



ادبیان روز

کسب و کار فین تک

ادغام امور مالی و فناوری در خدمات مالی

نویسنده:

برناردو نیکولتی

مترجمین:

حسین خسروپور و حسین حقیقی

سخن ناشر

دیجیتالی شدن بازارهای مالی، تأثیر عمیقی بر ماهیت ارائه محصولات و خدمات مالی به مشتریان داشته است. شرکت‌های تازه وارد (فین‌تک‌ها و شرکت‌های بیگ‌تک) امروزه با استفاده از فناوری‌های پیشرفته و مدل‌های کسب‌وکار نوآورانه توانسته‌اند با اعمال فشار رقابتی بر شرکت‌های فعلی (مؤسسات مالی سنتی)، در بازارهای مالی فعالیت کنند.

این کتاب با نگاهی مدیریتی و تحلیلی به بررسی فلسفه به وجود آمدن فین‌تک‌ها و تأثیر فناوری اطلاعات بر حوزه مالی می‌پردازد و همچنین با بررسی فین‌تک‌های مهم دنیا، ضمن چارچوب بندی انواع فین‌تک، ویژگی‌های یک فین‌تک موفق را ارائه می‌دهد. با توجه به این که کتاب کسب‌وکار فین‌تک، علاوه بر داشتن رویکردی علمی و دانشگاهی به مفهوم فین‌تک، به طبقه‌بندی انواع فین‌تک‌ها و فلسفه کسب‌وکاری آنها می‌پردازد، می‌تواند راهنمایی جامع برای فعالین و مشاورین حوزه فین‌تک باشد. انتشارات ادیبان روز با توجه به دیجیتالی شدن فضای کسب‌وکار این روزها و نبودن منابع اطلاعاتی مناسب در حوزه فین‌تک‌ها ضرورت چاپ کتاب کسب‌وکار فین‌تک را احساس کرد و لازم است از زحمات جناب آقایان حسین خسروپور و حسین حقیقی بابت ترجمه روان و ویرایش‌های مکرر این دوستان در جهت بهبود کیفیت محتوای کتاب نهایت تشکر را به جا بیاورم.

دامون صلاحی ○ مدیر مسئول انتشارات ادیبان‌روز

پیشگفتار مترجم

خدمات مالی به‌عنوان یکی از مهم‌ترین زیرساخت‌های نرم نظام اقتصادی کشورها شناخته می‌شود. طبق گزارش سازمان همکاری و توسعه اقتصادی (OECD) در سال ۲۰۱۹ یک‌چهارم از اقتصاد کل جهان یعنی چیزی حدود ۹۰ تریلیون دلار به صنعت خدمات مالی به‌طور مستقیم مرتبط است. به گزارش صندوق بین‌المللی پول (IMF) صنعت خدمات مالی با درآمدی بالغ بر ۱۸,۷ تریلیون دلار، نقشی اثرگذار در پیشبرد سیاست‌های اقتصادی کشورها ایفا می‌نماید. این صنعت در چند سال اخیر به‌خصوص از سال ۲۰۰۸ به بعد با بحران‌های مالی غرب تحولات سریع و پیچیده‌ای را تجربه نموده است. یکی از این تحولات کلیدی پیدایش مفهومی به نام فناوری‌های مالی (فین‌تک) بوده است. بنابر تعاریف، فین‌تک به‌کارگیری کاربردهای نوآورانه فناوری در ارائه خدمات مالی است که عمدتاً این راهکارهای نوآورانه مزیت‌هایی مانند راحتی، انعطاف‌پذیری، هم‌افزایی و شفافیت را به همراه دارد. به‌طورکلی فین‌تک به دنبال ایجاد تحول در صنعت خدمات مالی بوده و آن را از طریق سه مکانیسم زیر پیگیری می‌نماید:

۱. کاهش هزینه‌های ارائه خدمات مالی در عین حفظ کیفیت و یا افزایش حجم ارائه‌ی سرویس‌ها



۲. حذف بروکراسی‌های دسته و پاگیر و شکستن محدودیت‌های زمانی و جغرافیایی برای ارائه خدمات



۳. افزایش توانایی ارزیابی هوشمند خطرها و ریسک‌های احتمالی در سیستم‌های مالی با بهره‌گیری از ابزارهای فناوری



در سال‌های اخیر حوزه‌ی فین‌تک با توجه به نوظهور بودن جذابیت بالایی را در سرمایه‌گذاری ایجاد نموده است. تا جایی که در سال ۲۰۱۸ حجمی بالغ بر ۴۰ میلیارد دلار در این حوزه سرمایه‌گذاری شده است. از سوی دیگر، بین سال‌های ۲۰۱۴ تا ۲۰۱۸ متوسط سرمایه‌گذاری در هر استارت‌آپ از عدد ۸,۴ میلیون دلار برای هر پروژه به ۲۳,۱۸ میلیون دلار رسیده، که این آمار نشان‌دهنده‌ی افزایش ۱۷۶ درصدی در متوسط سرمایه‌گذاری در این حوزه است.

یکی از کلیدی‌ترین عوامل توسعه‌ی فین‌تک، دسترسی عموم جامعه به زیرساخت‌های فناوری اطلاعات و ارتباطات (ICT) مانند شبکه‌ی اینترنت و تلفن همراه هوشمند است. اصولاً فین‌تک با تغییر سلیقه مردم و ایجاد تجربه دیجیتالی توسعه پیدا نموده است. بنابر آمارهای منتشرشده در ایران نرخ نفوذ اینترنت در سال ۲۰۲۰ چیزی حدود ۷۰ درصد تخمین زده می‌شود، این آمار با ۵۸,۴۲ میلیون کاربر با افزایش ۱۱ درصدی در مقایسه با سال قبل مواجه شده و جالب‌تر اینکه کشورمان با داشتن ۱۲۷ میلیون دستگاه تلفن همراه متصل به اینترنت ضریب نفوذی معادل ۱۵۲ درصد از کل جمعیت ایران را داراست، و این فرصت خوبی را برای ارائه خدمات مالی دیجیتالی در اختیار ارائه‌دهندگان چنین خدماتی قرار می‌دهد. با توجه به آمارها در سال‌های اخیر شاهد رشد انفجاری تعداد استارت‌آپ‌های فعال و ارائه خدمات متنوع مالی در ایران هستیم. در ایران آمار دقیقی از حجم و تعداد سرمایه‌گذاری در این حوزه در دسترس نیست، ولی با توجه به آمار تعداد استارت‌آپ‌های فعال در کشور می‌توان حدس زد که این حوزه به نقطه‌ی بلوغ خود نزدیک شده است. از سوی دیگر، کشور ایران در خاورمیانه وضعیت مناسبی را از جهت زیرساخت‌های فناوری اطلاعات و ارتباطات (ICT) داشته و این فرصت ویژه‌ای برای توسعه این حوزه در کشور ایجاد نمود است.

کتاب حاضر حاصل تجربیات آقای برناردو نیکولتی، به عنوان استاد دانشگاه رم و متخصص فناوری اطلاعات و ارتباطات در حوزه امور مالی است. از سوابق ایشان

می‌توان به مشاوره GE Capital, Group CTO, AIG در کشورهای ایتالیا، انگلستان، آمریکا و آرژانتین اشاره نمود. از ایشان حدود ۲۰۰ مقاله و ۲۰ کتاب به چاپ رسیده است. از کتاب‌های پر ارجاع ایشان می‌توان به موارد زیر اشاره نمود:

- Lean and Digitize: An Integrated Approach to Process Improvement
- Cloud Computing in Financial Services
- Digital Insurance: Business Innovation in the Post-Crisis Era
- Mobile Banking: Evolution or Revolution?
- Procurement Finance: The Digital Revolution in Commercial Banking

همانطور که از حوزه‌های کاری این نویسنده بر می‌آید برای بررسی فناوری‌های نوین حوزه مالی رویکرد تحلیل کسب و کار را به خدمت گرفته است. با توجه به موارد فوق یکی از مهم‌ترین انگیزه‌های ترجمه این کتاب ارائه منبعی پایه‌ای و موثق برای خوانندگان و علاقه‌مندان به این حوزه بوده است. تلاش ما بر این بوده تا ضمن حفظ امانت‌داری محتوا متن کتاب به صورت ساده و روان ترجمه گردد. امید است این کتاب از جهت کاربردی موجب شناخت بهتر مدل‌های کسب و کار و نیز عوامل کلیدی موفقیت استارت‌آپ‌های فین‌تک شود، و راهنمای عملی برای فعالان این حوزه باشد. پیشاپیش از توجه شما خواننده گرامی تشکر می‌نماییم و امیدواریم با ارسال نظرات و پیشنهادات اصلاحی خود به آدرس ایمیل Khosropour.h@gmail.com و Hossein.haghighi@ut.ac.ir ما را در بر طرف‌سازی ضعف‌ها و کاستی‌های کتاب در چاپ‌های بعدی یاری فرمایید.

مترجمان

سال ۱۳۹۹

فهرست مندرجات

صفحات	عنوان
۱۵	فصل اول: معرفی
۱۷	فصل دوم: خدمات مالی و فین تک
۵۳	فصل سوم: مدل و دسته بندی
۱۱۷	فصل چهارم: نوآوری فین تک
۲۲۳	فصل پنجم: عوامل کلیدی موفقیت
۲۴۳	فصل ششم: واکنش بازیگران سنتی
۲۶۷	فصل هفتم: تنظیم مقررات
۲۸۷	فصل هشتم: مدل کسب و کار برای ابتکارات اینشورتک
۳۳۷	فصل نهم: مطالعات موردی
۳۵۱	فصل دهم: آینده: خدمات مالی به عنوان زیرساخت
۳۷۱	فصل یازدهم: نتیجه گیری
۳۷۵	واژه نامه

فصل اول

مقدمه

فناوری مالی که عموماً به آن «فین تک»^۱ گفته می‌شود، امروزه به مفهومی بسیار پرکاربرد تبدیل شده است. شرکت‌های استارت‌آپی^۲ از طریق ارائه خدمات مشتری محور با بهره‌گیری هم‌زمان از دو ویژگی سرعت‌بالا و افزایش انعطاف‌پذیری با راهکارهای خدمات مالی سنتی و جافتاده در دنیا، در حال رقابت هستند. این شرکت‌ها به‌طور اساسی انتظارات و شیوه‌ی تعامل مشتریان را تغییر می‌دهند. مشتریان از این رویکردهای دیجیتالی در مقایسه با خدمات سنتی لذت بیشتری می‌برند.

کسب‌وکارهای فین تک توسط حذف واسطه‌ها و افزایش دسترسی مشتریان به اطلاعات، شیوه‌های تعامل با مشتریان را متحول ساخته‌اند، کسب‌وکارهای فین تک این دو عامل را به‌وسیله‌ی ابزارهای فناورانه‌ای مانند تلفن‌های هوشمند و تبلت‌ها و سایر روندهایی، مانند اینترنت اشیا (IoT) ایجاد می‌نمایند.

1. Fintech
2. Startups company

مؤسسات مالی سنتی مانند بانک‌ها و شرکت‌های بیمه‌ای با هدف کاهش شکاف فناوری‌های خود با شرکت‌های استارت‌آپی فین تک در حال تحول هستند. باین وجود، مسیر آن‌ها به سوی تغییر و نوآوری با موانع زیادی روبه‌رو است. روال‌های سنتی که هیچ‌وقت مورد بازبینی قرار نگرفته‌اند و همچنین مدل‌های کسب‌وکار سفت‌وسخت از موضوعات محوری در موانع پیشروی تحول این مؤسسات است.

امروزه شرکت‌های فین تک به دنبال فرآیندهای «حذف واسطه از طریق نوآوری»^۱ هستند. اهرمی‌هایی مانند فناوری بیگ‌دیتا^۲، بلاکچین^۳، ربات‌های مشاوره^۴، اینترنت همه‌چیز^۵، با فراهم آوری شرایطی بهتر برای بهره‌برداری از کانال‌های دیجیتال و دستگاه‌های تلفن همراه، امکان ایجاد تغییر در صنعت خدمات مالی را فراهم می‌نمایند. این راهکارها بازارهای با ارزش‌افزوده و نوآورانه‌ای را ایجاد خواهند نمود که به واسطه‌ی استراتژی‌های آینده‌نگرانه و مدل‌های کسب‌وکاری جدید پشتیبانی خواهد شد.

این کتاب دارای هدفی دوگانه است: از یک‌سو، به دنبال ارائه تصویری جامع از ابتکارات فین تک خواهد بود، اما این تصویر جامع، محدود به ارائه بینش کلی در مورد تکامل این ابتکارات، وضعیت فین تک‌ها، نوآوری‌های محوری در فین تک‌ها نخواهد بود، بلکه به معرفی شرکت‌های تجاری موفق نیز پرداخته خواهد شد. از طرفی دیگر، به دنبال ارائه اصول راهنمای جامع برای سازمان‌هاست، این اصول بر مدل‌های کسب‌وکار متمرکز خواهد بود. این رویکرد تحلیلی در همه‌ی فصول کتاب مورد استفاده قرار گرفته شده است. جامع‌ترین کاربرد این مدل تحلیلی در فصل ۸ کتاب آمده است، در این فصل یک شرکت فین تک ایتالیایی فعال در حوزه‌ی کسب‌وکار به کسب‌وکار^۶ (B2B) مورد تجزیه و تحلیل قرار خواهد گرفت.

-
1. Disintermediation through innovation
 2. Big data
 3. Blockchain
 4. Robo-advisors
 5. Internet of Everything (IoE)
 6. Business-to-business (B2B)

فصل دوم:

خدمات مالی و فین تک

مقدمه

سازمان‌های فین‌تکی، عمدتاً شرکت‌های استارت‌آپی، از طریق ارائه خدمات مشتری-محور با بهره‌گیری هم‌زمان از دو ویژگی سرعت و انعطاف‌پذیری و با پشتوانه‌ی راهبردهای آینده‌نگرانه و مدل‌های کسب‌وکار نوین، در حال تغییر صنعت خدمات مالی هستند.

هدف این فصل ارائه تصویری کلان از این دنیای چندتکه است. ابتدا با تاریخچه‌ای از ابتکارات فین‌تک آغاز خواهیم نمود و با موج‌های مختلفی که مسیر آن را مشخص کرده‌اند، سروکار خواهیم داشت. ظهور ابتکارات فین‌تک به عوامل زیادی وابسته بوده است. این تحول دیجیتال شامل زیرعامل‌های سمت عرضه و تقاضا بوده و با ظهور سبک‌های نوین زندگی همراه است. بحران مالی سال ۲۰۰۸ نیز از طریق تشدید قوانین سخت‌گیرانه‌تری برای بازیگران سنتی و افزایش حس بی‌اعتمادی مشتریان، نسبت به مؤسسات مالی سنتی نقش مهمی را در ظهور فین‌تک‌ها ایفا نموده است.

در این فصل بینش‌های متنوعی در مورد شناسایی شکاف ایجادشده توسط شرکت‌های فین‌تک پیشرفته بیان خواهد شد، این شکاف‌ها عمدتاً باهدف حذف واسطه‌هایی مانند مؤسسات مالی سنتی ایجاد می‌شوند. در پایان این فصل به تجزیه و تحلیل مرسوم‌ترین حوزه‌ها و زیست‌بوم‌های فین‌تک از منظر جهانی و پیشرفت‌ها و تحولات احتمالی بخش‌هایی از آن می‌پردازیم.

تغییر محیط

در چند سال گذشته، تغییرات قابل توجهی در بخش‌های بانکی و مالی به وجود آمده است. این تغییرات دلایل زیادی دارد، از قبیل تأثیر بحران مالی و اقتصادی سال ۲۰۰۸، تغییر روزافزون قوانین برای بازیگران فعلی و تغییر اجتماعی و رفتاری مشتریان. در چند سال گذشته، تحول دیجیتال، مهم‌ترین تسهیل‌کننده‌ی پدیده فین‌تک بوده است.

بحران مالی، مقررات و اعتماد

بحران مالی و اقتصادی سال ۲۰۰۸ باعث ایجاد برخی از تحولات اساسی در بخش خدمات مالی گردیده است. در ابتدا احتمال این واقیعت وجود داشت که فعالیت مؤسسات بزرگ مالی می‌تواند منجر به ایجاد خطری نظام‌مند در اقتصاد گردد. از این رو، این خطر منجر به تدوین و طراحی اقدامات مختلفی برای تعیین کمیت خطر مذکور گردید. به منظور کاهش این خطر، قوانین و دستورالعمل‌های اجباری صادرشده است. به‌ویژه، این عقیده که نقش یک‌نهاد مالی در ریسک نظام‌مند چه خواهد بود، این ملاحظه منجر به تعریف نهادهای مالی مهم (SIFI^۱) در این حوزه گردیده است. از

۱. Digital transformation: تحول دیجیتال یا دگردیسی دیجیتال، به مجموعه اقدامات و راهبردهای که یک سازمان برای به‌کارگیری فناوری‌های جدید و بهره‌برداری از منافع آن گفته می‌شود، واضح است که این تحول می‌بایست موجب تغییر ساختار مدل کسب‌وکار و الگوهای ارزش‌آفرینی سازمان گردد (مترجم).

۲. Systemically important financial institution: به مؤسسات مالی، بانک‌ها و یا شرکت‌های بیمه‌ای گفته می‌شود که ورشکستگی آن‌ها موجب ایجاد بحران‌های مالی در جامعه خواهد شد. برای این مفهوم اصولی به این نام در ادبیات وجود دارد (مترجم).

سوی دیگر، کمیته بال یا کمیته بازل^۱ (BCBS) به منظور کاهش ریسک مرتبط با حساب‌های فردی، حداقل ذخیره قانونی حساب‌های بانکی^۲ را افزایش داده است (Benoit et al. 2016). به همین ترتیب، قانون‌گذاران از بسیاری از شرکت‌ها خواسته‌اند تا میزان قدرت پرداخت تعهدات^۳ (نقد شوندگی) خود را بررسی و بهبود دهند. این سفت‌وسخت شدن مقررات دو مسئولیت را بر دوش مؤسسات مالی گذاشته است: به‌طور مستقیم، اجبار آن‌ها به افزایش ذخایر قانونی خود که در نتیجه این مؤسسات فعالیت‌های خود را کاهش داده، که به‌طور غیرمستقیم افکار عمومی آن‌ها را مقصر اصلی بحران مالی خواهند دید.

با خروج اقتصاد جهانی از بحران، مشخص گردید که بسیاری از مشتریان به‌ویژه نسل‌های جوان، اعتماد خود به خدمات مالی سنتی را ازدست داده‌اند. از نظر آن‌ها، مؤسسات مالی عامل اصلی بحران مالی و اقتصادی بوده‌اند. از آن بدتر، این عوامل به لطف ادامه تزریق گسترده یا حمایت از قدرت پول عمومی توسط دولت‌ها، موفق به جلوگیری از ورشکستگی آن‌ها شده است که این خود موجب بدتر شدن و تشدید شرایط گردیده است (Sorkin, 2010). اگر خود بانک‌ها نتوانند ریسک‌هایشان را مدیریت نمایند، چرا باید کسی پس‌اندازش را به آن‌ها بسپارد و به مشاوره‌های آن‌ها اعتماد نماید؟ مشتریانی از نسل‌های قدیمی و جدید مایل هستند پشت بازیگران سنتی را خالی نموده و مشتاق همکاری با شرکت‌های جدیدی هستند که هیچ نقشی در بحران اخیر نداشته‌اند، علاوه بر اینکه این شرکت‌های جدید راهکارهای نوآورانه‌ای را برای خدمات مالی ارائه می‌دهند.

۱. کمیته نظارت بر بانکی بازل (Basel Committee on Banking Supervision): مرکب است از نمایندگان ارشد بانک‌های مرکزی تعدادی از کشورهای G-10 است که معمولاً هر سه ماه یک‌بار توسط بانک تسویه‌های بین‌المللی (BIS) به‌عنوان دبیرخانه دائمی آن در شهر باسل سوئیس تشکیل می‌گردد. از مهم‌ترین اقدامات آن تهیه و انتشار اصول پایه در نظارت بانکی کارآمد و مؤثر و همچنین مقررات مربوط به کفایت سرمایه است (مترجم).

2 Regulatory reserve requirement

3 Solvency

خدمات مالی از مشتریان تا کاربران

علاوه بر نگاه عدم پذیرش نسبت به خدمات مالی، نسل‌های جوان‌تر عادت‌های مصرفی بسیار متفاوتی نسبت به مسن‌ترها دارند. آن‌ها علاقه دارند که متناسب با نیازشان به راهکارهای شخصی‌سازی‌شده‌ای دسترسی پیدا نمایند، این در تضاد کامل با رویکرد بازاریابی گسترده بانک‌ها و سایر مؤسسات مالی سنتی است. در مدل‌های مرسوم نگاه به مشتری به گونه‌ی بوده که هرچه به او پیشنهاد می‌شود، او مصرف می‌نمود. اما مشتریان جدید خواهان چیز بیشتری به‌عنوان «کاربران» خدمات مالی هستند (Cui and Wu, 2016). مشتریان قدیمی منفعل بوده‌اند، آن‌ها با انتخاب‌های محدود محصولات یا خدمات از پیش تعریف‌شده‌ای سروکار داشته‌اند. امروزه مشتریان فعالانه رفتار می‌نمایند، آن‌ها انتظار دارند که راهکارهای متناسب با نیازهای شخصی خود را دریافت نمایند. برای مثال، مدیریت دارایی^۱ موردی از این دست نیازهای جدید است. یک شبکه بانکی به‌منظور ایجاد صرفه به مقیاس، خدمات پس‌انداز را از طریق کانال‌های خود به دسته‌ی زیادی از مشتریانش ارائه می‌دهد. کاربر یا مشتری جدید انتظار راهکاری انعطاف‌پذیرتری دارد که با نیازهای فردی و اهداف سرمایه‌گذاری‌اش سازگار باشد. تطبیق محصولات و خدمات با انتظارات کاربر نیاز به تعامل گسترده و نزدیک با نیاز مشتریان دارد که این تعامل تنها از طریق ایجاد زیرساخت دیجیتال امکان‌پذیر خواهد بود.

از ابتدا، بسیاری از شرکت‌های فین‌تک نسل‌های جوان را که از راهکارهای دیجیتالی، تعاملی و سفارشی استفاده می‌نمایند، هدف قرار داده‌اند، البته این استراتژی بدون ریسک هم نیست. به‌طورمعمول، نسل جوان دارایی کمتری نسبت به مابقی گروه‌های جمعیتی دارند. این شکاف به‌ویژه در مورد نسل‌های قدیمی‌تر که تمایل به داشتن ثروت مالی قابل‌توجه و توانایی پس‌انداز هستند، قابل‌مشاهده‌تر است. برای اینکه شرکت‌های فین‌تک از نظر اقتصادی پایدار بمانند، به‌سرعت نیاز به جذب حجم زیادی

1. Asset management

دارایی دارند. برای این امر دو عامل مهم وجود دارد: تعداد مشتری و میانگین میزان دارایی هر مشتری. حتی اگر آن‌ها تعداد زیادی مشتری جوان را به خود جذب نمایند تا زمانی که ثروت نسل‌های جوان پائین بماند، فین تک‌ها کماکان برای دستیابی به سود بیشتر باید همواره تلاش نمایند. از سوی دیگر، امکانی دیگری وجود دارد که شرکت‌های فین تک فرصت افزایش دارایی‌های نسل جوان را هم‌زمان با افزایش سن این مشتریان داشته باشند و در نهایت سودآور شوند. البته هیچ تضمینی وجود ندارد که آن‌ها بتوانند این مشتریان را برای همیشه حفظ نمایند. با افزایش سن نسل جوان، آن‌ها با چالش‌های پیچیده‌تری برای پس‌انداز روبرو خواهند شد. راهکارهایی مانند ربات‌های مشاوره سرمایه‌گذاری که در حال حاضر تنها محدود به پیشنهادهای ابتدای هستند که همیشه مطابق با خواسته‌های مشتریان کنونی نیست. ربات‌های مشاوره برای مشتریانی مناسب هستند که دارایی اندکی داشته و عمدتاً به دنبال پرداخت هزینه‌های بالای بانکی نیستند، درحالی‌که مؤسسات سنتی به مشتریانی متمایل هستند که دارایی بیشتری داشته و به تخصص بسیار بیشتری برای سرمایه‌گذاری‌شان نیاز دارند. شرکت‌های فین تک در صورت از دست دادن مشتری خود، برای کسب درآمد و سودآوری با مشکلات زیادی روبرو خواهد شد. برعکس، اگر بازیگران سنتی مشتریان سودآور جذب نمایند، مجبورند همان سطح یا سطحی بالاتری از تعامل و سودآوری را به‌عنوان رقبای فین تک از خود نشان دهند.

امروزه راهکارهای فین تکی مانند ربات‌های مشاوره نمونه‌ی از شیوه نوآوری شرکت‌های موجود برای تغییر روابطشان با مشتری و ارائه رویکردهای جدید در خدمات مالی هستند. در حال حاضر، مشتریان بانکداری خصوصی از این دست خدمات مشاوره دریافت می‌نمایند. با این حال، در آینده نزدیک، به لطف ابتکارات فین تک، طیف گسترده‌تری از مشتریان، این نوع خدمات را دریافت خواهند نمود. در این شرایط تنها راهی که بزرگان این صنعت را زنده نگه می‌دارد، تبدیل مشتریانشان از مصرف‌کننده به کاربر است.

خدمات مالی: مشکلات و چالش‌ها

خدمات مالی اروپا در دهه‌های گذشته ضررهای بسیار زیادی را متحمل شده است. دولت ایتالیا در حال برنامه‌ریزی برای تنظیم کمک مالی به میزان ۵۰ میلیارد یورو برای بانک‌های بد^۱ است^۲. بعد از گسترش بحران سال ۲۰۱۱، کل بانک‌های بین‌المللی ایتالیا حدود ۵۰ میلیارد یورو ضرر خالص داشته‌اند. بانک رویال^۳ اسکاتلند از ابتدای بحران، ۴۸ میلیارد پوند ضرر انباشت داشته است^۴. به‌عنوان مثال، دوپچه بانک^۵ دچار افت شدید و مداوم در سودآوری شده است، این بانک در سال ۲۰۱۵ به میزان ۶٫۸ میلیارد یورو ضرر به ثبت رسانده است^۶. سایر بانک‌های بزرگ مثل کامریبانک^۷ و به طور گسترده‌ای شرکت خدمات مالی کردیت سوئیس^۸ مشکلات مشابهی داشته‌اند^۹. به‌طور مشخص، حساب‌های موسسه‌ی اعتباری سوئیس^{۱۰} برای سال ۲۰۱۵ با زیان خالص ۲٫۶ میلیارد یورو بسته شده است، این موسسه در سال ۲۰۰۰ استهلاک سنگینی بابت سرمایه‌گذاری (۳٫۵ میلیارد یورو) برای خرید بانک دونالدسون، لوفکین و جنرت^{۱۱} (DLJ) را متحمل شده بود که عوارض سنگینی را برای این موسسه به همراه داشته است.

۱. بانک تسویه‌کننده یا Bad Bank به معنی لغوی «بانک بد» یا «بانک شرور» نامیده می‌شود. این نام تلویحاً برای بانکی‌های استفاده می‌شود که به‌طور غیرمستقیم در خدمت جامعه و دولت بوده و وظیفه‌اش جمع‌آوری و ساماندهی زیاده‌های اقتصادی مانند بانک‌های درمانده اقتصادی است، این سازمان‌ها را می‌توان به فارسی شرخر نامید (مترجم).

2. <http://seekingalpha.com/news/3193629-italy-tasks-jpmorgan-50b-bank-bailout>, Accessed 20 August 2016.

3. Royal Bank

4. <http://www.telegraph.co.uk/finance/newsbysector/banksandfinance/10664372/RBS-has-lost-all-the-46bn-pumped-in-by-the-taxpayer.html>, Accessed 26 July 2016

5. Deutsche Bank

6. <http://www.investing.businessweek.wallst.com/research/stocks/financials/financials.asp?ticker=DBK:GR>, Accessed 26 July 2016.

7. Commerzbank

8. Credit Suisse Group AG

9. [http://www.streetinsider.com/Credit+Ratings/S%26P+Takes+Ratings+Actions+on+Several+U.K.+German,+Swiss,+and+Austrian+Banks+\(BCS\)+\(DB\)+\(CS\)+\(LYG\)+\(RBS\)/10222021.html](http://www.streetinsider.com/Credit+Ratings/S%26P+Takes+Ratings+Actions+on+Several+U.K.+German,+Swiss,+and+Austrian+Banks+(BCS)+(DB)+(CS)+(LYG)+(RBS)/10222021.html), Accessed 26 July 2016.

10. Swiss Credit Institution

11. Donaldson, Lufkin & Jenrette (DLJ)