

بِسْمِ اللَّهِ
الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

۱

۳

۹

۸

بانگداری احساسی

اصلاح فرهنگ، بهره جویی از فین تک
و تبدیل بانک‌های خرد به برند



راه‌پرداخت

سرشناسه: بلاستروم دوننا Blomstrom Duena / عنوان و نام پدیدآور: Emotional Banking / مترجم:
مینا والی / مشخصات نشر: تهران: پردیس، ۱۳۹۸. مشخصات ظاهری: مس ۱۴/۵×۲۱/۵؛ ص ۲۳۲ /
شابک: ۹۷-۴-۷۱۸۴-۶۰۰-۹۷۸ / وضعیت فهرست نویسی: فیبا / یادداشت: عنوان اصلی: Emotional
.Banking: Fixing Culture, Leveraging FinTech, and Transforming Retail Banks Into Brands
/ موضوع: بانکداری / موضوع: پول- نوآوری / موضوع: فین تک / موضوع: فناوری / رده بندی کنگره: HG۱۸۷/۴
رده بندی دیویی: ۳۳۲/۴۰۴ / شماره کتابشناسی ملی: ۶۰۳۵۱۵۵

بانگداری احساسی

اصلاح فرهنگ، بهره‌جویی از فین‌تک
و تبدیل بانک‌های خرد به برند

نویسنده:

دوئنا بلامستروم

مترجم:

میناوالی



راه‌پرداخت

بانكدارى احساسى / ناشر: پردیس / نویسنده: دوئنا بلا مستروم / ویراستار محتوایی: قاسم سرافرازی /
ویراستار: یلدا شایسته‌فر / صفحه‌آرا: علیرضا کیوان / نوبت چاپ: اول ۱۳۹۸ / شمارگان: ۱۰۰۰ نسخه
/ شابک: ۹۷-۴-۷۱۸۴-۶۰۰-۹۷۸ / تمام حقوق این اثر محفوظ و متعلق به موسسه شبکه عصر
تراکنش (راه پرداخت) است / تلفن: ۰۲۱-۴۶۰۱۰۵۳۹ / دورنگار: ۸۹۷۸۴۹۰۲ / پست الکترونیک:
Way2Pay.ir / پایگاه اینترنتی: mediamanager.ir@gmail.com

فهرست

۱۷	فصل اول: رابطه بین خدمات مالی و فناوری
۳۹	فصل دوم: فین تک؛ روندها، بازیگران
۵۷	فصل سوم: محصولات در برابر لحظات پول
۷۹	فصل چهارم: ورود به دنیای واقعی؛ داستان‌هایی از تجربه‌های سرآمدان فین تک از محصولات بانکی
۱۰۷	فصل پنجم: بانکداری احساسی چیست؟
۱۲۵	فصل ششم: بانکداری دیجیتال مدرن از منظر تجربه احساسی
۱۴۱	فصل هفتم: بانک‌ها و برندها
۱۵۹	فصل هشتم: تغییرات فرهنگی به منظور ساختن یک برند
۱۷۳	فصل نهم: برنامه (ساخت یک صدا)
۱۸۵	فصل دهم: همه طراح هستند
۱۹۵	فصل یازدهم: راهنمای مبارزان کارآفرین درون‌سازمانی
۲۰۳	فصل دوازدهم: برنامه آن را واقعی بدانید
۲۱۳	نتیجه‌گیری

[یادداشت حامی کتاب]

با ورود فین تک به عرصه مالی دنیا و تحولاتی که در پی ظهور فین تک‌ها در نحوه انجام امور مالی کاربران پدید آمد، فین تک به بخش جدایی ناپذیری از زندگی روزمره ما بدل شده است. از دیدگاه کلی، هرگونه نوآوری که چگونگی انجام تراکنش مالی را تسهیل کند، می‌توان آن را فین تک اطلاق کرد.

خدمات مالی مبتنی بر فناوری، در جای جای این جهان پهناور و به صورت گسترده ارائه می‌شود. فناوری طیف وسیعی از خدمات پولی و مالی را دربر می‌گیرد که ساده‌ترین مثال آن انجام تراکنش با استفاده از گوشی‌های هوشمند است. نقد کردن چک، دریافت اعتبار به صورت غیر حضوری، جذب سرمایه و مدیریت سرمایه‌گذاری، ارائه خدمات بیمه‌ای بدون حضور در شرکت بیمه و... خدماتی هستند که بی‌نیاز از مراجعه کاربر به مکانی خاص، به لطف تسهیلات ایجاد شده توسط فین تک امکان پذیر شده است. بر اساس آمارهای موجود، یک سوم کاربران دنیای فناوری، حداقل از دو سرویس فین تک استفاده می‌کنند و خدمات فین تک برای آنها به بخش مهمی از زندگی تبدیل شده است.

توصیف تأثیرات عمیقی که فین تک بر بانکداری، تجارت، سرمایه‌گذاری و انواع مفاهیم مالی و اعتباری گذاشته است، جز با واژه ساختار شکن قابل بیان نیست. تحولی که فین تک به ویژه در بانکداری ایجاد کرده، بانک‌ها را بر آن داشته تا در این عرصه رقابتی،

به طرق گوناگون در جذب مشتری و نگهداشت او بکوشند. در این مسیر، مطالعات و بررسی‌های همه‌جانبه انجام شده و در حال انجام است.

تأثیر متقابلی که بانک و مشتری بر یکدیگر می‌توانند داشته باشند، زمینه را برای تحقیق در عرصه‌های مختلف و توصیه به بهبود روابط بین مشتری و بانک فراهم کرده است. بانکداری احساسی یکی از آن مقوله‌هاست که رابطه مشتری و بانک را از دیدگاهی دیگر - و نه لزوماً مطلوب و خوشایند بانک‌ها - بررسی می‌کند.

مشتری، اصلی‌ترین سرمایه بانک است. از یک طرف، بخشی از منابع بانک را تأمین می‌کند و از طرف دیگر از خدمات و سرویس‌های بانک استفاده می‌کند. با توجه به تغییر و تحولاتی که در بانکداری پدید آمده، حفظ مشتری و جلب رضایت وی برای بانک‌ها اهمیت ویژه‌ای دارد.

بانکداری احساسی به این امر می‌پردازد که چگونه از رضایت مشتری مراقبت شود و بانک‌ها برای حفظ مشتری و مشتری‌مداری، بر چه مواردی حساس باشند. بنابراین، بانک‌ها با توجه به تحولات رخ داده در صنعت بانکداری، باید قادر به پیش‌بینی تغییر و تحولاتی که فناوری بر آنها تحمیل می‌کند، باشند تا از مخدوش شدن برندشان پیشگیری کرده و نام برندشان را حفظ کنند تا آن‌ها حس متقابل لازم برای وفاداری مشتری از دست نرود.

وقتی صحبت از فین‌تک به میان می‌آید، ارتباط مشتری با بانک به حداقل رسیده و این حس تعلق می‌تواند کمرنگ شود؛ چراکه «از دل برود، هر آن که از دیده برفت». باید دریافت که با چه

ابزارهایی می‌توان مشتری را راضی و وفادار نگه داشت و او را حفظ کرد. برای ساختن یک برند ضروری است که یک پیوند احساسی مثبت ساخته شود تا حس شخصی بودن را القا کند؛ چیزی که روش‌های قدیمی تبلیغات از انجام آن عاجزند. شبکه‌های اجتماعی حس صمیمیت بیشتری دارند و برندهای خوب این موضوع را بلافاصله حس کرده و بر آن متمرکز شدند.

بانک‌ها باید برای بهبود، به برند تبدیل شوند. برندها سخت کار می‌کنند تا جزئی از اساس مشتریان خود به‌شمار آیند. آیا بانک‌ها می‌توانند از آنچه در حال حاضر هستند، فراتر روند؟ اغلب برندها عمیقاً در باب حفظ مشتریان دغدغه دارند. بانک‌ها چگونه؟ در فضای جدید، برای تبدیل یک بانک به برند در دنیای دیجیتال، ابتدا باید توجه کرد که حس مردم نسبت به پول‌شان چیست. حس پول خوب یا حس پول بد چیست؟

لحظات پولی بد

پرداخت قبض: تجربه‌ای اضطراب‌زا برای غالب افراد جامعه. **وام‌ها:** با وجود آنکه سواد مالی، آنچنان که باید، در نظام‌های آموزشی سراسر دنیا گنجانده نشده است، با این حال اغلب مردم می‌دانند که بدهی بد است و از این رو، درخواست وام برای بسیاری از آنان تجربه‌ای سخت و آزاردهنده است.

تعاملات دیجیتال ناموفق: در بانکداری دیجیتال، برای بانک‌هایی که سعی در حفظ مشتری دارند، اخلال در کار مشتری به دلیل ضعف فناوری بسیار سخت و ناراحت‌کننده است و بر بردشان تأثیری منفی بر جای می‌گذارد، به‌ویژه اگر شکست در عملیات دیجیتال، مشتری را به حضور در شعبه بکشاند؛ همان کاری که سعی در پرهیز از انجام آن داشته است. در دسترس نبودن اطلاعات: نبود امکان دسترسی به داده‌ها (داده‌های حساب، درخواست باقی‌مانده حساب، انجام تراکنشی خاص یا حتی موقعیت مالی شخص در حساب‌های گوناگون او) که به صورت کلی یا جزئی رخ دهد، می‌تواند دلیلی برای ناامیدی و نارضایتی مشتری محسوب شود.

تاخیر در انجام خدمات: یعنی تراکنش‌هایی که برای اجرا به زمان زیادی نیاز دارند. امنیت پایین: هر تجربه‌ای که مشتری را نگران امنیت اطلاعاتش کند، به شدت منفی است. نرخ‌ها: افزایش سود و وام‌های اعطایی، نرخ بالای انواع خدمات و... همگی به نارضایتی مشتری منجر می‌شود، به‌ویژه آنکه این افزایش به صورت ناگهانی صورت پذیرد.

لحظات پولی خوب

خرید: چنانچه خرید از روی اختیار و هزینه آن قابل تأمین باشد، جزء تجربه‌های مالی خوب است، در مقابل اگر این خرید اعتباری باشد، می‌تواند به یک تجربه مالی بد تبدیل شود.

پس انداز: برای خریدهایی که قرار است در آینده انجام شود، پس انداز تجربه خوشایندی به حساب می‌آید. اپلیکیشن‌های پس انداز پنهان که به مرور و بدون اطلاع مشتری برای او پس انداز می‌کنند، بسیار محبوب هستند و آن زمان که به دست مشتری می‌رسند به شدت رضایت‌بخش می‌شوند. رهن‌ها: فرایند مالی که در نهایت به خرید خانه منجر شود، پیوند احساسی بسیار قوی ایجاد می‌کند.

پیشنهادها: پیشنهادها چنانچه در چارچوبی قرار گیرند که مشتری به سودآوری آنها اعتماد کند، مشتری را بسیار سپاسگزار خواهند کرد و به بانکی که این پیشنهادها را ارائه کرده، به‌عنوان مشاوره قابل اعتماد نگاه می‌کند، زیرا باعث شده ضمن حفظ پول او، سود هم به دست آورد. خوب فکر کردن در قالب این مفاهیم و اصطلاحات است که تجربه‌های خوب را افزایش و تجربه‌های بد را کاهش می‌دهد. این امر باعث می‌شود که طراحان محصول احساسات انسانی را بکاوند و وجوه مثبت را تقویت و وجوه منفی را کاهش دهند. کاری که برندهای واقعی حین طراحی محصولاتشان همواره به آن می‌اندیشند.

موضوع دیگری که به تبدیل بانک به برند می‌انجامد، مشتری‌مداری با استفاده از مفهوم غافلگیری و خشنودی است. غافلگیری و خشنودی تنها بخشی از اموری است که بانک‌ها باید برای خلق تجربه‌های مثبت برای مشتریان به کار گیرند و این راهی است برای حداکثر کردن موارد خوب و حداقل کردن موارد بد.

بانکداری احساسی می‌کوشد فرهنگ بانکداری را به گونه‌ای تغییر دهد که بانک‌ها عمیقاً بر تبدیل شدن به برندهایی که قادرند احساسات مشتریان را درک کنند و آنها را راضی نگه دارند، متمرکز شوند و در این مسیر سرمایه‌گذاری کنند.

بانکداران نباید برندسازی را با بازاریابی اشتباه بگیرند. با وجود آنکه این دو مفهوم کاملاً از هم جدا نیستند، بازاریابی یک بخش جزئی از برندسازی است و مطمئناً مسئولیت برند به صورت انحصاری با بازاریابی نیست. در واقع این مسئولیت بر عهده تک‌تک افراد سازمان است.

تحقیقات نشان می‌دهد که مردم حین شکل‌دهی به یک رابطه با یک برند، همان احساسی را دارند که حین شکل‌دهی یک رابطه با یک فرد دیگر دارند. به عبارت دیگر، به همان ترتیب که عاشق می‌شوند، عاشق برندها نیز می‌شوند. دلیل اصلی مشابهت روابط انسانی با روابطی که بین برند و انسان‌ها شکل می‌گیرد، آن است که در اینجا نیز پذیرش و انگیزه‌های فعالی وجود دارد، این انتظار که بتوان موارد جدیدی را کشف کرد و پیش رفت، اساس کسب و کار است. این پذیرش و انگیزه فعال باید در بانک‌ها به وجود آید، زیرا می‌تواند ارزش‌آلایی برای ایجاد رابطه داشته باشد. تبلیغات قوی امری لازم است، اما برای ساخت یک برند محبوب کافی نیست. توانایی ارائه محصولات با سطح کیفیت عالی و معنادار و جایگزین کردن محصولات نوآورانه با لحظات پولی که بانکداران سنتی فراهم آورده‌اند، بخش دیگری از این معادله است.

طول انتظار صف تلفنی و موسیقی که در زمان انتظار پخش می‌شود، برندسازی است.

فرش های شعبه، کلماتی که برای پاسخ به مشتری انتخاب می شود و... همه برندسازی است. بعضی از برندها با پیوند ۲۴ ساعته در ۷ روز هفته و در هر روز سال با مشتریان شان، با کمک رسانه های اجتماعی، فناوری های دیجیتالی و راهبردهای همه جانبه، به عناصری حاضر در همه جا تبدیل شده اند، به گونه ای که مردم خود را در پرتو برندهایی که به آنها وفادارند، می بینند. حمایت احساسی از یک برند برای مشتریان به شدت مهم است.

به نظر می رسد که فرهنگ بانک هاشیبه سایر سازمان ها نیست. برای اینکه مشتری را در محوریت عملیات قرار داده و به یک برند تبدیل شوند تا بازی رابطه را ببرند، باید به تحولات جدید بپردازند و به مردم اطمینان خاطر دهند که دانش، اشتیاق و شجاعت لازم را دارا هستند و اگر می خواهند از فرصت هایی که فناوری برایشان ایجاد کرده، استفاده کنند، باید از زبان واقعی استفاده کنند.

ارتباط مشتری با بانک از منظری نو که کمتر به آن پرداخته شده است، یعنی ورود «احساس» به عرصه این ارتباط، شرکت توسعه خدمات الکترونیکی آدونیس را بر آن داشت تا با انتخاب موضوع «بانکداری احساسی»، به تقویت این نگاه بپردازد و بانک ها را ترغیب کند که در برقراری ارتباط با مشتریان خود، نیم نگاهی نیز به این مقوله داشته باشند. امید است مفید و موثر واقع شود.

محمدعلی گوگانی

مدیرعامل شرکت آدونیس

بخش اول

بانک‌های امروز



فصل اول
رابطه بین خدمات مالی و فناوری



فین تک چیست؟

وقتی با ویراستاران و مشاورانم درباره این فصل بحث می‌کردم، در ابتدا اضافه کردن این بخش به کتاب خیلی موجه به نظر نمی‌آمد. مخاطبان این کتاب طیف وسیعی نیستند و خیلی بعید است که کسی که خارج از دایره فناوری و امور مالی مشغول به کار است، یک روز در هواپیما این کتاب را در دست بگیرد و با تصاویرش سرگرم شود.

از طرف دیگر شاید برای کسانی که در زمینه امور مالی و فناوری فعال هستند نیز نیازی به شرح کامل مفاهیم رایج این حوزه‌ها نباشد. قصد این کتاب هم این نیست که مثل یک تکلیف مدرسه در اقدامی خسته‌کننده کل بانکداری و فناوری‌های موجود در آن را توصیف کند.

با این وجود من در طول سال‌های اخیر فعالیتیم در صنعت بانکداری و فناوری عمیقاً فهمیده‌ام که زبان خیلی مهم است و مادر یک فعالیت دسته‌جمعی با دخیل کردن ابهام، تقریب، نشانه‌های اختصاری و نیازی عجیب به پرطمطراق بودن، آن را پیچیده و برای ارتباطات موثر بی‌فایده کرده‌ایم. برای اینکه از کج فهمی احتمالی از مفاهیمی که در این کتاب گنجانده‌ام جلوگیری کنم مایلم تعدادی از اصطلاحات کلیدی را به روشنی تعریف کنم.

باید این را خاطر نشان کنم که برای تعریف این اصطلاحات از متون مرجعی استفاده نکرده‌ام، بلکه این تعاریف بیشتر تعاریف شخصی هستند، با اینکه اهمیت این اصطلاحات کم نیست؛ اما در هیچ کتاب راهنمایی تعریفی برای این کلمات وجود ندارد.

اول از همه از واژه «بانکداری» شروع کنیم، هر جای کتاب که واژه بانکداری را به کار بردم، منظورم «بانکداری خرد» است. با تمرکز بر اینکه چگونه روش‌های بانکداری احساسی در نهایت بر رابطه با مشتری تمرکز می‌کنند، در این کتاب هیچ مطلبی مرتبط با سایر حوزه‌های بانکداری مانند بانکداری سرمایه‌گذاری یا شرکتی وجود نخواهد داشت و بحث ما محدود به «بانکداری روزمره» است؛ مواردی نظیر حساب‌های جاری، کارت‌ها و پرداخت‌ها، پس‌انداز، حساب سرمایه‌گذاری، رهن و بانکداری در زمینه کسب‌وکارهای کوچک.

همچنین در اغلب بخش‌های کتاب جایی که از فناوری‌هایی می‌گوییم که به رابطه بین بانک و مشتریان کمک می‌کنند تمرکزمان روی وضعیت فعلی و همچنین بهبود فرآیند بانکداری و اهرم‌های تغییر آن است. جایی از این کتاب به‌طور عمیق به‌بک‌اند یعنی مجموعه کاملی از

سیستم‌های نرم‌افزاری و زیرساخت‌هایی که فعالیت‌های فناوری اطلاعاتی بانک را می‌سازند نمی‌پردازیم. فرانت‌اند شامل تمام اپلیکیشن‌ها، ویجت‌ها و برنامه‌هایی است که هر نوع تجربه مشتری در امور بانکی را ایجاد می‌کند؛ اموری که بانک با کانال‌های مختلفی مثل خودپرداز، تلفن، شعبه و البته امروز بیشتر از طریق کانال‌های دیجیتال آنلاین و موبایل برای مشتریان فراهم می‌کند.

بخش زیادی از کارهای فین‌تک بر فرانت‌اند متمرکز است. ما می‌توانیم فین‌تک (مخفنی که برای Financial Technology به کار می‌رود) را به عنوان هر نوعی از فناوری که به کارکرد بخش مالی کمک می‌کند به کار ببریم و حتی می‌توانیم ادعا کنیم سابقه آن به زمان‌های قدیمی که هر نوعی از کامپیوتر - یا حتی تلفن - در صنعت بانکداری به کار برده شده است، برمی‌گردد، اما در حقیقت با این کار واژه فین‌تک را به گستره‌ای بسیار بیش از آنچه در سال‌های اخیر از آن یاد می‌شود، تعمیم داده‌ایم.

بعضی‌ها حتی معتقدند که نخستین شرکت حوزه فین‌تک، خبرگزاری رویترز بود که اواسط قرن نوزدهم از فناوری حمل و نقل موجود در آن زمانه (یعنی کبوترهای نامه‌بر) برای انتقال خبرهای مالی بین پاریس و برلین استفاده می‌کرد. اما سابقه این ترمنولوژی کمتر از ۱۲-۱۰ سال است و از آن زمان تاکنون به صورت چتری برای دربرگرفتن و اشاره به مجموعه فعالیت‌های «بانکداری آنلاین»، «بانکداری موبایلی» و «بانکداری دیجیتال» به کار می‌رود که در ابتدا به طور انحصاری به فناوری‌هایی که توسعه‌دهندگان مستقل - بیشتر استارت‌آپ‌ها - به بانک‌ها یا مشتریان ارائه می‌دادند، اطلاق می‌شد.

از نظر برخی فین‌تک مختص استارت‌آپ‌های ارائه‌دهنده خدمات فناورانه به دنیای خدمات مالی است، همان‌طور که من در این پست و بلاگی به آن اشاره کردم:

همه فین‌تک هستند، فراموشش کن

پست شده در ۳ مارس ۲۰۱۷ توسط دوئنا بلا مستروم

بسیار خوب، اعتراف می‌کنم: من وسواس بسیار بالایی در مورد اصطلاحات دارم و برای چیزی

که تنها می‌تواند BS خوانده شود تحمل بسیار پایینی دارم، آنقدر که مجبورم از آنچه در مورد اصطلاح فین تک آزارم می‌دهد، پرده بردارم.

من پیش از این هم در این باره نوشته بودم؛ در دوره‌های ماقبل که سال‌های فین تک‌ی بودند - ۲۰۱۵! - دلخوری من آن زمان کمتر بود و مثل حالا این قدر شدید آزرده خاطر نبودم.

بگذارید کمی صریح باشم: صنعت ما پر شده است از مبتدی‌ها و بگذارید فقط بگویم که این اولین اصطلاحی نیست که به ذهنم می‌رسد. می‌توان گفت این روزها آنقدر فین تک به اوج خود رسیده است که اگر به هر راننده تاکسی لندنی بگویید که در فین تک فعالی، بی ادبانه می‌گوید: «آها خب، این روزا خیلی مهم شده.»

این موج از تازه‌واردان نظرات جدیدی دارند که قطعاً می‌تواند در حکم تزریق «خون تازه» بر پیکره فین تک، مفید و ضروری باشد، اما بعضی از آنها نسبت به فین تک‌ی بودنشان بسیار جزم‌اندیش و مدعی هستند تا جایی که اگر بخواهید در فین تک‌ی بودنشان شک کنید، بسیار آتشین مزاج برخورد می‌کنند.

حالا نظر من، نه به عنوان فین تک‌ی ترین عضو، بلکه به عنوان کسی که از این تازه‌واردان فین تک‌ی تر است این است:

فین تک یک اصطلاح بسیار گسترده است که به تمام فناوری‌های مالی اطلاق می‌شود و شما نمی‌توانید آن را در حد استارت‌آپ‌های کوچک، جمع و جور و نوآورانه محدود کنید. فراموشش کنید.

اگر منصف باشیم، این اظهار نظری غیر خودخواهانه برای صنعت است و حتی برخلاف لذت گناه‌آلود تازه کشف شده من است که در این ماه‌ها اجازه داده در رویدادهای متنوع صنعت از کنفرانس‌ها گرفته تا میهمانی‌ها و جشن‌های اهدای جایزه حضور پیدا کنم و از خشم دیگر میهمان‌ها لذت ببرم زمانی که با خونسردی تمام استدلال‌هایشان در دفاع از ادعاهای بالا را نمی‌پذیرفتم.

اغلب این گفت‌وگوها صورتی مانند زیر دارند:

«دوئنا اما تو باید با این موافق باشی، هر شرکت فعال در این صنعت نمی‌تواند فین تک نامیده شود، تنها استارت‌آپ‌ها این حق را دارند، بقیه باید بی خیال این عنوان شوند!»

«نه، این فقط محدود به استارت‌آپ نمی‌شود تمام فناوری‌های مالی را در بر می‌گیرد.»

«آه بی خیال، منظورت که اون کله گنده ها نیست.»

«بله، مادامی که آنها به فناوری های مالی فکر کردند، آن را شکل دادند و به کار گرفتند.»

«نه، منظورم شرکت هایی مثل FIS یا تمنوس یا چیزهایی مثل اون هاست.»

«بله می فهمم، شرکت های فین تک.»

«احمقانه ست!»

«این طور نیست، در واقع مساله فقط فین تک نیست؛ بلکه این شرکت ها به طور کلی از نمونه های

خوب این روزها هستند، بررسی کنید ببینید اغلب این شرکت های بزرگ چه چیزهایی در سبد

خود دارند یا چه چیزهایی را در فینوویت به نمایش می گذارند یا مثال هایی از این قبیل.»

«باشه این روی خیال، آنها احتمالا به این مرحله رسیده اند، احتمالا آنها تازه فین تک شده اند.»

«نه، آنها همیشه فین تک بوده اند. خیلی قبل تر از اغلب شرکت ها.»

«خیلی خوب، آنها شرکت های تولید محصولات فناورانه هستند، اما درباره شرکت های

مشاوری که به خودشان فین تک می گویند چه؟»

«بله، آنها هم همین طور هستند.»

«چی؟!؟»

«من هم مثل تو خیلی علاقه ای به این شرکت ها ندارم، این شرکت ها برای فین تک شدن خیلی

دیر شروع کردند و من هم ادعا نمی کنم که آنها لزوما دارند توصیه های فین تکی ارزشمندی را

می فروشند، اما به هر حال آنها هم فین تک هستند.»

«خب این غیر قابل قبول است، لابد بعدش می خواهی ادعا کنی بانک ها هم فین تک هستند.»

«آنها قدیمی های فین تک هستند. به نظرت چه کسانی برای اولین بار بک اند و فرانت اند همه

کارهای دیجیتال را ایجاد کردند؟»

«چی؟ من فکر می کردم تو از بانک ها متنفری!»

«اشتباه فکر کردی. من آنقدر بانک ها را دوست دارم که آرزو مند درست کار کردنشان

هستم...»

«خب پس «ما» چی هستیم آن وقت؟!؟»

«تأمین کنندگان فین تک.»

و مدام این انزجار تکرار می شود. حالا که من دارم این متن را منتشر می کنم، احتمالا دارم شانسی

بر خورداری از چنین سرگرمی‌هایی را برای خودم کمتر می‌کنم و (حتی) از این به بعد بیشتر در معرض نگاه‌های چپ‌چپ خواهم بود، اما می‌ارزد به اینکه تلاش کنم و این تفکر جز می‌را که «فین تک تنها استارت‌آپ‌ها هستند» و بخشی از این صنعت دچارش است را متوقف کنم. نکته دیگری هم هست به نام «طرفین». ذهنیت «ما» در مقابل «آنها» که در باره خدمات مالی بین ارائه‌دهندگان و بانک‌ها وجود دارد باید یکسان باشد.

صنعت دیگری را نام ببرید که در آن نوآوری مورد انتظار مشتری در فناوری به دلیل واکنش کند اعضای اصلی بیشتر از بیرون از صنعت تامین می‌شود و در نتیجه اکوسیستمی از استارت‌آپ‌ها و خالقان فناوری با رشد سریع پدید آمده است که راه‌حل‌هایشان را با نشان دادن اینکه چه کار سختی انجام می‌دهند، به خدمات‌دهندگان آن صنعت می‌فروشند.

ما در حال حاضر در صنعت خودمان چنین بحث‌های متناقضی داریم که در نتیجه آن مکالمات موجود در این اکوسیستم بیش از آنکه انگیزه‌بخش باشد بیشتر انبوهی از کلمات مدروز است.

شما چه کهنه سربازی در فین تک باشید و چه یک آماتور که به تازگی بعد از جست‌وجوی واژه فین تک در گوگل قصد دارید در باره آن اظهار نظر کنید، نمی‌توانید منکر این شوید که مادر حال حاضر در لحظه خاص و ویژه‌ای از بازار قرار داریم که پویایی منحصر به فردی دارد. در این موقعیت بهتر است به جای اینکه انگشت اتهام به سمت یکدیگر بگیریم پل ارتباطی در صنعت بسازیم.

سنگ بنای بانکداری احساسی آن بخشی است که می‌گوید: «خودت باش». این مفهوم خود واضح و گویاست و در حالی که بانک‌ها برای اینکه این مفهوم را به معنای واقعی عملی کنند مسیر دشواری پیش رو دارند، در عوض ارائه‌دهندگان خدمات به نوبه خود در مقابل صنعت این مسئولیت را دارند که اصطلاحات بی‌معنی و ایده‌های ثابت‌شان را پرورش ندهند و آن را به هیولایی که ادعا می‌کنند در حال مبارزه با آن هستند تبدیل نکنند.

در نهایت اینکه برای من «وجود فین تک» تنها یک اصطلاح نیست؛ بلکه نیازی جدی به حفظ این بنا و بهتر کردن خدمات مالی برای مشتریان است و از هر کسسی با ذکاوت و اشتیاق بالا استقبال می‌شود.

بانک‌ها از چه وقت دیجیتال شدند

فین تک به هیچ وجه تنها محدود به کانال‌های دیجیتال نیست و بیشتر گزاره‌هایی که می‌شنویم درباره این است که بانکداری از چه زمانی به فین تک نیاز پیدا کرد؟ با اینکه بانکداری دیجیتال به طور موثر از دهه ۱۹۸۰ آغاز شده (اغلب از بانک نیویورک سیتی و بانک اسکاتلند به عنوان نخستین بانک‌هایی یاد می‌شود که مفهوم «بانک در خانه» را آزموده‌اند)، اما از آن سال‌ها باید با یک دور تند تا اوایل دهه ۲۰۰۰ جلو بیاییم تا شکلی معنادار از بانکداری دیجیتال را ببینیم، در این زمان با اینکه اغلب بانک‌ها وبسایت داشتند اما وبسایت‌هایشان، وبسایت‌هایی استاتیک بود با کارکردهایی محدود تحت عنوان بانکداری آنلاین و این شرایط تا مدت‌ها بعد هم تغییری نکرد و در دوران پس از ۲۰۱۲ بود که اپلیکیشن‌های بانکداری موبایلی رایج شدند. برای آنکه برخی محرک‌های خلق چنین صنعتی را که اکنون بیش از میلیاردها در آن سرمایه‌گذاری شده، بشناسیم، در نظر بگیرید که تا اواسط دهه اول هزاره دوم، اکثریت بسیار بزرگی از خدمات بانکی همراه و آنلاین توسط بخش‌های فناوری اطلاعات خود بانک‌ها و به صورت دیکته شده از طرف سازمان ایجاد شده بود، در حالی که همان موقع فناوری به سرعت در پیرامون آنها در حال گسترش بود و هرچه بیشتر در زندگی مشتریان ریشه می‌دواند و توقعات آنها را بالا می‌برد و شکافی را بین آنچه آنها در جاهای دیگر می‌دیدند و آنچه از ارائه‌دهندگان خدمات مالی خود دریافت می‌کردند، برایشان نشان می‌داد.

این شکاف فقط تعداد کمی از اولین بنیان‌گذاران فین تک را تحریک کرد تا محصولات جدید و هیجان‌انگیز ارائه کنند که آخرین پیشرفت‌های فناوری را به نمایش بگذارد. آنها تلاش کردند برای این محصولات، در اغلب بخش‌ها بازاریابی کنند و حداقل ابتدا این کار را به طور مستقیم برای مشتری به شیوه طراحی بازی‌های «B2C» انجام دهند تا برای مشتریان معمولی «لحظه ارزشمند» بهتری فراهم کنند.

برای اینکه متوجه شویم این پیشگامان تا چه حد آینده‌نگر بوده‌اند، باید به یاد آوریم که حتی تا سال‌های ۲۰۰۹-۲۰۰۸ نیز در صنعت مان، چشم‌اندازی عریان داشتیم؛ اغلب بانک‌ها تنها یک وبسایت آنلاین داشتند که عملاً کاتالوگ‌های محصولی ایستا و با طراحی باکلاس بودند و هیچ اپلیکیشن موبایلی در کار نبود، در حالی که همان موقع بازار اپلیکیشن‌های موبایلی در

حال اوج گرفتن بود.

فضای گفتمانی محدود بود به تعداد زیادی - و بدون شک درخشانی - از مفسران و نویسنده‌ها و همچنین شرکت‌های بزرگ تحلیلی که مشغول تولید گزارش‌هایی خیلی کلی در باب خدمات مشتریان بودند و اغلب تعامل شعبه‌ای را مطالعه می‌کردند و از سوی دیگر، بخش بسیار اندکی از توقعات مشتریان در خدمات دیجیتال برآورده می‌شد.

بخش عمده‌ای از این صنعت یک دوره کوتاهی درگیر بحث «دیجیتالی شدن یا شعبه» شده بودند و هنوز هم زمزمه‌هایی از این بحث‌ها ممکن است به گوش برسد. به کمک محبوبیت شبه‌آیینی کتاب‌هایی مانند «بانک ۲.۰»، چگونگی رفتار مشتری و فناوری آینده خدمات مالی را تغییر خواهد داد» از «برت کینگ» و چند سال بعد از آن کتاب «کریس اسکینر» با نام «بانک دیجیتال» تمرکز بحث‌ها روی این موضوع رفت که آیا شعبه‌ها تحت این نظم جدید دنیای دیجیتال باقی خواهند ماند یا نه، و هنوز به اواخر ۲۰۱۵ نرسیده بودیم که به نظر رسید همگی باید این را بپذیریم که آنچه در نهایت اتفاق می‌افتد، یک همزیستی دائمی بین محیط فیزیکی و محیط دیجیتال است.

این سال‌ها در صنعت بحث شبه‌مذهبی دیگری هم رواج داشت و آن این بود که آیا در نهایت فین تک غلبه خواهد کرد یا بانک‌ها.

با توجه به اینکه اولین محصولات فین تک همچون «وساب»، «مینت» یا «بانک سیمپل»، همان‌طور که پیش‌تر هم گفتیم، از همان ابتدا به صورت مستقیم برای مشتری و نیازهای او طراحی و بازاریابی شده بود، اما اتفاقی که افتاد این بود که ناگهان خدمات مالی مردمی شد؛ کاری که بالقوه توسط شرکت‌های فناوری چالشی انجام می‌شود. این اتفاق این تصور را در ذهن خیلی‌ها برانگیخت که فناوری به خودی خود تهدیدی برای صنعت به شمار می‌آید.

در واقع اگر در ویکی‌پدیا واژه «فین تک» را جست‌وجو کنید، بحث تهدید برای صنعت در اولین جمله تعریف فین تک نیز گنجانده شده است:

«فین تک یک فناوری و نوآوری جدید است که درصدد رقابت با روش‌های مالی سنتی در ارائه خدمات مالی است. استفاده از گوشی‌های هوشمند برای خدمات بانکی و سرمایه‌گذاری نمونه‌هایی از فناوری‌هایی است که می‌کوشند خدمات مالی را هرچه بیشتر در دسترس عموم قرار دهند.»

تعجیبی هم ندارد، بانک‌های زیادی این را نمی‌پذیرفتند که استارت‌آپ‌های کوچک فین‌تک می‌توانند سهم آنها را غصب کنند و آن لحظه کداک‌شان را موجب شوند و واقعاً هم تا همین چند سال پیش که انواع دیگری از تغییرات، آشکار و اجتناب‌ناپذیر شدند، این اتفاق نیفتاد تا اینکه بعد از آن بانک‌ها شروع کردند به واکنش نشان دادن و تلاش‌هایشان را برای تحقق مشتری‌مداری به بیش از آن چیزی که سال‌ها تنها در حرف به‌عنوان استراتژی اصلی خود بیان می‌کردند، گسترش دادند.

در نهایت این تغییرات که به نظر می‌رسید تهدید کافی برای ایجاد انگیزه برای اقدام معنادار بانک‌ها است، به‌طور عمده مربوط به رشد غول‌های گوناگون فناوری و اینترنت بود که حتی تا همین چند سال پیش هم وجود نداشتند و تغییرات اجباری در قانون‌گذاری‌هایی را مجاز ساخت که بر اساس انتظارات مشتریان در قبال داده‌هایشان و دسترسی به خدمات مالی‌شان به وجود آمده بود (نظیر قانون PSD2 در اروپا).

طی دو سال گذشته به استثنای محدود بازارهایی مانند انگلیس که تغییرات در قانون‌گذاری مشوق ایجاد بانک‌هایی جدید شدند، بسیاری - اگرچه نه اکثریت - از استارت‌آپ‌های فین‌تکی که ابتدا خودشان را به‌عنوان رقیب معرفی کرده بودند، رویکرد خود را به سمت مدل‌های B2B تغییر دادند یا شرکت‌های خود را به بانک‌ها فروختند (مانند سیمپل و BBVA) یا با آنها شریک شدند (مانند موون و بانک تی‌دی) تا تامین‌کننده فناوری و محصولات بخش فرانت‌اند برای آنها باشند و به این ترتیب بحث از نگاه به فین‌تک به‌عنوان رقیب، به تسهیل‌گر تغییر کرد.

اندک صنایعی هستند که قادرند به چنان توسعه سریعی و انفجاری که فین‌تک بدان دست یافت، دست پیدا کنند.

شاید بهترین شاخص برای این ادعای فین‌نوویت باشد - کنفرانسی که در آن محصولات نوآورانه جدید طی ارائه‌های هفت دقیقه‌ای نمایش داده می‌شود - که تا سال ۲۰۰۷ که به اندازه کافی در این بازار محصولی تولید نشده بود، رویدادی برگزار نکرد، اما بین سال‌های ۲۰۱۴ تا ۲۰۱۶ سالانه چهار پنج رویداد فین‌نوویت با دموهای بیشتر و افزایش روزافزون مخاطبان برگزار شد، در کنار این رویدادها کنفرانس و رویداد فین‌تکی دیگر نیز برگزار می‌شد.

تا این زمان تنها اروپا حدود ۱/۵ میلیارد پوند در فین‌تک سرمایه‌گذاری کرد و تعدادی از

دولت‌ها اقداماتی را در این زمینه شروع و علاقه و حمایت‌شان را از این موضوع اعلام کردند و در سال ۲۰۱۷ حجم سرمایه‌گذاری بریتانیا به تنهایی به مقدار ۱/۵ میلیارد پوند رسید.

جویندگان طلای فین تک و جایگزین‌های بانکی

پست‌شده در اول ژوئن ۲۰۱۵ توسط دوئنا بلا مستروم

اگر یک گام به عقب برگردیم و به آنچه در دو سه سال گذشته اتفاق افتاده نگاهی بیندازیم، دلایلی برای خوش‌حال بودن می‌بینیم. ما به شدت ادعا می‌کردیم که بانکداری به شکلی که می‌شناسیم مانند صنعت ضبط موسیقی، در حال محو شدن است؛ موضوعی که توسط «دیو بیرچ» در رویداد «بارکمپ بنکز» به آن اشاره شده بود و کریس اسکینر و برت کینگ نیز هشدار واقعه مشابهی را داده بودند.

در دوره وزمانه‌ای که بزرگ‌ترین تشریفاتی که در اختیار مشتری قرار می‌گرفت، نمودارهای دایره‌ای هزینه‌ها بود، ما به خاطر این ادعایمان متوهم به نظر می‌آمدیم. اکنون نگاه کنید که ما چگونه در حال تغییر و ام‌دهی، پرداخت، انتقال پول، ارزش و نهایتاً تجربه‌های بانکداری هستیم. برای من BE (جایگزین‌های بانکی) شامل هر چیزی می‌شود که ۱۰ سال پیش یک بانک نبود و هنوز هم به مشتریان خدمات می‌دهد (نوع نگاه ما به هر چیزی شبیه بانکداران و مشاوران گران‌قیمت نخواهد شد، حتی اگر در جای ممکن از کلمات اختصاری استفاده نکنیم).

تعداد اندکی بانک‌های واقعی در این مسیر موفق شدند مانند «ام‌بانک» و «نئو بانک‌هایی مانند «سیمپل» و «موون»، نیر بانک‌هایی^۱ مانند بیمه‌گرها و سایت‌های مقایسه‌ای که با بازی «ما پول شما را چنان آسان انتقال می‌دهیم که با بانک تفاوتی نداشته باشد» در حال وارد شدن هستند؛ بانک‌های چالش‌گری که با یک توفان تکان‌دهنده تجربه بانکداری را متحول می‌کنند.

در سال گذشته در مورد چیزی به جز جویندگان طلای فین تک صحبت نکرده‌ایم.

چقدر هزینه شده و چقدر بیشتر آماده خرج کردن است، چقدر مرکز رشد می‌توانیم بسازیم تا بهترین محصول را تولید کنیم. همه ما به صورت غریزی می‌دانیم که این یک حباب است، اگرچه

از نوع کلاسیک نیست، یکی از تخم مرغ‌های تقسیم شده در انبوه سبدهای شکسته. کسی به چیزی از اعماق قلبش ایمان ندارد و این در اعداد آشکار است. انتظار نمی‌رود BE ها سرمایه چندانی کسب کنند مثالش هم بانک پیشرو و چالشگر اروپایی «مونیز» است (بارکوردشکنی موجود در جذب سرمایه در این دسته که مربوط به بانک سیمپل با ۱۱۷ میلیون دلار است) حتی ریپل تازه وارد در راند آخر ۲۸ میلیون پوند ناقابل به خانه برد. البته مثال نغزهای شناخته شده‌ای هم وجود دارند، مانند موفقیت‌های لندینگ کلاب و اسکوتر و دو استارت آپ میلیارد دلاری ترنسفر و ایزو فاندینگ سیرکل، ولی حتی همین موفقیت‌ها هم با نگاه به آینده موفقیت‌های حداقلی است.

به هیچ وجه ادعا نمی‌کنم که چرخه‌های سرمایه‌گذاری و بازی‌های ارزش‌گذاری یا بازار را می‌فهمم، ولی عقل سلیم و ریاضیات پایه تناقض موجود در این میزان سرمایه‌گذاری‌ها را در صنعت ما (البته من برخی را حذف کردم که سرفکننده نشویم) و سرمایه‌گذاری‌ها روی واتس‌آپ و اسلک را در فناوری‌های دیجیتال (حتی لازم نیست به شرکت‌هایی مانند ایربی‌ان‌بی و اوپر اشاره کنم) نشان می‌دهد.

در مقاله‌ای که در باره نورچشمی فناوری یعنی اسلک در سایت مدیوم نوشته شده است بخشی وجود دارد که از یک طرف مایه امیدواری بانک‌ها است و از طرف دیگر این نابرابری را شرح می‌دهد: «در طول دو ماه گذشته رقیبان‌شان از راه رسیده‌اند. این رقیبان شروع کرده‌اند به کپی‌کاری‌های سطحی و طرح‌های خود را بارها بازطراحی کرده‌اند، مثل اینکه عموتیان بخواهد با آهنگی مثل موزیک ویدئوی «ماکارنا»^۱ برقصد. اما دیگر دیر شده است. هرکسی ربات خود را انتخاب کرده است. اسلک این نمایش را برده است.»

این بدیهی است که اشکال از خود بانک‌ها نیست بلکه اشکال از نوع مشارکت است، اما اگر هم بود مایه امیدواری و معنادار بود. اگر عبارت «ربات‌های محبوب» را با عبارت «بانک‌های مدرن یا نئوبانک‌ها» و «اسلک» را با «ام‌بانک» یا «موون» جایگزین می‌کردیم این موضوع صادق نبود؛ گرچه این ربات‌ها یا اسلک فوق‌العاده‌اند ولی فراگیر نیستند. هر بانکی فرصتی برای تقلید کردن یا طراحی بهتر در این زمینه دارد اما از آنجایی که همه بانک‌ها کم‌وبیش زندانی روابط بانکداری محلی شده‌اند، انتظار خلق مدل‌های کسب و کاری جدید بیهوده است.

ارتباطات، همکاری‌ها و بسیاری از ابعاد زندگی دیجیتال ما جنبه‌های عمیق انسانی و بدون مرز دارند در حالی که تعاملات مالی و بانکی ما این‌گونه نیستند و نمی‌توانیم امیدوار باشیم این تعاملات با این سرعت در طول زندگی ما جنبه بدون مرز از خود نشان دهند.

حتی جسورترین BEها هم ادعا نکرده‌اند که می‌توانند برای هر کسی در هر گوشه دنیا و در هر نوع اقتصادی جایگزین بانک شوند. این جمله در مورد کسب و کارهایی غیر از صنعت ما غیر عادی است (مثل این است که دراپ باکس یا اسنپ چت بگویند که می‌خواهند جادوی دیجیتال‌شان را فقط به آمریکایی‌ها ارائه دهند). اگر خدمات این بانک‌ها صرفاً دیجیتالی است، چرا به شرایط جغرافیایی فکر می‌کنند؟ جواب سوال برای ما که درون صنعت هستیم مقررات محلی یا حداقل موانع درک شده از آن است. اگر بانکداری سنتی با مشکل رو به روست و همه جای دنیا به این نتیجه رسیده‌اند که پیشنهادهای جدید راه حل این مشکلات است؛ پس چرا هیچ سرمایه‌گذار بزرگی (تعدادشان در سال‌های اخیر چهار برابر شده است)، وکلا و متخصصان فناوری را یک جا جمع نمی‌کند تا به صورت زیر ساختی، موانع محلی را حل کنند؟

به نظر من در حالی که موفقیت پیشنهادها جایگزین بخش‌های بک‌اند، به مقیاس دست یافتنی و زمان برای بازار بستگی دارد (وام، پرداخت، انتقال پول و ارزش‌های جایگزین همگی پیشنهادها بزرگ‌تری از نو بانک‌ها هستند که در نهایت با هم فین‌تک را ایجاد کرده‌اند)، اما برآورد دقیقی وجود ندارد که موفقیت در بخش تجربه مصرف‌کننده از فرانت‌اند به چه عواملی بستگی دارد و هیچ‌کس برای موفقیت در آن شرط بندی نمی‌کند.

اگر با این نظر من موافق نیستند ببینید چند درصد از ۱۲ میلیارد (یا ۱۴ میلیارد بسته به اینکه از چه کسی پرسید) دلاری که سال گذشته در فین‌تک سرمایه‌گذاری شده در مقایسه با بخش‌های جایگزین به BEها رسیده است؟

وقتی به اعدادی که در فین‌تک سرمایه‌گذاری شده است نگاه می‌کنیم و اینکه چرا تا حالا هیچ یونیکورن واقعی نداشته‌ایم حس ناامیدی به ما دست می‌دهد. پادشاه ما تقریباً لخت است.

شکایت ما از کند بودن بانک‌هاست، از اینکه همیشه جمله «این کار را نمی‌شود انجام داد» را از آنها می‌شنویم. ما از رفتارهای احمقانه آنها شاکی هستیم. چیزی که همه ما با رضایت بر سر آن توافق داریم این است که می‌توانیم این ضعف بانک‌ها را نادیده بگیریم. بانک‌ها بضاعت کارهای بزرگ‌تر را ندارند و حتی بضاعت رویاهای جاه طلبانه را، اما سرمایه‌گذاران می‌توانند و

باید بتوانند. پس چرا با وجود سروصداهای زیاد واقعا این طور نیست؟ به نظرم ما در پیوستن به این موج عجله کردیم، با سرعت پیش رفتیم و به سرعت ساختیم؛ به جای اینکه همگی لحظه‌ای بایستیم و به عنوان یک صنعت ببینیم که چه اتفاقی در حال رخ دادن است.

بنابراین به همین دلیل است که فکر می‌کنم این جست‌وجو در پی طلای فین‌تک در حقیقت حمله به ورقه‌هایی از جنس طلاست که روی جواهرات مسی چسبیده‌اند. ما ارزش واقعی اینها را در صنعت نمی‌دانیم و روی تخم‌مرغ‌هایی در سبدهای مختلف سرمایه‌گذاری کرده‌ایم و شک نداریم که هر چیزی که به عنوان جام مقدس بانکداری روی آن سرمایه‌گذاری کنیم، مصرف‌کنندگان با جان و دل قبول می‌کنند و به خاطر آن عاشق ما خواهند شد. آیا BE جای خواهد بود که سرمایه‌گذاران و بانکداران؛ در یکی، دو سال آینده بر سر آن با هم مبارزه کنند و کسانی که منش قوی‌تری دارند اسلک‌ها را به وجود آورند؟ فقط می‌توانیم امیدوار باشیم؛ همان طور که مدت زیادی است که به عنوان مصرف‌کنندگان صبر کرده‌ایم.

پس بیش از این وقت خود را (بیش از آنچه در مقاله بالا در سال ۲۰۱۵ نوشتم) صرف افزایش دقت ارقام یا ماهیت این سرمایه‌گذاری‌ها - چنانچه منابع دیگر این کار را می‌کنند - نخواهم کرد. من از نزدیک شاهد داستان موفقیت بیشتر فین‌تک‌ها بوده‌ام ولی مهم‌تر از موضوع داستان موفقیت آنها این است که ببینیم آنها به دنبال برطرف کردن چه مشکلی هستند و آیا مدل‌شان نیازی از صنعت را پاسخ می‌دهد یا خیر؟

رابطه یا ریل؟

طی دو سال گذشته، گفتمان رایج در صنعت از موضع انکار کامل بازیگران جدید (و انتظار برای مشاهده اینکه چه کسی تغییر را شروع کرده و بررسی نتایج آن) به سمت یک موافقت مبهم پیش رفته و این سوال مطرح شده است که آیا بانک‌ها به عنوان ارائه‌دهندگان خدمات در یک رابطه مستقیم با مشتریان باقی خواهند ماند یا این کار را به دیگران واگذار کرده و صرفاً نقش یک واسطه

را ایفا خواهند کرد؟

اروپا کانون بحث‌هایی حول این پرسش است که آیا مدل‌های کسب و کاری حلقه‌های بسته به بقای خود ادامه خواهند داد یا نیاز به رویکردهای بازتری داریم؟ خوراک این بحث‌ها تغییرات رگولاتوری در سال ۲۰۱۸ است که سیستم‌های باز را مجاز می‌داند، آن را تجویز کرده و حتی در مواردی اجباری می‌کند.

این تغییرات رگولاتوری حول این اصل انجام می‌شوند که کاربران خدمات مالی فارغ از اینکه ارائه‌دهنده آن خدمات چه کسی باشد، باید به‌طور آزادانه به اطلاعات مالی خود دسترسی داشته باشند. یعنی هر مشتری باید بتواند به‌صورت یکجا به اطلاعات حساب‌هایش در نهادهای مختلف دسترسی داشته باشد.

ایده تجمیع اطلاعات حساب‌ها به هیچ‌وجه جدید نیست؛ برای اولین بار ارائه‌دهنده‌های خدمات PFM و بانک‌های نوآور، تلاش‌هایی برای انجام آن کردند که در این زمینه لازم نیست از مثال‌های معروفی مانند «میت» در سال ۲۰۰۶ در آمریکا یا «ای ان زد» در سال ۲۰۰۹ در استرالیا نام ببریم؛ بلکه نمونه‌هایی را می‌توان نام برد که با وجود اینکه کمتر شناخته شده‌اند اما مثال‌های مهم‌تری هستند. از جمله اولین تلاش‌های موسسه‌های بریتانیایی برای ورود به این حوزه سی‌تی‌بانک، آگ و مانی سوپر مارکت است که از سال ۲۰۰۱ تجمیع اطلاعات حساب‌های مشتریان را شروع کرده بودند.

محرك‌های تجاری را می‌توان عامل تمام‌فعالیت‌هایی دانست که در راستای تجمیع حساب‌ها در قالب PSD2-pre صورت می‌گیرد. این موضوع حتی در اقتصادهایی (مانند آمریکا یا آلمان) که در آنها استانداردها طوری شکل گرفته‌اند که هر موسسه‌ای صرفاً به واسطه انگیزه‌های مالی چنین خدماتی ارائه می‌دهد، نیز صدق می‌کند.

در دوران پس از PSD2 که اروپا برای دسترسی آزاد به همه اطلاعات حساب‌ها آماده می‌شود، تغییرات ابلاغ شده‌اند و قوانین به‌صورت سفت و سخت اجرا خواهد شد؛ برخی بانک‌ها بیش از آنکه آن را به‌عنوان یک فرصت بنگرند، به‌عنوان نوعی زحمت و دردسر می‌نگرند.

در سال ۲۰۱۴ من می‌گفتم:

ما امروزه در زمینه اصطلاحات بانکداری دچار چنان ابهامی هستیم که اگر با ۲۰ بانکدار از ۲۰ بانک بنشینید و از آنها بخواهید تعریف‌هایشان را برایتان بنویسند، همه آنها

فرایندهای گرفتن وام و انتقال پول را مثل هم تعریف می کنند، اما هیچ دو نفری تعریف واحدی از تجربه بانکداری نخواهند داشت.

موضوعی که در نقل قول بالا به آن اشاره کردم در این سه سال تغییر کرده است، هنوز هم نمی توانیم باور کنیم که بانک ها دانش بیشتری نسبت به قبل در باره آنچه باید ارائه دهند دارند؛ اما در عین حال برخلاف اظهار نظر سال ۲۰۱۴ من امروز ۲۰ بانکدار متفاوت در پاسخ به این سوال که بهترین تجربه بانکداری دیجیتال باید چگونه باشد، جواب تقریباً یکسانی دارند. این بدین معنا نیست که آنها توانایی اجرای این چشم انداز را دارند. بخش هایی از این چشم انداز در سازمان های مختلف و در گوشه و کنار دنیا پیاده شده است، اما به طور کلی و در مجموع همه ما در گوشه و کنار این صنعت خیلی خوب می دانیم که در باز آفرینی خدمات مان به نحوی که مشتریان مان را راضی تر کند، شکست خورده ایم.

در واقع این موضوع مثل روز برای ما روشن و واقعیت گریزناپذیر فرهنگ بانکی است، چراکه همه ما خودمان مشتری نظام بانکی هستیم و هر چقدر تلاش کنیم عدم رضایت مان از خدمات بانک ها را انکار کنیم فایده ای ندارد. بانک ها با وجود اظهار علاقه زیادشان به نوآوری و تغییر، بسیار دورتر از وضعیتی هستند که بتوانند پیروز چالش موجود در این رابطه شوند.

عزم یکپارچه برای تغییر به درجاتی از خود شکوفایی نیاز دارد که در بانکداری امروز دیده نمی شود. یک تغییر معنا دار همچنین نیازمند باوری عمیق به این واقعیت است که اکنون زمانی است که باید تصمیمی بین دو مدل از مشارکت گرفت؛ مستقیم یا غیر مستقیم، متصل یا غیر متصل و کار در خط مقدم یا مهندسی در پشت صحنه.

امروز انتخاب صرفاً یکی از این راه ها در جلسات هیات رئیسه اغلب بانک ها کاری غیر ضروری در نظر گرفته می شود و مشاوران بیشتر رویای پلن A یا پلن B را به منظور نگه داشتن هر دو حالت تقویت می کنند و این کار را با ارائه تصاویر فریبنده از مدل های ترکیبی به هم پیوسته ای انجام می دهند که در این مدل ها بانک ها می توانند خدمات را خودشان به مشتری ها ارائه کنند. اما شواهد تاریخی نشان می دهد که برعهده گرفتن همزمان تولید و توزیع چقدر کار دشواری است. البته شخصاً این ترمینولوژی خاص را که بعضی رفقای باهوش از آن دفاع می کنند تا لزوم تغییر در چشم انداز و موارد کسب و کاری را نشان دهند، دوست ندارم؛ زیرا اگر دقیق شویم این موضوع به بانک ها اجازه می دهد که مدام پشت شان به محصولات و سیلوهایشان گرم باشد و استرسی

برای تغییر نداشته باشند.

جدا از ننگ قبول شکست در بازی رابطه که این روزها مساله مهمی در صنعت است، با فرض اینکه بعضی از بانک‌ها هر شانس برای صادق بودن را می‌کنند، یکی از بحث‌های کلیدی در خصوص حفظ ارتباط تنگاتنگ با مشتری درک این موضوع است که «داده طلاست». تردید اندکی در مورد مدل‌های کسب و کاری گافا (گوگل، آمازون، فیس‌بوک و اپل) که مبتنی بر جمع‌آوری داده و استفاده از آن است وجود دارد؛ به طوری که بانک‌ها همیشه به طور طبیعی خواهان سهمی از این کیک بوده‌اند. حداقل در تئوری آنها تاکنون مطلقاً هیچ کاری که نشان دهد به اهمیت داده‌هایی که از مشتریان در اختیارشان هست، واقف‌اند، انجام نداده‌اند و به نظر نمی‌رسد برنامه‌ای جهت کمک به مشتریان برای داشتن یک زندگی مالی بهتر داشته باشند.

۲۰۱۷؛ سال بانک‌های داده‌پایه؟

پست شده در پنجم ژانویه ۲۰۱۷، توسط دوئنا بلا مستروم

اگر شما در حوزه مالی فعال باشید، حتماً یکی از مقالات پیشگویانه‌ای که ماه گذشته در اینترنت منتشر شده است را خوانده‌اید. این نوشته سعی ندارد که یکی دیگر از آنها باشد؛ بلکه از زاویه تجربه مشتری بر یکی از آنها متمرکز خواهد شد.

اغلب پیشگوهای فین‌تکی ندای پیروزی تعداد اندکی از روندهای فناورانه را سر می‌دهند که شامل بلاکچین، چت‌بات، مشاوره رباتیک و هوش مصنوعی، PSD2 و تحلیل داده می‌شود. احتمالاً از دیدگاه تجربه کاربری آخرین مورد از موارد بالا جالب‌ترین‌شان است؛ زیرا اگر بخواهیم صادق باشیم این مورد نه به هیچ وجه مثل بلاکچین یک ایده تازه است و نه اینکه مثل هوش مصنوعی به بافتن و پروبال دادن نیازی دارد. توانایی جمع‌آوری و قطعه‌قطعه کردن داده‌ها چندی است که در دسترس است. خب پس چرا هنوز موسسات مالی، بانکی را بر پایه داده‌ها نساخته‌اند؟

در حالی که شرکت‌های کوچک به طرز زیرکانه‌ای ریزترین اطلاعاتی که به آنها می‌دهیم

را برای تقویت برند خود به کار می‌گیرند، هنوز در بانکداری می‌بینم که از عباراتی نظیر «کلان‌داده»، «تحلیل و قالب‌بندی مشتری» و حتی عبارت «پنجره واحد مشتری»^۱ به هیجان می‌آیند. همه اینها می‌آیند و می‌روند و هیچ چیز به‌طور ذاتی در نحوه استفاده از داده‌ها تغییر نکرده است.

اگر داستان‌هایی که این طرف و آن طرف معروف شده‌اند را کنار بگذاریم، هیچ بانکی یک مادر تازه باردار شده را هدف نمی‌گیرد تا پیشنهادی در زمینه خرید وسایل بچه به او بدهد، یا اینکه هر کسی که در حال خرید لوازم سفر است، لزوماً همین حالا به فکر گرفتن یک بیمه مسافرتی نیست.

می‌توان ادعا کرد که این گزاره معروف فایننشیال تایمز که «داده‌های شخصی ابزار درآمدزایی هستند»، لزوماً در بر دارنده این حکم نیست که داده‌های مالی مهم و قابل ملاحظه هستند.

اگر از بانک‌ها پرسید که چرا از داده‌های مشتریان استفاده نمی‌کنند، آنها در پاسخ به لزوم حفظ حریم خصوصی مشتریان می‌پردازند. اما این یک دروغ است. آنها همچنین ادعا می‌کنند مشتریان مطلقاً دوست ندارند که بانک‌ها بر اساس هزینه‌کردشان به آنها توصیه‌های کاربردی و اجرایی بکنند، این ادعا نیز بر اساس گزارش‌های متعدد دست‌کم یک تعمیم خام و نادقیق است. دلیل واقعی اینکه ما به عنوان مشتری هیچ نفعی از چنین داده‌هایی که توسط بانک‌ها نگهداری می‌شود، نمی‌بریم، به دو مورد بر می‌گردد؛ یکی مربوط به فرهنگ بانکداری است و دیگری مربوط به فناوری. آنها نه می‌خواهند از این داده‌ها استفاده کنند و نه می‌توانند از آنها استفاده کنند.

بخش فرهنگی مساله فراتر از آن است که اینجا به آن پردازیم، اما همین قدر کافی است که بگویم دلیلش همان چیزی است که انتظارش را دارید؛ بانک‌ها سازمان‌هایی بسیار عظیم با سیستم داخلی پیچیده هستند که آنها را برای اعمال تغییرات شجاعانه در سطح مدل کسب‌وکاری بنیادی‌شان ناتوان می‌سازد. یعنی آنها به وضعیت فعلی‌شان چسبیده‌اند و متأسفانه نتیجه وضعیت فعلی محصولات غیر منعطف و تاریخ‌گذشته هستند که حتی یک نگاه به داده‌های مشتریان نمی‌اندازد.

آنچه مربوط به بخش فناوری است، ساده‌تر است؛ آنها نمی‌توانند از داده‌ای که فهمی از آن

ندارند، استفاده کنند.

بله آنها ممکن است هر بایت از اطلاعات ممکن را ثبت کنند، اما این بایت‌ها پیش از آنکه سازوکارهای مقدماتی مانند موتورهای دسته‌بندی و داشبوردهای تحلیل داده در بانک استقرار پیدا کرده باشند، معنایی ندارند. به عبارت دیگر آنها می‌توانند ببینند که آقای اسمیت ۲۲ پوند خرج کرده است. آنها تنها می‌دانستند که این مقدار به *gnerguk0001* رفته است و آی‌دی تراکنشی به شماره *2UK170802G2110116* و شماره ارجاع *۰۹۸۱۰۲۴۵۲۳۸۷۶۳۸۴۶۳۸۲۷۶۴۲۵۵۵* داشته است، اما هیچ‌کدام از این اطلاعات به بانک این توانایی را نمی‌دهد که به آقای اسمیت بگوید که او دارد دو برابر متوسط پرداختی کسانی با سن و درآمد مشابه او هزینه انرژی می‌دهد تا به او چند شرکت تأمین‌کننده انرژی دیگر پیشنهاد دهند، همچنین به او نشان دهد که در صورت این کار پس‌اندازش در سال چقدر تغییر می‌کند. تنها حالتی که مطابق آن ۲۰۱۷ به سالی بدل می‌شود که بالاخره داده‌ها در آن جدی گرفته می‌شوند، این است که هر دو دلیل بیان شده در بالا رفع شوند. در حالی که به نظر من رفع شدن دلیل اول هنوز زیر سؤال است، اما دومی به دلیل اینکه تعداد بسیار بیشتری از بانک‌ها به توانایی‌های فناورانه مجهز شده‌اند، تقریباً به‌طور کامل در حال رفع شدن است.

فروش متقابل یا خدمات دستیار زندگی (*Life Assistance*)

در حال حاضر تراکنش‌هایتان می‌توانند به بانک‌تان بگویند خانواده شما چگونه خانواده‌ای است و شما به چه خدمات مالی و غیر مالی اضافه یا بهتر یا دیگری نیاز دارید. خرید یک کفش با سایز ۱۲ از فروشگاه آنلاین *M&S* فقط این معنی را می‌تواند داشته باشد که شما یک بچه پنج تا هفت ساله دارید که باید بزرگش کنید. با این اطلاعات تمام آنچه بانک باید انجام دهد، این است که تصمیم بگیرد «چه وقت و چطور» و نه با «شرطی» به ما درباره کارت‌های «*goHenry*»^۱ و حساب‌های پس‌انداز بلندمدت جونیور آی‌اس‌ای توضیح دهد.

پرداخت‌های منظم به یک آژانس نگهداری سالمندان تنها به این معنی است که شما یک خویشاوند سالخورده دارید. همه آنچه بانک لازم است در موردش تصمیم بگیرد، این است که

۱. کارت‌های *goHenry* خدمات مالی مبتنی بر کارت‌های بانکی هستند که در آن والدین می‌توانند مقدار و موارد هزینه‌کرد فرزندانشان توسط کارت‌های بانکی مخصوصی را مشخص کنند.

«چه وقت و چطور» موارد مربوط به محصولات مراقبتی را با مادر میان بگذارد یا حتی پیشنهاد یک سرویس بیمه خاک سپاری به ما بدهد.

فقط در نظر گرفتن این گزاره که سایت های مقایسه ای، مشاوران مالی، کارگزاران بیمه و امثال آنها به عنوان صنعتی موازی با بانکداری شکل گرفته اند، نشانه ای است مبنی بر اینکه بانک ها در کارشان شکست خورده اند؛ البته اگر کار بانک را صرفاً ذخیره و جابه جایی پول ندانیم؛ بلکه کار آن را پیشنهاد هر اطلاع و عملی بدانیم که به عنوان یک خدمت به پول مشتریان مربوط می شود. زیبایی این کار آنجاست که «انجام کار درست توسط مشتریان» با دادن تجاری به مشتریانی که به واسطه تجزیه و تحلیل داده ها حاصل شده است، یک بازی برد-برد است؛ این یک کسب و کار نیست، این یک امر شخصی است.

در آخر و برای من مهم تر از همه این است که استفاده از داده ها یک کارکرد خوب در جهت بانکداری احساسی است. مشتریان به طور غریزی احساس می کنند که یک قدرت ذاتی و یک فرصت بزرگ در اطلاعاتی که از تراکنش هایشان به دست می آید، وجود دارد و اگر در جهتی خوب به کار گرفته شود، آنها برداشتی ناخوشایند از این موضوع نخواهند داشت. آنها به طور ساده می دانند که بخشی از زندگی شان را در قالب اطلاعات پیشکش کرده اند و این سبب حس صمیمیت می شود؛ همان چیزی که وفاداری بانکی غیر معقول را نسبت به ارائه دهندگان خدمات مالی شان موجب می شود.

بدل و بخشش این مقدار زیاد از داده هایمان به این معناست که بانک ها می توانند از آن طریق به برندهایی محبوب تبدیل شوند. این کار آنها را در خط مقدم کمک به مشتریان برای دستیابی به یک وضعیت مالی بهتر قرار می دهد؛ به این ترتیب که به مشتریان کمک می کنند که پول هایشان را هوشمندانه تر پس انداز یا خرج کنند و این رابطه می تواند به طور اعتیاد آوری برای مشتریان مهم شود.

مشتریان بخش مهمی از هویت خود را با موفقیت های مالی شان مرتبط می دانند، در نتیجه اگر بانک ها ایشان در این راه به آنها کمک کرده باشند مشتریان قدر دان آنها خواهند بود.

یک تبلیغ حساب پس انداز در ستون کناری یک لیست بی معنای تراکنش های یک مشتری که صرفاً حساب جاری دارد، تاکنون تنها کاری بوده که در جهت فروش متقابل در اغلب بانک ها انجام می شد. اما باید این نکته را در نظر داشت که از اینجا به بعد و با ظهور PSD2،

چالشگران و برنده‌های بزرگ که کار خود را هوشمندانه بنا می‌نهند، این بازی می‌تواند به دست هر کسی بیفتد.

برای بلاکچین و هوش مصنوعی هنوز چند سالی لازم است تا به جایی برسند که بتوانند تغییری ایجاد کنند، اما داده‌های تراکنش من و شما همین حالا در اختیار بانک‌هاست و اکنون دیگر آنها می‌دانند داشتن آن داده‌ها به چه معناست، بنابراین همه کاری که آنها باید بکنند تا ۲۰۱۷ را به سالی تبدیل کنند که واقعا به مشتریان‌شان متصل شوند، این است که با کار روی داده‌ها به ماکمک کنند که به مشتریان هوشمندتری تبدیل شویم و متقاعد شویم که برند آنها ارزش تکیه کردن دارد.

نوشته بالا به عنوان درخواستی از بانک‌ها به نگارش در آمد تا آنها بهترین گام‌ها را به جلو برداشته و با استفاده از داده‌ها در یک چرخه باز خوردی بسته بجا و بسیار قابل توجه، برنده بازی رابطه شوند. اما در واقعیت هر بانکی که قادر باشد به واسطه داده‌ها چشم اندازی از نحوه رفتار مشتریان ایجاد کند، هم اکنون به ارزش طلاگونه داده‌ها پی برده و در جایگاهی است که داده‌ها را مجدداً به کار گیرد و باز خوردهای به دست آمده از لایه تجربه مشتری را بدون آنکه خود نقشی در آن ایفا کند، به دست بیاورد.

به عبارت دیگر در حالی که تثلیث مقدس داده‌های بانکداری باید نگهداری داده‌ها، تبدیل آنها به بینش و آنگاه باز خوراندن آن به مشتری به طریقی باشد که تجربه‌ای صحیح از ارتقای زندگی به آنها بدهد، کاملاً معقول است که فرض کنیم بهترین کار این است که این فرایند را به جای سه بخش، دو بخش در نظر بگیریم. بیشتر بانک‌ها در واقع نیاز دارند بدانند که چه کسی قادر است از این داده‌ها دریافت‌هایی معنادار استخراج کند، فارغ از اینکه برنده احتمالی در سمت رابطه باشد یا در سمت ریل.

با اینکه من طرفدار گفت‌وگوی آزاد هستم که برای خلق روش‌های کسب‌وکاری که پشتیبان‌کننده انتخاب یکی از این دو مسیر باشند ضروری است، و اینکه معتقدم تغییراتی فرهنگی لازم است تا راه برای گفت‌وگوی آزاد باز شود، اما با این حال اگر اصل سودآوری

شاخص ما باشد، ادعا نمی‌کنم که صرفاً همین دو مسیر مناسب‌ترین مسیرها هستند. بانک‌ها امروزه ملغمه‌ای جذاب از فناوری‌های جدید و سامانه‌های قدیمی هستند، بهترین ابرقهرمانان و در عین حال سرسپرده‌ترین و بی‌رگترین شرکت‌ها؛ روی عمیق‌ترین مفاهیم انسانی نظیر اعتماد و امنیت ادعا می‌کنند اما هیچ تمایلی برای کاوش آنها نشان نمی‌دهند؛ بیشترین تلاش‌ها را برای کار روی داغ‌ترین روندها در پیش می‌گیرند اما به طریقی کاملاً از مد افتاده و قدیمی فکر می‌کنند؛ پر از اشتیاق؛ و در عین حال آکنده از تکبر و خودپسندی.

بانک‌ها بین ارائه‌دهنده نرم‌افزار یا خدمات بودن، ثبات داشتن یا در آغوش کشیدن تغییرات آنی سرگردان هستند. آنها در موقعیتی پیچیده در تقاطع میان فرهنگ سازمانی پیچیده شرکت‌های بزرگ، فناوری، پول، آمار و در نهایت مشتریانی بسیار صبور و بخشنده قرار گرفته‌اند. به نظر می‌رسد روش‌های بانکداری احساسی برای بانک‌هایی طراحی شده که قطعاً می‌خواهند در بازی رابطه باقی بمانند، این در حالی است که من مشتاقم که بانک‌ها علاوه بر موفقیت در بازی رابطه، یک تغییر عمیق فرهنگی و پر معنا را نیز به عنوان یک پیش‌نیاز تجربه کنند.