

درس‌هایی از ساخت اولین بانک دیجیتال آسه‌آن

راهبری تداول دیجیتال

چاپ دوم

علیرضا کیان‌پور، نوشا جعفری

دنیس‌خو



فایل نمونه

بِسْمِ اللَّهِ
الرَّحْمَنِ
الرَّحِيمِ



The mark of
responsible forestry
FSC® C009732

سرشناسه: author-۱۹۶۳, Khoo, Dennis.

عنوان: راهبری تحول دیجیتال: درس‌هایی از ساخت اولین بانک دیجیتال آسه‌آن

نویسنده: دنیس خو

مترجمان: علیرضا کیانپور، نوشا جعفری

مشخصات نشر: تهران: راه پرداخت، ۱۴۰۱.

مشخصات ظاهری: ۳۰۴ص. مصور(رنگی)، جدول(رنگی)، نمودار(رنگی).

شابک: ۹۷۸-۶۲۲-۷۷۰۲-۷۰-۵

وضعیت فهرست نویسی: فیپا

یادداشت: عنوان اصلی: Driving digital transformation : lessons from building the first ASEAN digital bank.

عنوان دیگر: درس‌هایی از ساخت اولین بانک دیجیتال آسه‌آن.

موضوع: بانکداری اینترنتی- آسیای جنوب شرقی

موضوع: Internet banking - Southeast Asia

موضوع: خدمات مالی- آسیای جنوب شرقی - نوآوری

موضوع: Financial services industry-Technological innovations-Southeast Asia.

شناسه افزوده: کیانپور، علیرضا، ۱۳۵۵-، مترجم

شناسه افزوده: جعفری، نوشا، ۱۳۵۵

رده بندی کنگره: HG1۷۰۸٫۷

رده بندی دیویی: ۳۳۲٫۱۲۰۲۸۵۴۶۷۸

شماره کتابشناسی ملی: ۹۱۳۹۰۸۶

درس‌هایی از ساخت اولین بانک دیجیتال آسه‌آن

راهنمای تداول دیجیتال

چاپ دوم

علیرضا کیان پور، نوشا جعفری

دنيس‌خو





عنوان: راهبری تحول دیجیتال

ناشر: راه پرداخت

نویسنده: دنیس خو

مترجمان: علیرضا کیان پور، نوشا جعفری

ویراستار ارشد: مینا والی

ویراستار محتوایی: محمد قربانی

ویراستار ادبی: آریو شمس

بازبینی نهایی متن: رضا قربانی

صفحه آرا: حمید ابراهیمی

ناظر چاپ: قادر شهبازی

نوبت چاپ: دوم ۱۴۰۲

شمارگان: ۱۰۰۰ نسخه

شابک: ۹۷۸-۶۲۲-۷۷۰۲-۷۰-۵

تلفن: ۰۲۱-۴۴۴۳۹۶۶

دورنگار: ۸۹۷۸۴۹۰۲

ایمیل: info@way2pay.press

وبسایت: way2pay.press

لیتوگرافی: هنر اشکان

چاپ و صحافی: واژه

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

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

فهرست

۲۰	بخش اول آغاز سفر به سوی TMRW
۲۹	بخش دوم: آینده چگونه خواهد بود؟
۳۳	فصل اول: آینده صنعت بانکداری
۳۹	آموزه‌های کلیدی
۴۰	فصل دوم: تفاوت میان بانک دیجیتال و بانکداری دیجیتال
۴۶	آموزه‌های کلیدی
۴۷	فصل سوم: نوآوری دگرگون‌کننده در مقابل نوآوری حفظ‌کننده
۵۵	آموزه‌های کلیدی
۵۶	فصل چهارم: چالش‌های متوجه بانک‌های بزرگ
۶۲	آموزه‌های کلیدی
۶۳	فصل پنجم: همه‌چیز با درگیرسازی مشتری آغاز می‌شود
۶۷	آموزه‌های کلیدی
۶۸	فصل ششم: راه نجات بانک‌های سنتی
۷۳	آموزه‌های کلیدی
۷۷	بخش سوم: اصول اولیه کسب‌وکار بانک دیجیتال
۷۹	فصل اول: فناوری بسیار مهم است اما اولین قدم نیست
۸۲	آموزه‌های کلیدی
۸۳	فصل دوم: نقش تفکر طراحی در کسب‌وکارهای مبتنی بر تجربه مشتری
۸۷	آموزه‌های کلیدی
۸۸	فصل سوم: از کدام شروع کنیم راه‌حل یا مسئله؟
۹۱	آموزه‌های کلیدی
۹۲	فصل چهارم: مشتریان حقیقی یا مشتریان حقوقی؟
۹۵	آموزه‌های کلیدی
۹۶	فصل پنجم: داده و نقش آن در بانک دیجیتال
۱۰۰	آموزه‌های کلیدی
۱۰۱	فصل ششم: روش‌های اعتبارسنجی جدید
۱۰۳	آموزه‌های کلیدی

۱۰۴	فصل هفتم: افتتاح حساب، اولین قدم در طراحی تجربه مشتری
۱۰۶	آموزه‌های کلیدی
۱۰۷	فصل هشتم: ستون فقرات سامانه‌های مرکزی بانکداری
۱۱۱	آموزه‌های کلیدی
۱۱۲	فصل نهم: محصول در کجای منظومه فکری بانک دیجیتال قرار می‌گیرد؟
۱۱۵	آموزه‌های کلیدی

بخش چهارم: راه‌اندازی بانک دیجیتال

۱۱۸	فصل اول: اصول طراحی
۱۲۰	فاز اول
۱۲۳	فاز دوم
۱۲۴	فاز سوم
۱۲۶	آموزه‌های کلیدی
۱۲۷	فصل دوم: زمین بازی شما کجاست؟
۱۳۰	آموزه‌های کلیدی
۱۳۱	فصل سوم: کشف مسیر سوددهی
۱۳۵	آموزه‌های کلیدی
۱۳۶	فصل چهارم: نقش خدمات عالی در بانک دیجیتال
۱۳۸	آموزه‌های کلیدی
۱۳۹	فصل پنجم: چگونه تمایز ایجاد کنیم؟
۱۴۲	آموزه‌های کلیدی
۱۴۳	فصل ششم: یادگیری به منزله وجه تمایز
۱۴۶	آموزه‌های کلیدی
۱۴۷	فصل هفتم: تقویت فرهنگ نوآوری
۱۴۹	آموزه‌های کلیدی
۱۵۰	فصل هشتم: در استخدام افراد به دنبال چه چیزی باید باشید؟
۱۵۳	فصل نهم: اکوسیستم و مشارکت
۱۵۷	آموزه‌های کلیدی
۱۵۸	فصل دهم: مهم‌ترین چالش شما
۱۶۱	آموزه‌های کلیدی

بخش پنجم: سند راهنمای آینده دیجیتال

۱۶۳	راهنمای گام‌به‌گام در مسیر تحول دیجیتال
۱۶۳	فصل اول: بعد مشتری
۱۷۱	

۱۷۲	بخش بندی و شکاف‌ها
۱۷۴	شکاف‌ها
۱۷۶	بینش، تجربه و فرایند
۱۸۱	تجربه مطلوب
۱۸۵	فرایند کسب و کار
۱۸۸	نکات مهم
۱۹۰	فصل دوم: بعد کسب و کار
۱۹۲	متمایز بودن
۱۹۷	مسیر سودآوری
۱۹۸	مرحله اول: فروش با سود
۲۰۲	مرحله دوم: سود مشتری = هزینه ثابت سالیانه به ازای هر مشتری
۲۰۳	مرحله سوم: بازدهی (رشد درآمدها << رشد هزینه‌ها)
۲۰۳	مقیاس‌پذیری
۲۰۵	مزیت رقابتی
۲۰۸	نکات مهم
۲۱۰	فصل سوم: قابلیت‌ها
۲۱۳	طراحی
۲۱۷	روش‌شناسی
۲۲۱	داده
۲۲۵	فناوری
۲۲۹	اکوسیستم
۲۳۳	دانش‌های جدید
۲۳۳	جمع‌بندی مباحث
۲۳۵	آموزه‌های کلیدی
۲۳۹	فصل چهارم: کارکنان و رهبری
۲۴۱	مأموریت-ارزش‌ها
۲۴۳	فعالیت‌های الهام‌بخش
۲۴۵	مشارکت مداوم
۲۴۶	اندازه‌گیری
۲۴۸	سود
۲۴۹	راه‌اندازی با تجربه عالی
۲۵۱	رهبری
۲۵۱	هماهنگی و عمق
۲۵۳	ترویج نوآوری
۲۵۳	کارکنان

۲۵۴	فرایندها
۲۵۶	رهبری
۲۵۶	مأموریت
۲۵۷	کاستن از سلسله‌مراتب
۲۵۸	پذیرش شکست
۲۵۸	چالش زیاد و پشتیبانی تمام‌قد
۲۵۹	متفکر سیستمی
۲۶۱	رهبر متعادل
۲۶۴	محیط آزاد و باز
۲۶۶	شکاف استعداد
۲۶۷	آنچه هست در مقابل آنچه باید باشد
۲۶۷	اجاره در مقابل خرید (استخدام دائم در مقابل استخدام موقت یا برون‌سپاری)
۲۶۹	داخلی یا خارجی
۲۶۹	چگونه استخدام کنیم؟
۲۷۳	ساختار
۲۷۳	همسویی سازمانی
۲۷۴	طراحی و ساختار سازمانی
۲۷۶	دفتر مرکزی در مقابل دفتر محلی
۲۷۷	محیط کاری
۲۷۸	آموزه‌های کلیدی

۲۸۴ بخش ششم: فراتر از بانکداری

۲۸۵	لنز اول: محرک‌های انقلاب دیجیتال
۲۸۷	لنز دوم: انواع دگرگونی در مقابل پیچیدگی
۲۸۸	لنز سوم: تحول در صنایع مختلف با سرعت متفاوتی اتفاق می‌افتد
۲۹۲	جمع‌بندی کلی
۲۹۶	آموزه‌های کلیدی

[یادداشت حامی]

دکتر شهاب جوانمردی - مدیرعامل فناپ

امروزه در کشورهای توسعه یافته که بنگاه‌ها عمرشان گاهی به صدها سال می‌رسد و شاهد تحولات عمیق در عرصه‌های کسب و کاری و فناوری بوده‌اند، مواجهه با جریان‌های تحولی جدید، نظام‌مندتر شده است. در این کشورها، با دیدگاهی فراتر از توجه به عناوین و اصطلاحات یا موج‌های زودگذر فناوری‌های نوظهور، تمرکز روی مهم‌ترین المان‌های بازسازی و چرخش سازمان‌ها در کسوت و مأموریت نوین سازمان است.

این دیدگاه در عرصه تحول دیجیتال سازمانی کار خود را از تغییر نوع نگاه به مشتری و مدل کسب و کار نوین سازمان آغاز می‌کند، به بازطراحی فرآیندها و مدل‌های کسب و کار نوین می‌اندیشد و فناوری‌هایی را به کار می‌گیرد که برای مشتری تجربه‌ای جدید را خلق می‌کند و در نهایت در راستای همراه‌سازی همکاران از دل آموزش‌ها و زمینه‌سازی‌های فرهنگی تغییراتی بنیادین در سازمان ایجاد می‌کند.

اما در کشور ما موضوع تحول دیجیتال از دو منظر فرصت و تهدید، توأمان قابل بررسی است؛ زیرا در این کشور سابقه بنگاه‌داری، به معنای واقعی کلمه، اندک است و بیشتر بنگاه‌های کشور از حیث تعداد، کسب و کارهایی خانوادگی‌اند که مختصات و شرایط رشد و تحول سازمانی از منظر آینده‌نگرانه

را ندارند و از حیث ماندگاری و توسعه نیز با چالش‌های عمیقی دست‌به‌گریبانند. در واقع تحول دیجیتال، در یک سو، برای آن دسته از بنگاه‌های ایرانی که مدیرانی مجهز به دانش نوین و ابزارهای روز مدیریتی دارند، فرصتی را فراهم می‌کند که بتوانند در چارچوب تفکر جهانی، از فرصت‌های ارزانی نسبی برخی نهادهای تولید، بازارهای کم‌رقابت و همچنین چابکی اقدام در تحول سازمان خود بهره ببرند و از رقبای داخلی و منطقه‌ای خود یک گام جلوتر بایستند.

اما از سوی دیگر، با تحول دیجیتال شاهد بنگاه‌هایی خواهیم بود که نه به مختصات و نیازمندی‌های این تحول آگاهند، نه دانش و مدیریت تغییر را در بنگاه خود دارند و نه نیازی به تحول و رقابت‌پذیری در بازار خود احساس می‌کنند. این دسته از بنگاه‌ها در این سیر تحولی، مضمحل خواهند شد و جای خود را به بنگاه‌ها و ابزارهای کارآمدتری خواهند داد.

البته شایان ذکر است که همه این تحلیل‌ها درباره بنگاه‌هایی است که آن قدری ثبات مدیریت دارند که در حین اندیشیدن و طراحی برنامه تحولی، در کادر مدیریتی خود تغییراتی چندباره ایجاد نکنند. امیدوارم که این کتاب که حاصل تلاش‌های دوست دانشمندم، علیرضا کیان‌پور است برای گروه اول بنگاه‌های ایرانی، همچون چراغ‌راهی در مسیر تحول دیجیتال سازمان عمل کند.

[یادداشت ناشر]

رضا قربانی - انتشارات راه پرداخت

بگذارید همین اول کار را یکسره کنیم؛ استفاده از فناوری و ابزارهای فناوری، به تنهایی، به معنای تحول دیجیتال در سازمان نیست! یعنی ممکن است سازمان‌ها با استفاده از ابزارهای دیجیتال، همان کارها و فعالیت‌های قبل از دوران دیجیتالی شدن را با ابزاری متفاوت انجام دهند؛ در حالی که در بر همان پاشنه همیشگی بچرخد! بگذارید صریح‌تر بگوییم: «تحول دیجیتال، ارتباط چندانی با فناوری ندارد.» این جمله تیتیر مقاله یکی از استادان دانشگاه MIT در چند سال قبل بوده و به نظرم فوق‌العاده است. من یک علاقه‌مند به فناوری و ابزارهای فناوری هستم؛ بنابراین از استفاده بیشتر و بیشتر از گجت‌ها استقبال می‌کنم، ولی تحول دیجیتال را به معنای تبدیل سازمان‌ها به گورستان ابزارها و گجت‌های گوناگون نمی‌دانم.

در واقع قبل از انتخاب هر ابزاری لازم است درباره چیزهای دیگری با خودمان به توافق رسیده باشیم؛ قبل از انتخاب ابزار باید بدانیم فلسفه سازمان ما چیست؛ باید بدانیم این فرایندهایی که سازمان ما را ساخته‌اند و این ساختار چه فلسفه وجودی دارد؛ قرار است چه چیزی را بسازیم یا چه خدمتی را ارائه دهیم؟ به زبان علمای مدیریت لازم است استراتژی سازمان‌مان را بدانیم. ابزارها قرار است به ما کمک کنند با خون و خون‌ریزی کمتری استراتژی سازمانی‌مان را دنبال کنیم؛ وگرنه ابزارها هرگز نمی‌توانند به خودی خود فلسفه داشته باشند.

تبر در دست هیزم شکن معنا دارد؛ حالا این تبر می‌تواند با اهر موتوری جایگزین شود و سرعت کار بالاتر برود، ولی اگر ندانیم چه کار می‌کنیم، این ابزار بعد از مدتی به بالای جان تبدیل می‌شود. حتی ممکن است به مرور اهر موتوری به ابزارهای مدرن‌تر، قوی‌تر و سریع‌تری تبدیل شود. ابزارها سرعت کار را بالا می‌برند، ولی اگر شروع به نابود کردن جنگل‌ها کنیم و به ازای هر درختی که قطع کرده‌ایم، چیزی جایگزین نکنیم و برنامه‌ای برای ادامه حیات محیط زیست نداشته باشیم، برده ابزار شده‌ایم.

فلسفه هر سازمانی بالاتر از همه ابزارهایش قرار دارد. وقتی قرار است به سوی دیجیتال شدن برویم، باید از بالا شروع کنیم. شاید فلسفه سازمان ما در تضاد با تحول دیجیتال باشد. شاید در دنیای دیجیتالی

آینده سازمان ما جایی نداشته باشد. این همان جایی است که سازمان‌های فسیل شروع به تجاوز به مفهوم تحول دیجیتال می‌کنند. اینجا همان جایی است که سازمان‌های مربوط به گذشته شروع به خلق ایده‌های من‌درآوردی می‌کنند و از اموری صحبت می‌کنند که در سازمان‌شان بر خلاف آن عمل می‌کنند. هر تحول دیجیتالی از فلسفه سازمان شروع می‌شود و با تغییر و تحول در فرایندها و تجربه مشتری ادامه پیدا می‌کند. در نهایت سازمان دیجیتال شیوه متفاوتی از خلق ارزش را به ما معرفی می‌کند. تحول دیجیتال را اگر خلاصه شده در استفاده از ابزارهای دیجیتال بدانیم، راه را به خطا رفته‌ایم. سازمان‌های فعال در صنایع سنتی در آستانه این خطا قرار می‌گیرند؛ اگر از تحول دیجیتال به عنوان یک شوآف استفاده کنند، نه راهی برای نو شدن.

تحول دیجیتال یعنی راهی نو در دنیای پیچیده و پرابهام کسب و کارها.

در سال‌های گذشته خوشبختانه تغییر دیدگاه قابل قبولی در بسیاری از مدیران شکل گرفته و مطمئناً در آینده نزدیک ثمره این تغییر نگاه را خواهیم دید. بخش عظیمی از این تغییر نگاه را هم مدیران محتواهای مفید و اثربخشی هستیم که در سال‌های گذشته خلق شده است. همین جا به احترام همه آنهایی که در این راه تلاش کرده‌اند، کلاه از سر برمی‌دارم و امید دارم این راه پر رهرو بماند.

ما هم در این سال‌ها در انتشارات راه پرداخت تلاش کرده‌ایم بخشی از این دنیای نو باشیم و با انتشار محتواهای مفید و اثربخش زمینه تغییر و توسعه فضای کار و کارآفرینی را در ایران فراهم کنیم. با توجه به رویکردهای راه پرداخت تمرکز ما بیشتر بر حوزه‌های مالی بوده و در این زمینه پیش از این کارهایی را به مخاطبان خوب مان تقدیم کرده‌ایم. کتابی که در دست شماست، یکی از جدیدترین کتاب‌هایی است که به مستندسازی فعالیت‌های معطوف به تحول دیجیتال در یکی از بانک‌های جنوب شرق آسیا پرداخته است. تصور می‌کنم محتوای این کتاب ایده‌های بکر و جالب زیادی برای مخاطبان داشته باشد. لازم است همین جا از مترجم‌های خوب کتاب و همه آنهایی که در تولید نهایی این اثر نقش داشتند، تشکر کنم و امید دارم مطالعه آن برای شما مفید باشد.

[مقدمه مترجمان]

علیرضا کیان پور / نوشا جعفری / زمستان ۱۴۰۱

از اواسط قرن هجدهم میلادی تا کنون شاهد چند دوره دگرگونی و انقلاب در صنعت بوده‌ایم. نقطه شروع این انقلاب‌ها با اختراع دستگاه ریسندگی و ماشین بخار، منجر به تغییر کامل شکل کسب و کار از مدل خانگی به مدل صنعتی شد. شبیه انقلاب اول، در هر دوره دیگر هم کسب و کارها با بهره‌گیری از فناوری جدید، تغییراتی بنیادی یافتند و به اقتضای تغییر نیازها و انتظارات هر نسل و ویژگی‌های خاص آن دوره، تغییر کسب و کارها در این مسیر کماکان ادامه خواهد یافت.

در دو دهه گذشته با گسترش دسترسی غالب مردم به اینترنت و تلفن‌های همراه هوشمند و اهمیت یافتن داده و نفوذ فناوری‌های دیگری نظیر رایانش ابری و اینترنت اشیا، بار دیگر شاهد دگرگونی مرزهای کسب و کار در بسیاری صنایع از جمله صنعت بانکداری، بیمه، خودروسازی، حمل و نقل، انرژی، معدن، غذا و کشاورزی، سرگرمی، داروسازی و کالاهای تندمصرف (FMCG) بوده‌ایم. رهبرانی که نشانه‌ها را به موقع دریافت کرده و با اجرای برنامه‌های مناسب، خود را با این تغییرات سریع همراه می‌کنند، امکان بقا و فرصت طلایی توسعه کسب و کار خود را خواهند داشت.

به دلیل سرعت بالای تغییرات در دهه‌های گذشته، شکاف فرهنگی و فناوری بزرگی بین نسل‌ها ایجاد شده است. در عصر دیجیتال با نسل‌های متنوعی از رهبران، مشتریان و کارمندان از لحاظ انتظارات و توانایی‌ها مواجه هستیم که چالش رویارویی با تغییرات را در مقایسه با مشکلات معمول سازمان‌ها بسیار پیچیده‌تر کرده است. در نتیجه، اجرای موفقیت‌آمیز برنامه‌های تحول دیجیتال، محدود به استفاده از ابزار دیجیتال نبوده و بخش بزرگ این موفقیت در گرو اقدامات درست در لایه‌ی کسب و کار، مهارت و فرهنگ سازمانی و اجرای فرایندها خواهد بود.

«دنيس خو» نویسنده این کتاب، رهبری موفق در کسب و کار دیجیتال و از پیشگامان بانک دیجیتال در منطقه آسه‌آن است. او با داشتن تجربه‌ی دوگانه‌ی فناوری اطلاعات و بانکداری، مزیت منحصر به فردی در توسعه و اجرای استراتژی‌های تحول کسب و کار در دنیای دیجیتال دارد. کتاب «راهبری تحول دیجیتال» محصول تجربیات عملی و موفق نویسنده در راه‌اندازی بانک دیجیتال است. درس‌آموخته‌های دنيس خورا علاوه بر صنعت بانکداری می‌توان برای بسیاری از صنایع دیگر که پا در سفر تحول دیجیتال گذاشته‌اند به کار برد. این کتاب به شکل راهنمای گام‌به‌گام برای طی سفر پرچالش

تحول تدوین شده است. در این کتاب مدلی عملی با نام TaP معرفی شده است که چارچوبی برای طراحی و ایجاد یک بانک دیجیتال و بطور کلی برنامه سفر تحول دیجیتال است.

چالش‌های مطرح شده در کتاب بیانگر ماهیت متفاوت یک بانک دیجیتال نسبت به بانک‌های سنتی است و دنیس خو کوشیده است توجه افرادی که در صدد ایجاد یک بانک دیجیتال هستند را به این نکته‌ی اساسی سوق دهد که اساساً یک بانک یا کسب‌وکار دیجیتال برای چالش‌گری فنی، کسب‌وکاری، فرهنگی و تغییر پارادایم‌های بانکداری در کشورها ایجاد می‌شود و رهبرانی که روحیات محافظه‌کار و ریسک‌گریز دارند، برای هدایت این مسیر مناسب نیستند. مدیران ارشد در بانک دیجیتال نیاز به صبوری دارند و اساساً پیروزی فوری و ایجاد جریان‌های درآمدی قابل توجه در زمان کوتاه در مدل بانکداری دیجیتال در عمل امکان‌پذیر نیست.

از نظر مترجمان کتاب، تعهد عملی رهبران سازمان و توجه به سرمایه‌های انسانی به عنوان مهم‌ترین پیشران هر برنامه‌ی تحول، از بزرگترین عوامل موفقیت برنامه‌های تحول دیجیتال است. تعهد و حمایت رهبران و مدیران ارشد به معنای باور به ضرورت این مسیر و صبوری برای مشاهده نتایج عملی تحول دیجیتال بر کسب‌وکار سازمان است. از طرفی دیگر اگرچه عبارت تحول دیجیتال در نگاه اول مفاهیم مربوط به فناوری را به ذهن متبادر می‌کند و غالباً توسط شرکت‌هایی ترویج می‌شود که فناوری، شایستگی کلیدی آن‌هاست، اما این مفهوم بیش از آن که یک موضوع در حیطه‌ی فناوری باشد، موضوعی مرتبط با فرهنگ سازمان و همراهی کارکنان به عنوان سرمایه‌ی اصلی سازمان برای حرکت در عصر پُرشتاب دیجیتال است و نویسندگان به بررسی کامل هر دو عامل پرداخته است.

ترجمه‌ی این کتاب، کوششی برای آشنایی رهبران و مدیران ارشد بانک‌ها و سازمان‌های ایرانی با مفاهیم و ارکان تحول دیجیتال و کمک به درک بهتر این موضوع است. تحول دیجیتال در صنایع کشور یک ضرورت اساسی است و امیدواریم که این کتاب کمک موثری در تسریع این روند باشد. لازم می‌دانیم مراتب سپاس و قدردانی خود از انتشارات راه‌پروا که نقش موثری در تقویت ادبیات تحول دیجیتال و بانکداری دیجیتال در کشور دارد را ابراز کنیم.

[مقدمه نویسندگان]

این کتاب حاصل سال‌های طولانی تجربه من در طراحی، پیاده‌سازی و راهبری بانک‌های دیجیتال و نیز تأسیس و رهبری بانک‌های ارائه‌دهنده خدمات خرد^۱ به مشتریان حقیقی از طریق کانال‌های دیجیتال است. بانک دیجیتال و کانال دیجیتال دو مفهوم متفاوت‌اند که در چند فصل آغازین این کتاب به تشریح این موضوع می‌پردازم.

وقتی در ۲۰۱۷ بانک UOB^۲ از من خواست که بانکی دیجیتال با نام TMRW^۳ را از پایه تأسیس کنم، تمام تجربه سی‌ساله‌ام در برنامه‌نویسی، مدیریت مشتری، بازاریابی و همه دانسته‌هایم از بانک خدمات خرد را به کار گرفتم، اما باز هم این کار نیازمند کشف ناشناخته‌ها بود. چیزهایی زیادی بود که من و گروه همکارانم نمی‌دانستیم و با آزمون و خطا به آن رسیدیم. در آن زمان، احساس فردی را داشتیم که صرفاً با تکیه بر یک قطب‌نما به دنبال یافتن گنجی مدفون در جایی نامعلوم است.

گرچه از شرکت‌های معتبر خدمات مشاوره خوبی می‌گرفتیم، برای پیاده‌سازی بانک دیجیتال دستورات عملی واضح و شفاف نداشتیم. گاهی حال کسی را داشتیم که در تاریکی شب و بدون نور در سفر است و یاد گرفتیم که با ابهام کنار بیاییم. آرزو داشتیم نقشه‌ای برای این سفر داشتیم و می‌توانستیم از بالا کل مسیر را ببینیم، اما چنین نقشه‌ای در کار نبود.

این کتاب همان نقشه است. برای مدیران ارشد که در حال برنامه‌ریزی برای نوآوری دیجیتال در سازمان‌اند، نقشه‌ای تدوین و تدارک دیده شده است تا از چالش‌های مسیر با خبر باشند و قدم در مسیر بگذارند. ما عصاره یافته‌های خود از تجربه تأسیس بانک دیجیتال در تایلند و آندونزی را در این راهنما آورده‌ایم تا اشتباهات ما را تکرار نکنید و وقت را هدر ندهید. گرچه بیشتر مثال‌های این کتاب از صنعت بانکداری است، بر این باورم که این درس آموخته‌ها^۴ برای همه صنایعی که قدم در مسیر تحول دیجیتال گذاشته‌اند، مفید و کاربردی خواهد بود.

بدون نقشه و برنامه احتمال شکست برنامه تحول دیجیتال در هر صنعتی بالاست. بر اساس تحقیقات شرکت BCG^۵ در سال ۲۰۲۰، بالغ بر هفتاد درصد از برنامه‌های تحول دیجیتال شرکت‌ها و سازمان‌ها با انتظارات سهام‌داران فاصله زیادی دارند. تحقیقات شرکت اورست^۶ نیز این موضوع را تأیید می‌کند که فقط ۲۲ درصد از شرکت‌ها در تحقق برنامه‌های تحول دیجیتال خود موفق‌اند.

از نظر من نرخ بالای شکست در برنامه‌های تحول دیجیتال به سبب ماهیت پیچیده تحول دیجیتال و عناصر پیوسته و مربوط به هم در این تحول است. گرچه مستندات بسیاری در خصوص موضوعاتی چون نوآوری، تفکر طراحی^۷، چابک^۸، استراتژی، فرهنگ سازمانی و فناوری منتشر شده است، منبع و روش واحدی برای پیوند منسجم و یکپارچه این موضوعات به هم وجود ندارد. در این کتاب سعی کرده‌ام یافته‌ها و درس‌آموخته‌های عملی‌ام از ایجاد بانک دیجیتال TMRW را طوری شرح و بسط دهم که باعث افزایش احتمال موفقیت برنامه‌های تحول دیجیتال شود. به گمان من دنبال کردن این تجارب باعث پیش‌گیری از اشتباهات و دام‌های ذهنی مدیران ارشد در هدایت برنامه‌های تحول دیجیتال و کاهش محسوس زمان پیاده‌سازی برنامه‌ها خواهد شد.

در بخش اول، بانک دیجیتال TMRW را معرفی می‌کنم. در بخش دوم، به آینده صنعت بانکداری می‌پردازم. در بخش سوم، الزامات مدل ذهنی پیش از آغاز برنامه تحول دیجیتال را بیان می‌کنم و در بخش چهارم، درس‌آموخته‌هایم از تأسیس بانک دیجیتال TMRW را در قالب ۱۰ دستورالعمل تشریح می‌کنم و در بخش پنجم، به بیان مدل تحول allDigitalfuture^۹ می‌پردازم که حاصل سی سال تجربه است. این مدل محدود به خدمات مالی و صنعت بانکداری نیست و همه کسب‌وکارها و صنایع خواهان طراحی سفر تحول دیجیتال می‌توانند از آن برای افزایش احتمال موفقیت خود استفاده کنند.

-
1. Retail Bank
 2. United Overseas Bank
 3. Pronounced as Tomorrow

۴. Lesson learned: یا درس‌آموخته به تجارب مستند شده اشاره دارد-و.

۵. Boston Consulting Group: یک شرکت مشاوره‌ای امریکائی-م.

۶. Everest Group: یک شرکت مشاوره در حوزه فناوری اطلاعات-م.

۷. Design Thinking: یک روش حل مسئله که در آن نیازمندی مشتری در صدر اولویت‌ها قرار می‌گیرد-م.

۸. Agile: سبکی در روش کار و به‌خصوص در حوزه برنامه‌نویسی که در آن سرعت تولید محصول اولیه و تطابق سریع با نیازمندی‌های سیال مشتری اهمیت حیاتی دارد-م.

9. <https://alldigitalfuture.com/>

[پیشگفتار]

ماری هوئن^۱ / مدیرعامل بانک استاندارد چارترد^۲ هنگ کنگ - رئیس هیئت مدیره بانک ماکس^۳

کتاب «راهبری تحول دیجیتال» برای کسانی نوشته شده است که در فکر ایجاد بانک دیجیتال اند. نگاه دنیس خوبه مدل کسب و کار بانک‌های مجازی ستودنی است. من در جایگاه کسی که دهه‌ها در صنعت بانکداری فعالیت داشته است و شاهد تغییرات بسیاری در این صنعت بوده است، محتوای این کتاب را بسیار باارزش ارزیابی کردم.

مدت‌ها جای خالی راهنمایی گام‌به‌گام، ساختاریافته و علمی برای ایجاد بانکی دیجیتال را در صنعت بانکی و برای بانکداران حس می‌کردم و اکنون از دنیس خوبه برای نگارش «راهبری تحول دیجیتال» سپاسگزارم. اصول تشریح‌شده در این کتاب هم برای بانک‌های بزرگ دولتی مناسب است هم برای بانک‌های خصوصی. این کتاب صنعت بانکداری را یک گام به جلو رانده است.

بیشتر اوقات، در حین مطالعه کتاب مکث می‌کردم و تجارب خود هنگام ایجاد بانک دیجیتال را، وقتی مدیرعامل بانکی سنتی بودم، مرور می‌کردم. من همیشه جسارت بانک‌های مجازی کوچک را برای ایده‌پردازی، بهبود سبک زندگی مردم و نیز شهامت بانک‌های بزرگ و سنتی را برای سازگارسازی خود با تغییرات روزافزون و حرکت به سمت راهکارهای نوآورانه تقدیر کرده‌ام.

سرمایه بانک‌های بزرگ و سنتی، مجوز بانکداری و سابقه طولانی در جلب اعتماد مردم است، اما بانک‌های دیجیتال و مجازی برای جلب اعتماد مشتریان راه سخت‌تری در پیش دارند. من همیشه از خودم پرسیده‌ام که به‌راستی «چرا» به بانک‌های دیجیتال نیاز داریم، درحالی‌که بانک‌های بزرگ و خوش‌نام با پشتوانه سال‌ها ارائه خدمات بانکی و حمایت دولت‌ها هستند، اما همیشه با خودم گفته‌ام که «چرا نه؟» و این ذهنیت به من کمک کرده است تا فلسفه وجودی بانک دیجیتال را بیشتر و بهتر درک کنم.

برای سفر مهیج و سخت حرکت از مدل بانکداری سنتی به سمت بانکداری دیجیتال و دگرگونی به بانکی چالشگر، مدل ذهنی و فرهنگ رهبران بانک‌ها باید تغییر کند. اگر «چرا؟» نشانه عمق باور شما به تحول در مدل بانکداری سنتی است، «چرا نه؟» نشان‌دهنده عمق اراده شما برای حرکت در

این مسیر پرچالش است.

بانک دیجیتال ویژگی‌های خاص خود را دارد: مدل کسب‌وکار خاص، پشته فناوری (Technology Stack) خاص، مدل مشارکت (Partnership model) خاص. هیچ فردی، حتی مدیرعامل بانک، به تنهایی همه این ویژگی‌ها را نمی‌داند. از طرفی برای حرکت در این مسیر باید آمادگی مواجهه با ابهام را داشته باشید، زیرا در حال ساختن چیزی هستید که سابقه‌ای از آن وجود ندارد. متأسفانه تاکنون (سال ۲۰۲۱) هیچ دستورالعملی برای تأسیس بانک دیجیتال منتشر نشده است. باید وارد مسیر شوید و بخش‌هایی از مسیر را در حال حرکت بشناسید. وجه تمایز این کتاب همین نکته است. این کتاب به صورت عملی و گام‌به‌گام شما را برای تأسیس بانک دیجیتال راهنمایی می‌کند.

رمز ایجاد یک بانک دیجیتال موفق و سواس کشف و تأمین نیاز مشتری با استفاده هوشمندانه از ابزار فناوری است. اگرچه توجه به طراحی سفر مشتری در تحول همه صنایع نقشی پررنگ دارد، این موضوع در تحول صنعت بانکداری و خدمات مالی با توجهی ویژه همراه شده است که این صنعت را از بسیاری از دیگر صنایع جلوانداخته است. بانکداری دیجیتال برای جوان‌سازی صنعت پیر بانکداری مانند اکسپژن شده است. ذهنیت «چرا نه؟» هم در مدل کسب‌وکار بانک‌های مجازی، هم در نوع نگاه به مشتری، هم در سواس در طراحی سفر مشتری به خوبی مشهود است.

این کتاب شما را در دوره‌های سخت تصمیم‌گیری برای تحول مدل کسب‌وکارتان راهنمایی می‌کند تا با اطمینان بیشتری تصمیم بگیرید. آنچه این کتاب را بسیار خاص می‌کند، نویسنده آن است؛ یعنی دنیس خو که یکی از متفکران عملگرا و تیزهوش در این صنعت است.

1. Mary Huen
2. Standard Chartered



بخش اول
آغاز سفر به سوی TMRW

در آخرین ماه ۲۰۱۶ میلادی از من خواسته شد تا رهبری گروهی را برای تأسیس اولین بانک دیجیتال در اتحادیه کشورهای منطقه جنوب شرقی آسیا (آسه آن)^۱ به عهده بگیرم. پیش تر و در سال ۲۰۱۵ سرویس بانکداری موبایل این بانک را با نام UOB Mighty راه اندازی کرده بودم و این بار به من مأموریت داده شده بود تا بانکی برای مشتریان دیجیتال فردا تأسیس کنم.

در جریان بحران مالی آسیا در سال ۱۹۹۷ بانک UOB چند بانک ورشکسته محلی را در کشورهای اندونزی و تایلند خریداری کرد و از این طریق شبکه وسیعی برای رقابت با سایر بانک‌های سنتی منطقه آسه آن ایجاد کرد. اما به این نکته توجه داشته باشید که گسترش جغرافیایی در کسب و کار بانکداری خرد بسیار پُرچالش است و هنوز UOB بیشتر درآمد خود را از محل مشتریان حقیقی در سنگاپور کسب می‌کند. زیرا فارغ از مسائل فرهنگی، گسترش جغرافیایی به معنای ایجاد شعب فیزیکی بیشتر است که هم هزینه‌های زیادی به بانک تحمیل می‌کند هم بیشتر کشورهای قوانین سختگیرانه‌ای برای حضور بانک‌های خارجی و پیوستن این بانک‌ها به شبکه سراسری تبادلات مالی منطقه‌ای و دستگاه‌های خودپرداز خود دارند.

با این چشم‌انداز، ظهور بانک‌های دیجیتال هم فرصت است هم تهدید. تهدیدی برای درآمدهای شعب فیزیکی UOB در سنگاپور و فرصتی برای حضور بانک در کشورهای همسایه و کسب سهم بازار خدمات مالی برای نسل هزاره^۲ آشنا به فناوری در این کشورها.

صنعت بانکداری آسیا در دهه گذشته تغییرات بنیادینی را تجربه کرده است. در حالی که بسیاری از بانک‌های آسیایی مستقیماً از بحران مالی جهانی سال ۲۰۰۸ متأثر نشدند، اما رقابت شدید میان این بانک‌ها، نرخ سود سپرده بانکی بسیار کم و قوانین سختگیرانه رگولاتور در این کشورها باعث افزایش هزینه‌های بانک‌ها و کاهش نرخ بازگشت سود خالص سهام‌داران^۳ شده بود. پس از بحران مالی جهانی سال ۲۰۰۸ در کشورهای غربی و شمال آمریکا، استارت‌آپ‌ها مجال برای جولان دادن در عرصه خدمات مالی یافتند و بانک‌های چالش‌گری ظهور یافتند. نئوبانک‌هایی^۴ مانند مونزو (Monzo)^۵، ان ۲۶ (N26)^۶ و نوبانک (Nubank)^۷ نیز با تمرکز بر نیازهای جدید مشتریان، به رقابت با بانک‌های بزرگ دولتی و سنتی پرداختند. از طرف دیگر، شرکت‌های فین‌تک^۸ نیز خدمات حوزه پرداخت و قرض‌دهی^۹ را به بهترین وجه ارائه می‌کردند. بانکداران و سهام‌داران متوجه تغییرات وسیع و تهدیدها شدند. تطبیق با این تغییرات برای بقای بانک‌های سنتی بدیهی می‌نمود.

TMRW پاسخ بانک UOB به این تغییرات و ابهامات بود. اولین بانک صرفاً مبتنی بر گوشی هوشمند آسه آن بود که برای قشر جوان تحصیل کرده طراحی شد. استراتژی TMRW مبتنی بر تغییر قواعد بازی بانکداری از محصول محوری و کانال‌های دیجیتال به خدمات محوری و درگیرسازی مشتری^{۱۰} (قشر جوان تحصیل کرده) در طراحی محصولات شده بود.

دو موضوع TMRW را از سایر بانک‌های خرد متمایز می‌کند: اولین موضوع اینکه این بانک کاملاً

مبتنی بر تلفن همراه و متناسب با نیازهای نسل هزاره و نسل Z^{۱۱} طراحی شده است. همه خدمات بانکی، از جمله افتتاح حساب، پرداخت، اعلام مفقودی یا خرابی کارت و وام با اپلیکیشن تلفن همراه انجام می‌شود و مشتری برای هیچ سرویسی نیاز به مراجعه به شعبه فیزیکی بانک ندارد. فرایند افتتاح حساب در TMRW فقط هفت دقیقه زمان می‌برد.

دومین وجه تمایز TMRW این است که مدل کسب و کار این بانک منطبق بر درگیرسازی مشتری و تمرکز بر ارائه خدمات مورد نیاز مشتری است. در واقع، TMRW فین تکی بزرگ است که از داده‌های مشتریان (با رضایت خودشان) برای ارائه بینش مالی^{۱۲} به آنها استفاده می‌کند. داده‌ها امکان آینده‌نگری، پیش‌بینی نیازهای آتی مشتریان و بهبود پیوسته تجربه مشتری را فراهم می‌آورد. طراحی همراه با تمرکز بر تجربه مشتری به ما مزیت رقابتی بخشید و شانس برخورداری از مشتریان وفادار داد.

در طراحی TMRW من به عمد از صفحه‌ای کاملاً سفید آغاز کردم و از همکارانم خواستم بدون پیش‌انگاشت و فارغ از تجارب و دانسته‌های قبلی‌شان به موضوع بپردازند.^{۱۳} ما گروهی سنگاپوری بودیم که دو کشور اندونزی و تایلند را برای تأسیس بانک تمام‌دیجیتال انتخاب کردیم و به ناچار مجبور بودیم در مورد نحوه زندگی قشر جوان در این دو کشور و مدل خدمات مالی مورد نیاز آنها مطالعاتی انجام دهیم. این رویکرد ما را مطمئن می‌ساخت که TMRW از روز اول بر اساس نیازمندی مشتری طراحی شده است و در آن مشتری حرف اول و آخر را خواهد زد.

سال ۲۰۱۷ بیشتر به بررسی بانک‌های دیجیتال بزرگ دنیا و حرکت‌های منطقه‌ای در حوزه خدمات نوین بانکی در منطقه آسه‌آن گذشت. برای بررسی و طراحی خدمات متمایز TMRW تیم‌هایی متفاوت و مستقل از هم تشکیل دادیم و روش اصلی ما در این مسیر «روش تفکر طراحی» بود. یافته‌های ما در طول این مسیر بسیار زیاد و متنوع بود و اگر بخواهم مهم‌ترین و تعیین‌کننده‌ترین درس آموخته‌ام را بازگو کنم، می‌گویم: «بینش مالی حاصل از تحلیل داده، یادگیری سریع و حلقه‌های بازخورد، اساسی‌ترین نقش را در جذب مشتریان نسل هزاره، در مقام قلب بانک دیجیتال، دارد.» ما به دنبال رشد افقی سریع و تولید محصولات متنوع نبودیم و به جای آن می‌کوشیدیم مشتریان نسل هزاره را در خدمات محدود و متمایزمان درگیر کنیم.

بانک ما در کنار بسیاری از بانک‌های سنتی حضور داشت و این بانک‌ها نیز در جایگاه بخشی از استراتژی دیجیتال خود اقدام به ارائه خدمات بانکداری دیجیتال و ایجاد کانال‌های چندمنظوره، متنوع و یکپارچه^{۱۴} خدمات بانکی می‌کردند. ما بر این باور بودیم که چشم‌انداز TMRW صرفاً ارائه خدمات بانکداری دیجیتال یا حتی تبدیل شدن به بانک دیجیتال نبود، اگرچه این دو سهم بازار خود را داشتند. همچنین، ما بر این باور بودیم که اگرچه بانک‌های فعال در ارائه خدمات بانکداری دیجیتال و فین‌تک‌ها رشد چشمگیری داشته‌اند، آینده صنعت بانکداری در اختیار بانک‌های داده‌محور خواهد

بود و این موضوع ظرف سه تا پنج سال آینده خود را نشان خواهد داد.

بانک‌های داده‌محور جدید با استفاده از داده‌های تحلیل شده و داده‌های حاصل از سامانه‌های مربوط به سایر حوزه‌های زندگی مردم، فراگیری مالی^{۱۵} را در جهان شکل خواهند داد و چشم‌انداز ما نقش آفرینی در این فراگیری مالی جهان شمول است. مهم‌ترین نکته در منطقه آسه‌آن و بسیاری از دیگر نقاط جهان، پرشماری افراد با دسترسی محدود به خدمات مالی^{۱۶}، افراد فاقد حساب بانکی^{۱۷} و از طرفی فراوانی و نرخ نفوذ تلفن‌های هوشمند است.

شصت درصد از جمعیت کشورهای منطقه آسه‌آن کمتر از ۳۵ سال سن دارند (چهارصد میلیون نفر از ۶۵۰ میلیون نفر) و از طرفی حدود ۶۵ درصد از مردم این کشورها، تلفن همراه هوشمند دارند. نرخ نفوذ اینترنت و تلفن همراه هوشمند از نرخ دسترسی مردم این کشورها به خدمات بانکداری بیشتر شده است و این امر نیاز به خدمات بانکداری و مالی مبتنی بر تلفن همراه هوشمند را بسیار محسوس کرده است. تحقیقات شرکت مک کنزی^{۱۸} در سال ۲۰۱۸ نشان می‌دهد حدود ۵۵ تا ۸۰ درصد مردم قاره آسیا مایل اند به صورت غیرحضور از خدمات بانکی استفاده کنند.

اگرچه صنعت بانکداری همیشه محافظه‌کار بوده است، خوشبختانه قوانین رگولاتوری کشورهای منطقه آسه‌آن از افتتاح حساب مجازی و غیرحضور حمایت می‌کند. مهم‌ترین انگیزه رگولاتور در حمایت از خدمات نوین، تسهیل گسترش بانکداری دیجیتال و حرکت به سمت فراگیری مالی در این کشورهاست. انگیزه دیگر گسترش پرداخت‌های غیرنقدی^{۱۹} و نیز تسهیل تجارت از طریق تسریع واریز و تسویه وجوه است. تحقیقات نشان می‌دهد در کشورهای توسعه یافته حدود یک درصد از افزایش GDP^{۲۰} این کشورها با توسعه پرداخت‌های غیرنقدی مرتبط است. این عدد در کشورهای در حال توسعه حدود سه درصد است.

به این نکته توجه کنیم که انتظارات مشتریان جوان (نسل هزاره و نسل Z) از خدمات مالی حول سه محور است: سادگی^{۲۱}، دسترسی پذیری^{۲۲} و کنش‌گرایی.

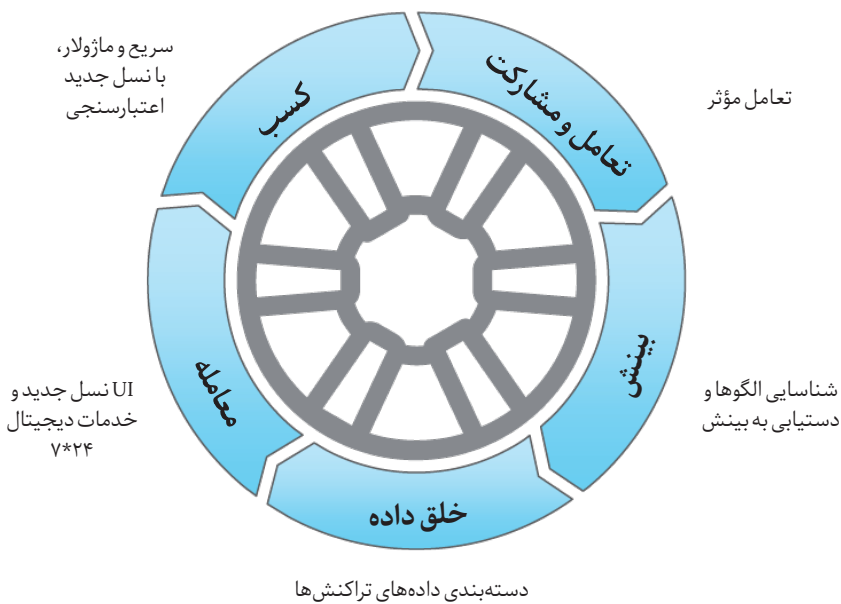
● سادگی: انتظار سادگی از تجربه این نسل از کار با تلفن همراه هوشمند ناشی می‌شود. آنها دوست دارند همه خدمات مالی مورد نیاز خود را در یک صفحه لمسی کوچک و به شکلی بسیار ساده و کوتاه و بدون نیاز به تکمیل فرم‌های گوناگون و منوهای تودرتو و سردرگم‌کننده در اختیار داشته باشند.

● دسترسی پذیری: شبکه تلفن همراه باعث افزایش دسترسی پذیری خدمات دیجیتال شده است. سهولت دسترسی به خدمات متنوع و اختیار مشترک در انتخاب روش پرداخت دو عامل مهم از نظر مشتریان نسل هزاره است.

● کنش‌گرایی: پلتفرم‌های موبایل با استفاده از داده‌های مشتری، به صورت کنش‌گرا نیازهای او را تشخیص می‌دهد و این امر تجربه شخصی سازی شده و بدون وقفه‌ای را برای مشتری رقم می‌زند. این سه عامل انتظارات مشتریان نسل جدید را شکل داده‌اند و بانکداران خواهان تحول بانک‌های

خود باید به آنها توجه کنند. از طرفی، فناوری نیز در حال دگرگونی مدل عملیات بانکداری و کاهش هزینه‌های عملیاتی است. گسترش استفاده از فناوری‌هایی مانند هوش مصنوعی، یادگیری ماشین، پردازش زبان طبیعی^{۲۳} و بینایی کامپیوتر^{۲۴} در خدمات بانکی باعث تسریع ارائه خدمات، امکان ارائه خدمات دیجیتال شخصی‌سازی شده و امن، ایجاد جذابیت بیشتر برای مشتریان آشنا به فناوری نسل هزاره و نسل دیجیتال شده است.

برای سال‌های طولانی، تفکر مسلط مدیران ارشد حوزه بانکداری خُرد تمرکز بر روی مدل فروش مکمل^{۲۵} بوده است. علت این امر، نبود تعادل میان تمایل بانک بر درآمدزایی و ارائه خدمات بهتر به مشتری بوده است، اما ما در TMRW این نوع نگاه را تغییر دادیم و به جای آنکه مشتری را با فروش مکمل درگیر کنیم، پس از درگیرسازی مشتری به فروش مکمل دست یافتیم. برای این کار یک «چرخ طیار»^{۲۶} مبتنی بر داده طراحی کردم و نام آن را ATGIE^{۲۷} گذاشتم. که در شکل ۱ نمایش داده شده است.



شکل ۱-۱: مدل چرخ طیار TMRW مبتنی بر تمایل و توانایی این بانک

این مدل چشم‌انداز مشتری محور TMRW را تقویت می‌کند. در سال ۲۰۱۷ برنامه‌ریزی و مطالعات برای طراحی بانک دیجیتال را آغاز کردیم و در سال ۲۰۱۸ چشم‌انداز و مأموریت و استراتژی را مشخص کردیم. چشم‌انداز TMRW را این‌طور تعریف کردیم: بهترین بانک جهان در درگیرسازی نسل هزاره.



شکل ۱-۲: چشم‌انداز بانک TMRW

در سال ۲۰۱۹ بانک UOB اولین بانک چالشگر مجازی و دیجیتال خود با نام TMRW را در کشور تایلند و با DNAی منطبق بر سه اصل سادگی و دسترس‌پذیری و درگیرسازی مشتری راه‌اندازی کرد. مهم‌ترین وجه تمایز TMRW مدل کسب‌وکار این بانک بود. تمرکز TMRW بر روی تجربه مشتری بود و تولید محصول در درجه دوم اهمیت قرار داشت. کمیت محصولات برایمان اهمیت نداشت و فقط بر کیفیت تجربه مشتری متمرکز بودیم. ساختار هزینه‌ای ما طوری بود که با بهینه‌سازی هزینه ثابت^{۲۸} و کاستن از هزینه متغیر تمام‌شده^{۲۹} محصول یا خدمت و با روش‌های بازاریابی دیجیتال و افزایش شاخص خالص ترویج‌کنندگان^{۳۰} موفق به جذب مشتری جدید می‌شدیم.^{۳۱} در تایلند نرخ افزایش جذب مشتری سالانه‌مان حدود هشتاد درصد و شاخص NPS ما حدود ۴۵ درصد بود و در اندونزی این دو عدد ۵۴ درصد و ۶۰ درصد بود. فراموش نکنید که تایلند کشوری است که در آن بالاترین استانداردهای بانکداری دیجیتال در میان کشورهای منطقه آسه‌آن وجود دارد.

در سال ۲۰۲۰ نسخه آزمایشی TMRW در کشور اندونزی ارائه و در همان سال و در اوج همه‌گیری کووید ۱۹ نسخه نهایی آن راه‌اندازی شد. در تایلند به سبب قوانین رگولاتوری مجبور شدیم برای افتتاح حساب و جذب مشتری جدید از کیوسک‌های احراز هویت بیومتریک استفاده کنیم، اما در اندونزی افتتاح حساب را با روش‌های کاملاً غیرحضوری و در کمتر از هفت دقیقه انجام دادیم.

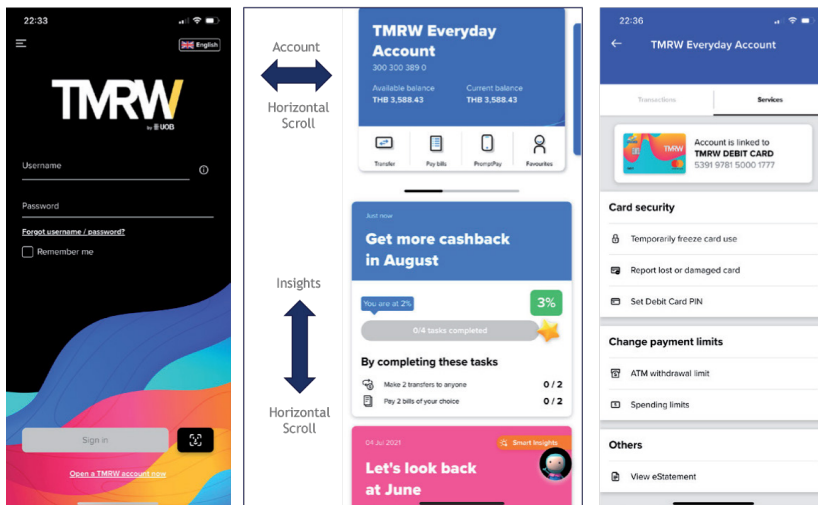
استراتژی دیجیتال ما به‌گونه‌ای تدوین شده که شاخص کمینه تجربه مشتری^{۳۲} به کمینه محصول پذیرفتنی^{۳۳} ارجحیت دارد. بدین معنی که برای ما مشتری محوری به محصول محوری ارجحیت دارد.

در سال ۲۰۲۱ شرکت Bain & Co^{۳۴} اعلام کرد که بانک TMRW در تایلند با شاخص NPS حدود چهار درصد دومین بانک تایلند و از منظر تعداد کارت اعتباری و نرخ افتتاح حساب جاری و پس انداز، اولین بانک تایلند است.

در نظر داشته باشید که بانک‌های بزرگ معدودی در دنیا وجود دارند که فرایند اسپین‌آف (Spinoff)^{۳۵} را برای ایجاد بانک دیجیتالی با برند جدید و تحت نام خود با موفقیت انجام داده‌اند. جی‌پی مورگان^{۳۶} و RBS (که در سال ۲۰۲۰ به NatWest تغییر نام داد) دو بانک بزرگ و مشهور جهان‌اند که اسپین‌آف‌های دیجیتالی خود (با نام‌های BO و Finn) را بعد از هجده ماه تعطیل کردند. موفقیت UOB در راه‌اندازی موفق TMRW واقعاً توجه‌برانگیز است.

یکی از ویژگی‌های شاخص اپلیکیشن موبایل TMRW تجربه ساده و مهیج مشتری است. این اپلیکیشن شاد و رنگارنگ و با ایده استفاده از دو پیچک^{۳۷} افقی (برای دسترسی به ابزارهای حساب و کارت بانکی) و عمودی (برای استفاده از توصیه‌های مالی و بینش شخصی‌سازی شده) طراحی شده است. در این طراحی دو بخش «نامحسوس»^{۳۸} مربوط به تراکنش‌های بانکی و «محسوس»^{۳۹} مربوط به توصیه‌های مالی مبتنی بر داده‌های مشتری از هم تفکیک شده است.

منظور از بخش نامحسوس آمار تراکنش‌های ما و بخش حسابداری است که عموماً مشتریان ما ارتباط معناداری با آن برقرار نمی‌کنند و صرفاً آن را می‌بینند. اما بخش محسوس مربوط به بینش مالی و توصیه‌های مالی ماست که برای مشتریان کاملاً محسوس و جذاب است و با آن ارتباط برقرار می‌کنند. مشتریان افزون بر اینکه این بخش را می‌بینند، به آن فکر می‌کنند و آن را درک می‌کنند.



شکل ۳-۱: نمایی از اپلیکیشن موبایل TMRW

از نظر من ارزش منحصر به فرد پیشنهادی TMRW^{۴۰} کمک به مشتری برای ایجاد تعادل میان درستی حسابداری مالی^{۴۱} (بخش نامحسوس) و درستی برنامه ریزی و تعاملات مالی در زندگی^{۴۲} (بخش نامحسوس) است.

TMRW را عده‌ای متخصص سرسخت بنیان نهادند که در پاسخ به «چرا؟» مرزی نمی‌شناختند و در پاسخ به «چرا نه؟» بی‌پروا رویاپردازی می‌کردند. ما در روش اجرا تابع تفکر طراحی و روش چابک مقیاس پذیر^{۴۳} بودیم و آزمایشگاهی به نام آزمایشگاه درگیرسازی مشتری برپا کرده بودیم که در آن روش‌های نوآورانه را برای درگیر کردن مشتری می‌آزمودیم. این آزمایشگاه برای ما بهترین روش یادگیری با چرخه بساز-بسنج-بیاموز بود. همچنین، این آزمایشگاه باعث تقویت مزیت رقابتی نظام‌مند ما در مقابل رقبای قدیمی‌تر و بزرگ‌تر می‌شد. این آزمایشگاه میدان بزرگ بازی یا میدان جنگی بود که در آن هم شکست می‌خوردیم هم پیروز می‌شدیم. موفقیت کنونی ما مدیون تیم ماجراجو و قوی، رویاهای بزرگ و این آزمایشگاه است.

پی‌نوشت

۱. The Association of Southeast Asian Nations (ASEAN): اتحادیه‌ای سیاسی، اقتصادی و فرهنگی شامل کشورهای سنگاپور، مالزی، اندونزی، فیلیپین، تایلند، برونی، ویتنام، لائوس، میانمار و کامبوج که در سال ۱۹۷۶ تأسیس شد-م.
۲. Gen Y (Millennials): جوانان متولد شده بین سال‌های ۱۳۶۰ تا ۱۳۷۵-م.
3. Return on Equity (RoE)
 ۴. در ادبیات بانکداری، واژه‌های نئوبانک، بانک دیجیتال و بانک چالشگر بعضاً به‌جای هم استفاده می‌شود. اگرچه هر سه، ساختار و خدمات تقریباً مشابهی دارند و هر سه متمرکز بر تجربه مشتری‌اند، شاید بتوان مهم‌ترین وجه تمایز نئوبانک با دو نوع دیگر را، مسئله مجوز دانست. عموماً نئوبانک‌ها از رگولاتور مجوز بانکداری ندارند. تفاوت عمده بانک دیجیتال و بانک چالشگر هم در ابعاد و مقیاس آن است-م.
 ۵. نئوبانکی پیشرو که در سال ۲۰۱۵ در کشور انگلیس تأسیس شده است-م.
 ۶. نئوبانکی مشهور که در سال ۲۰۱۳ در کشور آلمان تأسیس شده است-م.
 ۷. نئوبانک موفق برزیلی که در سال ۲۰۱۳ تأسیس شده است و بزرگ‌ترین بانک دیجیتال منطقه آمریکای لاتین است-م.
 ۸. شرکت‌هایی با ماهیت استارت‌آپی که خدمات مالی متمایزی را با استفاده از فناوری ارائه می‌کنند-م.
9. Lending
10. Customer Engagement
 ۱۱. نسل متولد شده بین سال‌های ۱۳۷۶ تا ۱۳۹۵ که به نسل دیجیتال هم معروف‌اند-م.
12. Financial Insight
13. Thinking out-of-the-box
14. Omni-channel
 ۱۵. Financial Inclusion: ایجاد امکان دسترسی همه مردم جهان به ابزارهای مالی و مدیریت سرمایه خود-م.
16. Underbanked
17. Unbanked
18. Mckinsey & Company
19. Cashless Payment
 ۲۰. Gross Domestic Product: شاخصی برای اندازه‌گیری میزان تولید، خلق ارزش و رشد اقتصادی کشورها است-م.
21. Simplicity
22. Accessibility
23. Natural Language Processing (NLP)
24. Computer Vision
 ۲۵. Cross-selling: قانع کردن مشتری برای خرید سایر محصولات مرتبط با محصول اولیه درخواستی مشتری-م.
 ۲۶. Flywheel: استعاره از نوعی از مدل کسب‌وکار که در آن انرژی شما صرفاً در ابتدای مسیر صرف می‌شود و ادامه مسیر با کمک گشتاور اولیه ایجاد شده طی خواهد شد-م.
 ۲۷. سرنامی برای Acquire و Transact و Generate data و Insight و Engage.
28. Fixed Cost
29. Variable Cost
 ۳۰. Net Promoter Score (NPS): شاخص خالص ترویج‌کنندگان، میزان ترویج و تبلیغ محصول از جانب استفاده‌کنندگان به دیگران-م.
 ۳۱. <https://www.netpromotersystem.com/about/measuring-your-net-promoter-score/>
 ۳۲. Minimum Experience Score (MES): کم‌ترین درجه از خدمت یا محصولی که مشتری از دریافت آن اظهار رضایت نسبی دارد-م.
 ۳۳. Minimum Viable Product (MVP): کم‌ترین محصول یا خدمت تولید شده که از منظر توسعه‌دهنده آن قابلیت ارائه به بازار و دریافت بازخورد از مشتری‌های اولیه را دارد-م.
 ۳۴. یک شرکت مشاوره‌مدیریتی آمریکایی-م.
 ۳۵. فرایند مستقل کردن یک شاخه از کسب‌وکار اصلی سازمان برای ایجاد چابکی-م.
36. JP Morgan
37. Scroll
38. Invisible
39. Visible
 ۴۰. Unique Value Proposition: مهم‌ترین و متمایزترین ارزش پیشنهادی یک کسب‌وکار برای مشتری-م.
41. Being right in transaction
42. Being right in interaction
 ۴۳. Agile at Scale or Scaled Agile: تعمیم مدل کاری چابک به سازمان‌ها و گروه‌های بزرگ-م.



بخش دوم

آینده چگونه خواهد بود؟

برای آنکه بدانیم آینده چگونه خواهد بود باید گذشته را بهتر ببینیم. اولین قدم به سمت بانکداری دیجیتال زمانی برداشته شد که در سال ۱۹۹۵ بانک آمریکا^۱ اولین نمونه کامپیوتر با نام ایرما^۲ را در صنعت بانکداری به کار گرفت. امروزه بانک‌ها بدون استفاده از کامپیوتر عملاً فلج خواهند بود و مدیریت تراکنش‌های مالی در جهان بدون استفاده از کامپیوترها نشدنی است. دهه‌هاست کامپیوتر وارد DNA صنعت بانکداری شده است و آنچه فضای امروز این صنعت را متمایز کرده، نحوه ارائه خدمت به مشتری با فناوری‌های جدید دیجیتال است.

بانکداری مبتنی بر شعبه و اختراع دستگاه خودپرداز	۱۹۶۷	
تلفن بانک: First Direct بانکداری تلفنی را در بریتانیا در ۱ اکتبر ۱۹۸۹ بدون شعبه و فقط خدمات مرکز تماس ۲۴ ساعته ارائه کرد.	۱۹۸۴	
اینترنت بانک: بانکداری اینترنتی به مشتریان این امکان را می‌دهد که خارج از فضای فیزیکی و محدودیت‌های شعبه، تلفن و دستگاه‌های خودپرداز با استفاده از رایانه‌های شخصی تراکنش انجام دهند.	۱۹۹۴	
بانکداری مجازی: ING Direct در کانادا در سال ۱۹۹۷ از طریق بانکداری فقط اینترنتی و بدون شعبه فیزیکی، افتتاح حساب پس‌انداز با نرخ بهره بالاتر ارائه کرد.	۱۹۹۷	
موبایل بانک: امکان بانکداری از طریق اپلیکیشن‌های کاربرپسند موبایل فراهم شد.	۲۰۰۷	
بانک دیجیتال: با تمرکز روی مشتریان و ارائه خدمات بانکداری با تلفن همراه با خدمات عالی، از داده‌ها برای بینش جهت دستیابی به تعامل عمیق‌تر استفاده می‌کند.	۲۰۱۸	

شکل ۴: تکامل تدریجی DNA در بانکداری خرد

پیش از دهه ۸۰ میلادی و تازمانی که هنوز بانکداری تلفنی ایجاد نشده بود، مشتریان بانکی مجبور بودند برای انجام امور بانکی خود به شعبه مراجعه کنند. اولین بار در سال ۱۹۸۴ جیروبانک^۳ انگلستان سرویس تلفن بانک را ارائه کرد. این سرویس همیشه با انتقاداتی در خصوص صف‌های طولانی انتظار و خدمات نامطلوب و بی‌کیفیت مواجه بود. با ظهور اینترنت و شبکه جهانی وب در سال ۱۹۹۴، خدمات آنلاین اینترنت بانک به بازار آمد. در سال ۱۹۹۷ بانک ING کانادا مفهومی به نام بانکداری بی‌واسطه^۴ را با نام تجاری ING Direct معرفی کرد که خدمات مورد نیاز مشتریان را با کمترین هزینه و الکترونیکی ارائه می‌داد و نهایتاً با ظهور تلفن‌های هوشمند در سال ۲۰۰۷ مشتریان در واقع بانک خود را در جیب گذاشتند و خدمات بانکداری موبایل فراگیر شد.

پس از ظهور تراکنش‌های غیرنقدی^۵ با استفاده از فناوری‌هایی مانند NFC^۶، کدهای QR^۷، کانال‌های الکترونیک آنلاین بانکی و کاهش تدریجی شعب فیزیکی بانک‌ها، بانکداری دیجیتال رو به گسترش

نهاده است و نسلی از مشتریان پدید آمده‌اند که برای انجام امور بانکی خود پا در شعبه نمی‌گذارند. این روند در طی پانزده سال آتی سرعت خواهد گرفت و بانکداری دیجیتال و مجازی به امری عادی^۸ تبدیل خواهد شد. این روند باعث منسوخ شدن مدل‌های کسب‌وکار کنونی در بانکداری سنتی خُرد خواهد شد.

در فصل اول از بخش دوم این کتاب به آینده بانکداری خُرد می‌پردازم. در این فصل، مزیت‌های رقابتی نظام‌مند جدید بانک‌های خُرد و نحوه واکنش این بانک‌ها به تغییرات دنیای خدمات مالی را بیان خواهم کرد. از میان شش عنصر مهم در توسعه بازار و رقابت با رقبا که با حرف P آغاز می‌شوند (6P) شامل Process به معنی فرایند، people به معنی فرد، Product به معنی محصول، Place به معنی مکان، Promotion به معنی ترویج و Price به معنی قیمت، در بانکداری آینده فقط فرایند باقی خواهد ماند و باقی موارد در نقش مزیت رقابتی مطرح نخواهند بود. در واقع، فرایندسازی مناسب در بانکداری آینده به منزله شایستگی کلیدی بانک‌های خُرد برای طراحی محصولات و خدمات انسان‌محور^۹ و ایجاد تجربه عالی مشتری مطرح خواهد بود.

در فصل دوم، به بیان وجوه تمایز و تفاوت بانکداری دیجیتال و بانک دیجیتال می‌پردازم و در فصل سوم کمی در مورد نوآوری و تفاوت اقدامات نوآورانه دگرگون‌کننده^{۱۰} و اقدامات نوآورانه حفظ‌کننده^{۱۱} می‌گوییم.

اگر همه بانک‌های جهان اقدام به بازآفرینی مدل کسب‌وکار خود کنند، در دنیای بانکداری چه رخ خواهد داد؟ در میدان رقابت چه پیش خواهد آمد؟ تحول دیجیتال چگونه گستره افقی و عمودی توسعه بانک‌ها را تغییر خواهد داد و تعامل بانک‌ها با سایر صنایع چگونه خواهد بود؟ بهترین روش توضیح یک موضوع پیچیده مثال زدن است. ما در این کتاب، تحولات صنعت بانکداری و خدمات مالی را با استفاده از صنعت کامپیوتر توصیف می‌کنیم و از تأثیر استانداردهای بازمانند بانکداری باز^{۱۲} بر آینده این صنعت می‌گوییم.

بانک‌های دولتی بزرگ قدم‌هایی به سوی بانکداری دیجیتال برداشته‌اند، اما آیا این اقدامات برای رقابت با تازه‌واردان و چالشگران کافی است؟ این سؤال بسته به اینکه با چه کسی و در کدام بافتار^{۱۳} صحبت می‌کنید، پاسخ‌های زیادی دارد و نمی‌توان پاسخی مطلق به آن داد. اگرچه اقدامات بانک‌های بزرگ دولتی برای ورود به دنیای دیجیتال در میدان رقابت این بانک‌ها با یکدیگر و در فضای خدمات سنتی بانکی می‌تواند مؤثر باشد، استراتژی دیجیتال این بانک‌ها صرفاً بازی در زمین محدود^{۱۴} و در وضعیت کنونی و برای مشتریان کنونی است. این موارد را در فصل چهار بیشتر توضیح خواهم داد. در فصل پنجم نقش مدیران و رهبران بانک را بررسی می‌کنیم. مدیران در صنعت بانکداری خُرد همواره این‌طور یاد گرفته‌اند که فروش مکمل بهترین روش تعامل تنگاتنگ با مشتری است. آنها در طول مسیر زندگی مشتری با ارائه محصولات متناسب با آن مقطع از زندگی، سعی در حفظ ارتباط

و نگه داشتن مشتریان خود دارند. آنها می‌دانند نوجوانان پول توجیبی بگیری که به کارت بانکی^{۱۵} محدود نیاز دارند، به مرور زمان بزرگ‌تر می‌شوند و شاغل می‌شوند و به کارت اعتباری^{۱۶} نیاز دارند، بعد از آن به دنبال تهیه مسکن اند و وام مسکن^{۱۷} می‌خواهند، زودتر یا دیرتر خانواده‌ای تشکیل می‌دهند و به دنبال سرمایه‌گذاری اند و در نهایت، در دوران بازنشستگی به خدمات مالی و وام‌های متناسب با درآمدشان نیاز دارند، اما این نکته را نباید فراموش کرد که مدل بازاریابی فروش مکمل، حتی با استفاده از فناوری‌های نوینی مانند یادگیری ماشین و تحلیل داده هم روشی مبتنی بر تماس یک‌طرفه از بانک با مشتری است و در این روش موفقیت در فروش مشکلات و چالش‌هایی دارد. اصولاً شناسایی موقعیت‌های فروش در اقیانوس قرمز^{۱۸} بانکداری سنتی آسان نیست. همچنین، روش فروش مکمل و آویختن به مشتری برای درگیر کردن او به نوعی وارونه نواختن سرناسست و ما عکس آن را توصیه می‌کنیم؛ یعنی توصیه می‌کنیم برای توسعه سهم بازار در اقیانوس آبی^{۱۹} ابتدا مشتری را به صورت فعالانه و صادقانه درگیر کنید.

با افزایش مشتریان بانکی نسل هزاره و نسل دیجیتال، بانک‌ها توان برقراری ارتباط کور^{۲۰} با مشتری و تولید محتوای متناسب و مورد نیاز او را ندارند و اگر از داده‌های طلایی مشتریان برای خودکارسازی تعامل با مشتری و شخصی سازی نوع تعامل با هر مشتری استفاده نکنند، تلاششان بی‌سرانجام خواهد بود. در این مدل هیچ تماس کوری با مشتری گرفته نمی‌شود و صرفاً در مقاطع مختلف زندگی مشتری و بر اساس داده‌هایی که از او (با رضایت خودش) جمع‌آوری و تحلیل شده، نیازهای مالی او پیش‌بینی شده و متناسب با وضعیت مشتری، برای غنی‌تر کردن زندگی او پیشنهادات مالی ارائه می‌شود. نکته بسیار مهم در این میان، اهمیت ایجاد حلقه بازخورد از مشتری است. اگر بازخورد مشتری را نداشته باشید، نمی‌دانید کدام روش یا محصول مطلوب اوست. ما در TMRW حلقه بازخورد مشتریان را به آزمایشگاه خدمات نوین متصل کرده‌ایم و به صورت جدی و آنی سلیقه و سبک زندگی مشتری را در بررسی‌ها و تحقیقات نظری لحاظ می‌کنیم. در آزمایشگاه TMRW چاشنی سرآشپز برای تهیه غذای دلچسب مشتریان، بینشی است که از داده‌های مشتریان به دست می‌آوریم.

در حالی که دنیای فین‌تک و شرکت‌های بزرگ فناوری^{۲۱} به راحتی و آزادانه از داده‌های مشتریان و کاربران استفاده می‌کنند، در دنیای بانکداری سنتی به علت نظارت شدید رگولاتور و ذهنیت محافظه‌کارانه بانکداران، داده در استراتژی دیجیتال بانک‌های سنتی در جایگاه واقعی خود قرار ندارد. در فصل ششم، توصیه‌هایی برای بانک‌های بزرگ دولتی و سنتی ارائه می‌کنم که در مورد تدوین استراتژی دیجیتال و برنامه تحول دیجیتال است.



فصل اول

آینده صنعت بانکداری

پرواضح است که صنعت بانکی دیگر مفهومی پیرامون ارائه کالا و محصول نیست. در دنیایی که همه چیز به سمت دیجیتال شدن می‌رود، محصولات و کالاهای متعارف در میدان رقابت حرفی برای گفتن ندارند و اگر قیمت را، در نقش و جایگاه عاملی همیشگی برای رقابت، کنار بگذاریم، مهم‌ترین عامل رقابت در دنیای آینده صنعت بانکداری، شخصی‌سازی خدمات و محصولات بر اساس سبک زندگی مشتریان خواهد بود.

اگرچه خدمات مبتنی بر تراکنش در طول دهه‌های گذشته هسته اصلی بانکداری بوده است، این نوع خدمات عمومی^{۲۲} اگر با شناسایی و پیش‌بینی نیازهای خاص هر مشتری به خدمات اختصاصی^{۲۳} تبدیل نشوند، درگیرسازی فعالانه مشتری و درآمدزایی پایدار را برای بانک به همراه نخواهد داشت.

رقابت شدید میان بانک‌های سنتی درآمدزایی سالم و شفاف و بدون کارمزد پنهانی^{۲۴} را بسیار سخت کرده است. در آینده مشتریان حاضر نیستند برای خدمات مبتنی بر تراکنش کارمزدی پرداخت کنند، بلکه انتظار دارند خدمات تراکنشی رایگان ارائه شود. به خصوص مشتریان نسل هزاره و نسل دیجیتال از اینکه بانکی بخواهد برای خدمات تراکنشی یا نگهداری پولشان هزینه‌ای دریافت کند یکه می‌خورند.

بسیاری از بانک‌ها سیاست ارائه گسترده خدمات قرض‌دهی به جای وام‌دهی^{۲۵} را در پیش گرفته‌اند تا جریان درآمدی جدیدی ایجاد کنند اما آنها برای این کار باید ۸ تا ۱۰ درصد از منابع مالی خود را در سامانه‌های قرض‌دهی به کار گیرند (در واقع به مخاطره بیندازند) و باقی‌مانده را از محل سپرده‌های مشتریان تأمین کنند. مشوق اصلی مشتریان برای سپرده‌گذاری در بانک‌ها، خدمات تراکنشی رایگان بانک است. سیاست رایگان‌سازی خدمات مبتنی بر تراکنش در آینده صنعت بانکی باعث جذب منابع مالی مشتریان و متعاقباً افزایش میزان قرض‌دهی بانک‌ها و دریافت کارمزد خواهد شد. بانک سنتی بانکداری دیجیتال را کانالی برای دسترسی به مشتریانی می‌بیند که روش‌های نوین را به روش‌های سنتی ترجیح می‌دهند. در واقع، سامانه‌های اصلی بانکداری^{۲۶} این بانک‌ها کماکان مبتنی بر معماری سنتی است، اما کانال‌های دسترسی خود را دیجیتال کرده‌اند. اگرچه این روش برای مدتی پاسخگوی مشتریان دلزده از حضور فیزیکی در شعبه خواهد بود، با توسعه خدمات دیجیتال و افزایش تعداد جوانان نسل هزاره و نسل دیجیتال (که مشتری بانک‌ها می‌شوند) و البته نقش همه‌گیری کووید-۱۹ در اقبال مردم به استفاده از خدمات بانکداری دیجیتال، این مدل کسب‌وکار دیگر کارایی نخواهد داشت و وصله‌های دیجیتال بر پیکره سنتی بانک‌ها جوابگوی نیازمندی‌های جدید نسل دیجیتال نخواهد بود.

مشتریان دیجیتال به دنبال تجربه تمام‌دیجیتال‌اند. اما ظرفیت‌های ارائه خدمات تمام‌دیجیتال و ایجاد بانکی تمام‌دیجیتال، نیازمند چیدن تکه‌های منحصر به فرد پازل خدمات عالی در کنار یکدیگر

است و آنچه این پازل را کامل می‌کند، فرایند است. تجربه من در ایجاد TMRW نشان داد که از میان شش عنصر مهم در رقابت (فرایند، فرد، محصول، مکان، ترویج، قیمت) در بانکداری آینده فقط فرایند است که مزیت رقابتی و شایستگی کلیدی بانک‌ها خواهد بود.

بسیاری از نوآوری‌های خدمات مالی تاکنون به منظور کاهش قیمت تمام‌شده محصولات یا روش‌های بازاریابی دیجیتال بوده است که در نهایت، منجر به رقابت شدید بانک‌ها بر سر قیمت و کاهش حاشیه سود در محصولات و خدمات بانکی شده است، اما نوآوری‌های صنعت بانکی در آینده استفاده از فناوری برای ایجاد تجربه منحصر به فرد مشتری خواهد بود. توجه به جزئیات در طراحی تجربه مشتری بسیار مهم است و البته بسیار دشوارتر از چیزی است که تصور می‌کنید. مثلاً شرکت اپل اخیراً (حدود سال ۲۰۲۱) اقدام به تولید موس کرده که مطمئنم اگر استیو جابز که دیوانه‌وار به جزئیات طراحی اهمیت می‌داد زنده بود، اجازه تولید آن را نمی‌داد.



شکل ۵: موسی که شرکت اپل طراحی کرده است

حتماً متوجه شده‌اید که امکان استفاده از این موس در حالت شارژر ممکن نیست و این یعنی بی‌توجهی به جزئیات در طراحی محصول. اگر این اشکال در شرکتی مانند اپل رخ داده است، تکلیف بانک‌های سنتی که جزئیات در طراحی محصول برایشان محلی از اعراب ندارد چه خواهد بود؟ این مشکل در بسیاری از بانک‌های بزرگ کاملاً رایج است. معمولاً مدیران ارشد و اعضای هیئت‌مدیره بانک‌های بزرگ از میان بانکداران خبره و متخصصان مالی انتخاب می‌شوند که تمایلی به بررسی جزئیات محصول ندارند و بررسی شاخص‌های مالی برایشان اولویت دارد. فرهنگ بی‌اعتنایی به جزئیات، مانند سایر خرده‌فرهنگ‌های دیگر در سازمان‌ها، از رأس هرم سازمان به بدنه آن منتقل می‌شود. به یاد می‌آورم وقتی می‌خواستیم اولین نسخه اپلیکیشن موبایل TMRW را معرفی کنیم، ساعت‌ها وقت گذاشتم و خودم همه صفحات طراحی شده را بررسی کردم و جزئیات هر صفحه را با

دقت اصلاح کردم.

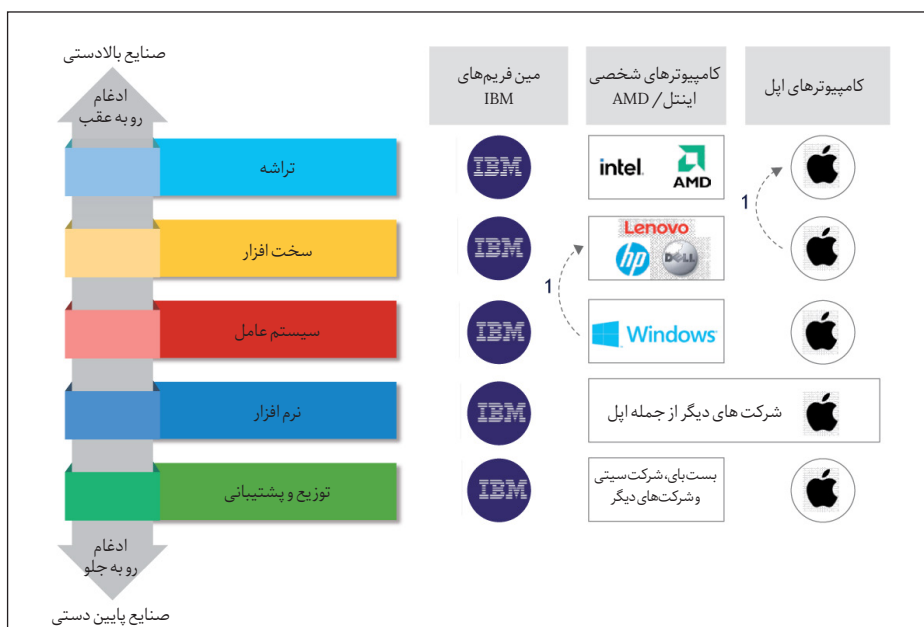
توجه به جزئیات در تولید محصول مهم است. افزون بر این، در طراحی خدمات مالی جدید نیز یکی از مزیت‌های رقابتی بانک‌های آینده توجه به جزئیات خواهد بود. حتماً با این موضوع مواجه شده‌اید که بسیاری از نرم‌افزارهای مدیریت مالی شخصی^{۲۷} مانند نوش دارو بعد از مرگ سهراب عمل می‌کنند. تراکنش مالی انجام شده است و شما صرفاً رفتار مالی خودتان را مشاهده می‌کنید، نه مدیریت. می‌توان گفت همه ابزارهای PFM حالتی گذشته‌نگر^{۲۸} دارند و هیچ‌گونه توصیه آینده‌نگرانه‌ای^{۲۹} برای مدیریت رفتار مالی کاربر ندارند. اما چگونه می‌توانید یک ابزار PFM را از حالت گذشته‌نگر به حالت آینده‌نگر تبدیل کنید؟ مزیت رقابتی کلیدی بانک‌های آینده نقش داده‌های مشتری و توجه به جزئیات در تحلیل داده‌های مشتری و باز هم توجه به جزئیات در توصیه‌های آینده‌نگرانه به مشتری خواهد بود.



شکل ۶: آینده بانکداری خرد

بانک‌های آینده را می‌توان از لنز صنعت هم بررسی کرد. صنعت بانکداری، فارغ از نوع خدمات آن، از زمان ظهور همیشه یکپارچگی عمودی^{۳۰} داشته است و به سبب محافظه‌کاری ذاتی بانکداران همه حلقه‌های زنجیره ارزش بانک را خود بانک یا زیرمجموعه‌های آن طراحی و پیاده‌سازی و نگهداری کرده‌اند. صنایع مختلف در طول زمان و با نفوذ فناوری‌های نوظهور دستخوش تغییراتی در زنجیره ارزش خود شده‌اند. همچنین، از طرفی رقابت سنگین میان بازیگران قدیم و جدید و از طرف دیگر، استانداردسازی نحوه تعامل نهادهای مختلف با یکدیگر، باعث حملات گسترده تازه‌واردان به حلقه‌های به‌هم‌پیوسته یک صنعت و رسوخ در زنجیره ارزش عمودی آن صنعت شده است، چنان‌که یک بخش از زنجیره ارزش را نهادی نوپا یا بازیگری خارج از صنعت مورد نظر تأمین کرده است. این

تغییرات و حمله بازیگران افقی^{۳۱} به زنجیره ارزش یک صنعت عمدتاً تجارب موفق بوده و باعث افزایش کیفیت و سرعت خدمت‌دهی در آن صنعت شده و بسیاری از صنایع را از درون‌گرایی بیرون آورده است. حتی در بسیاری از مواقع بازیگر جدید با حمله افقی به یک صنعت و موفقیت در آن، خود را به‌طور عمودی نیز گسترش داده است و کل زنجیره ارزش آن صنعت را برای خود از نو ایجاد کرده و به رقیبی تمام‌قد تبدیل شده است. از مثال‌های این امر در صنعت کامپیوتر، حرکت شرکت مایکروسافت به سمت تولید سخت‌افزاری مانند تبلت و لپ‌تاپ یا سرمایه‌گذاری اپل برای تولید ریزتراشه‌های M1 به جای استفاده از ریزتراشه‌های شرکت اینتل است.



شکل ۷: یکپارچگی افقی و عمودی بازیگران جدید در صنعت کامپیوتر

در سال ۱۹۸۵ ارزش بازاری^{۳۲} شرکت IBM معادل نیمی از ارزش بازار کامپیوتر (سخت‌افزار و نرم‌افزار) بود و همه زنجیره ارزش عمودی این صنعت را در اختیار داشت. رقبای این شرکت شامل هیتاچی، DEC و یونی‌سیس^{۳۳} و NEC بودند که همه یا بیشتر آنها حلقه‌های زنجیره ارزش را در اختیار داشتند و با IBM رقابت می‌کردند. در سال ۱۹۹۵ اقتصاددان مشهور، کارلیس بالدوین^{۳۴}، اظهار داشت، در حالی که ارزش بازاری کل صنعت کامپیوتر از ۱۸۱ میلیارد دلار در سال ۱۹۸۵ به ۶۸۵ میلیارد دلار در سال ۱۹۹۵ رسیده است، سه‌چهارم این مقدار در اختیار بازیگران جدید افقی در این صنعت و در رأس آن شرکت‌های مایکروسافت و اینتل است. این در حالی بود که IBM در سال ۱۹۸۱ تعامل با بازیگران

افقی در تولید کامپیوترهای شخصی^{۳۵} خود را با برون سپاری سیستم عامل داس^{۳۶} به مایکروسافت و تولید ریزتراشه به اینتل آغاز کرده بود.

صنعت کامپیوتر تحول و رشد تصاعدی خود را مرهون تعاملات افقی میان بازیگران است و تنها استثناء در این صنعت، شرکت آپل است که توانست با هزینه ثابت بسیار بالا در حفظ زنجیره ارزش عمودی خود (تولید یکپارچه سخت افزار و نرم افزار) و توجه وسواس گونه به جزئیات و طراحی تجربه مشتری منحصربه فرد، یک موجودیت مستقل عمودی بماند و کماکان سودآوری خود را حفظ کند. تدوین استانداردهای جهانی و تعاملات افقی باعث رشد کلی این صنعت شد. عامل دیگر در تحول صنعت کامپیوتر، قانون مور^{۳۷} بود. گوردون مور (Gordon Earle Moore) مدعی شد در هر دو سال، تعداد ترانزیستورهای موجود در یک ریزتراشه و به تبع آن حافظه تولید شده به دو برابر افزایش می یابد.

تتفلیکس در صنعت فیلم و سرگرمی و آمازون در صنعت خرده فروشی مثال هایی از صنایع دیگرند که با حرکت های راهبردی افقی و عمودی خود باعث تحول در این دو صنعت شده اند.

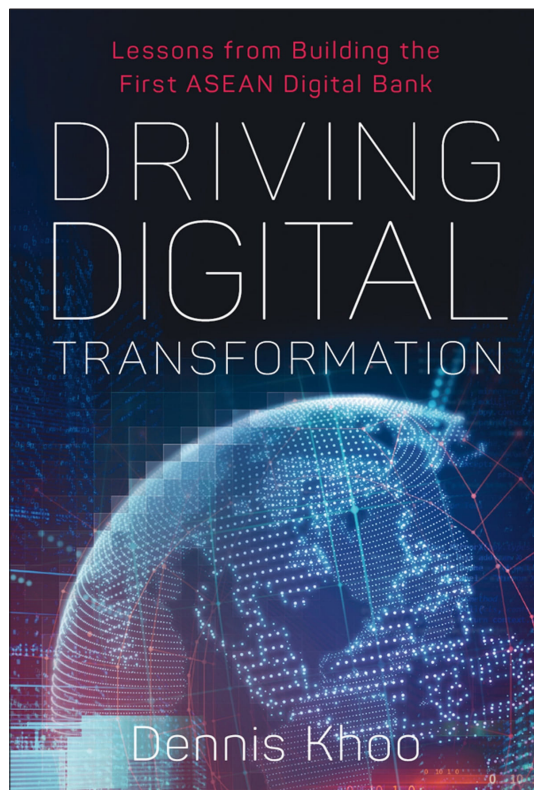
بانک های بزرگ سنتی (Bank A) عمدتاً به صورت عمودی یکپارچه اند. چنان که در شکل ۸ می بینید برخی حوزه ها مانند سپرده پذیری به سبب قوانین سختگیرانه رگولاتوری ممکن است کماکان در اختیار بانک (در مقام نهادی که از بانک مرکزی مجوز بانکداری دارد) بماند، اما سایر حوزه ها می توانند به راحتی به بازیگران افقی جدید مانند فین تک ها و نئوبانک ها سپرده شوند.

همان طور که در صنعت کامپیوتر استانداردسازی باعث تقویت تعاملات افقی میان بازیگران و نهایتاً افزایش ارزش بازاری این صنعت شد، در صنعت بانکداری نیز وجود استانداردهایی مانند FATF^{۳۸}، BCBS^{۳۹}، GDPR^{۴۰} و BIAN^{۴۱} باعث تسهیل تعاملات میان بانک های بزرگ و بازیگران چابک تر خواهد شد.

من با نظر بیل گیتس که در سال ۱۹۹۴ مدعی شد «بانکداری لازم است، اما بانک ها نه» موافق نیستم. به باور من بانک ها خواهند ماند، همان طور که سازندگان ریزپردازشگر مانده اند تا صنعت پردازش بماند. اما باور دارم که نقش بانک ها تغییر خواهد کرد و آنها نمی توانند سیطره عمودی خود را حفظ کنند، مگر آنکه بانکی استثنائاً بتواند یکپارچگی عمودی ایجاد کند و به شکل وسواس گونه ای به جزئیات و تجربه مشتری توجه کند. بهتر است بگوییم مگر اینکه بانکی به شکل معجزه آسایی موفق شود نقش شرکت آپل در صنعت کامپیوتر را در صنعت بانکداری بازی کند. حال آنکه DNA بیشتر بانک های بزرگ این طور نیست. در نگاهی عمل گرایانه باور دارم که در آینده بانکی مانند Bank B، شکل ۸، وجود خواهند داشت که نقش نظارتی و مدیریت ریسک در سپرده پذیری را ایفا خواهند کرد، اما سایر بازارهای افقی در اختیار نئوبانک ها و فین تک ها قرار خواهد گرفت.

آموزه‌های کلیدی

- آینده صنعت بانکداری متعلق به طراحی تجربه مشتری با نگاهی وسواسی به جزئیات خواهد بود.
- از میان شش عنصر مهم در توسعه بازار، شامل فرایند، فرد، محصول، مکان، ترویج، قیمت، در بانکداری آینده فقط فرایند نقش تعیین‌کننده و حیاتی خواهد داشت.
- در رقابت میان بانک‌های دیجیتال که طراحی تجربه مشتری از مشخصات همه آنهاست، آنچه یک بانک دیجیتال را از دیگری متمایز خواهد کرد، سهم درگیر شدن مشتری در خدمات و محصولات است.
- بانک دیجیتال بدون بررسی و تحلیل داده‌های مشتریان مفهومی نخواهد داشت.
- در آینده به کمک کاهش هزینه‌های عملیاتی با به‌کارگیری فناوری‌های دیجیتال دیگر فراگیری مالی امری بدیهی محسوب می‌شود.
- در حال حاضر، صنعت بانکداری صنعتی یکپارچه عمودی است که در آن بانک‌ها خودشان بیشتر حلقه‌های زنجیره ارزش را در اختیار دارند.
- با توسعه استانداردهای بانکداری، در آینده شاهد توزیع شدن خدمات میان بازیگران افقی جدید خواهیم بود.
- این تغییر پارادایم^{۴۲} همانند تغییر پارادایم در صنعت کامپیوتر (که در فاصله سال‌های ۱۹۸۵ تا ۱۹۹۵ روی داد) باعث تحول اساسی در صنعت بانکداری و ظهور بازیگران جدید خواهد شد.
- در آینده صنعت بانکداری، بانک‌ها نخواهند مُرد و حداقلی از نظارت و مدیریت ریسک در فضای جدید متشکل از بازیگران افقی نوظهور لازم است که آن را بانک‌های تغییرشکل یافته تصدی‌گری خواهند کرد.



راهبری تحول دیجیتال

«دنيس خو» كتاب راهبري تحول ديگيتال را بر اساس تجربه خود در ساخت يك بانك ديگيتال از ابتدا نوشته است. او بيش از ۳۰ سال در فضاي بانكداري كار کرده است. در اين كتاب فعاليت‌هاي بيش از صدها نفری که در پشت صحنه ساخت TMRW فعال بوده‌اند، به تصوير کشيده شده است. يك مشكل بسيار جدی که شرکت‌هایی که امروز در حال تحول ديگيتال هستند، با آن مواجه‌اند اين است که کمتر از ۳۰ درصد آنها در تحول به نتيجه دلخواه می‌رسند. در يك نظرسنجی در سال ۲۰۱۹ از هزار مدير ارشد که توسط Celonis صورت گرفت، مشخص شد که تقريباً از هر دو نفر يك نفر نمی‌داند از کجا بايد شروع کند و از هر ۱۰ نفر ۴ نفر گفته‌اند که تلاش‌هاي آنها برای تحول بيهوده بوده است. تقريباً ۷۰ درصد مديران قصد سرمايه‌گذاري در هوش مصنوعي، يادگيري ماشين و اتوماسيون را دارند، ولی فقط ۳۲ درصد قصد سرمايه‌گذاري بيشتر برای مشاهده بهتر فرايندهای سازمان خود را دارند. اين کتاب به شما کمک می‌کند در مسير تحول ديگيتال از جای مناسب شروع کنید و تلاش‌هاي نتيجه‌بخش بيشتری انجام دهید.

هیچ ندیده‌ای هنوز

انتشارات **راه‌پرداخت**

برای سفارش اینترنتی این کتاب به وبسایت انتشارات راه‌پرداخت مراجعه کنید

way2pay.shop

بانک‌های سنتی امروزه با تهدید بی‌سابقه‌ای از سوی بانک‌های رقیب مواجه هستند. پس چرا تعداد بیشتری از آنها بانک‌های رقیب خود را راه‌اندازی نمی‌کنند؟ اتفاقاً این کار انجام شده است! دو نمونه معروف در بانک‌های جی‌پی‌مورگان و RBS با سروصدای زیادی راه‌اندازی شدند، اما هر دو پس از کمتر از یک سال تعطیل شدند. با توجه به این موضوع، موفقیت بانک دیجیتال TMRW توسط UOB که در تایلند در سال ۲۰۱۹ و اندونزی در سال ۲۰۲۰ راه‌اندازی شد، شگفت‌انگیز است. دکتر «دنیس خو» که TMRW را ایجاد کرد، تفکر پشت طراحی این اقدام انقلابی را در این کتاب با ما به اشتراک می‌گذارد. در هر مرحله از راه، او و تیمش برای ساختن اولین بانک دیجیتال آسه‌آن با الگوهای تثبیت‌شده و خرد متعارف کلنجار رفتند. این کتاب مملو از تجزیه و تحلیل رؤیایی و راهنمایی‌های کاربردی است و نشان می‌دهد چگونه می‌توان این موفقیت را در تمام صنایع تکرار کرد. برای هر رهبر یا سازمانی که یک ابتکار دیجیتال بزرگ را شروع می‌کند، این کتاب مفید و کاربردی است. چیزی که این کتاب را بسیار ارزشمند می‌کند این است که توسط فردی تیزبین نوشته شده که «تحول دیجیتال» را در عمل پیاده کرده است.



کتاب راهبری تحول
دیجیتال با حمایت
شرکت فناپ منتشر
شده و ناشر اصلی
آن انتشارات مارشال
کاوندیش است

mc Marshall
Cavendish

ISBN 978-622-7702-70-5



۳۰۴ هزار تومان

انتشارات راه‌پرداخت

ناشر فناوری و نوآوری

way2pay.press