصه آن را فین تک نامیدند.

در ابتدای موج اول فین تک، بخش قابل توجهی از توسعه این حوزه معطوف به ایجاد تحول در سیستم بانکی از طریق این مدل های همتابه همتا بود. سپس برخی استارت آپ ها وارد حوزه های جدیدی؛ از شمول مالی از طریق کیف پول های موبایلی در کشورهای آفریقایی گرفته تا تأمین مالی جمعی پروژه ها و ایده های سرمایه گذاری در سراسر جهان شدند که همگی مواردی جدید و اساسی بودند. به عنوان مثال، از تلاش های «امپسا» در کنیا در سال ۲۰۰۷ کیف پول های موبایلی ایجاد شد که برای هر کسی در هر کشور آفریقایی، امکان ارسال و دریافت الکترونیکی پول را فراهم می کرد. کیک استارترو و ایندی گوگو نیز مدل هایی را ایجاد کردند که برای استارت آپ ها امکان تأمین مالی از طریق مشتریان خود را فراهم و آنها را از دریافت وام بانکی به منظور یافتن بازار هدف شان بی نیاز می سازد. در مقابل، بازار هدف شان آنها را پیدا می کند. ایده های جدید دیگری هم ظهور کرد، به ویژه در چین؛ جایی که علی بابا، تنسنت، بایدو و پینگ آن (Ping An) همگی ایده های بنیادین جدیدی را با کمک فناوری توسعه دادند.

موج اول فین تک به سرمایه گذاری عظیمی در استارت آپ ها منجر شد که می توانستند با استفاده از کدنویسی ساختارهای مالی را نابود کنند، به ویژه اپلیکیشن های اهرمی (Leveraging apps)، API ها و آنالیتیکس. بیگ دیتا، رایانش ابری، شبکه های تلفن همراه و رسانه های اجتماعی همه برای ایجاد ساختارهای جدید هم پیمان شدند و بانک ها نیز در این مسیر توسعه قرار گرفتند. بسیاری از بانک ها ایده

اپلیکیشن بانکداری موبایل را درک کردند، اما از وسعت تأثیر فناوری‌ها بر ساختار کسب‌وکار خود غفلت کردند و همین امر باعث شد یک بخش آسیب‌پذیر برای حمله بچه‌های کدنویس باقی بماند.

فین‌تک‌ها حمله کردند. یونیکورن‌ها ظهور کردند و بسیاری از اصطکاک‌ها از شبکه‌های مالی حذف شد. در حالی که استرایپ، اسکوتر، کلارنا، ادین، ترنسفروایز، رولوت، ونمو و سایر شرکت‌ها تلاش‌های موفقیت‌آمیزی برای دریافت تاج فین‌تک انجام داده بودند، بسیاری از مؤسسات سنتی برای پایه‌پای پیش آمدن دچار چالش شدند. به مرور بانک‌ها متوجه شدند که بیشتر کارهایی که این بچه‌ها انجام می‌دهند، در واقع کمک به بانک‌هاست و نه اختلال در کار آنها. حذف اصطکاک از فرایندهای مالی به کمک کدنویسی پیشنهاد جذابی برای بانک‌ها بود. بنابراین در همین دوران بانک‌ها با بسیاری از این استارت‌آپ‌ها همکاری، هم‌آفرینی، سرمایه‌گذاری و شراکت را آغاز کردند.

روند الحاق فین‌تک‌ها به بانک‌ها آغاز شد. تغییر این فرایند، سرآغاز حرکت از دنیای محدود فین‌تک‌ها به دنیای بازارهای ثروتمند برای امور مختلف بود؛ از همین زمان بود که رگ‌تک، ولت‌تک، اینشورتک، بلاکچین و دفترکل توزیع‌شده، هوش مصنوعی و یادگیری ماشین و موارد دیگر وارد بازی شدند. از این دوران به بعد دغدغه فعالان این حوزه از یکپارچگی صرف خدمات مالی و فناوری فراتر رفت و ادغام این دو حوزه برای خلق خدمات کاملاً جدید مطرح شد.

در این دوره، غول‌های اینترنتی چینی نیز شکوفا شدند و تجربه‌گری در دنیای مالی را آغاز کردند. انت‌فاینشال، شرکت پرداخت اقماری علی‌بابا، ناگهان به عنوان دهمین شرکت بزرگ مالی از نظر ارزش بازار در جهان ظاهر شد و همه شروع به صحبت در مورد علی‌پی و وی‌چت‌پی کردند.

دنیای کاملاً متفاوتی از فین‌تک در آسیا ظهور کرده بود و آنها از خواب غفلت بیدار شده بودند. به عنوان مثال، در سال ۲۰۱۸، علی‌پی و وی‌چت‌پی هر کدام طی یک ماه، دلارهای بیشتری را نسبت به پردازش‌های یک سال‌پی پال، از طریق اپلیکیشن‌های خود، پردازش کردند. چین شاهد انفجار در تعداد پرداخت‌های موبایلی آنلاین بود

و از پنج تریلیون دلار در سال ۲۰۱۶ به ۱۵,۵ تریلیون دلار در سال ۲۰۱۷ و به بیش از ۴۰ تریلیون دلار در سال ۲۰۱۸ رسید. این اعداد را با آمریکا مقایسه و انقلابی آرام را مشاهده کنید. این موارد صرفاً مربوط به چند مورد خاص همچون علی بابا و تنسنت نیست؛ بلکه این دنیای فین تک بود که از آسیا، آفریقا و آمریکای جنوبی ظهور می کرد. توسعه فین تک بدون راهبری و چراغ سبز بانک های بزرگ آغاز شد و توانست خدمات مالی اینترنتی کاملاً یکپارچه ای را بر بستر اپلیکیشن های موبایل یا سوپراپ ها ایجاد کند.

اگر به خرید پی پال و فیس بوک توسط آمازون فکر کنید، متوجه داستانی خواهید شد. غول های اینترنتی مانند علی بابا و تنسنت، همچنین باید و جی دی دات کام و پینگ آن، همه شرکت هایی هستند که در اینترنت متولد شده اند و بر تغییر دنیای تمام صنایع اعم از بانکداری، پرداخت، مالی و فین تک متمرکز شده اند. گوگل، آمازون و فیس بوک را نیز به این جمع اضافه کنید و با پلتفرم های فناوری بزرگی که پتانسیل کاری را دارند، روبه رو شوید.

به همین دلیل است که مدل هیبریدی، بازیگران زیادی را از اکوسیستم ها و بازارهای مختلف در پلتفرم های بیگ تک (Big Tech platforms) گرد هم جمع می کند. من یونیکورن های فین تک را می بینم که برای ارائه بسته ای کامل از خدمات وارد این پلتفرم ها شده اند. در حال حاضر شاهد این هستیم که رولوت با زیرو، سیج، فرش بوکس و کوادرنو همکاری می کند. مونزو با ترنسفر وایز، مترو بانک با زوپا و وایر کارت با علی پی، اینجنیکو و بسیاری از شرکت های دیگر در حال همکاری است. بانک استارلینگ نیز همکاری خود را با پنشن بی، ولث سیمپل، هیتو و کاسکو آغاز کرده است. همه این موارد پایه و اساس بازارهای مشارکتی است که از اپلیکیشن ها، API ها و آنالیتیکس تشکیل می شود. در این بازارهای مشارکتی یک شرکت هدایتگر با بسیاری از شرکت های دیگر در پلتفرم ها شراکت می کند.

به همین دلایل بانک ها باید به موقع در خصوص فین تک احساس خطر کنند؛ چرا که آنها به طور طبیعی و سواس کنترل اوضاع دارند و در طول تاریخ، آنها با هیچ کس شراکت نکرده اند، مگر زمانی که مجبور شده باشند. برای یک بانک بزرگ تغییر

جهت دادن و شروع به تبدیل شدن به یک همکار در بازار باز، یک تحول فرهنگی بزرگ است و در همین حین، بانک‌های چالش‌گر به‌طور جدی در حال ساخت اکوسیستم‌های خود هستند.

چه زمانی حساب فین‌تک می‌ترکد؟

با خواندن در مورد حدود ۴۰ شرکت که طی چند سال به ارزش میلیارد‌ها دلار رسیده‌اند، حتماً به این نتیجه رسیده‌اید که همه میوه‌های باغ فین‌تک مطبوع و شیرین است، اما سخت در اشتباهید. برای هر نمونه مشابه اوبر، یک کارهو (Karhoo) وجود دارد. لیفت بیشتر از آنچه درآمد دارد، هزینه می‌کند؛ ۱،۱۴ میلیارد دلار ضرر در سه ماهه اول سال ۲۰۱۹ در حالی که تنها ۷۷۶ میلیون دلار درآمد داشته است. وی‌ورکس، با ارزش تقریبی ۵۰ میلیارد دلار، فقط یک ربات جذاب ریگوس، همراه با یک اپلیکیشن است. ارزش مونزو در تابستان سال ۲۰۱۹ نزدیک به سه میلیارد دلار برآورد شد و این در حالی است که کمی پس از آن، بزرگ‌ترین یونیکورن اروپا، ترنس‌فروایز، ۳،۵ میلیارد دلار ارزش گذاری شد. این ارزش گذاری‌ها من را یاد حساب اینترنت می‌اندازد. آیا این یکی هم به همان شکل خواهد ترکید؟ آیا قرار است خون فین‌تک روی زمین بریزد؟

سؤال در خصوص زمان ترکیدن حساب فین‌تک، بارها مطرح شده و من اولین بار در سال ۲۰۱۵ با این سؤال مواجه شدم. جواب من این بود که حساب فین‌تک نخواهد ترکید. فین‌تک یک بازنگری در معماری خدمات مالی به کمک فناوری است که تا پایان آن، در حال حرکت در امواج نوآوری و تغییر خواهیم بود. من هنوز هم همین نظر را دارم. به همین دلیل است که سرمایه‌گذاری در فین‌تک با رکوردزنی در سال ۲۰۱۸ دو برابر شده و این روند ادامه دارد و روز به روز شاهد ظهور یونیکورن‌های بیشتر و بیشتری در این حوزه هستیم.

شواهد اصلی مبنی بر ادامه سرمایه‌گذاری‌ها در فین‌تک، دو چیز است؛ اول، تخصص فین‌تک‌ها در جذاب کردن بانکداری خسته‌کننده قدیمی و دوم، ارائه خدماتی سودآور به افراد، که بانک‌های خسته‌کننده قدیمی در محقق ساختن آن ناتوان هستند. در دسته‌بندی سابق، ناکارآمدی‌های بانکی بسیاری به چشم می‌خورد

که بهترین شاهد این امر در سیستم آن‌بوردینگ مشتری و فرایندهای «KYC» یا همان احراز هویت دیده می‌شود. اگر بانک‌های جهان به فرایندهای آن‌بوردینگ شرکت‌هایی مانند N26 (هشت دقیقه آنلاین) روی می‌آوردند که به سادگی هم‌قادر به آن هستند، در این صورت تغییر بزرگی را در بانکداری شاهد بودیم. شرکت‌های زیادی وجود دارند که راه‌حل‌های نوآورانه «احراز هویت» ارائه می‌دهند و این یکی از زمینه‌های اصلی رشد فین‌تک‌هاست. مشاهده اینکه بانک‌های بزرگ خسته‌کننده قدیمی در چه تعدادی از این شرکت‌ها سرمایه‌گذاری می‌کنند یا با آنها مشارکت می‌کنند، جالب خواهد بود. البته هنوز راهی طولانی در پیش است.

در دسته‌بندی اخیر، تنها با ارائه خدمات به کسب‌وکارهای کوچک، سلامتی مالی، سواد مالی و شمول مالی روبه‌رو هستیم. با این وجود شرکت‌های معدودی در این فضا در حال ظهور هستند و مسیری طولانی وجود دارد، اما هر ساله تعداد آنها بیشتر می‌شود. جالب است که حتی بانک‌های بزرگ نیز از این فرصت استفاده می‌کنند. به عنوان مثال، اچ‌اس‌بی‌سی اخیراً خدماتی را برای نظارت بر حساب‌های مشتریان آسیب‌پذیر که دچار زوال عقل شده‌اند، ارائه داده است. ارائه خدمت به مشتریانی که بانک‌ها در طول تاریخ آنها را نادیده گرفته‌اند، یک فرصت بزرگ برای رشد است؛ چراکه پیش از این تعامل با مشتریان در یک شبکه فیزیکی، هزینه‌های نجومی را به همراه داشت و این به معنی نادیده گرفتن اکثر مردم برای ارائه خدمات است.

این هزینه‌ها را از بین ببرید و شمول مالی را برای همه ممکن کنید. این همان چیزی است که دیجیتال به ارمان می‌آورد و توضیحی است برای اینکه چرا این حوزه فرصت رشد بسیار زیادی دارد.

یک ویژگی درخشان بسیار بهتر از هزار ویژگی متوسط است

یکی از دلایل اصلی رشد شدید فین‌تک، تمرکز آنها بر خدماتی است که بانک‌ها در آن ضعیف عمل می‌کنند. بسیاری از استارت‌آپ‌ها بر پایه کدنویسی در حال پیدا کردن روش‌های بهتری برای انجام امور مختلف (از آن‌بوردینگ مشتری تا پرداخت آنلاین)، نسبت به بانک‌های امروزی هستند. این استارت‌آپ‌ها تمرکز خود را فقط

به یک حوزه محدود می‌کنند و خوب انجام دادن آن را در اولویت قرار می‌دهند. به همین دلیل با رشد جامعه فین‌تک تغییرات زیادی در بانکداری سنتی اتفاق می‌افتد. اولین تغییر در خصوص ساختارهای سازمانی بانک است که باید از رویکرد بسته و منزوی دست برداشته و به ساختارهای باز، آزاد و مشارکتی روی بیاورد. همه این موارد با کدهای پلاگ‌اندپلی، اپلیکیشن‌های منبع باز، APIها و آنالیتیکس محقق می‌شود. بانکی در این فضا موقعیتی قدرتمند خواهد داشت که با ساخت پلتفرمی امکان اتصال بهترین APIها را به منظور خلق یک تجربه عالی فراهم کند.

هزاران استارت‌آپ با رویکرد ای‌پی‌ای محور وجود دارند که متمرکز بر انجام تنها یک کار به صورت عالی و تخصصی هستند، امروزه عملیات پرداخت پذیرنده (استرایپ)، دریافت وام (سوفی، پراسپر، زوپا) و سرمایه‌گذاری (ای‌تورو، زولوتریدر، روبوآدویزر) همگی از طریق فین‌تک‌ها به صورت تخصصی ممکن شده است. با این حال، اگر قرار بود من به عنوان مشتری یکی از این فین‌تک‌ها را انتخاب کنم بود، نمی‌دانستم باید کدام را انتخاب و به آن اعتماد کنم. به همین دلیل است که بانک‌ها باید همکاری را با شرکت‌هایی که فکر می‌کنند به بهترین نحو این کارها را انجام می‌دهند، آغاز و آن شرکت را به من (مشتری) معرفی کنند.

از این گذشته، اگر هزاران شرکت جدید و درخشان فین‌تک یک کار را به خوبی انجام می‌دهند، یک بانک چگونه می‌تواند با کلی میراث و ماترک از گذشته که هزاران کار را به صورت متوسط انجام می‌دهد، با این فین‌تک‌ها رقابت کند؟ با هم آفرینی و شراکت، بانک‌تان را از نو راه‌اندازی کنید و با جایگزین کردن بخش‌های ناکارآمد با قابلیت‌های شرکایتان، به تدریج بانک‌تان را برای قرن بیست و یکم بازطراحی کنید.

این کار آن قدرها هم که به نظر می‌رسد، ساده نیست؛ زیرا بسیاری از بانک‌ها چندین دهه است که از پاسخ به سؤال جایگزینی ساختار و میراث گذشته خود، طفره رفته‌اند. آنها فکر می‌کنند پیروی از مدل‌های اثبات‌شده (Fast following): یک نوع استراتژی است که در آن شرکت‌ها از مدل کسب و کاری که قبلاً توسط رقبا امتحان شده است، استفاده می‌کنند. کماکان کارساز خواهد بود. آنها معتقدند که از تحولات فناورانه مصون هستند. آنها تحول دیجیتال را به معنای توسعه یک اپلیکیشن موبایل می‌دانند.

آنها هیچ چیز را درست متوجه نشده‌اند، عده معدودی هم که درست درک کرده‌اند، نمی‌دانند چه کاری باید انجام دهند. به بیان ساده‌تر این بدین معنی است که بانک‌ها در حال حاضر در یک بن‌بست گیر کرده‌اند. با این حال، اگر تیم‌های رهبری شرایط را درست درک کنند، می‌توانند بانک را از این بن‌بست رها سازند.

بانک برای تحول دیجیتال، باید به دو کوه بزرگ صعود کند؛ اول همراه ساختن افراد است و دوم جایگزین کردن ساختار و میراث قدیمی. اولین موردی که بانک‌ها در مسیر تحول دیجیتال‌شان باید به آن توجه کنند، مسئله فرهنگ و رهبری است. آنها به رهبرانی نیازمندند که به بهترین نحو با کارکنان ارتباط برقرار کرده و بتوانند آنچه را باید انجام شود، با روشی غیرتهدیدآمیز و با قدرت کلام برای کارمندان بیان کنند. متأسفانه، شنیده‌ام که مدیرعامل یک بانک اخیراً در خصوص جایگزینی هزاران کارمند با ربات‌ها صحبت‌هایی مطرح کرده است. این روش مناسبی برای بیان و انتقال این پیام به کارکنان نیست. همچنان که «پیش گوشتا»، مدیرعامل دی‌بی‌اس، تأکید می‌کند به افراد نشان دهید که آنها این فرصت عالی را دارند که بخشی از تغییر در مسیر تبدیل شدن به یک بانک دیجیتال باشند و در این فرایند تجربه کسب کنند. آنها در این مسیر اجازه تجربه‌گری و آزمایش دارند و از همه مهم‌تر، مجاز به ناکامی هستند. در مرحله بعد، جایگزینی سیستم متمرکز بانکی (در صورتی که این سیستم‌ها مبتنی بر تأمین‌کنندگان قدیمی یا معماری منسوخ باشند)، ضروری است.

تیم‌های رهبری بانک ممکن است معتقد باشند که تحول دیجیتال فرهنگ بانک و جایگزینی سیستم‌های متمرکز بانکی تعهدی بزرگ و نشدنی است و اصرار کنند که احتیاجی به انجام این کار نیست؛ چراکه مشتری متوجه آنها نخواهد شد. چنین تفکری اشتباه است. مشتری راهی جز توجه کردن ندارد؛ زیرا تعداد زیادی شرکت جذاب و جدید وجود دارند که متفاوت عمل می‌کنند و حدس بزنید چه اتفاقی خواهد افتاد؟ اگر آن شرکت‌های جذاب و جدید که یک کار را عالی انجام می‌دهند، شروع به ادغام با یکدیگر کنند تا در کنار هم صدها کار را به خوبی انجام دهند، یک بانک با آنها چگونه رقابت خواهد کرد؟

مطمئن باشید اگر بانکی هزاران کار را با کیفیت متوسط انجام دهد، به گذشته خود

بچسبد و به اندازه کافی چابک نباشد که به‌صورت روزانه بهتر شود و سیستم متمرکز خود را نوسازی کند، توسط کسانی که می‌توانند این کارها را انجام دهند، از دور رقابت خارج خواهد شد. برای افرادی که توانایی تحلیل عملکرد بانک‌ها را داشته باشند، مشخص است که امروز بانک‌ها هزاران کار را با کیفیت متوسط انجام می‌دهند و به‌مرور به‌طور طبیعی با یکدیگر ادغام خواهند شد تا هزاران کار را به شکلی عالی ارائه دهند.



شکل ۵-۱: ظهور مارکت پلیس فین‌تک

به بلوغ مارکت پلیس فین‌تک و ظهور اکوسیستم هم‌آفرینی و شراکت توجه کنید. چه تعدادی از بانک‌ها در پایان جزئی از بازی خواهند بود؟ قطعاً تعداد آنها زیاد نخواهد بود، اما آنهایی که امروز خودشان را در این فضا به‌درستی جایابی کنند، آنهایی که در مقابل این تغییر مقاومت می‌کنند رالت و پار خواهند کرد.

کت و شلوار یا جین، کاناپه یا پیتزا؟ رقص خیابانی فین‌تک ادامه دارد...

حوزه مالی و فناوری بازار دورگه‌ای با نام فین‌تک را ایجاد کرده‌اند و در این بازار افرادی از هر دو گروه وجود دارند.

من با شرکت در بسیاری از کنفرانس‌های مالی متوجه شده‌ام که شکاف بزرگی از لحاظ فرهنگی بین جامعه بانکداری و فناوری وجود دارد. فین تک محل تعامل دو قبیله کاملاً متفاوت است؛ دو قبیله‌ای که خیلی هم با یکدیگر کنار نمی‌آیند. یکی علاقه‌مند به کت و شلوار، رستوران‌های دارای ستاره میشلن (ستاره‌های میشلن (michelin) بخشی از نظام رتبه‌بندی رستوران‌ها بوده که از راهنمای آشپزی به همین نام گرفته شده است) و جت‌های بیزینس کلاس است و دسته دیگر هم علاقه‌مند به شلوار جین، پیتزا، کاناپه (واژه‌ای فرانسوی است که به ساندویچ‌های روباز و تزئین شده گفته می‌شود که در رده پیش غذا قرار می‌گیرند) و رایان ایر (رایان ایر، شرکت هواپیمایی ارزان‌قیمت ایرلندی است که بزرگ‌ترین شرکت هواپیمایی ارزان‌قیمت اروپا به‌شمار می‌آید و به‌طور روزانه در بیش از ۲۷۰ مسیر در ۲۱ کشور اروپایی پرواز می‌کند). شاید تفاوت آنها تا این حد هم فاحش نباشد، اما خیلی هم دور از این فضا نیست.



شکل ۶-۱: دیلن ریچاردز و هارپر رید، بنیان‌گذاران مادست (Modest) که در سال ۲۰۱۵ توسط پی‌پال خریداری شد.



شکل ۷-۱: استوارت گالیور، مدیرعامل پیشین اچ‌اس‌بی‌سی

پیوند نسل هزاره‌ای‌های فناوری با بیبی‌بومرهای بانکداری کاری دشوار و چالشی بزرگ برای یک بانک است. یک بانک ریسک حداقلی را دوست دارد و توسط متخصصان مالی برای تأمین حداکثر بازده سازمان‌دهی می‌شود. در مقابل، یک شرکت حوزه فناوری، علاقه‌مند به یادگیری سریع از موفقیت‌ها و ناکامی‌های خود است و توسط متخصصان جوان فناوری برای حداکثرسازی نوآوری سازمان‌دهی می‌شود. با این اوصاف چگونه می‌خواهید پیر و جوان را دور هم جمع کنید و حوزه مالی و فناوری را کنار هم قرار دهید؟

این سؤال بود که در دیدار با مدیر ارشد نوآوری یک بانک مطرح کردم. من گفتم که به نظر می‌رسد بانک شما کارهای مناسبی را در مسیر دیجیتالی شدن انجام داده و او پاسخ داد: «ما اقدامات درستی انجام داده‌ایم، اما سؤال من اینجاست که آیا ما قادر به دیجیتالی شدن خواهیم بود، در حالی که این موضوعی بنیادی‌تر است؟» از او پرسیدم که چرا یک بانک نمی‌تواند در مسیر تحول دیجیتال موفق باشد و او علتش را فرهنگ معرفی کرد. فرهنگ سخت‌ترین چیز برای تغییر است و تبدیل شدن به یک بانک دیجیتال در صورتی که اشتیاق به تغییر نداشته باشید، امکان‌پذیر نخواهد بود.

نظر او برای من جالب بود و پس از آن بحث دیگری با شکلی متفاوت آغاز شد. یکی از دوستان من در حال ایجاد یک شرکت جذاب در حوزه بلاکچین است که تیم رهبری آن متخصص در امور مالی هستند. آنها آن قدر ساختار دفتر کل اشتراکی را دوست دارند که سیستمی برای بازاریابی بانک‌ها توسعه داده‌اند. با اینکه آنها فناوری‌های مختلفی را در بازارها رونق بخشیده‌اند، اما با نگاهی تحقیرآمیز، نسل هزاره جوان نامیده می‌شوند. دوست من از این موضوع بسیار ناراحت بود؛ چراکه او معمولاً با رهبران جهان و چهره‌های کسب و کاری محترم سروکار دارد و اینکه بدون هیچ مقدمه‌ای او را به عنوان جوان تازه به دوران رسیده در شلووار جین و کفش ورزشی معرفی می‌کنند، اصلاً مناسب فردی با چنین تجربه‌ای نیست.

این مورد به ایجاد شکاف فرهنگی دیگری نیز منجر می‌شود؛ اعتماد. افراد مسن معتقدند جوانان بازارهای مالی را درک نمی‌کنند. در مقابل، جوانان هم فکر می‌کنند که افراد مسن فناوری را نمی‌فهمند. بنابراین ترکیب ایده‌آل این است که یک شرکت متشکل از نسل هزاره و بومرها داشته باشید، این طور نیست؟ بگذارید افراد مسن، خردمندی خود را در مورد پول به اشتراک بگذارند و به جوانان اجازه دهید دانش خود را در مورد فناوری به اشتراک بگذارند. این یکپارچه‌سازی حوزه مالی و فناوری با بومرها و نسل هزاره آسان نیست؛ بنابراین ممکن است پاسخ این باشد که بومرها به طرز فکر نسل هزاره احتیاج دارند و نسل هزاره نیز باید به تجربه بومرها احترام بگذارند.

فین تک و رابطه والد-فرزندی

به نظر من رابطه بانک و فین تک بیشتر شبیه یک رابطه والد-فرزندی است. والدین مصونیت، امنیت و یک خانه باثبات می‌خواهند. در مقابل، کودک به دنبال این است که بدود، همه چیز را لگد بزند، بشکند و هرچه والدین فکر می‌کنند را به چالش بکشد. اینها همه خوب است، اما هنگامی که استارت آپ در حال لگدپرانی و جیغ زدن درباره احمق بودن بانک‌ها باشد، کار بانک برای همکاری با آن استارت آپ سخت می‌شود. استارت آپ، همانند یک کودک، هیچ ایده‌ای ندارد که چرا جهان به این شکلی که

هست، کار می‌کند و تنها کاری که تمایل به انجام آن دارد، تغییر آن است. والدین هم مانند همیشه آه می‌کشند، منتظر می‌مانند تا بعد از زمین خوردن او را بلند کرده و کمکش کنند.

این رابطه همزیستی بین والد و فرزند - بانک و استارت‌آپ - در هسته اصلی موج فعلی تحولات فین‌تک قرار دارد؛ جایی که بانک‌ها در مورد هم‌آفرینی، همکاری و تشریک مساعی با استارت‌آپ‌ها صحبت می‌کنند. بانک‌ها چگونه باید با استارت‌آپ‌های فین‌تک کار کنند؟ با بازگشت به قیاس والد - کودک، والد چه نقشی برای کودک بازی خواهد کرد؟ خب این مورد شفاف است. آنها به عنوان مربی، معلم، پرورش دهنده و سرمایه‌گذار نقش‌آفرینی می‌کنند. آنها در کنار کمک به یادگیری و رشد کودکان‌شان، هرازچندگاهی هم که این کودکان زمین می‌خورند، دست آنها را گرفته و بلندشان می‌کنند. همان‌طور که کنفوسیوس می‌گوید: «بزرگ‌ترین مایه عزت ما هرگز سقوط نکردن نیست؛ بلکه بلند شدن پس از هر سقوط است.»

در این دنیای جدید که سرشار از مشارکت، هم‌آفرینی، همکاری و تشریک مساعی است، بانک‌ها باید خود را به صورت محکم در صندلی والد مربی قرار دهند. حال وقتی که فرزندی شبیه به گروه موسیقی «دفت پانک» دارید، این کار ساده نیست. برخی بانک‌ها به دلیل روحیه کنترل‌گرا و غرور خود، در موضع یک حامی متکبر قرار می‌گیرند. آنها کودکان‌شان را سرکوب می‌کنند، به آنها سیلی می‌زنند، بدون هیچ غذایی در اتاق خواب قفل شده رهایشان می‌کنند و آنها را به مدت نامحدود تنبیه و در خانه حبس می‌کنند. این بانک‌ها در تلاش‌هایشان برای هم‌آفرینی، همکاری و تشریک مساعی ناکام خواهند ماند؛ زیرا این نگرش مؤثر نیست. چرا که کودک پنجره اتاق خواب را باز می‌کند، از لوله آب به پایین سر خورده و فرار می‌کند.

اگر بانکی واقعاً در مورد هم‌آفرینی، همکاری و تشریک مساعی جدی است، باید رویکردش نسبت به فرزندان استارت‌آپی‌اش کاملاً باز باشد و رفتار آنها را تحمل کند. بله، بچه‌ها می‌دوند، اشیاء را می‌شکنند، بحث و جدل می‌کنند، اما همه اینها جذاب است؛ چرا که دقیقاً همان چیزی است که لازم دارید. چرا کارها را به آن شکل انجام می‌دهید؟ چرا به این شکل انجام نمی‌دهید؟ آیا واقعاً باید تمام این بررسی‌ها را انجام دهید؟ چرا

فکر می‌کنید رگولاتور آن را تأیید نمی‌کند؟ آیا از آنها سؤال کرده‌اید؟
استارت آپ‌های فین تک، مانند یک کودک در حال رشد، از سطح ابتدایی رشد به مرور به سطوح دارای قدرت درک و فهم، می‌رسند. یک شریک بانکدار واقعی، به جای اینکه در این مسیر، رویکرد متکبرانه و تحقیرآمیز داشته باشد، این فرایند را تحمل و پشتیبانی می‌کند. پس به یاد داشته باشید که بانک‌ها والد هستند. والدی که نقش مربی را ایفا می‌کند. استارت آپ‌های فین تک، کودک هستند. پس کودکان خود را توسعه دهید.

فین تک چه ارزشی برای بانک‌ها دارد؟

تا به حال بحث زیادی در خصوص فین تک و ارزش آن برای بانک‌ها شده است. در ابتدا همه از ساختار شکنی و واسطه‌زدایی از بانک‌ها صحبت می‌کردند. در مرحله بعد، بحث به تقابل رهبران سنتی بانکداری با استارت آپ‌ها تغییر کرد و در نهایت هم بحث به شراکت و هم‌آفرینی کشیده شد.

بسیاری از استارت آپ‌های فین تک با بانک‌ها همکاری می‌کنند؛ چراکه در تلاش‌اند تا کسب و کارشان را کارا و مؤثرتر کنند. یک مثال خوب، سندباکس‌های رگولاتوری هستند که توسط رگولاتور ملی برای کمک به سرعت بخشیدن به عرضه محصول در بازار برای استارت آپ‌های فین تک ایجاد شده‌اند. اکثر استارت آپ‌های واجد شرایط برای سندباکس روی یکی از این دو مورد متمرکز هستند:

۱. کاهش هزینه‌ها و ناکارآمدی فرایندهای موجود بانکی؛

۲. بهبود تجربه مشتری و دسترسی به اطلاعات مشتری.

مورد اول معطوف به شرکت‌هایی است که متمرکز بر مواردی مانند شناسایی مشتری و اقدامات ضد پول‌شویی یا مواردی مانند ترنسفر وایز و زوپا هستند که از طریق اتصال هم‌تابه هم‌تابه هزینه‌ها را کاهش می‌دهند. مورد دوم هم متمرکز بر استفاده بهتر از داده‌هاست، مثل مونزو که اپلیکیشن مالی خود را به چه شکل ارائه می‌دهد یا اینکه «لوت» چگونه اپلیکیشن مدیریت وجوه نقد و مدیریت مالی شخصی را به نسل هزاره ارائه می‌دهد. اینها همه مصداق‌هایی از اسب سریع‌تر هستند.

با همه این اوصاف، من مدل کسب و کار جدیدی را در بازارهای نوظهور، در حال توسعه می‌بینم. از آنجا که این بازارها هیچ چیزی پیش از این نداشتند، اصلاً نمی‌دانند که اسب چیست، چه برسد به اینکه یک اسب سریع تر بخواهند. آنها به تازگی به کمک یک تفکر جدید از همه جلو زده‌اند؛ چین یک نمونه عالی از این موارد است.

به طور معمول، در بازارهای چین دسته‌چک و کارت اعتباری وجود نداشت و بیشتر شهروندان چینی حساب بانکی نداشتند. بنابراین، با توسعه اینترنت، نوآوران بزرگی همچون تنسنت، علی بابا، پینگ آن و بایدو تنها از محصولات بانکی به سبک قدیمی به سمت کیف پول‌های موبایلی، حساب‌های خرد و وام‌های خرد رفتند. بسیاری از صاحب‌نظران غربی این بازیگران بزرگ چینی را یک بانک می‌دانند، اما نظر من با آنها متفاوت است. من در مرحله اول آنها را یک شرکت فناوری می‌بینم که از فناوری برای ایجاد روش‌های جدید مبادله ارزش و پول استفاده می‌کند.

چشم‌انداز آنها بر پایه خرید آسان‌تر، تجارت آنلاین و مدیریت بهتر پول به کمک فناوری تعریف شده است. به همین دلیل است که در سال ۲۰۱۸ بیش از ۴۰ تریلیون دلار از معاملات در چین از طریق کیف پول‌های موبایلی انجام شده که رشد بیش از هشت برابری را نسبت به سال ۲۰۱۶ نشان می‌دهد. این در حالی است که آمریکا هنوز به سبک قدیم از پول استفاده می‌کند، به طوری که در سال ۲۰۱۶، تنها شش تریلیون دلار با کارت‌های اعتباری و ۱۵۰ میلیارد دلار به وسیله موبایل معامله شده است. همان‌طور که مشاهده می‌کنید، اعداد به صورت معناداری با یکدیگر متفاوت هستند.

با این حال این تنها غول‌های اینترنتی آسیا نیستند که جهان را تغییر می‌دهند. از شرکت‌های پی‌تی‌ام در هند و ام‌پسا در کنیا گرفته تا گلوب تلکام (Globe Telecom) در فیلیپین و بنکو اوریجینال (Banco Original) در برزیل، همه در حال بازطراحی صنعت مالی به کمک فناوری‌ها هستند. تفکر غالب همه این موارد، استفاده از فناوری برای حل مشکل دسترسی مناسب گروهی از افراد به پول است.

این گونه بازارها هستند که انقلاب فین‌تک را به وجود می‌آورند؛ چرا که آنها به جای تمرکز بر ارائه اسب سریع‌تر و دغدغه ارزان‌سازی یا تسریع خدمات بانکی، به بررسی چگونگی استفاده از فناوری برای کمک به افراد نیازمند خدمت می‌پردازند.

انقلاب فین تک معطوف به نقطه خاصی از جهان نیست و فقط از شرکت‌های آمریکایی یا اروپایی ظهور نمی‌کند؛ بلکه رد آن را در استارت‌آپ‌های آمریکایی جنوبی، آسیایی و آفریقایی نیز می‌توان پیدا کرد.

پایان بازی: بانک‌ها به شرکت‌های فناوری تبدیل می‌شوند

۲۰ سال پیش که روی استراتژی‌های آینده بانکداری کار می‌کردم، نتیجه گرفتم که بانک‌ها با شرکت‌های فناوری و/یا مؤسسات تلکام (ارتباطات از راه دور) تلفیق خواهند شد و مجموعه‌های دورگه‌ای را به وجود خواهند آورد. الان در ۲۰ سال بعد، چنین اتفاقی نیفتاده است. آیا در آینده این اتفاق خواهد افتاد؟

جالب است بدانید آن زمان، من در یک شرکت فعال در حوزه فناوری متمرکز بر بانکداری و متعلق به یک کسب‌وکار تلکامی، کار می‌کردم. همه چیز تلکام مرتبط با شبکه بود و شرکت من مرتبط با بانکداری. این دو خیلی خوب با هم کنار نیامدند، چون بانکداری با صدم درصدها (basis points differential) سروکار دارد و تلکام از دقیقه‌های صرف‌شده در شبکه می‌گوید. جالب اینجاست که با وجود اینکه این صنایع هم‌تراز هستند، این ذهنیت مانند گذشته باقی مانده است و بانک‌ها همچنان بر مدیریت ریسک و شرکت‌های تلکامی بر حجم تماس‌ها و داده‌ها متمرکز هستند. با این حال، الگوی رفتاری تلفیق بانک‌ها و شرکت‌های تلکامی از بین نمی‌رود. بسیاری از همکاران بانکی من هر سال به کنگره موبایل بارسلون می‌روند و بسیاری از تلکامی‌ها در پنل‌های بانکداری من در نمایشگاه‌های کسب‌وکاری مختلف حضور می‌یابند. بسیاری از دوستان بانکی من در حرفه خود ساعات ثابتی را مشغول به کار برای تلکامی‌ها بوده‌اند و بسیاری از افراد تلکامی برای مدیریت بانکداری موبایلی خود در بانک‌ها حضور می‌یابند.

برای همین برایم جالب است که بانک‌ها امروز خودشان را شرکت‌های فناورانه‌ای می‌دانند که بر حسب اتفاق مجوز بانکی دریافت کرده‌اند. اولاً اینکه، آنها شرکت‌های فناوری نیستند، آنها بانک هستند. ثانیاً اگر قرار بود آنها چیز دیگری باشند، شرکت تلکامی بودند، نه یک شرکت فناوری. دلیل این امر هم این است که پایه و اساس

بانکداری امروز شبکه است. ارتباط مستمر با مشتری، آن چیزی است که بر خلاف شرکت‌های فناوری، بانک‌ها و تلکامی‌ها در آن با یکدیگر مشترک هستند. یک شرکت تلکامی به صورت ۲۴×۷ با ماست و برای بسیاری از افراد این همان چیزی است که از بانک خود هم انتظار دارند. یک شرکت تلکامی هوشمندانه می‌داند که شما در طول روز کجا هستید و احتمالاً می‌تواند بفهمد چه کاری را انجام می‌دهید. این میزان از نزدیکی با مشتری را با یک تجزیه و تحلیل کامل از سبک زندگی مالی و ریسک‌پذیری ترکیب کنید و روشی عالی برای ارائه خدمات فعالانه، پیش‌بینانه، شخصی‌سازی‌شده و یکپارچه به دست بیاورید؛ این رکن اساسی پیشنهادهای بانک در آینده است. تجزیه و تحلیل عمیق داده‌ها برای ارائه خدمات فوق‌العاده شخصی‌سازی‌شده به عنوان یک محافظ مالی حول زندگی ما عمل می‌کند و باعث می‌شود که هوشمندانه‌تر خرج کنیم و صرفه‌جویی کنیم.

سؤال دیگری که در اینجا باید پرسید، این است که آیا بانک‌ها می‌توانند مقیاس عملکرد خود را کوچک سازند؟ یا به بیان دیگر، آیا بانک‌ها می‌توانند اپراتور پول موبایلی شوند؟ جواب مثبت است و برخی از آنها در حال حاضر هم این چنین هستند. چندین بانک وجود دارد که خدمات موبایل ارائه می‌دهند یا حتی اپراتور شبکه تلفن همراه خود را دارند. برخی اپراتورهای شبکه موبایل مانند اورنج در فرانسه هم بانک افتتاح کرده‌اند.

از نظر من تعامل بالا با مشتری، خدمات مبتنی بر موقعیت مکانی، تجزیه و تحلیل عمیق داده‌ها و پشتیبانی از سبک زندگی مالی، پیشنهادهایی جذاب هستند، پس من به پیش‌بینی ۲۰ سال قبلم بازمی‌گردم و دوباره آن را تکرار می‌کنم: بانک‌ها با گذشت زمان به منظور ارائه خدمات ترکیبی با تلکامی‌ها ادغام می‌شوند که من نام این خدمات را زندگی دیجیتال می‌نامم؛ اصطلاحی که من معنای واقعی آن را فقط در ارائه خدمات یک اپراتور مالی دیگر یعنی انت‌فایننشال دیده‌ام. از ما گفتن بود....

کلام آخر

حدود ۱۲ هزار استارت‌آپ طی ۱۰ سال گذشته میلیاردها دلار سرمایه جذب

کرده‌اند تا ساختار خدمات مالی را به کمک فناوری تغییر دهند. هر کدام از این شرکت‌ها برای تغییر چشم‌انداز بانکداری و صنعت مالی، بر حوزه‌ای بسیار خاص متمرکز هستند که نمی‌توان آنها را نادیده گرفت و امروز نحوه برخورد با این استارت‌آپ‌ها به دغدغه جدی اکثر بانک‌ها تبدیل شده است؛ آیا با آنها شریک شوند، با آنها رقابت کنند، آنها را بخرند یا باید کار دیگری غیر از اینها انجام دهند؟

این امر با توجه به تفاوت چشم‌گیر فرهنگ و ساختار رهبران سنتی بانکداری و استارت‌آپ‌ها، مسئله‌ای چالش‌برانگیز است. در نهایت، این دو با هم ادغام می‌شوند و زمانی که این اتفاق بیفتد، آنها در کنار هم یک ساختار بانکداری دیجیتال از خدمات مالی آنلاین برای قرن بیست و یکم ایجاد خواهند کرد. بانک‌ها باید منطبق شوند و تغییر کنند تا جزئی از این روند باشند، در غیر این صورت وجود آنها دیگر ضرورتی نخواهد داشت و توسط موجودیتی دیگر بلعیده خواهند شد.

بخش اول

چرا بانک‌ها ناچار به تحول دیجیتال هستند؟

فصل دوم

ظهور بانک‌های چالشگر

طی چند سال گذشته، بحث‌های زیادی در خصوص بانک‌های چالشگر مطرح شده است. آنها همان‌طور که از نام‌شان پیداست، بانک‌های جدیدی هستند که می‌خواهند نظم جهان قدیمی را به چالش بکشند. مأموریت ویژه آنها به چالش کشیدن بانک‌های سنتی و تصاحب سهم قابل توجهی از بازار آنهاست. به همین دلیل است که بانک‌های سنتی باید حواس‌شان به چنین مؤسسه‌ای باشد. اما این کار، به همین سادگی‌ها هم نیست. بسیاری از افراد، این مؤسسات را بانک‌های چالشگر اطلاق می‌کنند، در حالی که آنها اصلاً بانک نیستند، پس اولین سؤالی که با آن مواجه هستیم، این است: یک بانک چالشگر چیست؟ در ظاهر، این یک سؤال بسیار ساده به نظر می‌رسد. فرهنگ واژگان آکسفورد یک بانک چالشگر را به این صورت تعریف می‌کند: «یک بانک خرد نسبتاً کوچک که با هدف رقابت با بانک‌های ملی بزرگ با سابقه ایجاد شده است.»

با این وجود، ایراد گرفتن از این تعریف کار ساده‌ای است؛ چرا که همه بانک‌های چالشگر، صرفاً در بانکداری خرد فعال نیستند. بانک کلیر یک نمونه از این موارد است. بانک کلیر اولین بانک ترخیص کالا از گمرک در انگلستان در ۲۵۰ سال گذشته است که می‌تواند به عنوان یک بانک چالشگر برای بانک‌های ملی قدیمی محسوب شود.

«مارکت بیزینس نیوز»، بانک چالشگر را این گونه تعریف می‌کند: «یک بانک چالشگر، بانک کوچکی است که جایگاه بانک‌های بزرگ را تهدید می‌کند. این تعریف شامل هر بانک جدید یا در حال شکل‌گیری‌ای که اخیراً مجوز دریافت کرده است، می‌شود. مهم‌تر از همه، این یک بانک کوچک است که به خوبی چهار یا پنج بانک بزرگ عمل می‌کند.» و یکی پدای حاضر جواب هم در این خصوص می‌گوید: «بانک‌های چالشگر، بانک‌های خرد کوچک و تازه تأسیسی در انگلستان هستند که با بانک‌های قدیمی تر در این کشور رقابت می‌کنند. گاهی این رقابت با کسب تخصص در حوزه‌هایی همراه است که توسط چهار بانک بزرگ این کشور (بارکلیز، اچ‌اس‌بی‌سی، گروه بانکداری لویذ و گروه بانک رویال اسکاتلند) پوشش داده نمی‌شود. برخی بانک‌های چالشگر همانند بسیاری از تازه‌واردان به بازار، به دنبال فروش بخشی از یک گروه بزرگ تر بانکداری یا انحلال یک بانک بزرگ ایجاد شده‌اند.»

همه این تعاریف یک وجه اساسی مشترک دارند؛ همه آنها یک بانک چالشگر را

به عنوان یک «بانک» توصیف می‌کنند. بر این اساس می‌توانیم ادعا کنیم که یک بانک چالشگر صرفاً یک صادرکننده پول الکترونیکی (e-money issuer) نیست که با استفاده از اختیارات/مجوزهای بانکداری، خدمات بانکی را برای مشتریان فراهم می‌کند؛ بلکه شرکتی است که مجوز کامل خدمات بانکداری را از رگولاتور خود دریافت کرده است. بنابراین به نظر می‌رسد همه چیز در این مسیر، بسیار ساده است؛ برای اینکه یک بانک چالشگر باشید، فقط به یک مجوز بانکداری نیاز دارید.

اما این مسیر به این سادگی‌ها هم نیست. اگر نگاهی به اطرافمان بیندازیم، بسیاری از شرکت‌های غیربانکی را می‌بینیم که مایل‌اند از آنها به عنوان «بانک‌های چالشگر» یاد شود. آیا دلیل این امر این است که سرمایه‌گذاران تمایل دارند کسب و کاری که قصد سرمایه‌گذاری در آن را دارند، عنوان جذاب «بانک چالشگر» را داشته باشد؟ یا اینکه دلیلش این است که مشتریان دوست دارند که از خدمات یک «بانک چالشگر» استفاده کنند؟ یا فقط یک اصطلاح ساده است که همه آن را متوجه می‌شوند و شرکتی را توصیف می‌کند که خدمات شبه‌بانکی ارائه می‌دهد، اما نه همه خدمات آن را. در هر صورت، این عنوان آسان‌تر از نام «بانک‌لایت» (Bank lite) است که بعضی صنایع به آن می‌دهند. به هر حال، اگر یک بانک چالشگر ملزم به دریافت مجوز بانکی نباشد، چه چیزی باعث می‌شود که یک کسب و کار به بانک چالشگر تبدیل شود؟ بسیاری از افراد معتقدند که ارائه خدمات شبه‌بانکی است که از یک کسب و کار، بانک چالشگر می‌سازد. همان‌طور که قبلاً گفته شد، اساسی‌ترین این خدمات، ارائه شماره حساب بانکی بین‌المللی (یا به‌طور خلاصه IBAN) است؛ شماره‌ای که به حساب کارت/پول الکترونیکی (در بازار بومی انگلیس، یک کد مرتب‌سازی و شماره حساب) متصل است. (کد مرتب‌سازی نامی است که توسط مؤسسات مالی بریتانیایی و ایرلندی انتخاب شده و به کدهای بانکی که برای حواله پول بین کشورهای مرتبط با آنها استفاده می‌شود، گفته می‌شود.) مسئله اینجاست که اگر بپذیریم که شرکت‌هایی مانند رولوت را «بانک چالشگر» بنامیم، در حالی که این‌گونه نیستند، آیا خودمان و مشتریان را گمراه نکرده‌ایم؟ همچنین باید تفاوت‌های کلیدی آنها را تشخیص دهیم. اول اینکه، بانک‌ها سپرده دریافت می‌کنند، سود می‌پردازند و از پول سپرده‌گذاری شده برای انجام سایر فعالیت‌های

بانکی استفاده می‌کنند. شرکت‌های ارائه‌دهنده خدمات پول الکترونیکی نمی‌توانند این کار را انجام دهند. آنها به صورت کامل از وجوه محافظت می‌کنند، اما امکان پرداخت سود را ندارند که این امر ردیابی ریشه این وجوه را بسیار ساده‌تر می‌کند. دوم اینکه، مجوز پول الکترونیکی در سراسر اروپا معتبر است و به شما این امکان را می‌دهد که کارت‌های خود را در آن واحد در سراسر اروپا صادر کنید. شما به عنوان یک بانک، نمی‌توانید این کار را انجام دهید؛ چراکه نیازمند زیرساختی سراسری هستید و باید به صورت محلی قانون‌گذاری شوید. بنابراین، پول الکترونیکی نسبتاً سریع و آسان در سراسر اروپا راه‌اندازی می‌شود. پس حق با چه کسی است؟ من معتقدم که باید صنعتی ایجاد کنیم که بیانگر ویژگی‌های خاص این فضا باشد. به عبارت دیگر، نمی‌توانیم شرکت‌هایی را که مجوزهای بانکداری ندارند، یک بانک چالشگر بدانیم و نباید از آنها در گزارش‌هایمان به عنوان بانک چالشگر یاد کنیم. هرچقدر این اشتباه را بیشتر تکرار کنیم، مطبوعات و مشتریان را بیشتر در این مسیر گمراه می‌کنیم که شرکت‌هایی که خدمات شبه‌بانکی ارائه می‌دهند، بانک چالشگر هستند. در کنار این موضوع، این اشتباه، راه‌حل‌های عالی «لایت بانک» را که امروز در بازار ارائه می‌شوند و هیچ علاقه‌ای هم به برچسب «بانک چالشگر» ندارند، بدنام می‌کند.

آیا بانک‌های چالشگر، چالش برانگیز هستند؟

من به طور مداوم شاهد عباراتی همچون افتتاح بانک آمازون، بر داشته شدن تاج رهبران سنتی بانکداری توسط بانک‌های چالشگر، پایان بانک‌های قدیمی، تحول سیستم‌های بانکداری و پایان کلیه خدمات مالی سنتی هستم. من اعتقاد به از بین رفتن بانک‌ها توسط فناوری ندارم. آنها به چالش کشیده خواهند شد، اما به نابودی خیر.

بانک‌های سنتی که قابلیت انطباق با تغییرات را ندارند، از بین خواهند رفت و به احتمال زیاد بعد از گذشت چند سال توسط یک بانک چالشگر خریداری می‌شوند. البته من پیش‌بینی نمی‌کنم که تعداد زیادی از بانک‌های بزرگ از بین بروند. یکی از دلایل من این است که از زمان شروع فعالیتم در این صنعت، همیشه شاهد پیش‌بینی‌هایی مبنی بر پایان عمر بانک‌های بزرگ بوده‌ام، اما در عمل، بانک‌های بزرگ این روزها بزرگ‌تر هم شده‌اند. من پیش‌بینی‌های دهه‌های ۱۹۹۰ و ۲۰۰۰ مبنی بر افتتاح بانک توسط

مایکروسافت و گوگل و به تبع آن نابودی رهبران سنتی بانکداری را به یاد دارم. برای هیچ کدام از این دو شرکت این اتفاق نیفتاد؛ چراکه تعداد قابل توجهی از مشتریان آنها بانک‌ها هستند. به نظر شما واقعاً می‌خواهند دستی که به آنها غذا می‌دهد را گاز بگیرند؟ امروز که شاهد ظهور بسیاری از چالشگران جدید، به‌ویژه در اروپا و استرالیا هستیم، آیا هیچ کدام از آنها توانسته‌اند سهم قابل توجهی از بازار را از دست رهبران سنتی بانکداری خارج کنند؟ آیا بانک‌های سنتی قافیه را به این بانک‌های چالشگر باخته‌اند؟ نه هنوز. آیا در آینده این اتفاق خواهد افتاد؟ باید صبر کنیم و ببینیم.

در هر صورت، چیزی که مرا تحت تأثیر قرار داده، رشد بانک‌های جدید و این واقعیت است که آنها برخی امور را متفاوت‌تر از گذشتگان انجام می‌دهند. به‌عنوان مثال، مونزو و استارلینگ در ژوئن ۲۰۱۹ عنوان کردند که در صورتی که فردی معتاد به قمار باشد، می‌تواند حساب شخصی وی را مسدود کنند. این خدمت به این صورت است که اگر مشتری سعی بر شرط‌بندی با یک دلال به صورت آنلاین یا فیزیکی داشته باشد، معامله مسدود شده و یک دوره ۴۸ ساعته امکان لغو بدون جریمه نیز اعمال می‌شود. ثبت نام برای استفاده از این خدمت کاملاً در اختیار مشتری است.

نکته جالب اینکه امروز درخواست ارائه چنین خدماتی در همه بانک‌ها وجود دارد. سؤال اینجاست که آیا بانک‌های بزرگ می‌توانند به این درخواست‌ها پاسخ دهند؟ این سؤال خوبی است که من دوباره به آن بازخواهم گشت. در ۱۰ سال آینده، اگر بانک‌های چالشگر همچنان به اضافه کردن بیشتر و بیشتر ویژگی‌های جذاب جهت تجزیه و تحلیل و اهرم قرار دادن داده‌ها ادامه دهند، چگونه بانک‌های بزرگ با سیستم‌های سنتی شان پاسخ خواهند داد؟

این موارد خط مقدم واقعی نبرد هستند. من فکر می‌کنم که در آینده هم بانک‌های سنتی و هم بانک‌های چالشگر دچار چالش خواهند شد. بانک‌های چالشگر با چالش متقاعد کردن مشتریان به انتقال حساب‌های اصلی خود و همچنین سودآوری قبل از آنکه سرمایه‌هایشان به اتمام برسد مواجه هستند. بانک‌های سنتی هم با چالش حفظ حساب‌های اصلی مشتریان، به‌ویژه با توجه به سیستم‌های بک‌آفیس نامناسب‌شان برای قرن بیست و یکم مواجه خواهند شد.

بانک‌های جدید چه تفاوتی با بانک‌های سنتی دارند؟

این روزها می‌دانیم که تعداد زیادی استارت‌آپ جدید بانکی وجود دارد؛ به‌ویژه در اروپا که با نمونه‌های برجسته‌ای مانند ان ۲۶، بانک فیدور و مونزو روبه‌رو هستیم. در این میان مونزو که یکی از بانک‌های چالشگر انگلیس است، به دلایل مختلف به‌طور ویژه‌تری مورد توجه قرار گرفته است. بر خورداری از سریع‌ترین تامین مالی جمعی یک بانک جدید، جذب بیش از نیم میلیون مشتری قبل از دریافت مجوز و آرزوی تبدیل شدن به فیس‌بوک بانکداری و داشتن مشتریان وفادار از جمله این دلایل هستند. در حقیقت، مونزو آن‌قدر مورد پسند کاربران خود قرار گرفته است که داشتن کارت مونزوی صورتی به یک روش دوست‌یابی در کلوب‌های شبانه تبدیل شده است.

چگونه بانک‌هایی مانند مونزو در چنین فاصله زمانی کوتاهی به موفقیت‌های بسیاری دست یافته‌اند؟ اول اینکه بانک‌های جدید مانند مونزو، شما را از هر آنچه اتفاق افتاده است، آگاه می‌کنند. من غالباً از بانک‌های سنتی ناامید می‌شوم، زیرا آنها فقط آنچه را که خرج کرده‌ام به من اطلاع می‌دهند. آنها تنها یک اپلیکیشن عملیاتی حاوی اطلاعاتی از بدهکاری‌ها و بستانکاری‌های گذشته، بدون هیچ‌گونه اطلاعاتی از آینده ارائه می‌کنند. این اطلاعات از معاملات انجام‌شده، کاملاً گیج‌کننده است، چون فقط نوع آن یعنی بدهکاری یا بستانکاری را مشخص می‌کند و در خصوص چستی، چگونگی، چرایی و مکان وقوع آن هیچ اطلاعاتی ارائه نمی‌دهد. این یک تفاوت بزرگ بانک‌های سنتی با بانک‌های جدید است. به‌عنوان مثال، مونزو شما را آگاه می‌کند که دقیقاً کارت خود را در کجا استفاده کرده‌اید تا بتوانید مکان فروشگاه را روی گوگل مپ ببینید. به شما دسته‌بندی مخارج تان مانند مواد غذایی، مسافرت، لباس یا هر چیز دیگری را ارائه می‌دهد و به شما امکان می‌دهد تا با استفاده از اپلیکیشن‌اش صورت‌حسابی را به راحتی با دوستان تان به اشتراک بگذارید و دونگ هر کسی را مشخص کنید. اگر یک قدم دیگر جلو تر برویم، سیستم‌های هوشمند مونزو امکان تشخیص و گزارش تراکنش غیرعادی در حساب‌های قدیمی را دارند و این مورد، بانک را قادر می‌سازد تا سریع‌تر عمل کرده و مشتریانش را از دست کلاهبرداران محافظت کند. بانک باید قبل از سایرین در مورد نقاط آسیب‌پذیر آگاهی داشته باشد و اگر

این قابلیت را داشته باشد، ارزش بهایی که برایش پرداخت شده را دارد. اکثر بانک‌ها با توجه به آنی نبودن سیستم‌هایشان، قادر به تشخیص چنین موردی نیستند.

دلیل دوم، عملکرد هوشمند این بانک‌ها در رابطه با سبک زندگی شماست. آنها هزینه‌های شما را به وسیله الگوریتم‌های نرم‌افزاری دنبال می‌کنند و در جست‌وجوی فرصت‌هایی هستند که به شما کمک کنند تا کمتر خرج کنید یا بیشتر صرفه‌جویی کنید. یک مثال عالی برای این مورد، زمانی است که شما به‌طور مرتب از کارت برای خریدهای خاصی استفاده می‌کنید. بیا یک مثال مشخص را بررسی کنیم؛ رفت‌وآمد. فرض کنید شما هر روز از مترو برای رفت‌وآمد استفاده می‌کنید که هزینه آن ۱۵ دلار در روز است. شما می‌توانید یک کارت سفر سالانه خریداری کنید که به شما امکان سفر روزانه با ۱۲ دلار و صرفه‌جویی بیش از ۷۰۰ دلار در سال را می‌دهد، اما هزینه ۳۰۰۰ دلاری کارت سفر برای شما گران و غیرقابل پرداخت است. بانک‌های دیجیتالی مانند مونزو به اندازه کافی هوشمند هستند که بتوانند این عادت و چالش شما را تشخیص دهند. آنها به شما خواهند گفت که در صورت تهیه کارت سفر، سالانه ۷۰۰ دلار پس‌انداز می‌کنید و توانایی خرید آن را هم برای شما از طریق یک پیشنهاد فراهم می‌کنند. این پیشنهاد در واقع یک وام ۳۰۰۰ دلاری برای کارت سفر است، اما به دلیل اینکه مختص سبک زندگی شما بوده و در قالب یک پیشنهاد هوشمندانه ارائه شده است، به عنوان یک وام معمول مطرح نمی‌شود. این نوع پیشنهادها نشان می‌دهند که حواس بانک به شماست و این مسئله با اهمیت باعث می‌شود که بانک‌های جدید بسیار متفاوت‌تر از بانک‌های سنتی ظاهر شوند.

این مورد ما را به سمت سومین دلیل تفاوت این بانک‌ها سوق می‌دهد، بانک‌های جدید واقعاً به مشتری اهمیت می‌دهند. من اغلب در مورد بانک‌های سنتی که مشتریان‌شان را با هزینه‌های پنهان مجازات می‌کنند، صحبت می‌کنم. بانک‌های جدید نسبت به هزینه‌ها بسیار شفاف‌تر و هوشیارتر هستند و به مشتریان‌شان اطمینان می‌دهند که آنها از هر گونه مسئله یا افشاسازی احتمالی آگاه باشند. با این حال، بانک‌های جدید از این هم فراتر می‌روند. وقتی دیدم که مونزو در وبلاگ خود یک به‌روزرسانی کامل درباره ارتباط بین بدهی و سلامت روان منتشر کرده است، شگفت‌زده شدم. در حقیقت، برخورداری مونزو از یک وبلاگ، به خودی خود نکته جذابی است؛ چرا که بسیاری از بانک‌های سنتی از چنین امکانی

بر خوردار نیستند. در ۱۸ مه ۲۰۱۹، مونزو مطلبی با عنوان «افشای وضعیت سلامت روان به بانک خود» را منتشر کرد. در آن مطلب، بانک به طور آشکار درباره ارتباط نزدیک بین بدهی و سلامت روان صحبت می‌کند. در ادامه گزیده‌ای از این مطلب آورده شده است:

«ما باید مانند همه وام‌دهندگان، با افرادی که قسط‌هایشان را پرداخت نمی‌کنند یا محدودیت‌های وام‌شان را نادیده می‌گیرند، در تماس باشیم و مدتی صبر کنیم... ما با همدل‌ترین و کامل‌ترین درک ممکن این فرایند را انجام می‌دهیم و اولویت ما این است که دریابیم چه اتفاقی افتاده است، بفهمیم چگونه می‌توانیم از شما حمایت کنیم و شما را با مشاوره صحیح راهنمایی کنیم. ما هرگز نامه‌هایی غضب‌آلود برای شما ارسال نمی‌کنیم یا به طور مکرر با تلفن شما تماس نمی‌گیریم. اگر به مونزو پول بدهکار هستید و دچار مشکلات سلامت روان شده‌اید، لازم است که ما بدانیم؛ چرا که اگر ما را مطلع سازید، می‌توانیم کارهایی را برای پشتیبانی از شما انجام دهیم. این اقدامات می‌تواند در تغییر تعداد دفعات تماس با شما موثر باشد یا شما را به سمت سایر منابع پشتیبانی و مشاوره سوق دهیم یا حتی شما را برای مدتی تنها بگذاریم.»

باید بگویم که با چنین رویکرد صادقانه، باز و شفاف در قبال پول، وام و مشتریان؛ می‌توان یک نفس راحت کشید و این همان چیزی است که بانک‌های جدید باید آن را به ارمغان بیاورند؛ یک نفس راحت. بانکداری صادقانه، باز و شفاف تمایزی است که بانک‌های جدید می‌توانند برای بازار به ارمغان بیاورند، چیزی که بانک‌های قدیمی هم باید به آن توجه کنند. رویکرد سنتی جریمه مشتریان، بدون ارائه هیچ‌گونه اطلاعاتی در خصوص تراکنش‌ها و آگاهی از سبک زندگی مالی آنها دیگر نمی‌تواند نیازهای بازاری را که به طور فزاینده‌ای در حال آگاه‌شدن است، برآورده سازد.

بانک‌ها در حال باختن جنگ داده هستند

علاوه بر همه مواردی که اشاره شد، مونزو در خصوص داده هم بسیار هوشمندانه

عمل می‌کند. این بانک با استفاده از API های گوگل مپ و سرویس‌ها، صورت حساب من را غنی‌تر می‌کند، بنابراین خواهم فهمید که پرداخت ۱۰۰۰ دلاری برای آن بطری نوشیدنی کی و کجا اتفاق افتاده است و در آن زمان در حال انجام چه کاری بوده‌ام (خودتان حدس بزنید!). در نتیجه همین موارد، روز به روز تعداد بیشتری از فعالیت‌های مالی خودم را به مونزو منتقل کرده‌ام. این بدان معنی است که صورت حساب بانکی من در حساب اصلی‌ام در بانک لویدز که به‌طور تاریخی تمام داده‌های تراکنش‌ها را داشته است، اکنون فقط ۲۰۰ پوند مونزو، ۲۰۰ پوند مونزو، ۲۰۰ پوند مونزو و... را نشان می‌دهد و این اتفاق به‌خاطر شارژ حساب مونزوی من رخ داده است. امروزه بسیاری از افراد از مونزو به‌عنوان حساب اصلی خود استفاده می‌کنند، به‌طوری که تعداد مشتریان آن میلیون‌ها نفر افزایش یافته و فقط بین سال‌های ۲۰۱۷ و ۲۰۱۸ بیش از چهار برابر شده است. به‌طور شگفت‌آوری، بانک‌های مشابهی مانند رولوت و ان ۲۶ نیز در حال رشد با چنین سرعت و/یا مقیاسی هستند.

یکی از نکات مهم این جنبش این است که اگر نبرد آینده بر سر داده‌های مشتری باشد، آنگاه بانک‌های بزرگ همین الان پیش از شروع رقابت هم بازی را باخته‌اند. یک بانک بزرگ با معماری موروثی فقط می‌تواند مخارج مشتری را به او بگوید. سیستم‌های بک آفیس آنها تنها دفترکل تراکنش پرداخت‌های گذشته است. هیچ‌گونه هوشمندی، آینده‌نگری، تحلیل پیش‌بینانه یا یادگیری ماشینی در مورد رفتارهای مشتری دیده نمی‌شود؛ چراکه داده‌ها همه در سیستم‌های چندگانه، موروثی، متمرکز بر محصول و سیلویی تکه‌پاره شده‌اند. این نقطه ضعف بانک‌های بزرگ است که استارت‌آپ‌ها به‌صورت مشخص بر روی آنها دست گذاشته‌اند.

هنگامی که مشتریان، غنی‌سازی داده‌های تراکنش‌ها و سبک‌های زندگی خود را از بانک‌های جدید می‌بینند، شروع به استفاده بیشتر و بیشتر از آنها می‌کنند. به‌زودی، تمام تراکنش‌های سبک زندگی آنها از طریق یک بانک هوشمند جدید انجام می‌شود و تمام چیزی که بانک‌های قدیمی با آن مواجه هستند، انجام پرداخت‌های معمول برای آن ارتباط مالی جدید است. لویدز می‌داند که من بدون وقفه از مونزو استفاده می‌کنم، اما هیچ ایده‌ای در خصوص نحوه پول خرج کردن من ندارد، در مقابل مونزو همه چیز را

راجع به سبک زندگی مالی من می‌داند و به لویذز هم هیچ چیز نمی‌گوید. با گسترش این ایده، اگر تعداد زیادی از تجمیع‌کنندگان هوشمند داده وجود داشته باشند، چه اتفاقی خواهد افتاد؟ اپل همه داندلدهای من و ترجیحات موسیقی و فیلم من را می‌داند، آمازون از تمام نیازهای معمول خرید من آگاه است. گوگل می‌داند که قبل از اینکه سؤال خود را تمام کنم، به چه فکر می‌کنم و بسیاری نمونه‌های دیگر. مدت زیادی طول نخواهد کشید که بانک‌های بزرگ صرفاً صورت حساب‌هایی را به شکل زیر ببینند:

- آمازون (شارژ خودکار) ۵۰۰ پوند؛
- مونزو (شارژ خودکار) ۲۰۰ پوند؛
- اپل (شارژ خودکار) ۳۰۰ پوند؛
- تی‌اف‌ال (شارژ خودکار) ۴۰ پوند.

آنها می‌دانند که من از آمازون خرید می‌کنم، کارهایی را در مونزو انجام می‌دهم، چیزهایی را در اپل داندلود می‌کنم و با متروی لندن سفر می‌کنم، اما آنها چیرستی، چرایی یا محل خرید، انجام کار، داندلود یا مسافرت را نمی‌دانند.

به عبارت دیگر، واسطه‌های مالی که هرگز باور نمی‌کردند موردی بقی‌ای آنها را تهدید کند، امروز توسط یک واسطه جدید در مرز نابودی قرار گرفته‌اند؛ یک واسطه داده. منبع حیاتی آینده بانک - داده‌های مشتری - نیز توسط واسطه جدیدی به سرقت رفته است؛ واسطه هوشمند.

البته، بانک‌ها می‌توانند بگویند که این مشکلی نیست، اما اگر تمام چیزی که بانک می‌بیند، داده‌های واسطه هوشمند باشد، آنها خواهند فهمید که مطلقاً چیزی در مورد مشتری نمی‌دانند و این بدان معناست که آنها هیچ شانس برای خلق کردن، اهرم قرار دادن یا ایجاد یک رابطه دیجیتال با مشتری ندارند.

اگر به اندازه کافی بزرگ شوند، ما آنها را خواهیم خرید

خاطر هست که سال‌ها پیش داستان یک استارت‌آپ را شنیدم که می‌خواست توسط یک شرکت سنتی بزرگ صنعت خود خریداری شود. بنیان‌گذار آن استارت‌آپ بی‌محابا برای موفقیت در تلاش بود و احساس می‌کرد که این راهی آسان برای رشد است.

مدیرعامل جوان به شرکت بزرگ و قدیمی رفت و گفت: «سلام. ما نسل بعدی شما را طراحی کرده‌ایم. چرا ما را نمی‌خرید؟»
شرکت سنتی بزرگ پرسید: «چند مشتری دارید؟» مدیرعامل استارت‌آپ پاسخ داد،
«۲۵۰،۰۰۰»

شرکت سنتی بزرگ با خنده‌ای از ته دل گفت: «هر وقت دو میلیون مشتری داشتید، برگردید.»

یک سال بعد، مدیرعامل جوان و مبارز مجدداً از آن شرکت قدیمی و بزرگ کمک خواست. مکالمه قبلی تکرار شد، اما این بار این استارت‌آپ ۲۵۰،۰۰۰ مشتری داشت. رهبر سنتی صنعت همچنان می‌خندید، چون خودش ۲۵ میلیون مشتری داشت. باز هم رهبر سنتی قدیمی و بزرگ به استارت‌آپ گفت که وقتی دو میلیون مشتری داشت، می‌تواند دوباره باز گردد.

یک سال دیگر گذشت و مدیرعامل جدیدی مسئولیت آن شرکت سنتی بزرگ را بر عهده گرفت. مدیرعامل جدید که می‌دید این شرکت در شیوه‌های قدیمی و سنتی خود گیر کرده است، به دنبال یافتن راهی برای حرکت دادن شرکتش رو به جلو بود. در این حین او متوجه شد که یک شرکت جوان آینده‌دار با عملکرد مناسب وجود دارد که خدمات نسل بعدی صنعتش را ارائه می‌دهد؛ بنابراین به دیدار مدیرعامل آن رفت. گفت: «سلام. به نظر می‌رسد شما به خوبی خدمات نسل بعدی ما را ارائه می‌کنید، ما می‌توانیم شما را بخریم؟»

مدیرعامل جوان خنده‌ای طولانی از ته دل کرد و گفت: «هرگز.»
به این استارت‌آپ بیش از ۲۵۰،۰۰۰ مشتری در ماه اضافه می‌شد که بیشتر آنها از مشتریان شرکت‌های بزرگ و قدیمی صنعت جذب شده بودند و تا آن زمان تعداد مشتریان آن به بیش از سه میلیون نفر می‌رسید. این استارت‌آپ، بزرگ شده بود و دیگر نیازی به حمایت رهبر بزرگ و قدیمی نداشت. پس از گذشت زمان نه‌چندان زیادی، رهبر بزرگ و قدیمی به مبلغ ناچیزی خریداری شد و امروز دیگر اثری از آن وجود ندارد. در عوض، آن استارت‌آپ بیشتر بازار آن را به خود اختصاص داده است.

من این داستان را تعریف کردم؛ چرا که احساس می‌کنم نگاه بیشتر شرکت‌های بزرگ

مالی به دنیای فین‌تک مانند همان رهبر سنتی بزرگ و قدیمی به آن استارت‌آپ است. آنها بانک‌های چالشگر جدید، شرکت‌های وام‌دهنده همتابه‌همتا، شرکت‌های نوآور در ارائه خدمات پرداخت و ربات‌های مشاور را می‌بینند و با خود می‌گویند: آنها شرکت‌هایی جدید بدون هیچ‌گونه مشتری، سابقه و اعتباری هستند. پس بیایید فقط آنها را تماشا کنیم. از این گذشته، اگر آنها تهدیدی هم برای کسب‌وکار ما ایجاد کردند، می‌توانیم آنها را بخریم یا از آنها کپی کنیم.

مشکل این رویکرد این است که آنها زمانی متوجه جذابیت یک استارت‌آپ با ایده نسبتاً مناسب برای خرید می‌شوند که دیگر مدیران آن استارت‌آپ تمایلی به خریداری شدن ندارند. به خصوص اگر خصوصی باشند و بتوانند با جذب سرمایه قابل توجه، مسیر موفقیت را به سرعت طی کنند، چرا باید علاقه‌مند به خریداری شدن باشند؟ بنابراین توصیه من به مدیران عامل بانکی که در مورد هم‌آفرینی، همکاری و تشریک مساعی صحبت می‌کنند، این است که اگر با استارت‌آپ کوچکی پرتانسیلی کار می‌کنید که توانایی از بین بردن شما را دارد، همین الان که می‌توانید، آن را بخرید. نگذارید خیلی دیر شود.

کلام آخر

این واقعیت که مجموعه جدیدی از استارت‌آپ‌ها بر به چالش کشیدن بانک‌های سنتی متمرکز شده‌اند، کاملاً جدی است، با این حال غالباً به آن بی‌توجهی می‌شود. بانک‌ها به دلایل زیر این استارت‌آپ‌ها را نادیده می‌گیرند: الف. آنها برای رقیب بودن بسیار کوچک هستند. ب. استراتژی آنها نادرست است؛ چرا که آنها نمی‌توانند به حساب‌های اصلی مشتریان دست یابند و فقط به عنوان حساب‌های ثانویه خدمت می‌کنند. ج. اگر آنها روزی به اندازه‌ای بزرگ شوند که بتوانند بانک‌ها را به چالش بکشند، توسط رهبران بزرگ بانکداری خریداری می‌شوند. هر سه دلیل اشتباه است و شاهد آن هستیم که در هر دهه یک یا دو مورد از این چالشگران می‌توانند پیشرفت غیرمنتظره‌ای داشته و بانک‌های سنتی را به چالش بکشند.

بخش اول

چرا بانک‌ها ناچار به تحول دیجیتال هستند؟

فصل سوم

تهدید غول‌های فناوری

غول‌های فناوری یکی دیگر از چالش‌های فزاینده‌ای است که فناوری برای بانک‌های بزرگ به همراه آورده است. گوگل، آمازون، فیس‌بوک و اپل معمولاً به عنوان غول‌های فناوری شناخته می‌شوند، اما من ترجیح می‌دهم غول‌های فناوری چینی مثل علی‌بابا، تنسنت، پینگ‌آن و بایدو را هم جزء این دسته قرار دهم. اگر کتاب انسان دیجیتال را خوانده‌اید، خوب است بدانید که حدود یک سوم از این کتاب به داستان انت‌فایننشال و علی‌پی، اختصاص یافته است. امروزه در چین و آمریکا شرکت‌های فناوری به‌طور قابل توجهی وارد خدمات مالی شده‌اند. این روند با ورود شرکت‌های مذکور به تراکنش‌های پرداخت (به عنوان تمرکز اصلی این پلتفرم‌های عظیم) آغاز شد و به مرور ارائه وام‌ها، کارت‌های اعتباری و مدیریت ابزارهای مالی حساب مشتریان نیز به پیشنهادهای کسب و کاری آن اضافه شد. این روند تا جایی ادامه پیدا کرد که حتی، تنسنت و علی‌بابا دو بانک خرد با نام‌های وی‌بانک و مای‌بانک در چین تأسیس کرده‌اند که هر دوی آنها عملکرد خوبی نیز دارند؛ بنابراین، این شرکت‌ها چرا تهدیدی برای بانک‌های سنتی محسوب می‌شوند؟

«غول‌های فناوری دارند سعی می‌کنند تا وارد داون استریم شوند و ما داریم سعی می‌کنیم که وارد آپ استریم شویم؛ جایی که تعاملات آغاز می‌شود.»
درک وایت، رئیس جهانی پیشین راهکارهای مشتری، بانک BBVA

آیا واقعاً فکر می‌کنید غول‌های فناوری (گافا)^۱ می‌خواهند بانک باشند؟

گوگل و آمازون احتمالاً هرگز بانکی را تأسیس نخواهند کرد. چنین چیزی در مورد فیس‌بوک و اپل نیز صادق است. این موضوع دو علت اصلی دارد. اولاً درآمد و سود غالب غول‌های فناوری آمریکایی وابسته به جامعه مالی است. گوگل و فیس‌بوک درآمد بسیار زیادی از سرمایه‌گذاری بانک‌ها در تبلیغات آنلاین به دست می‌آورند. همچنین، مهم‌ترین مشتریان آمازون برای خدمات مبتنی بر وب ابری، بانک‌ها هستند. مشتریان کلیدی اپل در بخش آپدها و موبایل‌های هوشمند نیز مؤسسات مالی هستند. این شرکت‌ها، چرا باید دستی که به آنها غذا می‌دهد را گاز بگیرند؟

۱. منظور از گافا چهار شرکت بزرگ فناوری یعنی گوگل، آمازون، فیس‌بوک و اپل است.

دوم اینکه، این شرکت‌ها، ارائه تمام خدمات بانکداری را فضایی دشوار و بدون سود می‌دانند. همه آنها احتمالاً خدماتی مانند پرداخت و وام را در راستای کمک به کسب و کار اصلی‌شان انجام می‌دهند، اما ارائه خدمات جامع بانکداری برای آنها کاری بیهوده با الزامات سنگین و طاقت‌فرساست. چنین مقررات سفت و سختی روح نوآوری آنها را از بین می‌برد. با این وجود، این شرکت‌ها در حال تعامل با نمایندگان فدرال هستند. از این مورد تعجب‌آورتر اینکه گوگل، اپل، آمازون و گروهی دیگر از فعالان تأثیرگذار اینترنتی، مانند پی‌پال، در سال ۲۰۱۶، مجمع نوآوری مالی (Financial Innovation Now یا FIN) را به منظور جلب توجه کاخ سفید در زمینه راهبری آنلاین کسب و کارها ایجاد کردند. مجمع «FIN» نیز نامه‌ای جامع و صریح به دونالد ترامپ، رئیس‌جمهور منتخب وقت نوشت. در آن نامه، مجمع FIN از رئیس‌جمهور منتخب خواسته بود تا از پتانسیل‌های فناوری جهت بهبود خدمات مالی برای مصرف‌کنندگان آمریکایی و اقتصاد این کشور استفاده کند. برای دستیابی به این هدف، FIN هفت توصیه را ارائه کرد: رگولاتورهای مالی را طوری شکل دهید که پتانسیل‌های فناوری را ارزشمند بدانند؛ ترویج استانداردهای باز و قابل تعامل برای امنیت کارت پرداخت؛ ساده‌سازی صدور مجوز انتقال پول؛ اطمینان از دسترسی مشتریان به حساب‌های مالی و داده‌ها؛ تسهیل جذب سریع سرمایه کسب و کارهای نوپا از طریق اینترنت؛ کمک به مدیریت سرمایه مصرف‌کنندگان و کسب و کارها از طریق پرداخت آنی و اهرم قرار دادن فناوری موبایل برای افزایش شمول مالی.



شکل ۸-۱: الزامات FIN جهت راهبری آنلاین کسب و کار

به عبارت دیگر، غول‌های اینترنتی آمریکا نسبت به فرصت‌ها و چالش‌های ناشی از بانک‌ها هوشیارند. آنها همچنین از فرصت‌ها و روش‌های ارتقای روابط با مشتریان‌شان از طریق ارائه خدمات مالی نیز آگاه هستند.

به عنوان مثال فرض کنید که می‌خواهم یک اپل مک ۹۹۹ دلاری یا یک دوربین ۱۰۰۰ دلاری را در آمازون خریداری کنم. این کار بسیار آسان است، فقط کلیک می‌کنم و این محصول به صورت قسطی و در پرداخت‌های ۱۰۰ دلاری در ماه ارائه می‌شود؛ در حالی که حتی نمی‌دانم که به من وامی تعلق گرفته است. من برای خرید محصول فقط یک کلیک کردم؛ بدون اینکه مجبور باشم پولی پرداخت کنم.

این همان جایی است که غول‌های اینترنتی مزیت کلیدی خود را می‌بینند؛ خرید ساده، آسان و سرگرم‌کننده. به این نکته باید توجه کرد که این موارد در خصوص خود پرداخت‌ها نیست؛ بلکه در مورد ادغام اجتناب‌ناپذیر خدمات مالی با فرایند خرید و فروش است. مثال مناسب برای این مورد، رویکرد پی‌پال در خصوص کسب و کارهای کوچک است. پی‌پال می‌تواند ببیند که یک شرکت از طریق فعالیت‌های پی‌پالی خود به چه کسب و کارهایی می‌پردازد و بر اساس همین بینش، چند سالی می‌شود که خدمت ارائه وام را به صورت رایگان راه‌اندازی کرده است. برای دریافت وام نیز هزینه کمی پرداخت می‌کنید و هیچ بهره‌ای هم به شما تعلق نمی‌گیرد. این عالی است. با این اوصاف جای تعجب ندارد که بر اساس آمار و ارقام گزارش شده در ماه مه ۲۰۱۹، پی‌پال بیش از ۱۰ میلیارد دلار وام، هر کدام به ارزش ۱۲۵ هزار دلار به ۲۲۵ هزار کسب و کار کوچک در سراسر جهان ارائه داده است، در حالی که این رقم در ماه آگوست ۲۰۱۷، تنها سه میلیارد دلار برای ۱۱۵ هزار کسب و کار کوچک بوده است.

این برای بانک‌ها چه معنایی دارد؟ این بدان معنی است که اینترنت اکثر خدمات بانکی، به ویژه خدمات پرداخت و وام را خواهد بلعید. من تبدیل شدن غول‌های اینترنتی به بانک را بعید می‌دانم، اما این روند را می‌بینم که آنها در آینده برخی محصولات و خدمات بانکی سودآور را ببلعند. آنها به طور خاص حول محصولات و مناطق مکمل خود مانند مورد پی‌پال که پیش‌تر اشاره شد، شکل خواهند گرفت.

برای یک بانک، این بدان معناست که آنها با محصولات و خدمات گران‌قیمت خود، یعنی حساب‌های سپرده، بدون فرصت‌هایی مانند کارت‌های اعتباری، وام‌ها و هزینه‌ها که کمک خرج این موارد محسوب می‌شود، تنها مانده‌اند. این بدین مفهوم است که بانک‌ها برای بقا، باید به خدمات بانکی رایگان به منظور افتتاح حساب پایان داده و هزینه‌ها را افزایش دهند که البته در این صورت برخی افراد این هزینه‌ها را غیرقابل تحمل می‌دانند و از خدمات بانکی استفاده نخواهند کرد. غول‌های اینترنتی به افرادی که به خدمات بانکی دسترسی ندارند یا علاقه‌مند به استفاده از این خدمات نیستند، خدمات جذاب‌تری / سهل‌تری را برای پشتیبانی از حوزه مالی و پرداخت، ارائه می‌دهند و در نهایت هم این غول‌های اینترنتی و فین‌تک با خدماتی مانند کیف پول موبایلی، حساب پس‌انداز خرد و وام‌های خرد این گروه از مشتریان را از آن خود خواهند کرد.

به تدریج، این امر بر خطوط اصلی کسب‌وکار بانک‌ها تأثیر خواهد گذاشت و آنها در حوزه‌های مختلفی مانند تأمین زیرساخت‌های عظیم و پیچیده امور مالی جهانی، خدمات بزرگ و پیچیده مشتریان شرکتی، خدمات مدیریت دارایی، مدیریت ثروت و بانکداری سرمایه‌گذاری، عقب‌نشینی خواهند کرد. در بلندمدت، غول‌های اینترنتی و برادران فین‌تک‌شان به قهرمان مشتریان نهایی تبدیل می‌شوند و دیگر بانکداری خرد مانند امروز وجود خارجی نخواهد داشت. غول‌های اینترنتی و برادران فین‌تک‌شان مانند همه نوآوران، شروع به توسعه مقیاس خواهند کرد.

در تمام موارد فوق، آنچه توصیف می‌کنم، توانایی ارائه خدمات بانکی است، بدون اینکه بانک باشید. به همین دلیل فکر نمی‌کنم غول‌های اینترنتی به بانک تبدیل شوند. به جای آن انتظار دارم که آنها بانکداری و مالی را مجدداً برای عصر اینترنت بازسازی کنند و آن را به شکل خدمات دیجیتال بدون اصطکاک ارائه دهند که هیچ شباهتی به بانکداری امروز ندارد.

آمازونی‌سازی بانکداری؟

کدام شرکت است که ترس به جان هر کسب‌وکاری می‌اندازد؟ در دهه ۱۹۸۰ IBM

چنین شرکتی بود. هیچ‌کسی به خاطر خرید از محصولات IBM اخراج نشده است؛ هر چند امروز اوضاع آن بسیار خراب است. در دهه ۱۹۹۰، مایکروسافت به چنین شرکتی تبدیل شد. مطمئناً، افراد باهوش می‌فهمند که نرم‌افزارهای ما صرفاً برای احمق کردن نوجوانان هستند، با این حال مایکروسافت در حال تسخیر کل سیاره زمین بود. در دهه ۲۰۰۰، گوگل چنین شرکتی بود. هر فردی به جست‌وجوی هر چیزی که می‌پردازد، به پلتفرمی می‌رسد که آنها را از طریق زبان شیء‌محور به سراسر دنیا متصل می‌کند. در دهه‌های اخیر هم آمازون چنین شرکتی بوده است. آمازون، پلتفرمی با امکان دسترسی از هر نقطه‌ای است که همه را شگفت‌زده می‌کند.

آمازون تقریباً ماهی یک بار مانند هیولایی که به بانکداری حمله می‌کند، ظاهر می‌شود و اغلب به عنوان یک نمونه عالی از مجاورت معرفی می‌شود. مجاورت، حرکت به سمت صنایع دیگری است که به هسته کسب‌وکار شما نزدیک هستند و به رشد شما کمک می‌کنند. کسب‌وکار اصلی آمازون تجارت است که خدمات مالی هم در مجاورت آن قرار دارد. آمازون، به سمت هر فضایی که به رشد تجارت آنلاین کمک می‌کند، حرکت می‌کند، حتی بخشی از خدمات بانکداری. همان‌طور که قبلاً نیز اشاره شد، این امر به این دلیل است که انجام این کار برای بهبود مدل کسب‌وکار اصلی آن مؤثر خواهد بود. مطمئناً خدمات پرداخت و وام نیز با توجه به کمکی که به خریداران می‌کند، در این مسیر مؤثرند، اما خدمات حساب سپرده که بیش از حد قانون‌گذاری شده است، چطور؟ من که فکر نمی‌کنم مؤثر باشد.

با این وجود، وقتی آمازون را با عنوان بانکداری در تیتیر خبری قرار می‌دهید، توجهات زیادی را به خود جلب می‌کند. طبق گفته «دیوید بیرچ» (David Birch)، یک متخصص هویت دیجیتال؛ آمازونی‌سازی بانکداری با اینکه آمازون به یک بانک تبدیل شود، متفاوت است. پس زمینه تفکر وی با داستانی در وال‌استریت ژورنال آغاز شد که درباره مذاکره آمازون با بانک‌های بزرگ، از جمله جی‌پی مورگان چیس، در مورد ساخت محصول «شبه‌حساب جاری» (Checking-Account-like) است. این امر با وجود این واقعیت واضح که شما نیازی ندارید که یک بانک باشید تا چنین محصولی ارائه بدهید، توفان حدس و گمان راجع به حرکت آمازون به سمت بانکداری را ایجاد کرد.

یکی از اصلی‌ترین دلایل افزایش گمانه‌زنی‌ها در این زمینه، جذابیت آن برای مشتریان نهایی بود. تقریباً نیمی از مشتریان نهایی آمریکایی مورد بررسی اظهار داشتند که نسبت به این ایده که آمازون ارائه‌دهنده حساب اصلی بانکی آنها باشد، «باز» هستند. با وجودی که این آمار شاید شگفت‌آور به نظر برسد، اما در عمل بازتاب تجربه مشتریان آمازون است. به عنوان مثال، یک بار چند بطری آب گازدار و نوشابه کوکاکولا از آمازون سفارش دادم و آنها را صبح روز بعد به من تحویل دادند. از زمانی که دکمه «خرید» را در آمازون زدم، حتی یک لحظه به تراکش مالی این خرید فکر نکردم. با توجه به دسترسی آمازون و میزان هزینه‌ای که برای آن صرف شده است، این تجربیات مثبت می‌توانند به راحتی به حرکت آمازون به سمت صنایع مجاور منجر شود.

«بین اند کو (Bain and Co) تخمین می‌زند که خدمات بانکداری آمازون می‌تواند ظرف مدت پنج سال به بیش از ۷۰ میلیون حساب مشتری در آمریکا، یعنی مساوی با ولز فارگو، سومین بانک بزرگ کشور، افزایش یابد.»

با این حال، بیرچ مانند من اعتقاد دارد که آمازون به بانک تبدیل نخواهد شد، زیرا آمازون نمی‌خواهد یک بانک مثل جی‌پی مورگان چیس باشد. روش پول‌درآوردن آمازون با بانک‌ها متفاوت است. به همکاری حال حاضر آن با بانک آمریکا برای ارائه وام به مرچنت‌ها (Merchant) نگاه کنید. برای آمازون مهم نیست که حاشیه سود کمی از پرداخت بهره کسب کند؛ بلکه به کمک به مرچنت‌ها برای افزایش فروش کل آمازون اهمیت می‌دهد.

اگر آمازون قصد ارائه خدمات مالی را دارد، در حالی که بانک نیست، پس دقیقاً چیست؟ وقت آن است که یک بررسی دیگر از اصطلاحات داشته باشیم. بیایید این گونه استانداردسازی کنیم: «نئوبانک» چیزی شبیه به یک بانک است، اما یک بانک نیست؛ «موجودیتی نزدیک بانک» عملیات را به طور سنتی در ارتباط با بانک‌ها انجام می‌دهد، اما بانک نیست و شباهتی هم به آن ندارد. در چنین چارچوبی، آمازون یک نئوبانک خواهد بود.

البته، نئوبانک ایده جدیدی نیست. در سال ۱۹۹۷، بیرچ در مورد پتانسیل فناوری‌های جدید در ارائه خدمات بانکی در یک بسته متناسب با نیاز مشتریان نوشت و توضیح داد که چگونه زیرساخت‌های جدید به مشتریان اجازه می‌دهد «با بهترین گونه محصولات و خدمات از طیف گسترده‌ای از تأمین‌کنندگان» خدمات مالی خود را شکل دهند. بانک‌ها به‌عنوان ارائه‌دهندگان خدمات مالی «به طیف محدودی از محصولات و خدمات که بر پایه شایستگی‌های کلیدی بنا شده‌اند، خلاصه می‌شوند که آنها را به یک بازار جهانی عرضه می‌کنند». آمازون دقیقاً از آن نوع سازمانی‌هایی است که می‌تواند محصولات و خدماتی مانند اعتبار شخصی بدون وثیقه (Unsecured Personal Credit) را به همان بازارها ارائه کند، به همین دلیل است که آمازون مدیران بانک‌ها را نگران کرده است. بله آمازون؛ نه بانک‌های چالشگر و نه استارت‌آپ‌های فین‌تک.

«افراد باتجربه و کهنه کار وال استریت این روزها کمتر نگران استارت‌آپ‌های کوچک هستند که کسب و کار آنها را صاحب شوند، اما آنها در خصوص غول‌های فناوری محتاط هستند که ناگهان به خاک ریشه‌دار آنها حمله نکنند. بر اساس داده‌های جمع‌آوری شده توسط سنتیه (Sentio) برای شرکت‌های لیست‌شده در آمریکا، نام آمازون بیش از ۱۶۰ بار در فراخوان کنفرانس‌های صنعت مالی در سال گذشته ذکر شده که این تقریباً سه برابر نرخ سال ۲۰۱۶ است.»

در اروپا هم بانک‌ها هیچ کاری جهت جلوگیری از تبدیل شدن آمازون به یک نئوبانک نمی‌توانند انجام دهند. PSD2 به این معنی است که مشتریان بانکی اجازه دسترسی به حساب‌های بانکی خود را به آمازون می‌دهند و آمازون به رابط بین مشتری و خدمات مالی تبدیل می‌شود. هیچ دلیلی برای تردید در خصوص پتانسیل موفقیت آمازون، در صورت پا گذاشتن در این مسیر وجود ندارد.

اگر آمازون چیزی شبیه به حساب سپرده ارائه کند که در واقع به‌عنوان یک حساب

پیش پرداخت عمل کند، آیا مردم از آن استفاده می‌کنند؟ بدیهی است که بله، به ویژه اگر آمازون برای ارائه آن شرایط تخفیف یا بازپرداخت قابل قبولی را ارائه دهد. این مورد فرصت‌های زیادی را برای تجارت داده فراهم می‌کند.

به عنوان مثال، به کارت اعتباری که هول فودز (Whole Foods) با نرخ بازگشت پنج درصد به مشتریان آن ارائه می‌دهد، توجه کنید. اگر استارباکس می‌تواند فقط با فروش قهوه روی یک شناور بیش از یک میلیارد دلاری بنشیند، شناوری را تصور کنید که آمازون می‌تواند روی آن بنشیند؛ با وجود افرادی که همه چیز می‌خرند. اگر مردم پول خود را، به جای اینکه در یک حساب بانکی که ۰٫۲ درصد نرخ بهره به آنها می‌دهد، در آمازون که به آنها دو درصد تخفیف روی اجناس می‌دهد، نگهداری کنند، وجوه، نسبتاً سریع از حساب‌های سپرده شروع به تخلیه شدن می‌کنند.

حالا تصور کنید که این اتفاق ممکن است چقدر سریع در اروپا رخ دهد، جایی که آمازون می‌تواند از PSD2 برای دسترسی مستقیم به حساب‌های بانکی مشتری استفاده کند تا دستور انتقال اعتبار به طور خودکار را به حساب‌های آمازون بدهد. این می‌تواند چیزی شبیه به سرویس خدمت پول نقد آمازون در آمریکا باشد، اما با تفاوت استفاده از ترانزیستورهای مدرن پرداخت الکترونیکی فوری و پرتوهای لیزری به جای اسکناس‌های فدرال رزرو و این واقعاً می‌تواند یک کسب‌وکار بزرگ باشد.

برای نوآوری به شرق نگاه کنید

با این حال، وقتی در غرب در مورد گافا صحبت می‌کنیم، یک ترفند را از دست می‌دهیم. به عنوان مثال، من اغلب در مورد اسب‌های سریع تر صحبت می‌کنم و اینکه چطور بانک‌ها فکر می‌کنند که تحول دیجیتال، بانکداری را ارزان‌تر و سریع‌تر می‌کند. در این تعبیر همه چیز به کارایی و اثربخشی ربط دارد. یک بار از من سؤال شد، «خودرو کجاست؟» فراخواندن بانک‌ها به انجام معمول امور، کار ساده‌ای است، اما اگر نتوانم به آنها خودرو را نشان دهم، این کار چه فایده‌ای دارد؟

این سؤال خوبی است و من می‌توانم چند خودرو را در این حوزه ببینم که نسل بعدی بانکداری خرد را در آفریقا و آسیا شکل می‌دهند و اساس آن بر شمول مالی استوار است.

در این خصوص، چند وقت پیش توییتی کردم که شمول مالی امروز، خدمات مالی فرداست و من واقعاً به آن ایمان دارم. از این گذشته، اگر آسیا و آفریقا مدل‌های کاملاً جدیدی از انتقال پول را به صورت آنی و تقریباً بدون هزینه ایجاد می‌کنند، چرا همه ما از این نوآوری‌ها استفاده نمی‌کنیم؟

MNOها در آفریقا در ابتدا صرفاً بر حوزه پرداخت متمرکز شده بودند و سپس به تدریج فعالیت خود را به وام‌های خرد، حساب‌های خرد و بیمه‌های خرد نیز توسعه دادند. علی‌بابا و علی‌پی نیز فعالیت خود را با خدمات پرداخت آغاز کردند و سپس به تدریج به سمت خدمات سرمایه‌گذاری و ارائه وام حرکت کردند. خدمات پرداخت صرفاً نقطه آغاز فعالیت است. امروز سازمان ملل متحد به دنبال یافتن راهی برای نحوه مدیریت هویت دیجیتال با هزینه کم از طریق موبایل است. اگر همه ما فرایند «احراز هویت» را تقریباً بدون هیچ هزینه‌ای به صورت دیجیتال داشته باشیم، چرا از آن سیستم برای آن‌بردینگ مشتری استفاده نکنیم؟

من مطالب زیادی در این خصوص نوشتم. در واقع، آخرین کتاب من «انسان دیجیتال» منحصراً روی این موضوع تمرکز دارد و در آن یک مطالعه عمیق در مورد رویکرد انت‌فاینشال و علی‌پی به این حوزه، انجام شده است. در نهایت دو مثال از تقابل اسب سریع‌تر و اتومبیل در ذهن من برجسته است. اولین مورد در کشور روآندارخ داد که ام‌پسا در یک پنل با سه بانک حضور داشت و من پرسیدم: «خب، بانک‌ها چگونه با ام‌پسا رقابت می‌کنند؟» فردی از ام‌پسا جواب داد: «آنها با ما رقابت نمی‌کنند. آنها تنها سعی می‌کنند آنچه را که ما انجام می‌دهیم، کپی کنند، در حالی که ما صرفاً روی مشتری متمرکز شده‌ایم.»

کسانی هستند که اتفاقات جدید را به وجود می‌آورند؛ کسانی هستند که صرفاً به این اتفاقات نگاه می‌کنند و کسانی هم هستند که به اینکه چه اتفاقی افتاده است، فقط فکر می‌کنند.

مثال دوم در یک کنفرانس در سال ۲۰۱۷ رخ داد. در طول کنفرانس، «ریستو ویرکالا» (Risto Virkkala)، مدیر عامل ای‌پسی (ePassi)، در مورد شراکت خود با علی‌پی صحبت کرد و اسلاید زیر را نشان داد:



غرب

نفوذ بالای کارت اعتباری

بازیگران پرداخت تعیین شده و ثابت

رویکردی با محوریت کارت اعتباری

کارت خوان‌های سنتی و ایفای نقش کلیدی

شبکه پرداخت

راه‌حل‌های پراکنده پرداخت موبایل

شکل ۹-۱: نحوه‌ای که غرب کیف پول‌های موبایلی را می‌بیند

ویراکالا با اشاره به اپل پی، اظهار داشت که او از تمرکز بالای بانک‌ها و شرکت‌های غربی بر خدمات کارت و پرداخت تعجب کرده است. کیف پول اپل روشی منسوخ را که ما قبلاً از آن استفاده می‌کردیم، در قالب یک اپلیکیشن ارائه داده است. اوج نوآوری هم این بوده است که اپل تصویری از کارت را در برنامه قرار داده، تا ما بتوانیم ببینیم که در این اپلیکیشن، به وسیله کارت پرداخت را انجام می‌دهیم، نه وسیله دیگری! این واقعاً مسخره است. در حقیقت نمایش کارت نشان می‌دهد که اپل به همراه بانک‌های غربی، بر متناسب‌سازی اسب پیر برای عصر دیجیتال به عنوان یک اسب سریع‌تر تمرکز دارد. آنها همگی متمرکز بر خدمات کارت و پرداخت هستند و مشتری را به طور کلی فراموش کرده‌اند.

در همین زمان، غول اینترنتی چینی علی‌بابا با علی‌پی به مشتریانی خدمت ارائه می‌دهد که هیچ‌وقت کارت یا دسته‌چک نداشته‌اند و با محوریت سفر مشتری، با روش‌های کاملاً متفاوتی بر بهبود خدماتش تمرکز می‌کند. در واقع سفر مشتری و تجربه مشتری، نقطه قوت منحصر به فردی است که از طریق اپلیکیشن‌اش ارائه می‌کند و انجام پرداخت، محصول جانبی آن است.

دنیای بانکداری و جهان غرب باید نگرش‌هایشان را متحول سازند و تلاش برای تکرار جهان قرن گذشته در دنیای این قرن را متوقف کنند. این روزها مکرر تأکید می‌کنم

که همه ما صرفاً در مورد گا‌فا صحبت می‌کنیم و نگاه‌مان متمرکز به سمت غرب است، اما سمت و سوی این نگاه اشتباه است؛ چراکه اتومبیل‌ها از سمت شرق می‌آیند.



شرق

نفوذ کم کارت اعتباری

جهش مستقیم از وجه نقد به پرداخت موبایلی

فرصت برای بازیگران تازه‌وارد جهت ساخت

اکوسیستم جدید

تمرکز بر تجربه یکپارچه مشتری نهایی؛ چه در داخل و چه در خارج از کشور

شکل ۱۰-۱: نحوه‌ای که شرق کیف پول‌های موبایلی را می‌بیند

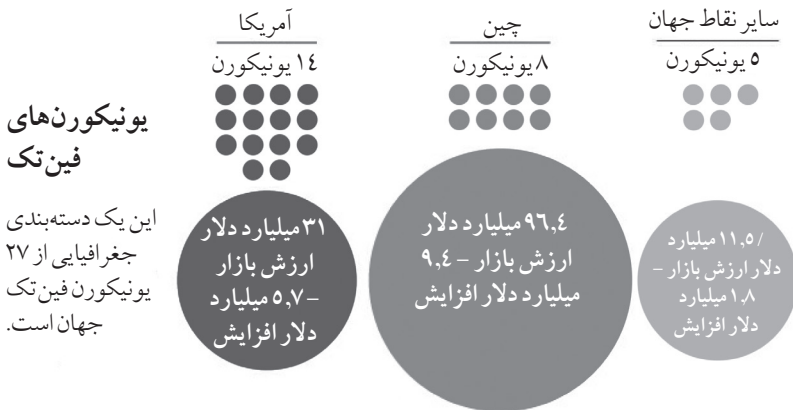
پدیده‌ای به نام فین‌تک‌های چینی

به‌طور خاص، اگر می‌خواهید آینده خدمات مالی را ببینید، نگاهی به چین بیندازید. مخصوصاً به تنسنت با وی‌چت و وی‌چت‌پی، به علی‌بابا با آنت‌فاینشال و علی‌پی و به پینگ‌آن با لوفاکس و وان‌کانکت توجه کنید. درست است که ایالات متحده به فعالیت در زمینه فناوری شهره است، اما چین با توجه به توانایی‌هایش این کار را به‌صورت متفاوتی انجام می‌دهد. در ادامه چند نکته مهم در خصوص فین‌تک چین ارائه می‌شود. اول اینکه، چین به سرعت خود را به ارائه‌دهنده خدمات مالی موبایلی تبدیل کرد. در سال ۲۰۱۲، تقریباً هیچ پرداخت موبایلی در این کشور انجام نشده بود. این رقم تا پایان سال ۲۰۱۸ به ۴۱ تریلیون دلار پرداخت از طریق موبایل افزایش یافت که از این میزان، ۵۴ درصد از طریق علی‌پی و ۳۸ درصد از طریق وی‌چت‌پی، دو سیستم عمده پرداخت چین انجام شده است.

دوم اینکه، تخصص و مهارت در حوزه فین‌تک چین به سرعت در حال افزایش است. طبق گزارش اکسنچر، چین در سال ۲۰۱۸، ۴۶ درصد از کل سرمایه‌گذاری‌های

فین‌تک در جهان را به خود اختصاص داده است. بیش از نیمی از سرمایه‌گذاری فین‌تک در چین توسط انت‌فایننشال انجام شده که بزرگ‌ترین صندوق تأمین مالی در جهان را مدیریت می‌کند.

سوم اینکه، نه تنها چین کشوری بود که بیشترین سرمایه‌گذاری در فین‌تک در سال ۲۰۱۸ در آن انجام شد؛ بلکه بسیاری از برترین یونیکورن‌های فین‌تک جهان هم در این کشور حضور دارند. بسیاری از این یونیکورن‌ها مثل انت‌فایننشال، جی‌دی‌فایننس (JD Finance)، دو شیاو من فایننشال (بایدو) و لوفاکس (پینگ‌آن) اصلاً در غرب شناخته شده نیستند. این چهار مورد به تنهایی تقریباً ۲۰۰ میلیارد دلار ارزش دارند. با این حال، این موارد چیز جدیدی نیستند. شکل ۴-۳ که برگرفته از «ویژوال کپیتال‌لیست» در سپتامبر ۲۰۱۶ است، نشان می‌دهد که اقتصاد در حال رشد فین‌تک چین از همان زمان در حال تسلط یافتن بر بازارهای جهانی بوده است.



شکل ۱۱-۱: یونیکورن‌های فین‌تک در سال ۲۰۱۶

چهارم اینکه، بزرگ‌ترین یونیکورن چینی انت‌فایننشال است که در سال ۲۰۱۸ بالغ بر ۱۵۰ میلیارد دلار ارزش گذاری شد. این شرکت که دهمین مؤسسه مالی بزرگ جهان از نظر ارزش است، در سال ۲۰۰۳ به عنوان بخشی از علی‌بابا آغاز به کار کرد تا صرفاً انجام

پرداخت‌ها را روی پلتفرم آن امکان‌پذیر سازد و امروز، خدمات بسیار بیشتری را ارائه می‌کند. اگر می‌خواهید اطلاعات بیشتری درباره انت‌فایننشال داشته باشید، پیشنهاد می‌کنم کتاب انسان دیجیتال را بخوانید.

پنجم اینکه، انت‌فایننشال فقط یک استارت‌آپ فین‌تک چینی نیست؛ بلکه یک شرکت فناوری نیز هست که یک مارکت پلیس مالی را در سراسر جهان؛ از انواع اپلیکیشن گرفته تا API‌های مختلف ارائه می‌دهد. در حقیقت، انت‌فایننشال با تفکری جهانی علی‌پی را به دست مشتریان چینی و به زودی همه مشتریان در سراسر دنیا می‌رساند. به علاوه، این تنها یک اپلیکیشن پرداخت یا کیف پول موبایل نیست؛ بلکه یک دنیای موبایلی از همه چیز؛ از سفر گرفته تا سرمایه‌گذاری، اجتماعی سازی و خرید است. به همین دلیل است که طبق آمارهای علی‌پی، امروز در معاملات در چین، از علی‌پی بیشتر از پول نقد استفاده می‌شود.

ششم اینکه، با توجه به تفاوت‌های قابل توجه دولت و مقررات چین، ذهنیت بسیار متفاوتی در آنجا نسبت به غرب وجود دارد. به عنوان مثال، یک پلتفرم اعطای وام هم‌تابه هم‌تا مجوز دارد که از زنان جوان متقاضی وام، هنگام باز کردن حساب بخواهد که سلفی‌های برهنه از خود بفرستند. چرا؟ چون اگر گیرنده وام در پرداخت اقساط خود کوتاهی کند، سلفی برهنه آنها به صورت آنلاین منتشر می‌شود. این چیزی است که بعید است در اروپا یا آمریکا قابل انجام باشد.

در نهایت، به این دلیل که چین ۲۰ سال پیش هیچ زیرساخت مالی ای نداشته است، بخش اعظمی از آن چیزی که امروز در آن می‌بینیم، از هیچ به وجود آمده و همه آنها صرفاً طی ۲۰ سال گذشته معرفی شده‌اند. احتمالاً به همین دلیل است که این کشور بیشترین تعداد فین‌تک را نسبت به هر نقطه دیگر در جهان داراست و به همان ترتیب بالاترین رتبه را از نظر نوآوری در اختیار دارد.

به طور خاص، علی‌بابا با انت‌فایننشال و علی‌پی اش شرکتی است که می‌توان آن را الگو قرار داد؛ چراکه شرکتی جهانی، رؤیای پردازش و سریع است. یک مثال خوب برای رؤیای پردازش این شرکت، ابتکارات آن در روز مجردهاست. برای چینی‌ها، ۱۱ نوامبر، روزی است که مجردها با هدایایی که از طریق اینترنت خریداری می‌کنند، درد تنهایی

خود را التیام می‌بخشند. این روز هم همانند روز «ولنتاین» یا روز «سگ خود را به سر کار بیاورید» چرت و بی‌معنی است، اما به هر حال برگزار می‌شود. این نوآوری علی‌بابا، تنها در یک روز به انفجاری در کسب‌وکار این شرکت منجر شد.

من حدس می‌زنم که علی‌بابا این ایده را از جمعه سیاه آمازون کپی برداری کرده است، اما جمعه سیاه آمازون در مقایسه با روز مجردهای علی‌بابا موضوع پیش‌پا افتاده‌ای است. آمار زیر برای روز مجردها در سال ۲۰۱۸ است:

- گروه علی‌بابا ۳۰٫۸ میلیارد دلار فروش داشت.
 - کل حجم ناخالص کالای فروش رفته، ۲۷ درصد بیشتر از سال ۲۰۱۷ بود.
 - یک میلیارد دلار از کل حجم ناخالص کالای فروش رفته از طریق علی‌پی در یک دقیقه و ۲۵ ثانیه اول انجام شد.
 - ۱۰ میلیارد دلار از کل حجم ناخالص کالای فروش رفته طی یک ساعت و ۴۸ ثانیه از طریق علی‌پی انجام شد.
 - این شرکت ۲۵۶ هزار تراکنش را در هر ثانیه پردازش کرد. این را با ویزا مقایسه کنید که به‌طور متوسط دو هزار تراکنش را در هر ثانیه در سراسر جهان پردازش می‌کند. حالا می‌توانید ایده‌ای از مقیاس عملیات انجام‌شده در علی‌بابا داشته باشید.
 - بیش از ۱۸۰ هزار برنر در این روز در جشنواره علی‌بابا مشارکت کردند که از این میان، ۲۳۷ مورد از برندهای معتبر بین‌المللی مانند اپل، دایسون، کیندل، استی لودر، اورثال، نستله، گپ، نایک و آدیداس، بیش از ۱۵ میلیون دلار از حجم فروش را از آن خود کردند.
 - کاینائو، لجستیک علی‌بابا را مدیریت می‌کند و ۱۰۰ میلیون بسته اول را فقط در ۲٫۶ روز، تقریباً پنج ساعت سریع‌تر از سال ۲۰۱۷ تحویل داد.
 - حدود ۹۷ درصد سفارش‌های کمی‌تر از چهار روز تحویل داده شد.
- با اینکه می‌دانم منصفانه نیست، اما بیا بید به ایالات متحده و شرکت آمازون برگردیم؛ شرکتی که فقط در جمعه سیاه ۲۰۱۸، فروشی در حدود پنج میلیارد دلار (حدود یک‌ششم علی‌بابا در روز مجردها) داشت.
- این نکته نیز شایان توجه است که طبق گزارش سی‌بی‌اینسایت (CB Insights)،

در سال ۲۰۱۸ انت‌فایننشال ۳۵ درصد سرمایه‌گذاری‌های خطرپذیر در شرکت‌های فین‌تک را در جهان به خود اختصاص داده است. این شرکت چینی در سال ۲۰۰۳ با عنوان علی‌پی و به عنوان ارائه‌دهنده خدمات پرداخت علی‌بابا شروع به کار کرد و در سال ۲۰۱۳ به بزرگ‌ترین شرکت پرداخت موبایلی تبدیل شد. این شرکت در مدت زمان مناسبی بسیار سریع تراز پی‌پال آمریکایی رشد کرد و امروز طیف کاملی از خدمات مالی مانند سرمایه‌گذاری، اعطای اعتبار، خدمات بانکی و بیمه را ارائه می‌دهد.

مقیاس چین باورنکردنی است و اگر به دنبال آینده صنعت مالی، تهدید غول‌های بزرگ فناوری و شیوه نبردهای آینده فین‌تک هستید، بدانید که شرق به مراتب بیشتر از غرب، موتور نوآوری در این حوزه است. به‌طور خاص، غول‌های بزرگ فناوری چین مانند علی‌بابا، تنسنت، بایدو و پینگ‌آن در حال ارائه پیشنهادهای کاملی از خدمات مالی هستند که همه موارد را؛ از خدمات پرداخت گرفته تا بانکی، پس‌انداز، سرمایه‌گذاری و وام را پوشش می‌دهد. اینها شرکت‌هایی هستند که واقعاً باید به عنوان الگو به آنها نگاه کنید و مطمئن باشید که سمت و سوی درستی را می‌نگرید.

کلام آخر

شرکت‌های غول فناوری در حال حرکت به سمت بسیاری از حوزه‌های خدمات مالی در مجاورت تجارت و کسب‌وکار اصلی خود هستند. آمازون یک تهدید برای بانکداری است؛ چراکه وام‌هایی بدون بهره، همراه با شرایط آسان پرداخت در دسترس قرار می‌دهد و شرایطی برای پس‌انداز و سرمایه‌گذاری بیشتر فراهم می‌کند؛ با این حال، بسیاری معتقدند که آمازون و سایر غول‌های اینترنتی مستقر در آمریکا، مانند گوگل، فیس‌بوک و اپل در حرکت به سمت ارائه خدمات بانکداری کمتر از غول‌های اینترنتی چینی مثل تنسنت، علی‌بابا، بایدو و پینگ‌آن تهدید به‌شمار می‌آیند.

بخش اول

چرا بانک‌ها ناچار به تحول دیجیتال هستند؟

فصل چهارم

تغییر ساختار رگولاتوری؛ بانکداری باز

با اینکه تا اینجا دلایل موجهی برای چرایی نیاز بانک‌ها به تحول دیجیتال بیان کرده‌ام، با این حال ممکن است برخی از شما هنوز قانع به ضرورت آن نشده باشید. در سال‌های اخیر پدیده‌ای متقاعده‌کننده پدیدار شده است که حتی افراد منکر تحول دیجیتال را نیز به فکر فرو برده است؛ رگولاتور شما را ملزم به این کار می‌کند.

بسیاری از دولت‌ها در سراسر جهان شاهد توسعه سریع فین‌تک و قدرت تفاوت‌آفرینی آن هستند و مصمم‌اند که به مرکز فین‌تک منطقه خود تبدیل شوند. به‌ویژه، بسیاری از کشورهایی که دارای مراکز مالی فعال جهانی هستند، تشخیص داده‌اند که لازم است به مراکز فین‌تک فعال جهانی نیز تبدیل شوند. این تصمیمی بسیار مهم برای شهرها و کشورهایی مانند لندن، نیویورک، سان‌فرانسیسکو، سنگاپور و هنگ‌کنگ جهت سرمایه‌گذاری در توسعه برنشان به عنوان مرکزی پیشرو در نوآوری مالی است. با توجه به اهمیت این موضوع، مرکز نوآوری و تحقیقات فین‌تک کپنهاگ (CFIR)، از مرکز تحقیق و نوآوری آکسفورد خواست عوامل مهم و اساسی که به رگولاتور اجازه می‌دهد تا یک مرکز فین‌تک مؤثر را ایجاد کند، شناسایی کند. نتیجه این بررسی، شامل شش عامل کلیدی به‌منظور تبدیل یک منطقه به قطب فین‌تک بود که در ادامه معرفی می‌شوند.

۱. وجود یک جامعه استارت‌آپی فین‌تک اثربخش: در ابتدایی‌ترین سطح، رویدادها و فعالیت‌های زیادی لازم است تا بتواند به تأسیس و رشد استارت‌آپ‌ها کمک کند.

۲. بازیگران فعال جاافتاده: سرمایه‌گذاری فین‌تک‌های بزرگ جاافتاده در نوآوری و شکوفاسازی پتانسیل فین‌تک‌ها، امری ضروری است. استارت‌آپ‌ها به تنهایی نمی‌توانند یک قطب فین‌تک در کلاس جهانی را ایجاد کنند.

۳. دسترسی به سرمایه‌گذاری ریسک‌پذیر: دسترسی به سرمایه‌گذاری ریسک‌پذیر برای تأمین مالی جهت تأسیس و رشد شرکت‌های نوآورانه بسیار مهم است.

۴. پشتیبانی سیاسی و یک رگولاتور «همراه و پای کار»: نهادهای دولتی باید از فین‌تک‌ها پشتیبانی کرده و این حمایت خود را نیز به صورت علنی اعلام کنند. نگرش قانون‌گذاران نیز باید از رویکرد انفعالی به رویکردی فعال و همکارانه تغییر کند.

۵. دسترسی به استعدادها: فین‌تک، حوزه‌ای دانش‌بنیان است و وابستگی زیادی به

دسترسی به نیروی متخصص بامهارت دارد.

۶. برندسازی به عنوان قطب فین تک: قطب فین تک برای جذب استعدادها

بین‌المللی، سرمایه‌گذاران، کسب‌وکارها و غیره، به برندسازی قوی نیاز دارد. مراکز قدیمی و بزرگ مالی و بسیاری از شهرها مانند برلین، دویسی، تل‌آویو، مکزیکوسیتی و سائوپائولو سرمایه‌گذاری‌های مهمی در این حوزه انجام داده و برنامه‌هایی را جهت برآورده ساختن این شش عامل طراحی کرده‌اند.

علاوه بر این، یکی از تحولات در حکمرانی و قانون‌گذاری بازارهای مالی در ۱۰ سال گذشته، تغییر رویکرد رگولاتورها و قوانین است که پیش‌تر از رقابت و نوآوری جلوگیری می‌کردند و امروز به رگولاتورهایی تبدیل شده‌اند که به‌طور فعال تازه‌واردان را به این فضا ترغیب و تشویق می‌کنند. در راستای این هدف، قانون‌گذاران از ابتکارات مختلفی استفاده کردند؛ از وضع قوانین سهل‌گیرانه‌تری برای استارت‌آپ‌ها جهت کاهش موانع جذب سرمایه و دسترسی سریع‌تر به بازار گرفته، تا طراحی برنامه‌های نوآورانه خود و تخصیص نیروی ویژه قانون‌گذاری برای این حوزه‌ها.

مرجع راهبرد امور مالی انگلستان (FCA) ایجاد یک سندباکس رگولاتوری را که غالباً با بانک‌ها به عنوان شرکای پشتیبان کار می‌کنند، در قالب یک پروژه سریع برای ورود تازه‌واردان به بازار راهبری کرد. این رویکرد توسط قانون‌گذاران چندین کشور دیگر کپی شده و قابل توجه است که امروز اکثر اقتصادهای پیشرو به‌نوعی برنامه نوآوری قانون‌گذاری را در یک سندباکس تجربه می‌کنند. دلیل نام‌گذاری «سندباکس»، این است که به عنوان یک منطقه بازی برای آزمون و خطا از کسب‌وکار اصلی جدا شده است. کودکان در سندباکس بازی می‌کنند و استارت‌آپ‌ها نیز تازه‌کارانی هستند که باید پیش از رشد در جریان اصلی کسب‌وکارها، آزمایش و تجربه‌گری کنند.

گروه مشاوره‌ای CGAP «سندباکس قانون‌گذاری» را این گونه تعریف می‌کند: «چارچوبی که توسط یک رگولاتور بخش مالی تنظیم شده تا اجازه دهد آزمایش نوآوری‌های کوچک مقیاس توسط شرکت‌های خصوصی در یک محیط کنترل شده (شرایط معافیت ویژه، کمک مالی یا سایر موارد شرایط استثنایی وابسته به زمان) تحت نظارتش انجام شود.»

با این حال، در گفت و گو با بسیاری از فعالان بازار، استارت آپ ها و بانک ها، متوجه شدم این خطر وجود دارد که سندباکس های قانون گذاری به قلعه های شنی (Sandcastle) قانون گذاری تبدیل شوند. ممکن است ورود به سندباکس امکان پذیر باشد، اما خارج شدن از آن و وارد شدن به جریان اصلی به راحتی اتفاق نمی افتد. این رویکرد شاید به لحاظ تئوریک خوب باشد، اما در عمل، هنگامی که استارت آپ های باهوش وارد سندباکس می شوند، رگولاتور دیواری در اطراف شان می سازد تا آنها هرگز بیرون نروند. به همین دلیل است که اغلب از استعاره «از سندباکس تا قلعه های شنی» استفاده می کنم.

در جلسه ای مطرح شد که رئیس سندباکس رگولاتوری در یک کشور به تازگی به عنوان عضو هیئت مدیره جدید استارت آپ خود منصوب شده و در همان لحظه کسی در اتاق جلسات زیر لب گفت: «بیشتر شبیه عامل خفه کننده عمل خواهد کرد». این اتفاق با خنده افراد در دور میز همراه شد. اما این موضوع اصلاً خنده ندارد. اگر رگولاتورها نوآوری را خفه کنند، بازارها را کد خواهند شد و در آن، بزرگ، بزرگ تر (و تبل تر و از خود راضی تر) می شود و کوچک، کوچک تر می شود. رگولاتورها باید حکمرانی مناسبی را بر بازارهای مالی اعمال کنند، اگر چه انتظار نداریم به همه مجوز بدهند، اما باید درست عمل کرده تا اشتیاق به نوآوری از بین نرود.

در اینجا هم اصلی ترین مسئله، رهبری و تعهد است. در حقیقت، انتقادات وارد بر بانک ها در خصوص رهبری و تعهد در مسیر تحول دیجیتال، به همان اندازه به رگولاتورهای که می خواهند رقابت و دیجیتال سازی را ترغیب کنند نیز وارد است. بیشتر کشورها در تلاش برای تبدیل شدن به قطب فین تک، برنامه های نوآوری در قانون گذاری را اجرا می کنند. با این حال، موارد زیادی برای رسیدن به این هدف مورد نیاز است؛ مجموعه ای از استعدادهای جوان، بانک های علاقه مند به شراکت، سرمایه گذاری و اعطای سرمایه، پشتیبانی رگولاتوری و... با این حال، مهم ترین مورد، تعهد دولت است.

دولت ها رگولاتورهایی را کنترل می کنند که بازارها را تحت کنترل دارند. اگر دولت کاملاً خود را متعهد به نوآوری مالی و استارت آپ های فناوری نبیند، هیچ چیز رو به جلو

حرکت نخواهد کرد و همه چیز را کد خواهد ماند. این تعهد بیش از صرف ایجاد یک برنامه نوآوری و سندباکس رگولاتوری است؛ بلکه در خصوص به وسط میدان آمدن، آستین‌ها را بالا زدن و گلی کردن دست‌ها و برخورداری از یک نظام استارت‌آپی است که به جای فشار آوردن و دلسرد کردن‌شان، آنها را حمایت و تشویق می‌کند. اگر یک برنامه رگولاتوری واقعاً موفق باشد، شما باید از سندباکس به جریان اصلی کسب‌وکار بروید؛ نه این که از فضای سندباکس به قلعه‌های شنی.

بانکداری باز فرا رسیده است؛ چه خوش‌تان بیاید، چه نیاید

یکی دیگر از تحولات مهم دولت و جایگاه رگولاتوری، حرکت به سمت بانکداری باز است. در بسیاری از بازارها در سراسر جهان، رگولاتورها با ملزم کردن بانک‌ها به باز کردن منابع (به خصوص داده‌هایشان، البته با اجازه مشتری)، برای هر شرکتی که چنین دسترسی‌هایی را بخواهد، نوآوری، استارت‌آپ‌ها و رقابت بیشتر را تشویق می‌کنند. این یک الزام بزرگ برای تغییر بانک‌هایی است که به‌طور سنتی رویکرد کاملاً بسته‌ای داشتند.

من نوشتن درباره ایده بانکداری باز را در دهه ۲۰۰۰ میلادی آغاز کردم. در آن زمان مفهوم «بانکداری به‌عنوان یک خدمت» را ارائه کردم، با این ایده که هر کس می‌تواند طیف گسترده‌ای از نرم‌افزار پلاگاندپلی را در یک بازار ابرمحور پیدا کند و با کدنویسی، بانک خود را با خدماتی که استفاده از آنها ساده است، بسازد. پس از بیش از یک دهه، چشم‌انداز «بانکداری به‌عنوان یک خدمت» به حقیقت پیوسته است؛ زیرا شرکت‌های فین‌تک بیشتر و بیشتری کدهای پلاگاندپلی در ابر ارائه می‌کنند تا بانکداری ساده‌تر و آسان‌تر شود. آنچه پیش‌بینی نکرده بودم، این بود که رگولاتورها حامی این خدمت باشند و آن را اجباری کنند و این، آن چیزی است که امروز بانکداری باز به آن تبدیل شده است. بانکداری باز به‌عنوان یک تعبیر انگلیسی از نیازمندی‌های کشورهای اروپایی، جهت باز کردن داده‌های پرداخت به طرف ثالث، تحت PSD2 آغاز شد. با این حال، انگلستان با بیان این موضوع که «بانک‌ها در صورت دریافت اجازه صریح از مشتری، باید داده‌هایی را باز کنند که او مایل است با طرف ثالث به اشتراک بگذارد»، این مفهوم را یک قدم فراتر

برد. این تعبیر از قانون با نام بانکداری باز، دیگر فقط محدود به انگلستان نیست؛ بلکه به مفهومی جهانی تبدیل شده است. استرالیا در سال ۲۰۱۹ قوانینی را برای بانکداری باز وضع کرد که بانک‌ها را ملزم می‌کند تا داده‌ها را با ارائه‌دهندگان طرف ثالث مورد اعتماد به اشتراک بگذارند، مکزیکی نیز یک قانون فین‌تک را وضع کرده است و کره جنوبی و سنگاپور هم قوانین مربوط به اشتراک داده‌های مالی بین بانک‌ها و طرف‌های ثالث را اجرا کرده‌اند. حتی چندین بانک در آمریکا در حال نوآوری در زمینه ساختارهای باز مالی هستند، اگرچه هنوز قانونی جهت اجبار آنها به این کار وجود ندارد.

آنچه من را در مورد تحرکات بازار کنجکاو می‌کند، این است که برخی بازیگران بزرگ مالی مانند بازارهای API باز بانک سیتی و بانک دوپچه، راهبری و هدایت این فضا را به دست می‌گیرند، در حالی که برخی بانک‌ها در برابر تغییر مقاومت می‌کنند. چندین گزارش در خصوص انگلستان به دستم رسیده که بانک‌های بزرگ با طاقت‌فرسا و زمان‌بر کردن فرایند مجوز اشتراک داده، آن را برای مشتری بسیار سخت کرده‌اند. به‌طور یکسان، اجرای قوانین اروپایی تحت PSD2 بسیاری از شرکت‌های فین‌تک را به اعتراض واداشته است؛ چراکه هر بانک تعبیر خاص خود را از این قانون دارد و در نتیجه رابط API متفاوتی نیز برای خود ایجاد کرده است. در نتیجه هر طرف ثالثی که مایل به برقراری ارتباط با بانک‌های اتحادیه اروپاست، به دلیل اجرای غیراستاندارد در بازارها، مجبور است کد یکپارچگی متفاوتی را برای هر بانک بنویسد.

به هر حال، هرچه بازارها به سمت پلتفرم‌های جامع بانکداری باز حرکت می‌کنند، مشکلاتی از این دست ظاهر می‌شوند. نکته جالب اینکه با همه این موارد، مجموعه‌هایی که این تغییرات را می‌پذیرند، در نهایت به نتایج مثبتی نیز دست می‌یابند. به عنوان مثال، انگلستان اجرای بانکداری باز خود را در ژانویه ۲۰۱۸ آغاز کرد و با وجود کندی رشد، پیشرفت‌هایی نیز داشته است.

به عنوان مثال، بانک هلندی آی‌ان‌جی (ING) یک اپلیکیشن بانکی دیجیتال به نام «یولت» (Yolt) در انگلستان ارائه می‌دهد که جزء نخستین مواردی است که دسترسی یکپارچه طرف ثالث را به‌طور کامل فراهم کرده است. این سرویس به کلیه گروه بانکداری لویدز، آربی‌اس و برندهای اچ‌اس‌بی‌سی و همچنین بانک‌های چالشگر

مونزو و استارلینگ پیوند می‌یابد. به همین ترتیب، اپ‌اس‌بی‌سی اپلیکیشن «کانکتد مانی» (Connected Money) را در ماه مه ۲۰۱۸ توسعه داد و به کمک آن به مشتریان این امکان را می‌دهد تا همه حساب‌های جاری، پس‌انداز و وام خود را در یک فضا، بدون توجه به ارائه‌دهنده خدمات، مشاهده کنند. این اپلیکیشن با استفاده از بانکداری باز به سایر بانک‌ها، مانند سانتاندر، لویز و بارکلیز متصل می‌شود تا مشتریان امکان مشاهده میزان پول خود تا زمان پرداخت بعدی‌شان را داشته باشند. این ویژگی «مانده پس از پرداخت صورت حساب‌ها» نام دارد و نشان می‌دهد که پس از اینکه پرداخت‌های منظم صورت حساب انجام شد، چه مقدار پول در حساب جاری آنها تا موعد پرداخت موجود است. سایر خدمات اطلاعات محور نیز در کنار این موارد توسعه می‌یابد و این باعث می‌شود که بانک، چالش‌گرتر از برخی بانک‌های چالش‌گر عمل کند. بانک‌های چالش‌گر، مانند مترو، استارلینگ، تاندم و مونزو، به منظور ایجاد تمایز در پیشنهادهای خود، در حال توسعه در بازارهای ای‌پی‌ای محور و خدمات اطلاعات محور هستند.

به همین دلیل است که ضربه‌های بهتری از توسعه در این حوزه در حال شکل گرفتن است. نهاد پیاده‌سازی بانکداری باز (OBIE) شکل‌هایی را منتشر کرد که بر اساس آن؛ در ماه سپتامبر ۲۰۱۹، تعداد ۴۹ میلیون درخواست در ماه برای اشتراک داده ارسال شده که این میزان صرفاً در هفت ماه دو برابر شده و از ۷۲۰ هزار درخواستی که در ماه مه ۲۰۱۸ ارائه شده بود نیز فراتر رفته است. در حال حاضر ۱۸۰ ارائه‌دهنده قانون‌گذاری شده API وجود دارد که این عدد در جولای ۲۰۱۸، ۶۷ عدد بود. این تعداد از ۱۱۶ تی‌پی‌پی (۴۴ عدد در سال قبل از آن) و ۶۴ ارائه‌دهنده حساب سپرده‌گذاری (۲۳ عدد در سال قبل از آن) در انگلستان تشکیل شده است.

وقتی این مسیر وارد مرحله بعدی شود، بازاری غنی از استارت‌آپ‌ها، ارائه‌دهندگان خدمت، بانک‌ها و غیربانک‌ها تشکیل خواهد شد که خدمات و دانش در خصوص مشتریان خود را به صورت آنی و مستمر ارتقا می‌دهد. این امر به ارائه اطلاعات بیشتر در مورد سبک زندگی مالی دیجیتال و ارائه خدمات بهتر و شخصی‌سازی شده‌تر به مشتریان کمک می‌کند. فقط باید به یک چیز توجه کنید. اگر بانک‌ها از مشتری می‌پرسیدند که آیا می‌خواهید داده‌های بانکی خود را با تی‌پی‌پی‌ها به اشتراک بگذارید، احتمالاً می‌گفتند

نه. طی بررسی چندین نظرسنجی می بینم که چنین سؤالی را می پرسند و به طور معمول، ۸۰ درصد از پاسخ دهندگان نظر منفی ای در مورد به اشتراک گذاری داده ها، به ویژه در مورد پول شان دارند. چیزی که در این نظرسنجی ها فراموش می شود، تأکید بر فایده ای است که مشتریان در ازای آن خواهند برد. در عوض اگر در این نظرسنجی ها سؤال شود که آیا مشتریان می خواهند بانک ها داده هایشان را تجزیه و تحلیل کنند تا به آنها در پس انداز بیشتر کمک کنند، هزینه کمتری خرج کنند و به طور کلی با پول خود برخورد هوشمندانه تری داشته باشند؛ غالب آنها پاسخ خواهند داد بله.

به طور کلی، جهان به سمت یک ساختار بانکداری باز در حال حرکت است که در صورت اجازه مشتری، داده ها را با طرفین ثالث قابل اعتماد به اشتراک می گذارد؛ امروز این رژه در جهت تغییرات، تقریباً مهارناشدنی است. اگر هنوز بانک ها برای ایجاد ساختارهای باز خود تجربه گری را آغاز نکرده اند، بهتر است با توجه به اینکه اکثر کشورها شروع به اجرای نسخه هایی از قوانین در قالب رگولاتوری این حوزه کرده اند، سریع تر وارد این مسیر شوند. از این گذشته، من می توانم تقریباً تضمین کنم که رگولاتوری بانکداری باز به زودی شکل خواهد گرفت.

معنای واقعی بانکداری باز

در مورد بانکداری نامرئی (Invisible Banking)، بانکداری تعبیه شده (Embedded Banking)، بانکداری زمینه ای (Contextual Banking)، بانکداری بدون اصطکاک (Frictionless Banking) و امثال اینها بیشتر و بیشتر نوشته می شود، اما بسیاری آن را اشتباه متوجه شده اند. منظور آنها در واقع پرداخت های نامرئی، پرداخت های تعبیه شده، پرداخت های زمینه ای و پرداخت های بدون اصطکاک است، آنها باید بفهمند که بانکداری با خدمات پرداخت متفاوت است.

به طور مشابه بسیاری دیگر، یکسری از خدمات جزئی را معادل بانکداری می دانند، در حالی که مفهوم بانکداری بسیار پیچیده تر و مفصل تر (Granularity) از آن است و فراتر از صرف خدمات پرداخت یا حساب سپرده است. مدیریت دارایی و بودجه، بازارسازی و کارگزاری، بانکداری سرمایه گذاری و مدیریت ثروت، تجارت، سرمایه گذاری،

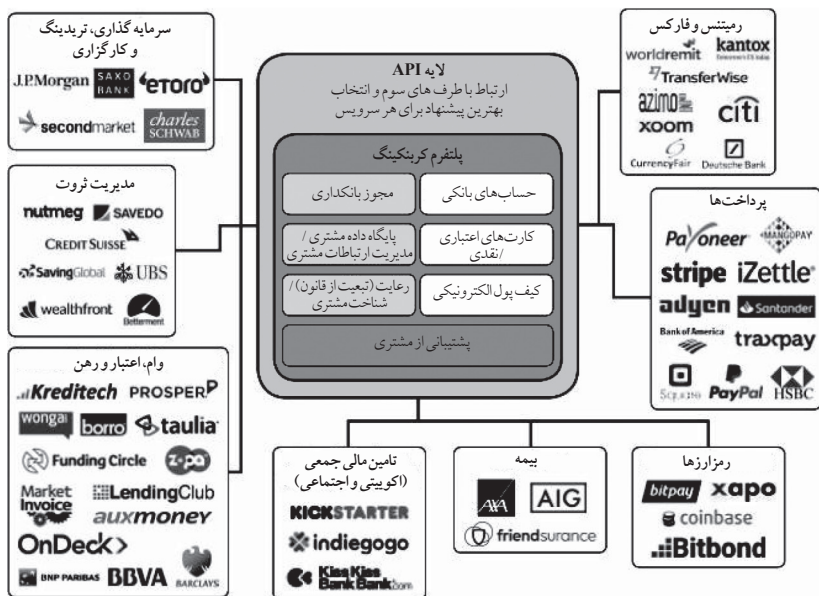
پس انداز، اعطای اعتبار، ارائه وام مسکن، بیمه، ضمانت و همچنین خدمات پرداخت و بانکداری خرد، همه ذیل این مفهوم مطرح می‌شوند.

این موضوع مرسوم است که بسیاری از مفسران با تجمیع بخش‌های مختلف، بانکداری باز را یک فضا در نظر می‌گیرند و آن را متحول و تفکیک شده می‌نامند. من با آن مخالفم. در حقیقت من فقط با یک چیز موافقم و آن این است که دنیای دیجیتال (که ترکیبی از پلتفرم‌های موبایل، اجتماعی، اینترنت، بازارها، کدهای پلاگ اند پلی و موارد دیگر است) هزاران شرکت تخصصی را قادر ساخته است که اصطکاک را در فرایندهای بانکی از بین ببرند.

بهترین نمونه برای این موضوع شرکتی مانند استرایپ است که هفت خط کد را در سال ۲۰۱۱ توسعه داد که ارزش آن در سپتامبر ۲۰۱۸ به بیش از ۲۰ میلیارد دلار رسید. استرایپ به این دلیل ارزشمند است که روی یک حوزه کلیدی «درگاه آنلاین مرچنت» متمرکز شده و آن قدر آن را ساده طراحی کرده که استفاده از آن در اپلیکیشن‌های دیگر به هیچ فعالیت فکری‌ای نیاز ندارد. به همین دلیل است که ایربی‌ان‌بی، لیفت، گرب، کورا، اسکوتر، کیک‌استارتر و مواردی از این دست، همگی از استرایپ برای پردازش پرداخت درون اپلیکیشن خود استفاده می‌کنند. با این حال، مواردی که اشاره شد، فقط در خصوص خدمات پرداخت است و این در حالی است که اغلب اوقات افراد خدمات پرداخت بدون اصطکاک را با بانکداری بدون اصطکاک اشتباه می‌گیرند. بانکداری بدون اصطکاک از هزاران فرایند تشکیل شده که درگاه آنلاین مرچنت فقط یکی از آنهاست. آنچه نظر مرا به همان اندازه به خود جلب می‌کند، این است که هزاران استارت‌آپی که غالباً توسط بانکداران سابق توسعه یافته‌اند، شامل فرایندهایی هستند که اتوماسیون تمام دیگر فرایندها را هدف قرار می‌دهند. در مقابل زمانی که من به استارت‌آپ‌های فین‌تک امروزی نگاه می‌کنم که برخی از آنها کاملاً بالغ هستند، هزاران استارت‌آپ را می‌بینم یک کار را در کل دامنه خدمات مالی به صورت درخشان و عالی انجام می‌دهند. «فیلیپ گلیس» (Philippe Gelis)، هم‌بنیان‌گذار و مدیرعامل «کتاکس» (Kantox) شرکت فین‌تکی که در حوزه ارزش‌های خارجی فعالیت می‌کند، اظهار داشت:

«کلیه خدمات (سرمایه‌گذاری، معامله و کارگزاری؛ مدیریت ثروت؛ وام‌ها، اعتبار و

وام مسکن؛ تامین مالی جمعی (سهام و اجتماعی)؛ بیمه؛ رمزارزها، پرداخت‌ها، رمیتنس و... از طریق API توسط طرف‌های ثالث، از جمله بانک‌های سنتی، مؤسسات مالی و شرکت‌های فین‌تک ارائه می‌شود.»



شکل ۱۲-۱: به کار بردن بانکداری باز

این تمام آن چیزی است که مربوط به بانکداری باز می‌شود و به تدریج در حال تبدیل شدن به یک واقعیت است.

بانک‌های بزرگ و سنتی، سازگاری با این محیط تحمیلی را دشوار می‌یابند، اما باید در این مسیر آگاهانه عمل کنند و هزاران شرکتی را که اصطکاک را از فرایندهای بانکی حذف می‌کنند، پیدا و آنها را برای مشتری‌های شرکتی، خرد و نهادهای (Institutional) خود ارائه کنند. مشتریان نباید مجبور شوند که بین هزاران API موجود در مارکت پلیس بانکداری باز، به دنبال مورد مناسب برای خود بگردند. بانک باید این کار را برای آنها انجام دهد. مشتریان نباید مجبور به ارزیابی هزاران استارت‌آپ با مقررات محدود، بدون

سابقه و سرمایه کم (که هیچ اعتمادی هم به آنها وجود ندارد)، شوند. این کار را نیز بانک باید برای آنها انجام دهد. مشتریان نباید مجبور باشند چگونگی یکپارچه‌سازی هزاران API در اکوسیستم هایشان را یاد بگیرند. این هم وظیفه بانک است.

به عبارت دیگر، بانک‌ها برای کنترل و حفظ ارتباط خود با مشتریان، به جای اینکه توسعه‌دهنده خدمات سراسری (End-to-End) برای آنها باشند، باید راهبر مارکت پلیسی شوند که اصطکاک را از فرایندهای بانکی حذف می‌کند. این تنها راه برای آینده است. آینده برای بانک‌هایی که به دنبال کنترل زنجیره تأمین و زنجیره ارزش مالی هستند، تلخ خواهد بود.

بانکداری باز از نگاه بانک‌ها

در اینجا می‌خواهم در خصوص اقدام یکی از بانک‌ها، زمانی که در حوزه فرصت‌های بانکداری باز جست‌وجو می‌کرد، صحبت کنم. این بانک اظهار داشت که پس از نگاشت لحظه‌های مالی افراد مانند ازدواج، خرید خانه، بچه‌دار شدن، تصادف ماشین و مواردی از این دست، شروع به طراحی مجدد تجربه مشتری در آن لحظه‌ها با استفاده از API‌ها کرده است.

یک مثال خوب برای این موضوع، تصادف اتومبیل است. امروز در صورت تصادف، بیمه‌گر خود (در صورتی که نام و شماره‌شان یادتان بیاید)، پلیس (اگر تلفن شما شارژ کافی داشته باشد) و احتمالاً بانزدیکان و عزیزان تان تماس می‌گیرد. اما چه می‌شد اگر اتومبیل شما می‌توانست به شبکه خبر دهد که چه اتفاقی افتاده است؟ چه می‌شد اگر می‌توانست کامیون یک‌کش را خبر کند، به‌طور خودکار به بیمه‌گر اطلاع دهد، برای شما یک تاکسی (یا در صورت نیاز آمبولانس) بگیرد و یک وسیله نقلیه جایگزین را هم هماهنگ کند که همان شب به خانه شما فرستاده شود؟

چقدر فوق‌العاده! البته واقعاً این موارد خیلی هم عجیب نیستند. همه اینها صرفاً با مقداری هوشمند بودن در خصوص فناوری‌های امروزی در دسترس خواهند بود. ارائه موارد فوق فقط نیازمند آگاهی از این است که اتومبیل‌ها به اینترنت متصل هستند و قدرت تشخیص دارند و می‌توانند ویژگی‌های دیگری را هم بیفزایند. واقعیت این است

که اتومبیل شما به این زودی‌ها خودران نخواهد شد، اما می‌تواند روزهای خرابی خود را سازمان‌دهی کند تا برای قطعات برنامه‌ریزی شود و به شرکت‌های بیمه‌ای هم اطلاع دهد که دقیقاً چه خبر است. تمام این صحبت‌ها برایم دلنشین بود؛ چرا که به واقع بانک نوردیک به لطف PSD2 و API‌های باز، شروع به تفکر خارج از چارچوب و نوآوری کرده است.

حال به دنیای واقعی بازگردیم. در جلسه‌ای در خصوص نیازهای کسب و کارهای کوچک، اشاره شد که اکثر بانک‌ها هرگز به صورت فعالانه درباره چگونگی اداره کسب و کار با استفاده از Xero یا موارد مشابه مشاوره‌ای ارائه نمی‌دهند. اکثر بانک‌ها این تصور را ایجاد کرده‌اند که هیچ اهمیتی به همراهی مشتریان‌شان نمی‌دهند، چون آنها فکر می‌کنند که همه بانک‌ها مشابه هستند و به همین دلیل است که غالب‌شان از فقدان رؤیای پردازی دیجیتال رنج می‌برند.

یک مثال خوب برای این مورد، سه تا چهار بار چک کردن اپلیکیشن بانکی‌ام در روز است. احتمالاً بانکم فکر می‌کند که علت این کار، علاقه من به اوست، اما من به هیچ وجه علاقه‌ای به بانکم ندارم. صرفاً به‌طور مرتب اپلیکیشن‌ام را چک می‌کنم تا به عنوان یک کسب و کار کوچک متوجه شوم که مشتریان تا آن موقع پرداخت‌شان را انجام داده‌اند یا خیر. بعد مودی به ذهنم رسید که چرا هیچ نوتیفیکیشنی در اپلیکیشن در نظر گرفته نشده که به محض پرداخت هرگونه پولی به حسابم، به من اطلاع دهد؟ علت آن این است که بانک به جای اینکه فکر کند چه کارهایی را می‌تواند در اپلیکیشن‌اش انجام دهد، صرفاً سیستم بانکی شعبه قدیمی‌اش را برداشته و آن را درون اپلیکیشن پیاده‌سازی کرده است.

این یکی از دلایلی است که من واقعاً بانک‌های جدید مانند بانک مترو را دوست دارم، این بانک‌ها حداقل سعی دارند کارها را بهتر از قبل انجام دهند. به عنوان مثال فرض کنید که نمی‌توانید کارت خود را پیدا کنید. آیا گم شده است یا آن را از دیده‌اند؟ در خصوص این مثال، شما فکر می‌کنید به احتمال زیاد، آن را گم کرده‌اید. اکثر بانک‌ها انتظار دارند که با آنها تماس بگیرید و خبر دهید که کارت‌تان گم شده، سپس برای شما یک کارت جدید صادر می‌کنند. در مترو، اپلیکیشن آن را باز و گزینه فعال‌بودن کارت را در حالت

«خاموش» تنظیم می‌کنید. این بدان معنی است که کارت تازمانی که آن را پیدا نکرده‌اید، قابل استفاده نیست و هر زمان که خواستید می‌توانید مجدد آن را در حالت «روشن» تنظیم کرده یا درخواست کارت جدید بدهید. این هم برای مشتری راحت‌تر است و هم برای بانک صرفه‌جویی به همراه دارد؛ چراکه کارت بانکی‌ای که در واقع زیر مبل افتاده و گم شده است، باطل نمی‌شود. اینجا جایی است که واقعاً باید بانکداری باز آغاز شود؛ چراکه همه چیز در وهله اول و بیشتر از هر چیز دیگری بر مشتری متمرکز است.

تبدیل بانک اسپاگتی به بانک لگویی

با فرض اینکه ما با تمرکز بر مشتری شروع می‌کنیم، بسیاری از شرکت‌ها مانند «باد»، «بانک کلیپر»، «لوریس»، بانک «ساکسو»، «سولاریس» و مواردی از این دست که طی چند سال گذشته راه‌اندازی شده‌اند، بر ارائه قابلیت‌های بانکداری باز و بانکداری به عنوان خدمت متمرکزند. با صحبت با این استارت‌آپ‌های فین‌تک، مشخص می‌شود که هر کسی می‌تواند بدون مجوز بانکی اقدام به تأسیس یک بانک تمام‌عیار کند. من می‌توانم با چند API از باد و سولاریس یک بانک راه‌بیندازم و با اضافه کردن چند API دیگر از بانک ساکسو، می‌توانم یک بانک خرد و سرمایه‌گذاری در مقیاس کامل ایجاد کنم.

در حقیقت، اگر قابلیت‌های مارکت پلیس API‌های در حال توسعه را با هم ترکیب کنید، می‌توانید یک بانک لگویی را توسعه دهید. بانک لگویی هیچ قطعه‌ای از خود ندارد، اما قطعات را به روش‌ها و شکل‌های مختلفی به هم متصل می‌کند. قطعات تشکیل‌دهنده نیز برای همه یکسان هستند و اینکه شما چگونه قطعات را در کنار هم قرار می‌دهید، تفاوت را ایجاد می‌کند. مانند لگو که می‌توانید قطعات را به شکل قلعه یا خانه بسازید و همه اینها وابسته به این است که چگونه آنها را کنار هم قرار می‌دهید.

به همین روش، من می‌توانم یکسری API بگیرم و یک بانک جهانی، یک بانک تجاری یا یک بانک خرد ایجاد کنم. همه چیز به چگونگی چیدمان تکه‌های مختلف از بازار اپلیکیشن‌ها، API‌ها و تحلیلگری‌ها مرتبط است. این همان چیزی است که بانکداری باز را تعریف می‌کند؛ آنچه را که از همه بهتر انجام می‌دهید، انتخاب کنید و باقی موارد

را به خدمات سایرین پیوند دهید. این چیزی است که دنیای جدید بانکداری به عنوان خدمت را توصیف می کند. یک بانک می تواند در یک روز، راه اندازی، سه بار در روز، به روزرسانی و یک بار در ماه، بر اساس معماری خدمات میکروسرویس و استفاده از خدمات منبع باز از بازار فناوری های بانکی، نو سازی شود.

این یک تفکر کاملاً متفاوت با یک مؤسسه سنتی و بزرگ است. یک مؤسسه سنتی و بزرگ فکر می کند که باید همه چیز را خودش بسازد و کنترل کند. مؤسسات جدید دیجیتال تقریباً هیچ چیزی را خودشان نمی سازند و همه چیز را به سرعت و به صورت رایگان یکپارچه می کنند. به این ترتیب، بسیار زیرک، چابک و رایگان هستند. مؤسسات سنتی و بزرگ سعی دارند همه چیز را مدیریت کنند و مطمئن شوند که همه چیز بازاری شده و با قوانین تطبیق دارد و این کار را نه یک بار، دو بار یا سه بار؛ بلکه تمام وقت تکرار می کنند؛ بنابراین بسیار کند، بوروکرات و پرهزینه هستند.

آیا یک مؤسسه سنتی و بزرگ می تواند به یک بانک لگویی تبدیل شود؟ بعید است. دلیلش این است که بیشتر مؤسسات موجود، بانک های اسپاگتی هستند. بانک های اسپاگتی سیستم هایی دارند که طی ۵۰ سال گذشته ساخته شده و اتصالات، تعاملات، وابستگی و هم پوشانی زیادی دارند. برخی از آنها امروز هنوز وجود دارند؛ چرا که در دهه ۱۹۷۰ ساخته شده اند و اکنون با توجه به اینکه پایه و اساس هر آنچه پیش تر به وجود آمده است، هستند، جایگزین کردن آنها بسیار سخت است. این موضوع مرتبط با سیستم متمرکز است که بخشی از زیرساخت های اساسی بانک است و تغییر آن دشوار خواهد بود.

برخی سیستم ها به این دلیل وجود دارند که بانک هایی که طی ۵۰ سال گذشته با استراتژی ادغام و تملک رشد کرده اند، هر بار که بانک دیگری را می خریدند، سیستم های آن بانک را جایگزین نمی کردند و امروز صرفاً آنها را با محیط جداگانه خود ادغام کرده اند.

برخی سیستم ها هم وجود دارند، صرفاً به دلیل اینکه بانک ها ساختاری محصول محور داشتند و دارند. به همین دلیل برای هر یک از خطوط کسب و کاری که هر کدام نیز به عملیات خاصی نیاز دارد، به ناچار سیستم های جداگانه ای طراحی شده که ما آنها را سیلو

می‌نامیم. سیلوهای محصول‌محور، سیستم‌هایی هستند که با ساختارهای کلیدی که پایه و اساس زیرساخت‌های بانک را تشکیل می‌دهند، یکپارچه نشده‌اند و از اجزای اصلی عملیات بانک بزرگ و سنتی اسپاگتی هستند. با این اوصاف چگونه می‌توانید یک بانک اسپاگتی را به یک بانک لگویی تبدیل کنید؟

پاسخ این است که برای تغییر، از بانکداری به‌عنوان خدمت، استفاده کنید. بانکداری به‌عنوان خدمت به یک بانک بزرگ و سنتی کمک می‌کند تا بدون آسیب به بنیان و اساسش در کنار انتقال به یک پلتفرم API جدید، بتواند از هر خدمتی از یک شرکت دیگر، بهره‌برد. بدین ترتیب، بانک می‌تواند فرایند پرداخت را به‌صورت منبع‌باز انجام دهد و در عین حال سیستم‌های پرداخت قدیمی خود را نیز حفظ کند. بانک می‌تواند در حالی که سیستم‌های اعتباری قدیمی خود را فعال نگه می‌دارد، روند اعتبارسنجی را نیز انجام دهد و آن را منبع‌باز کند. در نهایت، فقط و فقط زمانی که بانک با دنیای جدیدش حالش خوب و خوشحال بود، می‌تواند دنیای قدیمی خود را کنار بگذارد.

به این ترتیب است که یک بانک بزرگ و سنتی به یک بانک لگویی تبدیل می‌شود؛ در واقع یک بانک لگویی در کنار یک بانک اسپاگتی توسعه می‌یابد. بانک اسپاگتی ساختارهای کنترل اختصاصی خود را تا هر زمان بخواهد، فعال نگه می‌دارد، اما سرانجام خود را در یک ساختار جدید منبع‌باز و مبتنی بر صدها قطعه لگو در قالب API‌ها، اپلیکیشن‌ها و تحلیلگری‌های جدید جایابی می‌کند.

رگولاتور این روزها از بانک اسپاگتی می‌خواهد که به یک بانک لگو تبدیل شوند. مسئله این است که بانک اسپاگتی غالباً به دلیل کمبود درک، چشم‌انداز و رهبری، فاقد چشم‌اندازی برای تبدیل شدن به یک بانک لگویی است.

بانکداری باز از نگاه نوآوران

اجماع نظر بسیاری از شرکت‌هایی که مشاوره، سیستم یا کسب‌وکارهای جدیدی را در حوزه فین‌تک ارائه می‌دهند، این است که بانکداری باز، ارجح و مهم‌تر از هر چیزی در مورد تمرکز بر مشتری است. به‌عنوان مثال، تجربه آن‌بور دینگ مشتری امروز و حشتناک است و مشتری را مجبور می‌کند تا با تمام مدارک شناسایی‌اش به شعبه بیاید. بنابراین

اگر ما می‌توانستیم با ساده کردن فرایندها نقاط ناخوشایند آن را از بین ببریم، عالی می‌شد. سؤالی که به وجود می‌آید، این است که چگونه می‌توانید این موضوع را تجاری‌سازی کنید؟ اگر آن بوردینگ به روشی انجام شود که در آن چک‌ها از طریق دوربین گوشی‌های هوشمند اسکن و چهره، گذرنامه و آدرس شما نیز الصاق شود، آنگاه همین مورد به یک خدمت کالایی تبدیل می‌شود که هیچ‌کس مایل به پرداخت برای آن نیست، اما همه از آن استفاده می‌کنند.

به‌طور مشابه، چگونه می‌توانید مشتریان را راضی کنید که بانک خود را با شرکت‌های فین‌تک عوض کنند، در حالی که آنها از خدمتی که در اختیارشان است، راضی هستند؟ بزرگ‌ترین حرکت در انگلستان زمانی اتفاق افتاد که بانک «سانتاندر» حساب ۱۲۳ خود را معرفی کرد که نرخ سود بالاتری نسبت به هر حساب بانکی دیگر انگلیس پرداخت می‌کرد. این پیشنهاد باعث شد مردم بانک خود را تغییر دهند، اما هزینه بسیار بالایی را برای سانتاندر به همراه داشت. این بانک سالانه یک میلیارد پوند برای تأمین هزینه‌ها خرج می‌کرد و به همین دلیل، پس از چند سال نرخ سود خود را کاهش داد.

مردم به‌ندرت حساب‌های بانکی خود را تغییر می‌دهند و این یک چالش واقعی برای بانک‌های چالشگر است. این چالشگران ادعا می‌کنند که این فرایند با جلب اعتماد مشتریان به استفاده از خدمات‌شان آغاز می‌شود. بنابراین یک چالشگر به‌عنوان یک حساب ثانویه کار خود را آغاز و سپس از اقتصاد API بانکداری باز برای غنی‌سازی اطلاعات استفاده می‌کند. این کاری است که مونزو، یکی از بانک‌های پیشرو دیجیتال انگلستان انجام می‌دهد. با گذشت زمان، مردم متوجه می‌شوند که همیشه از اپلیکیشن چالشگر استفاده می‌کنند و دیگر به بانک قدیمی خود احتیاجی ندارند. در این مرحله است که آنها بانک خود را تغییر می‌دهند. این ایده جذاب به نظر می‌رسد، اما این سؤال را ایجاد می‌کند که چه تعداد از چالشگران به جای اینکه توسط بانک‌های بزرگ خریداری شوند، واقعاً می‌توانند آنها را به چالش بکشند؟ این اتفاقی است که در شرکت‌های «سیمپل» و «اتم» افتاده است که مالک فعلی هر دوی آنها BBVA است. بسیاری از استارت‌آپ‌ها علاقه دارند سرنوشت مشابهی برایشان رقم بخورد؛ توسط یک بازیگر بزرگ با مبلغ بالا خریداری شوند.

با بازگشت به بحث بانکداری باز، می‌توان گفت ترس، عدم اطمینان و تردید زیادی درباره کل این موضوع وجود دارد. شواهد اصلی این امر زمانی مشخص شد که نشریات انگلیسی هشدار دادند که افراد در صورت اجازه دسترسی به حساب‌های بانکی به طرف ثالث، هک می‌شوند و مورد کلاهبرداری قرار خواهند گرفت؛ با وجودی که رگولاتور انجام این کار را اجبار کرده بود. بدیهی است که این موضوع صحت ندارد. با تمام این اوصاف، چرا یک رگولاتور باید مقرراتی را وضع کند که امنیت را کاهش دهد؟ با این وجود، ترس، عدم اطمینان و تردید اثر خودش را خواهد گذاشت. به عنوان مثال، اگر طرف ثالث داده‌های شما را به خطر بیندازد، چه کسی مسئول است؟ چگونه اثبات می‌شود؟ معمولاً مسئولیت آن با بانک است. مقررات عمومی حفاظت از داده‌ها (GDPR) این کار را پیچیده‌تر هم می‌کند. چگونه می‌توانید تمام داده‌های مشتری را به اشتراک بگذارید؛ در حالی که مقررات، شما را از این کار منع می‌کنند؟

پیشران همه این موارد، مقررات اتحادیه اروپا برای API‌های باز مرتبط با پرداخت‌هاست. انگلستان قوانین اتحادیه اروپا را در حوزه بانکداری باز به کار بست که طی آن به بانک‌ها گفته می‌شود که باید داده‌ها و فرایندهای خود را با طرف‌های ثالث به اشتراک بگذارند. از همه این حرف‌ها که بگذریم، بیایید به اصول اولیه برگردیم؛ آیا کسی اصلاً اینها را می‌خواهد؟

به کرات می‌شنویم که بانک‌ها از مشارکت و هم‌آفرینی صحبت می‌کنند، اما در عمل خیلی چنین اتفاقی را نمی‌بینیم. ممکن است در آینده شاهد موارد بیشتری در این زمینه باشیم، اما در حال حاضر همکاری واقعی بین فین‌تک‌ها و بانک‌ها بسیار اندک است. در حقیقت، به نظر می‌رسد که بیشتر بانک‌ها در مورد آنچه دارد اتفاق می‌افتد، کمی گیج شده‌اند. اکنون نیمی از بانک‌های بزرگ برای بانکداری باز آماده نیستند و بسیاری از آنها می‌پرسند که نمونه کسب و کاری عملیاتی شده بانکداری باز کجاست؛ به ویژه اگر این کار نیازمند سرمایه‌گذاری پرریسک و پرهزینه‌ای نیز جهت ارتقا و جایگزینی سیستم‌ها باشد.

آنچه بانک‌ها باید از خود پرسند این است: اگر آنها رویکرد بازی را نسبت به اشتراک‌گذاری داده‌ها از طریق API اتخاذ کنند، چه معنایی دارد و اگر رقبایشان نیز

همین کار را به صورت مشابه انجام دهند، چه معنایی دارد؟ این یک بازی برد-برد است و بانکداری باز برای برخی بانکداران فرصتی بزرگ برای به چالش کشیدن رقبای سنتی و جدیدشان فراهم می‌کند. بنابراین فقط باید فرصت را غنیمت بشمارید. به طور خلاصه، اکثر افراد غیربانکی که با آنها ملاقات می‌کنم، معتقدند که در اطراف بانک‌ها موارد زیادی تغییر کرده، اما در خود بانک‌ها شاهد تغییرات کمی هستیم. آنها معتقدند بانکداری باز و API‌های باز بانک‌ها را تغییر می‌دهد؛ اگرچه این تغییرات در خصوص سیستم‌های محدودتر رخ می‌دهد، اما با توجه به همین تغییرات تا سال ۲۰۲۵، بانک‌های بزرگ ناب‌تر، سریع‌تر و جذاب‌تر می‌شوند و کماکان بانک‌های بزرگی خواهند بود.

کلام آخر

امروز دولت‌ها، رگولاتورها را مأمور طراحی برنامه‌های نوآوری مالی جهت حمایت از مراکز مالی و ایجاد کشش در بازار جدید فین‌تک‌ها می‌کنند. بخش‌های اصلی این تحولات توسعه سندباکس‌های رگولاتوری و نیز اجبار بانک‌ها در به اشتراک گذاری داده‌های مشتری با طرف‌های ثالث از طریق بانکداری باز است.

بهره‌مندانه‌تر

برای سفارش اینترنتی این کتاب به وبسایت
فروشگاه انتشارات راه پرداخت مراجعه کنید
way2pay.shop



انتشارات راه پرداخت

قطب‌نمای بانکداری دیجیتال

در سال‌های گذشته، درباره بانکداری دیجیتال، بانکداری باز، بانکداری به‌عنوان سرویس، پلتفرم‌های بانکداری، فین‌تک و تک‌فین بحث‌های زیادی انجام شده است. مادر یک دهه تغییر سریع قرار داریم که چالش‌های عظیم و فرصت‌های بزرگی را ارائه می‌دهد. یونیکورن‌های میلیارد دلاری به سرعت ظاهر می‌شوند و غول‌های اینترنتی به سلطه جهانی دست می‌یابند.

برخورد بانک‌ها با این تغییرات چگونه است؟ کریس اسکینر، نویسنده معروف حوزه فین‌تک، پنج بانک، یعنی جی‌پی‌مورگان چیس (آمریکا)، BBVA و ING (اروپا) و DBS و CMB (آسیا) را انتخاب کرده تا تجربیات این بانک‌ها در حوزه تحول دیجیتال را بررسی کند. وی مصاحبه‌های مفصلی با مدیران این بانک‌ها انجام داده و نه‌تنها به اسرار سازگاری و بقای این بانک‌ها پرداخته؛ بلکه چگونگی پیشرفت‌شان در دریای فناوری‌های مالی را شرح داده است. با مطالعه کتاب قطب‌نمای بانکداری دیجیتال، از رهبران بزرگ بیاموزید و یاد بگیرید که چگونه یک بانک دیجیتال موفق بسازید.