

استارلینگ چگونه صنعت بانکداری را متحول کرد

شوپارتک

مترجمان: زهرادرستگار، آیسافدایی

آن بوَدِن



بِسْمِ اللَّهِ
الرَّحْمَنِ
الرَّحِيمِ



The mark of
responsible forestry
FSC® C009732

- سرشناسه:** بودن، آن (Banking entrepreneur) Boden, Anne
- عنوان و نام پدیدآور:** نئو بانک: استارلینگ چگونه صنعت بانکداری را متحول کرد/آن بودن
- مترجمان:** زهرا درستکار، آیسا فدایی
- مشخصات نشر:** تهران: راه پرداخت، ۱۴۰۰.
- مشخصات ظاهری:** ۲۶۲ص:؛ ۱۴/۵×۲۱/۵س.م.
- شابک:** ۹۷۸-۶۲۲-۷۷۰۲-۱۲-۵
- وضعیت فهرست نویسی:** فیبا
- یادداشت:** عنوان اصلی: Banking on it : how I disrupted an industry, ۲۰۲۰
- عنوان دیگر:** استارلینگ چگونه صنعت بانکداری را متحول کرد.
- موضوع:** بودن، آن
- موضوع:** Boden, Anne, (Banking entrepreneur)
- موضوع:** بانک استارلینگ
- موضوع:** Starling Bank
- موضوع:** بانک و بانکداری - انگلستان - تاریخ - قرن ۲۱م
- موضوع:** Banks and banking - Great Britain - History - 21st century
- موضوع:** بانک و بانکداری سیار - انگلستان
- موضوع:** Banks and banking, Mobile - Great Britain
- موضوع:** بانک و بانکداری - نوآوری
- موضوع:** Banks and banking - Technological innovations
- شناسه افزوده:** درستکار سیبانی، زهرا، ۱۳۷۶-، مترجم
- شناسه افزوده:** فدایی، آیسا، ۱۳۷۵-، مترجم
- رده بندی کنگره:** HG۲۹۸۸
- رده بندی دیویی:** ۳۳۲/۱۰۹۴۱۰۹۰۵۱۲
- شماره کتابشناسی ملی:** ۸۵۱۹۶۰۷
- اطلاعات رکورد کتابشناسی:** فیبا

استارلینگ چگونه صنعت بانکداری را متحول کرد

شوپارتک

مترجمان: زهرادرستگار، آیسافدایی

آن بو دین





عنوان: **نئویانک / استارلینگ چگونه صنعت بانکداری را متحول کرد**

ناشر: راه پرداخت

نویسنده: آن بودن

مترجمان: زهرادرستکار، آیسا فدایی

ویراستار ارشد: مینا والی

ویراستار محتوایی: قاسم سرافرازی

ویراستار فنی: یلدا شایسته‌فر

بازبینی نهایی متن: رضا قربانی

صفحه‌آرا: بهناز سعیدی

ناظر چاپ: قادر شهبازی

نوبت چاپ: اول ۱۴۰۰

شمارگان: ۱۰۰۰ نسخه

شابک: ۹۷۸-۶۲۲-۷۷۰۲-۱۲-۵

تلفن: ۰۲۱-۴۴۴۴۳۹۶۶

دورنگار: ۸۹۷۸۴۹۰۲

ایمیل: info@way2pay.press

وبسایت: way2pay.shop

لیتوگرافی: هنراشکان

چاپ و صحافی: واژه

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

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

فهرست

۱۱	مقدمه
	فصل اول
۳۱	بازار گوشه‌ای خود را پیدا کن
	فصل دوم
۵۰	انجامش بده!
	فصل سوم
۷۱	بازارت را بشناس!
	فصل چهارم
۸۸	پیشنهاد سر مایه‌گذاری بده!
	فصل پنجم
۹۸	روی آمریکا حساب کن!
	فصل ششم
۱۰۸	شتاب بگیر
	فصل هفتم
۱۲۱	تجربه‌ای نزدیک به مرگ

فصل هشتم

۱۴۷ آخرین زنی که مقاومت می‌کند

فصل نهم

۱۶۹ دست‌یافتن به پولی هنگفت

فصل دهم

۱۸۳ محصولت را ارسال کن

فصل یازدهم

۱۹۹ به همه خبر بده

فصل دوازدهم

۲۲۸ آزمایش کن، مجدداً آزمایش کن و تغییرات بنیادین ایجاد کن

نتیجه‌گیری

۲۴۲

[یادداشت ناشر]

بانکداری جزو صنایعی است که در مقابل نسیم تغییرات ایستادگی کرده است؛ آنقدر که بیم آن می‌رود از درون پوسیده و نابود شود. این بیم را سال‌هاست در کتاب‌های گوناگونی که برخی از آنها در انتشارات راه پرداخت نیز منتشر کرده‌ایم، خوانده‌ایم. کتاب‌هایی که از عصری می‌گویند که پایان بانکداری در آن نزدیک است و خبر از دنیای گسست بانک‌ها می‌دهند که در آن باید با بانک‌ها خداحافظی کنیم و به نوآرانی که جایگزین این بازیگران سنتی می‌شوند، سلام بگوییم و وارد دنیایی شویم که برای درآمذزایی باید نوآوری داشت. پیداست که بانک‌ها تا ابد نمی‌توانند بایستند و دنیایی را که متحول می‌شود را نظاره کرده اما خودشان متحول نشوند، مگر اینکه پایشان نزدیک باشد. درباره پایانی که در انتظار بانکداری به شیوه سنتی است، در سال‌های گذشته بارها نوشته‌ایم. این بار در کتاب نئوبانک درباره تئوری‌هایی در باب بلایی که بر سر بانک‌ها در آینده خواهد آمد، نمی‌خوانیم. اینجا دیگر داستان راه‌اندازی یکی از جایگزین‌های بانکی را می‌خوانیم. داستان راه‌اندازی بانک استارلینگ که کار خود را بدون حتی یک شعبه آغاز کرده و اکنون یکی از بزرگ‌ترین بازیگران نئوبانک دنیاست، را در این کتاب مرور خواهیم کرد.

همان چیزی که سال‌ها در کتاب‌ها، سایت‌ها و نشریه‌های تخصصی فناوری حوزه مالی و بانکی درباره آن نوشته می‌شد، این بار به حقیقت پیوسته و نشان داده است که این ایده‌ها، محدود به داستان‌های علمی تخیلی نیستند. نئوبانک‌ها از سال ۲۰۱۷، بانکداری را

به گونه‌ای که می‌شناسیم به چالش کشیدند و به ما نسلی جدید از خدمات بانکی را نشان دادند که آینده متعلق به آن‌هاست. نئوبانک به معنای دور ریختن همه آنچه از بانک تاکنون دیده‌ایم و طراحی دوباره یک موسسه ارائه‌دهنده خدمات بانکی با سبک زندگی امروز و ابزارهایی که اکنون در اختیار داریم، است.

کتاب نئوبانک با عنوان اصلی «Banking On It» را «آن بودن»، مدیرعامل و بنیانگذار استارلینگ نوشته و در آن درباره اینکه چگونه صنعت بانکداری را متحول کرده، سخن گفته است. کتاب روایتی جذاب و صادقانه است از تمام مصائبی که آن بودن به عنوان یک انقلابی سرکش در صنعت بانکداری برای تأسیس بانکش با آن مواجه شده است. نکته مهم این است که نویسنده جایی از داستان را به نفع خودش سانسور نکرده و نقاط ضعف خود را صادقانه در صفحات کتاب به نمایش گذاشته است.

بانکی که آن بودن و همکارانش ساخته‌اند نه تنها چهره مؤسسات بانکی را دگرگون کرده است؛ بلکه نسلی جدید از بانکداران را به دنیا معرفی می‌کند. پیش از این اگر بانکداران از جنس کت و شلوارپوش‌هایی با دانش حسابداری و مالی بودند، این بار بانک از سوی افرادی داستانش را آغاز کرده که متخصص فناوری هستند. افرادی که پیش از این در بانک‌ها به عنوان مدیران حاشیه‌ای نقش ایفا می‌کردند و بازیگرانی بودند که در ادامه آنچه بانک براساس آن ساخته شده بود، بازی می‌کردند و به ناچار با همان سیستم‌های موروثی، آنچه از فناوری در بانک انتظار می‌رفت را دست و پا شکسته ادا می‌کردند.

امیدوارم مطالعه کتاب نئوبانک برای خوانندگان الهام‌بخش باشد و تأثیری که تاکنون کتاب‌های راه پرداخت در صنعت فناوری‌های مالی و بانکی کشور داشته را ایفا کند. برای ما جای خوشحالی دارد که کتاب‌های راه پرداخت را بر روی میز اهالی صنعت می‌بینیم و اینکه محتوای کتاب‌ها توانسته تأثیر مهمی بر محصولات نوین در صنعت بانکی ما بگذارد، اهمیت بسیار بیشتری برای ما دارد.

همواره با آغوشی باز از ایده‌ها و نظرات شما استقبال می‌کنیم.

{

www

}

در تاکسی نشستم، در حالی که یقه‌ام را بالا داده و کت‌م را محکم به خودم پیچیدم، سرم پایین بود، به نظر می‌رسید قوز کرده‌ام تا خودم را گرم نگه دارم، اما این طور نبود. صبح زود بود و خورشید به آرامی در آسمان صاف و بدون ابر «دوبلین» داشت طلوع می‌کرد، بالأخره ماه جولای بود.

سعی داشتم خودم را به حالت اسفناکی از راننده تاکسی دور نگه دارم تا از سؤال اجتناب‌ناپذیر او دوری کنم. نمی‌خواستم کسی مزاحم شود، اما به هر حال سؤالش را پرسید.

راننده با حالتی دوستانه پرسید: «مشغول چه کاری هستید؟»

به عبارت دیگر منظورش این بود که شغلت چیست؟ می‌دانستم که از آینه مرا نگاه می‌کرد و منتظر جوابی از طرف من بود، جوابم را سبک‌سنگین کردم. قبلاً چند نفر در این باره به من هشدار داده بودند و از آنجایی که از او خواسته بودم مرا به دفتر مرکزی بانک‌های «الاید» (Allied) در خیابان «بالزبریج» ببرد، نمی‌شد از این سؤال اجتناب کرد. همه گفته بودند: «نگو شغلت چیست، کافی است به بانکداری اشاره کنی، آن وقت باید به یک سخنرانی نیم‌ساعته در مسیر فرودگاه تا دفتر کار در مورد بانکداران شیطان‌صفت گوش بدهی.»

راننده یا هر کس دیگری در ایرلند را برای کنجکاوی یا دلخوردن سرزنش نمی‌کردم، سال ۲۰۱۲ بود و ایرلند بیش از هر کشور دیگری در اتحادیه اروپا از بحران مالی آسیب دیده بود. بانک‌ها و بانکداران هر دو بر سر اینکه چه کسی باید سرزنش شود، اختلاف نظر داشتند. این سقوط از عرش به فرش بر زندگی همه تأثیر گذاشته بود. درست چند سال پیش بود که اقتصاد ایرلند نمونه برجسته بازار آزاد شد و با اینکه کسی عاشق بانک‌ها نبود، همه خوشحال بودند که دوران رشد اقتصادی که همه انتظارش را می‌کشیدند، بالأخره فرار سیده است. واقعاً دوران رشد اقتصادی خوبی بود. پس از سال‌ها اقتصاد راکد و بر پایه کشاورزی، به نظر می‌رسید کشور یک‌شبه متحول شده است.

در راستای این تحولات، بازار ملک رشد سریعی کرد. بانک‌ها مشتاق بودند به همه وام بدهند و همه مردم حس کردند فرصتی برای رشد نصیب‌شان شده است. برای افزایش این رونق، سرمایه‌گذاران آمریکایی به شدت به «امerald آیل» (Emerald Isle) جذب

شده بودند که با زبان مشترک و ریشه‌های ایرلندی‌اش، به این مسئله کمک کرده بود، البته مالیات پایین ایرلند هم یکی دیگر از دلایل بود. هر چیزی که دوران رشد جهانی به ایرلند پیشنهاد می‌کرد، دودستی آن را می‌گرفت.

البته همه اینها با شکست مواجه شد. وقتی این آهنگ پیشرفت متوقف شد، ایرلند واقعا زیر میزان وحشتناکی قرض رفته بود. در سال ۲۰۰۸، ۷۳ میلیارد یورو از این بدهی متعلق به بانک AIB بود، همان جایی که با تاکسی در حال رفتن به سمت آن بودم. این بدهی برابر با نصف تولید ناخالص داخلی ایرلند بود. بعد از ماه‌ها مشاجره و سردرگمی، بانک AIB به همراه بانک ایرلند مجبور شدند کمک مالی ۳,۵ میلیارد یورویی دولت را قبول کنند. میزان این کمک مالی در طول زمان بیشتر شد؛ تا جایی که واضح بود پرداخت اولیه تنها قطره‌ای از اقیانوس بوده است. در نهایت این مقدار بیشتر و بیشتر شد تا به ۱۳ میلیارد یورو رسید. ایرلند مقروض‌ترین کشور در اتحادیه اروپا شد و کسری بودجه ۱۴,۳ درصدی‌اش از یونان هم بیشتر بود. در نتیجه این بدهی‌ها، دولت ایرلند بودجه بخش عمومی را ۱۵ درصد، و حقوق بیکاری را ۱,۴ درصد کاهش داد.

سقوط از سطح مرفه به فقیر، سریع و شدید اتفاق افتاد. آسیب‌پذیرترین قشر جامعه بیشترین ضربه را خوردند و مردم شغل و خانه‌هایشان را از دست دادند و وقتی صحبت از این می‌شد که چه کسی مقصر است، همه انگشت‌ها به سمت بانک‌ها نشانه می‌رفت. البته همه اقشار جامعه، از سیاست‌مداران گرفته تا سرمایه‌گذاران و توسعه‌دهندگان و حتی مردم عادی، همگی به طمع افتاده بودند و بانکداران، محیطی به وجود آورده بودند که باعث این وضعیت شده بود. تعجب نکردم که راننده تاکسی مرا مشکوک نگاه می‌کرد. اگر پریده بودم توی تاکسی و از او خواسته بودم مرا به «هادس» ببرد، مطمئناً با من رفتار دوستانه‌تری می‌داشت.

AIB بدون شک برندی سمی بود. اعتبار جذابش، آن را در معرض مشکلاتی قرار می‌داد؛ البته صرف نظر از اینکه هیچ‌کدام از مشتریان فعلی و بالقوه آن، ذره‌ای به این بانک اعتماد نداشتند. بسیاری از کارمندانش می‌خواستند استعفا دهند، اما مطمئن بودند با وجود AIB در رزومه‌شان هیچ وقت نمی‌توانند جای دیگری کار پیدا کنند. به علاوه، استخدام شدن در هر جای دیگری با مشکلاتی همراه بود. هیچ کس در صنعت مالی به

کسی که به نحوی به بحران مالی سال ۲۰۰۸ مرتبط باشد اعتماد نمی‌کرد و هیچ‌کس هم در این بانک ارتقای رتبه نمی‌یافت.

با وجود کارمندان مسن که مدام بازنشسته می‌شدند، AIB مجبور بود این پست‌ها را با افرادی از سراسر جهان پر کند. وقتی در رابطه با پست مدیر ارشد عملیاتی با من تماس گرفتند، در دوراهی مسیر کاری‌ام قرار داشتم. به تازگی بخش مبادلات جهانی بانک رویال اسکاتلند را ترک کرده بودم. اکنون که به گذشته نگاه می‌کنم، متوجه می‌شوم که این دوره چقدر برایم مفید بوده است. هنگامی که هر روز سر کار می‌رفتم، زمانی برای فکر کردن نداشتم، دائم درگیر بحران‌های گوناگون بودم (به‌خصوص از سال ۲۰۰۸ تا ۲۰۰۹). دائم در مسیر رفت و آمد فرودگاه بودم تا برای جلسات طولانی مدت سفر کنم یا اینکه همکارانم را راهنمایی کنم. زمانی برای نشستن و مشاهده دنیای اطرافم نداشتم. به هر حال اکنون، وقفه‌ای ایجاد شده بود و من دقیقاً همان کار را انجام دادم. یک قدم عقب رفتم و بانکداری را از دور نگاه کرده و شروع کردم به جست‌وجوی اینکه آیا نکته‌ای هست که همگی آن را از قلم انداخته باشیم.

حقیقت غیر قابل اجتناب، بسیار شش‌و‌کننده و تکان‌دهنده این بود که اکثر بانک‌ها بدون اینکه به گذشته نگاهی بیندازند، طبق روال همیشگی به کار خود بازگشته بودند. ما یکی از بدترین بحران‌های بانکداری تاریخ را پشت سر گذاشته بودیم، اما همه وانمود می‌کردند که اتفاقی نیفتاده است.

در حالی که تمامی این اتفاقات در حال رخ دادن بود و بانکداران بر موارد دیگری تمرکز داشتند، دنیای اطراف ما تغییر کرده و فناوری بخش‌های گوناگون کسب‌وکار را متحول کرده بود. اوبر تصور ما را در مورد کرایه تاکسی تغییر داد، نتفلیکس مغازه‌های اجاره فیلم را از دور خارج کرد و مطرح‌ترین فناوری‌های جدید، یعنی آمازون، در حال متحول کردن تمام تصورات ما در مورد خرید است، اما در مورد بانکداری چطور؟ دقیقاً یادم نمی‌آید از چه زمانی فناوری‌های مربوط به آن تغییر کرده است. در حقیقت، بعضی از بانک‌های معروف همچنان سیستم‌های اطلاعاتی عتیقه‌ای داشتند که سر پا بودنشان چیزی کم از معجزه نداشت. تعجبی نداشت که سیستم‌ها دائم از کار می‌افتادند و مشتریان ساعت‌ها به حساب خود دسترسی نداشتند. این مشکلات برای بانک‌ها بسیار

گران تمام می‌شد. در میان بسیاری از راه‌حل‌هایی که قرار بود از زمان بحران مالی سال ۲۰۰۸ اجرا شوند، مقامات فقط نسبت به قطع شدن سیستم‌های بانک‌ها سخت‌گیری بیشتری می‌کردند. برای مثال در بریتانیا، مرجع راهبرده امور مالی و سازمان‌های رگولاتور دیگر برای اتفاقات این‌چنینی جریمه‌های چند میلیون پوندی وضع کرده بودند.

در حالی که تلاش می‌کردم متوجه شوم گام بعدی‌ام چه باید باشد، در مورد آخرین پیشرفت‌ها در فناوری‌های مالی که اکنون بیشتر با عنوان فین‌تک شناخته می‌شود، شروع به تحقیق کردم. در ابتدا این اصطلاح به فناوری‌های استفاده‌شده در بخش بانکد سیستم‌های مؤسسات مالی اطلاق می‌شد تا فرایندهای سپرده‌گذاری و اصلاح حساب‌ها را خودکار کنند. به دلیل اینکه تخصص من فناوری بود، همیشه با آخرین فناوری‌ها همگام بوده‌ام. فین‌تک به این خاطر که راه‌های جدیدی برای انجام مبادلات مالی شامل پرداخت، انتقال پول، وام، جمع‌آوری کمک مالی و مدیریت دارایی به وجود می‌آورد، توجه زیادی را جلب کرده بود. هرچه بیشتر به چیزهایی که در آن زمان ممکن بودند، می‌اندیشیدم، انگیزه بیشتری پیدا می‌کردم. واقعاً همه چیز در حال تغییر بود.

به یاد زمانی افتادم که به تازگی شغلم در بانک رویال اسکاتلند را ترک و در یک رویداد شبکه‌سازی شرکت کرده بودم. این جلسه در زیرزمین رستوران «بالزبروز» (Balls Bros) در لندن تشکیل شده بود. حضور در این رخداد برای کارآفرینان و بانکداران، آزاد و ایده‌رویداد این بود که شاید این دو دسته بتوانند در کنار هم راهکار مفیدی برای کار کردن پیدا کنند. این رویداد در یک بعدازظهر با یک وعده غذا سر میز و تعدادی سخنران برگزار شد. این دعوت‌نامه را زمانی دریافت کردم که هنوز در بانک RBS کار می‌کردم، به همین دلیل روی بیج (badge) اسمم نوشته بود «آن بودن، بانک RBS». دلیلی ندیدم مزاحم کارهایشان بشوم و تغییر اطلاعات بجم را درخواست کنم. به علاوه، مثلاً چه عبارت دیگری می‌خواست نوشته شود؟ «آن بودن» در حال حاضر بیکار یا «آن بودن» که مطمئن نیست چه تصمیمی دارد؟

صندلی‌ام را پیدا کردم و دیدم مرد جوانی روی صندلی کناری‌ام نشسته است. برگشت و لبخندی زد. سپس چشم‌هایش به سمت بجی که نامم رویش نوشته شده بود رفت و لبخندش متزلزل شد. نامش را خواندم و گفتم «تام بلومفیلد»، شرکت «گوکار دلس»

(GoCardless). دستم را جلو بردم تا با او دست بدهم.

حس کردم او در مورد چیزی نگران بود، ولی هرچه فکر کردم، علتش را متوجه نشدم. در حالی که داشتیم روی صندلی کنار او می‌نشستم، گفتم: «شرکت گوکاردلس؟ چیز زیادی در مورد آن نمی‌دانم. کار شما چیست؟»

جواب داد: «شرکت ما به جذب سرمایه کسب و کارهای دیگر کمک می‌کند.» مثل نسل جدید کارآفرینان فناوری، آدم کاریزماتیک و با اعتمادبه‌نفسی به نظر می‌رسید. هنوز در حال تلاش برای فهمیدن علت اضطراب او بودم. پرسیدم: «چه جالب، کار شما چطور است؟»

در حالی که شانه‌هایم را نگاه می‌کرد، گفت: «سرویزی است که امور دفتری شرکت‌های کوچک، متوسط و بزرگ را کارآمدتر می‌کند تا پرداخت‌های دوره‌ای را آسان‌تر انجام دهند، خیلی متأسفم ولی یک دقیقه مرا ببخشید.»

در حالی که تلفن همراهش را از جیبش در می‌آورد به سمت جمعیت رفت. چه عجیب، واقعاً علاقه پیدا کرده بودم که بیشتر در مورد این شرکت بشنوم. آن مرد ۱۰ دقیقه بعد برگشت، دقیقاً وقتی داشتند اولین وعده را سرو می‌کردند. هنوز مضطرب به نظر می‌رسید، گفت مجبور بوده یک تماس مهم با همکارانش بگیرد و معذرت‌خواهی کرد.

خندیدم و گفتم: «مشکلی نیست، کاملاً درک می‌کنم. خب کجا بودیم؟ خیلی دوست دارم همه چیز را در مورد شرکت تان بدانم.» و بازی موش و گربه ادامه پیدا کرد. هرچه بیشتر سؤال می‌پرسیدم، بیشتر طفره می‌رفت. هنوز به پایان وعده دسر نرسیده بودیم که تام برای فرار از موقعیت، گفت باید تماس دیگری بگیرد.

مطمئن نیستم چه چیزی باعث شد این رفتار را انجام دهد. روز بعد به دفتر گوکاردلس زنگ زدم تا با تام صحبت کنم.

گفتم: «آن بودن هستم، دیشب یکدیگر را ملاقات کردیم. امیدوارم مزاحمت نشده باشم، اما من هنوز متوجه نشده‌ام شرکت شما چه کاری انجام می‌دهد.» در انتهای جمله‌ام سکوتی برقرار شد. ترسیدم تلفن را قطع کند. بالأخره صدای آه کشیدنش را شنیدم.

گفت: «خیلی خوب، بگذار توضیح دهم.»

گفت که شرکت گوکار دلس تسهیلات دایرکت دبیت بانک RBS را به کسب و کارهای بسیار کوچک ارائه می دهد. به دلیل اینکه این شرکت ها کوچک هستند، توانایی خرید این سرویس ها را به طور مستقیم از بانک ندارند، اما در عین حال می خواهند این احساس را به مشتریان بدهند که آنها هم از پس این گونه مبادلات برمی آیند. شرکت او این درخواست ها را دریافت می کند و بعد برای بانک می فرستد. به دلیل اینکه بانک RBS از این قرارها بی اطلاع بود، تمایلی نداشت در این باره با من صحبت کند. پس از دیدن اسمم، نگران بود که اگر من از این موضوعات باخبر شوم، چه اتفاقی خواهد افتاد. خندید و گفت: «دلیل اینکه در جمعیت ناپدید شدم، این بود که به دنبال راهی بودم تا از شما فرار کنم. کمی عجیب بود.»

از تام خوشم می آمد و کاری را که می کرد، تأیید می کردم. باهوش بود و اکنون که سعی نمی کرد چیزی را پنهان کند، بسیار متعهد و سرشار از ایده های مثبت به نظر می آمد. بعد از اینکه خیالش راحت شد و بیشتر حرف زدیم، قبول کردم به عنوان مشاور در گوکار دلس کار کنم و دوستی ما آغاز شد.

این تجربه علاقه من به کاربرد فناوری در بانکداری را بیشتر کرد. سفرهای زیادی رفتم و برای حرف زدن با افرادی که ممکن بود در زمینه فین تک به من کمک کنند، به جاهای زیادی مراجعه کردم. متوجه شدم بسیاری از شرکت های نوظهور، دستاوردهای بزرگی را فقط با تعداد انگشت شماری از کارمندان کسب می کنند، در حالی که بانک های معتبر، گروه های چندصد نفری را استخدام می کنند تا همگی یک کار را تقلید کنند. این موضوعات واقعاً برایم جذاب بودند. در طول سال هایی که برای سروکله زدن با عواقب بحران بانکداری صرف کرده بودم، جهان این موضوع را فراموش کرده بود. مصرف کنندگان بیشتر کارهای مالی شان را به روشی کاملاً متفاوت انجام می دادند، ولی به نظر می رسید بیشتر بانک های بزرگ اصلاً متوجه این موضوع نشده اند.

گرچه گفت و گوهای کاری طولانی ای با مایکروسافت داشتم و زمان زیادی را برای بحث در مورد قبول کردن یک سمت شغلی در آمریکا صرف می کردم، اما مطمئن بودم شغل بعدی ام به ناچار با فین تک مرتبط خواهد بود. سپس تماسی از طرف نماینده ای از

بانک AIB دریافت کردم.

او گفت: «علاقه دارید برای بانکی که در زمان بحران رهایش کردند، کار کنید؟» در نگاه اول، جذاب‌ترین فرصت شغلی ممکن نبود. بانک AIB در وضعیت اسفناکی قرار داشت. نهادهای رگولاتوری ایرلند، اخیراً تمامی دارایی‌های بانک در کشور را برآورد و تعیین کرده بودند که بانک علاوه بر کل دارایی‌هایش، باید ۱۴٫۸ میلیارد یورو نیز پرداخت کند. پس از تزریق سرمایه، دولت صاحب ۹۹٫۸ درصد سهام بانک AIB شده بود. AIB برای جذب سرمایه اقدام به فروش برخی دارایی‌هایش کرده بود، همچنین به عنوان بخشی از بازسازی سیستم بانکی ایرلند با کمک اتحادیه اروپا و صندوق بین‌المللی پول، مجبور بود برای دوام آوردن برنامه‌ای داشته باشد. مرحله بعدی برای بهبود اوضاع این بود که هزینه‌های پایه را به مدت دو سال ۲۰ درصد کاهش دهند. این اقدام شامل تعدیل دو هزار نیروی انسانی از بین ۱۵ هزار کارمند توانا بود.

پستی که برای من در نظر گرفته شده بود، مدیر ارشد عملیاتی بود. به عنوان مدیر ارشد عملیات، من مسئول تعدیل نیروی کار بودم و بعد از این باید با هر چه باقی مانده بود، دوباره بانک را از نو می‌ساختم؛ چالشی که برای افراد مهربان و باعاطفه مناسب نیست و البته برای افرادی که آن طرف ماجرا قرار دارند، شدیداً ناراحت‌کننده بود.

در ازای این کار عظیمی که انجام می‌دادم، چه چیزی نصیب می‌شد؟ حقوق ثابت ۵۰۰ هزار یورویی بدون هیچ پاداشی که در حوزه بانکداری برای چنین پستی، بسیار پایین‌تر از نرخ قابل قبول بود. بعد از پیشنهادی که دریافت کردم و قبولی در مصاحبه، آزمایش‌های روان‌سنجی متعددی انجام دادند (این آزمایش‌ها همیشه مرا گیج می‌کردند، برایم سؤال است که کارفرما انتظار دارد چه چیزی از این آزمایش‌ها بفهمد).

تنها در آمدش نبود که باعث می‌شد در مورد قبول کردن این شغل دچار تردید شوم. شک داشتم و باید مطمئن می‌شدم از پس این کار بر می‌آیم و می‌توانم آن را به خوبی انجام دهم. علاوه بر این، باید مطمئن می‌شدم که بانکداران تمایلی به تغییر داشتند. اعتراف می‌کنم که در نگاه اول هیچ نشانه‌ای از این موضوع ندیدم. شعبه مرکزی عظیم بانک AIB در خیابان «بالزبریج»، یک نمونه آشکار و واضح از این مورد بود، این شعبه شبیه معبدی از شیشه و فلز بود که همچنان به شیوه قدیمی اداره می‌شد. آیا اعضای هیئت‌مدیره حاضر

بودند تمامی اتفاقات را پشت سر بگذارند و بانکی جدید و مدرن برای قرن ۲۱ بسازند؟ در نهایت این شغل را به دو دلیل قبول کردم. اولاً، به خاطر چالش‌های زیادی که در این راه وجود داشت، زیرا این شغل فرصتی بود که فقط یک بار در زندگی به دست می‌آید و می‌توانستم بانکی کاملاً ورشکسته را از خاک بلند کنم. دوماً، «دیوید دافی»، مدیر اجرایی که از دسامبر ۲۰۱۰ در AIB مشغول کار شده بود، مرا تحت تأثیر قرار داد. وقتی با هم آشنا شدیم، در مورد نقش فناوری در بانکداری مدرن و دیدگاهش در رابطه با اینکه چگونه AIB باید برای مشتریان امروزی کارآمدتر باشد، صحبت کرد. شاید این فرصتی بود تا برخی چیزهایی را که آموخته بودم، به کار گیرم تا AIB را دوباره بسازیم و تا سال ۲۰۱۴ به سوددهی برسیم که هدف اصلی‌شان بود.

پیشنهاد کاری را قبول کردم و امروز اولین روزی بود که در محل کارم حاضر می‌شدم. در تاکسی نشسته بودم که به طرف بالزبریج بروم و در تلاش بودم از سؤالات راننده تاکسی کنجکاو اجتناب کنم.

باید کار را سریع شروع می‌کردم. استراتژی دافی برای AIB شامل سه قسمت می‌شد. در اولین قسمت، باید تعهد بانک نسبت به مشتریان را که شامل سازمان‌های بزرگ، خرده‌فروشان و مردم عادی می‌شد، تجدید می‌کردیم. قسمت بعدی که به اندازه قسمت اول مهم بود، تاکید بر به کارگیری فناوری‌ها و نوآوری‌های جدید بود تا به مشتریان قدرت انتخاب و انعطاف‌پذیری بیشتری داده شود. در نهایت راه‌حلی نیاز بود تا درآمد بانک افزایش یابد و هزینه‌ها مدیریت شوند تا به AIB کمک کنیم درآمد ثابتی داشته باشد. راه دستیابی به این هدف برنامه‌ای بود که هزینه‌ها را به میزان قابل توجهی کاهش دهد و من نیز به همین جهت استخدام شده بودم. من آنجا بودم تا ساختارها را تغییر دهم و تعداد نیروی کار باید سریعاً کاهش پیدا می‌کرد.

با اینکه لازم بود هزینه‌ها را کاهش دهم، نمی‌توانستم کورکورانه تصمیم بگیرم. اگر در بالزبریج بنشینم و با یکسری جدول و عدد که معمولاً راه کم کردن هزینه‌هاست، کار کنم، به اندازه همه بانک‌های دیگر نسبت به مشتریان بی‌توجه خواهم بود. افرادی که از بانک ما استفاده می‌کردند، فقط مشتری عدد و جدول نبودند. یک کلیک ساده روی ماوس برای متعادل کردن بودجه با کاهش x درصد از شعبه‌ها، x درصد از کارمندان

بخش خدمات مشتری و X درصد از دفاتر کمکی، به نیازهای هیچ کس پاسخ نمی داد. آیا از همین جاهاست که تمام مشکلات و بی اعتمادی ها شروع می شوند؟

متوجه شدم لازم است با هر تعداد مشتری و کارمند که می شد حرف بزنم تا میزان تأثیر این کاهش ها بر سرویس و تجربه مشتریان در بانک AIB را بسنجم. این کاری بود که من و دیوید دافی هر دو با هم انجام می دادیم. او تیم اجرایی را تشویق می کرد تا از شعب بانک بازدید کنند. هر ماه به یک شهر می رفتیم تا کارمندان محلی و مشتریان کاری شان را ملاقات کنیم و در کل به مشتریان نزدیک تر شویم. به علاوه، در این حین مأموران دولتی و وزرای مالی ایرلند و مشاوران بین المللی را هم ملاقات کردم. مجمع سه گانه اروپایی که شامل کمیسیون های اروپایی، بانک مرکزی اروپا و صندوق بین المللی پول بودند، مدام به شهر می آمدند تا وضعیت بانک های ایرلند را بررسی کنند. نتایج به شدت ناراحت کننده بودند. گزینه های روی میز این بود که دولت پول بیشتری خرج کند تا اقتصاد را رونق بخشد. گزینه دیگر کاهش تورم به منظور کاهش رشد و حتی گزینه ای خطرناک تر هم روی میز بود که به معنای نکول بدهی های ایرلند بود. نگران کننده ترین قسمت اینجا بود که به نظر می رسید هیچ کس واقعاً به میزان قابل توجهی روی پیشرفت کار تمرکز نمی کند. شاید همه منتظر بودند تا دیگری دست به عمل بزند. نتیجه اجتناب ناپذیر چه بود؟ هنوز هیچ چیزی تغییر نکرده بود.

بانکی که من در آن کار می کردم، یکی از ناامیدکننده ترین نمونه های این دیدگاه غلط بود. این بانک بسیار تلاش می کرد تا تصور مردم به عنوان بانکی که خارج از دسترس است و به جای برطرف کردن نیازهای مشتریان فقط به دنبال سود است را تغییر دهد، حتی با وجود اقدامات جدیدی که انجام داده بودند، چنین دیدگاهی نسبت به آنها وجود داشت.

یکی از پرزرق و برق ترین مثال ها از این وضعیت، شعبه ای بود که در مرکز خرید خارج از شهر «داندرا» (Dundrum) قرار داشت. در ظاهر ایده اش الهام بخش به نظر می رسید. AIB ادعا کرده بود که قصد دارد بانکداری را از نو بسازند و باور داشتند که بانک هایی که قدیمی و از مدافتاده هستند، مشتریان خود را درک نمی کنند. داندرا هم به عنوان محل اولین بانک دیجیتالی انتخاب شده بود.

زمانی که من در جولای ۲۰۱۲ به پروژه پیوستم، کارنوسازی شعبه در دست انجام بود. شعبه را «آزمایشگاه» نام گذاری کرده بودند و وقتی همکارانم در مورد این تجربه جدید دیجیتال حرف می زدند، با اشتیاق گوش می دادم. طراحی هایی که برای نوسازی در نظر داشتند، خیلی تأثیر گذار بود. طراحی که برای نوسازی در نظر داشتند، شباهت بسیاری به اپل استور داشت که البته تعجب آور نبود، زیرا دیوید دافی از طرفداران پروپاقرص اپل بود.

وقتی شعبه آزمایشگاه در آوریل ۲۰۱۲ افتتاح شد، مشتریان می توانستند از طریق پایانه هایی که به این کار اختصاص داده شده بود، به حساب کاربری خود وارد شوند و با مشاوران صحبت کنند. در این شعبه تلفن، صفحه نمایش های لمسی و باجه های تماس تصویری وجود داشت تا تمامی نیازهای بانکی مشتریان برآورده شود.

از نظر یک فرد غیر متخصص، داندرا گزینۀ معقولی به نظر می رسید. AIB تا اینجای ۸۰۰ هزار مشتری آنلاین داشت و ۳۰۰ هزار نفر دیگر برای اپلیکیشن بانکداری موبایلی ثبت نام کرده بودند، اما به چیزی پیشرفته تر از اینها نیاز بود و سرانجام سوراخ ها و شکاف های این سیستم پدیدار شدند. در اصل سرویسی که داندرا ارائه می کرد، چیزی شبیه به همانی بود که خودمان روی رایانه های خانگی داشتیم. برای مثال اگر متقاضی وام مسکن باشید، می توانید به شعبه داندرا بروید، وارد حساب کاربری خود بشوید و با مشاوره که در قسمت دیگری از شهر دابلین کار می کند، حرف بزنید. این سرویس مطلقاً هیچ چیز جدیدی به کاری که خودمان در خانه می توانیم انجام دهیم، اضافه نمی کرد.

یاد حرف «بن هورویتز»، کارآفرین آمریکایی افتادم. طبیعتاً فناوری قرار است کارها را آسان تر کند. به هر حال، برای اینکه بتوانی از این فناوری پول در بیاوری، لازم است ۱۰ برابر بهتر از حالت قبلی اش باشی. حداقل من به همکارانم می گفتم که این سرویس باید ۱۰ برابر بهتر باشد، ولی مادر واقعیت فقط داشتیم همان سیستم های قدیمی را با چند سرویس جدید صیقل می دادیم. با گذشت زمان، نمی توانستم از تردید خسته کننده ای که داشتم، فرار کنم. ما به نحوی هدف اصلی را فراموش کرده بودیم. درست است، داشتیم فناوری و مزایای بانکداری آنلاین را برای آنهایی که احتمالاً تاکنون این فرصت را

نداشتند، ممکن می‌کردیم، ولی آیا یک سیستم مبتنی بر شعبه واقعا معرف آینده بانکداری بود؟ تمامی تحقیقات به این نکته اشاره داشتند که مشتریان هر روز کمتر و کمتر به شعب مراجعه می‌کنند و وقتی افراد بیشتری برای بانکداری آنلاین و نرم افزار بانک ثبت نام کنند، این روند قطعاً افزایش خواهد یافت.

در آن زمان، سالیانه حدود ۲۰۰ شعبه بانک در بریتانیا تعطیل می‌شدند و نظرسنجی‌ها نشان می‌دادند که این روند به شدت در حال افزایش است. در کل اروپا، این رقم سالیانه حدود ۵۵۰۰ شعبه بود، به این خاطر که بانک‌ها به دنبال کم کردن هزینه‌ها بودند و یونان، اسپانیا و ایتالیا کشورهایی بودند که بدترین وضعیت را داشتند. واقعا نمی‌توان بانک‌ها را سرزنش کرد، شعب مخارج چشم‌گیری دارند و با کاهش تعداد مشتریان، دیگر منطقی به نظر نمی‌رسند. از بین افرادی هم که از بانکداری با موبایل استقبال کرده‌اند، خیلی‌ها دیگر بیشتر از یکی، دو بار در سال به شعبه مراجعه نمی‌کنند. در حالی که AIB با ظاهر فضایی‌اش خیلی‌ها را تحت تأثیر قرار داده و مطمئناً روحیه سایر سازمان‌ها را بهبود بخشیده بود، من کنجکاو بودم بدانم آیا راه‌های مؤثرتری برای کاهش هزینه‌ها وجود دارد تا افرادی که به استفاده از بانکداری دیجیتال روی آورده بودند را ترغیب کرده و کاری کنیم مشتریان باز هم با AIB کار کنند. راهکاری که من پیشنهاد دادم برای خیلی‌ها غافلگیرکننده بود. همه می‌دانستند که من از شرکت‌های مشاوره‌ای ناامید شده‌ام. پس مشاوران استراتژیک مک‌کنزی را استخدام کردم که قرار بود پروژه سه‌ماهه‌ای را که به‌عنوان نوسازی فرایندها شناخته می‌شد، پیش ببرند.

ایده پشت این پروژه این بود که به تجربه مشتری نگاه کنیم و راهی بیابیم تا بهترین تجربه استفاده از فناوری را داشته باشد. یکی از مهم‌ترین مواردی که تحقیقات پیشینم در مورد شرکت‌های فناوری نشان داد، این بود که تمرکز همیشه باید روی مشتری باشد. دلیل اینکه اپل، آمازون و سایر شرکت‌های این‌چنینی موفق بودند، این است که آنها ارائه محصولات و خدمات‌شان را تکامل بخشیده‌اند. به خاطر وجود شرکت‌های زیادی که همین کار را در حوزه کاری خود انجام داده‌اند، انتظارات مشتریان هر روز بالاتر می‌رود. کاربران می‌خواهند وقتی وارد حساب کاربری خود می‌شوند، مانده حساب خود را ببینند. وقتی تلفن همراه خریداری می‌کنیم، انتظار داریم هنگامی که آن را از

جعبه بیرون می آوریم، فعال و راه اندازی شود. وقتی وارد سایت مقایسه قیمت می شویم تا اطلاعات مان را وارد کنیم و قیمت سالیانه بیمه خود رومان را بدانیم، اگر لازم باشد از اول شروع کنیم و اطلاعات شخصی، تاریخچه رانندگی و غیره را دوباره وارد کنیم، بسیار عصبانی می شویم. باید همه این اطلاعات در سایت ذخیره و آماده استفاده باشند. مهم نیست که در کسب و کار ما چه چیزی ارائه می شود، باید تمرکز روی این باشد که آن را از سریع ترین، آسان ترین و ارزان ترین راه ممکن به مشتری ارائه دهیم. به عبارت دیگر، سرویس ها و محصولات برای راحتی مشتری هستند، نه مجری کسب و کار. معادل این مفهوم در بانکداری چه بود؟ مشتریان حقیقتاً چه انتظاری از یک بانک مدرن داشتند؟ مهم تر از این، با توجه به منابع بسیار محدود AIB، امکان ارائه چه سرویس ها و محصولاتی وجود داشت؟

پس از جلسات بحث و گفت و گو با تیم مک کنزی همگی موافق بودیم که باید بلندپرواز باشیم. فکرهایمان را روی هم گذاشتیم و فهرستی از قدرتمندترین فرایندهایی که یک بانک باید داشته باشد، تهیه کردیم. راه حل قطعی برای پاسخ دهی به خواسته های متعدد مشتریان مدرن چه بود؟ سپس همگی با هم کار می کردیم تا این فهرست را به بهترین فرایندهایی که یک بانک می تواند داشته باشد، تبدیل کنیم، البته رگولاتوری و آنچه را با توجه به زمان محدود، باید توسط سیستممان به وجود می آوردیم هم در نظر گرفتیم.

گاهی اوقات به سرعت مشخص می شد که باید از اتوماسیون فرایندهای موجود فراتر برویم. جایی که آن زمان قرار داشتیم، برای شروع کاملاً اشتباه بود؛ مانند جوک معروفی که می گوید: «ما مانند توریستی بودیم که از یک ایرلندی آدرس دوبلین را می پرسد و پاسخ می گیرد که اگر جای تو بودم از اینجا شروع نمی کردم.»

برای مثال روند افتتاح حساب جدید را در نظر بگیرید. وقتی برای اولین بار به تیم اجرایی گفتم که به دنبال راهی برای ساده سازی و به روز رسانی این فرایند هستم، همه تعجب کردند.

یکی از همکاران ارشدم گفت: «این اتفاق هیچ وقت قرار نیست بیفتد.»

من اصرار کردم: «اما چرا؟ نمی توانیم در مورد تجربه مشتری حرف بزنیم، وقتی برای

افتتاح حساب باید آن قدر عذاب بکشند.»

همکارم طوری شانه‌اش را بالا انداخت که یعنی آیا این موضوع واضح نیست؟ و گفت: «تطبيق». اما برای من به هیچ وجه واضح نبود. سپس برای اینکه مسائل را حتی پیچیده‌تر کند، یکی از همکاران دیگرم میان بحث پرید و از قوانین بانک مرکزی انتقاد کرد.

البته وقتی بادقت در این رابطه تحقیق کردم، به موارد عجیبی برخورددم. بیشتر قوانینی که در مورد آن حرف می‌زدند، اصلاً وجود نداشتند. بیشتر قوانینی که همکارانم به آنها باور داشتند، فقط افسانه‌هایی بودند که از بانکداران نسل قبل به نسل‌های بعدی منتقل شده بودند. به هر حال، قوانین آن‌طور نبودند که همه فکر می‌کردند و تاکنون هیچ‌کسی هم درخواست به‌روزرسانی نکرده بود.

نیاز داشتیم مثل یک استار تاپ فکر کرده و تمام فرایندها را کاملاً بازآفرینی کنیم؛ باید مراحل مورد نیاز را کاهش می‌دادیم تا کاغذبازی کمتر شود و تا جایی که امکان داشت، باید مراحل تصمیم‌گیری را خودکار می‌کردیم. مشخص بود که با زمان و منابع محدودمان، امکان نداشت بتوانیم تمامی این کارها را انجام دهیم، پس ۲۰ فرایند برای بازآفرینی انتخاب شدند. من برای تیم مک‌کنزی هدف بلندپروازانه‌ای مشخص کرده بودم؛ آنها باید هر فرایند را از لحاظ بازدهی و زمان پاسخگویی، ۱۰ برابر بهتر از قبل می‌کردند.

«شهار مارکوویچ» که در آن زمان کارشناس دیجیتال سازی در مک‌کنزی بود، به همراه تیمش دو هفته را به تعیین بهترین سناریو برای نسخه دیجیتالی دو محصول، حساب‌های جدید و وام‌ها اختصاص داده بودند. با تأکید بر فکر کردن مانند استار تاپ‌ها، فرایندهای مهم و اصلی کسب و کاری را کشف کردند؛ اینکه چه چیزهایی ضروری و چه چیزهایی غیر ضروری هستند. آنها همچنین هر فرایندی را آزمایش می‌کردند تا مطمئن شوند وجود آن به این دلیل نیست که تاکنون کسی آنها را زیر سؤال نبرده است. به محض اینکه راه ساده‌تری برای رسیدن از نقطه A به B پیدا می‌کردند، روی یافتن راه‌های سریع‌تری برای رویکردهای نرم‌افزاری تمرکز می‌کردند. پس از تحلیل‌های اولیه، شش هفته طول کشید تا در کنار قسمت مربوط به فناوری، راه‌های کاملاً جدیدی برای کار کردن پیدا

کنیم و آنها را بهبود ببخشیم. سپس به مرحله آزمایش رسیدیم تا فرایندها را با مشتریان واقعی بررسی کنیم. اکنون افتتاح یک حساب جدید ظرف ۱۰ دقیقه امکان پذیر بود. این روش، جایگزین سیستم قدیمی و گندی شده بود که برای مراجعه به شعبه بانک، باید از قبل وقت رزرو کرده، ۳۰ الی ۴۰ دقیقه با کارمندان سپری می کردید تا فرم سؤالات طولانی را پر کنید و نیز چند روز منتظر می ماندید تا حساب تان بالأخره فعال شود. در نسخه جدید، میزان کاغذبازی به حداقل ممکن رسیده بود و مشتری قبل از اینکه سؤال کند «آیا واقعاً ارزشش را دارد یا نه»، به نتیجه دلخواهش می رسید.

فرایند درخواست وام مسکن نیز سریع تر شده بود. در این فرایند یک حسابگر آنلاین که به مدل های امتیازدهی اعتبار متصل بود، ظرف کمتر از یک دقیقه، پیشنهاد اولیه اش را ارائه می داد. وقتی مشتریان پیشنهاد را دریافت می کردند، به پرتال آنلاینی دسترسی می یافتند که در آن درخواست و مدارک شان را بارگذاری و تمامی اطلاعات مورد نیاز را وارد می کردند. جذابیت این روش جدید در این بود که دیگر لازم نبود مشتریان زمان شان را صرف پر کردن فرم های طولانی کنند تا بعد از رایانه پاسخ منفی بگیرند. این رویکرد نه تنها رضایت مشتری را به شدت بالا می برد، بلکه هزینه های AIB را نیز به طرز چشم گیری کاهش می داد.

موفقیت اولین آزمایش ها باعث شده بود خیال شهرار و تیمش تا حدی راحت شود، بنابراین به سراغ ۲۰ فرایند دیگر (از وام دهی شخصی تا واریز پول) رفتند. برای هر فرایند روش مشابهی را پیاده سازی می کردند. در این روش ابتدا کل سیستم را تجزیه و تحلیل کرده و قسمت های غیر ضروری را حذف می کردند.

چیزی که در مورد نتیجه نهایی دوست داشتیم، این بود که تا جایی که من اطلاع داشتیم، این اولین باری بود که بانکی واقعاً به خواسته های مشتری فکر می کرد. در ۳۰ سالی که در صنعت بانکداری حضور داشتیم، یاد گرفته بودم که داده ها فقط باید به نفع بانک - و نه مشتری - استفاده شوند. در واقع، اکثر اوقات داده ها با تعصب و سوگیری استفاده می شدند. اما الان زمانی بود که بالأخره از این داده ها به نفع مشتری استفاده می شد.

مشتریان هم این سیستم جدید را دوست داشتند. با گذشت مدت کوتاهی از راه اندازی روند جدید افتتاح حساب، تعداد حساب هایی که افتتاح می شدند، ۲۵ درصد افزایش

یافتند. این موضوع برای هر بانکی قابل تأمل به حساب می‌آید، اما با توجه به شهرت بد AIB در ایرلند، برای بانک ما غیر عادی بود. اگر افزایش افتتاح حساب در کنار کاهش ۲۰ درصدی هزینه‌ها قرار می‌گرفت، به آسانی می‌شد فهمید که در مسیر درستی قرار داشتیم. وقتی به این مرحله رسیدیم، برای کشف قابلیت‌های بیشتر بسیار مشتاق بودم. علاوه بر بهبود تجربه مشتری و کاهش هزینه‌ها، فرصت استخراج داده‌های جمع‌آوری شده از جایگزینی مدارک کاغذی با نسخه الکترونیکی و فرایندهای دستی با نرم‌افزار را داشتیم. با وجود گزارش‌های آنلاین از عملکرد بانک، می‌توانستیم هر مشکلی را قبل از اینکه رخ دهد، شناسایی کنیم. در مورد رفتار مشتری نیز اطلاعات بیشتری به دست می‌آوردیم. به نظر می‌رسید در این روش احتمالات بی‌حد و حصر بود.

به خاطر اشتیاقم برای دانستن بیشتر، با رئیس بخش تحول عملیات، فلیم اودانل (Felim O'Donnell) و «پائول سوینی» (Paul Sweeney)، رئیس مدیریت سرویس‌های فناوری اطلاعات به آمریکا سفر کردم. آنجا از کسب و کارهای هیجان‌انگیزی که در سیلیکون‌ولی حضور دارند، بازدید کردیم. چیزی که آنجا دیدیم، الهام‌بخش بود. وارد دنیایی شده بودم که در آن افراد کارها را بهتر، سریع‌تر و ارزان‌تر انجام می‌دادند. آنجا در مورد نرم‌افزاری که طی چند ماه اخیر وارد بازار شده بود و اینکه چگونه فرایندهای زیادی را به طرزى که قبلاً غیرممکن به‌شمار می‌رفت، بهبود بخشیده، اطلاعات زیادی کسب کردم. وقتی از گوگل بازدید کردیم، فرصت امتحان کردن عینک‌های گوگل را پیدا کردم، اما چیزی که بیش از همه مرا تحت تأثیر قرار داد، صف اتوبوس‌هایی بود که هر روز صبح کارکنان را سوار می‌کرد و بعد از ظهر آنها را به سان‌فرانسیسکو بازمی‌گرداند.

وقتی عازم سفرمان به آمریکا می‌شدیم، به این فکر می‌کردم که کار ما سه نفر می‌تواند یک کم‌دی تمام‌عیار باشد؛ دو مرد ایرلندی و یک زن ولزی به سن خوزه می‌روند. البته باید اشاره کنم که فلیم و پائول هر دو هوش بالایی داشتند (البته به همراه مقداری طنز بی‌رحمانه). اصلاً نفهمیدم که آیا میزبانان آمریکایی ما را درک کردند یا حتی کلمات و طنز فلیم و پائول را که تندتند نظر می‌دادند، متوجه شدند یا خیر، اما به هر حال خیلی مهمان‌نواز و بی‌آلایش بودند.

وقتی به ایرلند برگشتیم، در مورد چیزهایی که در آمریکا دیده بودم، به خوبی فکر کردم. تا چه حد می توانستم آنها را در AIB اجرا کنم؟ نمی توانستم از تردید خسته کننده ای که نسبت به درست نشدن کارها داشتم فرار کنم. درست است، AIB سازمان عظیمی بود. بله با دیجیتالی کردن ثبت نام وام ها و افتتاح حساب و بسیاری از کارهای دیگر می توانستیم پیشرفت های عظیمی را رقم بزنیم، ولی اینها به تنهایی کافی نبودند. ما هیچ وقت نمی توانستیم واقعاً مثل استارت آپ ها فکر کنیم، یا حتی نصف کارهایی را انجام دهیم که شرکت های آمریکایی موفق به انجام شان می شدند، چون مشکلات زیادی را به ارث برده بودیم. AIB مثل هر بانک بزرگ دیگری، زیرساخت های عظیمی داشت که بر مدل سنتی بانکداری - که مشتریان برای کارهای بانکی خود به بانک می آمدند - پایه گذاری شده بود. وقتی به دوبلین رسیدم، مستقیم سراغ کار هر روزهام رفتم، باید برنامه بازسازی فرایندها و کار طاقت فرسا و افسرده کننده تغییر ساختارها را انجام می دادم. هیچ کس از اخراج کارکنان لذت نمی برد و من به سختی می توانستم با وجود چنین اتفاقاتی اشتیاقم را نسبت به این کار حفظ کنم. هر روز وقتی از خواب بیدار می شدم و دوش می گرفتم، از خودم می پرسیدم چند سال دیگر باید این کار را انجام دهم تا باز نشسته شوم؟ توجیه انجام کاری که خوشحالم نمی کرد، برایم سخت تر و سخت تر می شد. همیشه به هر شغلی پنج سال فرصت می دادم، ولی خیلی مطمئن نبودم که این کار درستی است. در حالی که قسمتی از آن را که به نوآوری مربوط می شد، دوست داشتم، ولی قسمت تغییر ساختار واقعاً خسته ام می کرد.

در تابستان ۲۰۱۳، بعد از ماه ها روزی ۱۲ ساعت کار کردن، مدتی برای استراحت - که واقعاً لیاقتش را داشتم - به استرالیاسفر کردم و امیدوار بودم شاید کمی فاصله و دوری از کار، به من کمک کند تا تصمیمم را بگیرم. متأسفانه، هیچ وقت آدمی نبودم که کنار ساحل لم بدهم و کتاب بخوانم. پس از رسیدن به استرالیا، در مدت زمان بسیار کمی، ترتیب ملاقات هایی را دادم تا از شعب بانک های گوناگون بازدید کنم تا متوجه شوم آنها چه کار می کنند. سریعاً فهمیدم که موضوع خوبی که در مورد بانک های استرالیایی وجود دارد، این است که اگر آنجا بروید و بگویید من در بانکی در ایرلند کار می کنم، طوری به شما خوشامد می گویند که گویا یکی از اقوام شان هستید. من مدتی را در بانک «کامن ولث»

(Commonwealth) و «وست پک» (Westpac) گذراندم، آنجا اجازه داشتیم پشت میز بنشینیم و با مشتریان و همچنین کارکنان صحبت کنم. بیشتر مردم از اینکه من آنجا چه کار می‌کردم، متحیر بودند، اما دوست داشتند با من گپ بزنند. چیزی که آنجا فهمیدم، آنچه در مدت یک سال گذشته یا بیشتر، به آن فکر می‌کردم را تأیید می‌کرد. در کل، شعب مشتری چندانی نداشتند.

پرسیدم: «همیشه اینجا این قدر ساکت است؟»

پشت میز یک شعبه نسبتاً بزرگ در حومه شهر سیدنی بودم و کنار دختری دوست‌داشتنی و پر حرف به نام «کتی» نشسته بودم.

شانه‌هایش را بالا انداخت و گفت: «بله تقریباً، بیشتر مشتریان ما شاغل اند که نشانه

خوبی است، اما به معنای این است که وقت چندانی ندارند تا به شعبه سر بزنند.»

حرف‌مان توسط مردی که با یک کیسه پر از سکه از راه رسید، قطع شد. وقتی کتی به کارهای او رسیدگی می‌کرد، صبورانه منتظر شدم. کتی سکه‌ها را داخل دستگاه پول‌شمار خودکار قرار داد و مبلغ را وارد حساب بانکی مرد کرد. بعد از اینکه با خوشحالی برای مرد دست تکان داد و خداحافظی کرد، به سمت من برگشت و گفت: «بیشتر مشتریان ما این‌گونه هستند، کسب و کارهای کوچکی که با پول نقد و سکه سپرده‌گذاری می‌کنند، بله ما دستگاه پول‌شمار خودکار برای پول نقد و سکه داریم، اما بیشتر اوقات آنها برای میزان و نوع پول مراجعه‌کنندگان مناسب نیستند، نمی‌دانم چند سال است که داریم که این‌طور کسب و کارها را دل‌سرد می‌کنیم، اما جالب اینجاست که بیشتر شعب تعطیل شده‌اند.»

من گفتم: «وقتی کسب و کارهای کوچک به سمت پرداخت آنلاین بروند، این موضوع

تغییر می‌کند، درست است؟»

کتی سری تکان داد و گفت: «بله این اتفاق خواهد افتاد و ما نشانه‌هایش را از هم‌اکنون

می‌بینیم، اما چه کسی قرار است از مبلمان جدید دوست‌داشتنی ما لذت ببرد؟» هر دو خندیدیم.

کمی خنده‌دار به نظر می‌رسید. بانکی که در مورد آن حرف می‌زنم، پول زیادی برای مجهز کردن شعبه با فرش‌های شیک رنگارنگ و مبلمان مجلل خرج کرده بود، اما تعداد کمتر و کمتری به آنجا می‌آمدند و آنهایی هم که می‌آمدند (مثل مردی که سکه‌هایش را

آورده بود)، وقت نداشتند در این فضا بچرخند. تناقض زیادی بین چیزی که بانک‌ها بودند و چیزی که مشتریان می‌خواستند، وجود داشت. این مشکل فقط به استرالیا محدود نمی‌شد، چیزی که بانک‌ها سعی داشتند به دنیا عرضه کنند، با نیازهای مشتریان مطابقت نداشت.

با این حال، به نظر می‌رسید سایر بانک‌ها این تناقض را درک می‌کردند. یکی از جالب‌ترین شخصیت‌هایی که ملاقات کردم، «مایکل هارت»، استاد فناوری بود. او با بودجه ۱٫۵ میلیارد دلاری، برنامه مدرنیزه کردن بانک کامن‌ولث استرالیا را هدایت می‌کرد. پروژه ۱٫۵ میلیارد دلاری که به پایانش نزدیک بود تا جایگزین سیستم فناوری قدیمی بانک شود. وقتی همدیگر را ملاقات کردیم او گفت که ۱۵۰۰ کارمند او در مدت شش ماه گذشته به صورت تمام‌وقت برای تغییر بانک کار می‌کرده‌اند، کمی حسودی‌ام شد.

مایکل گفت: «قطعاً ما در این زمینه کارهای زیادی برای انجام دادن داریم.»

مایکل همیشه به عنوان شخصی با شخصیت جذاب دیده می‌شد و مشخص بود در مورد چیزی که به دست آورده، بسیار هیجان‌زده است. او فهرستی از ابتکاراتی که در نظر داشت، تهیه کرده بود و شامل فرایندهایی می‌شد که مشتریان می‌توانستند به وسیله آن با تلفن‌های همراه از دستگاه‌های خودپرداز پول برداشت کنند و همچنین پایانه‌های پرداخت موبایلی که به کسب‌وکارهای کوچک اجازه می‌داد وقتی در محل کارشان حضور ندارند نیز پرداخت‌ها را دریافت کنند. به نظر من مایکل دقیقاً از جهت درستی با مسائل برخورد کرده بود. او به مشتریان سرویسی ارائه می‌داد که واقعاً کاربردی بود.

قبل از توضیحاتم در مورد برخی کارهایی که در AIB انجام داده بودیم، به مایکل گفتم: «این دقیقاً همان چیزی است که من به آن فکر می‌کردم.»

وقتی حرف‌هایم تمام شد، گفت: «تصمیم دارم به ایرلند بیایم و تو را ببینم.»

خندیدم و گفتم: «هنوز راهی طولانی در پیش داریم، اما هر زمان بیایی، خوشحال می‌شوم.» البته اصلاً انتظار نداشتم او این کار را انجام بدهد.

چند روز بعد به من پیشنهاد شد تا از صخره مرجانی دیدن کنم و کمی فعالیت تفریحی هم در برنامه استراحتم جای دهم. در مسیر حرکت به سمت صخره بودم که تلفنم زنگ

زد. صدای آشنایی گفت: «آن، مایکل هستم. تیمی تشکیل داده‌ام تا با من از دوبلین بازديد کنند. کی می‌توانیم بباییم؟» و بعد هم واقعاً به دوبلین آمد. افراد بسیاری می‌گفتند که چنین کاری را انجام می‌دهند اما در این بین تعداد کمی واقعا کار را تا آخر دنبال می‌کنند. هارت پس از مدتی که رئیس بخش نوآوری بانک بارکلیز بود، مدیر ارشد عملیاتی بانک سانتاندر بریتانیا شد تا بر فرایند دیجیتالی شدن آنها نظارت کند. مطمئن نیستم به خاطر اراده سرسخت و انرژی مایکل برای امتحان کردن چیزهای جدید بود یا موضوع دیگری که به فکر فرو رفتم. به هر حال کمی بعد از سفر مایکل به دوبلین، من به طور جدی شروع به تمرکز روی آینده خودم کردم. اکنون مطمئن بودم که کارهای زیادی در بانکداری امکان‌پذیر بود. در ذهن من، ما در ابتدای شکل‌گیری دنیای جدیدی بودیم. باید انتخاب می‌کردم. می‌توانستم در AIB بمانم و با هر چه در توانم بود به مشکلات رسیدگی می‌کردم یا اینکه آنجا را ترک کنم تا خودم با استفاده از تمام چیزهایی که تاکنون آموخته بودم، همه آلمان‌های بانکداری را محقق کنم. می‌توانستم بانک خودم را تأسیس و تلاش کنم تمام مشکلاتی را که در بانکداری وجود دارد، حل کنم.

وقتی در دفترم نشسته بودم و همه احتمالات را سبک‌سنگین می‌کردم، دائم به یک موضوع برمی‌گشتم. این کار ریسک بسیار بزرگی به همراه داشت. از طرف دیگر، به اندازه کافی پس‌انداز داشتم تا مدتی کار نکنم، اما در هر حالت در حال ورود به قلمرو ناشناخته‌ای بودم. خودم را مسخره کردم: «بی‌خیال آن! از چه می‌ترسی؟» اما جواب این سؤال را از قبل می‌دانستم، من از شکست خوردن می‌ترسیدم. لحظه‌ای بانکداری و هر موضوع مربوط به آن را کنار گذاشتم و تصور کردم که قصد دارم فروشگاه پوشاک باز کنم. این کار خطر بزرگی نداشت. بعد فهمیدم که احتمال شکست در این کسب‌وکار اگر بیشتر از بانکداری نباشد، کمتر از آن هم نیست. هر چه باشد، من در مورد بانکداری اطلاعات زیادی داشتم، ولی در صنعت مد فقط مصرف‌کننده بودم. اینها به کنار، مادرم به من گفته بود که صنعت مد کسب‌وکاری بی‌ثبات و بی‌رحم است. به این نتیجه رسیدم که وقتی کاری شجاعانه انجام می‌دهی، کسی نمی‌تواند برچسب شکست خورده به تو بزند. خراب کردن کاری ساده، شکست است و تلاش برای به دست آوردن چیزی بزرگ، جرئت زیادی می‌خواهد.



فصل اول
بازار گوشه‌ای خود
را پیدا کن



اگر کسی قصد داشته باشد کارآفرین دیجیتالی موفق باشد، یا اصلاً هر نوع کارآفرین موفق باشد، به ایده بزرگی نیاز دارد. مگر نه؟ البته اینگونه نیست که فقط به یک ایده نیاز باشد. موفقیت در کارآفرینی به شخصیت و اراده کسی بستگی دارد که استارت‌آپ را هدایت می‌کند. در واقع، اکثر شرکت‌های دیجیتالی موفق در دنیا با یک ایده خاص و عالی که در بازار پیشرو باشد، شروع نکردند، بلکه اراده و سخت‌کوشی بنیان‌گذاران‌شان بوده که باعث موفقیت آنها شده است. فیس‌بوک اولین شبکه اجتماعی نبود؛ «مای اسپیس» قبل از آن شروع به فعالیت کرده بود. گوگل هشتمین موتور جست‌وجویی بود که به وجود آمد و قبل از آن «لایکوز» (Lycos)، «یاهو» و «اسک جیوز» (Ask Jeeves) در بازار فعالیت داشتند. آمازون در کنار ده‌ها خرده‌فروش دیجیتال دیگر، به‌عنوان یک فروشگاه کتاب آنلاین، شروع به کار کرد. هر کدام از این کسب‌وکارها بازار خودشان را با رویایی متحول کردند که بنیان‌گذاران‌شان به آن جامه عمل پوشاندند. در واقع تلاش آنها بود که باعث ایجاد این تحول شد. من هم با این چالش مواجه بودم.

به‌ندرت کسی پیدا می‌شود که ایده واقعاً منحصر به فردی داشته باشد. تحول‌آفرین بودن ویژگی مشترک تمامی این کسب‌وکارهاست. اساس این کسب‌وکارها خیلی خاص نیست، بلکه آنها مشکل اکثر مردم با کسب‌وکارها و سرویس‌های قبلی را پیدا کرده‌اند و راهی برای در دسترس‌تر، ارزان‌تر، سریع‌تر و کارآمدتر بودن یافته‌اند. آنها در صورت درست عمل کردن، در مدت زمان کوتاهی، موفق خواهند شد جای کسب‌وکارهای قبلی را بگیرند یا در کنار آنها فعالیت کنند. با آرزوی به وجود آوردن یک بانک بی‌عیب و نقص، در دسامبر ۲۰۱۳، از سمت مدیر عملیات بانک الاید ایرلند استعفا دادم. در مدت ۳۰ سال زندگی حرفه‌ای در شغل بانکداری، یک فهرست طولانی از تمام مشکلات صنعت بانکداری در ذهنم تهیه کرده بودم.

قسمتی از وجودم به‌شدت تمایل داشت کاری برای شروع انجام دهد. با این حال، صدایی در سرم می‌گفت که ابتدا مدتی استراحت کنم. در مدت ۱۸ ماه گذشته سخت‌ترین بحران بانکداری AIB در نسل گذشته را سپری کرده بودم و به زمانی برای

استراحت و تمرکز دوباره افکارم نیاز داشتم. لحظه آخر تصمیم گرفتم به دنبال مکانی مناسب برای تعطیلات زمستانی بگردم و آفریقای جنوبی را انتخاب کردم. حداقل می‌دانستم آنجا آب و هوا آفتابی است و در فکر سفری تفریحی با کشتی در سواحل زیبای این کشور بودم. به علاوه، اگر روی دریا می‌بودم، وسوسه نمی‌شدم برای تحقیق به شعب بانک‌ها سر بزنم.

به هر حال عقیده خودم این بود، اما در حقیقت، مثل همیشه غرق در بانکداری بودم. البته با وجود تلفن‌های هوشمند، هیچ وقت ارتباط ما با دنیا قطع نمی‌شود. در انتهای سفر مجبور شدم هزینه گزافی در ازای بارها استفاده از وای‌فای کشتی بپردازم (اگرچه بعداً توانستم از صندوق دار کشتی تخفیف بگیرم). کشتی در آب‌های نیلگون خلیج «جفریز» (Jeffreys) به سمت خلیج «موسل» (Mossel) و «هرمانوس» (Hermanus) حرکت می‌کرد تا به کیپ‌تاون برسد. در این حین همسفرانم از دیدن حیات وحش تعجب می‌کردند، اما من اصلاً حواسم نبود. حسابی مشغول گشت و گذار بین اخبار بودم و تا جایی که می‌شد، در مورد آخرین پیشرفت‌ها در حوزه فناوری‌های مالی مطالعه می‌کردم.

صدای بلندی افکارم را به هم ریخت و گفتم: «مطمئنم امروز مرخصی هستی، امروز سال نواست!»

سرم را بلند کردم و مرد میانسالی را دیدم که به من لبخند می‌زد. آن مرد تی‌شرت و شلوارک پوشیده بود و حالت کسی را داشت که تا به حال کت و شلوار نپوشیده است. به خاطر آوردم، همان روز موقع ناهار صحبت مختصری داشتیم.

خندیدم: «امروز تولدم هم هست.» اول ژانویه ۱۹۶۰ به دنیا آمدم و به همین دلیل یک دهه شصتی واقعی به حساب می‌آمدم. ادامه دادم: «نگران نباش، کسی مرا مجبور نکرده است. همه‌اش را فقط به خاطر خودم انجام می‌دهم. تصمیم دارم یک کسب‌وکار راه‌اندازی کنم.»

مرد سرش را تکان داد و گفت: «نه بابا؟! چه کاری هست؟»

گفتم: «می‌خواهم یک بانک راه‌اندازی کنم.»

و به همین سادگی داشتم یک بانک تأسیس می‌کردم.

آن همسفر به آرامی پرسید: «مگر به اندازه کافی بانک نداریم؟ بعد از اتفاقاتی که سال‌های اخیر افتاد، گمان می‌کنم تعدادشان زیاد هم هست.»
 منظورش را می‌فهمیدم. بانک‌ها هنوز دچار مشکل بودند. آنها اعتماد مردم و کسب‌وکارها را یکجا از دست داده بودند. با اینکه وحشتناک‌ترین بحران مالی به پایان رسیده بود، هنوز هم تعداد زیادی مشتری گمراه و ناراضی وجود داشت. پیامدهای منفی اعتبارات کاذبی که به شرکت‌ها داده شده بود، هنوز هم ادامه داشت. در عین حال اعتماد مردم به بانک‌ها به کمترین میزان خود رسیده بود.

گفتم: «قرار است بانکی متفاوت با رویکردی متفاوت باشد؛ بانکی دیجیتال.»
 مرد ابروهایش را کمی در هم کشید.

دستش را داخل جیب شلوارکش برد و تلفن همراهش را بیرون آورد و گفت: «متوجه هستی که بانک‌ها نرم‌افزار دارند؟ به نظر می‌رسد به خوبی کار می‌کنند.»
 وقتی رمز تلفن همراهش را وارد کرد و نرم‌افزار بانکی‌اش را باز کرد، خنده‌ام گرفت. گفتم: «بله، مطلع هستم. خودم هم در ساخت یکی، دو مورد از این نرم‌افزارها مشارکت داشته‌ام.»

آن لحظه فهمیدم که باید در مورد کاری که امید به انجام آن داشتم، دقیق توضیح دهم. بله می‌دانم، همین الان هم بانکداری دیجیتالی داریم. زمانی که در بانک AIB مشغول به کار بودم، در توسعه آن مشارکت داشتم. شاهد بودم که طرز فکر متفاوت چقدر می‌تواند قدرتمند باشد، اما الان چیزی که در نظر دارم، بیشتر یک سرویس دیجیتالی به جای یکسری محصول دیجیتالی بود.

تاکنون اکثر کسب‌وکارهای قدیمی متوجه شده بودند که باید خروجی نهایی‌شان را برای نسل جدید مصرف‌کنندگان که خوره فناوری هستند، دیجیتالی کنند. به همین دلیل است که روزنامه‌ها محتوای خودشان را به صورت آنلاین در دسترس قرار می‌دهند، یا نسخه‌هایی مخصوص آپید ارائه می‌دهند. برای همین موسیقیدانان آلبوم‌هایشان را در آی‌تونز به معرض فروش می‌گذارند، در واقع برای همین است که بانک‌ها صورت حساب‌ها را به صورت آنلاین در دسترس قرار می‌دهند. به هر حال، آنها به سادگی نسخه قدیمی محصولات خود را دیجیتالی می‌کنند. نتیجه کار

محصولی است که کاملاً مشابه نسخه قدیمی است. برای متحول کردن یک بخش، ضروری است که کارآفرینان دیجیتال نه تنها یک، بلکه چندین قدم فراتر بروند. البته ایده من - چیزی که در ذهنم داشتم - یک سرویس بانکی جدید و کاملاً دیجیتال بود. برای انجام این کار لازم است همه چیز را از صفر شروع کنید. باید راهی پیدا می‌کردم تا مفهوم بانکداری و پیچیدگی‌هایش را آشکار کنم. چطور می‌توانستم با استفاده از فناوری، تجربه بانکداری را تا حد زیادی بهبود ببخشم؟ از اینکه هیچ‌یک از بانک‌های فعلی حتی نمی‌توانند دستیابی به این هدف را تصور کنند، آگاه بودم. اندک بانک‌هایی هم که توانسته بودند از بحران مالی سال ۲۰۰۸ جان سالم به در ببرند، در آیین‌نامه‌ها غرق بودند و نمی‌توانستند مدل کسب و کاری‌شان را به‌طور کامل تغییر دهند. منظورم این نیست که خلاقیت یا مهارت لازم را نداشتند، کاملاً برعکس. به‌خوبی می‌دانستم که بانک‌های بزرگ دارای افراد با استعدادی هستند. متأسفانه، تمرکزشان فقط روی حل مشکلات گذشته بود. آنها درگیر کوه عظیمی از آیین‌نامه‌های جدیدی بودند که برای جلوگیری از فاجعه‌های بیشتر وضع شده بودند. با این همه مشغله، چه کسی دیگر وقت، انرژی یا حوصله اجرای یک تغییر بزرگ یا نوآوری جدید را داشت؟

باید می‌فهمیدم که نسخه جدید یک محصول قدیمی از دیدگاه مصرف‌کننده چگونه به نظر می‌رسد. بدیهی بود که مشتریان بانک تغییر کرده بودند و انتظارات آنها بالا رفته بود، زیرا فناوری هر روز صنایع گوناگون را یکی پس از دیگری متحول می‌کرد. هرگاه صنعتی متحول می‌شود، مصرف‌کنندگان روش قدیمی را سریع فراموش می‌کنند؛ زیرا ارضای فوری نیازهای مشتری و آسان‌تر شدن کارها بسیار جذاب هستند.

وقتی به نقش‌های جدیدی که یک بانک دیجیتال می‌تواند در زندگی مردم داشته باشد، فکر می‌کردم، یاد سفر اخیرم به سیلیکون‌ولی و تمام اتفاقات مهیجی که در جریان بودند تا به این طرز تفکر تحول‌آمیز تحقق ببخشند، افتادم.

وقتی با استارت‌آپ‌ها صحبت می‌کردم، مدام یک عبارت را می‌شنیدم؛ «اول مشکل را پیدا کن، سپس راه حل ارائه بده.»

به عبارت دیگر، همه کسب و کارهایی که با فناوری پیشرفته کار می‌کنند، از یک

نقطه شروع کردند. آنها چیزی را یافتند که کارساز نبود و سپس راه حلی متناسب و دیجیتال ارائه دادند. همان طور که پل گرام از شرکت «وای کامبینیتر» (Y combinator) می گوید: «چیزی بساز که مشتریان می خواهند.» با این اوصاف، به این فکر کردم که در دنیای ایده آل، مردم مایل اند چه استفاده ای از بانک بکنند. وقتی در بانک AIB کار می کردم تا حدودی به این سؤال پاسخ داده بودم. مشتریان به سیستمی با بوروکراسی کمتر و خدمات کارآمدتر و سریع تر علاقه داشتند. البته تازه اول راه بودم و می توانستم دستاوردهای بسیار بیشتری کسب کنم.

اکنون کاملاً مطمئن بودم که مصرف کنندگان خواهان تغییر سرویس های مالی هستند. تحقیقات نشان می دهند که ۶۱ درصد مصرف کنندگان تفاوت چشم گیری بین بانک های گوناگون مشاهده نمی کنند و به خصوص نسل جوان تر، از این موضوع ناراضی هستند و انتخاب های متنوع تری می خواهند. ۶۹ درصد نسل هزاره گزینه های بانکی متنوع تری می خواهند. جالب تر از همه، ۷۳ درصد مصرف کنندگان ترجیح می دهند به جای بانک قدیمی شان، از سرویس بانکی گوگل، آمازون، اپل، پی پال یا اسکوتر استفاده کنند. در حقیقت راه برای کسب و کارهای جدید باز شده بود تا در بازار رقابت، بانک های قدیمی و سنتی را عقب بزنند.

زمانی را به خاطر آوردم که از شعب متعدد در ایرلند، استرالیا و آمریکا بازدید می کردم. ذهنیت مصرف کنندگان تغییر کرده بود. مشتریان به ندرت لازم می دیدند که به شعبه مراجعه کنند. امروزه، اطلاعات فراوانی که به صورت آنلاین در دسترس هستند، به مصرف کننده کمک می کنند تا راحت تر تصمیم بگیرد. همچنین کسب و کارهای جدیدی به وجود آمده اند که سرویس هایی ارائه می دهند که زمانی صرفاً در انحصار بانک ها بود. مصرف کنندگان از این پیشرفت ها استقبال کرده بودند و اکنون کاملاً راضی بودند تا برای کارهای بانکی روزانه از نرم افزار استفاده کنند؛ مردم از سایت های مقایسه قیمت برای خرید بیمه استفاده می کردند و برای انتخاب محصولات مالی، مثل وام مسکن از اینترنت کمک می گرفتند. هیچ کس لزومی نمی دید فقط به یک ارائه دهنده خدمات مالی وفادار بماند و البته حق هم دارد.

نتیجه این اتفاق این بود که بانک ها دیگر فروشگاه های چند منظوره نبودند. اجباری

نبود که هر بانک سرویس‌های متعددی مثل حساب جاری، وام مسکن و بیمه ارائه دهد. همان‌طور که مشتريان می‌توانستند متناسب با نیازشان بهترین محصول را انتخاب کنند، بانک‌ها و در کل همه مؤسسات مالی می‌توانستند آزادانه بر حوزه مورد علاقه خود تمرکز کنند. این پدیده برای کسانی که پتانسیل‌های آن را درک می‌کردند، فرصت خوبی فراهم می‌کرد، به این دلیل که متخصص بودن یعنی فرقی ندارد چه محصولی ارائه می‌شود، مهم این است که ظرفیت تولید به‌روزترین نسخه محصول وجود داشته باشد.

به نظر من، بانک من فقط باید یک یا دو سرویس ارائه می‌داد، اما همان چند عدد باید عالی می‌بودند. این پدیده‌ای بود که جداسازی خدمات نام گرفت. این پدیده قبلاً در صنعت موسیقی اتفاق افتاده بود؛ هنگامی که آلبوم‌ها به تک‌آهنگ‌های جدا تفکیک شدند و امکان دانلود آنها به صورت جداگانه وجود داشت. در حوزه ورزش هم بینندگان می‌توانند به ازای هر مسابقه پول پرداخت کنند. در واقع، اکنون این جداسازی در صنایع گوناگون دیده می‌شود.

وقتی برای ایده بانک جدیدم زمینه‌سازی می‌کردم و به آن از زوایای گوناگون می‌نگریستم، لحظه‌ای همه چیز برایم روشن شد. چیزی را فهمیدم که کسی تاکنون متوجه آن نشده بود، آن هم به این خاطر که اغلب افراد بر تصویر کلی بانکداری تمرکز کرده بودند. متوجه شدم حساب جاری بهترین فرصت است. تا جایی که به خاطر داشتم، قطعاً از دید بانک، حساب جاری جزء سرویس‌های بانکی‌ای بود که به شدت نادیده گرفته می‌شد. چه اتفاقی می‌افتاد اگر حساب جاری نیازهای واقعی مشتری را تأمین می‌کرد و برای بانک هم سودآور بود؟

حتی وقتی در مورد این ایده فکر می‌کردم، می‌دانستم اگر آن را به یک بانکدار با تجربه بگویم، نفس عمیقی می‌کشد و پاسخش این جمله خواهد بود: «هیچ وقت نمی‌توانی از حساب جاری پول در بیاوری، این کار به شکست منجر خواهد شد.»

این حرف نمونه‌ای از باورهایی بود که در صنعت بانکداری، همه آنها را قبول کرده بودند. مطمئناً در صنایع دیگر هم اوضاع همین‌طور است. بر اساس تجربه‌ام در بانک AIB، می‌دانستم آغاز پروژه‌ای بدون بررسی دقیق، احمقانه است. ارزشش را داشت

تا به این باورها شک کرد، به جزئیات عمیق رسید و حقیقت پشت این ادعاهای مبهم را درک کرد. در حقیقت، امکان کسب درآمد از حساب جاری وجود دارد. بانک‌ها به این دلیل از حساب جاری ضرر می‌کنند که تمام هزینه‌های خدمات و محصولات ارائه‌شده به مشتری را به حساب مدیریت حساب‌های جاری می‌گذارند. این هزینه‌ها شامل شبکه بانک هم می‌شود که گران‌ترین قسمت بانکداری است، پس عجیب نیست که حساب‌های جاری باعث ضرر می‌شوند. وقتی بانکی شعبه‌ای نداشته باشد که هزینه‌های آن آزردهنده باشد، ناگهان حساب‌های جاری جذاب به نظر می‌رسد.

بانکی بدون شعبه فیزیکی که از آخرین فناوری دیجیتال استفاده می‌کند، هزینه‌های پایینی خواهد داشت. درآمد این بانک از دو منبع به دست می‌آید؛ اولی کارمزد مبادلات و دیگری بهره خالصی است که از مابه‌التفاوت پولی که برای سپرده‌ها می‌پردازیم و مقداری که به عنوان اعتبار افزوده به مشتریان قرض می‌دهیم، حاصل می‌شود.

در مدل معمول بانکداری، درآمد بانک از وام‌هاست، در حالی که با مدل جدیدی که من پیشنهاد دادم، ما این روش را کنار می‌گذاریم و به سمت مدل ترازنامه سبک روی می‌آوریم که در آن تمرکزمان بر پردازش تراکنش‌هاست.

هدف استارت‌آپ من با فلسفه تحول‌آفرین ساده‌سازی و آسان‌تر کردن کارها برای مشتریان هم‌راستا بود. همه این کارها را برای ساده‌تر کردن درک مسائل مالی انجام می‌دادیم. تاکنون چندین نفر، صرفاً به این خاطر که نمی‌دانستند چقدر پول خرج کرده‌اند یا چقدر برایشان باقی مانده است، خودشان را در بدهی غرق کرده‌اند؟ این‌گونه مسائل قبل از اینکه متوجه بشوید، سریعاً از کنترل خارج می‌شوند، مشتریان فراموش می‌کنند صورت حساب بانکی خود را مشاهده کنند یا پیام‌های بانک را نادیده می‌گیرند. با وجود سرویس دیجیتالی حساب جاری، جایی که همه چیز واضح و آشکار است، مدیریت مالی به تجربه‌ای کم‌خطر یا منحصر به فرد تبدیل می‌شود.

اکنون که محصول اصلی‌ام یعنی حساب جاری را انتخاب کرده بودم، می‌توانستم ایده‌ام را گسترش دهم و چیزهای دیگری به آن اضافه کنم. هدفم این بود که به قطب مالی زندگی مردم تبدیل شوم؛ جایی که آنها می‌توانستند بلافاصله مانده حساب خود

را ببینند یا بفهمند پول‌شان را برای چه چیزی خرج کرده‌اند. این سرویس باید در وهله اول برای موبایل طراحی می‌شد تا همیشه در دسترس باشد، این سرویس جریانی مداوم از داده‌های مشتری را از طریق تلفن همراهش در اختیار او قرار می‌دهد. البته این تنها مزیت نرم‌افزار نبود، بلکه باید نتایج حاصل از داده‌ها را نیز به پیشنهادهای هوشمندانه تبدیل می‌کردیم تا به مشتریان کمک کند پول‌شان را بهتر مدیریت کنند. ممکن است مشتری بلافاصله متوجه شود که هر روز صبح، سه یورو برای لاته گردویی کاراملی استارباکس پرداخت می‌کند، یا اینکه در مسیر خانه‌اش از مغازه «گرگز» (Greggs) شیرینی می‌خرد. احتمالاً به همین خاطر است که پول‌شان قبل از پایان ماه تمام می‌شود و قبل از دریافت حقوق حداقل ۱۰۰ یورو کم دارند. در عوض اگر مشتریان ببینند چقدر در ماه خویشتن داری کرده‌اند، یا برای پولی که خرج می‌کنند حدومرز بگذارند، می‌توانند در انتهای ماه به خودشان پاداش داده و هرچقدر دوست دارند خرید کنند.

سرویزی که من تصور می‌کردم، نباید فقط به انجام وظایفش محدود می‌شد و در حد معمولی عمل می‌کرد، بلکه لازم بود استفاده از آن برای مشتریان خوشایند باشد. کارهای استرس‌زا مثل افتتاح حساب یا پرداخت‌ها نیز باید فوق‌العاده سریع و کاملاً ساده می‌شدند. بسیار مهم بود که تمامی ابزارهای مورد نیاز مشتری را در اختیار او قرار دهیم تا به جای اینکه مشتری احساس درماندگی کند و با بانکش رابطه‌ای نزدیک نداشته باشد، احساس کند بر تمامی کارهای مالی‌اش کنترل کامل دارد.

با کمک برنامه‌های مدیریت مالی شخصی و فناوری یادگیری ماشین، باید مفهوم بدهی از ذهن مردم پاک شود. الگوی رفتاری حساب بانکی هر کس را می‌توان فوراً مشاهده کرد و این فناوری می‌تواند به مشتریان در تشخیص الگوی خرج کردن پول به صورت خیلی دقیق کمک کند، همچنین مشتریان قادر خواهند بود از طریق کانال‌های دیجیتالی که بیشتر وقت خود را آنجا سپری می‌کنند، به این اطلاعات دسترسی داشته باشند.

با این کار، راحت‌تر می‌توان مشتریانی را که دچار مشکل هستند، شناسایی کرد و به آنها سرویس مناسب‌تری ارائه داد. برای مثال، افزایش غیرمعمول در استفاده از

کارت اعتباری هنگام شب و میزان کم پس انداز، نشان دهنده سطحی از استرس مالی است. افزایش محدودیت اعتبار باید به میزانی باشد که مشتری از عهده آن برآید و لازم است به افرادی که توسط سیستم نشانه گذاری می شوند، مشاوره مالی ارائه شود تا خطرات پیش فرض کاهش یابد.

سرویس های مشاوره مالی با وجود فناوری های پیشرفته، بیشتر در دسترس مشتری خواهند بود. روبات های مشاور و هوش مصنوعی، تصمیم گیری های مبتنی بر احتمالات را از فرایند مدیریت پول حذف می کنند و با کمک آنها مشتریان بدون تلاش زیاد، از لحاظ مالی روی پای خودشان می ایستند.

یک سؤال غیر قابل اجتناب از طرف افراد منفی باف این خواهد بود: «اگر یک مشتری وفادار وام مسکن بخواهد، چه می شود؟ چنین فرصت تجاری را که از دست نمی دهید، درست است؟»

بله، ما از این فرصت چشم پوشی می کنیم. اجباری وجود ندارد که یک تشکیلات دیجیتال، بازتابی از کسب و کار سنتی باشد. لذت تحول آفرین بودن در این است که می توانید انتخاب کنید که چه کاری انجام دهید. از پایه شروع می کنید، درست است؟ خوشحال بودم که از وام مسکن صرف نظر کرده بودم. با این حال، اگر مشتری ما وام مسکن بخواهد، ما با کمال میل به او کمک می کنیم. در واقع، بانک من نقشی حیاتی در این موضوع خواهد داشت. بانک من و شرکت های معتبر ارائه دهنده وام، در کنار هم کار می کنند و به شناختی عمیق تر از همیشه در مورد مشتریان دست خواهند یافت. با حجم داده ای که ما در اختیار داریم، شرکت های ارائه دهنده وام مجبور نیستند با استفاده از تحقیقات بازاریابی عام یا بر اساس کلیشه ها تصمیم بگیرند. ما با اطلاعات عظیمی که در اختیار داریم و بر اساس تحلیل تاریخیچه پرداخت او، خلاصه ای از رفتار مشتری را به دست می آوریم. همچنین می توانیم ارزیابی های فردی و هوشمندانه اعتبار مشتری را در اختیار شرکت های ارائه دهنده وام قرار دهیم. این اطلاعات نه تنها بر اساس میزان درآمد و مخارج مشتری، بلکه طبق تحلیل دقیقی از اینکه مشتری پولش را کجا و چه زمانی خرج کرده یا از کجا و چه زمانی درآمد داشته است، کسب می شود.

در حقیقت، اکنون که بیشتر به این موضوع می‌اندیشم، بیشتر درک می‌کنم که موبایل بانک من می‌تواند بازار فروش خدمات گوناگون مالی مانند حساب پس‌انداز شخصی، بیمه، وام مسکن و وام‌های دیگر باشد. بانک من می‌تواند با اشاره یک انگشت، قطب اصلی ارائه‌دهنده داده به مشتریان و شرکای مالی آنها باشد. شناخت ما از الگوهای پرداختی مشتری، به ما کمک می‌کند که پیشنهادهای بهتری به او ارائه دهیم. برای مثال اگر مشتری مقدار زیادی پول نقد برای سپرده‌گذاری داشته باشد، ما او را به جایی هدایت می‌کنیم که مناسب‌ترین و پرسودترین مکان برای سرمایه‌گذاری باشد.

مشخصاً، شاید در آینده بتوان طیف وسیعی از محصولات مالی (که همگی بی‌عیب و نقص باشند) را به مشتری ارائه داد. در ابتدای کار، باید احتیاط کرده و فقط بر یک یا دو چیز تمرکز می‌کردیم. البته نه فقط اینکه خوب باشند، بلکه لازم بود این چند سرویس از سرویس‌های مشابه دیگری که در بازار وجود داشت، بهتر باشد؛^{۱۰} برابر بهتر.

به قول «مارک اندریسن» (Marc Andreessen)، کارآفرین میلیاردر حوزه فناوری و کسی که اولین مرورگر پرکاربرد را در دهه ۱۹۹۰ ایجاد کرد و اکنون به شرکت‌هایی مثل فیس‌بوک و «زینگا» (Zynga) مشاوره می‌دهد: «تناسب محصول و بازار یعنی حضور در بازاری خوب با محصولی که بتواند نیازهای مشتری را برآورده سازد.»

اما آیا ایده‌ای که در سفرم به آفریقای جنوبی داشتم،^{۱۰} برابر بهتر بود؟ در نهایت، هیچ آزمایشی وجود ندارد تا به یک کارآفرین دیجیتال بگوید که ایده‌اش برنده رقابت است و تضمین کند که در زمان مشخصی موفق خواهد شد. بعضی از کسب‌وکارها عالی هستند، اما برای زمان خودشان مناسب نیستند. اگر دستگاهی برای پیش‌بینی موفقیت وجود داشت، همه ما صاحب کسب‌وکارهایی مانند آمازون بودیم ولی چنین چیزی ممکن نیست. خوشبختانه، معیارهای مشخصی وجود دارد تا ایده را با آنها بسنجید و حداقل بدانید که آیا در مسیر درستی قرار دارید یا خیر. یکی از مهم‌ترین آزمایش‌ها برای کسب‌وکارهای نوپا در حیطه فناوری، مقیاس‌پذیر بودن است. اگر کار شما مقیاس‌پذیر نباشد، ممکن است بهترین ایده‌ای باشد که تاکنون وجود داشته،

ولی موفق نخواهد بود و احتمال کمی وجود دارد که شرکت بیش از یک سال دوام بیاورد. درک مقیاس پذیر بودن یک کسب و کار ساده است. اگر بتوانید تعداد زیادی مشتری اضافه کنید و لازم نباشد به همان اندازه هزینه‌ها را افزایش دهید، کار شما مقیاس پذیر است و هر چه بیشتر و بیشتر رشد کند، سودآورتر می‌شود. از طرف دیگر، اگر هزینه‌های عملیاتی مثل کارمندان فروش، بازاریابی، مدیریت و تحقیق و توسعه همگام با نرخ رشد درآمد شما باشد، کسب و کار شما مقیاس پذیر نیست.

برای مثال دراپ‌باکس، شرکت اشتراک‌گذاری و میزبانی فایل را در نظر بگیرید. زمانی که این فناوری ساخته شد، تنها هزینه اضافی که وجود داشت، مقدار کمی فضای ابری بود. به دلیل اینکه با اضافه شدن هر مشتری هزینه‌ها به صورت خطی افزایش نمی‌یابند. به همین دلیل است که کارهای بر بستر وب، مثل گوگل ادوردز و فیس‌بوک مقیاس پذیر هستند، زیرا هزینه‌ها تقریباً ثابت هستند و با افزایش کاربران هزینه‌ها افزایش نمی‌یابد و تأثیر چشم‌گیری روی آن ندارد. همین روند درباره موبایل‌بانک نیز صادق است. زمانی که این محصول را تکمیل و آن را به بازار ارائه کنیم، افزایش هزینه‌ها و مشتریان رابطه خطی نخواهند داشت. این را برای مثال با «وی‌ورک» (Wework) مقایسه کنید؛ وی‌ورک کسب و کاری است که به استارت‌آپ‌های فناوری و شرکت‌های دیگر دفتر کار ارائه می‌دهد. در حالی که وی‌ورک به عنوان کسب و کاری در زمینه فناوری تبلیغ می‌شود، از استراتژی مقیاس پذیر بودن پیروی نمی‌کند و در حقیقت متضاد یک کار در حوزه فناوری است. هر بار که این کسب و کار شهری جدید را هدف قرار می‌دهد، باید پول زیادی صرف بازاریابی کند. در حالی که ممکن است بسیاری از هزینه‌های بک‌اند ثابت باشند و همچنین استقرار کارمندان بیشتر در ساختمان‌های جدید مساوی با افزایش هزینه‌ها خواهد بود. بله، ممکن است این کار در نهایت در هر شهر سودآور شود، اما ساختن آن دشوار است و گسترش این کار در سطح جهانی هزینه‌های بالایی را دربر می‌گیرد. چند آزمایش سریع برای درک اینکه آیا یک کسب و کار مقیاس پذیر است یا نه، وجود دارد که عبارت‌اند از:

- هزینه‌های ثابت ساخت: چه چیزهایی برای راه‌اندازی کسب و کار نیاز است

(آمار تقریبی برای این مرحله کافی است) و چه مدت طول می‌کشد تا کار ما به کسب درآمد منجر شود و هزینه‌ها را پوشش دهد؟

• **هزینه‌های جاری:** آیا هزینه‌های ماهیانه یا سالیانه‌ای برای اداره کسب‌وکار وجود دارد؟ و اگر هزینه‌ای هست چه میزان خواهد بود؟ آیا این هزینه‌ها با اضافه کردن هر مشتری جدید افزایش می‌یابند؟ اگر x عدد مشتری اضافه شود، چه تعداد کارمند دیگر باید استخدام شوند، تا بتوانیم به مشتریان خدمت ارائه دهیم؟

• **شرایط اقتصادی نهایی و میزان تلاش لازم برای رسیدن به آن:** زمانی که تشکیلات به اهدافش برسد، متحمل چقدر سود و زیان شده‌ایم؟ چه تعداد مشتری یا چه میزان درآمد نیاز است تا به نقطه سربه‌سر برسیم؟ اگر کار با سرعت زیاد یا کم رشد کند، آیا سود و زیان ما نسبت به آنچه پیش‌بینی کرده بودیم، تغییر می‌کند؟

جذابیت اکثر کسب‌وکارهای حوزه فناوری این است که بررسی مقیاس‌پذیری آنها نسبتاً آسان است. این کسب‌وکارها تعدادی دارایی مرکزی مثل وب‌سایت یا نرم‌افزار دارند که ابتدای کار طراحی می‌شوند و پس از آن می‌توان با هزینه نسبتاً کمی از آنها کسب درآمد کرد. اگر ایده خوبی داشته باشید و درست پیش بروید، سرعت رشد کسب‌وکار تان تصاعدی خواهد بود، به همین دلیل است که سرمایه‌گذاران خطرپذیر معمولاً مشتاق شنیدن صحبت‌های شرکت‌های فناوری هستند.

یک آزمایش حیاتی دیگر برای بررسی مقیاس‌پذیری ایده این است که از خود بپرسید آیا بازاری که قصد فعالیت در آن را دارید، به اندازه کافی بزرگ هست یا خیر؟ وقتی مردم به دنبال ایده می‌گردند، حواس‌شان به رقابت بازار هم هست که البته کار درستی است. در حال حاضر چه چیزی در بازار هست؟ آیا اکنون مملو از شرکت‌های نوپاست که تلاش می‌کنند آن صنعت را متحول کنند؟ طبیعتاً همه تمایل دارند به هر قیمتی شده از بازارهای شلوغ اجتناب کرده و در حوزه‌های خلوت‌تر فعالیت کنند. در هر صورت سؤالی که باید پرسید این است که نکند بازار بیش از حد خلوت باشد؟ اگر بازار احتمالی بیش از حد تخصصی باشد، مقیاس‌پذیر بودن کسب‌وکار غیرممکن

می شود. به عبارت ساده تر می توان گفت که به اندازه کافی مشتری جذب نمی کند. در حالی که من اولین کسی بودم که تلاش می کرد بانکی مبتنی بر تلفن همراه تأسیس کند، مطمئن بودم این بانک همان چیزی است که اکنون بازار به شدت به آن نیاز دارد. تحقیقاتم در بانک AIB نشان داده بود که مشتریان از سرویس های کنونی خسته شده اند و صنعت بانکداری تشنه تغییر بود. اگر همه کارها را درست انجام می دادم، می توانستم تمام بازار بانکداری را هدف قرار دهم. صنعت بانکداری بازار گسترده ای است، زیرا این روزها ضروری است که همه حساب جاری داشته باشند.

یک آزمایش سریع دیگر که احتمالاً افراد کمی آن را در نظر می گیرند و هر کارآفرینی باید آن را امتحان کند، این است که از خودش بپرسد، آیا من کاربر محصول یا خدمتی هستم که به بازار عرضه می کنم؟ هر کسی که می خواهد کسب و کار فروش راه بیندازد، برای مثال نسل بعدی اسکوترهای دیجیتالی هوشمند، باید به این کار علاقه مند بوده یا اینکه در رابطه با آن وسیله یا مورد مشابه آن تجربه داشته باشد. با این حال، هر کسی که قصد راه اندازی سری جدیدی از موشک های فضایی شخصی را داشته باشد، قطعاً دانش کمی در رابطه با این موضوع دارد. اگر کسی بخواهد کسب و کاری راه اندازی کند که بر مبنای بهبود محصول نهایی باشد، بهتر است خودش هم کاربر محصولی که ارائه می دهد، باشد. این موضوع می تواند بسیار مفید باشد. مهم تر از همه، باید بدانید کجا قرار دارید و بدون توجه به اینکه به کدام طرف شکاف فناوری تعلق دارید، حاضر باشید طرز تفکر تان را تغییر دهید. من به خاطر اینکه طرفدار پروپاقرص فین تک بودم، خودم کاربر محصولم بودم و این تنها مزیت من نبود، همچنین در قسمت مرتبط با بانکداری غرق بودم و تمام دوران کاری ام در این زمینه کار کرده بودم.

وقتی مدل کسب و کاری ام را طراحی می کردم، انتظار انتقادات فراوانی داشتم. پیش بینی می کردم اکثر افرادی که باور نداشتند ایده من عملی می شود، با یک جمله مراد کنند: «هیچ کس بانک خود را تغییر نمی دهد.»

در گذشته این موضوع واقعیت داشت. وقتی اوایل دهه ۲۰۱۰ به راه اندازی بانک خودم فکر کردم، بانک های قدیمی صاحب ۸۶ درصد حساب های مردم بودند و این

وضعیت برای سال‌ها تغییری نکرده بود. در حقیقت، میانگین مدت زمانی که مردم یک حساب جاری را ننگه می‌دارند، ۱۶ سال است. میانگین زمان ازدواج در بریتانیا ۱۲ سال است، بنابراین اگر به فکر تأسیس بانک باشید، عدد اول کمی ناامیدکننده به نظر می‌رسد (اگر در حال برنامه‌ریزی برای عروسی هستید، باز هم این آمار ناراحت‌کننده است). به هر حال، وضعیت بانکداری در حال تغییر بود. شورای پرداخت‌ها (Payments Council) چند ماه پیش تر - در سپتامبر ۲۰۱۳ - یک سرویس جدید تغییر حساب راه‌اندازی کرده بود. تضمین کرده بودند که پرداخت‌ها طبق برنامه حساب فعلی، طی هفت روز کاری به صورت خودکار به حساب جدید منتقل خواهند شد. با وضع این قانون جدید، ترس قدیمی همه مردم از فراموش کردن پرداخت قبض‌ها از بین رفته بود. ناگهان این کار جست‌وجو برای حساب بانکی بهتر را برای مردم آسان‌تر کرد. در آن زمان تعداد افرادی که حساب خود را تغییر می‌دادند، افزایش یافته بود. در سه ماه ابتدایی آغاز به کار سرویس تغییر حساب، ۳۰۶ هزار نفر از این سرویس جدید بهره بردند. همان‌طور که اکنون همه می‌دانیم، هنگامی که روال کارها تغییر کند و مردم تمامی احتمالات را ببینند، وضعیت موجود به سرعت فرومی‌پاشد.

من همچنین کاملاً آگاه بودم که حمایت برای تغییر سلطه سنتی بانک‌های بزرگ از بالا می‌آمد. از زمان بحران مالی، تمایل شدیدی از سوی طیف‌های مختلف سیاسی به وجود آمده بود که بانکداری را تغییر دهند و قدرت را از انحصار تعداد انگشت‌شماری از افراد خارج کنند. با بازگشت برندهایی مثل «ویلیامز و گلین» (Williams & Glyn) از بانک RBS و بانک TSB از لویدز که از دور خارج شده بودند، اقداماتی به منظور کاهش سلطه بانک‌های بزرگ انجام شده بود. این برندها بازگشته بودند تا شعب‌شان را تبلیغ کنند و در جدایی تمام ادغام‌های بزرگی که صنعت بانکداری را در دهه گذشته شکل می‌داد، مؤثر عمل کردند (بعداً مشخص شد که جدایی RBS و ویلیامز و گلین تأثیر زیادی در بازار خواهد داشت، بنابراین کمک‌هزینه ۷۷۵ میلیون یورویی را برای بانک‌های کوچک در نظر گرفتند تا بتوانند در بازار رقابت کنند. بانکی که من قرار بود تأسیس کنم، بعداً برای این کمک‌هزینه ثبت نام کرد. اما در فصل‌های بعد در این باره صحبت خواهم کرد). سیاست‌مداران آشکارا تمایل‌شان به تشویق بانک‌های جدید و کوچک را ابراز

می‌کردند و سیستم صدور مجوز بانک را آسان‌تر کردند تا این مشکلات را حل کنند. در حالی که بدون شک رقیبان دیگری نیز به بازار وارد می‌شدند، من مطمئن بودم که هیچ‌کس دیگری همچون من چنین سابقه و مهارتی ندارد. پس از ۳۰ سال اشتغال در صنعت بانکداری، این صنعت را به‌خوبی می‌شناختم. علاوه بر این، با قسمت مرتبط با فناوری هم‌آشنایی داشتم. من در خط مقدم تک‌تک تغییرات بزرگ زیرساخت سیستم بانکی حضور داشتم که مطمئناً مرا برای قدم بعدی‌ام در جایگاه خوبی قرار می‌داد.

هنگامی که انتخاب‌هایم را ارزیابی می‌کردم، باید هر گونه تردیدی در رابطه با اینکه این مدل بانک تاکنون امتحان نشده بود را از ذهنم خارج می‌کردم. در بانک جدید، ما روش‌های قبلی را کاملاً نادیده می‌گرفتیم و بدون اینکه ایده‌های منسوخ، بی‌اثر و بی‌ربط مانع ما شوند، کسب‌وکاری جدید ایجاد می‌کردیم که بدون شک به قسمتی می‌رسیدم که چالش‌برانگیزترین قسمت استارت‌آپ دیجیتالی من بود؛ بخش فناوری.

می‌توانستم با این حقیقت که از بانک‌های دیگر یک قدم جلوتر بودم، خودم را دلداری بدهم. از این موضوع مطمئن بودم که بانک‌های قدیمی بر فناوری‌ای تکیه می‌کردند که به دهه‌های ۷۰ یا ۸۰ تعلق داشت. بانک‌ها نتوانسته بودند با سرعت پیشرفت فناوری همگام شده یا حتی به آن نزدیک شوند. این بدان معنا نیست که تلاش نکرده‌اند. طی سال‌ها، با ورود هر فناوری جدید، بیت‌های جدیدی به سیستم‌ها اضافه و باعث شدند آنها بیش از حد پیچیده شوند. نتیجه چه بود؟ یک ترکیب ناکارآمد از سیستم‌های گوناگون با کدهای منسوخ‌شده و جریان‌های داده محبوس که همگی اینها در کنار زیرساخت‌های قدیمی قرار می‌گرفتند.

مدیران عامل تمامی بانک‌ها از این موضوع خبر داشتند که این بزرگ‌ترین مشکل صنعت بانکداری است، اما اطلاع از این مسئله و انجام اقدامی واقعی برای برطرف کردن آن، دو چیز متفاوت است. نمی‌توانید به راحتی همه چیز را متوقف کرده، کارکنان قدیمی را اخراج و تعداد زیادی ماشین پرزرق و برق نصب کنید. این تغییر حداقل ۱,۵ میلیارد یورو هزینه دارد و پنج الی هفت سال زمان می‌برد، این در حالی است که مشتریان می‌خواهند هر ساعت از هفت روز هفته به پول خود دسترسی داشته باشند.

باید به مشتری بگوییم: «بله خانم، واقعاً متأسفیم، امروز نمی‌توانید حقوق خود را برداشت کنید. ممکن است تا جولای پنج سال دیگر صبر کنید؟ تا آن موقع سیستم خیلی خوبی خواهیم داشت و مطمئن باشید از تغییرات جدید واقعاً خوش‌تان خواهد آمد.»

هیچ محاسبه بازگشت سرمایه‌ای در جهان، به اندازه‌ای بزرگ نیست که بتواند انجام چنین تغییرات بزرگی توسط بانکی بزرگ را توجیه کند. این بدان معناست که تنها گزینه‌ای که بانک‌های بزرگ برای دوام آوردن در بازار رقابت داشتند، این بود که مشکل اصلی را نادیده بگیرند و به جای آن در بازار کالا رقابت کنند. با انجام این کار، آنها محصولات و سرویس‌های فراوانی را کنار هم جمع می‌کنند که سیستم‌های قدیمی فناوری اطلاعات را گسترده‌تر می‌کند. این دستورالعملی برای فاجعه‌ای است که در بدترین حالت به بحران مالی دیگری منجر می‌شود و در بهترین حالت رقابتی برای ورشکست شدن است. همه این موارد نتیجه آن است که بانک‌ها در حال حاضر به جز نرخ‌های ناراحت‌کننده و تراکنش‌های پیچیده، چیز دیگری برای ارائه نداشتند.

در نتیجه اصلاً عجیب نیست که مشتریان از این وضع خسته شده بودند، چراکه با تأخیر به حساب‌هایشان دسترسی داشتند و صورت‌حساب‌هایشان هم پراکنده بود، در واقع مشتریان روی پولی که به‌سختی به دست آورده بودند، کنترل کمی داشتند.

اگرچه من از صفر شروع می‌کردم، اما مطمئن بودم ایده‌ام طرفدار دارد و می‌دانستم مقیاس‌پذیر است. با توجه به چیزی که از تحقیقاتم دریافته بودم، باور داشتم که می‌توانم سیستم فناوری اطلاعاتی به وجود آورم که در مقایسه با چیزی که اکنون به ازای ده‌ها میلیون دلار در دسترس است، برتری داشته باشد. به نظر رؤیای پرادزانه می‌آمد، می‌دانم و هر وقت به هزینه‌هایش فکر می‌کردم، عرق سرد بر بدنم می‌نشست.

به هر حال، اگر آن را با هزینه‌نگهداری و به‌روزرسانی سیستم‌های قدیمی مقایسه کنیم، خیلی هم ناراحت‌کننده به نظر نمی‌رسد. البته پول زیادی لازم بود. بدون تزریق مقدار زیادی سرمایه به هیچ‌جا نمی‌رسیدم. برای جذب سرمایه نیز اعتبار لازم است.

به هر حال شک نداشتم کاری که می‌خواستم انجام دهم، یک جهش بزرگ بود. با تأسیس این بانک جدید از صفر، کاری را می‌کردم که طی ۳۰ سال انجام نشده بود. اگر درست انجامش می‌دادم، این بانک معادل گوگل یا فیس‌بوک شناخته می‌شد که از

هر نظر شگفت‌انگیز بود. از همه بهتر، سرویس بانکی ای بود که مشتری را قدرتمند می‌ساخت؛ تحولی که مدت‌ها به تأخیر افتاده بود.

با نزدیک شدن به پایان سفرم در آفریقای جنوبی، در ذهنم روی فهرست کارهایی که باید انجام می‌دادم، کار کردم. هرگونه شکی در رابطه با اینکه موفق نمی‌شوم را پس زدم و تمام تلاشم را کردم که فراموش کنم در آینده به پول احتیاج خواهم داشت. به پول بسیار زیادی هم نیاز داشتم. صد درصد مطمئن بودم که ایده خوبی دارم، اما تجربه‌ام می‌گفت که حتی با یک نوآوری خوب و عالی، احتمال اینکه شکست بخورم، نسبت به اینکه موفق شوم، بیشتر است. از هر ۵۰ استارت‌آپ، تنها یک یا دو مورد موفق می‌شوند. از بین همان تعدادی که موفق می‌شوند هم خیلی‌ها بیش از پنج سال دوام نمی‌آورند.

بیش از همیشه مطمئن بودم که تنها راه آزمایش حدسیاتم این است که کار را شروع کنم. وقتی به آفریقای جنوبی می‌رفتم، با اشتیاق زیاد یک جلد از کتاب استارت‌آپ ناب نوشته «اریک ریس» (Eric Ries) را از فرودگاه خریدم. در واقع دومین جلدی بود که از این کتاب می‌خریدم. آن را در کتاب‌فروشی فرودگاه دیدم و می‌دانستم به دردم خواهد خورد. دریافتم که مفاهیم ریس خیلی به عقایدم و آنچه درست می‌پنداشتم، نزدیک بود. البته مقداری تفاوت طبیعی بین روش‌های استارت‌آپ ناب و آیین‌نامه‌های راه‌اندازی بانک وجود داشت. در واقع نمی‌توانستم به آسانی کار را شروع کنم، ابتدا به مجوز نیاز داشتم. قبل از اینکه با مشتریان کار کنم، کارهای زیادی باید انجام می‌دادم. هیچ صنعتی به اندازه بانکداری رگوله نمی‌شود و من کاملاً با توصیه ریس موافق بودم که می‌گفت از بزرگی کار چشم‌پوشی و فقط مشکلات را حل و فصل کن و تا جایی که می‌شود کار را جلو ببر.

بسیار شنیده بودم که می‌گفتند فقط در صورتی پروژه‌ای را شروع کنید که ایده واقعاً خوبی داشته باشید، در این صورت مطمئناً موفق خواهید شد. در آن زمان نمی‌توانستم باطمینان بگویم بانکم قطعاً موفق خواهد شد، ولی می‌دانستم که ایده‌ام فوق‌العاده است. من می‌خواستم بانکی برای آینده تأسیس کنم؛ بانکی کاملاً مدرن که بتواند پاسخگوی سبک زندگی و خواسته‌های مشتری دنیای مدرن باشد. به دنبال راهی

بودم تا تمام کارهایی را که تاکنون بازارهای مالی انجام داده بودند، از سر راه بردارم تا در دسترس تمام مردم قرار بگیرد و فقط مختص تعدادی فرد ممتاز و خوره مسائل مالی نباشد. قصد داشتم محصولاتتی ارائه دهم که روش پس انداز و خرج کردن مان را به میزان زیادی بهبود بخشد. برای اولین بار در تاریخ بانکداری، می خواستم نیازهای مشتری را در اولویت قرار دهم.

دوباره در مورد سفرم به آمریکا فکر کردم. دیدگاه عموم مردم این بود که مدت زیادی طول می کشد تا حوزه خدمات مالی، مانند صنعت توریسم، حمل و نقل و سرگرمی متحول شوند. در حالی که همه قبول داشتند که «لازم است اتفاقی بیفتد» و در نهایت هم می افتد، اما اقدام در جهت عملی کردن این اتفاق در اولویت قرار نداشت، البته من مخالف این تفکر بودم. حدس می زدم در ماههای آینده این کارها را انجام خواهم داد. زمان تغییر بانکداری فرارسیده بود.



فصل دوم
انجامش بده!



مواردی که قبل از تصمیم‌گیری برای تأسیس بانکی چالشگر نمی‌دانستم:

- هرگز کسی بانک تأسیس نمی‌کند.
- اگر سابقه کار آفرینی نداشته باشید، کسی سرمایه‌گذاری نخواهد کرد.
- حتی اگر سابقه هم داشتیم، به دست آوردن پولی که من نیاز داشتم، غیرممکن بود.
- ظاهراً ساخت زیرساخت‌های فنی مورد نظر من غیرممکن بود.

مشکل دیگر من این بود که زنی ۵۴ ساله بودم. در صنعتی که مردان جوان تر آن را تحت سیطره خود داشتند، یک زن کارآفرین در فین تک امری نادر است. در بریتانیا، تنها یک درصد از بودجه سرمایه‌گذاری خطرپذیر به تیم‌هایی که خانم‌ها پایه‌گذاری کرده‌اند، می‌رسید و این رقم هر سال سرسختانه ثابت می‌ماند. در سوئیس که به عنوان «بی‌طرف‌ترین کشور اروپا» لقب گرفته، شرکت‌هایی که توسط خانم‌ها اداره می‌شوند، هنوز فقط کمی بیشتر از ۲۲ درصد از بودجه کل را دریافت می‌کنند. تعجب‌آور نیست که بسیاری از خانم‌ها به دلیل اختلاف تنوع جنسیتی عجیبی که وجود دارد، با انتخاب خودشان پا به بخش فناوری اطلاعات نمی‌گذارند. در حالی که تاکنون هیچ‌کس این اختلاف آشکار جنسیتی را عنوان نکرده، می‌دانستم که این موضوع در غیرممکن ساختن احتمالات تأثیر دارد. اگر ۹۹ درصد سرمایه‌گذاری‌ها به مردان ۳۰ ساله سپرده می‌شد، واقعاً چه کسی تمایل داشت برای یک زن ۵۰ ساله ریسک کند؟

ژانویه ۲۰۱۴ وقتی از سفر به آفریقای جنوبی به بریتانیا بازگشتم، هیچ‌کدام از این موارد را نمی‌دانستم. تنها خواسته‌ام این بود که تمام افکاری که در ذهن داشتم را عملی کنم.

برای راه‌اندازی بانک فقط به دو چیز نیاز داشتم. طبیعتاً یکی از آنها پول و دیگری مجوز بانک بود. این دو در ظاهر خیلی ساده به نظر می‌رسیدند. با این حال، یک مسئله تا حدودی شیطانی هم باید به این ترکیب اضافه کنیم. اخذ مجوز بانک امکان‌پذیر نبود، مگر اینکه ثابت کنید پول دارید. در همین حال، در صورت نداشتن مجوز بانک امکان جذب پول از سرمایه‌گذاران وجود ندارد. این مسئله‌ای بود که راه‌حل

ساده‌ای نداشت.

قسمت مثبت ماجرا این بود که سیستم رگولاتوری اخیراً بسیار ساده شده بود. در مارس ۲۰۱۳، «جورج آزبورن»، صدراعظم، اعلام کرده بود که سیستم بانکداری بریتانیا بسیار متمرکز است و مقداری اصلاحات انجام دادند تا راه را برای تازه‌واردان هموار کنند.

به تازه‌واردان احتمالی قول دادند قوانین و مقررات مربوط به الزامات نقدینگی و سرمایه اولیه ساده‌تر شود. مرجع قانون‌گذاری احتیاطی (PRA) که نظارت بر امنیت و درستی شرکت‌ها و سازمان‌ها را در ماه آوریل همان سال عهده‌دار شده بود، متعهد شد بازار رقابت را بین بانک‌های بزرگ و رقبای کوچک و جدیدتر آنها متعادل کند. این سازمان در حال همکاری با مرجع راهبرد امور مالی انگلستان (FCA) بود تا روند درخواست مجوز بانک را آسان‌تر کرده و آن را تسهیل کنند. هدف آنها این بود که کل فرایند را از دو سال به یک سال کاهش دهند. حتی برای این مرحله هم مقدار خیلی زیادی پول لازم بود. در این مرحله، محاسبات سرانگشتی من نشان می‌داد که ۳۰۰ میلیون یورو پول نیاز دارم.

بنابراین، یک بانک چگونه باید شروع به کار کند؟ در دنیای ایده‌آل، من یک کارآفرین با سرمایه زیاد بودم. احتمالاً قبلاً کسب‌وکاری راه‌اندازی کرده بودم و سپس آن را در ازای پول زیادی فروخته، یا سهامش را به بازار بورس عرضه کرده بودم. در این حالت، مقدار زیادی سرمایه داشتم تا جدیدترین استارت‌آپم را شروع کنم. اما هیچ‌کدام از اینها اتفاق نیفتاده بود. من به معنای واقعی داشتم از صفر شروع می‌کردم. نه تیمی داشتم، نه دفتری و نه پس‌اندازی. یک خانه در «ساوانسا» داشتم که برای پدرم خریده بودم و سند آن اکنون آزاد شده بود و در صورتی که اوضاع وخیم می‌شد، می‌توانستم آن را بفروشم. به جز این، سایر گزینه‌هایم محدود بودند. با مقدار سرمایه‌ای که داشتم، ممکن نبود بیشتر از چند ماه دوام بیاورم.

مجبور بودم دائم به خودم یادآوری کنم که به صورت پیش‌فرض احتمال موفقیت استارت‌آپ فناوری، یا در کل هر استارت‌آپی، پایین است. به عبارت دیگر، اگر خودت بلند نشوی و برای شروع، کاری نکنی، هرگز اتفاقی نخواهد افتاد.

شروع کردن سریع کارها، فرهنگی نبود که من به آن عادت داشته باشم. در گذشته، وقتی برای شرکت‌های بزرگ کار می‌کردم، هر وقت پروژه مهم جدیدی اعلام می‌شد، روال کارها شبیه به این بود که برای مثال، وقتی شرکت به دنبال ساخت یا خرید سیستم جدیدی برای منابع انسانی بود، ابتدا تیمی برای این کار منصوب می‌شدند و اولین حرکت آنها ایجاد کمیته راهبری برای بحث در مورد آن بود. این کمیته تعدادی گزینه پیشنهاد می‌کرد که هر کدام از آنها با جزئیات دقیق توسط کمیته‌های فرعی دیگر بررسی می‌شد (منظورم از بررسی این است که به جای اینکه پیشنهادها به واقعیتهای فیزیکی تبدیل شوند، بیشتر در مورد آنها بحث و تحقیق می‌کردند) و در نهایت، بعد از ماه‌ها، تصمیمی گرفته می‌شد و سیستم منابع انسانی را خریداری می‌کردند.

این را با اتفاقی که در استارت‌آپ می‌افتد، مقایسه کنید (و در واقع اتفاقی که بعدتر در بانک استارلینگ افتاد). در استارت‌آپ، احتمالاً یک نفر اشاره می‌کند اکنون که استارت‌آپ به اندازه کافی موفق است، معقولانه به نظر می‌رسد که برای اداره بهتر کارها سیستم منابع انسانی خریداری کنیم. این حرف برای رئیس استارت‌آپ نشانه آن است که لپ‌تاپش را روشن کرده و عبارت «سیستم منابع انسانی» را در گوگل تایپ کند و سیستمی را که به نظر خوب می‌آید، انتخاب و با کارت اعتباری شرکت آن را خریداری کند. ممکن است سیستمی که خریداری شده صد درصد نیازهای آن شرکت را برآورده نسازد، اما این احتمال وجود دارد که حداقل ۹۵ درصد مناسب باشد و این مقدار به اندازه کافی خوب است. در عمل، هر دو روش به نتیجه یکسانی ختم می‌شود و تفاوتی بین بازدهی این روش با کاری که همکاران من در آن شرکت بزرگ انجام می‌دادند و ماه‌ها خودشان را عذاب می‌دادند، وجود ندارد.

دلیل این مقایسه نشان دادن سبک کاری است که هر کارآفرین دیجیتال باید خودش را با آن تطبیق دهد. نسخه کوتاه‌تر آن این است: انجامش بده!

وقتی اولین روزهای کاری را که قرار بود به یک روال هر روزه و غالباً طاقت‌فرسا تبدیل شود، شروع کردم، این موضوع فکرم را درگیر کرده بود. وقتی هوا هنوز تاریک بود از خواب بیدار می‌شدم و خانه را قبل از طلوع آفتاب ترک می‌کردم و حواسم بود

که پایم به چمدانی که هنوز بعد از سفرم به آفریقای جنوبی باز نکرده بودم و جعبه‌های بانک AIB که از ایرلند فرستاده بودند، برخورد نکند. خیلی زودتر از ساعت شلوغی صبح، از خانه‌ام در «مارلو» در جاده M40 به سمت لندن رانندگی می‌کردم. یک بار، هنگامی که بیرون آپارتمانم در خیابان «سنت جان وود» پارک می‌کردم، به سمت خیابان «ماریلبن» رفتم و آنجا را به عنوان «پایگاهم» انتخاب کردم، چون ترکیب حال و هوای روستایی و جذابیت‌های شهری همیشه برایم روحیه‌بخش بوده است.

رستوران «لوپین کوئوتیدن» (Le Pain Quotidien) جایی بود که همیشه ترجیح می‌دادم در آنجا صبحانه بخورم، همزمان با خواندن روزنامه یک تخم‌مرغ آب‌پز عسلی با نان تُست غلات می‌خوردم. بعد از آن، همزمان با نوشیدن چند فنجان چای، ایمیل پشت ایمیل می‌نوشتم، در هر کدام یا سوالی می‌پرسیدم یا درخواستی داشتم. بین جلسات کاری، به کافه‌ها و کافی‌شاپ‌های هتل‌ها می‌رفتم و به سرعت به طرفدار بهترین مکان‌های لندن با وای‌فای مجانی و سریع تبدیل می‌شدم. اگر همه چیز هم شکست می‌خورد، باز هم می‌توانستم کتاب راهنمای آنلاینی برای کارآفرینان مشتاق بنویسم. به نظرم وقتی در تلاش هستید تا سایرین را به ایده کسب‌وکاری خود علاقه‌مند کنید، این‌گونه اطلاعات خیلی ارزشمند هستند.

اکثر آن جلسات یکی از الگوهای تکراری ناامیدکننده‌ای که می‌گویم را دنبال می‌کردند. در حالت اول، در یک جلسه به حرف‌هایم گوش می‌دادند و بعد با جملاتی تکراری مانند «این کار اکنون برای ما مناسب نیست» یا «این حوزه تمرکز ما نیست» با ملایمت مرا ناامید می‌کردند.

به هر حال دسته دیگر کسانی بودند که احساس می‌کردند باید مرا اصلاح کنند و نکته‌به‌نکته به من توضیح دهند که چه ایده احمقانه‌ای دارم، مخصوصاً برای کسی مثل من که اهل شهر بزرگی نبود. با خودم فکر می‌کردم کی هستم که بتوانم در این صنعت تأثیر بگذارم؟ حامیان من کجا بودند؟ کسی که مثل من فکر می‌کند، چقدر شانس دارد؟

چند هفته ابتدایی که اینجا و آنجا مراجعه می‌کردم، بسیار ناراحت‌کننده و ناامیدکننده بود، روحم را نابود می‌کرد و انرژی‌ام را می‌گرفت. در اواخر بعدازظهر

جمعه‌ای در پایان ماه ژانویه، لحظه‌ای که بدون شک بدترین لحظه بود، از راه رسید. ساعت ۵ بعدازظهر بود، هوا تاریک شده بود و باران شدیدی می‌بارید. وقتی به قرار ملاقاتی که با شرکت حقوقی مورد نظر داشتیم، رسیدم، مردم با امید اینکه آخر هفته را زودتر شروع کنند، در حال خروج از درهای جلویی بودند و به سمت ایستگاه نزدیک «لیورپول» می‌رفتند. من معمولاً آدمی نبودم که حواسم با افکار منفی پرت شود، اما حتی وقتی به سمت میز پذیرش می‌رفتم تا حضورم را اعلام کنم، می‌دانستم جلسه چطور پیش خواهد رفت. از همان هنگام پیش‌بینی می‌کردم جلسه چطور پیش خواهد رفت. احتمالاً در حالی که همه در تلاش بودند از جلسه فرار کنند، سخنرانی‌ام را شروع می‌کردم: «سلام، آن بودن هستم و ایده‌ای برای نوع جدیدی از بانکداری دارم.» جلسه دقیقاً همین‌طور پیش رفت و من اشتباه نکرده بودم.

البته همه جلسات هم به این اندازه بد نبودند. تعداد اندکی از افرادی که با آنها صحبت کرده بودم با توجه به وقت و توصیه‌هایشان بسیار مهربان و سخاوتمند بودند. یکی از این افراد متمایز، دوست ولزی من «سرتری متیوز» بود که در سال ۱۹۷۲ با «مایکل کاویلند»، غول فناوری «میتل» را تأسیس کرد (نام میتل حاصل ترکیب مایک و تری لاونمورز است).

وقتی با هم حرف زدیم، تری متیوز به من گفت: «اکنون کجایی؟ در باغت؟ برای خودت یک دفتر تهیه کن.»

توضیح داد که وقتی میتل را افتتاح کرد، مردم تمایلی نداشتند به کاری که پایدار به نظر نمی‌رسد، اعتماد کنند. او به دفتر کار و کسی نیاز داشت که تلفن‌ها را پاسخ بدهد. او از هر کسی که آن اطراف بود، می‌خواست که تلفن را جواب بدهد و بگوید «آقای متیوز الان در اتاق کنفرانس جلسه دارد، ممکن است از ایشان بخواهم بعداً با شما تماس بگیرم؟» فقط اینکه هیچ دفتری وجود نداشت، چه برسد به اتاق کنفرانس و هیچ کارمند دائمی وجود نداشت که تلفن‌ها را پاسخ دهد. پیام واضح کار او، این بود که آن قدر وانمود کن تا روزی به واقعیت تبدیل شود.

خوشبختانه در این مرحله من چند تجربه خنده‌دار داشتم و به خاطر اینکه هر روز اطراف شهر و منطقه «می‌فر» (Mayfair) گردش می‌کردم، مطمئناً معروف شده بودم.

خیلی زود فهمیدم که لازم است منعطف باشم و در تمام شرایط حس شوخ طبعی ام را حفظ کنم، در غیر این صورت سریعاً از پا می افتادم. این گونه بود که وقتی در یکی از شعب بانک لویدز در حال افتتاح حساب بودم، نمی توانستم جلوی خنده هایم را بگیرم.

مرد جوان جدی که کت و شلوار مشکی پوشیده بود، از پشت صفحه رایانه خود پرسید: «ماهیت کسب و کارتان چیست؟» او قبلاً با زحمت، بسیاری از اطلاعات جزئی و شخصی من را تایپ کرده بود.

با واقعی ترین حالتی که می شد لبخند زدم و گفتم: «تصمیم دارم یک بانک راه اندازی کنم.» با کمی اخم به صفحه نمایش خیره شد و پاسخ داد: «چه جور بانکی؟» نفس عمیقی کشیدم.

خندیدم و گفتم: «بانکی که کار کند.» مرد بیچاره کاملاً گیج به نظر می رسید. حقیقت این بود که آن روزها افراد کمی به من لبخند می زدند. مثل هر بنیان گذار استارت آپ دیگری، از روز اول تحت فشار غیر قابل تصویری بودم. فشار کار شبیه هیچ چیز دیگری نبود که تاکنون تجربه کرده بودم، حتی زمانی که مدیر اجرایی ارشد بودم. تغییر موقعیت و وضعیت من از رفتن از بانک AIB تا راه اندازی نئوبانک (عنوان شغلی که من برای این کار در نظر گرفتم) قابل ملاحظه و ناخوشایند بود. قطعاً وقتی با مردم به عنوان آن بودن مدیر عامل بانک AIB حرف می زدم، در مقایسه با زمانی که به عنوان آن بودن از بانکی که هنوز هیچ کس اسمی از آن نشنیده بر درهای بسته می کوبیدم، زندگی آسان تر بود.

دشوار است که از مردم پول یا سرویس های مجانی درخواست کنید و منعطف ماندن در چنین شرایطی اصلاً آسان نیست.

وقتی سعی در راه اندازی استارت آپی دارید، در مورد اینکه لازم است زمانی را به سلامت روانی و فیزیکی اختصاص دهید، توصیه های زیادی وجود دارد. حقیقت این است که هیچ کس واقعاً این کار را انجام نمی دهد.

وقتی کاری را شروع می کنید، همه چیز خیلی سریع حرکت می کند و چنان وقت و انرژی از شما می گیرد که توجه کردن به خودتان افراطی به نظر می رسد.

اگر زمانی پنج دقیقه وقت استراحت پیدا می‌کردم، احساس گناه می‌کردم که به اندازه کافی کار نمی‌کنم و بلافاصله مشغول انجام کارهای فهرست طولانی‌ام می‌شدم. با این حال، هرگز آسان نیست پس از شنیدن پاسخ منفی، دوباره روی پاهایتان بایستید و به جلسه دیگری بروید که مطمئناً قرار است باز هم به شما نه بگویند. هر بار که این اتفاق می‌افتد، وحشتناک است و روحیه‌تان را تضعیف می‌کند.

خوشبختانه، من همیشه ذهنی قوی داشتم. در آن روزهای سخت، ترکیبی از غریزه و شیوه آزمون و خطا به من کمک کرد تا از میان آن مردود شدن‌های بی‌پایان، راهی به بیرون پیدا کنم. تعداد زیادی مکانیسم مقابله‌ای شخصی برای خودم ایجاد کردم. یکی از ساده‌ترین آنها غوطه‌ور شدن در کتاب‌های مربوط به سایر کارآفرینان بود که به هر حال مدت زیادی جزء علائق شخصی‌ام بود. به نظر من مطالعه در مورد داستان‌های آنها بسیار جذاب و فهمیدن اینکه دیگران چگونه در برابر فشارها ایستادگی می‌کنند، مفید است. دانستن اینکه دیگر کارآفرینان هم دقیقاً مشابه همین احساسات را تجربه کرده‌اند، آرامش‌بخش است.

وقتی به‌شدت به مهلت و زمان نیاز داشتم، یکی دیگر از اتفاقاتی که مرا عقب انداخت، ارسال تعداد زیادی ایمیل بود که برای کمک و پیشنهاد فرستاده بودم. معمولاً به افرادی که می‌شناختم، ایمیل می‌زدم، حتی کسانی که تمایلی نداشتند به من کمک کنند. به هر حال، پاسخ‌های گرم و تشویق‌کننده آنها در سخت‌ترین دقایق مرا سر پا نگه می‌داشت و در میان این سختی‌ها روزانه امید کوچکی وجود داشت. احساس می‌کردم دستاوردی هر چند اندک، کسب کرده‌ام.

برای اینکه خودم را متقاعد کنم که راه را ادامه دهم، تعدادی حقه ذهنی انجام می‌دادم. هر زمان که دفعات متعددی پاسخ منفی می‌شنیدم و این رد شدن‌ها غیرقابل مدیریت می‌شدند، یکی از تاکتیک‌های مورد علاقه‌ام این بود که با دوستان قدیمی‌ام در صنعت بانکداری جلسه‌ای ترتیب دهم. البته این دوستان افرادی بودند که هیچ‌وقت قصد نداشتند در ثنوبانک سرمایه‌گذاری کنند یا حتی نقشی در این استارت‌آپ داشته باشند. با این حال، آنها این مزیت را داشتند که همکاران قدیمی من بودند که می‌توانستم ایده‌هایم را با آنها به اشتراک بگذارم و به من بازخورد یا مشاوره بدهند.

آنها هرگز سریعاً به من نه نمی گفتند و در مورد اینکه مدل کسب و کاری ام کاملاً مسخره است و هیچ وقت موفق نخواهد شد، توصیه‌هایی ظاهراً سودمند می کردند. این گونه جلسات مثل غذا برای یک آدم گرسنه بودند و برای من یک استراحت از آن چرخه بی پایان نه‌شنیدن بود. ممکن است بقیه این سؤال را پرسند که آیا این کار اتلاف وقت نیست؟ من این طور فکر نمی کردم. هیچ کس نمی تواند در مقابل رگباری از منفی بافی‌ها ادامه دهد. همه ما به مقداری تنفس نیاز داریم. داشتن یک جلسه دلپذیر و مثبت حداقل هر چند وقت یک بار خوب است، زیرا باعث می شود به اندازه کافی سر حال شوید تا با مشکلات بعدی مقابله کنید. من همچنین از مکالماتم با افراد استفاده کردم تا باورم به اینکه من کار درستی انجام می دادم و سیستم بانکی غلط بود را تقویت کنم.

من فکر می کنم خیلی بهتر بود که این مسیر را مثل یکسری مسابقات ببینم تا اینکه به آن مانند ماراتنی واحد نگاه کنم. بله من می خواستم تشکیلات بزرگی تأسیس کنم، اما نیاز داشتم هدفم را به اهداف کوچک تری تقسیم کنم. اگر این کار را نمی کردم، بزرگی کار به سرعت طاقت فرسا می شد. من شدیداً باور دارم که اگر کسی به استارتا پیش مثل مسیری به سمت یک سازمان چند میلیون پوندی فکر کند (با تمامی ثروت شخصی و موفقیتی که دارد)، از ابتدا به سمت شکست حرکت می کند. خوشبختانه، من هیچ وقت به راه اندازی استارتاپ برای پول، شهرت یا موفقیت کارآفرینی ای که به دنبال دارم، فکر نکردم. این چیزها هرگز انگیزه‌ام نبودند و اکنون هم نیستند. در واقع اگر آن زمان از من می پرسیدید انگیزه اصلی من از این کار چیست، می گفتم فقط برای اینکه شغلی داشته باشم. جایی که من بزرگ شده بودم، همه مردم شاغل بودند. با اشتیاق زیادی اعتقاد داشتم که تأسیس بانک کاری بود که آن زمان بیشترین صلاحیت را برای انجام آن داشتم. اگر من کسی بودم که وقت خود را صرف خیال پردازی در مورد پول و شهرت می کرد، هرگز نمی توانستم روی کارهای سخت روزمره‌ای تمرکز کنم که برای دستیابی به هدفم باید انجام می دادم. اما وقتی کاری درست پیش می رفت، لذت ذهنی فوق العاده‌ای که به همراه داشت، معمولاً به اندازه‌ای بود که مرا تا چند روز بعد هم سر پا نگه می داشت.

یکی از تجربه‌های به یادماندنی که در این رابطه داشتم مربوط به زمانی بود که بالأخره پافشاری‌ام نتیجه‌بخش بود. شرکت بین‌المللی KPMG، اولین انتخابم برای کمک کردن در زمینه استراتژی و کسب مجوز بانکداری، به ایده من علاقه نشان داده بود. من قبلاً با آنها کار کرده و با «مایکل کارولان»، مدیر دفتر آنها در لندن به خوبی کنار آمده بودم.

وقتی اولین ایمیل را برای مایکل تایپ کردم، دقیقاً مطمئن نبودم چه واکنشی نشان خواهد داد. آن قدر ساده لوح نبودم که به او ایمیل بزنم و بگویم: «سلام، من در حال تأسیس بانک هستم.» و او بگوید: «عالی است، بیا ترتیب همه چیز را بدهیم.» البته ممکن بود او بتواند درهایی را به روی من بگشاید.

نوشتم:

«سلام مایکل، مرا از پروژه «پرادا» (Prada) به خاطر داری؟ (اسم رمزی که من برای شرط بندی فوق سری و در نهایت ناموفق گذاشته بودم. قبل از اینکه به بانک AIB بپیوندم، تصمیم داشتم یک بانک بزرگ را خریداری کنم. مایکل در این پروژه با من کار کرده بود.)»

«شاید خبر داشته باشی که من مدیر ارشد عملیاتی بانک‌های الاید ایرلند بودم. اکنون روی پروژه جدیدی کار می‌کنم و ممنون می‌شوم با هم صحبتی داشته باشیم.»

او بلافاصله پاسخ داد و گفت البته که مرا به خاطر می‌آورد و در واقع طی ماه‌های گذشته چندین بار سعی کرده با من تماس بگیرد، اما به آدرس اشتباهی ایمیل ارسال می‌کرده است. فکر کردم حداقل این یک شروع امیدوارکننده بود. طی چند روز بعد، من در اتاق مجلل هیئت مدیره KPMG در دفترشان واقع در ساختمان «کناری وورف» (Canary Wharf) نشسته بودم. من به صورت جزئی در مورد کاری که می‌خواستم انجام دهم، صحبت کردم. او «جیلز آدامز»، یکی از کارشناسان رگولاتوری KPMG را به همراه خود آورده بود. حضور جیلز، واقعاً امتیاز بزرگی بود، زیرا من در مورد دریافت مجوز به کمک زیادی نیاز داشتم. باید دقیقاً می‌دانستم به چه چیزی نیاز است؛ به مشاوره‌ای دقیق در رابطه با تهیه تمام برنامه‌ها و مدارک نیاز داشتم.

در این مرحله، چیز زیادی برای نشان دادن به میزبانانم نداشتم. فقط پاورپوینتی آماده کرده بودم که خلاصه‌ای از تمام افکار ماه‌های گذشته‌ام بود، به همراه تحقیقاتی که برای حمایت از استدلالم آورده بودم. وقتی در مورد باورم به اینکه مشتریان چه می‌خواستند - به جای آنچه بانک‌ها فکر می‌کردند باید داشته باشند - حرف می‌زدم، آنها با دقت گوش می‌دادند.

وقتی به پایان کنفرانسم نزدیک می‌شدم، نفسم را نگه داشتم. چه بهانه‌ای می‌خواستند بیاورند؟ «اکنون این موضوع در حیطه کاری ما نیست» یا «شما شانس ندارید».

مایکل شروع کرد: «خب، اولین مانع این است از پس جلسه اولیه با رگولاتور بریابییم، جیلز این کار را برای تو انجام خواهد داد، اما به نظر من باید کارگاهی داشته باشیم تا محتوای ارائه‌ات را برای آنها مطرح کنیم.»

وقتی مایکل مراحل بعدی را فهرست می‌کرد، می‌دانستم که باید بزرگ‌ترین مشکل را مطرح می‌کردم که البته پرداخت هزینه خدمات آنها بود. هیچ راهی وجود نداشت که به این زودی پول مورد نیاز برای پرداخت به KPMG را به دست آورم. فقط رسیدن تا مرحله ارائه مدارک به رگولاتور، صدها هزار یورو برایم هزینه داشت. من این پول را نداشتم و تازمانی که نمی‌توانستم سرمایه‌ای جذب کنم، تأمین آن برایم امکان‌پذیر نبود. گفتم: «می‌خواهم در مورد هزینه‌ها صحبت کنم؛ اینکه در صورت امکان، KPMG بر پایه هزینه مشروط کار کند.» به عبارت دیگر، هزینه‌ای را که باید پرداخت می‌شد، به زمانی در آینده موکول کردم و آن هم در صورتی قابل پرداخت بود که نتیجه دلخواه به دست می‌آمد. برای مثال، وقتی بانک درهای مجازی‌اش را بگشاید.

بار دیگر نفسم را حبس کردم.

مایکل سرش را تکان داد و گفت: «این کاری است که ما آماده بررسی آن هستیم. بدیهی است که افراد زیادی در چنین تصمیمی دخیل هستند، ولی پیشنهاد می‌کنم طرحی با جزئیات دقیق برای ارائه آماده کنیم.»

در حالی که بالأخره دریافت یک بازخورد مثبت، بار سنگینی از دوش‌هایم برداشته بود، وقت نداشتم از این موفقیت لذت ببرم. مایکل و جیلز در مورد مدل

کسب و کاری ام همان قدر هوشمندانه و با بصیرت سؤال می پرسیدند که از مشاورانی با تجربه مانند آنها انتظار می رفت. تا جایی که می توانستم، تمام سؤالات آنها را پاسخ دادم و قبول کردم که هر چه را در آن مرحله نمی توانستم تأیید کنم، بعداً به آنها اطلاع دهم.

وقتی دفتر KPMG را ترک کردم، خیلی خسته بودم، البته در عین حال بسیار خوشحال هم بودم. افرادی را ملاقات کرده بودم که کارکنانی با تجربه و کارکشته بودند. آنها مزیت مدلی را که من پیشنهاد داده بودم، درک کرده بودند و این به معنای آن بود که در مسیر درستی قرار داشتم. برای یک بار هم که شده، سن و سابقه ام مراد در جای مناسبی قرار می داد و اکنون که توانسته بودم KPMG را تحت تأثیر قرار دهم، امکان علاقه مند کردن نام‌های بزرگ دیگر هم کاملاً وجود داشت.

مطمئناً به نظر می رسید شانس به من روی آورده است. وقتی صبورانه منتظر بودم تا سران KPMG در مورد کار کردن بر پایه پرداخت مشروط تصمیم بگیرند، توانستم شرکت حقوقی «کلیفورد چنس» (Clifford Chance) را راضی کنم که با شرایط مشابه با من همکاری کنند. بعد از کوبیدن به در ده‌ها شرکت حقوقی، بالأخره یکی از آنها جواب مثبت داده بود. کلیفورد چنس یکی از بهترین شرکت‌ها به حساب می آمد و توافق آنها کاملاً به موقع بود.

جنبه خلاقیت مورد دیگری بود که در فهرست اولویت‌های من قرار داشت. درست است اخیراً کار را شروع کرده بودیم، اما برندسازی و بازاریابی مرتبط و صحیح برای نئوبانک، امری حیاتی بود. من در شرف راه‌اندازی برند مصرفی کاملاً جدیدی برای بازاری به شدت سنتی بودم؛ جایی که مصرف‌کنندگان به این معروف بودند که تمایل نداشتند محصولات جدید را امتحان کنند. من به چیزی قدرتمند نیاز داشتم تا مشتریان را متقاعد کنم که این برندی معتبر و معروف است و می توانند به آن اعتماد کنند و پول‌هایشان را به ما بسپارند. این درخواست زیادی بود و برندسازی صحیح کاری کلیدی به حساب می آمد.

برندسازی چیزی است که باعث می شود مردم به یک محصول و ارزش‌هایش باور داشته باشند. هویت قوی، پیام واضحی می فرستد و به اندازه مدل کسب و کاری

برای مشتریان اهمیت دارد. البته همه اینها با یافتن نامی مناسب برای بانک شروع می‌شود تا بین مشتریان طنین انداز شده و به زودی هم معنی باروش جدید بانکداری شود. هنگامی که ترتیب نامی مناسب برای بانک را می‌دادم، به تمامی عناصر مرتبط با بازاریابی مانند لوگو و تبلیغات نیاز داشتیم. همچنین اینکه رابط مادر واقعیت باید چطور باشد و چگونه همه اینها را کنار هم قرار دهیم. فهرستی طولانی از الزامات برندسازی وجود داشت.

تابه حال، همیشه جاهایی کار کرده بودم که معروف بودند و پیش از آن نام تجاری قدرتمندی داشتند. حداقل می‌توان گفت که تأسیس برند بانکی جدید از صفر، چالشی دلهره‌آور بود. با این حال، برای خودم این طور استدلال کردم که احتمالاً از کارهایی که تابه حال انجام داده بودم، دلهره‌آورتر نبود. مانند تمام چیزهای دیگری که با آنها دست و پنجه نرم می‌کردم، فقط لازم بود بهترین مشاوران مربوط به آن بخش را پیدا کنم و از آنها بخواهم چیزی آماده کنند که یک سر و گردن از سایرین بالاتر باشد. در مورد برندسازی، تقریباً زود و از یک منبع غیرمنتظره کمک رسید.

یکی از افرادی که در فهرست طولانی تماس‌هایم داشتم، «ادوارد گرین» از خانواده «روتشیلد» (Rothschild) بود. اولین بار او را در سال ۲۰۱۰ ملاقات کردم، آن زمان سعی داشتم به عنوان مدیر غیراجرایی فعالیت کنم. آن مدت من در قسمتی از صنعت بانکداری که به تأسیس بانک مربوط می‌شد، مشغول بودم و فکر می‌کردم بهترین گزینه برای ارتقای شغلی‌ام این بود که عضو هیئت‌مدیره چند شرکت معروف و قدیمی شوم. این اتفاق همزمان با سروصدهایی بود که در شهر شنیده می‌شد. دلیل این شلوغی‌ها این بود که مشاغل بزرگ باید کارمندانی متنوع‌تر و از قشرهای گوناگون استخدام می‌کردند. بالأخره تعدادی از مردم به اعضای هیئت‌مدیره شرکت‌های گوناگون کشور نگاه کرده و متوجه شده بودند اعضای هیئت‌مدیره همگی شامل مردان سفیدپوست مسن بود. تبعیض و خودپسندی، شرکت‌های عالی‌رتبه کشور را فاسد کرده بود و وقتی این بحث مطرح شد که این شرکت‌ها کمی خود را اصلاح کنند، این طور نتیجه‌گیری کردند که اگر کارمندان شرکت‌ها کمی متنوع‌تر باشند و تعدادی خانم هم استخدام کنند، برای آنها مزیت محسوب می‌شود و برای شرکت

هم و جبهه بهتری دارد.

به هر حال فرضیه آنها این بود. به سرعت مشخص شد که بیشتر سروصدایی که برای به چالش کشیدن وضعیت موجود بلند شده بود، حرف‌های بی‌اساسی بودند. مطمئناً، من جلسات زیادی داشتم و در فعالیت‌های نتورکینگ متعددی شرکت می‌کردم، اما همه آنها بی‌نتیجه ماند. البته جنبه مثبتش این بود که چندین رابط پیدا کرده بودم که وقتی در شهر به دنبال کمک برای بانک جدید می‌گشتم، مرا در موقعیت مناسبی قرار می‌دادند.

ادگرفین، یکی از این افراد بود و در دنیایی که من قبلاً شاغل بودم، عموماً او را به عنوان «کله‌کنده» می‌شناختند. او در بالاترین جایگاه صنعت بانکداری قرار داشت و بانک‌هایی را که به دولت بدهکار بودند، برای مشتریان شرکت روتشیلد خرید و فروش می‌کرد. ارزش معاملاتی که انجام می‌داد در حدود چند میلیارد پوند یا دلار بودند، پس او حتی ذره‌ای هم به استارت‌آپ‌های کوچکی مثل نئوبانک، علاقه‌ای نداشت. با این حال، او با افراد زیادی ارتباط داشت و ما نیز همیشه به خوبی با هم کنار می‌آمدیم، پس چرا که نه؟ در واقع او در پروژه پرآدا خیلی به من کمک کرد، بنابراین برایش ایمیلی فرستادم.

«ادوارد، من از بانک AIB بیرون آمدم و تصمیم دارم بانکی دیجیتال تأسیس کنم. داستان طولانی است، اما به طور خلاصه، من مشغول این کار هستم. نظرت چیست به صرف قهوه یکدیگر را ملاقات کنیم؟ من هفته بعد، سوم فوریه لندن هستم.»

قابل تحسین است که او بلافاصله پاسخ داد. چند هفته بعد در دفتر جدید و مجلل روتشیلد در لندن همدیگر را ملاقات کردیم. واقعاً مکان مجللی بود که در کوچه باریک قرون وسطایی «سنت سوئتین» لندن قرار داشت. بعد از اینکه به طور خلاصه در مورد خودمان حرف زدیم، من در مورد بانک جدید آسانسوری توضیح دادم. وقتی من صحبت می‌کردم، او به آرامی گوش کرد و در پایان چند سؤال پرسید. گفتم که واقعاً امیدوار هستم شرکت KPMG موافقت کند، اما منتظر بودم که به من خبر بدهند آیا باروش پرداخت مشروط موافق هستند یا نه.

من گفتم: «البته در این مدت کارهای زیادی داشتم که سامان بدهم. باید هر روز

فهرستی را که برای اقدامات بعدی ام آماده کرده بودم، به صورت ذهنی مرور می‌کردم و هر بار به نظر می‌رسید که این فهرست طولانی‌تر می‌شود. نکته مهم‌ترین این بود که باید روی مدل واقعی کار می‌کردم، بنابراین از چند نفر که در حیطه مدیریت پروژه می‌شناختم، درخواست کمک کردم. بعد از این قسمت برندسازی است که راستش را بگویم من در این زمینه تخصصی ندارم.»

اد گفت: «من می‌توانم در این زمینه به تو کمک کنم.»

پرسیدم: «می‌توانی؟»

او پاسخ داد: «شرکت WPP تو را در مسیر درست قرار می‌دهد.»

WPP؟ حرف این بود که با برترین افراد در حیطه بازاریابی کار کنم. معرفی مخصوص من به رئیس بزرگ‌ترین شرکت ارتباطات بازاریابی، چیزی نبود که زیاد اتفاق بیفتد.

گفتم: «خب این عالی می‌شود.»

اد گفت مدتی صبر کنم تا خودش با من تماس بگیرد. به خاطر اینکه ممکن بود آقای «سورل» پیشنهاد مرارد کند، نمی‌خواستم خیلی امیدوارم شوم، اما همین هم یک روزنه امیدی بود و گاهی اوقات تنها چیزی که لازم داریم همین روزنه است.

در حالی که منتظر نتیجه از طرف KPMG بودم، به جست‌وجو بین افرادی که می‌شناختم ادامه دادم. تمرکز بر قسمت مرتبط با فناوری معطوف شد. به هر حال، فناوری مؤلفه اصلی برای یک نرم‌افزار بانکی به روز است. این نرم‌افزار قرار بود در واقعیت چگونه کار کند؟ اگر همه چیز خوب پیش می‌رفت، KPMG قرار بود روی مسائل مالی فوق‌العاده پیچیده کار کند؛ جزئیاتی مانند اینکه چه مقدار درآمد خواهیم داشت، چقدر نقدینگی نیاز بود و بسیاری موارد دیگر، اما هنوز به کسی نیاز داشتیم تا واقعاً آن را خلق کند.

دوباره در فهرست مخاطبانم که بارها آن را مرور کرده بودم، به جست‌وجو پرداختم و به شخصی برخوردیم که از شرکت «دل» می‌شناختم. در حالی که «دل» به خاطر سخت‌افزارهایش معروف است، بسیاری از مردم نمی‌دانند که آنها زمانی به سرویس و نرم‌افزار علاقه زیادی داشتند. ایمیلی کوتاه به «سمیر کیشوره»، معاون رئیس و

مدیر کل خدمات دل، فرستادم و منتظر پاسخش ماندم. در مدت زمان کوتاهی، ایمیلی جالب دریافت کردم.

«ما خوشحال می شویم که با شما کار کنیم و قدرت دل در زمینه های سخت افزار، نرم افزار و خدمات را ارائه دهیم. من می خواهم دو نفر از همکارانم، «آشیش شاهاره» (Ashish Shahare)، رئیس بانکداری اروپا، خاورمیانه و آفریقا و «نیراج سینگال» (Niraj Singhal)، رئیس بخش بانکداری جهانی، را در گفت و گوهایمان دخیل کنم.» این ایمیل امیدوارکننده به نظر می رسید. در زمان کوتاهی پس از آن، به سمت دفتر دل در خیابان «براکنل» رفتم تا این سه نفر را ملاقات کنم. سریعاً مشخص شد که زمان بندی ای بهتر از این وجود نداشته است. «مایکل دل»، بنیان گذار شرکت، اخیراً در مورد اینکه چقدر علاقه دارد استارت آپ ها را حمایت کند، سخنرانی کرده بود. چون شرکت خودش هم استارت آپ بوده، با تمام چالش هایی که افرادی مثل من با آنها روبرو بودند، آشنایی دارد و مشتاق است در کمک به آنها مشارکت داشته باشد. سمیر گفت: «خب به ما بگو از ما چه می خواهی.»

حرف او نشانه این بود که توضیحاتم را شروع کنم. ارائه ای در مورد بانک جدید و اینکه قرار است چه کارهایی انجام دهد و چرا از هر بانک دیگری بهتر است، آماده کرده بودم. با استفاده از وایت بوردهای غول پیکری که دور تادور دفتر دل قرار داشتند، در مورد چگونگی ساخت، جدول زمانی مربوطه و سیستمی که به عقیده من مورد نیاز بود، توضیح دادم.

به نظر می رسید مدیران دل مجذوب این ایده شده اند، چراکه سؤالات زیادی می پرسیدند. سمیر خلاصه کرد: «ما کارگاهی نیاز داریم تا تمام مراحل کار را از دیدگاه مشتری بررسی کنیم.»

البته طبق معمول، مشکل ناراحت کننده پول وجود داشت. همان طور که همه افراد حاضر در جلسه اطلاع داشتند، سیستم مدنظر من، ارزان نبود. الزامات نرم افزاری تنها موردی نبود که باید در نظر می گرفتیم، به سیستم حفاظت ضد سرقت قوی هم نیاز داشتیم.

سمیر پرسید: «فکر می کنید چقدر طول می کشد تا سرمایه مورد نیاز را جمع آوری کنید؟»

توضیح دادم: «مشخصاً این چیزی است که من در حال حاضر روی آن کار می‌کنم. با توجه به سخنان مایکل در رابطه با حمایت از استارت‌آپ‌ها، می‌خواهم موضوعی را با شما در میان بگذارم و آن نوعی قرارداد است که در آن شرکت دل در فناوری بانک به ازای درصدی از نئوبانک، سرمایه‌گذاری می‌کند. سمیر سر تکان داد.

وی گفت: «مشخصاً، امروز نمی‌توانیم این تصمیم را بگیریم، پیشنهاد می‌کنم همان‌طور که صحبت کردیم، کار را ادامه بدهیم و هم‌زمان روی هر دو پیشنهاد کار کنیم. مطمئناً این شرکت تمایل دارد در این پروژه سهیم باشد.»

با توجه به تجربه‌هایم، می‌دانستم که شرکت‌هایی مثل دل وقتی صحبت موفقیت در کسب و کارهای جدید باشد، بودجه فراوانی دارند. در برخی مواقع، حاضرند چندین میلیون هم خرج کنند. اگر ایده بانک جدید را قبول کنند - که به نظر می‌رسید قبول کرده‌اند - در زمان ساخت نرم‌افزار می‌توانستم روی حمایت برخی از بهترین افرادشان حساب کنم. این یک خبر خوب دیگر بود. توافق کردیم که به‌زودی برای شروع کار گاه دوباره ملاقاتی داشته باشیم.

قسمت‌نهایی و مهم فرایند راه‌اندازی، مدل مالی واقعی برای نئوبانک بود. نیازهای مالی اولیه ما، بنا بر ضرورت، کاملاً پیچیده بودند. به هر حال، ما در حوزه پول فعالیت و قصد داریم پول مشتریان مان را دریافت کرده و آن را به دیگران وام بدهیم. این بدین معنا بود که من از ابتدا به مدل مالی نیاز داشتم. در دنیای بانکداری این به معنای داشتن ایده‌ای دقیق از میزان ورود و خروج ماهیانه پول است تا بدانیم چه مقدار می‌توانیم وام بدهیم. این موضوع به نظر خیلی ساده می‌رسد، گرچه در واقعیت اصلاً این‌گونه نیست. در سطح بسیار ابتدایی، مقدار پولی که بعد از پرداخت حقوق‌ها به بانک وارد می‌شود، طبیعتاً با آنچه در پایان ماه باقی مانده، کاملاً متفاوت است. به عبارتی، مشتریان در ماه‌های آرام فوریه و مارس پول بیشتری در حساب‌شان دارند، در حالی که طی ماه‌های نوامبر و دسامبر که فصل جشن است، بیشتر پول خود را خرج کرده‌اند. به دلایل واضح، رگولاتورهای بانکی قوانین بسیار محکمی درباره میزان نقدینگی بانک دارند. برای مثال، اگر نئوبانک یک میلیون یورو سپرده دریافت کند و یک میلیون

یورو هم وام بدهد، اگر یکی از مشتریان ما به دستگاه خودپرداز مراجعه و بخواهد ۱۰ یورو برداشت کند، دچار مشکل می‌شویم. در این صورت هیچ پولی باقی نمی‌ماند که به آنها پرداخت کنیم و مشخصاً قابل قبول نیست. از این رو باید یک مدل مالی سنجیده وجود داشته باشد که طرز استفاده افراد از حساب‌های بانکی را شبیه‌سازی کند تا ما بتوانیم به‌طور کامل همه احتمالات را بررسی کنیم. همچنین باید هزینه‌های خودمان مانند پرسنل، محل، حقوق و نرم‌افزار را هم در نظر بگیریم.

برای شروع، کمی تلاش کردم تا بفهمم چه چیزهایی نیاز بود، اما با اینکه خودم را از نظر مالی فردی حرفه‌ای می‌دانستم، به اندازه کافی صداقت داشتم که بفهمم این کار وقت تلف کردن است. من متخصص طراحی مدل‌های مالی نبودم. پاسخ بدیهی این بود که این کار را به فردی با مهارت‌های لازم بسپارم. در این مرحله، متقاضیان پشت در صف نکشیده بودند و اگر هم این‌طور بود، من پولی نداشتم تا به آنها بدهم. همچنین به‌سادگی نمی‌توان چیزی آماده از مغازه خرید و آن را تطبیق داد. بانک من یک مفهوم کاملاً جدید بود. در کافه همیشگی‌ام نشسته بودم و به این موضوع فکر می‌کردم. در این فکر بودم که قدم بعدی‌ام باید چه باشد. طبق معمول، یک چشمم به ایمیل بود، به این امید که ایمیل جدیدی بیاید که به فرصتی دیگر برای کارم منجر شود. صفحه اصلی گوگل را باز کردم و به کادر جست‌وجو خیره شدم. دنبال چه چیزی می‌گشتم؟ استاد مالی مدل بانکی؟ نابغه مدل‌سازی مالی که حاضر است مجانی کار کند؟

چند عبارت را جست‌وجو کردم. آژانس‌های معمولی استخدام و صفحات لینک‌دین ظاهر شدند. بالای صفحه تبلیغی برای «پپل پراور» (PeoplePerHour) نمایان شد. نوشته بود: «بهترین فریلنسرهای دنیا را پیدا کنید، به صورت رایگان پروژه‌ای را ارسال کنید و اجازه بدهید بقیه شما را پیدا کنند.» روی سایت کلیک کردم. فکر کردم باید ارزش امتحان کردن را داشته باشد. فرم را پر کردم و بدون اینکه خیلی در مورد خودم یا کاری که می‌خواستم انجام دهم، اطلاعات بدهم، تا جایی که ممکن بود نیازهای شغلی لازم را فهرست کردم. تکمیل فرم حدود ۱۵ دقیقه طول کشید. سرم را تکان دادم و دکمه «ارسال شغل» را فشار دادم. احتمال موفقیتش کم بود، اما اگر می‌شد

عالی بود. تصور کن، اگر واقعاً اتفاق می افتاد چه حکایت جالبی برای تعریف کردن می شد. طی چند ساعت درخواست هایی از فریلنسرهای گوناگون دریافت کردم. به طرز شگفت آوری، یکی از اولین درخواست ها از طرف شخصی به نام «هاوارد» بود که پیش تر برای یک استارت آپ، مدل بانکی طراحی کرده بود و خدماتش را فقط به ازای ساعتی هفت یورو ارائه می داد.

به نظر می رسید با استخدام این فرد چیز زیادی از دست نمی دادم. در آن زمان هنوز در کارم تنها بودم، اما تیم من نمی توانست تا ابد یک تیم تک نفره باقی بماند. کارهای زیادی باید انجام می شد و به هیچ وجه قادر نبودم کسری از آن را به تنهایی انجام دهم. کاری که هاوارد انجام داد، منصفانه بود. البته مدل کنونی بانک استارلینگ، با هیچ یک از کارهایی که او انجام داد، ارتباطی ندارد. کاری که او در آن زمان انجام داد، دقیقاً همان چیزی بود که نیاز داشتیم. مدلی که او طراحی کرد، اساس نقطه شروع بود و با ساعتی هفت یورو نمی توان خیلی از کار او ایراد گرفت.

در ماه مارس، با ظهور اولین نشانه های بهار، احساس کردم کار در حال پیشرفت است. هیچ چیز مشخصی وجود نداشت که بتوانم به آن اشاره کنم، شرکت KPMG هنوز برای تأیید قراردادمان خبر نداده بود و من هنوز در رابطه با شرکت WPP از اد خبری نشنیده بودم. احساس می کردم مردم به آنچه من برای گفتن داشتیم، کمی دقیق تر گوش می دادند. در واقع، از من دعوت شد تا در کنفرانس «آینده بانک های خرد اروپا» در شهر برلین، با موضوع «راه اندازی بانکی دیجیتال برای بازار اروپا»، سخنرانی کنم. اسم من در کنار مدیر ارشد اجرایی شورای پرداخت، بانک RBS، بارکلیز و IBM آمده بود، بنابراین مسرت بخش بود که هنوز در صنعت بانکداری کاملاً فراموش نشده بودم. تصمیم گرفتم از این فرصت استفاده کنم و در مورد دلیل راه اندازی اولین بانک اختصاصی برای تلفن همراه همراه سخنرانی کنم، البته در عین حال پروژه جدیدم را اعلام نمی کردم و دقیقاً توضیح نمی دادم که مشغول چه کاری هستم. در پیش نویس سخنرانی ام نظر اتم در رابطه با سرعت تغییر فناوری و لزوم وجود بانکی که همزمان با تحول فناوری پیش برود را لحاظ کردم. می خواستم هشدار بدهم که اگر بانک های سنتی واکنشی نشان نمی دادند، تعداد زیادی تحول آفرین آماده شروع کار بودند.

برای روشن کردن قضیه، از عکس معروف اعلام دو پاپ در دو دوره پیاپی استفاده کردم. این تصویر دو عکس کنار هم از مراسم انتصاب پاپ بندیکت در خیابان سنت پیتر متعلق به سال ۲۰۰۵ در مقابل مراسم پاپ فرانسیس در سال ۲۰۱۳ بود که به نظر می‌رسید اخیراً در هر سخنرانی که شرکت می‌کردم، سخنرانان از این عکس استفاده می‌کردند. در مراسم انتصاب قبل‌تر، در بین جمعیتی که مراسم را تماشا می‌کردند، تنها یک تلفن همراه دیده می‌شود. این در حالی است که هشت سال بعد، تقریباً همان صحنه مشابه، توسط صدها تلفن همراه با صفحات روشن احاطه شده تا از پاپ جدید عکس بگیرند. این تصاویر نشان‌دهنده آن است که ما اکنون زندگی خود را با تلفن‌های هوشمندمان سپری می‌کنیم که اهمیت آن فراتر از به اشتراک گذاشتن خاطرات ساده است.

نکته کنایه آمیزی که در سخنرانی من وجود داشت، این بود که به نظر می‌رسید هیچ‌کس در این صنعت خبر ندارد در دنیا چه اتفاقاتی در حال رخ دادن است و هیچ‌کس هم از این بحث نتیجه‌گیری منطقی نمی‌کند. بله دنیا تغییر کرده است. آفرین که متوجه شدید، اما در رابطه با واکنش نشان دادن به این تغییر چه کار می‌کنید؟ حتی وقتی در فرودگاه «تگل» (Tegel) برلین به زمین نشستم، به خودم یادآوری کردم در حالی که نئوبانک پیشرفت خوبی داشته، راه خیلی طولانی برای پیمودن مانده بود که برای ادامه آن به چندین میلیون پوند نیاز داشتم. بدون قرارداد پرداخت مشروط، به هیچ جایی نمی‌رسیدم. وقتی همسفرانم شروع به پیاده‌شدن کردند، تلفن همراهم را روشن کردم و منتظر ماندم تا ایمیل‌هایم بارگذاری شوند. وقتی بین فهرست پیام‌ها می‌چرخیدم، به اطرافم و کسانی که چمدان‌هایشان را مرتب می‌کردند، بی‌توجه بودم. پیامی از طرف شرکت KPMG دیدم و بلافاصله روی آن کلیک کردم. خودش بود، دقیقاً همان چیزی که منتظرش بودم. پیش‌نویس نامه‌ای که قرارداد پرداخت مشروط را تأیید می‌کرد. نوشته شده بود: «فقط امضا کنید و برگردانید.» چنین جمله‌بندی برای چنین اتفاق مهمی خیلی ساده به نظر می‌رسید. این اتفاق بزرگ‌ترین دستاوردی بود که تاکنون در زندگی‌ام داشتم. اکنون تیمی از شرکت KPMG را در اختیار داشتم. حال می‌توانستیم با جدیت روی ارائه‌ام برای رگولاتور کار کنیم.

با وجود KPMG بار کاری که برای ملاقات با رگولاتور باید انجام می‌دادیم، به طرز اجتناب‌ناپذیری افزایش پیدا می‌کرد و به این معنا بود که در حال پیشرفت عظیمی بودیم. وقتی هواپیما را ترک می‌کردم، ذهنم پر از فهرستی طولانی برای قدم‌های بعدی بود. نیاز داشتم از نزدیک با KPMG همکاری کنم تا در مورد مواردی که به رگولاتور ارائه می‌کردیم، به توافق برسیم و این شامل جمع‌آوری مقدار زیادی اطلاعات می‌شد. وقایع را این‌طور پیش‌بینی کردم: ابتدا با رگولاتور ملاقات می‌کنیم و اگر همه چیز خوب پیش برود، نوعی موافقت با نئوبانک اعطا خواهد شد. قدم بعدی این خواهد بود که سرمایه اولیه به اندازه سه میلیون یورو جمع‌آوری کنیم تا با آن هزینه‌های اولیه شروع کار را که شامل خدمات KPMG، وکلا و غیره می‌شد، پرداخت کنیم. پس از آن، هنگامی که مجوز خود را دریافت کنیم، می‌توانیم روند جذب سرمایه را به‌طور جدی شروع کنیم.

هر مرحله با مجموعه چالش‌های خاص خود پراهمیت بود، اما دلهره‌آورترین آنها جذب مبلغ کلان سرمایه برای شروع کار بانک بود. شاید لازم بود در این مرحله ده‌ها میلیون پوند جمع‌آوری کنیم. رسیدن به همین مرحله هم به اندازه کافی طاقت‌فرسا بود. برای تأمین سرمایه مورد نیاز خود باید به سراغ چند سرمایه‌گذار می‌رفتم؟ با این حال، در حالی که به سالن ورودی فرودگاه قدم می‌گذاشتم، به یاد دست‌اوردم افتادم و پیش خودم فکر کردم که حداقل می‌توانم از این موفقیت لذت ببرم. مطمئناً این موفقیت نشانه مثبتی از موفقیت نئوبانک بود.