

راهبردهای راه اندازی یک بانک دیجیتال

بانک دیجیتال

احسان روحی

گریس اسکینر



راهکار

چاپ دوم





انتشارات راه پرداخت

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

نسخه نمونه

بِسْمِ اللَّهِ
الرَّحْمَنِ
الرَّحِيمِ



The mark of
responsible forestry
FSC® C009732

سرشناسه: اسکینر، کریس، Skinner, Chris

عنوان و نام پدیدآور: بانک دیجیتال/کریس اسکینر؛ احسان روحی؛ ویراستار ارشد مینا والی؛

ویراستار محتوایی قاسم سرافراز.

مشخصات نشر: تهران: راه پرداخت، ۱۴۰۱.

مشخصات ظاهری: ۳۵۳ ص.؛ مصور؛ ۵/۱۴×۵/۲۱ س.م.

فروست: راه کار.

شابک: ۹۷۸-۶۲۲-۷۷۰۲-۵۸-۳

وضعیت فهرست نویسی: فیپا

یادداشت: عنوان اصلی: Digital bank: strategies to launch or become a digital

bank [۲۰۱۴].

یادداشت: بالای عنوان: راهبردهای راه اندازی یک بانک دیجیتال.

عنوان دیگر: راهبردهای راه اندازی یک بانک دیجیتال.

موضوع: بانکداری اینترنتی، Internet banking

شناسه افزوده: روحی، احسان، ۱۳۷۰-، منتقد

رده بندی کنگره: HG1۷۰۸/۷

رده بندی دیویی: ۳۳۲/۱۰۲۸۵

شماره کتابشناسی ملی: ۸۹۹۲۳۳۹

اطلاعات رکورد کتابشناسی: فیپا

راهبردهای راه اندازی یک بانک دیجیتال

بانک دیجیتال

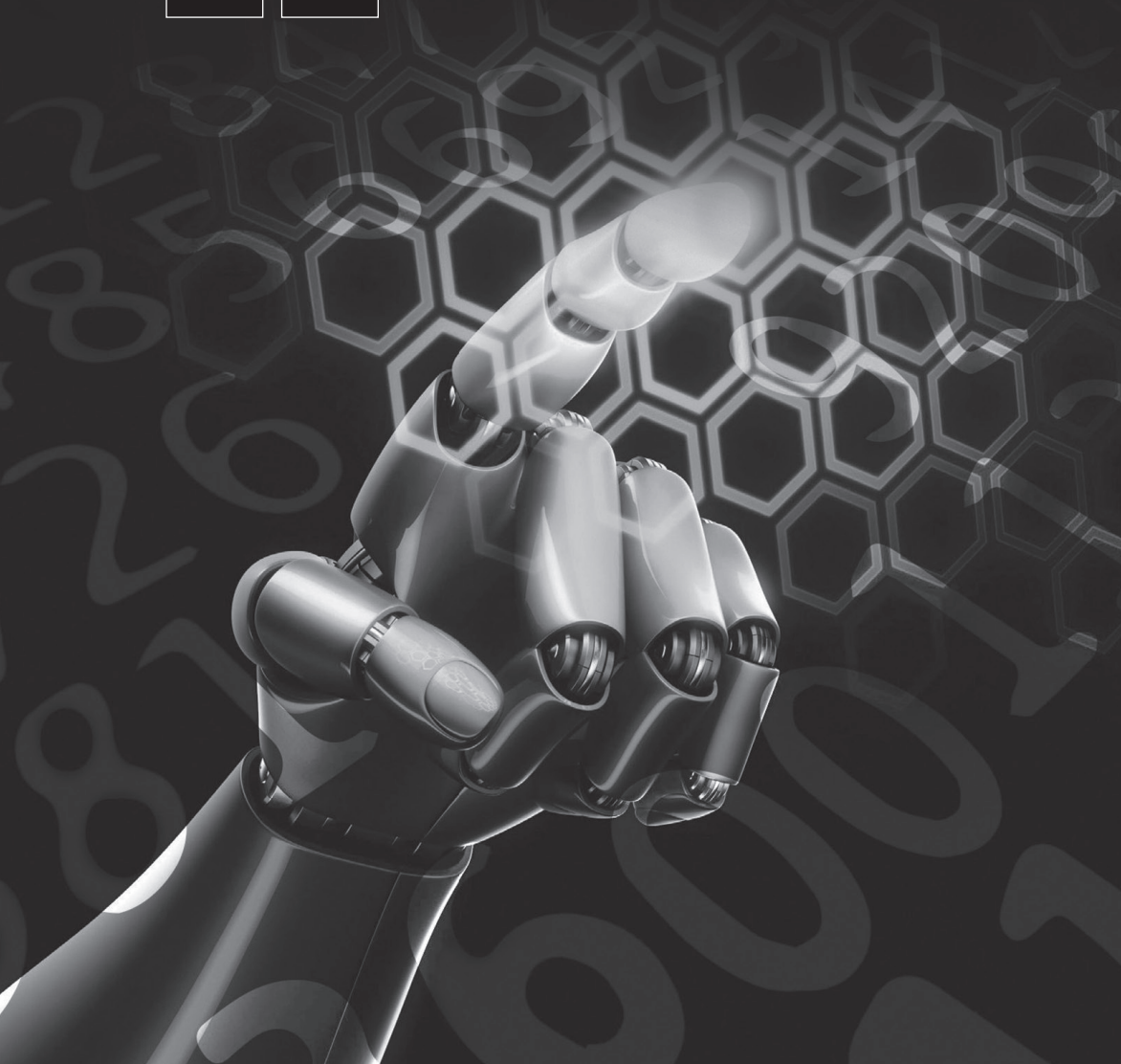
احسان روحی

گریس اسکینر



راه کار

چاپ دوم





عنوان: بانک دیجیتال، راهبردهای راه اندازی یک بانک دیجیتال

ناشر: راه پرداخت

نویسنده: کریس اسکینر

مترجم: احسان روحی

ویراستار ارشد: مینا والی

ویراستار محتوایی: قاسم سرفرازی

ویراستار فنی: محمد قربانی

بازبینی نهایی متن: رضا قربانی

صفحه آرا: علیرضا کیوان

ناظر چاپ: قادر شهبازی

نوبت چاپ: دوم ۱۴۰۴

شمارگان: ۱۰۰ نسخه

شابک: ۹۷۸-۶۲۲-۷۷۰۲-۵۸-۳

تلفن: ۰۲۱-۴۴۴۳۹۶۶

دورنگار: ۸۹۷۸۴۹۰۲

ایمیل: publisher@way2pay.press

وبسایت: way2pay.press

لیتوگرافی: هنر اشکان

چاپ و صحافی: واژه

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

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

| | |
|------------|--|
| ۶ | مقدمه مؤلف |
| ۱۱ | بخش نخست: بانک‌های دیجیتال |
| ۱۵ | فصل اول: چرا به بانک‌های دیجیتال نیازمندیم |
| ۲۹ | فصل دوم: طراحی بانک‌های دیجیتال بدون شعبه |
| ۵۱ | فصل سوم: بانک‌های دیجیتال کانال ندارند |
| ۷۳ | فصل چهارم: طراحی ارتباطات در بانکداری دیجیتال فناوری‌ها، طوفانی از |
| ۸۵ | فصل پنجم: بانک‌های دیجیتال به وجود می‌آورند |
| ۹۱ | فصل ششم: تلفن همراه بانکداری دیجیتال را تقویت می‌کند |
| ۱۰۷ | فصل هفتم: بانک‌های دیجیتال، بانک‌های اجتماعی هستند |
| ۱۵۱ | فصل هشتم: مبارزه بانک‌های دیجیتال، جنگ با داده‌ها |
| ۱۸۱ | فصل نهم: برقراری امنیت در بانک‌های دیجیتال |
| ۱۹۳ | فصل دهم: تبدیل شدن به یک بانک دیجیتال |
| ۲۰۵ | فصل یازدهم: بانک‌های دیجیتال، همچنان بانک هستند |
| ۲۱۳ | فصل دوازدهم: علم اقتصاد نوین در بانکداری دیجیتال |
| ۲۴۱ | فصل سیزدهم: راه‌اندازی بانک دیجیتال |
| ۲۵۱ | بخش دوم: گفت‌وگوها |
| ۲۵۳ | بانک سابادل (اسپانیا) |
| ۳۴۸ | درباره نویسنده |

مقدمه مؤلف

من نام این کتاب را «بانک دیجیتال» گذاشته‌ام. دوست داشتم آن را «جنگ داده‌ها» بنامم، اما این کتاب دربارهٔ بانکداری است. با این حال، «جنگ داده‌ها» حق مطلب را بیشتر ادا می‌کند، زیرا دربارهٔ پیکار برای آیندهٔ بانکداری است که به‌طورکامل به داده‌ها باز می‌گردد. در واقع این جنگ، هم اکنون آغاز شده، اما فقط برخی از بانک‌ها متوجه آن شده‌اند. از آن جایی که پیکار پیرامون شاخص‌ها و اطلاعات بانک‌ها بیش از سی سال است که ادامه دارد، آن را مطلبی شگفت‌آور و جالب دیدم.

حدود سی سال پیش، مدیرعامل رؤیایپرداز یک بانک، مطلبی را عنوان کرد که شاید بسیاری از ما به آن واقف بودیم، اما جرأت بیانش را نداشتیم. وی گفت: «بانکداری تنها مجموعه‌ای از بیت و بایت‌هاست». این جمله را آقای «جان رید»^۱، مدیرعامل سیتی بانک^۲ در آن زمان گفت و طی سه دههٔ گذشته، ما هر روز بیشتر از روز قبل، به صحت آن پی برده‌ایم. در دههٔ ۱۹۸۰ میلادی که «جان رید» این جمله را گفت، بانک‌ها نه مرکز تماس داشتند و نه اینترنت بانک؛ مبنای کار آن‌ها فقط شعب بود. حتی در آن زمان هم پردازش و اهمیت اطلاعات برای بانک‌ها قابل پیش‌بینی بود، زیرا در دهه‌های ۱۹۶۰ و ۱۹۷۰ میلادی، عملیات سیستم‌های ستادی آن‌ها با استفاده از پردازش‌گر کامپیوترهای بزرگ^۳ انجام می‌شد و حجم داده‌های پردازش شده نیز بسیار زیاد بود.

در دههٔ ۱۹۶۰ میلادی، نخستین کارت اعتباری در آمریکا با عنوان بَنک امریکارد^۴

۱ Data Wars

۲- John Reed

۳- Citibank

۴- Mainframe

۵- BankAmericard

غوغای عجیبی در این کشور به پا کرد. ویزا^۱، نخستین و بزرگ‌ترین پردازش‌گر اطلاعات پولی، در نتیجه گسترش سازمانی بانک آمریکارد شکل گرفت. ویزا با کنار گذاشتن کاغذ بازی‌های مرسوم آن زمان، روند صنعت را به گونه‌ای دگرگون کرد که در پی آن تغییرات، اکنون روزانه میلیاردها تریلیون بایت داده را پردازش می‌کند.

از اتوماسیون کامپیوترهای بزرگ^۲ ویزا و بانک‌های دهه ۷۰ میلادی گرفته تا امروز، همه چیز خیلی آهسته تغییر کرده و نقطه‌ای که امروز ایستاده‌ایم، نتیجه انقلابی عظیم در قدرت پردازش و محاسبات است. در نظر داشته باشید که اتوماسیون فرستادن انسان به کره ماه در سال ۱۹۶۹ میلادی نسبت به اتوماسیونی که امروزه در قالب تلفن هوشمند در دست می‌گیرید، ساده‌تر و ابتدایی‌تر بوده است.

امروزه شرکت ویزا در مقایسه با چهل سال پیش - یعنی همان هنگام که بانک‌ها در حال خودکارسازی سیستم‌های ستادی خود بودند و به پردازش‌گرهای غول‌آسا در زمینه پول تبدیل می‌شدند - سالیانه یک صد میلیارد تراکنش را پردازش می‌کند و این در حالی است که معامله‌گران ارز، روزانه بیش از پنج میلیارد دلار^۳ دادوستد انجام می‌دهند که این رقم هر روز در حال افزایش است. این اعداد و ارقام، بیانگر انفجار داده‌ها در دنیا بوده و مرهون حضور فراگیر فناوری است. این که امروزه اکثر افراد حداقل یک تلفن همراه، تبلت، لپ‌تاپ و یا سایر وسایل روز فناوری را دارند، یکی از علل ایجاد تغییرات مذکور است. امروزه گفته می‌شود میزان اطلاعات تولید شده طی یک سال، بیش از کل تاریخ بشریت است. آیا به راستی معنای واقعی این جمله را درک می‌کنیم؟ شاید با اندیشیدن به کل آثار شکسپیر بتوان این جمله را شرح داد. ویلیام شکسپیر، شاعر و نمایشنامه‌نویس معروف و خالق نمایشنامه‌ها، تئاترها، تراژدی‌ها، غزل‌واره‌ها و اشعار باشکوه و خارق‌العاده‌ای است. اگر بخواهید کل آثار وی را در قالب یک فایل کامپیوتری ذخیره کنید معادل پنج مگابایت می‌شود. میزان تولید اطلاعات روزانه در عصر حاضر معادل پانصد میلیارد اثر از آثار شکسپیر است. بله! درست است! پانصد میلیارد اثر شکسپیر و یا اگر با اعداد کامپیوتری راحت‌تر هستید معادل $2/5$ اگزابایت در روز. یک اگزابایت یعنی یک رقم ۱ با ۱۸ صفر مقابلش یا $1,000,000,000,000,000,000$ بایت که میزان گیج‌کننده‌ای از اطلاعات است.

البته بخش اعظمی از داده‌های مذکور مربوط به محتوای تولید شده در شبکه‌های

۱ - Visa

۲ - Main Frame

۳ - منظور از دلار در این کتاب همان دلار آمریکا است مگر مواردی که ذکر شده باشد.

اجتماعی مثل فیس بوک، توئیتر، تامبلر، فلیکر و دیگر شبکه‌های اجتماعی است که به همین علت شاید بی‌ربط و سراسر غلط به نظر برسند. ارتقای اینترنت و گسترش وسیع ارتباطات سیار و دوربرد باعث شده که هر فرد از هفت میلیارد انسان روی زمین بتواند به صورت الکترونیکی با سایر افراد ارتباط برقرار کرده و دادوستد کند، اطلاعات را به اشتراک بگذارد و یا تراکنش‌های مورد نظر خود را انجام دهد.

این است آن‌چه که تغییرات و دگرگونی‌های عصر حاضر نامیده می‌شود. حجم وسیع داده‌های تولید شده، میدان مبارزه جدیدی برای تجارت به شمار می‌آید. تمام جنبه‌های زندگی ما از خرده‌فروشی گرفته تا بانکداری به نوعی تحت تأثیر اطلاعات است. تجزیه و تحلیل، کاوش، افزایش قدرت نفوذ و بررسی جزئیات داده، اموری ضروری و حیاتی به شمار می‌آیند. به همین علت است که داده را چاه نفت و محرک جدید کسب‌وکار، تجارت و اقتصاد دنیا نامیده‌اند. از همین روست که سارقین، به سمت سرقت داده‌ها رفته‌اند، زیرا می‌دانند هر کجا داده باشد، پول همان‌جاست. همین مورد دلیل آن است که هرکس می‌خواهد در جلب اذهان و توجه عموم، موفق شده و کسب درآمد کند از داده به عنوان برگ برنده طلایی خود استفاده می‌کند. ما در دنیایی زندگی می‌کنیم که وقت، کم و داده‌ها، زیاد است و همین امر این پرسش‌ها را به وجود می‌آورد: چگونه در میان انبوه داده‌ها به مقصود خود می‌رسید؟ چگونه اطلاعات را تجزیه و تحلیل می‌کنید تا به بینش مطلوب خود برسید؟ چگونه از پس ناشناخته‌های فراوان در داده‌ها، تولید دانش می‌کنید؟ چگونه در راستای دستیابی به یک دانش و خرد، با این همه بیت و بایت دست و پنجه نرم می‌کنید؟

این موضوعات، هیچ کدام جدید نیستند. مایکل داگلاس در سال ۱۹۸۷ در فیلم وال استریت^۱ می‌گوید: «ارزشمندترین کالایی که می‌شناسم، اطلاعات است». تنها تفاوت عصر حاضر با گذشته آن است که به مدد اینترنت همراه و فناوری‌های فراگیری که همه افراد را در هر کجا به یکدیگر متصل می‌کند، قدرت و فشار داده‌ها برای ایجاد تغییرات به مراتب افزایش یافته است. هم‌زمان با حرکت به سوی تجهیزات کامپیوتری پوشیدنی^۲ و برقراری ارتباط اینترنتی بین آنها^۳، شاهد تغییر شکل بنیادین در جامعه، دولت، اقتصاد، کسب‌وکار، تجارت و بانکداری هستیم.

۱ - Wall Street

۲ - Wearable Computing: محصولات و دستگاه‌های محاسباتی پر قدرت که توسط استفاده کننده قابل پوشیدن است؛ مثل ساعت، لباس، عینک، کلاه، کفش و مشابه آنها.

۳ - Internet of Things

تمرکز اصلی این کتاب، بررسی تأثیر تغییرات بر بانک‌هاست اما برای هر صنعت دیگری که به سمت دیجیتال شدن پیش می‌رود نیز کاربرد دارد. به عنوان مثال انقلابی که آمازون در خرده‌فروشی و اپل در سرگرمی به وجود آوردند، خرده‌فروشان سنتی نظیر ایچ.ام.وی^۱، جیسوبس^۲، کامت^۳، بلاک باستر^۴ و غیره را محکوم به فنا کرده است. این چالشی است که حالا ما در بانکداری با آن مواجه هستیم. این تغییرات در بانکداری به معنای تفکر مجدد درباره ارتباط با مشتری، شیوه ایجاد ارزش و برآوردن نیازهای مشتری است. بحث بی‌وقفه‌ای به وجود آمده که آیا بانک‌ها نیاز به شعبه دارند؟ آیا می‌توانند پول نقد را از سیستم خود حذف کنند؟ چگونه می‌توان بانک‌ها را از خطر حمله‌های سایبری مصون نگه داشت؟ وقتی مشتریان به سمت بانکداری با موبایل و تبلت حرکت می‌کنند چگونه می‌توان پاسخگوی نیازهای آن‌ها بود؟ در واقع، دیجیتال‌سازی در بانک دیگر به معنای بانکداری مبتنی بر پول نیست، بلکه به معنای بانکداری داده‌ها و محفوظ نگاه داشتن داده‌ها است.

تمام این تغییرات، بنیادین بوده و حرکتی بنیادین نیز می‌طلبد که متأسفانه بانک‌ها در این زمینه شکست خورده‌اند. واکنش آن‌ها نسبت به تغییرات عصر دیجیتال، بسیار کند است و در برخی موارد شدیداً مقاومت می‌کنند. تغییر برای بانک‌ها کار و حشتناکی است، زیرا تغییر کردن به آن چیزی که نمی‌شناسید کار سختی است. برای بانک‌هایی که با آینده در کشمکش هستند و یا برای رویارویی با آن می‌خواهند تغییر کنند، این کتاب همانند نقشه راه است. کتاب «بانک دیجیتال» راهنمای مهندسی مجدد محصولات، خدمات و فرآیندها در راستای تبدیل شدن به یک بانک دیجیتال است. این کتاب حاوی مطالعات موردی، تفسیر، دانش و حقایق فراوانی بوده و مطالعه آن نه فقط برای بانک‌ها بلکه برای همه افرادی که درگیر تدوین استراتژی برای رویارویی با عصر دیجیتال هستند، ضروری به نظر می‌رسد. کتاب «بانک دیجیتال» بینش لازم برای درک دگرگونی‌های رخ داده در پول، ارزش، تجارت، دادوستد، اقتصاد و هم‌چنین مهندسی مجدد آن‌ها در عصر دیجیتال را فراهم می‌آورد.

امیدوارم مطالعه این کتاب برای شما مفید باشد؛ منتظر حضور فعال شما برای تعامل در آینده هستیم.

کریس اسکینر، مارچ ۲۰۱۴ میلادی

chris.skinner@fclub.co.uk

۱ - HMV

۲ - Jessops

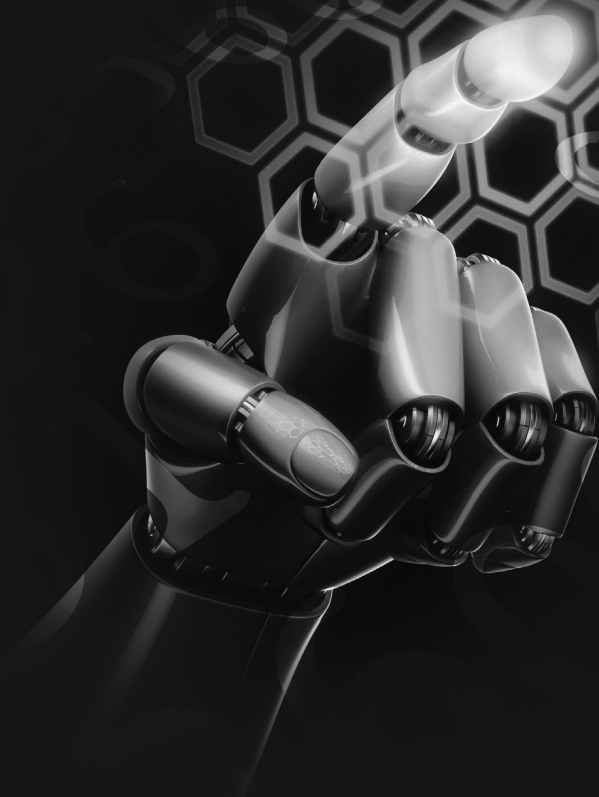
۳ - Comet

۴ - Blockbuster



بخش نخست

بانک‌های دیجیتال



فصل اول

چرا به بانک‌های دیجیتال نیازمندیم

حدود پانصد سال، بانک‌های خُرد بر اساس گسترش فیزیکی فعالیت کرده‌اند. نیم قرن است که این مدل به چالش کشیده شده و به سمت گسترش الکترونیکی سوق داده شده است. در پایان دههٔ نخستِ هزارهٔ جدید، بالاخره به مقطعی رسیده‌ایم که گسترش الکترونیکی به پختگی و کارایی لازم دست یافته و مورد تایید قرار گرفته، اما متأسفانه اکثر بانک‌ها در قرن بیستم باقی مانده‌اند. از آن جایی که گسترش فیزیکی نسبت به سایر روش‌های موجود، مزیت خاصی ندارد، لذا وقت آن فرارسیده که بانک‌ها سیستم خود را به‌طور کامل تغییر داده و به سمت محیط‌های الکترونیکی بروند.

صحبت دربارهٔ آیندهٔ بانکداری خُرد، غالباً با بحث و جدل‌های خاصی همراه است. سؤالی که معمولاً مطرح می‌شود، این است که «آیا این تغییرات، هم‌چون دیگر جاذبه‌های اینترنتی مانند «زندگی دوم»^۱ و فیس‌بوک جریان‌های زودگذری هستند و یا واقعاً برای آیندهٔ بانکداری حائز اهمیت‌اند؟» از نظر من این پرسش کاملاً بی‌اساس است، زیرا نشان‌دهندهٔ بیگانگی پرسش‌گر با فضای دیجیتال است.

«بیگانگان با دیجیتال» و «بومیان دیجیتال» عباراتی هستند که برای نشان دادن رویکرد نسل‌های متفاوت نسبت به فضای دیجیتال، توسط مارک پرنسکی ابداع شدند^۲. طبق تعریف پرنسکی، بیگانگان با دیجیتال، بزرگسالانی هستند که از جدیدترین

۱- Second Life

۲- Prensky, Marc. "Digital Natives, Digital Immigrants." On the Horizon, 9 No) 5. October(2001

فناوری‌های اینترنتی صرفاً برای راحتی بیشتر، استفاده می‌کنند در حالی که بومیان دیجیتال، نسل جوان‌تری هستند که با اینترنت، بزرگ شده و آن را بخش لاینفک زندگی خود می‌دانند. بومیان دیجیتال را نسل دیجیتال یا نسل D^۱ نیز می‌نامند. این نسل به اینترنت فکر نمی‌کنند، بلکه موبایل، اینترنت و سایر کانال‌های دیجیتال، در زندگی و دنیای آن‌ها جاری است. نسل دیجیتال هرگز به شعب، مراکز تماس و موارد مشابه نمی‌اندیشند، آن‌ها معتقدند اینترنت بخشی از زندگی است. در این جاست که بانکداران خرد، اشتباه می‌کنند، زیرا بانک‌ها توسط بیگانگان با دیجیتال یا مهاجرانی که درک درستی از زندگی دیجیتال ندارند، هدایت می‌شوند.

به طور مثال بانک‌های خرد، به طور سنتی شبکه شعب بسیار قوی و گسترده‌ای دارند. بانک‌ها در دهه ۷۰ میلادی، دستگاه‌های خودپرداز، در دهه ۸۰ میلادی، مراکز تماس، در دهه ۹۰ میلادی اینترنت بانک را به شبکه خود اضافه کردند و حالا در هزاره سوم در حال اضافه کردن تلفن همراه به سیستم خود هستند. هر کانال به‌عنوان یک لایه جدید روی پایه اصلی که همان شعب است، اضافه شد. در واقع شبکه شعب، پایه و اساس سیستم به‌شمار می‌آید و گسترش الکترونیکی مانند خامه روی کیک، یک مقوله اضافی است.

بانک‌های خرد قصد دارند با استفاده از استراتژی‌های چندکاناله، کانال مرکز تماس را با کانال اینترنت، یکپارچه کنند. آن‌ها در تلاشند همراه بانک و کانال مرکز تماس را به‌گونه‌ای مدیریت کنند که قابل تعمیم به یکدیگر باشند. همچنین بانک‌ها با سیستم مدیریت ارتباط با مشتری^۲ سروکله می‌زنند تا یکپارچگی بین کانال‌های اینترنتی و شعبه را حفظ کنند.

مشکل من این است: بانک‌ها فقط یک کانال دارند. آن‌ها چندکاناله نیستند، که آن‌ها را کانال‌های مرکز تماس، کانال‌های اینترنت، کانال‌های موبایل و غیره می‌نامند. بانک‌ها فقط یک کانال الکترونیکی دارند که پایه و اساس تمام نقاط ارتباط با مشتری است؛ از جمله: موبایل، تلفن، اینترنت و شعبه.

۱ - Digital Generation or Generation D

۲ - Customer Relationship Management

این کانال الکترونیکی، مبتنی بر فناوری‌های پروتکل اینترنت^۱ بنا شده است و شعب نیز باید در همان راستا قرار بگیرند. این همان تغییر بزرگ است: بانک‌ها باید اندیشیدن به شعب را متوقف کرده و به این درک برسند که دیجیتال هستند. مراکز تماس، دستگاه‌های خودپرداز، شعب، اینترنت، موبایل، همه و همه مبتنی بر دیجیتال هستند و بنابراین بانک‌ها به بانک دیجیتال مبتنی بر سکوها^۲ دیجیتالی تبدیل شده‌اند که در گوشه و کنار بانک‌ها حضور داشته و در رگ و پپی آن‌ها جریان دارند.

این شیوه تفکر، بیان‌گر نقص اساسی در منطق اکثر بانک‌هاست، زیرا بسیاری از آن‌ها همچنان بر پایه تفکر سنتی و پیچیده بنا شده‌اند. دستگاه خودپرداز، مرکز تماس و کانال‌های اینترنت همگی هنگامی راه‌اندازی شدند که بنیاد و شالوده بانک‌ها، شعب بودند و کانال‌های الکترونیکی در مقایسه با کانال شعبه، فرعی به شمار می‌آمدند. از آنجایی که بانک‌ها بر اساس مدل گسترش فیزیکی بنا شده بودند و لایه الکترونیکی نیز روی آن قرار گرفته بود، لذا لایه‌ها همیشه از یکدیگر جدا بوده و یکپارچگی لازم را نداشتند.

به هر حال جمعیت امروز، و قطعاً نسل آینده، به سمت دنیایی حرکت کرده که اکثریت جمعیت آن را بومیان دیجیتال تشکیل می‌دهند. وقتی این افراد، رشد کرده و به بلوغ برسند به گونه‌ای که همه جمعیت دنیا را نسل دیجیتال فرا بگیرد، برای بانک‌هایی که مبنای کار خود را مدل توزیع فیزیکی قرار داده و کانال الکترونیکی را روی آن بنا کرده‌اند، چه اتفاقی رخ خواهد داد؟

اوضاع باید کاملاً تغییر کند. زمان تفکر درباره بانکداری به عنوان یک ساختار الکترونیکی فرا رسیده است. وقت تصمیم‌گیری‌های سخت است و باید بپذیریم که بانکداری خرد به معنای ساختار توزیع فیزیکی در لایه زیرین با کانال‌های الکترونیکی در بالای آن نیست، بلکه پایه و اساس باید بر مبنای ساختار الکترونیکی باشد و کانال‌های الکترونیکی و فیزیکی روی آن قرار بگیرند. وقت آن است که به یک بانک دیجیتال، تبدیل شویم.

این به آن معناست که باید گذشته‌ها را فراموش کرده و دوباره از نو آغاز کنیم.

۱ - Internet Protocol (IP)

۲ - Platform

چگونه یک بانک امروزی با شالوده شبکه‌بندی دیجیتال می‌سازید که مرکز تماس، اینترنت، موبایل و شعبه روی آن قرار گرفته و مانند خامه روی کیک قابل حذف باشند؟ شعبه‌هایتان را کجا مستقر می‌کنید و اگر شعب نسبت به شبکه‌های الکترونیکی، فرعی باشند و بود و نبودشان فرقی نداشته باشد، آن‌ها را چگونه می‌سازید؟ چنانچه وجه تمایز اصلی بانک‌ها با یکدیگر به جای ساختار شعب پایه‌ی دیجیتالی آن‌ها باشد، برای شعب چه کسانی را و چگونه استخدام می‌کنید؟

حقیقت این است که هر بانک نوینی در عصر حاضر باید تفکر ساختاری پایین به بالا و بدون عیب و نقصی داشته باشد و با هدایت و پیاده‌سازی صحیح، ضعف‌های رقابتی ناشی از تفکر و ساختار سنتی را از میان بردارد.

از همین الآن شروع کنید به فکر کردن درباره بانکی که شالوده‌اش شبکه دیجیتال بوده و شعبه و لایه‌های دیگر روی آن، قرار گرفته و مانند خامه روی کیک قابل حذف باشند.

زمان تغییر فرارسیده است.

طراحی بانک دیجیتال

نخستین قدم برای طراحی نسل جدید بانک‌های دیجیتال، تمرکز بر مشتریان و کارمندان بانک است. بانک‌ها باید با استفاده از منابع دیجیتال، فرآیندها و ساختار سازمانی را به شیوه‌ای بهینه طراحی کنند که علاوه بر دسترسی به مشتریان، کارمندان خود را نیز پشتیبانی نمایند. نهایتاً بانک‌ها نیاز دارند ساختار قدیمی کسب‌وکار شعب را به منظور پشتیبانی ساختار سازمانی فیزیکی که از شبکه دیجیتال استفاده می‌کند، به گونه‌ای تغییر دهند که با ساختار جدید دیجیتال متناسب گردد. بانک‌ها با استفاده از طراحی پایین به بالا، قدم آخر را عالی برداشته‌اند، اما با توجه به آن که سال‌ها پیش شروع به ساختن ساختار فیزیکی کرده‌اند، باید به دنبال مسیری برای پیوند این دو دنیا با یکدیگر باشند. آن‌ها با بنا نهادن معماری دیجیتال در ساختمان‌های فعلی می‌خواهند به این هدف دست یابند. مهم‌ترین موضوع، بنا نهادن معماری دیجیتال است که باید مورد بررسی قرار گیرد. این عملاً به چه معناست؟ به این معنا است که بانک‌ها باید بپذیرند که در فرآیند دیجیتال‌سازی شکست خورده‌اند و باید به شیوه‌ای صحیح مجدداً آن را بنا کنند.

از دیدگاه فرآیند دیجیتال، تمام بانکداری می‌تواند به بیت و بایت‌ها تجزیه شود، ولی بیشتر از آن، یک بانک را می‌توان در قالب سه کسب‌وکار دیجیتال خلاصه کرد: تولید محصولات، پردازش تراکنش‌ها و خرده‌فروشی خدمات.

دیجیتال‌سازی بانکداری در سطح استراتژیک، جالب‌تر هم می‌شود. نخست، محصولات به اجزای خود تجزیه می‌شوند. هر محصول بانکی می‌تواند به اجزای کوچک‌تر خود تجزیه شده، سپس با موارد استفاده و ساختار جدید، مجدداً ترکیب شود. برای ایجاد بانک مبتنی بر اجزای تشکیل دهنده باید تمام قابلیت‌های بانک در قالب اجزای ابتدایی قرار بگیرند سپس مشتریان بسته به نیاز خود آن‌ها را با یکدیگر ترکیب کنند. به عبارت دیگر، هیچ محصول یکپارچه و ترکیب شده‌ای وجود نداشته و بانکداری نیز مانند برنامه‌های کاربردی دیگر است که مشتریان می‌توانند اجزای مطابق با نیازهای خود، با یکدیگر ترکیب نمایند. هنگام پردازش نیز محصولات، همانند برنامه‌های کاربردی و فرایندها مانند نرم‌افزارهای متن‌باز^۱ هستند. تبدیل فرایندهای دیجیتال به سیستم متن‌باز، بسیار معمول بوده و همه چیز از شیوه عملکرد سیستم عامل لینوکس گرفته تا مسیرهای گوگل برای برنامه‌نویسی را دگرگون کرده است. شرکت پی‌پال^۲ با استفاده از آموخته‌های پردازش متن‌باز، API یا یک بسته کاربردی برای توسعه‌دهندگان پردازش‌های پی‌پال، تحت عنوان X ارائه کرد. API این امکان را برای کاربران فراهم می‌آورد که محصولات موردنظر خود را به دلخواه کدنویسی و طراحی کنند. با این کار در مدتی اندک، نتایج مطلوبی به دست آمد و همین امر سبب گردید که سیتی‌بانک^۳ نیز در سمینار عملیات بانکداری بین‌المللی سوئیفت^۴ در سال ۲۰۱۳ اعلام کند که خدمات تراکنشی‌اش از طریق API قابل ارائه است. به عبارت دیگر پردازش‌های کدنویسی شده متن‌باز بانک، به کاربران اجازه می‌دهد از طریق API خواسته‌هایشان را به سادگی پیاده‌سازی کرده و محصولات را طبق نیازها و سلیقه خود تغییر دهند.

در نهایت، ارتباط با مشتریان نیز تغییر کرده است. در گذشته ارتباط با مشتریان به صورت ارتباط انسانی یک به یک بوده، سپس به ارتباطات از راه دور با چندین نفر تبدیل

۱ - Open Source Code

۲ - PayPal

۳ - Citibank

۴ - SWIFT International Banking Operations Seminar (SIBOS)

و هم اکنون به ارتباطات دیجیتالی یک به یک تبدیل شده است. وقتی مدیریت ارتباط با مشتری با استفاده از شخصی سازی داده‌ها انجام گردد، بزرگ داده‌ها، ماهیت اصلی خود را نشان می‌دهند. شخصی سازی داده‌ها تنها به وسیله خدمت‌رسانی مرتبط و سفارشی، مطابق با نیازهای مشتری محقق می‌گردد. این به معنای تجزیه و تحلیل حجم وسیعی از داده‌ها و شناسایی نیازهای روزمره مشتریان است که باید با توجه به حفظ حریم خصوصی، استفاده از داده‌های آن‌ها با کسب اجازه از آن‌ها انجام گیرد.

اگر شخصی از یک نمایشگاه اتومبیل بازدید کند آیا به وی بیمه ماشین با قیمت ارزان‌تر، پیشنهاد می‌دهید؟ اگر در حال خارج شدن از زایشگاه است پیشنهاد خدمات سرمایه‌گذاری برای کودک، ارائه می‌کنید؟ برخی از این پیشنهادها ممکن است بحث برانگیز باشد، اما امروزه کسب‌وکارهای معتبری هم‌چون کیف پول گوگل، روی خدمت‌رسانی سفارشی سرمایه‌گذاری می‌کنند و هدف‌شان، پیگیری نیازهای کاربران با استفاده از تجزیه و تحلیل داده‌های بزرگ و ارائه پیشنهادها مرتبط است. به‌عنوان مثال جستجوهای شما در گوگل برای تلویزیون پلاسما دنبال می‌شود و هنگام قدم زدن در فروشگاه لوازم صوتی - تصویری، یک پیشنهاد عالی تخفیف برای تلویزیونی دریافت می‌کنید که بیشتر از همه در اینترنت جستجو کرده‌اید. اگرچه این پیشنهاد فقط برای مدت زمانی که اطراف آن فروشگاه هستید، کاربرد دارد.

این، واقعیت نوین نزدیکی به خواسته‌های مشتریان از طریق تحلیل داده‌های بزرگ بوده و وجه تمایز و مزیت رقابتی بانکداری خرد نیز همین تحلیل داده‌های بزرگ و دستیابی به سفارشی سازی محصولات است. به‌طور خلاصه، دیجیتال سازی بانکداری هم اکنون در جریان است و تمام قابلیت‌های بانک‌ها در قالب ساختارهای دیجیتال، ارائه خواهند شد و به موجب آن، محصولات در قالب برنامه‌های کاربردی، فرآیندها در قالب رابط برنامه‌سازی کاربردی آ و خرده‌فروشی کاملاً سفارشی و منطبق بر نیازها و موقعیت مشتریان بوده و از طریق اینترنت همراه در محل، تحویل داده خواهد شد. با توجه به این مطالب و با وجود دیجیتال سازی فراگیر، این سوال به عنوان بزرگ‌ترین چالش موجود

پیش می‌آید که بر سر ساختارهای فیزیکی بانکداری چه خواهد آمد؟

این فرآیند برای یک بانک فیزیکی به چه معناست؟

تبدیل شدن به یک بانک دیجیتال، با شبکه‌بندی دیجیتال در هسته مرکزی آن، یک چالش واقعی بوده و به آن معناست که پیاده‌سازی شبکه شعب در ساختار بانک‌ها را باید به کلی فراموش کرد. برخی افراد معتقدند با توجه به وجود شبکه شعب، امکان خلاص شدن از آن‌ها وجود ندارد. پس سؤال این است که چگونه می‌توان از شعب موجود استفاده کرد. بحث و جدل من متفاوت است.

کاملاً واضح است که شعب، کانال‌های حیاتی و ضروری برای فروش به شمار می‌آیند و در آینده عملیات تراکنش را انجام نخواهند داد. حال از آنجایی که شعب از ابتدای تاریخ به عنوان مراکز تراکنش، خدمت‌رسانی می‌کرده‌اند کشمکش و تنازع امروز این است که چگونه می‌توان تحویل‌داران بانک را به فروشندگان و شعب را به مراکز فروش تبدیل کرد؟

تبدیل کردن تحویل‌داران به فروشندگان، کار بی‌نهایت دشواری است. این کار تا حدودی مشابه تبدیل کردن یک کارشناس ریسک اعتبارات به نماینده خدمات مشتری است. ممکن است یک یا دو نفر در این مسیر، همکاری کنند اما اکثراً دوست دارند تحویل‌دار باشند. بنابراین، نخست باید استخدام مجدد را آغاز کنید.

در این مرحله هم‌چنین باید ببینید آیا شعبه‌های تراکنشی قدیمی نیز قرار است به مراکز فروش تبدیل شوند یا خیر؟ اگر جواب این سوال مثبت است، آیا به همه آنها نیاز دارید؟ در نهایت اگر بتوانید تمرکز خود را از تراکنش بردارید و آن را به ماشین بسپارید، چند شعبه لازم خواهید داشت؟ در عین حال باید به این بیندیشید که اگر عملیات تراکنش را از شعب خارج کرده و آن‌ها را به تلفن و اینترنت از راه دور و سایر ماشین‌های خودگردان و دیجیتال از جمله دستگاه‌های خودپرداز در شعب بسپارید، شبکه بانک را چگونه بازبینی خواهید کرد؟

مطابق این تفکر که شعب را نقطه شروع می‌داند، ابتدا بایستی سرمایه‌هنگفتی صرف‌راه‌اندازی شعبه کرده سپس بخش زیادی از درآمد مفید بانک را صرف نگهداری از

آن کرد^۱ و این گونه است که استراتژی برخی از بانک‌ها از پایه و اساس، ناقص و معیوب است. در نقطه مقابل، افرادی که فکر می‌کنند شبکه دیجیتال، نقطه شروع است و سایر کانال‌ها از جمله شعب را بر مبنای آن می‌سازند، استراتژی صحیح‌تری برای رویارویی با آینده دارند.

سخن آخر این است که این تفکر که شبکه‌های دیجیتال را باید بر اساس ساختارها، شبکه‌ها و استراتژی‌های توزیع قدیمی بنا کرد، به نظر اشتباه می‌رسد. این باور در نهایت منجر به ساختارهای ایزوله، فرآیندهای رنج‌آور و مهارت‌های نامتناسب می‌گردد. استراتژی بانک‌های امروز باید به‌طورکامل براساس سیستم دیجیتال بنا شود. هنگام طراحی یک بانک، پرسش‌های زیر درباره تمرکز شعب باید پرسیده شود:

- چند شعبه را در لایه بالایی سیستم دیجیتال، قرار می‌دهید؟
- چه تعداد از این شعب، اتوماتیک و خودگردان خواهند بود و چه تعداد، مراکز فروش هستند؟
- برای مراکز فروش، چه تعداد کارمند و با چه قابلیت‌هایی استخدام خواهید کرد؟
- مشتریانی که به هر مرکز مراجعه می‌کنند چه تعداد بوده و دارای چه ویژگی‌هایی هستند و کارمندان مربوطه برای خدمت‌رسانی به آن‌ها، چه مهارت‌هایی باید داشته باشند؟
- با کارمندان فعلی چه باید کرد؟ کدامیک از کارمندان را باید آموزش داد و چه تعداد باید تعدیل شوند؟
- ویژگی‌های تکنولوژیک شعبه‌های دیجیتال چیست و چه تعداد فناوری باید وارد شعبه کنید؟
- ویژگی‌ها و شیوه عملکرد هر فناوری چیست؟ مهارت کارمندان و تعداد مشتریان چگونه باید با آن فناوری، هم‌راستا شود؟
- آیا فناوری مورد نظر، آینده روشنی دارد و استفاده از آن در کانال‌هایی مانند اینترنت، جذابیت بیشتری دارد یا در شعب؟
- چگونه زیرساخت شعبه جدید دیجیتالی با دیگر نقاط تماس دیجیتالی که می‌توانند

۱- در اینجا نویسنده از یک ضرب‌المثل استفاده کرده که ترجمه تحت‌اللفظی آن می‌شود: سرمایه‌گذاری بد منجر به دور انداختن سرمایه خوب می‌شود. م

جایگزین شعبه شوند، متناسب می‌گردد؟

• آیا شعب، با یک سرویس دیجیتالی شده الکترونیکی کاملاً سازگار هستند؟

این‌ها پرسش‌های مطرح شده از جانب بانک‌های خرد هستند و برخی از آنها نیز پاسخ‌هایی دارند، اما در نهایت جواب دادن به همه آن‌ها، کار آسانی نیست. این مسیر باید با شبکه‌های اینترنتی قرن بیست و یکم آغاز شود نه با خشت و آجر شعبه‌هایی که مربوط به قرن بیست و پیش از آن هستند.

طراحی بانک در مقابل معماری

تبدیل شدن به بانک دیجیتال، کار بسیار دشواری است، زیرا افراد غالباً طراحی را با احساسات و هیجانات، معماری را با توزیع و کانال‌ها را با زیرساخت، اشتباه می‌گیرند. طراحی بانک دیجیتال با معماری آغاز می‌شود و به همین علت است که من پیوسته آن را فونداسیون می‌خوانم. این بحث، غالباً با طراحی که مقوله‌ای جداست، اشتباه گرفته می‌شود. معماری، دربارهٔ مواد اولیه، ابعاد و اندازه‌ها، استهلاک و ساختارهاست در حالی که طراحی به معنی تجربه کاربری، جذب مشتری، ارتباطات انسانی و تصمیم‌گیری دربارهٔ ارتباطات رو در رو یا ماشین با ماشین است. این دو مقوله، همگام با هم پیش می‌روند.

تمرکز طراح بانک، بر مشتری و احساسات و رفتارهای وی است. من آن را علم مطالعات خرید^۱ یا خریدشناسی می‌نامم.

خریدشناسی: علم درک روابط کسب و کار

خریدشناسی یا علم مطالعات خرید، یک دانش ضروری در طراحی بانک‌ها در دنیای مدرن و اقتصاد متزلزل عصر حاضر است که در آن همه به دنبال راه‌هایی برای جلب مشتری هستند. این علم، منجر به درک روابط موجود در کسب و کار شده و به‌طور کامل مرتبط با کشف علل خرید مشتریان و شیوه‌های فراهم آوردن زمینه برای تکرار مکرر خرید است. به عبارت دیگر، علم مطالعات خرید، توانایی ایجاد ارتباطات طولانی مدت با

مشتریان به جای تنها یک بار فروش است.

از آنجایی که شیوه‌های سنتی خرید و تبلیغات، دیگر کارایی ندارند لذا بانکداران در پی یادگیری فرآیندهای مطالعات خرید هستند. مردم دوست ندارند صرفاً هدفی برای فروش کالاها باشند و از طرفی باور نمی‌کنند که شرکت‌ها با آن‌ها صحبت می‌کنند. خواسته واقعی مردم، تعامل با کسب و کارهاست تا خواسته‌ها و نیازهایشان کاملاً مشخص گردد. این همان علم مطالعات خرید است که تجارب مشتریان از طریق کانال‌های منتخب را مورد بررسی و تجزیه و تحلیل قرار می‌دهد.

از آنجایی که شفافیت کسب و کارها به مدد وبلاگ‌ها و شبکه‌های اجتماعی، افزایش چشم‌گیری یافته، لذا درک عمیق علم مطالعات خرید برای بانک‌ها یک الزام استراتژیک به شمار می‌آید. امروزه در شبکه‌های اجتماعی، آن‌قدر کاوش انجام می‌شود تا کاربر مطمئن شود هیچ موضوع پنهان و پُشت پرده‌ای وجود ندارد. به مدد اینترنت، قدرت مصرف‌کنندگان در قرن بیست و یکم، افزایش چشم‌گیری داشته است. وجود رسانه‌های اجتماعی به آن معناست که بانک‌ها باید درستی و امانت‌داری خود را به اثبات برسانند تا مورد اعتماد مشتریان واقع شوند، در غیر این صورت حقیقت، به خودی خود، آشکار خواهد شد.

در واقع، ارتباط بدون اطمینان امکان‌پذیر نیست و بانک‌هایی که شفافیت و درستی خود را به اثبات نرسانند، قادر به تکرار فروش نبوده و مورد دشنام و نارضایتی مشتریان قرار خواهند گرفت. بنابراین، علم مطالعات خرید مشتری، به معنای ایجاد یک اعتماد و اطمینان پُر معناست. ارتباطات بانک‌ها بر پایه اعتماد بنا شده و اعتماد نیز، به راحتی از بین می‌رود. این قانون علاوه بر بازار خرده‌فروشی در کل بازارهای سرمایه، صدق می‌کند. علم مطالعات خرید در بازارهای سرمایه، تا حد کمال خود پیش رفته است و مفهومی ایجاد کرده که به معنای ایجاد خدماتی است که مشتری به آن‌ها نیازمند بوده اما خودش، از نیازهایش بی‌اطلاع است.

در نتیجه، ارتباطات در فضایی شکل گرفته‌اند که اعتماد، نادیده گرفته شده است. خریدار رسمی باید باور کند که کارگزار یا معامله‌گر در پی علائق وی است. متأسفانه ارزیابی‌های انجام شده پیرامون قوانین و مقررات بانک‌ها در زمینه شفافیت و عملکرد بهینه، نشان می‌دهند عملکرد کارگزاران و معامله‌گران همیشه منطبق بر علاقه‌مندی‌ها و

نیازمندی‌های مشتریان نیست.

این اعتماد، در شرکت‌های بزرگ و معتبری هم چون انرون^۱، وُردلکام^۲ و پارمالات^۳ آزموده شده و هم‌اکنون نیز در فضای اعتباری در حال آزمایش است. اخیراً بانک انگلستان^۴ اظهار داشته که پس از زیان سنگین بانک نورتین راک^۵، دیگر درکی از بازارهای مالی ندارد و این اعتراف، شدیداً شوک برانگیز بود. وقتی قانون‌گذاران و هدایت‌کنندگان، بینش و درک خود را نسبت به بازارهای مالی از دست می‌دهند به آن معناست که باید تغییراتی در سیستم رخ دهد. بنابراین علم مطالعات خرید مشتریان به معنای درک چرایی و چگونگی و آگاهی از زمان و نوع خرید مشتریان است. به این ترتیب شما اطمینان حاصل می‌کنید که کسب و کارتان، همیشه در جایی که باید باشد، در زمان صحیح و با عبارات درست ارائه می‌گردد و نتیجه نهایی آن، تبدیل کردن مشتری به یک مشتری دائمی خواهد بود.

ایجاد ارتباطات قوی، نتیجه مثبت و ماندگاری دارد. خریداران آینده، از هر شخص ناشناخته‌ای که اعتماد نداشته باشند خرید نمی‌کنند، بلکه با استفاده از قدرت شبکه‌های اجتماعی، در جستجوی حقیقت، درستی و امانت‌داری خواهند بود. به عبارت دیگر در علم مطالعات خرید، مشتری خود را آن قدر خوب خواهید شناخت که از یک مشتری صرف به یک شریک و همکار مبدل خواهد شد. هنگام برقراری ارتباط، شما نمی‌توانید یک ارتباط یک طرفه و غیر منصفانه داشته باشید. اگر چه در ابتدای امر، یکدیگر را نمی‌شناسید اما اگر دیر یا زود شناختی از هم پیدا نکنید، ارتباط پایان می‌پذیرد. اگر همدلی و رغبت نباشد، مسیر برقراری ارتباط مسدود شده و خرید مشتریان، ادامه نمی‌یابد.

ارتباطات، بر پایه درک و توافق طرفین شکل می‌گیرد. ما درباره مدیریت ارتباط با مشتریان^۶ سخن می‌گوییم، اما هیچ ارتباطی با مشتریان برقرار نمی‌کنیم. مشتری کسی است که کالا یا خدمتی به وی فروخته می‌شود در حالی که شریک و همکار، کسی است که با او ارتباط برقرار می‌کنیم. بانک‌هایی که تحویل‌داران خود را تبدیل به فروشنده

۱ - Enron

۲ - WorldCom

۳ - Parmalat

۴ - Bank of England

۵ - Northern Rock

۶ - CRM

می‌کنند و در اتاق معاملات بانک، افراد قسم خورده‌ای می‌گذارند که با پنهان کردن حقایق فقط قصد فروش دارند، خیلی زود متوجه می‌شوند که ماه پشت ابر نمانده و حقیقت، آشکار خواهد شد. این بانک‌ها به جای مشتریان و ارتباطات پایدار، تعداد زیادی فروش دارند که تنها یک بار رخ می‌دهند. ارتباطات واقعی مبتنی بر داد و ستدهای عادلانه و صادقانه منجر به ارتباطات پایدار و مستمر خواهد شد.

معماری دیجیتال، مستلزم طراحی دیجیتال است

اگر پذیرفته‌اید که آینده بانکداری را بهترین دانشمندان علم مطالعات خرید رقم می‌زنند، بدیهی است که طراح بانک نیز باید به ساختن بانک دیجیتال، بپردازد. بانک‌های آینده بر اساس تکنیک‌های دیجیتالی درک مشتریان، شکل خواهند گرفت تا بتوانند فرایندها را با توجه به رویکردها و سلیقه‌های مشتریان، تدوین کنند. در قدم آخر طراحی، به یک معمار دیجیتال مراجعه می‌کنند تا طراحی دیجیتال انجام شود. بر اساس مفاهیم مهندسی مجدد فرآیند کسب‌وکار، هنگام طراحی، به طراحی مجدد فرایندها و هنگام معماری، به پیاده‌سازی فرایندها پرداخته می‌شود.

از آنجایی که زیرساخت بانک‌ها اخیراً آسیب بسیاری دیده، برای معماری اصولی از معمار و متخصص، استفاده می‌شود. زیرساخت‌ها همگی از آجر و ملاتی بوده که با دگرگونی فناوری در پنجاه سال اخیر، شکاف‌های زیادی پیدا کرده است. اکثر بانک‌ها با استفاده از رنگ‌آمیزی، این شکاف‌ها را پنهان کردند، اما در نهایت به این نتیجه رسیدند که زیرساخت آجری را با فونداسیون فناورانه، جایگزین کرده و معماری دیجیتالی را پیاده‌سازی کنند. معمار، وظیفه‌اش جایگزین کردن زیرساخت فیزیکی یا همان پیاده‌سازی فرایندهاست و طراح، به طراحی مجدد آن‌ها می‌اندیشد و این‌که شکل ظاهری بانک جدید چگونه باید باشد.

تشبیه این فرآیند به ساخت‌وساز، موضوع را کاملاً شفاف می‌کند. خانه یا ساختمان، یک زیرساخت یا فونداسیون دارد. به عقیده من معماران بانک‌ها در پنج دهه اخیر، از شعب به عنوان فونداسیون استفاده می‌کردند؛ اما امروزه زیرساخت شبکه و فناوری را

به‌عنوان فونداسیون به‌کار می‌برند. این به‌آن معنا نیست که شعب یا افراد، غیر مرتبط یا خارج از موضوع هستند. موضوع شعب یا ارتباطات رو در رو، پیچیده‌تر از ساختن خانه مورد نظر است. به عبارت دیگر، باید به طراحی، چشم‌انداز، دکوراسیون داخلی، مبلمان و تمام موارد جزئی، توجه شود.

طراح ممکن است بگوید «می‌خواهم یک چیز با ارزشِ خالص بسیار بالا بسازم، با مراکز مشاورهٔ فروش برای مردمی که ارتباط رو در رو را ترجیح می‌دهند.» در این حالت، ممکن است ساختمان بانک را با زیرساخت شبکه‌بندی و تعداد زیادی مراکز مشاورهٔ جذاب برای فروش، یا شعب در دنیای فیزیکی بسازد. برخی دیگر ممکن است بگویند «من یک چیز کم هزینه با قدرت پردازش بسیار بالا و با حداقل ارتباط فیزیکی می‌خواهم.» در این حالت، یک ساختمان با زیرساخت شبکه ساخته می‌شود که تقریباً هیچ شعبه‌ای در دنیای فیزیکی ندارد. در هر دو حالت، ساختار شبکه‌بندی، پایه و اساس بوده و این همان نقطهٔ آغاز برای معماری بانک است.

شاید برخی دچار سردرگمی شوند که چرا من به جای تمرکز بر مشتری، تا این حد بر فناوری تمرکز می‌کنم. به‌عنوان یک معمار بانک‌های امروز و شخصی که عملیات پیاده‌سازی را انجام می‌دهد، من همیشه از فناوری شروع می‌کنم؛ زیرا فناوری، به‌ویژه شبکه‌بندی اینترنتی، مواد اولیهٔ من برای ساخت و ساز است. به‌عنوان یک طراح فرآیند اما، از مشتریان و کارکنان آغاز می‌کنم زیرا تنها وجه تمایز من برای افزایش محبوبیت آن چیزی که می‌سازم، توجه به خواسته‌های مردم است. از دیدگاه یک معمار و مسئول پیاده‌سازی و استقرار، ابتدا شبکهٔ اینترنتی را باید بنا نهاد سپس بر مبنای آن، ادامه داد. از دیدگاه یک طراح و مسئول طراحی مجدد فرآیندها، با این جمله آغاز می‌کنم: «طراحی، برای تجربه رضایت‌بخش مشتریانی که می‌خواهید جذب کنید، مشتریانی که به خاطر طراحی فرآیندها و مراکز دسترسی، جذب شما می‌شوند، انجام می‌گردد.»

به عبارت دیگر بررسی کنید در پی چه نوع مشتریانی هستید و خواسته‌های آن مشتریان چیست. بانک خود را بسازید و آن را مطابق با سلیقه و خواسته‌های مشتریان طراحان نمایید. فرآیندها و تجارب مشتریان را به‌گونه‌ای طراحی کنید که منطبق با رفتار و سلیقه مخاطبان هدفتان باشند. نیازهای «بومیان دیجیتال» و «دیجیتال‌گريزان» را از هم تمیز داده و هر یک را به شیوهٔ خودشان راهنمایی کنید. فرآیندها را طوری تنظیم کنید که نیاز

مجموعه‌ای از مشتریان را برآورده سازند. تشخیص دهید که هر گروه از مشتریان به چه نوع برخورد و تجربه‌ای نیاز دارند و بهترین شیوه جذب هر یک چیست؟
 همه این پرسش‌ها به طراح مربوط می‌شود نه به معمار. وقتی طرح خود را ارائه دادید می‌توانید آن را به معمار بانک بدهید تا شیوه ساخت را بررسی کند؛ او نیز کارش را با یک طرح پایه مبتنی بر شبکه‌بندی به عنوان فونداسیون آغاز خواهد کرد.
 بنابراین ما بین طراح و معمار، تفاوت قائل می‌شویم؛ طراح بر فرآیندها، تعاملات، افراد و مشتریان متمرکز می‌شود و معمار بر مواد اولیه ساخت، زیرساخت‌ها، شبکه‌ها و فناوری.

علت این‌که مردم، تفاوت بین آمیزه کانال‌ها، طراحی ساختمان و غیره را در مقابل فونداسیون بانک متوجه نمی‌شوند آن است که طراحی مجدد فرآیندها را با پیاده‌سازی و استقرار فرآیندها اشتباه می‌گیرند. استراتژی کانال، همان طراحی ساختمان است و استراتژی ساخت و ساز، ماده اولیه دیجیتالی معمار به شمار می‌آید.

اولویت‌ها باید به‌گونه‌ای تغییر کنند که معمار به جای تعمیر ساختار قدیمی، یک زیرساخت دیجیتالی بنا کند. این یک واقعیت است که امروزه باید با مواد اولیه در پایه و اساس بانک دست‌وپنجه نرم کرد و این مواد اولیه کاملاً با آن چیزهایی که قبلاً وجود داشتند فرق می‌کنند، زیرا این‌ها دیجیتالی هستند. به همین علت است که بانک‌ها باید از پایه و اساس، مجدداً طراحی شوند.

این طراحی مجدد به معنای جایگزینی زیرساخت است. در عملیات جایگزینی زیرساخت ممکن است خود استراتژی طراحی نیز دستخوش تغییر شود، اما همچنان می‌تواند با استراتژی رقابتی طراح سازگار شود. این موضوع هیچ ارتباطی به معمار ندارد. وظیفه معمار، صرفاً استقرار زیرساخت مبتنی بر شبکه‌بندی است. بنابراین نقش طراح این است که به معمار بگوید در بالای این زیرساخت، چه ساختاری می‌خواهد بنا کند؛ شعب، سیستم چند کاناله یا ارتباطات الکترونیکی. طراح و معمار، همگام با هم پیش می‌روند اما نقش‌هایی کاملاً مجزا و متفاوت دارند. به هر حال، دلیل این‌که طراحی مجدد در گام اول انجام می‌شود آن است که ساختار خشت و گلی شعب در حال فروریختن است و نیاز فوری دارند که با معماری جدید، تحت عنوان شبکه‌بندی اینترنتی جایگزین گردند و من هم چنان تأکید می‌کنم که معماری، با طراحی در ارتباط است اما نقشی

کاملاً مجزا از هم دارند.

در نهایت، موضوع مورد بحث عصر حاضر این است که شعب اکثر بانک‌ها فونداسیون و مصالح ضعیفی دارند و همین موضوع بانکداران را وادار به طراحی‌های ضعیفی می‌کند که بر خلاف میل باطنی آن‌هاست. به همین علت است که معمارها را استخدام می‌کنند که زیرساخت‌ها را با سیستم شبکه‌بندی اینترنتی جایگزین نمایند. معمارها از بانکداران می‌پرسند «روی این فونداسیون، می‌خواهید چه طرحی پیاده کنید؟»

برخی از طراحان بانک، در پی طراحی مجدد شعب هستند و برخی دیگر می‌خواهند سیستم بدون شعبه راه‌اندازی کنند. برخی می‌خواهند شعب را در محیط‌های معمول با ارتباطات و کانال‌های الکترونیکی مستقر کنند. برخی دیگر نیز فقط به دنبال ارتباطات الکترونیکی هستند. انتخاب با شماست ولی از آن جایی که جایگزین کردن فونداسیون الزامی است لذا شاید بخواهید مجدداً فکر کرده و طراحی‌ها را بازبینی نمایید تا زیرساخت جدید، حداکثر کارایی ممکن را داشته باشد.

عصر دیجیتال نیازمند بانک دیجیتال است

طراحی بانک دیجیتال، رشد تدریجی از بانک فیزیکی به سمت بانک دیجیتال و درک تفاوت بسیار زیاد بین بانک جدید و قدیم، مطالبی بودند که در این فصل بر روی آنها تمرکز کردیم. باید بپذیریم که ترکیب بانک‌ها به هم خورده است و باید مجدداً با ساختاری جدید، ساخته شوند. طراحی جدید، برای استفاده ماژولار و آسان است و دیگر همه اجزا به یکدیگر وابسته نیستند. کنترل‌ها از راه دور است و کم‌تر به صورت رو در رو انجام می‌شوند و از همه مهم‌تر آنکه، در مرکز این سیستم، دیجیتال قرار دارد و جریان منطقی، از این مرکز جاری می‌شود.

این موضوع ما را با یک چالش بسیار متفاوت اما شفاف برای آینده بانک دیجیتال روبرو می‌کند. چالش آن است که یک ساختار کسب و کار عمودی که بر اساس محصولات و کانال‌ها سازماندهی شده و در آن فرایندهای مشتریان، به هم پیوسته‌اند، باید به ساختاری افقی تبدیل شود. طراحی جدید بر اساس داده‌های مشتریان، سازماندهی شده و هدف آن، کارآمدی بیشتر برای مشتریان و رفع نیازهای آنان است. تغییر زیرساخت برای بسیاری

از افراد بسیار دشوار است، اما به خاطر آن که همیشه این مرحله جزو نخستین قدم‌هاست، شکستن تدریجی و قدم به قدم آن، فواید زیادی دارد.

هدف اولیه ایجاد بانک‌ها، برآورده کردن تمام نیازهای مالی افراد و کسب و کارها بوده است. به آن‌ها این مجوز داده شده بود که در فضای انحصاری خود بمانند و دنیای عملیات و فرآیندهایشان، کاملاً مجزا باشد. هر کاری از اخذ وجوه نقد گرفته تا وام‌دهی، فقط و فقط توسط بانک‌ها انجام می‌شد و خارج از وظایف تعریف شده، هیچ کاری انجام نمی‌دادند. در نتیجه، اکثر بانک‌ها عملیات خود را بر مبنای محصولات، طراحی کردند؛ جابه‌جایی پول، وام‌های مسکن، کارت‌های اعتباری، بقیه وام‌ها، بیمه‌ها و غیره. همه این خدمات از طریق یک کانال ارائه می‌شد؛ شعب.

به مرور زمان، کانال دیگری تحت عنوان نماینده فروش مستقیم نیز ظاهر شد. این نفرت فروش در شعب، مستقر بوده و از سیستم شعب استفاده می‌کردند. سپس کانال دیگری وارد عرصه شد و آن مراکز تماس بود. مرکز تماس، همانند یک شعبه عظیم از راه دور بود که نیاز به ساختار عملکردی جدیدی داشت اما داده‌های اساسی آن را می‌شد از طریق سیستم مبتنی بر شعب، انتقال داد و به همین علت، ساختار جدید می‌توانست روی سیستم قبلی مستقر شده و فایل‌های مربوط به محصولات متفاوت بانک را اجرا و ارائه کند. افراد مرکز تماس نیز با این شیوه در کشمکش بودند و گاهی در یک زمان واحد، شش صفحه نمایش یا بیشتر را مدیریت می‌کردند تا بتوانند نیازهای مشتریان را به بهترین شکل ممکن ترسیم نمایند، اما کماکان این روش را ادامه می‌دادند.

سپس، کانال دیگری به نام اینترنت، ظاهر شد. بانک‌ها در ابتدا می‌پنداشتند که اینترنت می‌تواند باعث کمرنگ شدن شعب شود و به همین علت، سرمایه‌گذاری کلانی روی انتقال خدمت از شعبه به سرویس‌های اینترنتی کردند. به هر حال، داده‌های اساسی هنوز در یک سیستم ایزوله نگهداری می‌شد و اینترنت، پاسخگوی دید وسیع مشتریان نسبت به دنیا نبود. پهنای باند هنوز مطلوب نبود و مشتریان، تمایلی به قطع ارتباط با شعب نداشتند.

بنابراین، بانک‌ها در کنار مراکز تماس، اینترنت را به عنوان یک لایه فوقانی روی سیستم‌های شعبه محور مستقر کردند. بانک‌ها در یک سیستم ایزوله عمودی و مبتنی بر محصولات، گیر افتاده بودند و آن سیستم اشتباه نمی‌توانست خود را با دنیای چندکاناله

وفق دهد، دنیایی که بانک‌ها تازه به آن روی آورده بودند؛ اما مسیر هم‌چنان ادامه داشت. طفره رفتن‌ها، پنهان‌کاری‌ها و استفاده از میان‌افزارها کار را جلو می‌برد. ناگهان طوفان موبایل، داده‌های ابری و بزرگ‌داده‌ها از راه رسیدند؛ افزون بر این‌ها فعالیت‌های مشتریان در شبکه‌های اجتماعی به صورت ۷×۲۴ و داده‌های تولید شده در این شبکه‌ها بانکدارها را بهت‌زده کرد تا جایی که از خود پرسیدند: «خدای من! چه خبر شده است؟»

این‌جا چالش واقعی، خودش را نشان داد. در نظر بگیرید که بانک‌ها نمی‌توانند از داده‌های محبوس در سیستم‌های ایزوله استفاده کنند، همچنین داده‌ها نمی‌توانند نیازهای مشتریان را برآورده کنند و لایه‌های بانک‌ها بر اساس محصولات، چیده شده‌اند. اکنون باید داده‌ها را روی موبایل پیاده‌سازی کرد. از زمانی که مشتریان به سمت برنامه‌های کاربردی و فرآیندهای کارآمد و مورد نیاز رفته‌اند بانک‌ها نیز رشته ارتباطی خود با مشتری را گم کرده‌اند. هم‌اکنون باید سیستم بانک را بر مبنای داده‌های مشتریان، سازمان‌دهی کرد سپس آن داده‌ها را همانند اهرمی برای استفاده در نرم‌افزارهای کاربردی تلفن همراه و محاسبات ابری استفاده کرد.

هیچ راهی نیست به جز یک راه؛

راه حل این است که سیستم‌های قدیمی را از میان برداشته و با بانکداری نوین، جایگزین کنیم تا بتوانند متناسب با شرایط قرن بیست و یکم، به بانک و در نتیجه به مشتریان، سرویس‌دهی کنند. حال سوال این‌جاست که چگونه این کار را باید انجام داد؟

تغییر سیستم یکپارچه بانکی هم‌چون تعویض موتور هواپیما در ارتفاع ۹ مایلی است. شما هرگز دست به این کار نمی‌زنید. به هر حال هر روز بر تعداد بانک‌هایی که این کار را انجام می‌دهند، افزوده می‌شود. برخی نیز با مشکلاتی مواجه می‌شوند؛ علت اصلی تغییر نیز وجود همین مشکلات است. اگر داده‌های مشتریان در سیستم‌های قدیمی و ایزوله، محبوس بوده و بر مبنای محصولات، طبقه‌بندی شده باشند قادر نخواهید بود سیستم بانک را بر مبنای آن داده‌ها، سازمان‌دهی کنید.

فصل دوم ۲

طراحی بانک‌های دیجیتال بدون شعبه

کاملاً مشخص است که هم‌زمان با حرکت به سمت بانک‌های دیجیتال، وجود شعب، دیگر الزامی نیست. به‌عنوان مثال آمار سال ۲۰۱۳ بانک مرکزی اروپا (ای.سی.بی.) از بسته شدن تعداد زیادی شعبه، حکایت می‌کند:

« طی سال‌های ۲۰۰۸ تا ۲۰۱۲، حدود بیست هزار شعبه در سطح اروپا بسته شده که از این تعداد، ۵,۵۰۰ شعبه در سال ۲۰۱۲ و ۷,۲۰۰ شعبه دیگر در سال ۲۰۱۱ تعطیل شده‌اند. این آمار نشان می‌دهد از زمان بحران مالی، حدود هشت درصد از شعب بانک‌های اروپایی تعطیل شده‌اند و انتظار می‌رود این روند تا چند سال آینده ادامه داشته باشد.»، «با توجه به گزارشات بانک‌های پس‌انداز محلی - با بزرگ‌ترین شبکه موجود در اروپا - درصد کاهش تعداد شعب در کشور اسپانیا، شدیدتر و جدی‌تر از سایر کشورها بوده است. تعداد شعب بانک در اسپانیا، طی چهار سال، از ۲۰۰۸ تا پایان ۲۰۱۲ میلادی حدود هفده درصد کاهش یافته گرچه هنوز با ۳۸,۲۰۰ شعبه، یعنی یک شعبه به ازای هر ۱,۲۱۰ نفر، بیشترین سرانه شعب در اروپا را به خود اختصاص داده است.»

«تا پایان سال ۲۰۱۲، فرانسه با حدود ۳۸,۴۵۰ شعبه، یعنی یک شعبه به ازای هر ۱,۷۰۹ نفر، بعد از اسپانیا و قبرس، بیشترین تعداد سرانه شعب را در سطح اروپا به خود اختصاص داده بود. در قبرس به ازای هر ۱,۲۶۵ نفر یک شعبه وجود دارد.»، «فرانسه طی

۱ - European Central Bank (ECB)

۲ - رویترز، ۱۱ آگوست ۲۰۱۳، "All Aboard Europe's Shrinking Bank Branch Network"

چهار سال از ۲۰۰۸ تا پایان ۲۰۱۲ میلادی، کم‌تر از سه درصد از شعب خود را کاهش داده است در حالی که پنج درصد از شعب انگلستان و بیش از هشت درصد از شعب آلمان در همین مدت برای همیشه بسته شدند. میزان ریزش شعب در کشور دانمارک، یک سوم و در کشور هلند، یک چهارم بوده است.»

«بانک‌های بریتانیایی از سال ۱۹۹۰ میلادی تاکنون، تقریباً نیمی از شعب خود را تعطیل کرده‌اند. بانکداران عالی‌رتبه، به‌طور محرمانه اعلام کرده‌اند که یک شبکه ۷۰۰ الی ۸۰۰ شعبه‌ای، برای پاسخگویی به کل نیازهای مالی بریتانیا کافی و بهینه است. تعداد شعب هیچ یک از بانک‌های دیگر، تا این اندازه کم نیست. بانک لویدز^۱ سه برابر این میزان یعنی ۲,۲۶۰ و بانک رویال اسکاتلند^۲، بیش از دو برابر این رقم، یعنی ۱,۷۵۰ شعبه دارد، علاوه بر این، همه این‌ها منهای حدود یک هزار شعبه‌ای است که بین خودشان داد و ستد انجام می‌شود.»

بانک‌های بریتانیایی طی چهار سال، ۵۵۷ شعبه خود را تعطیل کرده‌اند، در حالی که در سال ۲۰۰۸ میلادی، ۱۲,۲۷۰ شعبه داشتند در سال ۲۰۱۲ تعداد شعب آن‌ها به ۱۱,۷۱۳ شعبه رسیده است. بین سال‌های ۲۰۰۸ تا ۲۰۱۱ میلادی، بانک اچ.اِس. بی.سی^۳، ۱۸۱ شعبه، نت‌وست^۴، ۱۳۵ شعبه و بارکلیز^۵، ۹۹ شعبه خود را تعطیل کرده‌اند. طبق آمار انجمن بانکداران بریتانیایی^۶، در سال ۲۰۱۲ میلادی ۶۸ شعبه دیگر از اچ.اِس.بی.سی بسته شدند. نیمه نخست سال ۲۰۱۳ میلادی نیز ۶۰ شعبه از رویال بانک اسکاتلند و نت‌وست و ۳۰ شعبه از بارکلیز تعطیل شده‌اند. بانک اچ.اِس.بی.سی اعلام کرده که با تمرکز بیشتر بر مشارکت با شرکت مارکس اند اسپنسر^۷ و بانکداری از طریق اداره پست، انتظار می‌رود ۲۵ شعبه دیگر خود را نیز تعطیل کند. باکاویش بیشتر، ملاحظه خواهید کرد که اعداد و ارقام در انگلستان، شگفت‌انگیز ترند.

۱- Lloyds: با نام رسمی لویدز بانکینگ گروپ، مؤسسه مالی و بانکداری بزرگ بریتانیایی است که در زمینه ارائه خدمات بانکداری، بیمه، سرمایه‌گذاری و مزایای بازنشستگی فعالیت می‌کند. م

۲- Royal Bank of Scotland: شرکت خدمات مالی و بانکداری اسکاتلندی است، که در زمینه ارائه خدمات بانکداری خرد، بانکداری شرکتی، بانکداری سرمایه‌گذاری، مدیریت سرمایه، سرمایه‌گذاری و خدمات بیمه فعالیت می‌کند. م

۳- HSBC

۴- NatWest

۵- Barclays

۶- British Bankers Association (BBA)

۷- Marks & Spencer: شرکت خرده‌فروشی بریتانیایی و چندملیتی است که با در اختیار داشتن ۱,۰۱۰ شعبه فروشگاه‌های پوشاک، مواد غذایی و کالاهای لوکس در بریتانیا و چهل کشور جهان فعالیت می‌کند. م

عطف به مطالعهٔ اخیر که در دانشگاه ناتینگهام^۱ انجام شده است، بین سال‌های ۱۹۸۹ الی ۲۰۱۲ میلادی، نزدیک به ۷,۵۰۰ شعبه بانک در بریتانیا تعطیل شده که معادل ۴۰ درصد کل شعب این کشور است.^۲ ایالات متحده آمریکا یکی از کشورهایی است که اعتقادی به تعطیلی شعب نداشته و بین سال‌های ۲۰۰۰ تا ۲۰۱۲ میلادی تعداد شعب خود را از ۸۰,۰۰۰ به بیش از ۹۵,۰۰۰ شعبه رسانده است. با این وجود، طی دوازده ماه اخیر شاهد افزایش تعطیلی شعب در آمریکا نیز بوده‌ایم. طبق مقالهٔ اخیر در روزنامه سنت لویس^۳ «تعداد شعب بانک‌های آمریکایی در سال ۲۰۱۳ به ۹۷,۳۳۷ شعبه کاهش یافته که نمایان‌گر تعطیلی ۸۶۷ شعبه در سال ۲۰۱۲ است، با توجه به آمار شرکت اس.ان.ال.فایننشال^۴، بین سال‌های ۲۰۱۰ تا ۲۰۱۱ میلادی، حدود ۳,۱۵ شعبه در آمریکا تعطیل شده‌اند.»^۵ [توضیح: احتمالاً نویسنده در محاسبه تعداد شعب بانک‌های آمریکایی بعد از کاهش اشتباه کرده است]

همان‌طور که شرکت مُتلی فول^۶ اشاره کرده ناگفته پیداست که شعب بانک‌ها هم همان مسیری را طی می‌کنند که کتاب‌فروشی‌ها و فروشگاه‌های موسیقی، پیش از این رفته‌اند^۷؛ «طی شانزده سال گذشته، به‌طور میانگین سالیانه ۴ درصد از شعب بانک‌ها تعطیل شده‌اند. رقابت بین بانک‌های آنلاین به‌ویژه بانک‌هایی مانند آلی^۸، آی.ان.جی^۹ و اوربانک^{۱۰} خیلی زیاد نیست اما بانک اینترنت^{۱۱} در آمریکا نسبت به تمام بانک‌های سنتی‌تر، بازده سرمایه قابل توجه و نرخ رشد و درآمد بالایی دارد. (بازده سرمایه بانک مذکور، حدود شانزده درصد است در حالی که این عدد حتی در بانک‌های بزرگی هم چون ولزفارگو^{۱۲} حدود سیزده درصد و در اکثر بانک‌های دیگر نیز نزدیک به ده درصد یا کمتر است.)»

۱ - Nottingham University

۲ - اخبار بی‌بی‌سی، ۱۹ آگوست ۲۰۱۳ میلادی، «انگلستان چهل درصد از شعب خود را تعطیل کرده است.»

۳ - St Louis Today

۴ - SNL Financial: شرکت اطلاعات مالی در ورجینیا ایالات متحده آمریکا. م

۵ - روزنامه سنت لویس، ۳ اکتبر ۲۰۱۳ میلادی، "U.S. Bank bucks branch-closing trend"

۶ - Motley Fool: شرکت چند ملیتی خدمات مالی و ارائه دهنده راه‌حل‌های مالی برای سرمایه‌گذاران. م

۷ - مُتلی فول، اکتبر ۲۰۱۳ میلادی، "Trillion Secret \$200B Big banking"، دیوید گاردنر

۸ - Ally Bank

۹ - ING Bank

۱۰ - Everbank

۱۱ - Bank of Internet

۱۲ - Wells Fargo

تحقیقات بعدی که توسط یک شرکت مشاوره نیویورکی تحت عنوان آلیکس پارتنرز^۱ انجام و در وال استریت ژورنال^۲ نیز چاپ شد، مطالب قبلی را تأیید کردند و اعلام نمودند که بانک‌های آمریکایی طی دهه آینده، یک پنجم از شعب خود را تعطیل کرده و جمع کل شعب را به آمار و ارقام سال ۲۰۰۰ نزدیک خواهند کرد^۳. تفسیرهای ویلیام دمچاک^۴ رئیس گروه خدمات مالی پی.ان.سی^۵ درباره همان مقاله، حق مطلب را ادا می‌کند. این بانک که در پیتسبورگ پنسیلوانیا قرار دارد دارای ۲,۹۰۰ شعبه است ولی تصمیم داشت تا پایان سال ۲۰۱۳ میلادی، دویست شعبه را تعطیل کند: «بیشتر از آن که به تعدد تحویل‌دارها در شعب بپردازیم می‌خواهیم روی فناوری تمرکز کنیم». هر مرتبه‌ای که مشتری پی.ان.سی از طریق تلفن همراه خود یک چک را نقد می‌کند نسبت به انجام عملیات در شعب، ۳/۸۸ دلار برای بانک ذخیره می‌شود. آمارهای دیگری نیز در وال استریت ژورنال ثبت شده است که ارزش توجه دارد:

- طی سه دهه گذشته، تعداد شعب آمریکا دو برابر شده و طی ۷۷ سال گذشته یعنی از زمانی که شرکت اف‌دی‌آی سی^۶ آمار را ثبت کرده، صنعت بانکداری تنها سه بار، تعداد شعب را کاهش داده است؛
- طبق تحقیقات صورت گرفته توسط شرکت آلیکس پارتنرز، در حال حاضر بانکداری آنلاین، ۵۳ درصد از تراکنش‌های بانکداری را به خود اختصاص داده در حالی که میزان مراجعه به شعب، ۱۴ درصد است.

با مطالعه آمار موجود، کاملاً مشهود است که ۳۰ بانک برتر در آمریکا سالیانه ۵۰ میلیارد دلار برای شعب خود هزینه می‌کنند. روزنامه انگلیسی فایننشیل تایمز^۷ اعلام کرده است که «بانک آمریکا^۸ تعداد شعب خود را در سه ماهه سوم سال ۲۰۱۳ به ۵,۲۴۳

۱- AlixPartners

۲- Wall Street Journal

۳- وال استریت ژورنال، ۳۱ مارچ ۲۰۱۳ میلادی، "After Years of Growth, Banks are Pruning Their Branches"

۴- William Demchak

۵ - PNC Financial Service Group

۶ - FDIC

۷- Financial Times

۸ - Bank of America

شعبه رسانیده که نسبت به همین مقطع در سال قبل، شش درصد کاهش داشته است. بانک سیتی گروپ^۱، سومین بانک آمریکا از نظر میزان سرمایه، طی هفت فصل متوالی گذشته، به شیوه‌ای تهاجمی شعب خود را تقلیل داده و طی یک سال گذشته از ۴,۰۶۹ به ۳,۷۷۷ شعبه رسانده است.^۲)

سخن آخر این که اگر تصمیم قطعی و غیر قابل برگشت ندارید که مشتریان را از بانکداری فیزیکی به سمت سیستم دیجیتال هدایت کنید، شما یک بانک مُرده به شمار می‌آید.

آیا مشتریان، خواستار شعبه هستند؟

بسیاری از بانکداران بر این باورند که شعب، شالوده بانک بوده و برای آینده آن ضروری و حیاتی هستند و رشد کردن در این کانال، پایه و اساس موفقیت خواهد بود. علت این اهمیت، امکان برقراری تعامل فیزیکی است. ارتباط فیزیکی هم‌چون یک پوشش امنیتی است که در مواقع دشوار و ضروری، مردم می‌توانند به یک مکان فیزیکی مراجعه کنند و ضمن صحبت کردن با یک شخص، مطمئن شوند پولشان در امنیت کامل است.

وجود شعبه در مواقع ضروری به عنوان مکانی برای خدمت‌رسانی، حیاتی است. به عنوان مثال هنگامی که خانواده‌ای داغ‌دیده است، شعبه، مکانیزم پشتیبانی بسیار خوبی برای ساماندهی امور مالی متوفی به شمار می‌آید. حق انتخاب با مشتری است. برخی افراد خواهان ابقای شعب هستند، اما تمایل زیادی برای مراجعه به آن‌ها ندارند. به عنوان مثال، ۸۸ درصد از مشتریان تمایل دارند یک بانک چندین کاناله، از جمله مجهز به کانال شعبه، را انتخاب کنند. علاوه بر این، علت واقعی علاقه به شعب، امکان برقراری ارتباط کلامی است. شما می‌توانید از طریق ویدیو، داد و ستد کنید اما اکثر افراد علاقه‌ای به این کار ندارند و تمایل دارند بنشینند و با یک انسان، رو در رو صحبت کنند. آن‌ها شعب را نیز برای همین منظور می‌خواهند.

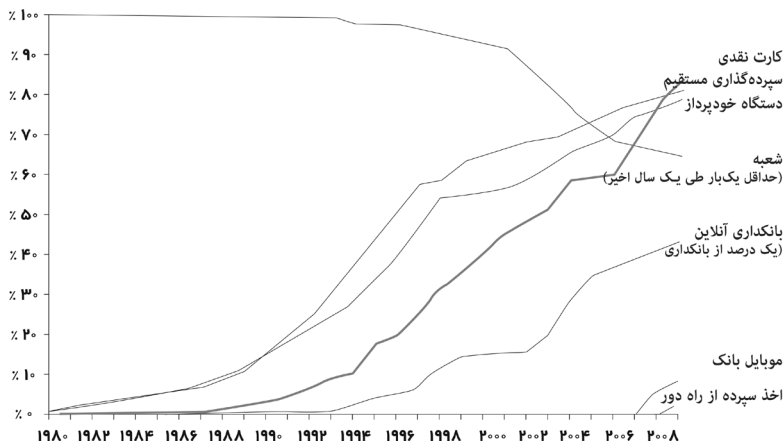
به‌طور خاص، چون مشتریان از کارهای پولی هراس دارند، مراجعه به شعب را

۱ - Citigroup

۲ - فایننشال تایمز، ۱۶ اکتبر ۲۰۱۳ میلادی، "US Banks Automate as They Cut branches"

ترجیح می‌دهند. البته باید گفت حذف شعب کار آسانی هم نیست، بلکه بسیار ترسناک است. مردم برای مدیریت پول خود نیاز به کمک دارند و شعبه جایی است که برای یاری گرفتن به آن مراجعه می‌کنند. امروزه همه افراد، به بانکداری آنلاین علاقه نداشته و برخی نیز ترجیح می‌دهند با شخصی درباره این کار صحبت کنند و این همان خدمتی است که شعبه به آن‌ها می‌دهد. به همین علت بانک ویرجین^۱، شعب بانک نورترین را که خریداری کرد و بانک تسکو^۲ نیز در حال راه‌اندازی شعب است. مطمئناً بانک بدون شعبه، بانک موفق نخواهد بود و اگر این خشت و آجر، مهم نبود میلیون‌ها دلار برایش هزینه نمی‌کردند.

همه این مطالب درست است اما دیدگاه افراد مخالف شعبه این است که شبکه شعب در قرن هجدهم و مطابق با بازار و نیازهای مالی سیصد سال پیش طراحی شده است و برای دستیابی به اهداف عصر حاضر آن هم در یک دنیای دیجیتالی و خدمت‌رسانی به



منبع: گزارش درآمد بانک کپیتال وان حاصل از خرید بانک هلندی آی.ان.جی دایرکت، ژوئیه ۲۰۱۱ میلادی

نسل جدید مشتریان، مناسب نیست. باید گفت که در واقع، بسیاری از دلایل بانکداران برای توجیه ضرورت وجود شعب، سراسر غلط و بی اساس است. به عنوان مثال، عقیده

۱ - Virgin

۲ - Tesco

اکثر بانکداران این است که شعب برای فروش، خدمات، مشاوره و اطلاع‌رسانی مفید هستند، اما این دلیل، قطعاً اشتباه است زیرا در عصر ارتباطات، هیچ‌گونه کمبودی در زمینه‌گردآوری اطلاعات وجود ندارد. ما بیش از هر زمان دیگری در حال تولید دانش، اطلاعات، مشاوره و پشتیبانی آنلاین هستیم.

همان‌طور که اریک اش‌میت^۱ مدیرعامل گوگل، در سال ۲۰۱۰ گفت: «از طلوع تمدن تا سال ۲۰۰۳ میلادی، پنج آگزابایت^۲ اطلاعات تولید شده اما امروزه هر دو روز، همان میزان اطلاعات تولید می‌شود و سرعت آن نیز رو به افزایش است.»^۳ به همین علت است که با ورود خدمات آنلاین و تلفنی، تمام آمار از کاهش سریع تعداد تراکنش‌ها و ارزش خدمات در شعب، حکایت می‌کنند.

علاوه بر این‌ها، استاندارد اولیه بانکداری، یعنی شعبه، بسیار پر هزینه بوده و معمولاً در شهرها احداث می‌شود. در واقع مشتریان ساکن شهرها با حمایت از شعبه‌های کم ترافیک حومه شهر، از روستاییان و حومه‌نشینان حمایت می‌کنند. خوب است خاطر نشان کنیم که صنعت، روی لبه تیغ حرکت می‌کند. به عنوان مثال می‌توان گفت معمولاً بانک‌ها از ملاقات مشتریان در شعب، هراس دارند، زیرا هیچ‌گونه سیستم ثبت و پیمایش وقایع وجود ندارد. به همین علت ممکن است بانک در تله فروش اشتباه بیفتد و یا اتفاقاتی هم‌چون رسوایی بیست میلیاردپوندی شرکت بیمه بازپرداخت وام، پی.پی.آی^۴ در انگلستان رخ دهد؛ این موضوع وقتی تشدید می‌شود که کارمند شعبه، یک تحویل‌دار کم‌درآمد باشد و نه یک مشاور آگاه. چنین اتفاقاتی تنها در تعاملات رودررو و فاقد سیستم ثبت وقایع، رخ می‌دهند. این نقطه قوت ارتباطات دیجیتال و از راه دور است زیرا می‌توان یک گزارش کامل از روند تماس‌های تلفنی و فعالیت‌های آنلاین مشتریان، ثبت و نگهداری کرد. به همه این مزایا، امکان راضی نگه داشتن مشتریان از طریق تجارب دیجیتالی و از راه دور را نیز اضافه کنید. به همین علت است که شیوه پشتیبانی بانک‌های از راه دور هم‌چون USAA^۵ و فرست دایرکت^۶ بسیار بهتر از بانک‌های مبتنی بر شعبه

۱ - Eric Schmidt

۲ - Exabyte: معنای ۱۰ به توان ۱۸ بایت می‌باشد. م
۳ - کنفرانس فناوری، لیک تاهو، کالیفرنیا، آگوست ۲۰۱۰ میلادی

۴ - Payments Protection Insurance (PPI)

۵ - The United Services Automobile Association (USAA)

۶ - First Direct

است.

در سایه حرکت سریع به سمت سیستم دیجیتال و از راه دور، کاهش اهمیت شعب، کاملاً مشهود است و مشتریان نیز با عدم مراجعه به شعبه، تمایل خود به این تغییر رویه را نشان می‌دهند. در کنفرانس انجمن مدیریت مالی اروپا^۱ که در ژوئیه ۲۰۱۳ میلادی در شهر بروکسل برگزار گردید، آقای اریک مگر^۲، مدیر توسعه کانال دومین بانک بزرگ هلند، ABN AMRO^۳، در ارائه خود، این مطالب را به خوبی نشان داد. روند تغییر شیوه استفاده از کانال‌ها نشان می‌دهد که در حال حاضر موبایل، نخستین راه ارتباطی با مشتریان بانک است. در حال حاضر بانک ABN AMRO روزانه بیش از یک میلیون تراکنش موبایلی ثبت می‌کند. در واقع از هر پنج تماس با بانک، سه تماس از طریق موبایل بوده که بسیار بیشتر از اینترنت و مرکز تماس است.

سایر بانک‌ها نیز این آمار را تأیید می‌کنند. به عنوان مثال بارکلیز طی سیزده سال، دو میلیون مشتری داشته که با استفاده از اینترنت با بانک ارتباط برقرار کرده‌اند اما تنها طی دو ماه، همین میزان ارتباط موبایلی ثبت کرده است. بانک سوسپته ژنرال^۴ در فرانسه نیز طی ده سال، به رقم بیست میلیون تماس ماهیانه از طریق اینترنت بانک دست یافته است در حالی که طی هجده ماه به همین رقم در زمینه موبایل بانک دست یافته است.

با چنین سرعت حرکتی به سمت ارتباطات از راه دور و دیجیتالی، عجیب نیست که تعداد شعب رو به کاهش باشند با این حال میزان کاهش از ملیتی به ملیت دیگر، تفاوت می‌کند. به عنوان مثال طی دهه گذشته بیش از نیمی از شعب هلند، تعطیل شده‌اند. در بسیاری از کشورهای پیشرفته دیگر نیز آمار مشابهی به چشم می‌خورد. به عنوان مثال، در سال ۲۰۱۱ میلادی بانک دانسک^۵ در کپنهاگ اعلام کرد هم‌زمان با گسترش بانکداری اینترنتی و سیار، تراکنش‌های شعبه‌ای بین سال‌های ۲۰۰۹ الی ۲۰۱۱ میلادی، ۳۲ درصد کاهش داشته‌اند.^۶

۱ - European Financial management Association (EFMA)

۲ - Eric Mackro

۳ - ABN AMRO

۴ - ژوئیه ۲۰۱۳ میلادی، the Finanser «اثبات اینکه بانکداری سیار در حال گشتی شعب است»

۵ - Societe Generale

۶ - Danske

۷ - نهم سپتامبر ۲۰۱۱ میلادی، The Financer «Banks have bigger development shops than Microsoft»

مهم‌تر از همه آن که بانک‌های دانمارکی، هم‌راستا با سایر بانک‌های شمال اروپا، از سیستم تشخیص هویت دیجیتالی استفاده کرده‌اند که مجبور نباشند فرآیندهای سنتی و کاغذی پیشین را به کار ببرند. قوانین و مقررات تشخیص و تأیید هویت هنگام افتتاح حساب در بانک‌ها به طور باورنکردنی، دشوار و مستلزم ارائه مدارک زیادی از جانب مشتری است. ضمن آن که تأییدیه آدرس پستی نیز الزامی است که ارسال مستندات و نامه‌های اداری به نشانی مشتریان، امکان‌پذیر گردد. برعکس، مراحل تأیید هویت دیجیتالی این امکان را فراهم می‌آورد که مشتریان بدون نیاز به مستندات فیزیکی، شناسایی شوند. به احتمال زیاد، بانک‌ها در آینده از این فرآیند به مقدار بسیار زیاد استفاده خواهند کرد. بانک‌های شمال اروپا، نخستین بانک‌هایی بودند که تشخیص هویت دیجیتالی را پذیرفتند. آن‌ها به دو دلیل، توانستند این کار را انجام دهند؛ نخست آن که دولت‌ها و بانک‌ها با یکدیگر همکاری کردند که چنین قابلیتی ایجاد گردد و دوم آن که، طی دهه گذشته، اینترنت بانک رواج زیادی پیدا کرده بود. به‌عنوان مثال هشتاد درصد از جمعیت دانمارک از اینترنت بانک استفاده می‌کردند، این مقدار دو برابر میانگین استفاده در اتحادیه اروپا بود، بنابراین یک همکاری عمومی / محرمانه بین دولت و سیستم مالی ایجاد شد که تشخیص هویت اینترنتی را به وجود آورد. به این ترتیب، برای بازکردن حساب جدید بدون نیاز به مراجعه به شعبه و از طریق تشخیص هویت اینترنتی، هویت شخص، احراز می‌گردید.

برنامه تشخیص هویت دیجیتالی که توسط دولت و بانک‌های کشورهای شمال اروپا مورد استفاده قرار می‌گیرد به معنای گسترش آسایش، سلامتی، استفاده از مزایا و امکانات بانکداری بوده و بسیار مورد تحسین قرار گرفته است. این، یک شرایط ایده‌آل و رویایی برای همه است. هم‌زمان با تحقق این رؤیا، بانک دانسک، بین سال‌های ۲۰۰۹ تا ۲۰۱۱ میلادی، از هر ده شعبه بیش از یک شعبه (معادل یازده درصد) را تعطیل کرد که این رقم هم‌چنان در حال افزایش است. مهم‌تر آن که بانکداری اینترنتی روی مراکز تماس نیز تأثیرگذار بوده و تعداد تماس‌ها را تا ۱۴ درصد کاهش داده است. وقتی دریافت موجودی حساب و انتقال وجه، به سادگی و با استفاده از یک برنامه کاربردی، قابل انجام باشد دیگر چه نیازی به تماس با مراکز تماس وجود دارد؟

تمام این اقدامات به معنای ساختار بندی مجدد بانک، کانال‌ها و کلیه محصولات

است. بانک ABN AMRO در هلند اعلام کرده که طی یک هفته، روزانه بیست مشتری به یک شعبه کوچک مراجعه می‌کنند. هریک از این شعب کوچک، به‌طور میانگین دو کارمند دارند که طی هشت ساعت کاری به این بیست مشتری خدمت‌رسانی می‌کنند. یعنی تعداد مشتریانی که هر کارمند در هر ساعت می‌پذیرد کمی بیش از یک نفر است. این در واقع نوعی خدمت‌رسانی خصوصی است و مابقی ساعات نیز باید منتظر ماند تا یک مشتری جدید وارد شود.

البته این را هم باید ذکر که اگرچه راه‌های متعددی برای خدمت‌رسانی خارج از شعبه وجود دارد اما مشتریان، هرگز شعب را ترک نخواهند کرد. در همین راستا بانک ABN AMRO، مشتریان خود را به پنج گروه مجزا طبقه‌بندی کرده است:

- کاربران کانال‌های متمرکز، که به‌طور مداوم از همه کانال‌ها استفاده می‌کنند؛
- مشتریان طرفدار ارتباط شخصی، که نیاز به مشاوره و خدمات رو در رو دارند؛
- افراد خودگردان، که فکر می‌کنند همه کارها از عهده خودشان بر می‌آید؛
- مشتریان منفعل، که فقط در مواقع ضروری و الزام با بانک صحبت می‌کنند؛
- کاربران غیرفعال، که هیچ‌گاه از طریق هیچ کانالی با بانک صحبت نمی‌کنند.

دو گروه آخر، کوچک‌ترین و کم‌سودترین گروه‌ها برای بانک به شمار می‌آیند. برعکس، دو گروه اول («پرسودترین») هستند و جزو گروه‌های هدف بانک‌ها قرار می‌گیرند و در نهایت، اکثریت مشتریان بانک، از گروه وسط هستند. اکثر مشتریانی که جزو سه گروه اول هستند، به دو پرسش زیر پاسخ مثبت داده‌اند: (۱) ترجیح می‌دهم درباره موضوعات جدی‌تر بانکداری، صحبت کنم (۸۹ درصد) و (۲) تمایل دارم هنگام رخداد مشکلات، امکان مراجعه به شعبه برایم فراهم باشد (۹۴ درصد). به عبارت دیگر، گرچه بانک می‌داند که شعب، مُرده‌اند اما مشتریان هنوز به این باور نرسیده‌اند.

با توجه به تحقیقات شرکت فورستر^۱ در سال ۲۰۱۲ میلادی، ۸۰ درصد از تمام حساب‌های جاری، در شعب افتتاح شده‌اند، ۷۵ درصد از مشتریان نسل وای^۲، مراحل

۱ - Forrester: شرکت تحقیقات بازار و فناوری. م

۲ - Y Generation: گروه سنی وابسته به آمار، نظریه پردازان معتقدند متولدین اوایل ۱۹۸۰ الی اوایل ۲۰۰۰، جزو این نسل به شمار می‌روند. م

نهایی خرید محصول را در شعبه انجام می‌دهند و ۶۷ درصد از تمام فروش‌ها در شعب، انجام می‌پذیرد^۱. با وجود آن که بسیاری از مشتریان، کم‌تر به شعب مراجعه می‌کنند اما آمار و ارقام مذکور نیز وجود دارند البته به خاطر داشته باشید آمار از یک کشور به کشور دیگر، متفاوت است. به‌عنوان مثال در کشور هلند تنها ۷ درصد از مشتریان، یک بار در ماه به شعبه مراجعه می‌کنند که این رقم در سال ۲۰۱۱ میلادی معادل ۹ درصد بوده است اما در اسپانیا، هم‌چنان ۴۹ درصد از مشتریان، ماهیانه یک بار به شعبه مراجعه می‌کنند.

بانکداری مبتنی بر شعبه، از بین رفته است

نکته مهم آن است که بانکداری مبتنی بر شعبه، دیر یا زود به طور کامل از بین خواهد رفت. علت این نابودی، فناوری نیست بلکه دستاوردهای حاصل از فناوری برای اجتماع است. مردم به سمت تلفن‌های همراه و رایانه‌ها می‌روند، نه به این دلیل که می‌خواهند یک رایانه یا یک تلفن همراه داشته باشند؛ نه! آن‌ها از تلفن‌های همراه یا رایانه‌ها استفاده می‌کنند، چون روابط و ارتباطات جدیدی برای آن‌ها فراهم می‌کند. مردم امروز از فناوری بخاطر گجت‌هایشان استفاده نمی‌کنند، بلکه به خاطر اتصال زندگی‌شان به زندگی تعداد بی‌شماری از دوستان و غریبه‌ها از آنها استفاده می‌کنند. به همین علت است که جمعیت فیس‌بوک از هیچ، معادل جمعیت ایالات متحده آمریکا شد و یا توییتر از گمنامی به مرکز توجه تبدیل گردید؛ این دقیقاً دلیل این است که این رسانه‌ها چگونه به مردم کمک می‌کنند زندگی و دوستان‌شان را مدیریت و سازماندهی کنند و یا تجربه‌هایشان را به اشتراک بگذارند. این همان کاری است که بانک‌ها در بازبینی ارتباطات خود باید انجام دهند. بانک‌ها باید ارتباط بین افراد، پول و امور مالی را به شیوه‌ای ساده و آسان، برقرار کنند؛ به ویژه اگر در پی جذب نسل جدید مشتریان باشند.

مشتریان عصر حاضر، کامپیوتر و سیستم عامل را جزئی از تاریخ می‌دانند. همان طور که ما به شیوه عملکرد برق، اهمیت نمی‌دهیم، برای آن‌ها هم شیوه عملکرد فناوری، اهمیتی ندارد. مهم، قابلیت‌های یک فناوری است. نسل جدید مشتریان، بانک را به‌عنوان یک درس تاریخ می‌بینند. پدر بزرگ‌ها و مادر بزرگ‌های آن‌ها به شعب مراجعه می‌کردند،

۱- نهم اکتبر ۲۰۱۲ میلاد، فورستر، "Is there a future for bank branches?"

پدر و مادرشان از دستگاه‌های خودپرداز استفاده می‌کردند و آن‌ها بانکداری را به‌عنوان یک سرویس اینترنتی می‌بینند که امور مالی‌شان را ساماندهی می‌کند. قابل ذکر است که نیمی از آمریکایی‌ها از بانکداری اینترنتی استفاده می‌کنند در حالی که تنها یک سوم از آن‌ها از همراه‌بانک بهره می‌برند^۱.

هدف شعبه بانک چیست؟

اگر بانک‌ها تصمیم دارند ساختار خود را پیرامون فناوری‌های اجتماعی و دسترسی به موبایل و اینترنت، مجدداً ساماندهی کنند باید از خود پرسند که: هدف شعبه بانک چیست؟ اینترنت همراه و رسانه‌های اجتماعی با یکدیگر ترکیب شده‌اند تا همه قابلیت‌های شبکه شعبه را یک‌جا فراهم آورند. این ترکیب، بانک‌ها را تحت فشار قرار داده که شبکه شعب را تعطیل و روی موبایل و امور مالی اجتماعی، سرمایه‌گذاری کنند. اگر این مسیر را نروند، از بین خواهند رفت و مرگ آن‌ها کم‌تر از یک دهه طول خواهد کشید. برخی رسانه‌ها از جمله ایستگاه‌های تلویزیون و دفاتر روزنامه در این مبارزه محکوم به شکست هستند، زیرا رسانه‌های اجتماعی هم‌چون یوتیوب وارد عرصه شده‌اند.

بانک‌هایی که به واسطه شبکه شعب، شکست خورده‌اند باید شعب مورد نیاز برای فروش را باز نگه داشته و مابقی را تعطیل کنند. تعدادی از بانک‌ها از جمله ای.بی.بانک^۲ و جیبون^۳ در ژاپن، ولزفارگو^۴ و بانک آمریکا^۵ در ایالات متحده آمریکا، بی.بی.وی.ای^۶ و ساجا ناوارا^۷ و برخی دیگر در اروپا چنین کاری را انجام داده‌اند. تعداد چنین بانک‌هایی بسیار اندک و انگشت‌شمار است.

بانک‌های آینده، ارتباطات را هفت روز هفته به‌صورت شبانه‌روزی برقرار خواهند کرد. این ارتباطات، هم فراگیر و پویا هستند و هم قابلیت پیش‌بینی نیازها را دارند و علاوه بر برقراری ارتباط با پول و پرداخت‌ها، شیوه زندگی مالی افراد را نیز ساماندهی می‌کنند.

۱- گزارش تحقیقاتی Pew، ۷ آگوست ۲۰۱۳، "Fifty one Percent of US adults bank online"

۲- eBank

۳- Jibun

۴- Wells Fargo

۵- Bank of America

۶- BBVA

۷- Caja Navarra

حال باید دید چه بر سر شعب این بانک‌ها می‌آید؟ به هر حال، شعب به‌طور کامل قلع و قمع نمی‌شوند. در واقع بسیاری از آن‌ها، زنده و پویا باقی می‌مانند، اما مراکز انجام تراکنش نخواهند بود. شعب، به‌عنوان مراکز خرده‌فروشی، باقی خواهند ماند و نمی‌توان آن‌ها را به‌طور کامل محو کرد. اما مقولهٔ بانکداری مبتنی بر شعبه به‌طور کامل از بین رفته است. بانک‌ها هم‌چنان برای امور فروش و ارتباطات، نیاز به برخی شعب دارند. تنها سیستم نوین شعبه‌ها، باقی خواهند ماند.

هم‌سویی و سازش با فناوری، موضوعی بسیار حیاتی و مهم است. به‌عنوان مثال، فروشگاه‌های کتاب و موسیقی و آژانس‌های مسافرتی در سال‌های اخیر با سرعت بسیار زیادی تعطیل شدند، زیرا می‌باید خود را با عصر فناوری و اینترنت، وفق می‌دادند. وقتی مشتریان با استفاده از اینترنت، کارهای خود را انجام می‌دهند فروشگاه‌های سنتی نیز باید تغییراتی در عملکرد خود ایجاد نمایند. به همین علت است که در حال حاضر فروشگاه‌های کتاب و موسیقی به‌کافی شاپ‌هایی تبدیل شده‌اند که مشتریان را به موسیقی و مطالعه، ترغیب می‌کنند.

بانک‌ها هم تلاش کردند فضای کافی شاپ ماندنی ایجاد کرده و مردم را به گفتگو دربارهٔ پول، ترغیب نمایند. اما این کار، مفید واقع نشد. با وجود کافی‌شاپ‌های متعدد، مشتریان اعتماد نمی‌کردند برای یک فنجان قهوهٔ مجانی به شعب بانک‌ها مراجعه کنند، برخی هم که می‌رفتند مورد تمسخر کارکنان بانک قرار می‌گرفتند. نتیجه این که باید با فراموش کردن گذشته، سازماندهی شعب را از نو آغاز کرد. باید از خود پرسید اگر قرار بود از اول شروع کرد، شبکهٔ شعب چگونه ساخته می‌شد؟

احتمالاً در مرحلهٔ نخست به این سوال باید پاسخ داده شود که «بهترین شبکهٔ خرده‌فروشی را کجا دارد؟» پاسخ شاید مارکس اند اسپنسر^۱، جان لوئیز^۲، تسکو^۳، وال‌مارت^۴ و یا هریک از فروشگاه‌های خرده‌فروشی بزرگ در مراکز خرید معتبر باشد. در نتیجه بزرگ‌ترین مراکز خرید برای استقرار فروشگاه اصلی انتخاب خواهند شد. این مراکز احتمالاً در شهرها و محله‌های پرجمعیت واقع شده‌اند. سوال بعدی این است:

۱ - Marks & Spencer

۲ - John Lewis

۳ - Tesco

۴ - Walmart

«بهترین فروشگاه‌ها متعلق به کدام شبکه است؟» و احتمالاً پاسخ این پرسش نیز شرکت اپل^۱ خواهد بود. بنابراین آیا مراکز فروش خدمات و شعب بزرگ بانک به شیوه اپل و مراکز مشاوره معتبر در خیابان‌های پر رفت و آمد طراحی خواهد شد؟ آیا شرکت اپل در هر شهر، محله، خیابان بزرگ و اطراف شهر، فروشگاه احداث می‌کند؟ قطعاً خیر. پس چرا بانک‌ها این کار را کردند و هنوز هم کماکان در همان مسیر گام برمی‌دارند؟ جواب این سوال این است: چون این شیوه موروثی آن‌هاست. آن‌ها از قدیم‌الایام به همین طریق عمل می‌کردند. بانک‌ها باید یاد بگیرند این مسیر به شکست منتهی می‌شود همان‌طور که سیستم قدیمی کتاب‌فروشی‌ها و فروشگاه‌های موسیقی برچیده شدند.

در نتیجه، استدلال اکثر بانک‌ها این است که به جای ساختار فعلی که به ازای هر ۲۰ هزار نفر یک شعبه وجود دارد، باید به ازای هر ۲۵۰ هزار نفر و یا در هر شهر، محله یا مرکز خرید بزرگ، یک شعبه احداث گردد. حال این پرسش مطرح می‌شود: با هشتاد درصد شعبه باقیمانده که دیگر مورد نیاز نیستند، چه باید کرد؟ چه بر سر شعبی که در حومه شهر و خیابان‌های فرعی‌تر هستند، می‌آید؟ پاسخ صریح این است که باید آن‌ها را با سیستم‌های شبکه‌بندی و خودگردان جایگزین کرد تا مشتریان بتوانند از طریق دستگاه‌های خودپرداز و ابزارهای پرداخت، خودشان کارهای مالی مربوطه را انجام دهند. برعکس آن‌چه به نظر می‌آید این شبکه‌ها ارتباط رودررو را حذف نکرده و در صورت درخواست مشتری، مشاوران بانک از طریق سیستم‌های ویدیویی و از راه دور، پاسخ‌گوی پرسش‌ها و مشکلات خواهند بود و چنان‌چه مایل به صحبت رودررو باشند، یک قرار ملاقات در منزل یا محل کار مشتریان تنظیم خواهد شد.

سیستم توزیع بانک‌ها در آینده این چنین خواهد بود. به عبارت دیگر، بیش از هشتاد درصد از شعب کنونی، تعطیل و با سیستم‌های شبکه‌ای جایگزین خواهند شد و بیست درصد باقی‌مانده، در بهترین مراکز خرید و محله‌های کاری مستقر شده و به شعب بسیار بزرگ در زمینه فروش و مشاوره تبدیل خواهند شد. مکانی که می‌توانید برای کمی استراحت و نوشیدن یک فنجان چای یا قهوه به آن مراجعه کرده و هم‌زمان درباره امور مالی نیز صحبت کنید.

از آن جایی که توزیع فیزیکی به خاطر هزینه‌های گزافِ استخدام و ساخت و ساز، مقرون به صرفه نیست در حال حاضر بسیاری از بانک‌ها در حال پیاده‌سازی استراتژی فوق هستند. در کشورهایی که هزینه‌ی احداث شعب، کمتر از احداث سیستم‌های فناوری اطلاعات است، استقرار چنین سیستمی ضروری نیست.

بانک‌ها برای مشتریان طراحی شده‌اند، نه برای پول

این مسیر، ما را به سمت طراحی بانک‌ها برای افراد، هدایت می‌کند و این همان موضوعی است که شرکت اپل خیلی زود آن را کشف کرد. اپل متوجه شد که باید روی طراحی فناوری برای مشتریان، تمرکز کند، نه روی طراحی کامپیوتر. بنابراین مراکز طراحی اپل همیشه درباره‌ی طراحی شعب برای مشتریان صحبت کرده‌اند نه برای پول. ما می‌خواهیم همین سیستم را برای بانک‌ها پیاده‌سازی کنیم و اکثرمان نیز از شرکت اپل، به‌عنوان پیشرو، بهره می‌بریم. این شیوه‌ی تمرکز بر مشتری به بهترین شکل، توسط فروشگاه‌های شرکت اپل^۱ به انجام رسیده است. سیستم مشاوره‌های داخل فروشگاه^۲، محوطه‌ی بازی کودکان و سایر تسهیلات، برای اولین بار توسط این شرکت به اجرا درآمد و انتقادهای وارده نیز راه به جایی نبرد. هنگامی که نخستین فروشگاه اپل، افتتاح شد شرکت بلومبرگ^۳ در گزارشی اعلام کرد «استیو جابز فکر می‌کند می‌تواند موفق‌تر از خرده‌فروشان مجرب شود اما مشکل این جاست که مسیر وی، معقول به نظر نمی‌آید. دو سال به آن‌ها فرصت می‌دهیم تا با یک تجربه‌ی تلخ و پرهزینه، فروشگاه‌های اپل را تعطیل کنند.»^۴ به هر حال پس از افتتاح نیز کاملاً مشخص بود که فروشگاه‌ها برای مشتریان، بسیار جذاب و بدیع است. هشت سال بعد، فروشگاه اپل در بین خرده‌فروشان واقع در اصلی‌ترین خیابان نیویورک^۵، بیشترین میزان فروش ناخالص را به دست آورد. به عبارت دیگر، خرده‌فروشی از یک محل برای فروش محصولات و خدمات، به شیوه‌ای برای ایجاد حس همکاری، تعلق، مالکیت و وفاداری نسبت به برند، تبدیل شده است.

۱- Apple Stores

۲- Genius Bar: یک میز مشاوره در فروشگاه‌های اپل. م

۳- Bloomberg L.P.: شرکت رسانه‌ی جمعی چندملیتی است که مقر آن در نیویورک در ایالات متحده آمریکا قرار دارد. م

۴- بلومبرگ، ۲۰ می ۲۰۰۱ میلادی، "Sorry, Steve: Here's Why Apple Stores Won't Work"

۵- Fifth Avenue

این‌ها جزو آمال و آرزوهای بانک‌هاست که فکر می‌کنند به آن رسیده‌اند در حالی که همان تجارب سنتی خُرده‌فروشی را در پیش گرفته و به نتیجه مطلوبی هم نرسیده‌اند. پاسخ این پرسش را که کارآیی شعب چیست، این‌گونه می‌توان پاسخ داد: شعب، فروشگاه‌های خُرده‌فروشی هستند که هدفشان جذب همکاری و مشارکت مشتریان است. مشکل امروز این است که شعب در گذشته برای این هدف طراحی نشده‌اند. آن‌ها به‌گونه‌ای طراحی و سازمانده‌ی شده‌اند که به دنبال پول و تراکنش‌های پولی باشند. طراحی آن‌ها برای مدیریت شیوه‌های فیزیکی پول نقد و چک، مناسب است درست همانند مراکز امن برای تراکنش‌ها. علت اصلی این اعتقاد که شعب به زودی از بین خواهند رفت این است که شعب امروز، مانند فروشگاه‌های خُرده‌فروشی برای جذب هم‌پاری و مشارکت مشتریان، به وجود نیامده‌اند بلکه مراکز امنی برای تراکنش هستند که فرآیندهای پولی را انجام می‌دهند.

بباید تصور کنیم فرآیندهای شعبه‌ای در سال ۲۰۱۴ و پس از آن، چگونه به تجارب خُرده‌فروشی تبدیل خواهند شد. من مدت‌هاست شعبی هم‌چون واشنگتن موچوال^۱ در ایالات متحده آمریکا را می‌شناسم که شعبه جدید خود را با عنوان اکازیو^۲ طراحی کرده و گسترش داده است.

اخبار موثق درباره طراحی این شعبه حاکی از آن است که باجه‌های پرداخت و حفاظ‌های سنتی بین تحویل‌دار و مشتری، حذف شده و مکالمات، اکثراً به‌صورت رودررو انجام می‌شوند. به دلیل حذف پول نقد در این سیستم جدید، مسائل امنیتی نیز اهمیت خود را از دست داده و اکثر شعب، روی تعاملات و مکالمات با مشتریان، تمرکز می‌کنند.

آن‌چه نظر مرا جلب کرد این بود که بانک‌هایی هم‌چون ساجا ناوارا و آی.ان.جی دایرکت، از طریق جلسات و کلاس‌های آزاد، همکاری و مشارکت مشتریان را جلب می‌کردند. ساجا ناوارا در اسپانیا بعد از ظهرها در شعب خود کلاس‌های آرایشگری و گل‌آرایی برگزار می‌کرد و آی.ان.جی دایرکت در ایالات متحده نیز جلساتی برگزار می‌نمود که در آن، هرکس مجاز بود سؤالاتی نظیر «یک وام مسکن چگونه کار می‌کند؟» را پرسد

۱ - Washington Mutual

۲ - Occasio



و توضیحاتی دریافت کند. بانک آمپکوآ در ایالت اورگن آمریکا نیز کار مشابهی کرده است. به جای آن که بانک‌ها در ساعات بعدازظهر، تعطیل باشند می‌توان شعب را برای میهمانی‌ها یا جلسات بعدازظهر، رزرو کرد. وقتی پول نقدی در شعب وجود ندارد، مسائل امنیتی نیز مانع از این کار نمی‌شوند؛ باید توجه کرد که در حال حاضر، پول در اطلاعات، نهفته است.

حال بیایید به تجارب از راه دور بیندیشیم و این که اکثر طرفداران فناوری و سیستم‌های الکترونیکی بر این باورند که هیچ کس تمایلی برای مراجعه به یک فروشگاه خرده‌فروشی یا شعبه ندارد، زیرا همه می‌توانند کارهای خود را از راه دور انجام دهند. این باور شاید درست باشد، اما وقتی ما از طراحی بانک‌ها برای مشتریان، صحبت می‌کنیم، هدفمان جذب مشتری است نه دفع وی. بنابراین بانکی که به سمت خدمت‌رسانی از راه دور می‌رود باید در پی راه‌هایی برای برقراری ارتباط با مشتریان نیز باشد، زیرا کسی تمایل خودبه‌خودی به برقراری ارتباط با تلفن همراه، تبلت یا کامپیوتر ندارد. شما از طریق برنامه‌های کاربردی روی موبایل و تبلت با افراد دیگر تعامل برقرار می‌کنید، به دوستانتان

تلفن می‌زنید و برخی از این دوستان ممکن است کارمند بانکتان باشند.

این‌ها همان ترفندهای موفقیت در بانکداری از راه دور است که بانک‌هایی هم‌چون فرست دایرکت^۱ و یو.اس.آ.آ در پیش گرفته‌اند^۲. فرآیندهای آن‌ها بر اساس بانکداری از راه دور طراحی شده اما از طریق ارائه خدمات جالب و شگفت‌انگیز، مشتریان را به برقراری ارتباط با برند، تشویق می‌کنند. خدمات از راه دور آنها حتی الامکان ساده، آسان و مناسب طراحی شده و وقتی نیاز به صحبت با کسی دارید، شخص مورد نظر بسیار آگاه و مفید است. سیستم‌های آن‌ها با تمرکز بر مشتری طراحی شده و با شما همانند یک شخصیت حقیقی برخورد می‌کنند نه یک حساب بانکی. مشاوران، بسیار سریع و بدون فوت وقت و نیاز به مراجعه به مستندات، پاسخ‌گوی مشتریان هستند. به همین علت است که این تأمین‌کنندگان مالی، از بخش خدمات مشتریان، بازخوردهای درخشان و مثبتی دریافت می‌کنند.

حال بیایید این دو دنیا را با هم ترکیب کنیم: فروشگاه خرده‌فروشی و تجارب از راه دور. آیا می‌توان این دو را ترکیب کرد؟ بله می‌توان. این همان کاری است که شرکت اپل از طریق فروشگاه‌ها و خدمات آنلاین خود انجام داده است. هر کجا دچار سردرگمی شدید به عملکرد شرکت اپل دقت کنید. پیاده‌سازی این سیستم روی بخش مالی سبب می‌گردد شعب به جای محلی برای تراکنش، به فروشگاه‌هایی برای تقویت احساس مالکیت و مشارکت نسبت به برند تبدیل شوند و هم‌چنین جلب مشارکت افرادی که طرفدار برنامه‌های کاربردی و خدمات ارائه شده روی موبایل، تبلت و لپ‌تاپ هستند از اهداف آن بوده است. این مشتریان، ممکن است طرفداران وفاداری باشند که بخواهند از خدمات مالی به‌عنوان بخش لاینفک زندگی خود بهره ببرند، هنگام خرید مایحتاج روزمره، بانک خود را نه به عنوان محلی برای تراکنش بلکه به‌عنوان یک مشاور همراه ببینند. هر زمان که اراده کنند بتوانند بپرسند «کاربرد این خدمات چیست؟» یا «حالا باید چه اقدامی کنم؟» و بلافاصله به یک مرکز مشاوره وصل شوند که امکان مکالمه با یک شخص، فراهم است.

۱ - First Direct

۲ - The United Services Automobile Association (USAA)

۳ - مصاحبه با Paul Say در First Direct را نیز مطالعه کنید.

دوباره تأکید می‌کنم که صحبت از طراحی بانک برای مشتریان است نه برای پول یا داده‌ها. این ترفند موفقیت در بانکداری قرن بیست و یکم است که پایه و اساس آن، استفاده از داده برای خدمت‌رسانی به مشتری است.

ساختن یک بانک مشاوره مشتری

در حقیقت، تنها علتِ مراجعهٔ مشتریانِ دیجیتالی به شعب، مقررات و ضوابط بانک‌هاست. قوانینِ مربوط به شناسایی مشتریان، حضور فیزیکی آن‌ها را الزامی می‌کند که بتوانند با ارائهٔ مدرک شناسایی، حساب باز کنند. به عبارت دیگر در دنیای دیجیتال امروز، مشتریان فقط به زورِ قوانین، به شعب مراجعه می‌کنند. اگر این قوانین برداشته شوند، هیچ‌کس به شعبه نمی‌رود.

بنابراین، یک چالش، پیش روی بانک دیجیتال است و آن این است که وقتی دیگر شعبه‌ای وجود نداشته باشد، مشتریان جدید چگونه می‌توانند هویت خود را به اثبات برسانند؟ یک راه خوب این است که تصویری از مدرک شناسایی خود را برای بانک ایمیل کنند، اما برای اکثر بانک‌ها در اکثر کشورها این راه از نظر قانونی، پذیرفته شده نیست. طبق قوانین شناسایی مشتریان و مقررات پول‌شویی، بانک باید اصلِ مدرک شناسایی را رؤیت کند. این تنها دلیل برای وجود شعب است، اما راه‌حل دیگری هم هست.

اگر برای مشتریان سخت است که به شعب، مراجعه کنند چرا نمایندهٔ بانک برای رؤیت مشتری نرود؟ این، جایگزین دیگری برای شعب است که در آن، بانک‌ها از یک ساختار شعبه‌ای به یک مشاور مستقیم برای مشتریان تبدیل می‌شوند. در این دنیای نوین دیجیتال، مشتریان تمام نیازهای تراکنشی خود را از طریق خدمات مستقیم، خودگردان و از راه دور مدیریت می‌کنند. امور مربوط به پول نقد، به‌طورکامل از طریق زیرساخت‌های خودپرداز انجام شده و تنها خدماتِ مربوط به فروش و مشاوره باقی می‌مانند.

اگر تعاملات رودر رو فقط برای امور فروش و مشاوره مورد نیاز باشد، پس می‌توانیم بهترین مشاوران را استخدام کرده و یک ماشین، یک آی‌پد و یک آیفون در اختیارشان قرار دهیم و به محل مشتریان اعزامشان کنیم. هرگاه یک مشتری در سیستم بانکداری آنلاین خود، دکمهٔ «تنظیم یک قرار ملاقات» را بزند، بلافاصله برنامهٔ زمان‌بندی مشاوره را مشاهده خواهد کرد و می‌تواند یکی از زمان‌های مناسب را در مکان مورد نظر خود رزرو

نماید. سیستم آنلاین تنظیم قرار ملاقات، مدت‌هاست که وجود دارد، اگرچه بسیاری از بانک‌ها هنوز از آن استفاده نمی‌کنند، اما مهم‌ترین مزیت آن عدم نیاز به شعب یا کاهش تعداد شعب مورد نیاز است.

چنین آینده‌ای برای بانکداری به آن معناست که نود درصد از تمام عملیات بانکی توسط خود مشتریان، مدیریت خواهند شد. هرگاه نیاز به کمک داشته باشند هم می‌توانند از طریق تلفن، از راه دور کمک بگیرند و همچنین از مشاوران بانک بخواهند به منزل یا محل کار آن‌ها مراجعه کرده و یا اگر راحت‌تر هستند به یک شعبه همه منظوره واقع در نزدیک‌ترین محل بروند. با قلع و قمع کردن شعب اضافه بر سازمان، بانک‌ها یک شبه به دو هدف مهم و استراتژیک دست می‌یابند: کاهش هزینه همراه با افزایش توجه به مشتریان. این همان ایده احداث بانک برای ارائه مشاوره به مشتریان است. اکنون این آن چیزی است که من آن را ساختن یک بانک مشاوره مشتری می‌نامم.

راه حل کلیدی، یک بانک مشاور اجتماعی واقعی است

وقتی درباره یک مشاور بانکی صحبت می‌کنیم که می‌تواند به منزل مشتریان هم مراجعه کند باید از قدرت رسانه‌های اجتماعی به عنوان ابزاری قدرتمند نیز آگاهی داشته باشیم. اکثر نقش آفرینان و مدیران بانکداری، در وبسایت‌های اجتماعی حضور فعال ندارند و از نظر آن‌ها استفاده از فیس‌بوک و توییتر، اتلاف وقت به حساب می‌آید.

این اعتقاد درستی نیست زیرا شرکت‌هایی هم چون امیکس^۱ و بانک‌هایی مانند آی.سی.آی.سی.آی^۲ با استفاده از رسانه‌ها و وبسایت‌های اجتماعی، به موفقیت‌های چشم‌گیری دست یافته‌اند. جذب مشتریان از طریق رسانه‌های اجتماعی، امروز به عنوان یک کار متفاوت دیده می‌شود اما در آینده یک حرکت عادی به شمار خواهد آمد. امروزه رسانه‌های اجتماعی ابزاری برای بخش روابط عمومی یا سازوکاری برای بازاریابی هستند، اما در آینده، بانک‌ها خودشان، جزئی از انجمن‌های اجتماعی خواهند شد. اگر بانک‌ها قبول داشته باشند که رسانه‌های اجتماعی نیز همانند مراکز تماس و شعب، مهم هستند، آن‌گاه می‌توانند به عنوان یک مشاور قابل اطمینان و از راه دور، مشتریان را جذب کنند.

۱ - AMEX: آمریکن اکسپرس، یک شرکت چندملیتی خدمات مالی. م

۲ - ICICI Bank: یک بانک چند ملیتی بزرگ در هند. م

تصور کنید هر روز که وارد فیس بوک یا توئیتر خود می‌شوید، حضور بانکتان را نیز به‌عنوان یک مشاور و همراه حس می‌کنید. مثلاً روی صفحه فیس بوک خود می‌نویسید «چقدر دوست دارم امشب به کنسرت مورد علاقه خود بروم» و بانک شما پاسخ می‌دهد «موجودی شما برای خرید بلیت، کافی است و ما می‌توانیم فرآیند خرید را برایتان انجام دهیم» و یا یک توئیت می‌نویسید که «کاش می‌توانستم این ماشین مدل بالا را بخرم» و بانکتان می‌نویسد «ناراحت نباشید، یک وام خودرو به شما کمک خواهد کرد».

می‌دانم برخی خواهند گفت که «این خیلی وحشتناک است که بانک اطلاعات مرا لو بدهد.» پاسخ این است که همه این اتفاقات با مجوز شخص شما رخ خواهند داد. به‌عنوان مثال اگر من اجازه بدهم که اطلاعات شخصی حسابم به اشتراک گذاشته شود آن‌گاه بانک می‌تواند همیشه و همه جا به من مشاوره بدهد.

فرض کنید تازه به شهر رُم رسیده و در شبکه اجتماعی نیز موقعیت خود را نوشته‌اید، از طرف بانکتان یک پیغام دریافت می‌کنید که «اقامت خوبی داشته باشید، نرخ تبدیل ارز برابر است با فلان قدر و نزدیک‌ترین دستگاه‌های خودپرداز به محل اقامت شما عبارتند از ...»



این روند، بانک هر کس را به یک مشاور عالی برای خرج کردن و پس انداز تبدیل می‌کند و نمایان‌گر آن است که یک بانک کاملاً جذاب با ارتباطات فراگیر و اجتماعی از طریق کانال‌های از راه دور دارم. بنابراین اگر می‌خواهید ببینید رسانه‌های اجتماعی چگونه می‌توانند از یک بازاریاب اجتماعی به یک مشاور اجتماعی تبدیل شوند می‌توانید عملکرد بسیار خوب بانک‌هایی را بررسی کنید که از قدرت نفوذ کانال‌های اجتماعی برای ارتباطات اجتماعی بهره می‌برند.

فصل سوم ۳

بانک‌های دیجیتال کانال ندارند

یکی از مباحثی که هم‌راستا با موضوع شعب، مطرح می‌شود سیستم چند کاناله سنتی است. تحقیقات متعدد حاکی از آن است که اولویت اول در استراتژی بانک‌های خرد، هماهنگ کردن و بهبود همکاری و هم‌راستایی بین شعب، اینترنت و مراکز تماس است. یکی از دلایل این موضوع، همان‌طور که قبلاً نیز اشاره شد، آن است که در پی کاهش فروش شعب، ارتباط این کانال با سایر کانال‌ها کم‌رنگ‌تر شده، در حالی که با افزایش سالیانه فروش اینترنتی، تمرکز روی اینترنت همراه نیز افزایش یافته است.

به هر حال، صحبت کردن درباره کانال‌ها به این شیوه اشتباه است، زیرا توجه و تمرکز را معطوف به یکپارچه‌سازی خدمات دیجیتال و خدمات انسانی می‌کند.

«ما مراکز تماس را راه‌اندازی کردیم سپس بخش بانکداری اینترنتی و حالا باید بانکداری همراه

و همراه بانک را مدیریت کنیم. این کانال‌ها هیچ وقت تمام نمی‌شوند...»

بانک‌هایی که چنین طرز تفکری دارند اشتباه می‌کنند چراکه موبایل، یک کانال نیست. بانکداری اینترنتی، کانال نیست. مراکز تماس و دستگاه‌های خودپرداز، کانال نیستند. هیچ کدام از این‌ها کانال نیستند. گره خاکی ما را جمعیتی فرا گرفته که زندگی دیجیتالی دارند و به شیوه‌ای صحیح آن را با زندگی فیزیکی خود یکپارچه کرده‌اند. ما هم‌زمان که در خیابان قدم می‌زنیم، پیامک می‌فرستیم، با تلفن همراه صحبت کرده و تعامل برقرار می‌کنیم. از طریق برنامه‌های کاربردی مسیر یاب، موقعیت جغرافیایی خود را مشخص کرده و مقصدمان را پیدا می‌کنیم. در گوشی تلفن همراه خود روزنامه می‌خوانیم

و برنامه‌های تلویزیون را می‌بینیم. دادوستدهای شخص به شخص، رودر رو و غیره انجام می‌دهیم.

در آینده‌ای بسیار نزدیک، هر شخص روی کره زمین چنین ارتباطات دیجیتالی برقرار خواهد کرد و در پی آن، طرز تفکر متفاوتی نیز خواهد داشت. در واقع، این مسیر هم‌اکنون آغاز شده است. ما بدون آن‌که فکر کنیم در یک زمان روی کانال تلفن همراه هستیم و چند لحظه بعد احتمالاً به سراغ کانال اینترنت می‌رویم. در یک زمان ممکن است یک کار دیجیتالی انجام دهیم و در زمان دیگر از کانال فیزیکی استفاده کنیم. کانال دیجیتالی ما همان کانال فیزیکی است، این کانال‌ها با یکدیگر و با زندگی همه ما درهم تنیده شده است.

به همین علت است که باید فکر کردن به کانال‌ها و چند کاناله بودن را متوقف کنیم. در تفکر بانکداری ما یک نقص ساختاری وجود دارد. ما باید بدانیم که این‌ها کانال نیستند. این‌ها زندگی روزمره افراد در قرن بیست و یکم هستند که دیجیتالی شده‌اند. ما درباره سیستم و استراتژی چند کاناله صحبت می‌کنیم، ولی من اعتقادی به چند کاناله بودن ندارم؛ به نظر من استراتژی درست، تفکر درباره ترکیب خدمات و خدمت‌رسانی به مشتریان در مواقع مورد نیاز آن‌هاست. برای من، ارائه دیجیتالی خدمات مهم است که امروز از طریق تلفن همراه صورت می‌گیرد و در آینده‌ای نزدیک خدمات را روی ساعت یا عینکم دریافت می‌کنم. این، خواسته من است، اما شاید بقیه آن را نخواهند. برخی، خواهان خدمات مبتنی بر شعبه هستند و برخی دیگر ارتباط با مرکز تماس را می‌خواهند. و به هر حال باید در نظر داشت که همه در پی خدمات از راه دور و دیجیتالی نیستند.

درباره مشتریان صحبت کنید، نه درباره کانال‌ها

در واقع، موضوعی به نام چند کاناله وجود خارجی ندارد. کانال‌ها مجراهایی هستند که بانک‌ها برای برقراری ارتباط با مشتریان، به وجود می‌آورند. مشتریان در پی خدماتی هستند که نیازهای آنان را برآورده کنند، مانند خرید یک خانه. مشتریان می‌خواهند خدمات را به شیوه دلخواه خود و متناسب با نیازهایشان دریافت نمایند. بنابراین دسترسی بانک‌ها به مشتریان از طریق کانال، مهم نیست بلکه دسترسی مشتریان به بانک‌ها

به واسطه نیازهایشان، موضوع اصلی است.

به همین علت است که من ترجیح می‌دهم به جای صحبت درباره کانال‌های متعدد، به مشتریان متعدد بپردازم. مشتریان، بسته به موقعیت جغرافیایی، سطح اجتماعی، نگرش و سازگاری با فناوری، متفاوت از یکدیگر هستند. برخی مشتریان، خدمات تمام‌دیجیتالی می‌خواهند و برخی دیگر فقط خواهان ارتباطات رودررو هستند. چالش بانک، طراحی و ارائه خدمات به مشتریان، مطابق با سلايق و خواسته‌های آنان است. فراتر از آن، چالش بانک، طراحی خدمات برای مشتریان به شکلی است که مشتریان کانال‌های مد نظر بانک را برای ارتباطات خود برگزینند. بنابراین، مهم‌ترین کار، هدایت مشتریان به سمت کانال‌هایی است که برای بانک‌ها در اولویت بالاتری قرار دارند.

این، مهم‌ترین بحثی است که غالباً با بانک‌ها دارم، به‌ویژه در جلساتی که درباره نقش شعب صحبت می‌کنیم. به‌عنوان مثال، در یکی از مکالمات اخیر، یکی از بانک‌ها این بحث را مطرح می‌کرد که کسب‌وکارهای کوچک و متوسط نیاز به شعب دارند. این حرف درست است، برخی از آن‌ها نیازمند شعبه هستند. برخی از کسب‌وکارهای کوچک و متوسط، مقادیر زیادی پول نقد جابه‌جا می‌کنند و این نیاز فیزیکی به سپرده، آنان را به شعبه و خدمات مبتنی بر شعب، وابسته می‌کند. ولی آیا آن‌ها به شعب نیاز دارند که وام بگیرند؟ می‌توان گفت نه لزوماً. من یک کسب‌وکار کوچک یا متوسط هستم و مدیر بانکم یک بار در سال به دفتر کار من مراجعه می‌کند تا مباحث مالی را با هم مرور کنیم. شعب می‌توانند با فروش مستقیم و مدیران محصول و خدمات مستقیم جایگزین شوند.

بنابراین به بحث اصلی برمی‌گردیم. چه کسانی به شعبه نیاز دارند؟ افرادی که ارتباط با کارمندان شعب را دوست دارند؟ افرادی که نیازمند یک مکان فیزیکی هستند تا بدانند پولشان کجاست؟ افرادی که در مقابل تغییر، مقاومت می‌کنند؟ افرادی که مسیرهای جایگزین را نمی‌شناسند؟ افرادی که از مسیرهای جایگزین، مطمئن نیستند و نیاز به آموزش دارند؟

آن‌ها کمی شبیه به بسیاری از افرادی هستند که در مقابل تلفن‌های همراه مقاومت کرده و فکر می‌کردند تلفن‌های هوشمند فقط مخصوص جوان‌ها و متخصصان موبایل

است، اما امروز به آن‌ها وابسته شده‌اند، یا افرادی که فکر می‌کردند نیازی به اینترنت ندارند، تا زمانی که بسیاری از خدمات از طریق اینترنت ارائه شدند. البته برخی افراد به دلایل متفاوتی مانند ترس، احساس عدم امنیت، بی‌اعتمادی، عدم دسترسی، دانش کم و غیره، همچنان از تلفن همراه یا بانکداری اینترنتی استفاده نمی‌کنند.

بنابراین، من حدس می‌زنم چنانچه بانک‌ها برنامه‌های خود را روی هدایت مشتریان از شعبه به سمت سیستم از راه دور، متمرکز کنند و در راستای آموزش شیوه عملکرد این سیستم‌ها، کارگاه‌های آموزشی متعدد و فراگیری برگزار نمایند، می‌توانند علاوه بر ترویج سریع‌تر و ساده‌تر کانال‌های از راه دور، هزینه‌های ناشی از عملیات مبتنی بر شعبه را نیز به میزان قابل توجهی کاهش دهند.

این موضوع مرا به یاد همکاری با یک بانک در دهه ۹۰ میلادی می‌اندازد، هنگامی که بانک مذکور در راستای اجرای برنامه هدایت مشتریان به سمت خدمات خودگردان^۱، دستگاه‌های خودپرداز را برای امور سپرده‌گذاری و برداشت وجه در شعب، مستقر کرده بود. با وجود این سرمایه‌گذاری کلان برای خودکارسازی تراکنش‌ها، تنها درصد کمی از مشتریان از سیستم‌های خودگردان استفاده می‌کردند. بنابراین بانک برنامه‌ای را در پیش گرفت تا بتواند مشتریان را وادار به استفاده از این خدمات کند.

در تمامی شعب، کارمندان مستقر شدند تا با مشتریان صحبت کرده و شیوه کار با دستگاه‌ها را به آن‌ها بیاموزند. مشتریان بالغ‌تر، مانند مادران پر مشغله، علاقه‌مند بودند که یک بار شانس خود را امتحان کرده و با کمک کارمندان بانک، از دستگاه‌ها استفاده نمایند. پیش از آن، اکثر مشتریان به علت عدم آگاهی از کارکرد دستگاه‌ها یا به خاطر کمبود وقت، ترجیح می‌دادند از سیستم خودگردان استفاده نکنند.

طبق یافته‌های مستند، تنها گروهی که در مقابل این برنامه مقاومت می‌کردند، آقایان بودند. بله، هورمون مردانه تسوسترون در مردها این احساس را به وجود می‌آورد که به هیچ آموزشی احتیاج نداشته و بانک نیز نمی‌تواند آن‌ها را بر خلاف میلشان وادار به استفاده از دستگاه کند. مردان جوان‌تر، در برابر تغییر، مقاومت بیشتری داشتند. من حدس می‌زنم اگر بانک‌ها بخواهند سیستم بانکداری با موبایل را هم پیاده‌سازی کنند با

همین مقاومت‌ها مواجه می‌شوند، اما دست‌کم خواهند توانست یک سوم تا دو سوم از مشتریان را از شعب، بیرون بکشانند.

بانک دیجیتال، بانک تکامل یافته است

بنابراین با حرکت مشتریان به سمت زندگی دیجیتال، بانک‌های جدید دیگر پاسخگوی نیازهای آن‌ها نیستند مگر آن‌که به بانک دیجیتال تبدیل شوند.

بانک دیجیتال، اعتقادی به کانال‌ها نداشته و هرگونه صحبت درباره استراتژی چندکاناله را اشتباه محض می‌داند. در واقع بانک دیجیتال، صرفاً روی شیوه زندگی روزمره مشتریان، شیوه ارتباط آن‌ها با تأمین‌کنندگان مالی و دریافت خدمات توسعه یافته دیجیتالی تمرکز می‌کند. این نوع خدمت‌رسانی فراگیر در حین زندگی روزمره بهتر از خدمات واکنشی هنگام درخواست مشتریان است. خدمت‌رسانی فراگیر به معنی درک خواسته‌ها و سلايق مشتریان و برآوردن نیازهای مالی آن‌ها به محض نمایان شدن است. این همان کاری است که شرکت‌های آمازون و اپل انجام می‌دهند. برای دریافت یک کتاب یا موسیقی نیازی به تکمیل چندین فرم متفاوت نبوده و تنها یک کلیک و پرداخت آنلاین، کفایت تا به آن کتاب یا موسیقی دسترسی پیدا کرد. البته خدمت‌رسانی فراگیر در بانک‌های دیجیتال، فراتر از این است. بانک دیجیتال از طریق استاندارد جی.اس.ام، نیازها و سلايق مرا رصد کرده و همان‌طور که به زندگی عادی خود ادامه می‌دهم پیشنهادهای مالی متناسب با شرایط، ارائه می‌کند. بانک دیجیتال تشخیص خواهد داد که من شب گذشته مشخصات یک تلویزیون ال.سی.دی جدید به قیمت ۴۹۹ دلار را در گوگل مطالعه می‌کردم و حال که از مقابل یک مغازه صوتی تصویری می‌گذرم، به من یک کوپن تخفیف با کیو.آر.کد^۲ می‌دهد که همان موقع می‌توانم تلویزیون دلخواهم را با ۵۰ دلار تخفیف به قیمت ۴۴۹ دلار خریداری کنم.

در واقع، بانک دیجیتال در حال حاضر وجود دارد. فقط کافی است به کیف

۱- Global System for Mobile Communications (GSM): یا سامانه جهانی ارتباطات همراه یکی از متداول‌ترین استانداردهای تلفن‌های همراه در جهان و یک شبکه سلولی است که تلفن‌های همراه از طریق جستجوی نزدیک‌ترین فضای اطراف به آن متصل می‌شوند. م

۲- Quick Response Code (QR Code): یک رمزینماتریسی یا بارکد دو بُعدی است که با پویندهای QR تلفن همراه دوربین‌دار و تلفن هوشمند قابل خواندن است. این بارکد در بردارنده چیدمانی از چهارگوش‌های سیاه بر روی زمینه سفید است. داده نهفته می‌تواند نوشته، نشانی وب، شماره تلفن، یا داده دیگری باشد.

پول گوگل^۱ و اپل پسونک^۲ نگاهی بیندازید که هیچ کدام، یک بانک نیستند ولی مانند سرویس های بانکی در ابتدا اطلاعات را از کاربران می گیرند و پردازش تراکنش های مالی را در سیستم های ستادی خود انجام می دهد.

از آن جایی که بانک دیجیتال از طریق ارائه تخفیف یا جایزه می تواند مشتریان را به سمت و سوی مد نظر خود هدایت کند، لذا خدمات فراگیری که ارائه می کند نیز خاص هستند. به عنوان مثال به مشتریان اعلام می کند چنانچه کالاهاى مورد نیاز خود را از یک فروشگاه خاص، خریداری کرده و از دستگاه کارت خوان بانک آن ها استفاده نمایند، از پنج درصد تخفیف برخوردار خواهند شد.

در واقع، از آن جایی که بانک دیجیتال قادر به تشخیص کلیه تراکنش های شخص به شخص، شخص با ماشین یا حتی ماشین با ماشین است لذا یک بانک توسعه یافته به شمار می آید. با استفاده از روشگان^۳ آر.اف. آی. دی^۴، تراکنش ها در همه کالاها از یک لباس معمولی گرفته تا یک پله برقی، ثبت و ضبط می شوند. این به آن معناست که همه اشیاء به صورت هوشمند و بی سیم از طریق ارتباط اینترنتی بین آن ها^۵ با یکدیگر در ارتباط هستند. ارتباط اینترنتی بین اشیاء، یک دنیای توسعه یافته نوین و سرشار از حقایق دیجیتال پیش روی ما قرار داده که در آینده ای بسیار نزدیک، پنجاه میلیارد وسیله با یکدیگر در ارتباط خواهند بود.

ارتباط اینترنتی بین اشیا

برقراری ارتباط اینترنتی بین اشیا به این معنی است که بین تمام دستگاه های کامپیوتری اطراف ما از اتومبیل گرفته تا یخچال، از کلید گرفته تا جاسوئیچی، جواهرات و ساعت، همه و همه، ارتباطات اینترنتی اعم از بی سیم و باسیم، برقرار است. در واقع هر شیء که

۱ - Google Wallet

۲ - Apple Passbook

۳ - Methodology

۴ - Radio Frequency Identification (RFID): شناسایی فرکانس رادیویی، یک متدولوژی ارتباطاتی رادیویی (کوتاه برد) که از «تگ» یا مدارهای یکپارچه کوچک متصل به یک آنتن استفاده می کند. هنگامی که تگ، نزدیک و یا در محدوده کدخوان مغناطیسی قرار می گیرد، میدان مغناطیسی تولید شده توسط کدخوان، باعث فعال شدن تگ و ارسال سیگنال می شود. م

۵ - Internet of Things: مفهومی رایانشی است برای توصیف آینده ای که در آن اشیاى فیزیکی یکی پس از دیگری به اینترنت وصل می شوند و با اشیاى دیگر در ارتباط قرار می گیرند. ارتباط اینترنتی بین اشیا رابطه نزدیکی با مفهوم «شناسایی از طریق فرکانس رادیویی (RFID)» به عنوان یک روش ارتباطی دارد اما شامل فناوری های حسگر، فناوری های بی سیم، دادهای کیوار و... نیز می شود.

دارای تراشه باشد، در این چرخه قرار خواهد گرفت. همه ما در آینده‌ای نزدیک توسط تراشه‌های موجود در اشیاء، زیر ذره‌بین قرار گرفته و رصد می‌شویم؛ چشم‌انداز برقراری ارتباط اینترنتی بین اشیاء این است: ارتباط فراگیر با همه اشیائی که بی‌وقفه با هم در ارتباط و تراکنش هستند.

نکته کلیدی این است که ارتباط اینترنتی بین اشیاء، موج بعدی تغییرات عظیم را ایجاد خواهد کرد. ممکن است ده سال یا بیشتر طول بکشد، اما همان‌طور که در اوایل دهه ۱۹۹۰ میلادی درباره بانکداری اینترنتی صحبت کردیم و از اوایل سال ۲۰۰۰ میلادی، یک موج عظیم از تغییرات شکل گرفت، اینترنت اشیاء نیز موج بعدی را ایجاد خواهد کرد. این دنیایی که در آن همه اشیاء در همه جا به یکدیگر متصل هستند و می‌توانند با هم دادوستد و تراکنش کنند، فرصت و تغییر خارق‌العاده‌ای برای بانک‌ها به شمار می‌آید و بانک‌هایی که امروز تغییر کنند، در آن زمان برنده خواهند بود.

شما می‌توانید در همه اشیاء، یک تراشه بگذارید و آن‌ها را رصد کرده یا با آن‌ها ارتباط برقرار کنید. اتومبیل، تلفن، دیوارها، سقف، کتاب‌ها، پوستر، پنجره، آجر و حتی کودکان در این چرخه حضور دارند.

این به آن معناست که بانک‌ها امروزه باید تلاش کنند سبکی از تراکنش و دادوستد را برای زمانی که همه چیز در همه جا به یکدیگر متصل است؛ ارائه کنند. پرسش‌هایی که باید در پی پاسخش بود عبارتند از:

- فرآیند کار چگونه خواهد بود؟
- تأمین‌کننده چه کسی است؟
- سیستم امنیت و احراز هویت چگونه کار خواهد کرد؟
- از چه زمانی محصولات و خدمات مربوط به این قابلیت در بانک‌ها ارائه می‌شوند؟

امروزه با وجود فناوری‌های بی‌سیم^۱ و آر.اف.آی.دی، می‌توانیم آثار این تغییرات را به خوبی مشاهده کنیم. وقتی درباره وجود تراشه در همه اشیائی صحبت می‌کنیم که می‌توانند به صورت بی‌سیم با یکدیگر در ارتباط باشند، منظورمان همان تراشه‌های آر.اف.

۱ - Near Field Communication (NFC): یک ارتباط بی‌سیم با بُرد کوتاه و فرکانس بالا که تبادل داده‌ها بین دستگاه‌هایی که حدود ده سانتیمتر باهم فاصله دارند را فراهم می‌آورد.

آی.دی امروز هستند. از آن جایی که آر.اف.آی.دی تنها می‌تواند حجم کمی از اطلاعات را در خود نگه دارد نیاز به چیزی دارد که اطلاعات آر.اف.آی.دی را دریافت کند و آن، این.اف.سی است. بنابراین این.اف.سی در تلفن‌ها و سایر قطعات، مکانیزم خواندن اطلاعات را برای آر.اف.آی.دی انجام می‌دهد.

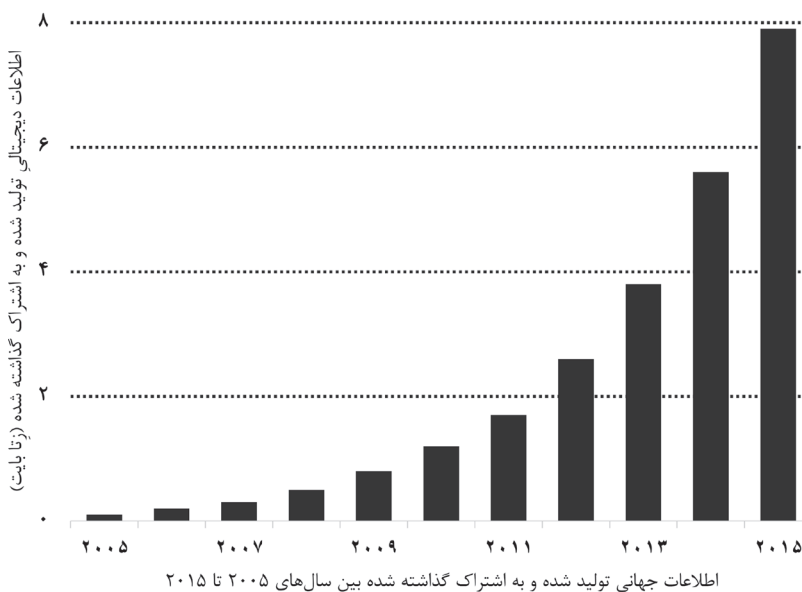
حتما در فروشگاه‌ها با این صحنه مواجه شده‌اید که وقتی می‌خواهید کالایی را خریداری کنید آن را باید به صندوقدار فروشگاه بدهید، در آینده فقط کافی است که کیو.آر.کد کالا را از طریق تلفن همراه خود بخوانید و یا تلفن را روی کد آر.اف.آی.دی آن بگیرید تا پول آن کالا خود به خود از حساب شما کسر و به فروشنده داده شود و کالا توسط شما خریداری شود. علاوه بر این در آینده‌ای نزدیک، برقراری ارتباط اینترنتی بین اشیاء تبدیل به اینترنت همراه اشیاء خواهد شد که در آن همه چیز از طریق شبکه، مکان‌یابی و شناسایی خواهد شد.

نکته مهم، همین سیستم تراکنشی مبتنی بر شبکه و تراشه است. سیستمی مبتنی بر شبکه که همه چیز را به صورت آنی، زیر نظر دارد بسیار پیچیده‌تر و هوشمندتر بوده و احتمالاً آینده را در دست خواهد گرفت، اما سیستم مبتنی بر تراشه ممکن است در تعقیب تراکنش‌ها، نقش کوتاه‌مدت و یا میان‌مدتی ایفا نماید.

چرا نباید درباره کانال، بحث کرد؟

همان‌طور که مشاهده می‌شود بانک‌های دیجیتال در آینده‌ای نزدیک، هدایت امور را به عهده خواهند گرفت و با استفاده از فناوری‌های توسعه‌یافته، مشتریان خود را ردیابی و رصد می‌کنند تا خدمات فراگیر و متناسب با شرایط به آن‌ها ارائه دهند. بانک‌های دیجیتال فراگیر خواهند شد و کانال را به رسمیت نمی‌شناسند چرا که آن‌ها در هر فضای دیجیتالی که مشتری زندگی می‌کند حضور دارند. پس چرا باید درباره کانال‌ها صحبت کنیم؟ چرا سعی می‌کنیم با یکپارچگی کانال‌ها روبرو شویم؟ علت فقط تاریخ و پیشینه است.

نخستین کانال‌های نوین بانکی، در اوایل دهه ۱۹۹۰ میلادی معرفی شدند. در آن زمان، مراکز تماس، یک مشکل به شمار می‌آمدند و بحث بر سر این بود که دستگاه‌های خودپرداز می‌توانند به عنوان کانال بازاریابی مورد استفاده قرار گیرند. سپس اینترنت فراگیر شد و ایمیل به عنوان یک وسیله ارتباطی با بانک، مورد استفاده قرار گرفت. اما امروز، این



راه‌ها به گذشته‌های دور پیوسته‌اند.

در نتیجه، شرکت‌های فناوری، بحث درباره سیستم‌های چند کاناله را آغاز کردند تا بتوانند شعبه، مرکز تماس، دستگاه خودپرداز و اینترنت را با یکدیگر یک پارچه کنند. از آنجایی که تلویزیون‌های تعاملی نیز در راه بودند، پس تلویزیون هم یک کانال به شمار می‌آمد. هدف سیستم چند کاناله، پُر کردن شکاف بین کانال‌ها است و توصیه شرکت‌های فناوری، استفاده از میان‌افزارها بود تا بتوانند محیطی یکتا برای تجارب مشتریان فراهم آورند. موضوع و دغدغه اصلی، هم‌راستا کردن تعاملات بانک از طریق شعبه، دستگاه خودپرداز، مرکز تماس و اینترنت بود.

من در سال ۱۹۹۷ میلادی، مقاله‌ای درباره بانکداری ارائه دادم. حتی در آن زمان هم ما درباره بانکداری ۲۴ x ۷، صحبت می‌کردیم. بحث بر سر این بود که بانکداری باید همیشه، در هر مکان و در هر زمان وجود داشته باشد و امروز نیز هم چنان همان بحث را داریم. امروز درباره رسانه اجتماعی صحبت می‌کنیم، اما آن زمان هم درباره ارتباطات آنلاین و اقتصاد تجربی صحبت می‌کردیم که متناسب با نیازهای در حال گسترش مشتریان، باید تغییر کنند.

با مرور اسلایدهای مقاله خود، مشاهده می‌کنم مسائلی که آن زمان ذهن ما را به خود مشغول کرده بودند، هم‌چنان وجود دارند؛ آن مسائل شامل تجارب مشتریان، وفاداری به برند، پشتیبانی از مشتریان، خدمت‌رسانی، داده‌کاوی^۱ برای شخصی‌سازی خدمات و یکپارچگی کانال‌ها بودند. کماکان همان بحث‌ها در جریان است، فقط گاهی نامشان تغییر می‌کند. در دهه ۹۰ میلادی زمانی که تعاملات مشتریان از طریق کانال‌های متعدد، صورت می‌گرفت مبحث هم‌سویی و یکپارچگی کانال‌ها یک چالش بزرگ به شمار می‌آمد:

- آیا شعب می‌توانند به مشتریان، همان چیزی را بگویند که او دیروز در اینترنت خوانده است؟
- آیا مرکز تماس می‌داند که شعب، به مشتریان چه می‌گویند؟
- آیا دستگاه‌های خودپرداز می‌توانند نکات مشورتی را روی کاغذ رسید، چاپ کرده و به مشتری بدهند؟

تمام این موارد نیاز به یکپارچگی کانال‌ها داشت. در واقع تمام آن دغدغه‌ها امروز هم وجود دارند با این تفاوت که با وجود حجم زیاد تماس‌های تلفنی، ایمیل‌ها و پیامک‌ها، نظرات درج شده در وبلاگ‌ها، توئیتر، فیس‌بوک و غیره، پیچیدگی‌های دنیای امروز به مراتب بیشتر است.

پیچیدگی مذکور در سال ۲۰۰۲ و با افزایش داده‌های تولید شده توسط کاربران و افزایش اطلاعات دیجیتال تولید شده و به اشتراک گذاشته شده در سطح دنیا، بسیار پررنگ شد. در واقع از سال ۲۰۰۵ تا ۲۰۱۱ میلادی، میزان اطلاعات تولید شده و به اشتراک گذاشته شده از مستندات گرفته تا تصاویر، به میزان ده برابر افزایش یافته و به رقمی معادل دو تریلیون گیگابایت رسیده که هم‌اکنون نیز روز به روز در حال افزایش است. هم‌زمان، تقاضا برای دسترسی از راه دور به خدمات اینترنتی نیز در کشورهای در حال توسعه، توسعه یافته و نوظهور از نظر اقتصادی، با حداکثر سرعت، در حال افزایش است. بیکرانی تقاضاها روی کانال‌های از راه دور، مدیریت تعاملات چند کاناله را دچار

۱- Data Mining: داده‌کاوی، پایگاه‌ها و مجموعه‌های حجیم داده‌ها را در پی کشف و استخراج دانش، مورد تحلیل و کندوکاوهای ماشینی (و نیمه‌ماشینی) قرار می‌دهد. این گونه مطالعات و کاوش‌ها را به واقع می‌توان همان امتداد و استمرار دانش کهن و فراگیر آمار دانست. تفاوت عمده در مقیاس، وسعت و گوناگونی زمینه‌ها و کاربردها و نیز ابعاد و اندازه‌های داده‌های امروزی است که شیوه‌های ماشینی مربوط به یادگیری، مدل‌سازی و آموزش را می‌طلبد.

پیچیدگی‌هایی کرده و سازماندهی هم‌سو و یک‌پارچه آن‌ها، امروزه از اهمیت بیشتری برخوردار است. به عنوان مثال فرض کنید شخصی برای دریافت وام درخواست آنلاین را روز گذشته پر کرده است و وقتی به پرسش‌های ارزیابی آنلاین برای دریافت وام پاسخ می‌داده و مورد تایید سیستم قرار گرفته دیگر مایل نیست شعبه به او بگوید که واجد شرایط دریافت وام نیست. هم‌چنین در شرایطی که شب گذشته از طریق برنامه کاربردی تلفن همراهش، اولین قسط وام خود را پرداخت کرده دوست ندارد از مرکز تماس به او زنگ بزنند و پیشنهاد یک وام جدید بدهند.

سازگاری کانال‌ها بخش مهمی از بانک دیجیتال است

همان‌طور که اشاره شد بانک‌های دیجیتال کانال‌های خود را مجزا نمی‌کنند اما مجموعه‌ای از کانال‌های دیجیتال شده را زیر نظر دارند تا بتوانند خدمات هم‌سو و سازگار ارائه دهند. وقتی مؤلفه‌های انسانی و دیجیتال‌سازی با یکدیگر ترکیب شوند، خدمات فراگیر و توسعه‌یافته ارائه خواهند شد. برای بانک‌های امروز، این موضوع یک چالش است اما من یک یا دو نمونه پیدا کرده‌ام که بانک‌ها پیشنهاد‌های خود را متناسب با فناوری توسعه‌یافته دیجیتال تدوین و ارائه کرده‌اند.

به عنوان مثال، ولزفارگو^۱ در ایالات متحده، روی دستگاه‌های خودپرداز پیغام‌های شخصی به مشتریان می‌دهد. دستگاه‌های خودپرداز ولزفارگو صفحه نمایش‌های شخصی‌سازی شده‌ای دارند که بر مبنای استفاده‌های قبلی از دستگاه، فعالیت‌های مورد علاقه مشتریان و اولویت‌های اصلی آن‌ها را پررنگ‌تر نمایش می‌دهند. هم‌چنین با استفاده از ابزاری به نام «ردیابی پول نقد^۲» این امکان برای مشتریان فراهم می‌شود که گزارش برداشت‌های ماهیانه خود را روی صفحه نمایش ببینند. این ابزار به مشتریان اجازه می‌دهد یک عدد برداشت، به عنوان هدف تعیین کرده و مشاهده کنند که در ماه گذشته چه مقدار پول نقد از حسابشان خارج شده ضمن آن که طی یک سال گذشته، میانگین برداشت‌ها چقدر بوده است. این امکانات، منجر به ایجاد هماهنگی بین تمام کانال‌ها می‌گردد.

۱ - Wells Fargo

۲ Cash Tracker

مثال دیگری از نوآوری در این زمینه، بانک آلیور^۱ در لهستان است. این بانک در نوامبر ۲۰۰۸ میلادی تأسیس شد و هدفش این بود که تا پایان سال ۲۰۱۲ میلادی، دو الی چهار درصد از سهم بازار در بخش بانکداری خرد لهستان را به دست آورد. تا پایان نوامبر ۲۰۱۲ میلادی، بانک مذکور با چهار درصد سهم بازار در زمینه وام مسکن، ۳/۲ درصد در وام‌های شخصی و ۳/۸ درصد در حساب‌های جاری، فراتر از میزان تعیین شده در اهدافش پیش رفت. این بانک، یک میلیون و ۴۰۰ هزار مشتری دارد و پس از ۲۲ ماه سربه‌سر شدن سود و زیان، هم‌اکنون در زمینه جذب مشتریان جدید، رتبه نخست را دارد. در نقطه مقابل، بانک مترو^۲ در بریتانیا که مبتنی بر شعبه است، در سه سال نخست فعالیت خود بیش از یکصد میلیون پوند، ضرر کرد^۳. مثال دیگر بانک آلیور است که در دسامبر ۲۰۱۲ میلادی با قیمت سهام ۱۸ دلار وارد بورس اوراق بهادار وارسا^۴ شد. سهام بانک، بیشترین عرضه عمومی اولیه^۵ در بورس وارسا را داشت و تا آگوست ۲۰۱۳ میلادی، ارزش آن تقریباً دو برابر شده و به ۳۲ دلار رسید.

یکی از دلایل اصلی موفقیت بانک آلیور، سیستم مجازی آن است که همانند یک شعبه، هفت روز هفته به صورت شبانه‌روزی، خدمت‌رسانی می‌کند و از طرق مختلف از جمله ویدیوکنفرانس یا مکالمات آنلاین، می‌توان با کارمندان بانک ارتباط برقرار کرد. مشتریان می‌توانند در شعب مجازی آلیور محصولات را به صورت آنلاین خریداری کرده و برای تکمیل فرم درخواست نیز از کارمندان بانک، مشاوره بگیرند. پردازش فرم‌ها روی صفحه نمایش، قابل مشاهده است و مشتریان به سادگی می‌توانند مراحل کار را دنبال کنند.

برنامه‌های کاربردی ویژه‌ای نیز در فروشگاه‌های آبل و گوگل به فروش می‌رسند که دسترسی به کلیه خدمات این بانک را از طریق تلفن‌های هوشمند فراهم می‌آورند. این برنامه‌ها ویژگی‌های دیگری نیز دارند از جمله:

۱ - Alior Bank

۲ - Metro bank

۳ - زبان‌های بانک مترو در ماه می ۲۰۱۳، یعنی سه سال پس از تأسیس در جولای ۲۰۱۰ میلادی، از مرز یکصد میلیون پوند گذشت. در سال ۲۰۱۲، زبان قبل از پرداخت مالیات این بانک برابر با ۴۵/۷ میلیون پوند بود اما از آنجایی که نروتمندانی هم‌چون Steve Cohen و Reuben Brothers از مشتریان این بانک هستند لذا ضرر و زیان‌های ثبت شده تأثیری در گسترش بانک نداشته‌اند.

۴ - Warsaw Stock Exchange

۵ - Initial Public Offering

- نمایش وضعیت پس‌انداز شخصی با تکان دادن گوشی تلفن همراه؛
- انتقال وجه فوری از طریق تلفن همراه؛
- استفاده از شبکه‌های اجتماعی مانند فیس‌بوک برای انتقال وجه؛
- انتقال وجه با استفاده از دوربین تلفن همراه (از طریق عکس گرفتن از صورت حساب).

بخش تفریحی بانک موسیقی، فیلم و بلیت سینما رایگان ارائه می‌کند. در بخش تفریحی علاوه بر این شما می‌توانید تلفن‌های هوشمند و سایر محصولات را با تخفیف ویژه و یا اقساط بدون بهره خریداری کنید. این بانک در عرصه نوآوری، پیشرو بوده و سایر بانک‌های لهستان از جمله بانک بی.آر.پی^۱ برای تغییر رویه، تحت فشار قرار گرفته‌اند تا بتوانند با آن رقابت کنند. (مطلب «ام بانک لهستان، بانک مادر خود را نابود کرده است» را در همین فصل مطالعه کنید).

بانک‌های آلیر و ولزفارگو نشان داده‌اند بانک‌ها برای بقا در عرصه رقابت باید برنامه‌های خود را به صورت مجازی و در رسانه‌های اجتماعی، شخصی‌سازی کنند. این البته ایده خوبی است اما باید فراتر هم رفت. اهداف یک بانک دیجیتال باید فراتر از هم‌سوسازی کانال‌ها و تعاملات باشد. یک بانک دیجیتال به داده‌کاوی‌های عمیق و هوشمند نیاز دارد تا بتواند مزیت‌های رقابتی خود را ارتقا دهد. داده‌کاوی اطلاعات، امری حیاتی بوده و بانک‌ها باید با رصد کردن فعالیت‌های دیجیتالی مشتریان، خدمات خود را شخصی‌سازی کنند. وقتی بانک، آدرس کامپیوتر یا تلفن همراه مشتریان را از طریق پروتکل اینترنت^۲، تراشه یا سیم کارت استخراج کند می‌تواند ردپای دیجیتال آن‌ها را نیز پیمایش نماید. برای مثال بانک من متوجه خواهد شد که من به دنبال وام مسکن هستم و روز بعد با من تماس می‌گیرند، اطلاعات وام مسکن را می‌دهند و می‌پرسند آیا اطلاعاتی که آنالیز مطالعه کردم کافی بودند یا خیر. این بهترین نوع بازاریابی است.

می‌دانم که از نظر برخی، این فرآیند بسیار دلهره‌آور است اما باز هم تاکید می‌کنم که بانک فقط در صورت کسب مجوز از مشتریان، قادر به رصد کردن آن‌ها خواهد بود. به عبارت دیگر، برخی ممکن است این مجوز را صادر کنند و برخی دیگر نه. من، شخصاً

۱ - BRE bank

۲ - Internet Protocol (IP)

این سیستم را دوست دارم و باور دارم که به‌عنوان یک خدمت بانکی، بسیار مورد توجه قرار خواهد گرفت.

نتیجه همه این صحبت‌ها این است که انسان‌های شاد همان مشتریان شاد و مشتریان شاد باعث کسب و کار شاد می‌شوند و هرچقدر یک فناوری بتواند شکاف‌های موجود را بهتر مدیریت کرده و خدمات یکپارچه‌تری ارائه نماید، افراد را مسئول‌تر و پاسخگوتر بار آورده و محصولات را پربارتر کند، بهتر است.

افسانه چند کاناله بودن

همان‌طور که اشاره شد من با بانک‌هایی همکاری کرده‌ام که سال‌ها در پی یکپارچگی کانال‌ها بوده و می‌خواستند قابلیت‌های جدید را به کانال‌های سنتی و قدیمی اضافه کنند. اشتباه ما این بود که به جای دگرگونی و افزایش کارایی سیستم‌های موجود، متناسب با نیازهای آینده، فرآیندهای قدیمی را پایه و اساس کار خود قرار دادیم. ما دستگاه‌های خودپرداز را به سیستم اضافه کردیم تا هزینه‌ها را کاهش دهیم. از ترس آن که رقبای نوظهور، سهم بازار ما را از آن خود نکنند، مراکز تماس را راه‌اندازی کردیم. اینترنت بانک را وارد سیستم کردیم تا شاید بتوانیم شعب را تعطیل کنیم و هم اکنون نیز می‌خواهیم همراه بانک را اضافه کنیم چون آخرین مُد خدمات مشتریان است. در تمام این سال‌ها هرچه در چننه داشتیم انجام دادیم اما نهایتاً شکست خوردیم. علت شکست ما، ناکارآمدی سیستم چندین کاناله است. در واقع به جای آن که بر کانال‌های خلاق برای ارائه محصولات و خدمات نوین، تمرکز کنیم، تحت عنوان برنامه‌های کاهش هزینه برای خدمات خودگردان و در راستای توجیه وجود شعب، دائماً بر تعداد کانال‌ها افزوده و مجموعه‌ای درهم و آشفته تحویل گرفته‌ایم. در نتیجه، مراکز تماس، اینترنت بانک و همراه بانک به جای آن که مطابق با خدماتی که ارائه می‌دهند مهندسی شوند، صرفاً به فرآیندهای قبلی اضافه شده‌اند.

البته این را هم باید اذعان کرد که استثنایی هم وجود دارند. بانک فرست دایرکت^۱ یکی از نخستین بانک‌هایی بود که کارایی کانال مرکز تماس

را افزایش داد و از این نظر در انگلستان پیشرو است. فرست دایرکت به جای افزودن مرکز تماس به عملکرد شعب، از همان ابتدا سیستم را بر مبنای خدمت‌رسانی از راه دور، پیاده‌سازی کرد. بنابراین مبنای طراحی مراکز تماس در این بانک، متناسب با دسترسی مشتریان، از راه دور بود نه خدمت‌رسانی به هنگام تعطیلی شعب.

در زمینه اینترنت‌بانک، بانک اسمایل^۱ در انگلستان، پیشرو بوده است. بانک اسمایل به جای آن که فرآیندهای سنتی بانک را در قالب کانال اینترنت، ارائه کند، از قابلیت‌های خودگردان اینترنت برای طراحی سیستم خود بهره‌برداری کرده است و در زمینه همراه‌بانک، شرکت موون^۲ در حال حاضر دارای یک سیستم منحصر به فرد است که اخیراً در ایالات متحده مستقر شده و به زودی نیز در انگلستان ارائه خواهد شد.

نکته چیست؟

نکته اصلی این است که بانک‌هایی که در دهه ۷۰ میلادی، خودکار شدند همچنان همان بانک‌های دهه ۷۰ هستند. علت این که مراکز تماس آن‌ها، نام و شماره حساب مشتریان را می‌پرسند و روی موجودی حساب و تراکنش‌ها تمرکز می‌کنند این است که شعبه را به‌عنوان مهم‌ترین مرکز تماس با مشتریان می‌دانند. علت کسالت‌آور بودن و کندی خدمات اینترنتی آن‌ها این است که به جای استفاده از قدرت نفوذ رسانه‌های اجتماعی و وب، صرفاً صورت حساب‌ها را آنلاین کرده‌اند و خدمات همراه‌بانک نیز غالباً از همین قانون، تبعیت می‌کند. ما به جای آن که از فناوری‌ها برای طراحی یک بانک نوین استفاده کنیم، آن‌ها را به عملکرد بانک‌های دهه ۷۰ میلادی اضافه کرده و به نقطه کنونی رسیده‌ایم. به این ترتیب بانک‌هایی که بر پایه فناوری، طراحی شده‌اند به سادگی، عرصه رقابت را از آن خود می‌کنند.

بانک فرست دایرکت، صرفاً بزرگترین بانک مبتنی بر مرکز تماس در انگلستان نیست بلکه یکی از محبوب‌ترین بانک‌های این کشور نیز هست. اسمایل، تنها یک بانک مبتنی بر اینترنت‌بانک نیست بلکه یکی دیگر از بانک‌های محبوب در انگلستان است. طبق مطالعات و بررسی‌های بی‌بی‌سی در سال ۲۰۱۰ میلادی که روی جامعه آماری ۱۳ هزار نفری صورت گرفت، بانک‌های فرست دایرکت و اسمایل در زمینه رضایت مشتری و

۱- Smile Bank

۲- Moven

خدمت‌رسانی مطلوب، بالاترین رتبه را در انگلستان داشته‌اند. هیچ‌یک از این دو بانک، کانال‌های جدید را به ساختار سنتی شعب اضافه نکرده‌اند بلکه مبتنی بر سیستم بدون شعبه و بر پایه کانال‌های به‌روز، طراحی شده‌اند.

جیبون^۱ و ای.بانک^۲ در ژاپن نیز با سیستم مشابه و استفاده از خدمات همراه، هم‌چنان نوآور و بدیع هستند. ای.بانک به‌عنوان یک بانک مبتنی بر اینترنت، نیمی از بازار بانکداری اینترنتی ژاپن را از آن خود کرده و بانک جیبون به‌عنوان یک بانک مبتنی بر موبایل، بسیار موفق و پیشرو ظاهر شده است. نکته جالب توجه این است که تمام این بانک‌ها، به استثنای ای.بانک، متعلق به بانک‌های سنتی و مبتنی بر شعبه هستند. بانک‌هایی که متناسب با کانال جدید، مجدداً طراحی می‌شوند احتمال موفقیتشان در آن کانال خیلی بیشتر از بانک‌هایی است که فناوری نوین را به‌عنوان یک لایه جدید روی شعب خود بنا می‌کنند. بانک‌ها معمولاً در چندین کانال با هم، موفق نمی‌شوند بنابراین بهتر است به جای یک بانک مولتی برند^۳، برای هر کانال، یک بانک و برند مجزا وجود داشته باشد.

برخی از بانک‌ها مانند ایچ.اس.بی.سی^۴ و فرست دایرکت، این فرآیند را آغاز کرده‌اند اما ایده برند شدن یک بانک توسط یک کانال، هنوز به‌عنوان یک استراتژی شفاف، جایگاه خود را پیدا نکرده است. ایچ.اس.بی.سی بانکی است که توسط کانال شعبه، برند شده و مبتنی بر شعبه است، فرست دایرکت با مرکز تماس، اسمایل با اینترنت بانک و شرکت موون با همراه بانک، برند شده‌اند.

باز هم ادعای من مطرح می‌شود که هر تفکیکی بین کانال‌ها بی‌معنی بوده و تنها حقایق توسعه‌یافته دیجیتال است که اهمیت دارد. ادعای من این است که برند هر بانک، در یک زمان منحصر به فرد ایجاد شده است؛ شعب (دهه ۷۰ میلادی و پیش از آن)، مراکز تماس (دهه ۸۰ میلادی)، اینترنت (دهه ۹۰ میلادی) و موبایل (سال ۲۰۰۰ میلادی به بعد). هر یک از این لایه‌ها دارای قدمتی هستند و حفظ یا نابودی آن‌ها، یک چالش برای بانک‌ها به شمار می‌آید.

۱ - Jibun

۲ - eBank

۳ - Multi Brand: بازاریابی دو یا بیش از دو برند که متعلق به یک گروه کالا یا خدمات هستند مولتی برندینگ نامیده می‌شود. در این حالت، دو برند معمولاً جایگزین یکدیگر هستند. م

۴ - HSBC

بانک دهه ۷۰ میلادی و پیش از آن، به تاریخ پیوسته و فلج شده است. حتی بانکداری مبتنی بر اینترنت که متعلق به دهه ۹۰ میلادی است توسط همراه‌بانک، به چالش کشیده شده است. شاید جالب باشد بدانید که یک بانک انگلیسی که خدمات اینترنتی خود را در سال ۲۰۱۰، معرفی کرد هم اکنون اینترنت‌بانک را متوقف نموده و همراه‌بانک را جایگزین کرده است.

برندینگ به‌وسیله طراحی مجدد برای هر کانال، روشی است که از طریق آن می‌توان از نوآوری و ابتکار عمل بانک‌ها اطمینان حاصل کرد. بدین ترتیب با هر کانال جدید، بانک با یک زیرساخت تازه و رویکرد نوین آغاز خواهد کرد. نکته منفی این رویکرد، قطعاً هزینه‌های سربار و طاقت‌فرسای برند جدید است اما حداقل مطمئن هستیم بانکمان آماده رویارویی با آینده است، قسمت‌های پوسیده و قدیمی بانک از سیستم حذف می‌شوند و بخش‌های ناقص، ساده‌تر و با خسارت کم‌تری تعطیل خواهند شد.

وارد کردن تفکر طراحی^۱ در بانک‌ها

به عنوان بخشی از تغییر پیش‌رو، بانک‌ها باید خلاقیت را وارد طراحی خود کنند. اگر مشتری، به‌روز شده و فناوری جدید را به کار گرفته است، بانک هم نباید از این قافله عقب بماند. بانک‌ها غالباً توسط فناوری‌های منسوخ و قدیمی، فلج شده‌اند. فناوری برای تعامل با سازمان‌ها نیست بلکه برای تعامل با انسان‌ها، آن هم در حین زندگی روزمره آن‌هاست. به همین علت است که سیستم مرکزی بانک‌ها باید تغییر کند.

بیست سال پیش، بانکداری صرفاً یک شماره حساب بود و بانک‌ها به‌وسیله یک شماره حساب، مشتریان خود را مدیریت می‌کردند. به فاصله دو دهه بانک‌ها از شماره حساب‌ها به سمت ارتباطات رفتند و امروز نیاز دارند که روی ساختن ارتباط با مشتریان از طریق سیستم از راه دور و فرآیندهای دیجیتال، تمرکز کنند.

در شرایطی که مشتریان، فناوری‌های نوین را به کار گرفته‌اند، سیستم بانک‌ها نباید برای ارتباط داخل سازمان طراحی شوند. به همین علت است که بسیاری از بانک‌ها در حال تغییر سیستم مرکزی خود هستند.

کاملاً مشخص است که مشتریان تمایل دارند از طریق موبایل و اینترنت با بانک ارتباط گرفته و از محصولات آن استفاده کنند. بنابراین بانک‌ها هم باید این تغییر را پذیرا باشند. این پیچیدگی ارتباط بین انسان‌ها، سازمان‌ها و فناوری منجر به ایجاد اصطکاک در ارتباطات عصر حاضر شده است.

ظرفیت انسان برای طراحی و خلاقیت، نامحدود و البته نامشخص است. مشتریان از طریق فناوری، شیوه زندگی خود را با یکدیگر به اشتراک می‌گذارند و خلاقیت آن‌ها در طراحی است که فرآیندها، سیستم‌ها، ساختارها و تعاملات را تغییر می‌دهد.

بانک‌ها باید از گوگل، اپل و فیس‌بوک سپاسگزار باشند که این امکان را برای مشتریان فراهم آورده تا بتوانند خلاقیت‌های خود را در هر کجا و هر زمان با یکدیگر به اشتراک بگذارند. هرکس می‌تواند هر خلاقیتی داشته باشد و اگر آن خلاقیت، محبوب و مشهور شود، ارزشمند است. به‌عنوان مثال شرکت‌های طراحی اطلاعات و نرم‌افزار مانند پولاریس^۱ می‌توانند تمام نیازهای بانکداری را طراحی و خلق کنند. در واقع آن‌ها این توانایی را دارند که بدون واسطه، محصولات را به مشتریان ارائه دهند. این شرکت‌ها می‌توانند قبل از آن‌که بانک‌ها به محصول یا خدمتی بیندیشند آن‌ها را طراحی و خلق کنند. در این صورت بزرگ‌ترین چالش‌ها عبارتند از:

- چگونه می‌توان کسب‌وکار را تغییر داد؟
- چگونه می‌توان بانک را راضی به تغییر کرد؟
- چگونه می‌توان سازمان را وادار به حرکت کرد؟
- چگونه می‌توان فیل را به رقص آورد؟^۲

تنها راه این است که داخل بانک اصطکاک به وجود آوریم تا مجبور به تغییر شود. برای از میان برداشتن سیستم قدیمی و بنا نهادن سیستم جدید، نیاز به جنگجویانی با انگیزه داریم. این جنگجویان همان افراد خلاق هستند که برای نابودی سیستم‌های سنتی آمده‌اند. این گروه‌ها باید افرادی خارج از سازمان فعلی بانک باشند، زیرا کارکنان فعلی، تمایلی به تغییر ندارند. به عبارت دیگر، افراد خلاق، معمولاً با سیستم‌های مرسوم و

۱- Polaris

۲- Make elephant dance: در ادبیات کسب‌وکار به ایجاد تغییرات اساسی در یک شرکت یا سازمان می‌گویند.

معمول، می‌جنگند.

سیستم معمول و حاکم بر سازمان، غالباً تغییر را نمی‌پذیرد زیرا خالقِ وضع موجود بوده است. تصور کنید به سراغ کارکنان قدیمی بروید و بگویید «آنچه شما بنا کرده‌اید اشتباه بوده است». آن‌ها معمولاً تمایلی به خراب کردن سیستم فعلی ندارند، به همین علت است که گروه خلاق‌ها و نوآوران باید همه کارکنان قدیمی را به چالش بکشند تا بتوانند سازمان را از نو بسازند. نوآوران باید روی خروجی‌های سازمان تمرکز کنند.

- خروجی‌های کلیدی برای مشتریان کدام‌ها هستند؟

- درخواست مشتری از بانک چیست؟

- مشتریان، بانک را چگونه می‌بینند؟

- مشتریان، چگونه با بانک روبه‌رو شده و ارتباط برقرار می‌کنند؟

این مسیر، به‌طور واضح همان راهی است که اخیراً **ام‌بانک**^۱ لهستان در پیش گرفته و بانک مادر خود را نابود کرده است.

ام‌بانک لهستان، بانکی که بانک مادر خود را نابود کرده است

ام‌بانک متعلق به بانک بی.آر.ای^۲ است. در سال ۲۰۱۳، بی.آر.ای تصمیم گرفت برند بانک خود را به‌طور کامل به ام‌بانک تغییر دهد. ام‌بانک برند زیرمجموعه بی.آر.ای برای اینترنت‌بانک بود که در سال ۲۰۰۰ میلادی برای پشتیبانی از فعالیت‌های آنلاین، راه‌اندازی شد. چطور ممکن است که اینترنت‌بانک بتواند بر بانک اصلی چیره شود؟ این اتفاق نه تنها کاملاً معقول است بلکه واقعا رخ داده است.

بی.آر.ای در دهه هشتاد میلادی تأسیس شد و در حال حاضر چهارمین بانک بزرگ لهستان است. در سال ۲۰۰۰ میلادی و با ورود اینترنت، بی.آر.ای، ام‌بانک را به‌عنوان یک بانک تمام آنلاین راه‌اندازی کرد. ام‌بانک به‌عنوان یک بانک آنلاین، به سرعت به بزرگ‌ترین بانک آنلاین و سومین بانک خرد تبدیل شد. با استفاده از این موفقیت‌ها ام‌بانک توانست تا سال ۲۰۰۷ میلادی، به سرعت در بازارهای اطراف نیز گسترش یابد.

۱ - mBank

۲ - BRE Bank

در سال ۲۰۱۲ میلادی بانک متوجه شد در پی استفاده از رسانه‌های اجتماعی همراه، تغییرات چشم‌گیری در بازارهای بانکداری در حال رخ دادن است. در نتیجه تصمیم گرفت بانک را از ریشه و بر مبنای چهار اصل کلیدی، مجدداً طراحی کند:

- بازاریابی بلادرنگ^۱
- مدیریت مالی شخصی^۲
- بانکداری همراه
- رسانه اجتماعی

این فرآیند صرفاً یک تصمیم معمولی نبود، بلکه بیش از ۳۰ میلیون دلار برای طراحی مجدد بانک، هزینه شد. تصمیم به تغییر، اول از همه، منجر به از بین رفتن برند اصلی، یعنی بی.آر.آی و جایگزین شدن آن با ایم‌بانک گردید. یک لوگو تجاری جدید، نگاه و رویکردی نوین را به همراه می‌آورد. این تغییرات، چهارده ماه به طول انجامید. خدمات تراکنشی نیز توسط یک تیم متشکل از ۲۰۰ کارمند بانک و با همکاری سایر شرکا، از نو طراحی و تدوین گردید. تارگه‌ایم‌بانک اصلی‌ترین کانال ارتباطی برند جدید بود که توسط شرکت سیستم‌های اینترنتی و آرتجنس^۳ طراحی و پیاده‌سازی شد. سرویس‌های جدید بیش از ۲۰۰ کاربرد و پیشرفت را ارائه می‌کند از جمله:

- مشتریان می‌توانند برای دریافت تاریخچه تراکنش‌ها و نمایش فوری آن‌ها از یک موتور جستجوی هوشمند استفاده کنند که استفاده از آن به سادگی گوگل است؛
- پرداخت برای خدمات می‌تواند از راه‌های معمول انجام شود. هم‌چنین مشتریان می‌توانند با استفاده از فیس‌بوک و پیامک، فرآیند انتقال وجه به دوستان و اقوام خود را انجام دهند؛
- دیگر لزومی ندارد مشتریان شماره حساب خود را به خاطر بسپارند، در عوض می‌توانند از شماره تلفن و یا شناسه خود در شبکه اجتماعی استفاده کنند؛
- نقل و انتقالات از طریق فیس‌بوک روی صفحه خانه فرستنده قابل مشاهده بوده و از

۱ Real-time Marketing

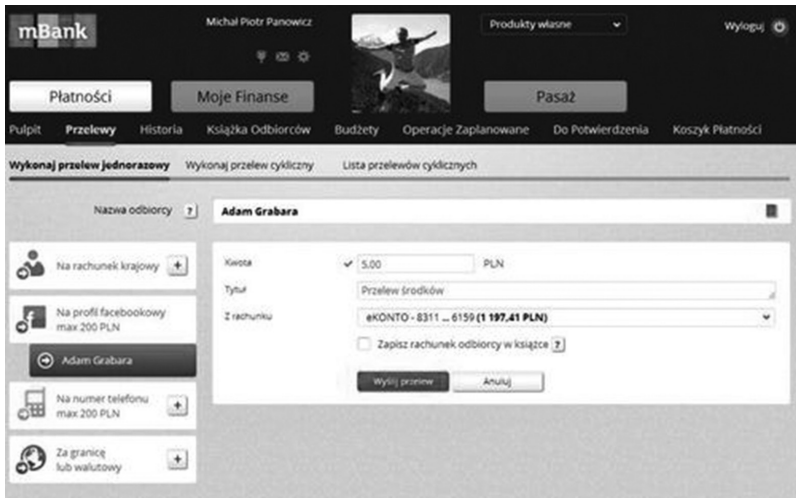
۲- Personal Financial Management (PFM)

۳ -Artegence and Intercon Systems

۴ - Home Page

طریق یک پیغام به گیرنده ارسال می‌گردد؛

- سیستم مدیریت مالی شخصی برای مدیریت بودجه تدوین شده است به گونه‌ای که میزان مبلغ خرج شده و مورد مصرف آن را نمایش می‌دهد، ضمن آن که مخارج تا پایان ماه را نیز تا حدودی پیش‌بینی می‌کند؛
- یک کارشناس بانک به صورت شبانه‌روزی از طریق ویدیو کنفرانس آماده پاسخ‌گویی به پرسش‌های احتمالی است؛
- اضافه کردن قابلیت‌های بازی‌مانند^۱ به خدمات تراکنشی بانک، فرآیند هزینه و پس‌انداز را جذاب‌تر می‌کند.



خدمات آنلاین ام‌بانک، امکان پرداخت از طریق فیس‌بوک را فراهم می‌کند

بانک‌های دیجیتال هم اکنون وجود دارند

در واقع بانک‌های دیجیتال هم چون ام‌بانک، فیدورا^۲، شرکت موون، سیمپل، جیبون،

۱- Gamification

۲-FIDOR

ای.بانک، آی.سی.آی.سی.آی و دنیز^۱ در حال حاضر وجود دارند. هر یک از این بانک‌ها نسخه‌های متفاوتی از مدل‌های تجاری نوین را برای مشتری قرن بیست و یکم ارائه می‌کنند.

تمام این بانک‌ها متوجه شده‌اند که مبنای رقابت، کانال دیجیتال نیست، بلکه خدمات دیجیتال است. بازی، بازی کانال‌ها نیست، بلکه باید به خدمات توسعه‌یافته برای مشتریان اندیشید تا بتوان گوی رقابت را ربود. این بانک‌ها تمرکز خود را روی مشتریان و ارائه خدمات دیجیتالی به آن‌ها معطوف کرده‌اند. خدماتی که برای مشتریان، کاملاً شخصی‌سازی شده و متناسب با نیاز و سلیقه آن‌هاست. بانک‌های مذکور تلاش می‌کنند با به‌کارگیری برقراری اینترنت در بین اشیاء و خدمات توسعه‌یافته، به اهداف تعیین شده دست یابند.

برای تبدیل شدن به بانک دیجیتال، باید تغییرات اساسی صورت پذیرند. اگرچه اکثر بانک‌های سنتی تلاش می‌کنند دیجیتال شوند اما توسط سیستم‌های منسوخ، ساختار قدیمی و تفکر پوسیده خود احاطه شده و در حال نابودی هستند. این بانک‌ها اگر بخواهند در فضای رقابتی دیجیتال باقی بمانند باید تغییر کنند.

فصل چهارم ۴

طراحی ارتباطات در بانکداری دیجیتال

یکی از مهمترین نکات درباره بانک دیجیتال این است که باید دارای خلق و خوی انسانی باشد. صرف این که یک بانک، دیجیتال است نباید خودکار و روباتیک باشد، بلکه کاملاً برعکس، باید بیشتر از یک بانک مبتنی بر شعبه، خلق و خوی انسانی بر آن حاکم گردد، زیرا می باید از طریق فناوری، جذابیت بصری ایجاد نموده و درک و دریافت مشتریان را معنی دار کند. برای انجام این کار باید مشتریان و تعاملات آن‌ها با فناوری را عمیقاً درک نمایید. به همین علت است که بانک‌های دیجیتال در عرصه‌های رقابت قرن بیست و یکم، نسبت به بانک‌هایی که صرفاً فناوری را به عنوان یک لایه به عملکرد شعب خود افزوده‌اند، به مراتب موفق تر ظاهر می شوند.

بانک‌های دیجیتال باید از طریق کانال‌های از راه دور، جذابیت‌های چشم‌گیری برای مشتریان فراهم آورده و در زمینه مدیریت مالی به آن‌ها پیشنهاد بدهند. بنابراین بانک دیجیتال به جای بخش شناسایی مشتریان باید بخش شناسایی شرایط مشتریان داشته باشد. به این ترتیب قدرت نفوذ خدمات مبتنی بر موقعیت مکانی را با قدرت نفوذ نیازها، آرزوها و چالش‌های مشتریان ترکیب می کنند. بنابراین بانک دیجیتال از طریق کانال‌های مورد نظر مشتریان، آن‌ها را جذب می کند. مثلاً ممکن است بانک به یک مشتری پیشنهاد دهد که با ورود به فیس‌بوک، توئیتر یا لینکدین^۱ می تواند ظرف کم‌تر از یک روز، حساب،

باز کند و اطلاعات شناسایی نیز از بانک فعلی وی دریافت خواهد شد. تصور کنید محیط کاربری مشتریان نیز به جای سیستم مبتنی بر صفحه کلید به سیستم لمسی تغییر کرده باشد و به جای کلیک، از لمس گزینه‌ها استفاده کند. یکی از نکات کلیدی در عصر حاضر این است که کاربران صفحات لمسی، کلیک نمی‌کنند. محاسبات تبلتی، تمرکز بانکداری دیجیتال را افزایش داده است. به عنوان مثال درج یک شماره تماس بالای تمام صفحات وب و موبایل برای تهییج مشتریان به برقراری تماس، بسیار مهم است. در نهایت اگر می‌خواهید مشتریان را به برقراری تماس، تشویق کنید چه راهی بهتر از آن که اطمینان حاصل کنید می‌توانند از طریق صفحه تلفن همراه خود با شما تماس بگیرند؟ تمام این نکات ظریف بخشی از طراحی یک بانک دیجیتال، منطبق بر ابعاد و ویژگی‌های انسانی و به شیوه‌ای است که مشتری آرزو داشته باشد با آن تعامل برقرار کند. یکی از راه‌های خوب برای ارزیابی، بررسی شیوه رواج تلفن همراه در پنج موج است:

- موج نخست، مردم را تشویق کرد تا برای پیدا کردن اطلاعات، از موبایل استفاده کنند؛
- موج دوم، تلفن همراه برای انجام تراکنش‌ها مورد استفاده قرار گرفت؛
- موج سوم، تعامل با تأمین‌کننده خدمات مالی از طریق خدمات از راه دور؛
- موج چهارم، جایی که امروز هستیم یعنی هرکس با استفاده از تلفن هوشمند می‌تواند به صورت شبانه‌روزی، همه امور خود را مدیریت کند؛
- موج پنجم، در آینده بسیار نزدیک از راه می‌رسد زمانی که همه چیز از طریق اینترنت به یکدیگر متصل شده تا شما را پیدا کنند.

موج آخر بیانگر آن است که در آینده‌ای نزدیک، شما در اینترنت، به دنبال کالاها نمی‌گردید بلکه آن‌ها شما را پیدا می‌کنند. این به آن معناست که مشتریان به دنبال دسترسی به بانک دیجیتال نخواهند بود بلکه بانک دیجیتال باید از طریق بررسی نیازهای مشتریان، آن‌ها را بیابد. به همین علت است که امروزه، کانال دسترسی به بانک نداریم. همان‌طور که در فصل‌های پیشین نیز اشاره شد، موضوعی به نام چند کاناله وجود ندارد بلکه واقعیتی به نام خدمات توسعه یافته دیجیتال وجود دارد. بنابراین بانک‌ها نباید صرفاً به مشتریان اجازه دهند مدیریت مالی خود را به شیوه دل‌خواهشان انجام دهند بلکه باید

از طریق تقسیم‌بندی حساب، طراحی‌های متفاوت برای مدیریت حساب را در اختیار مشتریان قرار دهند.

هر دسته‌بندی حساب باید به گونه‌ای باشد که تمام سلیقه‌ها از جوان تا پیر، مرد یا زن، سفیدپوست یا سرخ‌پوست را پوشش دهد. به این ترتیب، محیط‌های کاربری گوناگون متناسب با سلیقه و نیازهای مشتری ایجاد می‌گردد. در واقع به جای آن که بانک برای تمام سلیقه‌ها یک طراحی داشته باشد، این مشتریان هستند که بانک خود را به دلخواه، طراحی می‌کنند. هر مشتری با توجه سن، جنسیت، نژاد و مذهب خود می‌تواند شیوه خاصی برای مدیریت حسابش داشته باشد. این سیستم با گذشته فرق می‌کند که تنها می‌توانستیم شکل ظاهری نرم‌افزار را تغییر دهیم در حال حاضر، می‌توانیم ساختار هسته‌ای حساب و اطلاعات خود را طبق سلیقه خودمان تعیین کنیم. این به آن معناست که تمام ساختار، به صورت انتخابی برنامه‌نویسی شده و مشتریان می‌توانند گزینه‌های موردنظر خود را انتخاب و محیط کاربری را طراحی کنند.

اما در واقعیت سیستم تراکنشی فعلی بانک‌ها، با شرایط ایده‌آل، فرسنگ‌ها فاصله دارد. بسیاری از بانک‌ها باید رویکرد اعتباری و نقدی مدیریت مالی را تغییر داده و رویکرد متناسب با همراه‌بانک را جایگزین کنند. در واقع، تنها تعداد اندکی از بانک‌ها مسیری را در پیش گرفته‌اند که در آن هر مشتری می‌تواند به شیوه منحصر به فرد خود، منابع مالی را مدیریت کند. همه مسائل به طراحی متناسب با خلق و خوی انسانی بازمی‌گردد، زیرا همه ما در نهایت، به دنبال تعاملات انسانی هستیم. به خاطر همین تعاملات انسانی است که نود درصد از افتتاح حساب‌های بانکی در شعب، صورت می‌پذیرد در حالی که نود درصد از خدمات بانکی به صورت سلف‌سرویس انجام می‌شوند و اگر ما بتوانیم خدمات تراکنشی را متناسب‌تر با خلق و خوی انسانی طراحی کنیم در نهایت ممکن است موفق شویم آن نود درصد افتتاح حساب‌ها را نیز به سیستم از راه دور منتقل نماییم.

بانک‌ها توسط افراد خبیره برای مردم طراحی شده‌اند

هنگام طراحی بانک‌های دیجیتال باید از طراحان واقعی و مسلط به علم انسان‌شناسی، روان‌شناسی و جذب انسان‌ها و آشنا به تجارب مبتنی بر فناوری بهره ببریم. هدف از بانک دیجیتال آن است که نیازها، علاقه‌مندی‌ها و سلیق مالی مشتریان را به صورت

شبانه‌روزی رصد کنیم.

تمام این مراحل نیاز به داده‌کاوی عمیق دارد و به همین علت است که بانک‌ها وارد جَنگ داده‌ها شده‌اند، زیرا اطلاعات در عصر حاضر نقش کلیدی دارند. با این حال، کاوش در اطلاعات به منظور خدمت‌رسانی فراگیر و پیشگو، می‌تواند دلهره‌آور هم باشد به همین علت، نخستین گام برای طراحی بانک‌های دیجیتال متناسب با ویژگی‌های انسانی، این است که مطمئن شویم تمام داده‌کاوی‌ها با مجوز مشتریان و صاحبان اطلاعات صورت می‌پذیرد. کسب مجوز قبل از داده‌کاوی، کار بسیار آسانی بوده و به مشتریان اطلاع‌رسانی می‌کند که به منظور ارائه خدمات بهینه، اطلاعاتشان کاوش می‌شود. این کار به معنای تجزیه و تحلیل اطلاعات و به اشتراک گذاشتن آن‌ها با شرکاء، تأمین‌کنندگان و سایر بخش‌های بانک است. در عوض، مشتری، خدمات بهتر و تخفیف‌های بیشتری دریافت می‌کند. وقتی مشتریان در ازای به اشتراک گذاشتن اطلاعات شخصی خود، خدمات ارزشمندتری دریافت کنند، مبادله سودآوری کرده‌اند، ضمن آن که در هر زمان می‌توانند مجوز دسترسی به اطلاعات را باطل کنند. مهم، اخذ مجوز از مشتریان برای تجزیه و تحلیل اطلاعات آن‌ها و ارائه خدمات بهتر است.

وقتی مشتریان اجازه استفاده از اطلاعات شخصی خود را به بانک می‌دهند بدان معناست که طراحی بانک باید برای مشتری صورت پذیرد نه برای پول. طراحی بانک برای مشتری، عملکرد بانک‌های سنتی را نیز به چالش می‌کشد، زیرا تأکید آن‌ها بر شعبه بود اما امروز دیگر خبری از تعاملات رودررو نیست. در عوض، مشتریان هر زمان خودشان مشتاق باشند، می‌توانند از راه دور با مشاوران بانک، تعامل برقرار کنند. هدفِ نهایی کنجکاوی در اطلاعات، خدمت‌رسانی مالی به مشتریان در هر ساعت از شبانه‌روز و مطابق با نیازها، خواسته‌ها، تمایلات و تفکرات مالی آن‌ها، آن هم به صورت از راه دور است.

کاوش عمیق در اطلاعات ممکن است کمی نگرانی به همراه داشته باشد، اما فراموش نکنید که این کار فقط و فقط با کسب مجوز از مشتریان صورت خواهد گرفت. شما می‌توانید ردپای دیجیتالی موبایل مشتریان را به صورت آنی و با استفاده از سیستم‌های مکان‌یاب، رصد کرده و پیشنهادهای مالی متناسب با شرایطشان به آن‌ها ارائه نمایید. به این مثال توجه کنید. فرض کنید من در پی خرید خانه هستم و از جستجو در

اینترنت، آغاز می‌کنم. بانک، در جریان جستجوهای من نیست ولی گوگل می‌تواند پس از کسب مجوز، این اطلاعات را ارسال کند تا بانک نیز در جریان تصمیم من برای خرید خانه باشد. از قضا، ایمیلی حاوی پیشنهاد وام مسکن دریافت می‌کنم ولی از آن جایی که هنوز تصمیم قطعی نشده، توجهی به آن نمی‌کنم. سپس به یک آژانس املاک می‌روم تا درباره موارد موجود، پرس و جو کنم. در مقطعی که باید توان مالی خود را ارزیابی کنم، پیشنهاد بانک را دوباره مرور خواهم کرد. با بررسی بیشتر متوجه می‌شوم که نرخ بهره یکی از رقبای بهتر است و همان لحظه فرم‌های درخواست آن را به صورت آنلاین تکمیل می‌کنم. این جاست که موضوع، دلهره‌آور و شاید هم جالب می‌شود. پیش از آن که فرم درخواست را برای شرکت رقیب ارسال کنم روی گوشی موبایل خود یک پیامک دریافت می‌کنم. ساعت ۱۰:۳۰ شب است. چه کسی برای من پیامک فرستاده؟ مدیر روابط عمومی بانکم است که نوشته: «سلام، من مدیر روابط عمومی بانک شما هستم؛ آیا می‌توانیم فردا صبح درباره وام مسکن با هم صحبتی داشته باشیم؟» بنابراین من ترجیح می‌دهم تا فردا صبح منتظر بمانم که ببینم آیا پیشنهاد بهتری دریافت خواهم کرد یا خیر.

مدیر روابط عمومی، ساعت ۹:۳۰ صبح فردا با من تماس گرفته و درباره یک توافق صحبت می‌کند. نرخ بهره پیشنهادی وی، ۱/۰ درصد پایین‌تر از بهترین نرخ است که در جستجوهای خود یافته بودم و مدت بازپرداخت آن نیز طولانی‌تر است. از او می‌پرسم چرا از همان ابتدا چنین پیشنهادی برایم ارسال نشد. پاسخ می‌دهد که بانک تمایل دارد مرا به عنوان یک مشتری وفادار برای خود حفظ کند. (در همین حین، ممکن است خدمات دیگری را نیز با قیمت پایین‌تر به من بفروشد که خیلی هم برایم مهم نیست یا اطلاعی از آن‌ها ندارم). طبق قوانین انگلستان، تمام فرم‌های درخواست وام باید توسط شخص، امضاء شوند، بنابراین به شعبه بانکم می‌روم و تازه آن جاست که متوجه می‌شوم چه خدمات دیگری می‌توانم از بانک بگیرم.

نخست، به من پیشنهاد یک کاپوچینو می‌شود و می‌بینم شعبه، چقدر محیط لذت‌بخشی دارد. سپس در کمال تعجب، متوجه می‌شوم مدیر روابط عمومی بانکم، چقدر درباره من اطلاعات دارد. او می‌داند که دو ماه پیش، افزایش حقوق داشته‌ام، فروشگاه‌ای که همیشه از آن خرید می‌کنم کدام است، وام خودرویی که دریافت کردم چند ماه آینده بازپرداخت شده و ماهیانه پانصد پوند آزاد دارم و ... تقریباً حس می‌کنم

مدیر روابط عمومی، خود من است.

هنگامی که بانک را ترک می‌کنم با استفاده از محاسبات برنامه مالی روی موبایلم، متوجه می‌شوم با وام مسکنی که از بانک گرفته‌ام پس از اتمام وام خودرو می‌توانم خانه گرانتری خریداری کنم بنابراین دوباره به آژانس‌های املاک مراجعه کرده و به دنبال خانه‌های بهتر می‌گردم. تنها چند قدم از بانک دور شده‌ام که مجدداً از طرف مدیر روابط عمومی، یک اس‌ام‌اس دریافت می‌کنم: «ما می‌توانیم وام مسکنی با بازپرداخت ۲,۷۵۰ پوند در ماه را برایت تأیید کنیم.» و من به دنبال وام با بازپرداخت ماهیانه ۲,۲۵۰ پوند بودم در ادامه پیامک نوشته بود: «چنانکه پیش از پایان همین ماه، فرم‌های درخواست را تکمیل کنی می‌توانیم نرخ بهره را ۱۵٪ درصد کاهش دهیم.»

می‌توانم این سناریو را ادامه دهم اما فکر می‌کنم تا همین جا حق مطلب ادا شده باشد. بله! ممکن است کمی دلهره‌آور به نظر برسد ولی از آن جایی که خدمات خوبی دریافت می‌کنم به بانکم این مجوز را داده‌ام تا از اطلاعات شخصیم استفاده کند. اگر آپل به شما موسیقی مورد علاقه‌تان را و یا آمازون، کتابی را که دوست دارید، پیشنهاد دهند آیا دچار دلهره و ترس می‌شوید؟ مسلماً خیر. پس چرا وقتی بانک، پیشنهادی می‌دهد ترسناک است؟ زیرا بانک‌ها مستقیماً با توانایی پرداخت ما سر و کار دارند و نمی‌توانیم به آن‌ها اعتماد کنیم در حالی که آپل یا آمازون، صرفاً تلاش می‌کنند تا ما راضی به خرید شویم.

ما خرید کالاها را دوست داریم اما تمایلی به پرداخت برای آن‌ها نداریم. نکته اصلی این است که دیجیتال‌سازی ارتباطات نیازمند هماهنگی با دنیای واقعی است. ما در دنیای واقعی، به پیشنهاد و پشتیبانی نیاز داریم. ما باید با این واقعیت کنار بیاییم که ردپای دیجیتال ما می‌تواند بیش از پیش، ارتباطات ما را با پول و بانکمان گسترش دهد. بزرگ‌ترین چالش برای بانک‌ها این است که با استفاده از سیستم‌های سنتی که مختص کانال‌های ایزوله بوده و مناسب یکپارچگی چندین کانال نیستند، چگونه داده‌ها را همگون کرده و تجزیه و تحلیل دیجیتالی کنند.

ارتباط با مشتریان به وسیله کانال‌های از راه دور

هنگامی که از چالش‌ها و مزایای ارتباط با مشتریان به وسیله کانال‌های از راه دور، سخن

به میان می‌آید معمولاً با این موضوع آغاز می‌کنیم که این کار چگونه سبب توسعهٔ تجارب مشتریان می‌شود. ما در دوران بسیار فزایندهٔ زندگی می‌کنیم که مشتریان برای تعاملات خود از هر کانالی استفاده می‌کنند و چند سالی طول می‌کشد تا مؤسسات مالی، شیوهٔ درست دسترسی به مشتریان درست، از طریق کانال درست را بیابند.

تقریباً تمام بانک‌هایی که من می‌شناسم از طریق مراکز تماس، اینترنت، موبایل به اضافهٔ مکان‌های عرضهٔ مستقیم خدمات، با مشتریان خود، ارتباط برقرار می‌کنند و همهٔ آن‌ها نیز دربارهٔ این موضوع توافق دارند که رقم زدن یک تجربهٔ عالی برای مشتریان، یک چالش واقعی است.

چالش پیش‌روی بانک‌های فعلی، بسیار بزرگ‌تر از بانک‌های تازه تأسیس است، زیرا بانک‌های قدیمی، محیط‌های کاربری و فناوری‌های گوناگونی دارند که به مرور زمان ساخته شده و شیوه‌های متعدد، گاهی نیز در هم آمیخته شده‌اند. این چنین می‌شود که بانک‌ها از زیرساخت‌های قدیمی آسیب دیده و تحت فشار تغییر و انعطاف‌پذیری قرار می‌گیرند.

در مسیر رقم زدن تجربیات عالی و از راه دور برای مشتریان، محدودیت‌های زیادی وجود دارد، زیرا طیف مشتریان گسترده است و نیازهای آنان هم، متعدد است مخصوصاً برای گروه بیگانه با دیجیتال که طی دهه‌های گذشته همیشه وجود داشته‌اند. به عبارت دیگر، مشتریان با یکدیگر همخوانی نداشته و دارای رفتارها، مذاهب و دیدگاه‌های متفاوتی هستند که باعث می‌شود در زمینهٔ انتخاب کانال نیز بسیار متفاوت عمل کنند. هدف نهایی بانک‌ها خدمت‌رسانی رضایت‌بخش به هر یک از این گروه‌ها است.

خدمت‌رسانی رضایت‌بخش در بانکداری تجاری نیز به اندازهٔ بانکداری خرد حائز اهمیت است زیرا دو سوم از تراکنش‌های مربوط به مشتریان شرکتی، به نیابت از مصرف‌کنندگان انجام می‌گیرد. این به آن معناست که تجارب مشتریان در بانکداری تجاری نیز به اندازهٔ بانکداری خرد مهم است و ارتقای آن می‌تواند به عملکرد متفاوت بانک کمک کند. باید مشتریانی را شناسایی کنید که قطعاً تمایل به استفاده از خدمات خودگردان دارند، ولی می‌خواهند در هنگام بروز مشکل، شخصی باشد که عملیات را خیلی سریع برایشان انجام دهد.

به هر حال ارائهٔ خدمات خودگردان به مشتریان از طریق کانال‌های از راه دور به

معنی گشایش بازار برای ورود رقبای جدید است. در نهایت، وقتی مشتری هرگز نیازی به صحبت کردن با شما نداشته باشد و صرفاً از طریق برنامه‌های کاربردی، امور مالی خود را انجام دهد، شرکت‌هایی نظیر اپل و گوگل نیز وارد بازی می‌شوند.

به همین علت است که شرکت‌های فناوری و ارتباطات از راه دور، مشارکت خود با شرکت‌هایی نظیر ویزا^۱ و مسترکارت^۲ را گسترش می‌دهند و مؤسسات مالی نیز باید دربارهٔ ایجاد ارتباطات، دقیق‌تر و ظریف‌تر بیندیشند. بانک‌ها باید اطلاعات مشتریان را با دقت و عمق بیشتری تجزیه و تحلیل کنند. از آنجایی که ارتباطات الکترونیکی افراد با یکدیگر، بسیار قوی است، لذا بانک‌ها می‌توانند هر نقطه‌نظر، رفتار و دیدگاه مشتریان را که در محیط‌های چند کاناله مطرح می‌شود، ثبت، تحلیل و درک کنند.

اگر بانک‌ها این کار را نکنند، شرکت‌هایی نظیر اپل و آمازون وارد میدان می‌شوند. رمز موفقیت، ارائهٔ خدمات همگون از طریق کانال‌های متعدد، درک ارزش‌های مشتریان و استفاده از قدرت نفوذ ارتباطات به‌وسیلهٔ هدایت مشتریان از یک کانال به کانال دیگر، متناسب با شرایط است.

به‌عنوان مثال اگر مشخص شود یک مشتری در جستجوهای آنلاین خود به دنبال وام مسکن است، بانک باید وی را به یک بحث از راه دور از طریق گفت‌وگوی آنلاین و یا تلفنی تشویق کرده، سپس به سمت شعبه هدایت نماید. در طول تغییر مسیر مشتری از یک کانال به کانال دیگر، بانک باید تمام اطلاعات مربوط به مقولهٔ وام مسکن را به‌صورت همگون و غیر تکراری در اختیار وی قرار دهد.

تأثیر خدمات همراه

تمام بانک‌ها به این نتیجه رسیده‌اند که جهان به سرعت به سمت دستگاه‌های بی‌سیم و تلفن‌های همراه می‌رود و این به معنای تغییر مدل بانکداری سنتی است. اگرچه بانک‌ها این پیشرفت آشکار را درک کرده‌اند اما هم‌چنان با این چالش روبرو هستند که مشتریان با ورود فناوری‌های جدید، رفتار سنتی و منسوخ خود را تغییر نمی‌دهند. بنابراین با وجود فراگیر شدن کانال‌های همراه، مشتریان هنوز خواهان دسترسی به کانال‌های قدیمی به‌ویژه

۱ - Visa

۲ - MasterCard

مرکز تماس و شعبه هستند. در واقع، مشتریان نه تنها خواستار تمام این انتخاب‌ها هستند بلکه می‌خواهند سطح خدمت‌رسانی در همه کانال‌ها نیز بالا شد و این امر به توسعه سیستم‌های سنتی برای پشتیبانی آینده بستگی دارد.

چالش پیش‌رو این است که مدل‌های کسب‌وکار نوین را با چه ویژگی‌هایی طراحی کنیم. نقطه شروع همین جاست. شرکت‌های پردازش کارت کاملاً بر این امر واقفند که به زودی کارت‌های اعتباری با کیف پول‌های همراه جایگزین خواهند شد و به همین علت با همکاری شرکت‌های گوگل، اپل و فیس‌بوک در حال طراحی یک ساختار جدید کسب‌وکار هستند.

تا پایان این دهه، احتمالاً کم‌تر از نیمی از پرداخت‌ها از طریق کارت‌های اعتباری خواهد بود، بنابراین شرکت‌های پردازش کارت، از میان خواهند رفت. در عوض شرکت‌های پردازشگر تراکنش وارد صحنه خواهند شد و این امکان را برای مشتریان فراهم خواهند کرد که به سادگی و از طریق هر کانال الکترونیکی، پرداخت‌های خود را انجام دهند. پردازشگرهای سنتی کارت نیز ممکن است با سایر پردازشگرهای تراکنشی از شرکت‌های سنتی نقل و انتقال اسناد بانکی گرفته تا بانک‌های تراکنش‌های جهانی، رقابت یا مشارکت نمایند.

این قضیه بحث ارتباطات و برند را پیش می‌آورد و این که هنگام حرکت بین کانال‌های متفاوت، با چه کسی ارتباط برقرار خواهید کرد؟ خرده‌فروش آنلاین، شرکت کارت، مؤسسه مالی یا خدمات همراه؟ چالش واقعی این است که چگونه می‌خواهید برند شرکت خود را برای مشتریان حفظ کنید وقتی که هیچگاه آن‌ها نمی‌بینید. این یک شمشیر دولبه است چنان‌که برخی از بانک‌ها خود را به‌عنوان یک برند برای مصرف‌کنندگان نمی‌بینند ولی برای ارائه‌کنندگان خدمات همراه، برند هستند.

بیاید از دریچه دید یک بانک به مسأله بنگریم. آیا یک بانک رسمی واقعاً خواهان برقراری ارتباط با یک میلیون مردمی است که آن‌ها را نمی‌شناسد و باید همه نیازمندی‌های صنعت از جمله قوانین و مقررات احراز هویت مشتری یا ضد پولشویی را نیز درباره آن‌ها رعایت و بررسی کند یا بهتر می‌داند با یک شرکت ارتباطات از راه دور ارتباط برقرار کرده و آن شرکت باشد که وظیفه حفاظت از یک میلیون مشتری را به عهده بگیرد؟

تصمیم‌گیری درباره این که آیا بانک باید برند خود را بین ارباب‌رجوع‌ها گسترش

دهد یا بین مشتریانی که منفعت اقتصادی دارند، یک انتخاب واضح و آشکار است، برای این تصمیم بانک باید ببیند هر گروه در کجای زنجیره ارزش قرار دارند. جواب مشخص است؛ نقاطی که خرید صورت می‌گیرد یا محلی که تراکنش انجام می‌پذیرد تغییر کرده و روزه‌به‌روز نیز پیچیده‌تر می‌شوند. در آینده‌ای نزدیک ممکن است به عنوان مثال یکی از محصولات شرکت اپل را با استفاده از یک کارت اعتباری یا یک کیف پول الکترونیکی با مکانیسم و سیستم‌های خاص و تحت نظارت چند شرکت، خریداری کنید.

روند تغییر هم‌اکنون آغاز شده و سؤال واقعی درباره برقراری ارتباط با کانال‌های از راه دور این است: برای پرداخت و پردازش پول، به چه کسی می‌توان اعتماد کرد؟ اگر مردم در پشت صحنه پرداخت‌ها، یک بانک یا برند بانکی را نینند می‌توانند اعتماد کنند؟ جالب این‌جاست که در این دنیای نوین، آسان و امن، اکثر مردم متوجه پرداخت‌های خود نمی‌شوند. یک بانک، مطالعاتی میان افراد جوان انجام داده و از آن‌ها پرسیده آیا تا کنون از تلفن همراه خود برای پرداخت استفاده کرده‌اند یا خیر. بیش از نیمی پاسخ منفی داده‌اند ولی وقتی از آن‌ها پرسیده شده آیا تاکنون از آی‌تیونز^۱ دانلود کرده‌اند پاسخ مثبت بوده، در واقع آن‌ها از طریق آی‌تیونز روی موبایل، پرداخت کرده‌اند. بنابراین جواب درست به شیوه پرسیدن سؤال و شیوه پیشنهاد یک قابلیت، بستگی دارد. شرکت اپل همه محصولات خود را به شیوه‌ای بسیار آسان و راحت ارائه می‌کند. «سریع»، «بدون نیاز به تلاش» و «امن»، کلمات کلیدی در این فرآیند هستند.

قطعاً قابلیت «یک کلیک» در وبسایت آمازون و کلید «تأیید» اپل در آی‌تیونز، فرآیند پرداخت را سریع، امن و آسان کرده ولی اگر از شما پرسیده می‌شد آیا می‌خواهید با هر یک از این شرکت‌ها ارتباط بانکی برقرار کنید، قضیه فرق می‌کرد. این یک نکته کلیدی است: شما یک حساب امن دارید که در پشت صحنه شرکت‌هایی نظیر آمازون و اپل، و در آینده پشت صحنه کیف پول آنلاین یا تلفن همراه شما، توسط یک بانک، مدیریت و قانونمند می‌شود.

حضور بخش‌های استراتژیک متفاوت در زنجیره ارزش با خط‌مشی‌های مختلفی که هر یک تلاش می‌کنند موقعیت خود را تثبیت کرده و قدرت و قابلیت خود را به اثبات

۱- Value Chain: مجموعه عملیاتی است که در یک صنعت به صورت زنجیروار انجام می‌شود تا به خلق ارزش، منجر شود.

برسانند منجر به افزایش پیچیدگی‌های این فرآیند شده است. وقتی یک مشتری از یک خُرده‌فروشی آنلاین خرید می‌کند آیا به این موضوع می‌اندیشد که کدام تشکیلات در پشت صحنه، پرداخت‌ها را پردازش می‌کند؟ در نهایت وقتی تعداد زیادی پرداخت بدون هیچ‌گونه برند یا نشان تجاری، پردازش می‌شوند آیا این موضوع اهمیتی برای مشتریان دارد؟ آن‌ها فقط به دنبال کالا و خدمات هستند، فرآیندهای مالی اهمیت چندانی ندارند. اکثر مشتریان حتی قوانین و مقررات مربوط به خرید آنلاین را مطالعه نکرده و صرفاً گزینه «می‌پذیرم» را کلیک می‌کنند. اکثر آن‌ها کدهای رهگیری یا شناسایی مشتریان را نیز نمی‌خواهند. آن‌ها به دنبال نتیجه نهایی هستند: کالا، محصولات یا خدماتی که می‌خواهند بخرند. آیا این به آن معناست که یک ساختار جدید برای پردازش پرداخت‌ها خواهد آمد که منحصراً مبتنی بر موبایل است؟ به هر حال پردازش‌های کنونی به طور کامل بر پایه زیرساخت‌های سنتی بانکداری بنا شده‌اند ولی روال، این چنین باقی نخواهد ماند. سرعت تغییر بسیار بالاست. به عنوان مثال جالب است بدانید بیش از یک میلیون نفر در کمتر از سه ماه، برنامه کاربردی پرداخت‌های شخص به شخص را دانلود کرده‌اند. هنگامی که این یک میلیون نفر، مبالغ زیادی وجه نقد را از طریق برنامه کاربردی مذکور منتقل کنند، رشد بی‌وقفه این سرویس آغاز می‌شود.

بنابراین قانون‌گذاران و سایر سازمان‌ها با یک چالش جدید روبه‌رو هستند و باید متوجه شوند حرکت به سوی کیف پول‌های همراه و پول مجازی در مقیاس بین‌المللی به چه معناست. ممکن است هم اکنون و در ابتدای راه، بی‌معنا باشد ولی در آینده یک چالش خواهد بود. سرعت به کارگیری فناوری، بسیار بالاست و فرآیندهای تنظیمی و قانونی باید طاقت بیاورند. قانون‌گذاران در حال حاضر بسیار خونسرد هستند، زیرا تراکنش‌ها در بستر زیرساخت‌های سنتی بانک اجرا می‌شوند ولی وقتی روند از کنترل خارج شد، اوضاع تغییر خواهد کرد.

آیا اگر این فناوری در یک محیط قانونمند انجام نمی‌شد، سرعت پذیرش و به کارگیری مردم تا همین اندازه زیاد بود؟ وقتی شرکت‌های بزرگ و معتبری هم چون فیس‌بوک، گوگل، اپل یا ریم^۱ اعلام می‌کنند که قصد دارند با یک شرکت ارتباطات از راه دور همکاری کنند

و خارج از همه‌الگوها نیز این کار را می‌کنند، قطعاً دلیل منطقی و قانع‌کننده‌ای دارند. بنابراین چالش کانال‌های از راه دور مربوط به تغییرات رخ داده است. چالش این است که با وجود تغییرات فاحش در رفتار و فناوری مشتریان، چگونه می‌توان ضمن حفظ شرایط موجود، یک مدل کسب‌وکار نوین تدوین کرد. زیرا همه افراد، یک‌جا و در یک زمان، تغییر نمی‌کنند. این جاست که نیاز به یک رهبری قدرتمند و سازمان‌دهی شده احساس می‌شود. بخش‌های محصولات، بازاریابی، فروش و خدمات باید به‌گونه‌ای سازمان‌دهی شوند که هم‌راستا با یکدیگر عمل کنند.

رسانه‌های اجتماعی، مثال خوبی هستند. شما بدون پابندی به تعاملات و قوانین خاص نمی‌توانید یک وبلاگ بنویسید یا در فیس‌بوک حضور داشته باشید. رسانه‌ها هم مانند تلفن همراه، شعبه و مرکز تماس، یک شعبه به شمار می‌آیند. مشتریان هنگام راه‌اندازی این رسانه‌ها از آن‌ها هم توقع پاسخ‌گویی و مسئولیت‌پذیری دارند. این به آن معناست که کانال‌های رسانه‌ای نمی‌توانند بدون یک ساختار درست برای پاسخ‌گویی، به کار خود ادامه دهند.

اکثر بانک‌ها می‌دانند روزی فرا می‌رسد که هیچ مجرای فیزیکی برای خدمت‌رسانی مالی لازم نیست، اما این را هم می‌دانند که کانال‌های فیزیکی برای بقای آن‌ها لازمند. شاید کمی عجیب به نظر برسد؛ اگر همه بانک‌ها باور دارند که تمام کانال‌های از راه دور، گسترش می‌یابند و جایگزین کانال‌های فیزیکی می‌شوند پس جایگاه کانال‌های فیزیکی کجاست؟

پاسخ این است: کانال‌های فیزیکی برای جذب مشتریان، ضروری است.

فصل پنجم

فناوری‌ها، طوفانی از بانک‌های دیجیتال به وجود می‌آورند

طی سال‌های اخیر، برای استفاده آسان از محتوا، رسانه، شبکه‌بندی و غیره، مبحثی تحت عنوان وب ۲/۰ مطرح شده است. پیشرفت‌های ترکیبی در فناوری، بانکداری قرن بیست و یکم را تحت تأثیر قرار داده و منجر به ایجاد بانک دیجیتال شده است. فناوری‌ها نیز به نوبه خود، طی چندین دهه وارد عرصه شده‌اند اما از آن جایی که در دوران رشد و تکامل به سر می‌برند، همچنان موضوعی جنجالی هستند. فناوری‌ها به چهار گروه اصلی تقسیم می‌شوند:

- شبکه‌بندی موبایل؛
- فناوری‌های اجتماعی؛
- تجزیه و تحلیل اطلاعات؛
- شبکه‌بندی و ذخیره‌سازی و محاسبات پیمانه‌ای^۲ نامحدود.

۱- Web 2.0: طراحی و معماری وب ۲/۰ بر پایه مشارکت‌ها، همکاری‌ها، و تعاملات (interactions) انسان‌ها، ماشین‌ها، نرم‌افزار، و عامل‌های هوشمند با یکدیگر استوار است. وب ۱/۰ بسیار محدودتر و ساده‌تر بود، و تنها تعدادی نسبتاً اندک از مؤسسات گوناگون، دانشگاه‌ها، مراکز تبلیغاتی و غیره به ایجاد مطلب و محتوا بر روی آن مبادرت می‌نمودند. در وب ۱/۰ کاربران فقط امکان خواندن مطالب را داشتند و نمی‌توانستند در اطلاعات موجود تغییر ایجاد کنند. اما در وب ۲/۰، کاربران قادرند خود به ایجاد و خلق محتوا اقدام نمایند، آن را سامان‌دهی و تنظیم کنند، دیگران را در اطلاعات و داشته‌های خود شریک و سهیم سازند، و یا به انتقاد و تغییر بپردازند. م

در فصل‌های آینده، این فناوری‌ها به‌طور دقیق مورد بررسی قرار خواهند گرفت اما به منظور معرفی مؤثرتر، معنای کلی هر یک را به‌طور خلاصه در ادامه مرور خواهیم کرد. شبکه‌بندی موبایل، به‌طورکامل با اینترنت همراه و ترکیب ارتباطات از راه دور و فناوری اطلاعات، مرتبط است. در حالی که فناوری‌های اجتماعی بر پایه این شبکه‌بندی ایجاد شده‌اند، از دههٔ ۱۹۹۰ میلادی بر اساس استفاده از اطلاعات بر بستر اینترنت، آغاز و از سال ۲۰۰۰ میلادی به بعد به سمت تولید محتوا رفته است. با وجود وب‌سایت‌هایی هم‌چون توئیتر و فیس‌بوک، شبکه اجتماعی صرفاً دربارهٔ این‌گونه محیط‌ها نیست، بلکه دربارهٔ شیوه‌های متعدد تولید محتوا توسط مصرف‌کنندگان و شرکت‌ها آن هم به شیوه‌ای ساده، تعاملی و اجتماعی و با استفاده از فناوری‌های قرن بیست و یکم است.

تجزیه و تحلیل اطلاعات، در دهه‌های گذشته شامل تکنیک‌های تحلیل داده و داده‌کاوی بوده است و امروزه تحت عنوان «داده‌های بزرگ» شناخته می‌شود. شبکه‌بندی و ذخیره‌سازی نامحدود، تعمیمی از قانون مور^۱ است که می‌گوید هر هجده ماه، قدرت تراشه‌ها دو برابر و هزینه‌آن‌ها نصف می‌شود. در واقع قانون مور در مورد تمام زمینه‌های محاسباتی و رایانشی صدق کرده و امروزه ما را به سمت ساختار رایانش ابری می‌برد. طبق ساختار مبتنی بر ابر، هر اطلاعاتی با هر اندازه‌ای در هر کجا روی فایل را می‌توان روی اینترنت ذخیره نمود به گونه‌ای که در کسری از ثانیه قابل دسترسی باشد.

محاسبات پیمانه‌ای به مباحث شیء‌گرا و «وصل و اجرا»^۲ باز می‌گردد که بانک‌ها را به مؤلفه‌هایی مبتنی بر API تبدیل می‌کند. اگرچه در آینده، دربارهٔ هر یک از این مباحث با جزئیات کامل سخن خواهیم گفت اما باید خاطر نشان کنیم پایه و اساس تبدیل بانک به قطعات دیجیتالی این است که دربارهٔ رسانهٔ اجتماعی همراه و ابری از داده‌های بزرگ صحبت می‌کنیم؛ زیرا این مقوله، بانکداری، مباحث مالی، دولت و در ابعاد بزرگ‌تر، کل دنیا را از پایه و اساس تغییر داده است. برای روشن‌تر شدن مبحث، توضیح می‌دهم که چرا این فناوری‌ها تا این حد، دگرگون‌کننده هستند.

موبایل ما را از این که برای انجام هر کاری مجبور بودیم به یک محل فیزیکی مراجعه کرده و یا از کامپیوتر استفاده کنیم به نقطه‌ای رسانده که در هر کجا و هر زمان، دسترسی

۱ - Moore's Law

۲ - Plug & Play

برای انجام هر کاری برایمان فراهم است. این به آن معناست که در عصر حاضر، دسترسی شبانه‌روزی، دیگر یک رؤیا نیست بلکه حداقل خدمات مورد انتظار است. فناوری از این هم فراتر خواهد رفت. موبایل، دو مقطع دگرگون‌کننده دیگر نیز به همراه دارد.

نخست، به هر انسانی روی کرهٔ خاکی، امکان برقراری ارتباط می‌دهد. در دورترین نقاط دنیا، افراد به صورت بی‌سیم با یکدیگر در ارتباط هستند به گونه‌ای که پیش از این هرگز تصورش را هم نمی‌کردند. ممکن است فکر کنید در برخی از نقاط دنیا، تلفن‌های ساده دو گیگابایتی هنوز وجود دارد در حالی که اشتباه می‌کنید. این واقعیت که اکثر مصرف‌کنندگان مرفه، تلفن همراه خود را هر هجده ماه یک بار عوض می‌کنند به آن معناست که تلفن‌های هوشمند خیلی سریع‌تر از آنچه فکر کنید، بازار را از آن خود کرده‌اند. به‌عنوان مثال در دورترین دهکده‌ها و روستاها نیز مردم با استفاده از تلفن‌های هوشمندشان، از مراسم و جشن‌های خود عکس می‌گیرند. به عبارت دیگر، همه از طریق تلفن همراه با یکدیگر ارتباط برقرار می‌کنند. هرکس در هر کجای دنیا امروز می‌تواند ارتباط اجتماعی و جهانی داشته باشد. هفت میلیارد انسان روی کرهٔ زمین، شخص به شخص، یک به یک و نظیر به نظیر با هم در ارتباط هستند.

دوم، موبایل یک زیرساخت تراکنشی ایجاد کرده که در چند سال اخیر وجود نداشته است. به همین علت، کشور آفریقا با وجود ایم‌پسا^۱ سریع‌ترین و انقلابی‌ترین تغییر را در زمینهٔ موبایل تجربه نموده است^۲. یعنی جوامعی که پیش از این، فقط از طریق کانال‌های فیزیکی، ارتباط داشتند امروز، از طریق کانال‌های دیجیتال با یکدیگر ارتباط می‌گیرند. جوامع از ارتباطات محلی به سمت ارتباطات جهانی رفته و ارتباطات بی‌سیم با هرکس، هر کجا و هر زمان تبدیل به یک واقعیت شده است.

یکی از علل اصلی تغییر در جوامع کنونی، تلفن همراه است. برقراری ارتباط با دوستان و خانواده، گرفتن و ارسال عکس، آگاهی از اخبار و مطالبی از این دست، بیشترین استفادهٔ تلفن همراه در عصر حاضر بوده که منجر به ایجاد تغییرات تکنولوژیک جدی شده است. از همه مهم‌تر، تلفن همراه با فراهم آوردن امکان مکان‌یابی افراد در هر زمان و هر کجا، سطح بالاتری از تغییر را به وجود آورده و اهمیت داده‌های بزرگ و رایانش

۱- M-PESA: خدمات مالی خرد و انتقال وجه مبتنی بر تلفن همراه در بزرگ‌ترین شبکهٔ اپراتور موبایل در کنیا و تانزانیا.
 ۲- برای مطالعهٔ بیشتر: Mobile Fuels Digital Banking

ابری را مشهودتر کرده است.

مکان‌یابی مشتریان هدف و ارائه پیشنهاد به آن‌ها درست در زمان لازم، یک تغییر بسیار بزرگ به شمار می‌آید. این تغییر، زمانی رؤیای بازاریاب‌ها بود که امروز به واقعیت پیوسته است. پست کردن کوپن‌های تخفیف را فراموش کنید، فقط کافیست در زمان خرید پیشنهاد را رو کنید. البته بدون در دست داشتن حجم وسیعی از داده‌های تحلیلی درباره مشتریان و کشف عمق آن‌ها قادر به انجام این کار نخواهید بود. داده‌های بزرگ، رایانش ابری و موبایل، همه اهداف را هم‌زمان برآورده خواهند کرد.

البته کاملاً واضح است که داده‌های بزرگ و رایانش ابری، کارآیی بسیار بیشتری دارند. به علاوه رایانش ابری امکان تجزیه و تحلیل حجم نامحدودی از اطلاعات را فراهم می‌آورد. داده‌های بزرگ مرتبط با غرق شدن در حجم نامحدودی از اطلاعات است در حالی که رایانش ابری یک قابلیت جادویی برای دسترسی به قدرت نامحدود و ذخیره و تجزیه و تحلیل اطلاعات است.

این چهار فناوری که به‌طور وسیعی، مکمل یکدیگر هستند از عوامل اصلی و گریزنپذیر تغییر در سال ۲۰۱۲ میلادی به شمار می‌آیند. هر فرد می‌تواند با استفاده از تلفن همراه، با هر شخص دیگر روی کره زمین ارتباط برقرار کند، این در حالی است که رایانش ابری این امکان را برای سازمان‌ها و دولت‌ها فراهم می‌آورد تا حجم وسیعی از اطلاعات تولید شده توسط تلفن همراه و دنیای ارتباطات اجتماعی را تجزیه و تحلیل و ارزیابی کنند.

طوفان بی‌نظیر و کاملی از فناوری.

صحبت درباره تلفن همراه، رسانه‌های اجتماعی، رایانش ابری و داده‌های بزرگ را متوقف کنید

اگرچه پیش‌تر اشاره کردم که این یک طوفان بی‌عیب و نقص فناوری است اما به خاطر ادعاهای اغراق‌آمیز متخصصان فناوری و عدم برآورده شدن انتظارات در سطح مناسب، این یک طوفان بی‌حرکت و راکد است. به عنوان مثال فروشندگان زیادی درباره محاسبات موبایل و تبلت در بانکداری، داده‌های بزرگ، رایانش ابری و غیره صحبت می‌کنند به گونه‌ای که من، شخصاً از این سخنان اشباع شده‌ام. در واقع از فروشندگان، خسته نشدم

بلکه این کنسرت نامفهوم، اغراق‌آمیز و پُر از کلمات بی‌معنی، برایم خسته‌کننده شده است. شاید پنج یا ده سال پیش، که کسی اطلاعاتی در این زمینه نداشت، این سخنان، جذاب بودند اما امروزه وقتی همه در سخنرانی‌های خود از این کلمات استفاده می‌کنند برای شما خسته‌کننده می‌شود و به دنبال یک راهکار مفید و کارآمد می‌گردید.

داده‌های بزرگ، رایانش ابری، موبایل، شبکه‌های اجتماعی و... مانند تماشای اخبار است. نخستین بار که درباره یک موضوع جدید می‌شنوید با خود فکر می‌کنید «چقدر جالب!». وقتی آن موضوع دوباره و دوباره تکرار می‌شود، هر روز درباره‌اش می‌شنوید یا می‌خوانید برایتان خسته‌کننده می‌شود و منتظر یک خبر جالب‌تر می‌مانید. این همان احساسی است که اکثر ما درباره فروشندگان داریم وقتی صحبت از داده‌های بزرگ، رایانش ابری و غیره می‌کنند.

ما واقعاً در پی یک موضوع جدیدتر هستیم. با من درباره محاسبات فراگیر و برقراری ارتباط اینترنتی بین دستگاه‌ها صحبت کنید و این که چگونه می‌توانند دنیای بانکداری را تغییر دهند. این موضوعات، به مراتب جالب‌تر هستند زیرا به اندازه کافی درباره آن‌ها نمی‌دانم. راه‌حل‌ها باید متناسب با تغییرات دنیا در سه یا پنج سال آینده باشند. تحلیل‌گران باید مطمئن سخن بگویند. فروشندگانی که همه سرمایه خود را در موبایل، داده‌های بزرگ و رایانش ابری صرف کرده‌اند هم اکنون باید نتیجه سرمایه‌گذاری خود را ببینند. این مباحث، پنج سال پیش به خاطر بدیع بودنشان، جالب بودند. اما امروز؟ ما به دنبال موضوعات جدیدتر هستیم. با من از راه‌حل‌های نوین بانکداری سخن بگویید که می‌تواند از طریق مکان‌یابی به مشتریان در هر زمان، پیشنهادات متناسب با شرایط، ارائه نماید.

این‌ها بحث‌های پیرامون داده‌های بزرگ است اما لطفاً آن را داده بزرگ ننامید زیرا کوچک‌کنند. در دنیای بی‌نهایت اطلاعات و جایی که مشتریان، تجاری بی‌نظیر و کاملاً شخصی شده دارند، چنین داده‌هایی واقعاً کوچک به شمار می‌آیند. حال، موضوع صحبت ما مرتبط‌تر و سودمندتر شده است.

مهم است بدانیم درباره چشم‌انداز بلند مدت صحبت می‌کنیم یا یک طرح کوتاه‌مدت. چشم‌انداز، درباره سه تا پنج سال آینده صحبت می‌کند اما طرح، امروز و هم‌اکنون را می‌بیند. به همین دلیل است که من دیگر نمی‌خواهم درباره داده بزرگ، رایانش ابری، موبایل و شبکه اجتماعی بشنوم و در عوض می‌خواهم بدانم بانک‌ها چگونه

با استفاده از شبکه موبایل و مکان‌یاب‌های جغرافیایی، مشتریان قطعی را شناسایی و مقصد آن‌ها را در ده دقیقه آینده رصد می‌کنند سپس به آن‌ها پیشنهادهای به‌جا و غیر قابل اجتناب می‌دهند.

تحلیلگران باید جزئیات موضوعات امروز و کلیات موضوعات پیش‌رو را بررسی کنند. حال می‌خواهیم هر یک از فناوری‌ها را به نوبت و با توجه به چالش‌های پیش‌رو، مورد بررسی قرار دهیم.

فصل ششم

۶

تلفن همراه بانکداری دیجیتال را تقویت می‌کند

ما شاهد تغییرات زیادی در دنیای بانکداری هستیم اما هیچ‌یک به اندازه تلفن همراه یا موبایل، انقلابی و دگرگون‌کننده نبوده‌اند. فناوری موبایل، در حال متحول کردن کره زمین است. در حال حاضر، تعداد تلفن‌های همراه در دنیا حتی از تعداد مسواک‌ها هم بیشتر است، هم چنین اقتصادهای در حال پیشرفت هم چون کشور هند، بیش از آن که سرویس بهداشتی داشته باشند، تلفن همراه دارند.

در واقع به ازای هر یک نفر بر روی کره زمین، یک تلفن همراه وجود دارد. این آمار به آن معنا نیست که همه افراد، موبایل دارند، اما حاکی از آن است که همه، پتانسیل داشتن تلفن همراه را دارند. این یک انقلاب و دگرگونی به شمار می‌آید و نشان‌دهنده اتصال بی‌سیم همه دنیا به یکدیگر است. هر انسان روی کره خاکی این پتانسیل را دارد که با هر انسان دیگری، ارتباط الکترونیکی برقرار کند. از زمان شکل‌گیری کائنات، چنین قابلیت‌هیچ‌گاه وجود نداشته و به همین علت، فضایی بسیار هیجان‌انگیز به وجود آمده است.

فضای فعلی به بانک‌ها اجازه می‌دهد خدمات نوین و خلاق بسیار زیادی از پرداخت شخص به شخص^۱ به وسیله پیامک گرفته تا برنامه‌های کاربردی برای پرداخت و خدمات مالی کامل از طریق تبلت و تلفن هوشمند، ارائه کنند که فضای هیجان‌انگیز

و جالبی به نظر می‌رسد. به خاطر همین فضای جالب و بکر است که پی‌پال و گوگل بین سال‌های ۲۰۰۸ تا ۲۰۱۲ میلادی، بیش از یک میلیارد دلار بر روی توسعه خدمات همراه هزینه کرده‌اند.

طبق مطالعات گروه گارتنر^۱، بازار پرداخت‌های همراه، بسیار داغ است، زیرا ارزش تراکنش‌های آن در سال ۲۰۱۳ میلادی حدود ۲۳۵/۴ میلیارد دلار بوده که نسبت به سال ۲۰۱۲ میلادی، ۴۴ درصد افزایش داشته است. به این دلیل است که شرکت‌های زیادی بر روی توسعه پرداخت‌های همراه و سیستم مالی همراه، سرمایه‌گذاری می‌کنند. به عنوان مثال بین سال‌های ۲۰۰۸ تا ۲۰۱۳ میلادی، سرمایه‌گذاران، بیش از ۱/۵ میلیارد دلار در بازار پرداخت‌های همراه، سرمایه‌گذاری کرده‌اند. البته اکثر آن‌ها به جز اسکویئر^۲ که به موفقیت بزرگی رسید به نتیجه مطلوبی دست نیافتند.

اسکویئر در فوریه ۲۰۰۹ میلادی توسط مؤسس شرکت توییت^۳، جک دورسی^۴، راه‌اندازی شد. سیستم آن بسیار ساده و شامل یک قطعه سخت‌افزاری قابل نصب بر روی تلفن‌های هوشمند برای فعال کردن امکان پرداخت از طریق موبایل بود. با نصب این قطعه، گوشی تلفن تبدیل به یک دستگاه کارت‌خوان^۵ شده و امکان پرداخت را فراهم می‌آورد. این سیستم که مناسب کسب‌وکارهای کوچک است، خیلی آهسته، رشد کرد ولی در سال ۲۰۱۱ میلادی، رشد آن سرعت گرفت. به عنوان مثال، ده ماه پس از تأسیس اسکویئر، ارزش پرداخت‌های همراه از طریق برنامه‌های کاربردی موبایل، به یک میلیون دلار در روز رسید. دو ماه بعد این رقم، دو میلیون دلار در روز شد و یک ماه بعد یعنی در ماه می ۲۰۱۱، روزانه بیش از سه میلیون دلار پرداخت همراه صورت گرفت که به سرمایه‌گذاری استراتژیک شرکت ویزا در این کسب‌وکار، منجر گردید. در سال ۲۰۱۳، ارزش شرکت بیش از ۳/۲۵ میلیارد دلار بود و در شرایطی که اکثر تازه‌واردان توسط شرکت‌های بزرگی هم چون پی‌پال و البته بانک‌ها، به چالش کشیده می‌شدند، رقم قابل توجهی به شمار می‌آمد.

۱- Gartner Group: یک سازمان تحقیقاتی در حوزه فناوری اطلاعات است که در سال ۱۹۷۹ توسط گیدون گارتنر در شهر استنفورد ایالات متحده تأسیس گردید.

۲- Square

۳- Twitter

۴- Jack Dorsey

۵- POS

بانک‌ها تقریباً دو دهه در بازار پرداخت‌های همراه، فعالیت کرده‌اند. در دهه ۹۰ میلادی مشغول پروتکل سیستم‌های بی‌سیم^۱ برای فعال کردن مشاهده صورت‌حساب از طریق تلفن همراه بودند. تا پیش از سال ۲۰۰۰ میلادی، بانک‌ها آزمون و خطا کرده و تجربه کسب کردند؛ از این سال به بعد بود که بازار پرداخت‌های همراه، بسیار داغ شد.

سیستم‌های همراه ساده

همان‌طور که اشاره شد ما از دنیایی که در آن، جمعیت اندکی به ارتباطات فناورانه دسترسی داشتند وارد فضایی شده‌ایم که در آن، همه افراد به صورت بی‌سیم با هم در ارتباط هستند. در آسیا، آفریقا، آمریکای لاتین، چین، هند و سایر کشورهای در حال توسعه، شاهد یک انقلاب عظیم هم در جامعه و هم در فضای بانکداری بوده‌ایم. کشورهایی در آفریقا که پیش از این، پرداخت در آنها بسیار سخت انجام می‌شد و امکان انجام تخلیفات نیز زیاد بود، امروزه به مدد دسترسی ارزان به ارتباطات همراه و از راه دور، تبدیل به کشورهای شده‌اند که پرداخت‌ها آسان و تخلیفات، قابل پیگیری هستند. این به آن علت است که پردازش‌های پرداخت الکترونیکی، هم قابل ردیابی و هم سریع هستند و بُعد مسافت نیز مشکلی در آن‌ها ایجاد نمی‌کند. بهترین مثال این سیستم، ایمپسا^۲ در کنیا است؛ هرچند یک نمونه بارز در پیاده‌سازی پرداخت‌های همراه به شمار نمی‌آید.

ایمپسا در ماه مارس ۲۰۰۷ میلادی تأسیس شد؛ زمانی که دولت کنیا برای توسعه انتقال وجه بین شهروندان از سفریکام^۳، بخشی از شرکت چندملیتی وُدفون^۴ در لندن درخواست کمک کرده بود. در آن زمان اکثر پرداخت‌های بین شهری از طریق حمل‌ونقل فیزیکی و ارسال یادداشت یا صورت‌حساب توسط اتوبوس یا تاکسی انجام می‌شد.

با استفاده از سیستم ایمپسا، کلیه پرداخت‌ها، از طریق پیامک، بسیار ساده و فوری صورت می‌گرفت. در نتیجه ایمپسا خیلی سریع به مورد اطمینان‌ترین سیستم پرداخت در کنیا تبدیل شد و سفریکام در حال حاضر بزرگ‌ترین اپراتور مالی در این کشور است. تا سال ۲۰۱۰ میلادی، ایمپسا، ۹/۵ میلیون نفر مشتری داشت و در سال ۲۰۱۳ به

۱- WAP : Wireless Application Protocol

۲- M-PESA : در این ترکیب M مخفف Mobile و Pesa به زبان سواحیلی یعنی پول.

۳- Safaricom

۴- Vodafone

۱۷ میلیون نفر رسید که بیش از ده میلیون نفر از آن‌ها ماهیانه حداقل یک پرداخت انجام می‌دهند. با وجود سایر اپراتورهای پرداخت همراه در کنیا، بخش عظیمی از تراکنش‌های تولید ناخالص داخلی این کشور هم اکنون در شبکه پرداخت همراه صورت می‌پذیرد. به‌عنوان مثال در ماه آوریل ۲۰۱۳ میلادی، تراکنش‌هایی معادل ۱۴۲ میلیارد شیلینگ کنیایی، برابر با ۱/۶ میلیارد دلار، از طریق تلفن همراه انجام شد. در سال ۲۰۱۳، حدود ۲۰ میلیارد دلار در شبکه پرداخت سیار کنیا، پردازش شده است. تولید ناخالص ملی کشور کنیا در سال ۲۰۱۲ میلادی، معادل ۳۷/۲۳ میلیارد دلار بود؛ با این مقیاس می‌توان متوجه شد که سهم قابل توجهی از اقتصاد این کشور در حال حاضر وابسته به پول همراه است.

ام‌پسا در زمان تأسیس، ۲/۵ میلیون نفر مشتری داشت که امروز به بیش از ده میلیون نفر رسیده، بنابراین، بسیاری از بانک‌گرایان نیز به مدد ام‌پسا، تبدیل به کاربران بانکی شده‌اند. این موفقیت، درخشش و پیروزی بسیاری از مدل‌های سیار دیگر از جمله ایزی‌پایسا^۱ در غرب آفریقا و تیگو^۲ را نیز به همراه داشته است. اتفاقی که در آفریقا رخ داد بیش از یک دگرگونی در پرداخت همراه بود. در واقع، کشوری که تا ده سال پیش هیچ زیرساخت الکترونیکی برای پرداخت‌های خود نداشت، امروزه به مدد برنامه‌های کاربردی موبایل، همانند یک کشور توسعه یافته، تقریباً در همه‌جا پوشش الکترونیکی دارد.

سیستم‌های سیار پیشرفته

هنگامی که از تلفن‌های ساده به سمت آیفون و اندروید می‌روید، کاربردهای جالب‌تری از موبایل و موبایل بانک را کشف می‌کنید. انتظار می‌رود اقتصادهای نوظهور نیز همانند اقتصادهای پیشرفته، نهایتاً تا سال ۲۰۱۵ میلادی استفاده از تلفن‌های هوشمند را به سطح بالاتری ببرند.

تلفن هوشمند با فراهم آوردن دسترسی لمسی به اینترنت همراه، کل تفکر و کارکرد علم تلفن همراه را دگرگون کرده است. این دگرگونی، با افزایش ناگهانی تعداد برنامه‌های

۱- Easypaisa

۲- Tigo

کاربردی همراه بوده است.^۱ تغییرات ایجاد شده توسط برنامه‌های کاربردی از دو جنبه قابل بررسی هستند، شیوه تفکر ما درباره دنیا و دنیای پول.

نخست، برنامه‌های کاربردی همه چیز را ساده و بسیار کارآمد می‌کنند. برنامه‌های کاربردی بدون هیچ‌گونه آموزشی می‌توانند توسط افراد هفت تا هفتاد ساله به سادگی و به شیوه‌ای کاملاً سازگار مورد استفاده قرار گیرند. به عبارت دیگر، این برنامه‌ها کاملاً بی‌خطا هستند. استفاده از تبلت و تلفن‌های هوشمند برای انجام فرآیندهای مالی پیچیده، ایده‌آل است.

دوم، کارکرد برنامه‌های کاربردی، به چندین بخش تقسیم شده است. در نتیجه، بانک‌ها هم می‌توانند فرآیندها را به قطعات کوچک‌تر و آماده‌به‌کار با قابلیت تبادل، تقسیم کنند. شما می‌توانید یک برنامه کاربردی پرداخت داشته باشید که هیچ کاری به برنامه‌های کاربردی بانک نداشته باشد. می‌توانید یک برنامه کاربردی برای دریافت صورت حساب داشته باشید که هیچ ارتباطی با حساب بانکی نداشته باشد. می‌توانید پرداخت‌های خرد و یا بسیار خرد انجام دهید.

آخرین نکته، در واقع مهم‌ترین نکته نیز هست زیرا شما می‌توانید دنیایی از پرداخت‌های بسیار خرد دریافت کنید. اپلیکیشن بازی پرنده‌های خشمگین^۲ نمونه خوبی از این مدعاست که تعداد دانلودهای آن اخیراً به ۲۵۰ میلیون رسیده^۳ و نشان می‌دهد یک شرکت از طریق دریافت تنها ۹۹ سنت برای هر دانلود می‌تواند میلیون‌ها دلار درآمد داشته باشد. به این ترتیب انفجاری از پرداخت‌های جایگزین و پول‌های مجازی به وجود آمده است. به عنوان مثال بازی‌های داخل برنامه موبایل‌ها و تبلت‌ها در حال تبدیل شدن به حالت استاندارد هستند به طوری که شرکت اپل در سال ۲۰۱۲ میلادی، پنج میلیارد و شرکت گوگل بیش از ۹۰۰ میلیون دلار به برنامه‌نویسان خود پرداخت کرده‌اند.^۴

۱- شرکت اپل، آی‌تیونز را در ۱۱ جولای ۲۰۰۸ میلادی با ۵۰۰ برنامه کاربردی راه‌اندازی کرد. یک سال بعد ۵۵۰ برنامه کاربردی و بیش از یک میلیارد دانلود داشت. طی اعلامیه‌ای در ژوئیه ۲۰۱۱ میلادی، اپل اعلام کرد که به بیش از ۱۴ میلیارد دانلود و ۴۲۵ هزار برنامه کاربردی دست یافته است. تا سال ۲۰۱۳ میلادی با بیش از ۸۰۰ هزار برنامه کاربردی از مرز ۱۴ میلیارد دانلود نیز گذشت. en.wikipedia.org/wiki/App-Store

۲- Angry Birds

۳- TechCrunch، "With ۲۵۰ Million Downloads Angry Birds Moves Into Magic, Cookbooks, And More"، <http://tcrn.ch/kR۲GJy>

۴- تا تابستان ۲۰۱۳ میلادی، گوگل با نهمصد میلیون کاربر، بازار تلفن‌های هوشمند را از آن خود کرده است پس از گوگل، شرکت اپل با ۶۰۰ میلیون OS و مایکروسافت با حدود ۱۲ میلیون تلفن همراه ویندوز، جایگاه دوم و سوم را دارند. برای اطلاعات بیشتر مراجعه کنید به: www.forbes.com

به خاطر داشته باشید این میلیاردها دلار همگی بر مبنای پرداخت‌های ۹۹ سنتی برای هر دانلود و به‌روزرسانی بازی‌ها از طریق فروشگاه‌های آی‌تیونز و اندروید بوده ولی در عمل پول‌های مجازی دیگری نیز قابل مشاهده هستند. شاید با نظر من مخالف باشید اما به عقیده من، تجمع مقادیر زیادی از پرداخت‌های خرد، به طور موثری در حال ساختن یک سیستم بزرگ پول مجازی است. باور کردنش سخت به نظر می‌رسد؟ پس، این تجربه شخصی که نگارنده را به دنیای پول‌های مجازی معرفی کرد مطالعه کنید.

پول زامبی در جهنم اره برقی

در یک تابستان آرام، من با موبایلم بازی زامبی را شروع کردم. یک برنامه کاربردی بود که از اینترنت موبایل استفاده می‌کرد تا مرا با دوستانم در فیس‌بوک، مرتبط کند. با آوردن دوستانم به زامبی توانستم چند امتیاز کسب کنم و با جنگیدن با آن‌ها نیز امتیازاتی به دست آوردم اما دوستانم جذب بازی نشدند. عاقبت پس از رسیدن به مرحله هفتم، بازی را متوقف کردم. بعد از مدتی، یکی از دوستانم هر روز مرا با اره برقی، تکه تکه می‌کرد. در نهایت متوجه شدم این دوست کسی است که قبلاً مرا زنده بود ولی این اره برقی از کجا آمده است؟

عصبانی بودم و دلم می‌خواست خودم یک اره برقی داشته باشم. مشکل این جا بود که با آوردن حداقل چهل نفر از دوستانم به بازی، می‌توانستم امتیاز لازم برای اره برقی را کسب کنم و من برای ۲۰۰ نفر دعوت‌نامه فرستاده بودم ولی فقط ۱۲ نفر به خود زحمت دادند که بپذیرند. چگونه می‌توانم چهل نفر را بیاورم؟

این یک مشکل بود تا وقتی که سکه‌های زامبی را پیدا کردم. سکه‌های زامبی، پول‌های داخل بازی هستند که می‌توان از آی‌تیونز یا اندروید استور خریداری کرد و ملزومات مورد نظر در بازی از جمله اره برقی یا تفنگ را کسب کرد. من می‌توانستم پول سکه‌ها را از طریق حسابم یا پی‌پال یا سایر کانال‌ها پرداخت کنم. با پنج دلار می‌توانستم یک اره برقی بخرم. بنابراین پنجاه دلار خرج کردم و علاوه بر اره برقی چند وسیله دیگر هم خریدم. آوردن دوستان به بازی را فراموش کرده و با قدرت هر چه تمام‌تر در بازی جنگیدم و تمام افرادی که مرا کشته بودند نابود کردم!

این تجربه، اهمیت ابزار بازی و اضافه کردن ملزومات از طریق اینترنت موبایل را

به من نشان داد. به‌عنوان مثال تا ژانویه ۲۰۱۳، آپل بیش از یک میلیارد حساب فعال آی‌تیونز داشت که به کارت‌های اعتباری متصل بودند و این هنگامی که شرکت، کیف پول همراه خود را راه‌اندازی می‌کند به معنای یک سرمایه‌عظیم است^۱. ولی از آنجایی که دنیای این بازی‌ها بسیار بزرگ است، موضوع فراتر از این‌ها هم می‌رود. به‌عنوان مثال ارزش بازار جهانی کالاهای مجازی در سال ۲۰۱۲ میلادی، ۱۴/۸ میلیارد دلار برآورد شده بود؛ آسیا با ۸/۷ میلیارد دلار، در صدر جدول خریداران و کشور چین نیز با ۵/۱ میلیارد دلار، نخستین مصرف‌کننده این کالاها هستند. در سال ۲۰۱۱، مصرف‌کنندگان آمریکایی ۲/۳ میلیارد دلار صرف خرید کالاهای مجازی کردند که این رقم نسبت به سال ۲۰۰۹، حدود ۳۰ درصد افزایش داشته است. شرکت تک‌ناویو^۲ پیش‌بینی کرده است که بازار کالاهای مجازی بین سال‌های ۲۰۱۲ تا ۲۰۱۶ میلادی، ۱۲/۵ درصد رشد خواهد کرد که این رشد سریع بازار را نشان می‌دهد. به عبارت دیگر، در آینده‌ای نزدیک، منتظر یک بازار ۵۰ میلیارد دلاری هستیم.

هم‌چنین می‌توان در این دنیای ارتباط جهانی، یک کسب‌وکار جدید با رشد غیر قابل باور ساخت. مثلاً یک شرکت بازی در فیس‌بوک به نام زینگا سیتی ویل^۳، ۴۳ روز پس از تأسیس خود در ژانویه ۲۰۱۱ میلادی، یک صد میلیون بازیکن جمع‌آوری کرده و تحلیل‌گران برآورد کرده‌اند که حدود یک‌دهم از آن‌ها کالاهای مجازی خریداری می‌کنند. اگر یک‌دهم از افرادی که سیتی ویل بازی می‌کنند ماهیانه پنج دلار بابت کالاهای مجازی پرداخت کنند در آن صورت شرکت زینگا ماهیانه ۵۰ میلیون و سالیانه ۴۰۰ میلیون دلار درآمد خواهد داشت. همه این درآمد، حاصل از یک بازی است که مخاطبانش را در کم‌تر از دو ماه جذب کرده است.

این تجربه در سراسر جهان در حال تکرار است. شرکت ژاپنی دِنَا^۴ در سال ۲۰۱۲ میلادی، ۶۸۹ میلیون دلار از پول مجازی موباکوین^۵ درآمد داشته که نیمی از گردش

۱- با راه‌اندازی آپل پی این پیشگویی نویسنده به واقعیت تبدیل شده است.
 ۲- TechNavio: شرکتی که گزارشات تحقیق بازار گردآوری می‌کند.

مالی آن شرکت است. پول مجازی چوکو^۱ متعلق به شرکت ان‌اچ‌ان^۲ ژاپن و پول مجازی کیوکيو^۳ متعلق به شرکت چینی تِن سنت^۴ نیز نمونه‌های دیگری هستند. در واقع کشور چین به مدد اینترنت موبایل و با معرفی پول مجازی کیوکيو، شیوه نوینی از رشد تدریجی پول را نشان داده است. در واقع کیوکيو بزرگ‌ترین سیستم اینترنت موبایل در چین است که توسط شرکت تِن سنت راه‌اندازی شده و بیش از یک میلیارد کاربر در سراسر جهان دارد که ماهیانه ۵۰۰ میلیون نفر از کاربرانش، فعال هستند. در سال ۲۰۰۲ هنگامی که تِن سنت در حال سازماندهی بود، سکه‌های کیوکيو را برای خریدهای آنلاین و دانلود معرفی کرد. از آنجایی که بسیاری از کاربران جوان، کارت اعتباری نداشتند، سکه‌های کیوکيو به بهترین روش برای دسترسی به کالاها و خدمات آنلاین، تبدیل شدند.

اولین قدم این بود که خرده‌فروشان، هر کیوکيو را به قیمت یک یوآن (۰/۱۶ دلار) می‌فروختند. مشتریان سکه‌های کیوکيو را در فروشگاه‌های خرده‌فروشی به صورت نقدی خریداری می‌کردند سپس خرده‌فروش، کیوکيو را به حساب مشتریان واریز می‌کرد و یا از طریق کد کاربری و کلمه عبور، اجازه دسترسی به حساب کیوکيو را صادر می‌کرد. به تدریج، مشتریان از سکه‌های کیوکيو برای سایر تراکنش‌ها نیز استفاده می‌کردند. طبق برآورد دولت چین ارزش کل دادوستدهای کالاهای مجازی در چین در سال ۲۰۰۵ میلادی، حدود ۹۰۰ میلیون دلار بوده است. حدود ۴۵ درصد از این رقم، مربوط به موارد موجود در دنیای کیوکيو بوده است. تقریباً یک تریلیون دلار از اقتصاد این کشور صرف کارهای خلاف و قمار می‌شود که گریز ناپذیر و غیر قابل پیگیری هستند و به همین علت، مردم چین کم‌کم نگران شده‌اند. همه، این نگرانی را دارند که چنانچه پول مجازی به موفقیت قطعی برسد، می‌تواند رونق تجارت در سراسر جهان را دست‌خوش تغییر کند. همان اتفاقی که با پول مجازی بیت‌کوین افتاد.^۵

۱- Choco

۲- NHN

۳- QQ

۴- Tencent

۵- برای اطلاعات بیشتر در این زمینه، بخش «پدیده Bitcoin» در فصل بعدی را مطالعه کنید.

سایر خدمات مالی همراه

بخش دیگری از موبایل، که هیچ ارزشی ندارد، استفاده از دوربین است. در ایالات متحده آمریکا از دوربین‌های موبایل برای قلع و قمع سیستم نقد کردن چک استفاده می‌شود، به طوری که از نظر قانون، تصویر چک، برای نقد کردن آن کافی است. بنابراین مشتریان می‌توانند از چک عکس بگیرند، با پیامک چندرسانه‌ای برای بانک ارسال و چک را نقد کنند. این یکی از مهم‌ترین موضوعات مورد بحث درباره‌ی گسترش کاربرد موبایل در ایالات متحده است.

در آسیا نیز، تصاویر به همراه کد کیو.آر.^۶ برای پشتیبانی کامل از بانکداری خودکار مورد استفاده قرار می‌گیرند. به‌عنوان مثال ای.بی.بانک^۷ و جیبون^۸ در ژاپن، تصویر گواهینامه رانندگی را که با موبایل گرفته شده باشد برای افتتاح حساب می‌پذیرند. این تصویر توسط سیستم تشخیص حروف، خوانده شده و با بانک اطلاعاتی دولت، تطبیق داده می‌شود و در صورت مطابقت، افتتاح حساب انجام می‌گردد.

اخیراً بانک بارکلیز^۹ در انگلستان نیز کدهای کیوآر را به برنامه کاربردی پرداخت شخص به شخص خود، تحت عنوان پین‌گیت^{۱۰}، معرفی کرده است.^{۱۱} برنامه کاربردی مذکور این امکان را برای سازمان‌ها فراهم می‌آورد که صورتحساب را با یک کدکیوآر برای مشتریان ارسال کنند و چنانچه مشتریان برای خواندن کد کیوآر از تلفن‌های هوشمند خود استفاده نمایند تمام اطلاعات صورتحساب و اطلاعات حساب بانکی مشتری، داخل کد، ثبت گردیده و مشتری فقط باید پرداخت را تأیید کند. پس از تأیید، تمام مراحل تراکنش به‌صورت الکترونیکی انجام می‌شود و به این ترتیب چرخه‌های قابل پرداخت و دریافت حساب‌های بانکی، از پایه و اساس تغییر خواهند کرد.

۶- Quick Response Code (QR Code)

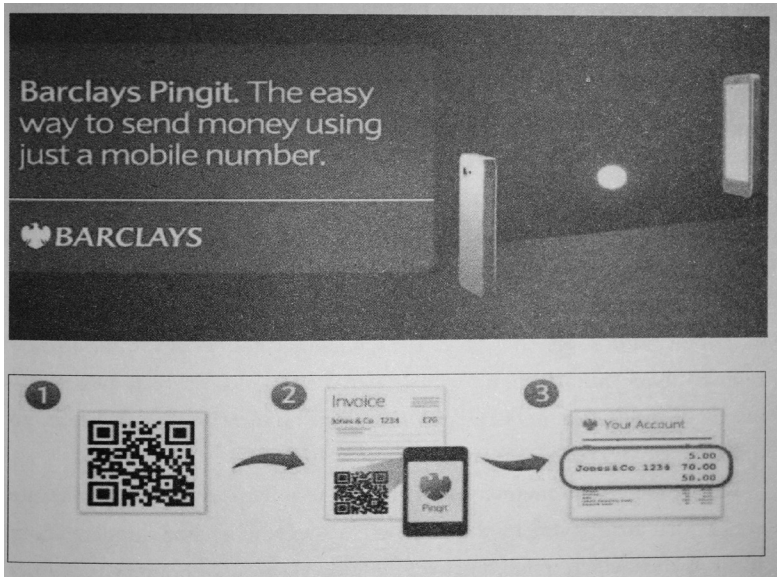
۷- eBank

۸- Jibun

۹- Barclays

۱۰- Pingit

۱۱- برای آن‌هایی که با پین‌گیت آشنایی ندارند باید بگویم سیستمی شبیه پی‌پال برای موبایل است که امکان پرداخت‌های ساده‌ی شخص به شخص را برای همه فراهم می‌آورد. خواه شما مشتری بارکلیز باشید یا خیر. این سیستم در فوریه ۲۰۱۲ میلادی معرفی شد و پس از یک سال بارکلیز ادعا کرد نخستین علت افتتاح حساب، سیستم پین‌گیت و سهولت دسترسی و استفاده از آن بوده است.



پرداخت‌های بدون تماس همراه، یکی دیگر از مباحث جالب و رو به رشد برای بانک‌هاست. پرداخت‌های بدون تماس، مبتنی بر تراشه‌های این.اف.سی^۱ هستند که تقریباً در تمام تلفن‌های همراه نسل جدید وجود دارند. اپل اعلام کرده آیفون‌های آینده چنین کارایی را خواهند داشت^۲ و طبق برآورد شرکت گوگل، تا سال ۲۰۱۴ میلادی، تمام تلفن‌های هوشمند داخل خود یک تراشه این.اف.سی خواهند داشت. قطعاً به مدد معرفی کیف پول گوگل، وجود چنین قابلیت‌هایی برای شرکت گوگل نیز جذابیت دارد.

اواخر ماه می ۲۰۱۱ میلادی، کیف پول گوگل با مشارکت سیتی بانک^۳ و مسترکارت^۴ به بازار آمد. این کیف پول یک برنامه کاربردی موبایل است که اطلاعات انواع کارت‌های اعتباری را در خود ذخیره می‌کند. ضمن آن که تلفن‌های هوشمند می‌توانند به صورت خودکار پیشنهادها را دریافت کنند.

اگرچه کیف پول گوگل به این علت که صرفاً با شبکه‌ها و تلفن‌های مورد تأیید خود

۱- Near Field Communication(NFC)

۲- اپل در ابتدا با استفاده از NFC در تلفن همراه مخالف بود اما از آیفون ۶ همه آیفون‌ها صاحب NFC شدند.

۳- Citi

۴- MasterCard

کار می‌کرد، موفقیتش تا حدودی محدود شده بود ولی با این حال تا پایان ماه فوریه ۲۰۱۳ میلادی، بیش از پنج میلیون نفر آن را نصب کردند. جالب این جاست که شرکت گوگل در حال حاضر قابلیت پرداخت‌ها را به جی‌میل^۱ نیز افزوده است بنابراین با تلفیق کیف پول و جی‌میل باید گوگل را یکی از نقش آفرینان اصلی در عرصه پرداخت‌های اینترنتی همراه بنامیم.

خبرهای بد درباره موبایل

از آن جایی که همه بانک‌ها در حال روی آوردن به موبایل هستند، نکاتی در این زمینه وجود دارند. یک مثال خوب می‌تواند حمله بدافزار^۲ زئوس^۳ باشد که اواخر سال ۲۰۱۰ میلادی رخ داد هنگامی که برنامه کاربردی وب مربوط به بانک از قربانی خواسته بود شماره موبایل خود را وارد کند. سپس از طریق اس‌ام‌اس از قربانی خواسته شده بود یک برنامه کاربردی را روی تلفن خود نصب کند و آن برنامه با نفوذ در شبکه تمام اس‌ام‌اس‌های بعدی را ردیابی کرده بود.

حمله‌های من‌این‌دمیدل^۴ و بدافزارهای بی‌شمار و روزافزون دیگری نیز وجود دارند که به عنوان مثال می‌توان از آپدیت اخیر فیس‌بوک تحت عنوان جاستین بیبر^۵ نام برد که طی ۲۴ ساعت بیش از یکصد هزار بازدیدکننده داشت و ۲۷ درصد این بازدیدها از طریق فیس‌بوک موبایل بودند. هر بازدید، یک بدافزار را دانلود می‌کرد. نکته بعدی سرعت موبایل است که شما فکر می‌کنید در شبکه موبایل خود هستید در حالی که نیستید. در این حالت، مجرم سایبری یک جعبه سیگنال را در محل شخص مورد هدف قرار می‌دهد. شخص متوجه می‌شود سیگنال‌های موبایلش قطع شده سپس قوی‌تر از قبل بازمی‌گردد. آن‌چه هیچگاه نمی‌فهمید آن است که خدمات موبایل و تمام پیامک‌ها،

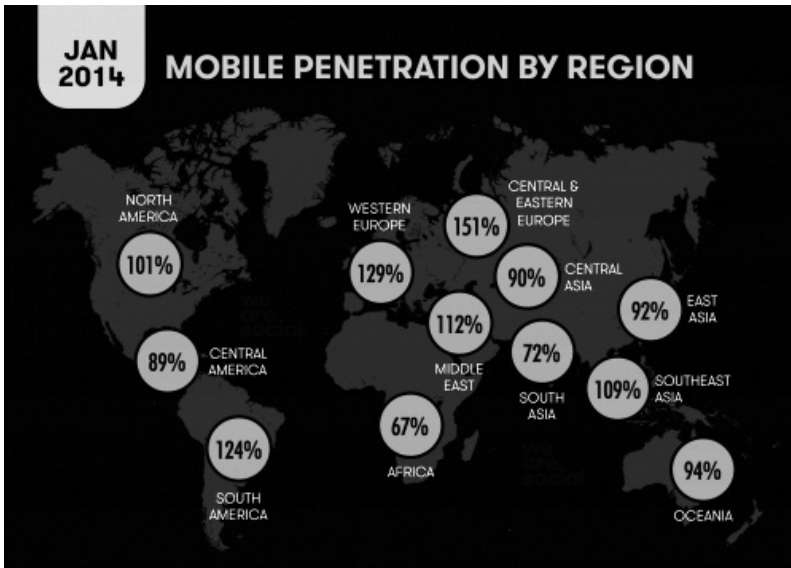
۱- Gmail

۲- Malware: برنامه‌های رایانه‌ای هستند که به علت آن که معمولاً کاربر را آزار می‌دهند یا خسارتی به وجود می‌آورند، به این نام مشهورند. برخی از آنان فقط کاربر را می‌آزارند. مثلاً وی را مجبور به انجام کاری تکراری می‌کنند. اما برخی دیگر سیستم رایانه‌ای و داده‌های آن را هدف قرار می‌دهند که ممکن است خسارتی به بار آورند. در عین حال ممکن است هدف آن سخت‌افزار سیستم کاربر باشد.

۳- Zeus

۴- Man-In-The-Middle: نوعی تهاجم که مزاحم، انتقال پیام‌های دو طرف کلید عمومی را قطع می‌کند. پیام‌های دو طرف به سمت وی هدایت می‌شوند و ممکن است پیش از ادامه، روند ارسال تغییر یابد. طرفین تبادل، از قطع روند ارسال پیام و تغییر مسیر آن‌ها مطلع نخواهند شد.

۵- Justin Bieber



ضریب نفوذ موبایل در جهان، منبع: US Census Bureau, ITU, CIA

برنامه‌های کاربردی و دانلودها توسط برنامه‌های مجرم، فیلتر شده و به سرقت رفته‌اند. این کارها توسط هر شخص عادی که نیت مجرمانه داشته باشد، به سادگی قابل انجام است. اگرچه این‌گونه حمله‌ها روزانه در حال افزایش هستند اما فعلاً بانک‌ها فکر می‌کنند قادر به کنترل آن‌ها هستند. پرسش این است: آیا در آینده و در شرایطی که هر شخص یک دستگاه موبایل خواهد داشت، این معضل باز هم قابل کنترل خواهد بود؟

پرداخت، جزو حقوق اولیه انسان‌هاست

این واقعیت که فراگیری تلفن همراه در حال برقراری ارتباط بی‌سیم روی کره زمین است، بخشی از تغییر دنیای اطراف ما به شمار می‌آید. برای شروع، شش میلیارد انسان در حال حاضر با یکدیگر ارتباط شخص به شخص و نظیر به نظیر دارند. کافی است به تراکم موبایل‌ها بنگرید تا متوجه فراگیری آن‌ها شوید.

طبق مطالعات سال ۲۰۱۲ بنیاد گیتس^۱، بانک جهانی و شرکت گالوپ^۲، بیش از ده درصد از بزرگسالان اظهار داشته‌اند طی سال گذشته از پول همراه استفاده کرده‌اند ضمن آن‌که از بین بیست کشور تحت بررسی، پانزده کشور در آفریقا بوده‌اند. به عنوان مثال کشور سومالی با وجود این‌که دولت کارآمدی ندارد ولی ۳۴ درصد از بزرگسالانش از پرداخت موبایلی استفاده می‌کنند (معمولاً برای دریافت وجه نقد از اعضای خانواده خود در خارج از کشور). واقعیت این است که امروزه هر شخص در هر کجا و هر زمان می‌تواند با هر شخص دیگر در هر کجا، عملیات ارسال و دریافت پول نقد را انجام دهد. در سال ۲۰۰۷ میلادی، ۲/۵ میلیون نفر از جمعیت ۴۰ میلیون نفری کنیا حساب بانکی داشتند در حالی که امروزه و به مدد پرداخت‌های موبایل و ثبت سوابق و ارزش‌های اعتباری، این رقم به بیش از ده میلیون نفر رسیده است.

این دگرگونی فقط مختص کشورهای در حال توسعه نیست بلکه در کشورهای توسعه‌یافته نیز وضعیت، این چنین است. به عنوان مثال اتحادیه اروپا و ایالات متحده نیز در حال حرکت به سمت فراگیری مالی هستند. پرداخت موبایلی نظیر به نظیر، یک وجه تمایز است اما اهمیت موضوع به همین جا ختم نمی‌شود. تمرکز واقعی پرداخت‌های موبایل و توسعه امور مالی موبایل تماماً روی جنگ با پول نقد است. ویزا، مسترکارت و بانک‌ها، همگی حرکت از پرداخت‌های کاغذی شامل پول نقد و چک به سمت پرداخت‌های الکترونیکی شامل کارت و موبایل را تشویق و تهييج می‌کنند.

این تغییری است که انقلاب موبایل به وجود آورده ولی چنین تغییراتی رخ نمی‌دهند مگر آن‌که افراد، فرایندها و فناوری‌ها تغییر کنند. نکته کلیدی درباره انقلاب موبایل این است که فناوری، فرایندها و مردم را تغییر می‌دهد.

فناوری، سیار و مبتنی بر ان.اف.سی است ولی فراتر از آن، کره زمین است که همه جای آن به یکدیگر متصل شده است. تا همین اواخر، کسب‌وکارها با سایر کسب‌وکارها

۱ - Gates Foundation: بنیاد بیل و ملیندا گیتس بزرگ‌ترین انستیتو خیریه در جهان است. این بنیاد در سال ۲۰۰۰ میلادی به‌دست بیل و ملیندا گیتس بنیان‌گذاری شد و در سال ۲۰۰۶ میلادی به‌دست وارن بافت به دو برابر گسترش یافت. هدف‌های اصلی بنیانگذاری این بنیاد افزایش تندرستی و کاهش تهی‌دستی بسیار بالا در گستره جهان است و در آمریکا توسعه شانس‌های آموزشی و دسترسی به فناوری اطلاعات و داده‌ها هستند. مرکز این بنیاد در شهر سیاتل در ایالت واشنگتن در آمریکا جای دارد و به‌دست سه تن از اعضای هیات مدیره به نام‌های بیل گیتس و همسرش ملیندا گیتس و وارن بافت اداره می‌شود.

۲ - Gallup: یک شرکت مشاوره مدیریتی است که بیش از همه چیز به‌عنوان مؤسسه نظرسنجی گالوپ (Gallup Poll) شناخته شده است.

و دولت‌ها با سایر دولت‌ها از طریق سیستم‌های کامپیوتری بزرگ^۱ به یکدیگر متصل بودند. با ورود کامپیوترهای شخصی، این فرآیند تغییر کرد ولی استفاده از کامپیوترهای شخصی مستلزم هزینه بود و صرفاً افرادی که توانایی مالی خرید کامپیوتر داشتند می‌توانستند به یکدیگر مرتبط شوند؛ بدین ترتیب دامنه ارتباطات به مصرف‌کنندگان کشورهای پیشرفته محدود شد. اما امروزه به مدد فراگیری و کم‌هزینه بودن موبایل، هر شخص روی کره زمین می‌تواند به صورت بی‌سیم به هر شخص دیگری متصل شود. هرکس در جیب یا کیف دستی خود وسیله‌ای دارد که می‌تواند ارتباط نظیر به نظیر با هر شخص دیگر برقرار کند. در دنیای مالی، یک تفاوت عظیم دیگر نیز وجود دارد و آن رسیدن به نقطه حساسی است که موتورهای تراکنش برای پرداخت‌ها در دسترس هر شخصی بر روی کره زمین قرار دارد.

این موضوع، فرآیند را تغییر می‌دهد. فرآیندها به این علت تغییر می‌کنند که صرفاً موتورهای تراکنش در دسترس همه افراد روی کره زمین، نیست بلکه همه خدمات مالی موبایل کاملاً در دسترس است: از ان.اف.سی موبایل گرفته تا سیستم لمسی، از انتقال وجه موبایل تا پرداخت سیار صورت حساب، از پرداخت با موبایل برای کالاهای فیزیکی گرفته تا پرداخت‌های موبایل برای کالاهای دیجیتال، از موبایل به‌عنوان محلی برای خرید تا محلی برای فروش، از موبایل به‌عنوان برنامه کوپن‌های تخفیف گرفته تا تشخیص هویت و شناسایی از طریق موبایل.

دنیای موبایل مجموعه‌ای از نوآوری‌ها و تغییرات است و از آنجایی که بانک‌ها در حصار سنت‌ها اسیر شده‌اند؛ نمی‌توانند در فرآیندهای خود با تمام این نوآوری‌ها و تغییرات کنار بیایند. ما دنیای خود را در چارچوب قدیمی سیستم‌های «کسب‌وکار به کسب‌وکار^۲» محدود کرده‌ایم و حال، دنیای مبتنی بر مشتری، تغییرات سریعی می‌طلبد که دشوار به نظر می‌آیند.

مدل‌های نوین پرداخت هم‌چون ان.اف.سی، کیوآر و موبایل، بانک‌ها را به چالش می‌کشاند که در کدام زمینه تمرکز و سرمایه‌گذاری کنند. در نهایت، تغییر فرآیندها به معنی تغییر محصولات، خدمات و ساختار سازمان‌ها بوده که پرهزینه هم هستند. آیا واقعاً در مسیر

۱- Mainframe

۲- Business to Business

جایگزینی، تکامل یا همزیستی هستیم؟ آیا مجبور به تغییر فرآیندها برای پشتیبانی از پرداخت موبایل هستیم؟ در کجا می‌خواهید ریسک کنید؟

در نهایت، اگر فناوری و فرآیند تغییر کند، مردم هم تغییر خواهند کرد. به ما گفته شده که گوگل، موبایل و شبکه اجتماعی در حال سیم‌کشی مجدد مغزهای ما هستند و این به آن معناست که همه ما از ناهنجاری کمبود توجه، رنج خواهیم برد. همه نشسته‌اند و با آی‌پد، آیفون و اندرویدهای خود بازی می‌کنند، بیشتر دوست دارند بدانند چه کسانی در دنیای مجازی هستند و کاری به دنیای واقعی ندارند. من مردم را سرزنش نمی‌کنم، خودم هم همین کار را می‌کنم ولی دلیل این که همه ما درباره موبایل و شیوه‌های نوین پرداخت صحبت می‌کنیم این است که مشتریان این کار را می‌کنند. مشتریان بیش از آن که به شرکای خود وفادار باشند به ارتباطات موبایل خود وفادارند بنابراین، بحث دارای دو جنبه است:

- بانک‌ها باید خود را از حصار سنت‌ها خارج کنند. بسیاری از بانکداران به من می‌گویند تنها جایی که درگیر فناوری قدیمی می‌شوند موقعی است که به سرکارشان می‌روند؛
- بانک‌ها باید تلاش کنند امنیت اطلاعات را حفظ کنند زیرا در حال حاضر این اتفاق رخ نمی‌دهد.

بانک‌ها باید اطلاعات مشتریان را تجزیه و تحلیل کنند تا بتوانند خدمات بیشتر و بهتری بفروشند ولی مشتریان هم نمی‌خواهند مورد تجاوز دیجیتالی قرار بگیرند. صحبت درباره بازاریابی مبتنی بر مجوز مشتریان است زیرا مشتریان دوست دارند فضای خصوصی خود را داشته باشند. به هر حال، مشتریان ترجیح می‌دهند به فیس‌بوک بروند و آدرس ایمیل، شماره موبایل و ارتباطات خود را حذف کنند زیرا در عالم واقعیت، هیچ فضای خصوصی وجود ندارد. بنابراین چگونه می‌توانیم اطلاعات خود را مخفی و امن نگه داریم؟ در فصل بعدی روی این بحث تمرکز خواهیم کرد، حفظ امنیت مردم در یک دنیای ناامن.

بهره‌مندی‌ها را از نو

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



انتشارات راه پرداخت

«بانک دیجیتال» در سال ۲۰۱۴ به همت مؤسسه مارشال کاوندیش منتشر شده است و راهی را برای قانع کردن مغزو به دست آوردن قلب مشتریان امروزی بانک‌ها نشان می‌دهد. کریس اسکیندر این کتاب علل و ریشه‌های مهاجرت گسترده‌ی مشتریان از بانک‌های سنتی را برمی‌رسد و راهنمایی‌هایی واضح و عملی برای دستیابی به مدل‌های جدید و مناسب با خواست و نیاز مشتری ارائه می‌کند.

پرداخت دیجیتال داغ‌ترین موضوع بانکداری امروز است و پربراه نیست اگر بگوییم آینده صنعت بانکداری را رقم می‌زند. کریس اسکیندر در «بانک دیجیتال» به پرداخت دیجیتال نظر دارد و با مطرح کردن مباحثی چون ضرورت تغییر چشم‌انداز POS، تغییر جهت به سوی فرصت‌های بازار سودآور به جای بازارهای غیرسودآور، تعیین مرز میان فعالیت‌ها و قابلیت‌های اصلی و واجد شرایط برون‌سپاری، توجه به بهترین شیوه‌ها و کانال‌های دیجیتال برای ارتباط با مشتری و فراهم آوردن تجربه کاربری خوشایند، به جزئیاتی ارزنده در خصوص نحوه یکپارچه‌سازی می‌پردازد و به باری مخاطب می‌آید تا از موج سهمگین تغییر یارادایم در بانکداری جان به دربرد و حتی به سودی نامنتظر دست یابد.

راه‌کار
 کارخانه نوآوری راه‌کار
 way2pay.press

کتاب بانک دیجیتال با حمایت
 کارخانه نوآوری راه‌کار منتشر
 شده و ناشر اصلی آن انتشارات
 مارشال کاوندیش است

mc Marshall
 Cavendish

ISBN 978-622-7702-58-3



۹۵۰ هزار تومان

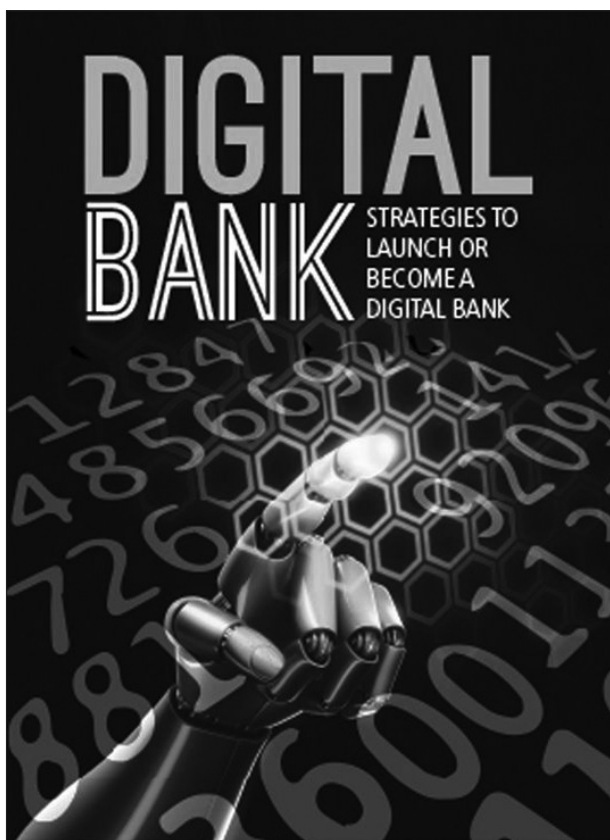
انتشارات
راه پرداخت



ناشر فناوری و نوآوری
 way2pay.press

[درباره انتشارات راه پرداخت]

ما از دل فناوری آمده‌ایم.
از جهانی که هر روز دگرگون می‌شود.
می‌خواهیم این دگرگونی‌ها را بفهمیم و روایت کنیم.
راه پرداخت از دل راه‌کار زاده شد؛
از دل رسانه‌ای که سال‌ها روایت‌گر نوآوری و اقتصاد دیجیتال ایران بوده است.
در راه پرداخت، کتاب فقط یک محصول نیست.
رسانه‌ای است برای اندیشیدن، برای گفت‌وگو، برای ماندن.
ما بهترین کتاب‌های جهان در حوزه‌های فناوری، مالی، نوآوری و کسب‌وکار را جست‌وجو می‌کنیم.
می‌خوانیم، می‌سنجیم، برمی‌گردانیم به زبان فارسی؛
تا روایت جهانی دانش در زبان ما ادامه پیدا کند.
برای ما ترجمه یعنی گفت‌وگو؛
میان فرهنگ‌ها، میان نسل‌ها.
واژه‌ها را با وسواس می‌چینیم،
جمله‌ها را به‌دقت می‌تراشیم.
تا امروز بیش از صد کتاب منتشر کرده‌ایم.
اما هنوز آغاز راهیم.
به هزار کتاب فکر می‌کنیم.
به هزار پنجره که به روی آینده باز می‌شود.
ما با حمایت بخش خصوصی پیش می‌رویم؛
با کسانی که باور دارند نشر دانش، سرمایه‌ای ماندگار است.
راه پرداخت جایی است برای خواندن،
برای فهمیدن،
برای ساختن آینده.



بانک دیجیتال

«بانک دیجیتال» در سال ۲۰۱۴ به همت مؤسسه مارشال کاوندیش منتشر شده است و راهی را برای قانع کردن مغز و به دست آوردن قلب مشتریان امروزی بانک‌ها نشان می‌دهد. کریس اسکینر در این کتاب علل و ریشه‌های مهاجرت گسترده‌ی مشتریان از بانک‌های سنتی را برمی‌رسد و راهنمایی‌هایی واضح و عملی برای دستیابی به مدل‌های جدید و مناسب با خواست و نیاز مشتری ارائه می‌کند.

پرداخت دیجیتال داغ‌ترین موضوع بانکداری امروز است و پر بیراه نیست اگر بگوییم آینده صنعت بانکداری را رقم می‌زند. کریس اسکینر در «بانک دیجیتال» به پرداخت دیجیتال نظر دارد و با مطرح کردن مباحثی چون ضرورت تغییر چشم‌انداز POS، تغییر جهت به سوی فرصت‌های بازار سودآور به جای بازارهای غیر سودآور، تعیین مرز میان فعالیت‌ها و قابلیت‌های اصلی و واجد شرایط برون‌سپاری، توجه به بهترین شیوه‌ها و کانال‌های دیجیتال برای ارتباط با مشتری و فراهم آوردن تجربه کاربری خوشایند، به جزئیاتی ارزنده در خصوص نحوه یکپارچه‌سازی می‌پردازد و به یاری مخاطب می‌آید تا از موج سهمگین تغییر پارادایم در بانکداری جان‌به‌در برد و حتی به سودی نامنتظر دست یابد.