

نوآوری، جسارت و راهبرد در راه اندازی دوباره بانک‌ها

گسترش بانک

احمد میردامادی، رضا قربانی

برت کینگ



راه‌کار

گروه مشاوران راه‌کار

چاپ دوم





انتشارات راه پرداخت

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

نسخه نمونه

بسم الله
الرفيع
الرفيع



The mark of
responsible forestry
FSC® C009732

سرشناسه: کینگ، برت، ۱۹۶۸ - King, Brett.

عنوان و نام پدیدآور: گسست بانک‌ها: نوآوری، جسارت و راهبرد در راه‌اندازی دوباره بانک‌ها/ نویسنده برت کینگ؛ مترجمان احمد میردامادی، رضا قربانی؛ ویراستار ارشد مینا والی؛ ویراستار محتوایی قاسم سرافرازی.

مشخصات نشر: تهران: راه پرداخت، ۱۴۰۱.

مشخصات ظاهری: ۲۴۶ ص.: نمودار.

شابک: ۹۷۸-۶۲۲-۷۷۰۲-۶۲-۰

وضعیت فهرست نویسی: فیپا

یادداشت: کتاب حاضر با عنوان «گسست بانک‌ها: نوآوری و ساختار شکن‌ها و استراتژیست‌ها بانکداری را از نو می‌سازند» با ترجمه آزاده تیموریان توسط انتشارات رضا قربانی در سال ۱۳۹۵ به چاپ رسیده است.

یادداشت: عنوان اصلی: Breaking banks: the innovators, rogues, and strategists rebooting banking, ۲۰۱۴.

یادداشت: کتابنامه.

عنوان دیگر: گسست بانک‌ها: نوآوری و ساختار شکن‌ها و استراتژیست‌ها بانکداری را از نو می‌سازند.

عنوان دیگر: نوآوری، جسارت و راهبرد در راه‌اندازی دوباره بانک‌ها.

موضوع: بانک و بانکداری -- تاریخ -- قرن ۲۱م، Banks and banking - History 21st century

موضوع: مدیریت، Management

شناسه افزوده: میردامادی، احمد، ۱۳۴۸ -، مترجم

شناسه افزوده: قربانی، رضا، ۱۳۶۳ دی -، مترجم

شناسه افزوده: والی، مینا، ۱۳۶۳ -

شناسه افزوده: سرافرازی، قاسم، ۱۳۶۶ -

رده بندی کنگره: HG۱۵۵۱

رده بندی دیویی: ۳۳۲/۱۰۹

شماره کتابشناسی ملی: ۸۹۹۶۳۸۰

اطلاعات رکورد کتابشناسی: فیپا

نوآوری، جسارت و راهبرد راه اندازی دوباره بانک‌ها

گفت‌وگو با بانک

احمد میردامادی، رضا قربانی

برت کینگ



راه‌کار

گروه انتشارات

جپ‌دوم



عنوان: گسست بانک: نوآوری، جسارت و راهبرد در راه اندازی دوباره بانک ها

ناشر: راه پرداخت

نویسنده: برت کینگ

مترجمان: احمد میردامادی، رضا قربانی

ویراستار ارشد: مینا والی

ویراستار محتوایی: قاسم سرافرازی

ویراستار ادبی: یلدا شایسته فر

بازبینی نهایی متن: رضا قربانی

صفحه آرا: ایمان شاه سمندی

ناظر چاپ: قادر شهبازی

نوبت چاپ: دوم ۱۴۰۴

شمارگان: ۱۰۰ نسخه

شابک: ۹۷۸-۶۲۲-۷۷۰۲-۶۲-۰

تلفن: ۰۲۱-۴۴۴۳۹۶۶

دورنگار: ۸۹۷۸۴۹۰۲

ایمیل: publisher@way2pay.press

وبسایت: way2pay.press

لیتوگرافی: هنر اشکان

چاپ و صحافی: واژه

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

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

فهرست

مقدمه:

۱۴ صنعتی که از نو متولد و اختراع می شود

فصل ۱

۱۷ دیدگاه نوینی به اعتبار و وام دهی

فصل ۲

۳۷ دوره پرداخت سریع تر و هوشمندتر

فصل ۳

۵۹ بانک هایی که نام تجاری خود را بدون شعب ایجاد می کنند

فصل ۴

۸۱ توده مردم چگونه حمایت از نام تجاری را در بانکداری تغییر می دهند

فصل ۵

۹۹ نه به عادت های بانکداری پدران

فصل ۶

۱۲۱ آیا بیت کوین پایانی بر وجه نقد است؟

فصل ۷

حرکت از مدیریت مالی شخصی به سمت عملکرد مالی شخصی ۱۴۱

فصل ۸

وقتی فناوری رنگ و بوی انسانی می گیرد، آیا یک انسان واقعی می تواند تجربه متفاوتی رقم بزند؟ ۱۵۳

فصل ۹

نئوپانک ها وارد می شوند! ۱۶۷

فصل ۱۰

ایجاد تجاری که مشتریان به آن ها عشق می ورزند ۱۹۵

فصل ۱۱

پول می تواند شادی بخرد ۲۱۷

جمع بندی

ما بانکداری را در هم نمی شکنیم، بلکه آن را دوباره راه اندازی و بازسازی می کنیم ۲۳۱

چرا «گسست بانک‌ها» کتاب مهمی است و «بانکداران ایرانی» هم باید آن را بخوانند؟ تاکنون، کتاب‌های بسیاری دربارهٔ موج تغییر در صنعت بانکداری منتشر نشده و از میان کتاب‌هایی که در این زمینه در جهان به چاپ رسیده است، تعداد کتاب‌هایی که به فارسی ترجمه شده باشد نیز زیاد نیست. شاید به‌جز بانک ۳۰۰ نوشتهٔ برت کینگ و بانک دیجیتال نوشتهٔ کریس اسکینر، نتوان مورد دیگری به زبان فارسی یافت؛ اما شاید از بین تمام کتاب‌های منتشرشده در زمینهٔ دنیای جدید بانکداری، کتاب گسست بانک‌ها از همه مهم‌تر باشد. نخست، نویسندهٔ کتاب را - که احتمالاً مخاطب ایرانی دیگر او را می‌شناسد - معرفی می‌کنیم.

برت کینگ نویسندهٔ کتاب‌های پرفروش، یکی از نظریه‌پردازان و تحلیلگران شناخته‌شدهٔ صنعت مالی، مجری پادگست گسست بانک‌ها در صدای امریکا و بنیان‌گذار استارت‌آپ موون است. او در وب‌سایتش با چهار عنوان خود را معرفی کرده است: سخنران، نویسنده، مجری رادیو و نوآور. این آخری انتخاب عجیبی است! اینکه کسی خود را نوآور معرفی کند، اعتمادبه‌نفس بالایی می‌خواهد؛ اما مهم‌تر از آن این است که دیگران این عنوان را پذیرفته‌اند و بسیاری برت کینگ را آینده‌پژوهی می‌دانند که

توصیه‌های کاربردی مفیدی برای صنعت نسبتاً سنتی بانکداری دارد؛ مثلاً، امریکن بنکر در سال ۲۰۱۲ او را به‌عنوان نوآور برتر سال برگزید یا بنک اینوویشن^۱ - که هر سال نام‌های تجاری جذاب صنعت بانکداری را انتخاب می‌کند - چند سال پیش او را یکی از ۱۰ نام تجاری جذاب صنعت معرفی کرد و جالب است بدانید در فهرستی که کینگ حضور داشت، نه نام تجاری دیگر بانک و او تنها انسان بین ۱۰ نام تجاری برتر صنعت بانکداری جهان بود.

کینگ پیش از گسست بانک‌ها کتابی به نام بانک ۳.۰ نوشته است که در واقع ویرایشی از کتاب بانک ۲.۰ بود. این کتاب در هشت کشور جهان منتشر شد؛ از جمله امریکا، انگلستان، چین، کانادا، آلمان، ژاپن، فرانسه و ایران. کینگ رابطه بسیار خوبی هم با رسانه‌ها دارد؛ فاکس نیوز، سی‌ان‌بی‌سی، بلومبرگ، بی‌بی‌سی، رویترز، فاینانشال تایمز، اکونومیست، ای‌بی‌ای ژورنال، بنک تکنولوژی نیوز، ایشین بنکر، بنکر، وایرد و بسیاری دیگر. او ارتباط مستمری نیز با هافینگتن پست دارد. بنابراین، کتابی از چنین فردی که حرف‌هایش در جهان مورد توجه است، حتماً ارزش خواندن دارد.

۲ بن‌مایه کلی کتاب‌های کینگ تغییر در فضای بانکداری است. او بر آن است که بانک‌ها دیگر نمی‌توانند مانند گذشته به حیات خود ادامه دهند و از مفهومی به نام «نئوبانک» صحبت می‌کند که در بانکداری سنتی تردید به وجود می‌آورد. هرچند تأکید دارد قرار نیست نئوبانک‌ها بانک‌ها را از بین ببرند، معتقد است بازی در حال تغییر است. در این کتاب نیز از بازتعریف مفهوم وام و اعتبار شروع می‌کند و تصور سنتی ما را از این مفهوم با تردید مواجه می‌کند. در ادامه، به تأثیر فناوری در سریع‌تر و هوشمندتر شدن پرداخت می‌پردازد و به تجربه بانک‌هایی نظر می‌اندازد که بدون تمرکز بر شعبه، از نظر کسب‌وکار موفق شده‌اند. کینگ سردمدار کسانی است که مخالف سرسخت شعبه‌های بانکی‌اند و در مقابل شیفته تلفن همراه و توانایی‌های آن شده‌اند. او در ادامه سفرش به شبکه‌های اجتماعی و قدرت نهفته در آن می‌پردازد و می‌کوشد عادت‌های ما را در استفاده از بانک نقد کند. او در این راه به بیت‌کوین هم می‌پردازد که این روزها از آن هیجانات گذشته دور شده و البته جدی‌تر گرفته شده است. کینگ مانند بسیاری از کسانی که در سال‌های گذشته بر تجربه انسانی در تعامل با فناوری تأکید کرده‌اند، نگاهی انسان‌محور دارد. همه این موضوعات مقدمه‌ای است برای رسیدن به بحث نئوبانک. او در معرفی نئوبانک از واژه «عشق» استفاده می‌کند و به تجربه‌هایی اشاره می‌کند که مشتریان به آن عشق می‌ورزند. دقت کنید از فضای بانکداری صحبت می‌کنیم و کسی پیدا شده است که به جای مرتب کردن مفاهیم خشک حسابداری، از «عشق» کمک می‌گیرد. درنهایت، او به این موضوع می‌پردازد که اتفاقاً پول می‌تواند برای ما شادی بخرد! نتیجه‌گیری برت کینگ - برخلاف انتظاری که از شنیدن نام بانک به ذهن می‌رسد - این نیست که نئوبانک‌ها می‌خواهند بانک‌های سنتی را از بین ببرند، بلکه همه این‌ها به «تولد دوباره» بانکداری منجر می‌شود.

۳ در صنعت بانکداری، نوآوری بنیادین مرسوم نیست؛ اما پس از بحران مالی، به نوآوری بنیادین بیشتر از گذشته توجه شده است و بانک‌ها هم باید مقاومت را کنار بگذارند. کینگ در این کتاب می‌گوید ایده‌های جدید آمده‌اند بمانند و نوآوران مصمم‌اند مسیر حرکت پول را تغییر دهند. فراتر از آن، کینگ از راه گفت‌وگو با پیشتازان ساختارشکن در شرکت‌هایی مانند گوگل، پی‌پال و یوبانک عمق بانکداری نوین را نشان داده است.

کتاب گسست بانک‌ها با سازمان‌دهی مطالب به بررسی عمیق کیستی، چیستی، چگونگی، کجایی و چرایی آخرین موضوعات، ابزارها و رویکردهای بانکداری می‌پردازد. در این کتاب، موضوعات بسیار و البته مهمی درباره مفاهیمی همچون بیت‌کوین، وام‌دهی نغریه‌نفر، شبکه‌های اجتماعی، بانکداری خودکار و نئوبانک‌ها مطالعه خواهید کرد. بانکداری در حال تغییر است و برخی نوآوران نیز در ایجاد این تغییرات پیشگام شده‌اند. کینگ استعداد عجیبی در گفت‌وگو با پیشروان صنعت و کشف اهداف بلندمدت و پیش‌بینی‌های آن‌ها دارد؛ ضمن آنکه در زمینه تجزیه و تحلیل موارد مطالعاتی و کشف مفاهیم عمیق نیز بسیار زبده و ماهر است. سرعت بالای تغییرات بانکداری - به‌ویژه در فضای بحران‌های مالی و جهانی اخیر - توجه بانکدارها، سرمایه‌گذاران و کارآفرینان را به خود جلب کرده است. این تغییرات از کجا می‌آید؟ چه کسی آن‌ها را هدایت می‌کند؟ و صنعت در پنج، ۱۰، یا ۲۰ سال آینده در کجا قرار خواهد گرفت؟ درک پاسخ این پرسش‌ها برای هر شخصی که درگیر صنعت مالی است، ضرورت دارد. به مدد فناوری‌های نوین و تغییرات صورت گرفته در اندیشه و تفکر مصرف‌کنندگان، بخش‌های دیگر اقتصاد جهانی نیز تغییرات گسترده‌ای کرده است. در آینده نزدیک، بانکداری نیز از این قاعده مستثنا نخواهد بود. گسست بانک‌ها به افراد و ایده‌هایی نظر می‌افکند که صنعت را به سمت و سویی جدید می‌برند.

۴ جیم ماروس، فعال در زمینه راهبردهای بازاریابی بانکی، درباره این کتاب می‌گوید:

فقط برت کینگ می‌تواند قدرتمندترین دگرگون‌کننده‌ها، نوآوران و صاحب‌نظران را در صنعت خدمات مالی گرد هم آورد و دیدگاه‌های آن‌ها را درباره روندها و راهبردهای نوظهور و تأثیرگذار در بانکداری عصر حاضر جویا شود. برت - فراتر از مصاحبه‌ها - با تعمق بیشتر بر روندهای یادشده، نظرهای خود را درباره مسیرهایی مطرح می‌کند که بانک‌ها می‌توانند از این نگرش‌ها و بینش‌ها به نفع خود بهره‌برداری کنند. هر بانکدار یا شخصی که در این صنعت است قصد دارد خود را برای ورود به راه متمایز و درهم‌گسیخته پیش رو آماده کند، باید این کتاب را مطالعه کند.

پیر کارلو گرا، مدیر جهانی رویه‌های صنعت خدمات مالی شرکت اکسنچر، هم درباره این کتاب می‌گوید: به نظر من، این کتاب بینش و درون‌بینی بالایی دارد و نظرهای متفاوت نقش‌آفرینان گسترده‌ای را مطرح می‌کند که در حال حاضر در اکوسیستم بانکداری حضور دارند یا در آینده حضور خواهند داشت. هر بانکداری که این کتاب را مطالعه کند، می‌تواند با تدوین راهبردهای صحیح، آینده خوبی برای خود رقم زند و جزو پیش‌تازان ارزش‌آفرین در این عرصه باشد.

مت هریس هم عضو هیئت‌مدیره شرکت بین، اظهارنظر جالبی دارد:

برت در کتاب گسست بانک‌ها از خط مقدم مبارزه ازم‌گسیختگی خدمات مالی گزارش‌های درستی فراهم می‌آورد. در این کتاب، سخنان ساختارشکنان را از زبان شخص آن‌ها مطالعه می‌کنید که با شیوه مصاحبه متفکرانه برت، به‌گونه‌ای روشن‌گرانه و شفاف گردآوری و منطبق بر اطلاعات کلیدی و مشاهدات صنعت تنظیم شده است. هر شخصی در این صنعت باشد، باید این کتاب را مطالعه کند.

کریس اسکینر در ایران با کتاب بانک دیجیتال شناخته شده است. او نیز می‌گوید:

برت در کتاب گسست بانک‌ها زنجیره تغییراتی را که در کتاب بانک ۲۰ آغاز کرده بود، مفصل و مشروح ادامه می‌دهد. ارتباطات فزاینده و مکمل، پول‌های مجازی و اینترنت اشیا در دنیای فناوری‌های نوین وارد عرصه شده است و برت نیز همه آن‌ها را به یاری می‌گیرد. این بیانگر آن است که بانکداری فراتر از حد تصور در حال دگرگونی است. البته، این ناراحت‌کننده است که روشنفکران و خلاقان معدودی همچون

برت این موضوع را درک می‌کنند.

دیوید باخ، نویسنده‌ای که کتاب‌هایش نه بار در فهرست پرفروش‌های نیویورک تایمز قرار گرفته است، دربارهٔ این کتاب می‌گوید:

همان‌طور که تمام دنیا در جست‌وجوی راه‌حل‌های معقولانه‌تر برای رویارویی با مشکلات مالی است، نظام سنتی بانکداری نیز به علت وجود اصطکاک‌ها، قوانین و نظام‌های خود، با مسائل جدی روبه‌رو شده است. برت کینگ در کتاب گسست بانک‌ها تصویر بسیار خوبی از نوآوران این عرصه ارائه کرده است؛ افرادی که سعی دارند آیندهٔ نوینی رقم بزنند که نجات‌بخش مصرف‌کنندگان مالی است.

۵ اما این نکته را نباید از نظر دور داشت؛ هنگام مطالعهٔ ایده‌هایی که هم‌اکنون در کشورهای توسعه‌یافته با عنوان ایده‌های ناب شناخته می‌شود، متوجه می‌شوید ما نیز به‌عنوان یک شهروند ایرانی نه‌تنها با این مفاهیم و ایده‌ها بیگانه نیستیم، بلکه برخی از آن‌ها را در تجارب بانکداری خود به کار می‌بریم. احساس غرور و افتخاری که به ما دست می‌دهد وصف‌ناشدنی است، زیرا همیشه بار سنگین واژهٔ جهان سوم را به دوش کشیده‌ایم، درحالی‌که متخصصان و کارشناسان ما کاملاً بی‌ادعا پایه‌ای دانشمندان کشورهای جهان اول پیش رفته‌اند تا امروز صنعت بانکداری ما با کشورهای توسعه‌یافته و مدعی فاصلهٔ اندکی داشته باشد. همان‌طور که در این کتاب نیز می‌خوانیم، مشتریان بانکداری مهم‌ترین ارکان صنعت بانکداری یک کشورند که اگر از تجارب بانکی خود راضی باشند، می‌توان آن صنعت را موفق نامید. باوجود تمام کاستی‌ها، اگر به چند وقت اخیر بنگریم، قطعاً به این نتیجه می‌رسیم فناوری‌های بانکی و بانکداری ایران پیشرفت‌های چشمگیری داشته است. جای خالی کتابی احساس می‌شود که تجربه‌های ایرانی را به شیوهٔ داستان‌گو مستند کند.

۶ از جذابیت‌های کتاب تعدد مصاحبه‌های آن با کارشناسان و صاحب‌نظران است. آن‌ها باوجود اختلاف‌نظر با یکدیگر، در یک موضوع کاملاً یک‌زبان‌اند که صنعت بانکداری دنیا باید به قطعات تشکیل‌دهندهٔ خود تجزیه شود. سپس با درنظرگرفتن قابلیت‌های چشمگیر فناوری‌های روز دنیا، با حذف برخی قطعات و افزودن برخی دیگر، دوباره شکل بگیرد تا صنعت کاملاً نوینی حاصل شود؛ اتفاقی که شاید در تاریخ کم‌نظیر باشد و به قول کینگ حضور در این فضا هیجان خاصی دارد که نصیب همهٔ ما شده است.

۷ این کتاب در سال ۲۰۱۴ به چاپ رسیده و بسیاری از پیش‌بینی‌های نویسنده مربوط به سال‌های ۲۰۱۴ و ۲۰۱۵ است. این ذات جهان درحال‌تغییر است و هنگام مطالعهٔ کتاب باید در نظر داشت برخی از موارد ممکن است رخ داده باشد، درحالی‌که در زمان انتشار کتاب هنوز ایده‌ای بیش نبود.

۸ هنوز این حرف پیتز سنگه، استاد مسلم مدیریت در دانشگاه ام‌آی‌تی، تکرار می‌شود که: ۲۰ یا ۳۰ سال آینده را مجسم کنید. انتظار نمی‌رود سال‌های پیش رو آرام‌تر از سال‌های گذشته باشد ... یک چیز قطعی است، مشکلات پی‌درپی توان ما را خواهد گرفت و اگر در شیوهٔ کارهایمان بازنگری نکنیم، همچنان گرفتار مخمصه می‌شویم. در دورانی که تحولات دنیای فناوری هرروز بیش‌ازپیش مرزهای کسب‌وکارها را درمی‌نوردد و هرروز برگ

نویی رو می‌کند، نمی‌توان آثار این دگرگونی‌های شگرف را در تغییر اصول و روش‌های تجارت و کسب‌وکار نادیده گرفت.

این تحولات همچون آب جریان می‌یابد. طبیعی است اگر به‌درستی جریان‌یابی شود، می‌توان آن‌ها را به مسیر درست هدایت و از توان تغییردهنده آن در جهت درست استفاده کرد؛ اما اگر به‌درستی هدایت نشود، چون سیلی بنیان‌کن همه نهادهای موجود کسب‌وکار را منهدم می‌کند. این واقعیت زمانی پررنگ‌تر می‌شود که به آن نقش ترکیب جمعیتی جوان و شیفته فناوری ایران امروز را هم اضافه کنیم. واقعیت این است که در بیشتر حوزه‌ها و به‌ویژه در حوزه بانکداری و پرداخت الکترونیکی، آن‌چنان‌که باید این نقش جدی گرفته نشده است و این واقعیت به‌شدت رخ می‌نماید که نیازها و مطالبات جامعه به‌سرعت در حال تغییر است. لذا، توجه جدی به تغییرات و تدوین راهبردهای مؤثر برای تطبیق متناسب می‌تواند در دگردیسی مثبت کسب‌وکارهای مرتبط با حوزه بانک و پرداخت مؤثر باشد، چنان‌که بی‌توجهی به این موضوع می‌تواند سبب تغییر جدی در ترکیب بازیگران این میدان شود. شاید، این خلاصه تمام آن چیزی است که برت کینگ کوشیده است در این کتاب به ما بگوید. از شما دعوت می‌کنیم در این سفر با ما همراه باشید.

۹ در پایان، باید این را اضافه کنیم که این کتاب در تابستان سال ۹۴ آماده انتشار بود. کار انتشار این کتاب را به پژوهشکده پولی و بانکی سپردیم. با تغییراتی که از آن زمان در پژوهشکده شرع شد و با رفتن دکتر فرهاد نیلی، دکتر فرشاد فاطمی و مهندس محمدهادی شالباف از این مجموعه این کتاب در هزارتوهای پژوهشکده سرگردان شد و در نهایت تصمیم گرفتیم از خیر انتشار این کتاب توسط این مجموعه معظم بگذریم. در این مدت افرادی از این مجموعه بسیار به ما کمک کردند؛ هرچند که همه تلاش‌ها نتیجه نداد اما لازم است از این دوستان تشکر کنیم: محمدامین جعفری، جهان‌شا نیکوند، نادیا همایی، صدیقه احمدی، بژانگ آستانکی، سعید ابراهیمی، حسین تیموریان، منیژه آراء، روناک فرضی، اکرم نوری، سیدفرشاد فاطمی اردستانی، سیدشمیم طاهری و دیگر یاران در پژوهشکده پولی و بانکی بابت همراهی‌شان سپاسگزاریم و زحمات و همراهی‌شان را ارج می‌نهیم.

درباره نویسنده

برت کینگ نویسنده کتاب‌های پرفروش در وبسایت آمازون، مفسر مشهور صنعت، سخنران، مجری برنامه رادیویی گسست بانک‌ها در صدای آمریکا (یک شبکه گفت‌وگوی رادیویی آنلاین با بیش از ۹ میلیون شنونده در ماه) و بنیان‌گذار خدمات بانکداری تحول آمیز مبتنی بر تلفن همراه با عنوان «موون» است. روزنامه امریکن بنکر او را در سال ۲۰۱۲ به‌عنوان نوآور سال برگزید؛ و بنک اینویشن نیز وی را به‌عنوان یکی از ۱۰ نام تجاری «جذاب در صنعت بانکداری» نامزد کرده است. کتاب اخیر برت کینگ با عنوان بانک ۰.۳ - که به هشت زبان ترجمه شده است - پس از انتشار در کریسمس ۲۰۱۲، در کشورهای آمریکا، انگلستان، چین، کانادا، آلمان، ژاپن، فرانسه و ایران در صدر پرفروش‌ترین‌ها قرار داشت. تاکنون، فاکس نیوز، سی‌ان‌بی‌سی، بلومبرگ، بی‌بی‌سی و همچنین رویترز، فاینانشال تایمز، اکونومیست، ای‌بی‌ای ژورنال، بنک تکنولوژی نیوز، ایشین بنکر ژورنال، بنکر، مجله وایرد و بسیاری دیگر با برت کینگ گفت‌وگو کرده‌اند.

او به‌عنوان بلاگ‌نویس پیوسته در هافینگتن پست مطلب می‌نویسد.

مقدمه: صنعتی که از نو متولد و اختراع می شود

فرضیه ساختارشکنی در خدمات مالی نسبتاً جدید است. صنعت بانکداری شاید به جز تلاش برای آزادی از قواعد دولتی در دهه ۱۹۷۰ تاکنون با جهش‌های چشمگیر در نوآوری یا تغییرات کلان دیگری در پویایی نقش‌آفرینان آن شناخته نشده است. قطعاً همیشه، برخی ادغام‌ها، تملک‌ها و گاهی تحکیم و تقویت برخی صنایع با یکدیگر وجود دارد، اما هرگز چیزی به اندازه سطح ساختارشکنی‌ای که به تازگی به عنوان مثال در صنعت موسیقی یا چاپ شاهد بوده‌ایم، یا پویایی‌های بخش ارتباطات با تغییر از تلگراف به تلفن و سپس از خط ثابت به تلفن همراه نبوده است.

در میانه بحران مالی سال ۲۰۰۹، پل ولکر - رئیس پیشین فدرال رزرو آمریکا - صنعت مالی را در زمینه تمام پیشینه‌های نوآوری مورد تردید قرارداد:

ای کاش یک نفر بتواند مدرکی هرچند کوچک از یک صرفه اقتصادی مرتبط با نوآوری مالی به من بدهد. (آینده نوآوری مالی، وال استریت ژورنال، ۷ دسامبر ۲۰۰۹)

ولکر در ادامه ادعا می‌کند آخرین نوآوری بزرگ در صنعت بانکداری در واقع همان دستگاه‌های عابر بانک بوده است و می‌گوید صنعت بانکداری در طول صدها سال تغییر بسیاری نکرده است. ظاهراً، امروز نیز شکل شعبه بانک قرن ۱۹ تا اندازه زیادی قابل تشخیص است. اگرچه ما تصوراتی از برخی به اصطلاح شعب آینده داشته‌ایم، شیوه بانکداری ما در ۱۰۰ سال گذشته تا حد زیادی بدون تغییر باقی مانده است.

دست‌کم تا چند سال گذشته که اینترنت وارد عرصه شد، صحبت‌های ولکر درست بود؛ اما امروز در زمینه بانکداری، رفتار مصرف‌کننده، روش‌های توزیع محصول و خدمت بانک‌ها تغییرات مهم و چشمگیری را شاهدیم. فناوری‌هایی همچون اینترنت، رسانه‌های اجتماعی و بانکداری با تلفن همراه تغییراتی عالی و ناگهانی را به وجود آورده است. بحران مالی اخیر در دنیا به ایجاد بی‌اعتمادی به

مجموعه نام‌های تجاری بانک منجر شده است. اگرچه ممکن است این بی‌اعتمادی در ماه‌های پیش رو رفع شود، در حال حاضر دلیلی برای به‌تردید انداختن رویکرد بانکداری سنتی به حساب می‌آید. امروزه، رسانه‌های اجتماعی و مشارکت اجتماعی افراد شفافیتی در بحث در مورد اثربخشی بانک‌ها، پشتیبانی از مشتریان و کارمزدها به وجود آورده است که پیش از این هیچ‌گاه وجود نداشت. الگوهای نوین ساختار شکنانه بانکداری، پرداخت‌ها و/یا شبه بانکداری وضع موجود این صنعت را با تردید مواجه کرده است.

بانک‌ها با وجود بار سنگین قواعد، الزامات فراوان برای کفایت سرمایه، زیرساخت‌های بازمانده انبوه و همچنین قراردادهای طولانی مدت ممکن است نتوانند خود را با تغییرات ساختاری رخ داده وفق دهند. به شرکت‌هایی همچون کوداک، بردرز و بلاک‌باستر در دیگر صنایع بیندیشید که در مقابل الگوهای کسب‌وکار ساختار شکنانه، تغییر رفتار مصرف‌کنندگان و تغییرات فناوری سر فروآورده و تسلیم شده‌اند. به هر حال، برخی بانک‌ها نیز ممکن است با مدیریت منابع موجود، لایه جدیدی برای تجارت و فناوری‌های نوآورانه مشتریان ایجاد کنند و بانکی نوین، پویا و سازگار با تغییرات به وجود آورند و به این ترتیب از این دگرگونی‌ها جان سالم به در برند. اگرچه وجود فرایندهای خطر آفرین، الزامات و توقعات حاصل از قاعده گذاری و همچنین نظام‌های فناوری اطلاعات که بیش از ۳۰ تا ۵۰ سال از عمرشان می‌گذرد، نظام بانکداری را دچار یک ایستایی کرده است که نمی‌تواند خود را با محیط همیشه به‌روز و نوین امروزی که در آن زندگی می‌کنیم وفق دهد.

در ماه مه ۲۰۱۳، هنگامی‌که پادکستی برای بررسی این مفاهیم و پرسش‌ها تهیه کردم، هدفم مصاحبه‌های منظم با نقش‌آفرینان ساختار شکن در فضای خدمات مالی بود که هنجارهای عادی را با تردید مواجه کرده‌اند و کوشیده‌اند بانکداری سنتی و همچنین رهبران خلاق که در نظام موجود باقی‌مانده‌اند و همچنان می‌کوشند فضا را رقابتی نگه‌دارند، کلاً تغییر دهند. این دو گروه از نوآوران ساختار شکن ممکن است دوروی متفاوت از یک معضل را نشان دهند و اگرچه رویکردهای متفاوتی دارند، خروجی‌ها و درس‌های کلیدی که فراهم می‌کنند کاملاً روشن‌گرانه است.

کتاب حاضر نه تنها خلاصه‌ای از این مصاحبه‌هاست، بلکه با بررسی الگوها، مفاهیم، رویکردها و ساختارهای کسب‌وکار نوظهور نوین از نظر راهبرد، فناوری و موفقیت، میزان کارایی و ناکارایی هر یک را می‌آزماید. از آن مهم‌تر، به بررسی موضوعاتی می‌پردازد که نقش‌آفرینان سنتی باید از این نوآوران بیاموزند تا پروژه‌های خلاقانه خود را کلید بزنند و در نهایت ریسک‌های ناشی از عدم یادگیری و گوش نسپردن را یادآور می‌شود. مصاحبه‌ها کاملاً بینش آفرین است و مسیرهای نوینی را می‌گشاید، ضمن آنکه مطالعات موردی برخی تکنیک‌ها و الگوهاست که آینده ۲۰ تا ۳۰ ساله صنعت بانکداری را رقم می‌زند. داده‌های جمع‌آوری شده از این مصاحبه‌ها و برداشت‌ها درک عمیق‌تری از آن الگوها ایجاد می‌کند و پشته‌های آماری و کتی برای راهبردهای گوناگون به دست می‌دهد.

مباحثی که در فصل‌های پیش رو مطالعه می‌کنید عبارت است از وام‌دهی نقره‌نفر، بیت‌کوین، پول‌های دیجیتال یا رمزنگاری شده، نئوبانک‌ها، حساب‌های جاری جدید که در فرضیات حسابداری بانکی تردید به وجود می‌آورد، تأثیر رسانه‌های اجتماعی بر نام‌های تجاری بانکی مهم، بانک‌هایی که با وجود پشتیبانی نشدن از راه شبکه شعب رشد چشمگیری داشته‌اند، شاخص‌های پیشرو در تغییر رفتار مشتریان، بانکداری پایدار، بهبود اوضاع مالی و ابزارهای کمکی برای پس‌انداز، شیوه ناپدید شدن بازاریابی کمپین و ظهور تجارت مشتریان، چگونگی درخشش و قابلیت استفاده فناوری و پاسخ‌گویی

اهداف مشتریان. تمام این مباحث بیانگر شایستگی‌های اساسی خدمات مالی خرد است. پدیدآورندگان این تغییرات هنوز به راز این رویکردهای خلاقانه نوین و نوآورانه پی نبرده‌اند. این رازها صرفاً شامل اجرای فناوری صحیح یا تصمیم‌گیری درباره ترکیب یا ترکیب نکردن رسانه‌های اجتماعی و تلفن همراه با راهبردهای ارتباط با مشتریان نیست، بلکه پی بردن به مسیری است که تفاوت، تمایز و قدرت آینده‌نگری را برای نوآوران به ارمغان می‌آورد.

در هر فصل، از رهبران این صنعت پرسیده‌ام از نظر آن‌ها در پنج تا ۱۰ سال آینده چه اتفاقاتی رخ خواهد داد. این بخش از گفت‌وگوها بسیار موردتوجه من است، زیرا نشان می‌دهد به‌طور بالقوه برخی از رویکردهای متحول‌کننده به صنعت بانکداری، وام‌دهی و جذب مشتری - که امروز در حال آزمودن آن‌ها هستیم - در طولانی‌مدت خیلی بیشتر از حد تصور ما ساختارشکنانه خواهد بود.

این‌ها برخی از نوآورترین ساختارشکنان عرصه بانکداری در دنیای امروزند. ببینید چه موضوعاتی به آن‌ها و کسب‌وکارشان هیجان می‌بخشد. چه چیزی باعث شد این رویکردهای نوین را آغاز کنند و وادارشان کرد در هنجارها تردید کنند. از همه مهم‌تر، تصور کنید این اتفاقات چه آینده‌ای را برای ما رقم می‌زند.

این‌ها همان نوآوران، جسوران و استراتژیست‌هایی‌اند که صنعت بانکداری را از نو راه‌اندازی کرده‌اند - حتی شاید به گسست بانک‌ها منجر شده‌اند.

پی‌نوشت‌ها:

1- Bank Innovation

2- Paul Volcker

فصل

دیدگاه نوینی به اعتبار و وام‌دهی

بحران مالی جهانی نخستین کاهش تدریجی در بدهی خانوارها را در کشورهای چون ایالات متحده آمریکا و انگلستان دید؛ اما در ماه‌های گذشته، شاهد رونق دوباره کسب‌وکار وام‌دهی هستیم، به گونه‌ای که رفته‌رفته به سطوح پیش از بحران مالی نزدیک می‌شود. هنگامی که از منشأ وام سؤال می‌شود، وام‌دهندگان سنتی رقابت با خدمات و محیط‌های کاربری دیجیتال را که امکانات و اطلاعات بیشتری به روشی پویاتر فراهم می‌کند، بیش‌ازپیش دشوار می‌یابند. زمان لازم برای تأیید یک وام بر اساس فرایندهای تازه طراحی‌شده نسبت به روند مرسوم اعطای وام وام‌دهندگان کاهش یافته است و اصطکاک کمتری دارد. در پی افزایش بی‌اعتمادی به نظام بانکی سنتی و همچنین گران‌تر شدن وام‌دهی، کارآفرینان توجه خود را به ابزارهای عصر دیجیتال معطوف کردند تا به مشتریانی که از هیچ‌یک از خدمات بانکی بهره‌مند نیستند یا آن‌هایی که در پی گزینه‌های شفاف‌تر و به‌صرفه‌ترند، راه‌حل‌های جدید معرفی کنند. وام‌دهی برای مدت‌زمان بسیار طولانی آزموده شده است. درواقع، موجودیت آن به هزاران سال قبل از پول رسمی و رسمیت یافتن نظام بانکداری برمی‌گردد.

در ۱۵۰ سال گذشته یا بیشتر، باستان‌شناسان در حفاری‌های خود صدها هزار لوح مربوط به ۳۰۰۰ سال

پیش از میلاد یافته‌اند. این الواح نشان می‌دهد در آن زمان نقره و جو (و گاهی هم طلا) به‌عنوان پول اصلی و پشتوانه مالی استفاده می‌شد. تاجران و وام‌دهندگان بین‌النهرینی برای جلوگیری از ربا، وام‌های نقره و جو را با نرخ‌های بهره قانونی^۱ اعطا می‌کردند. بهره سالانه برای وام‌های نقره ۲۰ درصد و برای وام‌های جو ۳۳/۳ درصد تعیین شده بود.

نزدیک به ۴۰۰۰ سال بعد از آن تاریخ، هنوز از همان ساختار اولیه برای اهداف وام‌دهی استفاده می‌کنیم: اصل پول (سرمایه)، مدت بازپرداخت و نرخ بهره.

امروزه، دسترسی به وام فراگیر و ارزان شده است. در دنیای توسعه‌یافته، اعتبار در قالب وام‌های خودرو، وام‌های دانشجویی، وام‌های روز پرداخت، وام‌های رهنی و کارت‌های اعتباری در تنوع درحال‌افزایشی پدیدار شده است. نظام‌های اعتبار خرد^۲ و وام‌دهی - که همین اواخر بانک گرامین^۳ در بنگلادش و همچنین محیط‌های کاربری اجتماعی آنلاین همچون کیوا متداول کرده است - دسترسی گسترده‌تر به اعتبار را در جوامعی که در نظام‌های سنتی چنین امکانی نداشتند، فراهم کرده است.

در سال‌های اخیر، میزان وابستگی ما به اعتبار و همچنین شیوه استفاده از آن تغییر کرده است. در اوایل دهه ۱۹۸۰، بدهی خانوارهای آمریکایی حدود ۶۰ درصد درآمد بود. در بحران مالی سال ۲۰۰۸، این رقم از ۱۰۰ درصد نیز تجاوز کرد. درواقع، بیشترین مقدار آن در آمریکا درست پیش از بحران مالی معادل ۱۴۰ درصد و در انگلستان ۱۷۰ درصد درآمد خانوار بوده است. امروزه، میانگین میزان بدهی کارت اعتباری خانوار آمریکایی به‌تنهایی معادل ۱۵،۱۸۵ دلار برای هر خانوار است که از عدد ۱۹،۰۰۰ دلار در میانه سال ۲۰۰۸ کمتر است. (شکل ۱.۱)

خبر خوب (برای مصرف‌کنندگان) این است که پس از بحران مالی، ما از بدهی کمتری در کشورهایی مانند آمریکا و انگلستان استفاده می‌کنیم. درواقع از زمان بحران مالی، شاهد تقریباً ۲۰ درصد کاهش در بدهی خانوار به‌عنوان درصدی از درآمد بوده‌ایم که به سطوح سال ۲۰۰۲ برگشته است. خبر بد اینکه با افزایش نرخ‌های نکول در سال‌های بحران مالی، این کاهش کمتر از پس‌انداز افراد و بیشتر بیانگر این واقعیت است که نکول‌ها افزایش شگفت‌آوری یافت.

در مرکز این افزایش حجم بدهی‌ها در اقتصادهای توسعه‌یافته، شاهد نظامی هستیم که بر پایه شفاف نبودن هزینه حقیقی وام‌دهی و همچنین رؤیت‌پذیر نبودن پول مشتری بنا شده است.

در دهه ۱۹۶۰ - که کارکرد بدهی اندک بود - حساب بانکی در یک دفترچه حساب خلاصه می‌شد و هیچ دستگاه خودپرداز، کارت‌های اعتباری، یا کارت‌های نقدی^۴ نیز وجود نداشت. اگر می‌خواستید پول خرج کنید، باید دفترچه حساب بانکی خود را به شعبه می‌بردید و وجه نقد برداشت می‌کردید و به‌این‌ترتیب تأثیر هر برداشت در موقعیت مالی شما نیز کاملاً مشهود و شفاف بود؛ ضمن آنکه نمی‌توانستید عموماً بیش از پولی که در حساب بانکی خود داشتید خرج کنید. اضافه برداشت‌ها مرسوم نبود، چک‌ها در صورت کافی نبودن موجودی حسابتان برگشت می‌خورد و رایج‌ترین شکل تأمین منابع مالی رهن گذاشتن مسکن بود (نه کارت اعتباری).

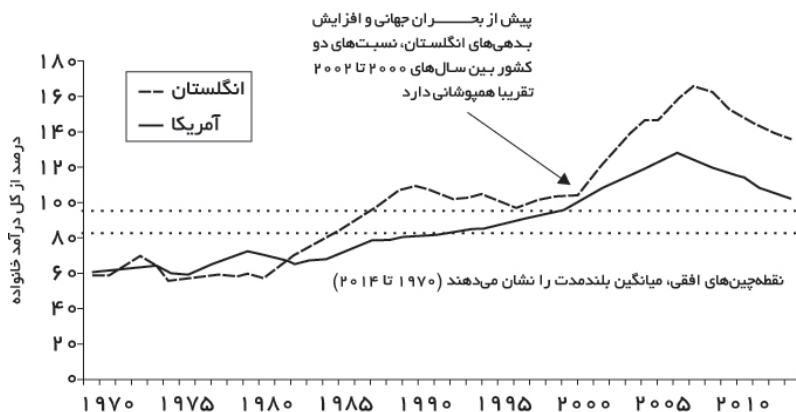
امروزه، استفاده از کارت‌های اعتباری و نقدی باعث می‌شود سرعت خرج کردن پول را متوجه نشویم. این قضیه برای ۶۸ درصد خانوارهای آمریکایی که کل درآمدشان صرف هزینه‌های زندگی می‌شود و هیچ پس‌اندازی ندارند^۵، می‌تواند مشکل‌آفرین باشد. بیشتر ما اگر بخواهیم مخارج روزانه خود را دقیق برآورد کنیم با مشکل مواجه می‌شویم، زیرا نمی‌توانیم حساب موجودی بانکی خود را دقیق داشته باشیم. آن هنگام است که مصرف‌کنندگان پس از خرید مایحتاج هفتگی خود از فروشگاه و کشیدن

کارت نقدی، ناگزیر با تراکنش ناموفقی مواجه می‌شوند که در نتیجهٔ خرج کردن بیش از موجودی کارت حاصل شده است. یا حتی شرایط بدتر زمانی است که آن‌ها اتفاقی اضافه بر موجودی خود برداشت می‌کنند و تا زمانی که به دستگاه خودپرداز مراجعه نکنند، متوجه نمی‌شوند حسابشان به دلیل کارمزدهای اضافه برداشت مثلاً ۳۰۰ دلار بدهکار است.

شیوهٔ استفاده ما از اعتبار در زندگی‌مان به ناگزیر دارد به‌سوی تغییر پیش می‌رود. در پی آگاهی مصرف‌کنندگان از هزینه‌های واقعی، هزینه‌های واقعی وام همچون وام‌های دانشجویی، وام‌های رهنی، کارت‌های اعتباری، یا مواردی مانند وام‌های پزشکی در ایالات متحدهٔ آمریکا باید کاملاً شفاف و مشخص باشد. هم‌زمان در دههٔ آینده، تصمیم‌گیری در مورد اعطای اعتبار نیز به‌سرعت تغییر خواهد کرد، به‌طوری‌که تصمیم‌گیری‌ها در لحظه^۸ گرفته می‌شود و دیگر بر اساس تکمیل فرم‌های درخواست در شعبه نخواهد بود، بلکه مبتنی بر دلایل متناسب با موقعیت و نوعی روش‌شناسی ریسک است که بر رفتار مصرف‌کننده بنا شده است نه بر اساس نکول تاریخی.

وقتی رتبه اعتباری تان مهم‌تر از ریسک واقعی می‌شود

در سال ۲۰۱۰، به ایالات متحدهٔ آمریکا نقل‌مکان کردم و با داشتن درآمدی معقول^۹، پیشینهٔ اعتباری بی‌نقص در خارج از ایالات متحده، موقعیت سالم وجه نقد خالص، پورت‌فوی سرمایه‌گذاری نیرومند و کمترین حد ریسک اعتباری مداوم، هنوز نتوانسته‌ام اعتبار اولیه را برای عشق یا پول دریافت کنم. مشکل اینجاست که نظام ایالات متحده به‌شدت به رتبهٔ اعتباری اشخاص وابسته است و بدون استناد به آن نمی‌تواند تصمیمات ریسکی خوب بگیرد. بسیاری از افراد تصور می‌کنند رتبهٔ اعتباری بیش از آنکه برای فراهم کردن دسترسی به اعتبار باشد، برای تنبیه وام‌گیرندگان است تا رفتار اشتباه خود را درک کنند.^{۱۰} بیشتر رتبه‌های اعتباری (به‌جای پیش‌بینی دقیق احتمال نکول که از آن‌ها توقع می‌رود) غالباً ۳۰ روز تا ۶۰ روز عقب‌تر از روند رفتار مالی مصرف‌کننده‌اند^{۱۱} و غالباً مصرف‌کنندگان رتبهٔ اعتباری متفاوت جالب‌توجهی را نسبت به آنچه وام‌دهندگان می‌بینند، مشاهده می‌کنند.^{۱۲}



شکل ۱.۱. بدهی خانوار ایالات متحده آمریکا و انگلستان به‌عنوان درصدی از درآمد کل. منبع: فدرال رزرو، ادارهٔ آمار نیروی کار ایالات متحده آمریکا^{۱۳}، دفتر آمار ملی انگلستان^{۱۴}.

با پیشینه درآمدی و ریسکی که من داشتم، گزینه بسیار خوب و مفیدی برای هر وام‌دهنده یا تسهیلات اعتباری بودم؛ اما به این دلیل که پیشینه رتبه اعتباری نداشتم، در نظر وام‌دهندگان هیچ بوم و «مجرم» احتمالی دروغینی به شمار می‌آمدم، زیرا آنچه در صنعت «پرونده اعتباری ناچیز» به حساب می‌آمد، دارا بودم. اگر بانکی رفتار مالی مرا بررسی می‌کرد، متوجه می‌شد همراه مبلغی را پس‌انداز و کمتر از میزان درآمد خرج می‌کنم؛ بنابراین، توانایی بسیاری در مدیریت بدهی جاری‌ام دارم؛ ضمن آنکه در چهار تا پنج سال گذشته درآمد پیوسته افزایش یافته و بدان معناست که توانایی پرداخت به‌موقع بدهی‌هایم نیز روبه بهبود است. هیچ‌کدام از این موارد مهم نبود. منطق تصمیم‌گیری اعتباری صحیح بر مبنای ریسک واقعی جای خود را به سازوکار دیگری داده بود؛ رتبه استاندارد شده‌ای که بدون حداقل پیشینه دو تا سه ساله یا به‌خصوص سرمایه‌گذاری در توسعه آن رتبه، پیش‌بینی‌کننده خوبی از ریسک نبود.

اکنون، این استدلال منصفانه‌ای محسوب می‌شود در نظامی که به دسترسی هر لحظه یا سریع تسهیلات اعتباری نیازمند است، شاید حتی هنگام خرید در فروشگاه، به‌گونه‌ای از نظام خودکار نیاز دارید که ریسک اعتباری را برآورد کند. در نبود یک نظام بهتر، آیا رتبه‌های اعتباری یا کارگزاری‌های اعتباری بهترین رویکرد ممکن است؟ در دهه ۱۹۸۰، شاید بهترین مسیر ممکن بود، اما امروزه طبق گزارش گروه پژوهشی منافع عمومی ایالات متحده آمریکا^{۳۱}، نظام فعلی ۷۹ درصد از گزارش‌های اعتباری اشتباه را تولید می‌کند.^{۳۲} به‌علاوه، این نظام گران است، به مدیریت ضعیف نکول می‌انجامد و عمدتاً برای حمایت از وام‌دهندگان طراحی شده است نه تسهیل کردن مثبت وام‌گیرندگان، حتی هنگامی که پیشینه اعتباری کم ریسک یا متوسط دارند. سرانجام، بهترین رتبه‌های اعتباری به افرادی اعطا می‌شود که پیوسته و خوب از اعتبار استفاده می‌کنند، نه مشتریانی که فقط در مواقع لزوم از آن بهره می‌گیرند. امروزه، نرخ نکول یا همان نرخ مطالبات وصول نشده^{۳۳} معیار پذیرفته شده‌ای از عملکرد کلی مدیریت ریسک اعتباری برای مؤسسات وام‌دهی است. در طول بحران مالی جهانی که به رکود بزرگ هم معروف شد، بانک‌هایی همچون بانک آمریکا^{۳۴} شاهد افزایش ۲۴ درصدی^{۳۵} نرخ نکول وام‌های رهنی در سال ۲۰۱۰ و ۱۳/۸۲ درصدی^{۳۶} نکول‌های کارت اعتباری در سال ۲۰۰۹ بودند. امروزه، نرخ نکول وصول نشده بانک آمریکا برای وام‌های رهنی برابر ۶/۷ درصد اسمی بوده^{۳۷} و نکول‌های کارت اعتباری در سطح ملی نیز کاهش داشته است. بانک فدرال رزرو در سه ماهه نخست سال ۲۰۱۳ برای وام‌های رهنی و مستغلات ۲/۳۲ درصد و برای کارت‌های اعتباری ۳/۸ درصد نرخ مطالبات وصول نشده تعیین کرد.^{۳۸} لندینگ کلاب^{۳۹}، بزرگ‌ترین وام‌دهنده نقره‌نفر^{۴۰} در ایالات متحده، نرخ نکول ۳ درصدی مؤثر در پورت‌فوی جاری دارد که در بازار فعلی یک امتیاز رقابتی بسیار عالی به حساب می‌آید.^{۴۱}

در دو تا سه سال گذشته، وام‌دهی نقره‌نفر به‌عنوان یک طبقه دارایی جدید سودآوری خود را بهبود بخشیده و نرخ‌های نکول نسبتاً خوبی را حفظ کرده است. طبق شکل ۱۰۲، مجموع کل وام‌های اعطایی لندینگ کلاب از مرز ۳ میلیارد دلار گذشته و نسبت به کل وام‌های ثبت شده در ژانویه ۲۰۱۳ - که رقمی معادل ۱/۲ میلیارد دلار بود - بیش از دو برابر شده است. ۲۴ از آنجایی که وام‌های اعطایی لندینگ کلاب در مارس ۲۰۱۲ تنها کمی بیش از ۵۰۰ میلیون دلار بود، می‌توان نتیجه گرفت این منحنی رشد موفق و فوق‌العاده‌ای است. لندینگ کلاب متوسط نرخ بهره سالانه خود را در مقایسه با میانگین ۱۴/۹۶ درصد ملی نرخ درصد سالانه کارت‌های اعتباری، روی عدد ۱۳/۳۴ درصد نگه داشته است.^{۴۲} طبق آمار اول ژانویه ۲۰۱۳، بازده کل لندینگ کلاب در عملکرد ۲۱ ماه گذشته به‌طور میانگین ۸/۸ درصد «اندوخته‌ها»

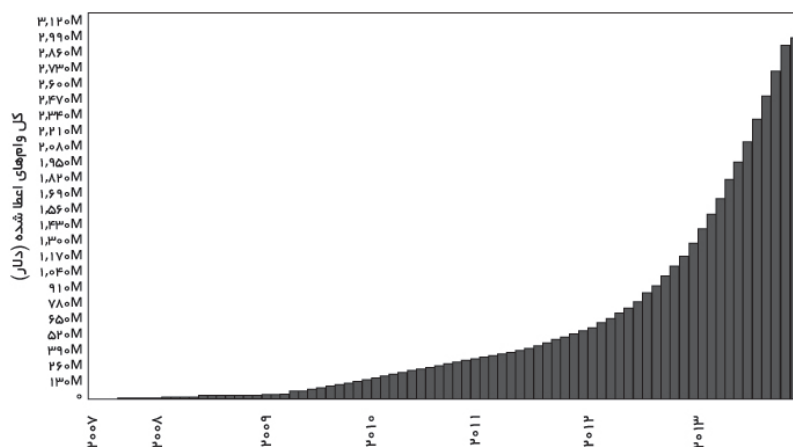
بوده است. در همین چهارچوب زمانی، شاخص S&P ۵۰۰ فصل رشد منفی داشته و میانگین بازده کل آن ۴/۱ درصد است.

قیمت‌گذاری مبتنی بر ریسک ما برای وام‌گیرندگانی که در صدر کیفیت اعتباری قرار دارند، گاهی صدها یا حتی هزاران دلار صرفه‌جویی مالی را نسبت به کارتهای اعتباری بانکی سنتی نشان می‌دهد که برای آنها مانند هرکس دیگری نرخهای {بهره} بیشتر در نظر می‌گیرند. رشد سریع ما به دلیل اعطای تسهیلات به آن دسته از وام‌گیرندگانی است که کیفیت اعتباری بالایی دارند، اما در الگوی سنتی به آنها خدمت‌رسانی کافی نمی‌شود. (رنو لاپلانش^{۳۷}، مدیرعامل لندینگ کلاب^{۳۸})

طرح‌های نقره‌نفر در دیگر بازارها نیز به سرعت در حال رشد است. شرکت زوپا در انگلستان تاکنون بیش از ۴۰۰ میلیون پوند وام اعطا کرده و مجموع صنعت نقره‌نفر در این کشور در حال رسیدن به ۸۰۰ میلیون پوند است (شامل شرکت‌های رتستر و فاندینگ سیرکل). جالب‌تر آنکه شرکت زوپا با نرخ رشد سالانه بالای ۶۰ درصد و نرخ سالانه «موجودی در گردش» اخیر ۹۰ درصد در دو ماه گذشته در حال رشد است، به طوری که مبلغ ۱۴۴ میلیون پوند از پورت‌فوی فعلی آنها در ۱۲ ماه گذشته وام داده شده است.^{۳۹} نرخ نکول زوپا ۰/۵ درصد و میانگین نرخ‌های وام ۶/۷ درصد است^{۴۰} که بهترین عملکرد را در این صنعت نشان می‌دهد. نرخ نکول این شرکت حدود یک‌دوم بهترین بانک‌های انگلستان است.^{۴۱} هم‌اکنون، وام‌دهی نقره‌نفر تقریباً ۳ درصد از بازار وام‌دهی خرده‌فروشی انگلستان را تشکیل می‌دهد (وام‌دهی بدون وثیقه).^{۴۲}

نگاه تازه‌ای به وام‌دهی

مصاحبه با جایلز اندروز^{۴۳}، مدیرعامل و بنیان‌گذار مشترک زوپا، روش خارق‌العاده‌ای برای آگاهی از زیروم و دلیل عملکرد خوب وام‌دهی نقره‌نفر در مقایسه با روش‌های سنتی وام‌دهی و اعتبار بود. در این مصاحبه، مشخص شد چرا نرخ‌های نکول در مؤسسات وام‌دهی نقره‌نفر و به‌ویژه در زوپا کسری^{۴۴}



شکل ۲.۱. کل وام اعطاشده^{۴۵}

از بانک‌های بزرگ انگلستان به‌خصوص در زوپاست.

برت: جایلز، قبل از هر چیز می‌خواهم کمی درباره زوپا صحبت کنی. زوپا چیست؟ چه زمانی این کسب‌وکار را آغاز کردید؟ هدف از تأسیس زوپا چه بود و جایگاه امروزی شما کجاست؟

جایلز: زوپا نخستین کسب‌وکار وام‌دهی نقره‌نفر در دنیا بود. ما زوپا را در مارس ۲۰۰۵ تأسیس کردیم. وام‌دهی نقره‌نفر واژه دهان‌پرکنی به نظر می‌آید، ولی آنچه انجام می‌دهیم واقعاً ساده است. ما افرادی را که مقداری پول اضافه‌دارند به آن‌هایی که تمایل دارند وام دریافت کنند، مرتبط می‌کنیم و با این کار بانک‌ها را از جایگاه واسطه‌ای خارج می‌کنیم و به این ترتیب هر دو طرف معامله بهتری انجام می‌دهند. ما هدف ساده‌ای داشتیم و آن فراهم کردن کارایی بیشتر در یک بخش مالی بسیار ناکارآمد بود. این کار با ارزش بهتر به مصرف‌کنندگان در هر دو وجه پس‌انداز و وام گرفتن عملی می‌شد که دو طرف تجارت به حساب می‌آیند.

برت: شما نخستین کسی بودید که به این فضا وارد شدید. چه موضوعی شما را به این نتیجه رساند مردم خواستار رویکرد اساساً متفاوتی به وام‌دهی‌اند؟

جایلز: فکر می‌کنم نخستین موضوعی که ذهن ما را به خود مشغول کرد این پرسش بود: «چرا وقتی مصرف‌کنندگان می‌خواهند از خدمات مالی بهره ببرند، معاملاتشان نسبت به شرکت‌های بزرگ به مراتب بدتر است؟» و نتیجه‌گیری ما این بود: «زیرا بازاری (با عنوان بازار اوراق قرضه) شکل گرفته بود که با حذف بانک‌های واسط و میانجی، کارایی بیشتر و برای شرکت‌های بزرگ ارزش بهتری فراهم می‌کرد.» شرکت‌های بزرگ برای وام گرفتن به بانک نمی‌روند، بلکه به سادگی به بازار اوراق قرضه درخواست وام می‌دهند. ما با خود اندیشیدیم چرا چنین اتفاقی در سطح مصرف‌کننده نیز رخ ندهد. داده‌ها موجودند، اما بازارها به داده‌های مورد اطمینان طرف سوم وابسته است. داده‌های مفید مربوط به مصرف‌کنندگان نیز در حجم بسیار زیادی موجود است که موقعیت اطلاع‌رسانی را مشخص می‌کند. با خود اندیشیدیم می‌توان الگوی این بازار را دوباره تکرار کرد، اما این بار برای مصرف‌کنندگان.

برت: در باب الگوی وام‌دهی که به آن رسیده‌اید، یکی از موضوعاتی که در گذشته نیز درباره آن صحبت کردیم شیوه ارزیابی ریسک بود. نیرومندی شما از منظر نکول همیشه مرا مجذب خود کرده است. بعد از همه نیز در زمینه نکول وام‌های غیر جاری یکی از بهترین مؤسسات اجرایی در بازار انگلستانید. **جایلز:** و فکر می‌کنم از آخرین دفعه‌ای که باهم صحبت کردیم، بهتر هم شده‌ایم. در زمینه وام‌دهی، بهترین عملکرد را در انگلستان داریم. در هشت سال اخیر، نرخ‌های نکول زوپا کمتر از ۰/۸ درصد بوده است. با کمی محاسبه و تجزیه و تحلیل متوجه می‌شوید خسارت اعتباری ما سالانه کمتر از ۰/۵ درصد است. این رقم برخلاف خسارت اعتباری بانک‌هایی است که سالانه بین ۳ درصد و ۵ درصد است. از نظر عملکرد در زمینه نکول، بهتر از بانک‌ها هستیم. به نظر من، بخشی از این موفقیت بدان علت بود زمانی که تمام دنیا زیر بار بدهی سنگین و نگران استطاعت مالی بود، ما الگوهای اعتباری مناسبی طراحی کردیم که هم‌اکنون - در سال ۲۰۱۳ و با وجود پشت سر نهادن بحران - ساده و بدیهی به نظر می‌آید، اما در سال ۲۰۰۵ بدیهی نبود؛ به‌ویژه برای بانک‌هایی که در سال‌های رکود نیز همچنان طبق روند سابق خود وام می‌دادند، بدون نگرانی از اینکه آیا وام‌ها پایدار است یا خیر. بخشی از موفقیت‌مان از خوش‌اقبال‌ی‌ای بود که الگوی اعتباری خود را زمانی بنا نهادیم که برای ما روشن بود مشکل بزرگی پیش آمده است.

البته، ما آن‌قدرها هم باهوش نبودیم بحران وام‌های بی‌اعتبار را - که دو یا سه سال بعد^{۳۵} در بحران

وام‌های درجه دو رخ داد - پیش‌بینی کنیم، اما قطعاً بار بدهی مصرف‌کنندگان را دیدیم. بخشی از آن به سبب الگوسازی بهتر، استفادهٔ بهینه از داده‌ها و برخی نیز به علت استفاده از داده‌های جایگزین^۳ بود. ما هنوز از بیشتر داده‌های صنعت اعتبار سنتی استفاده می‌کنیم، اما روی هم رفته همچنان در پیش‌بینی توانمندتریم، بنابراین در حال استفاده از داده‌های مشابهی برای بانک‌ها هستیم. همچنین، استفاده از داده‌های جایگزین را نیز آغاز کرده‌ایم. روی دیگر سکه این است که با الگوی نغریه‌نفر، این واقعیت که یکسری افراد از افراد دیگر پول قرض می‌گیرند، به نظر می‌رسد آن‌ها را وامی‌دارد در چرخهٔ نسبی تأثیر بهتر رفتار کنند. برخی شواهد نشان می‌دهد مصرف‌کنندگان پرداخت بدهی به ما را بیش از دیگران در اولویت قرار می‌دهند، زیرا می‌دانند افراد دیگری به این وام نیاز دارند.

برت: چه روان‌شناسی جالبی! بنا بر گفته‌های شما، زوپا در محدودهٔ عملکرد خود مانند شبکه‌های اجتماعی عمل می‌کند؛ اجتماعی متشکل از وام‌گیرندگان و وام‌دهندگان که شما آن‌ها را گرد هم آورده‌اید. عوامل ماهیت شبکه‌سازی اجتماعی و ایجاد اجتماع چقدر در موفقیت زوپا از دیدگاه تجاری مؤثر بوده است؟

جایلز: واقعاً، برای ما مهم است اجتماع فعالی از وام‌دهندگان متعهد داشته باشیم. شاید عجیب به نظر بیاید، اما چنین اجتماعی به‌عنوان مجموعهٔ ابزارها برای خدمت‌رسانی به مشتریان بسیار مفید است. مردم معمولاً دوست دارند از دیگر مشتریان اطلاعات لازم خود را دریافت کنند و این کار معمولاً نسبت به زمانی که فقط خود شرکت اطلاع‌رسانی می‌کند، جذابیت بیشتری دارد. قرار دادن تمام اجتماعات مشتریانمان در فوروم‌های بحث در وبسایت‌ها، توییتر، فیس‌بوک و چیزهایی شبیه به این و آمادگی به اشتراک‌گذاری درخواست‌های خدماتی مشتریان تا حد زیادی بیانگر شفافیت حاکم بر کسب‌وکار و این واقعیت است که شما مسائل و مشکلات خود را شفاف و بی‌پرده در فضای عمومی مطرح می‌کنید.

نکتهٔ مهم در اینجا شیوه‌ای است که این اجتماع توانسته است اعتمادسازی کند. به نظر من، اگر از قدرت دیگر شبکه‌های اجتماعی نیز به‌عنوان ابزاری برای جذب مشتریان استفاده شود، خارق‌العاده است. ما واقعاً تاکنون شواهدی از انجام دادن چنین کاری مشاهده نکرده‌ایم. جمع‌بندی من این است که مردم دوست ندارند دربارهٔ پول در شبکه‌های اجتماعی صحبت کنند. آن‌ها به این دلیل شبکه‌های اجتماعی نامیده می‌شوند که شبکه‌های کسب‌وکار نیستند.

بخشی از آن به سبب الگوسازی بهتر، استفادهٔ بهینه از داده‌ها و برخی نیز به علت استفاده از داده‌های جایگزین بود. ما هنوز از بیشتر داده‌های صنعت اعتبار سنتی استفاده می‌کنیم... اما به‌نظام بیشتر آن را می‌خریم و از آن هوشمندتر استفاده می‌کنیم، همچنین، استفاده از منابع داده‌های جایگزین را نیز آغاز کرده‌ایم.

(جایلز اندروز، مدیرعامل زوپا)

برت: منظورت این است که آن‌ها قصد ندارند در توییتر بنویسند «هورا! من همین حالا از زوپا وام گرفتم!»؟

جایلز: یا «آن ماشین تروتمیز را که می‌بینی با پول وامم خریدم.» نه احتمال اینکه دربارهٔ این موضوعات صحبت کنند کم است. وام‌دهندگان بیشتر به صحبت‌کردن در این موارد تمایل دارند، زیرا فکر می‌کنند

کارشان هوشمندانه است. آن‌ها از اینکه بینش خود را در شبکه‌های مجازی به دیگران نشان دهند، خوشحال می‌شوند و حتی خوشحال‌تر می‌شوند بینش خود را با دیگران به‌اشتراک بگذارند (که این البته به‌نفع ماست).

برت: حتی با پیشینه اعتباری خوب، رتبه اعتباری مناسب و همه کارهای درست در اقتصادی نامساعد، وام‌دادن کار دشواری است. آیا شما می‌خواهید همان شوالیه سوار بر اسب سفید باشید که می‌آید و همه صنعت اعتباری را سروسامان می‌دهد و شاید در مواردی مانند وام‌های شخصی و ادغام بدهی^{۳۷} نیز جایگزین بانک‌ها شود؟

جایلز: من می‌توانم دو دلیل بیاورم ما جایگزین بانک‌ها نخواهیم شد. نخست اینکه زوپا (و می‌توانم بگویم هر نظام وام‌دهی نفره‌نفر دیگر در ایالات متحده آمریکا) معمولاً آخرین گزینه وام‌گیرندگان نیست. ما معمولاً به افرادی که از راه دیگری نتوانستند تأمین مالی دریافت کنند، وام نمی‌دهیم. دوم، ما از داده‌هایی که بانک‌ها برای تعیین صلاحیت وام‌گیرندگان به کار می‌گیرند، هوشمندتر استفاده می‌کنیم. اگر واجد شرایط دریافت وام باشید، وامی دریافت می‌کنید که به مراتب ارزان‌تر است. به نظر من، مشکل وام‌دهندگان استفاده هوشمندانه از داده‌ها و ارزیابی افراد به‌گونه‌ای است که نتنها قدرت مالی کنونی آن‌ها را تأیید کند، بلکه پیشینه فعالیت‌های مالی افراد را نیز به تصویر بکشد تا مطمئن شوند قادرند وام را پس دهند.

برت: بانک‌ها درباره اینکه چه زمانی به بررسی پیشینه اعتباری افراد توجه کنند، باهم متفاوت‌اند. **جایلز:** و محدودیت سرمایه دارند. خیلی سخت است من در لندن بنشینم و درباره این موضوع نظر دهم، اما می‌توانم به‌طور کلی به این پرسش عمومی‌تر بپردازم که ما و تجارت‌های شبیه ما به کجا می‌روند.

زوپا و دیگر وام‌دهندگان نفره‌نفر دنبال آن نیستند کاملاً جایگزین بانک‌ها شوند، بلکه می‌خواهند با تمرکز بر بخش کوچکی از بانکداری، برخی از امور را بهتر و کارآمدتر انجام دهند. با عرضه وام‌های شخصی که دارای پیشینه بازپرداخت است، می‌توان نتایج متقابل و جذابی برای پسانداзکنندگان به ارمغان آورد. محصول نهایی وام پسانداз است، زیرا می‌توانیم بازگشت سرمایه طولانی‌مدت و پیش‌بینی‌پذیر را مطرح کنیم. این به آن معنا نیست که می‌توانیم کارت‌های اعتباری و حساب‌های دقیق عرضه کنیم، زیرا ما نتوانستیم موجودی باقی‌مانده را که کم و زیاد می‌شد تأمین مالی کنیم و وام‌دهندگان ما متقاضی نرخ‌های بازگشت منظم و ثابت‌اند؛ اما با صنعت وام و پسانداз قادریم بخش عمده‌ای از بانکداری را نادیده بگیریم و به نظر من این همان بخشی است که برای خود بانک‌ها نیز دردسرساز و مایه زحمت شده است. بانک‌ها بیشتر تمایل دارند روی محصولات اصلی خود مانند وام‌های رهنی، حساب‌های جاری و چه‌بسا وام‌دهی به شرکت‌های بزرگ تمرکز کنند تا اینکه وام‌های کوچک برای خرید ماشین بدهند.

برت: در ادامه بحث «جایگزینی بانک‌ها»، یکی از جنبه‌هایی که به آن اشاره کردید نرخ‌های پسانداз بهتر و نرخ وام کمتر شماس. باوجود الگوی سنتی وام‌دهی، چگونه این کار را انجام می‌دهید؟ درآمد شما از چیست؟ حاشیه کجاست؟

جایلز: پاسخ ساده این است که ما بی‌نهایت کارآمدیم. ما کسب‌وکار مستقیم آنلاین بدون شعب بالاسری و بزرگ و امثال آنیم؛ بنابراین، الگوی کسب‌وکار ما مشخصاً کارآمدتر است. یک راه فکرکردن به آن این است که بگوییم بانک‌ها اسپرد^{۳۸} دارند و آن از تفاوت بین آنچه به پسانداзکنندگان می‌پردازند

و هزینه پول ورودی آن‌ها به‌وجود آمده است. درآمد حاصل از پس‌اندازها همان هزینه‌ای است که از وام‌گیرندگان خود دریافت می‌کنند. درحال حاضر، اسپرد در بانک‌های انگلستان بیش از ۱۰ درصد و فراتر از حد تصور مردم است. حدس من این است که در ایالات‌متحده آمریکا نیز وضعیت مشابهی حاکم باشد.

الگوی ما کارمزدها و بدحسابی‌های ناشی از وام‌های انباشته را جایگزین اسپرد بانکی می‌کند. اگر همه این‌ها را باهم جمع کنید، اسپرد معادل در الگوی ما حدود ۳ درصد می‌شود. ۳ درصد جایگزین ۱۰ درصد معمول بانک‌ها می‌شود و این معامله خوبی است.

برت: این همچنان حاشیه کاملاً خوبی به‌شمار می‌آید.

جایلز: و ما می‌توانیم از همان ۳ درصد کارمزد درآمد کسب کنیم.

در آینده، درباره آنچه می‌توانیم از نظام نفریه‌نفر و رویکرد وام‌دهندگانی همچون زوپا، لندینگ کلاب و پراسپر^{۳۱} بیاموزیم، بیشتر سخن خواهیم گفت. حال، می‌خواهیم درباره رویکرد کاملاً متفاوت به اعتبارسنجی ریسک صحبت کنیم.

نوع متفاوتی از اعتبارسنجی بر مبنای اجتماع

در کتاب بانک ۳.۰، درباره روان‌شناسی بانکداری در بازار ایالات‌متحده آمریکا نوشتم؛ کشوری که بیشترین بانک‌های صاحب‌امتیاز^{۳۲} را نسبت به دیگر کشورهای دنیا دارد. یکی از علل پذیرش گسترده الگوی بانکداری مستقل^{۳۳} این بود بانک‌های بزرگی که امروزه آن‌ها را بانک‌های شکست‌ناپذیر^{۳۴} می‌نامیم، لزوماً «الگوهای خارجی» بانکداری بودند.

مثلاً در دهه‌های ۱۹۳۰ و ۱۹۴۰ در ایالات‌متحده آمریکا، محکومیت صنعتی گسترده‌ای علیه «بانکداری شعبه‌ای» به‌وجود آمد که در اعتراض به تخریب استقلال فردی و امور بانکداری مستقل بود؛ محکومیتی که با حمایت از رویکردهای پیشین، کارایی، فروش و بانکداری تراکنشی جدیدی بنا نهاد. به این به‌اصطلاح «نظام‌های بیگانه» مربوط به بانکداری شعبه‌ای برچسب‌هایی همچون «انحصارطلب، غیردموکرات، فاشیسم» و «مخرب استقلال فردی» زدند.^{۳۵} این توضیح می‌دهد چرا این همه مؤسسه مالی در آمریکا در مقایسه با دیگر کشورهای توسعه‌یافته وجود دارد، زیرا قانون‌گذاران آمریکایی در طول تاریخ در جست‌وجوی حمایت انجمن‌های رسمی بودند تا مانع رویکردهای انحصارطلبانه شوند. (بانک ۳.۰، فصل ۴، «آیا شعبه حفظ می‌شود؟»)

از قدیم، یکی از مزایای حقیقی بانکداری مستقل توانایی بانکدار مستقل بود که نام و نام خانوادگی شما را می‌دانست و می‌توانست صلاحیت شما و ریسک‌های موجود در عرضه تسهیلات را دقیق و با کیفیت بالا ارزیابی کند. این نوع الگوی شخصی‌شده به‌راحتی شکست نمی‌خورد، اما راستش را بخواهید این روزها این‌گونه خدمت‌رسانی و ارتباط با مشتری بسیار نادر است.

هم‌زمان با رشد بانک‌ها و کاهش روزافزون اختیارات و استقلال عمل مدیران شعبه، توانایی ارزیابی ریسک به مجموعه‌ای از الگوریتم‌ها و قوانین و الگوی ریسک اعتباری به شیوه جعبه سیاه محدود شد که با توجه به مجموعه داده‌های ورودی، نتیجه را به‌عنوان خروجی اعلام می‌کند: پذیرش یا رد.

هم‌زمان با غنی‌تر شدن داده‌ها و داشتن درک بیشتر از رفتار مصرف‌کنندگان، شاهد بازگشت بیشتر به سمت آن نوع از داده‌هایی که بانکدار مستقل به‌طورغیرارادی از آن‌ها برای تصمیم‌گیری اعتباری در

سطح محلی بهره می‌برد، البته در ماتریس‌های تصمیم‌گیری هوشمندتر؛ بنابراین، سرمایه‌گذاری مؤسسات روی نظام‌های اجتماعی در حال تبدیل شدن به یکی از راه‌ها برای کاهش ریسک است. وقتی قرار است دوستانان ضامنتان شوند، باید ارزشش را داشته باشد، درست است؟

این تا اندازه‌ای همان چیزی است که شرکت لندو^{۴۴} برای جذب و ارزیابی مشتریان جدید خود در پس رویکرد نوآورانه به وام‌دهی استفاده می‌کند. برای کسب اطلاعات بیشتر، با مدیرعامل این شرکت - جف استوارت^{۴۵} - درباره رویکردهای آن‌ها به اعتبارسنجی و امور مالی خرد صحبت کردم.

برت: جف، پایگاه شما در شهر نیویورک ایالات متحده است، اما بیشتر کسب‌کارهایتان در خارج از امریکا صورت می‌گیرد. کمی بیشتر درباره لندو برایمان بگو. چگونه این کار را شروع کردید، امور وام‌دهی را کجا انجام می‌دهید و پایه و اساس کسب‌وکارتان چیست؟

جف: لندو به مردم کمک می‌کند هویت و قابلیت اعتماد خود را ثابت کنند تا بتوانند به خدمات مالی بازارهای نوظهور دست یابند. ما وارد این کسب‌کار شدیم، زیرا چند شرکت تأسیس کرده بودیم و در سراسر دنیا کارمندانی داشتیم که پیوسته از ما وام درخواست می‌کردند و این تقاضا به نظر ما خیلی هم معقول نبود، زیرا تمایل داشتیم افرادی استخدام کنیم که بسیار سخت‌کوش‌اند. ولی آن‌ها فقط تقاضای وام داشتند؛ بنابراین با ورود به این عرصه، متوجه شدیم حدود ۱/۲ میلیارد نفر وارد بازارهای نوظهور طبقه متوسط می‌شوند که به خدمات مالی بانک‌ها دسترسی کمی دارند و مؤسسات مالی به آن‌ها اهمیت نمی‌دهند. دریافتیم این شبیه چیزی به نظر می‌رسد که ما باید بتوانیم حلش کنیم.

در بررسی‌های عمیق‌تر، به موضوعی با عنوان تأمین مالی خرد^{۴۶} برخوردیم که زندگی ما را دگرگون کرد. آنچه توجه ما را بیشتر به این موضوع - که گروه متفاوتی را در پایین هرم هدف قرار می‌دهد - جلب کرد این بود که تأمین مالی خرد دریافته بود چطور اجتماع را درگیر کند تا مردم را به بازپرداخت وادارد. اجتماع از بازپرداخت نفع می‌برد و کل فرایند نیز به شکل کاملاً باورنکردنی کارآمد بود. ما بخش بهتری از سال را به مصاحبه با کارشناسان - اقتصاددانان رفتاری و انسان‌شناسان - تأمین مالی خرد صرف کردیم تا به جادو و چرایی موفقیت بسیار آن پی ببریم. ما دریافتیم می‌توانیم همین کار را به صورت آنلاین تکرار کنیم. کل فرضیه پشت لندو^{۴۷} این است که شما صرفاً دوستان اینترنتی ندارید، بلکه رد پای اجتماعی آنلاین‌تان نمایانگر یک نمودار اجتماعی واقعی و یک شبکه اجتماعی فیزیکی/واقعی است. دقیقاً، همان‌طور که می‌توانید از تأمین مالی خرد در انتهای هرم برای ایجاد یک محیط اجتماعی استفاده کنید که در توسعه سرمایه آن بسیار کارآمدید، می‌توانید این تجربه را برای طبقه متوسط تکرار کنید و آن‌ها را برای دسترسی به خدمات مالی با هزینه کمتر توانمند سازید.

برت: شاید در افکار عمومی بگنجد، اما اگر از من به عنوان یک بانکدار بررسی درباره وام‌دهی در یک بازار نوظهور چه احساسی دارم، خیلی نامطمئن پاسخ می‌دهم «خب، این‌ها قشر کم‌درآمد جامعه‌اند، این کار هیچ حاشیه‌ای ندارد و می‌تواند بسیار پرریسک باشد»؛ اما تو با چه شیوه‌ای ریسک و نرخ‌های نکول را مدیریت می‌کنی؟ آیا می‌گویی شما به دلیل عنصر اجتماع، به‌ویژه روش استفاده هوشمند از شبکه‌های اجتماعی، نرخ‌های نکول و ریسک‌های کم دارید؟

جف: ما نه تنها به دلیل عنصر اجتماع، بلکه به سبب افرادی که به آن‌ها وام می‌دهیم، نرخ‌های نکول بسیار کمی داریم. این گروه آینده زمین است. این طبقه متوسط بازار نوظهور است؛ جایی است که بیشتر ثروت زمین در آن ایجاد می‌شود.

برای ملموس‌تر شدن موضوع مثالی می‌زنم. در کشور فیلیپین، جایی که بیش از دو سال پیش نخستین

بار از آنجا آغاز کردیم، نرخ بیکاری بین کارمندان برون‌سپاری فرایند کسب‌وکار^{۴۸} - یا کارمندان مرکز پاسخ‌گویی تلفنی^{۴۹} - صفر درصد بود. شما می‌توانید در خیابان قدم بزنید و شغل دیگری بیابید. این‌ها فارغ‌التحصیلان کالج‌اند که در سمت کارمند دفتری^{۵۰} استخدام شده‌اند. حال، به افرادی که شکایت‌های بیمه را پردازش می‌کنند یا آن‌هایی که تلفن‌های پشتیبانی امور مشتریان کامپیوترهای دل^{۵۱} را پاسخ می‌دهند، فکر کنید. آن‌ها افراد بسیار مفید و قابل‌اند که درآمدشان در حال افزایش است. درآمد یک عضو معمولی ما ماهانه بین ۴۰۰ دلار تا ۴۵۰ دلار برای کارهای دفتری است؛ این رقم در یک یا دو سال گذشته بیش از ۱۰ درصد افزایش یافته است.

برت: میانگین وامی که می‌دهید چقدر است؟

جف: میانگین وام ما در آسیا ۴۵۰ دلار و در امریکای لاتین ۶۵۰ دلار است.

برت: به نظر می‌آید بین مقدار وام و میزان درآمد ماهانه ارتباطی وجود دارد.

جف: دقیقاً، اگرچه مدت وام‌ها در همه جا بین یک تا شش یا ۱۲ ماه است، ما به اندازه درآمد یک ماه وام می‌دهیم.

برت: جایلز، فقط جهت مقایسه با لندو می‌پرسم؛ میانگین وامی که شرکت زوپا در انگلستان می‌دهد چقدر است؟

جایلز: کمتر از ۵۰۰۰ پوند.

برت: چقدر جالب. ۵۰۰۰ پوند نیز احتمالاً حقوق تقریبی یک متخصص در انگلستان است. جالب‌توجه است بین میانگین وام‌های اعطایی در بازارهای نوظهور ارتباطی وجود دارد و آن ارتباط آن‌ها با حقوق ماهانه است.

جف: چه مقدار از وام‌های شما به کسب‌وکارهای کوچک اختصاص می‌یابد تا بتوانند در این بازارهای نوظهور کارشان را آغاز کنند؟

جف: وام‌های ما برای اهداف دریافت مجوز است؛ بنابراین، بیشترین کاربرد آن‌ها امور آموزشی و تحصیلات است. دسترسی به تلفن‌های هوشمند طبقه بزرگ دیگری است. دسترسی به مراقبت‌های سلامتی معمولاً برای دیگر اعضای خانواده مانند خواهر یا خاله و عمه است نه برای شخص وام‌گیرنده؛ بنابراین، گروهی که ما به آن‌ها وام می‌دهیم بسیار کارآفرین‌اند؛ اما آنچه ما انجام نمی‌دهیم ارزیابی خود کسب‌وکارهاست.

اگر آن‌ها به‌همراه خانواده خود - که در حومه شهر زندگی می‌کنند - کالاهایی را می‌خرند و برای فروش به دوستانشان به شهر می‌آورند، ما درباره خود شغل نه که در مورد شخصیت فرد قضاوت می‌کنیم. نظام وام‌دهی هزاران سال به همین روش - که مبتنی بر تصمیم‌گیری بر اساس شخصیت فرد و شهرت وی در اجتماع بوده - عمل کرده است. در وام‌دهی به کسب‌وکارهای کوچک، ناگهان وارد محدوده‌ای می‌شوید که الگوی کسب‌وکار یا برنامه کسب‌وکار به‌خودی‌خود اهمیت چندانی ندارد. جی. پی. مورگان در پاسخ به این پرسش که «کدام مهم‌تر است، وام‌دهی به دارایی یا وام‌دهی به درآمد؟» می‌گوید شخصیت فرد مهم است. در هر کسب‌وکاری، شخصیت فرد حائز اهمیت است؛ اما در کسب‌وکارهای کوچک، شخصیت واقعاً همه چیز است. به نظر من، درگیر کردن افراد اجتماع در فرایند پذیره‌نویسی تأثیر بسیاری در فضای کسب‌وکارهای کوچک دارد. این تأثیر را در تأمین مالی خرد نیز می‌بینیم.

برت: در انگلستان چطور، جایلز؟ با توجه به تجربه تو در زوپا، چه تعداد از وام‌گیرندگان افرادانی‌اند که می‌کوشند سرمایه‌گذاری و کسب‌وکار کوچکی آغاز کنند و برای افزایش سرمایه خود از زوپا کمک

بگیرند؟

جایلز: پایگاه وام‌دهی ما کاملاً مشتاق است به کسب‌وکارهای کوچک وام دهد؛ بنابراین، غالباً پرسشنامه‌ای ارسال می‌کنیم، زیرا در حال حاضر آن‌ها فقط به مصرف‌کنندگان وام می‌دهند. پاسخ آن‌ها این بود که تمایل داشتند به کسب‌وکارها وام دهند، زیرا احساس کردند سودمند و مفید است. ما در حال آزمون و خطاییم، زیرا همانند شرکت فاندینگ سیرکل با دولت کار می‌کنیم و پروژه ما وام‌دهی به تاجران شخصی است. هم‌اکنون، به تاجران شخصی وام می‌دهیم، اما اگر بخواهند از پول وام برای کسب‌وکارشان استفاده کنند، به آن‌ها وام نمی‌دهیم. ما یک تاجر شخصی را ارزیابی می‌کنیم - از کارگر شیشه‌پاک‌کن گرفته تا آرایشگر و وکیل دادگستری - در انگلستان ۳/۵ میلیون تاجر شخصی وجود دارد و اگر برای اهداف مصرف‌کننده وام درخواست کنند، آن‌ها را ارزیابی می‌کنیم. پیشینه اشتغال آزاد آن‌ها را همانند سوابق کاری یک کارمند بررسی می‌کنیم. ولی اگر بخواهند مبلغ وام را در کسب‌وکار خود سرمایه‌گذاری کنند به آن‌ها وام نمی‌دهیم، چون از نظر ما سطح اضافه‌ای از ریسک را می‌افزاید. ما در حال کارکردن روی محصول جدیدی هستیم و آن وام‌دادن به تاجران شخصی برای اهداف کسب‌وکارشان است. به این دلیل از تاجران شخصی استفاده می‌کنیم که می‌توانیم آن‌ها را در شرایط دشوار همان الگوهای اعتباری قرار دهیم که در مورد مصرف‌کنندگان فعلی خود انجام می‌دهیم.

برت: جایلز، آنچه باعث تعجب می‌شود این است که احتمالاً در انگلستان دیده‌اید دولت طرح‌هایی برای «تأمین مالی وام‌دهی» دارد و مبالغی به بانک‌ها می‌دهد تا آن‌ها را به کسب‌وکارهای کوچک بدهند. ولی بی‌گمان، دولت پول را به بانک‌ها داده است و بانک‌ها هم آن مبالغ را نزد خود نگه داشته‌اند. حال، آیا تسهیلات نقره‌نفر می‌تواند مجرای^{۵۴} به مراتب مستقیم‌تری برای شکوفایی اقتصادی باشد؟

جایلز: بله قطعاً. دولت به‌صراحت اعلام کرده است اگر بتوانیم این کار را عملی کنیم، آن‌ها نیز تأمین مالی را بر عهده می‌گیرند. من این را از زبان دوستانم در فاندینگ سیرکل نیز شنیده‌ام که دولت آنجاست تا از آن‌ها حمایت کند. دولتمردان از سرنوشت پولی که به بانک‌ها می‌دهند، مطلع و خشمگین‌اند. آن مبالغ به‌ندرت صرف وام‌دهی برای رهن مسکونی شده، یا برای اصلاح ترازنامه‌های بانک‌ها به‌کار رفته است.

برت: جف، در کشورهایی همچون فیلیپین و اندونزی که نفوذ فیس‌بوک بسیار زیاد است، چگونه این اجتماع تجهیز می‌شود؟ چگونه عنصر حمایت اجتماعی را برای لندو تجهیز می‌کنید؟

جف: بسیار ساده است. برای اینکه بتوانید وام بگیرید، باید افرادی را داشته باشید حاضر باشند شما را تأیید کنند. آنچه دریافتیم این است که فردی در اجتماعان تمایل دارد شما را تأیید کند و اجتماعی که شما عضوی از آنید، بازپرداخت وام‌ها را پیش‌بینی کرده است. آنچه رخ می‌دهد این است که برخی از افرادی که به شما کمک کرده‌اند وام بگیرید، خودشان نیز وام درخواست می‌کنند. به‌همین ترتیب، اجتماع بزرگ‌تر می‌شود. ما فقط با ۱۰۰ نفر که می‌شناختیم و مورد اعتماد بودند شروع کردیم و بعد رسید به ۱۰۰۰ نفر و سپس ۱۰,۰۰۰ و ۱۰۰,۰۰۰ نفر و همچنان در حال رشد است.

برت: بنابراین، اجتماعی که در آن قرار دارید مجرای تملک نیز به‌شمار می‌آید.

جف: دقیقاً! به‌تازگی، با یکی از مشتری‌های خود صحبت می‌کردیم و تعریف می‌کرد چگونه دوستانش باور نمی‌کردند او از راه اینترنت پول دریافت کرده و نتوانسته است هیچ‌یک از آن‌ها را متقاعد کند درخواست وام بدهند. ولی وقتی سه یا چهار نفر دیگر از دوستانشان وام گرفتند، آن‌ها نیز باور کردند و درخواست دادند؛ و به‌این ترتیب به رشد خود ادامه می‌دهد. از آنجایی که این محصولی اجتماعی است

و باید دوستان خود را داشته باشید تا بتوانید از آن سود ببرید، رشد آن به این زودی‌ها کند نمی‌شود.

از درون آیین: وام‌دهی ۳۰؟

با نگاه به کسب‌کارهای وام‌دهی، حوزه کلیدی که جف و جایلز پوشش می‌دادند این بود که چگونه بر پایه الگوهای داده‌های نوین و رویکردهای متفاوت به ریسک و فرصت، الگوهای کسب‌وکار و اعتبارسنجی به‌وجود می‌آید. به‌ویژه، می‌خواهم کمی دورتر بنگرم، شاید پنج یا ۱۰ سال آینده تا ببینم به کجا می‌رود. **برت:** حال، فکر کنید این کسب‌وکار پیش می‌رود. ما کسب‌وکار وام‌دهی را انجام می‌دهیم و دیدگاه متفاوتی نیز به مقوله ریسک داریم؛ نظام‌های رتبه‌دهی و ارزیابی کاملاً متفاوتی را به‌کار گرفته‌ایم که به نظر می‌آید بسیار کارآمد و با نرخ نکول اندک باشد و غیره؛ اجتماعی داریم که برای تملک در بازارهای نوظهور استفاده می‌شود.

جایلز، فکر می‌کنی این جریان در ۱۰ سال آینده کدام سمت می‌رود وقتی ما همچنان در حال دگرگون کردن روش وام گرفتن و حتی پس‌انداز مردمیم، به این دلیل که ابزاری است که اینجا هم مشاهده می‌شود؟ به‌نظرت آینده این کسب‌وکار به کجا می‌رسد و چگونه مزیت خاصی را با تلاش به‌دست می‌آوری که در کنار بخش بانکداری قرار بگیرد؟ آیا فکر می‌کنی این شیوه عملکرد، به‌ویژه اصطکاک کمتر در وام‌دهی، می‌تواند جایگزین بادوامی باشد؟ دسترسی مردم به اعتبارات چگونه خواهد شد؟

جایلز: شما واژه مزیت برتر^{۴۳} را دقیقاً درست استفاده کردید. نقطه قوت الگوهایی نظیر ما این است که بخش کوچکی از بانکداری را برمی‌گزینیم و آن را بهتر انجام می‌دهیم. همان‌طور که گفتید، این به ما اجازه می‌دهد به‌مراتب کارا تر باشیم و آن را با اصطکاک بسیار کمتری انجام دهیم. می‌توانم تصور کنم کسب‌وکارهایی نظیر ما، همچون وام‌دهی نقره‌نفر، در آینده بیشتر کار وام‌دهی را از بانک‌ها می‌گیرد. واقعاً مطمئنم این اتفاق خواهد افتاد. ما می‌توانیم بیشتر آن را از بانک‌ها بگیریم. به نظر من، برای تمام بخش‌های دیگر بانکداری نیز چنین اتفاقی خواهد افتاد.

واحدهای ایزوله بسیاری در بانکداری وجود دارد که واقعاً به هیچ بخش دیگری از بانکداری مرتبط نیست؛ همچون تنزیل فاکتور^{۴۴} یا عاملیت حساب‌های دریافتی^{۴۵}. این الگوهای نوین می‌تواند آن‌ها را بهتر انجام دهد. بانک‌ها سال‌ها با این الگوی ناکارآمد برای بخش‌هایی از کسب‌وکارشان در کشمکش بوده‌اند. آن‌ها با مواردی که شما از آن با عنوان تغییر ساختار شکنانه^{۴۶} یاد کرده‌اید، سال‌ها مخالفت کرده‌اند. آن‌ها آخرین صنعتی‌اند که دگرگون می‌شوند، ولی به نظر من سرانجام این دگرگونی در حال وقوع است. این اتفاق می‌افتد نه به دلیل ورود یک الگوی جهانی که کارها را به‌شیوه‌ای بهتر انجام می‌دهد، بلکه به این دلیل که نقش‌آفرینان چالاک و کوچکی وارد میدان می‌شوند که هریک بخشی از امور بانکداری را بر عهده گرفته است و آن را بهتر انجام می‌دهد. به‌این‌ترتیب، حضور بانک‌ها جذابیت چندانی نخواهد داشت.

برت: جف، شما با لندو یک بازار مزیت برتر ایجاد کرده‌اید، زیرا بازاری است که لزوماً قبلاً وجود نداشته یا بخشی است که کسی به آن نپرداخته است. در ۱۰ سال آینده، چه جایگاهی را برای لندو تصور می‌کنی؟ هم از دیدگاه کسب‌وکار شخصی خودت و هم کسب‌وکار وام‌دهی در بازارهای نوظهور.

جف: من قبول دارم همه این موارد نوعی تغییر است. به نظر من، نرم‌افزار، فتاوری و شبکه‌های اجتماعی ناگزیر نیاز سنتی به خدمات مالی را از صحنه بیرون خواهد کرد. شما شاهد تغییر شکل این صنعت

خواهید بود، همان‌طور که نیستر صنعت موسیقی را و اسکایپ صنعت ارتباطات از راه دور را دگرگون کرد. علت این است که قدرت پردازش، داده‌ها و شیوه اتصال فعالیت‌ها را به‌کلی تغییر داد. وقتی اجتماع شما با کلیک بر روی یک دکمه می‌تواند ضامنتان شود، دیگر لازم نیست به یک واسطه اعتماد کنید. دیگر به کامپیوتر بزرگی در دفتر مرکزی سیتی‌بانک^{۵۷} نیازی نیست تا با پردازش اطلاعات، به معقول بودن یا نبودن آن‌ها پی ببرید. قدرت پردازش تلفن همراهتان شاید بیش از اکثر مؤسسات مالی دنیا در نیمه دهه ۱۹۸۰ است. این دورنمای کاملاً متفاوتی است و موافقم تغییر بزرگی پیش رو داریم.

به‌هرحال، من مخالفم که گروهی از نقش‌آفرینان کوچک وارد عرصه می‌شوند. درواقع به نظر من، امور مالی مصرف‌کننده حدود دو برابر اندازه رسانه‌ها در این کشور است. وقتی می‌گویم رسانه‌ها، منظورم فیس‌بوک، گوگل، مجلات و تلویزیون است. امور مالی مصرف‌کننده بزرگ‌تر از همه این‌هاست. برت: موضوع بسیار برجسته برای من این است که محصولی مانند وام شخصی درواقع ابزاری برای تسهیل خرید خودرو، خانه، یا حتی شروع یک کسب‌وکار است. پیش‌ازاین تا زمانی که شخص وارد حلقه درخواست دریافت وام یا تسهیلات و تعیین صلاحیت نمی‌شد، بانک‌ها هیچ‌یک از این کارها را نمی‌توانستند انجام دهند. جف، با ابزارهایی که نام بردی، از جمله تحلیل اطلاعات و قابلیت‌های هرلحظه، آیا برای کاهش زمان اتمام و ارزیابی ریسک تمایلی وجود دارد تا بتوان وام را درست در جا و موقعی که به آن نیاز داری دریافت کنی و وام‌دهی «رویداد» جداگانه‌ای نباشد یا فرم‌های درخواست به پردازش مستقل نیاز نداشته باشد؟

آیا منطقی‌تر نیست تصمیم‌گیری مالی در مورد تجربه مصرف‌کننده پیرامون چیزهای دیگری که انجام می‌دهیم یک جا قرار گیرد؟ از جمله، شروع یک کسب‌وکار یا خرید خانه هم‌زمان شود؟ جف: دقیقاً! به نظر من، فناوری شما را قادر می‌سازد قابلیت اعتمادتان را هرلحظه بسنجید و در صورت نیاز، از دیگر خدمات اعتباری و مالی بهره‌مند شوید. این حق مصرف‌کننده است، نه آنچه برای مؤسسات وام‌دهی حق محسوب می‌شود.

جایلز: به نظر من، جف کاملاً درست می‌گوید. این همه‌نیاز مصرف‌کننده است؛ بنابراین، مؤسسات مالی تاکنون به مصرف‌کننده فکر نکرده‌اند و آنچه کسب‌وکارهایی همچون ما باید انجام دهد در اولویت قرار دادن مصرف‌کنندگان است. ما هر آنچه مشتری‌انمان بخواهند ایجاد می‌کنیم و ممکن است هرلحظه باشد یا نه. این دغدغه ما نیست، دغدغه ما این است طبق شرایط آن‌ها گام برداریم.

درس‌های کلیدی

اگرچه زوپا و لندو دو کسب‌وکار کاملاً متفاوت با یکدیگرند، موضوعات تکراری در پیام‌هایی که شنیدیم وجود دارد.

نخست اینکه اگر بخواهیم در کسب‌وکار «وام‌دهی» بهتر باشیم، لزوماً نباید مسیری که بانک‌ها می‌روند طی کنیم.

زوپا و لندو نشان می‌دهند در مقایسه با بانک‌ها، کارایی بیشتری در کسب‌وکار هسته‌ای‌شان دارند و ریسک نکول آن‌ها نیز معمولاً کمتر است. اگرچه حاشیه کمتری نسبت به مؤسسات مالی بزرگ دارند، مبنای هزینه تملک و هزینه‌های توزیع آن‌ها کمتر است و الگوهای ارزیابی ریسک دقیق‌تری نیز دارند و همه این‌ها به آن معناست که بانک‌ها نمی‌توانند در چنین زمینه‌هایی با آن‌ها رقابت

کنند.

نسل جدید وام‌دهندگان این کار را بهتر، ارزان‌تر و امن‌تر از آن‌هایی انجام می‌دهند که دست‌کم از دید نظری، بنیان‌گذار وام‌دهی تجاری بوده‌اند.

دوم، زوپا و لندو هر دو با این ذهنیت آغاز کردند که مشتری مشکلی دارد که باید حل شود، نه اینکه چه کسب‌وکاری در زمینه وام‌دهی درست کنیم یا چه محصولی عرضه کنیم.

مشکل امروز وام‌دهی از نظر فرایند ارزیابی ریسک یا از دیدگاه جذب مشتریان این است که رویداد وام‌دهی، به‌ویژه فرایند درخواست، فرایندی فرسایشی است. در کل، فرایند اعتبار‌جذابی برای مشتریان ندارد، اما آن‌ها برای تسهیل زندگی خود - مثل خرید ماشین یا خانه، یا کارت اعتباری در سفرهای خارج از کشور - به تسهیلات اعتباری نیاز دارند.

لندو بازار نوظهوری دید که اندازه آن در دهه آینده بیش از صدها میلیارد دلار خواهد شد و فهمید بازار موجود به‌هیچ‌عنوان نمی‌تواند پاسخ‌گوی این رشد باشد، ضمن اینکه روش‌شناسی‌های سنتی اعتبارسنجی دیگر در این باب به‌کار نمی‌آید. آن‌ها دریافتند داده‌ها در دسترس نیست و اگر هم باشد، بانک‌ها در این مرحله از طبقه متوسط نوظهور در بازارهای نوظهور دور می‌مانند. درپیش‌گرفتن رویکردی سنتی برای این مسئله بسیار ریسک‌پذیر و درواقع باورنکردنی است.

وقتی این بازار به‌اندازه کافی برای نقش‌آفرینی کامل است، نقش‌آفرینانی همچون لندو مزیت کاربردی متمایزی خواهند داشت - صرف‌نظر از اعتمادپذیری اجتماع - که رسیدن به آن بدون خرج کردن میلیون‌ها دلار در ایجاد نام تجاری ممکن نیست.

بیشتر موفقیت زوپا نیز در زمینه استفاده از داده‌هاست. داده‌های زوپا همان داده‌های بانک‌هاست؛ اما همان‌طور که جایلز در مصاحبه خود گفت، آن‌ها بیشتر از آن استفاده می‌کنند و در تجزیه و تحلیل بهتر عمل می‌کنند، به‌طوری‌که نرخ نکول آن‌ها تقریباً یک‌دوم بانک اچ‌اس‌بی‌سی است که در چند سال اخیر بهترین عملکرد را در بازار انگلستان داشته است. این بدان معناست که زوپا می‌تواند روی حاشیه و اسپرد ۳ درصدی کار کند، درحالی‌که بانک‌های انگلستان درحال حاضر روی اسپرد ۱۰ درصدی کار می‌کنند.

اگر شما یک سرمایه‌گذار نهادی مانند صندوق بازنشستگی یا بیمه‌کننده‌اید و به دنبال کسب‌وکاری کم ریسک برای سرمایه‌گذاری می‌گردید که نرخ بهره بیشتری نسبت به گواهی سپرده یا سپرده ثابت داشته باشد، ولی ریسکش نسبت به نوسان بازار سهام کمتر باشد، شرکت‌هایی مثل زوپا خوب به نظر می‌رسد؛ خیلی بهتر از پورتفوی وام دسته‌ای^۸ که شرکت‌های بسیار بزرگ پیشنهاد می‌دهند.

جنبه دیگری که ما پنج تا ۱۰ سال گذشته بررسی کردیم حاکی از تجربه بسیار عالی مشتری^۹ است. در چند دهه گذشته، شاهد کاهش مدت‌زمان لازم برای تأیید محصولات وام‌دهی بوده‌ایم. تأیید تأمین مالی در داخل فروشگاه‌ها امری است که هر لحظه در بسیاری از کشورهای توسعه‌یافته انجام می‌شود، اما با ظهور تلفن‌های هوشمند و تبلت‌ها کاملاً تصورکردنی است که مصرف‌کنندگان در حال صحبت با یک دلال املاک راجع به فروش دارایی باشند یا در نمایشگاه اتومبیل در حال چانه‌زدن درباره قیمت اتومبیل جدیدشان و اگر فوراً به وجه نقد دسترسی نداشته باشند، می‌خواهند هر لحظه برای تأیید تأمین مالی تصمیم بگیرند. بانک‌هایی که بر یک «رویداد» پافشاری می‌کنند در جایی که ارزیابی ریسک به‌سادگی در پشت فرم درخواست انجام می‌شود، رتبه‌ای کسب نخواهند کرد. بانک‌هایی که صرفاً نظام رتبه‌دهی اعتبار فعلی را به‌صورت خودکار درمی‌آورند نیز شاهد صعود نرخ

نکول خواهند بود. برای این کار چیز بیشتری لازم است؛ چیزی هوشمندتر. در اینجا، بزرگ داده‌ها^{۲۰} و علم تجزیه و تحلیل و همچنین افکار نامعمول بیشتری وارد بازی وام‌دهی می‌شود. لندو در نظام تضمین اجتماع نشان داد دسترسی به اعتبار فقط در صورتی ممکن است که دوستانان ضمانتتان را بر عهده بگیرند. اگر در پرداخت وام خود کوتاهی کنید و احتمال داشته باشد در آینده روی ضمانت و دسترسی احتمالی به اعتباراتتان تأثیر بدی بگذارد، می‌کوشید در مورد افرادی که ضمانتشان می‌کنید بسیار محتاطانه عمل کنید. در بازارهای نوظهور، چنین نظامی بسیار کارآمدتر از تلاش برای گردآوری داده‌های کافی مثلاً برای ایجاد اعتبارسنجی سنتی فیکو^{۲۱} است. این مثل حلقهٔ دوستان من است که همه‌شان آن دسته از دوستان مشترک ما را می‌شناسند که بعید است ۵۰۰ دلاری که برای تعمیر ماشینشان قرض گرفته‌اند پس دهند.

ساختار شکنان فضای وام‌دهی، همچون ساختار شکنانی که از فناوری استفاده می‌کنند یا عادات و رفتارهای مصرف‌کنندگان را تغییر می‌دهند، معمولاً موارد زیر را در نظر می‌گیرند:

اصطکاک در نظام یا فرایند فعلی مانند زمان‌های طولانی تأیید، فرایندهای پیچیدهٔ پرکردن فرم‌های درخواست و نبود شفافیت.

الگوهای بهتر ریسک بر اساس شیوه‌های نوین نگاه به مقولهٔ ریسک شامل الگوهای دقیق مبتنی بر رفتار مصرف‌کننده که نسبت به الگوهای بسیار معروف امروز که بر مبنای شاخص‌های عقب‌مانده است، در مورد احتمال نکول دید بهتری می‌دهد. در چند سال آینده، تدوین الگوهای بهتر به کسب‌وکاری چند میلیارد دلاری در فضای وام‌دهی تبدیل خواهد شد که داده‌های بسیار پیش‌بینی‌پذیر جدید را به سرعت جایگزین الگوهای اعتبارسنجی قدیمی می‌کند. سرمایه‌گذاری‌های انجام‌شده در این زمینه بسیار جالب‌توجه است.

الگوهای تملک ارزان‌تر و صعودپذیرتر مبتنی بر تأثیرات اجتماع، چرخهٔ اعتماد و هزینه‌های کمتر. بر اساس داده‌های شرکت ان‌و‌ای‌ایکس^{۲۲}، میانگین کارمزدهای کارگزاری^{۲۳} در ایالات متحدهٔ آمریکا حدود ۲۴۸۰ دلار است و نقش‌آفرینان شرکت‌های رهنی بزرگ‌تر برای خرید مشخصات واجدان شرایط^{۲۴} به‌ازای هر وام مسکن، بین ۸۰۰ تا ۱۲۰۰ دلار می‌پردازند.^{۲۵} برای کسب‌وکارهای اینترنتی صرف^{۲۶}، هزینه‌های تملک از نظر تاریخی به کمتر از نصف رسیده است، اما هزینه‌های کسب‌وکارهایی همچون زوپا و لندو هنوز به‌طور معناداری کمتر از این‌هاست.

عنصر دیگری نیز وجود دارد که هنوز بررسی نشده است، ولی احتمالاً نقش کلیدی دارد؛ در زوپا و لندو هم هنوز آن را ندیده‌ایم، اما حدس می‌زنم لندو به‌طور خاص بتواند خود را با آن وفق دهد. این عنصر مدیریت بهتر ریسک نام دارد هنگامی که وامی موجود و آمادهٔ پرداخت است.

نگاهی به نکول‌های وام‌دهی امروز نشان می‌دهد فرایند تعقیب وام‌گیرندگان بدحساب بسیار پرهزینه است و نرخ موفقیت همچنان پایین باقی می‌ماند. نخست، افزایش هزینه‌های خدمات مشتریان، سپس عملیات برگشت بدهی ممکن و در نهایت عملیات قانونی انجام می‌شود. تمام چکش‌کاری‌های حاشیه به مطالبات وصول نشدهٔ اجتناب‌ناپذیر منتهی می‌شود. به‌هرحال، اگر بانک‌ها بتوانند هنگام تصمیم‌گیری دربارهٔ ریسک نکول با استفاده از فناوری، مشتریانی را که احتمال بدحساب‌بودنشان بالاست مشخص و از نظام خارج کنند، بهتر از آن است که در موقعیت نکول رفتار تهاجمی داشته باشند. بهتر است آن را مدیریت پیشگیرانهٔ ریسک بنامیم، نه اقدام تنبیهی.

پتانسیل مدیریت ریسک از راه مدیریت یا تعدیل رفتار مشتریان محدوده‌ای است که می‌توان

صرفاً با فناوری و داده‌های موجود وارد آن شد. این کار پتانسیل تغییردهی یک بازی را در کسب‌وکار وام‌دهی دارد.

محدوده دیگر درزمینه داده‌ها قابلیت پیش‌تأیید و توانایی ارزیابی یا پیش‌بینی در مواقعی است که احتمال می‌رود مشتری به تسهیلات مالی نیاز دارد. توانایی تطبیق نیاز به وام با تسهیلات ازپیش‌تأییدشده موهبت بسیار بزرگی برای وام‌دهندگان است. وقتی فردی در یک نمایندگی اتومبیل قدم می‌زند، هنگامی که جست‌وجوهای گوگل درباره خرید خانه است، یا ۱۸ سالگی دخترتان،

قدرت پردازش تلفن همراهتان شاید بیش از اکثر مؤسسات مالی دنیا در نیمه دهه ۱۹۸۰ است.
(جف استوارت، لندو)

فارغ‌التحصیلی از دبیرستان یا قبولی در یک دانشگاه عالی، همه این داده‌ها به توانایی برآورده‌کردن نیاز مشتری به اعتبار منتهی می‌شود پیش از آنکه خود به نیازش پی ببرد. وام‌دهندگان آینده از جمله زوپا و لندو تفکری کاملاً متفاوت به فرصت وام‌دهی و مسئله ریسک دارند و بر مبنای آن عملیات وام‌دهی را سریع‌تر، بهتر و ارزان‌تر از پیش‌کسوتان انجام می‌دهند. آن‌ها قطعاً فارغ‌التحصیلان گسست بانک‌ها توصیف می‌شوند.

سوابق شرکت‌کنندگان

جف استوارت از ۱۰ سالگی که نخستین دکه لیموناد فروشی خود را باز کرد، پی‌درپی کارآفرینی کرده است. او بنیان‌گذار و مدیرعامل شرکت لندو، نخستین اجتماع آنلاین، است که به طبقه متوسط نوظهور اختیار داد با استفاده از ارتباطات اجتماعی آنلاین خود کوشش اعتباری‌شان را ایجاد کنند و به خدمات مالی محلی دسترسی داشته باشند. جف در ۱۵ سال گذشته بیش از شش شرکت فناوری در چهار قاره تأسیس و بیش از ۱۰۰۰ کارمند استخدام کرده است. این شرکت‌ها عبارت‌اند از ارجنت گروپ^{۶۷}، بنگاه توسعه فعالیت‌های پرمخاطره^{۶۸} و شرکت سهامی ارجنت ونچرز^{۶۹} که در استارت‌آپ‌های نیازمند کمک مالی به‌طور مشترک سرمایه‌گذاری می‌کند. یکی دیگر از شرکت‌هایی که جف تأسیس کرد شرکت میمئو^{۷۰} است که دو بار در لیست ۵۰۰ شرکت برتر از نظر سرعت رشد ثبت شده است، جزو ۱۰۰ شرکت خصوصی برتر در کاربرد فناوری در فهرست رد هرینگ^{۷۱} و یکی از ۵۰۰ شرکت برتر درزمینه رشد فناوری در فهرست دیلویت^{۷۲} است.

جایلز اندروز یکی از بنیان‌گذاران و مدیرعامل فعلی شرکت زوپا، نخستین کسب‌وکار نقره‌نفر در دنیاست. من شرح‌حال وی را که در وب‌سایت زوپا^{۷۳} درج کرده بود بسیار دوست داشتم، به‌همین دلیل آن را در ادامه آورده‌ام:

من جایلز هستم. یکی از بنیان‌گذاران این کسب‌وکار بودم، اما اگر بخوام ادعا کنم تأسیس شرکت ایده من بوده است، به دردسر وحشتناکی خواهم افتاد! درحال حاضر، من شرکت را اداره می‌کنم و به‌دنبال افراد ماهری‌ام که بتوانند بدون من اینجا را بسیار بهتر مدیریت کنند. این کار باعث می‌شود

زوپا را با استفاده از رسانه‌ها و اعمال نفوذ، در نقاط دیگر ارتقا دهیم؛ این تفریح مورد علاقه من است. خارج از زوپا، علاقه ناسالم دیگر چیزهایی است که سوختشان بنزین است و دو هیولای کوچک که امیدوارم وقتی بزرگ شدند باور کنند وام‌دهی نغریه‌نفر مانند رفتن به یک دستگاه خودپرداز، عادی و معمولی است.

پی‌نوشت‌ها:

۱- آنا ایتیسو (ana ittisu) بین‌النهرینی (۳۰۰۰ سال ق.م.) و قوانین اشنونا و حمورابی (۱۸۰۰ سال ق.م.) دستورالعمل‌های قانونی را پیرامون ربا و وام‌دهی روشن می‌کند.

۲- اعتبار خرد (microcredit) وام‌های کوچکی است که به وام‌گیرندگان بی‌بضاعت و فاقد وثیقه و افرادی که استخدام رسمی نبوده‌اند یا سابقه اعتباری مطمئن ندارند، اعطا می‌شود.

3- www.grameen-info.org

4- The Bureau of Labor Statistics (BLS)

5- Office of National Statistics (UK)

6- debit card

7- American Payroll Association Survey, September 2012, (see Jim Forsyth, "More Than Two-Thirds in U.S Live Paycheck to Paycheck: Survey", Reuters News, September 19, 2012).

8- real-time

۹- طبق ابزارهای تعاملی نیویورک تایمز، کافی است سالانه ۳۰۰,۰۰۰ دلار درآمد داشته باشی تا در فهرست «یک درصد بالا» قرار بگیری.

10- "Store Purchases Could Punish Credit Holders", WBNF News, August 19, 2009, www.wmbfnews.com/story/1071306/store-purchases-could-punish-credit-holders.

11- See FICO: www.myfico.com/crediteducation/questions/why-scores-change.aspx.

12- "Consumers' Real Problem with Credit Scores", Wall Street Journal, September 25, 2012.

13- U.S. Public Interest Research Group (PIRG)

14- U.S. Public Interest Research Group study as reported in "Oversight of Credit Agencies Long Overdue", Huffington Post, November 2012.

۱۵- در نظام بانکی ایران با عنوان «نرخ نکول» شناخته می‌شود. نکول در زبان عربی به معنای قبول نکردن یا رد است. در اصطلاح اقتصادی، اگر طرف قرارداد نتواند در قبال قراردادی که بسته است به تمام یا بخشی از تعهداتش (خواسته یا ناخواسته) عمل کند، می‌گویند «نکول» انجام داده است. در نظام بانکی دیگر کشورها، با عنوان default rate شناخته می‌شود که هم به معنای نرخ وام‌گیرندگانی است که قادر به بازپرداخت وام خود نیستند و هم به معنای نرخ بهره‌ای است که برای جریمه وام‌گیرندگان بدحساب در نظر گرفته می‌شود.

16- Bank of America (BAC)

17- FDIC 2010 Statistics, in "Default Loan Percentages Top 25 Largest U.S. Banks",

JMAC Funding - The Hard Money Pros, June 2, 2012.

18- "Bank of America Shuns Card Debt", Bloomberg, August 24, 2009.

19- "Mortgage Default Rate Spikes in June", The Street, June 2013.

20- "Federal Reserve Charge-Off and Delinquency Rates on Loans and Leases at Commercial Banks, 2013", Board of Governors of the Federal Reserve System, November 15, 2013.

21- Lending Club

۲۲- نظام وام‌دهی آنلاین بدون نیاز به مراجعه به بانک یا مؤسسات مالی. از آن به‌عنوان نظام وام‌دهی نظیربه‌نظیر (Peer-to-Peer) نیز یاد می‌شود و به این معنی است که وام‌دهنده و وام‌گیرنده مستقیماً و بدون واسطه به یکدیگر مرتبط می‌شوند.

23- "Default Rates at Lending Club & Prosper", LendingMemo.com, July 25, 2013.

24- Lending Club statistics

25- "National Average Credit Card APR Rates (U.S. Domestic)", CreditCards.com.

26- www.lendingclub.com

27- Renaud Laplanche

28- Banking4Tomorrow.com

29- Zopa UK

30- "Can You Trust Peer-to-Peer Lending?", The Telegraph (UK), March 3, 2013.

۳۱- در همان بازه زمانی، نرخ نکول بانک اچ‌اس‌بی‌سی - یکی از بهترین بانک‌های انگلستان - برابر ۰/۹ درصد، تقریباً دو برابر زویاست. (منبع: گزارش‌های سالانه اچ‌اس‌بی‌سی)

32- See "Retail Lending in the United Kingdom", MarketLine Report, October 2012.

33- Giles Andrews

34- fraction

۳۵- بحران وام‌های درجه دو (subprime crisis) شرایط بحرانی در نظام بانکداری جهانی از سال ۲۰۰۷ تا ژوئیه ۲۰۰۹ بود که به علت مشکلات اقتصادی مردم، نرخ بهره‌ها افزایش چشمگیری داشت.

۳۶- استفاده از داده‌های جایگزین (alternative data) به این معناست که مؤسسات وام‌دهنده برای ارزیابی ریسک عدم بازپرداخت وام‌ها، گزارش پرداخت‌های غیرمالی وام‌گیرندگان را بررسی می‌کنند؛ پرداخت‌هایی همچون اجاره‌بها و قبض‌های آب و برق و تلفن که مشخص شود آیا شرایط دریافت وام را دارند یا خیر.

37- debt consolidation

۳۸- اسپرد (spread) در بازار بورس، تفاوت بین دو قیمت پیشنهادی خرید و فروش سهم را می‌گویند و میزان آن به میزان عرضه و تقاضا در سطح بازار وابسته است. هرچه حجم و تعداد دادوستدهای یک سهم در بازار بیشتر باشد، این تفاوت قیمت کمتر خواهد بود. نقریه‌نفر

Prosper - ۳۹

۴۰- بانک صاحب‌امتیاز (chartered bank) مؤسسات اعتباری‌اند که وظیفه اصلی آنها پذیرش و نگهداری سپرده‌های پولی افراد، سازمان‌ها و وام‌دهی به آنهاست. قوانین حاکم بر این مؤسسات و محدوده اختیارانشان در هر کشور متفاوت است. نقریه‌نفر

41- community banking model

۴۲- بانک شکست‌ناپذیر (too-big-to-fail bank) به بانک‌هایی گفته می‌شود که از نظر اقتصادی آن‌قدر قوی و بزرگ شده‌اند که دولت به آنها کمک می‌کند تا شکست نخورند، زیرا شکست آنها به خسارت‌های اقتصادی بزرگ‌تر می‌انجامد. نقره‌نفر

43- American Banker Journal, Mar. 23, 1939, p. 2.

44- Lenddo

45- Jeff Stewart

۴۶- تأمین مالی خرد (microfinance) نوعی از خدمات بانکی برای افراد بیکار یا کم‌درآمد است که مسیر دیگری برای دریافت خدمات مالی ندارند.

47- See www.lenddo.com

48- business process outsourcing (BPO)

49- call center

50- white-collar

51- Dell

52- channel

53- niche

54- invoice discounting

55- factoring

56- disruptive change

57- Citibank

58- bundled loan portfolios

59- customer experience (CX)

۶۰- بزرگ‌داده‌ها (big data) به مجموعه داده‌هایی گفته می‌شود که مدیریت، کنترل و پردازش آنها فراتر از توانایی ابزارهای نرم‌افزاری در یک زمان قابل‌تحمل و موردانتظار است. مقیاس بزرگ‌داده پیوسته درحال رشد از محدوده چند ۱۰ ترابایت به چندین پتابایت در یک مجموعه داده واحد است. ۶۱- فیکو (FICO) تأمین‌کننده اصلی امتیازهای اعتباری در ایالات متحده امریکا است که با عنوان "Fair Isaac" نیز شناخته می‌شود.

62- www.nylx.com

63- brokerage fees

64- qualified lead

65- See Quora Answer: <http://qr.ae/NZySm>

66- pure-play

67- Urgent Group

68- venture development

69- Urgent Ventures LLC

70- Mimeo.com

71- Red Herring top 100

72- Deloitte

73- www.Zopa.co.uk

۲ فصل

دورهٔ پرداخت سریع‌تر و هوشمندتر

از چک‌هایی که هرسال در روز تولد از مادر بزرگ دریافت می‌کنیم تا حقوق ماهانه و پرداخت‌های اجاره یا رهن در همراه، بیشتر امور بانکی ما پیرامون خدمات پرداخت می‌چرخد. خواه این پرداخت‌ها با استفاده از کارت اعتباری در فروشگاه انجام شود یا پرداخت‌های بین‌بانکی و بین‌المللی، «بانک» همیشه محلی برای چنین قابلیت‌هایی بوده است؛ اما امروز، انقلاب پرداخت‌های دیجیتال و مجازی در حال وقوع است و بیشتر این نوع پرداخت‌ها نیز در دستان غیربانک‌ها^۱ ست.

از زمان ظهور پی‌پال^۲ - که ایجادکنندهٔ سازوکارهای بسیار آسان انتقال پرداخت است - تا دیگر نقش‌آفرینان همچون دوولا^۳، اسکوائر، ونمو^۴، لول‌آپ^۵، ام-پس^۶، علی‌پی^۷ و دیگران، امروز گزینه‌های بیشتری برای پرداخت به وجود آمده است که تا همین چند سال پیش حتی در تصور هیچ بانکدار خوش‌بینی هم نمی‌گنجید.^۸

تاریخ دربارهٔ پرداخت‌ها به ما چه می‌آموزد؟

با نگاهی به تاریخچهٔ پرداخت، درمی‌یابیم حتی از نخستین روزهای نظام‌های پایاپای عموماً شیوه‌های پرداخت کاملاً ساده و آسان بود. در اروپا، پول کاغذی نخستین بار در سوئد و در سال ۱۶۶۱ - نه

مدت‌های قبل در دوران تاریخی - معرفی شد. در قرن ۱۸، تبادل با پول رایج ارزشمند به خوبی برقرار بود، اما در ذات خود نظام تبدیلی نسبتاً ساده‌ای بود.

با ظهور تلفن و سپس کامپیوتر، ارسال وجه نقد از یک نقطه دنیا به نقاط دیگر شکل گرفت، ولی پیچیده‌تر از مبادلات پولی سنتی و مبتنی بر پول کاغذی یا مبادلات پایاپای بود. این کار به طرف قراردادهای معتبری نیاز داشت که در آن نقش داشته باشند و به همین دلیل پیچیدگی بیشتر شد، ولی نظام سود و زیان^۱ و تبدلات ارزشی^۲ همچنان شفاف و مشخص بود. به این ترتیب، تجارتی میسر می‌ساخت که بدون وجود این فناوری در مسافت‌های طولانی به درستی انجام‌پذیر نبود.

پرداخت‌های چکی نیز به ایجاد چنین توانایی نیاز داشت، ولی این مزیت یعنی ارسال پرداخت امنی که صرفاً شخص دریافت‌کننده بتواند برداشت کند، به این همه پیچیدگی نسبی ناشی از کاغذبازی، ارسال پستی، واریز کردن و ... می‌ارزید.

ایده ظهور شبکه‌های کارت اعتباری پرداخت این بود که بتوانید بدون نیاز به حمل پول نقد عملیات پرداخت را تقریباً در هر کجا که هستید انجام دهید. البته، این نظام در پشت‌صحنه همچنان پیچیده بود، ولی هنگامی که فناوری‌های «ناکل باستر»^۳ جای خود را به پایانه فروش^۴ الکترونیکی داد، تجربه مشتری به اندازه کافی ساده بود که کارت اعتباری بتواند به سرعت از دیدگاه پذیرش مصرف‌کننده با اقبال عمومی مواجه شود.

طرح درحال‌ظهور این است که بر اساس نیاز به نقل و انتقال سریع‌تر و احراز هویت، میزان پیچیدگی در پرداخت‌های مدرن به تدریج افزایش یافته است، درحالی‌که در نظام‌های قدیمی مبتنی بر وجه نقد وجود نداشت.

ساختار شکنی در پرداخت‌ها و محو کردن آن‌ها

ویدئوی تبلیغاتی شرکت مایکروسافت در سال ۲۰۰۹^۵ پرداخت پول تاکسی را با تلفن همراه به تصویر کشیده بود و نشان می‌داد کاربر بدون پرداخت پول نقد یا کشیدن کارت در دستگاه کارت‌خوان، از تاکسی پیاده می‌شود. به نظر من، این همان حالت نهایی پرداخت در دنیای امروز است. این نظام به اندازه کافی هوشمند است که بتواند هویت شما را شناسایی کند، اما همه اصطکاک پرداختی که ما شاهد رواج آن در این سال‌ها بوده‌ایم، حذف می‌کند. درواقع، اصطکاک کمتری نسبت به وجه نقد دارد، زیرا لازم نیست هیچ فعالیت فیزیکی انجام دهید.

امروز، اوبر نمونه‌ای عالی از این فناوری است. شما سوار اتومبیل اوبر می‌شوید، رانندگی می‌کنید و در مقصد از اتومبیل پیاده می‌شوید. پرداخت‌ها به صورت خودکار از راه شبکه اوبر انجام و رسید آن به تلفن همراه شما ارسال می‌شود. پرداخت تقریباً محوشده است.

حالت نهایی همه فناوری‌هایی که هم‌اکنون در فضای پرداخت شاهدیم، صرفاً جذاب جلوه دادن پرداخت‌ها نیست، بلکه نامرئی و بی اصطکاک شدن آن‌هاست.

ارزش متمایزی که این الگوی جدید پرداخت به وجود می‌آورد، دانش و مفاد آن است نه صرفاً تسهیل فرایند پرداخت. این گونه به آن بیندیشید. توانایی برقراری ارتباط تلفنی از یک گوشه جهان به دیگر نقاط بر مبنای توافق‌نامه‌های شراکت در درآمد بین اپراتورهای سراسر دنیا، استانداردهای انتقال و فناوری، نظام‌های تولید پیرامون تلفن همراه، تراشه‌های پردازش سیگنال دیجیتال، دکل‌های مخابراتی،

فناوری سوئیچینگ و غیره ایجاد می‌شود. باوجوداین، امروزه تماس تلفنی خیلی پیچیده نیست، زیرا با فشار یک دکمه جادو رخ می‌دهد. فناوری، پروتکل‌ها و نظام‌ها عمدتاً نامرئی‌اند. تماس انجام می‌شود، صورت حساب دریافت می‌کنیم.

پرداخت‌ها از نظر پیچیدگی همچون کوه یخ مشهوری است که موضوعات مرتبط با تجربه کاربر در رأس کوه و تمام پیچیدگی‌ها در پشت‌صحنه پنهان شده است. پیشرفت‌هایی که در زمینه فناوری به دست آورده‌ایم - اعم از رادیویی (سامانه بازشناسی با امواج رادیویی)^۴، ارتباط حوزه نزدیک^۵، بلوتوث کم‌مصرف^۶ و ...، تلفن همراه، تجهیزات زیست‌سنجی (بیومتریک) و دیگر پیشرفت‌ها - همگی با تجربه حذف اصطکاک ایجاد شده در نظام در ۶۰ سال اخیر ادغام می‌شود. این اصطکاک ارزش محسوب نمی‌شود، بلکه پیچیدگی‌ای است که در یک نظام روبه‌تکامل به وجود آمد. اگرچه امروزه پیش‌کسوتان این اصطکاک را ارج می‌نهند زیرا در فضای رقابتی از آن‌ها حمایت می‌کند، گذشته طرح کلی پرداخت‌ها پیچیدگی خاصی نداشت؛ ما آن‌ها را در سال‌های اخیر ایجاد کرده‌ایم.

این وضعیت باید تغییر کند. به‌راستی، هم‌اکنون نیز به‌سرعت در حال تغییر است و موضوع این سری از مصاحبه‌ها نیز به همین موضوع مربوط می‌شود.

اینترنت مقررات را تغییر می‌دهد

هنگامی که صحبت از پرداخت‌ها می‌شود، در مورد حذف چک‌ها در ایالات متحده یا اینکه تلفن همراه و شبکه سرورها^۷ چگونه فناوری‌های پرداخت نوآورانه را به حرکت درمی‌آورد، تردیدهای بسیاری وجود دارد. به‌تازگی، نشریه فیوچر بنک^۸ در خارج از اروپا مصاحبه‌ای با من داشت و در آن به گفته فرانک ابگنیل^۹ در فیلم آگه می‌تونی منو بگیر^{۱۰} اشاره کرد «تا زمانی که دستمال توالت هست، چک هم خواهد بود». معذرت می‌خواهم فرانک! باید بگویم با این جمله شدیداً مخالفم. اگرچه امروزه دوسوم تمام چک‌های دنیا در ایالات متحده صادر می‌شود، سقوط شگفت‌انگیز چک‌ها کاملاً مشهود است. در سال ۲۰۰۰ سالانه، ۱۷ میلیارد چک در ایالات متحده آمریکا نوشته می‌شد که این رقم امروزه به ۵ میلیارد چک رسیده است^{۱۱} و تا سال ۲۰۱۸ - یعنی زمانی که این تعداد به کمتر از نصف خواهد رسید - ایالات متحده شاهد کاهش حدود ۹۵ درصدی تعداد چک‌ها برای پرداخت‌های شخصی نیز خواهد بود. فکر نمی‌کنم کسی بتواند دلیلی بیاورد که این تغییر شگفت‌انگیزی نیست. هیچ اقتصاد واحدی در دنیا وجود ندارد که در آن استفاده از چک در حال افزایش باشد.

پرسش این است که «چه چیزی جایگزین نظام‌های پرداخت جاری خواهد شد؟» چه نظامی در حال ظهور است که استفاده از وجه نقد، چک‌ها و شبکه‌های بانکی سنتی را از بین خواهد برد؟ آیا نوآوری‌هایی که امروز می‌بینیم، می‌تواند چک‌ها و وجه نقد را نابود کند و با انجام دادن آن فضایی کاملاً متفاوت برای پرداخت به وجود آورد؟

دوست داشتم نظر یکی از ساختارشکنان پیشرو را در مورد پرداخت جويا شوم. بن ملین^{۱۲} - بنیان‌گذار شرکت تجارت الکترونیک دوولا - در آوریل ۲۰۱۳، ۱۶/۵ میلیون دلار در سری C^{۱۳} کسب کرد^{۱۴} و فعالیت‌های خود را در سان‌فرانسیسکو گسترش داد.^{۱۵} در اکتبر ۲۰۱۳، این شرکت با همکاری شرکت نظام‌های اتحاد داده^{۱۶} خدمات اعتباری خود را به مصرف‌کنندگان نهایی عرضه کرد. محصول نهایی دوولا محصول اعتباری بدون کارت با برچسب اختصاصی است که مصرف‌کنندگان می‌توانند در لحظه

هنگام پرداخت در هریک از فروشگاه‌های عضو دوولا از آن استفاده کنند.^{۳۷} در زمان نگارش این کتاب، ۴۰ فروشگاه این خدمات را ارائه می‌داد. در حال حاضر، ۲۵,۰۰۰ تاجر، سازمان‌های غیرانتفاعی و دولت‌ها از خدمات دوولا استفاده می‌کنند.^{۳۸} به تازگی، دوولا با مشارکت شرکت نرم‌افزاری ام‌فاندری^{۳۹} بیش از ۸۰۰ بانک و اتحادیه اعتباری را به شبکه خود افزوده، ضمن آنکه از سال ۲۰۱۲ بیش از ۲۰۰,۰۰۰ کاربر را جذب کرده است.^{۴۰} این شرکت به ازای هر تراکنش ۲۵ سنت کارمزد دریافت می‌کند و تراکنش‌های کمتر از ۱۰ دلار را رایگان انجام می‌دهد.

برت: بن، از نحوه راه‌اندازی دوولا آغاز کنیم و اینکه از نظر رشد در کجای کار قرار دارید. همچنین در زمینه پرداخت‌های ساختار شکنانه، بررسی کنیم در این فضا چه اتفاقی دارد می‌افتد. مشکلات آن چیست؟ پیشرفت بزرگ‌تان کجاست؟

پیش از هر چیز، برای افرادی که با کسب‌وکار شما آشنا نیستند ممکن است توضیح دهید دوولا چیست و چگونه به وجود آمد؟

بن: شرکت ما شبکه پرداختی است که لزوماً به هر شخص یا هر چیزی که به اینترنت دسترسی دارد اجازه می‌دهد به هر شخص یا هر چیز دیگر در هر کجای دنیا که به اینترنت دسترسی داشته باشد، پول بفرستد و دریافت‌کنندگان نیز بدون پرداخت کارمزد مبادلات، می‌توانند پول را دریافت کنند. این نظام نسبتاً ساده به آن معناست که ما شبکه پرداخت خودمان را ساخته‌ایم که به هر وسیله متصل به اینترنت اجازه می‌دهد به هر دلیل هر مبلغی را از راه شبکه پرداخت دوولا جابه‌جا کند.

دوولا از درون شرکت قبلی من بیرون آمد. من یک شرکت تولیدی تجارت الکترونیکی داشتم که تمام سفارش‌هایمان به وبسایتمان می‌آمد. وقتی آن شرکت را واگذار کردم، سالانه ۱/۵ میلیون دلار درآمد داشت که ۵۵,۰۰۰ دلار در سال از کارمزدهای کارت اعتباری حاصل می‌شد. شاید، بتوان گفت شروع کار من از زمانی بود که کارمزدهای کارت‌های اعتباری به شدت ذهن مرا مشغول کرده بود؛ بنابراین، در پی یافتن نظامی برآمدم که با وبسایت خود بدون پرداخت کارمزد مبادله، درآمد کسب کنم و چون پیدا نکردم، تصمیم گرفتم آن را ایجاد کنم.

برت: دوولا به‌طور متنوعی جایگزینی برای هر چیز از سامانه اتاق پایاپای الکترونیکی در ایالات متحده آمریکا^{۴۱}، شبکه انتقال الکترونیکی^{۴۲} بانک‌به‌بانک گرفته تا نظام‌های ساختار شکنانه و پرداخت داخل فروشگاه‌ها طبقه‌بندی شده است که می‌تواند جایگزین ویزا^{۴۳}، مسترکارت^{۴۴}، دیسکاور^{۴۵} و امکس^{۴۶} شود. هنگام تأسیس دوولا، آیا هدف ساختار شکنی محض بود یا این موضوع که ارسال پول را از «شخص الف» به «شخص ب» یا «کسب‌وکار ب» تسهیل سازی؟

بن: پرسش بسیار خوبی است. واقعیت این است از ابتدا به چنین موضوعی فکر نمی‌کردیم. ما با این موضوع ساده آغاز کردیم که «چون اینترنت در دسترس است، باید بتوانید به پول خود دسترسی داشته باشید و آن را با هر شخص دیگری مبادله کنید» و از آنجایی که همه آن پول لزوماً به‌عنوان داده پیگیری می‌شود، پس نباید هزینه مبادله آن تا این حد گران باشد. در نهایت، به این نتیجه رسیدیم برای انجام‌دادن آن باید راه‌حل بدون واسطه‌ای^{۴۷} پیدا کنیم. به تدریج و با افزایش ظرفیت شرکت، محدودیت‌های موجود در نظام سامانه اتاق پایاپای الکترونیکی در ایالات متحده و مسائل مشابه دیگر توجه ما را به خود جلب کرد.

فلسفه اولیه ما این بود که «صرفاً می‌خواهیم همین مسئله ساده را حل کنیم» و فکر می‌کنم واقعاً درک نکردم که این مسئله چقدر بزرگ بود. برای حل آن باید به راه‌حل بدون واسطه‌ای دست می‌یافتیم که

به ما اجازه می‌داد نه تنها با مؤسسات مالی، بلکه با مصرف‌کنندگان، توسعه‌دهندگان و تجار نیز ارتباط برقرار کنیم. در نهایت، آنچه برایمان باقی ماند راه‌حل بدون واسطه‌ای بود که در تمام جزئیات مرکزی و اساسی مؤسسات مالی اثر می‌گذاشت، ولی همچنان با مشتریان نهایی در تعامل بود. درواقع، هنوز مطمئن نیستیم چگونه می‌توان چنین نظامی را اجرا کرد، ولی باور داریم باید اینترنت را بازکنیم و هر جا که شبکه ما را می‌برد، برویم.

برت: درباره اعضای تیم بگو. چه کسی دوولا را هدایت می‌کند؟

بن: تیم ما هم‌اکنون و در ایالت‌های دموین^{۳۸}، کانزاس سیتی^{۳۹}، اوماها^{۴۰} و نیویورک ۴۰ نفره است و در حال رشدیم. ما گروهی از مردمیم که فکر می‌کنیم پرداخت‌ها باید بهتر شود و از شانس خوبمان، افراد بسیاری که درباره زیرساخت‌های پرداخت مطالب زیادی به ما آموختند، همگی در اجتماع خدمات مالی در دموین، آیووا^{۴۱} و اوماها فعالیت می‌کنند و صادقانه بگویم منبع اصلی درآمدشان از همین راه است. این یک شهر خدمات مالی دفتری است که در آن کارمندان خدمات مالی کار فیزیکی انجام نمی‌دهند و همگی متخصص و حرفه‌ای‌اند.

برت: من برخی از کارمندان دوولا را به‌ویژه در جلساتی که در نیویورک و غیره داشتیم ملاقات کرده‌ام و باید بگویم همه آن‌هایی که من ملاقات کردم، به شغلشان بسیار اشتیاق دارند و این برای آغاز کار بسیار عالی است. چگونه چنین اشتیاقی در تیم ایجاد می‌کنید یا چگونه متوجه می‌شوید کسی واجد شرایط برای ورود به تیم شماست؟

بن: افرادی که خود مستعدند و واقعاً می‌خواهند کار انجام شود، خودشان جذب ما می‌شوند. درواقع اینجا، فرهنگ‌سازمانی ما باعث می‌شود افراد در پی «گسترش محصول» باشند و همچنین پرسنل را به‌خوبی تفهیم می‌کند برای حل چه مسئله بزرگی دورهم جمع شده‌اند و موفقیت آن‌ها به میزان جذب بازار وابسته است. فکر نمی‌کنم هیچ‌یک از پرسنل شرکت در مورد بزرگی بازار و فرصت و دشواری پیش رو تردید داشته باشند. با پذیرفتن این موضوع، سرشان را پایین می‌اندازند و واقعاً سخت کار می‌کنند. هنگامی که موفق می‌شوند، همه جشن می‌گیرند.

برت: پیش‌ازاین، درباره ۴۰ میلیارد دلاری صحبت کردیم که به‌تنهایی از شبکه‌های پرداخت‌های کارت ایالات‌متحد ناگهان حذف شد، ولی قطعاً اندازه واقعی اقتصاد مبادله‌ای نقره‌نفر بسیار بیشتر از این اعداد و ارقام است. کل ترافیکی که در نظر دارید در پرداخت‌های دوولا به ثبت برسانید، چقدر است؟ **بن:** ما کل بازار را از دریچه کارت‌های پلاستیکی، اکوسیستم‌های شخص ثالث همچون پی‌پال یا چک‌ها و انتقال الکترونیکی می‌نگریم. در کلیت خود، هزاران تریلیون دلار است. این عدد قطعاً به‌طور خنده‌داری زیاد و صرفاً مربوط به ایالات‌متحد است. ما نه تنها به انواع مختلف فعالیت‌های توسعه‌ای کسب‌وکار از راه نقره‌نفر، کسب‌وکار به مصرف‌کننده و کسب‌وکار به کسب‌وکار می‌نگریم، بلکه پرداخت‌های مصرف‌کننده به دولت، دولت به مصرف‌کننده و غیره را نیز در نظر می‌گیریم. همه این موارد کاربردی برای معماری هسته‌ای است که به اقتصاد ما خدمت می‌کند که سامانه اتاق پایاپای الکترونیکی در ایالات‌متحد و نظام ارتباطات الکترونیکی فدرال رزرو^{۴۲} را شامل می‌شود. این فعالیت‌ها علاوه بر آنکه فرصت به شمار می‌آید، نمایانگر بزرگی بازار نیز است. این موضوع ما را بر آن می‌دارد در مورد شیوه بهره‌برداری از نظام بی‌نهایت آزادباشیم.

نرم‌افزاری که ما با آن به دولت خدمات می‌دهیم، دقیقاً مشابه همان نرم‌افزاری است که شخصی برای خرید قهوه از آن استفاده می‌کند. فتاوری دقیقاً به همین اندازه باز و تطبیق‌پذیر است. ما هنوز هم

واقعاً نمی‌دانیم چگونه باید اندازه بازار جهانی را تعیین کنیم، ولی فکر می‌کنیم فرصت در ایالات متحده به حدی بزرگ است که نمی‌توان آن را نادیده گرفت. هرچقدر فرصت بزرگ‌تری به دست آوریم، پول

ما گروهی از مردمیم که فکر می‌کنیم پرداخت‌ها باید بهتر شود.

(بن میلن، دوولا)

بیشتری در جیب‌های مردم و در گردش باقی می‌ماند.

برت: امروز، یک مصرف‌کننده چگونه از دوولا استفاده می‌کند و در آینده چه پیشرفت‌هایی خواهد کرد؟ **بن:** ما موارد کاربرد کلیشه‌ای همچون خرید قهوه، خرید ملزومات یا پرداخت صورت‌حساب در کافی‌شاپ و مانند این را شاهدهیم، ولی بزرگ‌ترین کاربرد در حال رشد برای ما این است که مصرف‌کننده در ازای فروش یک محصول یا خدمت پول دریافت می‌کند. به‌ویژه، فروشندگان مستقل کسب‌وکار بسیار خوبی برای ما به شمار می‌آیند؛ جایی که یک شخص احتمالاً به چند هزار نفر در سطح کشور واقعاً به‌سرعت پول می‌پردازد؛ جایی که آن‌ها به‌وضوح نمی‌خواهند چک صادر کنند. در حال حاضر، جایی که بزرگ‌ترین افزایش مصرف‌کننده را می‌بینیم زمانی است که آن‌ها مبلغ بسیاری پول دریافت می‌کنند و سپس مزایای خاص متفاوتی را می‌یابند و از آن بهره می‌برند. گاهی اوقات، آن‌ها پول‌ها را مستقیماً در حساب بانکی‌شان می‌گذارند و گاهی اوقات آن را تبدیل می‌کنند.

بسیار جالب و شگفت‌انگیز است وقتی گروهی از فروشندگان را می‌بینید که روزانه چند صد هزار دلار درآمد دارند، یا افرادی که در عرصه‌های اصلی و بزرگ در حال رقابت‌اند و احتمالاً چند صد دلار هم به دست می‌آورند. رفتار خرید یک طراح گرافیک ۱۸ ساله در مقایسه با یک طراح گرافیک ۳۵ ساله پس از کسب درآمد متفاوت است. هدف ما مشخصاً کمک به آن‌ها برای یافتن دیگر مسیرهای پرداخت پول از راه شبکه دوولاست.

برت: بسیار خوب. در ۱۲ ماه آینده چه اتفاقات خوبی برای دوولا رخ می‌دهد؟

بن: باید تمام حواس خود را جمع کنیم و از حواشی دور بمانیم. ما چیزهایی را پیدا کرده‌ایم که واقعاً خوب کار می‌کند و وقتی در چنین بازار بزرگی به سر می‌بری، نباید با هر زرق‌وبرق دل‌فریب و جدیدی از مسیر اصلی خارج شوی. این همان چیزی است که ما اکنون روی آن تمرکز می‌کنیم تا مطمئن شویم مشتریان را در خطوط توسعه‌ای خود خدمات‌رسانی می‌کنیم، پروژه‌ها را سرپا و در حال اجرا نگاه داریم و شرکت را با عرضه محصولات عالی توسعه دهیم؛ فقط باید تمام تمرکز و حواس خود را به این امر مهم معطوف کنیم.

آیا ما به استانداردهای رایج یا بانک‌ها در نظام پرداخت‌ها نیاز داریم؟

سال گذشته، ایالات متحده آمریکا با وجود پشت سر نهادن بزرگ‌ترین رکود اقتصادی بعد از کساد بزرگ ۳۳ در دهه ۱۹۳۰، حدود ۲۰ درصد از تولید ناخالص داخلی دنیا را داشت. ۴۴ در حال حاضر، ایالات متحده آمریکا، انگلستان، آلمان، روسیه و کشورهای مستقل مشترک‌المنافع و چین فضای پرداخت جهان را از آن خود کرده‌اند؛ اما آمریکا با بیش از ۵۰ درصد از کل حجم پرداخت‌های غیربانکی

دنیا، رتبه نخست این عرصه را داراست. در زمینه پرداخت‌ها و تراکنش‌های الکترونیکی جهانی نیز امریکای شمالی (کانادا و ایالات متحده آمریکا) همچنان بیش از نیمی از حجم پرداخت‌های جهان را در چند سال اخیر از آن خود کرده است.^{۴۵} منطقی است اگر فکر کنیم این آمار، دست‌کم تا حدودی، به دلیل پرداخت‌های سالم و زیرساخت‌های بانکداری در زمینه پرداخت است.

سال گذشته، شرکت سلنت^{۴۶} در گزارشی اعلام کرد همچنان دوسوم از کل چک‌های دنیا متعلق به ایالات متحده آمریکا است. در مقطعی از زمان که دنیا با شتاب به سمت پرداخت‌های سریع‌تر می‌رود، ایالات متحده همچنان در حال تقویت قانون «چک ۲۱»^{۴۷} و پشتیبانی از نظامی است که نخستین بار در دهه ۱۹۵۰ رواج یافت. به تازگی، انجمن بانکداری ایالات متحده با بیشترین آرا پیشنهاد ناچا^{۴۸} را در مورد اجرای نظام تسویه و پردازش سریع^{۴۹} رد کرد. این پیشنهاد پرداخت‌های آنی را در سامانه اتاق پایاپای الکترونیکی ایالات متحده ممکن می‌ساخت. تا سه ماهه نخست سال ۲۰۱۲، فقط ایالات متحده آمریکا و کره شمالی استاندارد ای‌ام‌وی^{۵۰} را نپذیرفته بود.

در سه ماهه چهارم سال ۲۰۱۲، کره شمالی هم این استاندارد را پذیرفت و به این ترتیب آمریکا را در فهرست مخالفان تنها گذاشت. بحث وجدل‌های گسترده بین تاجران، صادرکنندگان و شبکه‌های بانکی ایالات متحده پیرامون فراگیر شدن ای‌ام‌وی تا اکتبر ۲۰۱۵ نیز همچنان ادامه داشت. چنین ساختاری ظاهر زیرساخت پرداخت‌های پیشرو جهانی را ندارد.

متداول‌ترین توجیه برای پشتیبانی نکردن از استاندارد ای‌ام‌وی در ایالات متحده آمریکا - صرف‌نظر از آنکه تجار، بانک‌ها، صادرکنندگان و شبکه‌ها موافق مفاد آن نیستند - این است که ایالات متحده قصد دارد از استاندارد ای‌ام‌وی جلو بزند و مستقیماً به سراغ تلفن همراه برود. منطقی‌ترین حرکت آمریکا در این مسیر نیز پذیرفتن استاندارد بازبینی‌شده ای‌ام‌وی برای گسترش امن مؤلفه‌هاست، دست‌کم به عنوان اقدامی جزئی در جهت تجهیز دوباره شبکه‌های ویزا و مسترکارت برای تلفن‌های همراه. ولی ارتباط حوزه نزدیک - فناوری انتقال که هم‌اکنون ویزا و مسترکارت برای پرداخت‌های تلفن همراه و غیرتماسی^{۵۱} از آن استفاده می‌کنند - در ایالات متحده بیش از اکثر بازارها موضوع کشمکش‌ها بوده است.

به تازگی، بسیاری از متخصصان پرداخت‌ها ارتباط حوزه نزدیک را شکست جمعی و فناوری‌ای که لقب «نامناسب برای مصرف‌کنندگان» دریافت کرد، خطاب کرده‌اند. با وجود پشتیبانی گوگل از این فناوری در کیف پول گوگل و پذیرش گسترده سازندگان دستگاه‌های تلفن همراه، استفاده از این فناوری در پایانه‌های فروش ایالات متحده آمریکا به شدت کاهش یافته است و بیشتر خرده‌فروشان نیز ضمن بحث پیرامون تبعات قانون دوربین^{۵۲} و کارمزد جابه‌جایی پول، در حال جایگزین کردن پایانه‌های فروش فعلی‌اند. با وجود حمایت بی‌رق از ارتباط حوزه نزدیک در ایالات متحده آمریکا، تراکنش‌های غیرتماسی در اروپا، استرالیا، چین و اتحادیه کشورهای جنوب شرقی آسیا^{۵۳} با سرعت کنترل‌شده شتاب می‌گیرد. کشورهایی همچون فرانسه، انگلستان، استرالیا و لهستان در میان تراکنش‌های غیرتماسی ثبت‌شده در بازه ۲۵-۸۰ درصد قرار دارند. در مقایسه، ایالات متحده با ۰/۹ درصد از تمام تراکنش‌های کارتی خود از راه فناوری غیرتماسی، بسیار قدیمی به نظر می‌آید. در حال حاضر، ارتباط حوزه نزدیک در ۷۰ کشور جهان آزمایش‌شده است و با وجود انتقادهایی که اجتماع پرداخت‌های گسترده‌تر سطح‌بندی کرده است، به نظر می‌رسد بهترین گزینه‌ای است که به پیش‌کسوتان شبکه‌های پایانه فروش اجازه می‌دهد هم‌زمان با ورود پرداخت‌های با تلفن همراه در فروشگاه، به بقای خود ادامه دهند. اگر استدلال بانک‌ها

در نپذیرفتن استانداردهای ای‌ام‌وی این است که پرداخت با تلفن همراه در حال پیشی گرفتن از «پین و تراشه»^{۵۴} است، باید انتظار داشته باشید صنعت استاندارد پرداخت‌های تلفن همراه را فعالانه دنبال کند.

آنچه از بیرون مشاهده می‌شود این است که ایالات‌متحده آمریکا به سرعت در حال تبدیل شدن به نظام پرداخت‌های کاملاً بسته گسترده است که فعالیت‌های بسیاری درون نظام محلی داخلی آن وجود دارد، ولی قابلیت همکاری با نقاط دیگر جهان را ندارد.

نظام پرداخت در ایالات‌متحده آمریکا به سرعت در حال تبدیل شدن به یک جزیره پرداخت است که از نظر استانداردهای چک‌ها و کارت نسبت به دیگر کشورهای دنیا ۱۰ سال عقب‌تر است.

هنگامی که نوآوری و بازار آزاد کافی نیست

وجود بیش از ۶۰۰۰ بانک و بانک‌های مستقل و بیش از ۷۰۰۰ اتحادیه اعتباری در ایالات‌متحده آمریکا، این کشور را به پیچیده‌ترین و متنوع‌ترین بازار بانکداری دنیا از نظر تعداد تبدیل کرده است. چندی پیش، برد لیمر^{۵۵} - مدیر راهبرد مجرای دیجیتال^{۵۶} در بانک مکانیکز^{۵۷} - در صحبتی با من گفت فقط در ایالات‌متحده بیش از ۵۰۰ شرکت استارت‌آپ (نوپا)^{۵۸} در عرصه پرداخت‌های با تلفن همراه وجود دارد. این همان اقتصاد بازار آزاد در بهترین حالت ممکن است که در گذشته نوآوری باورنکردنی‌ای را ایجاد کرده است.

کل پرداخت‌های پی‌پال در سه ماهه سوم سال ۲۰۱۳، ۴۳ میلیارد دلار بوده^{۵۹} که نسبت به سال گذشته ۲۵ درصد افزایش داشته است؛ بنابراین بی‌تردید، پی‌پال یکی از موفق‌ترین کسب‌وکارهای پرداخت در دنیاست، ولی هنوز نتوانسته است به بازار داخل فروشگاه از دید کششی نفوذ کند. ضمناً، این شرکت پیش‌بینی می‌کند در سال جاری دست‌کم ۲۰ میلیارد دلار فقط در پرداخت‌های تلفن همراه انجام دهد. به این ترتیب، درحالی‌که پرداخت‌های سریع‌تر در نظام سامانه اتاق پایاپای الکترونیکی ایالات‌متحده آمریکا ممکن است شکست‌خورده باشد، پی‌پال همچنان همگام با تقاضای مشتریان مبنی بر پاسخ‌گویی در لحظه پرداخت‌های تلفن همراه پیش می‌رود.

سرویس‌های کیف پول گوگل و سافت کارت^{۶۰} در چند سال گذشته حدود ۱ میلیارد دلار برای فتاوری‌های کیف پول خود سرمایه‌گذاری کرده‌اند، اما نبود زیرساخت‌های مناسب پایانه فروش پیشرفت آن‌ها را بی‌اندازه مختل کرده است.

کلینکل^{۶۱} - آخرین و نوپاترین نقش‌آفرین در عرصه پرداخت - با ۲۵ میلیون دلار درآمد در ماه‌های اخیر^{۶۲} در فضای رقابتی با اسکوایر، دوولا، ونمو و دیگران قرار گرفته است. اسکوایر در زمینه کسب درآمد از تجار بی‌نظیر ظاهر شده است، ولی همچنان بر اساس فتاوری قدیمی کشیدن کارت عمل می‌کند.

از سوی دیگر، شرکت ام‌سی‌ایکس^{۶۳} در ایالات‌متحده آمریکا فتاوری‌ای برای پرداخت‌های تلفن همراه داخل فروشگاه است که به نظر می‌رسد صرفاً با این هدف طراحی شده است که شبکه‌های کارتی سنتی ویزا و مسترکارت را از دور خارج کند تا تجار بتوانند از درون سازمان عملیات مبادله را انجام دهند.

این شرکت حتی از فتاوری‌هایی نظیر کد کیوآر یا پرداخت‌های نقره‌نفر هم استفاده نمی‌کند، درحالی‌که شرکت‌هایی همچون لمون، لول‌آپ و دیگران با استفاده از این فتاوری‌ها به شما این امکان را می‌دهند با تلفن پرداخت‌های خود را انجام دهید.

همهٔ این نوآوری‌ها، به‌استثنای اسکوایر و پی‌پال، مختص ایالات‌متحدهٔ امریکاست و اگرچه برای شهروندان این کشور مناسب است، نبود قابلیت همکاری با دیگر بخش‌ها و کشورها به این معناست که بیشتر این برنامه‌های کاربردی در خارج از امریکا کار نمی‌کند و بنابراین ارسال پول را به خارج از مرزها یا خرید از تجار برون‌مرزی محدود می‌کند.

سالانه، حدود ۷۰ میلیون توریست به ایالات‌متحده سفر می‌کنند و سال گذشته تقریباً ۶۲ میلیون آمریکایی به خارج از این کشور سفر کردند. درحال‌حاضر، هیچ‌یک از نوآوری‌های پرداخت در ایالات‌متحده مصرف‌کنندگان را به مسیر درست هدایت نمی‌کند و به نظر نمی‌رسد احتمال چنین اتفاقی نیز وجود داشته باشد. برخی ممکن است بگویند این ۱۳۰ میلیون مصرف‌کننده به‌اندازهٔ کافی اعتراض نکرده‌اند یا خرده‌فروشان، تجار و صادرکنندگان توانسته‌اند این مشکل را حل کنند.

تا زمانی که بازار آزاد در حال تولید نوآوری‌های جالب‌توجه و بالقوه است، پذیرش استانداردهایی که به هزینهٔ کمتر تحویل، افزایش قابلیت همکاری با دیگر نقاط جهان، کاهش اصطکاک‌های ناشی از پرداخت و افزایش نرخ پذیرش منجر می‌شود، نباید مغایر پیشرفت تصور شود. با این مقدمه، در ادامه صحبت‌های من با دیو برچ*^{۶۴} از شرکت مشاورهٔ کانسالت هاپیرون*^{۶۵} و همچنین دن اسکات*^{۶۶} را مطالعه می‌کنید که در زمان این مصاحبه مدیر نوآوری‌های مالی در پی‌پال بود.

برت: دیو، تو در اقدامات ابتکاری بسیار جالبی در زمینهٔ پرداخت در سراسر دنیا حضور داشتی. تیمتان از افراد بسیار ماهر در زمینهٔ پرداخت‌های الکترونیکی تشکیل شده است. ممکن است کمی دربارهٔ فناوری پرداخت‌های نقره‌نفر - که بسیار خلاقانه است - در ام-پسا در کنیا بگویی. ممکن است بیشتر توضیح دهی از کجا آغاز شد و هم‌اکنون در چه جایگاهی است؟

دیو: چندی پیش، کار مطالعات امکان‌سنجی اصیلی را روی ام-پسا آغاز کردیم. در این کار، برخی از افراد بسیار هوشمند در ودافون*^{۶۷} همچون نیک هیوز*^{۶۸} و سوزی لنی*^{۶۹} با ما همراهی می‌کردند که برای استفاده از تلفن همراه به‌منظور جابه‌جایی پول ایده‌ای داشتند. تفکر آن‌ها این بود «اینجا کشوری است که میزان نفوذ تلفن همراه ویژه*^{۷۰} در آن بسیار زیاد و نفوذ بانک بسیار کم است و هیچ محصول بانکی نیز برای استفادهٔ میانگین مردم وجود ندارد؛ پس بیایید روی تلفن‌های همراه کارکنیم!»

این ایدهٔ کاملاً مبهوت‌کننده از راه امکان‌سنجی به یک پیشگام موفق و این نظام غول‌پیکری که می‌بینید منجر شد. شیوهٔ عملکرد آن این‌گونه است: وقتی برنامهٔ ام-پسا روی دستگاه تلفن باشد، اساساً یک منوی اضافه روی گوشی دارید که با گزینهٔ «ارسال پول» ظاهر می‌شود. اگر بخواهم با تلفن همراه خود برای شما پول بفرستم، مشخصات شما، مبلغی که می‌خواهم بفرستم به همراه یک پین‌کد وارد می‌کنم، سپس کلید «تأیید» را می‌زنم و شما پیامی روی تلفن همراه خود دریافت می‌کنید. گویی پول را برایتان پیامک کرده‌ام، درحالی‌که این‌همهٔ آن چیزی نیست که پشت پرده اتفاق می‌افتد. پیامی به سرور مرکزی ارسال می‌شود که پول را از راه حساب مرکزی ام-پسا از جایی به‌جای دیگر منتقل می‌کند و سپس پیامکی به شما می‌فرستد؛ اما برای مشتری این‌گونه تداعی می‌شود که پول از یک تلفن به تلفن دیگر پیامک شده است.

این موفقیتی عالی و پیش‌رونده بود و حدس می‌زنم آنچه از دید شما جالب است (و بن نیز در مصاحبهٔ قبلی به این موضوع اشاره کرد) این است که چنانچه شما مسیری ساده، کاربردی و ارزان برای ارسال سریع پول از شخصی به شخص دیگر داشته باشید، کسب‌وکارهای نوین در پشت آن پیش می‌آید و چیزهای جدید جالبی ایجاد می‌کند.

بانک‌ها مثال کلاسیکی از آن‌اند، زیرا مطمئنم حتماً روزهای نخست شروع به کار ام-پسا را به یاد می‌آورید که بانک‌ها چندان از آن خشنود نبودند. چگونه ممکن است به یک شرکت تلفنی مجوز عرصه خدمات پرداخت داده شود؟ بانک‌ها شدیداً علیه این قضیه بودند و با مشاهده کارایی نظام، نزد قاعده گذاران شکایت کردند. اگر ام-پسا مجرای توزیع خارق‌العاده‌ای برای محصولات بانکی به شمار نمی‌آمد، هرگز نمی‌توانست به بقای خود ادامه دهد. حال، بانک‌ها با محصولات نظیر پس‌انداز و بیمه خرد به بازار بازگشته‌اند که در صدر محصولات ام-پسا قرار می‌گیرد. درواقع هم‌اکنون، پایگاه کاملاً جدیدی از مشتریان در اختیاردارند. درسی که از آن می‌گیرید این است که مشخص نیست پرداخت‌ها کسب‌وکار بانکداری است (و من در این زمینه با بن موافقم) که در برخی مواقع می‌تواند خوب باشد و چنانچه مردم بتوانند خدمات پرداخت را ارزان‌تر و کارآمدتر از بانک‌ها دریافت کنند، برای بانک‌ها نیز بد نمی‌شود؛ حتی، می‌تواند خوب هم باشد.

برت: پیشینه بسیار جالبی از ام-پسا روایت کردی. پیش از ام-پسا، اقتصاد کنیا به شدت با نبود خدمات بانکی مواجه بود. ۸۰ درصد از جمعیت آن حتی یک حساب ساده بانکی هم نداشت. این در حالی است که هم‌اکنون ۶۴ درصد از بزرگسالان کنیایی از ام-پسا استفاده می‌کنند؛ بنابراین، آیا می‌توان گفت ام-پسا درحال حاضر بزرگ‌ترین بانک کشور کنیا به شمار می‌آید؟

دیو: من این‌گونه به ماجرا نگاه نمی‌کنم، زیرا یک متخصص تک‌بعدی‌ام. به نظر من، واژه بانک معنای کاملاً ویژه‌ای دارد و نیز محدوده قاعده‌مند بسیار خاصی است. شاید دومین نکته همین است. وظیفه بانک‌ها وام‌دهی و وام‌گیری است، نه نقل‌وانتقال پول. البته از قدیم، بانک‌ها این عملیات را انجام می‌دادند، ولی اشخاص دیگر نیز می‌توانند انجام دهند.

برت: مثلاً شرکت وسترن یونیون.^۱

دیو: البته نه در ایالات متحده، زیرا در این کشور اگر ایده عالی جدیدی درزمینه پرداخت‌ها داشته باشید، برای اجرای آن باید از همه موانع قاعده گذاری عبور کنید. در بقیه نقاط دنیا (مثلاً اروپا)، زیرساخت‌های قاعده‌مند در حال تغییر است و شما بدون آنکه بانک باشید می‌توانید یک نظام پرداخت ایجاد کنید، به ویزا و مسترکارت بپیوندید، یا ارسال پول را به صورت شخص به شخص انجام دهید. آن‌ها طبقه‌بندی‌های قاعده‌مند متفاوتی در پرداخت دارند: مؤسسات پرداخت و مؤسسات پول الکترونیکی.

ایالات متحده آمریکا از چنین تفکری سود می‌برد، زیرا قواعد در حال تبدیل شدن به موانع بزرگی برای نوآوری در این فضا است. به هر حال، من نمی‌گویم فقط آمریکا چنین نظامی دارد؛ کانادا هم نمونه خوبی است. سال گذشته، مدیران شرکت تلفنی رسانه‌ای راجرز^۲ ایده‌های بسیار عالی و خلاقانه‌ای درزمینه پرداخت‌های تلفن همراه داشتند. آن‌ها قصد داشتند یک نظام جدید پرداخت تلفن همراه ایجاد کنند، ولی نخست باید مجوز بانکداری می‌گرفتند. آن‌ها چندین ماه و میلیون‌ها دلار وقت و هزینه صرف کردند و به کمک وکلا موفق شدند مجوز بانکداری بگیرند که صرفاً بتوانند پول به همه‌جا ارسال کنند. این موضوع واقعاً مسخره است! درس دیگری که می‌توان از ام-پسا آموخت این است که دریچه‌ای به سوی انجام‌دانی امور به گونه‌ای متفاوت است.

برت: به نظر تو، ضرورت اصلی وجود الگوهای ساختار شکنانه‌ای همچون بیت‌کوین، دوولا، ونمو و حتی پی‌پال در عرصه پرداخت چیست؟

دیو: بیت‌کوین و دیگر پول‌های جایگزین طبقه یا ویژگی متفاوتی‌اند، اما به‌طور کلی برای پرداخت می‌توان

آن‌ها را در این پایه‌های اقتصادی جمع‌بندی کرد.

اگر به کشورهای نظیر نروژ، فنلاند و مانند آن بنگرید، مشاهده می‌کنید نظام پرداخت در آن‌ها ۰/۱۵ درصد تا ۰/۲ از کل درآمد ناخالص داخلی را جذب می‌کند، درحالی‌که در ایالات متحدهٔ آمریکا این عدد به مراتب بزرگ‌تر است، زیرا اصطکاک در نظام آمریکا بسیار زیاد و به همین دلیل است که می‌بینید مردم بسیاری در تلاش‌اند آن را ساده‌تر کنند یا می‌کوشند روش‌های بهتری برای انجام‌دادنی امور بیابند. ام-پسا در کنیا، زوپا در انگلستان، یا دوولا در ایالات متحده نیز همگی در جهت حذف اصطکاک گام برمی‌دارند. مردم می‌گویند «چطور ممکن است سه روز طول بکشد تا من مبلغی را از انگلستان به آلمان بفرستم؟» مثل پروتوهای لیزر یا ماهواره که هرگز اختراع نشده بود.

مرم می‌گویند: «کمی صبر کن، آن‌ها از این‌همه نظام‌ها، ساختارها و روش‌های انجام‌دادنی کسب‌وکار استفاده می‌کنند که تاریخ از به‌پیش از دورانی برمی‌گردد که یک شبکهٔ جهانی همه را به هم وصل می‌کرد. باید در مورد آن‌ها بازاندیشی کرد.»

می‌خواهم دوباره تأکید کنم شاید بد نباشد بانک‌ها هم بازاندیشی کنند. پرداخت‌ها خیلی برای بانک‌ها هزینه‌بر است. بیشتر مردم فکر می‌کنند بانک‌ها این خط بزرگ کسب‌وکار را در اختیاردارند؛ آن‌ها این حجم بزرگ پول را از پرداخت‌ها کسب می‌کنند؛ اما این هزینهٔ هنگفتی نیز به شمار می‌رود. چنانچه پرداخت‌ها کارآمدتر شود - همان‌طور که نمونهٔ کنیایی نشان می‌دهد - در سایهٔ آن پیشرفت‌ها، موقعیت‌هایی در جهت رشد برای کسب‌وکار بانکداری حاصل می‌شود.

برت: در مورد این موضوع می‌خواهم نظر دن اسکات را نیز بدانم. ایشان درحال حاضر مدیر نوآوری‌های مالی پی‌پال است.

قطعاً، پی‌پال شرکت بسیار مشهور با صدها میلیون مشتری از سراسر دنیا و تأمین‌کنندهٔ مسلط پرداخت آنلاین در دنیاست. بیشتر ما در جریانیم، ولی برای شروع کمی دربارهٔ چگونگی و چرایی راه‌اندازی پی‌پال برایمان بگو و اینکه درحال حاضر به انجام‌دادنی چه فعالیت متفاوت و خلاقانه‌ای مشغولید؟

دن: پی‌پال نخست یک شرکت امنیت و ریسک بود که بنا بر ضرورت توسعه و هم‌زمان با رشد اینترنت وارد عرصهٔ پرداخت شد. هدف این شرکت فراهم آوردن تسهیلات امن پرداخت بین خریداران و فروشندگانی بود که نمی‌توانستند شخصاً یا آنلاین با یکدیگر تعامل کنند. در آن زمان، با پیشرفت اینترنت، همهٔ این کسب‌وکارها که در حال شکل‌گیری و خریدوفروش آنلاین بودند، هیچ سرمایهٔ فیزیکی نداشتند؛ همهٔ سرمایهٔ آن‌ها دیجیتال بود. مثلاً، اگر کسب‌وکار کوچکی بودید که با یک وب‌سایت شروع کرده بودید یا می‌خواستید کالایی را در ای‌پی‌۳ بفروشید و به بانک می‌رفتید و سؤال می‌کردید «آیا امکان دارد مرا تضمین کنید و اجازهٔ دریافت پرداخت‌های الکترونیکی را برابم فراهم کنید؟»، واقعاً هیچ راهی وجود نداشت که این مؤسسات مالی بتوانند این کسب‌وکارها را تضمین کنند. صنعت کسب درآمد سنتی نمی‌توانست از کسب‌وکارهای نوین حمایت کند.

پی‌پال با این ایده وارد عرصه شد که تسهیلات پرداخت الکترونیکی آنلاین را برای تمام کسب‌وکارهای یادشده فراهم آورد و درنهایت برای مقابله با ریسک پرداخت‌ها راهی بیابد. پی‌پال این کار را کرد و سرانجام مصرف‌کنندگانی که از راه حساب پی‌پالی به این کسب‌وکارها پرداخت آنلاین انجام می‌دادند، عموماً از کارت اعتباری خود استفاده می‌کردند. درنتیجه، پی‌پال باعث شد صنعت بانکداری نیز سود ببرد؛ به این معنی که تمام این درآمدهای مبادله‌ای^۴ جدید از یک بخش کلی تجاری کسب‌وکار حاصل

می‌شد که قبلاً وجود نداشت.

پیش‌ازاین، مردم پول نقد را در پاکت می‌گذاشتند و از راه پرداخت‌های وسترن یونیون ارسال می‌کردند، اما پرداخت کاملاً امن نبود و البته هیچ راه دیگری نیز وجود نداشت. پی‌پال آمده بود تا از این کسب‌وکارها در ای‌بی پشتیبانی کند و به‌تدریج پا را از مرزهای آن‌هم بیرون گذاشت.

پی‌پال هم‌زمان با گسترش در سطح بین‌المللی، به تمام نظام‌های تصفیه و تسویه سنتی متصل شد تا مشتریان و کسب‌وکارهای سراسر دنیا بتوانند با یکدیگر تعامل کنند. به‌این‌ترتیب، پول می‌توانست از حساب یک شخص در یک کشور به حساب پی‌پال فروشنده در کشور دیگر منتقل شود و درنهایت از حساب بانکی او در آن کشور برداشت شود. درواقع، پی‌پال در سطح تمام این نظام‌های ناهمخوان و نامتجانس تصفیه و تسویه بانکی، لایه‌ای اینترنتی در سراسر دنیا ایجاد کرد که ویژگی‌های مشترک آن یک آدرس ایمیل و شماره تلفن همراه بود. این مسیر درنهایت به جابه‌جایی فوری پول در سراسر دنیا با یک آدرس ایمیل و شماره تلفن همراه منتهی شد.

برت: بنابراین، اگر من بخواهم از راه نظام بانکی برای شما پول بفرستم، همچنان باید شماره حساب، نام بانک، احتمالاً یک کد سوئیفت یا شماره ره‌گیری و حتی شاید آدرس بانک شما را بدانم! پی‌پال تمام این پیچیدگی یا اصطکاک را خلاصه کرده است، به‌گونه‌ای که با دانستن آدرس ایمیل یا شماره تلفن همراه شخص، می‌توان وجه نقد را به حساب او واریز کرد.

دن: دقیقاً. لازم به یادآوری است ۳۰ سال پیش، نزدیک به ۱۰۰ درصد از سهم بازار نقل‌وانتقالات مصرف‌کننده به مصرف‌کننده^{۷۵} به بانک‌ها تعلق داشت. اگر می‌خواستید پولی را در سطح بین‌المللی جابه‌جا کنید، احتمالاً به یک شعبه بانک مراجعه می‌کردید و تمام اطلاعات گیرنده از جمله کد سوئیفت

اگر ام-پسا مجرای توزیع خارج‌العاده‌ای برای محصولات بانکی به شمار نمی‌آمد، هرگز نمی‌توانست به بقای خود ادامه دهد... هم‌اکنون، بانک‌ها پایگاه کاملاً جدیدی از مشتریان را اختیار دارند.

(دیو برچ)

را در یک فرم درخواست می‌نوشتید. امروزه در ایالات متحده آمریکا، فقط ۳ درصد تا ۴ درصد از سهم بازار نقل‌وانتقالات متعلق به بانک‌هاست. مصرف‌کنندگان با ترک بانک‌ها نارضایتی خود را ابراز کردند. آن‌ها در پی راه‌های ارزان‌تر و راحت‌ترند و طبیعتاً کسی تمایل ندارد برای انجام‌دادنی هر کاری چندین ساعت صبر کند.

برت: از دید آماری، گفتم که پی‌پال با توانمندسازی ای‌بی آغاز کرد و سپس فعالیت‌های خود را به تاجران دیگر نیز توسعه داد. چند درصد از ترافیک پرداخت‌های پی‌پال مستقیماً به حساب تاجران واریز می‌شود و چند درصد مربوط به پرداخت‌های شخص به شخص است؟

دن: ما این آمار را در بایگانی‌مان از هم جدا نمی‌کنیم، ولی می‌توانم بگویم کسب‌وکار اصلی ما فراهم آوردن تسهیلات تجارت بین خریداران و فروشندگان است.

ما سازوکاری برای پرداخت‌های ایمیلی آغاز کردیم که به‌صورت ویروسی و سازمان‌یافته رشد کرده است، هرکجا مصرف‌کنندگان در حال ارسال پول به دیگر مصرف‌کنندگان و مصرف‌کنندگان در حال ارسال پول به دیگر کسب‌وکارها در حال ارسال پول به دیگر کسب‌وکارها در قالب

پرداخت‌های ایمیلی‌اند، برای دیگر کسب‌وکارها پول می‌فرستیم. این موضوع به‌تنهایی میلیاردها دلار پول تولید می‌کند. ولی حتی در این وضعیت، کسب‌وکار اصلی کنونی ما طرز تفکر شما راجع به فرایند تسویه‌حساب سنتی هنگام استفاده از پی‌پال است که خواه در وب‌سایت یک تاجر باشید یا در ای‌بی، پرداخت‌های شما به سهولت انجام می‌گیرد. آنچه امروز در درجهٔ نخست اهمیت قرار دارد دنیایی با انواع گوناگون مجراهاست که چنانچه شما صاحب یک کسب‌وکار باشید و با تبلت، صفحهٔ تجاری^۶ دستگاه پایانهٔ فروش در فروشگاه، یا وب‌سایت آنلاین به اینترنت دسترسی داشته باشید، باید بتوانید پرداخت‌ها را به‌صورت یکپارچه در همهٔ آن مجراها تسهیل سازید. هدف نهایی دستیابی به چنین دنیایی است. این بدان معناست که در آینده چنین تمایزی بین پرداخت‌های آنلاین و آفلاین وجود نخواهد داشت و درواقع همهٔ پرداخت‌ها آنلاین خواهد بود. تا زمانی که کسب‌وکار به اینترنت دسترسی داشته باشد، پرداخت آنلاین نیز میسر است.

برت: مواردی مثل پرداخت دیجیتال الکترونیکی، حال داخل شبکه‌ای از سرورها باشد، با تلفن همراه، داخل فروشگاه، یا در یک فروشگاه آنلاین.

دن: دقیقاً درست است. ما واقعاً روی لبه‌ایم، زیرا وقتی با نگاه جهان‌شمول به ارزش ۳۰ تریلیون دلاری تجارت بین مصرف‌کنندگان و خرده‌فروشان می‌نگریم، درمی‌یابیم ۸۵ درصد از تراکنش‌های سراسر جهان همچنان نقدی انجام می‌شود. حتی در ایالات متحدهٔ آمریکا، با بررسی تراکنش‌ها متوجه می‌شوید تقریباً ۵۰ درصد از تراکنش‌ها همچنان نقدی است. علت آن سادگی باورنکردنی این نوع پرداخت‌هاست. شما باید اصطکاک را از نظام حذف کنید تا به‌طور باورنکردنی مصرف‌کننده متقاعد شود پرداخت نقدی را رها کند و به سمت دادوستد الکترونیکی برود. این مسیر پیش روی ماست.

به نظر ما، پی‌پال در جایگاهی است که می‌تواند این اصطکاک را حذف کند و تجربهٔ متقاعدکننده‌ای برای مشتریان رقم بزند.

برت: از نظر تو با این طرز تفکر، پی‌پال، کیف‌های پول تلفن همراه و دیگر فناوری‌های فاقد اصطکاک پرداخت تا چه اندازه می‌تواند سازوکارهای سنتی پرداخت همانند چک و درنهایت وجه نقد را دگرگون کند؟

دن: به نظر ما با ورود چنین عامل بسیار راحتی، تغییری در فضای چک و وجه نقد در حال رخ دادن است. تجربه و تاریخ نشان داده است مصرف‌کنندگان به روش‌هایی جذب می‌شوند که در زمان، هزینه و انرژی آن‌ها صرفه‌جویی می‌کند. هنگامی که برای تعطیلاتتان یا در مغازهٔ اسباب‌بازی برای فرزندان خود خرید می‌کنید و چشمتان به صف طولانی پرداخت می‌افتد، به این فکر می‌کنید بهتر نبود می‌توانستید از همهٔ این صف‌ها عبور کنید و هر چیزی که می‌خواهید مستقیماً با گرفتن یک عکس از بارکد محصول از فروشگاه خریداری و مبلغ آن را پرداخت کنید؟ یا حتی بهتر نیست آن را از قبل بخرید و در مغازه تحویل بگیرید یا سفارش دهید برایتان بفرستند؟

آمازون را ببینید چگونه موفق شده است تجارب جالب‌توجه برای مشتریان خود رقم بزند و مواردی را به شما نشان دهد که شاید نیاز به آن حتی به ذهنتان هم خطور نکرده باشد؛ شما به اندازهٔ فشار یک دکمه با خرید یک چیز فاصله دارید. می‌دانید خرده‌فروشان فیزیکی مورد حملهٔ مؤسساتی نظیر آمازون قرار گرفته‌اند که امروزه می‌تواند هر آنچه را می‌خواهید، در اولین فرصت ممکن برایتان فراهم کند. هدف این مؤسسات حذف اصطکاک بوده و در نهایت پرداخت‌ها صرفاً اصطکاک است. حتی، عمل رفتن به یک پایانهٔ فروش، درآوردن کیف پول و کارت اعتباری و کشیدن کارت هم اصطکاک به شمار می‌آید.

من از مثال مقایسهٔ گاو با پرنده‌های آزاد در طبیعت استفاده می‌کنم. در الگوی قدیمی، شما وارد یک خرده‌فروشی می‌شوید و مصرف‌کنندگان همانند گاوهایی‌اند که با تمام قوا آن‌ها را داخل صف هل می‌دهند تا کارشان سریع‌تر انجام شود. ایالات متحدهٔ آمریکا پیچیده‌ترین فتاوری را برای خارج کردن یک فرایند به‌شدت ناکارا همچون کاغذ و تلاش برای سرعت‌بخشیدن به آن با فرایند چک دارد. ولی در نهایت، چک همچنان کاغذ است و شما همچنان دارید این مصرف‌کنندگان را در صف هل می‌دهید. هم‌اکنون، مصرف‌کنندگان در حال تبدیل شدن به پرنده‌های آزاد در طبیعت‌اند. احتمالاً، هرگز دوباره وارد صف‌های طولانی نشوند. ممکن است به مغازه بروند، ولی احتمال هم دارد به وبسایت آمازون مراجعه کنند و خرید فوری انجام دهند؛ شاید هم کالای خود را خریداری کنند و هنگام خروج، رسید پرداخت دیجیتال را که در گوشی تلفن خود دریافت کرده‌اند به نگهبان نشان دهند و از فروشگاه خارج شوند. برت: هرچقدر اصطکاک بیشتری در شیوهٔ مشتریان ایجاد کنید، احتمال آنکه مشتریان به‌دنبال سازوکارهای کارآمدتر همچون پی‌پال بروند، بیشتر می‌شود. یک مثال عالی اوبر است. کمی گران‌تر است، ولی شما یک تاکسی یا یک ماشین اوبر می‌گیرید و در مقصد فقط از ماشین پیاده می‌شوید و پرداخت به‌صورت خودکار طبق نرخ‌های مصوب و بر مبنای مسافت انجام می‌شود. فرایند پرداخت به‌طور مؤثری از بین رفته است.

دن: صحیح است. به یک معنا، فرایندها در صنایع متعدد کاملاً اجرایی و عملی شده است و خواهید گفت همهٔ چیزها نیز به شیوهٔ اوبر عرضه می‌شود. در حال حاضر تا جایی که به پرداخت‌ها مربوط می‌شود، خرده‌فروشان در حال تغییر ساختار بندی فروشگاه‌های خودند. مک‌دونالد فرانسه فرایندی را اجرا کرده است که می‌توانید پیش‌تر همبرگر خود را خریداری کنید و بگویید می‌خواهید کی آماده باشد. سپس بدون ایستادن در صف، فقط وارد رستوران شوید و سفارش خود را بردارید.

از درون آیینیه: پرداخت نامرئی، فوری

من از دیو و دن خواستم پنج تا ۱۰ سال آیندهٔ تجارب پرداخت را به تصویر بکشند. هدف جمع‌بندی منطقی موضوع ساختار شکنی در عرصهٔ پرداخت بود تا بدانیم به کجا می‌رویم. از آنجایی که آینده را به‌سختی می‌توان پیش‌بینی کرد، شاید دیو و دن به آنچه در آیندهٔ پرداخت رخ خواهد داد، دید نسبتاً بهتری داشته باشند. دیدگاه دیو برچ دربارهٔ تأثیر تلفن همراه در دگرگونی پرداخت‌ها و مقایسهٔ آن با کارت‌های پلاستیکی مهم‌ترین نکتهٔ این بحث است. جالب اینجاست این متخصصان همیشه دربارهٔ رخدادهای آینده هم‌نظر نیستند. برت: در پنج تا ۱۰ سال آینده، میانگین افراد در اقتصادی همچون ایالات متحدهٔ آمریکا برای پرداخت‌های روزمره و جابه‌جایی پول از کدام روش‌ها استفاده می‌کنند؟ به نظر شما، مردم به کدام یک از روش‌های معمول غالب برای پرداخت عادت خواهند کرد؟

دن: هدف ما ادامهٔ این مسیر به‌منظور حذف کامل اصطکاک است، به‌گونه‌ای که در انتهای این مسیر می‌توانید به‌سادگی وارد فروشگاه شوید، سفارش خود را بردارید و از فروشگاه خارج شوید. ما شاهد ظهور تراشه‌های بسیار ارزان سامانهٔ بازشناسی با امواج رادیویی و حسگرهای گوناگون در محیط‌هایی چون بخش سلامت هستیم که به‌راحتی می‌توان مانند یک دستبند به مچ خود بست. آنچه خواهید دید این است که هم‌شکل لباس‌پوشیدن‌تان و هم ویژگی‌های زیست‌سنجی مانند

اثرانگشت، همگی به حساب بانکی‌تان متصل خواهد شد و بدین ترتیب فقط پس از ورود به فروشگاه و دریافت سفارش، خارج می‌شوید. حتی، چیزی بیش از این به دست خواهید آورد، زیرا آنچه در فضای پرداخت در حال رخ دادن است، به مراتب ارزشمندتر است.

این‌ها چیزهایی است که به شما اجازه می‌دهد با کسب‌وکارها به همان شیوهٔ ۱۵۰ سال پیش مردم تعامل کنید. آن‌ها می‌توانستند شما را با نام خودتان صدا بزنند و بگویند: «من می‌دانم در مراجعات قبلی خود چه خریدهایی کرده‌ای. تو یک مشتری عالی هستی. بگذار فقط به دلیل آنکه مشتری بسیار خوبی هستی، خدمات اضافه‌ای به تو بدهم، زیرا ما تو را می‌شناسیم» و بدین ترتیب خدمات عرضه‌شده به مشتریان کاملاً اختصاصی بود.

برت: بدین ترتیب، این موضوع واقعاً مهم و حیاتی شده است. دیو، به نظر تو با ظهور عینک گوگل و تلفن‌های همراه، نقش تلفن همراه در تغییر قوهٔ ادراک ما در مورد پرداخت‌های فوری تا چه حد پررنگ شده است؟ فناوری‌هایی نظیر عینک گوگل و امثال آن و همچنین داده‌های غنی حاصل از آن‌ها در ۱۰ سال آینده فضای پرداخت را به کدام سمت می‌برد؟

۳۰ سال پیش، نزدیک به ۱۰۰ درصد از سهم بازار نقل و انتقالات مصرف‌کننده به مصرف‌کننده به بانک‌ها تعلق داشت ... امروزه، فقط ۳ درصد تا ۴ درصد از سهم بازار نقل و انتقالات متعلق به بانک‌هاست.

(دن اسکات، پی‌پال)

دیو: با داشتن یک محدودهٔ تاریخی طولانی ۵۰ یا ۱۰۰ ساله که می‌توان به آن اندیشید، تقریباً مطمئنم مردم شاهد نقطه عطف مهمی در تاریخ پرداخت‌ها خواهند بود که تلفن همراه به وجود آورده است نه کارت‌های پلاستیکی. به این ترتیب، کارت‌های پلاستیکی در حاشیه قرار خواهد گرفت، زیرا تلفن همراه علاوه بر انجام‌دانی عملیات پرداخت، می‌تواند دریافت‌کننده هم باشد. درحالی‌که منطق کارت‌های پلاستیکی این است که همه می‌توانند پرداخت کنند، شما باید تاجر باشید تا بتوانید پرداخت‌ها را دریافت کنید. تلفن همراه معادله را تغییر می‌دهد. با وجود تلفن‌های همراه، این موضوع تضمین می‌شود که همه یک تاجرند. من با نظر دن در مورد نظارت انفعالی خیلی موافق نیستم. نمی‌دانم آیا مردم با آن کاملاً راحت خواهند بود یا خیر. مطمئن نیستم کنترل از راه دور - خواه تلفن همراهتان باشد یا عینک گوگل - باعث می‌شود کنترل کاملی بر افراد ناظر بر خود و آنچه می‌بینید داشته باشید؛ من شخصاً با نسخهٔ کاملاً مجهول آینده راحت نیستم.

درس‌های کلیدی

از ام-پسا در افریقا گرفته تا دوولا و پی‌پال، درس اصلی دربارهٔ آیندهٔ پرداخت‌ها بسیار ساده است. در آیندهٔ پرداخت، خود پرداخت یا سازوکار آن مهم نیست، بلکه کارایی آن برای مشتریان و تاجران متناسب با شرایط و نیازهای آن‌ها اهمیت دارد. نخست اینکه در دهه‌های اخیر، در چرخه‌ای بوده‌ایم که روزبه‌روز بر پیچیدگی فرایند ارسال پول افزوده‌ایم. فرقی نمی‌کند قاعده‌گذاران مقصر این وضعیت‌اند - نیاز به قابلیت همکاری نظام بانکداری - یا فناوری و مسیری که نظام پرداخت‌ها در ورای آن کار می‌کند

چنین ساختاری را رقم زده است. واقعیت این است که در حال حاضر شواهد و قرائن نشان می دهد کسب و کارهایی همچون دوولا موفق شده اند تجارب نقش آفرینان این عرصه را مهندسی دوباره کنند و تا حد امکان اصطکاک و پیچیدگی را کاهش دهند. (در مصاحبه های این فصل، چند بار واژه اصطکاک آورده شده است؟)

اصطکاک ویژگی مثبتی نیست. با وجود بحث هایی که پیش کسوتان درباره کاهش ریسک یا قوانین ضد پول شویی مطرح می کنند، واقعیت این است که در قدیم همه این موضوعات به سادگی ردوبدل کردن یک دسته اسکناس یا سکه بین دو طرف بود. می توان درباره مسائل پیچیده تر از این نیز صحبت کرد. دوم، برای آنکه بدانید چرا تلفن همراه تغییر دهنده بازی است، لازم است درباره اصطکاک و اینکه تلفن همراه چگونه جانشین آن می شود بیندیشید. طبق اظهار نظر ماهرانه دیو برچ، «در مدت ۵۰ یا ۱۰۰ سال، مردم شاهد نقطه عطف مهمی در تاریخ پرداخت ها خواهند بود که تلفن همراه به وجود آورده است نه کارت های پلاستیکی». تلفن همراه ضمن فراگیر کردن پرداخت ها، به طرز شگفت آوری سادگی فرایندها را برای تجارب مشتریان به همراه داشته و امکان ایجاد ارزش را قبل و بعد از پرداخت ها نیز فراهم کرده است. اگر بانکی همچنان از پرداخت های نقدی، پرداخت های چک، یا کارت های پلاستیکی حمایت می کند، در حال جنگیدن با جریانی از تغییر است که در نهایت در چند سال آینده در آن غرق خواهد شد و خودش را از مزایا محروم خواهد یافت.

طرح موضوعاتی نظیر «پرداخت های سریع تر» توسط بانک ها و اجرا شدن آن ها در انگلستان^{۷۸} و استرالیا^{۷۹} ارزش پرداخت در لحظه را روشن تر می کند. ولی از آنجایی که وجه نقد همچنان فوری تر است، رقابت کردن در یک فروشگاه یا خدمات در محل نظیر پرستار کودک یا لوله کشی که به خانه آمده است بسیار دشوار است. تلفن همراه داده ها را تغییر می دهد و معماری نوین پرداخت ها را هدایت می کند. داده ها زمینه ارائه پرداخت را فراهم می کند و معماری نوین انعطاف پذیری می بخشد و امکان پرداخت را برای همه در هر کجا و در لحظه فراهم می کند.^{۸۰} بدین ترتیب، تلفن همراه شیوه پرداخت فوری را که وجه نقد فراهم می کند ممکن می سازد، ضمن آنکه دیگر به حمل وجه نقد نیازی نیست (به هر حال، تلفن همراه همیشه همراهان است) و خدمات متناسب با شرایط و نیازها عرضه می شود. سرانجام، قدرت محرک پرداخت های سریع تر دیگر روش ها همچون چک ها، نقل و انتقالات الکترونیکی و سامانه اتاق پایاپای الکترونیکی را از میدان خارج می کند، زیرا شیوه های موجود برای مصرف کنندگان کارآمد نیست و غالباً هیچ بازخوردی ندارد.

سوم، مشکل بیشتر زیرساخت های فعلی پرداخت از نظر جهانی داشتن حساب بانکی، عبور از موانع «شناخت مشتریان» و «تشخیص هویت» به منظور فعالیت در نظام است. به همین دلیل، وجه نقد در بیشتر جوامع بانک پذیر نشده همچنان جزو شیوه های ارجح پرداخت است. به این مورد توجه کنید؛ ۷۶ درصد از جمعیت کشورهای جنوب صحرای آفریقا حساب بانکی ندارند و بیشترشان نیز فقیرند. به ویژه، دست کم ۲۵ درصد از این جمعیت نمی تواند ملزومات قاعده گذاری بانک ها را در زمینه پیش نیازهای مستند برای افتتاح حساب بانکی برآورده سازد. اگر بخواهید اقتصاد را به «بانک» علاقه مند کنید، نظام بانکداری مخالف آن عمل می کند. در واقع، ما هم اکنون می دانیم شعب بانک هیچ گاه شمول مالی ۱۰۰ درصد را نخواهد داشت؛ آن ها فقط سازوکار اشتباهی اند.

تلفن همراه در کشورهایی نظیر کنیا، فیلیپین و به تازگی بنگلادش تغییراتی به وجود آورده است. اگر تصمیم دارید جمعیت دنیا را به «بانک» علاقه مند کنید، باید موانع موجود در مسیر مشارکت و

حضور افراد را کاهش دهید. مانع برای افتتاح حساب بانکی به قوت خود باقی است، درحالی‌که مانع داشتن تلفن همراه به مراتب کمتر است. برای ۲/۵ میلیارد نفری که حساب بانکی ندارند^{۸۱} مانع فقط افتتاح حساب نیست، بلکه آن‌ها باید سواد مالی کافی داشته باشند تا نظام فعلی را درک کنند. به هر حال، احتمال اینکه این موانع را کاهش دهیم و امکانی را فراهم آوریم تا افرادی که از خدمات بانکی استفاده نمی‌کنند سواد مالی کسب کنند و بتوانند از ملزومات قاعده گذاری تعیین هویت عبور کنند، بسیار ضعیف است.

در عوض، به نظر می‌رسد این ایده در حال ظهور است که احتمالاً تلفن همراه جایگزین حساب‌های بانکی امروزی در قالب کارت‌ها، دسته‌چک، یا دفترچه حساب پس‌انداز می‌شود و محیط کاربری^{۸۲} بانکداری را روزبه‌روز ساده‌تر، هوشمندتر و سریع‌تر می‌کند. بیا باید بپذیریم کارت نقدی قبل از انجام‌دادنی تراکنش نمی‌تواند موجودی حساب بدهد، درحالی‌که با تلفن همراه این کار انجام نشدنی است. از این نظر با توجه به شرایط و موقعیت، تلفن همراه وسیله پرداخت بهتری است. به هر حال، برای میلیاردها نفری که به بانکداری دسترسی ندارند و نمی‌توانند امور تجاری را به شیوه مصرف‌کنندگان و کسب‌وکارهای بانکی انجام دهند، تلفن همراه تنها بانک دست‌ساز بشر است که اهمیت دارد. تلفن همراه - هم‌زمان با تغییر شیوه ارسال وجه و تأمین مالی خرد - برای جمعیت زیادی از افراد فقیر دنیا که امروز از خدمات بانکی استفاده نمی‌کنند، به پیش‌فرض روزمره محیط کاربری بانکداری تبدیل خواهد شد. در اقتصادهای توسعه‌یافته نیز تلفن‌های هوشمند در حال تبدیل شدن به اولویت نخست در بین مجراهای بانکداری است. تا سال ۲۰۲۰، معمولی‌ترین «حساب‌های بانکی» از تلفن‌های همراه جدانشدنی خواهد بود، زیرا حساب بانکی همان تلفن همراه شماست.

با توجه به این واقعیت، لازم است معمولی‌ترین عملیات بانکداری را - یعنی دسترسی به پول - که صرفاً از راه حساب بانکی و با رعایت قوانین دشوار و مسیرهای منسوخ نظام بانکداری قاعده‌مند انجام‌پذیر است، دگرگون کنیم. در این باره، دیو برچ با وجود حدود ۵۰۰ استارت‌آپ پرداخت با تلفن همراه که در انجیل لیست^{۸۳} آمده^{۸۴} و بیشترشان در امریکاست، خاطرنشان ساخت: «در ایالات متحده امریکا، هر بانکی برای اجرای ایده عالی خود در عرصه پرداخت، باید از موانع قاعده گذاری متعددی عبور کند.» امروزه، همه این شرکت‌ها در تلاش‌اند سرعت، سادگی و بهینگی پرداخت‌های تلفن همراه را وارد نظام پرداخت خود کنند. اگر نظام فعلی «به اندازه کافی خوب» بود، هیچ‌یک از این شرکت‌ها به وجود نمی‌آمد.

اگر ما با مشکل موجود در نظام پرداخت‌ها که دوولا نیز سعی دارد آن‌ها را حل کند شروع می‌کنیم، لزوماً روش‌های قدیمی که پرداخت‌های طرفین را به یکدیگر محدود می‌کرد، در دنیای به هم‌پیوسته امروز آن‌قدر دست‌وپاگیر است که نمی‌تواند وابسته باقی بماند. بن میلن در این باره می‌گوید: دوولا یک شبکه پرداخت است که لزوماً به هر شخص یا هر چیزی که به اینترنت دسترسی داشته باشد اجازه می‌دهد به هر شخص یا هر چیز دیگر در هرکجای دنیا که به اینترنت دسترسی داشته باشد پول بفرستد و دریافت‌کنندگان نیز بدون پرداخت کارمزد مبادلات، می‌توانند پول را دریافت کنند. این نظام نسبتاً ساده به آن معناست که ما شبکه پرداخت خود را ساخته‌ایم که به هر وسیله متصل به اینترنت اجازه می‌دهد به هر دلیل هر مبلغی را از راه شبکه پرداخت دوولا جابه‌جا کند. (بن میلن، بنیان‌گذار دوولا)

احتمالاً، این بهترین راه به پایان‌رساندن این فصل است. موضوع مهم در آینده انجام‌دادنی مبادلات

پولی در هر زمان، هر کجا، با کمترین اصطکاک و بیشترین شرایط مفید است. نظام فعلی نمی‌تواند چنین امکانی را فراهم کند.

سوابق شرکت‌کنندگان

بن میلن در نشریهٔ ام‌آی‌تی تکنولوژی ری‌ویو^{۸۵} یکی از ۳۵ خلاق برتر معرفی شد.^{۸۶} وی از معترضان نظام پرداخت فعلی و از بنیان‌گذاران شرکت دوولا، یک شبکهٔ پرداخت نوین در مرکز شهر سیلیکون پراری^{۸۷} در ایالات متحدهٔ امریکا است. این شرکت در رأس خدمات ارزان خود همچنان می‌کوشد با عرضهٔ محصولات مفید و خلاقانهٔ مبتنی بر اینترنت و تلفن همراه، شرکت ویزا و مسترکارت را از میدان خارج کند. میلن در سال ۲۰۰۱ و هنگامی که در دبیرستان تحصیل می‌کرد، با پس‌انداز ۱۲۰۰ دلاری خود نخستین شرکتش را در زمینهٔ ساخت اسپیکر راه‌اندازی کرد. وی تحصیلات دانشگاهی‌اش را در دانشگاه آیووا^{۸۸} شمالی^{۸۹} رها کرد تا وارد کسب‌وکار شود و تا سال ۲۰۰۸، فروش سالانه‌اش به ۱/۵ میلیون دلار رسید.

شرکت دوولا در دسامبر ۲۰۱۰ به صورت بین‌المللی تأسیس شد و در ژوئیهٔ ۲۰۱۱، روزانه ۱ میلیون دلار از راه شبکهٔ این شرکت جابه‌جا می‌شد. تا پایان سال ۲۰۱۳، این رقم حدوداً سه برابر شد. در حال حاضر، دوولا سالانه ۱ میلیارد دلار تراکنش را پردازش می‌کند. در اوایل سال ۲۰۱۲، دوولا با رشد ۱۵ درصدی ماه به ماه^{۹۰}، تعداد مشتریان خود را از ۸۰ هزار نفر به ۲۵۰ هزار نفر رساند و بیش از ۱۰۰ مشتری بزرگ شامل بنگاه‌های اقتصادی و شرکت‌های دولتی را نیز جذب کرد. دوولا در زمان نگارش این کتاب، با سرمایه‌گذاری دارای ریسک^{۹۱} ۲۲/۵ میلیون دلار درآمد داشته است.

دن اسکات نویسنده و مشاور فضای خدمات مالی است. مشخصات وی در لینکدین حاکی از آن است که «در چهار زمینهٔ تجارت، تلفن همراه، پرداخت‌ها و خدمات مالی نوآوری‌هایی عرضه کرده است».

دن اسکات پیش‌از این مدیر نوآوری‌های مالی در پی‌پال بود. او در این سمت با همکاری شرکای مالی وفادار، مسئولیت تدوین و اجرای راهبردهای تولید و کسب‌وکار طرح‌های پی‌پال را بر عهده داشت. اسکات در حین مصاحبه و پیش از رفتن از پی‌پال، به این شغل مشغول بود.

اسکات پیش از پی‌پال به عنوان تحلیلگر صنعت، مدیر بخش پرداخت‌های خرد در شرکت سلنت بود. وی پیش از آنکه تحلیلگر صنعت باشد، در سمت مدیرکل در شرکت خدمات داده‌های یودلی^{۹۲} به همراه مؤسسات ردهٔ بالای مالی، مسئولیت یکپارچگی نظام‌ها را بر عهده داشت. اسکات پیش از یودلی در بخش تأمین سرمایهٔ بانک سالومون اسمیت بارنی^{۹۳} فعالیت می‌کرد و در سیتی بانک نیز سمت‌هایی در آسیا، اروپا و آفریقا بر عهده داشت.

از اسکات به گستردگی در نشریه‌هایی چون نیویورک تایمز^{۹۴}، وال‌استریت ژورنال^{۹۵}، فاینانشال تایمز^{۹۶} و بیزنس ویک^{۹۷} نقل‌قول شده است. او همچنین مقالاتی برای امریکن بنکر^{۹۸} و بنک سیستمز اند تکنولوژی^{۹۹} نوشته است و در مجامع ملی و بین‌المللی از جمله میزگرد برنامهٔ توسعهٔ سازمان ملل در مورد حواله‌ها، گفت‌وگوی بانک جهانی سازمان همکاری‌های اقتصادی آسیا-اقیانوسیه^{۱۰۰} در مورد نظام‌های حواله‌های بانکی و کنفرانس سالانهٔ پرداخت ناچا، کنفرانس تحویل خرده‌فروشی بی‌آی‌آی^{۱۰۱} و کنفرانس خرده‌فروشان اینترنتی^{۱۰۲} سخنرانی کرده است. دیو برچ مدیر بنیان‌گذار شرکت کانسالت هایپریون است که به مشتریان خود از سراسر دنیا شامل تمام نام‌های تجاری پرداخت پیشرو، عرضه‌کنندگان اصلی خدمات مخابراتی، ارگان‌های دولتی و سازمان‌های بین‌المللی نظیر سازمان توسعه و همکاری‌های

تقریباً مطمئنم در ۵۰ تا ۱۰۰ سال آینده، مردم شاهد نقطه عطف مهمی در تاریخ پرداخت‌ها خواهند بود که تلفن همراه به وجود آورده است نه کارت‌های پلاستیکی.

(دیو برج)

اقتصادی و پشتیبانی^{۱۲} مشاوره تخصصی می‌دهد. برج پیش از همکاری در تأسیس کانسالت هایپر یون در سال ۱۹۸۶، چندین سال به‌عنوان مشاور در اروپا، آسیا و آمریکای شمالی کار می‌کرد. نشریه‌های متفاوت برج را با جمله‌هایی که در ادامه می‌آید توصیف کرده‌اند؛ تلگراف^{۱۳}: «یکی از متخصصان پیشرو در عرصه پول دیجیتال»، ایندپندنت^{۱۴}: «علاقه‌مند و متخصص درجه یک»، مرکز مطالعات نوآوری مالی^{۱۵}: «یکی از کاربرپسندترین نخبگان انگلستان در زمینه فناوری» و فاینانشال ورلد^{۱۶}: «دیوانه». دیو عضو هیئت تحریریه مجله فاینانس الکترونیکی و حقوق پرداخت‌ها و سیاست^{۱۷} بوده است و در مجله اسپید^{۱۸} نیز مقاله می‌نویسد و بلاگ‌های دیو در زمینه پول و هویت دیجیتال بسیار معروف است.

برج برای دانشجویان رشته مدیریت اجرایی^{۱۹} درباره تأثیر فناوری‌های نوین اطلاعات و ارتباطات سخنرانی کرده است. او ضمن همکاری با نشریات متعدد از پی‌آی‌آر^{۲۰} گرفته تا پراسپکت^{۲۱}، چندین سال در یکی از ستون‌های گاردین^{۲۲} مقاله می‌نوشت. برج یکی از مفسران رسانه‌ای موضوعات مرتبط با کسب‌وکار الکترونیکی است. وی در تلویزیون و رادیو بی‌بی‌سی، اسکای^{۲۳} و دیگر کانال‌های دنیا نیز حضور یافته است.

پی‌نوشت‌ها:

1- non-bank

2- PayPal

3- Dwolla

4-Venmo

5- LevelUp

6- M-Pesa

7- AliPay

۸- مصاحبه‌های این قسمت نخستین بار در ۹ مه ۲۰۱۳ منتشر شد.

9- benefit system

10- value exchange

۱۱- ناکل‌باستر (knucklebuster) اصطلاحی برای دستگاه‌های کارت‌خوان ابتدایی است که پیش از ظهور دستگاه‌های الکترونیکی استفاده می‌شد. این دستگاه‌ها کارت اعتباری و کاربن را می‌گرفتند، سپس با کشیدن یک دستگیره، شماره کارت روی کاغذ کاربن حک می‌شد و به‌این‌ترتیب اغلب کارمندان فروشگاه‌ها به درد یا خراشیدگی دست دچار می‌شدند.

12- point of sale (POS)

13- Microsoft Showcase 2009: www.microsoft.com/en-us/showcase/details.aspx?uuid=cd65d16c-4b22-432b-83a7-ffc37baa17da.

14- radio frequency identification (RFID)

15- near field communication (NFC)

16- bluetooth low energy (BLE)

17- the cloud

18- Future Bank

19- Frank Abagnale

۲۰- فیلم آگه می‌تونی منو بگیر (Catch Me If You Can) ساخته استیون اسپیلبرگ با بازی لئوناردو دی‌کاپریو است.

21- FDIC

22- Ben Milne

23- Series C

۲۴- برای اطلاعات بیشتر مراجعه کنید به:

<http://blog.eladgil.com/2011/03/how-funding-rounds-differ-seed-series.html>

25- Rebecca Grant, "Dwolla Raises \$16.5M from Andreessen Horowitz to Revolutionize Banking", VentureBeat, April 30, 2013,

<http://venturebeat.com/2013/04/30/dwolla-raises-16-5m-from-andreessen-horowitz-to-revolutionize-banking/>.

26- Alliance Data Systems (ADS)

27- Sarah Perez, "Payments Network Dwolla Moves Beyond Cash with Launch of 'Dwolla Credit' in Partnership with ADS", TechCrunch, October 22, 2013.

28- TechCrunch.com

29- mFoundry

30- Andrew Flynn, "Dwolla COO Charise Flynn/The Innovators Interview", TechFaster, February 13, 2013, www.techfaster.com/dwolla-coo-charise-flynn-entrepreneur-interviews/

31- Automated Clearing House (ACH)

32- wire transfer

33- Visa

34- MasterCard

۳۵- دیسکاور (Discover) شرکت خدمات مالی آمریکایی است که در زمینه مدیریت نظام‌های پرداخت بانکی، خدمات‌دهی کارت‌های اعتباری، کارت‌های نقدی، قرض‌های بی‌وثیقه و وام‌های مسکن فعالیت می‌کند.

36- AmEx

37- end-to-end

38- Des Moines

39- Kansas City

40- Omaha

41- Iowa

42- Fedwire

43- Great Depression

44- The Economist

45- See IPFA Report November 2011.

۴۶- سلنت (Celent) شرکت تحقیقات و مشاوره در صنعت خدمات مالی است.

47- check clearing for the 21st century act (or check 21 act)

۴۸- ناچا (NACHA) انجمن ملی سامانه اتاق پایاپای الکترونیکی در ایالات متحده آمریکا است که بر شبکه و استانداردهای این سامانه نظارت می‌کند.

49- expedited processing and settlement (EPS)

۵۰- ای‌ام‌وی (EMV) استاندارد معروف حاصل همکاری یورویی (Europay)، مسترکارت و ویزا برای پرداخت‌های الکترونیکی در شبکه کارت‌های بانکی است.

51- contactless

۵۲- متمم قانونی معروف به دوربین آمندمنت (Durbin Amendment) به‌عنوان بخشی از قانون اصلاح وال استریت و حفظ منافع مصرف‌کننده موسوم به قانون داد-فرانک در سال ۲۰۱۰ تصویب شد که طی آن درآمد بانک‌های ایالات متحده آمریکا از جابه‌جایی پول به‌وسیله کارت‌های بانکی و اعتباری و همچنین دستگاه‌های کارت‌خوان کاهش یافت.

53- Association of South East Nations (ASEAN)

۵۴- پین (PIN) و تراشه (CHIP) عبارتی است که برای متداول‌ترین تراکنش‌های ای‌ام‌وی در پایانه فروش استفاده می‌شود.

55- Brad Leimer

56- Digital Channel Strategy

۵۷- بانک مکانیکز (Mechanics Bank) در ریچموند کالیفرنیا واقع است.

58- startup

59- PayPal Media: <https://www.paypal-media.com/about>.

60- soft card (Isis)

61- Clinkle

62- Billy Gallagher, "Clinkle Raises Celebrity-Filled \$25m Round As It Gears Up to Eliminate the Physical Wallet", TechCrunch, June 27, 2013, <http://techcrunch.com/2013/06/27/clinkle-raises-celebrity-filled-25m-round-as-it-gears-up-to-eliminate-the-physical-wallet/>.

63- Merchant Customer Exchange (MCX)

64- Dave Birch

65- Consult Hyperion

66- Dan Schatt

67- Vodaphone

68- Nick Hughes

69- Susie Lonie

۷۰- تلفن همراه ویژه (feature phone) یک تلفن همراه معمولی با قابلیت‌های گوناگون و نیمه‌پیشرفته نظیر ارسال پیامک، گوش کردن به موسیقی، دسترسی به اینترنت و ...، ولی فاقد قابلیت‌های تلفن‌های هوشمند است.

۷۱- شرکت وسترن یونیون (Western Union) در آمریکا قرار دارد.

72- Rogers

73- eBay

74- interchange

75- consumer-to-consumer

76- commerce screen

۷۷- از درون آینه (through the looking glass) ادامهای است بر ماجرای آلیس در سرزمین عجایب؛ مرحله‌ای که سرانجام آلیس درحالی‌که هویت خود را در سرزمین عجایب یافته است، سعی در شکل‌دادن آن و پیدا کردن جایگاهش در اجتماع دارد.

78- See FasterPayments.org.uk.

79- See Real-Time Payments Committee, "Strategic Review of Innovation in the Payments System", Australian payments Clearing Association Ltd. February 2013.

۸۰- از نظر فنی می‌توان گفت تقریباً در لحظه.

- 81- World Bank Press Release, December 2012.
- 82- platform
- 83- AngelList
- 84- See AngelList Mobile Payments Company List: <https://angel.co/mobile-payments>.
- 85- MIT Technology Review
- 86- Ted Greenwald, "35 Innovators Under 35 2013", MIT Technology Review, www.technologyreview.com/lists/innovators-under-35/2013/entrepreneur/ben-milne/.
- 87- Silicon Prairie
- 88- University of Northern Iowa
- ۸۹- ماه‌به‌ماه (month-over-month) یعنی مثلاً میانگین رشد شرکت در ماه آوریل نسبت به ماه مارس سنجیده می‌شود.
- 90- venture financing
- 91- Yodlee
- ۹۲- سالومون اسمیت بارنی (Salomon Smith Barney) یکی از ذی‌نفعان بانک برادران سالومون است.
- 93- New York Times
- 94- Wall Street Journal
- 95- Financial Times
- 96- Business Week
- 97- American Banker
- 98- Bank Systems & Technology
- 99- APEC
- 100- BAI
- 101- Internet Retailer
- 102- Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD)
- 103- Telegraph
- 104- Independent
- 105- Centre for the Study of Financial Innovation
- 106- Financial World
- 107- E-Finance & Payments Law & Policy
- 108- SPEED
- 109- Master of Business Administration (MBA)
- 110- Parliamentary IT Review (PITR)
- 111- Prospect
- 112- Guardian
- 113- Sky

۳ فصل

بانک‌هایی که نام تجاری خود را بدون شعب ایجاد می‌کنند

امروزه، بیشتر بانک‌ها برای بخش بزرگی از درآمد و جذب مشتری به زیرساخت شعبه‌هایشان اتکا می‌کنند. بسیاری از بانک‌ها به‌عنوان پیش‌نیاز اولیه، هویت شخص را به شکل چهره به چهره، به‌صورت حضوری و با دریافت امضا روی کارت مخصوص تعیین می‌کنند و از نظر برخی بانک‌ها، این فرایندها عادت‌های بسیار سختی است که باید درهم‌شکسته شود. به‌هرحال، هم‌اکنون بانک‌های بسیاری وجود دارند که نه‌تنها این مشکل را حل کرده‌اند، بلکه بیشتر (و در برخی موارد همه) درآمدشان را از منابعی به‌جز شعبه به دست می‌آورند.

من غالباً این بحث را می‌شنوم که مشتریان همچنان ترجیح می‌دهند افتتاح حساب یا درخواست وام رهنی را در شعبه انجام دهند. حال، اگر بانک‌ها به این رفتار تعصب داشته باشند و به آن علت که نمی‌توانند خود را با تغییرات موجود وفق و به رفتار مشتریان سمت‌وسو دهند و درنهایت منابع اصلی جدید درآمد را از دست بدهند چطور؟ اگر آن فرضیات اشتباه باشد و آن‌هایی که امروز در حال ایجاد کسب‌وکاری‌اند که سهم بازار خاصی از پیش‌کسوتان را از آن خود کنند و پیش‌کسوتان نیز در چند سال آینده به‌درستی این مسیر پی ببرند، چه اتفاقی می‌افتد؟

کاربرد تلفن همراه در عرصه بانکداری به سرعت در حال افزایش است. اگر شما امروز بانک خردی^۲ در دنیای توسعه یافته‌اید و هنوز یک برنامه کاربردی تلفن هوشمند برای مشتریان خود ندارید، استثنایید. بانکداری با تلفن هوشمند حتی در کشورهایی نظیر مکزیک، چین، هند و روسیه با سرعت بیشتری نسبت به غرب در حال رشد است.^۳ تقریباً، هر بانکی در دنیای امروز وبسایت یا قابلیت بانکداری اینترنتی را دارد. به هر حال برای بیشتر بانک‌ها، وبسایت و تلفن همراه همچنان هزینه محسوب می‌شود؛ محیط‌های کاربردی که قطعاً سطوح خدمات را بهبود می‌بخشد و هزینه خدمات‌دهی به مشتریان را کاهش می‌دهد، ولی هزینه خاصی برای کسب‌وکار است.

چنین نظری عجیب است، زیرا در حال حاضر کسب‌وکارهایی کلی وجود دارد که همه درآمد آن‌ها از اینترنت و به تازگی نیز از تلفن همراه است. فقط، با نگاهی به سرمایه بازار شرکت‌های علی‌بابا^۴ (که پیش‌بینی می‌شد در عرضه عمومی اولیه^۵ در سال ۲۰۱۴، بیش از ۱۵۰ میلیارد دلار باشد)، آمازون (۱۸۰ میلیارد دلار) و فیس‌بوک (۱۲۵ میلیارد دلار) مشاهده خواهید کرد ارزشی که نقش آفرینان تجاری اینترنتی صرف ایجاد می‌کنند، بیش از نیم تریلیون دلار است. با وجود چنین کسب‌وکارهایی به خوبی توسعه یافته‌ای که همواره درآمد آن‌ها سال به سال افزایش می‌یابد، چرا در برابر درآمد حاصل از بانکداری دیجیتال مقاومت کنیم؟ بانکداری درباره تنها صنعتی است که این اتفاق در آن می‌افتد و متأسفم که ادعای «این به دلیل قاعده گذاری است» لطمه‌ای به آن نمی‌زند، زیرا کاملاً اشتباه است.

طبیعت ساختار شکن خرده‌فروشان اینترنتی صرف به خوبی مستند شده است و در حال حاضر محققان در حال تعیین تأثیرات خاص‌تری هستند؛ برای مثال، مشتریان به خرده‌فروشان سنتی مراجعه می‌کنند تا محصول را بررسی کنند، ولی در نهایت ترجیح می‌دهند از وبسایت آمازون خرید کنند^۶ که آن را به اصطلاح نمایشگاه آمازون^۷ می‌نامند. تغییر کیفیت خرید مثلاً تغییر در رفتار خرید موسیقی و کتاب به همان اندازه الگوهای کسب‌وکار سنتی و درآمد را دگرگون کرده است. امسال، آی‌تیونز^۸ ۱۰ ساله شد و هم‌زمان نیز فروش موسیقی در فروشگاه‌های فیزیکی به کمتر از نصف رسید.^۹ در سال ۲۰۱۲، ۱/۴ میلیارد تک آهنگ‌های دیجیتال فقط در ایالات متحده آمریکا فروخته شد که هفت برابر تعداد لوح‌های فشرده فروخته شده در همان مدت است. اگر شرکت ضبط موسیقی‌اید و برنامه توزیع دیجیتال ندارید، به‌زودی به دردسر بزرگی خواهید افتاد.

بیشتر مدیران بانکداری خرد که با آن‌ها گفت‌وگو می‌کنم، نگران ریسک موجود در درآمد کل مشتریان‌اند؛ حال حمایت از شعبه از دید مشتریان رو به افول نهد یا بانک‌ها از وجود شعبه و سرمایه‌گذاری روی آن‌ها صرف‌نظر کنند. به هر حال، واقعیت آن است که در بیشتر اقتصادهای توسعه یافته داده‌های شفاف مبنی بر کاهش تدریجی فعالیت شعبه وجود دارد که تراکنش‌های ماهانه، میانگین بازدید سالانه از شعبه به ازای هر مشتری، یا حیاتی‌ترین معیار یعنی درآمد به ازای هر خط تولید را شامل می‌شود. از آنجایی که دوسوم از ترافیک شعبه مربوط به محصولات نظیر وام رهنی یا افتتاح حساب^{۱۰} است، اینترنت محرکی کلیدی حتی برای درآمد آن به شمار می‌آید.

اگر در یک بانک خرد با شبکه شعبه‌ای، حتماً می‌دانید آن‌ها در جهت فعالیت‌های تبلیغاتی و بازاریابی سخت می‌کوشند شعبه را در اولویت نخست مشتریان جای دهند. با وجود الزامات احراز هویت و شناسایی نیازهای مشتریان - که غالباً هنوز در شعبه وجود دارد - تمام جوانب مثبت برای بقای شعبه‌های باقی‌مانده که هنوز درآمدزایی می‌کنند، کاذب و غیرواقعی به نظر می‌رسد. مشکل واقعی اینجاست بانک‌ها هرگز نمی‌توانند رویه مشتریانی که نمی‌خواهند به شعبه مراجعه کنند تغییر دهند و اوضاع بدتر هم می‌شود

اگر قسمت عمده‌ای از یک بانک به ترافیک شعبه متکی باشد، زمان حرکت به سمت دیجیتال شدن فرارسیده است.

آنچه می‌دانیم این است که تمایل به دانلود یک حساب بانکی به جای رفتن به بانک درست مانند تمایل به دانلود یک کتاب یا موسیقی در گوشی به جای رفتن به فروشگاه‌های کتاب یا موسیقی باعث به خطر افتادن تجربه مراجعه فیزیکی به شعبه می‌شود. این اتفاق نیاز به کسب درآمد را از راه اینترنت و تلفن همراه برای بانک‌های خرد حیاتی‌تر کرده است. وقتی از من می‌پرسند «چگونه مشتریان را به شعبه بازگردانیم؟»، خیلی ساده پاسخ می‌دهم: «شما چگونه می‌توانید آن‌ها را به فروشگاه‌های موسیقی و کتاب بازگردانید؟» هم‌اکنون، تمایل مشتریان به شکلی پویا تغییر کرده است و به این تغییر ادامه می‌دهند. اگر بانک‌ها با هدف درآمد برای حفظ ترافیک شعبه می‌کوشند، مشکل این نیست که مصرف‌کنندگان به شیوه دلخواه بانک‌ها رفتار نمی‌کنند، بلکه مشکل اینجاست بانک‌ها دیگر نمی‌توانند شرایط مطلوب را برای خرید مصرف‌کنندگان فراهم آورند. بانک‌ها در حال ایجاد مانعی غیرضروری در مسیر درآمد و رابطه‌اند.

ما می‌دانیم وقوع چه اتفاقی محتمل است و می‌دانیم این جریان بی‌بازگشت به بحران درآمد در شعبه منتهی می‌شود. باوجود این، چرا بانک‌ها از قدیم در دریافت درآمد به صورت آنلاین و از راه تلفن همراه تا این حد بد عمل کرده‌اند؟ باوجود آنکه بانک‌ها برای دریافت درآمد از راه تلفن همراه و اینترنت تلاش چندانی نکرده‌اند، چرا آن‌قدر مطمئن‌اند این مسیرها به خوبی شعبه عمل نخواهد کرد؟

پیشینه استفاده از وب

برای شرکت‌ها و سازمان‌هایی که اوایل دهه ۱۹۹۰ وبسایت‌های اولیه را ایجاد کردند، اینترنت محیطی برای انتشار به شمار می‌آمد. به‌رحال تا سال ۱۹۹۵، شرکت‌هایی همچون پیتزا هات^{۱۱} به اهمیت اطلاعات ارائه‌شده درباره محصولات و خدمات پی بردند و به این نتیجه رسیدند بروشور اینترنتی^{۱۲} میزان فروش آن‌ها را افزایش می‌دهد. در سال ۱۹۹۵، شرکت‌هایی نظیر آمازون، دلبو، ایچ. اسمیت^{۱۳}، تسکو^{۱۴}، ویرجین مگااستورز^{۱۵}، اینترفلوور^{۱۶}، دیکسونز^{۱۷}، پی‌سی‌ورلد^{۱۸} و دیگران کسب درآمد را از راه اینترنت آغاز کردند. حال، اینترنت مجرای فروش تمام‌عیاری به شمار می‌آمد.

در روزهای نخست، بانک‌های خرد هیچ‌گاه چنین دیدگاهی به اینترنت نداشتند. اصلی‌ترین دلیلش این بود که فقط یک بانک می‌توانست محصولات و خدمات بانکی را بفروشد و در آن زمان مانند الآن تعدادی بانک‌های اینترنتی صرف که مستقل از شبکه‌های شعبه تشکیل شده باشد، وجود نداشت. وقتی با ۲ میلیون دلار سرمایه‌گذاری می‌توان یک پورتال تجارت الکترونیکی صرف یا محیط کاربری در بخش دیگری ساخت که ایجاد، عرضه به بازار، بازاریابی و تأمین نیروی انسانی را شامل می‌شود، چه نیازی به سرمایه‌گذاری ۵ میلیون دلاری صرفاً برای دریافت مجوز تأسیس بانک است؛ و حتی بیشتر از هزینه کردن برای ایجاد یک بانک اینترنتی است؟ بانکداری به‌عنوان یک رویکرد اینترنتی صرف چندان جذاب نبود. صنعت بانکداری هرگز دو بچه را به پارکینگ دره سیلیکون^{۱۹} نبرد تا «فیس‌بوک» آینده بانکداری را راه‌اندازی کنند؛ مانع قاعده‌گذاری و سرمایه‌گذاری‌ها بسیار بزرگ بود. درحالی‌که یک کسب‌وکار اینترنتی کوچک می‌توانست حتی با چند صد هزار دلار سرمایه ایجاد شود و عرضه محصولاتش را آغاز کند، استقرار یک نظام بانکداری در ابتدایی‌ترین شرایط خود میلیون‌ها دلار سرمایه نیاز داشت. وقتی شما به‌عنوان یک بانک با مشتریان معامله می‌کنید، نمی‌توانید در وضعیتی قرار بگیرید که وبسایت بانک با مشکل روبه‌رو شود.

بنابراین، «بانکداری اینترنتی» مهم‌ترین کاربرد اینترنت شد، زیرا اساساً شیوه‌ای ارزان‌تر برای عملیات بانکداری و تراکنش‌های روزمره مشتریان به جای مراجعه آن‌ها به شعبه یا استفاده از تلفن است. برای بیشتر بانک‌ها، این «جابه‌جایی مجرا»^{۲۰} یا کاهش هزینه خدمات‌دهی به مشتریان بود.

به همین سبب، بیشتر وب‌سایت‌های بانکی در برهه‌های تاریخی ۱۹۹۵ تا ۲۰۰۰، لزوماً درگاهی برای امکان دسترسی به بانکداری اینترنتی «امن» بود. همچنین، به همین دلیل است که در این مرحله از تکامل محیط کاربری، تیم فناوری اطلاعات مسئولیت وب را بر عهده گرفت، زیرا ملزومات اصلی وب کارایی، ثبات تراکنشی و امنیت بود نه درآمد، نه اطلاعات محصول و نه ارتباطات با مشتریان.

وقتی بازاریاب‌های بانکی رشد سریع کسب‌وکارهای تجارت الکترونیکی را مشاهده کردند، می‌خواستند با دسترسی به محیط‌های کاربری وب‌سایت عمومی بانک، نام تجاری را وارد بازار کنند و محصولات ویژه خود را بفروشند. درحالی‌که در سال ۲۰۰۰، یعنی پنج سال پس‌از آنکه آمازون فروشگاه آنلاین خود را برای فروش کتاب راه‌اندازی کرده بود، بانک‌ها تازه توانستند بروشور اینترنتی و محصولات اولیه خود را عرضه کنند. این نخستین و مهم‌ترین مشکل مربوط به فرایندهای پذیرش، کامپیوتری شدن، یا پردازش درخواست بود. واقعاً، هیچ راهی برای پذیرش درخواست به‌صورت دیجیتال از راه تکمیل فرم درخواست اینترنتی وجود نداشت. بسیاری از بانک‌هایی که در آن مرحله از توسعه با آن‌ها همکاری می‌کردم یا فرم‌های درخواست را بر مبنای داده‌هایی که مشتریان در وب وارد کرده بودند به‌صورت فیزیکی چاپ می‌کردند، سپس به تیم‌های محصول تحویل می‌دادند تا آن‌ها نیز دوباره داده‌ها را در همان سیستمی وارد کنند که تیم‌های شعبه از آن استفاده می‌کرد؛ یا از مشتریان می‌خواستند فرم درخواست را برای شعبه‌شان یا تیم اینترنت فکس کنند. تجارت الکترونیکی در آغاز قرن ۲۱ در بخش بانکداری وجود نداشت.

وقتی از بانکداری دیجیتال صحبت می‌شود، شاهد رشد از بین رفته وب بوده‌ایم. فضای وب‌سایت‌های عمومی در اختیار بازاریاب‌هایی بود که می‌توانستند پیام‌ها یا کمپین‌های تبلیغاتی خود را شبانه‌روزی از راه وب‌سایت پیش ببرند، ولی از نظر فروش محصولات در وب‌سایت بسیار محدود بودند. فرض بانک‌ها بر این بود که مشتریان اطلاعات محصولات را به‌صورت آنلاین مطالعه و سپس برای سفارش به شعبه مراجعه می‌کنند. باوجود سرمایه‌گذاری عمده در شعبه، هیچ چیزی به‌جز این برای آن‌ها توجیهی نداشت.

از سوی دیگر، وظیفه وب‌سایت بانکداری آنلاین امن - متعلق به تیم فناوری اطلاعات - حصول اطمینان از برقراری امنیت و ثبات در تراکنش‌های بانکداری بود، ولی عملکرد آن‌ها بر اساس درآمد سنجیده نمی‌شد و تفکرات بازاریابی اصلاً برایشان اهمیتی نداشت. شش یا هفت سال نخست وجود پورتال بانکداری اینترنتی بدون درآمد سپری شد. درواقع امروزه، درآمد حاصل از بانکداری اینترنتی در بسیاری از بانک‌ها همچنان غایب است. واقعاً خنده‌دار است، زیرا بیش از ۹۵ درصد ترافیک روزانه اینترنت به کلیک روی دکمه «ورود» منتهی می‌شود و اگر شما بانکی هستید که به دنبال درآمد است، دانستن نیازهای مشتریان هدفی به‌مراتب آسان‌تر از مشتریان جدید خارج از این محیط امن است.

چنین تفکیک‌های دیجیتال در بانکداری به یک دهه بحث‌و‌جدل بین تیم‌های بازاریابی، ارتباطات و روابط عمومی^{۲۱}، روابط سرمایه‌گذاران و بخش فناوری اطلاعات منجر شده است که هریک از آن‌ها می‌خواست مالک یک صفحه خانگی باشد، زیرا آن را ارزشمندترین سرمایه آنلاین بانک‌ها می‌دانست. این جدل مبارزه‌ای بدون برنده بود، زیرا هیچ‌یک از آن‌ها لیاقت و کفایت لازم را برای مالکیت وب‌سایت نداشت. واقعیت آن است که در دنیای امروز تقریباً بانک‌ها تنها کسب‌وکارهایی‌اند که چنین رویکردی به وب دارند. هر کسب‌وکار خرده‌فروشی دیگر، به‌استثنای برخی شرکت‌های خدماتی، مهم‌ترین کارایی اینترنت را کسب

درآمد می‌دانند. بانک‌ها همیشه با این غریزه ریسک قطعه‌قطعه کردن شبکه شعبه یا مقاومت در برابر پذیرش و ریسک جنگیده‌اند.

تصور کنید اگر آمازون وب‌سایت خود را با رویکردی مشابه بانک‌های امروزی راه‌اندازی می‌کرد، با وب‌سایتی روبه‌رو می‌شدید که امکان مطالعه لیست کامل کتاب‌ها در آن فراهم بود، ولی هنگام خرید یک کتاب (یا دیگر محصولات) باید به فروشگاه فیزیکی مراجعه می‌کردید. با این وضعیت، مشتریان موجود آمازون تنها کاری که پس از ورود به وب‌سایت می‌توانستند انجام دهند، مشاهده محصولات بود که پیش‌از این خریداری کرده بودند. وقتی این‌گونه بیندیشید، متوجه می‌شوید عملکرد دیجیتال بانک‌ها درباره درآمد آنلاین افصح بوده است و هم‌اکنون ما بهای آن را می‌پردازیم.

هم‌اکنون، بیش از ۸۰ درصد درآمد خطوط هوایی نظیر دلتا^{۲۲} یا بریتیش^{۲۳} از راه مجرای دیجیتال تولید می‌شود. امروز، بانک‌ها هم با فعال‌سازی درآمد دیجیتال به جای بحث بر سر درآمد مبتنی بر شعبه، می‌توانند به چنین جایگاهی دست یابند که فوق‌العاده است.

حل مسئله درآمد

هنگامی که از درآمد در دوره مجراهای فرا دیجیتال امروزی صحبت می‌شود، هیچ درآمدی را نمی‌توان درآمد بد نامید. ترجیح دادن درآمد حاصل از شعبه نسبت به درآمد حاصل از تلفن همراه، اینترنت، تبلت، یا دیگر مجراها نظیر دستگاه خودپرداز هیچ توجیه منطقی ندارد، مگر آنکه شما بانکی باشید که تمام تلاش خود را به کار می‌برید تا وجود شعبه را توجیه کنید. ممکن است از امکان تقلب به‌منابۀ دلیلی برای احراز هویت فیزیکی و گرایش به شعبه با هدف کسب درآمد بحث کنید، اما همچنان باید فرض کرد دزدان هویت نمی‌توانند یک هویت فیزیکی را جعل کنند و همیشه شعبه بهترین مجرا برای مشتری خواهد بود.

تا پایان این دهه و هم‌زمان با کاهش فعالیت شعبه، بانک‌های خرد در ایالات‌متحدۀ آمریکا، انگلستان، استرالیا، آلمان، فرانسه و اسپانیا برای حفظ بقای خود قصد دارند دست‌کم نیمی از درآمدها را از راه اینترنت، تلفن همراه و تبلت دریافت کنند. برای بسیاری از بانک‌ها، تعلل در ورود به این مسیر به معنای برون‌سپاری تملک حاصل به شرکت‌هایی است که هم‌اکنون با اجتماعات دیجیتال مشتریان هدف ارتباط بسیار خوبی برقرار کرده‌اند و در موقعیت‌ها و محصولات می‌کنند مهارت دارند. این اتفاق در نهایت به افزایش بیشتر هزینه تملک محصولات اولیه نسبت به قیمت فعلی و فرسایش حاشیه منجر می‌شود که از دید صنعتی مطلوب نیست.

برای کسب درآمد به شکل کارآمد شیوه‌های ایزوله قدیمی باید محو شود. تیم پذیرش در جایگاه مشاور باید بر ایمن‌گشودن فرصت‌های درآمدی در لحظه یا نیازهای نوظهور مشتریان تمرکز کند. بازاربای‌های کمپین که برای افزایش آگاهی در مورد محصولات و کشاندن مشتریان به سمت شعبه مدت‌ها مبارزه کرده‌اند، سرانجام خود را با کاهش اثربخشی تبلیغات آنلاین و کسری بودجه مواجه خواهند دید؛ بودجه‌هایی که برای ایجاد تجارب بهتر و مسئولانه‌تر به بخش‌های دیگری رفته است.

مجموعۀ مهارت‌های کلیدی در این دنیای نوین به دانشمندان داده تعلق می‌گیرد که خوب می‌دانند مشتریان چه موقع، چرا و چگونه از محصولات بانک‌ها استفاده می‌کنند. همچنین، به داستان‌گوییانی که می‌توانند خدمات و محصول را درست در مکان و زمان لازم در زندگی مشتریان قرار دهند، نه افرادی که می‌کوشند مشتری را به سمت شعبه بکشانند؛ مشتریانی که برای اثبات شایستگی خود به یک محصول باید موانع

متعددی را پشت سر بگذارند. در این فصل، با دو بانک گفت‌وگو می‌کنیم که به نظر می‌رسد این مشکل را حل کرده‌اند و با کمال میل در حال کسب درآمد در خارج از شبکه شعبه‌اند. درواقع، این دو بانک شعبه ندارند.

وقتی مجراهای جایگزین تنها منبع درآمدتان باشد، چه اتفاقی می‌افتد؟

بانکداری مبتنی بر شعبه در بازارهایی همچون ایالات متحده آمریکا بر مبن استریت^{۲۴} درزمینه نحوه عملکرد بانک‌ها غلبه کرده است. تقریباً، مشتریان در همه نظرسنجی‌ها در پاسخ به این پرسش که چگونه بانکی را برمی‌گزینند، می‌گویند: «باید شعبه‌ای نزدیک به محل سکونت یا کارم داشته باشد تا بتوانم به راحتی به آن مراجعه کنم.» ولی در ۱۵ سال گذشته، این رفتار مشتریان درباره کاربرد شعبه پیوسته در حال تغییر بوده است. میانگین مشتریان در ایالات متحده آمریکا، انگلستان، نروژ، سوئد، فرانسه و استرالیا فقط چند بار در سال به شعبه مراجعه می‌کنند و آن‌هم همچنان در حال کاهش است.

بنابراین، صرف‌نظر از آنکه در کجای دنیا باشید، کاهش قطعی و تعمدی مراجعه به شعب بانک نسبت به چند سال گذشته کاملاً مشهود است. این روند چه تأثیری بر تغییر شیوه کسب درآمد در صنعت بانکداری، به‌ویژه بانکداری خرد دارد؟ این پرسشی است که از نف هادسن^{۲۵}، معاون کانال‌های نوظهور در بانک انجمن خدمات‌دهی خودرو در ایالات متحده^{۲۶}، پرسیدم.

برت: امروزه، بیشتر بانک‌ها برای درآمد هسته‌ای کسب‌وکارشان به شدت به شبکه شعبه اتکا می‌کنند. بیشتر درآمد کسب‌وکارهای کوچک و بانکداری خردشان از شبکه شعبه حاصل می‌شود. حال، اگر بخواهید از موضوع کاهش شبکه شعبه صحبت را آغاز کنید و سپس نگرانی در مورد آن، چگونه می‌توانیم درآمد کسب کنیم؟ نف! تو بخش مجراهای نوظهور^{۲۷} را در این انجمن هدایت می‌کنی. این سمت چه مسئولیت‌هایی را در برمی‌گیرد؟

نف: از نظر ما، مجراهای نوظهور یعنی تلفن همراه و مواردی از این دست که نسبت به الگوهای تعاملی موجود در انجمن خدمات‌دهی خودرو در ایالات متحده جدیدند؛ مسئولیت‌هایی نظیر رسانه‌های اجتماعی، پرداخت‌ها به‌ویژه پرداخت‌های جایگزین، ویدئوهای اجتماعی و رودرو و مجراهای مرتبط.

برت: کمی درباره پیشینه انجمن خدمات‌دهی خودرو در ایالات متحده و پایگاه مشتریان آن برایمان بگو. اینکه چگونه آغاز کردید و چطور به نقطه کنونی - یک نام تجاری - رسیدید.

نف: انجمن خدمات‌دهی خودرو در ایالات متحده در صنعت مالی آن واقعاً منحصر به فرد است. در سال ۱۹۲۲، گروهی از افسران نظامی آمریکا این انجمن سهامی را تأسیس کردند و در ابتدا به‌عنوان یک انجمن بیمه جمعی اتومبیل تأسیس شد؛^{۲۸} بنابراین ما یک انجمن سهامی هستیم.

مشکل آن‌ها این بود که در دهه ۱۹۲۰ و هم‌زمان با داغ شدن بازار خرید خودرو، افسران نظامی مؤسس این انجمن هم برای خود ماشین خریدند و چون ریسک‌پذیر نبودند، تصمیم گرفتند خودروهای خود را بیمه کنند. ولی از آنجایی که هیچ شرکت بیمه‌ای نیافتند، دورهم جمع شدند، پول‌هایشان را روی میز ریختند و توافق کردند یکدیگر را بیمه کنند. با چنین آغاز فروتنانه‌ای، هم‌اکنون انجمن خدمات‌دهی خودرو در ایالات متحده جزو ۱۰۰ شرکت برتر در لیست فورچون^{۲۹} است که یک بانک، یک شرکت سرمایه‌گذاری و یک شرکت بیمه عمر دارد، ضمن آنکه در خدمات‌دهی مشارکتی نیز حضور داریم؛ بنابراین، این شرکت با تبعیت از الگوی خدمات یکپارچه، همچنان به‌صورت خصوصی مدیریت می‌شود. انجمن متعلق به شخص

اعضاست و تعداد کل اعضایش از زمان تأسیس تاکنون به حدود ۹/۴ میلیون نفر رسیده است. بانک انجمن خدمات‌دهی خودرو در ایالات‌متحده تا سال ۱۹۸۳ تأسیس نشده بود و به‌ویژه در پنج سال اخیر تصاعدی رشد کرده است. هم‌اکنون، یکی از ۳۰ بانک برتر از نظر میزان سپرده در ایالات‌متحده آمریکا است. مبلغ سپرده‌های ما تا ژانویه ۲۰۱۳ معادل ۵۱ میلیارد دلار بود. موضوعی که بیشتر به بحث شما مربوط می‌شود آن است که ما دومین بانک بزرگ مجازی^{۳۰} پس از آی‌ان‌جی دایرکت^{۳۱} هستیم که هم‌اکنون متعلق به کپیتال‌وان^{۳۲} است. بانک انجمن خدمات‌دهی خودرو در ایالات‌متحده فقط یک شعبه دارد؛ یک شعبه مرکزی در شهر سن آنتونیو^{۳۳} واقع در تگزاس. البته، چندین مرکز مالی هم داریم که با شعبه متفاوت‌اند، اما بیشتر مراکز عرضه خدمات مالی در سطح کشور به‌ویژه در شهرهای نظامی واقع شده است. اینکه می‌گویم فقط یک شعبه داریم، واقعاً همین‌طور است. در روزهای نخست، کلیه خدمات با ایمیل و تلفن عرضه می‌شد و هم‌اکنون نیز همچنان که رشد می‌کنیم، از راه اینترنت و تلفن همراه در دسترس است.

برت: امروزه، کدامیک از مجراها مؤثرترین نقش را در زمینه ایجاد کسب‌وکار نوین ایفا می‌کند؟ با توجه به آنکه بانک را در سال ۱۹۸۵ راه‌اندازی کرده‌اید، ۵۱ میلیارد دلار سپرده رقم بسیاری است. سرچشمه این درآمد از کجاست؟ چگونه توانستید بدون شبکه شعبه تا این حد قدرتمند باشید؟

نف: می‌خواهم پاسخ دقیق و ظریفی به پرسش شما بدهم. از آنجایی که ما یک انجمن سهامی هستیم، بخش بزرگی از رشد ما مربوط به تبلیغات شفاهی و توصیه‌های شخص به شخص بوده است و قطعاً در قدیم و ۶۰ سال نخست، نظامی‌ها درباره محصولات و خدمات این انجمن دائماً با یکدیگر سخن می‌گفتند. ما تبلیغات خود را در سه تا پنج سال اخیر با هدف نفوذ به بازار توسعه‌یافته ارتش آغاز کرده‌ایم. برای پیوستن به خانواده انجمن، باید در ارتش ایالات‌متحده آمریکا شرافتمندانه خدمت کرده باشید. ما در حین رشد، نسل کاملی از کهنه سربازان را از دست داده‌ایم؛ بنابراین، تبلیغات و اطلاع‌رسانی خود را وسیع‌تر کرده‌ایم تا به این ترتیب همه افراد واجد شرایط را وارد انجمن کنیم؛ اما بخش بزرگی از رشد ما به‌صورت شفاهی با تبلیغات بسیار هدفمند برای افرادی بوده است که می‌دانیم به شکلی با ارتش در ارتباط بوده‌اند. ما برای تملک واقعی مجبور بوده‌ایم از الگوی بانک مجازی تبعیت کنیم. هنگامی که اینترنت وارد عرصه شد و چهره بانکداری را تغییر داد، ما هم واقعاً جهش خود را آغاز کردیم. همه می‌دانند از سال ۱۹۹۵ تا ۲۰۰۵ بانکداری آنلاین دچار چه تحولاتی شد و چگونه پیچ‌پچ‌هایی نظیر «هرگز نمی‌توان به آن نقطه رسید» در جلسات هیئت‌رئیس بانک‌ها به جملاتی نظیر «ما اساساً در حال تغییر زیرساخت‌های الگوی کسب‌وکاریم» تبدیل شد. ما با آن رشد کردیم و سپس در سال‌های ۲۰۰۶/۲۰۰۷ نه صرفاً در تلاش برای رشد، بلکه برای تطابق با تقاضای مشتریانمان، به سمت تلفن همراه رفتیم.

بدیهی است تعداد بسیار زیادی عضو در خارج از ایالات‌متحده آمریکا از جمله در مناطق ناامنی چون افغانستان و دیگر نقاط داریم که می‌خواهند با ما در آمریکا تعامل کنند و مراقب امور مالی خود باشند. از سال‌های ۲۰۰۸/۲۰۰۷ به بعد، تلفن همراه یکی از بهترین راه‌ها برای این منظور بود. اعضا از ما خواستند نظام سبکی برای بانکداری و سرمایه‌گذاری طراحی کنیم که مناسب تلفن همراه باشد. ما این ایده را گرفتیم و محصولی را عرضه کردیم که در چند سال اخیر استقبال شایانی از آن به عمل آمد. جالب است؛ پیوسته می‌شنیدیم اشخاص جدیدی برنامه را اجرا کرده‌اند و از آن به‌عنوان مجرای نوظهور نام می‌برند، زیرا سال‌به‌سال بعد از یک رشد سه‌رقمی، هم‌اکنون تلفن همراه با سرعت بسیار تکوین یافته است؛ بنابراین، شاید درست باشد اگر بگوییم تلفن همراه یک رسانه ارتباط جمعی شده است. در این مرحله، بزرگ‌ترین مجرا از نظر حجم استفاده بوده و چنین جایگاهی را در نوامبر ۲۰۱۲ به دست آورده است. امروزه، همراه بیش

از ۴۰ درصد از تعاملات مشتریان ما از راه تلفن همراه و حدود ۲۵ درصد از عضوگیری مان با اولویت‌دهی به فناوری ابزارهای همراه^{۳۳} بوده است. تلفن همراه برای ما تغییردهنده واقعی بازی در زمینه شیوه تعامل با اعضا و سطح خدماتی است که می‌توانیم در هرکجا هستند برایشان فراهم کنیم.

برت: درباره انواع فعالیت‌هایی بگو که اعضایتان در فرایند تعامل با بانکتان انجام می‌دهند. آیا به دلیل نداشتن شبکه شعبه، محدودیت‌هایی برای اعضای خود به وجود آورده‌اید؟ اگر آن‌ها قادر به برقراری تعاملات رودررو نباشند، چگونه می‌توانند وام رهنی یا کارت اعتباری دریافت کنند؟

نف: به جز دو مورد، تقریباً همه کارها آنلاین انجام می‌شود. بدیهی است باید وجه نقد را مدیریت کنیم؛ بنابراین، مجموعه‌ای از مکان‌های فیزیکی به وجود آورده‌ایم که به مردم کمک می‌کند ورودی و خروجی وجه نقد خود را مدیریت کنند. همچنین، برخی مراکز مشاوره ایجاد کرده‌ایم که مردم می‌توانند در وضعیت بحرانی زندگی‌شان، تجارب رودررو نیز برقرار کنند. متأسفانه، وجه نقد و صندوق امانات را در آنجا به آن‌ها عرضه نمی‌کنیم، بلکه آن‌ها را به تنها شعبه خود در سن آنتونیو راهنمایی می‌کنیم؛ ضمن آنکه اگر صندوق امانات بخواهید، احتمالاً نمی‌توانید آن را به‌صورت مجازی دریافت کنید؛ اما شاید یکی از همین روزها چنین امکانی نیز فراهم شود.

بنابراین، خدمات دیگر از اخذ وام رهنی گرفته تا خرید خودرو، باز کردن حساب جاری، کارت‌های اعتباری، گواهی‌های سپرده^{۳۴}، مستمری‌های سالانه، بیمه عمر، سرمایه‌گذاری‌ها و هر آنچه به ذهنتان می‌رسد، از راه نظام بانکداری همراه انجام‌پذیر است. در برنامه کاربردی تلفن همراه ما به‌تنهایی بیش از ۲۰۰ نقطه و در وبسایتمان ۳۷۵ نقطه ردیاب وجود دارد که تعداد عملکردهای بانکی انجام‌شدنی را مشخص و شما را به سمت آن‌ها راهنمایی می‌کند؛ بنابراین، انجمن خدمات‌دهی خودرو در ایالات متحده شرکت خدمات مالی بسیار پیچیده‌ای است که به دلیل اتکای زیاد ما بر مجرای دیجیتال، به‌سادگی می‌توان با آن تعامل کرد. نکته دیگری که باید به‌عنوان عامل رشد این بانک بر آن تأکید کنیم این است که ما خیلی زودتر از همپایان خود در سراسر دنیا مدیریت سپرده را در تلفن همراه و خانه عرضه کردیم. از دید خرد دست‌کم در ایالات متحده آمریکا، نخستین بانک خردی بودیم که چنین خدماتی را عرضه کردیم. بانک‌های دیگری نیز وجود داشتند که پردازش‌ها و کنترل از راه دور بین بانک‌ها را انجام می‌دادند، ولی هیچ‌یک از آن‌ها این خدمات را به مصرف‌کننده عرضه نمی‌کرد.

برت: چه زمانی نظام به حساب گذاشتن چک از راه دور را راه‌اندازی کردید؟

نف: در سال ۲۰۰۶، این نظام را به‌گونه‌ای راه‌اندازی کردیم که مشتریان می‌توانستند از اسکنرهای منزل خود تصویر چک را برای ما ارسال کنند. مدتی طول کشید تا جا بیفتد. حدود سال‌های ۲۰۰۵ یا ۲۰۰۶ که نظام راه‌اندازی شد، به‌سرعت آن را در تلفن‌های همراه نیز گسترش دادیم و در سال ۲۰۰۸ با آن جان گرفتیم.

برت: بسیار عالی، خیلی زود توانستید به این نقطه برسید.

نف: برای ما گسترشی طبیعی به شمار می‌آمد. درواقع، راه‌اندازی این نظام در اسکنرهای خانه بسیار سخت‌تر از تلفن بود، زیرا باید با کمک کسب‌وکار پشتیبانی فناوری برخی از برنامه‌های کاربردی جاوا را روی کامپیوتر مشتریان نصب می‌کردیم تا بتوانند به اسکنرهای خود متصل شوند و چک را آپلود کنند. قطعاً، برای ما هم فرایند بسیار جالبی بود.

هنگامی که تلفن‌های همراه آمد، الگوی کسب‌وکار ما کاملاً تثبیت شده بود. قبلاً، مشخص بود اعضای ما این نظام را خیلی دوست دارند، زیرا از هرکجای دنیا می‌توانستند چک‌های خود را به حساب بگذارند و به پول‌های نقد خود دسترسی فوری داشته باشند، زیرا شیوه سپرده‌گذاری در نظام ما به‌گونه‌ای است که مبلغ

چک را بلافاصله وارد حساب اعضا می‌کند. اعضا می‌توانند چک را به حساب بگذارند و بلافاصله پول را از حساب خود خارج کنند.

این نظام به‌طور گسترده‌ای محبوب است. البته، ما می‌دانیم آنجا مشکلی داشتیم. هنگامی که تلفن وارد بازار شد، برخی از مدیران ما با نگاهی به نخستین آیفون‌ها گفتند: «ما می‌توانیم سپرده‌گذاری را روی این تلفن‌ها انجام دهیم.» از زمانی که گفتیم «می‌توانیم این کار را انجام دهیم» تا وقتی که اعلام کردیم «می‌توانیم نظام را

هم‌اکنون، تلفن همراه با سرعت بسیار تکوین یافته و یک رسانه ارتباط جمعی شده است. در این مرحله، بزرگ‌ترین مجرای ما از نظر حجم استفاده بوده و چنین جایگاهی را در نوامبر ۲۰۱۲ به دست آورده است.

(نف هادسن، انجمن خدمات‌دهی خودرو در ایالات متحده)

به اجرا و تکثیر درآوریم»، حدود شش تا نه ماه طول کشید. سپس در طول این سال‌ها، این نظام را بهسازی کردیم. به‌تازگی، نسخه جدیدی از محصول سپرده‌گذاری تلفن همراه برای اندروید و آیفون عرضه کرده‌ایم که با آن می‌توان چندین چک را پشت سر هم در چندین حساب گذاشت. از نظر ما، این محصول ظرفیت بسیاری برای بهبود دارد، ولی در حال حاضر مطمئنیم در بین همتایان خود بهترین است. درواقع از دیدگاه مشتریان، این نظام یکی از برنده‌های کلاسیک/موقعیت‌های برنده به شمار می‌آید. مشتریان این نظام را دوست دارند، زیرا از راه آن می‌توانند به وجه نقد خود دسترسی یابند؛ بانک‌ها هم آن را دوست دارند، چون کاغذ را از نظام کاری آن‌ها خارج کرده است و می‌توانند به شیوه‌ای متفاوت با مشتریان خود در ارتباط باشند.

برت: در حال حاضر، به چند نفر از اعضا خدمات می‌دهید؟

نف: هم‌اکنون، ۹/۴ میلیون نفر عضو انجمن‌اند که خدمات بیمه، سرمایه‌گذاری‌ها و مانند آن را از ما دریافت می‌کنند. خود بانک نیز به‌تنهایی ۶/۵ میلیون نفر عضو دارد.

برت: چگونه به چنین رشدی دست‌یافتید؟

نف: در مورد بانک، باید بگوییم در پنج تا هفت سال اخیر، تعداد اعضای ما بیش از دو برابر شده است. این رشد زمانی رخ داد که مشکل مدیریت سپرده از راه دور را حل کردیم، زیرا پیش‌ازاین مشتریان برای به حساب گذاشتن چک‌های خود مجبور بودند آن را ایمیل کنند و همین امر آن‌ها را از کسب‌وکار کردن با ما دلسرد می‌کرد. به‌محض آنکه نظام کنترل از راه دور سپرده را راه‌اندازی کردیم، افراد بسیاری به آن متمایل شدند.

پیش‌ازاین و هنگامی که صحبت از وجه نقد بود، مجبور شدیم با برخی از شرکت‌های پستی نظیر یونایتد پارسل سرویس (یوبی‌اس)^۳ و چند شریک دیگر روابطی را آغاز کنیم تا به اعضایمان این امکان را بدهیم کجا وجه نقد خود را سپرده بگذارند؛ بنابراین، می‌توانید وجه نقد را به شبکه در حال رشد ادارات یوبی‌اس تحویل دهید و آن‌ها خودشان پول را در حساب بانکی‌تان در انجمن خدمات‌دهی خودرو در ایالات متحده سپرده‌گذاری می‌کنند.

شاید بیش‌ازحد روی این موضوع تأکید کرده باشم، ولی به‌هرحال موضوع این است که ارزش وجه نقد همچنان در نظام ارتش آمریکا کاربرد بسیاری دارد؛ به‌ویژه بین زوج‌های ارتشی که به اقتضای شغلشان هر دو یا سه سال یک‌بار نقل‌مکان می‌کنند و دستمزدهای متفاوتی نیز دارند یا معمولاً با چک یا وجه نقد به

آن‌ها پرداخت می‌شود. آن‌ها در جست‌وجوی بانکی‌اند که امکان مدیریت سپرده و وجه نقد همواره برایشان میسر باشد.

برت: معمولاً، این چیزی است که آن را بانکداری کارگزار^{۳۷} می‌نامیم، درست است؟
نف: دقیقاً. ما باید اطمینان یابیم در زمینه جمع‌آوری وجه نقد بسیار کارآمدیم. این احتمالاً آخرین قطعه پازل است که پس از حل آن، فکر نمی‌کنم هیچ نقطه‌ضعف واقعی دیگری در بانکداری ما وجود داشته باشد.

برت: یا آن یا اینکه ما کلاً از شر وجه نقد خلاص شویم، درست است؟
نف: ما داریم روی این موضوع کار می‌کنیم. روزبه‌روز وجوه دیجیتالی‌تر می‌شود، ولی مردم همچنان وجوه نقد خود را دوست دارند.

برت: می‌خواهم درباره بخش تلفن همراه موضوع از تو سؤال کنم. به عنوان یک سازمان، چه زمانی متوجه شدید نخستین تلفن همراه هوشمند یعنی آیفون قصد داشت تغییردهنده بازی برای سازمانتان باشد؟
نف: از سال ۲۰۰۸ بسیار مشهود بود. اینجا خیلی زود فکری به ذهنم رسید. صادقانه بگویم شخصاً شک داشتم. سال ۱۹۹۹، برای طراحی و برنامه‌نویسی وبسایت وارد این انجمن شدم. از آنجایی که به نسل اول تلفن‌های همراه عادت کرده بودم و برای تایپ کردن یک کاراکتر سه بار یک کلید را فشار می‌دادم و شکایتی هم نداشتم، با ورود تلفن‌های هوشمند تا حدودی در مقابل آن‌ها مقاومت کردم. با خود می‌گفتم: «این تلفن‌ها به درد نمی‌خورند.» با ورود برنامه‌های کاربردی و نمایشگرهای لمسی با قابلیت اجرای برنامه‌های جداگانه، محدود و پرمحتوا، ناگهان متوجه عمق مطلب شدم. اگر به تلفن‌های هوشمند فقط به دید یک تلفن بنگریم، اشتباه محض است؛ آن مجموعه‌ای از حسگرهاست. وقتی می‌اندیشید با این مجموعه از حسگرها چه می‌توان کرد تا نوع تجاری که ارائه می‌کنید بهبود ببخشید، درمی‌یابید هیچ محدودیتی وجود ندارد.

بلافاصله، دوربین تلفن همراه و سپس نظام ردیاب و جنبه‌های زیست‌سنجی، قابلیت به اشتراک‌گذاری، امکان ضبط صدا، نوشتن ایمیل و گفت‌وگوی آنلاین توجه‌مان را به خود جلب کرد. این بخش‌ها همچنان ادامه دارد. واقعاً، هیجان‌زده بودیم؛ اما اعضایمان بیشتر از خودمان عامل تهییج بودند! به همان اندازه که ما هیجان‌زده بودیم، آن‌ها نیز با هیجان بسیاری تلفن هوشمند خریدند و از راه آن با ما تعامل کردند. از آنجایی که اعضای انجمن به اقتضای شغل خود دائماً در حال نقل‌مکان‌اند و دو یا سه بار در سال جابه‌جا می‌شوند و گاهی بین شش تا نه ماه از خانواده‌های خود دورند، نظریه کلی ما این بود آن‌ها جزو نخستین کاربران تلفن همراه‌اند. وقتی به ارتش آمریکا می‌اندیشم، با خود فکر می‌کنم چند کودک برای نخستین بار با اسکایپ دیده شدند؟ ارتشی‌ها به مأموریت می‌روند و نخستین نگاه گذرایی که از خانواده‌شان در طول شش ماه دارند، فقط از راه اسکایپ است. چنین قابلیتی ناشی از تعدد موقعیت‌های جغرافیایی و مخاطبان تلفن همراه است.

برت: در زمینه پذیرش بی‌شک، میزان پذیرش تلفن همراه به مراتب بیشتر از بانکداری اینترنتی بوده است. ولی می‌خواهم بدانم سرعت پذیرش بانکداری تلفن همراه در انجمن خدمات‌دهی خودرو در ایالات متحده - وقتی جای‌گیر شد - چقدر بیشتر از بانکداری اینترنتی بود؟

نف: از دید مقیاس، دو برابر سریع‌تر. در برخی از تراکنش‌های خاص حتی بیشتر بود. بررسی آخرین آمار و ارقام واقعاً شگفت‌زده‌ام می‌کند: ۵۲ درصد از تمام انتقالات پولی انجام‌شده در این انجمن با تلفن همراه بوده است.

اتفاق در حال وقوع این است که مردم تلفنشان را برمی‌دارند و وقتی از آن برای مدیریت پول خود استفاده می‌کنند، خیلی راحت‌اند؛ نه صرفاً برای انتقال پول، بلکه برای پرداخت صورت‌حساب‌ها، پرداخت‌های شخص به شخص و مدیریت سپرده‌هایشان. زمانی فرا خواهد رسید که این نظام جایگزین وجه نقد می‌شود و خواهید دید استفاده از تلفن همراه در محل فروش نیز رواج می‌یابد. درواقع، تلفن همراه به کیف پولتان تبدیل خواهد شد. می‌دانم موانعی در این مسیر وجود دارد، ولی این سؤال در مورد زمان آن است نه اگر گفتن، زیرا هنگامی که مردم بپذیرند و ببینند قابلیت یک بانک در کف دستانشان است، باعجله به سمت استفاده کردن از آن می‌روند.

برت: از نظر کاربرد، به نظر می‌رسد شما عادی‌ترین انواع تعاملات را برای هر تراکنش یا فعالیت در نظر می‌گیرد و از بیشترین کارایی تلفن‌های هوشمند بهره می‌برید. آیا تلفن همراه می‌تواند در نظام به حساب گذاشتن چک از راه دور بهترین مجرای ممکن در بین دیگر مجراها باشد؟

نف: فرایند سپرده‌ها هم‌اکنون به تلفن منتقل شده است. ما همچنان بخش نسبتاً زیادی از سپرده‌ها را با اسکن‌های داخل منازل اعضا یا از راه پست مدیریت می‌کنیم، ولی تلفن‌های همراه بیشترین بخش آن‌ها را انجام می‌دهد. برخی موارد بسیار جزئی مانند مسدود کردن کارت‌های نقدی را نیز دیده‌ایم که از دید من جالب است. وقتی نمی‌دانید کارت نقدی‌تان را کجا گذاشته‌اید؛ درواقع، اطمینان دارید گم نشده است، ولی آن را پیدا نمی‌کنید و نگرانید، با برنامه کاربردی تلفن همراه خود می‌توانید آن را مسدود کنید. نیازی به تماس تلفنی یا ورود به وب‌سایت بانک نیست، تنها از راه برنامه کاربردی تلفن همراه آن را مسدود می‌کنید. هنگامی که برای نخستین بار چنین خدمتی عرضه کردیم، نمونه‌ای عالی از تراکنش‌هایی بود که مشتریان را به برقراری تماس تلفنی وادار می‌کردیم، زیرا می‌خواستیم با آن‌ها صحبت کنیم و مطمئن شویم خوب‌اند و این مسیر نیز امن است. صاحبان کارت لزوماً چنین درخواست یا نیازی نداشتند. دلیل ما گزارش کلاهبرداری نبود، صرفاً به این دلیل بود که نمی‌دانستند کارت خود را کجا گذاشتند و می‌خواستند آن را مسدود کنند؛ بنابراین، هنگامی که این سرویس را نخست در وب‌سایت و سپس در تلفن همراه قراردادیم، شاهد انتقال فوری ۸۰ درصد تا ۸۵ درصدی ترافیک بودیم.

برت: آیا درست است اگر بگوییم هنگامی که اعضا استفاده از تلفن همراه را آغاز می‌کنند، درواقع انجام دادن فعالیت‌های بیشتر را از راه بانک پایان می‌دهند؟

نف: دقیقاً درست است، ضمن آنکه توجهشان را بیشتر جلب می‌کند. در حال حاضر، تعداد فعالیت‌های معمولی که از راه تلفن همراه و وب‌سایت انجام می‌شود، دو برابر یا سه برابر شده است که حدود شش برابر بیشتر از تعداد تماس‌های تلفنی است. درنتیجه، وقتی چنین محیط‌هایی ایجاد می‌کنید، مشتریان مشتاق‌تر با ارتباطات قوی‌تری می‌یابید. نقطه بد داستان اینجاست که با این همه اشتیاق چه باید کرد؟ چنانچه شخصی پنج بار در روز به تلفن همراه خود نگاه کند، به آن معناست که شما پنج بار فرصت دارید تغییری در زندگی وی ایجاد کنید. اگر مشتریان بخواهند از وب‌سایت استفاده کنند، شاید در هفته یک‌بار این کار را انجام دهند و اگر به تماس تلفنی تمایل داشته باشند، شاید فقط یک‌بار تماس بگیرند. درواقع، دو اتفاق در حال وقوع است. نخست، می‌بینیم چگونه توانسته‌ایم صرفاً با فعالیت‌های تلفن همراه اشتیاق بیشتری در مشتریان ایجاد کنیم. دوم آنکه واقعاً می‌کوشیم متوجه شویم چگونه تمام مجراها را گرد هم آورده‌ایم تا تجاری متناسب با خواسته‌ها و نیازهای مشتریان رقم بزنیم، به‌طوری که برای برقراری ارتباط با افراد موردنظر خود، حتی یک لحظه را هم از دست ندهند و ما نیز با هر بار لمس گوشی توسط آن‌ها، هوشمندتر از گذشته رفتار کنیم و خدمات خود را روزبه‌روز بهبود بخشیم.

رویکرد نوین به بانکداری یا پوشش ریسک شعبه؟

اگرچه تعداد بانک‌های دیجیتال صرف در روزهای آغازین ظهور اینترنت تجاری بسیار محدود بود، در دهه‌های اخیر تجارب چشمگیری در این عرصه به‌دست‌آمده است. می‌توانم سه بانک را نام ببرم که در این مورد بیش از دیگران تلاش کرده‌اند: اِگ^{۳۸} در انگلستان، نت‌بانک^{۳۹} در ایالات‌متحده آمریکا و آی‌ان‌جی دایرکت که در کانادا کارش را آغاز کرد و در ایالات‌متحده آمریکا، استرالیا، اتریش، فرانسه، آلمان، ایتالیا و اسپانیا فعالیت خود را گسترش داد. فرست‌دایرکت^{۴۰} در انگلستان را مستثنا می‌دانم، زیرا پیش از ظهور اینترنت و با ورود بانکداری تلفنی رشد کرد. هنگامی که فرست‌دایرکت از مزایای بسیار خوب اینترنت بهره می‌برد، بانک‌های یادشده هنوز بر مبنای عملکرد مستقیم آنلاین بنا نشده بودند.

بانک اِگ در سال ۲۰۰۰ با نرخ شناوری ۲۱ درصد وارد بازار بورس اوراق بهادار لندن^{۴۱} شد. سپس، به‌عنوان بازوی اصلی بانکداری در انگلستان، به مالکیت شرکت بیمه عمر پرودنشال^{۴۲} درآمد. اِگ در سال ۱۹۹۸ شروع موفقی داشت و به‌سرعت تعداد مشتریان خود را به ۲ میلیون نفر رساند که ورود به بورس لندن در سال ۲۰۰۰ را در پی داشت. ولی از آن زمان به بعد، روند توسعه آن پر افت‌وخیز شد. در سال ۲۰۰۳، پرودنشال شرکت را به مزایده گذاشت؛ اما پس‌ازاینکه علاقه‌ای به آن نشان داده نشد، در سال ۲۰۰۴ این برنامه را منتفی اعلام کرد. در سال ۲۰۰۶، نام شرکت از بازار بورس اوراق بهادار لندن حذف شد و دست‌به‌دست گشت تا در سال ۲۰۰۷ به سیتی‌گروپ^{۴۳} رسید. در سال ۲۰۱۱، شرکت بارکلی‌کارت^{۴۴} بیش از ۱ میلیون حساب کارت اعتباری را از سیتی‌گروپ خریداری کرد و حساب‌های پس‌انداز و وام رهنی نیز به یورک‌شایر بیلدینگ سوسایتی^{۴۵} فروخته شد.

اگرچه برخی ممکن است ادعا کنند موفقیت‌های اِگ چندان چشمگیر نبوده است، واقعیت آن است در زمانی که بیشتر بانک‌ها فاقد بانکداری اینترنتی بودند، وب‌سایت این بانک^{۴۶} با الگوی کسب‌وکار اینترنتی صرف خود توانسته بود ۲ میلیون مشتری جذب کند. این دست‌آورد خارق‌العاده‌ای به شمار می‌آمد. البته پس‌ازآن، دچار بحران هویتی شد و واقعاً نمی‌دانست در کدام عرصه باید ادامه دهد. اِگ در بازار فرانسه شروع بسیار قدرتمندی داشت و به‌عنوان شرکتی که محصول اصلی‌اش کارت اعتباری بود، در بازاری که استفاده از کارت اعتباری در آن به‌مراتب کمتر از انگلستان است، قوی ظاهر شد. اِگ با جذب ۲ میلیون مشتری جدید بین سال‌های ۱۹۹۸ تا ۲۰۰۰، همچنان سریع‌ترین رشد را در بازار جدی بانکداری خرد انگلستان داشت که از اینترنت به‌دست‌آمده بود.

نت‌بانک در فوریه ۱۹۹۶ با نام آتلانتا اینترنت‌بانک^{۴۷} تأسیس شد. سپس در سال ۱۹۹۸، نام تجاری خود را به نت‌بانک^{۴۸} تغییر داد تا تماماً در فضای اینترنت سرمایه‌گذاری کند. آتلانتا اینترنت‌بانک یکی از شرکت‌های فرعی کارولینا فرست‌بانک^{۴۹} (گرینویل، کارولینای جنوبی)^{۵۰} - یک گروه بانکی با سرمایه ۱/۴ میلیارد دلاری - بود.^{۵۱}

نت‌بانک در ژوئیه ۱۹۹۷ عرضه عمومی اولیه خود را تکمیل کرد و از ۴۲ میلیون دلار دارایی به ۳۰۰۰ مشتری و ۴۳ میلیون دلار سپرده رسید. این بانک یکی از نخستین شرکت‌های اینترنتی صرف در فضای بانکداری خرد به شمار می‌آید. نت‌بانک قطعاً نخستین بانک اینترنتی صرف در ایالات‌متحده آمریکا است که در فهرست انجمن ملی معامله‌گران اوراق بهادار (نسدک)^{۵۲} قرار گرفت و خیلی زود توانست به موفقیت برسد. نت‌بانک در ۲۸ سپتامبر ۲۰۰۷ در نتیجه اقدام نظام قاعده‌گذاران فدرال تعطیل شد و سپرده‌های شرکت بیمه

سپرده‌های بیمه‌شده فدرال (فدیک)^{۵۳} به آی‌ان‌جی دایرکت در امریکا منتقل شد. آی‌ان‌جی گروپ^{۵۴} در سال ۱۹۹۷ آی‌ان‌جی دایرکت را در کانادا تأسیس کرد. آی‌ان‌جی گروپ اساساً به دلیل بخش بیمه‌اش شهرت داشت، ولی در بیش از ۱۲ کشور عملکرد بانکداری نیز انجام می‌داد. تا ماه ژوئیه ۲۰۱۱، آی‌ان‌جی دایرکت در کانادا بیش از ۱٫۷ میلیون مشتری، بیش از ۹۰۰ کارمند و بیش از ۳۷/۶ میلیارد دلار امریکا سرمایه داشت. اواخر سال ۲۰۱۲، اسکاتیابانک^{۵۵} آی‌ان‌جی دایرکت کانادا را به قیمت ۳/۱ میلیارد دلار کانادا خریداری کرد.

آی‌ان‌جی دایرکت در سال ۱۹۹۹ عملکرد خود را نخست در استرالیا و سپس در ایالات‌متحده آمریکا، اتریش، فرانسه، آلمان، ایتالیا و اسپانیا گسترش داد. انتخاب استرالیا به‌عنوان نخستین کشور احتمالاً به علت تشابه ابعاد و عملکرد بازار این کشور با بازار کانادایی بود. ولی محرک اصلی قطعاً پذیرش اینترنت و تناسب آن با الگوی کسب‌وکار بود.

آی‌ان‌جی دایرکت در سال ۱۹۹۷ به‌منظور حل مشکلات ناشی از عرضه خدمات رودرو، کافی‌شاپ‌هایی در مناطق متفاوت آمریکای شمالی بازگشود و به سبب این رویکرد نوین خود بدنام شد.^{۵۶} آی‌ان‌جی دایرکت در موقعیت‌های گوناگون اعلام کرده است «کافی‌شاپ‌های ما شعب بانک نیست. ما به آن‌ها نیازی نداریم». عملکرد کافی‌شاپ‌ها بیشتر در زمینه ساختن نام تجاری و خدمات‌دهی بود نه فروختن محصولات؛ بنابراین، هیچ‌گونه عملکرد تحویل‌داری در آن‌ها انجام نمی‌شد. چنانچه مشتریان به خرید محصولات تمایل داشتند، به وب‌سایت آی‌ان‌جی دایرکت راهنمایی می‌شدند و هنوز هم می‌شوند. گفته می‌شود می‌توانید به یکی از کافی‌شاپ‌ها مراجعه کنید و برای حل مشکلات حساب بانکی خود کمک و راهنمایی بگیرید. ولی هیچ‌یک از تراکنش‌ها یا امور معمول شعبه که با خدمات و محصولات بانکی مرتبط باشد، در آن مکان‌ها انجام نمی‌شود.

در سال ۲۰۱۲، کپیتال‌وان آی‌ان‌جی دایرکت ایالات‌متحده را با قیمت پیشنهادی ۹ میلیارد دلار خریداری کرد.^{۵۷} این اتفاق از آن نظر جالب بود که آی‌ان‌جی با پذیرش توافق‌نامه کمیسیون اروپایی^{۵۸} در مورد تغییر ساختار و همچنین در پی موضوعات مرتبط با کمک‌های مالی آی‌ان‌جی هلند، مجبور به واگذاری شد.^{۵۹} نکته مهم اینجاست که آی‌ان‌جی دایرکت در ایالات‌متحده آمریکا با ۸۰ میلیارد دلار آن‌هم فقط در بخش سپرده‌ها، کسب‌وکار بسیار سالمی بود؛ بنابراین، واگذاری آی‌ان‌جی دایرکت فروشی حاصل از ناکامی، رهایی از دارایی توقیف‌شده، یا تصاحب خصمانه از سوی کپیتال‌وان نبود. واقعیت آن است که الگوی کسب‌وکار آی‌ان‌جی دایرکت در تمام حوزه‌ها عملکرد بسیار خوبی داشت و از جانب مشتریان خود نیز به‌شدت حمایت می‌شد.

اگر بخواهیم در سطح گسترده‌تری صحبت کنیم، باید بگوییم این شرکت‌های اینترنتی صرف حقانیت خود را اثبات کرده‌اند. وجود شعب برای بقای بانک‌ها لازم نیست و بانک‌ها بدون شعبه و با اتکا بر مشتریان سریع‌تر رشد خواهند کرد (مگر آنکه از یک شبکه از پیش آماده شعبه با مشتریان درآمد کسب کند). هزینه تملک این بانک‌های اینترنتی صرف در دو دهه گذشته بهترین باقی‌مانده است که صنعت به خود دیده است.

چرا شاهد تجارب بیشتری در این عرصه نبوده‌ایم؟ هر سه این موارد از یک مؤسسه مالی موجود - بانک‌هایی با اساسنامه - شروع به کار کرده‌اند، زیرا برای استارت‌اپ و تدوین اساسنامه باید موانع بزرگی را پشت سر می‌گذاشتند. امروزه، الگوهای جایگزین متعددی برای این منظور هست، ولی بیشتر بانک‌هایی که اساسنامه دارند، نمی‌خواهند به سبب اینترنتی صرف یا آنلاین شدن شبکه شعبه خود را در هم ادغام کنند. به همین

علت، تعداد موفقیت‌های کسب‌شده در این زمینه بسیار محدود شده است. به‌هرحال به‌تازگی، گرایش به ثبت‌نام‌های تجاری دیجیتال صرف مسلماً بیشتر شده است. به همین دلیل، مصاحبه‌ای با آلکس توئیگ^۶، مدیرعامل یوبانک^۶ - یک نام تجاری دیجیتال صرف مستقر در استرالیا - ترتیب داده‌ام.

برت: الکس، یوبانک در چند سال اخیر با برخی از نتایج تحسین‌برانگیز خود در عرصه بانکداری ظاهر شد. یوبانک را رسماً در چه تاریخی تأسیس کردید؟

الکس: در اول سپتامبر ۲۰۰۸، روز بزرگی برای یوبانک.

برت: درباره تفکر پشت یوبانک برایمان بگو، زیرا بانک مادر یوبانک یعنی بانک ملی استرالیا^۶ معمولاً یکی از «چهار بانک بزرگ» در استرالیا است. تفکر پشت یوبانک چه بوده است؟ چرا بانک ملی استرالیا تصمیم گرفت نام تجاری مجزا و آنلاینی ایجاد کند؟

الکس: چند دلیل داشت. نخست آنکه در آن زمان شاهد تغییراتی در شیوه برقراری ارتباط مردم بودیم. در روزهای نخست فیس‌بوک و توئیتر، تغییری کلی در قابلیت‌های فناوری رخ داد. همه صنایع از محیط‌های فیزیکی به سمت دنیای آنلاین و به‌تازگی نیز به سمت تلفن همراه حرکت کردند. آنچه در بانک ملی استرالیا می‌خواستیم بدانیم این بود که آیا جمعیت مصرف‌کنندگان آنلاین که صرفاً در پی بانکداری آنلاین باشند، به‌اندازه کافی زیاد است یا خیر. ما نه‌تنها فاقد شعبه‌ایم، بلکه فقط یک مرکز ارتباط داریم؛ بنابراین، برای دریافت محصولات یوبانک هیچ راهی به‌جز اینترنت نیست. حتی، امکان تماس و سفارش تلفنی نیز فراهم نیست. ما واسطه فروش هم نداریم؛ طرحی ساده و تک‌مجرأ.

برت: بدون رویکرد رایج در زمینه جذب مشتری که متکی به شعبه است، چگونه توانستید نام تجاری را ثبت کنید و آگاهی درباره آن را افزایش دهید؟

الکس: ما شاهد ثبت‌نام‌های تجاری متعددی در سطح دنیا هستیم. نکته کلیدی اینجاست بدانید نام تجاری شما نشان‌دهنده چیست و آن را به دیگران نیز بگویید. یوبانک نشان‌دهنده شفافیت است، نشان‌دهنده شکستن روند جاری، انجام دادن امور به شیوه‌ای متفاوت و انجام کارهای درست از سوی مشتریان است. اگر به خاطر داشته باشید، در آن برهه زمانی به‌واسطه جی‌اف‌سی بی‌اعتمادی شدیدی بر فضا حاکم بود. **برت:** جی‌اف‌سی علامت اختصاری کاملاً آشنایی در استرالیا و به معنای بحران مالی جهانی است، درست می‌گوییم؟

الکس: بله دقیقاً.

برت: شما دقیقاً اواسط این بحران کار را شروع کردید؛ دقیقاً زمانی که بحران به اوج خود رسیده بود. برای ثبت‌نام تجاری یک بانک زمان وحشتناکی است. چند سال نخست را چگونه گذراندید؟

الکس: شروع به کار ما کاملاً شگفت‌انگیز و بهره‌برداری ما باورنکردنی بود! آنچه را فکر می‌کردیم در یک سال به دست خواهیم آورد، در شش هفته کسب کردیم و روند صعودی از همان‌جا ادامه یافت. نرخ پذیرش مشتریان باورنکردنی بود. من هنوز مکالمات پیش از تأسیس را به خاطر می‌آورم که همکاران و رقبا نزد ما می‌آمدند و می‌گفتند: «آیا کسی وجود دارد که بانک آنلاین بخواهد؟ چه کسی ممکن است فرم درخواست وام رهنی را آنلاین تکمیل کند؟» ولی ما مشتریان زیادی را می‌دیدیم که خواهان چنین خدماتی بودند.

برت: شما در حال حاضر به‌طور ویژه و روشمند روی فرایندهای بسیار ساده کامپیوتری سازی و جذب مشتریان با استفاده از اسکایپ به‌عنوان یکی از فرایندهای پشتیبانی مشتری کار می‌کنید. برای بهبود سهولت استفاده و پیوستن مشتریان چه اقداماتی انجام داده‌اید و چنین عامل متمایزی چه تأثیر ویژه‌ای در

رشد کسب‌وکار زود هنگام شما داشته است؟

الکس: این اقدامات نقش کاملاً حیاتی و مهمی در رشد ما داشته است. هنگام بررسی میزان پذیرش از دید مشتریان، با خود فکر کردیم چه مانع بازدارنده‌ای برای خرید محصولات یوبانک وجود دارد؟ نکته کلیدی این بود که همه ما انسانیم، با همان خواسته‌های گذشته؛ ضمن آنکه به دنبال آسایشیم. اگر به محصولات سپرده بیندیشیم، حتی اگر به میانگین سپرده‌های استرالیایی نرخ بهره بهتری با نقطه پای^{۶۴} ۱۰۰ بدهیم - که نرخ بهره خوبی به شمار می‌آید - بازهم بازگشت ارزشی زیادی نخواهد داشت؛ بنابراین، باید فرایند آنلاین را تا حد امکان ساده‌تر و سراسرتر می‌کردیم.

بزرگ‌ترین مشکل برای جذب مشتری فرایند احراز هویت است. در گذشته، شما با مراجعه همیشگی به شعبه و ارائه گواهی‌نامه رانندگی یا پاسپورت، هویت خود را مشخص می‌کردید. چنانچه هریک از فرایندهای افتتاح حساب را آنلاین انجام می‌دادید، باید از فرم درخواست پرینت می‌گرفتید و با مدارک شناسایی خود به شعبه می‌بردید. این فرایند برای بیشتر مردم یا بسیار دشوار بود یا ارزش این همه رفت‌وآمد را نداشت؛ بنابراین، ما چگونه باید بر این مسئله غلبه می‌کردیم؟

ما مسیری ابداع کردیم که مشتری می‌تواند تمام قواعد «شناسایی مشتریان» را با استفاده از پایگاه‌های داده آنلاین طی کند و اگر در منابع متفاوت اطلاعاتی خود جست‌وجو کنیم و او را بیابیم، سپس اطلاعات واردشده‌اش را بررسی کنیم و اطمینان یابیم همه اطلاعات وی کاملاً منطبق و دقیق است، آنگاه با رعایت تمام قواعد پذیرش، به مشتری اجازه تکمیل فرم درخواست آنلاین را می‌دهیم. سپس فوراً از راه جزئیات ورود به وبسایت، مشتری را به نظام بانکداری اینترنتی متصل و در عرض ۱۰ دقیقه پول را به حسابش منتقل می‌کنیم.

برت: در حال حاضر، حتی فکر کردن به افتتاح حساب به شیوه سنتی هم ترسناک است؛ بنابراین، رویکردی که اصطکاک کمتری دارد عالی به نظر می‌رسد. پیش‌تر در گزارش نتایج‌تان، ذکرشده بود یوبانک می‌تواند میزان سپرده یا دارایی‌های خود را در بازه زمانی نسبتاً کوتاه، یعنی بین سه تا چهار سال، به ۱۰ میلیارد دلار برساند؛ درست است؟

الکس: بله ما تنها در سه سال به ۱۰ میلیارد دلار دارایی دست‌یافتیم.

برت: شگفت‌انگیز است. در بحران مالی جهانی، این عدد در مقایسه با برخی نام‌های تجاری بزرگ در استرالیا چگونه است؟

الکس: در مقایسه با آن‌ها، عدد بسیار بزرگی است. در آن برهه زمانی، یوبانک مستقل از بانک مادر خود یعنی بانک ملی استرالیا، نهمین مؤسسه بزرگ دریافت سپرده در استرالیا بود. رشد سریع میزان سپرده‌ها کاملاً مشهود است. هم نام تجاری و هم کسب‌وکار با سرعت واقعاً زیادی رشد کرد. با نگاهی به اعداد و ارقام مشاهده خواهید کرد یوبانک در حال حاضر از نظر میزان دارایی، ششمین بانک بزرگ در زمینه بانکداری خرد در استرالیا است.

برت: واقعاً شگفت‌انگیز است. بانک ملی استرالیا بیش از ۱۰۰۰ شعبه در سراسر استرالیا دارد. آیا این رشد بانک مادر را نیز شگفت‌زده کرده است؟ زیرا هم‌اکنون شما یکی از رقبای سرسخت او در عرصه دریافت سپرده‌اید. این پویایی در فضای بانک سنتی چگونه عمل می‌کند؟

الکس: ما مکمل یکدیگریم. بانک سنتی ملی استرالیا مانند هر بانک دیگری در دنیا طرح آنلاین دارد، ولی تمام انواع مجراهای سنتی دیگر را نیز دارد. این بانک همچنان شعب، مراکز پاسخ‌گویی تلفنی، شرکت عرضه خدمات و وام‌های تجاری^{۶۵}، ارائه خدمات وسیع همچون صندوق امانات، بیمه و غیره^{۶۶} دارد و همه خدمات

مورد انتظار را عرضه می‌کند.

یوبانک به‌موازات بانک ملی استرالیا مشتریانی را جذب می‌کند که صرفاً در پی بانک‌های آنلاین‌اند، زیرا به‌جز اینترنت هیچ راه ارتباطی دیگری با یوبانک یا دیگر بانک‌ها به‌صورت دیجیتال وجود ندارد؛ بنابراین، ما مکمل خوبی برای یکدیگریم و از دیدگاه تجاری صرف، بازارهای بسیار زیادی را می‌توانیم به اشتراک بگذاریم. بانک ملی استرالیا سهم خود را برمی‌دارد؛ سهم یوبانک نیز بسیار است. فضا برای کار زیاد است. بانک ملی استرالیا به‌تنهایی می‌تواند بازارهای متعددی را بگیرد، پس این دو مقوله مکمل یکدیگرند.

برت: اگرچه برای تبدیل شدن به ششمین مؤسسه بزرگ استرالیا در عرصه اخذ سپرده، باید سهم بازار را از دیگران بگیرد. با در نظر گرفتن اینکه اواخر سال ۲۰۰۸ و در بحبوحه بحران مالی کارتان را شروع کردید، بازهم رسیدن به چنین جایگاهی شگفت‌آور است.

نخست از شما می‌پرسم، سپس برمی‌گردیم و همین پرسش را با نف از انجمن خدمات‌دهی خودرو در ایالات‌متحده نیز مطرح می‌کنم. در روزهای آغازین ظهور یوبانک، نقش رسانه‌های اجتماعی برای شناساندن نام تجاری و ایجاد چنین موج گسترده‌ای از پشتیبانی وقتی روبه رشد بودید تا چه اندازه مهم بود؟
الکس: آن‌ها نقش بسیار مهمی داشتند. در سال ۲۰۰۸ که بانک ما کارش را آغاز کرد، رسانه‌های اجتماعی در حال رواج و پذیرش آن‌ها در همان زمان بود. ولی هیچ‌یک از مؤسسات مالی به‌استثنای بخش اندکی از دیگر شرکت‌ها از آن‌ها استفاده نمی‌کرد.

ما به‌عنوان یک نام تجاری جدید باید مخاطبان را به‌سرعت جذب و درک درستی از نام تجاری و ارزش‌های آن ایجاد می‌کردیم. این کار را با رسانه‌های اجتماعی آموذیم. در آن زمان، نمی‌دانستیم روش درستی در پیش گرفته‌ایم یا خیر، ولی مطمئن بودیم وجود فضای مکالمه با مشتریان لازم است. این نکته کلیدی بود و خیلی خوب عمل کرد. در شش ماه نخست استفاده کردن از رسانه‌های اجتماعی، جذابیت نام تجاری شدیداً افزایش یافت.

تمام انواع مجراها را آموذیم؛ هم‌اکنون نیز فعال‌اند. ولی در آن روزها، مجرای یوتیوب^{۶۷} خود را ایجاد کردیم و ویدئوهای متعددی درباره کارهایی که مردم می‌توانند با پول خود انجام دهند و طرز کار نظام مالی تهیه کردیم و در مجرای اختصاصی خود در یوتیوب گذاشتیم. البته در این مسیر، رویکردی کاملاً آموزشی، بانشاط و مفرح داشتیم. نتیجه خارق‌العاده بود. در مدت ۱۲ هفته، بیش از نیم میلیون بازدیدکننده در یوتیوب داشتیم که در آن روزها رقم خیلی بزرگی بود.

برت: این موضوع بسیار مهم است، زیرا از نظر آماری امروزه نسل Y^{۶۸} جزو پرسرعت‌ترین نسل‌ها در انجام دادن امور بانکداری خرد است و در جست‌وجوهای یوتیوب بسیار ماهرند و برای بررسی و انتخاب نام تجاری از آن استفاده می‌کنند. آیا می‌توان گفت بیشتر مشتریان شما از همین نسل است؟

الکس: عجیب آنکه تعداد مشتریان جوان‌تر در یوبانک اندک است. ولی مشتریان ما هر طیفی از سن و سال را پوشش می‌دهند؛ از ۱۸ ساله تا ۱۰۸ ساله! طیف سنی خاصی در یوبانک وجود ندارد. تنها وجه اشتراک آن‌ها این است که «بومی دیجیتال»^{۶۹} اند و بقیه زندگی خود را کاملاً دیجیتال مدیریت می‌کنند. البته، برای آن‌ها امور بانکی نیز از این قاعده مستثنا نیست.

جالب اینجاست که در روزهای نخست، برخی از پرسروصداترین مفسران محافل اجتماعی ما درواقع طرفداران بودند. ما شاهد جذب بخش وسیعی از آن اجتماع در جذب نام تجاری‌مان بودیم، زیرا نرخ‌های پسرانداز خیلی خوبی می‌دادیم، به سهولت در دسترس بودیم و آن‌ها برای صحبت درباره این مزیت‌ها از رسانه‌های اجتماعی استفاده می‌کردند.

برت: خب این طرفداران نقدینگی زیادی داشتند و در پی درصد نرخ سالانه^{۳۰} بیشتری‌اند؛ مثلاً، ۱ درصد تا ۲ درصد که امروز نیز در برخی از بازارها در برخی موارد داده می‌شود. ولی شما می‌گویید سهولت استفاده نیز عامل بسیار مهمی برای آن‌ها بوده است.

نف! تو از تجربه انجمن خدمات‌دهی خودرو در ایالات متحده مرتبط با رسانه‌های اجتماعی برایمان بگو و اینکه چگونه با استفاده از آن‌ها، از منظر ارائه خدمات و هم به‌طور کلی از دید جذابیت نام تجاری توانستید مشتریان بیشتری جذب کنید.

نف: از دید رسانه‌های اجتماعی، باید بگویم ما یکی از شرکت‌هایی هستیم که از ابتدا با تبلیغات شفاهی و توصیه افراد به یکدیگر کارمان را آغاز کرده‌ایم. اعضایمان شرکت ما را بنا کردند و از سوی آن‌ها نیز به دیگر اعضا معرفی شدیم. حرکت به سمت رسانه‌های اجتماعی برای ما بسیار طبیعی بود، زیرا مگر نه اینکه رسانه‌های اجتماعی یک محیط کاربری دیجیتال برای تبلیغات شفاهی و دهان‌به‌دهان‌اند؟^{۳۱}

ما نخست در یوتیوب، فیس‌بوک و توییتر حضور یافتیم و اعضای خود را جذب کردیم. مکالماتی برای جذب پول بین ارتشیان در جریان بود که می‌خواستند در مورد نحوه تصمیم‌گیری بهتر درباره مخارج روزانه خود صحبت کنند. ما به آن مکالمات از پیش آغاز شده پیوستیم. این محافل مکان‌های خوشایندی برای حضور ما بود، زیرا پس از شنیدن و درک تمایلات افراد، در جایگاه یک نام تجاری جذب اعضای جدید را آغاز می‌کردیم، درباره فلسفه وجودی خود و همچنین روش‌های خرج کردن، پس‌انداز کردن و ساختن زندگی مالی بهتر سخن می‌گفتیم. در نهایت، بدیهی است خود را به‌عنوان یک نام تجاری در فیس‌بوک، سپس یوتیوب و توییتر به ثبت رساندیم. در حال حاضر، از رسانه‌های اجتماعی به‌عنوان مجراهای عرضه خدمات بهره می‌بریم. نخست، با گوش دادن و جذب اعضا آغاز کردیم و هم‌اکنون خدمات خود را از راه آن مجراها عرضه می‌کنیم. درواقع، زیرکانه پیش رفته‌ایم. روش کار این‌گونه است که اگر شخصی مثلاً در توییتر درباره انجمن ما صحبت کند، ما وی را جذب و درخواست می‌کنیم پیام مستقیمی برای ما ارسال کند یا ما را دنبال کند^{۳۲}. سپس، او را به یک مجرای اختصاصی هدایت و درباره کسب‌وکار شخصی و برنامه‌هایش صحبت می‌کنیم. پس‌از آن، پرسش‌ها و مطالب موردنظر او را به یکی از نمایندگان بخش مرتبط در انجمن ارسال و نتیجه را از مجرای انتخابی شخص به او ابلاغ می‌کنیم. به نظر من، این روند به‌زودی به یکی از ملزومات ابتدایی کسب‌وکار تبدیل خواهد شد و الگوی جذب مشتریان را از پایه و اساس تغییر خواهد داد، زیرا واقعیت آن است که پیش از همه باید گوش شنوا داشته باشید و فقط گوش دهید.

برت: منظور این است که بخشی از یک مکالمه باشید؟

نف: بله درواقع شما دیگر صاحب نام تجاری نیستید؛ مشتریان صاحب آن‌اند و هر زمان بخواهند می‌توانند درباره شما صحبت کنند و هر مطلبی که می‌خواهند در موردتان بگویند و تا حد امکان نیز مخاطب جذب کنند. این کار معادله را از پایه و اساس تغییر خواهد داد. برقراری ارتباط، جذب مشتریان و شیوه عملکرد شما باید کاملاً شفاف باشد. درواقع، بهتر است منفعت مشتریان را در نظر بگیرید، زیرا در غیر این صورت شما را نام تجاری فریبکار و بدتر از آن بی‌تفاوت و منفعل خواهند دانست؛ بنابراین، ما می‌کوشیم تا حد امکان معتمد باشیم. این بخشی از نام تجاری و هویت ماست و رسانه‌های اجتماعی صرفاً ضمیمه توسعه گفت‌وگوی روزانه ما با اعضاست.

برت: به نظر می‌رسد شما دو نفر بر سر این موضوع توافق دارید که نبود شعبه ارتباطات را با مشتریان خدشه‌دار نمی‌کند و درواقع می‌تواند برعکس هم باشد. در پنج تا ۱۰ سال آینده چه برنامه‌ای دارید؟

نف: تماماً، به یک نظام شخصی دیجیتال فکر می‌کنیم که هرکجا بروید در جیب شما باشد. از نظر ما،

چنین نظامی روز به روز گسترده‌تر و وارد چرخه فروش می‌شود. در حال حاضر، فقط برخی از محصولات را از راه تلفن همراه می‌فروشیم. ولی فکر می‌کنیم به زودی تلفن همراه مجرای اصلی فروش و درآمد خواهد شد. **برت:** الکس، شما برای آینده یوبانک چه برنامه‌ای دارید؟

الکس: بانکداری ویژگی واقعاً جالبی دارد. در ۱۰۰ و اندی سال گذشته، زمان و هزینه بسیار زیادی صرف کردیم تا ردپای فیزیکی خود را از نظر تعداد بازدیدکنندگان، محل جغرافیایی و اندازه شعبه بهینه‌سازیم. می‌خواهیم دقیقاً همین مراحل را در اکوسیستم دیجیتال نیز طی کنیم. مشتریان ما هرکجای دنیای دیجیتال باشند، خدمات خود را همان‌جا عرضه خواهیم کرد و دیگر انتظار نداریم آن‌ها به ما مراجعه کنند. آینده‌ای را می‌بینم که وب‌سایت یوبانک را نیز ببندم، زیرا هیچ‌کس آنجا مراجعه نمی‌کند.

درس‌های کلیدی

همان‌طور که الکس توییگ در صحبت‌های پایانی خود اشاره کرد، تنها دغدغه بانک‌ها در گذشته به دست آوردن املاک و مستغلات واقعی (مکان، مکان، مکان) به‌منظور جذب ترافیک بود. آینده تماماً درباره ترافیک درآمدزای فضای دیجیتال است. چندین سال پیش، ملاقاتی با ورنون هیل^۳ - مؤسس کامرس بانک^۴ و مترو بانک^۵ انگلستان - داشتم. او ادعا می‌کرد همه این موارد به مهارت شما در انتخاب بهترین مکان برای استقرار شعبه مربوط است و زمان بسیار زیادی صرف می‌کردند تا محاسبه کنند محل موردنظر چقدر با کسب‌وکارها، مدارس، جاده‌های اصلی شهر و مانند آن فاصله دارد. به‌رحال، از نظر شمار روزافزون مشتریانی که فقط در پی «انجام کارها» هستند، هم‌اکنون شعب موانع غیرضروری را دست‌کم گلوگاهی در مسیر درآمد به شمار می‌آید.

انجمن خدمات‌دهی خودرو در ایالات‌متحده و یوبانک نشان داده‌اند برای مجموعه درستی از مشتریان (مشتریانی که تعداد آن‌ها به‌سرعت در حال افزایش است)، وجود شعب برای کسب درآمد الزامی نیست. حال، بانکداران باید چهار پرسش را مطرح کنند:

تعداد مشتریانی که برای راحتی بیشتر و روی آوردن به بانک به شعبه نیاز دارند، در حال افزایش است یا کاهش؟ آیا بیشتر مشتریان شعبه را مجرای اصلی خود می‌دانند یا تمایل داشتن به مجراهای اینترنت و تلفن همراه در میان‌مدت افزایش خواهد یافت؟

آیا فرصت‌های نوین درآمد در عرصه تلفن همراه و با اینترنت که این نقش‌آفرینان ایجاد کرده‌اند، به اندازه‌ای دشوار و نامطمئن است که صرفاً باید از راه شبکه توزیع فیزیکی اجرا شود؟

به نظر شما، اینترنت و تلفن همراه مجرای برای خدمات‌دهی است، یا محرک‌هایی برای افزایش علاقه‌مندی در مراجعه به شعبه، یا مجراهای مستقلاً که هنگام نیاز در کسب درآمد نسبت به فروشگاه‌های فیزیکی کارآمدترند؟

آیا به سبب سهولت پذیرش/قواعد، درآمد حاصل از شعب ارجح است، یا هنگامی که بانک‌هایی همچون یوبانک و انجمن خدمات‌دهی خودرو در ایالات‌متحده اثبات کرده‌اند می‌توان امور را ساده‌تر انجام داد،

شروع به کار ما کاملاً شگفت‌انگیز و بهره‌براری ما باورنکردنی بود؛ آنچه را فکر می‌کردیم در یک سال به دست خواهیم آورد، در شش هفته کسب کردیم و روند صعودی از همان‌جا ادامه یافت. (الکس توییگ، مدیرعامل یوبانک، استرالیا)

می‌تواند بیش‌ازپیش ناکارآمد در نظر گرفته شود؟

در کتاب‌های پیشین خود دربارهٔ روان‌شناسی شعبه در انتخاب مشتریان یا فرایند تصمیم‌گیری صحبت کرده‌ام، بنابراین قصد ندارم بار دیگر به مزایا و معایب یا ارزش‌های کلی شبکهٔ شعبه نسبت به این الگوهای مستقیم اشاره کنم. فقط، این را می‌گویم که وقتی انجمن خدمات‌دهی خودرو در ایالات متحده، آی‌ان‌جی دایرکت، ام‌بانک، موون، سیمپل، فیدور، اسکوتر و یوبانک در مقایسه با بانک‌های متکی بر شبکهٔ فیزیکی محصولات و خدمات بانکی را سریع‌تر، با هزینه و اصطلاحاتی کمتر عرضه می‌کنند، چرا و چگونه ممکن است شخصی درآمد حاصل از شعبه را بهتر یا ممتازتر بداند؟ در صورتی که این‌طور نیست. امروز، اگر بانک‌ها می‌توانستند با استفاده از اینترنت و تلفن همراه درآمد و خدمات را به شیوه‌ای کارآمدتر کسب کنند اما نمی‌توانند زیرا هنوز در پی یافتن مسیرهای بهره‌برداری از شبکهٔ شعبه‌اند، در آیندهٔ نزدیک ناچار

در ۱۰۰ و اندی سال گذشته، زمان و هزینه بسیار زیادی صرف کردیم تا ردپای فیزیکی خود را از نظر تعداد بازدیدکنندگان، محل جغرافیایی و اندازهٔ شعبه بهینه‌سازیم. می‌خواهیم دقیقاً همین مراحل را در اکوسیستم دیجیتال نیز طی کنیم. مشتریان ما هرکجای دنیای دیجیتال باشند، خدمات خود را همان‌جا عرضه خواهیم کرد.

(الکس توثیگ، مدیرعامل یوبانک)

خواهند بود تصمیم بسیار سختی بگیرند که چگونه صرفاً با اتکا بر الگوهای کسب‌وکار قدیمی همچنان قادر به کسب درآمد باشند. انجمن خدمات‌دهی خودرو در ایالات متحده و یوبانک ثابت کردند شیوهٔ آن‌ها عملی است. مدیران اجرایی بانک‌ها هم نمی‌توانند به تیم خود ثابت کنند، مگر آنکه بانک واقعاً به آن‌ها اجازهٔ خروج از نظام فعلی و دریافت درآمد را به شیوهٔ نوین بدهد.

سوابق شرکت‌کنندگان

نف هادسن در سمت دستیار نایب‌رئیس در مجراهای نوظهور انجمن خدمات‌دهی خودرو در ایالات متحده کار می‌کند. او سرپرست مجراهای تلفن همراه و تبلت و مدیر قسمت تلاش‌های نوآوری در پرداخت‌های نوظهور، تجارت اجتماعی، ویدئو و هوش خودکار است. هادسن در این انجمن ۱۳ سال سابقهٔ کار دارد. وی در ابتدا عضوی از تیم تجارت الکترونیکی بود و پس از ارتقای رتبه، نخستین مدیر مجرای وب‌سایت شد. در مدت تصدی این سمت، شرکت تحقیقاتی فورستر^{۷۶} وب‌سایت انجمن را به‌عنوان یکی از ۱۰ وب‌سایت برتر در عرصهٔ خدمات مالی انتخاب کرد. هادسن پیش از پیوستن به انجمن، ۱۲ سال به‌عنوان مدیر اجرایی، ویراستار و گزارشگر در صنعت روزنامه‌نگاری کار می‌کرد. وی مدیر عمومی پورتال خبری ارتش با عنوان میلیتاری‌سیتی^{۷۷} و پیش‌ازاین نیز در هفته‌نامهٔ آرمی‌تایمز^{۷۸} خبرنگار ارشد پنتاگون بود. نف مدرک کارشناسی از دانشگاه مریلند^{۷۹} دارد. الکس توثیگ مدیرعامل یوبانک در استرالیاست. او در نت‌وست^{۸۰} رده‌های مدیریتی سازمان را به‌سرعت طی کرد. الکس حرفهٔ ایجاد بانک‌های دیجیتال را با نخستین بانک اینترنتی صرف یعنی بانک اک آغاز کرد. سپس، در شکل‌گیری سیتی‌گروپ و همچنین تدوین راهبرد دیجیتال شرکت خدمات مالی فیدلیتی^{۸۱} حضور داشت و اکنون نیز در یوبانک کار می‌کند. توثیگ در جایگاه

یک بانکدار یوبانک را از صفر به موقعیتی رسانده که در عرصه بانکداری دیجیتال دنیا پیشرو و سردمدار است. وی هم‌زمان با برنامه‌نویسی و اجرای آزمایشی محیط کاربری بانکداری بانک ملی استرالیا در اوراکل، تیم یوبانک را نیز به رشد تصاعدی و موفقیت در کسب‌وکار رسانده است.

پی‌نوشت‌ها:

۱- نسخه اصلی مصاحبه‌ها در ۱۶ مه ۲۰۱۳ منتشر شد.

2- retail bank

3- Kleiner Perkins Caufield Byers, Mary Meeker Research Data - see chart: www.dazeinfo.com/wp-content/uploads/2012/12/Global-smartphone-subscriber.jpg.

۴- علی‌بابا (Alibaba) شرکت معاملات اینترنتی در چین است که با هدف آسان کردن معاملات تجاری بین خریداران و فروشندگان و از بین بردن محدودیت‌های زمانی و مکانی راه‌اندازی شد.

5- initial public offering (IPO)

6- See Placed: Aisle to Amazon Study, February 2013.

7- Amazon showrooming

8- iTunes

۹- فروش موسیقی داخل فروشگاه‌ها از ۱۱/۸ میلیارد دلار در سال ۲۰۰۳ به ۷/۱ میلیارد دلار در سال ۲۰۱۲ رسید. به‌هرحال با احتساب تورم، این عدد حاکی از کاهش بیش از ۵۰ درصد فروش موسیقی در فروشگاه‌های فیزیکی در ۱۰ سال اخیر است. منبع:

CNNMoney: <http://money.cnn.com/2013/04/25/technology/itunes-music-decline/>

10- See “Web Shopping for Branch Sales”, Novantas, August 2013.

11- PizzaHut.com

12- brochureware

13- W. H. Smith

14- Tesco

15- Virgin Megastores

16- Interflora

17- Dixons

18- PC World

19- Silicon Valley

20- channel migration

21- public relation

22- Delta

32- British Airways

24- Main Street, USA

25- Neff Hudson

26- The United Services Automobile Association (USAA)

27- emerging channels

۲۸- می‌توانید پیشینه انجمن خدمات‌دهی خودرو در ایالات متحده را در وب‌سایت این شرکت مطالعه کنید:

https://www.usaa.com/inet/pages/about_usaa_corporate_overview_main?akredirect=true

- 29- Fortune
 - 30- direct bank
 - 31- International Netherlands Group (ING Direct)
 - 32- Capital One
 - 33- San Antonio
 - 34- mobile first
 - 35- certificated of deposits (CDs)
 - 36- United Parcel Service (UPS)
 - 37- Correspondent Banking
 - 38- Egg
 - 39- NetBank
 - 40- First Direct
 - 41- London Stock Exchange (LSE)
 - 42- Prudential
 - 43- Citigroup
 - 44- Barclay Card
 - 45- Yorkshire Building Society
 - 46- egg.com
 - 47- Atlanta Internet Bank
 - 48- Net.B@nk
 - 49- Carolina First Bank
 - 50- Greenville, South Carolina
 - 51- Netbanker.com: www.netbanker.com/1997/03/carolina-first-atlanta-internet-bank-aol.html
 - 52- National Association of Security Dealers Automated Quotation (NASDAQ)
 - 53- Federal Deposit Insurance Association (FDIC)
 - 54- ING Group
 - 55- Scotiabank
 - 56- ING Direct Cafes: www.ingdirect.ca/en/aboutus/contactus/cafes/
 - 57- Dakin Campbell, "Capital One's \$9 Billion Acquisition of ING Direct USA Wins Fed's Approval", Bloomberg News, February 15, 2012.
 - 58- European Commission
 - 59- MSN Money Partner, "ING Direct Is Now Capital One 360", MSN Money, February 4, 2013.
 - 60- Alex Twigg
 - 61- UBank
 - 62- National Australian Bank (NAB)
 - 63- basis point
- ۶۴- نقطه پایه ۱۰۰ در گویش بانکی معنای ۱ درصد را در گویش مشتریان دارد.
- 65- business banker
 - 66- relationship banker

67- YouTube

۶۸- نسل (Y generation) Y متولدان اوایل ۱۹۸۰ تا اوایل ۲۰۰۰ را در برمی گیرد.

۶۹- منظور از بومی دیجیتال (digital native) افرادی است که با اینترنت بزرگ شده‌اند و آن را بخش جدایی‌ناپذیر زندگی خود می‌دانند.

70- annual percentage rate (APR)

71- word of mouth

72- follow

73- Vernon Hill

74- Commerce Bank

75- Metro Bank

76- Forrester Research

77- militarycity.com

78- Army Times

79- University of Maryland

80- National Westminster Bank (NatWest)

81- Fidelity

فصل ۵

توده مردم چگونه حمایت از نام تجاری را در بانکداری تغییر می‌دهند

شبکه‌ها و محیط‌های کاربری اجتماعی نظیر یوتیوب، فیس‌بوک، توییتر، اینستاگرام^۱، و تامبلر در حال تغییر دادن شیوه تعامل و به اشتراک گذاری اطلاعات‌اند. این مجراهای نوین - برخلاف مجراهای سنتی پخش اخبار - مشارکت، بازخورد، و گفت‌وگو را رواج می‌دهند؛ ولی در محیطی که به سمت فرایندهای سنتی تمایل دارد و به تبع آن شفافیت را تضعیف می‌کند، گاهی بانک‌ها تبدیل شدن به یک نام تجاری جذاب‌تر و اجتماعی‌تر را معضل می‌دانند. در دنیایی که من به‌عنوان یک مشتری بیشتر به توده مردم اعتماد دارم تا آنچه «نام تجاری» درباره محصولات و خدماتش می‌گوید، نام‌های تجاری چگونه می‌توانند به همزیستی ادامه دهند؟

در سال ۲۰۱۲، فیس‌بوک ۱ میلیارد نفر کاربر داشت و در حال حاضر نیز این رقم به ۱٫۵ میلیارد رسیده است. طبق گزارش‌ها، کاربر معمولی فیس‌بوک روزانه ۷۵ دقیقه از آن استفاده می‌کند. رشد جهانی تلفن‌های هوشمند در سال ۲۰۱۳ نسبت به سال قبل ۵۰ درصد و میزان نفوذ آن بین ۱۵ کشور اول ۳۴ درصد بوده است. از همه مهم‌تر آنکه بیشتر اقتصادهای توسعه‌یافته پیش‌بینی می‌کنند تا سال ۲۰۱۶، میزان نفوذ تلفن‌های همراه در کشورشان بیش از ۷۰ درصد شود. استفاده از اینترنت و رسانه‌های اجتماعی با تلفن همراه نیز افزایش چشمگیری داشته است. وی‌ژین^۲ (وی‌چت در دنیای غرب) شبکه اجتماعی نوینی در تلفن همراه است که شرکت تنسنت^۳ در چین راه‌اندازی کرده است و تنها در ۱۴ ماه توانست ۱۰۰ میلیون کاربر جذب کند؛ در شش ماه بعد نیز به عدد ۲۷۰ میلیون کاربر رسید. کاربران اسنپ‌چت^۴، که مقر اصلی آن در ایالات متحده آمریکا است، روزانه ۶۰ میلیون عکس و سالانه ۵ میلیارد اسنپ از راه این شبکه مبتنی بر تلفن همراه ارسال می‌کنند که همه آن‌ها با دوربین تلفن همراه گرفته شده است. ۱۸٫۶ درصد از تمام دارندگان آیفون از این شبکه استفاده می‌کنند. به‌تازگی، فیس‌بوک واتساپ^۵ را نیز به قیمت ۱۹ میلیارد دلار خریده است. اما، اینستاگرام عنوان سریع‌ترین شبکه رسانه‌های اجتماعی در حال رشد را داراست، زیرا در ۱۸ ماه گذشته و از زمانی که فیس‌بوک آن را خریده، بیش از ۵۰۰ درصد رشد داشته است.

باوجود آنکه رسانه‌های اجتماعی خود را در جامعه مدرن جا کرده‌اند، بسیاری از نام‌های تجاری و کسب‌وکارهای سنتی همچنان به دنبال یافتن پاسخی منطقی برای وجود این رسانه‌ها نیستند؛ پرسش‌هایی از قبیل اینکه بازده سرمایه‌گذاری^۶ آن کجاست؟ در چه موردی از کسب‌وکار باید روی رسانه‌های اجتماعی سرمایه‌گذاری کرد؟ صرف‌نظر از وب‌سایت‌هایی همچون فیس‌بوک، آیا واقعاً کسی وجود دارد بتواند از رسانه‌های اجتماعی درآمد کسب کند؟ عجیب نیست که در مقطع زمانی نه‌چندان دور همین پرسش‌ها را دربارهٔ اینترنت مطرح می‌کردیم؟ شاید باور نکنید، اینترنت نخستین رسانه‌ای نبود که با شک و تردید پذیرفته شد.

رادیو و برنامه‌های آن تماشایی و سرگرم‌کننده، ولی درواقع بدون استفاده است. یافتن دلیل قانع‌کننده و ارزشمندی برای گوش دادن به برنامه‌های رادیویی که هم‌اکنون گویندگان آمریکایی تهیه می‌کنند، کار دشواری است... آیا کل هیجان رادیو قرار است به چیزی جز انحراف [فساد اخلاقی] و ذهن آمریکایی‌ها در جهت ولع رخوت‌انگیز به احساس‌گرایی منتهی شود؟ (ای. ای. فری^۷ [ویراستار علمی]، «کاربردهای واقعی رادیو»، فوروم^۸، مارس ۱۹۲۶)

در اوایل قرن ۲۰، هنگامی که رادیو نخستین بار رواج یافت، نگرانی‌هایی از تأثیر مخرب و آسیب‌رسان آن در جامعه به وجود آمد. مردم می‌ترسیدند خانواده‌ها به‌جای آنکه دور یک میز با هم انجیل بخوانند یا اینکه دور پیانو بایستند و آواز دسته‌جمعی بخوانند، یا خیلی ساده همچون خانواده‌های خوب دورهم بنشینند و صحبت کنند، مشغول گوش دادن به برنامه‌های سرگرم‌کننده رادیو شوند و ساعت‌ها از وقتشان هدر رود. موفقیت رادیو ناشی از قابلیت قصه‌گویی آن بود، توانایی خلق نمایش‌نامه‌ها و مطالب طنز که قوه تخیل شنوندگان را تسخیر می‌کرد، ضمن آنکه اخبار واقعی و لحظه‌به‌لحظه ضرورت منتظر ماندن برای روزنامه صبح فردا را از بین برده بود. در برخی از موقعیت‌های خاص، وقایع ورزشی نیز از رادیو اعلام می‌شد.

پخش یک نمایشنامه رادیویی شگفت‌انگیز با عنوان جنگ دنیاها^۹ به کارگردانی و گویندگی اورسن ولز^{۱۰} در سال ۱۹۳۸، قدرت رادیو را در جذب مخاطبان و تسخیر قوه تخیل شنوندگان کاملاً آشکار کرد. طبق گزارش‌ها، این برنامه رادیویی به‌قدری واقعی بود که مردم قصه تهاجم مریخی‌ها را باور کرده بودند. آن‌ها از خانه‌های

خود خارج شده بودند و با تلفن های ممتد به پلیس، ارتش و پایگاه های خبری، درباره صحت و سقم خبر پرس و جو می کردند یا درخواست کمک داشتند.

صاحبان ایستگاه های رادیویی و تولیدکنندگان محتوا نخستین سازمان هایی بودند که از این رسانه جدید درآمد کسب کردند؛ گروه دوم، تولیدکنندگان تبلیغات و مجری فعالیت های بازاریابی به صورت بی سیم؛ و گروه سوم نیز کسب و کارهایی بودند که با بهره برداری از این رویداد نوین، راه های جدیدی برای دسترسی به بازار ایجاد کردند.

با ورود تلویزیون در اواخر دهه ۱۹۵۰، همان دغدغه های پیشین دوباره شکل گرفت. تلویزیون وسیله ای عالی برای اتلاف وقت بود، اخلاقیات را خدشه دار می کرد، و انجام دادن فعالیت های سالم نظیر گوش دادن به رادیو را در خانواده ها مختل می کرد. قطعاً، با ورود تلویزیون رادیو از بین نرفت، ولی تغییر محتوا و به اشتراک گذاری، تبلیغات و بازاریابی، برنامه نمایش ها، و داستان گویی غنی تر و پیچیده تر شد. در رأس تمام این فناوری های نوین شبکه ها قرار داشت؛ غول های نوظهور در برنامه های تلویزیونی نظیر ای بی سی، سی بی اس، ان بی سی، بی بی سی، و مانند آن و همچنین شرکت های تبلیغاتی که خوب می دانستند چگونه در ۳۰ ثانیه عواطف مردم را به سمت تأیید یک محصول یا افزایش فروش هدایت کنند. چندین دهه، کسب و کارهایی که قدرت مالی لازم را برای تبلیغ در این رسانه داشت، از راه ایجاد آگاهی نسبت به نام تجاری خود نتایج و درآمد بسیاری کسب می کرد.

اینترنت بار دیگر این طرح را به اثبات رساند؛ برهم زننده اخلاقیات، هدر دهنده وقت، و خطرهای احتمالی آن بیش از مزایایش بود:

سناتور جیمز جی. اکسون^{۱۱} به روزنامه اواماها ورلد هرالده^{۱۲} گفت: «اغراق نیست اگر بگوییم فاصله بین هر کودکی که کامپیوتر دارد، با منفورترین و زنده ترین تصاویر غیراخلاقی تنها چند کلیک است.» «به نظر ما، والدین نباید صرفاً برای کودکان خود نرم افزار بخرند، آن ها را پشت کامپیوتر بنشانند و فکر کنند مراقب آن ها یا تفریحاتشان اند.» (کاتز، رئیس مرکز ملی حمایت از والدین^{۱۳})

«قطعاً ما نگرانیم و هنوز نمی دانیم چه باید کرد.» (استیون جی. کوپلن^{۱۴}، مشاور تربیتی نورفلک^{۱۵}) «مطالب غیرمجاز در اینترنت: چگونه از کودکان خود محافظت کنیم؛ غوغای جدیدی که بر سر مطالب نامناسب آنلاین برپا شده و صحنه های منفوری که به سهولت در دسترس کودکان است، والدین را برای یافتن راه حل آشفته کرده است.» (بریده ای از روزنامه ورلد هرالده، ۱۱ ژوئیه ۱۹۹۵)

به هر حال، تفاوت اینترنت با رسانه های پیشین در برقراری تعاملات دوطرفه در آن بود؛ قابلیت که از راه رسانه های اولیه ممکن نبود. آیا این ویژگی می توانست وجه تمایز باشد؟ اساساً، این ویژگی اینترنت را از یک رسانه داستان گو، پیام رسان، و مبلّغ به محیط کسب و کار تبدیل می کرد که در آن تراکنش ها در لحظه رخ می داد. نقش آفرینان اولیه در این لایه جدید فناوری باور داشتند تصاحب شبکه و توزیع محتوا در آن گستره ارزشمند واقعی برای فعالیت است. ارائه کنندگان خدمات اینترنت^{۱۶} - نقش آفرینانی همچون ای آل^{۱۷} و یاهو - بازهم در جایگاه تبلیغ کنندگان قرار داشتند، ضمن آنکه هم تیان ان بی سی و ای بی سی نیز بودند. فناوری اینترنت نه تنها تبلیغات و ارائه بروشورهای آنلاین را ممکن می ساخت، بلکه امکان تجارت الکترونیکی را نیز فراهم می کرد. مهم ترین ویژگی برهم زننده اینترنت به تردید درآوردن سازوکارهای فعلی توزیع و کسب و کار بود. و این سرانجام به نابودی نام های تجاری بسیار قدیمی صنعت چاپ، موسیقی، خرده فروشی، حذف واسطه گری آژانس های دفاتر هواپیمایی، کارگزاران و معامله گران، و ایجاد غول های جدیدی مانند آمازون منجر شد.

رسانه‌های اجتماعی نیز از همان طرح تبعیت می‌کند. تصرف اولیه فقط در مورد شبکه بود؛ چه کسی صاحب مجرا، املاک، و مستغلات است. بعداً اینکه خبر شکست عظیم و ناکامی عرضه عمومی اولیه فیس‌بوک در همه‌جا پخش شد،^{۱۸} در فرجه زمانی کمی بیش از ۱۲ ماه، فیس‌بوک قیمت سهام خود را در فهرست قیمت‌ها بیش از سه بار بازایی کرد. عرضه عمومی اولیه توییتر نیز از همین طرح تبعیت کرد. درواقع از دید بازار، حرکت اولیه شامل تمرکز بر تصاحب شبکه است.

سپس، تبلیغ‌کنندگان جدید هجوم آوردند تا پیام‌های بیشتری را به سمت مصرف‌کنندگان روانه کنند. به‌هرحال، پیشرفت‌های واقعاً جالب‌توجه در رأس اینترنت قابل‌مقایسه با شیوه گسترش تجارت الکترونیکی است؛ اینکه چه شیوه‌های نوینی برای انجام دادن کسب‌وکار وجود دارد که در رأس لایه اجتماعی پدیدار می‌شود؟ کسب‌وکارهای نوین ساختار کسب‌وکارهای سنتی را که مبتنی بر اجتماعات فیزیکی و مکان جغرافیایی است در هم خواهد شکست، زیرا از اجتماعات مجازی یکپارچه‌تر بهره می‌برد که بر علایق و رفتارهای مشتریان متمرکز است. کسب‌وکارهای نوین از راه برقراری ارتباط بین آن دسته از گروه‌های اجتماعی که در طبقه‌بندی‌های سنتی بازاریابی نمی‌گنجد، بخش دسته‌بندی‌های کلاسیک بازار و جمعیت‌شناسی را حذف خواهد کرد.

در رأس رسانه‌های اجتماعی، ازدیاد برنامه‌های کاربردی، خلاقیت‌های بازاریابی، اجتماع‌ها، و امثال آن به چشم می‌خورد. اینستاگرام، فوراسکوئر،^{۱۹} پین‌تر است،^{۲۰} واین^{۲۱}، و بسیاری از شبکه‌های اجتماعی دیگر فراتر از قابلیت فیس‌بوک طراحی شده است تا محیط کاربری معمولی‌ای را برای به اشتراک‌گذاری سریع‌تر اطلاعات از راه پست‌ها، لینک‌ها، و غیره فراهم کند. چنانچه یکی از دوستانتان بر روی عکسی در اینستاگرام پیامی بگذارد، در فیس‌بوک نیز اطلاع‌رسانی می‌شود و برعکس. وقتی دوستانتان روی عکستان در فیس‌بوک کلیک کنند، از آن‌ها دعوت می‌شود اینستاگرام را نیز امتحان کنند. اینستاگرام، فوراسکوئر، و دیگران نیز هریک «شبکه» منحصر به خود را دارند، ولی از بین اکوسیستم برنامه‌های کاربردی برای ایجاد شبکه دوستان خود همیشه فیس‌بوک یا توییتر را برای یافتن شبکه دوستان جدید ترجیح می‌دهید.

بزرگ‌ترین معضل این کسب‌وکارها یافتن الگوی درآمدی هم‌زمان با رشد و تحول است. بسیاری از همین معضلات برای کسب‌وکارهای پیش روی اینترنت نیز وجود داشت. کسب‌وکارهایی نظیر پتس‌دات‌کام^{۲۲} و وب‌وان‌دات‌کام^{۲۳} به این نتیجه رسیدند درآمد آن‌ها به‌اندازه‌ای نیست که بتوانند کسب‌وکار خود را حفظ کنند. ما در لایه کسب‌وکار اجتماعی نیز افت‌وخیزهایی خواهیم داشت؛ ولی آن‌ها که فریاد پیروزی سر می‌دهند، لزوماً صاحبان شبکه به شمار نمی‌آیند (فیس‌بوک، گوگل‌پلاس^{۲۴}، توییتر)، بلکه کسب‌وکارهایی که اجتماع، تشریک‌مساعی، و دسترسی‌های کاملاً بدیع به شبکه اجتماعی را در هم می‌آمیزند، مالک شبکه‌اند. در دهه‌های آینده، این کسب‌وکارهای اجتماعی نیز همانند کسب‌وکارهای اینترنت محور بخش بزرگی از نقش‌آفرینان سنتی را از عرصه خارج و غول‌های جدیدی از کسب‌وکار را جایگزین خواهد کرد.

برخی مثال‌های جالب از کسب‌وکارهای کاملاً نوین که در رأس رسانه‌های اجتماعی قرارگرفته عبارت است از کیک‌استارتر^{۲۵}، وام‌دهی نقره‌نفر، ایربی‌ان‌بی^{۲۶}، یلپ^{۲۷}، اوبر، و غیره. این‌ها کسب‌وکارهایی‌اند که در اجتماع رونق یافته‌اند، از رسانه‌های اجتماعی به‌عنوان تحکیم‌کننده تجارت استفاده کرده‌اند، با حضور در اجتماعات تولید ارزش کرده‌اند، ضمن آنکه به آن از روش‌های منحصربه‌فردی رسمیت پولی بخشیده‌اند.

اطمینان بازده سرمایه‌گذاری در رسانه‌های اجتماعی از کجا حاصل می‌شود؟ وقتی بانک‌ها منتظر بمانند پاسخ این پرسش را دیگران بیابند، شاید برای کسب‌وکارشان خیلی دیر شده باشد. رسانه‌های اجتماعی در ابتدای راه‌اند، ولی قطعاً به راهشان ادامه می‌دهند. بنابراین، کشف شیوه‌های بهره‌وری از آن در امور بانکداری

بهترین کاری است که بانک‌ها می‌توانند انجام دهند. این پیام اصلی فرانک الیاسون^{۲۸} از سیتی‌گروپ و سایمون مک‌کالم^{۲۹} از بانک پس‌انداز آوکلند^{۳۰} در زلاندنو است.

ساختن نام تجاری از راه اجتماع

در سال ۲۰۰۷، سیتی‌بانک در بین دیگر نام‌های تجاری اصلی بانکداری، رسانه‌های اجتماعی را تهدیدی^{۳۱} برای یکپارچگی راهبرد ارتباطات در نام تجاری معتبر و حرفه‌ای خود می‌دید. ولی تنها یک سال بعد، نظر خود را تغییر داد و فیس‌بوک و توییتر را با میل پذیرفت. در سال ۲۰۰۹، سیتی یکی از نخستین بانک‌های فعال ایالات متحده آمریکا در توییتر برای پشتیبانی از مشتریان بود که رسماً یک تیم رسانه‌های اجتماعی مقیم در بانک داشت و سیاست و راهبردی برای رسانه‌های اجتماعی که در تمام بخش‌های سازمان در سراسر دنیا باید اجرا می‌شد.^{۳۲} در حال حاضر، رسانه‌های اجتماعی به بخشی تعریف‌شده از تجارب بانکی مشتریان سیتی‌بانک و یکی از علل جذابیت نام تجاری تبدیل شده‌اند. فرصتی فراهم شد تا با فرانک الیاسون، مدیر رسانه‌های اجتماعی جهانی در سیتی‌بانک، مصاحبه‌ای داشته باشیم. در ادامه، دیدگاه ایشان را مطالعه خواهید کرد.

برت: شما هم‌اکنون در عرصه بسیار داغی به سر می‌برید. بانکداری ناگهان دچار هیجان شده است. از چه زمان نخستین بانک‌ها کار با رسانه‌های اجتماعی را به معنای واقعی آغاز کردند؟ چه موقع متوجه شدیم که رسانه‌های اجتماعی در حال بزرگ شدن است؟

فرانک: آنچه در این سال‌ها درباره رسانه‌های اجتماعی متوجه شدم و شاید کمی هم در مورد آن پیش‌داوری کرده‌ام این است که یک بحران خوب می‌تواند شما را به سمت رسانه‌های اجتماعی سوق دهد یا دست‌کم توجه شما را به تأثیرات مثبت آن جلب کند. برای صنعت بانکداری نیز ظاهراً بحران مالی چند سال گذشته در شیوه نگرش مردم به رسانه‌های اجتماعی و دیدگاه آن‌ها به نام تجاری تأثیرگذار بوده است و این تأثیر را هرروز می‌توان حس کرد. صنعت بانکداری تفاوت چندانی با دیگر صنایع ندارد. وقتی به روزهای نخست ورود رسانه‌های اجتماعی می‌نگریم، می‌توان دید برخی از نخستین شرکت‌هایی که از آن استفاده کردند - مانند دل و استارباکس^{۳۳} - خیلی زود وارد این عرصه شدند و کارشان واقعاً شگفت‌انگیز بود. من در آن زمان برای شرکت کامکست^{۳۴} کار می‌کردم، ولی در آن مرحله همه درگیر بحران مالی بودند. بحران مالی شرکت‌ها را وادار می‌کند درباره وقایع اطراف خود به‌دقت فکر کنند.

برت: برایمان درباره مسیری بگو که سیتی در مورد رسانه‌های اجتماعی در پیش گرفت. در چند سال اخیر، چگونه رویکرد درون‌سازمانی در مورد رسانه‌های اجتماعی تغییر کرد؟ امروز، رسانه‌های اجتماعی در کجای نام تجاری سیتی و اجتماع کاربران آن می‌گنجد؟

فرانک: قطعاً در طول این سال‌ها تکامل یافته است و همچنان به تکامل ادامه می‌دهد و مهم این است به آن توجه کنیم. سه سال پیش که من همکاری با سیتی را آغاز کردم، میشل پالاتسو^{۳۵} مدیر بازاریابی بود. او به دنبال مسیری برای تبلیغ نام تجاری در نقاط گوناگون بود و تا زمانی که در آن سمت کار می‌کرد، اقدامات جالبی انجام داد. در آن برهه زمانی، ما رویکردهای متفاوتی را در اقصا نقاط جهان آزموده بودیم و آموخته‌های زیادی داشتیم. این موضوع قطعاً برای ما هیجان‌انگیز بود. ولی وقتی وارد سیتی شدم، دیگران به من می‌گفتند: «باورکردنی نیست به یک بانک می‌روید!»

برت: از جنبه منفی و تاریک آن؛ درست است؟

فرانک: دقیقاً. فکر کنید صنعت بانکداری همیشه در مورد ارتباطات بوده است. رسانه‌های اجتماعی نیز کلاً دربارهٔ ارتباطات‌اند. این دو همگام و دست‌به‌دست یکدیگر پیش می‌روند. حال، آیا مردم می‌خواهند دربارهٔ پیام‌نام‌های تجاری و دیدگاه آن‌ها بیشتر بدانند؟ شاید نه. ولی به‌هرحال، این هم بخشی از بازی ارتباطات است و ما روزبه‌روز به جنبه‌های عمیق‌تر رسانه‌های اجتماعی پی می‌بریم. بیشتر مکالمات امروز پیرامون کارمندان و شیوهٔ استفادهٔ آن‌ها از رسانه‌های اجتماعی و حمایت آن‌ها از نام تجاری است. یک دلیل وجود دارد مبنی بر اینکه چرا آن‌ها برای شما کار می‌کنند. به نظر ما، رسانه‌های اجتماعی صرفاً یک رویکرد بازاریابی نیستند، به همین دلیل می‌خواهیم ابعاد گسترده‌تری از آن‌ها را نشان دهیم. همین موضوع مرا در مورد آن هیجان‌زده می‌کند و همیشه نیز همین حس را در من ایجاد کرده است، زیرا شیوهٔ انجام دادن کسب‌وکارها را تغییر می‌دهد.

رسانه‌های اجتماعی شرکتتان را پررنگ‌تر می‌کنند. بنابراین، اگر بتوانید شیوهٔ انجام دادن برخی از کارها را تغییر دهید، قطعاً درک مردم در مورد نام تجاری شما به‌طور شگفت‌انگیزی تغییر می‌کند. فکر کردن به تمام پتانسیل‌های رسانه‌های اجتماعی مرا هیجان‌زده می‌کند و شاهد هجوم ابزارهای متعدد برای کمک به ما در این زمینه هستیم. موضوع مهم‌تر تغییر طرز فکر است. ما باید به این درک برسیم کارمندان می‌توانند صحبت کنند، کارهای متفاوتی انجام دهند، و شما هم می‌توانید به‌جای آنکه به آن‌ها بگویید نه، با آن‌ها همراه شوید و کمکشان کنید.

برت: این عنصر گفت‌وگو جنبهٔ بسیار مهمی از رسانه‌های اجتماعی است. در ارتباط با شیوه‌ای که مشتریان نام تجاری شما را از راه رسانه‌های اجتماعی مشاهده و درک می‌کنند، گفت‌وگو چگونه می‌تواند ویژگی‌های نام تجاری یا چرخهٔ عمر آن را تغییر دهد؟

فرانک: به‌جای آنکه صرفاً پیام خروجی دربارهٔ نام تجاری‌تان ارسال کنید، باید در آن تغییراتی دهید. پیام تبلیغاتی بدون درک درست از تأثیرات اساسی آن بی‌فایده است. یکی از کارهایی که تاکنون انجام داده‌ایم و موردعلاقهٔ من بوده، کمک به مردمی است که درگیر گرفتن وام رهنی‌اند. خیلی آن را دوست داشتم، زیرا اطلاعات لازم را از صحبت‌های مردم در رسانه‌های اجتماعی جمع‌آوری کردیم و تغییرات اساسی در این کسب‌وکار به وجود آوردیم. همهٔ این‌ها به نقش مردم در یاری‌رساندن به شما منتهی می‌شود؛ افرادی که کمک می‌کنند تغییراتی در نظام وام رهنی خود ایجاد کنید. هم‌اکنون، به‌جای کارمندانی که متخصص کاهش ریسک‌اند، متخصصان صاحب‌خانه داریم و سنجه‌های کارایی آن‌ها بر اساس حمایت از صاحبان خانه شکل گرفته است.

در این مسیر، عناصر جداگانهٔ دیگری نیز مشخص می‌شود؛ نه‌تنها درزمینهٔ وام رهنی، بلکه امور بسیار زیاد دیگری که به آن فرایند وابسته بوده است؛ اموری که بر اجتماع‌ها متمرکز می‌شویم، ملاقات با گروه‌های اجتماعی و شراکت با مؤسسات غیرانتفاعی، و انجام دادن کارهایی که به مردم کمک می‌کند در خانه‌های خود بمانند. ولی پیش از همه، باید این از دست دادن کنترل را درک کنید و با آن کنار بیایید.

بانکداری اجتماعی از زلاندنو

بانک پس‌انداز آوکلند در زلاندنو به ما نشان داد چگونه می‌توان بانکداری اجتماعی را عملی کرد. زلاندنو تنها ۴/۵ میلیون نفر جمعیت دارد و حتی یکی از بزرگ‌ترین بانک‌های این کشور نیز در مقایسه با بانک‌های بزرگ دنیا نسبتاً کوچک است، ولی باوجود این مزایای بسیاری دارد. کمبود وسعت و بودجه یکی از رایج‌ترین

دستاویزهای بانک‌های کوچک برای سرمایه‌گذاری نکردن در رسانه‌های اجتماعی یا به‌طور کلی فناوری است. پس، چگونه نقش‌آفرین ملی کوچکی همچون بانک پس‌انداز آوکلند در زلاندنو نه تنها می‌تواند به‌خوبی از عهده آن برآید، بلکه می‌تواند در عرصه رسانه‌های اجتماعی از بهترین بانک‌های دنیا جلوتر باشد؟ نیاز به دانستن پاسخ این پرسش باعث شد با سایمون مک‌کالم، مدیر ایجاد و گسترش رسانه‌های اجتماعی در بانک پس‌انداز آوکلند، مصاحبه‌ای ترتیب دهیم.

برت: سایمون، از آنجایی که بسیاری از مخاطبان ما احتمالاً آشنایی چندانی با شما ندارند، لطفاً درباره بانک پس‌انداز آوکلند، گروه مشتریان، و جایگاه آن در بازار زلاندنو توضیح بده.

سایمون: بانک پس‌انداز آوکلند یکی از بانک‌های مهم در زلاندنو است. ما چهار یا پنج بانک اصلی در این کشور داریم، ولی حدود ۲۰ درصد از سهم کل بازار متعلق به بانک پس‌انداز آوکلند است. از دید اجتماعی، ما اجتماعی‌ترین بانک در زلاندنو هستیم و هر چه در توان داریم برای جذب طرفداران و مشتریان خود به کار می‌بریم. این بانک در زمینه استفاده از رسانه‌های اجتماعی در بانکداری یکی از بانک‌های پیشرو محسوب می‌شود.

فکر می‌کنم سال ۲۰۱۰ بود که نخستین بار در جایگاه یک بانک از رسانه‌های اجتماعی استفاده کردیم و در این زمینه یکی از اولین‌ها در زلاندنو بودیم. به همین دلیل، ما را پیشرو و رهبر در این عرصه می‌دانند. همان‌طور که گفتم، حدود ۲۰ درصد از سهم بازار از آن ماست. زلاندنو حدود ۴/۵ میلیون نفر جمعیت دارد که بیش از نیمی از آن‌ها در حال حاضر عضو فیس‌بوک‌اند و حدود نیمی از این کاربران نیز هرروز از این وب‌سایت استفاده می‌کنند. ما مخاطبان کاملاً فعال و مشتاقی را جذب کرده‌ایم و هرروز با آن‌ها در ارتباطیم. این اتفاق هم برای ما و هم برای مشتریانمان عالی بوده است.

*صنعت بانکداری همیشه در مورد ارتباطات بوده است. رسانه‌های اجتماعی نیز کلاً درباره ارتباطات‌اند. این دو همگام و دست‌به‌دست یکدیگر پیش می‌روند.
(فرانک الیاسون، مدیر جهانی رسانه‌های اجتماعی سیتی‌گروپ)*

برت: چه موضوعی شما را به این تصمیم راهبردی رساند که رسانه‌های اجتماعی باید بخشی از مسیر ارتباطی شما با مشتریان باشند؟

سایمون: ما همیشه راجع به این موضوع بحث می‌کردیم. خدمات‌دهی به مشتریان و برقراری ارتباط با آن‌ها همیشه در بانک پس‌انداز آوکلند حائز اهمیت بوده است. به همین علت، این فرایند گسترشی طبیعی در مسیر بانک ما به شمار می‌آمد. در زمینه فناوری نیز همیشه خلاق بوده‌ایم. بنابراین، وقتی رسانه‌های اجتماعی برای نخستین بار وارد عرصه شدند، فرصت خوبی برایمان بود؛ آن‌ها را دیدیم و دودستی چسبیدیم. همان‌طور که فرانک پیش‌تر اشاره کرد، طولی نکشید زلزله واقعاً مهیبی شهر کریسچرچ^۳ در زلاندنو را لرزاند. این همان بحرانی بود که همه اعضای تیم رسانه‌های اجتماعی را به جنب‌وجوش انداخت. ما با همراهی بخش‌های متفاوت سازمان که برای مدیریت ارتباطات در دوران بحران نیاز داشتیم، تمام تلاش خود را به کار گرفتیم و از آن موقع تاکنون نقاط قوت خود را افزایش دادیم و پایه‌های مستحکمی برای سازمان بنانهاده‌ایم.

برت: یعنی این بحران به سازمان شما کمک کرد بیش‌ازپیش به ارزش رسانه‌های اجتماعی و کارایی آن‌ها برای مشتریانان پی ببرید؟

سایمون: دقیقاً. این راه مسیری عالی و کاربردی برای همکاری و مشارکت در رویارویی با پیامدهای بحران به شمار می‌آمد. قطعاً، در آگاه نگه‌داشتن مشتریان و نظارت بر کارمندان بحران‌زده نیز تأثیر بسزایی داشت. ما با مردمی روبه‌رو بودیم که بعد از زلزله هیچ راهی برای به دست آوردن وجوه نقد و پولشان نداشتند و هیچ چیز برایشان باقی نمانده بود. فقط باید آن‌ها را به مکانی راهنمایی می‌کردیم که بتوانند کارت نقدی دریافت کنند و به پول خود دسترسی یابند، خیلی فوری از شرایط بیمه آگاه شوند و افرادی را ملاقات کنند که در موقعیت مشابهی قرار دارند. در آن شرایط بحران، توانایی بخش رسانه‌های اجتماعی در سازمان ما کاملاً مشهود بود و می‌توانست ابراز همدردی کند و نخستین گام بانک پس‌انداز آوکلند برای یاری‌رساندن باشد.

برت: از فعالیت‌های رسانه‌های اجتماعی در چنین عرصه وسیعی سخن گفتیم. اما، می‌خواهم بدانم بانک پس‌انداز آوکلند برای برقراری ارتباط با مخاطبان خود از کدام محیط‌های اصلی رسانه‌های اجتماعی استفاده می‌کند؟ به‌جز فیس‌بوک، از کدام یک از محیط‌های رسانه‌ای اصلی استفاده می‌کنید؟

سایمون: فیس‌بوک برای ما اصلی‌ترین رسانه است ولی در توییتر هم هستیم، زیرا مخاطبان متفاوتی نسبت به فیس‌بوک دارد. تجربه می‌گوید در فیس‌بوک تعداد کاربران خانم و در توییتر تعداد کاربران آقا کمی بیشتر است. همچنین، متوجه شدیم کاربران توییتر احتمالاً در زمینه تلفن همراه زنگ‌تر و فنی‌ترند؛ آن‌ها وقت بیشتری را با تلفن‌های همراه خود می‌گذرانند و جزو نخستین کاربران آن به شمار می‌آیند. ما برنامه‌نویسان، متخصصان فنی، و کارشناسان متعددی در زمینه روزنامه‌نگاری، رسانه، تبلیغات، و بازاریابی داریم. علاوه بر حضور در توییتر، از لینکدین هم به‌عنوان شبکه حرفه‌ای‌ها برای استخدام افراد با استعداد بهره می‌بریم. در مرحله بعد، می‌توان از گوگل پلاس، یوتیوب، اینستاگرام، پین‌تر است، و فوراسکوئر نیز نام برد. درواقع، ما در طیف وسیعی از شبکه‌های اصلی، به‌جز تامبلر/شرکت یاهو، حضور داریم.

برت: جالب است! پس قاعدتاً، باید طیف وسیعی از مهارت‌ها را نیز در اختیار داشته باشید. از دید اجتماعی، کمی درباره اعضای تیمت بگو. آیا آن‌ها را از بین کارمندان بانک انتخاب کردی یا مختص کار خودت گلچین شدند؟ اعضای تیمت در زمینه جذب اجتماعی چه مهارت‌هایی دارند؟

سایمون: ما تیم کوچک سه‌نفره‌ای برای تیم اصلی رسانه‌های اجتماعی تشکیل دادیم. سپس، از راه مرکز پاسخ‌گویی تلفنی با مردم در ارتباط بودیم. بنابراین از همان آغاز، به‌عنوان تیمی متمرکز از یک الگوی ستاره‌ای متمرکز^{۳۷} نیز استفاده می‌کردیم؛ برای مثال، مرکز پاسخ‌گویی تلفنی اصلی‌ترین بخش ما برای پشتیبانی از مشتریان است. در تیم اصلی که مدیریت گروه‌های متفاوت را بر عهده دارد، کمپین‌ها و موارد مشابه را مدیریت می‌کنیم، ضمن آنکه یک ویراستار رسانه‌های اجتماعی هم داریم که وظیفه بهنگام رسانی بلاگ‌ها را بر عهده دارد. در زلاندنو، تنها بانکی هستیم که بلاگ داریم. این بلاگ را اواخر دسامبر ۲۰۱۲ راه‌اندازی کردیم. در حال حاضر، وارد مسیری برای نشر محتوا شده‌ایم که بیشتر به داستان‌گویی و بازگویی حکایت‌های پشت‌صحنه بانک پس‌انداز آوکلند می‌پردازیم؛ علت برخی کارها و تصمیمات بانکی و ماجراهای پشت‌صحنه را برای مشتریان خود بازگو می‌کنیم؛ و فرماندهی تفکر را در بانکداری نشان می‌دهیم. ما از بلاگ و مجراهای دیگر خود فراتر از یک وب‌سایت معمولی دیگر استفاده می‌کنیم.

و اما درباره مهارت‌ها، نخست آنکه باید نویسنده‌ای عالی باشید؛ باید چندین مهارت را هم‌زمان با هم داشته و از نظر اجتماعی فعال باشید که ویژگی بسیار مهمی به شمار می‌آید؛ باید درک درستی از تجارب مشتریان و موضوعات موردعلاقه آن‌ها داشته باشید؛ باید بدانید مشتریان صنعت خدمات مالی چه حساسیت‌هایی

دارند؛ چه موضوعاتی اعصاب آن‌ها را خرد می‌کند و آزارشان می‌دهد. در یک سازمان بزرگ، باید همواره حامی مشتریان باشید و بتوانید پیوسته این جمله را تکرار کنید که «حالا باید نگاهی تازه به این موضوع بیندازیم»؛ عده معدودی هم هستند که جور دیگری می‌گویند.

برت: تو خودت چگونه وارد این عرصه شدی؟ در مورد این موضوع کاملاً پرشور و علاقه‌مندی؛ اما، تا به این سمت در بانک پس‌انداز آوکلند برسی، چه مسیری را طی کردی؟

سایمون: در این ۱۲ سال که به این بانک آمده‌ام، بیشتر در بانکداری اینترنتی یا حوزه مجرای اینترنت فعالیت کرده‌ام. حتی، قبل از آنکه در رسانه‌های اجتماعی حضور رسمی داشته باشیم، این محیط یکی از روش‌های مردم برای گفت‌وگوی آنلاین با ما بود. افرادی که از راه رسانه‌های اجتماعی با ما صحبت می‌کردند، از بانکداری اینترنتی، وب‌سایت تلفن همراه، و دیگر خدمات آنلاین ما نیز استفاده می‌کردند. کاملاً واضح بود آن‌ها یا به راهنمایی نیاز داشتند؛ یا در پی پاسخ برای پرسش‌های خود بودند؛ یا از کاربران دائم محیط‌های اجتماعی بودند و به همین دلایل تصمیم گرفتیم رسماً در رسانه‌ها حضور یابیم. به‌تدریج با ادغام در بخش بازاریابی سازمان، تیم رسانه‌های اجتماعی تشکیل دادیم و هم‌اکنون نیز در حال اجرای الگوی ستاره‌ای هستیم. تیم منابع انسانی پُست‌های لازم خود را درج می‌کند و تیم‌های داخلی نیز در جهت پشتیبانی از مشتریان گام برمی‌دارد. به‌این‌ترتیب، ما به مرحله بعدی تکامل کسب‌وکار وارد شده‌ایم.

رویکردهای سازمانی به رسانه‌های اجتماعی: منع یا گسترش؟

درباره رویکردهای متفاوت مؤسسات مالی به مقوله رسانه‌های اجتماعی صحبت‌های بسیاری شده است. در میان شرکت‌های وال استریت^{۳۸} و بخش‌های بانکداری، بسیاری از بنگاه‌ها همچنان استفاده کارمندان را از وب‌سایت‌هایی نظیر یوتیوب و فیس‌بوک ممنوع کرده‌اند.^{۳۹} درباره این حقیقت که شرکت گل‌دمن ساکس^{۴۰} - که پیش از عرضه عمومی اولیه خود، ۴۵۰ میلیون دلار در فیس‌بوک هزینه کرد - استفاده کارمندان را از فیس‌بوک، توییتر، و دیگر محیط‌های کاربری ممنوع کرد، صحبت‌های کنایه‌آمیز بسیاری صورت گرفته است.^{۴۱} جلب همراهی مدیران اجرایی با رسانه‌های اجتماعی اغلب بسیار دشوار است. به همین دلیل، از فرانک و سایمون درباره شیوه حمایت سیتی و بانک پس‌انداز آوکلند از رسانه‌های اجتماعی پرسیدم.

برت: سایمون، شما از نظر سازمانی چگونه حمایت‌شده‌اید؟

سایمون: حمایت‌های بسیار خوبی از ما شده است. مدیرعامل ما - باربارا چاپمن^{۴۲} - همیشه با اشتیاق بسیار زیادی درباره رسانه‌های اجتماعی صحبت می‌کند، ضمن آنکه تمام مسیرهای سازمانی را برای ما هموار کرده است. واحد بازاریابی و دیگر مدیران ارشد سازمان نیز تمام‌کمال از ما حمایت می‌کنند. وقوع زلزله کریس‌چرچ در اواخر سال ۲۰۱۰ و بحران پس‌از آن عملاً به مردم نشان داد هنگام بحران می‌توانند از راه رسانه‌های اجتماعی خیلی فوری به اعتبارات خود دسترسی یابند و این ارزش است.

برت: تجربه بسیار جالبی به نظر می‌آید. آیا فعالیت‌های بازاریابی نیز در این محیط کاربری داشته‌اید یا به نظر شما بیشتر ساختار پشتیبانی از مشتریان است یا ترکیبی از فعالیت‌های متفاوت؟

سایمون: بله، ترکیبی از فعالیت‌هاست. قطعاً، فعالیت‌های بازاریابی انجام می‌دهیم و همچنین برخلاف دیگران، برخی از فعالیت‌های خاص ما صرفاً برای رسانه‌های اجتماعی است، نه به‌طور گسترده و برای همه. ما ترکیبی از فعالیت‌های بازاریابی را فقط برای رسانه‌های اجتماعی و سپس برخی از فعالیت‌ها را برای همه مشتریان یا مشتریان بالقوه خود انجام می‌دهیم. ما ارتباطات بحران^{۴۳} داریم و به‌وفور درباره فعالیت‌های

اجتماعی و کمک‌های مالی خود نظیر حمایت از چند نهاد خیریه صحبت می‌کنیم. فعالیت‌های مربوط به افزایش علاقه و آگاهی مصرف‌کنندگان به محصولات جدید^{۴۴}، خدمات مشتریان، منابع انسانی، استخدام و جذب نیرو، و هر نوع ارتباطات رسانه‌ای لازم را نیز انجام می‌دهیم.

برت: بیا بید درباره جایگزین شدن رسانه‌های اجتماعی و نقش آن در تغییر سازمان و تغییر ترکیب ارتباط با مشتریان صحبت کنیم.

فرانک، از سایمون شنیده‌ایم چگونه بانک پس‌انداز آوکلند از محیط رسانه‌های اجتماعی استفاده کرده است. درباره سیتی بگو. شما از کدام رسانه‌های اجتماعی خاص استفاده می‌کنید؟ چه موضوعات جالب‌توجهی برای مشتریان دارید؟

فرانک: ما از محیط‌های گوناگونی استفاده می‌کنیم. با دیدی جهانی، مشاهده خواهید کرد تقریباً بیشتر محیط‌های کاربری اجتماعی به‌گونه‌ای استفاده می‌شود. قطعاً، فیس‌بوک هنوز جزو انتخاب‌های اصلی است، ولی به‌هرحال ما کارهای بسیاری در مورد محتوا انجام می‌دهیم و ترکیب محتوا از تمام محدودیت‌ها عبور می‌کند. وقتی گسترش محتوا را در سرتاسر اینترنت و میزان تأثیر آن بر نام تجاری نه‌فقط در امریکای شمالی که محل استقرار ماست بلکه در سطح جهان مشاهده می‌کنیم، واقعاً تحت تأثیر قرار می‌گیریم. موفقیت در این عرصه ارتباط چندانی به سازوکارها و محیط کاربری ندارد؛ اقتدار و قدرت به شیوه‌ای وابسته است که در پیش می‌گیریم.

برت: با توجه به این تجارب، یکی از موضوعاتی که به آن اشاره کردی (و از آنجایی که سیتی نام تجاری جهانی است، تا حدودی با بانک پس‌انداز آوکلند تفاوت دارد) چنانچه شخصی از اعضا در سنگاپور وارد صفحه فیس‌بوک سیتی شود، چه کسی پاسخ‌گوی اوست و وی را جذب می‌کند؟ آیا شخصی در سنگاپور این مسئولیت را بر عهده دارد یا در نیویورک؟

فرانک: ما صفحات فیس‌بوک متعددی داریم و خوشبختانه همه آن‌ها به صفحه درستی هدایت می‌شوند و در بیشتر بخش‌ها نیز روند به همین منوال است. در هر کشوری دست‌کم در مورد فیس‌بوک، تیم محلی در همان محدوده اطلاعات آن را مدیریت می‌کند. به‌هرحال، یکی از عرصه‌هایی که باید در آن پیشرفت کنیم اطمینان یافتن از ارتباط نقاط با یکدیگر است؛ مانند تولید محتوای عالی در خارج از امریکای شمالی. باید بدانیم چگونه محتوا را در دیگر کشورها گسترش دهیم تا کاربردی باشد. در حال حاضر، روی این موضوع کار می‌کنم. همین حالا که اینجا نشسته‌ام، فایل پاورپوینتی مقابلم است که برای توضیح جریان این فرایند تهیه کرده‌ام.

حال، با محیط‌های دیگری همچون توییتر روبه‌رویییم و یکی از معضلات مهم پیش روی نام‌های تجاری جهانی این است که گاهی خودمان را در نظام‌های ایزوله متفاوتی گرفتار می‌بینیم. در صنعت بانکداری به دلیل جنبه‌های قاعده‌گذاری و همچنین شیوه عملکردمان، گاهی کاملاً هدفمند در نظام‌های ایزوله متفاوتی قرار می‌گیریم. ولی درنهایت، مصرف‌کننده شما را یک نام تجاری می‌داند. حال، چگونه با این موضوع روبه‌رو می‌شوید؟ یکی از مسیرهایی که انتخاب می‌کنیم استفاده از یک محیط نرم‌افزاری واحد در پشت‌صحنه است. بدین ترتیب، به‌آسانی می‌توانیم یک متن نوشته‌شده در توییتر یا فیس‌بوک را برای پاسخ‌گویی به کشور یا مسئول مربوط برسانیم. چنانچه متنی در مورد خدمات نوشته شود، مدیران رسانه‌های اجتماعی که در بخش بازاریابی مستقرند و مجراهای آن را مدیریت می‌کنند، به‌آسانی آن را به تیم خدمات ارجاع می‌دهند و بدون هیچ وقفه‌ای به دست کاربر نهایی می‌رسانند.

ما برای رسیدن به این هدف تلاش می‌کنیم و چنین ساختاری را تقریباً در تمام کارهای خود در نظر می‌گیریم

که خوشبختانه در بلندمدت رویکرد بسیار خوبی است. مهم این است خود را یک نام تجاری ببینیم و این کار را باید از هم‌اکنون آغاز کنیم.

برت: چنین به نظر می‌رسد برای مدیریت شبکه اجتماعی خارجی، یک شبکه اجتماعی داخلی راه‌اندازی کرده‌اید. در شبکه داخلی خود از چه محیط‌هایی استفاده می‌کنید؟ آیا سیتی برای این منظور محیط مختص خود ساخته است؟

فرانک: خیر، ما هم‌اکنون در حال جایگزین کردن نرم‌افزار شرکت اسپرینکلر^{۵۵} هستیم و با آن می‌توانیم صفحه فیس‌بوک و توییتر و همچنین تمام تعاملات مشتریان خود را مدیریت کنیم. قطعاً باید برخی ویژگی‌های موردنظر خود را به آن بیفزاییم، ولی نرم‌افزار اسپرینکلر در بیشتر موارد برای کار کردن عالی بوده است.

برت: سایمون، در زمینه مدیریت تعاملات برایمان توضیح بده. تماس‌هایی را که خارج از ساعت‌های معمول بانکداری رخ می‌دهد، چگونه مدیریت می‌کنید؟ من برخی نام‌های تجاری را در توییتر مشاهده می‌کنم که ساعت ۵ بعدازظهر می‌گویند: «خب، بسیار سپاسگزارم. ساعت کاری ما هم‌اکنون به پایان رسیده است. اگر به کمک نیاز داشتید، ۱۰ صبح فردا دوباره با هم صحبت می‌کنیم.» اما، مشتریان شما شبانه‌روزی از این مجراها استفاده می‌کنند. چگونه این موضوع را مدیریت می‌کنید؟

سایمون: دقیقاً، درست می‌گویی. برخی مشتریان در تمام ساعات شبانه‌روز با ما در ارتباط‌اند؛ گاهی نیز به علت سفر با ما اختلاف ساعت دارند یا خارج از کشور به سر می‌برند؛ یا شاید همان زمانی که از فیس‌بوک برای تماس با دوستان و گذاشتن عکس‌هایشان استفاده می‌کنند، یک سؤال بانکی هم داشته باشند و به نظرشان معقول بیاید در همان زمان و شرایط خاص، هنگام سفر یا زندگی در کشورهای دیگر و در همان محیط کاربری با ما تعامل کنند. ما تمام روزهای هفته در مجراهای رسانه‌های اجتماعی فیس‌بوک و توییتر خدمات‌رسانی می‌کنیم. تلاش ما این است از حدود ۷ صبح تا ۱۱ شب یک نفر به‌صورت آنلاین پاسخ‌گوی تعاملات رسانه‌های اجتماعی باشد. کلیه پُست‌ها را در فهرستی ذخیره می‌کنیم و منابعی نیز برای این امر داریم و می‌کوشیم پرسش‌ها و درخواست‌های مشتریان را در یک ساعت پاسخ دهیم. شاید همه آن‌ها به پاسخ نیاز نداشته باشد، ولی وقتی مستقیماً پرسشی مطرح می‌شود باید پاسخ دهیم و این کار را هم می‌کنیم.

برت: سایمون، شما گفتی «شاید همه پرسش‌ها به پاسخ نیاز نداشته باشد». یکی از عناصر رسانه‌های اجتماعی آن است که گاهی اوقات مشتریان فقط گوش شنوا می‌خواهند؛ دوست دارند نظرشان شنیده شود؛ در برخی موارد، ممکن است شکایتی هم داشته باشند. در چنین مواردی که به خدمات‌دهی نیاز نیست و مشتریان فقط درباره مشکلاتی که تجربه کرده‌اند می‌نویسند، شما چه می‌کنید؟

سایمون: نخست، می‌پرسیم آیا کمکی از ما برمی‌آید. اگر تجربه بدی داشته باشند، در وهله نخست تلاش می‌کنیم آن را تصحیح کنیم و در این راه قطعاً از فرصت پیش‌آمده در زمینه بازنگری دوباره موارد استقبال می‌کنیم. اگر تجربه بد آن‌ها در مورد کارمند خاص یا محصول خاصی باشد، شاید شرایط آن‌ها را به سمت صفحه فیس‌بوک بکشاند که خود را خالی کنند و کمی آرام‌تر شوند. این مسیری عمومی برای شرح موارد است. اگر این مسیر را انتخاب کنند، ما خوشحال‌تر می‌شویم. با آن‌ها تماس می‌گیریم و صحبت می‌کنیم؛ سپس، موضوع را بررسی و هرکجا بتوانیم فرایندها را بهتر می‌کنیم.

در برخی موارد، شاید موضوعی برای تغییر نداشته باشیم، اما در موارد دیگر چه‌بسا یک تجربه بد ایجاب می‌کند بانک برخی تغییرات را اعمال کند، یا فرایندهایی وجود دارد که مختل می‌شود. شاید، تیم پاسخ‌دهنده

به تلفن باید آموزش خاصی ببیند یا اقدامات مشابه دیگر. به هر حال، فرصت خوبی برای بهبود است. اگر ندانید در کجای کار اختلال ایجاد شده است، هیچ‌گاه نمی‌توانید آن را تصحیح کنید. بنابراین، ما از دریافت چنین نظرهایی در وب‌سایت‌های اجتماعی خود استقبال می‌کنیم.

برت: فرانک، شما علاوه بر همکاری با سیتی، نویسنده نام‌آشنایی هم هستی و به‌تازگی کتابی با عنوان در خدمت شما^{۴۶} نوشته‌ای. اهمیت جذابیت این عنصر در گفت‌وگو با مشتریان حتی هنگامی که مشکلی پیش آمده است، در خصوص شناساندن نام تجاری که پیش‌تر به آن اشاره کردی تا چه حد است؟

فرانک: چند جنبه دارد. غالباً، به مردم گفته می‌شود «شما باید به هر موضوعی واکنش نشان دهید». من می‌توانم مثال‌های متعددی بیاورم که واقعاً لزومی به پاسخ‌گویی نیست. وضعیت خاصی در زمینه بیمه برای شرکتی پیش آمد که تا حدودی نیز در محافل پیچید؛ و آن شرکت واکنش نشان داد. دیدگاه من این است که این شرکت باید موقعیت را به این دلیل که دیگری چه می‌گوید بررسی می‌کرد. واکنش درست در آن موقعیت خاص طرح شکایت در دادگاه بود و واقعاً هم شرکت نباید پاسخ می‌داد. ولی، او را به واکنش واداشتند. به همین علت، اوضاع به‌مراتب بدتر شد. من همیشه می‌پرسم: آیا در وضعیت موجود، کسی در سازمان هست که بتواند واکنش بهتری نشان دهد؟ باید این موضوع را تشخیص دهید. در موارد بسیاری، واکنش اجتماع به‌مراتب بهتر از سازمان است. از آن استقبال کنید و اجازه دهید اتفاق بیفتد. فرصت بدهید؛ برای واکنش و پاسخ شتاب نداشته باشید.

اگر هیچ راهی برای واکنش اجتماع وجود نداشت، اگر پاسخ فقط نزد شرکت بود، در آن صورت باید خیلی سریع پاسخ داد. در رسانه‌های اجتماعی، سرعت حرف اول را می‌زند. باید آن را بدانید و به افراد مربوط نیز آموزش دهید. ولی در برخی موارد، موقعیتی برای یادگیری پیش می‌آید. ممکن است با دیدن موقعیتی بگویید «این‌گونه باید آن را مدیریت کرد»، ولی روز بعد نسبت به همان موقعیت رویکرد متفاوتی داشته باشید. من در کتاب خود نمونه‌هایی از موارد پیش‌آمده و نوع واکنش به آن‌ها را که در برخی موارد صحیح و در برخی دیگر اشتباه بوده است، ذکر کرده‌ام.

برت: در این چند سال که در عرصه رسانه‌های اجتماعی در سیتی فعالیت داشته‌اید، تا چه حد می‌توانید ادعا کنید می‌دانید و سطح آگاهی شما وسیع‌تر شده است؟

فرانک: همه مدیران ارشد در داخل سازمان از تلاش‌های ما در زمینه رسانه‌های اجتماعی کاملاً آگاه‌اند؛ ضمن آنکه به قابلیت‌هایی که رسانه‌های اجتماعی به همراه می‌آورند آگاهی و اشتیاق دارند. یکی از قابلیت‌ها این است که مدیران ارشد اتفاقات واقعی کسب‌وکار خود را عمیقاً درک می‌کنند و این از قابلیت‌های منحصر به فرد و ابزارهای کنترلی رسانه‌های اجتماعی است. از جنبه دیگر، به‌شدت می‌کوشیم از ابزارهای رسانه‌های اجتماعی در داخل سازمان نیز بهره ببریم. ما از ویژگی مرتبط بودن تمام انسان‌های کره زمین به یکدیگر استفاده بهینه کرده‌ایم و این کار منافع بسیار خوبی برای سازمان به همراه داشته است. ادامه این روند ما را بی‌نهایت قدرتمند خواهد کرد، ولی باید این موضوع را هم درک کنیم که ابزار همه‌چیز نیست. فرهنگ در رسانه‌های اجتماعی روز به روز اهمیت بیشتری می‌یابد؛ جنبه حقوقی شما اهمیت بیشتری دارد و ابزارها فقط وسیله‌ای برای رسیدن به آن مقصودند. ابزار راه‌حل سریع و مؤثر نیست، بلکه فقط به ما کمک می‌کند سازمانی متصل‌تر و مرتبط‌تر ایجاد کنیم.

برت: می‌خواهیم درباره روند رشد رسانه‌های اجتماعی به‌عنوان محیط کاربری کمی دقیق‌تر صحبت کنیم. پیش‌ازاین، درباره مجموعه مهارت‌های اجتماعی و شیوه پشتیبانی سازمانی از آن‌ها سخن گفته‌ایم. در حال حاضر، چه شیوه‌های نوینی برای جذب مشتریان دارید؟ یا چه خدمات و محصولات جدیدی در رأس

لایه اجتماعی عرضه می‌شود که به معنای متعارف با رویکرد سنتی می‌توانسته است ارائه شود؛ برای مثال، در فیس‌بوک چه کارهایی انجام می‌دهید که تا حدودی جدید و متفاوت باشد؟

سایمون: کارهای زیاد تا حدی متفاوت انجام می‌دهیم. یکی از آن‌ها شعبه مجازی است که محیطی امن و خصوصی برای گفت‌وگوهای اینترنتی به شمار می‌آید. آن برنامه کاربردی فیس‌بوک است که مشتریان یک‌به‌یک در محیطی امن و خصوصی مستقیماً با عامل مربوط گفت‌وگو و هریک از نیازهای بانکداری خود را مطرح می‌کنند. امروزه، این خدمت فقط در فیس‌بوک وجود دارد و مشتریان ما مشتاقانه آن را پذیرفته‌اند و از آن استفاده می‌کنند. گروهی از افرادند که پیوسته برای گفت‌وگو با مشاوران خدمات مشتریان از آن استفاده می‌کنند.

یکی دیگر از خدمات ما پرداخت‌های فیس‌بوکی با تلفن همراه است. با استفاده از برنامه کاربردی بانک پس‌انداز آوکلند - که برای سیستم‌عامل‌های اپل آی‌اُس، اندروید، و ویندوز تلفن همراه طراحی شده است - می‌توانید یکی از دوستان خود را در فیس‌بوک انتخاب و به حساب او پول واریز کنید. اگر بخواهم مبلغی به حساب شما واریز کنم، کافی است با استفاده از برنامه کاربردی بانکداری همراه خود به نظام پرداخت فیس‌بوک متصل شوم و نام شما را از منوی دوستان فیس‌بوک انتخاب کنم؛ آواتار^{۴۷} فیس‌بوک شما نیز در آنجا مشاهده می‌شود. پس از واردکردن مبلغ موردنظر، با یک کلیک عملیات به پایان می‌رسد. سپس در فیس‌بوک، به شما اطلاع‌رسانی می‌شود^{۴۸} و شما می‌توانید پول را برداشت کنید. مسیری ساده و آسان.

برت: اگر من مشتری بانک پس‌انداز آوکلند نباشم چطور؟

سایمون: لازم نیست مشتری ما باشید و همین امر یکی از مزیت‌های بسیار خوب این نظام است. چنانچه مشتری این بانک نباشید، وقتی روی واژه اطلاع کلیک می‌کنید، از راه نظام بانک پس‌انداز آوکلند به صفحه امنی در فیس‌بوک هدایت می‌شوید که در آن جزئیات اطلاعات بانک خود را وارد می‌کنید، سپس ما اطلاعات را پردازش و مبلغ را به هریک از بانک‌های زلاندنو منتقل می‌کنیم.

به این ترتیب در طول روز، امور بانکداری خود را کاملاً ساده و یکپارچه انجام می‌دهید. در هنگام صرف ناهار، صورت حساب خود را نیز پرداخت می‌کنید. یکی از دوستانتان پول ناهار را پرداخت می‌کند و شما خیلی فوری سهم خود را به حساب وی واریز می‌کنید، بدون آنکه لازم باشد به خاطر بسپارید بعداً آن را پرداخت کنید. فقط، با تلفن همراه در همان رستوران این کار را انجام می‌دهید. لازم نیست شماره حساب خود را به خاطر بسپارید؛ فقط کافی است وارد فیس‌بوک شوید.

برت: فرانک، تجربه شما چطور؟ شما در مورد شیوه‌های نوین در نظر گرفتن جریان پول، خدمات‌دهی به مشتریان، یا هدفمندی نظام بانکداری چه نکات جالبی می‌بینید؟

فرانک: این عرصه پیوسته در حال تکامل است و به تازگی نیز آمار و ارقام از افت برخی بخش‌ها در فیس‌بوک و بهبود توییت‌ر حکایت می‌کند. بنابراین، تغییر در همه زمینه‌ها وجود دارد. به هر حال، قبول دارم فضای پرداخت‌ها یکی از موضوعات جالب و جذاب در رسانه‌های اجتماعی به شمار می‌آید. به تازگی، شرکت گوگل امکان پرداخت یا انتقال پول را از راه جی‌میل فراهم کرده است. کار جالبی است، زیرا بسیاری از بانک‌ها از جمله سیتی مدتی است قابلیت ایمیل کردن پول را به خدمات خود افزوده‌اند. بنابراین، این موضوع خیلی جدید نیست. ولی با وجود این، مردم می‌گویند: «این کار جی‌میل عالی است!» به هر حال، نقل و انتقال سریع و آسان پول از جایی به جای دیگر پیوسته در حال تکامل است.

مهم این است که در مسیر تغییر شیوه ارتباطات حرکت کنیم. همان‌طور که مشاهده می‌کنید، مردم با ترک کردن فیس‌بوک به سمت محیط‌هایی همچون توییت‌ر می‌روند، زیرا علاوه بر آنکه کاملاً عمومی است،

می‌توانند فضا و برنامه‌های کاربردی اختصاصی خود را نیز داشته باشند. برای آنکه بتوانیم از رسانه‌های اجتماعی برای ارتباط با هر شخصی در هرکجا استفاده کنیم، باید فضای راحتی برای مشتریان فراهم آوریم. با چنین رویکردی، فکر می‌کنم شیوه خدمت‌رسانی به مشتریان نیز تا حدودی تغییر کند. جنبه فوق‌العاده دیگر استفاده از ویدئو است. در حال حاضر، ویدئو به روش‌های متعددی می‌خواهد تغییردهنده بازی باشد. هم‌اکنون، شعبه شما تلفن همراهتان است. چگونه استفاده از آن را گسترش خواهید داد؟ چگونه آن را شخصی و ارتباطات انسانی را بر پایه آن بنا خواهید کرد؟ به نظر من، یکی دیگر از عناصر مهم در مسیر پیش روی ما ویدئو است.

برت: هیجان کاربرد فناوری تحویلدار ویدئویی^{۹۱} در تمام بانک‌های فعلی جالب است. بانک امریکا دستگاه‌های خودپرداز را با تحویلدار ویدئویی ترکیب کرده است. ولی، واقعیت آن است که در حال حاضر شما این دستگاه‌ها را همراه خود حمل می‌کنید؛ تلفن‌های هوشمند و تبلت‌ها دقیقاً همین کارایی را دارد. وقتی من با یک کلیک و ورود به فیس‌بوک یا از راه اسکایپ می‌توانم به راحتی با مشاوران و کارشناسان بانک در ارتباط باشم، چرا باید به شعبه یا دستگاه خودپرداز مراجعه کنم؟

گفته می‌شود نسل Y در زمینه جذابیت نام تجاری به امور بصری اهمیت بیشتری می‌دهد و این را در واتساپ، اینستاگرام، پین‌تر است، تامبلر، و امثال آن تا حدی دیده‌ام. نقشی که ویدئو و ارتباطات ویدئویی در توسعه نام تجاری ایفا می‌کند جالب توجه است.

سایمون، به نظر شما در آینده چه اتفاق تأثیرگذاری خواهد افتاد؟ آیا فکر می‌کنی بانکداری با کسب‌وکارهای خدمات‌دهی مالی منحصراً از راه رسانه‌های اجتماعی عرضه خواهد شد یا از مسیرهایی کاملاً متفاوت با رویکردهای اولیه بانکداری خرد؟

سایمون: ما تکاملی تدریجی را شاهد خواهیم بود، و رسانه‌های اجتماعی و فضای دیجیتال درهم‌تنیده خواهد شد. بنابراین، موضوع فقط رسانه‌های اجتماعی نیست؛ فضای دیجیتال و تلفن همراه هم مهم است. ترکیبی از تمام این موارد پیش روی ماست. شاید در آینده، راه‌حل‌های متفاوتی برای وام‌دهی نقره‌نفر ایجاد شود. روند توسعه و تکامل این موارد در سال یا سال‌های آینده جالب توجه خواهد بود.

درس‌های کلیدی

در دنیای رسانه‌های اجتماعی، صحبتی از کنترل نیست؛ هدف گفت‌وگوست. آنچه بانک پس‌انداز آوکلند و سیتی در سه یا چهار سال حضور قوی خود به عنوان سازمانی در رسانه‌های اجتماعی فراگرفته‌اند این است که بانک‌ها قطعاً باید در مجراهای اجتماعی حضور داشته باشند؛ دست‌کم به این علت که مشتریان آن‌ها در این مجراها حضور دارند.

شما نمی‌توانید با رسانه‌های اجتماعی به سادگی یک بخش افزوده رفتار کنید

از نظر سازمانی، رسانه‌های اجتماعی صرفاً بخشی مانند مرکز پاسخ‌گویی تلفنی نیستند که کارمندانش منتظر تماس از طرف مشتریان در فیس‌بوک‌اند؛ تیمی متشکل از بازاریاب‌ها هم نیست که برای جذب مشتری یا فروش بیشتر پیام‌رسانی صحیح کنند. رسانه‌های اجتماعی پدیده نوظهوری‌اند که در ساختار و رویکرد سنتی سازمان‌ها نمی‌گنجد. سایمون از بانک پس‌انداز آوکلند و فرانک از سیتی بارها و بارها

رسانه‌های اجتماعی را محلی برای بحث و گفت‌وگو با مشتریان دانستند. علاوه بر آن، تصور می‌شد محیط کاربری اجتماعی بانک‌ها هویتی را در کنار نام تجاری به دست می‌آورد. به همین دلیل، چنانچه نام تجاری نتواند کیفیت جالب‌توجهی عرضه و از راه رسانه‌های اجتماعی بر آن کیفیت تأکید یا از آن پشتیبانی کند، رسانه‌های اجتماعی هم احتمالاً به یک نام تجاری فرعی اجتماع تبدیل می‌شود.

به نظر می‌آید رسانه‌های اجتماعی باید بیش از یک بخش یا تیم متشکل از افراد باشند. این بخش مرجعی سازمانی است و عملکرد آن نیز وسیع‌تر از آن است که به شرح وظایف بخش فناوری اطلاعات یا بازار اضافه شود. رسانه‌های اجتماعی رویکردی برای گفت‌وگو و جذب مشتریان، اعلام آمادگی سازمان برای شنیدن سخنان مشتریان، و پاسخ دادن به آن‌ها دارند.

خوشبختانه یا متأسفانه، شرکت‌ها و مؤسسات مالی نمی‌توانند در رسانه‌های اجتماعی مردم را کنترل کنند، ولی مشارکت برای نشان دادن دغدغه و علاقه واقعی مشتریان که بانک به آن‌ها خدمات می‌دهد کاملاً لازم است. اگر سازمان مشارکت نکند، مشتریان ممکن است آن را نوعی کنترل قلمداد کنند یا حداقل پیام‌های خاص خودشان را به‌نوعی تکثیر کنند که به اجتماعی شبیه به جنبش اشغال^۵ در طول بحران مالی منجر شود. اما، اجتماع می‌تواند بزرگ‌ترین هم‌پیمان بانک نیز باشد.

اجتماع حمایت ایجاد می‌کند

مشتریانی که از رسانه‌های اجتماعی استفاده می‌کنند و یک نام تجاری را تجربه کرده‌اند، به‌سرعت به حامیان آن تبدیل می‌شوند و پیام‌های مثبت نام تجاری را در فضای رسانه‌های اجتماعی منتشر می‌کنند. نام‌های تجاری جدید و شرکت‌های استارت‌آپ به دو دلیل عمده در سال‌های اخیر در این زمینه مؤثر بوده‌اند: آن‌ها یک نام تجاری سنتی ندارند که نگران از دست دادن کنترل روی آن باشند.

آن‌ها اغلب راه‌حل‌های خود را متناسب با نیازهای عامه مردم یا مشتریان طراحی می‌کنند. به این ترتیب، آسان‌تر حمایت می‌شوند.

اگرچه کمپین‌های بازاریابی و رقابتی وجود دارد که بانک‌ها می‌توانند برای افزایش شهرت و محبوبیت صفحه فیس‌بوک خود از آن‌ها استفاده کنند، هیچ‌یک از این کارها حمایت به همراه نمی‌آورد.

حمایت به معنای آن نیست که مشتری جزو لیست دوستان شرکت در صفحه فیس‌بوک باشد؛ فکر نمی‌کنم چنین اتفاقی ممکن باشد. اما، یک نام تجاری سالم و متصل که بیشترین شفافیت را در عملکرد خود داشته باشد، صادقانه مشتریان را به سمت خود جذب کند، و برای حل مسائل آن‌ها تلاش کند، می‌تواند حمایت بی‌شائبه‌ای را بنا نهد؛ مشتریان نیز از آن پشتیبانی خواهند کرد.

سایمون و فرانک هر دو در مصاحبه‌های خود درباره جنبه‌های متفاوت این موضوع صحبت کردند. به نظر سایمون، پاسخ‌های فوری به مشتریان زلزله‌زده در شهر کریس چرچ یا مشتریانی که صرفاً روز بدی را گذرانده بودند، برایشان تجربه بسیار مهمی بوده است و هم‌اکنون به داشتن گوش شنوا مربوط می‌شد. بانک پس‌انداز آوکلند در برخی موارد باید فرایندها، سیاست‌ها، و رویکردهای محصول را طبق بازخوردهای مشتریان در مجراهای رسانه‌های اجتماعی تغییر می‌داد، اما مایل بوده‌اند به این انتقادات گوش بسپارند و در پذیرش بازخوردها منعطف باشند؛ یعنی آن‌ها به‌عنوان یک نام تجاری در فضای رسانه‌های اجتماعی و در بین اجتماع اعتبار بسیار زیادی دارند و این موقعیت درنهایت به حمایت مشتریان از آن، فرصت‌های درآمد، و بنا نهادن یک نام تجاری عالی منتهی می‌شود.

فرانک الیاسون نیز به این موضوع اشاره کرد که وقتی مشکلی در سیتی پیش می‌آید، به حامیان بانک اجازه می‌دهند وارد میدان شوند و از نام تجاری حمایت کنند. دفاع یکی از مشتریان در مقابل اجتماع از نام تجاری بانک بهترین سناریوی ممکن است. البته در وهله نخست، باید کوشید مشکل خاصی وجود نداشته باشد. هنگامی که نامی تجاری در سطح گسترده‌ای حمایت شود، با وقوع مشکلات به سختی می‌توان طرفدارانش را آرام کرد. کافی است از شرکت اپل بپرسید با وقوع مشکل آنتن دهی^{۵۴} در آیفون ۴^{۵۵} چه اتفاقی برای نام تجاری آن‌ها رخ داد.

این وظیفه همه است

مؤسسات مالی متعدد همچنان بر منع استفاده از رسانه‌های اجتماعی در محیط کار پافشاری می‌کنند. ریسک اتلاف وقت و همچنین ریسک ایجاد ارتباطات غیرمجاز در حوزه عمومی غالباً به‌عنوان دلایل این نوع فعالیت‌ها ذکر می‌شود. به‌هرحال، اگر کارمندان بانکی نتوانند حامیان مثبتی برای آن نام تجاری باشند، تقریباً ممکن نیست مشتریان بتوانند از آن حمایت کنند.

استفاده از رسانه‌های اجتماعی یک مهارت سازمانی است؛ تعهدی برای ایجاد نام تجاری است که به توده مردم پاسخ‌گو باشد. شروع آن گوش دادن به مشتریان است؛ اینکه اجازه دهیم راهبردها و محصولات از این بازخوردها الگو بگیرد و هنگام بروز مسائل و مشکلات و هنگام کار کردن با مشتریان کاملاً روراست و کنشگران برخورد کند.

این وظیفه بخش رسانه‌های اجتماعی نیست، ولی آن‌ها می‌توانند مانند چسب قطعات متفاوت این رویکرد را به یکدیگر بچسبانند و نام تجاری نهایی را شکل دهند. درواقع، نام‌هایی تجاری همچون سیتی دریافت‌اند استفاده از رسانه‌های اجتماعی در داخل سازمان بهترین مسیر برای ایجاد کردن این شفافیت و همکاری در درون سازمان است که می‌تواند بر تغییرات واقعی تأثیرگذار باشد.

اگر مدیران عامل بانک‌ها - همچون مدیرعامل بانک پس‌انداز آوکلند در زلاندنو - واجد صراحت و شفافیت نباشند و به جذب مشتریان تمایلی نداشته باشند، احتمال آنکه در آینده نزدیک به یک نام تجاری تبدیل شوند بسیار کم است.

این وظیفه از مدیران ارشد آغاز می‌شود و درنهایت وظیفه تک‌تک افراد سازمان است.

سوابق شرکت‌کنندگان

فرانک الیاسون در حال حاضر نایب‌رئیس ارشد رسانه‌های اجتماعی در سیتی‌بانک و نویسنده کتاب در خدمت شماس که انتشارات وایلی^{۵۶} چاپ کرده است. فرانک به دلیل عملکرد توسعه خدمات مشتریان که به همراه تیمش برای رسانه‌های اجتماعی شرکت کامکست انجام داد، به شهرت رسید. این اقدام موردتوجه بسیاری از سازمان‌های خبری از جمله ای‌بی‌سی نیوز^{۵۷}، نیویورک تایمز، بیزنس‌ویک، و بسیاری دیگر قرار گرفت. فرانک را در صفحه توئیترش دنبال کنید.^{۵۸}

سایمون مک‌کالم مدیر بخش تدوین راهبردی رسانه‌های اجتماعی در بانک پس‌انداز آوکلند است که روی فعالیت‌هایی نظیر رشد اجتماع، جذب و ابقای مشتریان، پرداخت بدهی از راه انتشار پول در مجرای رسانه‌های اجتماعی، تولید/گزینش محتوا، بازاریابی اجتماعی، و همچنین استفاده از مزایای فناوری‌ها و

مجراهای نوین برای افزایش قابلیت گفت‌وگو و تقویت آن تمرکز می‌کند. بانک پس‌انداز آوکلند جزو ۳۵ بانک برتر در فهرست برترین نام‌های تجاری مالی توئیتر و فیس‌بوک و فعال‌ترین بانک زلاندنو در عرصه رسانه‌های اجتماعی است. شعبه مجازی نوآور این بانک که جوایز متعددی نیز کسب کرده است، در فیس‌بوک به محلی امن و محرمانه برای گفت‌وگوی اینترنتی تبدیل شده است و به این ترتیب هرکجا مردم و مشتریان حضور دارند، بانک پس‌انداز آوکلند نیز حاضر است.

پی‌نوشت‌ها:

- 1- Instagram
- 2- WeiXin
- 3- TenCent
- 4- Snapchat
- 5- What's App
- 6- return on investment (ROI)
- 7- E. E. Free
- 8- The Forum, "Radio's Real Uses"
- 9- The War of the Worlds
- 10- Orson Wells
- 11- James J. Exon
- 12- Omaha, Neb., World-Herald
- 13- National Parenting Center, Katzner
- 14- Stephen J. Coplton
- 15- Norfolk
- 16- Internet service providers (ISPs)
- 17- AOL
- 18- See Heidi Moore, "Facebook's IPO Debacle: Greed, Hubris, Incompetence", The Guardian, May 23, 2012.
- 19- Foursquare
- 20- Pinterest
- 21- Vine
- 22- Pets.com
- 23- Webvan.com
- 24- Google+
- 25- Kickstarter
- 26- AirBNB
- 27- Yelp
- 28- Frank Eliason
- 29- Simon McCallum
- 30- Auckland Saving Bank (ASB)
- 31- See Robb Hecht, "Citi Says No to Social Networks", Bra@ndhackers, October 1, 2007.

32- See Joe Ciarallo, "Interview: Jaime Punishill, Director, Digital Channel Strategy & Social Media, Citibank", PRNewser, April 29, 2010.

33- Starbucks

34- Comcast

35- Michelle Palazzo

36- Christchurch

۳۷- الگوی ستاره‌ای متمرکز (hub-and-spoke model) الگویی شبیه به چرخ دوچرخه یا کالسکه است که در آن تمام ترافیک پره‌ها به مرکز چرخ منتهی می‌شود. در سیستم کامپیوتر به آن شبکه ستاره‌ای می‌گویند.

۳۸- وال استریت (Wall Street) خیابان بسیار معروفی در محله منهتن کلان‌شهر نیویورک در ایالات متحده آمریکا است. ساختمان بازار بورس نیویورک، که بزرگ‌ترین بورس جهان از نظر میزان معاملات و حجم مالی است، در خیابان وال استریت قرار دارد. شرکت‌های وال استریت شرکت‌هایی‌اند که سهام آن‌ها در بورس وال استریت خرید و فروش می‌شود.

39- See Michael Kaplan, "Banned on Wall St.: Facebook, Twitter and Gmail", NYTimes DealBook, November 22, 2012.

40- Goldman Sachs

41- Austin Carr, "Facebook Still Banned at Goldman Sachs, \$450m Investment Be Damned", FastCompany, January 5, 2011.

42- Barbara Chapman

۴۳- ارتباطات بحران (crisis communication) زیرمجموعه علم روابط عمومی است که برای حمایت از شهرت و موقعیت افراد و سازمان‌ها در رویارویی با مسائل راهکارهایی پیشنهاد می‌کند.

44- lead generation

۴۵- اسپرینکلر (Sprinklr) شرکت نرم‌افزاری در زمینه مدیریت رسانه‌های اجتماعی است.

46- @YourService

۴۷- آواتار (avatar) تصویر کوچک هر فرد در شبکه‌های اجتماعی است.

48- notification

49- video teller machine

۵۰- جنبش اشغال (Occupy movement) جنبشی بین‌المللی برای مبارزه با نابرابری‌های اقتصادی و فرهنگ اقتصادی سرمایه‌داری است که در سال ۲۰۱۱ در آمریکا آغاز شد و تا سال ۲۰۱۲ در جریان بود.

51- death-grip

52- iPhone 4

53- Wiley

54- ABC News

55- @FrankEliaison

بهره‌مندی‌ها و نوآوری‌ها

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



انتشارات راه پرداخت

چرا «گسست بانک» کتاب مهمی است و «بانکداران ایرانی» هم باید آن را بخوانند؟ تاکنون، کتاب‌های بسیاری دربارهٔ موج تغییر در صنعت بانکداری منتشر نشده و از میان کتاب‌هایی که در این زمینه در جهان به چاپ رسیده است، تعداد کتاب‌هایی که به فارسی ترجمه شده باشد نیز زیاد نیست. شاید به جز بانک ۳۰ نوشته برت کینگ و بانک دیجیتال نوشته کریس اسکینر، نتوان مورد دیگری به زبان فارسی یافت؛ اما شاید از بین تمام کتاب‌های منتشرشده در زمینهٔ دنیای جدید بانکداری، کتاب گسست بانک‌ها از همه مهم‌تر باشد. نخست، نویسندهٔ کتاب را - که احتمالاً مخاطب ایرانی دیگر او را می‌شناسد - معرفی می‌کنیم.

برت کینگ نویسندهٔ کتاب‌های پرفروش، یکی از نظریه‌پردازان و تحلیل‌گران شناخته‌شدهٔ صنعت مالی، مجری پادکست گسست بانک در صدای آمریکا و بنیان‌گذار استارت‌آپ موون است. او در وبسایتش با چهار عنوان خود را معرفی کرده است: سخنران، نویسنده، مجری رادیو و نوآور. این آخری انتخاب عجیبی است! اینکه کسی خود را نوآور معرفی کند، اعتماد به نفس بالایی می‌خواهد؛ اما مهم‌تر از آن این است که دیگران این عنوان را پذیرفته‌اند و بسیاری برت کینگ را آینده‌پژوهی می‌دانند که توصیه‌های کاربردی مفیدی برای صنعت نسبتاً سنتی بانکداری دارد؛ مثلاً، امریکن بنکر در سال ۲۰۱۲ او را به عنوان نوآور برتر سال برگزید یا بنگ اینوویشن ۱ - که هر سال نام‌های تجاری جذاب صنعت بانکداری را انتخاب می‌کند - چند سال پیش او را یکی از ۱۰ نام تجاری جذاب صنعت معرفی کرد و جالب است بدانید در فهرستی که کینگ حضور داشت، نه نام تجاری دیگر بانک و او تنها انسان بین ۱۰ نام تجاری برتر صنعت بانکداری جهان بود.

راه‌کار
کارخانه نوآوری راهکار
way2work.ir

کتاب گسست بانک
با حمایت کارخانه
نوآوری راه‌کار منتشر
شده و ناشر اصلی آن
انتشارات وایلی است

WILEY

ISBN 978-622-7702-62-0



9 786227 702620

۶۰۰ هزار تومان

انتشارات
راه پرداخت



ناشر فناوری و نوآوری
way2pay.press