



سعید احمدی پویا
مشاور ارشد توسعه کسب و کار و فین تک فناب

سونامی نئوبانک‌ها

از زمانی که موسسه اعتباری فدرال استنفورد اولین پورتال بانکداری اینترنتی جهان را در اکتبر سال ۱۹۹۴ ارائه کرد داستان نوآوری در حوزه بانکی رنگ تازه‌ای به خود گرفت. بانکداری آنلاین مفهومی بسیار جذاب بود و بسیاری از موسسات مالی معتبر را وسوسه کرد که از بستر اینترنت برای ارائه خدمات بانکی بهره گیرند. در این نقطه از داستان بود که فرایند ایده‌پردازی و خلق نوآوری خود را از چهار ستون شعبه‌های بانکی رها کرد و به گستره شبکه‌ی وب، امکان بروز خلاقیت پیدا کرد. امروزه کمتر بانکی را پیدا خواهید کرد که کانال‌های بانکداری الکترونیکی نداشته باشد و از طریق به کارگیری کانال‌های مذکور خدمات ۲۴*۷ به مشتریانش عرضه نکنند.

در بانکداری الکترونیکی هدف جذب مشتری از طریق ارائه خدمات و محصولات بانکی در کانال‌های بانکداری الکترونیکی است و هر چقدر بانک ریسک بیشتری را بپذیرد و خود را درگیر چالش‌های گوناگونی کند، می‌تواند تنوع بیشتری به سبد خدمات عرضه شده خود بدهد. در بانکداری الکترونیکی تمرکز بانک بر محصول یا خدمت ارائه شده در کانال بانکداری الکترونیکی است و سعی می‌کند با تغییر فرایندهای بانک، از طریق همین کانال با مشتری ارتباط برقرار کند و شرایط ارائه خدماتش به گونه‌ای باشد که مشتری کمتر نیاز پیدا کند تا به شعبه بانک مراجعه کند. با تمامی این تمهیدات، مشتری برای شناسایی و احراز هویت و اخذ خدمات پایه مجبور است به شعبه مراجعه کند.

اما داستان در همین نقطه متوقف نشد؛ وقتی جرقه نوآوری زده می‌شود و ساختار رسمی و سنتی در مقابل سیل درخواست‌های مشتریان تغییر را می‌پذیرد، سونامی تغییرات هر باوری را زیر علامت پرسش می‌برد. تغییرات ناشی از ایده‌های خلاقانه و نوآور توفقی نمی‌شناسند و این داستان ادامه پیدا می‌کند. این بار بحث «بانکداری دیجیتال» پدید آمد و به جای اینکه بر سبد محصول یا خدمات تمرکز کند، به سوی مشتری رفت و سعی کرد تمام تمرکز بانک را به خلق یک زیست‌بوم دیجیتالی برای مشتری بانک معطوف کند. این بار دیگر بحث گسترش کانال‌های بانکداری الکترونیکی در میان نبود بلکه برای هر

مشتری باید یک زیست‌بوم یکپارچه خلق می‌شد. اهمیت هر کانال تقلیل یافت و در حد مدخلی به این زیست‌بوم شد و تمام کانال‌های به صورت یکپارچه، درخواست‌های مشتری را پیگیری و مدیریت می‌کنند. در این نقطه صرفاً تغییر در فرایندهای بانک نیست، سونامی تغییر به مفاهیم زیرساختی بانک رسیده است و زیرساخت بانک شعبه‌محور را زیر سوال می‌برد و فلسفه شعب بانک را از «مرکز ارائه خدمات بانکی» به «مرکز مشاوره بانکی» تغییر می‌دهد؛ زیرا دیگر نیازی به «مرکز ارائه خدمات بانکی» نبود و مشتری می‌توانست در هر جا، در هر زمان و با هر ابزاری، خدمات بانکی خود را اخذ کند.

اما تصور کنید سیل نوآوری، از ساختار بانکی سنتی، اسم و رسمی باقی بگذارد. فین تک‌ها و ساختارهای نوآور و خلاقانه با صدای بلند اعلام کردند: خداحافظ بانک‌ها! بیل گیتس در سال ۱۹۹۷ مرگ بانک‌ها را پیش‌بینی کرد و به صراحت گفت: «ما به بانکداری نیاز داریم، نه به بانک‌ها». این نقطه‌ای است که پیش روی صنعت بانکداری است و باید تصمیم بگیرد که چه کند. به قول چارلز داروین: «این قوی‌ترین و باهوش‌ترین گونه نیست که زنده می‌ماند بلکه سازگارترین گونه در برابر تغییر است که زنده می‌ماند.»

اگر موسسات مالی در آینده بخواهند که در بازار رقابتی بمانند و بتوانند محبوب مشتریان خود باشند، باید از ساختارهای خلاقانه و مبتکرانه فین تک‌ها الگو بگیرند و یک علامت سوال بزرگ ابتدای تمامی آموزه‌ها، باورها، اعتقادات و تجربیات بانکداری خویش بگذارند و فارغ از چارچوب‌های دیروز، به خلق زیست‌بومی برای انسان دیجیتالی امروز بپردازند. به جای آنکه نقطه شروع بانکداری را از شعبه بدانند، به بانک بدون شعبه فکر کنند و اینجاست که تفکر نئوبانک‌ها شکل می‌گیرد. نئوبانک‌ها بانک‌هایی هستند که تمام زیرساخت‌های سنتی بانکداری را به چالش می‌کشند و روی «تجربه مشتری» تمرکز می‌کنند. آنها جنس مشتری امروز را می‌شناسند و می‌دانند مشتری خوگر فته با دنیای دیجیتالی امروز به سادگی رضایتش جلب نمی‌شود و هدف مطلوبش اخذ خدمات سنتی و دریافت صورتحساب بانکی نیست. او حالا

می‌خواهد بداند دقیقاً چه اتفاقی افتاده است و داده‌ها و رفتار مالی‌اش تحلیل شود. اگر تراکنش غیرعادی در حسابش است، مطلع شود و به ساده‌ترین و لذت‌بخش‌ترین شیوه تراکنش‌های مالی خود را مدیریت کند. از سوی دیگر، انتظار شیوه زندگی (Life Style) او، هیجان‌انگیزترین پیشنهاد را از بانک دریافت کند. با توجه به داده‌های تحلیلی حسابش، اگر این احتمال وجود دارد که تا آخر ماه دچار کسری در نقدینگی شود، بانک به او پیشنهاد اعتبار یا تسهیلات خرد بدهد. اگر در شیوه زندگی او هر ماه خرید محصول یا خدمت خاصی تکرار می‌شود، برای ماه بعد پیشنهادهای جذاب با تخفیف‌های هیجان‌انگیز از بانک روی آن دسته از محصولات دریافت کند. اگر مشتری بخواهد تصمیمی بنیادی برای زندگی خویش بگیرد، باید بتواند به ساده‌ترین شیوه از طریق کانال دلخواهش به بانک اعلام نیاز کند و بانک به او بسته پیشنهادی ارائه دهد. این شیوه از بانکداری دیگر مربوط به مباحث آینده‌پژوهی و پیش‌بینی آینده دور نیست، نسل جدید بانک‌ها یا همان نئوبانک‌ها به دنبال پیاده‌سازی این سبک و مدل بانکداری هستند.

به عنوان نمونه، Monzo که یک نئوبانک انگلیسی است و در سال ۲۰۱۵ تأسیس شده برای ارتباط با مشتریانش یک وبلاگ راه‌اندازی کرده است. اینکه یک بانک کانال ارتباطی وبلاگ را برای ارتباط با مشتری خود انتخاب کرده بسیار هیجان‌انگیز است. البته تصور نکنید پست‌های این وبلاگ صرفاً راجع به تبلیغات و محصولات بانک است، بلکه صدای بانک است که با مشتری خود صحبت می‌کند. این بانک در پستی به تاریخ ۱۸ مه ۲۰۱۸ با عنوان «افشای وضعیت سلامت روان به بانک خودتان» از مشتریانش می‌خواهد که اگر مشکلات ناشی از سلامت روان دارند، بانک را آگاه سازند. آنها در این پست اعلام کردند: «ما با افرادی که قسط‌هایشان را پرداخت نمی‌کنند در تماس هستیم و مدتی صبر می‌کنیم. ما با همدلی بسیار به دنبال این هستیم که بدانیم چه اتفاقی افتاده است. اگر دچار مشکلات سلامت روان شده‌اید، لازم است که ما بدانیم. ما هرگز نامه‌های غضب‌آلود برای شما ارسال نمی‌کنیم...» در پست دیگر به تاریخ ۲۴ مارس ۲۰۲۱ با این عنوان آغاز می‌کند: «ما خانواده جوانی هستیم. آیا زمان مناسبی است که کسب و کار جدید راه‌بندازیم؟» و این را پرسش را زبان مشتری خود طرح می‌کند و سعی می‌کند به دغدغه مشتری‌اش پاسخ دقیق بدهد. این بانک مدل ارتباطی با مشتریانش را Culture یا فرهنگ



NEOBANK



OLD BANK

افرادی در اختیار دارند که واقعاً فرهنگ و مفهوم تحول دیجیتالی را درک کرده‌اند. این بدان معنی نیست که مدیران ارشد باید تمام عمر خود را در حوزه فناوری کار کرده باشند، اما نیاز است از نحوه دگر دیسی بانکداری در فرایند تحول دیجیتالی آگاه و صاحب نظر باشند. پیوش گوپتا، مدیر عامل بانک DBS سنگاپور، درباره بانکداری دیجیتالی و تحول دیجیتالی به صراحت تصریح می‌کند که همه این تحول از نقطه‌ای آغاز می‌شود که درک کنی روش زندگی کردن انسان‌ها در حال تغییر بنیادی است و این درک پایه حتماً باید وجود داشته باشد. وقتی مدیران ارشد بانک به ساختارهای سلسله مراتبی و فرایندهای بوروکراتیک علاقه‌مند هستند، هنوز به این درک نرسیده‌اند که شیوه زندگی جامعه در حال تغییر بنیادین است. امروز نحوه دریافت اخبار، روش خرید، روش گوش دادن به موسیقی، نحوه سفارش غذا و نحوه تاکسی گرفتن افراد دچار تغییر بنیادین شده‌است؛ چرا بانکدار انتظار ندارد الگوهای اخذ خدمت مالی مورد انتظار مشتریان دچار تغییر نشود و ذائقه آنها از رفتار سختگیرانه و فاقد تجربه لذت بخش، خسته شده باشد؟ پس نیاز است افرادی در نقاط تصمیم‌گیری بانک مستقر شوند که در زاویه دید و شیوه زندگی خودشان، این دگرگونی دیده شود و تفکرشان با تحول دیجیتالی زیر و رو شده باشد.

در زیست‌بوم بانکی ایران همیشه این اشتیاق در بانکدارها برای به کارگیری ابزار مدرن و به‌روز وجود داشته‌است؛ رقابت در تعدد دستگاه‌های خودپرداز تا اپلیکیشن‌های متعدد بانکی نشانگر این اشتیاق است. اما فاصله ما با نتوبانک‌ها و حتی بانکداری دیجیتالی تعریف‌شده در تجربه‌های موفق جهانی چقدر است؟

در چند ماه اخیر دو اپلیکیشن بانکی با پشتوانه بانک مادر خود اعلام کردند که نتوبانک هستند: «بلوبانک» با حمایت بانک سامان و «بانکینو» با

رفتاری یک داده خام است که در یک مدل تحلیلی دقیق به دانش تبدیل می‌شود و بر اساس این دانش، زیست‌بوم اختصاصی و سفارشی‌شده بانکی برای مشتری خلق می‌شود و مشتری تمایز ارائه خدمت را درک می‌کند و با اشتیاق فراوان از حضور این بانک جدید استقبال می‌کند؛ به عنوان نمونه N26 که یک نتوبانک آلمانی است داده‌های حقوق و دستمزد را پردازش می‌کند و به مشتریان خودش اجازه می‌دهد دو روز زودتر به پرداختی‌هایشان دسترسی پیدا کنند! از سوی دیگر این امکان را برای مشتری فراهم کرده‌است تا هزینه‌های پرداختی و سپرده پس‌انداز خود را در دسته‌های مشخص و تعریف‌شده تقسیم کنند تا برنامه امکان ردیابی و برنامه‌ریزی را بر اساس داده‌های مشتری برای خود مشتری داشته باشد. برای همین N26 که مقر آن در برلین است، مورد اقبال مشتریان از سراسر جهان قرار گرفته‌است و فقط بیش از صد هزار آمریکایی در لیست انتظار این بانک برای بهره‌گیری از خدمات آن هستند.

تفاوت آخر، ساختار سازمانی و رهبری بانک است. اگر در تیم هیات مدیره یک بانک بزرگ اکثر اعضا با فناوری‌های جدید آشنا نیستند، نمی‌توان به مدل نتوبانک و حتی بانک دیجیتالی فکر کرد. تا وقتی که مطالبه و جست‌وجوگری در حوزه تحول دیجیتالی در شیوه زندگی مدیر ارشد بانک جایگاه ویژه نداشته باشد، پذیرش ریسک نوآوری برایش دشوار است و در عمل فرایند دیجیتالی شدن بانک یک نمایش تبلیغاتی خواهد بود و در پشت آن تصویر پر از نقش و رنگ، فرایندهای اسپاگتی‌طور سنتی هستند که فقط انتظار و توقع برای مشتریان ایجاد می‌کنند و چالش‌های بسیاری برای واحدهای عملیاتی بانک به بار خواهند آورد. از همین روست که بانک‌های معدودی مانند BBVA می‌توانند در این مسیر تحول دیجیتالی همراه شوند چون

خود می‌نامد. با توجه به این مثال، به صراحت مشخص می‌شود که نتوبانک‌ها نسل جدید ابزارها و فرایندهای بانکی نیستند، بلکه نسل جدید از فرهنگ بانکی و مفهوم بانکداری هستند. این اولین و مهم‌ترین تفاوت نتوبانک با بانک‌های سنتی است. فرهنگ یک بانک نحوه نگاه بانک به مشتری را مشخص می‌کند. در نگاه بانکداران بزرگ و سنتی، بانک جایگاه محور اقتصاد را دارد و مشتری باید صلاحیت خود را به آنها اثبات کند؛ برای همین در فرایند شناسایی و تعریف مشتری جدید، مشتری مجبور است با تمامی مدارک شناسایی خود به شعبه مراجعه و چندین فرم را تکمیل و امضا کند و در هر شرایطی تعهد بدهد که به هیچ وجه از بانک طلبکار نباشد و پاسخی از بانک نطلبد؛ در حالی که نتوبانک‌ها می‌کوشند با اخذ کمترین اطلاعات و ساده‌ترین فرایند، تجربه شناسایی مشتری را متفاوت و لذت بخش کنند و مشتری را درگیر فرایندهای زمان‌بر و پیچیده نکنند. با شناسایی اول، سطح خدمات پایه را به او عرضه می‌کنند تا دچار ریسک عملیاتی نشوند. از سوی دیگر، با تحلیل رفتار و داده‌های مشتری، سطح خدمات او را ارتقا خواهند داد. حال اگر بانک سنتی تمامی فرایندهای پیچیده و زمان‌بر خود را در اپلیکیشن موبایلی پیاده‌سازی کند، نمی‌توان نام نتوبانک یا حتی نوآوری جسورانه بر محصول عرضه شده گذاشت.

تفاوت دوم در نوع نگاه بانک به معماری و ساختار زیرساخت ارائه خدمت به مشتریان است. بانک بزرگ و سنتی به این فکر می‌کند که باید همه چیز را خودش بسازد و محصولی با لحاظ تمامی نظرات و دیدگاه‌های خودش به مشتری عرضه کند و همه چیز را تحت کنترل داشته باشد. از طراحی زیرساخت گرفته تا طراحی رابط کاربری! در حالی که نسل جدید بانکی به طراحی تجربه لذت بخش برای مشتری در کوتاه‌ترین زمان ممکن فکر می‌کند برای همین تقریباً چیزی نمی‌سازد! هر آنچه می‌خواهد با چابکی و دقت به کار می‌گیرد و در کمترین زمان، تجربه لذت بخش برای مشتری خود خلق می‌کند؛ به عبارت دیگر، بانک‌های سنتی ساختار اسپاگتی دارند که تغییر هر رشته در کلاف ساختار بوروکراتیک بانک، بسیار پیچیده و دشوار است؛ در مقابل بانک‌های جدید ساختار لگویی مبتنی بر API دارند و تعویض هر قطعه لگو به راحتی امکان‌پذیر است.

تفاوت سوم در نوع نگاه بانک به میزان خلق ارزش از داده‌های بانک است. این نکته از نظر کارلوس نورس ویلا، رئیس اجرایی بانک BBVA، تمرکز بر عنصر اصلی موفقیت در دنیای دیجیتالی است. در دنیای دیجیتالی هر Action



حمایت بانک خاور میانه. از آنجا که هنوز بانک مرکزی دستورالعمل نئوبانک‌ها را ابلاغ نکرده است، خبری از مجوز نئوبانک در این حوزه نیست و از نظر بانک مرکزی، این دو کسب و کار، اپلیکیشن بانک مادر خود هستند و تمامی ریسک‌های ناشی از عملیات آنها در حوزه ریسک بانک مادر تعریف شده است و واحد کسب و کاری بانک مادر هستند و در نتیجه یک بانک مستقل به شمار نمی‌روند. حال از منظر همان چهار تفاوتی که بیان شد، می‌توان این دو کسب و کار پیشرو ایرانی را بررسی کرد.

در خصوص بررسی نکته اول که همان فرهنگ تعریف شده و مقبول این دو کسب و کار و نوع نگاه آنها به مشتری است، آن هم در این ماه‌های نخست فعالیت‌شان، فقط می‌توان نقطه ارائه خدمات هر دو کسب و کار، یا همان اپلیکیشن عرضه شده، را بررسی کرد. از نظر تنوع و نحوه ارائه خدمات تعریف شده در هر دو اپلیکیشن، تمایزی با خدمات ارائه شده در اپلیکیشن‌های بانکی و پرداخت دیده نمی‌شود و تنها نقطه تفاوت مهم، امکان افتتاح حساب بانکی به صورت غیر حضوری برای مشتری و بدون نیاز به حضور مشتری در شعبه است. در خصوص فرایند مذکور، بین این دو اپلیکیشن تفاوت جدی مشاهده می‌شود؛ بانکینو سعی کرده است به منظور کاهش ریسک بانک مادر خود، فرایند بسیار سختگیرانه برای شناسایی و احراز هویت مشتری طراحی کند؛ در مقابل، بلوبانک سعی کرده است با پذیرش ریسک، فرایند کوتاه‌تری برای شناسایی مشتری طراحی کند تا مشتری در زمان کوتاه‌تری ثبت نام کند. البته می‌توان بر ادعای بلوبانک صحنه گذاشت که مراحل افتتاح حساب در بلوبانک در هفت دقیقه میسر است. در بلوبانک فقط نیاز است مشتری از کارت ملی خود عکس بگیرد اما در بانکینو باید علاوه بر تصویر کارت ملی، تصویر شناسنامه و امضای مشتری وارد شود. همچنین اطلاعات بیشتری از مشتری اخذ می‌شود و فرایند ثبت نام مشتری در بانکینو طولانی‌تر از بلوبانک است.

از سوی دیگر برای ارسال کارت بانکی، بلوبانک از سرویس پست استفاده کرده است و تا حد اکثر پنج روز کاری بعد در تهران و تا هفت روز کاری بعد در شهرهای دیگر، کارت به دست مشتری خواهد رسید؛ در مقابل بانکینو برای ارسال کارت بانکی، به جای استفاده از سرویس پست، از پرسنل اداری بانک خاور میانه بهره برده است تا از تحویل کارت توسط خود مشتری اطمینان حاصل کند و این موضوع سبب می‌شود بحث ریسک مقیاس‌پذیری و توسعه جغرافیایی مشتریان

به میان آید؛ البته در هر دو اپلیکیشن، کارت به صورت غیر فعال ارسال و سپس با فرایند مشخصی در اپلیکیشن کارت بانکی مشتری فعال می‌شود.

نکته دیگر در مقایسه طراحی کارت بانکی و متن پیامک‌های ارسالی هر دو کسب و کار به مشتریان مشخص می‌شود. تمامی موارد مذکور در بانکینو مطابق با استاندارد ابلاغی مرکز شتاب است اما بلوبانک طراحی متفاوت خود را پیاده‌سازی کرده که متفاوت با استانداردهای جاری رگولاتور است؛ البته هر چقدر این طراحی و ادبیات متفاوت بلوبانک برای مشتری جذاب باشد، احتمال می‌رود چالش‌هایی سمت رگولاتور داشته باشد. مهم این است که بلوبانک ریسک چالش مذکور را پذیرفته و در پی خلق تجربه متفاوت برای مشتری است. مقایسه این دور ویرکرد نشان می‌دهد بلوبانک بیشتر به سمت خلق فرایندهای ساده‌تر و جذاب‌تر برای مشتری رفته است، اما به سبب حساسیت‌های رگولاتور در این حوزه، هدف بانکینو کسب نظر مثبت رگولاتوری، کاهش ریسک و تداوم کسب و کار بوده است که هر دو رویکرد حائز اهمیت‌اند.

در خصوص تفاوت دوم، که هنوز دو کسب و کار به طور جدی خود را معرفی نکردند و اطلاعاتی از مدل معماری و ساختار زیر ساخت ارائه خدمت به مشتریان هر دو کسب و کار در دسترس نیست، نمی‌توان با قطعیت در این مقطع زمانی اظهار نظر کرد. شاخصی که می‌تواند با اغماض نمایانگر مدل معماری و ساختار زیر ساخت ارائه خدمت به مشتریان باشد مدت زمان ارائه سرویس جدید به مشتریان است. میزان زمانی که دو واحد کسب و کاری، خدمات متنوع بانکی و غیربانکی منطبق بر شیوه زندگی مشتریان هدف عرضه می‌کنند می‌تواند نشانگر میزان چابکی و با تقریب نشان‌دهنده مدل معماری و زیر ساخت استفاده شده باشد.

در مورد تفاوت سوم، هم مانند تفاوت دوم، نمی‌توان با قطعیت اظهار نظر کرد. هنوز هر دو کسب و کار در حال پذیرش مشتری در زمان پایلوت و جمع‌آوری داده از مشتریان هستند. به همین خاطر میزان خلق ارزش از داده‌های بانک به صورت دقیق مشخص نیست؛ اما یک فرایند در بلوبانک وجود دارد که می‌توان بر آن تمرکز کرد: امکان ثبت نام برای مشتری در بلوبانک به صورت مستقل وجود ندارد و ثبت نام از مشتری صرفاً با ارسال دعوتنامه‌های مشتریان موجود میسر است و هر مشتری می‌تواند حداکثر پنج دعوتنامه برای دوستان خود ارسال کند. به این فرایند از دو منظر می‌توان نگرینست:

نخست، وقتی یک مشتری شناسایی شده دوست خویش را معرفی کند، به احتمال زیاد این چند دعوتنامه را برای کسانی می‌فرستد که می‌شناسدشان و به عبارتی در فرایند شناسایی مشتریان، از مشتریان موجود بهره گرفته شده است.

از سوی دیگر، با گسترش این ساختار، می‌توان یک شبکه اعتباری تعریف کرد که میزان اعتبار هر مشتری به میزان اعتبار دوستانش گره خورده است و در ارائه خدمات نیازمند اعتبار سنجی، می‌توان به عنوان پارامتر مهم به جای راهکارهای سنتی منطبق بر وثایق بهره گرفت.

هر کدام از دو نکته، اگر مد نظر طراحان بلوبانک باشد، نشانگر خلق ارزش از داده‌های بانک است و بسیار امیدوار کننده است.

در خصوص نکته آخر هم باز نمی‌توان با قطعیت اظهار نظر کرد. هنوز ساختار حقوقی و سازمانی دو واحد کسب و کاری اعلام نشده است و حتی احتمال می‌رود هر دو فعال در ساختار سازمانی بانک‌های حامی خود تعریف شده و به صورت شرکت مستقل ثبت نشده باشند.

و در آخر باید خاطر نشان کرد که کار هر دو تیم بسیار ارزشمند است. در فضایی که هنوز از نظر مقررات و الزامات رگولاتوری شفاف نیست و ریسک رگولاتوری برای هر دو واحد کسب و کاری وجود دارد، پیشرو بودن و ایجاد راهی متفاوت در حوزه بانکداری کشور جای تقدیر بسیار دارد.

امید است این راه از سوی بانک‌های دیگر هم دنبال شود و با خلق تجربه‌های هیجان‌انگیز برای مشتریان بانکی ایرانی، نسل تازه‌ای از بانک‌های پیشرو در حوزه بانکی ایران متولد شود. یادمان نرود که این راه را اگر در زمان مناسب آغاز نکنیم، شاید کسب و کار بانک‌های امروز در آتیه دچار مخاطره شود. این نکته بسیار حائز اهمیت است که در حوزه بانکداری بین‌المللی بانک‌ها با شتاب بسیار در این حوزه گام برمی‌دارند. با آنکه بانک بزرگ اسپانیایی BBVA نئوبانک آمریکایی Simple را در سال ۲۰۱۴ به مبلغ ۱۷ میلیون دلار خریده بود، اما باز هم به تازگی در نئوبانک انگلیسی Atom Bank سرمایه‌گذاری کرده است و این امر نشان می‌دهد بزرگان حوزه بانکی جهان در یافته‌اند تنها با همراه و همگام شدن در این مسیر می‌توانند امید داشته باشند که از سونامی نئوبانک‌ها و تحول دیجیتال جان سالم به در ببرند. مین‌هوا، مدیر استراتژی بانک CMB، به صراحت می‌گوید: «اگر سراغ تحول برویم، ممکن است زنده بمانیم، اما بدون تحول حتماً خواهیم مرد.»

