

بِسْمِ اللَّهِ
الرَّحْمَنِ
الرَّحِيمِ

فهرست

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

[یادداشت حامی]

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

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

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

محمد مظاهری

مدیر عامل و عضو هیئت مدیره

شرکت توسن تکنو

[یادداشت حامی]

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

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

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

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

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

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

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

ناصر براتی

معاون نوآوری و توسعه

شرکت توسن تکنو

[یادداشت مترجمان]

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

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

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

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

دکتر مهدی شامی زنجانی، فراز نبی، درسا پورحسن

[یادداشت ناشر]

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

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

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

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

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

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

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

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

مینا والی

انتشارات راه‌پرداخت



بخش اول
چرا بانک‌ها ناچار به تحول دیجیتال هستند؟

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

جدول ۱-۱: ارزش بازار از اکتبر ۲۰۱۶

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

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

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

جدول ۱-۲: ارزش بازار از اکتبر ۲۰۱۸

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

اما بانکداری متفاوت است

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

شما در بانکداری فعال هستید یا حوزه فناوری؟

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

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

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

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

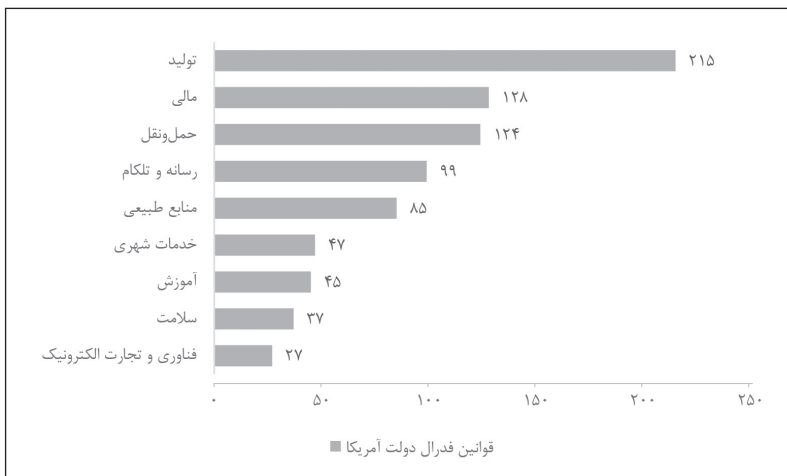
به همین دلیل است که می‌توانیم تلفن همراه هوشمند خود را هر چند سال یک بار تغییر دهیم، اما هرگز حساب بانکی خود را تغییر نمی‌دهیم. ما همراه پول؛ امنیت و مصونیت می‌خواهیم و در کنار فناوری؛ هیجان و تجربه. به همین دلیل به نظرم خنده‌دار است وقتی می‌شنویم متخصصان فناوری ادعا می‌کنند که بانک‌ها به وسیله فناوری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

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

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

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

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



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

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

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

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

به من اعتماد کنید، من یک بانکدار هستم

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

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

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

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

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

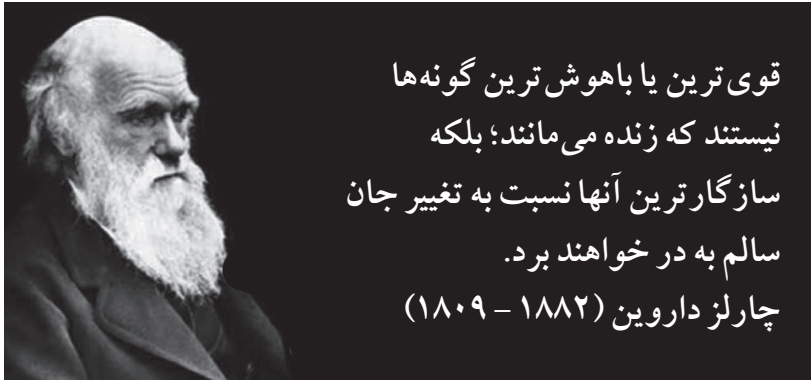
در همین راستا، هنگامی که با مردم صحبت می‌کردم، متوجه شدم که غالب آنها به بانک یا تیم مدیریتی بی‌اعتمادند، اما به مدیر شعبه خود که ممکن است او را به صورت شخصی بشناسند، اعتماد دارند، البته احتمال چنین اتفاقی در اپلیکیشن‌های موبایلی عصر اینترنت بسیار کم است. با این حال، مواردی در یک بانک فیزیکی وجود دارد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

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

تحول دیجیتال، یک انقلاب است

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

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



شکل ۱-۲

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

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



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

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

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

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



شکل ۴-۱: نوع نگاه بانک‌ها به فناوری

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

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

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

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

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

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

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

مقایسه آماری پلتفرم‌ها با بانک‌ها

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

میانگین	جی‌پی مورگان	بانک آمریکا	ولز فارگو	جی‌پی مورگان	بانک آمریکا	ولز فارگو	جی‌پی مورگان	بانک آمریکا	ولز فارگو
	بازده حقوق صاحبان سهام (%)	بازده حقوق صاحبان سهام (%)	بازده حقوق صاحبان سهام (%)	بازده دارایی‌ها (%)	بازده دارایی‌ها (%)	بازده دارایی‌ها (%)	بازده دارایی‌ها (%)	بازده دارایی‌ها (%)	بازده دارایی‌ها (%)
۲۰۱۷	۹/۸۶	۶/۸۳	۱۱/۵۳	۰/۹	۰/۷۴	۱/۰۶	۱۱/۰۳	۹/۳۲	۱۰/۷۵
۲۰۱۶	۱۰/۲۷	۶/۹۵	۱۱/۷۸	۰/۹۵	۰/۷۶	۱/۱	۱۰/۹۲	۹/۰۵	۱۱/۰۳
۲۰۱۵	۱۰/۳۴	۶/۲۹	۱۲/۷۸	۰/۹۱	۰/۶۸	۱/۲۴	۱۰/۶۲	۹/۱۷	۱۰/۴۷
۲۰۱۴	۹/۷۵	۱/۷۱	۱۳/۶۸	۰/۸۱	۰/۱۸	۱/۳۶	۱۲/۱۴	۹/۳۹	۱۰/۲۱
۲۰۱۳	۸/۴	۴/۶۱	۱۳/۹۹	۰/۷	۰/۴۷	۱/۴۲	۱۲/۰۸	۹/۵۸	۹/۹۲
میانگین	۹/۷۲۴	۵/۲۷۸	۱۲/۷۵۲	۰/۸۵۴	۰/۵۶۶	۱/۲۳۶	۱۱/۳۵۸	۹/۳۰۲	۱۰/۴۷۶

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

جدول ۶-۱: آمازون در مقابل جی‌پی مورگان چیس

میانگین	آمازون	جی‌پی مورگان	آمازون	جی‌پی مورگان	آمازون	جی‌پی مورگان
	بازده حقوق صاحبان سهام (%)	بازده حقوق صاحبان سهام (%)	بازده حقوق صاحبان سهام (%)	بازده دارایی‌ها (%)	بازده دارایی‌ها (%)	بازده دارایی‌ها (%)
۲۰۱۷	۱۰/۶۵	۹/۸۶	۲/۳۱	۰/۹	۴/۷۴	۱۱/۰۵
۲۰۱۶	۱۲/۲۹	۱۰/۲۷	۲/۸۴	۰/۹۵	۴/۳۲	۱۰/۹۲
۲۰۱۵	۴/۴۵	۱۰/۳۴	۰/۹۱	۰/۹۱	۴/۸۹	۱۰/۶۲
۲۰۱۴	-۲/۲۴	۹/۷۵	-۰/۴۴	۰/۸۱	۵/۰۷	۱۲/۱۴
۲۰۱۳	۲/۸۱	۸/۴	۰/۶۸	۰/۷	۴/۱۲	۱۲/۰۸
میانگین	۵/۵۹۲	۹/۷۲۴	۱/۲۶	۰/۸۵۴	۴/۶۲۸	۱۱/۳۵۸

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

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

سفر تحول دیجیتال

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

۱۰۰٪

از تصمیم‌گیران بانک‌های بزرگ
فکر می‌کنند که دیجیتالی شده‌اند.
سی‌جی‌آی

۷۶٪

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

۹۴٪

هیچ تجربه حرفه‌ای مرتبط
با فناوری ندارند.
اکسنچر

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

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

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

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

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

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

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

بانکداری سنتی، دیگر گزینه‌ای برای انتخاب نیست...

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

رایانش ابری و یادگیری ماشین بوده‌ام.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

بخش اول

چرا بانک‌ها ناچار به تحول دیجیتال هستند؟

فصل اول

ظهور فین‌تک

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

پنج دوره فین تک

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

دوره اول: تحول (۲۰۱۴-۲۰۰۵)

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

دوره دوم: بحث و گفت و گو (۲۰۱۷-۲۰۱۴)

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

دوره سوم: شراکت (۲۰۲۲-۲۰۱۷)

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

دوره چهارم: ادغام (۲۰۲۷-۲۰۲۲)

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

دوره پنجم: بازسازی (۲۰۲۷+)

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

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

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

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

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

حوزه داشتند.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

چه زمانی حباب فین‌تک می‌ترکد؟

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

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

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

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

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

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

یک ویژگی درخشان بسیار بهتر از هزار ویژگی متوسط است

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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



شکل ۵-۱: ظهور مارکت پلیس فین‌تک

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

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

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

من با شرکت در بسیاری از کنفرانس های مالی متوجه شده ام که شکاف بزرگی از لحاظ فرهنگی بین جامعه بانکداری و فناوری وجود دارد. فین تک محل تعامل دو قبیله کاملاً متفاوت است؛ دو قبیله ای که خیلی هم با یکدیگر کنار نمی آیند. یکی علاقه مند به کت و شلوار، رستوران های دارای ستاره میشلن (ستاره های میشلن (michelin) بخشی از نظام رتبه بندی رستوران ها بوده که از راهنمای آشپزی به همین نام گرفته شده است) و جت های بیزینس کلاس است و دسته دیگر هم علاقه مند به شلوار جین، پیتزا، کاناپه (واژه ای فرانسوی است که به ساندویچ های روباز و تزئین شده گفته می شود که در رده پیش غذا قرار می گیرند) و رایان ایر (رایان ایر، شرکت هواپیمایی ارزان قیمت ایرلندی است که بزرگ ترین شرکت هواپیمایی ارزان قیمت اروپا به شمار می آید و به طور روزانه در بیش از ۲۷۰ مسیر در ۲۱ کشور اروپایی پرواز می کند). شاید تفاوت آنها تا این حد هم فاحش نباشد، اما خیلی هم دور از این فضا نیست.



شکل ۶-۱: دیلن ریچاردز و هارپر رید، بنیان گذاران مادست (Modest) که در سال ۲۰۱۵ توسط پی پال خریداری شد.



شکل ۷-۱: استوارت گالیور، مدیرعامل پیشین اچ‌اس‌بی‌سی

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

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

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

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

فین تک و رابطه والد-فرزندی

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

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

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

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

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

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

فین تک چه ارزشی برای بانک‌ها دارد؟

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

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

۱. کاهش هزینه‌ها و ناکارآمدی فرایندهای موجود بانکی؛

۲. بهبود تجربه مشتری و دسترسی به اطلاعات مشتری.

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

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

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

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

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

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

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

پایان بازی: بانک‌ها به شرکت‌های فناوری تبدیل می‌شوند

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

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

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

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

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

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

کلام آخر

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

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

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