



PERBANKKAN

DIGITAL

(DIGITAL BANKING)



YAYASAN PRIMA AGUS TEKNIK

Dr. Ir. Agus Wibowo, M.Kom, M.Si, MM

PERBANKAN DIGITAL (Digital Banking)

Penulis :

Dr. Ir. Agus Wibowo, M.Kom., M.Si., MM.

ISBN : 9 786235 734668

Editor :

Dr. Joseph Teguh Santoso, S.Kom., M.Kom.

Penyunting :

Dr. Mars Caroline Wibowo. S.T., M.Mm.Tech

Desain Sampul dan Tata Letak :

Irdha Yunianto, S.Ds., M.Kom.

Penebit :

Yayasan Prima Agus Teknik Bekerja sama dengan
Universitas Sains & Teknologi Komputer (Universitas STEKOM)

Redaksi :

Jl. Majapahit no 605 Semarang
Telp. (024) 6723456
Fax. 024-6710144
Email : penerbit_ypat@stekom.ac.id

Distributor Tunggal :

Universitas STEKOM

Jl. Majapahit no 605 Semarang
Telp. (024) 6723456
Fax. 024-6710144
Email : info@stekom.ac.id

Hak cipta dilindungi undang-undang
Dilarang memperbanyak karya tulis ini dalam bentuk dan dengan cara
apapun tanpa ijin dari penulis

KATA PENGANTAR

Puji Syukur kami panjatkan atas terselesainya buku yang berjudul "*Perbankan Digital*" dengan baik. Sekitar tiga puluh tahun yang lalu, seorang CEO bank visioner mengartikulasikan apa yang kita semua tahu saat itu, tetapi banyak yang tidak berani mengatakan: "Perbankan hanyalah bit dan byte." John Reed, kepala eksekutif Citibank saat itu, dikreditkan dengan kutipan ini dan selama tiga dekade terakhir kita telah melihat pentingnya pernyataan ini menjadi semakin jelas.

Kebangkitan Internet hingga penyebaran massal telekomunikasi seluler telah menghasilkan dunia di mana setiap satu dari tujuh miliar orang yang hidup di planet ini sekarang dapat berkomunikasi, berbagi, bertransaksi, dan berdagang satu sama lain secara elektronik, P2P, secara global. Itulah transformasi hari ini. Inilah alasan mengapa exabyte data diproduksi setiap hari dan mengapa data menjadi medan pertempuran baru untuk perdagangan. Dari ritel hingga perbankan, setiap aspek kehidupan kita menjadi sasaran data. Analisis data, penambangan data, leverage data, dan detail data adalah hal yang penting. Itulah alasan mengapa data digambarkan sebagai minyak baru, melumasi arus bisnis, perdagangan, dan ekonomi di seluruh dunia. Inilah alasan mengapa pencuri menargetkan pencurian data karena data adalah tempat uangnya. Inilah alasan mengapa data adalah emas bagi semua orang yang mencoba memenangkan mindshare, pembagian dompet, dan perhatian dari audiens target mereka.

Saat kita semua bergerak menuju komputasi yang dapat dipakai melalui Internet, kita melihat transformasi mendasar dari masyarakat, pemerintah, ekonomi, bisnis, perdagangan, dan perbankan. Buku ini berfokus pada apa arti perubahan ini bagi bank, tetapi juga dapat diterapkan pada bisnis lain apa pun yang ditransformasikan melalui digitalisasi. Bahkan, digitalisasi berarti perbankan bukan lagi tentang uang perbankan tetapi tentang data perbankan dan menjaga keamanan data.

Buku ini memberikan arahan dan panduan tentang bagaimana merekayasa ulang produk, layanan, proses, dan struktur untuk menjadi Bank Digital. Buku ini terbagi menjadi 2 bagian, bagian pertama akan membahas tentang materi perbankan digital, sedangkan bagian ke 2 akan membahas tentang wawancara para profesional dalam mengelola perbankan Digital. Akhir kata semoga buku ini bisa berguna bagi para pembaca, dan menjadi bahan materi untuk para pionir dalam mengembangkan Perbankan Digital.

Semarang, Juni 2022

Penulis

Dr. Agus Wibowo, M.Kom, M.Si, MM

DAFTAR ISI

Halaman Judul	i
Kata Pengantar	iii
Daftar Isi	iv
BAGIAN 1: BANK DIGITAL	
BAB 1 MENGAPA KAMI MEMBUTUHKAN BANK DIGITAL	1
1.1. Merancang Bank Digital	2
1.2. Apa Artinya Bagi Bank Fisik	4
1.3. Desain Bank Vs Arsitektur	6
1.4. Buyologi: Ilmu Memahami Hubungan Bisnis	6
1.5. Arsitek Digital Diperlukan Untuk Membangun Desain Digital	7
1.6. Era Digital Membutuhkan Bank Digital	9
BAB 2 MERANCANG BANK DIGITAL TANPA CABANG	11
2.1. Apakah Pelanggan Ingin Cabang?	12
2.2. Perbankan Berbasis Cabang Sudah Mati	16
2.3. Apa Tujuan Cabang Bank?	17
2.4. Bank Dirancang Untuk Manusia, Bukan Uang	19
2.5. Membangun Bank Penasihat Nasabah	21
2.6. Penasihat Bank Sosial Benar-Benar Adalah Kuncinya	22
2.7. Bank Digital Tidak Memiliki Cabang	23
2.8. Bicarakan Pelanggan, Bukan Channel	24
2.9. Bank Digital Adalah Bank Yang Ditambahkan	26
2.10. <i>Internet Of Things</i>	27
2.11. Alasan Mengapa Channel Diskusi Salah	28
2.12. Saluran Konsisten Adalah Bagian Kritis Bank Digital	29
2.13. Mitos Multi Saluran	31
2.14. Membawa Pemikiran Desain Ke Bank	33
2.15. Mbank, Polandia: Bank Yang Membunuh Orangnya	34
2.16. Bank Digital Ada Di Sini Dan Sekarang	36
BAB 3 MEMBANGUN HUBUNGAN MELALUI PERBANKAN DIGITAL	37
3.1. Bank Dirancang Untuk Manusia Oleh Geek	38
3.2. Menghadapi Pelanggan Melalui Saluran Jauh	41
3.3. Dampak Seluler	42
BAB 4 TEKNOLOGI MEMBUAT CLOUD BANK DIGITAL	46
4.1. Berhenti Bicara Tentang Seluler, Sosial, Cloud, Dan Big Data	48
BAB 5 PERBANKAN DIGITAL BAHAN BAKAR SELULER	49
5.1. Sistem Seluler Sederhana	50
5.2. Layanan Seluler Yang Canggih	51
5.3. Uang Zombie Di Neraka Chinsaw	51

5.4.	Layanan Keuangan Seluler Lainnya	53
5.5.	Berita Buruk Tentang Mobile	54
5.6.	Melakukan Pembayaran Menjadi Hak Asasi Dasar	55
BAB 6 BANK DIGITAL ADALAH BANK SOSIAL		58
6.1.	Media Sosial	58
6.2.	Perbankan Sosial	64
6.3.	Mata Uang Virtual Alternatif Untuk Bitcoin	72
6.4.	Kekurangan Uang Sosial	74
6.5.	Pinjaman Dan Tabungan Sosial	75
6.6.	Apa Artinya Ini Untuk Masa Depan?	80
BAB 7 BANK DIGITAL MELAWAN PERANG DATA		83
7.1.	Bagaimana Perubahan Nilai: Sebelum Data Ada Garam	83
7.2.	Data Sebagai Mata Uang Bukan Baru	84
7.3.	Prediktif, Bank Proaktif	85
7.4.	Ekonomi Yang Ditambah	86
7.5.	Apa Itu Big Data?	88
7.6.	Uang Tidak Berarti	90
7.7.	Bank Hanya Vault Data	91
7.8.	Bank Mengiklankan Bahwa Mereka Adalah Vault Data Yang Aman?	92
7.9.	Jika Amazon Adalah Bank	95
7.10.	Dasar-Dasar Perbankan Masa Depan: Data Leverage	97
7.11.	Informasi Sebagai Senjata Kompetitif	99
BAB 8 MEMBUAT BANK DIGITAL AMAN		103
8.1.	Cyberwars: Ancaman Jauh Lebih Besar Daripada Para Hacktivist	104
8.2.	Bank Harus Melindungi Dirinya Dari Hacktivist Dan Cybercrime?	107
BAB 9 MENJADI BANK DIGITAL		111
9.1.	Dimana Berinvestasi?	111
9.2.	Implikasi Perubahan Teknologi Fast Cycle	112
9.3.	Bukan Perbankan Berbasis Aplikasi Tapi Perbankan Terbuka	113
9.4.	Ruang Perusahaan Versus Konsumen	114
9.5.	Mengubah Budaya Bank	115
9.6.	Secara Geografis Homogen Atau Berbeda?	116
9.7.	Masa Depan	117
9.8.	Bank Digital Masih Bank	118
9.9.	Bentuk Perdagangan Baru	119
9.10.	Beberapa Hal Yang Berubah Namun	120
9.11.	Fidor Bank: Bentuk Baru Bank	121
9.12.	Bagaimana Bank Mengaktifkan Bentuk Perdagangan Baru	121
BAB 10 EKONOMI BARU PERBANKAN DIGITAL		123
10.1.	Waktu Nyata Dan Pribadi	126
10.2.	Banking-As-A-Service	128

10.3. Bank Berbasis Komponen	129
10.4. Perbankan Menjadi Plug-And-Play	131
10.5. Widget Di Bank Berbasis Komponen	133
10.6. Bagaimana Harga Dan Ekonomi Banking-As-A-Service Bekerja	135
10.7. Kompetisi Kolaboratif	138
BAB 11 MELUNCURKAN BANK DIGITAL	141
11.1. Menciptakan Bank Yang Keren Dan Adil	142
11.2. Menciptakan Bank Yang Menghasilkan Uang	144
11.3. Bagaimana Bank Baru Akan Menang	145
BAGIAN 2: WAWANCARA	
BAB 12 BANCO SABADELL (SPANYOL): POL NAVARRO	147
12.1. Tentang Pol Navarro	150
12.2. Tentang Banco Sabadell	151
BAB 13 BARCLAYS BANK (INGGRIS): MIKE WALTERS	152
13.1. Tentang Mike Walters	154
BAB 14 BITCOIN (GLOBAL): DONALD NORMAN	156
14.1. Tentang Donald Norman	160
14.2. Tentang Bitcoin	161
BAB 15 BANK FIDOR (JERMAN): MATTHIAS KRÖNER	162
15.1. Tentang Matthias Kröner	165
15.2. Tentang Bank Fidor	165
BAB 16 FIRST DIRECT: (INGGRIS RAYA): PAUL SAY	166
16.1. Tentang Paul Say	170
16.2. Tentang First Direct	170
BAB 17 MBANK (POLANDIA): MICHAL PANOWICZ	171
17.1. Tentang Michal Panowicz	175
17.2. Tentang Mbank	176
BAB 18 MOVEN (AS): BRETT KING	177
18.1. Tentang Brett King	181
18.2. Tentang Moven	182
BAB 19 M-PESA (KENYA): JOHN MAYNARD	184
19.1. Tentang John Maynard	185
19.2. Tentang M-Pesa	186
BAB 20 SIMPLE (AS): SHAMIR KARKAL	187
20.1. Tentang Shamir Karkal	191
20.2. Tentang Simple	192
BAB 21 SWIFT (GLOBAL): KOSTA PERIC	193
21.1. Tentang Kosta Perik	196
21.2. Tentang Innotribe	196
BAB 22 CLOUD CURRENCY (GLOBAL): MICHAEL LAVEN	198
22.1. Tentang Michael Laven	201

22.2. Tentang The Currency Cloud	202
DAFTAR PUSTAKA	203

BAGIAN 1
BANK DIGITAL
BAB I
MENGAPA KITA MEMBUTUHKAN BANK DIGITAL

Selama setengah milenium, bank ritel telah bekerja berdasarkan distribusi fisik. Selama setengah abad, model itu ditantang untuk bergerak ke arah distribusi elektronik. Pada akhir dekade pertama milenium baru, kami akhirnya mencapai titik di mana distribusi elektronik telah matang, berfungsi, dan terbukti. Sayangnya, sebagian besar bank terjebak di abad ke-20. Sudah waktunya bagi bank untuk mengubah model mereka dan fokus pada platform elektronik, di mana distribusi fisik adalah krim pada kue, bukan sebaliknya. Hal ini sering terjadi sebagai perdebatan seputar masa depan perbankan ritel. Diskusinya kira-kira seperti ini: "Jadi, apakah hal-hal seperti Second Life dan Facebook hanya sekedar iseng atau benar-benar penting bagi masa depan perbankan ritel?" Tanggapan saya adalah pertanyaan itu cacat karena menunjukkan bahwa orang yang mengajukan pertanyaan itu adalah alien digital.

"Digital aliens" dan "digital natives" adalah istilah yang diciptakan oleh Marc Prensky dan merujuk pada generasi penggunaan digital yang berbeda.² Dalam definisi Prensky, alien digital adalah orang dewasa yang nyaman menggunakan teknologi berbasis Internet terbaru sementara digital natives generasi muda yang tumbuh dengan Internet sebagai bagian integral dari kehidupan mereka. Orang-orang yang termasuk dalam kategori digital native adalah Generasi D, i-Pops... apapun sebutannya. Mereka tidak memikirkan Internet; mereka hanya melanjutkan hidup mereka dan melihat online, seluler, dan semua saluran digital lainnya terintegrasi dengan mulus ke dalam dunia mereka. Orang-orang ini tidak memikirkan cabang, call center, Internet dan sebagainya. Mereka hanya menganggap hal-hal ini sebagai kehidupan, dan di sinilah bankir ritel salah paham karena dijalankan oleh alien digital atau imigran yang tidak mendapatkan kehidupan digital. Misalnya, bank ritel memiliki jaringan cabang yang kuat secara historis. Mereka menambahkan ATM pada 1970-an, call center pada 1980-an, Internet pada 1990-an dan sekarang menambahkan ponsel pada 2000-an. Setiap saluran ditambahkan sebagai lapisan tambahan di atas dasar kue distribusi cabang. Jaringan cabang adalah fondasi sementara distribusi elektronik adalah krimnya.

Ini adalah sebabnya mengapa bank ritel berbicara tentang strategi multichannel dimana mereka mencoba untuk mengintegrasikan saluran call center mereka dengan saluran Internet mereka. Mereka berusaha menghadirkan mobile banking yang dapat dioperasikan dengan saluran pusat panggilan. Mereka mengacaukan manajemen hubungan pelanggan (CRM) untuk memastikan konsistensi di seluruh cabang dan saluran Internet. Masalah saya adalah ini: bank hanya memiliki satu saluran. Mereka tidak memiliki multichannel, channel call center, channel internet, channel mobile dan lain sebagainya. Mereka hanya memiliki saluran elektronik yang menggarisbawahi dan menyediakan dasar untuk semua titik akhir: seluler, telepon, Internet, dan cabang. Saluran elektronik didasarkan pada teknologi protokol Internet (IP), seperti halnya cabang yang terjadi. Dan ini adalah perubahan besar: bank harus berhenti memikirkan

saluran dan hanya menyadari bahwa mereka diaktifkan secara digital. Pusat panggilan, ATM, cabang, Internet, seluler ... semuanya diaktifkan secara digital dan, oleh karena itu, bank telah menjadi Bank Digital berdasarkan platform digital yang menjangkau setiap sudut, celah, otot, dan sinapsis bank.

Berpikir dengan cara ini menunjukkan kelemahan mendasar dalam banyak logika bank karena banyak bank masih memiliki segalanya yang dibangun dalam lapisan kompleksitas dan warisan. ATM, call center, dan saluran Internet semuanya dibangun sebagai lapisan kue dan dibuat ketika cabang fisik adalah fondasinya. Saluran elektronik dibangun sebagai tambahan untuk saluran cabang inti. Itulah sebabnya mereka sering dipisahkan dan memiliki jurang ketidakintegrasian antara satu sama lain, karena bank dibangun di atas model distribusi fisik di mana elektronik berlapis di atasnya.

Namun hari ini, dan tentunya besok, populasi telah pindah ke dunia di mana mayoritas adalah penduduk asli digital. Saat Generasi Digital ini tumbuh dan matang, dan saat dunia hanya dihuni oleh penduduk asli digital, peran apa yang akan ada bagi bank yang dibangun berdasarkan model distribusi fisik dengan lapisan elektronik di atasnya? Sudah waktunya untuk membalikkan semua ini. Saatnya memikirkan perbankan sebagai struktur elektronik. Saatnya untuk menggigit peluru dan mengakui bahwa perbankan ritel bukanlah struktur distribusi fisik dengan saluran elektronik di atas, melainkan struktur distribusi elektronik dengan saluran elektronik dan fisik di atas. Saatnya menjadi Bank Digital. Ini berarti membersihkan papan tulis dan memulai dari awal.

Bagaimana Anda akan membangun bank saat ini jika jaringan digital adalah fondasinya, dan pusat panggilan, Internet, seluler, dan cabang hanyalah krim di atas kue? Di mana Anda akan membangun cabang, dan bagaimana Anda akan membangunnya, jika cabang-cabang itu bersifat tambahan dan asal-asalan dari fondasi elektronik? Siapa yang akan Anda pekerjakan, dan bagaimana Anda akan mempekerjakan mereka, jika diferensiasi inti bank adalah basis digitalnya daripada struktur cabangnya? Faktanya adalah bahwa setiap bank yang diluncurkan hari ini sebagai operasi lapangan hijau akan berpikir seperti ini dan, dengan kepemimpinan dan implementasi yang tepat, akan mengalahkan persaingan lemah yang ada di sebagian besar pasar yang didasarkan pada struktur warisan dan pemikiran warisan. Mulailah berpikir tentang bank sebagai jaringan digital pada intinya, dengan lapisan distribusi di atas dan cabang sebagai krim di atas kue. Saatnya untuk perubahan.

1.1 MERANCANG BANK DIGITAL

Saat bank merancang Bank Digital generasi baru mereka, titik awalnya adalah pelanggan dan karyawan. Dengan menggunakan ini sebagai permulaan, bank kemudian perlu mempertimbangkan bagaimana membangun proses dan struktur organisasi menggunakan sumber daya digital secara optimal untuk menjangkau dan mendukung pelanggan dan karyawan tersebut. Akhirnya, bank perlu mempertimbangkan bagaimana batu bata dan mortir tradisional cocok dengan struktur digital baru ini untuk mendukung struktur organisasi fisik yang akan menggunakan jaringan digital.

Bank mencoba melakukan yang terakhir dan, dengan operasi lapangan hijau, bisa melakukannya dengan cemerlang. Sebaliknya, karena fakta bahwa mereka mulai membangun menggunakan struktur fisik bertahun-tahun yang lalu, mereka harus menemukan jalan untuk mengawinkan dua dunia. Mereka mencapai ini dengan membangun arsitektur digital mereka di sekitar pemasangan kembali bangunan yang ada yang ingin mereka tetap mainkan, sebagai bagian dari proses ini. Pertimbangan terpenting di sini adalah pembangunan arsitektur digital. Apa artinya ini dalam praktik? Artinya, bank perlu menyadari bahwa mereka telah didekonstruksi dalam proses digital dan kebutuhan untuk mempertimbangkan bagaimana menyusun kembali diri mereka sendiri. Sebagai bisnis digital, semua perbankan dapat dipecah menjadi bit dan byte murni, tetapi lebih dari itu, bank dapat dilihat sebagai tiga bisnis digital dalam satu. Ini adalah produsen produk, pemroses transaksi, dan pengecer layanan.

Dalam konteks ini, digitalisasi perbankan menjadi lebih menarik pada tataran strategis. Pertama, produk telah didekonstruksi. Setiap produk bank dapat didekonstitusi ke dalam denominator umum terendah dari komponen-komponennya, dan kemudian disusun kembali ke dalam bentuk penggunaan dan struktur yang baru. Bank berbasis komponen ini menuntut agar setiap kemampuan bank dimasukkan ke dalam bentuk widget dasar, atau bentuk objek jika Anda mau, dan kemudian ditawarkan kepada pelanggan untuk disatukan sesuai keinginan mereka. Dengan kata lain, tidak ada lagi rangkaian produk yang terintegrasi, hanya perbankan sebagai aplikasi yang dibuat oleh pelanggan untuk memenuhi kebutuhan mereka. Pindah ke pemrosesan, kami membangun tampilan produk berbasis aplikasi dan mulai mempertimbangkan proses sebagai kode sumber terbuka. Sumber terbuka proses digital tersebar luas dan telah mengganggu serta mengubah segalanya mulai dari cara sistem operasi beroperasi, berhadapan dengan Linux, hingga bagaimana Google mengembangkan jangkauannya yang sangat luas.

Belajar dari pemrosesan sumber terbuka seperti itu, PayPal meluncurkan X, layanan berbasis pengembang untuk proses PayPal sebagai antarmuka program aplikasi (API), atau bentuk fungsionalitas yang dikemas. API memungkinkan siapa saja untuk mengambil dan memasukkan PayPal ke dalam sistem mereka dan, seperti produk perbankan sebagai aplikasi, memungkinkan PayPal untuk diintegrasikan kembali oleh pihak ketiga ke dalam kode dan operasi apa pun yang diinginkan. Hasilnya adalah relevansi PayPal meningkat pesat dalam semalam dan menyebabkan Citi mengikuti pendekatan serupa ketika mengumumkan bahwa layanan transaksinya akan ditawarkan sebagai API di Seminar Operasi Perbankan Internasional SWIFT (SIBOS) pada 2013. Dengan kata lain, semua pemrosesan bank adalah hanya pengkodean sumber terbuka, ditawarkan kepada siapa saja untuk plug and play dengan penawaran mereka melalui API.

Akhirnya, hubungan pelanggan juga berubah. Hubungan pelanggan digunakan untuk menjadi manusia, satu-ke-satu. Kemudian menjadi jauh, satu-ke-banyak. Sekarang sudah didigitalkan, satu-ke-satu. Di sinilah Big Data hadir dengan sendirinya karena kami sekarang mencoba mengelola hubungan jarak jauh yang dimanfaatkan melalui personalisasi massal. Personalisasi massal hanya dapat dicapai dengan menawarkan layanan kontekstual kepada setiap pelanggan pada titik relevansinya. Ini berarti menganalisis exabyte data pelanggan

untuk mengidentifikasi, berdasarkan privasi dan izin, layanan kontekstual apa yang mungkin dibutuhkan pelanggan saat mereka menjalani kehidupan mereka.

Jika mereka berjalan melewati showroom mobil, apakah Anda mempromosikan asuransi kendaraan murah atau skema pembelian mobil? Jika mereka meninggalkan kasino, apakah Anda menawarkan pinjaman atau rujukan ke klinik kecanduan? Jika mereka meninggalkan klinik bersalin, apakah Anda menawarkan layanan investasi anak atau rujukan ke klinik aborsi?

Beberapa di antaranya mungkin tampak kontroversial tetapi kita sudah melihat penawaran kontekstual melalui keuangan yang ikut bermain dalam bentuk Google Wallet. Dan tujuan dari penawaran kontekstual tersebut adalah untuk melacak jejak digital Anda, menggunakan analisis Big Data, untuk mendapatkan penawaran layanan intuitif yang relevan dengan tempat tinggal Anda.

Misalnya, saat Google melacak penelusuran Anda untuk TV plasma, Anda mendapatkan tawaran diskon £200 untuk TV yang Anda habiskan paling lama untuk belajar online saat Anda berjalan melewati ruang pameran elektronik. Namun, tawaran itu hanya berlaku selama satu jam, dan hanya selama Anda berada di dekat showroom elektronik itu. Ini adalah augmented reality baru dari keintiman pelanggan melalui analisis Big Data, dan ritel bank akan didasarkan pada diferensiasi kompetitif dalam menganalisis data massal untuk memberikan personalisasi massal.

Ringkasnya, digitalisasi perbankan sekarang menjadi arus utama, dan semua kemampuan bank akan dikemas sebagai struktur digital di mana produk akan menjadi aplikasi, proses akan menjadi API dan ritel akan kontekstual, disampaikan melalui Internet seluler pada titik relevansi. Setelah mengatakan ini, apa yang terjadi pada struktur fisik perbankan, ketika digitalisasi segalanya mengambil alih, akan menjadi tantangan terbesar dari semuanya.

1.2 APA ARTINYA INI BAGI BANK FISIK?

Menjadi Bank Digital, dengan jaringan digital sebagai inti dari bank, merupakan tantangan nyata karena berarti menjauh secara fundamental dari menempatkan jaringan cabang sebagai inti. Beberapa orang percaya ini murni akademis karena kami memiliki cabang hari ini dan tidak dapat menghilangkannya, jadi pertanyaannya adalah bagaimana menggunakan cabang yang kami miliki saat ini. Pendapat saya berbeda. Jelas bahwa cabang adalah pusat penjualan yang penting dan, di masa depan, mereka tidak akan menjadi pusat transaksi. Namun, karena mereka telah berfungsi sebagai pusat transaksi secara historis, inilah yang diperjuangkan semua orang saat ini: bagaimana teller dapat diubah menjadi penjual dan cabang menjadi operasi penjualan? Sangat sulit untuk mengubah teller menjadi penjual. Ini seperti mengubah petugas risiko kredit menjadi perwakilan layanan pelanggan. Ini mungkin bekerja dengan satu atau dua orang, tetapi sebagian besar lebih suka menjadi teller. Jadi pertama-tama Anda perlu mempekerjakan kembali.

Jika Anda akan melakukan itu maka Anda juga perlu bertanya, dalam proses transformasi, apakah Anda akan mengubah cabang transaksional lama Anda menjadi operasi penjualan. Jika ya, apakah Anda membutuhkan begitu banyak? Lagi pula, jika Anda dapat

menghilangkan fokus transaksi dan memindahkannya ke mesin, berapa banyak cabang yang Anda butuhkan?

Demikian pula, jika Anda memindahkan cabang dari transaksi, yang sekarang dikelola melalui telepon jarak jauh dan koneksi Internet dan mesin swalayan lainnya, yang semuanya merupakan sistem yang diaktifkan secara digital termasuk ATM cabang, lalu bagaimana Anda memikirkan kembali jaringan? Inilah sebabnya mengapa beberapa strategi bank pada dasarnya cacat karena mereka yang berpikir cabang adalah titik awal akan membuang uang baik setelah buruk. Sebaliknya, mereka yang berpikir jaringan digital adalah titik awal, dan kemudian membangun titik akhir di atas, termasuk cabang bank, akan jauh lebih dekat dengan strategi yang tepat untuk masa depan.

Jadi inilah intinya: mereka yang berpikir jaringan digital hanya berlapis-lapis di atas infrastruktur lama, jaringan, strategi distribusi, dan organisasi adalah salah. Percaya inilah tepatnya mengapa kita berakhir dengan struktur silo, proses yang menyakitkan dan keterampilan yang tidak tepat. Strategi bank saat ini perlu dimulai di sekitar bank yang diaktifkan secara digital. Jika Anda merancang bank itu, maka inilah pertanyaan untuk ditanyakan seputar fokus cabang:

Berapa banyak cabang yang akan Anda lapis di atasnya?

- Berapa banyak dari mereka yang akan menjadi cabang otomatis swalayan dan berapa banyak yang akan menjadi pusat penjualan?
- Berapa banyak anggota staf, dan staf seperti apa, yang akan Anda pekerjakan untuk pusat penjualan tersebut?
- Bagaimana demografi pelanggan untuk setiap pusat penjualan, dan bagaimana keterampilan staf tersebut cocok dengan pelanggan tersebut?
- Apa yang akan terjadi pada staf yang ada dan kepada siapa Anda perlu melatih kembali atau menawarkan pesangon?
- Apa aspek teknologi dari cabang berkemampuan digital dalam konteks ini, dan berapa banyak teknologi yang harus Anda masukkan ke dalam cabang?
- Apa yang dilakukan teknologi itu dan bagaimana profilnya dibandingkan dengan keterampilan staf dan demografi pelanggan?
- Apakah teknologi ini tahan di masa depan dan seberapa menariknya dibandingkan dengan menempatkan layanan tersebut ke saluran lain seperti online atau melalui pusat kontak?
- Bagaimana fondasi cabang berkemampuan digital baru cocok dengan titik kontak alternatif berkemampuan digital?
- Apakah mereka sepenuhnya konsisten dengan satu layanan berkemampuan digital elektronik?

Ini semua adalah pertanyaan yang diajukan oleh bank ritel, dan ada juga yang menjawab ... dan itu tidak mudah. Tapi itu harus dimulai dengan jaringan yang menjadi jaringan IP abad ke-21 dan bukan jaringan bata-dan-mortir jalan raya abad ke-20 dan sebelumnya.

1.3 DESAIN BANK VS ARSITEKTUR

Alasan mengapa fokus untuk menjadi Bank Digital begitu sulit adalah karena sering kali orang mengacaukan desain dengan emosi, arsitektur dengan distribusi, dan saluran dengan infrastruktur. Desain Bank Digital dimulai dengan arsitektur, itulah sebabnya saya tetap mengacu pada fondasi. Pembahasannya sering dibingungkan dengan desain bank yang berbeda. Arsitektur adalah tentang material, dimensi, gesekan dan struktur; desain adalah tentang pengalaman pengguna, keterlibatan pelanggan, konektivitas manusia dan apakah itu tatap muka atau layar ke layar. Kedua berjalan beriringan. Perancang bank akan mulai dengan pelanggan dan bagaimana berfokus pada emosi dan perilaku pelanggan. Saya menyebutnya buyologi.

1.4 BUYOLOGI: ILMU MEMAHAMI HUBUNGAN BISNIS

Buyology adalah ilmu inti untuk merancang perbankan di dunia baru freakonomics, di mana setiap orang berjuang untuk memahami metode untuk membuat pelanggan membeli, dan didefinisikan sebagai ilmu untuk memahami hubungan bisnis. Ini semua tentang mengetahui mengapa orang membeli dan bagaimana menciptakan pertemuan bisnis di mana pembelian dilakukan yang dapat direplikasi berulang kali. Dengan kata lain, ini adalah kemampuan untuk menciptakan hubungan bisnis jangka panjang, bukan hanya stand one-sale. Bankir belajar tentang proses pembelian karena penjualan dan periklanan tradisional tidak lagi berfungsi. Orang tidak ingin dijual dan mereka pasti tidak percaya pembicaraan perusahaan. Apa yang sebenarnya mereka inginkan adalah berurusan dengan bisnis yang menunjukkan pemahaman yang benar tentang keinginan dan kebutuhan masing-masing. Itu adalah buyologi. Buyology kemudian menargetkan pengalaman pelanggan melalui saluran pilihan pelanggan.

Pemahaman bank tentang buyology adalah keharusan strategis yang jelas karena bisnis menjadi sangat transparan berkat blog, Facebook, dan media sosial lainnya. Jaringan ini sekarang memastikan bahwa setiap masalah yang ditutup-tutupi akan terungkap. Itu adalah kekuatan konsumen yang mendukung Internet abad ke-21. Jejaring sosial berarti bank harus mulai menunjukkan integritas yang jelas yang dapat dipercaya atau kebenaran akan terungkap. Akibatnya, Anda tidak dapat memiliki hubungan tanpa kepercayaan, sehingga bank yang tidak menunjukkan integritas yang jelas hanya akan memiliki pendirian satu penjualan atau penyalahgunaan mitra. Oleh karena itu, Buyology adalah berbagi kepercayaan yang berarti. Hubungan bank didasarkan pada kepercayaan dan kepercayaan mudah rusak. Ini sama benarnya di pasar investasi seperti di ritel karena, di pasar investasi, pembelian telah dipindahkan ke ekstrem lain. Buyology untuk bank investasi berarti menciptakan layanan yang dibutuhkan dan diinginkan pelanggan tetapi tidak dipahami.

Akibatnya, hubungan menjadi satu di mana kepercayaan berada dalam ketidaktahuan. Sedikit seperti hubungan ayah-anak atau pendeta-pengaku, pembeli institusional harus percaya bahwa broker-dealer menjaga kepentingan terbaik mereka. Sayangnya, ini dipertanyakan berkat peraturan baru seputar eksekusi terbaik dan transparansi, yang menyiratkan bahwa pialang-dealer tidak selalu bertindak demi kepentingan terbaik klien mereka (benarkah?!). Kepercayaan ini juga telah diuji oleh perusahaan seperti Enron,

WorldCom dan Parmalat dan sedang diuji lagi dalam krisis kredit. Kenyataannya, pengakuan baru-baru ini oleh Bank of England bahwa mereka tidak lagi memahami pasar keuangan, mengingat runtuhnya Northern Rock, sangat mengejutkan. Ketika regulator dan koordinator pasar keuangan kehilangan pemahaman mereka, sesuatu harus berubah.

Oleh karena itu Buyology berarti mengetahui mengapa, bagaimana, apa dan kapan bahan-bahan pembelian, dan memastikan Anda memposisikan bisnis Anda untuk selalu berada di sana pada waktu yang tepat, dengan kata-kata yang tepat ... ada lagu dengan kata-kata itu dan baris berikutnya adalah “dan kamu akan menjadi milikku”. Menciptakan hubungan yang kuat adalah panggilan yang sulit. Pembeli masa depan tidak akan membeli dari siapa pun yang tidak mereka percayai atau pahami. Mereka malah akan menggunakan kekuatan jaringan sosial untuk menemukan kebenaran dan akan berubah menjadi orang-orang yang berurusan dengan integritas. Dengan kata lain, buyology berarti mengenal pelanggan Anda dengan baik sehingga mereka bukan lagi pelanggan, mereka adalah mitra.

Dalam hubungan, Anda tidak dapat membiarkan satu sisi diperlakukan tidak adil. Meskipun Anda mungkin tidak saling mengenal pada kencan pertama, jika Anda tidak saling mengenal dengan baik cepat atau lambat, hubungan itu akan berakhir. Itulah pendekatan stan satu penjualan untuk bisnis. Ini seperti one-night stand. Jika Anda tidak memiliki minat atau empati, maka hubungan berhenti di situ. Hubungan didasarkan pada pemahaman dan kompromi. Kami berbicara tentang CRM, tetapi Anda tidak memiliki hubungan dengan pelanggan. Pelanggan dijual ke; pasangan memiliki hubungan. Bank yang mengubah teller menjadi penjual atau memiliki banyak uang di ruang transaksi akan segera menemukan bahwa kebenaran akan terungkap. Alih-alih penjualan berkelanjutan, mereka akan mendapatkan banyak stan satu penjualan. Kemitraan nyata berdasarkan kesepakatan yang adil dengan kepercayaan akan terbukti menjadi bisnis hubungan jangka panjang yang berkelanjutan.

1.5 ARSITEK DIGITAL DIPERLUKAN UNTUK MEMBANGUN DESAIN DIGITAL

Jika Anda menerima bahwa masa depan perbankan akan didasarkan pada bank mana pun yang merupakan ilmuwan buyologi terbaik, maka itulah premis yang akan digunakan perancang bank untuk membangun Bank Digital. Bank akan didasarkan pada teknik digital pemahaman pelanggan untuk membangun proses dari sudut pandang pelanggan. Di akhir perancangan, mereka kemudian akan pergi ke arsitek digital untuk membangun desain digital. Ini masuk ke inti rekayasa ulang proses bisnis (BPR), itulah sebabnya kami berbicara tentang desain ulang proses saat kami mendesain, dan implementasi proses saat kami merancang.

Arsitek telah dipanggil baru-baru ini karena fondasi bank mengalami penurunan. Pondasi dibangun di atas batu bata dan mortar, dan fondasi itu retak karena revolusi teknologi dalam lima puluh tahun terakhir. Sebagian besar bank lolos dengan mengecat retakan tetapi, hari ini, mereka akhirnya mengatakan ingin mengganti fondasi bata dengan fondasi teknologi dalam bentuk arsitektur digital. Arsitek ada di sana untuk menggantikan fondasi fisik implementasi proses dan perancang ada di sana untuk mencari tahu seperti apa rumah bank baru untuk desain ulang proses. Menyerupakan ini dengan perdagangan bangunan menggambarkan hal ini dengan baik. Sebuah rumah atau bangunan memiliki pondasi. Maksud

saya murni untuk mengatakan bahwa arsitek bank dalam beberapa dekade terakhir menggunakan cabang sebagai fondasinya tetapi hari ini akan menggunakan infrastruktur IP.

Ini tidak berarti bahwa cabang atau orang tidak relevan. Diskusi cabang dan tatap muka lebih banyak berkaitan dengan jenis rumah yang ingin Anda bangun. Dengan kata lain, itu adalah desain, visi, dekorasi interior, furnitur, dan semua bagian lainnya. Para desainer mungkin berkata, "Saya ingin membangun rumah dengan kekayaan bersih yang tinggi, dengan pusat konsultasi penjualan untuk orang-orang yang menginginkan pertemuan tatap muka." Dalam hal ini, Anda akan membangun rumah bank Anda dengan fondasi IP dan banyak pusat penasihat, atau cabang, di dunia fisik. Orang lain mungkin berkata, "Saya ingin membangun rumah pemrosesan volume tinggi berbiaya rendah, dengan kontak fisik minimal" dalam hal ini Anda akan membangun rumah bank Anda dengan fondasi IP dan hampir tidak ada cabang di dunia fisik. Bagaimanapun, IP adalah fondasinya, dan di situlah arsitek akan memulai.

Mungkin ada beberapa kebingungan tentang fakta bahwa saya memulai dengan fokus teknologi, bukan fokus pelanggan. Sebagai seorang arsitek bank saat ini, seorang pelaksana, saya akan mulai dengan teknologi karena teknologi, khususnya jaringan IP, adalah bahan baku saya untuk membangun. Sebagai perancang proses, saya akan mulai dengan pelanggan dan staf karena orang adalah diferensiasi inti saya untuk mengisi gedung saya. Dari sudut pandang arsitektur dan implementasi, saya akan melihat jaringan IP dan bagaimana membangun jaringan itu. Dari sudut pandang desain dan desain ulang proses, saya akan mulai dari pernyataan: "Desain untuk pengalaman pelanggan yang ingin Anda berikan kepada pelanggan yang ingin Anda libatkan dengan menciptakan proses dan titik sentuh yang ingin dilibatkan oleh pelanggan tersebut melalui dan bersama Anda."

Dengan kata lain, cari tahu pelanggan apa yang Anda cari dan apa yang diinginkan pelanggan tersebut. Bangun bank Anda dan rancang berdasarkan pengalaman pelanggan yang diinginkan. Bangun pengalaman pelanggan tersebut untuk menarik perilaku pelanggan dari audiens yang Anda targetkan. Tangani kebutuhan penduduk asli digital dan imigran digital atau alien, dan cari tahu bagaimana desain Anda mengatasi campuran jenis pelanggan ini. Pengalaman dan perilaku apa yang dibutuhkan oleh audiens yang berbeda ini dan bagaimana cara terbaik untuk menyampaikannya? Ini semua adalah pertanyaan desainer dan tidak ada hubungannya dengan arsitektur. Setelah Anda memiliki desain, Anda dapat memberikannya kepada arsitek untuk mengetahui cara membangunnya ... dan arsitek akan memulai dengan desain dasar menggunakan IP sebagai fondasi.

Jadi kami memiliki pemisahan kritis antara desainer, yang akan fokus pada proses, interaksi, orang dan pelanggan, dan arsitek, yang akan fokus pada bahan bangunan, infrastruktur, jaringan, dan teknologi. Fakta bahwa orang menjadi bingung tentang pemisahan ini—campuran saluran, desain rumah, dll. versus fondasi bank—adalah karena mereka mencampuradukkan desain ulang proses dan implementasi proses. Strategi saluran adalah desain rumah; strategi bangunan adalah materi digital arsitek.

Fokusnya harus beralih ke strategi di mana arsitek meletakkan fondasi digital, daripada mencoba mempertahankan fondasi bata lama. Ini berkaitan dengan bahan dasar bank dan fakta bahwa bahan-bahan ini pada dasarnya berbeda hari ini karena mereka digital daripada berbasis batu bata. Inilah sebabnya mengapa bank perlu mendesain ulang secara

fundamental. Perancangan ulang ini untuk menggantikan pondasi bangunan. Dalam mengganti fondasi, strategi desain rumah itu sendiri mungkin juga berubah, tetapi ini masih sangat terbuka untuk strategi kompetitif desainer. Ini adalah diskusi terpisah yang tidak ada hubungannya dengan arsitektur.

Arsiteknya murni mencari cara untuk mengganti fondasi dengan IP. Oleh karena itu, peran perancang adalah memberi tahu arsitek apa yang ingin dibangun oleh perancang di atas fondasi—cabang atau multialiran atau sambungan elektronik. Kedua peran—arsitek dan desainer—berjalan bersama tetapi merupakan peran yang sangat terpisah dan berbeda. Alasan mengapa desain ulang dimulai sejak awal, bagaimanapun, adalah karena fondasinya runtuh—model bata dan mortir cabang—dan perlu diganti melalui arsitektur baru, yaitu jaringan IP. Dan, seperti yang selalu saya katakan, arsitektur terkait dengan, tetapi terpisah dari, desain.

Kesimpulannya, masalah saat ini adalah bahwa sebagian besar bank memiliki fondasi di cabang sebagai bahan baku, dan itu memaksa mereka membuat desain yang buruk yang tidak sesuai dengan perilaku yang mereka inginkan. Itulah sebabnya mereka mempekerjakan arsitek untuk menggantikan yayasan tersebut dengan IP. Arsitek kemudian bertanya kepada para bankir, “Desain apa yang ingin Anda buat di atas fondasi ini?” Beberapa desainer bank menginginkan cabang yang didesain ulang. Beberapa ingin menutup cabang. Beberapa ingin mengintegrasikan cabang ke platform umum dengan koneksi saluran elektronik mereka. Beberapa hanya menginginkan koneksi elektronik.

Ini semua masalah pilihan tetapi, karena Anda harus mengganti fondasi, Anda sebaiknya memikirkan kembali, merencanakan ulang, dan memberi energi kembali untuk mengeksplorasi fondasi baru secara efektif.

1.6 ERA DIGITAL MEMBUTUHKAN BANK DIGITAL

Sepanjang bab ini, kami telah berfokus pada perancangan Bank Digital, berkembang dari Bank Fisik, dan mengakui bahwa bank baru sangat berbeda. Itu didekonstruksi dan perlu dibentuk kembali. Ini modular dan plug-and-play dan tidak lagi terintegrasi dan end-to-end. Itu jauh dan manusiawi daripada lokal dan tatap muka. Dan yang terpenting, ia memiliki inti digital dan aliran logika mengalir dari inti itu. Ini kemudian membawa kita ke tantangan yang sangat berbeda tetapi jelas untuk Bank Digital masa depan. Bank ini memiliki tantangan untuk mengubah bisnis yang terintegrasi secara vertikal—bisnis yang memiliki proses pelanggan secara end-to-end dan mengatur dirinya sendiri di sekitar produk dan saluran—menjadi bisnis yang terstruktur secara horizontal. Bisnis baru ini dirancang untuk menyediakan fungsionalitas kepada pelanggan sesuai kebutuhan mereka dan mengatur dirinya sendiri di sekitar data pelanggan. Itu masalah besar bagi banyak orang. Karena sangat mendasar bagi materi pelajaran, akan bermanfaat untuk menguraikannya selangkah demi selangkah.

Pertama, bank diciptakan untuk memenuhi semua kebutuhan finansial orang dan bisnis. Mereka dilisensikan untuk hidup di dunia operasi mereka sendiri yang terpisah dan sepenuhnya memiliki wilayah itu. Segala sesuatu mulai dari mengambil simpanan hingga memberikan pinjaman adalah domain bank dan mereka diatur untuk melakukan hal itu.

Akibatnya, sebagian besar bank menciptakan operasi berdasarkan produk: pengiriman uang, hipotek, kartu, pinjaman, asuransi, dll. Ini disampaikan melalui satu saluran, cabang.

Seiring waktu, saluran lain muncul, perwakilan penjualan langsung. Tenaga penjualan ini tinggal di cabang dan dilayani oleh sistem cabang. Kemudian, saluran baru muncul, call center.

Pusat panggilan itu seperti satu cabang besar yang jauh dan membutuhkan struktur baru untuk beroperasi. Tetapi data yang mendasari dapat disampaikan melalui sistem berbasis cabang sehingga struktur baru terutama dirancang untuk berada di atas sistem tersebut, menawarkan skrip ke dalam berbagai produk yang ditawarkan bank. Orang-orang call center berjuang dengan ini, kadang-kadang mengoperasikan enam atau lebih jendela layar pada satu waktu untuk mendapatkan gambaran kompetitif tentang kebutuhan pelanggan, tetapi mereka hidup dengan itu. Kemudian, saluran lain muncul—Internet. Pada awalnya, bank mengira ini dapat menyebabkan penutupan cabang dan mulai berinvestasi besar-besaran untuk pindah dari cabang ke layanan Internet. Namun, data yang mendasarinya masih disimpan dalam silo produk dan Internet tidak responsif terhadap pandangan pelanggan tentang dunia. Broadband belum muncul dan pelanggan enggan kehilangan koneksi cabang mereka.

Jadi, bank meninggalkan Internet sebagai lapisan lain di atas sistem berbasis cabang, di samping spaghetti call center. Bank telah terkunci ke dalam proses yang terintegrasi secara vertikal, terstruktur di sekitar silo produk yang tidak sesuai dengan dunia multichannel yang sekarang mereka layani. Tapi itu baik-baik saja. Menggunakan middleware, fudge, asap dan cermin, itu berhasil. Kemudian badai sempurna dari mobile, cloud (sejumlah besar komputer yang terhubung melalui jaringan komunikasi real-time seperti Internet) dan Big Data muncul, ditambah dengan tweeting pelanggan dan bersosialisasi 24/7 dan sebagian besar bankir berkata, “Apa-apaan ini?”

Sekarang inilah tantangannya. Bank tidak dapat memanfaatkan data; itu terkunci dalam silo produk. Itu tidak dapat melayani kebutuhan pelanggan. Bank melapisi saluran di atas produk. Sekarang, mereka perlu memanfaatkan data melalui seluler. Dan bank kehilangan proses ujung ke ujung karena pelanggan pindah ke aplikasi dan bagian dari proses dan fungsionalitas sesuai kebutuhan. Sekarang ada kebutuhan untuk mengatur bank di sekitar data pelanggan dan kemudian memanfaatkan data tersebut melalui cloud ke perangkat seluler sebagai aplikasi.

Caranya adalah dengan benar-benar menghapus sistem lama dan menggantinya dengan core banking baru yang dapat melayani bank, dan juga nasabah, dengan cara yang sesuai untuk abad ke-21. Bagaimana kamu melakukannya?

BAB II

MERANCANG BANK DIGITAL TANPA CABANG

Jelas dari semua sumber statistik bahwa cabang bank tidak lagi relevan dalam bauran distribusi saat kita bergerak menuju Bank Digital. Misalnya, Bank Sentral Eropa (ECB) menghasilkan angka pada tahun 2013 yang menunjukkan penutupan cabang yang signifikan, terutama di negara-negara yang terkena dampak tindakan penghematan seperti Spanyol: "Bank telah menutup sekitar 20.000 cabang di seluruh Eropa dalam empat tahun terakhir, termasuk 5.500 tahun lalu dan 7.200 pada 2011. Itu menunjukkan penutupan sekitar 8 persen cabang Eropa sejak krisis keuangan, dan pemusnahan diperkirakan akan berlanjut di banyak negara. bertahun-tahun." "Pemotongan paling parah terjadi di Spanyol, mengungkap ekspansi bertahun-tahun oleh bank tabungan regional, yang telah menjadikannya dengan jaringan terbesar di Eropa. Jumlah cabangnya turun 17 persen pada akhir 2012 dari empat tahun sebelumnya. Tetapi di lebih dari 38.200 cabang, Spanyol masih memiliki lebih banyak cabang per kepala daripada negara mana pun di Eropa satu untuk setiap 1.210 orang."

"Prancis memiliki cabang paling banyak di Eropa pada akhir tahun lalu, dengan hampir 38.450, atau satu untuk setiap 1.709 orang, di belakang hanya Spanyol dan Siprus per orang. Siprus memiliki satu cabang per 1.265 orang." Prancis "menghilangkan kurang dari 3 persen jaringannya dalam empat tahun hingga akhir 2012, sementara 5 persen cabang Inggris dan lebih dari 8 persen cabang Jerman menutup jendela untuk terakhir kalinya. Jumlah cabang turun sepertiga di Denmark dan seperempat di Belanda." "Bank Inggris memiliki hampir separuh jumlah cabang sejak tahun 1990. Para bankir senior secara pribadi mengatakan jaringan 700-800 outlet akan menjadi ukuran optimal untuk sebuah bank yang mencakup seluruh Inggris. Tak satu pun dari lima besar memiliki begitu sedikit. Lloyds memiliki tiga kali lipat (2.260), dan Royal Bank of Scotland lebih dari dua kali (1.750), tidak termasuk hampir 1.000 cabang yang sudah mereka jual di antara mereka."

Bank-bank Inggris menutup 557 cabang selama empat tahun terakhir menghasilkan 11.713 cabang pada 2012, dibandingkan dengan 12.270 pada 2008. Antara 2008 dan 2011, HSBC menutup 181 cabang, NatWest 135 dan Barclays 99. British Bankers Association (BBA) menyediakan statistik yang menunjukkan bahwa 68 cabang lainnya ditutup oleh HSBC pada 2012, 60 oleh Royal Bank of Scotland (RBS)/NatWest pada paruh pertama tahun 2013 dan 30 oleh Barclays. HSBC telah mengumumkan 25 penutupan lagi yang diantisipasi sementara HSBC lebih fokus pada kemitraannya dengan Marks & Spencer dan perbankan melalui kantor pos. Angka-angka tersebut lebih dramatis di Inggris jika Anda menggali lebih dalam. Menurut sebuah studi baru-baru ini oleh Universitas Nottingham, hampir 7.500 cabang tutup antara tahun 1989 dan 2012, terhitung 40 persen dari semua cabang di Inggris.

Amerika Serikat adalah satu-satunya negara yang secara konsisten menolak kebutuhan untuk menutup cabang, memperluas jejak cabang dari sekitar 80.000 pada tahun 2000 menjadi lebih dari 95.000 pada tahun 2012. Meskipun demikian, bahkan di sana, kita melihat hari terakhir perhitungan dengan meningkatnya penutupan cabang di tahun-tahun

mendatang. dua belas bulan terakhir. Dari artikel terbaru di St Louis Today, “Cabang bank di AS turun menjadi 97.337 tahun ini (2013), mencerminkan hilangnya 867 cabang pada 2012, menurut SNL Financial. Dari 2010 hingga 2011, cabang secara nasional menurun sekitar 315.”

Tulisan ada di dinding, seperti yang diilustrasikan oleh Motley Fool yang menunjukkan bahwa cabang bank menuju ke arah yang sama seperti toko buku dan toko kaset: “Dengan penurunan tahunan rata-rata 4 persen dalam lalu lintas cabang selama 16 tahun terakhir, perbankan adalah domino alami berikutnya yang akan jatuh ... persaingan di antara bank online, terutama dari nama-nama seperti Ally Bank dan ING dan Everbank, kemungkinan akan memangkas margin. —tetapi Bank of Internet memiliki Return on Equity (ROE) yang sangat tinggi dan tingkat pertumbuhan pendapatan yang tinggi dibandingkan dengan semua bank yang lebih tradisional yang saya lihat (ROE mereka sekitar 16 persen, bahkan bank besar seperti Wells Fargo turun sekitar 13 persen dan sebagian besar mendekati 10 persen atau kurang, terkadang jauh lebih sedikit). Hal ini didukung oleh penelitian lebih lanjut oleh AlixPartners, sebuah perusahaan konsultan New York, yang dikutip di Wall Street Journal yang memperkirakan bahwa bank-bank Amerika akan memangkas satu dari lima cabang selama dekade berikutnya, menempatkan totalnya lebih dekat dengan level tahun 2000.

Mungkin ini diilustrasikan lebih lanjut dalam artikel yang sama dengan komentar dari William Demchak, presiden PNC Financial Services Group. Bank yang berbasis di Pittsburgh ini mengoperasikan 2.900 cabang tetapi bertujuan untuk menutup 200 cabang pada akhir tahun 2013 karena fokus bank ke depan "akan lebih ditimbang ke arah teknologi daripada jalur teller." Setiap kali pelanggan PNC menyetor cek dengan memotret di ponsel, itu menyelamatkan bank Rp 58.200 per transaksi dibandingkan dengan deposit di jendela teller. Ada statistik lain yang perlu diperhatikan dalam artikel Wall Street Journal, seperti:

- Jumlah cabang AS berlipat ganda selama tiga dekade terakhir, dan industri telah mengurangi cabang hanya tiga kali dalam 77 tahun sejak FDIC mulai mencatat.
- Perbankan online sekarang menyumbang 53 persen dari transaksi perbankan, dibandingkan dengan 14 persen untuk kunjungan di cabang, menurut penelitian dari AlixPartners.

Secara keseluruhan, tulisan itu jelas terlihat di dinding ketika Anda melihat statistik bahwa 30 bank Amerika teratas menghabiskan Rp 750.000 miliar per tahun untuk cabang-cabang mereka. Ini diilustrasikan dengan baik oleh Financial Times yang menyatakan bahwa Bank of America “telah memangkas jumlah cabangnya menjadi 5.243 pada kuartal ketiga, turun 6 persen dari periode yang sama tahun lalu” sementara Citigroup, bank AS terbesar ketiga berdasarkan aset, telah mengurangi cabangnya secara agresif selama tujuh kuartal terakhir berturut-turut, mengurangi outlet menjadi 3.777 dari 4.069 tahun lalu.” Jadi, inilah intinya: Jika Anda tidak secara agresif ingin memigrasikan pelanggan dari distribusi fisik ke digital, Anda adalah bank mati.

2.1 APAKAH PELANGGAN INGIN CABANG?

Banyak bankir percaya bahwa cabang adalah fondasi sebuah bank, dan penting bagi masa depannya, karena mereka dibesarkan di bank dengan jangkauan saluran ini sebagai intinya. Mengapa cabang sangat penting karena menyediakan titik interaksi fisik. Fisik itu

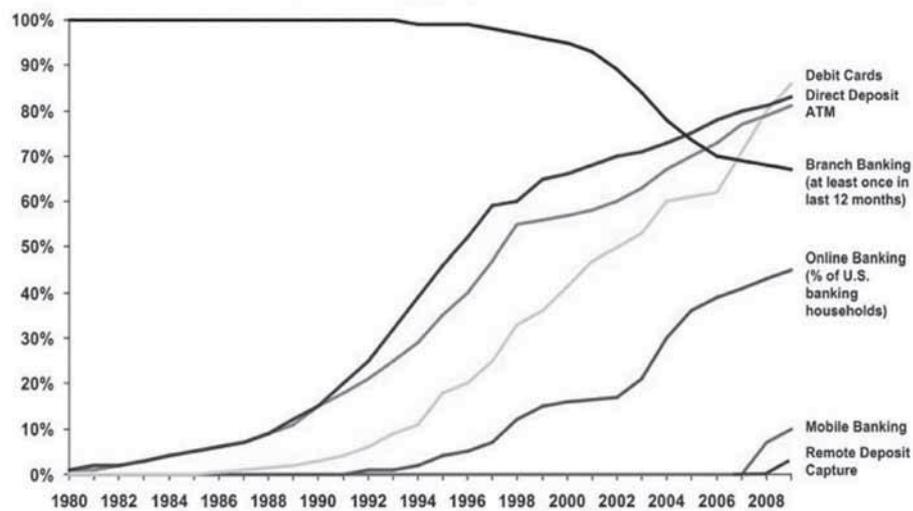
bertindak sebagai selimut keamanan karena, ketika dorongan datang untuk mendorong, orang ingin tempat untuk pergi dan melihat seseorang untuk diajak bicara dan memastikan bahwa uang mereka ada di sana.

Cabang menyediakan tempat untuk layanan, dan itu sangat penting ketika Anda membutuhkan layanan itu. Misalnya, ketika sebuah keluarga berduka, cabang adalah mekanisme pendukung utama untuk menyelesaikan urusan keuangan almarhum. Dan itu juga kasus pilihan. Beberapa orang mungkin tidak ingin mengunjungi cabang, tetapi mereka ingin cabang itu tersedia. Misalnya, 88 persen nasabah lebih cenderung memilih bank dengan kemampuan multichannel termasuk cabang. Selain itu, alasan sebenarnya mengapa cabang diperlukan adalah karena pelanggan ingin terlibat dalam dialog manusia. Anda dapat melakukan bisnis melalui video, tetapi sebagian besar tidak menginginkannya. Mereka ingin duduk dan berbicara dan berjejaring dan terlibat dengan manusia, tatap muka. Itu sebabnya mereka menginginkan cabang.

Secara khusus, pelanggan menginginkan cabang karena berurusan dengan uang itu menakutkan. Ini bukan hal yang mudah. Menakutkan. Orang-orang membutuhkan bantuan dalam mengelola uang mereka dan bagi mereka, cabang adalah tempat yang tepat. Tidak semua orang akan melakukan ini secara online dan jarak jauh akhir-akhir ini karena mereka ingin memiliki seseorang untuk diajak bicara tentang uang, dan itulah yang diberikan cabang kepada mereka. Inilah alasan mengapa Virgin mengakuisisi cabang Northern Rock, mengapa Marks & Spencer membuka cabang dengan HSBC dan mengapa Tesco membuka cabang. Tanpa cabang, Anda tidak dapat mengembangkan bisnis perbankan, dan Anda tidak akan membayar jutaan untuk cabang bata-dan-mortir jika cabang bata-dan-mortir tidak masalah.

Ini semua baik dan bagus, tetapi mereka yang anti-cabang mengatakan bahwa cabang dirancang pada abad ke-18 untuk pasar tiga ratus tahun yang lalu dan tidak sesuai untuk tujuan hari ini, karena dunia telah menjadi digital dan pelanggan generasi berikutnya tidak berpikir dengan cara yang sama. Faktanya, banyak alasan mengapa bankir menyatakan bahwa cabang diperlukan adalah kekeliruan murni. Misalnya, sebagian besar bankir percaya bahwa cabang diperlukan untuk penjualan, layanan, saran, dan informasi, tetapi itu pasti salah ketika kita hidup di dunia yang penuh dengan informasi. Tidak ada kelangkaan informasi. Kami menghasilkan lebih banyak pengetahuan, informasi, saran, dan dukungan online daripada sebelumnya.

Seperti yang dikatakan oleh CEO Google Eric Schmidt pada tahun 2010, "Ada 5 exabyte informasi yang dibuat antara awal peradaban hingga tahun 2003, tetapi informasi sebanyak itu sekarang dibuat setiap dua hari, dan kecepatannya meningkat."¹⁰ Itulah sebabnya semua statistik menunjukkan bahwa jumlah transaksi dan nilai layanan di cabang turun dengan cepat, digantikan oleh layanan online dan telepon.



Gambar 2.1 Laju Pertumbuhan Perbankan dari Tahun ke Tahun

Selain itu, metrik dasar perbankan adalah bahwa cabang adalah overhead biaya tinggi yang berfokus pada kota. Pelanggan kota sebenarnya mensubsidi pelanggan pedesaan, dengan mendukung cabang dengan lalu lintas rendah di lebih banyak daerah pinggiran kota untuk disediakan dengan biaya cabang dengan lalu lintas tinggi di pusat kota. Perlu juga dicatat bahwa industri sedang mengalami penurunan terminal. Misalnya, sebagian besar bank takut bertemu nasabah di cabang karena tidak ada jejak audit atas apa yang terjadi. Itulah mengapa kita bisa jatuh ke dalam perangkap mis-selling, berhadapan dengan skandal £20 miliar Inggris ditambah Asuransi Perlindungan Pembayaran (PPI), terutama ketika orang di cabang bank adalah teller bergaji rendah dan bukan penasihat yang sangat berpengalaman. Eksposur ini hanya akan tumbuh saat interaksi tatap muka berlangsung tanpa catatan. Inilah sebabnya mengapa layanan digital jarak jauh jauh lebih baik, karena Anda dapat menyimpan jejak audit penuh dari panggilan telepon dan aliran klik pelanggan. Ditambah fakta bahwa Anda dapat menyenangkan pelanggan melalui pengalaman digital jarak jauh, dan itulah alasan mengapa Anda menemukan advokasi bank jarak jauh, seperti USAA dan First Direct, jauh lebih tinggi daripada bank berbasis cabang.

Berkat transisi cepat menuju digital berkelanjutan, akses jarak jauh, cabang jelas menjadi kurang penting hari ini dan pelanggan memilih dengan kaki mereka dengan tidak mengunjungi cabang lagi. Hal ini ditunjukkan dengan jelas dalam presentasi yang diberikan oleh Eric Mackor, kepala Pengembangan Saluran di Bank Ritel Belanda ABN AMRO pada konferensi Asosiasi Manajemen Keuangan Eropa (EFMA) di Brussel pada Juni 2013.¹¹ Dinamika perubahan penggunaan saluran di dalam bank dengan jelas menunjukkan bahwa mobile sekarang menjadi titik kontak dominan dengan pelanggan. ABN AMRO Belanda sekarang menerima lebih dari satu juta interaksi per hari dengan pelanggan melalui ponsel, mewakili tiga dari setiap lima kontak pelanggan dan jauh melebihi layanan Internet dan pusat panggilan.

Statistik ini didukung oleh orang lain. Misalnya, Barclays Bank membutuhkan waktu tiga belas tahun untuk mencapai dua juta pelanggan yang menggunakan Internet banking

tetapi hanya membutuhkan waktu dua bulan untuk mencapai jumlah tersebut untuk mobile banking. Société Générale membutuhkan waktu sepuluh tahun untuk mencapai dua puluh juta kontak per bulan melalui Internet banking tetapi hanya membutuhkan waktu delapan belas bulan untuk mencapai jumlah tersebut melalui layanan bank seluler.

Dengan transisi yang cepat dari kontak fisik ke kontak digital jarak jauh, tidak mengherankan jika jumlah cabang menurun, meskipun ini bervariasi menurut wilayah. Misalnya, lebih dari setengah dari semua cabang bank di Belanda telah ditutup dalam dekade terakhir. Anda akan menemukan angka serupa di banyak negara maju lainnya. Misalnya, Danske Bank mencatat dalam presentasi di tahun 2011 bahwa transaksi teller menurun 32 persen antara tahun 2009 dan 2011 karena mobile Internet banking meningkat. Selain itu, fakta bahwa bank Denmark, bersama dengan bank lain di negara Nordik, telah memfokuskan tentang penggunaan identitas digital untuk menghindari keharusan bagi pelanggan untuk menggunakan proses berbasis kertas tradisional. “On-board” adalah istilah yang digunakan oleh bank untuk mengelola proses pembukaan rekening dan sangat sulit karena persyaratan peraturan *Know Your Client* (KYC).

KYC menuntut agar nasabah baru yang membuka rekening di bank harus membuktikan identitasnya dengan berbagai dokumen, seperti paspor atau SIM serta bukti alamat melalui surat resmi yang dikirimkan kepada mereka baru-baru ini di alamat tersebut, seperti tagihan utilitas. Sebaliknya, identitas digital memungkinkan pelanggan untuk dikenali tanpa memerlukan dokumentasi fisik seperti itu, dan kemungkinan cara bank akan mengelola proses KYC di masa depan. Bank-bank Nordik adalah bank pertama yang menerima identitas digital seperti itu karena dua alasan. Pertama, pemerintah dan bank bekerja sama untuk menciptakan kemampuan tersebut dan, kedua, karena Internet banking menjadi begitu dominan di kawasan ini selama dekade terakhir. Misalnya, 80 persen penduduk Denmark menggunakan perbankan Internet—dua kali lipat rata-rata di Uni Eropa (UE)—dan karenanya kemitraan pembangunan publik/swasta antara pemerintah dan keuangan diciptakan untuk mengembangkan identitas elektronik. Setelah dibuat, e-id dapat digunakan untuk membuka rekening keuangan baru, tanpa persyaratan untuk kunjungan cabang.

Penggunaan program identitas digital oleh negara-negara Nordik yang digunakan dan dibagikan oleh pemerintah dan perbankan patut dikagumi karena ini berarti bahwa kesejahteraan, perawatan kesehatan, tunjangan, dan perbankan semuanya diselaraskan dan distandarisasi. Itu adalah mimpi bagi semua orang. Sebagai bagian dari mimpi itu, Danske Bank menutup satu dari sepuluh cabang (11 persen) antara 2009 dan 2011, dan jumlah itu terus meningkat. Lebih penting lagi, mobile Internet banking berdampak pada call center, dengan panggilan ke contact center di Danske turun 14 persen selama periode ini. Ini karena pemeriksaan saldo dan transfer pembayaran dapat dilakukan dengan mudah di perangkat seluler dengan aplikasi; siapa yang perlu menelepon?

Semua ini merekonstruksi struktur inti bank, saluran dan produknya. ABN AMRO Belanda menyatakan bahwa, pada hari kerja, sebuah cabang kecil menyambut dua puluh pelanggan per hari. Masing-masing cabang kecil ini memiliki rata-rata dua karyawan yang melayani dua puluh pelanggan dalam delapan jam sehari. Itu lebih dari satu pelanggan yang dilayani per anggota staf per jam. Itu adalah layanan pribadi yang luar biasa atau banyak ibu

jari yang memutar-mutar di siang hari menunggu sesuatu terjadi. Intinya, bagaimanapun, adalah bahwa meskipun bank dapat melihat lebih banyak cara untuk melayani pelanggan di luar cabang, pelanggan tidak akan membiarkan cabang pergi.

Misalnya, ABN AMRO mengatur pelanggannya ke dalam lima kategori berbeda:

- Pengguna saluran intensif yang menggunakan semua saluran secara teratur
- Kontak pribadi mencari pelanggan yang menginginkan saran dan layanan tatap muka
- Orang yang mandiri yang berpikir bahwa mereka dapat melakukan segalanya sendiri
- Pelanggan hybrid pasif yang hanya berbicara dengan bank ketika mereka harus
- Pengguna saluran tidak aktif yang tidak pernah berbicara dengan bank melalui saluran apa pun

Dua kategori terakhir mewakili sektor yang paling tidak menguntungkan dan terkecil bagi bank. Sebaliknya, dua yang pertama adalah "kekayaan massal" yang ditargetkan sementara kategori menengah adalah mayoritas basis klien. Hebatnya, mayoritas dari mereka yang termasuk dalam tiga kategori pertama menjawab dua pernyataan berikut dengan setuju: (1) Saya lebih suka membahas masalah perbankan yang lebih serius secara langsung (89 persen) dan (2) Jika ada masalah, saya ingin untuk dapat pergi ke cabang dan berbicara dengan seseorang (94 persen). Dengan kata lain, meskipun bank mengetahui cabangnya mati, nasabah tidak.

Ini adalah sebabnya, menurut penelitian Forrester pada tahun 2012, 80 persen dari semua rekening giro dibuka di cabang, 75 persen pelanggan Gen Y menyimpulkan pembelian produk mereka di cabang dan 67 persen dari semua penjualan produk dilakukan di cabang. Ini terlepas dari kenyataan bahwa banyak pelanggan yang mengunjungi cabang lebih sedikit, tetapi perlu diingat bahwa ini bervariasi dari satu negara ke negara lain. Misalnya, hanya 7 persen nasabah perbankan di Belanda yang mengunjungi cabang bank sebulan sekali, turun dari 9 persen di tahun 2011, sementara, di Spanyol, 49 persen nasabah perbankan masih mengunjungi cabang sebulan sekali.

2.2 PERBANKAN BERBASIS CABANG SUDAH MATI

Poin kritisnya adalah, betapapun lama dan lambat, perbankan berbasis cabang sudah mati. Bukan mati karena teknologi tetapi karena apa yang bisa dilakukan teknologi untuk masyarakat. Orang tidak melompat ke ponsel dan PC karena mereka menginginkan ponsel atau PC. Tidak, mereka menggunakan ponsel dan PC karena memberikan mereka hubungan dan koneksi baru. Orang-orang mendapatkan teknologi saat ini bukan karena gadgetnya tetapi karena teknologi itu menghubungkan hidup mereka dengan kehidupan teman dan orang asing yang tak terhitung jumlahnya. Inilah sebabnya mengapa Facebook berubah dari tidak ada menjadi tempat dengan populasi Amerika Serikat hanya dalam beberapa tahun, dan mengapa Twitter berubah dari radar menjadi radar semua orang hanya dalam beberapa bulan. Justru karena media ini membantu orang untuk mengelola, berbagi, dan mengatur kehidupan dan cinta mereka. Itulah yang harus dilakukan bank jika mereka ingin terhubung kembali. Mereka harus menghubungkan orang dengan uang dan keuangan mereka dengan cara yang sederhana dan mudah, terutama jika mereka ingin menarik generasi baru konsumen bank.

Konsumen baru saat ini melihat komputer dan sistem operasinya sebagai pelajaran sejarah. Mereka tidak peduli bagaimana teknologi bekerja, sama seperti saya tidak peduli bagaimana listrik bekerja. Saya hanya menyukai apa yang dapat dilakukannya, dan begitulah cara sebagian besar orang melihat teknologi. Mereka juga melihat bank sebagai pelajaran sejarah. Kakek-nenek mereka pergi ke cabang, orang tua mereka menggunakan ATM dan mereka hanya menganggap perbankan sebagai layanan Internet yang mengatur keuangan mereka untuk mereka. Menariknya, lebih dari setengah orang Amerika menggunakan Internet banking saat ini sementara sepertiga menggunakan mobile banking.

2.3 APA TUJUAN CABANG BANK?

Jika bank mulai sepenuhnya memikirkan kembali bank seputar teknologi sosial dan jangkauan seluler dan Internet, maka Anda harus bertanya: apa tujuan dari cabang bank? Internet seluler dan media sosial telah bergabung untuk memeras bank ke dalam pemikiran ulang yang lengkap tentang jaringan cabang. Tekanan bersama ini memaksa bank untuk mempertimbangkan menutup sebagian besar jaringan ini dan menginvestasikan kembali apa yang dihematnya ke dalam keuangan sosial seluler. Jika tidak, mereka sudah mati. Berikan kurang dari satu dekade, dan mereka akan mati.

Media arus utama berjuang dalam pertempuran ini ... dan kalah. Itu sebabnya stasiun televisi dan surat kabar ditutup karena media saat ini dibuat di YouTube dan Tumblr. Ini berarti bahwa bank menghadapi penyebab bank yang hilang dari jaringan cabang dan harus memikirkan kembali dengan tetap membuka cabang yang diperlukan untuk penjualan, dan menutup sisanya. Ada beberapa bank yang mendapatkan ini seperti eBank dan Jibun Bank di Jepang, Wells Fargo dan Bank of America di Amerika Serikat dan BBVA, Caja Navarra dan beberapa lainnya di Eropa. Bank-bank semacam itu hanya sedikit dan jarang. Bank masa depan akan terhubung erat melalui ponsel 24/7. Ini tidak hanya proaktif, tetapi juga prediksi kebutuhan pelanggan dan menyediakan koneksi tidak hanya dengan pembayaran atau uang, tetapi juga gaya hidup finansial.

Nah, cabang-cabangnya tidak sepenuhnya diberantas. Faktanya, beberapa cabang sangat hidup dan aktif ... hanya saja bukan sebagai pusat transaksi. Cabang sebagai toko ritel jelas tidak mati dan tidak mungkin untuk beberapa waktu. Hanya konsep perbankan berbasis cabang yang mati. Bank masih membutuhkan beberapa cabang untuk penjualan dan hubungan, dan karena alasan inilah sistem cabang saat ini mati. Hidup sistem cabang baru. Hal ini sangat sejalan dengan penataan kembali industri lain. Misalnya, toko buku, rekaman, dan perjalanan tutup lebih cepat daripada roket balap dalam beberapa tahun terakhir karena toko-toko tersebut belum menyesuaikan diri untuk mengakomodasi era Internet baru. Pelanggan telah online dan melayani diri sendiri, sehingga toko ritel tradisional perlu melakukan sesuatu yang berbeda. Itulah sebabnya sebagian besar toko buku dan media kini menjadi lounge kopi yang mendorong kegiatan membaca dan hiburan.

Bank mencoba melakukan hal yang sama dalam hal menjadi coffee lounge yang mendorong orang untuk berbicara tentang uang. Itu tidak bekerja dengan baik; ada terlalu banyak kedai kopi di sekitar untuk memulai dan pelanggan tidak percaya pergi ke cabang bank

untuk secangkir kopi gratis. Beberapa yang melakukannya kemudian menemukan staf meringis saat mereka menyajikannya. Apa yang ditunjukkan ini adalah mengapa lebih baik untuk menyeka batu tulis cabang hingga bersih dan mulai dari awal lagi. Bagaimana Anda akan membangun cabang dan jaringan cabang jika Anda memulai dari awal lagi?

Pertama, Anda mungkin akan melihat sekeliling dan bertanya, “Siapa yang memiliki jaringan ritel terbaik?” Jawaban Anda mungkin Marks & Spencer, John Lewis, Tesco atau Walmart, semua toko ritel besar di hypermarket dan pusat perbelanjaan. Akibatnya, Anda akan memilih area perbelanjaan terbesar dan menemukan toko utama Anda di sana. Ini akan menjadi pusat perbelanjaan terbesar, dan kota-kota dengan populasi terbesar. Kemudian Anda akan bertanya, “Siapa yang memiliki toko paling keren?” Jawaban Anda untuk pertanyaan ini mungkin adalah Apple. Oleh karena itu, Anda akan merancang toko cabang besar Anda menjadi pusat penjualan dan konsultasi gaya Apple yang keren di lokasi terbesar bagi pembeli dan pekerja. Akankah Apple membangun toko di setiap kota, kota kecil, pinggiran kota, dan jalan raya? Tentu saja tidak. Jadi mengapa bank melakukan hal itu dan, lebih buruk lagi, masih mempertahankan struktur itu? Karena itu warisan mereka. Ini adalah cara yang dilakukan di masa lalu. Dan itu adalah pelajaran yang dipelajari bank. Pelajarannya adalah bahwa ini rusak, sangat mirip dengan sistem distribusi toko kaset dan toko buku lama, yang sekarang sudah mati.

Hasilnya adalah sebagian besar bank pada akhirnya akan merasionalisasi ke hanya satu toko untuk setiap 250.000 orang—atau satu toko untuk setiap kota besar, kota, dan pusat perbelanjaan—daripada struktur saat ini yang mengalokasikan sekitar satu toko untuk setiap 20.000 orang. Pertanyaannya kemudian adalah: Apa yang Anda lakukan dengan 80 persen toko yang tidak lagi dibutuhkan? Yang di pinggiran kota dan jalan raya yang lebih kecil? Jawabannya adalah Anda menggantinya dengan stasiun hub satelit swalayan, yang memungkinkan orang untuk melayani diri sendiri dengan ATM dan mesin deposit. Bertentangan dengan apa yang mungkin tersirat, hub ini tidak akan memutuskan pelanggan dari wajah manusia bank karena, jika Anda ingin berbicara dengan manusia, akan ada terminal video penasihat jarak jauh untuk akses ke saran dan, jika Anda ingin berbicara tatap muka dengan manusia, bank akan menawarkan fasilitas membuat janji yang akan memungkinkan seseorang dari bank untuk mengunjungi pelanggan baik di rumah atau di tempat kerja.

Itulah distribusi bank masa depan. Dengan kata lain, 80 persen atau lebih dari cabang yang ada ditutup dan digantikan oleh mesin, sementara 20 persen sisanya dipindahkan ke toko dan lokasi kerja terbaik, dan menjadi cabang besar yang keren untuk penjualan dan saran, dengan meniru Genius Bars, dan, ya, tempat yang mendorong Anda untuk datang dan bersantai sambil menikmati cappuccino sambil membicarakan uang Anda. Itu masih berlaku. Banyak bank menerapkan strategi di atas seperti yang kita bicarakan meskipun ini terutama di negara-negara ekonomi di mana biaya distribusi fisik tinggi karena biaya staf dan bangunan. Ini tidak selalu berlaku untuk negara-negara di mana lebih murah untuk menjalankan operasi cabang daripada operasi TI.

2.4 BANK DIRANCANG UNTUK MANUSIA, BUKAN UANG

Ini membawa kita untuk merancang bank untuk manusia. Itulah yang disadari Apple sejak awal dengan komputer. Ini bukan tentang komputer, tetapi tentang merancang teknologi untuk manusia. Jadi, agensi desain yang membuat dan mendesain toko Apple selalu berbicara tentang mendesain cabang untuk orang, bukan uang. Itulah yang ingin kami lakukan dengan bank, dan sebagian besar dari kami menganggap Apple sebagai kelas master untuk desain semacam itu.

Fokus pada manusia daripada uang ini paling baik diilustrasikan oleh konsep toko Apple, yang pertama kali menyertakan Genius Bar, area bermain anak-anak, dan fitur lain yang menurut para kritikus hanya membuang-buang waktu. Ketika desain toko Apple pertama diumumkan, Bloomberg melaporkan: “(Steve) Jobs berpikir dia bisa melakukan pekerjaan yang lebih baik daripada pengecer berpengalaman. Masalahnya, jumlahnya tidak bertambah. Saya memberi mereka waktu dua tahun sebelum mereka mematikan lampu pada kesalahan yang sangat menyakitkan dan mahal.” Namun, setelah dibuka, jelas bahwa toko tersebut melibatkan pelanggan dalam pengalaman membangun merek yang lebih mendalam. Delapan tahun kemudian, toko Apple di New York menjadi pengecer terlaris di Fifth Avenue.

Dengan kata lain, ritel telah beralih dari menjual produk atau jasa di toko menjadi menggunakan toko sebagai metode membangun rasa komunitas di sekitar merek. Rasa memiliki. Rasa memiliki. Rasa kesetiaan. Ini semua adalah hal yang dicita-citakan oleh bank, dan beberapa orang berpikir mereka telah menemukannya, tetapi ini jauh melampaui pengalaman ritel tradisional. Ini tentang menjadi bagian dari pencelupan dalam komunitas. Ini adalah jawaban untuk pertanyaan: untuk apa cabang? Cabang adalah toko ritel bank untuk melibatkan komunitas mereka.

Masalahnya hari ini adalah bahwa cabang tidak dirancang untuk tujuan ini. Mereka dirancang untuk menjaga uang dan memproses transaksi moneter. Mereka dirancang untuk menangani bentuk fisik uang tunai dan cek, sebagai pusat transaksi yang aman. Ini adalah alasan utama mengapa semua orang berpikir bahwa cabang akan hilang karena mereka bukan toko ritel, yang melibatkan komunitas merek, tetapi pusat transaksi berjalan seperti beberapa proses administrasi.

Jadi mari kita mulai membayangkan bagaimana pengalaman cabang dapat menjadi pengalaman ritel yang sesuai untuk tahun 2014 dan seterusnya. Saya sudah lama mengetahui bahwa cabang berubah ketika saya melihat bank seperti Washington Mutual di Amerika Serikat menerapkan desain cabang barunya yang disebut Occasio pada pertengahan 2000-an.



Gambar 2.2 Awal Perbankan Dibuka

Berita radikal tentang desain cabang bank ini adalah bahwa ia menghilangkan konter teller—penghalang tradisional antara pelanggan dan agen—dan mulai membuka dialog menuju percakapan tatap muka yang lebih manusiawi. Keterlibatan baru ini diperbolehkan karena uang tunai hilang, seperti halnya masalah keamanan, dan jauh lebih banyak fokus kantor cabang yang diizinkan untuk fokus pada dialog dan interaksi pelanggan. Kemudian saya tersadar bahwa bank seperti Caja Navarra dan ING Direct mendorong keterlibatan masyarakat dengan mengadakan sesi open house. Caja Navarra di Spanyol menawarkan kelas malam di toko-tokonya (cabang), termasuk penataan rambut dan merangkai bunga, sementara ING Direct di Amerika Serikat menawarkan sesi di mana siapa pun dapat mengajukan pertanyaan seperti "Bagaimana cara kerja hipotek?" Umpqua Bank di Oregon melakukan hal serupa, di mana bank dapat dipesan pada malam hari untuk pesta koktail atau pertemuan bisnis, daripada membiarkan ruang cabang mati selama jam tersebut. Ini karena tidak ada uang di cabang lagi; uang ada di data.

Sekarang mari kita mulai berpikir tentang pengalaman jarak jauh dan fakta bahwa sebagian besar techno geek percaya bahwa tidak ada lagi yang ingin mengunjungi toko ritel, atau cabang, karena mereka dapat melakukan semuanya dari jarak jauh. Ini mungkin benar, tetapi ketika kita berbicara tentang merancang bank untuk manusia daripada uang, kita juga ingin merancang bank yang melibatkan manusia, bukan menjauhkan mereka. Jadi bank yang pindah ke servis jarak jauh harus tetap mencari cara untuk membuat pelanggan merasakan hubungan, dan Anda tidak merasakan atau memiliki hubungan dengan komputer seluler atau tablet Anda. Anda memiliki hubungan dengan aplikasi di ponsel dan tablet Anda, dan dengan orang-orang yang bersosialisasi dengan Anda melalui aplikasi tersebut. Anda memiliki hubungan dengan teman-teman yang Anda hubungi, dan beberapa dari teman-teman itu bahkan mungkin bekerja untuk bank Anda.

Ini adalah saus rahasia para pemimpin perbankan jarak jauh seperti First Direct (lihat juga wawancara dengan Paul Say dari First Direct) dan USAA. Mereka merancang operasi mereka secara khusus berdasarkan jarak jauh tetapi ingin Anda merasakan hubungan dengan merek mereka melalui layanan luar biasa yang Anda terima. Layanan jarak jauh mereka dirancang sesederhana, semudah dan senyaman mungkin, dan ketika Anda perlu berbicara dengan seseorang, seseorang yang Anda ajak bicara sangat mengesankan. Mereka berfokus pada pelanggan dan terlibat, dan berurusan dengan Anda sebagai manusia dan bukan nomor rekening. Mereka bekerja tanpa skrip dan berpikir pada kaki mereka sendiri, dan pada handset mereka. Itulah sebabnya penyedia keuangan ini secara konsisten mendapatkan hasil layanan pelanggan yang luar biasa. Sekarang mari kita gabungkan dua dunia: toko ritel dan pengalaman jarak jauh. Bisakah kita menyatukannya menjadi satu? Ya kita bisa. Inilah tepatnya yang berhasil dicapai Apple melalui toko dan layanan online seperti iTunes dan App Store dengan accessories-nya. Jika Anda bingung, Anda bisa pergi dan bertanya kepada seorang Genius bagaimana cara kerjanya di App Store di jalan raya.

Menerapkan ini ke sektor keuangan, bank yang dirancang untuk manusia tidak akan memiliki toko ritel yang ditujukan untuk transaksi tetapi sebaliknya akan memiliki toko ritel yang memperkuat rasa memiliki komunitas merek mereka secara online. Komunitas merek mereka akan menjadi komunitas orang-orang yang menjadi penggemar aplikasi dan layanan mereka di ponsel, tablet, dan laptop. Mereka mungkin penggemar yang menggunakan merek dalam layanan tambahan, seperti Google Glass, untuk melihat apakah mereka mampu membeli barang-barang saat mereka memasak, bepergian, berbelanja, mencari, bekerja, dan berolahraga. Para penggemar ini melihat layanan keuangan mereka tertanam dalam gaya hidup mereka sehari-hari, bukan sebagai sesuatu yang bertransaksi tetapi sebagai sesuatu yang menasihati mereka tentang tujuan hidup mereka. Dan sesekali, mereka merasa terdorong untuk pergi dan bertanya "Bagaimana cara kerjanya?" atau "Apa yang harus saya lakukan ketika ...?" dan ini menempatkan mereka ke dalam kontak manusia di Genius Bar bank di dalam toko atau di telepon.

Ini tentang merancang bank untuk manusia, bukan uang atau data. Itulah saus rahasia untuk bank abad ke-21 saat ini, dan inti dari desain ini adalah menggunakan data untuk melayani manusia.

2.5 MEMBANGUN BANK PENASIHAT NASABAH

Pada kenyataannya, satu-satunya alasan mengapa pelanggan digital masih pergi ke cabang adalah karena bank membutuhkan mereka untuk berkunjung untuk tujuan regulasi. Aturan KYC menyatakan bahwa pelanggan harus secara fisik pergi ke bank untuk menunjukkan paspor dan tagihan listrik mereka untuk membuka rekening. Oleh karena itu, kenyataannya adalah bahwa di dunia digitalisasi saat ini, orang hanya mengunjungi cabang karena aturan membuatnya seperti itu. Jika Anda menghapus banyak aturan, maka tidak ada yang akan mengunjungi cabang. Bahkan, sebagian besar akan menghindari cabang, jika ada kesempatan. Nah, inilah tantangan bagi Bank Digital: bagaimana nasabah baru bisa bergabung dengan bukti identitas diri, seperti paspor, padahal tidak ada cabang? Pandangan yang jelas mungkin adalah meminta pelanggan memindai dan mengirim email gambar atau mengirim gambar paspor

mereka dari telepon mereka, tetapi, bagi sebagian besar bank di sebagian besar ekonomi, itu tidak dapat diterima oleh hukum. Bank harus melihat secara fisik paspor untuk KYC dan aturan pencucian uang. Inilah inti perdebatan tentang mengapa bank membutuhkan cabang tetapi ada solusi lain.

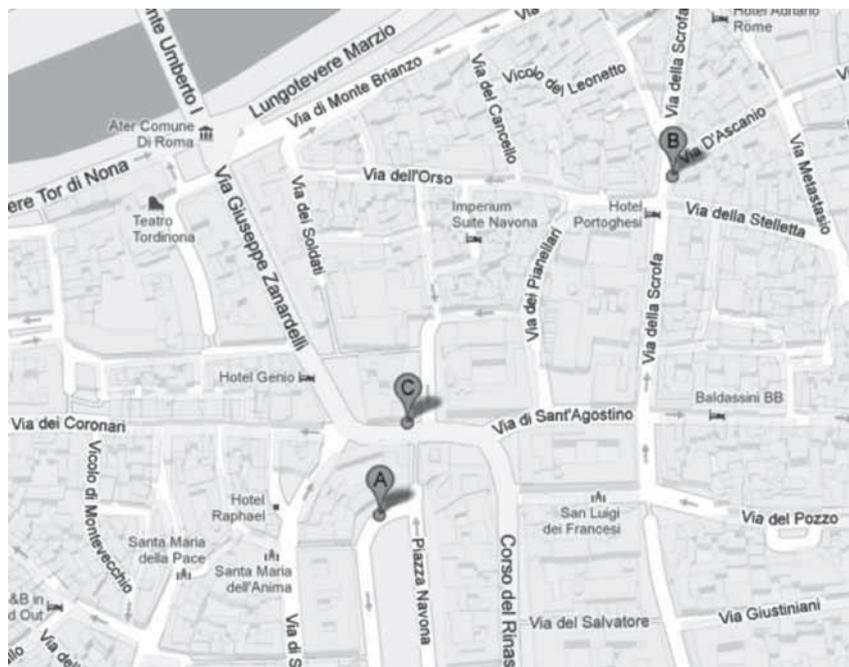
Jika nasabah tidak nyaman untuk datang secara fisik ke cabang, mengapa bank tidak bisa pergi dan melihat nasabah secara fisik? Ini adalah alternatif lain untuk diskusi penutupan cabang, di mana kita akan melihat bank beralih dari struktur cabang ke operasi penasihat pelanggan langsung. Di dunia digital baru ini, pelanggan menangani semua kebutuhan transaksional mereka melalui layanan mandiri jarak jauh langsung. Uang tunai semuanya otomatis melalui infrastruktur ATM dan satu-satunya layanan yang tersisa adalah penjualan dan saran. Jika satu-satunya kebutuhan sisa untuk interaksi manusia tatap muka adalah untuk penjualan dan saran, lalu mengapa tidak mengambil penasihat cabang terbaik dan memberi mereka mobil, iPad, dan iPhone (atau Android jika Anda mau) dan mengirim mereka keluar di jalan. Setiap kali pelanggan mengklik atau menyentuh "Buat Janji Temu" pada layanan online atau mobile banking mereka, mereka dapat langsung melihat jadwal waktu yang tersedia dari grup penasihat langsung dan, seperti memesan janji temu dengan Genius Bar di Apple store, Anda memilih waktu dan lokasi Anda.

Sistem janji temu online otomatis telah ada sejak lama, meskipun banyak bank masih belum menerapkan sistem seperti itu, dan keuntungan terbesar di sini adalah Anda tidak lagi membutuhkan cabang. Atau tidak sebanyak itu. Pandangan masa depan ini berarti bahwa 90 persen dari semua operasi bank akan dikelola oleh pelanggan dan, kapan pun mereka membutuhkan bantuan, mereka masih akan berurusan dengan manusia baik dari jarak jauh melalui telepon atau langsung melalui kunjungan konsultasi ke rumah atau kantor mereka atau, jika lebih nyaman, dengan mengunjungi überbranch bank di pusat kota terdekat. Dengan menghapus sebagian besar overhead cabang, bank dapat menawarkan ini ke pasar massal dan membuat dua keuntungan strategis dalam semalam: pengurangan biaya dengan peningkatan sentrisitas pelanggan. Nah, itulah yang saya sebut membangun bank penasihat pelanggan.

2.6 PENASIHAT BANK SOSIAL BENAR-BENAR ADALAH KUNCINYA

Ketika kita berbicara tentang penasihat pelanggan di bank yang dapat mengunjungi rumah, kita juga harus mengingat kekuatan media sosial saat ini sebagai alat penasehat. Kita semua berbicara tentang Facebook dan Twitter secara abstrak sementara, bagi kebanyakan orang perbankan, ini adalah dunia di mana mereka tidak harus terlibat. Bagi banyak pengambil keputusan dan manajemen bank, menggunakan Facebook di tempat kerja dianggap sebagai "membuang-buang waktu". Namun, tidak demikian, karena beberapa perusahaan keuangan seperti AMEX dan ICICI Bank membuat kemajuan luar biasa dengan media sosial. Sebuah bank yang benar-benar terlibat dengan menasihati pelanggan melalui media sosial berbeda hari ini, tetapi akan menjadi norma besok. Bank akan menjadi bagian dari komunitas sosial, tidak hanya menggunakan kemampuan ini sebagai hubungan masyarakat atau mekanisme pemasaran, dan itulah perbedaannya. Jika bank memandang saluran sosial sama pentingnya dengan pusat panggilan dan cabang mereka, maka mereka benar-benar dapat melibatkan pelanggan sebagai penasihat tepercaya jarak jauh.

Bayangkan jika Anda menginginkan bank yang memenuhi kebutuhan keuangan Anda sehari-hari saat Anda mengirim pesan teks, tweet, atau pembaruan status. "Oh, saya berharap saya bisa pergi ke konser Scissor Sisters malam ini," kata Anda di Facebook dan bank Anda berkata, "Anda dapat membeli tiket, dan kami telah menemukan satu untuk Anda." Wow. Atau Anda tweet "berpikir untuk membeli Aston Martin bekas ini" dan bank Anda mengirim Anda pesan (pribadi) langsung yang mengatakan, "Apakah Anda gila? Anda sudah menarik \$ 20.000." Kampret. Sekarang saya tahu beberapa dari Anda akan berkata, "Ini mengerikan. Ini adalah bank kakak laki-laki pada kenyataannya." Jawabannya di sini adalah bahwa ini harus didasarkan pada pemasaran berbasis izin. Jika saya, misalnya, menerima bahwa bank saya dapat membagikan pembaruan pribadi saya untuk "layanan pramutamu", maka tentu saja, bank dapat secara proaktif dan kontekstual memberi tahu saya. "Baru saja tiba di Roma," Anda berkomentar di Foursquare dan bank menjawab, "Nikmati masa tinggal Anda dan nilai tukar terbaik kami adalah €1:25. Ini ATM terdekat dengan tempat Anda menginap."



Gambar 2.3 Denah lokasi ATM

Ini benar-benar membuat bank saya memberi tahu saya tentang pengeluaran dan tabungan saya, dan ini juga menunjukkan bahwa saya memiliki hubungan bank yang benar-benar terlibat, termasuk izin, yang diaktifkan secara sosial melalui saluran jarak jauh. Jadi, jika Anda ingin melihat bagaimana media sosial dapat berpindah dari pemasaran sosial ke penasihat sosial, maka bank yang memanfaatkan saluran sosial jarak jauh ini untuk hubungan sosial akan menjadi bank yang benar-benar unggul.

2.7 BANK DIGITAL TIDAK MEMILIKI CABANG

Salah satu hal penting yang menyertai diskusi cabang adalah nugget multisaluran lama. Penelitian yang sering dilakukan menunjukkan bahwa prioritas strategis utama bank ritel

adalah menyelaraskan dan meningkatkan kerja sama dan konsistensi antara saluran cabang, Internet, dan pusat panggilan. Sebagian alasannya, seperti yang telah ditunjukkan, adalah bahwa penjualan cabang menurun, sehingga relevansi cabang menurun, sementara penjualan Internet produk bank meningkat dari tahun ke tahun, oleh karena itu, fokus pada Internet seluler adalah meningkat juga. Namun, berbicara tentang saluran dengan cara ini salah karena mengalihkan perhatian dari mengintegrasikan layanan digital dengan layanan manusia.

“Kami memiliki pusat kontak kami, kemudian ada divisi perbankan Internet kami dan sekarang kami harus mengintegrasikan hal-hal yang bersifat mobile ini. Saluran-saluran ini tidak pernah berakhir, meratap, meratap, mengendus, mengendus.” Bank yang berpikir seperti ini berpikir dengan cara yang salah karena seluler bukanlah saluran. Internet banking bukan saluran. Pusat panggilan dan ATM bukan saluran. Tidak ada saluran. Hal-hal telah berubah. Planet kita dihuni oleh orang-orang yang memiliki persona digital yang terintegrasi erat dengan kehidupan fisik mereka. Kami berjalan di jalan mengirim pesan teks, berbicara, berselancar, dan berinteraksi. Kami melakukan geolokasi alamat kami dan dinavigasi dengan cerdas ke tujuan kami melalui aplikasi My Maps. Kami memeriksa apa yang ada di TV sambil membaca koran di layar digital. Kami bertransaksi satu sama lain dari orang ke orang, tatap muka, ujung ke ujung.

Dalam waktu dekat, setiap orang di planet ini akan terhubung dengan cara ini dan, dalam waktu dekat yang sama, mereka juga akan berpikir secara berbeda. Bahkan, kita sudah mulai melakukannya. Inilah sebabnya mengapa kami tidak berpikir, yaitu, "Saya menggunakan saluran seluler saya dan saya akan beralih ke saluran Internet saya nanti." Kami tidak berpikir "Sekarang saya melakukan hal-hal digital dan, segera, saya akan melakukan beberapa hal fisik." Barang digital saya adalah barang fisik saya. Itu semua erat digabungkan ke dalam hidup saya, dan orang lain.

Inilah sebabnya mengapa kita harus berhenti memikirkan saluran dan multichannel. Ini adalah kelemahan mendasar dalam pemikiran bank. Tidak ada saluran. Hanya kehidupan sehari-hari yang sangat digital untuk abad ke-21. Kami berbicara tentang multichannel, atau omnichannel sebagaimana orang lebih suka menyebutnya hari ini, strategi, tetapi saya tidak percaya pada strategi multichannel atau omnichannel, hanya strategi bagaimana memberikan layanan tambahan kepada pelanggan pada titik relevansi. Bagi saya, itu adalah pengiriman layanan digital, secara proaktif melalui ponsel saya hari ini dan segera melalui arloji atau kacamata saya. Itulah yang saya inginkan, tetapi tidak semua orang menginginkan itu. Beberapa orang menginginkan layanan berbasis cabang dan beberapa menginginkan kontak dengan call center. Tidak semua orang ingin memiliki layanan jarak jauh murni yang didigitalkan dan ditambah untuk melayani pada titik relevansi.

2.8 BICARAKAN PELANGGAN, BUKAN CHANNEL

Faktanya, keseluruhan hal omnichannel benar-benar tidak ada. Saluran adalah apa yang digunakan bank untuk menjangkau pelanggan. Pelanggan mencari layanan yang relevan dengan kebutuhan mereka, seperti membeli rumah. Pelanggan menginginkan layanan disampaikan dengan cara yang relevan bagi mereka dan dengan cara yang mereka sukai. Jadi

bukan bank yang menjangkau nasabah melalui saluran, tetapi nasabah menjangkau bank melalui kebutuhan.

Itulah mengapa saya lebih suka berbicara tentang omnichannels daripada omnichannels. Omnichannel berbeda berdasarkan segmen, demografi, perspektif, adopsi teknologi. Beberapa pelanggan menginginkan semua digital, beberapa ingin semua tatap muka. Tantangan bank adalah merancang layanan untuk setiap pelanggan sehingga mereka mendapatkan pengalaman yang mereka inginkan. Atau lebih tepatnya, tantangan bagi bank adalah merancang pengalaman bagi pelanggan sedemikian rupa sehingga mereka mendapatkan pengalaman yang mereka inginkan melalui saluran yang lebih disukai bank untuk disebarluaskan. Jadi kuncinya adalah membuat omnichannel bermigrasi ke saluran preferensi bank.

Inilah inti perdebatan yang sering terjadi dengan bank ketika saya membahas peran cabang dengan mereka. Misalnya, dalam percakapan baru-baru ini, sebuah bank berpendapat bahwa usaha kecil dan menengah (UKM) membutuhkan cabang. Ya, beberapa melakukannya. Beberapa UKM berurusan dengan banyak uang tunai dan koin, dan itu menciptakan kebutuhan nyata akan layanan bank berbasis cabang karena ada kebutuhan fisik untuk simpanan. Tetapi apakah UKM membutuhkan cabang untuk mendapatkan pinjaman? Belum tentu. Saya seorang UKM, dan manajer bank saya datang ke kantor saya setahun sekali untuk meninjau kebutuhan keuangan saya. Cabang dapat digantikan oleh penjualan langsung dan manajer layanan langsung.

Jadi kita masuk ke inti diskusi: Siapa yang butuh cabang? Orang-orang yang menyukai kontak mereka dengan staf di cabang? Orang yang ingin merasakan ada ruang fisik untuk melihat di mana uang mereka? Orang yang resisten terhadap perubahan? Orang yang belum diperkenalkan dengan alternatif? Orang yang tidak yakin dengan alternatif dan perlu dididik untuk menemukan apa yang dapat mereka lakukan? Sedikit seperti banyak orang yang menolak mendapatkan ponsel karena mereka hanya untuk yuppies (muda, profesional seluler ke atas) tetapi sekarang bergantung pada mereka atau orang-orang yang mengira mereka tidak membutuhkan Internet sampai menjadi proposisi konsumen. Mereka yang masih tidak menggunakan mobile atau internet banking melakukannya karena berbagai alasan: ketakutan, ketidakamanan, ketidakpercayaan, kurangnya akses, kurangnya pengetahuan dan banyak lagi.

Oleh karena itu, kecurigaan saya adalah bahwa jika bank mengadakan program terkonsentrasi untuk memindahkan pelanggan dari cabang ke saluran jarak jauh, dengan lokakarya dan program yang ditawarkan untuk menunjukkan kepada orang-orang bagaimana mereka bekerja, maka mereka akan menemukan penerimaan yang jauh lebih cepat dari penawaran saluran jarak jauh mereka dan jauh lebih sederhana. kemampuan untuk mengurangi biaya dan operasi berbasis cabang.

Itu mengingatkan saya pada pengalaman saya bekerja dengan sebuah bank di tahun 1990-an ketika mencoba memigrasikan pelanggan ke mesin swalayan di cabang untuk setoran dan penarikan tunai. Bank telah melakukan investasi besar dalam mengotomatisasi transaksi di cabang tetapi hanya sebagian kecil pelanggan yang menggunakan mesin swalayan. Oleh karena itu, bank memulai program fokus agar nasabah dapat menggunakannya. Anggota staf

dikerahkan sebagai pramutamu di semua cabang untuk menyapa dan bertemu pelanggan dan menanyakan apakah mereka ingin melihat bagaimana mesin bekerja. Dan program itu berhasil. Pelanggan dewasa senang memiliki kesempatan untuk mencoba mesin dengan bantuan, seperti juga ibu yang sibuk. Kedua kelompok konsumen sebelumnya telah menghindari mesin karena tidak tahu cara menggunakannya atau tidak punya waktu. Satu-satunya kelompok pelanggan yang terbukti benar-benar menolak program ini adalah pemegang akun laki-laki. Yap, pria yang didorong oleh testosteron merasa bahwa tidak ada pendidikan yang diperlukan dan tidak ada bank yang bisa memaksanya menggunakan mesin jika dia tidak ingin menggunakannya. Laki-laki muda menjadi yang paling tahan. Saya menduga ini akan sama jika bank mendorong mobile banking secara besar-besaran, tetapi setidaknya itu akan membuat sepertiga hingga dua pertiga pelanggan keluar dari cabang.

2.9 BANK DIGITAL ADALAH BANK YANG DITAMBAHKAN

Oleh karena itu, ketika kami melihat pelanggan bermigrasi ke layanan digital, kami dapat menemukan dalam desain bank baru bahwa ada realisasi perbankan yang tidak cocok untuk pelanggan digital saat ini—kecuali jika itu menjadi Bank Digital. Bank Digital tidak percaya pada saluran, dan penyebutan strategi multisaluran dilarang di Bank Digital. Faktanya, Bank Digital sepenuhnya berfokus pada gaya hidup pelanggan, bagaimana mereka memilih untuk berhubungan dan berkomunikasi dengan penyedia keuangan mereka dan bagaimana memberikan layanan digital tambahan sebagai bagian dari kehidupan sehari-hari pelanggan mereka.

Ini adalah pemenuhan proaktif pada titik kehidupan, bukan layanan reaktif pada titik interaksi. Pemenuhan proaktif adalah tentang mengenali aktivitas pelanggan melalui layanan opt-in, dan memperkaya kebutuhan keuangan sehari-hari seseorang atau perusahaan saat kebutuhan itu muncul. Inilah yang kami dapatkan hari ini dari Amazon dan Apple. Saya tidak perlu mengisi banyak formulir untuk memesan buku atau lagu itu, cukup klik untuk bayar atau konfirmasi. Tetapi pemenuhan proaktif di Bank Digital jauh lebih jauh dari ini. Ini akan mengenali pergerakan saya melalui pelacakan sistem global untuk komunikasi seluler (GSM) dan memberi saya peringatan dan penawaran saat saya menjalani kehidupan sehari-hari. Bank Digital akan mengenali bahwa saya melihat TV LCD baru di Google tadi malam seharga Rp 7.485.000 dan, saat saya berjalan melewati toko elektronik, akan menawari saya kupon dengan kode respons cepat (QR) untuk membeli TV itu sekarang seharga Rp 7.485.000 di penghematan Rp 750.000.

Bank Digital sebenarnya sudah ada di sini. Lihat saja Google Wallet dan Apple Passport, juga bukan bank. Ini adalah layanan seperti bank yang memanfaatkan data di ujung depan dan pemrosesan transaksi keuangan di ujung belakang. Bank Digital melangkah lebih jauh dari sekadar pemenuhan proaktif, karena dapat secara aktif berupaya mengarahkan perilaku pelanggan melalui penghargaan. Beli barang Anda dengan toko ritel ini, dan kami akan secara otomatis memberi Anda tambahan diskon 5 persen jika Anda menggunakan bank kami untuk membayar karena mereka adalah mitra berbagi program loyalitas bank kami. Hemat lebih dari 10 persen dari penghasilan Anda per bulan dan kami akan memberi Anda lencana "Raja Penghemat" atau "Ratu Penghemat" untuk dibagikan dengan semua teman Anda di Facebook.

Faktanya, Bank Digital akan menjadi Augmented Bank karena akan mengenali bahwa apa pun dapat bertransaksi dengan apa pun dari orang ke orang, orang ke mesin, atau bahkan mesin ke mesin. Transaksi menjadi tertanam dalam segala hal mulai dari celana dalam hingga eskalator melalui penempatan chip Radio Frequency IDentification (RFID) di dalam segalanya. Ini berarti bahwa semuanya akan berkomunikasi secara cerdas dan nirkabel dengan segala sesuatu melalui apa yang sekarang disebut Internet of things. Internet of things menghadirkan dunia realitas digital nirkabel baru yang ditambah, di mana, dalam waktu dekat, lima puluh miliar perangkat akan berkomunikasi satu sama lain.

2.10 INTERNET OF THINGS

Internet of things adalah tempat komunikasi Internet—baik kabel maupun nirkabel—ditempatkan ke dalam objek sehari-hari mulai dari mobil hingga lemari es, kunci hingga gantungan kunci, perhiasan hingga jam tangan dan banyak lagi. Pada dasarnya, apa pun yang dapat memiliki chip ditempatkan di dalamnya. Kita semua akan segera memakai dan menonton dan dipantau oleh chip dalam segala hal, dan visi Internet of things hanya itu: konektivitas di mana-mana dengan segala sesuatu yang berkomunikasi dan bertransaksi tanpa henti. Poin kunci tentang Internet of things adalah bahwa ini akan menjadi gelombang perubahan besar berikutnya. Mungkin perlu sepuluh tahun atau lebih, tetapi seperti yang kita bicarakan tentang Internet banking di awal 1990-an dan menjadi gelombang besar perubahan berikutnya di tahun 2000-an, Internet of Things akan menjadi gelombang besar perubahan dan peluang kita berikutnya. Ini segalanya, di mana-mana dunia yang terhubung di mana semuanya dapat berdagang dan bertransaksi adalah peluang dan perubahan besar bagi bank, dan bank yang berubah hari ini akan menang.

Ketika Anda dapat memasukkan chip ke dalam apa pun dan segalanya, Anda dapat melacak, melacak, berkomunikasi, dan berdagang dengan apa saja dan segalanya. Mobil, telepon, dinding, langit-langit, buku, poster, kaca, batu bata, dan bahkan bayi. Ini berarti bahwa bank saat ini harus mencoba untuk mengetahui dengan tepat bentuk perdagangan dan transaksi apa yang akan mereka tawarkan dan aktifkan ketika sesuatu berkomunikasi dengan segalanya, di mana saja. Pertanyaan yang harus ditanyakan dan dijawab antara lain:

- Bagaimana prosesnya?
- Siapa yang akan menjadi penyedia?
- Bagaimana keamanan dan otentikasi bekerja?
- Kapan bank akan mulai menerapkan produk dan layanan yang memanfaatkan kemampuan ini?

Kita dapat melihat peluang yang ditawarkan perubahan ini hari ini, berkat Near Field Communication (NFC), dan RFID akan menyediakan Internet of things dengan kemampuan untuk bertransaksi. Ketika kita berbicara tentang chip di dalam segala sesuatu, sehingga mereka dapat berkomunikasi secara nirkabel, chip dalam segala hal akan menjadi chip RFID hari ini. Karena saat ini RFID hanya dapat menampung sedikit kecerdasan, maka diperlukan sesuatu untuk menerima informasi RFID dan sesuatu itu adalah NFC. Oleh karena itu, NFC akan menjadi mekanisme pembaca di ponsel dan perangkat lain untuk RFID di Internet of things. Hari ini, Anda membeli barang dengan membawanya ke kasir; besok, jika Anda ingin membeli

sesuatu, Anda hanya perlu membaca kode QR atau memegang ponsel Anda di atas tag RFID-nya. Selain itu, dalam waktu dekat, Internet of Things akan didorong oleh Internet of Things seluler, di mana semuanya ditempatkan secara geografis dan diidentifikasi oleh jaringan. Sistem transaksi yang digerakkan oleh jaringan dan chip inilah intinya. Pandangan yang berpusat pada jaringan, di mana semuanya dipantau secara real time melalui jaringan, adalah skenario masa depan yang lebih canggih, cerdas, dan kemungkinan besar, tetapi sistem transaksi berbasis chip mungkin memainkan peran jangka pendek hingga menengah yang memungkinkan jaringan untuk melacak transaksi.

2.11 ALASAN MENGAPA CHANNEL DISKUSI SALAH

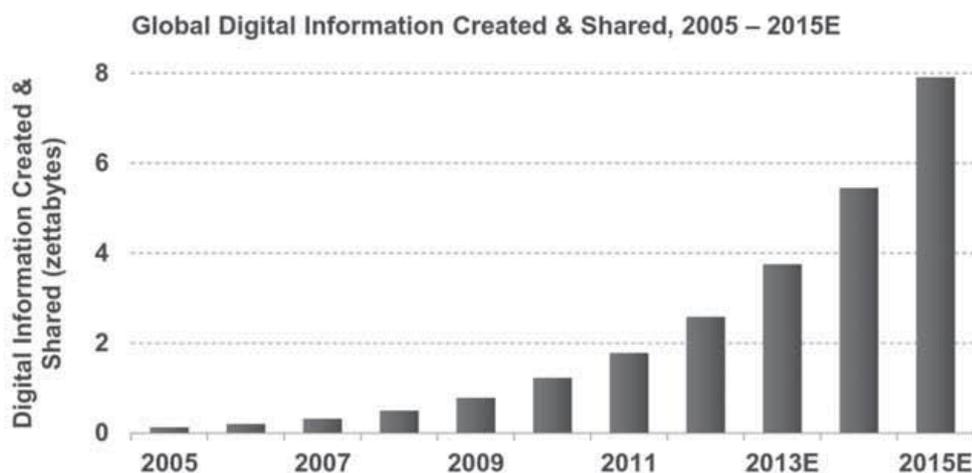
Seperti yang dapat dilihat, dalam waktu dekat akan didorong oleh Bank Digital yang menggunakan augmented reality untuk melacak dan melacak pelanggan mereka dan memberikan layanan proaktif yang relevan dengan lokasi. Bank Digital akan meresap dan tidak mengenali saluran karena itu murni ada di setiap ruang digital tempat pelanggan digitalnya tinggal. Jadi mengapa kita berbicara tentang saluran? Mengapa kita berbicara tentang multichannel, bank omnichannel? Mengapa kami mencoba menangani integrasi saluran? Karena sejarah. Saluran bank baru pertama diperkenalkan pada awal 1990-an. Saat itu, call center adalah masalah dan ATM sedang dibahas sebagai sesuatu yang dapat digunakan sebagai saluran pemasaran. Kemudian Internet melanda dan email naik sebagai alat komunikasi dengan bank. Ya, luar biasa, ini adalah masalah di masa lalu yang redup dan jauh.

Akibatnya, perusahaan teknologi mulai berbicara tentang multichannel karena sekarang ada cabang, call center, ATM dan Internet. Bahkan televisi dianggap sebagai saluran yang memungkinkan karena TV interaktif sedang diuji coba. Multichannel mencoba untuk mengatasi masalah pemisahan dan kesenjangan antara saluran, dan perusahaan teknologi menawarkan integrator dan middleware untuk mencoba membuat tampilan pelanggan tunggal pada satu platform. Konsepnya adalah untuk memungkinkan interaksi bank yang konsisten di seluruh cabang, ATM, call center dan Internet. Untuk menekankan hal ini, saya menyampaikan presentasi pada tahun 1997. Bahkan saat itu, kami berbicara tentang kebangkitan perbankan seluler dan nirkabel 24/7. Kami menyebutnya Martini Banking saat itu karena minuman pesta musim panas mencap dirinya dengan tagline "kapan saja, di mana saja, di mana saja". Sekarang kita berbicara tentang segalanya, di mana-mana perbankan, dan masih memiliki diskusi yang sama seperti dulu. Hari ini kita berbicara tentang media sosial tetapi, saat itu, kita juga berbicara tentang komunitas online dan ekonomi pengalaman berdasarkan permintaan konsumen yang meningkat.

Faktanya, melihat kembali slide presentasi lama itu membuat saya takjub karena apa yang kita bicarakan saat itu masih dibicarakan hari ini: pengalaman pelanggan, loyalitas, advokasi, layanan, penggalan data untuk personalisasi dan, ya, integrasi multichannel. Kecuali hari ini, seperti yang telah saya katakan, kami lebih suka menyebutnya omnichannel, tetapi pada dasarnya diskusi yang sama. Pada tahun 1990-an, multichannel menjadi masalah karena pelanggan mulai berinteraksi melalui banyak saluran dan konsistensi merupakan tantangan besar:

- Bisakah cabang memberi tahu pelanggan hal yang sama yang dibaca pelanggan online kemarin?
- Apakah call center tahu apa yang dikatakan cabang?
- Apakah ATM dapat digunakan untuk memberikan nota pemberitahuan pada kwitansi?

Semua masalah ini membutuhkan semacam integrasi multialiran. Memang, masalah ini tetap ada hari ini tetapi perbedaannya adalah bahwa kita sekarang berada dalam dilema yang lebih besar karena menjawab email dan panggilan telepon telah meningkat menjadi mengirim dan menanggapi peringatan teks, komentar blog, tweet, Facebook, dan banyak lagi. Masalah ini dengan jelas disorot oleh peningkatan data yang dibuat pengguna dengan jumlah informasi digital global yang dibuat dan dibagikan meledak pada tahun 2000-an. Faktanya, dari tahun 2005 hingga 2011, jumlah informasi yang dibuat dan dibagikan, dari dokumen hingga gambar hingga tweet, meningkat sepuluh kali lipat menjadi hampir 2 zettabytes (2 triliun gigabyte), dan meningkat setiap hari. Demikian pula, permintaan untuk akses jarak jauh ke layanan melalui Internet meningkat paling cepat di negara-negara berkembang, berkembang, dan tumbuh.



Gambar 2.4 “Mengekstrak Nilai dari Kekacauan.” Perusahaan Data Internasional”.

Besarnya permintaan melalui saluran jarak jauh telah secara signifikan mengubah campuran dan kompleksitas penanganan interaksi multialiran, dan penanganannya secara konsisten sekarang menjadi lebih penting. Lagi pula, saya tidak ingin cabang mengatakan bahwa mereka tidak dapat menawarkan saya pinjaman setelah melalui tes penilaian mandiri online pada malam sebelumnya di mana saya diberi tahu bahwa itu tidak masalah. Demikian pula, saya tidak ingin pusat panggilan berdering menawarkan pinjaman ketika saya baru saja melunasinya malam sebelumnya melalui aplikasi pembayaran seluler saya.

2.12 SALURAN KONSISTEN ADALAH BAGIAN KRITIS BANK DIGITAL

Seperti disebutkan, Bank Digital tidak memisahkan saluran mereka tetapi melihat kombinasi digitalisasi mereka sebagai cara untuk menyediakan layanan yang ditingkatkan dan konsisten. Ketika elemen manusia digabungkan dengan digitalisasi, itu menciptakan keseluruhan layanan holistik yang diperbesar. Ini adalah tantangan bagi bank yang sudah ada, tetapi saya telah menemukan satu atau dua contoh bank yang berkembang dan mengadaptasi

penawaran mereka untuk mendukung augmented reality digital saat ini. Misalnya, Wells Fargo di Amerika Serikat menyediakan pesan ATM yang dipersonalisasi. ATM-nya mencakup layar yang disesuaikan berdasarkan preferensi pelanggan, dan aktivitas favorit disorot di layar berdasarkan penggunaan ATM sebelumnya oleh pelanggan. Ada juga alat yang disebut ATM Cash Tracker yang memungkinkan pelanggan melacak penarikan bulanan mereka secara visual. Alat ini memungkinkan pelanggan untuk menetapkan target penarikan bulanan dan melihat detail tentang berapa banyak mereka menarik bulan sebelumnya, serta rata-rata penarikan mereka per bulan selama setahun terakhir. Ini memberikan konsistensi di seluruh saluran mulai dari ATM yang dipersonalisasi hingga manajemen keuangan pribadi.

Contoh lain dari kepemimpinan dalam inovasi dapat dilihat di Alior Bank di Polandia. Alior Bank diluncurkan pada November 2008, dengan tujuan memperoleh pangsa pasar 2 sampai 4 persen dari sektor perbankan ritel di Polandia pada tahun 2012. Pada November 2012, bank telah mencapai lebih dari tujuan ini dengan pangsa pasar 4,0 persen di hipotek (volume baru), 3,2 persen dalam pinjaman konsumen dan 3,8 persen dalam rekening giro. Ini memiliki 1,4 juta klien dan merupakan bank nomor satu dengan akuisisi klien baru, bahkan setelah hanya 22 bulan. Sebagai perbandingan, bank baru yang berbasis cabang di Inggris, Metro Bank, merugi lebih dari £100 juta dalam tiga tahun pertama operasinya.

Alior Bank memulai debutnya di Bursa Efek Warsawa pada Desember 2012, dengan penawaran saham perdana senilai 57 zlotys (Rp 270.000). Penawaran saham bank tersebut terbukti menjadi penawaran umum perdana (IPO) terbesar oleh perusahaan swasta di Bursa Efek Warsawa yang pernah ada dan, pada Agustus 2013, nilai sahamnya hampir dua kali lipat, diperdagangkan masing-masing 100 zlotys (Rp 480.000). Salah satu kunci kesuksesan Alior adalah tawaran bank virtualnya. Ini adalah cabang bank online yang sepenuhnya virtual, 24 jam sehari, 7 hari seminggu, dengan berbagai pilihan kontak yang lengkap termasuk percakapan video dan obrolan video. Cabang virtual tidak hanya menawarkan percakapan dan saran; pelanggan juga dapat membeli produk dan meminta konsultan untuk melengkapi formulir aplikasi untuk mereka. Formulir ditampilkan di layar saat diproses, memungkinkan pelanggan untuk dengan mudah mengikuti kemajuan aplikasi.

Ada aplikasi seluler khusus untuk fitur-fitur ini yang tersedia di toko Apple dan Google, yang menyediakan aksesibilitas penuh dan integrasi layanan bank melalui perangkat smartphone. Aplikasi seluler menawarkan sejumlah fitur tambahan seperti:

- mencari status tabungan pribadi dengan menggoyangkan smartphone
- transfer domestik cepat (juga transfer instan) melalui ponsel
- menggunakan jejaring sosial seperti Facebook untuk mentransfer uang
- transfer uang dengan menggunakan kamera pada smartphone (hanya dengan mengambil foto faktur)

Zona hiburan bank menawarkan musik, film, dan tiket bioskop gratis. Selanjutnya, Anda dapat membeli smartphone, liburan, dan produk lainnya dengan diskon khusus dan paket cicilan 0 persen. Bank ini berada di ujung tombak inovasi dan bank lain, seperti Bank BRE di Polandia, telah dipaksa untuk bertransformasi untuk bersaing (lihat “mBank, Polandia: Bank yang Membunuh Induknya” nanti di bab ini). Apa yang ditunjukkan oleh Alior dan Wells Fargo adalah bahwa bank perlu menghadirkan personalisasi dan virtualisasi seluler sosial untuk

bersaing saat ini. Itu bagus tapi lebih jauh dari ini. Bank Digital melangkah lebih jauh dari sekadar memiliki konsistensi di seluruh saluran dan interaksi. Sebuah Bank Digital membutuhkan penambangan data yang dalam dan penambangan data yang cerdas untuk bersaing di era Bank Digital.

Menambang data pelanggan secara cerdas akan menjadi penting dan bank harus mempersonalisasi layanan berdasarkan jejak digital pelanggan. Jejak digital nasabah dapat dengan mudah diikuti karena bank mengetahui alamat komputer atau perangkat seluler yang mereka gunakan dari alamat IP, chip, atau kartu SIM mereka. Dari identifikasi ini, bank saya, misalnya, akan segera mengetahui, berdasarkan izin, bahwa saya telah melihat penawaran hipoteknya. Bukankah akan menjadi pemasaran yang bagus jika seseorang dari bank menelepon keesokan harinya dan bertanya, "Dapatkah kami mengklarifikasi sesuatu yang berhubungan dengan penawaran hipotek kami? Apakah ada sesuatu yang Anda pertimbangkan secara khusus dan apakah layanan online menjawab semua pertanyaan Anda?"

Saya tahu bahwa beberapa orang mungkin menganggap skenario itu menakutkan tetapi semuanya akan didasarkan pada syarat dan ketentuan yang diterima untuk memungkinkan bank memiliki kemampuan pemasaran itu. Dengan kata lain, ini berbasis izin, dan beberapa akan menerima ini dan beberapa tidak. Saya pribadi menyukainya dan, sebagai layanan bank, percaya ini akan kembali menjadi lebih dominan dan menonjol. Bagaimanapun, ini semua tentang orang yang bahagia = pelanggan yang bahagia = bisnis yang bahagia, dan semakin teknologi dapat mengelola dan menjembatani kesenjangan tersebut untuk menciptakan layanan yang konsisten, orang yang responsif, dan produk yang menguntungkan, semakin baik.

2.13 MITOS MULTI SALURAN

Seperti yang disebutkan, saya telah bekerja dengan bank terkait integrasi multichannel dan menambahkan kemampuan baru ke saluran tradisional inti operasi cabang selama bertahun-tahun, dan kesalahan yang kami buat adalah membangun dari sejarah daripada merevolusi untuk masa depan. Kami menambahkan ATM karena mengurangi biaya. Kami menambahkan pusat panggilan karena pesaing baru sedang memakan makan siang kami. Kami menambahkan Internet karena kami pikir kami dapat menutup cabang. Dan sekarang kami menambahkan seluler karena ini adalah mode terbaru untuk layanan pelanggan.

Selama bertahun-tahun, kami melakukan yang terbaik yang kami bisa untuk mengikuti tetapi kami gagal. Kami gagal karena multichannel tidak berfungsi. Sebagai gantinya kami membuat mixichannel. Mixi artinya campur aduk. Alih-alih berfokus pada saluran baru penawaran inovatif untuk produk dan layanan baru, kami menambahkan saluran ini sebagai program pengurangan biaya untuk layanan mandiri dan rasionalisasi cabang. Akibatnya, pusat panggilan, Internet, dan layanan seluler telah ditambahkan ke operasi yang ada daripada direkayasa secara khusus untuk layanan ini.

Dalam kasus call center, First Direct adalah salah satu penggerak pertama yang membuat saluran ini berfungsi, dan merupakan pemimpin Inggris Raya di bidang ini. First Direct membangun banknya di sekitar pusat berbasis telepon jarak jauh daripada

menambahkan pusat panggilan ke operasi cabang. Oleh karena itu, perbedaannya adalah First Direct memiliki proses yang dirancang untuk jangkauan pelanggan jarak jauh daripada proses yang dirancang untuk mengelola layanan pelanggan saat cabang tutup. Dalam hal Internet, bank Internet terkemuka di Inggris adalah Smile. Smile adalah bank yang dirancang untuk memanfaatkan layanan mandiri Internet daripada menambahkan proses bank tradisional ke saluran layanan mandiri berbasis rumah. Dan dalam hal seluler, kami sekarang memiliki bank seluler khusus yang baru, Moven, yang baru-baru ini dibuka di Amerika Serikat dan akan segera diluncurkan di Inggris.

Apa gunanya?

Intinya begini: bank-bank yang otomatis di tahun 1970-an masih bank-bank tahun 1970-an. Alasan mengapa operasi call center mereka menanyakan nama dan nomor rekening, dan fokus pada laporan saldo dan transaksi, adalah karena mereka memandang cabang sebagai titik kontak utama. Alasan mengapa layanan Internet mereka membosankan dan membosankan adalah karena mereka hanya mengotomatiskan pernyataan online, daripada memanfaatkan dan menggunakan media sosial berbasis broadband, dan layanan seluler mereka seringkali sama. Ini karena teknologi ditambahkan ke bank yang berfokus pada operasi yang dimulai pada tahun 1970-an, daripada menggunakan teknologi untuk merancang bank baru secara khusus untuk teknologi itu. Mengingat hal ini, ketika sebuah bank dirancang berdasarkan teknologi, itu menghapus rantai persaingan.

First Direct bukan hanya bank berbasis pusat panggilan terbesar di Inggris Raya, tetapi juga salah satu bank favorit negara tersebut. Smile bukan hanya bank yang dirancang Internet untuk akses Internet tetapi, sekali lagi, juga salah satu bank favorit Inggris. Menurut survei BBC terhadap 13.000 pemirsa Inggris pada tahun 2010, kedua bank ini adalah bank teratas untuk kepuasan dan layanan pelanggan di negara ini. Untuk membuat poin saya sekali lagi, jika saya boleh, keduanya adalah bank tanpa cabang yang dirancang untuk saluran hari ini, daripada bank dengan cabang yang menambahkan saluran ini ke struktur tradisional mereka. Di Jepang, Jibun Bank dan eBank serupa, namun lebih inovatif karena penggunaan layanan seluler mereka. eBank memiliki setengah dari pasar Internet banking di Jepang, sebagai bank yang dirancang untuk Internet. Jibun Bank juga menyerbu grafik bank, sebagai bank yang dirancang untuk seluler.

Menariknya, ini bukan tentang bank yang tutup dan dimakan oleh persaingan baru karena semua bank ini, selain eBank, dimiliki oleh bank berbasis cabang tradisional. Apa yang dikatakan adalah bahwa bank jauh lebih mungkin berhasil dengan saluran baru jika merancang bank untuk saluran itu daripada menandai teknologi sebagai lapisan lain di puncak operasi cabangnya. Dengan kata lain, untuk menciptakan bank multi-branded. Ini karena bank tidak hebat di multichannel tetapi biasanya unggul dalam satu saluran. Jadi jawabannya di sini adalah membuat bank bermerek terpisah untuk setiap saluran.

Beberapa bank telah memulai proses seperti itu—HSBC dengan *First Direct* sebagai contohnya—tetapi gagasan tentang bank yang memberi merek berdasarkan saluran belum menjadi langkah pasar strategis yang jelas, tetapi mungkin memang seharusnya demikian. Bank yang memiliki merek bank berbasis cabang (HSBC), merek bank berbasis call center (*First Direct*), merek bank berbasis Internet (Smile) dan merek bank berbasis seluler (Moven).

Sekarang terbang langsung di hadapan pernyataan saya sebelumnya bahwa tidak ada pemisahan saluran, hanya realitas digital yang diperbesar. Tantangan dengan pernyataan tersebut adalah bahwa setiap merek bank diluncurkan pada waktu yang berbeda: cabang (pra 1970-an), call center (1980-an), Internet (1990-an) dan seluler (2000-an). Oleh karena itu, setiap peluncuran memiliki lapisan warisan, yang merupakan tantangan bagi bank tradisional untuk mengikutinya.

Bank pra-1970-an dilumpuhkan oleh warisan. Bahkan bank berbasis Internet tahun 1990-an ditantang oleh seluler karena keberadaannya tidak dirancang untuk saluran itu. Misalnya, satu bank Inggris meluncurkan layanan bank Internetnya pada tahun 2010 dan telah menjatuhkannya dan menciptakannya kembali untuk seluler. Branding by design untuk saluran mungkin merupakan cara untuk memastikan bahwa bank dapat mengikuti inovasi, karena setiap iterasi bank akan diluncurkan dengan infrastruktur baru dan awal yang baru. Kelemahannya adalah jelas bahwa biaya overhead merek baru dan bank baru berat tetapi setidaknya itu berarti bahwa setiap bank cocok untuk masa depan dan, karena bagian lama dari bank menurun, bank dapat menutup bagian yang gagal jauh lebih mudah.

2.14 MEMBAWA PEMIKIRAN DESAIN KE BANK

Sebagai bagian dari perubahan ini, bank perlu membawa kreativitas ke dalam perbankan dan desain bank. Jika pelanggan disegarkan dan memiliki teknologi baru, bank membutuhkan hal yang sama tetapi, dalam banyak kasus, bank tidak. Bank dilumpuhkan oleh teknologi warisan, dan teknologi bukan tentang berinteraksi dengan organisasi tetapi berinteraksi dengan orang-orang saat mereka menjalani kehidupan mereka. Itulah sebabnya sistem inti bank perlu diubah.

Bagaimanapun, dua puluh tahun yang lalu, perbankan adalah tentang nomor rekening. Begitulah cara bank mengelola pelanggan mereka, sebagai angka. Dalam kurun waktu dua dekade, bank telah berpindah dari nomor rekening ke hubungan, dan fokus sistem mereka saat ini harus membangun hubungan dengan pelanggan melalui proses digital jarak jauh.

Tidak mungkin ada sistem yang dirancang untuk organisasi internal ketika pelanggan diperbarui dan ketika teknologi mereka telah diperbarui. Tidak mungkin ada sistem gaya lama ketika pelanggan telah memperbarui. Itulah mengapa begitu banyak bank yang mengubah sistem inti saat ini. Bank melakukannya karena mereka mencoba untuk fokus pada bagaimana pelanggan ingin berkomunikasi dan menggunakan layanan, yang sebagian besar melalui seluler dan TI, dan interaksi kompleks antara manusia, organisasi, dan teknologi ini adalah gesekan yang kita hadapi saat ini.

Namun dalam hal ini adalah kuantitas terbesar yang tidak diketahui, yang merupakan kapasitas manusia untuk desain dan kreativitas. Dunia telah memberi pelanggan kemampuan untuk menciptakan dan berbagi kehidupan mereka melalui teknologi, dan kreativitas mereka dalam desainlah yang mengubah proses, sistem, struktur, dan interaksi. Bank harus berterima kasih kepada Google, Apple dan Facebook karena memungkinkan pelanggan untuk membuat dan berbagi apa saja kapan saja dengan siapa saja. Siapa pun dapat membuat apa pun dan, jika itu populer, itu berharga. Sebagai contoh, perusahaan desain perangkat lunak dan informasi seperti Polaris sekarang dapat merancang dan membuat apa saja untuk perbankan.

Bahkan, mereka memiliki kemampuan untuk memisahkan TI. Mereka dapat merancang layanan baru untuk bank, mereka dapat membuat dan mereka dapat meletakkannya di luar sana bahkan sebelum bank memikirkannya. Tantangan terbesar kemudian adalah:

- Bagaimana mengkonversi bisnis?
- Bagaimana membujuk bank untuk berubah?
- Bagaimana cara menggerakkan organisasi?
- Bagaimana cara membuat tarian gajah?

Satu-satunya cara untuk melakukan ini adalah dengan mengkanibal organisasi dan menciptakan gesekan di dalam bank untuk memperbarui bank. Pejuang kebebasan dibutuhkan untuk menjatuhkan yang lama dan menciptakan yang baru. Kekuatan kebebasan ini secara efektif merupakan kelompok inovasi yang ada untuk menghancurkan organisasi bank lama. Oleh karena itu, kelompok ini harus dipisahkan dari organisasi yang ada, karena organisasi yang ada ingin mempertahankan bisnis seperti apa adanya. Dengan kata lain, para inovator melawan Business-as-Usual. Business-as-Usual akan melawan perubahan apa pun, karena mereka menciptakan apa yang ada saat ini. Ini hampir seperti pergi ke orang-orang Business-as-Usual dan berkata, "Apa yang Anda buat salah." Inilah sebabnya mengapa Business-as-Usual tidak tertarik untuk menghancurkan organisasi yang ada. Itulah mengapa para inovator diperlukan untuk menantang semua aspek Bisnis seperti Biasa, dan mencari cara untuk meregenerasi organisasi. Arah inti para inovator adalah fokus pada hasil.

- Apa hasil utama bagi pelanggan?
- Apa yang diinginkan nasabah dari bank?
- Bagaimana mereka melihat bank?
- Bagaimana mereka ingin berurusan dengan bank?

Inilah tepatnya yang mBank Polandia baru-baru ini coba lakukan dan, dengan melakukan itu, kanibalisasi bank tersebut.

2.15 mBANK, POLANDIA: BANK YANG MEMBUNUH ORANGTUANYA

mBank dimiliki oleh BRE Bank dan, pada tahun 2013, bank BRE bertekad untuk mengubah citra bank sepenuhnya menjadi mBank. mBank adalah sub-merek BRE Bank untuk Internet banking-nya dan diluncurkan pada tahun 2000 untuk mendukung aktivitas online-nya. Mengapa bank Internet telah mengambil alih bank inti? Karena itu masuk akal. BRE Bank diluncurkan pada 1980-an dan sekarang menjadi bank terbesar keempat di Polandia. Pada tahun 2000, dengan munculnya Internet, BRE Bank meluncurkan mBank, bank online murni. Sebagai bank khusus Internet, bank ini berkembang pesat menjadi bank online terbesar di Polandia dan bank ritel terbesar ketiga. Berkat keberhasilannya, mBank berekspansi ke pasar tetangga di Republik Ceko dan Slovakia pada tahun 2007. Pada tahun 2012, bank menyadari bahwa ada perubahan signifikan yang terjadi di pasar perbankan karena penggunaan media sosial seluler. Akibatnya, diputuskan untuk mendesain ulang bank dari awal berdasarkan empat prinsip utama:

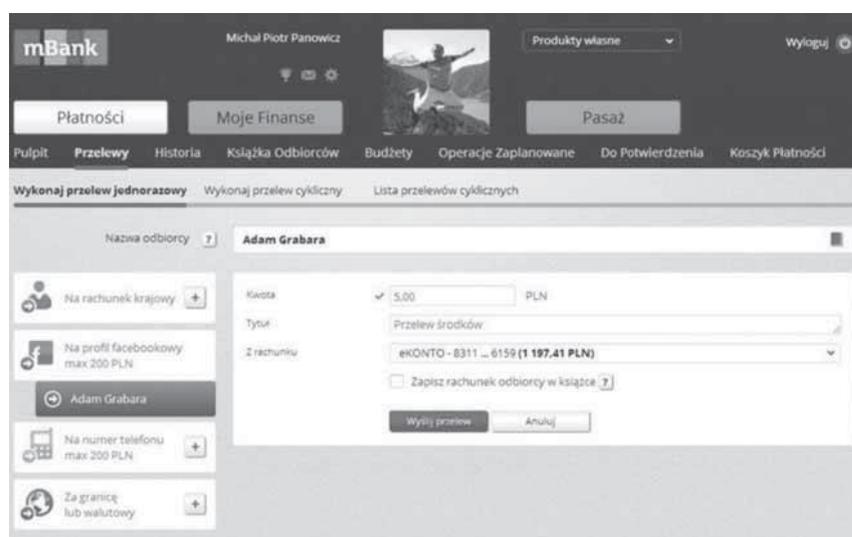
- pemasaran waktu nyata
- manajemen keuangan pribadi (PFM)
- perbankan seluler

- media sosial

Ini bukan keputusan yang dibuat dengan mudah karena melibatkan investasi berlebihan Rp 450.000 juta untuk mendesain ulang bank secara menyeluruh. Selain itu, hal ini mengakibatkan bank tersebut menghilangkan merek aslinya —BRE Bank— dan menggantinya dengan merek mBank, lengkap dengan logo baru serta tampilan dan nuansa yang lebih segar. Transformasi ini memakan waktu empat belas bulan, dengan layanan transaksional yang dibangun dari awal oleh tim yang terdiri dari 200 karyawan bank bekerja sama dengan mitra termasuk Accenture, Artegence dan Meniga. Situs web, mBank.pl, adalah kendaraan komunikasi utama merek baru dan dirancang dan dikembangkan oleh Artegence dan Intercon Systems.

Layanan baru ini menawarkan lebih dari 200 fungsi dan peningkatan baru termasuk yang berikut:

- Pelanggan dapat menggunakan mesin pencari transaksi yang cerdas, semudah menggunakan Google di Internet, untuk menelusuri riwayat transaksi mereka, dengan hasil yang ditampilkan secara real time.
- Pembayaran dapat dilakukan dengan cara biasa atau pelanggan dapat melakukan pembayaran langsung ke teman dan keluarga melalui Facebook dan pesan teks.
- Pelanggan tidak perlu lagi mengingat atau menanyakan nomor rekening dan dapat menggunakan nomor telepon atau koneksi jejaring sosial sebagai gantinya.
- Transfer Facebook muncul di halaman beranda orang yang dikirim uang dan hanya pesan yang dikirim dengan lampiran uang tunai.
- PFM disediakan untuk memungkinkan anggaran dan peringatan, di mana sistem dengan jelas menjelaskan kapan uang dibelanjakan dan untuk apa, bersama dengan perkiraan pengeluaran keseluruhan pada akhir bulan.
- Seorang ahli online tersedia 24/7 melalui koneksi video atau suara.
- Gamifikasi dalam layanan transaksional bank mendorong pembelian dan tabungan yang masuk akal.



Gambar 2.5 Tampilan mBank Polandia. Layanan online mBank antara lain dapat melakukan pembayaran melalui Facebook.

Bank telah memenangkan beberapa penghargaan untuk inovasi ini dan tidak mengherankan karena ini adalah solusi sosial seluler bank pertama yang hampir menghadirkan realitas perbankan ritel baru.

2.16 BANK DIGITAL ADA DI SINI DAN SEKARANG

Pada kenyataannya, Bank Digital sudah ada di sini dengan bank-bank seperti mBank dan lainnya seperti FIDOR, Moven, Simple, Jibun, eBank, ICICI Bank dan Deniz Bank. Masing-masing memberikan versi model bisnis baru yang berbeda untuk pelanggan abad ke-21 saat ini. Semua bank ini mengakui bahwa dasar persaingan tidak terkait dengan saluran digital mereka, tetapi layanan digital mereka. Ini bukan permainan saluran tetapi permainan layanan pelanggan yang ditingkatkan yang akan menentukan kesuksesan kompetitif mereka. Mereka semua berfokus pada titik keberadaan pelanggan, dan memberikan layanan keuangan digital yang sangat dipersonalisasi pada titik relevansi dengan pelanggan tersebut. Ini adalah tujuan yang ingin dicapai oleh bank-bank ini dengan menggabungkan layanan tambahan melalui Internet of things. Ini adalah perubahan inti yang dituntut oleh Bank Digital dari bank-bank tradisional. Sementara sebagian besar bank tradisional bekerja untuk sampai ke sana, mereka dilumpuhkan oleh sistem warisan, struktur warisan, dan pemikiran warisan mereka. Itu harus diubah jika mereka ingin mampu bersaing di dunia digital ini.

BAB III

MEMBANGUN HUBUNGAN MELALUI PERBANKAN DIGITAL

Salah satu hal besar tentang Bank Digital adalah harus menjadi bank manusia. Hanya karena bank itu digital, bukan berarti bank itu otomatis dan robotik. Padahal, maksudnya sebaliknya. Bank Digital sebenarnya harus lebih manusiawi daripada bank berbasis cabang karena perlu memancarkan pemahaman pelanggan yang intuitif dan intim melalui teknologi. Untuk melakukan itu, ia harus benar-benar memahami pelanggannya dan interaksi manusia dengan teknologi. Ini adalah saus rahasia yang membuat Bank Digital abad ke-21 jauh lebih kompetitif dalam penerapan teknologinya daripada bank-bank yang hanya menambahkan teknologi sebagai tambahan untuk operasi cabang mereka. Secara khusus, Bank Digital perlu menasihati pelanggan tentang keuangan dengan menyediakan keterlibatan pelanggan yang kuat melalui saluran jarak jauh dan karenanya, daripada KYC, Bank Digital perlu fokus pada *Know Your Customer's Context* (KYCC). Ini adalah gabungan dari layanan berbasis lokasi dengan leverage data dari kebutuhan, keinginan, dan tantangan pelanggan.

Oleh karena itu, Bank Digital terlibat dengan pelanggan melalui akses pilihan pelanggan. Itu mungkin berarti bahwa bank menawarkan masuk menggunakan Facebook, Twitter atau LinkedIn, di mana pembukaan rekening dilakukan dalam waktu kurang dari sehari menggunakan KYC dari bank nasabah yang ada. Bantalan di ingat bahwa antarmuka pelanggan telah berubah dari keyboard ke sentuhan, ini juga berarti memikirkan kembali tawaran bank, berpindah dari klik untuk melihat ke gulir untuk melihat. Ini adalah poin penting di era tablet: pengguna layar sentuh tidak mengklik. Mereka menggulir dan meluncur. Komputasi tablet seluler telah membuat Perbankan Digital jauh lebih fokus. Misalnya, menempatkan nomor telepon kontak yang jelas di semua halaman web dan seluler sangat penting karena Anda ingin mendorong pelanggan untuk menelepon dan melakukan percakapan, tidak hanya dibiarkan menggulir, menggeser, menyentuh, dan mengetik. Lagi pula, jika Anda ingin mendorong interaksi pelanggan, cara apa yang lebih baik daripada memastikan mereka dapat menelepon Anda dari layar ponsel mereka selain dengan memberikan satu sentuhan untuk menelepon?

Nuansa ini merupakan bagian dari tema mendesain Bank Digital dari sudut pandang manusia, dan mendesain bank sesuai dengan keinginan nasabah untuk berinteraksi. Sebenarnya, cara yang baik untuk mengontekstualisasikan ini adalah dengan melihat bagaimana adopsi seluler telah terjadi dalam lima gelombang:

- Gelombang pertama melibatkan orang-orang yang menggunakan ponsel untuk mencari informasi.
- Gelombang kedua menggunakan ponsel untuk bertransaksi.
- Gelombang ketiga memungkinkan interaksi dengan penyedia keuangan melalui layanan jarak jauh.
- Gelombang keempat, di mana kita berada saat ini, memungkinkan siapa saja yang memiliki ponsel pintar untuk mengelola segala sesuatu saat bepergian, 24/7, 365 hari setahun.

- Gelombang kelima akan tiba dalam waktu dekat di mana segala sesuatu berkomunikasi di Internet untuk menemukan Anda.

Mengenai gelombang kelima, dan terakhir, itu berarti Anda tidak lagi mencari barang di internet tetapi barang menemukan Anda melalui internet. Itu adalah titik kritis karena itu berarti pelanggan tidak akan lagi menjangkau Bank Digital, tetapi Bank Digital perlu menjangkau pelanggan dengan menjadi relevan pada titik kehidupan mereka.

Inilah sebabnya mengapa kami tidak memiliki saluran hari ini. Seperti yang sudah dijelaskan di bab sebelumnya, tidak ada yang namanya multichannel, apalagi omnichannel; kami hanya memiliki realitas yang ditambah dengan layanan digital. Inilah sebabnya mengapa Bank Digital harus melangkah lebih jauh dari sekadar membiarkan pelanggan merancang manajemen keuangan mereka sesuai keinginan mereka, ke bank yang menerapkan pandangan berbeda untuk manajemen akun berdasarkan segmen akun. Setiap segmen rekening basis nasabah bank harus bisa merancang cara mereka sendiri dalam melihat uang mereka dari muda ke tua, laki-laki ke perempuan, bule ke India, Katolik ke Yahudi dan seterusnya. Dengan demikian, ia menyediakan skin, atau persona, untuk setiap pengalaman pengguna pelanggan dengan bank dengan cara yang sesuai dengan pelanggan. Pelanggan merancang bank untuk mereka daripada bank merancang satu ukuran untuk semua.

Setiap orang harus dapat memiliki pandangan tentang manajemen akun mereka berdasarkan usia, jenis kelamin, etnis dan agama dan banyak lagi, sesuai keinginan mereka. Ini melampaui cara lama melakukan skin Internet, di mana kami hanya mengubah tampilan ujung depan akun, menjadi inti dari cara kami menyusun dan menyajikan informasi akun. Artinya bank telah berkomponen sehingga nasabah dapat mengalokasikan dan mengintegrasikan komponen-komponen bank dengan cara yang sesuai dengan mereka. Tapi itu masih jauh karena kebanyakan bank saat ini memiliki sistem gaya transaksional yang menyajikan pernyataan gaya transaksional. Banyak bank belum beralih dari pandangan kredit dan debit dari pandangan manajemen keuangan pribadi ke pandangan manajemen keuangan seluler.

Faktanya, hanya sejumlah kecil bank terdepan yang menawarkan pandangan yang sebenarnya: pandangan yang sesuai dengan cara di mana setiap pelanggan secara unik ingin melihat uang mereka. Dan inti dari segalanya bermuara pada desain manusia, itulah sebabnya kami memiliki interaksi manusia di jantung segalanya. Interaksi manusia adalah alasan mengapa 90 persen pembukaan rekening datang melalui cabang sementara 90 persen layanan rekening dilakukan sendiri. Dan jika kita dapat merancang lebih banyak kemanusiaan ke dalam layanan transaksi jarak jauh itu, maka pada akhirnya kita mungkin hanya dapat merancang pengalaman pelanggan di mana 90 persen pembukaan rekening juga datang melalui layanan jarak jauh.

3.1 BANK DIRANCANG UNTUK MANUSIA OLEH GEEK

Saat mendesain Bank Digital kami dengan sentuhan manusia, prosesnya perlu dirancang oleh desainer sejati yang memahami antropologi, empati, keterlibatan, dan pengalaman manusia akan teknologi. Tujuan Bank Digital adalah untuk menjangkau pelanggan

24/7 karena mereka memiliki kebutuhan, keinginan, keinginan, dan pemikiran finansial. Ini semua tentang pengeboran data yang mendalam dan alasan mengapa bank terlibat dalam perang data, dengan data sebagai kuncinya. Namun demikian, pengeboran data yang mendalam untuk melayani pelanggan secara proaktif dan prediktif bisa menjadi hal yang menakutkan. Itulah sebabnya titik awal dari Bank Digital yang dimanusiakan adalah untuk memastikan bahwa ini semua dilakukan berdasarkan izin. Izin tersebut dimuka dan mudah diakses kapan saja, dan memberi tahu pelanggan bahwa Anda menggunakan data mereka untuk memberi mereka layanan terbaik. Ini berarti menganalisis data, memanfaatkan data dan berpotensi berbagi data dengan divisi lain dari bank, mitra, dan penyedia layanan. Sebagai imbalannya, ini berarti bahwa pelanggan akan mendapatkan layanan yang lebih baik dengan penawaran dan diskon. Ini adalah pertukaran nilai di mana pelanggan berbagi data pribadi untuk mendapatkan nilai lebih dari bank sebagai imbalannya dan, seperti yang disebutkan, pelanggan dapat dengan mudah memilih keluar kapan saja. Kuncinya adalah mendapatkan izin dari pelanggan untuk memanfaatkan data mereka untuk memberi mereka layanan yang lebih baik.

Setelah bank memiliki izin pelanggan untuk memanfaatkan data mereka, maka pesan intinya adalah tentang mendesain untuk manusia, bukan untuk uang. Merancang bank untuk manusia daripada uang juga menantang operasi bank tradisional karena operasi ini dibangun untuk satu titik penekanan — cabang — dan sekarang sedang berjuang karena bank tidak lagi berurusan dengan orang itu secara langsung. Sebaliknya, mereka berurusan dengan manusia pada titik kebutuhan atau keinginan atau keinginan atau pemikiran mereka dari jarak jauh. Inilah yang benar-benar digali oleh para geek data: untuk mendapatkan pelanggan 24/7 karena mereka memiliki kebutuhan, keinginan, keinginan, dan pemikiran finansial, dan itu semua disampaikan dari jarak jauh. Sekarang kedengarannya agak menyeramkan—bukan hal geek, tapi pengeboran data yang dalam—dan bisa jadi, tapi Anda harus ingat bahwa ini semua dilakukan berdasarkan izin. Idenya adalah Anda dapat melacak jejak digital seluler pelanggan secara real time dan, menggunakan geolokasi, memberikan penawaran proaktif kepada pelanggan tersebut sesuai konteks mereka.

Ambil contoh berikut. Saya mencari untuk membeli rumah. Pertama, saya melakukan beberapa pencarian online. Bank tidak mengetahui tentang pencarian ini, tetapi Google mengetahuinya dan memberi tip dari bank—atas dasar keikutsertaan izin, tentu saja—untuk memberi tahu mereka bahwa saya sedang berburu rumah. Secara kebetulan, saya mendapatkan email yang menawarkan penawaran hipotek yang bagus tetapi saya belum terlalu serius jadi saya mengabaikannya. Kemudian saya pergi ke agen real estat dan mendiskusikan tipe rumah apa yang saya cari. Saya melihat beberapa rumah tetapi saya tidak yakin bahwa saya mampu membelinya, jadi saya membuka aplikasi bank dan melihat berapa sebulan saya akan membayar hipotek pinjaman-ke-nilai yang lebih tinggi, dan apakah saya bisa dapatkan Satu. Tentu saja, aplikasi ini memungkinkan saya melakukan perhitungan dan, sama seperti saya menutup aplikasi, itu memberi saya pengingat bahwa bank memiliki kesepakatan hipotek besar yang menunggu saya jika saya menginginkannya. Saya tidak. Belum.

Saya kemudian menemukan rumah yang saya inginkan dan sekarang mulai serius. Saatnya mencari hipotek. Tentu saja, saya tidak akan menerima tawaran bank. Sebagai gantinya, saya melakukan pencarian di situs perbandingan untuk melihat penawaran hipotek terbaik. Saya menemukan tingkat pesaing lebih baik dan mulai mengisi formulir aplikasinya secara online. Sekarang di sinilah hal itu menjadi menyeramkan—dan mungkin menarik. Sebelum saya memproses aplikasi saya dengan pesaing, ponsel saya menerima pesan teks. Ini jam 10:30 malam. Siapa yang mengirim pesan? Ini Nitin, manajer hubungan bank saya. Teks itu berbunyi: “Hai Chris, Nitin di sini dari D-Bank. Bisakah kita bicara tentang hipotek besok pagi? Kami akan memberimu kesepakatan yang lebih baik.” Tentu, saya pikir. Mari kita tunggu sampai besok. Nitin menelepon saya pada jam 9:30 keesokan paginya dan memberi tahu saya tentang kesepakatan yang bisa dia lakukan. Ini baik. Tingkat bunganya 0,1 persen lebih rendah dari tingkat bunga terbaik yang bisa saya temukan secara online, dan jangka waktu yang lebih panjang. Saya bertanya kepadanya mengapa bank tidak menawarkan saya harga tersebut di muka, dan malah membuat saya percaya bahwa penawaran sebelumnya adalah harga terbaik bank. Itu, katanya kepada saya, tetapi bank ingin mempertahankan saya sebagai pelanggan dan mengakui kesetiaan saya (sebenarnya untuk menjual silang semua hal lain yang akan menggantikan kerugian margin 0,1 persen, tetapi saya tidak melakukannya).

Karena peraturan Inggris mengharuskan semua aplikasi hipotek ditandatangani secara langsung sebelum disetujui, saya mengatur untuk bertemu Nitin di cabang untuk menandatangani formulir. Dan dengan masuk ke cabang, saya tiba-tiba menyadari betapa banyak lagi yang bisa dilakukan bank untuk saya. Pertama, saya kagum dengan cappuccino yang saya sajikan. Selanjutnya saya kagum dengan betapa indahnya cabang itu. Kemudian saya lebih kagum pada seberapa banyak yang diketahui Nitin tentang saya. Dia mengetahui kenaikan gaji saya dua bulan lalu, fakta bahwa saya berbelanja di Tesco, berita bahwa pinjaman mobil saya dengan Ford Finance akan selesai pada bulan Oktober, membuat saya lebih baik £500 sebulan, dan banyak lagi. Hampir seolah-olah Nitin adalah saya.

Saat saya meninggalkan bank, saya mulai bermain dengan aplikasi PFM di ponsel saya, melihat saldo uang antara hipotek yang akan saya ambil dan pinjaman mobil yang akan berakhir pada bulan Oktober, dan menyadari bahwa saya dapat memilikinya. memberikan rumah yang sedikit lebih mahal yang belum pernah saya lihat karena pembayaran hipotek akan menjadi £250 sebulan lebih dari yang saya mampu. Dari Oktober, saya mampu membelinya. Wow! Jadi saya mulai menuju agen real untuk mengatur tampilan di rumah itu. Saya baru saja mengambil beberapa langkah singkat dari bank ketika saya mendapat peringatan dari Nitin melalui teks lagi: "Ya Chris, kami akan menyimpan hipotek yang sama untuk jangka waktu yang sama di £ 2.750 sebulan"—Saya telah melihat membayar £2,250 per bulan— “dan akan mengurangi tarif sebesar 0,15 persen lagi jika Anda dapat menyelesaikan proses aplikasi sebelum akhir bulan.”

Saya bisa melanjutkan skenario ini lebih jauh, tetapi Anda mendapatkan idenya. Ya, ini mungkin tampak menyeramkan tetapi beberapa orang akan menyebutnya layanan dan, untuk mendapatkan layanan itu, saya telah memberikan izin kepada bank dan Nitin untuk menambang data saya. Apakah tampak menyeramkan bagi Anda ketika Apple merekomendasikan lagu yang mungkin Anda sukai atau Amazon menyarankan buku yang

mungkin ingin Anda baca? Tidak, jadi mengapa menakutkan ketika bank merekomendasikan sesuatu? Terutama karena kami tidak mempercayai bank dengan cara yang sama karena bank berurusan dengan kemampuan kami untuk membayar sementara Apple dan Amazon berurusan dengan mencoba membuat kami membeli. Kami suka membeli barang, kami hanya tidak suka membayarnya. Itu membawa saya ke titik sebenarnya, yaitu bahwa digitalisasi hubungan membutuhkan harmonisasi dengan dunia nyata. Kami memiliki kebutuhan dunia nyata untuk nasihat dan dukungan dan akan selalu. Kita hanya perlu mengawinkan kebutuhan dunia nyata itu dengan fakta bahwa jejak digital kita hari ini dapat menambah dan meningkatkan hubungan kita dengan uang dan dengan bank kita jauh lebih banyak daripada sebelumnya. Dan, bagi sebuah bank, masalah terbesar adalah bagaimana menyelaraskan data dan analisis digital di seluruh warisannya, yang dibangun untuk silo saluran daripada integrasi omnichannel.

3.2 MENGHADAPI PELANGGAN MELALUI SALURAN JAUH

Saat membahas tantangan dan peluang yang terkait dengan berurusan dengan pelanggan melalui saluran jarak jauh, kami sering memulai dengan bagaimana hal ini meningkatkan pengalaman pelanggan. Semua orang setuju bahwa kita hidup dalam periode yang sangat fluktuatif, di mana pelanggan dapat berinteraksi dengan cara apa pun yang mereka inginkan, dan lembaga keuangan akan membutuhkan waktu bertahun-tahun untuk menemukan cara yang tepat untuk menjangkau pelanggan yang tepat melalui saluran yang tepat. Hampir semua bank yang saya ajak bicara berurusan dengan pelanggan melalui pusat panggilan, Internet dan saluran seluler, serta melalui operasi toko langsung, dan pandangan mayoritas adalah bahwa memberikan pengalaman pelanggan yang fantastis adalah tantangan nyata.

Ini lebih merupakan tantangan bagi operator yang ada daripada pendatang baru karena pemain lama memiliki masalah berbagai platform dan teknologi berbeda yang telah dibangun dari waktu ke waktu. Kemudian ada kebingungan ekstra dari berbagai akuisisi dan merger, yang menjadi alasan mengapa banyak perusahaan menderita infrastruktur spaghetti warisan yang membatasi mereka dari perubahan dan fleksibilitas. Itulah penghalang untuk memberikan pengalaman pelanggan yang luar biasa melalui saluran jarak jauh, karena ada campuran besar dan keragaman jenis pelanggan dengan kebutuhan yang berbeda, terutama karena migrasi ekonomi telah menjadi tren global selama beberapa dekade terakhir. Dengan kata lain, pelanggan tidak homogen tetapi memiliki berbagai latar belakang etnis, agama dan sikap yang menentukan pilihan saluran mereka dengan cara yang sangat berbeda, dan bagaimana melayani masing-masing ke tingkat kepuasan sejati adalah tujuan akhir.

Hal ini berlaku untuk operasi perbankan ritel sebagai layanan perbankan komersial, karena dua pertiga dari transaksi yang diproses oleh klien korporat adalah atas nama konsumen. Ini berarti bahwa pengalaman konsumen sama pentingnya dalam perbankan komersial seperti di ritel, karena meningkatkan pengalaman konsumen dalam hubungan dengan klien korporat juga membantu membedakan bank. Cara untuk melakukannya adalah dengan mengenali bahwa konsumen ingin melayani diri mereka sendiri dengan pasti, tetapi ketika terjadi kesalahan, mereka ingin seseorang menyelesaikannya dengan cepat. Masalah

sebenarnya dari memiliki pelanggan yang melayani diri sendiri melalui saluran jarak jauh, bagaimanapun, adalah membuka pasar untuk persaingan baru. Lagi pula, jika pelanggan tidak pernah perlu berbicara dengan Anda dan hanya berurusan dengan Anda di sebuah aplikasi, maka perusahaan seperti Apple dan Google masuk ke dalam permainan.

Inilah sebabnya mengapa perusahaan teknologi dan telekomunikasi (telco) semakin mengembangkan kemitraan dan usaha patungan dengan perusahaan seperti Visa dan MasterCard dan sejenisnya, dan mengapa lembaga keuangan perlu berpikir lebih hati-hati dan proaktif tentang hubungan yang mereka ciptakan. Secara khusus, bank perlu menganalisis informasi yang mereka miliki tentang nasabah secara lebih mendalam. Karena orang-orang sangat terhubung secara elektronik, bank perlu lebih menyadari fakta bahwa mereka dapat merekam, menganalisis, dan memahami setiap sikap, perilaku, dan pandangan pelanggan dalam lingkungan multichannel. Jika bank tidak melakukan ini, maka perusahaan seperti Apple dan Amazon akan melakukannya, dan kuncinya adalah mengenali dan memberikan layanan di seluruh saluran tersebut dengan cara yang konsisten, mengenali nilai pelanggan melalui saluran tersebut, dan memanfaatkan hubungan dengan melibatkan pelanggan untuk beralih dari satu saluran ke saluran lain yang sesuai. Misalnya, jika diketahui bahwa pelanggan mencari hipotek online, maka bank perlu mendorong switch untuk terlibat dalam diskusi jarak jauh baik melalui live chat atau telepon dan kemudian kunjungan toko. Secara kritis, bank perlu menyadari bahwa ketika nasabah bergerak melalui saluran-saluran tersebut, semua informasi yang terkait dengan permintaan hipotek dibawa secara konsisten melalui saluran-saluran ini.

3.3 DAMPAK SELULER

Semua bank menyadari bahwa dunia bergerak cepat ke perangkat nirkabel seluler, dan ini berarti bahwa model perbankan tradisional sedang berubah. Meskipun bank melihat ini sebagai perkembangan yang nyata, hal itu masih menimbulkan tantangan karena konsumen tidak mengubah perilaku lama mereka ketika yang baru diperkenalkan. Oleh karena itu, saluran seluler mungkin meresap tetapi pelanggan masih mengharapkan atau menuntut untuk mengakses saluran lama, terutama pusat panggilan dan cabang.

Faktanya, mereka tidak hanya menginginkan semua pilihan ini tetapi juga memiliki tingkat pengalaman yang sama dengan masing-masing pilihan, yang membawanya kembali ke bagaimana perusahaan mengembangkan warisan mereka untuk berinovasi di masa depan mereka. Tantangannya adalah bagaimana mengembangkan model bisnis baru dan seperti apa model ini nantinya. Titik awalnya sudah di sini. Perusahaan pemrosesan kartu menyadari sepenuhnya bahwa kartu akan digantikan oleh dompet seluler dan sebagai hasilnya mengembangkan struktur bisnis baru dengan Google, Apple, dan Facebook.

Ini adalah kunci bagi perusahaan-perusahaan ini karena kemungkinannya adalah bahwa kurang dari setengah pembayaran akan dilakukan melalui kartu pada akhir dekade ini, dan oleh karena itu perusahaan pemrosesan kartu tidak akan ada lagi. Sebaliknya, akan ada perusahaan pemrosesan transaksi yang memungkinkan pembayaran konsumen ke perusahaan mengalir dengan mudah melalui saluran elektronik apa pun. Ini juga berarti bahwa pemroses kartu tradisional berpotensi menjadi utilitas yang bersaing atau bermitra

dengan pemroses transaksi lainnya, dari perusahaan kliring tradisional hingga bank transaksi global. Hal ini menyebabkan perdebatan tentang hubungan dan merek di mana, saat Anda berpindah saluran, dengan siapa Anda memiliki hubungan? Pengecer online, perusahaan kartu, lembaga keuangan, atau operator seluler? Tantangan sebenarnya di sini adalah bagaimana menjaga merek perusahaan Anda dengan pelanggan jika Anda tidak pernah melihatnya? Itu adalah pedang bermata dua karena beberapa bank tidak melihat diri mereka sebagai merek bagi konsumen, tetapi mereka adalah merek untuk operator seluler.

Mengambil dari sudut pandang bank, apakah bank berlisensi benar-benar menginginkan hubungan dengan satu juta orang yang tidak dikenalnya dan harus menghadapi semua persyaratan industri untuk orientasi klien—terutama, aturan KYC dan Anti Pencucian Uang (AML)—atau apakah itu ingin satu hubungan dengan telco yang menjaga satu juta untuk itu?

Ini adalah pilihan yang jelas tentang apakah bank perlu memperluas mereknya ke pelanggan kliennya atau fokus pada klien, dan untuk menentukan mana yang harus dipilih, bank hanya perlu mencari tahu di mana posisinya dalam rantai nilai. Jelas bahwa titik di mana pelanggan membeli dan titik di mana transaksi terjadi telah berubah dan semakin kompleks. Dalam waktu dekat, Anda mungkin membeli unduhan Apple menggunakan kredit Zynga melalui dompet O2 yang didukung oleh pembayaran PayPal yang menggunakan kartu Visa yang dikeluarkan oleh bank.

Seperti yang telah dinyatakan, modelnya telah berubah dan pertanyaan sebenarnya tentang berurusan melalui saluran jarak jauh dengan cara ini adalah: Siapa yang Anda percayai untuk membayar dan memproses uang? Akankah orang mempercayai pembayaran jika mereka tidak melihat bank atau merek bank dalam prosesnya? Menariknya, kebanyakan orang bahkan tidak menyadari bahwa mereka melakukan pembayaran di dunia baru yang mudah, aman dan nyaman ini. Sebuah bank melakukan survei di kalangan anak muda menanyakan apakah mereka pernah melakukan pembayaran di ponsel mereka. Lebih dari setengahnya mengatakan mereka tidak, tetapi ketika ditanya apakah mereka pernah mengunduh sesuatu dari iTunes ke ponsel mereka, sebagian besar telah dan ya, mereka telah membayarnya di ponsel mereka melalui iTunes. Jadi tergantung bagaimana Anda mengajukan pertanyaan dan bagaimana Anda menawarkan fungsionalitasnya. Apple menawarkan semua yang dibundel sedemikian rupa sehingga sangat mudah digunakan dan nyaman. “Cepat”, “mudah” dan “aman” adalah kata kunci di sini.

Tentu saja, proses "1-Klik" Amazon dan "konfirmasi" Apple di iTunes telah membuat proses pembayaran menjadi cepat, mudah, dan aman, tetapi jika Anda diminta untuk bank dengan Amazon atau Apple, itu bukan hal yang sama. Fakta bahwa Anda memiliki akun aman yang diatur dan dikelola oleh bank seperti Amazon dan Apple dan, di masa depan, di balik dompet online dan seluler Anda adalah kuncinya di sini. Perubahan penting lainnya pada kompleksitas proses ini adalah bahwa ada juga banyak pihak strategis yang bergerak ke berbagai arah strategis dalam rantai nilai, masing-masing mencoba memahami posisi, kejantanan, dan kelangsungan hidup mereka dalam rantai nilai tersebut dengan konsumen. Apakah konsumen berpikir bahwa ketika mereka membeli dari pengecer online bahwa

pengecerlah yang memproses pembayaran mereka atau bahwa itu adalah Visa atau bank mereka?

Pada akhirnya, dengan semakin banyak pembayaran yang diproses tanpa logo atau merek apa pun, apakah mereka benar-benar peduli? Yang mereka inginkan hanyalah barang dan jasa; proses keuangan di dalamnya tidak relevan bagi mereka. Ini dengan mudah diilustrasikan oleh fakta bahwa kebanyakan orang bahkan tidak membaca syarat dan ketentuan—S dan C—dari pembelian online lagi. Perjanjian Ts & Cs hanyalah sebuah klik otomatis. Demikian pula, orang tidak ingin Verified by Visa atau MasterCard SecureCode menghalangi. Mereka hanya menginginkan hasil akhirnya: barang, produk atau jasa yang mereka beli. Apakah ini berarti bahwa struktur pemroses pembayaran baru akan muncul yang murni berbasis seluler, PayPal baru jika Anda mau? Mungkin, karena pemrosesan hingga saat ini semuanya dibangun di atas infrastruktur perbankan tradisional dan saat ini, termasuk PayPal, tetapi tidak akan tetap di sana. Kecepatan perubahan terlalu cepat. Misalnya, lebih dari satu juta orang mengunduh aplikasi pembayaran Person-to-Person (P2P) dalam waktu kurang dari tiga bulan. Layanan ini kemudian mulai tumbuh secara viral ketika satu juta orang mulai mengirim beberapa ratus pound sehari melalui aplikasi tersebut.

Ini berarti regulator dan organisasi lain memiliki tantangan untuk melihat apa arti pergerakan menuju m-wallet dan mata uang virtual lintas batas dan P2P. Ini mungkin tidak relevan sekarang, karena kecil, tapi itu akan berubah. Tingkat adopsi terlalu cepat dan proses regulasi perlu diikuti. Regulator santai tentang hal ini sekarang, karena transaksi ini berjalan pada infrastruktur bank tradisional, tetapi jika memantul dari rel itu, segalanya akan berubah. Akankah konsumen mengadopsi teknologi ini dengan cepat jika tidak dalam lingkungan yang diatur? Itu pertanyaan tetapi ketika Anda melihat Facebook, Google, Apple dan RIM mengumumkan bahwa mereka ingin bekerja dengan satu perusahaan telekomunikasi, seperti yang mereka lakukan baru-baru ini, maka mereka bekerja di luar setiap skema dan Anda tidak mendapatkan empat organisasi sebesar itu yang ingin mendapatkan ke dalam bisnis tanpa alasan yang baik.

Oleh karena itu, tantangan saluran jarak jauh adalah seputar perubahan. Ini tentang bagaimana mengembangkan model bisnis melalui banyak perubahan teknologi, perilaku, dan pelanggan yang signifikan sambil mempertahankan apa yang sudah ada, karena tidak semua orang bergerak sekaligus. Di sinilah dibutuhkan kepemimpinan yang kuat untuk menyelaraskan organisasi. Produk, pemasaran, penjualan, dan layanan serta bekerja sama secara terkoordinasi diperlukan untuk memungkinkan hal ini berhasil. Contoh yang baik adalah media sosial. Anda tidak dapat meluncurkan aplikasi, meluncurkan blog, atau membuat kehadiran Facebook jika Anda tidak berkomitmen untuk interaksi dan dedikasi agen ke area ini, karena sekarang ini adalah saluran seperti halnya seluler, cabang, dan pusat panggilan. Pelanggan akan menuntut tanggapan ketika layanan ini diluncurkan dan akan mengharapkan interaksi. Artinya saluran media ini tidak dapat dibuka tanpa struktur yang tepat untuk merespon.

Sebagian besar bank tahu bahwa kita pada akhirnya akan berada dalam posisi di mana tidak ada kontak fisik yang diperlukan untuk layanan atau servis keuangan, tetapi mereka juga percaya bahwa saluran fisik perlu tetap ada. Ini mungkin tampak aneh karena, jika semua bank

percaya bahwa saluran jarak jauh menambah dan akhirnya menggantikan saluran fisik, untuk apa saluran fisik itu? Jawabannya: sangat penting untuk akuisisi pelanggan.

BAB IV

TEKNOLOGI MENCIPTAKAN CLOUD BANK DIGITAL

Selama beberapa tahun terakhir, dunia telah pindah ke sesuatu yang secara longgar digambarkan sebagai 2.0. Web 2.0 diterapkan pada era pembuatan konten, media, aktivitas, jaringan, dan lainnya dengan mudah. Perkembangan teknologi gabungan ini berdampak pada bank di abad ke-21 untuk menciptakan Bank Digital. Teknologi itu sendiri telah muncul selama beberapa dekade tetapi mereka sangat panas sekarang karena mereka mencapai kedewasaan. Teknologi jatuh ke dalam empat kategori utama:

1. jaringan seluler
2. teknologi sosial
3. analitik data
4. jaringan dan penyimpanan tak terbatas dan komputasi modular

Teknologi-teknologi ini akan dieksplorasi secara mendalam di bab-bab berikutnya, tetapi untuk memperkenalkannya secara efektif, mari kita lihat secara singkat apa arti teknologi ini secara keseluruhan. Jaringan seluler adalah semua tentang munculnya Internet seluler, dan kombinasi telekomunikasi dengan teknologi informasi.

Sementara teknologi sosial membangun jaringan ini, mereka lebih fokus pada perkembangan konsumsi konten di Internet pada 1990-an hingga membuat konten dari 2000-an dan seterusnya. Didorong terutama oleh Twitter dan Facebook, Internet sosial bukan hanya tentang platform ini tetapi tentang kebanyakan metode pembuatan konten dari konsumen ke perusahaan dengan cara yang sederhana, interaktif, dan sosial menggunakan teknologi abad ke-21. Analisis data secara singkat diberi label “Big Data” hari ini tetapi berevolusi dari analisis data dan teknik penambangan data beberapa dekade sebelumnya.

Jaringan dan penyimpanan tak terbatas menerapkan gagasan Hukum Moore—menggandakan kekuatan dengan setengah harga setiap delapan belas bulan—untuk semua bidang komputasi. Ini telah membawa kami ke struktur berbasis cloud saat ini, di mana apa pun dapat disimpan dalam ukuran file apa pun di mana saja di Internet, dengan akses mudah dalam nanodetik. Berawal dari ini, komputasi modular mengarah ke pengembangan orientasi objek dan komputasi plug-and-play untuk memungkinkan bank menjadi API berbasis komponen. Meskipun kita akan mengeksplorasi masing-masing secara mendalam nanti, inti dari diskusi tentang mengubah bank menjadi potongan digital adalah bahwa kita berbicara tentang sosial seluler di awan Big Data hari ini karena ini secara fundamental mengubah perbankan, keuangan, pemerintah dan, pada skala yang lebih besar, dunia. Berikut adalah beberapa ilustrasi untuk menyoroti mengapa mereka adalah teknologi transformasional. Ponsel benar-benar transformasional karena telah memindahkan kita dari keharusan pergi ke suatu tempat untuk melakukan sesuatu—tempat fisik atau layar desktop—menjadi memiliki konektivitas di semua saku dan tas kita. Ini berarti ketersediaan layanan 24/7 sekarang merupakan kondisi optimal daripada impian. Namun, ini lebih dari itu, karena seluler menghadirkan dua momen transformasional lebih lanjut.

Pertama, ini memberi semua orang di planet ini kemampuan untuk berkomunikasi. Di tempat terjauh di dunia, orang-orang berkomunikasi secara nirkabel dengan cara yang belum pernah mereka lakukan sebelumnya. Anda mungkin berpikir bahwa sudut-sudut terpencil di dunia ini hanya memiliki ponsel 2G bodoh yang sederhana, tetapi Anda salah. Fakta bahwa sebagian besar konsumen kaya mengganti ponsel mereka setiap delapan belas bulan berarti bahwa pasar negara berkembang mendapatkan ponsel cerdas lebih cepat dari yang Anda kira. Misalnya, di desa terpencil Kisama, Nagaland, India, penduduk sekarang mengambil foto di ponsel pintar mereka selama perayaan. Dengan kata lain, semua orang bersosialisasi melalui ponsel. Siapa pun, di mana pun sekarang dapat berhubungan secara sosial dan berkomunikasi secara global. Tujuh miliar orang di seluruh dunia terhubung satu-ke-satu, orang-ke-orang, peer-to-peer.

Kedua, mobile menyediakan infrastruktur transaksional yang tidak ada beberapa tahun yang lalu. Inilah alasan mengapa Afrika mengalami transformasi paling cepat melalui seluler, dengan M-PESA di Kenya disebut-sebut sebagai perubahan paling revolusioner (lihat Mobile Fuels Digital Banking untuk informasi lebih lanjut tentang ini). Artinya, masyarakat yang hanya memiliki konektivitas fisik kini memiliki konektivitas digital. Komunitas telah meledak dari lokal ke global, dan transmisi nirkabel apa pun kepada siapa pun, di mana pun adalah kenyataan.

Ponsel adalah bagian dari alasan mengapa sosial sekarang menjadi perubahan besar. Lagi pula, berkomunikasi dengan teman dan keluarga adalah tujuan kebanyakan orang menggunakan ponsel, dan kemampuan untuk membuat dan berbagi foto, pembaruan, berita, tautan, dan lainnya melalui ponsel adalah belahan sosial dari perubahan teknologi. Selain itu, seluler memungkinkan Anda untuk menemukan siapa saja, di mana saja, kapan saja, memberikan dimensi perubahan lebih lanjut dan menghadirkan pentingnya Big Data dan cloud.

Geolokasi konsumen yang ditargetkan dengan penawaran pada titik konsumsi mereka adalah bagian besar dari perubahan. Ini adalah impian para pemasar dan sekarang menjadi kenyataan. Lupakan kupon surat di pos, Anda hanya mengatakan pada titik ritel, "Ini kesepakatannya." Tetapi Anda tidak dapat melakukan ini tanpa memiliki kemampuan analitik data yang besar untuk menggali apa yang relevan bagi siapa pada titik waktu apa. Big Data, cloud, dan seluler menyatukan semua ini, dan mereka memberikannya. Jelas, Big Data dan cloud juga melakukan lebih dari ini. Bagaimanapun, cloud menyediakan kemampuan untuk menganalisis data dalam jumlah tak terbatas untuk tujuan apa pun. Ini adalah penangkal Big Data. Big Data adalah tentang tenggelam dalam exabytes byte sementara cloud menyediakan kemampuan ajaib untuk mendapatkan akses ke daya dan penyimpanan tak terbatas untuk menganalisis data itu.

Jadi keempat pergeseran teknologi ini merupakan kekuatan sentrifugal perubahan pada tahun 2012, karena mereka sangat saling melengkapi. Seluler memungkinkan siapa saja untuk bersosialisasi dengan siapa pun di planet ini, sementara cloud memungkinkan perusahaan dan lembaga pemerintah menyaring sejumlah besar data yang dibuat oleh dunia sosial seluler. Badai teknologi yang sempurna.

4.1 BERHENTI BICARA TENTANG SELULER, SOSIAL, CLOUD, DAN BIG DATA

Meskipun saya telah menggarisbawahi bahwa ini adalah badai teknologi yang sempurna, ini sudah menjadi badai yang membosankan karena overhype oleh para teknolog dan kurang tayang. Misalnya, begitu banyak vendor berbicara tentang komputasi seluler dan tablet di perbankan, Big Data, cloud, dan sejenisnya, dan saya muak dengan itu. Bukan dari vendor, tapi dari kereta musik ini hype sekitar kata-kata jargon yang tidak berarti. Kata-kata itu bermakna lima atau sepuluh tahun yang lalu, ketika tidak ada yang tahu apa itu atau apa artinya, tetapi sekarang semua orang melemparkan kata-kata kunci ini ke dalam presentasi mereka dan Anda mendapati diri Anda berkata, "Ya ampun, tutup mulut dan tunjukkan sesuatu yang berguna."

Big Data, cloud, seluler, sosial ... seperti menonton berita. Pertama kali Anda mendengar tentang masalah besar, Anda berpikir "Itu menarik." Ketika masalah itu ditayangkan berulang-ulang, hari demi hari, Anda akhirnya mematikan dan menunggu sesuatu yang menarik untuk datang. Itulah yang dirasakan banyak dari kita tentang vendor dan dialog cloud Big Data seluler mereka.

Apa yang benar-benar ingin kita dengar adalah sesuatu yang baru. Ceritakan tentang Internet hal-hal dan komputasi yang dapat dikenakan, dan bagaimana hal itu akan mengubah perbankan. Itu dialog yang jauh lebih menarik karena saya tidak cukup mendengar tentang itu. Itu pemosisian masa depan. Inilah sebabnya mengapa penyedia solusi perlu berbicara tentang seperti apa dunia dalam tiga sampai lima tahun dan, jika mereka yakin dengan visi mereka, pertaruhkan pertaniannya di atasnya. Lagi pula, vendor yang menuangkan uang mereka ke perangkat mobile Big Data cloud lima tahun lalu seharusnya menghasilkan uang hari ini. Lima tahun lalu, percakapan cloud Big Data seluler menarik karena baru dan tidak dikenal. Tapi sekarang? Yada, yada, yada, ceritakan sesuatu yang lain. Ceritakan tentang bagaimana Anda telah menerapkan solusi untuk bank yang memungkinkan mereka untuk menentukan pelanggan, di mana saja, kapan saja dengan penawaran yang relevan.

Itu adalah percakapan Big Data tetapi jangan menyebutnya Big Data. Sebut saja Data Kecil. Ini kecil karena aliran data exabyte telah diambil dan diubah menjadi momen kebenaran yang sangat kecil ini di mana pelanggan mendapatkan pengalaman luar biasa yang sepenuhnya dipersonalisasi. Sekarang Anda telah mengambil percakapan yang membosankan dan mengubahnya menjadi sebuah cerita dengan manfaat dan relevansi. Inilah mengapa penting untuk membicarakan visi jangka panjang atau ilustrasi jangka pendek. Visinya adalah konsep tiga sampai lima tahun; ilustrasinya adalah di sini dan sekarang. Itu sebabnya saya tidak lagi ingin mendengar tentang seluler, sosial, Big Data, atau cloud, tetapi tentang bagaimana bank menggunakan jaringan seluler untuk mengidentifikasi di mana pelanggan akhir akan berada dalam sepuluh menit ke depan dan, dengan menggunakan jaringan GPS yang dikombinasikan dengan data kecil, membuat mereka tawaran yang tidak bisa mereka tolak. Penyedia solusi hanya perlu mendapatkan detail ketika semuanya ada di sini dan sekarang, dan makro ketika belum datang. Dengan tantangan yang jelas sebagai latar belakang, sekarang mari kita lihat masing-masing teknologi secara bergantian.

BAB V

PERBANKAN DIGITAL BAHAN BAKAR SELULER

Kami melihat banyak perubahan di dunia perbankan tetapi tidak ada yang serevolusioner ruang bergerak—telepon seluler merevolusi planet ini. Ada lebih banyak handset telepon yang digunakan di planet ini daripada sikat gigi dan negara-negara berkembang, seperti India, memiliki lebih banyak handset telepon seluler daripada toilet. Faktanya, planet ini memiliki handset untuk setiap orang di dunia. Meskipun bukan berarti setiap orang memiliki telepon, namun itu berarti setiap orang memiliki potensi untuk mengakses handset. Ini revolusioner. Ini berarti bahwa seluruh planet terhubung secara nirkabel. Setiap orang di planet ini memiliki potensi untuk berinteraksi secara elektronik dengan orang lain di planet ini. Itu tidak pernah menjadi kemampuan dalam sejarah keberadaan kita, dan itulah alasan mengapa ini adalah ruang yang sangat menarik.

Bagi bank, ini adalah ruang yang sangat menarik karena perubahan ini memungkinkan banyak layanan baru dan inovatif diluncurkan dari pembayaran P2P langsung melalui pesan teks hingga aplikasi nirsentuh dan dongle untuk pembayaran hingga layanan keuangan skala penuh yang dikirimkan melalui sistem tablet dan smartphone. Inilah alasan mengapa PayPal dan Google telah menginvestasikan lebih dari Rp 15.000 miliar dalam pengembangan pembayaran seluler antara tahun 2008 dan 2012. Menurut Gartner Group, pasar pembayaran seluler adalah ruang panas karena merupakan pasar yang memproses sekitar Rp 3.531.000 miliar nilai transaksi global pada tahun 2013, naik 44 persen dari tahun 2012. Itulah sebabnya begitu banyak perusahaan berinvestasi dalam pembayaran seluler dan perkembangan keuangan seluler. Misalnya, antara 2008 dan 2013, pemodal ventura menginvestasikan lebih dari Rp 22.500 miliar ke pasar pembayaran seluler. Menariknya, mereka tidak memiliki banyak hal untuk ditunjukkan, dengan hanya Square yang sukses besar sejauh ini.

Square didirikan pada Februari 2009 oleh salah satu pendiri Twitter Jack Dorsey. Sistem ini merupakan ide sederhana yang memerlukan penempatan dongle pembayaran ke lubang suara ponsel pintar. Setelah dimasukkan, ini memungkinkan ponsel menjadi titik penjualan (POS) dan menerima pembayaran. Ideal untuk pedagang kecil, sistemnya perlahan tumbuh dan kemudian dipercepat dengan cepat pada tahun 2011. Misalnya, dibutuhkan sekitar 10 bulan sejak peluncurannya bagi Square untuk mencapai Rp 15.000 juta per hari dalam transaksi pembayaran melalui aplikasi selulernya. Ini berlipat ganda menjadi Rp 30.000 juta sehari dua bulan kemudian dan satu bulan kemudian, pada Mei 2011, menghasilkan lebih dari Rp 45.000 juta sehari, menghasilkan perusahaan kartu Visa melakukan investasi strategis yang besar dalam bisnis ini. Pada tahun 2013, perusahaan tersebut bernilai Rp 48.750 miliar, yang signifikan ketika sebagian besar start-up ditantang oleh petahana kelas berat seperti PayPal dan, tentu saja, bank.

Bank telah aktif di ruang pembayaran seluler selama hampir dua dekade. Kembali pada 1990-an, bank bermain-main dengan Wireless Application Protocol (WAP) untuk pemeriksaan

saldo rekening di ponsel. Namun, banyak dari ini adalah eksperimen dan baru pada akhir 2000-an ponsel menjadi ruang yang sangat panas.

5.1 SISTEM SELULER SEDERHANA

Seperti disebutkan, kita telah pindah dari dunia yang terputus, di mana hanya sedikit yang memiliki akses ke tautan teknologi, ke dunia koneksi di mana setiap orang dapat berkomunikasi secara nirkabel. Untuk Afrika, Asia, Amerika Latin, Cina, India, dan pasar berkembang lainnya, di sinilah kita dapat melihat revolusi yang sebenarnya baik dalam masyarakat maupun perbankan. Akses murah ke komunikasi seluler telah memberi Afrika dan ekonomi lain kemampuan untuk berubah dari dunia di mana kejahatan sederhana dan pembayaran sulit ke dunia di mana kejahatan dilacak dan pembayaran mudah. Ini karena pemrosesan pembayaran elektronik dapat dilacak dan segera, tanpa jarak, dan contoh terbaik dari perubahan tersebut terlihat di M-PESA di Kenya, meskipun ini bukan implementasi umum pembayaran seluler.

M-PESA—M adalah untuk “ponsel” dan pesa berarti “uang” dalam bahasa Swahili—diluncurkan pada Maret 2007 ketika pemerintah Kenya meminta Safaricom, sebuah divisi dari Vodafone, untuk membantu meningkatkan cara uang dipindahkan antar warga. Pada saat itu, sebagian besar pembayaran dari kota ke desa dilakukan melalui transportasi fisik uang kertas dan tagihan menggunakan sopir bus dan taksi. Di bawah sistem M-PESA, agen mengelola transfer dengan pesan teks seluler, memungkinkan transfer real-time yang sederhana dan langsung. Hasilnya, M-PESA dengan cepat menjadi bentuk pembayaran paling tepercaya di Kenya dan operator seluler, Safaricom, kini menjadi operator keuangan terbesar di negara tersebut.

Pada 2010, M-PESA telah menarik 9,5 juta pelanggan. Angka ini telah meningkat menjadi 17 juta pada tahun 2013, di mana lebih dari 10 juta melakukan setidaknya satu transaksi per bulan. Tambahkan operator uang seluler lainnya di Kenya dan sebagian besar produk domestik bruto (PDB) negara itu kini ditransaksikan melalui jaringan seluler. Misalnya, 142 miliar shilling Kenya (Ksh) ditransaksikan di bulan April 2013, atau Rp 24.000 miliar, yang berarti sekitar Rp 300.000 miliar per tahun yang diproses melalui jaringan pembayaran seluler Kenya pada 2013. PDB Kenya adalah Rp 558.450 miliar pada 2012, dan dengan demikian mudah untuk melihat bagaimana sebagian besar perekonomian sekarang bergantung pada uang seluler. Selain itu, M-PESA mengubah banyak pengguna yang tidak memiliki rekening bank menjadi pengguna yang memiliki rekening bank, dengan sekitar 2,5 juta nasabah bank di Kenya ketika sistem diluncurkan pada tahun 2007 meningkat menjadi lebih dari sepuluh juta hari ini.

Keberhasilan ini telah menghasilkan banyak model seluler lainnya dari kemitraan Standard Chartered Bank dengan MasterCard dan airtel Afrika hingga Easypaisa, yang bekerja dengan Orange di Afrika Barat, Safaricom di Kenya dan Tigo di bagian lain Afrika. Tetapi ada lebih dari sekadar revolusi seluler yang terjadi di Afrika, sebuah benua yang tidak memiliki infrastruktur elektronik untuk pembayaran massal sepuluh tahun yang lalu tetapi sekarang memiliki cakupan hampir di mana-mana, karena penggunaan seluler di negara maju telah meledak berkat aplikasi.

5.2 LAYANAN SELULER YANG CANGGIH

Saat Anda beralih dari pesan telepon SMS dasar melalui WAP ke iPhone dan Android, Anda akan menemukan semakin banyak penggunaan yang menarik dari pembayaran dan perbankan seluler dan seluler. Ini juga penting karena diperkirakan bahwa negara berkembang akan berada pada tingkat penggunaan smartphone yang sama pada tahun 2015 dengan ekonomi maju saat ini. Ponsel cerdas memungkinkan akses berbasis sentuhan ke Internet seluler dan telah sepenuhnya mengubah seluruh pemikiran tentang cara kerja telepon seluler. Hal ini ditunjukkan dengan munculnya aplikasi secara tiba-tiba dan implikasinya. Apa yang diwakili oleh aplikasi adalah perubahan dua kali lipat pada cara kita berpikir tentang dunia dan, pada gilirannya, dunia uang.

Pertama, aplikasi membuat segalanya menjadi lebih sederhana dan sangat fungsional. Ini mengatasi sindrom jari gemuk. Ini dapat digunakan oleh anak berusia tujuh tahun atau tujuh puluh tahun dengan mudah, tanpa pelatihan apa pun dan secara konsisten. Dengan kata lain, ini sangat mudah. Untuk proses keuangan yang kompleks, ini membuat tablet layar sentuh dan smartphone ideal.

Kedua, aplikasi memecah fungsionalitas menjadi beberapa bagian. Akibatnya, bank dapat memecah proses menjadi bit dan membuatnya dapat dipertukarkan dan plug-and-play. Anda dapat memiliki aplikasi pembayaran yang tidak ada hubungannya dengan aplikasi bank. Anda dapat memiliki aplikasi saldo dan peringatan yang tidak memiliki hubungan dengan akun. Anda dapat mengirimkan pembayaran mikro dan bahkan pembayaran nano.

Poin terakhir adalah yang paling penting, karena Anda dapat mengirimkan pembayaran nano, dunia uang berubah. Hal ini ditunjukkan oleh aplikasi seperti Angry Birds, yang baru-baru ini merayakan unduhan selulernya yang ke-250 juta, dan menunjukkan bahwa sebuah perusahaan dapat menghasilkan jutaan dengan hanya membebaskan 99 sen unduhan. Faktanya, ini telah menyebabkan ledakan opsi pembayaran alternatif dan mata uang virtual. Misalnya, game dalam aplikasi di ponsel dan komputer tablet menjadi standar dengan Apple membayar Rp 75.000 miliar kepada pengembang toko aplikasinya pada tahun 2012 dan Google membayar Rp 13.500.000 juta lagi.

Mengingat bahwa miliaran dolar ini didasarkan pada unduhan Rp 14.850 sen dan pembaruan game dalam aplikasi masing-masing beberapa sen melalui iTunes dan Android Store, Anda dapat melihat bentuk baru mata uang virtual yang beroperasi. Anda mungkin tidak setuju, tetapi penggabungan sejumlah besar pembayaran kecil secara efektif membangun sistem mata uang virtual. Anda tidak percaya saya? Kemudian ambil pengalaman pribadi ini yang memperkenalkan saya pada permainan mata uang virtual.

5.3 UANG ZOMBIE DI NERAKA CHINSAW

Selama musim panas yang tenang, saya mulai bermain zombie di ponsel saya. Itu adalah aplikasi yang menggunakan Internet seluler untuk menghubungkan saya dengan teman-teman Facebook saya. Saya mendapatkan poin dengan mengubah teman menjadi zombie dan bisa mendapatkan lebih banyak poin dengan melawan mereka tetapi teman-teman saya tidak begitu terlibat. Akhirnya, saya berhenti bermain, setelah mencapai tingkat ketujuh zombiedom. Setelah beberapa saat, salah satu "teman" saya mulai membunuh saya

setiap hari. Benar-benar mencabik-cabikku dengan gergaji mesin. Dan itu menyakitkan. Lagipula, aku ditakdirkan untuk menjadi Zombie Priest di Gereja Goth, dan belum pernah ada yang mengalahkanku sebelumnya. Dan dari mana gergaji itu berasal?

Saya marah dan ingin mendapatkan gergaji mesin sendiri. Masalahnya adalah saya harus mengubah setidaknya 40 teman menjadi zombie juga untuk mendapatkan poin yang cukup untuk membeli gergaji mesin dan, sejauh ini, saya telah mengundang lebih dari 200 teman untuk menjadi Zombie dan hanya 12 yang mau repot melakukannya. Bagaimana saya bisa membuat empat puluh dari mereka berputar? Itu masalah tapi kemudian saya menemukan koin zombie. Koin zombie adalah mata uang dalam aplikasi yang dapat dibeli melalui iTunes atau Android Store untuk membeli gergaji mesin, senapan, dan gadget dalam game lainnya. Saya dapat membeli koin baik melalui akun saya atau PayPal atau layanan lain, dan ini memungkinkan saya untuk melakukan transaksi mikro dan membeli barang untuk meningkatkan aplikasi favorit saya. Hanya dengan Rp 75.000, saya bisa membeli gergaji mesin. Jadi saya menghabiskan Rp 750.000 dan membeli dua gergaji mesin ditambah parang, senapan, Uzi, pisau daging, dan bazoka untuk ukuran yang baik. Lupakan tentang mengubah teman menjadi Zombie ... bunuh saja mereka. Sekarang aku adalah Paus Zombie di Katedral Kematian dan orang idiot yang menyerangku dengan gergaji adalah daging mati.

Pengalaman ini menunjukkan kepada saya pentingnya alat permainan ini, dan gamifikasi melalui Internet seluler adalah berita besar. Misalnya, pada Januari 2013, Apple memiliki lebih dari setengah miliar akun iTunes aktif yang terhubung dengan kartu kredit dan ini kemungkinan akan menjadi aset besar ketika perusahaan meluncurkan dompet elektronik seluler. Tapi itu lebih jauh dari ini karena dunia game ini adalah bisnis besar. Misalnya, pasar dunia untuk barang virtual dinilai sebesar Rp 222.000 miliar pada tahun 2012, dengan negara-negara di Asia menjadi pembeli terbesar barang virtual (Rp 130.500 miliar) dan China memimpin konsumsi dunia (Rp 76.500 miliar). Pada tahun 2011, konsumen Amerika membeli barang virtual senilai Rp 34.500 miliar, naik hampir 30 persen dari tahun 2009. Pasar juga berkembang pesat, dengan TechNavio memperkirakan tingkat pertumbuhan tahunan gabungan (CAGR) sebesar 12,5 persen untuk barang virtual antara 2012 dan 2016 dengan kata lain, kami melihat pasar Rp 750.000 miliar dalam waktu dekat.

Dimungkinkan juga untuk membangun bisnis dengan sangat cepat di dunia baru konektivitas global ini. Misalnya, dalam waktu 43 hari sejak diluncurkan pada Januari 2011, perusahaan game Zynga's Cityville game di Facebook telah mengumpulkan 100 juta pemain, dan analis memperkirakan bahwa sekitar sepersepuluh dari pemain ini membeli barang virtual. Jika sepersepuluh dari 100 juta pemain Cityville Zynga menghabiskan Rp 75.000 per bulan, maka Zynga menyimpan Rp 750.000 juta per bulan, atau Rp 6.000.000 juta per tahun. Semua dari game yang mendapatkan penonton ini dalam waktu kurang dari dua bulan.

Pengalaman ini direplikasi di seluruh dunia. DeNA di Jepang menemukan bahwa mata uang virtual Moba-coin digunakan dalam transaksi senilai Rp 10.335.000 juta pada tahun 2012, mewakili setengah dari aliran pendapatannya. NHN Jepang menawarkan mata uang virtual game global yang disebut Line Coins, KakaoTalk di Korea menawarkan mata uang virtual yang disebut Choco dan Tencent's QQ di China tertanam kuat sebagai mata uang virtual.

Faktanya, China telah menunjukkan cara baru di mana uang dapat berkembang, berkat Internet seluler, melalui pengalaman QQ. QQ adalah layanan internet seluler terbesar di Cina, dijalankan oleh perusahaan Tencent, dan memiliki lebih dari satu miliar pengguna di seluruh dunia, dengan lebih dari 500 juta pengguna aktif bulanan. Pada tahun 2002, ketika Tencent membangun komunitasnya, ia meluncurkan koin QQ untuk memungkinkan pembelian dan pengunduhan online. Ini penting karena sebagian besar anak muda di China tidak memiliki kartu kredit atau debit, sehingga koin menjadi metode de facto untuk mendapatkan akses ke barang dan jasa online. Operasi dasar koin QQ adalah melalui pengecer yang menjual koin QQ setara dengan 1 koin seharga 1 yuan (Rp 2.400). Pelanggan membayar koin QQ dengan yuan tunai di toko ritel dan pengecer kemudian mentransfer koin QQ ke akun pembeli atau memberi pembeli akses ke akun QQ, tempat koin QQ disimpan, dengan memberi mereka nama pengguna dan kata sandi mereka.

Saat pelanggan membeli koin QQ, koin virtual menjadi mata uang populer untuk bertransaksi untuk layanan lain di luar Tencent, seperti gadis panggilan dan perjudian. Menurut perkiraan pemerintah China pada tahun 2005, total volume perdagangan barang virtual di China bernilai sekitar \$900 juta. Sekitar 45 persen dari itu digunakan untuk barang-barang di dunia Tencent QQ. Itulah mengapa Republik Rakyat Tiongkok mulai khawatir—hampir satu triliun dolar yang mengalir melalui ekonomi untuk melakukan kegiatan terlarang seperti pornografi dan perjudian tidak diinginkan, untuk sedikitnya. Ini menjadi perhatian semua orang karena, jika koin virtual benar-benar berhasil, itu bisa mengubah dinamika perdagangan di seluruh dunia. Inilah yang telah kita lihat dengan Bitcoin (lihat “Fenomena Bitcoin” di bab berikutnya untuk informasi lebih lanjut tentang ini).

5.4 LAYANAN KEUANGAN SELULER LAINNYA

Bagian lain dari ponsel yang perlu diperhatikan adalah penggunaan kamera ponsel. Kamera ponsel digunakan untuk menghapus setoran cek di Amerika Serikat karena gambar cek dapat diterima oleh hukum seperti cek itu sendiri. Oleh karena itu, nasabah cukup mengambil gambar cek dan mengirimkannya sebagai pesan teks multimedia ke bank, dan itulah cek yang disetorkan. Ini adalah salah satu perkembangan aplikasi seluler yang paling banyak dibicarakan di Amerika Serikat.

Sementara itu, di Asia, gambar digunakan bersama dengan kode QR untuk mendukung perbankan yang sepenuhnya otomatis. Misalnya, Jibun Bank dan eBank di Jepang menerima pembukaan rekening hanya berdasarkan foto SIM Anda melalui ponsel. Surat izin mengemudi dibaca oleh sistem pengenalan karakter dan diperiksa dengan database mengemudi pemerintah. Selama semua selaras, akun dibuka.

Baru-baru ini, Barclays Bank di Inggris memperkenalkan kode QR ke aplikasi pembayaran P2P-nya, Pingit. Aplikasi ini memungkinkan perusahaan penagihan mengirim permintaan pembayaran kertas kepada pelanggan dengan kode QR dan, jika pelanggan menggunakan ponsel cerdas mereka untuk membaca kode, semua informasi penagihan dan informasi akun pelanggan disematkan dengan kode sehingga pelanggan hanya perlu melakukan konfirmasi pembayaran. Setelah ini dikonfirmasi, transaksi lengkap dilakukan

secara elektronik, secara radikal mengubah siklus hutang dan piutang untuk perusahaan karena ini sekarang dapat diotomatisasi dari ujung ke ujung.



Gambar 5.1 Tata cara penggunaan Barclays Bank

Pembayaran nirsentuh seluler adalah bidang minat utama dan berkembang lainnya bagi bank. Pembayaran tanpa kontak didasarkan pada chip NFC, yang diintegrasikan ke hampir semua perangkat seluler generasi baru. Apple telah mengisyaratkan bahwa iPhone akan menggabungkan fungsi tersebut dan Google memperkirakan bahwa setiap smartphone lain akan memiliki chip NFC di dalamnya pada tahun 2014. Tentu saja, kepentingan Google untuk mendorong kemampuan ini, berkat peluncuran Google Wallet. Google Wallet diluncurkan pada akhir Mei 2011 dalam kemitraan dengan Citi dan MasterCard. Wallet adalah aplikasi seluler nirsentuh yang memungkinkan PayPass MasterCard bekerja dengan Google Checkout untuk menyimpan kartu kredit, penawaran, kartu loyalitas, dan kartu hadiah, tetapi tanpa sebagian besar dompet tradisional. Selain itu, ponsel cerdas dapat secara otomatis menukarkan penawaran dan mendapatkan poin loyalitas yang disinkronkan dengan Google Penawaran.

Awalnya, Google Wallet hanya diterima di telepon dan jaringan yang disetujui, yang membatasi keberhasilannya, meskipun jumlah penginstal aplikasi melebihi lima juta pada Februari 2013. Menariknya, Google kini telah mengintegrasikan kemampuan pembayaran ke dalam Gmail sehingga kombinasi Wallet dan Gmail akan melihat Google menjadi pemain serius dalam revolusi pembayaran Internet seluler.

5.5 BERITA BURUK TENTANG MOBILE

Karena setiap bank masuk ke ponsel, ada masalah. Contoh yang baik adalah serangan malware ZeuS terkoordinasi menjelang akhir 2010, di mana aplikasi web yang diduga dari bank meminta korban untuk memasukkan nomor ponsel mereka. Korban kemudian diminta melalui pesan teks untuk menginstal aplikasi ke telepon dan aplikasi tersebut kemudian digunakan untuk mencegat setiap pesan teks yang dikirim korban setelahnya. Ada juga banyak

Perbankan Digital (Dr. Agus Wibowo)

serangan malware man-in-the-middle dan mobile baru yang berkembang dari hari ke hari seperti pembaruan Facebook baru-baru ini tentang Justin Bieber, yang menghasilkan lebih dari 100.000 tampilan dalam 24 jam, dengan 27 persen melalui Facebook seluler. Setiap melihat malware yang diunduh.

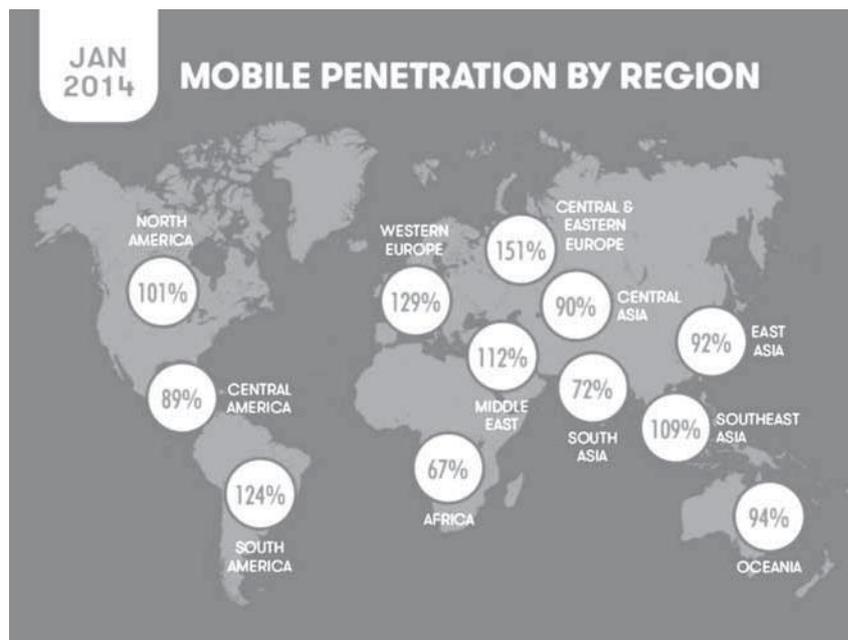
Lalu ada pembajakan seluler, di mana Anda pikir Anda berada di jaringan operator seluler Anda, padahal tidak. Di sinilah penjahat dunia maya menempatkan kotak sinyal di dekat lokasi orang yang mereka targetkan. Orang tersebut kemudian melihat sinyal ponsel mereka menghilang dan kembali lebih kuat. Apa yang tidak disadari oleh pengguna seluler adalah bahwa layanan seluler mereka telah dibajak dan semua teks, aplikasi, dan unduhan mereka difilter oleh layanan penjahat dunia maya. Ini adalah sesuatu yang cukup mudah diatur dan dijalankan oleh orang biasa dengan niat kriminal seperti itu. Meskipun serangan seluler meningkat setiap hari, bank melihat ini sebagai sesuatu yang dapat dikendalikan hari ini. Pertanyaannya adalah: dengan setiap orang di planet ini menggunakan atau mengakses perangkat seluler, apakah itu dapat dikontrol di masa depan?

5.6 MELAKUKAN PEMBAYARAN MENJADI HAK ASASI DASAR

Fakta bahwa keberadaan ponsel di mana-mana menciptakan planet yang terhubung secara nirkabel adalah bagian penting dari mengubah dunia kita untuk lebih banyak inklusi. Pertama-tama, enam miliar orang sekarang memiliki koneksi P2P 1:1. Anda hanya perlu melihat kepadatan seluler menurut benua untuk menyadari betapa tersebarannya perangkat ini di mana-mana.

Menurut survei tahun 2012 oleh Gates Foundation, Bank Dunia, dan Gallup, lebih dari 10 persen orang dewasa mengatakan bahwa mereka telah menggunakan uang seluler pada tahun lalu dan, dari dua puluh negara yang disurvei, lima belas berada di Afrika. Hal ini diilustrasikan dengan sangat baik oleh Somalia, sebuah negara yang tidak memiliki pemerintahan yang berfungsi tetapi 34 persen orang dewasa menggunakan uang seluler (seringkali untuk menerima kiriman uang dari anggota keluarga di luar negeri). Faktanya adalah siapa saja, di mana saja sekarang dapat mengirim dan menerima uang di mana saja, kapan saja. Di Kenya, ia telah menciptakan inklusi keuangan, di mana 2,5 juta orang memiliki rekening bank di negara berpenduduk lebih dari 40 juta orang pada tahun 2007 tetapi ini telah meningkat menjadi lebih dari sepuluh juta hari ini berkat pembayaran seluler yang menciptakan sejarah kredit dan kelayakan kredit.

Revolusi ini tidak hanya sampai ke negara-negara berkembang atau berkembang, tetapi juga ke negara-negara maju. Misalnya, Uni Eropa mendorong inklusi keuangan, seperti halnya Amerika Serikat. Uang seluler P2P membuat perbedaan di sini, tetapi lebih dari ini. Fokus sebenarnya dari pembayaran seluler dan perkembangan keuangan seluler adalah tentang perang melawan uang tunai. Visa, MasterCard, dan bank semuanya berusaha mendorong peralihan dari pembayaran kertas—tunai dan cek—ke pembayaran elektronik—kartu dan seluler. Ini adalah transformasi yang didukung oleh revolusi seluler, tetapi transformasi seperti itu tidak akan terjadi kecuali orang, proses, dan teknologi berubah. Ini adalah kunci revolusi seluler karena apa yang kita miliki di sini adalah proses transformasi teknologi dan manusia.



Gambar 5.1 Penggunaan Mobile tiap Negara. Sumber: Biro Sensus AS, ITU, CIA

Teknologinya mobile dan nirkabel, tetapi lebih dari ini— ini adalah planet yang terhubung. Sampai saat ini, bisnis terhubung dengan bisnis dan pemerintah dengan pemerintah melalui sistem mainframe. Itu berubah dengan PC, tetapi PC hanya menghubungkan mereka dengan gaya hidup yang menutupi biaya teknologi. Itu berarti hanya mereka yang mampu membelinya, dan membatasi dunia koneksi ke konsumen dari ekonomi maju. Sekarang, berkat keberadaan seluler dan biaya rendah, setiap orang di planet ini terhubung secara nirkabel. Setiap orang memiliki koneksi satu sama lain, P2P, di saku, tas tangan, atau cawat mereka. Itulah perbedaan besar dan, untuk keuangan, perbedaan besar adalah bahwa kita telah mencapai titik kritis di mana mesin transaksi untuk pembayaran berada di tangan setiap orang di planet ini.

Itu mengubah proses. Prosesnya berubah karena bukan hanya mesin transaksi sederhana yang ada di tangan setiap orang di planet ini, tetapi juga berbagai layanan keuangan seluler: dari nirsentuh seluler hingga kedekatan seluler, dari transfer uang seluler hingga pembayaran tagihan seluler, dari seluler pembayaran online untuk barang fisik ke pembayaran online seluler untuk barang digital, dari seluler sebagai tempat pembelian ke seluler sebagai tempat penjualan, dari seluler sebagai program loyalitas untuk kupon dan penawaran hingga identitas dan otentikasi seluler.

Planet seluler adalah rakit inovasi dan perubahan, dan sulit bagi bank untuk mengikuti semua inovasi dan perubahan ini dalam proses mereka karena mereka dilumpuhkan oleh warisan mereka. Kami menanamkan dunia kami dalam sistem bisnis-ke-bisnis gaya lama, dan sekarang dunia yang digerakkan oleh konsumen menuntut perubahan cepat pada sistem-sistem yang sulit diubah. Ada banyak bentuk pembayaran baru—tanpa kontak, QR, seluler—yang menantang bank untuk mengetahui di mana harus fokus dan berinvestasi. Lagi pula, mengubah proses berarti mengubah produk, layanan, struktur organisasi, dan itu juga mahal.

Atau itu? Apakah ini penggantian, evolusi atau koeksistensi? Apakah Anda harus menyesuaikan proses untuk mendukung beberapa bentuk pembayaran seluler atau semuanya? Di mana Anda menempatkan taruhan Anda?

Akhirnya, jika teknologi dan proses berubah, begitu pula manusia. Kita diberitahu bahwa Google, media seluler, dan media sosial memperbarui otak kita, mengakibatkan kita semua menderita gangguan defisit perhatian. Semua orang duduk di sana bermain dengan iPad, iPhone, Android, dan blackberry mereka, lebih tertarik pada siapa yang terhubung secara virtual daripada siapa yang sebenarnya ada di sana. Saya tidak menyalahkan orang, saya melakukan hal yang sama, tetapi alasan kita semua di sini berbicara tentang seluler dan bentuk pembayaran baru adalah karena pelanggan. Pelanggan lebih setia pada koneksi seluler mereka daripada mitra mereka, jadi perdebatannya ada dua:

- Bank perlu mematahkan belenggu yang dilumpuhkan oleh warisan. Seperti yang dikatakan banyak bankir kepada saya, satu-satunya tempat di mana mereka terlibat dengan teknologi lama adalah ketika mereka pergi bekerja.
- Bank perlu mencari cara untuk menjaga keamanan informasi, karena saat ini tidak.

Bank juga perlu menganalisis data pelanggan untuk menjual lebih banyak dan layanan lebih baik, tetapi pelanggan tidak ingin diperkosa secara digital. Kami berbicara tentang pemasaran berbasis izin, tetapi pelanggan ingin menjaga privasi mereka. Namun, sebaliknya, pelanggan kemudian membuka Facebook dan memberikan email, ponsel, hubungan, dan lainnya. Pada kenyataannya, tidak ada privasi atau keamanan, jadi bagaimana kita bisa menjaga diri kita tetap aman dan pribadi? Inilah fokus bab berikutnya—membuat orang merasa aman di dunia yang tidak aman.

BAB VI

BANK DIGITAL ADALAH BANK SOSIAL

Pertama-tama, mari kita definisikan istilah kita:

- **Media sosial** seperti media arus utama tetapi dibuat oleh pengguna. Ini blogging bukan surat kabar, YouTube bukan TV dan podcasting bukan radio. Ini media, tapi media sosial.
- **Jejaring sosial** seperti jaringan dunia nyata tetapi online. Di situlah orang-orang berkenan, berbicara, bertemu, berhubungan, dan bahkan bekerja bersama, sesekali. Ini jaringan, tetapi secara sosial dan jarak jauh.
- **Perbankan sosial** menyediakan layanan bank tetapi, dengan cara yang sama, melalui metode sosial. Ini adalah proses personalisasi perbankan dan memungkinkan orang dan bisnis untuk melihat orang-orang dan bisnis yang mereka simpan dan investasikan. Ini Zopa dan Prosper, SmartyPig dan Mint, dan banyak lagi.
- **Uang sosial** adalah cara untuk melakukan pembayaran peer-to-peer dan telah berkembang pesat dengan PayPal dan Square tetapi sekarang memiliki banyak penipu lainnya, terutama di ruang seluler.

Penting untuk dicatat bahwa semua layanan ini didasarkan pada IP sebagai platform, tetapi dapat dikirimkan melalui perangkat apa pun termasuk TV, PC, tablet, atau seluler. Di atas adalah definisi singkat. Sekarang mari kita lihat masing-masing secara lebih mendalam dimulai dengan media sosial.

6.1 MEDIA SOSIAL

Media sosial menggantikan media tradisional sebagai sumber berita, pandangan, dan hiburan. Ini tidak berarti bahwa TV telah digantikan oleh Internet sebagai sumber hiburan utama tetapi, untuk rentang demografi yang luas, hal ini mungkin terjadi. Sementara itu, berapa banyak dari Anda yang mengambil koran setiap pagi untuk dibaca? Berapa banyak dari Anda yang mengambil koran gratis hari ini? Gratis karena berita cetak tidak ada artinya. Itu sudah ketinggalan zaman pada saat menyentuh jalanan sehingga Anda membacanya lebih banyak untuk merasakan sentuhan, karena Anda tidak memiliki akses ke internet atau TV dan untuk opini dan komentar.

Ketika bekerja di kantor pusat—kantor saya yang biasa—pagi saya biasanya terdiri dari membaca sejumlah peringatan harian dari sumber berita, termasuk yang tradisional seperti Financial Times dan juga online. Banyak dari peringatan ini berasal dari blog, Twitter, dan sumber lain, jadi ini bersifat sosial. Saya membaca apa yang dibaca oleh orang banyak yang saya ikuti. Jika teman-teman saya mengatakan sebuah cerita itu berharga, maka itu layak untuk dibaca. Itu sosial. Akhirnya, saya hanya benar-benar mendengarkan radio ketika saya di dalam mobil. Kalau tidak, saya di kereta atau di gym mendengarkan Spotify, podcast, atau iTunes. Inilah dunia media sosial. Jadi bagaimana bank menghasilkan uang dari media sosial?

Ingatlah, saya tidak berbicara di sini tentang jejaring sosial, perbankan atau uang, hanya media. Saya akan berbicara tentang yang lain nanti, dan secara berurutan.

Pertama, bank tidak boleh mencoba menghasilkan uang dari media sosial. Media sosial tidak ada untuk menghasilkan uang tetapi untuk keterlibatan pelanggan, yang kemudian mengarah pada menghasilkan uang. Dan apa artinya untuk keterlibatan pelanggan? Nah, di satu sisi, itu adalah memahami sikap dan ide pelanggan. Jika pelanggan mengatakan bahwa bank itu buruk, mengerikan, sulit, puas diri, sombong, serakah atau lebih buruk, maka bank harus terlibat dengan pelanggan itu untuk mencari tahu mengapa mereka berpikir bahwa bank adalah semua hal itu. Inilah yang diakui oleh bank visioner seperti West Coast American bank Wells Fargo dan ICICI Bank di India.

Ketika Wells Fargo ditanya mengapa ia membuat blog, jawaban bank sederhana: "Jika Anda bukan bagian dari percakapan dunia sosial di antara pelanggan Anda, maka mereka akan membicarakan Anda secara negatif dan Anda tidak memiliki suara untuk merespons. Jika Anda terlibat dalam percakapan online, maka percakapan itu menjadi jauh lebih beradab, interaktif, dan menarik." Bank lain takut dengan aktivitas tersebut, karena umpan balik negatif yang mungkin mereka terima. Awalnya, Wells Fargo menemukan bahwa ada umpan balik negatif tetapi, dengan memiliki tim yang memantau media sosialnya 24/7, itu selalu menanggapi setiap negativitas langsung dengan tanggapan yang menjelaskan mengapa hal itu terjadi seperti itu. Pelanggan menjadi jauh lebih sopan dan tenang ketika mereka melihat bahwa postingan kasar mereka menerima balasan sipil; maka itu menyebabkan terlibat dalam percakapan. Melalui percakapan, bank belajar lebih banyak tentang apa yang membuat pelanggan frustrasi. Hasilnya adalah produk dan layanan yang lebih baik.

Namun, cukup jelas bahwa bank tidak dapat melakukan aktivitas seperti itu dengan setengah hati, karena Anda harus responsif dan oleh karena itu memiliki orang-orang yang berdedikasi untuk interaksi media sosial. Seperti pusat panggilan, ini adalah tim respons terhadap pertanyaan dan masalah online. Menariknya, seiring berjalannya waktu, nasabah sering membalas postingan kasar dan menjadi advokat terbaik bagi bank. Banyak lembaga keuangan lain telah menemukan hasil yang sama ketika menggunakan media sosial, di mana pelanggan terlibat dan mengelola umpan balik pelanggan lain secara online.

Misalnya, pada tahun 2012, ICICI Bank di India meluncurkan layanan perbankan lengkap di Facebook sebagai aplikasi. Karena ada lebih dari 80 juta pengguna Facebook di India, ICICI Bank percaya ada peluang untuk melibatkan pengguna tersebut untuk layanan bank. Dengan demikian, layanan bank diluncurkan pada Februari 2012 dan mencapai satu juta Suka Facebook hanya dalam waktu sepuluh bulan. Setelah satu tahun, bank telah mencapai lebih dari dua juta Suka, dan hari ini halaman Facebook-nya menawarkan layanan perbankan lengkap serta banyak layanan keterlibatan pelanggan lainnya. Inovasi terbaru bank adalah layanan yang disebut iWish, alat tabungan cerdas yang diluncurkan dalam kemitraan dengan perusahaan AS SmartyPig.

SmartyPig menyediakan alat tabungan sosial untuk bank. Cara kerjanya adalah Anda menetapkan tujuan dan kemudian membagikan tujuan tabungan itu dengan teman dan keluarga untuk mengumpulkan dana untuk target Anda. Teman dan keluarga Anda kemudian dapat berkontribusi dan mendukung fokus tabungan Anda, serta menyumbangkan atau

memberi Anda dana untuk membantu jika mereka merasa perlu. Dalam hal layanan perbankan Facebook ICICI, bank menyediakan tautan aman dari Facebook ke layanan bank. Seperti yang dikatakan Sujit Ganguli, Head of Brand and Corporate Communications di ICICI Bank, “Pelanggan kami khawatir tentang masuk ke layanan bank mereka dari Facebook tetapi, seperti yang kami jelaskan kepada mereka, Anda meninggalkan Facebook dan menggunakan server aman kami yang biasa setelah Anda terima dan instal aplikasi Facebook kami.”



Gambar 6.1 Tampilan Facebook ICICI Bank

Dengan kata lain, aplikasi Facebook seperti aplikasi seluler untuk perbankan: ini hanyalah layanan perbankan berbasis aplikasi lainnya, dan ICICI Bank menggunakannya untuk melibatkan pelanggan dengan menyediakan konten, perhatian, komunikasi, dan kreativitas. Dalam kasus ICICI, ia menawarkan permainan dan lebih banyak lagi untuk melibatkan pelanggan dan bagian paling rapi dari pengalaman ICICI adalah dampak dari keterlibatan media sosial dengan klien bank. Misalnya, sebelum menggunakan Facebook untuk keterlibatan pelanggan, 24 persen penyebutan online tentang ICICI adalah negatif dan hanya 19 persen yang positif. Sekarang, 49 persen positif dan hanya 6 persen negatif. Itu adalah perubahan besar dan menunjukkan bahwa bagian penting dari penggunaan Facebook banking adalah untuk layanan pelanggan, bukan hanya keterlibatan. Ini adalah faktor kunci dalam menggunakan media sosial: keterlibatan pelanggan.

Ketika Wells Fargo pertama kali menggunakan media sosial untuk keterlibatan pelanggan, itu sebagian sebagai tanggapan terhadap satu pelanggan yang telah membuat situs web bernama wellsfgarosucks.com. Sayangnya, situs web itu muncul sebagai hasil pertama dalam pencarian Google mana pun. Oleh karena itu, untuk memastikan citra yang tepat dari bank disajikan, bank berusaha menggunakan media sosial sebagai metode utama untuk memindahkan pesan yang tepat ke bagian atas hasil pencarian daripada membiarkannya negatif dari media atau anti-bank. aktivis.

Ini lebih dari sekadar menangkalkan pandangan negatif; itu mencari cara untuk terlibat dengan orang-orang untuk menciptakan pengalaman positif. Itu sebabnya bank harus memposting cerita yang membantu orang-orang yang kesulitan keuangan, misalnya, dengan menasihati mereka secara proaktif. Ini cenderung menjadi domain blog independen dan situs agregator saat ini, meskipun ada beberapa contoh bank hebat yang telah melakukannya, seperti situs Royal Bank of Canada yang ditujukan untuk pelajar.

Apa yang dilakukan situs-situs ini adalah menciptakan hubungan dengan orang-orang, melalui berita, pandangan, saran, dan ide. Itulah gunanya media sosial: untuk menciptakan percakapan yang mengarah pada hubungan yang mengarah pada kepercayaan yang, pada akhirnya, mengarah pada bisnis. Faktanya, ada banyak operasi layanan keuangan baru lainnya yang muncul yang menggunakan pengaruh media sosial di semua bidang perbankan. Ini adalah gerakan yang tak terbendung dan oleh karena itu cukup mengejutkan bahwa sebagian besar bank dan bankir bahkan tidak menggunakan Facebook dan Twitter. Beberapa melakukannya, seperti bank visioner yang telah disebutkan di sini, serta yang lain seperti American Express, Commonwealth Bank of Australia, USAA dan First Direct, tetapi intinya adalah bahwa setiap organisasi yang mengabaikan tatanan masyarakat—ingatlah bahwa lebih dari satu miliar orang menggunakan Facebook, dan itu sudah lama—tidak ada trik. Faktanya, yang lebih penting, organisasi semacam itu akan kehilangan poin sebenarnya, yaitu bahwa dunia sedang berubah dan kita juga perlu melakukannya.

Poin ini terlewatkan oleh banyak bank karena mereka terhalangi dari perubahan ini. Para pekerja menghabiskan sepanjang hari bekerja dan tidak melihat mengapa media sosial relevan karena mereka tidak dapat menggunakannya di tempat kerja dan terlalu lelah untuk menghabiskan waktu di rumah di jejaring sosial ketika ada hal lain yang harus dilakukan, seperti menjadi ayah, ibu, suami atau istri. Saya yakin banyak bank mengubah kebijakan mereka terhadap media sosial dan tidak lagi mem-firewall semua orang ... tetapi masih banyak yang tidak dan ini adalah yang mulai sedikit berbau nostalgia dunia lama.

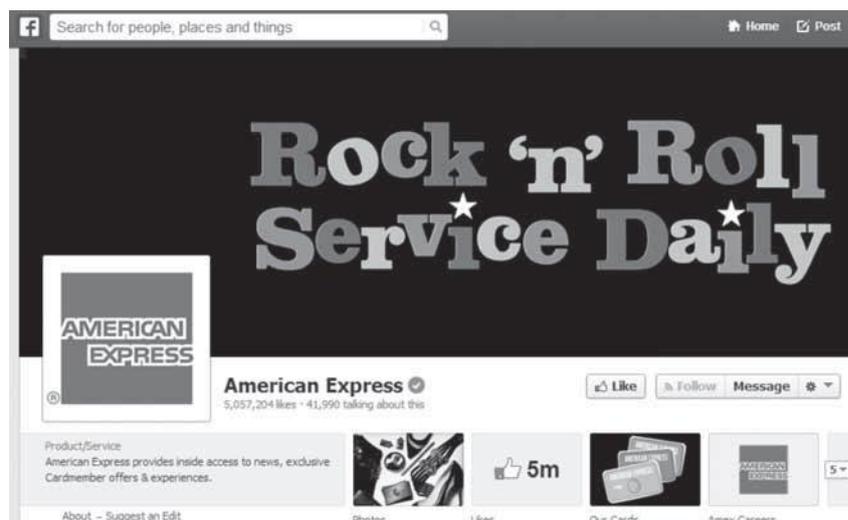
Misalnya, cari di YouTube untuk "bank" atau "nasihat bank" dan Anda hampir tidak akan menemukan sesuatu yang berharga di sana. Di bawah pencarian "bank", halaman pertama hasil, dalam urutan jumlah penayangan, berisi video musik oleh Lloyd Banks, 50 Cent dan Azealia Banks serta kartun remaja SpongeBob SquarePants yang merampok bank. Pikiran Anda, dengan hampir sepuluh juta tampilan, yang terakhir ini populer di kalangan sosial. Itu hiburan! Namun demikian, jika Anda mencari lebih jauh, ada saluran yang didedikasikan untuk saran tentang uang yang telah dibuat oleh bank. Masalahnya adalah Anda tidak dapat menemukannya kecuali Anda dengan sengaja mencarinya. Itu memalukan karena itu berarti, bahkan dengan pengeluaran jutaan dolar untuk media sosial, sebagian besar bank tidak mendapatkan hasil sosial.

Apa Hubungan Jejaring Sosial dengan Perbankan?

Cukup banyak sebenarnya. Media sosial mendidik, menasihati dan mendukung, yang kemudian membangun hubungan dan kepercayaan. Begitu juga jejaring sosial. Hari-hari ini saya mungkin melontarkan pertanyaan berikut kepada teman dan keluarga melalui Facebook: "Apakah ada yang tahu bank mana yang bisa kita percayai hari ini?" Cobalah dan lihat apa yang terjadi ... ingatlah, jika Anda seorang bankir yang membaca ini, Anda mungkin tidak ingin mencoba pertanyaan khusus itu. Dengan bank tidak lagi dipercaya karena krisis kredit, orang bertanya-tanya siapa yang harus dipercaya, dan orang yang paling mereka percayai adalah teman dan keluarga. Itulah mengapa jejaring sosial sangat penting bagi bank untuk mendapatkan bisnis masa depan karena pemberi rekomendasi akan datang melalui jaringan Anda dan pengaruh mereka akan sangat besar.

Jadi bagaimana bank dapat mempengaruhi para pemberi pengaruh? Iklan? Tidak. Berinvestasi dalam membangun jejaring sosialnya sendiri? Tidak terlalu. Membantu orang untuk membayar orang? Ya. Titik awal keuangan sosial adalah membayar sesuatu, dan itulah sebabnya layanan terkait keuangan pertama yang muncul di Facebook adalah aplikasi seperti Pay Me, Spare Change, dan PayPal, meskipun hanya PayPal yang selamat dari proses evolusi ini. Ini karena PayPal adalah pemegang jabatan, dan pembayaran antar teman adalah fokus Anda di jejaring sosial, bukan perbankan.

Jadi saya kira itu kesimpulan saya secara umum. Dari sudut pandang jejaring sosial murni, bank perlu fokus pada metode yang dapat mereka gunakan untuk berteman dengan peserta mereka di jaringan mereka. Teman memberi saran dan dukungan, mereka tidak menjual, menagih, dan menghasilkan uang dari Anda. Dengan menasihati dan mendukung, bank dapat membangun hubungan dan kepercayaan. Dengan begitu, seperti halnya media sosial, akan terjadi advokasi dari “penggemar” yang kemudian menjadi loyal dan lebih mudah diajak berbisnis. Itulah intinya: membangun kepercayaan dan loyalitas. Ini adalah sesuatu yang sangat sedikit perusahaan yang benar-benar mengerti, meskipun American Express mengerti. Halaman Facebook American Express memiliki hampir tiga juta Suka dan sekitar 20.000 orang membicarakan halamannya pada saat tertentu.



Gambar 6.2 Halaman Awal Facebook American Express

Dengan rata-rata pengguna Facebook terhubung ke 235 teman, 20.000 diskusi berarti American Express diekspos ke sekitar lima juta orang kapan saja, siang atau malam melalui Facebook. Dan paparan itu tidak umum, tetapi secara khusus 20.000 orang memengaruhi teman dan teman teman mereka. Bagaimana American Express melakukannya? Hal itu dilakukan dengan menitikberatkan pada interaksi sosial. Itu dilakukan dengan berfokus pada anggota dan mitranya, daripada dirinya sendiri. Ini menawarkan insentif dan promosi yang hebat untuk membangun basis penggemarnya dengan meminta orang-orang untuk Menyukai halaman Facebook-nya dengan imbalan imbalan. Itu dilakukan dengan memastikan halaman Facebook-nya menghibur, bukan hanya menginformasikan. Dan akhirnya, ia berhasil karena

memiliki salah satu momen yang mengubah tim manajemen di American Express untuk fokus pada media sosial.

Apa momen penyalan lampu itu? Itu terjadi pada tahun 2010 ketika perusahaan meluncurkan ide sederhana yang disebut Small Business Saturday. Idennya adalah untuk mendorong konsumen membelanjakan lebih banyak uang dengan toko lokal dan independen pada hari Sabtu. Ketika meluncurkan ide ini di Facebook, perusahaan terkejut melihat betapa populernya ide itu, dan terutama karena mendapatkan lebih dari satu juta penggemar hanya dalam tiga minggu pertama peluncurannya. Dengan pengalaman itu, American Express menyadari bahwa potensi pemasaran media sosial sangat besar, dan sejak itu telah banyak berinvestasi di Facebook, serta di Twitter dan YouTube.

American Express benar-benar mendapatkan ruang ini, tetapi itu bukan satu-satunya. Misalnya, satu bank baru, yang diluncurkan di Jerman pada tahun 2009, telah mendapatkan banyak perhatian karena suku bunganya ditentukan oleh jumlah Suka Facebook yang diterimanya. Bank ini adalah Bank FIDOR (lihat wawancara dengan Matthias Kröner dari Bank FIDOR untuk lebih lanjut tentang ini). Saya juga cukup terkesan dengan perusahaan kartu seperti Visa dan Barclaycard, serta beberapa lainnya.

Apa yang didapat orang-orang ini sedangkan yang lain tidak? Apa yang mereka dapatkan adalah bahwa ini bukan tentang Facebook dan Twitter; ini tentang penjualan, layanan, dan hubungan. Faktanya, hal yang nyata yang mereka dapatkan adalah Facebook dan Twitter bukanlah media sosial tetapi platform sosial untuk keterlibatan pelanggan, seperti halnya YouTube, Flickr, Tumblr, Foursquare dan sebagainya. Platform sosial seperti Salesforce.com dan Internet. Mereka adalah blok bangunan dari perusahaan keuangan baru. Mereka bukan tujuan akhir dalam dan dari diri mereka sendiri, tetapi merupakan pendukung menuju konektivitas sosial yang nyata. Itulah mengapa ketika bank mengatakan "Kita harus membuat blog di luar sana" atau "Kita harus membangun halaman Facebook" atau "Kita harus meluncurkan saluran YouTube" atau "Kita harus terlibat di Twitter", itu sebenarnya bukan jawabannya.

Banyak perusahaan percaya bahwa Anda hanya perlu memiliki nama pengguna Twitter @MyBank dan halaman Facebook. Beberapa pergi sejauh untuk mengisi halaman mereka dengan link dan berita. Tetapi Anda masih tidak mengerti jika Anda berpikir seperti itu karena ini adalah platform, bukan situs web. Facebook dan Twitter memiliki ratusan penyedia layanan spesialis yang menciptakan bentuk baru keterlibatan sosial mulai dari kurasi konten hingga manajemen pemasaran sosial, dari iklan sosial hingga kecerdasan sosial, dari aplikasi untuk game hingga aplikasi untuk berbagi hingga aplikasi untuk perdagangan, daftarnya kurang lebih tidak terbatas. Contoh yang baik adalah Instagram, dibeli oleh Facebook seharga \$1 miliar pada April 2012. Instagram adalah layanan sosial berbagi foto dan menyediakan cara mudah untuk membagikan konten semacam itu melalui Facebook. Dengan kata lain, Facebook, seperti halnya Internet, adalah platform yang menyediakan fondasi untuk konektivitas sosial yang jauh lebih bertarget dan khusus.

6.2 PERBANKAN SOSIAL

Sangat jelas bahwa bank tidak dapat mengabaikan perkembangan ini dan perlu menggunakan kemampuan komunikasi media sosial untuk melibatkan audiens mereka dalam percakapan yang menyoroti, mendukung, dan mendidik calon pelanggan dalam kemampuan keuangan mereka. Nasihat, dukungan, dan pendidikan ini dapat membangun hubungan dan kepercayaan yang mungkin menghasilkan pembukaan akun di masa depan, tetapi itu bukan tujuan utama. Tujuan utamanya adalah untuk membangun kepercayaan. Bagaimanapun, bank telah kehilangan begitu banyak kepercayaan selama beberapa tahun terakhir sehingga ini saja harus menjadi alasan kuat bagi jejaring sosial dan media untuk digunakan sebagai platform penting untuk bisnis masa depan.

Selain itu, media sosial menciptakan model bisnis baru, beberapa di antaranya telah disebutkan seperti SmartyPig. Ada banyak operasi layanan keuangan baru yang muncul menggunakan media sosial yang meliputi pasar modal (eToro, StockTwits, dll.), perbankan korporasi (Funding Circle, Kickstarter, Market Invoice, Platform Black, The Receivables Exchange, dll.), perbankan ritel (Zopa, Moven, Simple, Bitcoin, dll.), pembayaran (Currency Cloud, Square, mPowa, dll.) dan asuransi (Friendsurance).

Semua situs ini telah diluncurkan dalam dekade terakhir dan didasarkan pada model keuangan sosial yang telah terbukti. Secara umum, layanan tersebut terbagi dalam empat kategori keuangan sosial:

1. uang dan pembayaran sosial
2. mata uang virtual
3. pinjaman dan tabungan sosial
4. pendanaan dan investasi sosial

Sisa bab ini mengeksplorasi area ini secara lebih mendalam.

Uang Sosial dan Pembayaran

Uang sosial dan pembayaran telah ada selama beberapa waktu, dengan PayPal menjadi ilustrasi yang bagus dari pendatang pertama pada tahun 1999. PayPal sekarang adalah pemegang jabatan, dengan perusahaan baru seperti Square, mPowa, iZettle dan banyak lagi yang dilihat sebagai inovator. Ini karena PayPal memanfaatkan gelombang pertama uang sosial—pembayaran Internet P2P—sementara yang terakhir fokus pada gelombang kedua—pembayaran seluler P2P.

Ini sekarang menjadi ruang panas dengan banyak rasa yang berbeda termasuk:

- pengiriman uang seluler mengubah permainan dengan cepat, dengan M-PESA Kenya disalin ke beberapa wilayah
- Square, diluncurkan oleh salah satu pendiri Twitter Jack Dorsey pada tahun 2009, juga disalin ke berbagai wilayah
- Google Wallet, tonggak sejarah industri saat diluncurkan pada Mei 2011
- mata uang virtual seperti Bitcoin menggerogoti pasar dan bergerak arus utama
- PayPal menemukan dirinya diserang oleh perusahaan kartu, seperti AMEX, Visa dan MasterCard; demikian pula bank-bank dengan iDEAL dan ePayo menargetkan skema mereka untuk pembayaran sosial

Dari hal di atas, Square telah menjadi berita utama, terutama karena pertumbuhannya yang fenomenal dan pendirinya yang karismatik. Salah satu atribut utama mengapa Square berkembang begitu cepat adalah bahwa proses pendaftaran membutuhkan waktu beberapa menit. Anda mengunduh aplikasi, memasukkan nama dan alamat Anda, menjawab tiga pertanyaan keamanan, menautkan rekening bank Anda, dan hanya itu yang ada di sana. Sama seperti Twitter mendemokratisasikan penyiaran, perusahaan baru Jack Dorsey mendemokratisasikan industri kartu kredit dan itulah sebabnya Square, dalam waktu dua tahun, telah mendaftarkan lebih dari satu juta pedagang. Itu juga mengapa Square ditantang oleh petahana industri kelas berat PayPal, yang diluncurkan PayPal Di Sini pada tahun 2013.

PayPal Berikut adalah aplikasi pembayaran seluler dan pembaca kartu untuk ponsel cerdas yang memungkinkan pengguna menerima berbagai bentuk pembayaran dengan mudah dan aman termasuk pembayaran jarak dekat, di mana pengguna dan aplikasi pedagang menggunakan jaringan seluler untuk bertransaksi pembayaran tanpa melibatkan pertukaran token. Dengan kata lain, pembayaran yang benar-benar tanpa gesekan, tanpa tindakan apa pun selain penggunaan jaringan aplikasi-ke-aplikasi. Para pemain ini juga ditantang oleh pemasok seperti NCR, yang juga terlibat dalam aksi dengan dongle dan aplikasi di bawah merek Silver, serta seluruh rakit mirip termasuk iZettle, mPowa dan banyak lagi. Namun, menarik untuk ditunjukkan di sini bahwa modelnya berbeda.

iZettle telah berjuang untuk mendapatkan terminal yang tepat di luar sana karena Chip & PIN lebih menantang dan mahal daripada pembayaran strip magnetik sementara mPowa berfokus pada pemberdayaan bank untuk melibatkan pedagang dalam revolusi pembayaran selulernya. Inilah sebabnya mengapa mPowa mempertanyakan model Square dan iZettle, dengan mengatakan bahwa jika Anda mencari pedagang kecil, maka volume transaksi terlalu rendah untuk menjadi model bisnis yang berkelanjutan. Memang benar bahwa jika 90 persen klien Anda hanya melakukan satu transaksi dalam sebulan dengan pembayaran bernilai rendah, maka modelnya dipertanyakan. Namun, saya yakin Square akan menolak kritik semacam itu dengan mengklaim bahwa pembayaran yang panjang menciptakan volume yang cukup untuk menguntungkan. Tampaknya seperti itu, karena ada banyak perusahaan lain yang bersaing di domain ini seperti Payatrader, Intuit dengan GoPayment, Bancard dengan PayAnywhere, Verifone, Payleven, dan Sumup. Karena banyak dari sistem ini diulas secara lebih mendalam dalam bab berjudul "Perbankan Digital Bahan Bakar Seluler", saya tidak ingin mengulanginya secara mendalam di sini kecuali untuk sedikit fokus pada aspek mata uang virtual dari uang sosial.

Mata uang virtual telah meledak berkat game dalam aplikasi, yang dibahas dalam bab "Perbankan Digital Bahan Bakar Seluler", tetapi mata uang virtual melangkah lebih jauh dari ini karena mereka menelurkan pesaing nyata untuk perdagangan global sebagai alternatif uang nyata, yaitu Bitcoin.

Mata Uang Virtual

Ada banyak contoh data sebagai mata uang yang muncul, terutama karena era Internet telah dimulai, dan saya merujuk ini sebelumnya ketika saya berbicara tentang uang zombie di neraka gergaji mesin. Misalnya, lebih dari satu dekade yang lalu, banyak mata uang virtual muncul untuk era Internet termasuk CyberMoola, Cybercash, Digidash dan PocketPass,

dengan yang paling sukses adalah Beenz (1998–2001) dan Flooz (1999–2001). Situs-situs ini menikmati kesuksesan yang singkat namun gagal. Menariknya, alasan utama kegagalan dikaitkan dengan fakta bahwa tidak satu pun dari situs-situs ini memiliki ketersediaan, kegunaan, atau pengakuan yang cukup untuk mendapatkan massa kritis dan, oleh karena itu, diadopsi secara luas.

Sejak itu, mata uang virtual lainnya telah muncul, khususnya Linden Dollar sebagai bagian dari dunia game Second Life. Sekali lagi, sistem digital yang muncul ini gagal, seringkali karena kurangnya tata kelola atau regulasi. Misalnya, Linden Dollar gagal karena pengembang tidak mengatur pengelola mata uang. Upaya terbaru untuk memberikan alternatif yang baik yang memperoleh daya tarik yang signifikan adalah Bitcoin, dan di sini kita akan meluangkan waktu untuk melihat perkembangan ini karena, jika berhasil, itu akan secara fundamental mengubah sifat perbankan dan keuangan.

Fenomena Bitcoin

Uang tunai adalah salah satu benteng terakhir dari campuran layanan keuangan tradisional. Namun, dengan dompet seluler, e-banking, segalanya tanpa kontak, dan transaksi waktu nyata, apakah uang tunai benar-benar memiliki masa depan? Beberapa orang mengatakan ya karena atribut unik uang tunai, sebagaimana dicatat dalam laporan Dewan Pembayaran 2010 berjudul “Masa Depan untuk Uang Tunai di Inggris”:

1. Uang tunai beredar dan digunakan kembali tanpa batas.
2. Uang tunai selalu berharga.
3. Uang tunai memberikan penyelesaian transaksi secara penuh dan final.
4. Pembayaran tunai bersifat anonim.
5. Begitu dikeluarkan, peredaran uang tunai tidak terkendali.
6. Dianggap sebagai barang publik oleh penggunanya.

Atribut-atribut ini tidak pernah sepenuhnya tergantikan oleh bentuk pembayaran baru dan, sampai ada, uang tunai akan selalu ada. Bitcoin memberi orang alternatif yang baik untuk uang tunai, bagaimanapun, karena secara kritis mengubah permainan untuk data sebagai mata uang dengan menawarkan setara uang tunai untuk era digital.

Bitcoin adalah mata uang online terdesentralisasi pertama di dunia, dan sejauh ini satu-satunya. Alih-alih bank sentral yang mengeluarkan mata uang, bitcoin dikeluarkan oleh siapa saja yang memiliki komputer atau smartphone dan dikeluarkan menggunakan algoritma enkripsi. Dengan kata lain, masalah matematika yang sangat sulit dimasukkan ke dalam setiap koin dan transaksi diautentikasi secara kriptografis. Hal ini menjadikan bitcoin sebagai kombinasi komoditas dan mata uang fiat, dengan penciptaan Bitcoin sejak tahun 2008 ketika Satoshi Nakamoto menerbitkan buku putih tentang pertukaran nilai peer-to-peer untuk era Internet.



Gambar 6.3 logo Bitcoin

Fitur inti Bitcoin adalah sebagai berikut:

- Bitcoin dapat dikirim ke siapa saja yang memiliki alamat Bitcoin.
- Bitcoin dapat diakses dari mana saja dengan koneksi internet.
- Siapa saja dapat mulai membeli, menjual, atau menerima bitcoin di mana pun lokasinya.
- Bitcoin dapat sepenuhnya didistribusikan tanpa bank atau pemroses pembayaran antar pengguna (desentralisasi ini adalah dasar untuk keamanan dan kebebasan Bitcoin).
- Transaksi gratis (untuk saat ini tetapi akan berubah).

Dimungkinkan untuk membeli bitcoin dengan cukup mudah melalui berbagai bursa, dengan bursa MtGox Jepang menjadi yang paling likuid selama tahun-tahun awal Bitcoin.²³ Pertukaran lainnya termasuk Coinbase, Bitcoin-24 dan Intersango. Banyak dari bursa ini berbicara dengan regulator untuk diakui sebagai tempat perdagangan resmi, dengan Jerman dan Prancis memberikan dukungan resmi bitcoin sebagai alat tukar pada tahun 2013. Untuk membeli koin, Anda mengirim pembayaran ke akun yang telah Anda siapkan di bursa pilihan Anda dalam pound, dolar, euro, yen atau mata uang lain, dan kemudian membeli bitcoin dengan harga strike hari itu. Setelah Anda memiliki bitcoin, Anda dapat memperdagangkannya dengan siapa saja yang menerima koin, tanpa biaya untuk transaksi tersebut. Ini adalah daya tarik utama Bitcoin; setelah dibeli, Anda tidak perlu membayar biaya lintas batas atau bank lagi karena tidak ada perbatasan atau bank yang terlibat. Dengan kata lain, ini adalah mata uang global untuk era Internet.

Anda dapat membeli segala macam barang dengan bitcoin mulai dari pizza hingga properti, meskipun jumlah gerai yang menerima bitcoin terbatas hingga saat ini. Namun demikian, penggunaannya secara bertahap berkembang dan Anda dapat menggunakan bitcoin di titik penjualan. Misalnya, VeriFone meluncurkan sistem POS pada tahun 2011 yang memungkinkan bitcoin untuk diperdagangkan di terminal pedagang di toko. Sistem ini didasarkan pada kode QR yang dicetak oleh terminal VeriFone. Pelanggan kemudian dapat memindai kode ke telepon mereka. Sama halnya, mereka dapat melakukan pembayaran Bitcoin dengan menunjukkan kode QR di ponsel mereka untuk dipindai oleh pedagang. Secara teknis, ini adalah alat pembayaran sumber terbuka. Seperti BitTorrent, protokol berbagi file peer-to-peer, Bitcoin memungkinkan berbagi nilai peer-to-peer secara aman secara global. Masalahnya adalah pihak berwenang tidak menyukai layanan P2P sumber terbuka seperti BitTorrent dan Wikileaks karena mereka merusak bentuk perdagangan tradisional karena mata uang dapat digunakan untuk hal baik dan buruk.

Faktanya, Bitcoin terutama dikaitkan dengan kejahatan, digunakan untuk narkoba dan terorisme, menurut otoritas pemerintah. Ini tidak benar-benar terjadi karena Bitcoin tidak memicu kejahatan, sama seperti Internet tidak memicu kejahatan. Hanya karena Internet memungkinkan tautan ke narkoba, perjudian, dan pornografi, bukan berarti Internet harus dilarang. Dengan cara yang sama, jika Bitcoin memungkinkan penjahat untuk berdagang narkoba, perjudian, dan pornografi, itu tidak berarti Anda harus melarang Bitcoin.

Justru karena bitcoin adalah token digital yang dapat diperdagangkan di mana saja oleh siapa saja tanpa hambatan adalah alasan mengapa metode pembayaran ini menjadi perhatian pemerintah karena sebagian besar bentuk pertukaran nilai lainnya dapat dikendalikan. Visa, MasterCard, dan PayPal memiliki kantor di Amerika Serikat, misalnya, dan karena itu dikendalikan oleh otoritas Amerika. Bitcoin tidak berada di dalam wilayah Amerika, Cina, Rusia, atau negara lain mana pun, Bitcoin hanya ada di seluruh web di seluruh dunia dan oleh karena itu tidak terkendali. Itulah mengapa kemunculan Bitcoin ke domain publik bukannya tanpa masalah. Misalnya, salah satu tantangan utama adalah likuiditas dan fakta bahwa pasar saat ini terbatas. Harga rata-rata untuk membeli bitcoin adalah Rp 1.050.000 pada Agustus 2013. Pada April 2013, nilainya mencapai lebih dari Rp 3.750.000 per koin dibandingkan dengan Rp 495.000 pada Juni 2011 dan di bawah Rp 30.000 pada Oktober 2011. Seperti yang dapat dilihat, nilai bitcoin berayun liar karena dengan jumlah terbatas uang riil yang beredar melalui sistem.



Gambar 6.4 Mesin EDC yang digunakan saat pembayaran

Pada April 2013, total ekonomi Bitcoin mencapai Rp 30.000 miliar. Pertanyaannya adalah: apa yang akan terjadi jika ada Rp 15.000 triliun dalam sistem Bitcoin? Ini akan menjadi mata uang utama dan bahkan bisa mulai menjadi pesaing serius sebagai mata uang cadangan riil di samping dolar dan euro. Ini merupakan perhatian besar bagi pemerintah di seluruh dunia karena bitcoin tidak dapat diatur seperti dolar dan euro karena, seperti yang telah disebutkan, tidak ada pemerintah atau bank sentral yang terlibat.

Atribut kunci lainnya adalah hanya 21 juta bitcoin yang akan dikeluarkan. Batas ini diperkenalkan untuk bertindak sebagai mekanisme kontrol mata uang dan memastikan pertukaran nilai yang disimpan tidak akan rusak. Meskipun ada batas 21 juta bitcoin ini, koin-koin tersebut dapat dibagi tanpa batas, dengan masing-masing bitcoin berpotensi dapat dibagi hingga delapan tempat desimal, yang pada akhirnya menghasilkan total 2,1 kuadriliun unit. Pada Agustus 2013, dari 21 juta koin yang dapat diterbitkan, hanya lebih dari 11,5 juta yang telah diterbitkan. Tujuannya adalah untuk membatasi jumlah koin yang ada karena, tidak seperti mata uang fiat yang dikeluarkan oleh lembaga pemerintah, tidak ada otoritas

penerbitan terpusat di Bitcoin, hanya pengguna. Ini adalah alasan lain mengapa batasan itu ada dan merupakan salah satu poin Bitcoin yang lebih kontroversial—mereka yang memiliki seluruh bitcoin hari ini akan menjadi miliarder besok jika itu menjadi mata uang utama.

Masalah dengan Bitcoin

Namun, sebelum terlalu bersemangat tentang Bitcoin, kita harus ingat bahwa ekosistemnya masih sangat rapuh. Seperti Beenz dan Flooz, mata uang itu bisa menghilang secepat kemunculannya jika kepercayaan menghilang. Mari kita ingat bahwa mata uang tidak hanya perlu menjadi alat tukar dan penyimpan nilai tetapi juga aman dan sepenuhnya likuid. Ini adalah atribut terakhir yang telah dipertanyakan oleh banyak orang karena nilai Bitcoin sangat fluktuatif — karena pasar yang tidak likuid — dan keamanannya telah dikompromikan secara teratur.

Misalnya, Bitfloor, mantan pertukaran online untuk bitcoin seperti MtGox, disusupi pada tahun 2012 dan terpaksa ditutup untuk sementara waktu. Roman Shtylman, pendiri Bitfloor, mengumumkan pelanggaran keamanan pada 4 September 2012 di BitcoinTalk, sebuah forum yang didedikasikan untuk diskusi mata uang, sebagai berikut:

“Tadi malam, beberapa server kami disusupi. Akibatnya, penyerang memperoleh akses ke cadangan kunci dompet yang tidak terenkripsi (kunci sebenarnya berada di area terenkripsi). Dengan menggunakan kunci ini, mereka dapat mentransfer koin. Serangan ini mengambil sebagian besar koin yang dipegang Bitfloor. Akibatnya, saya telah menghentikan semua operasi pertukaran.”

Secara total, 24.086 bitcoin, senilai sekitar Rp 3.750.000.000 pada saat itu, dicuri. Meskipun Bitfloor kembali beroperasi segera setelah itu, ia mengalami masalah lebih lanjut pada tahun 2013 ketika banknya menarik dukungan untuk pertukaran tersebut. Pertukaran sejak itu benar-benar ditutup. Ini adalah contoh salah satu dari beberapa pelanggaran keamanan meskipun, di hampir semua kasus, bukan bitcoin yang dikompromikan tetapi sistem dan server pengguna.

Tantangan lainnya adalah kemampuan pemrosesan total koin adalah tujuh transaksi per detik (tps). Ini adalah batasan palsu yang dibuat dengan memvalidasi koin saat diproses, dan menciptakan batas ukuran blok yang sulit untuk lalu lintas koin. Pada dasarnya, ini berarti bahwa bitcoin tidak dapat digunakan untuk lebih dari sekitar 360.000 transaksi per hari, atau 2.500 transaksi setiap sepuluh menit. Sebaliknya VISA menangani rata-rata sekitar 2.000 tps, dengan tingkat puncak harian 4.000 tps. Bahkan, perusahaan memiliki kapasitas lebih dari 10.000 tps untuk menangani periode liburan tersibuk di mana transaksi secara teratur mencapai 8.500 per detik.

7 tps Bitcoin dibandingkan dengan 10.000 dengan VISA adalah sedikit jurang, meskipun Bitcoin tidak mengklaim sebagai VISA. Namun, ia membandingkan targetnya dengan PayPal. PayPal menangani sekitar 4 juta transaksi per hari dengan rata-rata 46 tps, atau tingkat puncak sekitar 100 tps. Itulah tujuan Bitcoin, dan komunitas open-source mengatakan bahwa jika penggunaan Bitcoin meningkat sehingga perlu menghilangkan batasan 7 tps yang salah, maka angka itu dapat dengan mudah dicapai. Mungkin itu sebabnya nilai bitcoin naik, dan naik dengan cepat.

Gelembung dan Ledakan Bitcoin

Fenomena Bitcoin benar-benar menjadi berita utama pada tahun 2013 ketika nilai bitcoin naik dari Rp 300.000 per koin yang stabil menjadi Rp 3.990.000 hanya dalam beberapa bulan, hanya jatuh menjadi Rp 1.500.000 pada akhir April 2013. Apa yang menyebabkan ini? Konsensus umum adalah krisis keuangan di Siprus.

Pada Maret 2013, pemerintah Siprus membutuhkan dana talangan karena eksposur yang berlebihan terhadap utang Yunani dan menyetujui proposal untuk mengambil uang dari rekening bank domestik warga negara sebagai pajak untuk menutupi eksposur. Ini menciptakan kepanikan di antara banyak orang Eropa yang merasa bahwa sistem perbankan mereka lemah. Akibatnya, sejumlah besar orang tiba-tiba mengubah tabungan euro mereka menjadi bitcoin. Mereka bahkan menulis lagu tentang itu dengan nada hit musim panas yang menghentak dari Mafia Rumah Swedia "Don't You Worry Child".

Lirik aslinya berbunyi:

*Di atas bukit di seberang danau biru,
Di situlah saya mengalami patah hati pertama saya.
Saya masih ingat bagaimana semuanya berubah.
Ayahku berkata,
"Jangan khawatir, jangan khawatir, Nak.
Lihat, surga punya rencana untuk anda.
Jangan khawatir, jangan khawatir sekarang."*

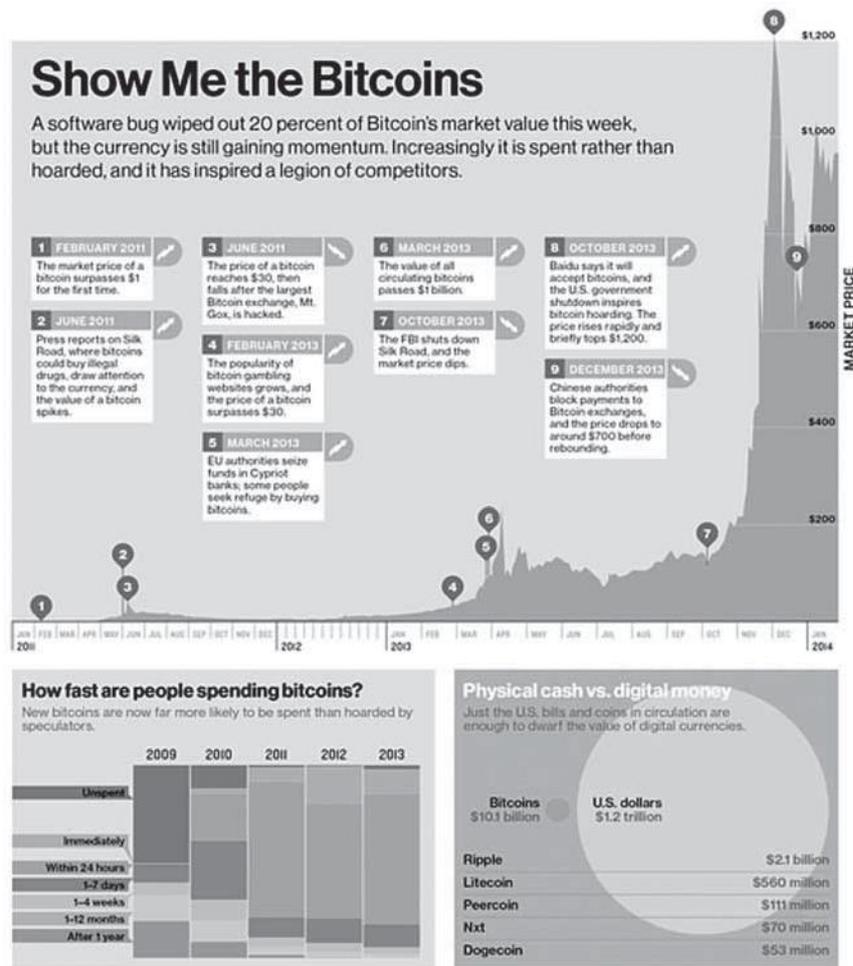
Versi Bitcoin Eropa dirilis pada Maret 2013 dan berjalan seperti ini:

*Tepat ketika Siprus kehilangan kepercayaan,
Saat itulah saya belajar tentang rantai blok.
Saya masih ingat bagaimana semuanya berubah.
Satoshi berkata,
"Jangan khawatir, jangan khawatir, nak
Bitcoin punya rencana untukmu
Jangan khawatir, jangan khawatir sekarang."*

Ini tidak biasa karena Bitcoin menawarkan investasi spekulatif dan tempat yang aman untuk bertransaksi online. Misalnya, saya mempresentasikan sebuah konferensi di Timur Tengah pada pertengahan Februari 2012 dan, pada akhirnya, seorang pria dari Iran mengajukan banyak pertanyaan kepada saya tentang Bitcoin. Karena bank-bank Iran dikeluarkan dari jaringan bank oleh SWIFT pada tahun 2012, di bawah tekanan berat dari pemerintah Amerika, gagasan untuk memasukkan semua uang mereka ke dalam bitcoin akan sangat masuk akal.

Gelembung Bitcoin khusus ini dimulai pada Maret 2013, dengan kenaikan nilai yang sangat besar dari Rp 300.000 per koin yang stabil pada bulan Januari menjadi hampir Rp 1.500.000 per koin pada akhir Maret. Kemudian gelembung Bitcoin memuncak pada Rp 3.990.000 per koin pada hari Rabu 10 April 2013, diikuti oleh penurunan besar-besaran menjadi hanya Rp 825.000 dalam beberapa jam. Ini stabil kembali pada Rp 1.500.000 dan

secara konsisten diperdagangkan sekitar Rp 1.800.000 pada musim panas 2013. Kemudian gelembung Bitcoin mulai menggelembung lagi, memuncak pada nilai hampir Rp 19.500.000 per bitcoin di MtGox Japan, bursa Bitcoin terbesar, pada Desember 2013, hanya untuk ini turun menjadi di bawah Rp 4.500.000 pada Februari 2014. Sekali lagi, ini menimbulkan pertanyaan mengapa? Yah, ini semua tentang kepercayaan dan keyakinan. Dan kepercayaan dan keyakinan dalam sistem Bitcoin dengan mudah didorong atau diledakkan oleh hype media dan berita utama.



Gambar 6.5 Pemberitaan Bitcoin di Media Elektronik. Sumber: Tinjauan Teknologi MIT

Selanjutnya, pertukaran seperti MtGox menghadapi masalah teknis dan terkait yang berarti pelanggan tidak dapat menarik dana. Kita juga tidak boleh melupakan tantangan yang dihadirkan oleh serangan distributed denial of service (DDoS), seperti serangan terbaru yang menargetkan MtGox pada Februari 2014, serta sifat teknis Bitcoin itu sendiri. Faktanya, seluruh sifat gelembung dan ledakan ini menyebabkan MtGox gagal pada Februari 2014, kehilangan banyak penggemar Bitcoin ribuan dolar dan menyebabkan kekecewaan besar pada sifat mata uang virtual ini.

Namun demikian, saya telah melihat gelembung harga bitcoin meledak setidaknya lima kali dalam tiga tahun terakhir, dan saya yakin kita akan melihat ini terjadi lagi di masa depan, tetapi inti dari hal di atas adalah ini: apa arti Bitcoin bagi perbankan, perdagangan, keuangan dan perdagangan? Sebagian besar media menggunakan ledakan gelembung ini

untuk menghapus Bitcoin, padahal sebenarnya mereka telah mencapai yang sebaliknya. Media menyatakan bahwa segala sesuatu mulai dari kerentanan sistem Bitcoin, kerapuhan sistemnya, kemudahan peretasan sistem, penggunaannya untuk pembelian yang cerdas dari obat-obatan hingga senjata pemusnah pribadi dan banyak lagi akan membunuh perekonomian. Tidak. Itu hanya membuat ekonomi lebih kuat. Banyak dari tuduhan ini telah dilemparkan ke Bitcoin sebelumnya, dan itu telah bertahan dari semua tantangan ini hingga saat ini. Ini hanyalah gejala dari sistem edgling dan ekonomi yang kekurangan likuiditas massal. Inilah sebabnya mengapa Bitcoin tidak kuat hari ini—sistemnya tidak memiliki likuiditas yang cukup—tetapi fakta bahwa penabung Eropa, bisnis Iran, dan media arus utama sekarang terlibat dalam kasus Bitcoin menunjukkan bahwa Bitcoin akan mendapatkan massa kritis dan berpotensi, seiring waktu, penerimaan arus utama.

Masa Depan Bitcoin

Komunitas Bitcoin menyamakan Bitcoin dengan perkembangan Internet. Ketika Internet dimulai, sulit digunakan karena Anda harus memprogramnya. Kemudian menjadi lebih mudah dengan HTML (bahasa Internet) dan web di seluruh dunia, dan sekarang menjadi sangat sederhana berkat media sosial sehingga siapa pun dapat membuat, berbagi, membuat blog, dan memberi informasi. Demikian juga, Bitcoin dimulai sebagai sebuah program, dengan cepat menjadi bentuk pertukaran dan segera akan menjadi sesederhana menggunakan PayPal atau kartu kredit dan debit online. Segera, itu akan menjadi plug-and-playable ke dalam segala bentuk transaksi. Maka itu akan menjadi pesaing serius untuk menantang uang tradisional. Seperti yang dikatakan Anthony Gallippi, CEO BitPay, pada konferensi yang saya pimpin: “Bitcoin adalah kelas aset baru di mana uang dapat disimpan di cloud dan diakses di mana saja dengan perangkat apa pun secara gratis.” Sekarang saya suka itu. Itu menjelaskannya dengan ringkas dan sempurna karena uang apa pun yang dapat saya simpan secara gratis di cloud, digunakan dengan perangkat apa pun, dan bertransaksi dengan mudah dengan biaya rendah atau nol, masuk akal bagi saya.

Seringkali, orang berpikir bitcoin adalah semacam skema Ponzi cerdas yang digunakan untuk pencucian uang dan obat-obatan, tapi itu karena mereka tidak mengerti apa itu Bitcoin. Anda lihat, Bitcoin adalah Wikicoins untuk dunia Wikileaks. Seperti yang terus saya katakan, itu dianggap mengganggu karena tidak memiliki otoritas atau kontrol penerbit pusat, dan itulah sebabnya pemerintah, khususnya pemerintah AS, melihatnya sebagai berbahaya. Saat saya menulis, dialog antara otoritas AS dan mereka yang mempromosikan bitcoin berlangsung secara teratur, dan akan terus ada pertempuran panjang dan sulit antara pengontrol dan yang tidak terkendali. Ini adalah sifat dari Wikiconomy. Namun demikian, saya telah berinvestasi dalam bitcoin dan menyarankan Anda melakukannya juga, karena sangat mungkin bahwa mereka akan menjadi penyimpan nilai utama selama bertahun-tahun yang akan datang dalam waktu dekat.

6.3 MATA UANG VIRTUAL ALTERNATIF UNTUK BITCOIN

Seperti yang telah dinyatakan, Bitcoin bukan satu-satunya mata uang virtual di luar sana dan masih harus mendapatkan penerimaan massal yang kritis sebagai mata uang untuk membeli dan menjual. Ini adalah rintangan utama yang masih harus diatasi. Misalnya, dalam

makalah akademis baru-baru ini yang mengulas Bitcoin, beberapa penghambat utama mata uang data diidentifikasi:

- penggunaan yang tidak tepat
- alternatif unggul
- blokade pemerintah
- ditinggalkan karena deflasi
- kegagalan teknologi yang menyebabkan pencurian atau hilangnya anonimitas

Demikian pula, ECB mengeluarkan laporan tentang Skema Mata Uang Virtual, dengan studi kasus tentang Second Life dan Bitcoin. Dalam laporannya, ECB menyebut Bitcoin “skema mata uang virtual yang paling sukses—dan mungkin paling kontroversial—hingga saat ini.” ECB selanjutnya mengatakan bahwa konsep Bitcoin berasal dari sekolah ekonomi Austria, di mana teori siklus bisnis yang dikembangkan oleh Mises, Hayek dan Bohm-Bawerk mengapungkan gagasan bahwa mata uang virtual dapat menjadi titik awal untuk mengakhiri monopoli uang bank sentral. Mengapa ECB repot-repot menulis laporan dan analisis mendalam tentang Bitcoin dan mata uang virtual lainnya? Karena dikhawatirkan itu adalah pertukaran nilai yang tidak diatur yang dapat menjadi tantangan bagi otoritas publik dan berdampak negatif pada reputasi bank sentral. Di sisi lain, ECB mencatat bahwa "skema ini dapat memiliki aspek positif dalam hal inovasi keuangan dan penyediaan alternatif pembayaran tambahan bagi konsumen."

Sejujurnya, apakah Bitcoin lepas landas atau tidak, mata uang virtual akan meledak berkat game dalam aplikasi di Internet seluler, sesuatu yang luput dari laporan ECB. Sebagian besar dari kita sudah mengisi ulang game di iPhone dan iPad melalui iTunes. Itu adalah mata uang virtual yang sedang beroperasi. Anda mungkin tidak setuju tetapi agregasi sejumlah besar pembayaran kecil secara efektif membangun sistem mata uang virtual. Jika Anda tidak percaya, perhatikan banyak contoh mata uang virtual untuk game: NHN Jepang menawarkan mata uang virtual game global yang disebut Line Coins, KakaoTalk di Korea menawarkan mata uang virtual yang disebut Choco dan ada Tencent's QQ di Cina. Ada koin virtual lain di sekitar hari ini termasuk:

- Moba, koin perusahaan game sosial Jepang DeNa
- Kredit Facebook dan Zynga
- World of Warcraft dan Diablo Gold
- Mata uang virtual Amazon Coins

Semua mata uang virtual ini didorong oleh layanan game Internet seluler, dengan Amazon memperluas layanan tersebut ke dalam pembelian buku dan banyak lagi. Setelah diterima sebagai mata uang yang bernilai, koin virtual kemudian dapat diperdagangkan di mana saja, kapan saja, hampir seperti uang tunai. Maka pembunuh sebenarnya adalah ketika pemroses pembayaran utama pindah ke ruang pembayaran virtual. Sebagai contoh, VISA baru-baru ini mengakuisisi PlaySpan, sebuah perusahaan dengan platform pembayaran yang menangani transaksi untuk barang-barang digital sementara American Express telah membeli Sometrics, sebuah perusahaan yang membantu pembuat video game membangun mata uang virtual dan berencana untuk membangun platform mata uang virtual di industri lain, mengambil keuntungan dari hubungan pedagangnya.

Jadi, dunia gamela yang mengembangkan ekonomi virtual dunia baru kita menjadi prosesor pembayaran virtual dunia baru dan yang ditunjukkan oleh semua perkembangan ini adalah munculnya mata uang digital yang menawarkan nilai nyata dengan cara yang sama seperti uang tunai dan mata uang keras lainnya. Dengan kata lain, data adalah mata uang dan Bank Digital perlu memasukkan data sebagai mata uang, mata uang virtual, uang seluler, pembayaran kedekatan, dan lainnya dalam uang sosial dan rencana pembayaran mereka.

6.4 KEKURANGAN UANG SOSIAL

Setelah membahas mata uang virtual dan uang sosial, ada satu pelajaran yang akan mendamaikan bagi bank: mereka akan selalu menjalankan jaringan moneter. Ini adalah area kunci dalam perbankan karena setiap orang selalu memiliki gagasan bahwa orang lain, seperti Google dan Facebook, akan mengambil alih perbankan. Mereka tidak akan melakukannya dan alasannya paling baik diilustrasikan oleh naik turunnya sistem mata uang virtual di Second Life. Second Life adalah dunia virtual yang mendapatkan popularitas besar pada pertengahan 2000-an dan kemudian, dengan cepat, menghilang dari radar. Alasan hilangnya popularitas Second Life disebabkan oleh runtuhnya sistem perbankan pada musim panas 2007. Keruntuhan perbankan adalah reaksi dari Second Life yang dipaksa untuk menutup fasilitas perjudian di dunia maya pada Juli 2007. Hingga saat itu, situs web telah menjadi fenomena, tumbuh dari hampir tidak ada pengguna menjadi lebih dari 10 juta dalam setahun.

Ini luar biasa, dan semua orang merasa ini menunjukkan kemunculan model bisnis baru. Secara khusus, fakta bahwa Second Life mengizinkan perdagangan nyata untuk ditransaksikan dengan mengubah dolar AS nyata menjadi dolar virtual berarti bahwa setiap orang mulai menguji perdagangan di dunia maya melalui layanan. Misalnya, beberapa bank berinvestasi dalam proyek-proyek besar di Second Life, termasuk ING, Wells Fargo, SAXO Bank dan Deutsche Bank. Namun, beberapa bank juga beroperasi di Second Life yang dikelola oleh pria di kamar tidur mereka. Ini termasuk bank seperti Ginko Financial, dijalankan oleh seorang pria Brasil di rumah. Semua masalah Ginko Financial dimulai ketika perjudian internet terpaksa ditutup di bawah Hukum AS. Manajemen Second Life memutuskan bahwa mereka juga harus menutup akses ke perjudian di dunia maya pada Juli 2007 untuk mematuhi kebijakan ini, yang menyebabkan lari besar-besaran di bank virtual. Sampai saat ini, banyak transaksi komersial yang terjadi di Second Life, di mana orang-orang menukar dolar AS asli ke dolar Linden, tampaknya untuk tujuan perjudian. Oleh karena itu, penutupan penghuni perjudian di dunia maya berarti bahwa orang-orang segera mulai mengambil uang dari bank virtual, sedikit seperti Northern Rock tetapi lebih buruk.

Jadi bayangkan Anda adalah Andre Sanchez di Sao Paulo, band satu orang di belakang Ginko Financial virtual. Anda memiliki lebih dari satu juta dolar AS nyata, diterjemahkan ke dalam sekitar 275 juta dolar Linden, yang Anda kelola untuk komunitas Second Life. Tiba-tiba, pelanggan Anda menuntut agar uang mereka diubah kembali menjadi dolar nyata, dan Anda tenggelam dalam tuntutan mereka sehingga Anda menutup bank virtual, meninggalkan penumpang dengan kerugian sekitar Rp 11.250.000.000 dalam kehidupan nyata. Hal ini menyebabkan permintaan kompensasi dari Linden Lab, yang mengoperasikan Second Life,

tetapi dikatakan bukan tugasnya untuk mengatur bank virtual. Hasil: Popularitas Second Life runtuh dan, dalam langkah putus asa untuk membangun kembali kepercayaan, Linden Lab mengatakan bahwa hanya bank kehidupan nyata dengan lisensi perbankan dunia nyata yang dapat mengoperasikan bank virtual di masa depan. Bicara tentang kehidupan virtual yang mencerminkan kehidupan nyata ... ingatlah, saya perhatikan bahwa Linden Lab tidak menghasilkan dana talangan satu juta dolar, jadi mungkin tidak.

Ini adalah salah satu contoh sistem uang sosial dan bagaimana mereka dapat mencerminkan sistem dunia nyata secara virtual dan merupakan alasan mengapa kemungkinan Google, Apple atau Facebook membuka bank dalam waktu dekat tidak mungkin. Ini juga mengapa sebagian besar inovasi dalam perbankan dan pembayaran hingga saat ini, seperti PayPal, telah menjadi pemipaan bank lama di masa lalu dan akan terus berlanjut di masa depan. Bank diatur dan memerlukan lisensi dan ini adalah fitur utama dari sistem dari perspektif pemerintah dalam membuatnya bekerja. Inilah alasan mengapa Second Life Linden Lab harus mengatur banknya di dunia maya dengan lisensi bank di dunia nyata, dan mengapa QQ diatur oleh Republik Rakyat Tiongkok. Tapi ini mungkin mengabaikan prinsip dasar Internet: kebebasan.

Jadi, saat kita beralih ke penggabungan online dan offline menjadi waktu nyata, kita dapat melihat pergeseran besar dari infrastruktur bank seperti Visa, MasterCard, dan SWIFT ke infrastruktur baru, seperti yang disediakan oleh Bitcoin. Ini merupakan ancaman yang lebih signifikan terhadap layanan bank karena merupakan bank crowdsourced.

Sebelum saya selesai berbicara tentang uang sosial, ada baiknya menyebutkan mata uang pelengkap, yang juga terkait dengan Bitcoin karena ini sering disebut sebagai mata uang komunitas, dan Bitcoin adalah mata uang komunitas dari generasi Internet seluler. Mata uang ini meningkat sebagai uang sosial di dunia nyata, dan didorong untuk penerimaan yang lebih luas melalui dunia jaringan kita. Misalnya, jika saya dapat menukarkan pound London dengan dolar New York dari upaya komunitas melalui prosesor terpercaya, maka kita dapat membangun pertukaran mata uang komplementer global yang baru. Ini adalah ide di balik Bitcoin, yang bertindak sebagai uang sosial—mata uang pelengkap—yang akan menyediakan pertukaran global untuk perdagangan yang dikelola melalui teknologi Internet.

Singkatnya, uang sosial adalah tentang memungkinkan pertukaran nilai antara individu dan bisnis melalui saluran elektronik. Pertukaran ini dapat berupa:

- formal melalui sistem transfer uang elektronik seperti PayPal atau pertukaran berdasarkan dukungan dari logam berharga seperti emas dan perak
- informal melalui pertukaran uang riil menjadi bentuk nilai lain, termasuk uang virtual dan mata uang pelengkap

Semua ini didorong oleh Internet dan dikelola untuk mendukung bidang keuangan sosial, jaringan, dan media yang lebih luas.

6.5 PINJAMAN DAN TABUNGAN SOSIAL

Contoh paling awal dari model keuangan sosial baru diluncurkan oleh Zopa di Inggris pada tahun 2005 dan menciptakan bentuk pinjaman baru. Sejak itu, layanan pinjaman ala Zopa telah muncul di mana-mana, mulai dari smava di Jerman hingga Ppdai di China hingga

Prosper and Lending Club di Amerika Serikat, serta semakin banyak pesaing domestik Inggris, seperti RateSetter dan Folk2Folk.

Premis dasar dari sebagian besar pinjaman sosial adalah platform bergaya eBay untuk penabung dan peminjam. Tabungan penabung mendanai pinjaman peminjam, seperti bank, tetapi perbedaannya adalah bahwa bisnis ini tidak menawarkan manajemen keuangan sendiri. Mereka hanyalah sebuah platform untuk menghubungkan penabung yang menginginkan pengembalian yang lebih tinggi atas tabungan mereka, dan peminjam yang menginginkan tingkat bunga yang lebih rendah atas pinjaman mereka. Platform ini hanya menghubungkan mereka dan mengklaim bahwa tidak ada manajemen keuangan yang terjadi.

Oleh karena itu, Zopa, smava, Ppdai dan perusahaan terkait seperti eBay. eBay tidak menawarkan produk tetapi hanya menghubungkan pembeli dan penjual. Dengan cara yang sama, perusahaan-perusahaan ini murni menghubungkan penabung dan peminjam. Inilah sebabnya mengapa Zopa berada di luar kendali otoritas pengatur, meskipun ini berubah sejak 2014 ketika peraturan industri formal akan diperkenalkan.

Pemberi pinjaman sosial juga menang karena mereka kecil dan gesit, dengan sedikit karyawan atau overhead, yang berarti bahwa mereka dapat menawarkan layanan dengan spread minimal pada perbedaan antara tingkat pinjaman dan tabungan. Akibatnya, mereka menurunkan suku bunga bank secara signifikan dengan spread 0,5 persen. Inilah sebabnya mengapa pinjaman sosial bekerja.

Dalam hal mengelola risiko pinjaman, sebagian besar risiko ini dikelola dengan menggunakan layanan pemeriksaan kredit tradisional bank, seperti Equifax dan Experian, dan merupakan alasan mengapa layanan tersebut memiliki rasio default minimal rata-rata 0,7 persen. Rasinya turun menjadi 0,1 persen untuk operasi pinjaman dengan risiko terendah, yang sebenarnya merupakan model risiko yang lebih baik daripada yang dicapai bank tradisional.

Usia pemberi pinjaman pada umumnya berkisar antara 20 hingga 88 tahun, dengan usia rata-rata 40 tahun. Jumlah yang dipinjamkan berkisar antara £10 hingga £100.000, dan insentif bagi pemberi pinjaman dan peminjam adalah untuk menerima suku bunga yang lebih baik daripada yang akan mereka terima dari bunga tinggi tradisional. penyedia keuangan jalanan.

Di Inggris, Zopa dan perusahaan pemberi pinjaman lainnya telah bekerja dengan sangat baik berkat krisis kredit. Misalnya, pada tahun 2013, volume pinjaman Zopa mencapai £20 juta per bulan dibandingkan dengan hanya £6 juta per bulan pada tahun 2010. Perusahaan mengantisipasi pemrosesan pinjaman lebih dari £400 juta pada tahun 2014, lebih dari dua kali lipat jumlah untuk tahun 2013. Peningkatan ini dalam bisnis juga dikaitkan dengan masalah September 2008, saat krisis kredit melanda dan bank Inggris HBOS dan Lloyds bergabung sementara bank besar lainnya, Royal Bank of Scotland, harus ditebus. Ini berarti bahwa sumber tradisional akses kredit menyusut jauh pasca krisis kredit, dan tingkat tabungan juga ala kadarnya karena bank sentral mengikuti kebijakan bunga nol.

Oleh karena itu, kesuksesan Inggris Raya ini telah direplikasi di tempat lain, dengan perusahaan seperti Lending Club di Amerika Serikat mengambil lebih dari Rp 150.000 juta per bulan melalui platform mereka. Namun demikian, model ini tidak berhasil di semua negara,

dengan usaha luar negeri Zopa tidak berhasil karena berbagai alasan, kebanyakan dari mereka bersifat regulasi. Prosper juga gagal di Amerika Serikat karena Securities and Exchange Commission (SEC) menutupnya ketika menghasilkan sekitar Rp 150.000 juta per bulan dan sejak saat itu berjuang untuk mencapai rata-rata lebih dari Rp 30.000 juta per bulan. Tidak ada sistem seperti itu di Afrika, dan satu-satunya kesuksesan Eropa lainnya adalah smava di Jerman, tetapi diperlukan lisensi perbankan dari BaFIN (Otoritas Pengawas Keuangan Federal negara itu) sebelum dapat meningkatkan bisnisnya.

Dengan kata lain, aturan perlindungan keuangan di sebagian besar negara telah mempersulit keberhasilan operasi pembiayaan sosial, meskipun layanan yang mereka tawarkan bukanlah layanan finansial. Perhatikan lagi bahwa Zopa tidak meminjamkan dirinya sendiri, itu hanya memungkinkan mereka yang ingin meminjamkan untuk terhubung dengan mereka yang ingin meminjam dengan harga yang lebih baik daripada yang ditawarkan oleh bank-bank terkemuka.

Hal lain adalah bahwa operasi pembiayaan sosial ini tidak melakukan pemasaran, tetapi dipercaya. Kepercayaan ini dihasilkan oleh komunitas mereka. Misalnya, sebagian besar layanan pinjaman sosial memiliki platform terbuka untuk diskusi yang diatur oleh pelanggan mereka. Jika satu pelanggan keluar dan mengeluh tentang layanan yang buruk, biasanya akan ada sepuluh pelanggan lain yang akan menembak mereka jika mereka salah. Hebatnya, beberapa pelanggan menghabiskan hingga delapan jam per hari untuk menanggapi postingan komunitas. Pelanggan semacam itu adalah pendukung terbesar situs web ini dan, dengan demikian, adalah juara pemasaran yang tidak dibayar untuk tujuan tersebut. Akibatnya, komunitas sosial mendukung tawaran sosial, dan menjadikan pelanggan Anda sebagai moderator komunitas Anda tidak hanya berarti lebih sedikit staf yang berdedikasi untuk memantau percakapan tetapi juga waktu respons yang lebih cepat dan lebih percaya pada jawaban.

Secara keseluruhan, inilah mengapa perusahaan-perusahaan ini menggunakan media sosial untuk melayani pelanggan secara ekstensif dan menyatakan bahwa Twitter adalah salah satu alat layanan terbaik yang pernah mereka lihat. Mengapa? Karena keluhannya pendek—di bawah 140 karakter—dan karenanya mudah ditangani. Bukan hanya itu, tetapi staf mereka menganggap itu keren untuk menggunakan teknologi terbaru untuk berurusan dengan pelanggan daripada operasi call center lama yang membosankan. Selain itu, itu ada di domain publik dan itu mengirimkan sinyal kuat bahwa mereka tidak mencoba menyembunyikan apa pun. Alat sosial telah membangun kepercayaan yang, ketika krisis melanda, memungkinkan mereka untuk bersaing secara efektif dengan bank tradisional. Faktanya, bank tradisional tidak terlalu disukai sebelum krisis tetapi mereka dipercaya karena sudah tua, besar, aman, terjamin, dan dapat diandalkan. Sekarang, bukan itu masalahnya. Citra mereka telah ternoda dan pemberi pinjaman sosial serta perusahaan keuangan telah bekerja sangat keras baik dalam hal keras maupun lunak untuk memastikan bahwa mereka dapat bersaing. Misalnya, sebagian besar memiliki model bisnis yang sepenuhnya transparan yang selaras dengan platform komunitas sosial mereka. Mereka memosisikan diri mereka sebagai "tersedia untuk berbicara" dan bangga menjadi responsif dan penuh perhatian.

Tapi ini harus menjadi komitmen yang lengkap karena Anda tidak dapat menjadi publik untuk beberapa waktu, dan pribadi untuk beberapa waktu. Karena berada di domain publik, Anda tidak dapat mengikuti garis itu dan kemudian meminta pelanggan untuk mengambil sesuatu secara offline. Cukuplah untuk mengatakan, ada dunia pinjaman sosial langsung di luar sana dan sekarang menjadi bisnis besar. Misalnya, Zopa baru-baru ini memperoleh lebih dari 2 persen pangsa pasar untuk semua pinjaman kredit ritel pribadi Inggris. Namun bukan tanpa masalah, dengan pemerintah AS yang memantau dengan cermat cara situs-situs ini beroperasi dan, dalam beberapa kasus, menutupnya. Masalah dengan layanan pinjaman sosial, seperti dikutip oleh SEC, adalah bahwa pinjaman tidak dilunasi dan ini adalah tantangan bagi situs-situs ini—untuk mendapatkan likuiditas yang cukup untuk dapat menutupi semua pinjaman yang diperlukan, dan untuk mengelola risiko pinjaman tersebut. Banyak situs pinjaman sosial menutupi risiko ini dengan menggunakan Experian, Equifax, dan lembaga pemeringkat kredit lainnya, atau melalui penawaran asuransi, tetapi setiap tekanan pada pendanaan membebani model bisnis pinjaman sosial.

Seperti disebutkan sebelumnya, ada juga tabungan sosial. Tabungan sosial dibangun di atas tema pinjaman sosial tetapi bekerja menuju target tabungan. Contohnya disebut iWish dari ICICI Bank. iWish menyediakan sarana bagi pengguna untuk membuat tujuan tabungan, seperti menabung untuk mobil atau pendidikan perguruan tinggi atau untuk melunasi hipotek. Saat mereka menabung untuk mencapai tujuan mereka, mereka dapat memberi tahu dunia untuk apa mereka menabung di halaman jejaring sosial, blog, atau situs web mereka. Akibatnya, teman dan keluarga mereka dapat berkontribusi terhadap tujuan tabungan mereka dan ini sangat berorientasi pada teman dan keluarga.

Perusahaan terkemuka di bidang ini, bagaimanapun, adalah inovator Amerika SmartyPig, yang menciptakan salah satu produk tabungan sosial pertama pada tahun 2007. Sekarang menawarkan celengan pintar online langsung di Amerika Serikat, serta kemitraan dengan bank seperti BBVA untuk aplikasi Kompas di Amerika Serikat, ICICI Bank untuk layanan iWish di India dan ANZ di Asia. Dalam hal ini, bank luar negeri menawarkan layanan SmartyPig dengan merek mereka sendiri.

Pendanaan Sosial dan Investasi

Pendanaan dan investasi sosial terbagi dalam beberapa subkategori, tetapi bidang utamanya adalah crowdfunding dan perdagangan sosial. Crowdfunding berbeda dari pinjaman sosial dalam hal ini berinvestasi untuk pengembalian dalam memulai bisnis baru dan, seperti crowdsourcing, mengumpulkan uang massa menjadi dana ventura yang bagus untuk memulai sesuatu. Sebagian besar fokus crowdfunding ada di sekitar Kickstarter, pemimpin Amerika di bidang ini. Kickstarter menyediakan platform untuk pendanaan dengan pra-penjualan ide Anda, daripada memberikan ekuitas dalam bisnis. Misalnya, Anda memiliki ide musik konseptual, dan Anda melakukan pra-penjualan ide melalui Kickstarter dengan harapan mendapatkan cukup uang untuk mendanai implementasi ide tersebut (tidak seperti situs lain di mana Anda mendapatkan saham ekuitas dalam bisnis).

Kickstarter memulai bisnisnya pada April 2009 dan, tiga tahun kemudian, telah menanamkan dana Rp 3.000.000 juta di 50.000 proyek. Sebagian besar proyek ini terkait dengan hiburan dan seni (sekitar 60 persen dari semua proyek), meskipun beberapa di

antaranya adalah bidang teknologi dan terkait. Misalnya, dalam kesuksesan terbarunya, Kickstarter menghasilkan Rp 150.000 juta dalam pendanaan untuk usaha baru bernama Pebble. Pebble adalah jam tangan pintar yang akan terhubung ke smartphone. Menurut Wall Street Journal, konsep tersebut mengumpulkan lebih dari Rp 15.000 juta pada hari pertama di Kickstarter—tepatnya 17 April 2012—berdasarkan tawaran untuk menjanjikan Rp 1.725.000 untuk pra-pemesanan jam tangan tersebut. Pada pertengahan Mei 2012, Pebble telah mencapai tujuannya untuk mengumpulkan Rp 154.050 juta. Dana tersebut diperoleh dari 68.929 orang, menjadikannya start-up yang paling banyak didanai dalam dolar pada waktu itu. Tidak ada yang seperti gadget keren untuk membuat orang bersemangat.

Namun demikian, seperti yang disebutkan, sebagian besar proyek terkait dengan musik, film, seni, teater, desain, dan penerbitan, dan ini memberikan beberapa statistik yang menarik. Misalnya, dari 7.388 proyek musik platform yang sukses pada Juni 2012, 6.446 di antaranya (87,3 persen) mengumpulkan Rp 150.000.000 atau kurang, 238 di antaranya mengumpulkan lebih dari Rp 300.000.000, mengumpulkan lebih dari Rp 1.500.000.000 dan satu (Amanda Palmer) mengumpulkan lebih dari Rp 15.000 juta. Demikian pula, tidak semua proyek berhasil mengumpulkan dana yang dibutuhkan. Faktanya, sekitar 41 persen dari proyek yang terdaftar gagal dengan hanya setengahnya yang mendapatkan dana yang dibutuhkan.

Namun, crowdfunding adalah bisnis besar—Kickstarter memiliki janji sebesar Rp 1.500.000 juta pada Mei 2011 dan ini meningkat menjadi Rp 3.750.000 juta pada Mei 2012—dan sekarang layanan tersebut telah diperluas ke wilayah lain di dunia. Itu perkembangan penting, tapi itu bukan ruang yang jelas. Ada layanan crowdfunding lain seperti Indiegogo, crowdrise, razoo dan banyak lagi, dan bahkan situs spesialis untuk pasar vertikal seperti MedStartr untuk start-up obat-obatan. Inggris Raya memiliki sejumlah situs crowdfunding, seperti Funding Circle, CrowdCube, Seedrs, dan ThinCats, jadi ini adalah ruang pasar yang menarik untuk ditonton saat ini. Menurut Massolution, sebuah perusahaan riset yang mengkhususkan diri dalam solusi crowdsourcing dan crowdfunding, platform crowdfunding mengumpulkan hampir Rp 22.500 miliar di seluruh dunia pada tahun 2011, dengan tingkat pertumbuhan CAGR 63 persen. Ia memperkirakan bahwa angka pendanaan akan berlipat ganda pada tahun 2012 menjadi hampir Rp 45.000 miliar yang diperoleh dari 530 platform, naik dari 452 pada tahun 2011. Jadi ini sudah merupakan alternatif yang serius untuk kredit bank untuk bisnis dan start-up kecil. Perdagangan sosial diilustrasikan oleh dua perkembangan pasar terkemuka: eToro dan StockTwits. eToro diluncurkan pada tahun 2007 sebagai jaringan sosial untuk perdagangan valuta asing dan sekarang merupakan jaringan investasi sosial terbesar di dunia. Selama bertahun-tahun, ia telah berkembang menjadi perdagangan komoditas, saham, dan mata uang penuh, menawarkan kemampuan untuk berdagang langsung secara online sebagai individu atau mengikuti "investor bintang" dengan menyalin profil sosial dan portofolio investasi mereka. Berbasis di Israel, sistem menggunakan fitur real-time untuk memungkinkan pengguna mengikuti dan berdagang berdasarkan aktivitas pengguna lain, dan telah melihat pertumbuhan yang kuat dengan 2,85 juta akun yang beroperasi pada Juni 2013, dibandingkan dengan 1,75 juta pada 2011.

Inti dari eToro adalah kemampuan untuk mengikuti pedagang berpengaruh menggunakan alat grafik yang menunjukkan kepada setiap pedagang apa yang dilakukan semua pengguna lain di jaringan kapan saja. eToro kemudian mengambil satu langkah lebih jauh sehingga, seperti Twitter, Anda dapat mengikuti pedagang lain di jaringan, melihat apa yang mereka lakukan, dan menyalin aktivitas perdagangan mereka jika Anda mau. Pedagang yang diikuti, sebagai hasilnya, memiliki aliran pendapatan ganda: satu dari perdagangan mereka (jika mereka bagus) dan satu dari mereka yang menyalin perdagangan mereka dengan pedagang top, yang dikenal sebagai guru, memimpin sebanyak 100.000 pengikut dan 10.000 mesin fotokopi.

Menurut eToro, guru mendapatkan komisi sebanyak Rp 150.000.000 per bulan dengan menarik orang untuk menduplikasi perdagangan mereka dan termotivasi oleh status dan pengaruh teman sebaya sosial mereka sebagai uang. eToro, seperti situs investasi lainnya, mengambil komisi dari perdagangan yang dilakukan tetapi sebaliknya tidak mengenakan biaya untuk layanannya dan oleh karena itu menawarkan model yang menarik, seperti halnya ZuluTrade, Tradency, StockTwits, dan komunitas investasi sosial serupa. Misalnya, ZuluTrade, jaringan sosial yang berfokus pada mata uang, telah melihat basis penggunanya tiga kali lipat menjadi 500.000 anggota antara 2011 dan 2013, dengan volume transaksi mencapai sekitar Rp 600.000 miliar per bulan.

StockTwits diluncurkan pada tahun 2008 sebagai metode pelacakan tweet di Twitter tentang perusahaan dan pasar yang mungkin mempengaruhi strategi perdagangan. Perusahaan tersebut bertindak sebagai layanan mikro-blogging sosial, saham, atau jaringan ide keuangan jika Anda mau, dan bekerja dengan menarik tweet dari Twitter yang memiliki ticker saham yang ditandai dengan tanda \$, seperti \$AAPL. Kemudian menggabungkannya dengan alat dan analisis keuangan yang unik untuk jaringan sehingga siapa pun dari profesional investasi hingga pemula dapat berbagi pemikiran mereka tentang saham melalui Twitter, Facebook, dan LinkedIn. Pada tahun 2013, lebih dari 200.000 investor berbagi informasi dan ide tentang pasar dan saham individu menggunakan StockTwits, menghasilkan aliran yang dilihat oleh audiens sekitar 40 juta orang di seluruh web keuangan dan platform media sosial.

Di antara contoh-contoh ini, kita melihat semakin banyak pendanaan sosial dan investasi meledak ke dalam arus utama keuangan.

6.5 APA ARTINYA INI UNTUK MASA DEPAN?

Artinya bank akan dikomponenkan, poin yang sudah saya buat beberapa kali. Dekonstruksi bank menjadi bagian-bagian komponen sudah terjadi dan dihasilkan lebih cepat dan lebih cepat, lebih cepat dan lebih cepat, setiap hari melalui aplikasi dan Internet seluler. Ini mirip dengan industri servis mobil. Pada 1970-an, semua mobil diservis oleh pabrikan mereka, yang menghasilkan margin besar dari suku cadang dan tenaga kerja. Pelanggan dipaksa untuk mengemudi mobil mereka ke pabrikan, pada saat pabrikan memilih dan akan dipaksa untuk bekerja sesuai agenda pabrikan. Kemudian sebuah perusahaan bernama Kwik-Fit masuk ke pasar Inggris, dengan pandangan bahwa suku cadang mobil tertentu—ban dan knalpot—cukup standar massal dan dapat dipasang tanpa pengetahuan atau keahlian

husus yang nyata. Hasil: mobil dapat mengganti suku cadang ini dengan biaya yang lebih murah dari pabrikan, dan sementara pelanggan menunggu.

Ilustrasi ini menunjukkan bagaimana industri direkayasa ulang dari pemasok yang memegang kendali hingga pelanggan yang memegang kendali, dan inilah yang coba dicapai oleh perusahaan keuangan sosial—untuk mengambil bagian perbankan di mana margin tinggi untuk nilai tambah rendah dan membuat mereka dapat diakses oleh semua dengan margin rendah melalui nilai tambah tinggi berdasarkan koneksi langsung yang dimungkinkan oleh teknologi saat ini. Sikap ini mendorong ke dalam semua aspek perbankan mulai dari pembayaran hingga pinjaman, kartu hingga rekening deposito dan treasury hingga derivatif, dan hasilnya adalah industri perbankan menjadi komponen dan komoditas melalui aplikasi dan model dan struktur bisnis sosial baru. Ini menimbulkan pertanyaan kunci: apa yang terjadi ketika produk Anda adalah nama pengguna, pemrosesan Anda adalah API, dan keterlibatan pelanggan Anda hanyalah sebuah aplikasi? Ini adalah pertanyaan yang sudah lama saya mainkan, dan baru-baru ini menyadari bahwa semua model keuangan yang inovatif dan mengganggu yang muncul menggerogoti struktur tradisional bank:

- FIDOR mengolok-olok model deposito inti bank, seperti Moven, Simple, Alior et al.
- Zopa menggerogoti pasar kredit, seperti juga smava, Prosper, Lending Circle dkk.
- Currency Cloud menggerogoti aktivitas lintas batas bank, seperti halnya Bitcoin, Azimo, KlickEx et al.
- Kickstarter menggerogoti operasi perbankan komersial bank, seperti halnya Receivables Exchange, Funding Circle et al.
- eToro menggerogoti operasi investasi bank, seperti halnya ZuluTrade, StockTwits et al.

Setiap bagian dari perbankan sedang digigit oleh start-up baru. Misalnya, Zopa adalah nama pengguna, Currency Cloud adalah API dan Moven adalah aplikasi. Masing-masing menargetkan produk, pemrosesan, dan keterlibatan yang dimiliki pelanggan dengan keuangan mereka. Apa artinya ini bagi bank? Secara historis, bank akan memiliki semuanya. Bank memiliki produk, proses, dan keterlibatan pelanggan. Sebagian besar bank memiliki ini terkunci ke dalam struktur ujung ke ujung vertikal yang terintegrasi erat dan sulit untuk istirahat. Itulah yang dihancurkan oleh teknologi saat ini. Jadi apa yang terjadi ketika produk Anda adalah nama pengguna, pemrosesan Anda adalah API, dan keterlibatan pelanggan Anda hanyalah sebuah aplikasi? Mengubah. Bank perlu mulai membuat keputusan strategis sebelum terlambat. Ini bukan hal besar yang baru, tetapi itu mengejutkan saya saat saya memikirkan fakta bahwa bank mencoba berevolusi untuk mengikuti SEMUANYA. Mereka ingin menjadi pemroses pembayaran, pelaku pelanggan, penyedia hipotek, dan banyak lagi. Itu adalah pemikiran dunia lama.

Dunia lama adalah dunia di mana, karena bank memiliki rekening deposito, bank mencoba memanfaatkan hubungan itu—yang bersifat eksklusif, terkunci, dan sulit diubah—untuk mendapatkan lebih banyak bagian dompet dari asuransi hingga pinjaman. Itulah dunia lama. Karena bank sedang didekomposisi menjadi bagian-bagian konstituen, di mana pelanggan akan menentukan relevansinya, bank perlu benar-benar kembali fokus pada tempat yang paling berbeda dan kompeten. Di mana bank yang benar-benar bagus? Bank tidak pandai dalam segala hal. Mereka pandai dalam beberapa hal. Beberapa bank bagus

dalam hubungan pelanggan, beberapa bagus dalam produk dan beberapa bagus dalam pemrosesan. Ada yang pandai dalam hubungan dan pemrosesan, ada yang pandai dalam produk dan pemrosesan, dan ada yang pandai dalam produk dan hubungan, tetapi saya tidak yakin saya bisa memikirkan apa pun yang bagus dalam segala hal. Itulah mengapa ada begitu banyak pendatang baru dan pemula yang terjun ke dunia perbankan dan keuangan. Para pemula mencoba memakan margin dari produk, pemrosesan, dan hubungan. Pemula berfokus pada produk (Zopa, Wonga, Kickstarter, dll.), pemrosesan (Currency Cloud, FIDOR, StockTwits, dll.) dan hubungan (Moven, Simple, Alior, dll.). Para petahana sangat ingin mempertahankan status quo, ceterus parabus, caveat emptor, dan banyak lagi hal-hal Latin lainnya.

Faktanya, bahasa Latin adalah tempat para petahana mungkin berada, karena bahasa lama dari proses terintegrasi yang memberikan produk, proses, dan layanan adalah tempat dialog itu berada. Pelanggan tidak akan hidup dengan itu karena dunia baru adalah dunia yang memecah segalanya, dan kemudian mengintegrasikannya kembali. Dunia baru adalah tempat bank menawarkan API untuk diproses, nama pengguna untuk diakses, dan aplikasi untuk dilayani. Bank tidak akan menawarkan semua ini. Beberapa akan fokus pada proses, beberapa akan fokus pada produk dan beberapa akan fokus pada hubungan. Untuk memproses, mereka akan menawarkan API untuk memastikan mereka bisa mendapatkan volume di wiki mereka; untuk memproduksi, bank akan memastikan produk mereka paling luas dan tersebar di mana-mana di internet; dan terkait, bank akan menggabungkan dan mengintegrasikan semuanya ke dalam aplikasi sederhana yang disukai pelanggan.

Itulah tantangan sebenarnya di sini: bagaimana menjadi bank yang cocok untuk abad ke-21 dengan berfokus pada apa yang benar-benar Anda kuasai. Dan kamu tidak pandai dalam segala hal. Anda tahu itu, saya tahu itu dan pelanggan Anda tahu itu. Jadi buat keputusan strategis untuk fokus pada apa yang benar-benar Anda kuasai, dan kemudian pasarkan semuanya untuk memastikan semua orang tahu bahwa Anda benar-benar, sangat, sangat, sangat, benar-benar baik. Entah itu atau biarkan orang baru menggigit bagian terbaik Anda, meninggalkan Anda dengan bagian yang tidak Anda inginkan.

BAB VII

BANK DIGITAL MELAWAN PERANG DATA

Data adalah medan pertempuran kompetitif di masa depan bagi bank. Faktanya, seperti yang dinyatakan jauh sebelumnya dalam buku ini, data adalah medan pertempuran saat ini, tetapi banyak bank belum menyadarinya. Diakui, beberapa bank mengakui ini tahun lalu:

“Informasi tentang uang telah menjadi hampir sama pentingnya dengan uang itu sendiri.”

—WALTER WRISTON, CEO/Ketua, Citibank, 1967–1984

“Perbankan hanyalah bit dan byte.”

—JOHN REED, CEO/Ketua, Citibank, 1984–1998

Namun, sebagian besar bank belum, bahkan hari ini. Ketika mereka melakukannya, bank akan bergerak menuju data sebagai aset paling penting mereka—di atas modal dan tenaga kerja—dan akibatnya akan beralih ke perang data dengan manajer data kelas berat Google, Amazon, Facebook, dan lainnya.

7.1 BAGAIMANA PERUBAHAN NILAI: SEBELUM DATA ADA GARAM

Data sebagai mata uang bukanlah apa-apa dan inilah mengapa orang mencoba merampok bank secara online daripada di cabang, karena online adalah tempat uang berada. Uangnya ada di data. Inilah sebabnya mengapa data adalah uang baru. Ini bukan hal baru karena secara historis kita sering memigrasikan nilai dan makna dari objek yang berbeda sebagai alat perdagangan kita. Pada peradaban awal, kerang dan manik-manik adalah mata uang utama, dengan Kepulauan Yap menjadi contoh yang bagus dari pertukaran tersebut. Di pulau-pulau ini, batu-batu besar dipandang sebagai tanda kekayaan. Tetapi tidak ada zat yang lebih berharga dari garam di masa lalu.

Garam adalah sesuatu yang kita taburi dengan bebas di atas makanan—karena pemrosesan industri memungkinkan kita memiliki banyak garam saat ini—tetapi secara historis garam adalah sumber kekayaan yang paling berharga. Pedagang budak Yunani sering menukar garam dengan budak, sehingga memunculkan ungkapan bahwa seseorang "tidak layak mendapatkan garamnya", sementara legiuner Romawi dibayar dengan jatah garam yang dikenal sebagai solarium argentums, juga dikenal sebagai salarium, asal Latin dari kata gaji. Yesus berkata, "Kamu adalah garam dunia" sementara rute perdagangan seperti Via Salaria kuno, yang mengarah dari Italia utara ke Laut Adriatik, digunakan untuk mengangkut bumbu yang berharga ke pedalaman dari pantai. Ini membawa kekayaan dan kemakmuran ke kota-kota yang berbatasan, yang sering dinamai mineral putih. Misalnya, Salz, kata Jerman untuk "garam", memberi Salzburg dan Salzgitter nama mereka. Monarki Inggris mendukung dirinya sendiri dengan pajak garam yang tinggi, dengan 10.000 orang ditangkap karena

penyelundupan garam setiap tahun pada tahun 1700-an, dan Kanal Erie yang menghubungkan Great Lakes ke Sungai Hudson di New York disebut "parit yang dibangun garam" pada tahun 1825 sebagai garam pendapatan pajak dibayar setengah dari biaya pembangunan kanal.

Satu-satunya alasan mengapa nilai garam mengalami devaluasi adalah karena proses industri garam, yang memungkinkan kita semua untuk menikmati kelimpahan 40 juta ton yang kita butuhkan setiap tahun. Alasan untuk membahas ini sebagian adalah untuk memikirkan uang sebagai sesuatu. Itu bisa berupa emas, manik-manik, kerang, garam, atau data, karena semua ini mewakili kemampuan untuk bertukar nilai. Dalam istilah ekonomi, apa yang memiliki nilai didasarkan pada kelangkaan, dan garam memiliki kelangkaan secara historis, itulah sebabnya ia lebih dihargai daripada emas. Hari ini, ia memiliki kelimpahan dan karenanya murah. Sekarang data memiliki kelimpahan, dan juga murah, tetapi informasi adalah kekuatan, dan itulah yang Anda buat dari data yang memiliki kelangkaan. Dengan kata lain, mengubah data menjadi pengetahuan adalah di mana nilainya saat ini, seperti mengubah batu dan air laut menjadi garam memiliki nilai di zaman kuno.

Seperti yang dinyatakan Georg Friedrich Knapp pada tahun 1924, "Ada alat pembayaran yang belum berupa uang; lalu ada yang berupa uang; nanti, mereka yang tidak lagi menjadi uang." Saat tantangan data tumbuh, solusi akan muncul. Sama seperti garam adalah mata uang, bukan garam yang penting tetapi kualitas garam yang diekstraksi oleh para penambang garam dari laut dan bebatuan yang berbeda.

7.2 DATA SEBAGAI MATA UANG BUKAN BARU

Pada bab sebelumnya, kita melihat bahwa data adalah bentuk mata uang ketika kita melihat uang online seperti Bitcoin, mata uang virtual seperti dolar Linden dan mata uang game seperti koin QQ. Ini memperjelas bahwa data adalah mata uang. Jadi ya, kita mungkin tahu dan setuju dengan fakta itu, tetapi jika data adalah mata uang, kita hanya belum menyadari berapa nilai yang ditawarkan mata uang ini. Hal ini diperjelas oleh Craig Mundie, kepala Riset dan Strategi di Microsoft, yang mengatakan, "Data adalah bahan mentah terbesar bisnis, setara dengan modal dan tenaga kerja. Apa yang kami lihat adalah kemampuan untuk membentuk ekonomi di sekitar data dan itu, bagi saya, adalah perubahan besar di tingkat sosial dan bahkan ekonomi makro."

Sekarang di sinilah hal itu menjadi menarik dan membawa data mining ke depan. Inti dari data mining adalah menggali lebih dalam untuk menemukan hubungan antara potongan data yang beragam dan terfragmentasi. Di perbankan, ini mengasah pandangan pelanggan tunggal, dengan gagasan menggali transaksi pelanggan secara mendalam untuk mengetahui bagaimana meningkatkan penjualan. Ini dicirikan oleh buku Martha Rogers dan Don Peppers tentang konsep pemasaran 1:1, di samping yang lain seperti pandangan Friedrich Reichheld tentang loyalitas pelanggan. Sekarang kita semua berbicara tentang Ekonomi Pengalaman dan Perbankan Keterlibatan, tetapi saya bertanya-tanya apakah ada bank yang benar-benar memahami hal ini.

Misalnya, hari-hari penambangan data dimulai pada 1990-an dengan seluruh fokus pada penggunaan data untuk penjualan. Dapatkan lebih banyak penjualan silang, dapatkan lebih banyak kedalaman hubungan, dapatkan lebih banyak keuntungan, singkirkan pelanggan

yang merugi ... tidak ada yang benar-benar terfokus pada layanan pelanggan di era itu. Ini mirip dengan hari-hari rekayasa ulang proses bisnis, di mana dorongan bagi bank untuk menemukan kembali hubungan pelanggan dari sudut pandang interaksi eksternal ke dalam ... sebaliknya, sebagian besar bank memilih peningkatan murni tambahan untuk proses internal untuk menurunkan biaya. Sekarang ada perubahan besar.

Perubahan besar itu adalah ekonomi informasi dan kemampuan pemain baru untuk menggunakan informasi sebagai senjata kompetitif. Penambangan data mendalam sekarang dapat digunakan untuk meningkatkan hubungan elektronik yang memberikan kedalaman, loyalitas, dan penjualan yang dicari bank satu dekade lalu, dan semuanya dapat dilakukan hari ini tanpa campur tangan manusia. Kami melihat ini dengan Apple, Amazon, Google, dan perusahaan sejenis lainnya. Di Apple, setiap kali Anda mengunduh aplikasi atau iTunes, Anda tiba-tiba mendapatkan rekomendasi dari ribuan lainnya. Dengan menggunakan jaringan musiknya, setiap artis yang Anda dengarkan menampilkan lima artis lain yang mungkin Anda sukai. Apa yang dilakukan Google hari ini bahkan lebih menarik. Google menggunakan alamat IP Anda untuk mengirimkan informasi lokal dan iklan yang berhubungan dengan riwayat pencarian Anda. Semuanya dirasakan, dianalisis, diproses secara algoritmik, dan kemudian dipersonalisasi sehingga visi pemasaran 1:1 satu dekade lalu dapat disampaikan dengan murah dan mudah.

Jadi apa yang bank lakukan dengan ini? Tidak banyak. Sebagian besar tidak berbicara secara terbuka tentang bagaimana mereka menggunakan data transaksi pelanggan sebagai senjata kompetitif karena memang itulah yang dimaksud—senjata kompetitif. Visa adalah salah satu pengecualian, mengatakan bahwa sekarang dapat menganalisis catatan transaksi pelanggan selama dua tahun, atau 73 miliar transaksi sebesar 36 terabyte data, dalam 13 menit menggunakan komputasi awan. Ini sebelumnya akan memakan waktu satu bulan dengan metode tradisional pemrosesan komputer internal. Apa artinya ini? Artinya, Visa dapat bekerja sama dengan bank untuk merasakan gaya hidup, kebutuhan, hubungan, dan keinginan pelanggan. Bank kemudian dapat menargetkan penawaran untuk kebutuhan dan keinginan tersebut secara otomatis.

7.3 PREDIKTIF, BANK PROAKTIF

Saat Google mengetahui bahwa penelusuran saya adalah ide, Google dapat memprediksi apa yang relevan bagi saya. Jika saya mencari efek samping tablet sakit kepala, mungkin saya menyarankan untuk beralih ke parasetamol, dan mengarahkan saya langsung ke Boots atau Walgreens terdekat. Jika saya kebetulan sedang menentukan harga TV, saya mungkin menawarkan penawaran khusus untuk mendapatkan diskon dari Best Buy atau PC World. Jika Anda tidak berpikir bahwa Google Analytics adalah kunci untuk prediktif, pemasaran proaktif, Google memprediksi pergerakan pasar saham dengan cukup akurat serta tren, hasil pemilu, dan banyak lagi. Dengan cara yang sama, bank dapat menggunakan data transaksi yang dikombinasikan dengan tren pencarian dan data lainnya untuk memprediksi dan kemudian secara proaktif menawarkan layanan secara real time. Layanan itu mungkin menawarkan pinjaman mobil saat Anda berkendara di ruang pameran dealer BMW yang kebetulan Anda googling pada malam sebelumnya atau hipotek saat Anda berkendara menuju

agen real agen yang Anda temukan. Nah, itu semua baik dan bagus, tetapi lebih jauh dari ini karena pemasaran prediksi sekarang dapat disematkan ke Internet of things. Sebagai contoh, beberapa tahun yang lalu, toko Metro di Jerman membangun prototipe toko bahan makanan dalam waktu dekat menggunakan teknologi NFC dan RFID. Toko konsep mencakup gagasan penetapan harga dinamis saat Anda berjalan melewati lorong berdasarkan loyalitas, kebiasaan berbelanja, dan banyak lagi.

Ponsel cerdas Anda akan memancarkan preferensi Anda dan mengubah harga secara dinamis untuk Anda berdasarkan penginderaan kehadiran Anda melalui jaringan seluler dan ponsel cerdas Anda. Karena Internet of things berarti segala sesuatu memiliki Intel di dalamnya, intellisense menjadi medan pertempuran kompetitif dengan menggunakan pemasaran prediktif, proaktif, dan analisis data mendalam tentang hubungan pelanggan holistik untuk setiap pelanggan individu. Ini akan menghasilkan kemungkinan kombinasi perusahaan yang membentuk kemitraan di mana penyedia layanan Internet, operator seluler, dan bank menjalin kemitraan satu sama lain. Pengecer, produsen, dan lainnya kemudian akan bergabung dalam kemitraan ini untuk memberi insentif kepada pelanggan bank agar mengunjungi toko mereka. Akibatnya, Anda akan terus menemukan iklan, penawaran, dan kesepakatan di sekitar Anda, karena Anda memiliki kecerdasan untuk berbisnis di dunia virtual dan fisik.

Ini hampir membuat visi Tom Cruise berjalan ke pusat perbelanjaan di Minority Report menjadi kenyataan, dengan segala sesuatu yang mengenali semuanya berdasarkan chip yang disematkan, biometrik, dan pencarian jarak. Bahkan, lupakan biometrik karena kami memiliki intellisense berkat ponsel yang dikombinasikan dengan teknologi RFID dan NFC. Penginderaan akan kehadiran pembayar dan penerima pembayaran melalui jaringan ini dapat dilihat dalam penggunaan jaringan dan aplikasi seluler, seperti yang ditunjukkan oleh aplikasi Square Wallet dan Check-In oleh PayPal di mana checkout dilakukan secara handsfree. Aplikasi menggunakan jaringan seluler dan perangkat lunak untuk memungkinkan pembayaran dilakukan tanpa kartu, sentuhan, atau transaksi yang terlihat jelas. Semuanya nirkabel dan mulus, melalui udara.

Kita sudah hidup di dunia di mana Internet untuk berbagai hal mengenali kebiasaan membeli kita dan, jika kita membeli, kita membayar untuk sesuatu. Ini berarti bank yang mengikat dirinya ke dalam rantai nilai intellisense adalah bank yang akan menjadi jantung dari generasi pembayaran ritel berikutnya. Dan itu berarti menjadi bank yang menambang data untuk menyediakan pembayaran berbasis kedekatan yang prediktif, proaktif. Ini juga berarti bahwa augmented economy sudah menjadi kenyataan.

7.4 EKONOMI YANG DITAMBAH

“Setiap teknologi yang cukup maju tidak dapat dibedakan dari sihir.”

—ARTHUR C. CLARKE, 1917–2008

Ekonomi yang diperbesar, di mana semuanya terhubung dan berkomunikasi dan bertransaksi tanpa henti, menjadi kenyataan pada tahun 2013 ketika Google meluncurkan Google Glass. Google Glass adalah sepasang kacamata WiFi yang memungkinkan Anda melihat informasi yang disempurnakan tentang semua yang ada di sekitar Anda secara real time. Google dan komentator berpengaruh seperti Robert Scoble percaya bahwa teknologi ini akan mengubah hidup orang selamanya. Teknologi akan memiliki dampak besar pada masyarakat, dan oleh karena itu pada pelanggan dan konsumen. Lagi pula, jika produk dan layanan dapat ditawarkan di titik keberadaan pelanggan melalui pengiriman tambahan 24/7, maka semuanya dapat diubah.

Contoh yang biasa saya gunakan adalah kemampuan Google untuk memahami kebutuhan pencarian dan penggunaan data kami. Saat kami mencari, itu dapat mencatat keinginan dan keinginan kami, termasuk yang kami tidak ingin orang lain tahu. Keinginan dan keinginan ini kemudian dapat dimanfaatkan melalui kemitraan. Misalnya, jika Anda menelusuri Sony Ultra HD TV dan menemukannya di Best Buy online seharga \$2.499, Anda mungkin melewati Best Buy pada hari berikutnya ketika Google Glass memunculkan peringatan yang memberi tahu Anda bahwa TV tertentu sedang ditawarkan untuk pengambilan hanya dengan \$1,999 jika Anda langsung pergi ke toko. Hubungan ini kemudian dapat dimanfaatkan melalui kemitraan yang diperluas. Saat Anda memasuki toko, Glass mungkin menyarankan bahwa Citibank akan menyetujui pinjaman 36 bulan \$2.000 dengan diskon 1 persen pada tingkat kredit yang diiklankan. Anda tidak perlu melakukan apa pun selain mengatakan "ya", "tidak" atau "nanti", dan semua ini disimpan di cloud pribadi Anda. Oleh karena itu, augmented economy melangkah lebih jauh dari experiential economy.

Bahkan ada lebih banyak yang terjadi daripada ini. Bahkan, mantan CEO dan sekarang ketua Google, Eric Schmidt, baru-baru ini menerbitkan sebuah buku menarik berjudul *The New Digital Age* bersama rekan Jared Cohen yang memberikan visi menarik untuk masa depan digital.

Mereka mengantisipasi bahwa, beberapa dekade dari sekarang, pasangan metropolitan rata-rata akan bangun untuk dipijat dari tempat tidur mereka saat layar tembus pandang mengikuti mereka di sekitar apartemen dan robot rumah melakukan semua pekerjaan rumah tangga saat mereka berada di luar rumah. Kami akan menggunakan mesin pakaian yang tidak hanya mencuci tetapi juga mengeringkan, melipat, menekan dan memilah pakaian kami untuk kami (tidak ada lagi kaus kaki yang hilang, yay!). Daya komputasi di sekitar kita akan mengisi daya otomatis secara nirkabel dan hologram akan memungkinkan kita berada di dua tempat sekaligus.

Jadi dunia ini, di mana Anda terus-menerus mendapatkan iklan seluler untuk pinjaman saat Anda melewati showroom mobil BMW, sudah sangat dekat. Anda mendapatkan tawaran hipotek lima menit sebelum Anda melewati agen real estat karena bank tahu bahwa Anda melihat hipotek online malam sebelumnya. Anda mendapatkan penawaran transfer saldo kartu kredit secara online karena bank telah melihat bahwa Anda melakukan pembayaran debit langsung yang besar setiap bulan ke penyedia yang kompetitif. Anda diberi tahu tentang rekening baru dan lebih baik yang sesuai dengan kebutuhan gaya hidup Anda, berkat perbandingan dengan nasabah lain dan rekening yang mereka gunakan ... bank telah

menemukan nasabah seperti Anda dan menentukan yang lebih cocok. Meskipun semua ini mungkin saat ini, bank berjuang untuk memanfaatkan peluang ini karena mereka dilumpuhkan oleh warisan. Ini karena bank tidak menganalisis data pada basis perusahaan tetapi biasanya menyimpan data ini di toko divisi yang diatur di sekitar produk, saluran, dan lini bisnis. Dan politik secara internal adalah penghalang terbesar untuk perubahan dan, tanpa perubahan itu, bank terjebak dengan kumpulan data sedikit demi sedikit yang dianalisis berkeping-keping. Itu tidak cukup baik hari ini.

Inilah sebabnya mengapa bank perlu sepenuhnya merancang ulang teknologi perusahaan mereka untuk memungkinkan penambangan data yang mendalam di semua data, dan membuat program pemasaran semantik yang merasakan kebutuhan pelanggan secara proaktif dan pre-emptive. Seperti perdagangan algoritmik di pasar modal di mana umpan berita algoritmik memungkinkan perdagangan ekuitas bergerak dalam strategi blackbox frekuensi tinggi real-time yang memaksimalkan pengembalian, kita berbicara tentang menerapkan teknologi yang sama pada layanan transaksi ritel untuk loyalitas pelanggan dan pembagian dompet. Itulah pertempuran yang akan segera dimulai saat kita beralih dari mengelola data ke menggunakan informasi sebagai senjata kompetitif, dan inti dari pemasaran prediktif adalah Big Data. Jika medan pertempuran adalah layanan yang ditambah, maka Big Data adalah persenjataan untuk bersaing.

7.5 APA ITU BIG DATA?

Istilah "Big Data" berasal dari Perang Dunia II ketika frasa "Big Science" digunakan untuk menggambarkan siklus cepat perubahan yang terjadi dalam disiplin ilmu selama dan setelah perang. Contoh yang baik dari siklus perubahan yang cepat ini selama Perang Dunia II adalah penemuan komputasi. John W. Mauchly adalah seorang fisikawan yang bekerja di Moore School of Electrical Engineering di Universitas Pennsylvania selama perang, dan dia percaya bahwa perangkat komputasi elektronik dapat dibuat untuk memprediksi cuaca. Gagasan itu dilayangkan pada Agustus 1942 dan, pada Juni 1943, dana dialokasikan untuk proyek tersebut. Pada saat sistem dikembangkan, perang telah berakhir. Namun demikian, sistem yang dikembangkan, yang disebut Electronic Numerical Integrator and Computer (ENIAC), mengarah pada penciptaan industri yang telah saya jalani sepanjang hidup saya — teknologi dan informasi—serta layanan prakiraan cuaca. Anda tidak bisa memenangkan semuanya.

Big Data pertama kali digunakan sebagai sebuah istilah pada akhir 1990-an dan tidak ada yang tahu bagaimana hal itu muncul. Tampaknya melalui kombinasi makalah akademis dan META Group (sekarang Gartner), yang semuanya mendefinisikan Big Data sebagai berikut:

“Big Data adalah aset informasi bervolume tinggi, berkecepatan tinggi, dan/atau sangat beragam yang memerlukan bentuk pemrosesan baru untuk memungkinkan pengambilan keputusan yang lebih baik, penemuan wawasan, dan pengoptimalan proses.”

Mungkin lebih sederhana untuk mengatakan bahwa Big Data adalah fenomena yang kita miliki saat ini, di mana setiap orang di planet ini membuat catatan digital sedemikian rupa sehingga kita tenggelam dalam data. Misalnya, kami sekarang membuat exabyte data setiap hari. Seperti disebutkan sebelumnya, exabyte adalah 1 dengan 18 nol setelahnya, atau 1.000.000.000.000.000.000.000 byte—jumlah yang sangat besar dan menggambarkan dengan baik mengapa kita tenggelam dalam data.

- Ada 2,2 miliar pengguna email di seluruh dunia yang mengirim 144 miliar email setiap hari, di mana 61 persen dianggap tidak penting dan 68,8 persen adalah spam.
- Sekarang ada hampir 1 miliar situs web, dengan 87,8 juta di Tumblr saja, dan rata-rata halaman web menjadi 35 persen lebih besar selama 2012 (berkat foto, video, dll.).
- Ada lebih dari satu miliar pengguna aktif bulanan di Facebook (posting bulanan), dengan Brasil menjadi negara paling dinamis di Facebook, di mana rata-rata pengguna memposting 85.962 item setiap bulan.
- Facebook menambahkan 7 petabyte data setiap bulan untuk konten foto saja.
- Ada lebih dari 200 juta pengguna aktif bulanan di Twitter, memposting 175 juta tweet yang dikirim setiap hari sepanjang tahun 2012.
- Ada 6,7 miliar langganan seluler dan sekitar 5 miliar pengguna ponsel menghasilkan 13 persen lalu lintas Internet global, atau sekitar 1,3 exabyte data setiap bulan (59 persennya adalah video).

Tantangan dari lautan data ini adalah mencari cara untuk menyaring dan memilih informasi yang relevan dari data untuk pemasaran dan penjualan, layanan dan saran. Ini adalah peluang besar dari era Bank Digital baru: membuat pengetahuan dari data yang berbeda karena mereka yang memahami Big Data akan menang. Data adalah sumber baru peperangan kompetitif, dan penambangan data akan menjadi senjata pemusnah massal kompetisi.

Banyak industri mendapatkan ini, terutama pemain teknologi baru seperti Amazon, Apple, Google dan Facebook. Inilah alasan mengapa bank takut kepada para pemain ini karena para pemain ini tahu bagaimana menyaring data dan memahaminya. Seperti yang baru-baru ini dikatakan oleh salah satu kepala eksekutif bank: “Rekan-rekan kami yang dapat saya tangani. Kami berada di kapal yang sama. Tetapi jika Google membuka bank, dengan semua datanya—maka kami dalam masalah besar.” Bank harus takut kepada Google karena Eran Fiegenbaum, direktur Keamanan untuk Google Apps, telah menjelaskan bahwa Google adalah “bank untuk data Anda”³⁰ dan ini adalah poin kunci dalam prinsip saya di masa depan: bank harus menjadi data yang aman kubah, dan memposisikan diri mereka seperti itu.

Seperti yang telah dibahas sebelumnya, kita hidup di dunia di mana Internet berbagai hal secara cerdas merasakan kebiasaan membeli kita. Ini adalah dunia dalam waktu dekat, dan didorong oleh momentum yang tak tertandingi dan adopsi perangkat yang cepat di seluruh dunia. Ini akan menjadi dunia di mana semua perangkat keras akan dibuat lebih pintar tidak hanya melalui penggunaan chipset yang terhubung dan suku cadang generasi berikutnya, melainkan melalui aplikasi yang menambah nilainya. Keuntungan bersih dari semua ini adalah bank dan semua perusahaan akan segera berfokus pada pemrosesan transaksi nirkabel melalui jaringan. Dengan kata lain, daripada pembayaran seluler dan perbankan seluler yang

kita bicarakan hari ini, kita akan berbicara tentang pembayaran tambahan dan perbankan tambahan besok dan, di dunia itu, uang tidak ada artinya.

7.6 UANG TIDAK BERARTI

Uang tidak ada artinya karena kita tidak lagi berurusan dengan uang. Kami berurusan dengan data. Kata uang biasanya diasosiasikan dengan uang tunai dan, seperti yang kita ketahui, uang tunai bukan lagi raja, ratu, atau bahkan kunci karena semua bank dan pemroses kartu berperang melawan uang tunai. Mereka berperang dengan uang tunai karena ingin menggantinya dengan pemrosesan elektronik yang lebih murah dan mudah, dan pemrosesan elektronik berarti uang tunai menjadi data. Karenanya, uang menjadi tidak berarti karena data adalah yang penting.

Masalah dengan pandangan ini adalah bahwa masih ada banyak uang tunai, dengan uang tunai masih mewakili lebih dari setengah dari semua volume pembayaran di sebagian besar negara maju dan masih terus meningkat penggunaannya. Misalnya, bahkan dengan semua iklan untuk seluler dan nirsentuh di Inggris Raya, Laporan Mesin Uang dan Tunai 2013 menunjukkan bahwa penggunaan uang tunai meningkat sekitar 10 persen untuk pembayaran di negara tersebut pada tahun 2012, dengan jumlah pembayaran tunai (oleh bisnis dan individu) naik dari 20,6 miliar transaksi per tahun menjadi 20,8 miliar, mewakili lebih dari setengah (54%) dari semua pembayaran. Namun demikian, uang tunai dalam perekonomian yang lebih luas akan semakin berkurang nilainya seiring waktu karena pemroses pembayaran dan lembaga keuangan semuanya bertekad untuk mengganti uang tunai dengan bentuk pembayaran elektronik lainnya.

Ini membawa kita ke titik inti bahwa kebanyakan orang percaya uang tunai akan menurun seiring waktu dan digantikan oleh transaksi elektronik dan digital. Inilah sebabnya mengapa uang dalam bentuk uang tunai kurang berarti dan menunjukkan pentingnya bank sebagai pemroses data uang yang aman, daripada pemroses pengiriman uang. Ini berarti jawaban yang sering dikutip dari gangster Willie Sutton ketika ditanya mengapa dia merampok bank—"Karena di situlah uangnya."—adalah abad terakhir. Willie Sutton merampok bank secara fisik, mengambil uang tunai di bawah todongan senjata. Hari ini, para gangster mengambil uang byte demi byte. Inilah sebabnya mengapa uang tidak ada artinya karena data adalah yang bermakna. Ini adalah data yang perlu dirampok oleh gangster, bukan uangnya. Data adalah tempatnya. Itulah sebabnya sebagian besar serangan siber menargetkan lembaga keuangan. Menurut perusahaan keamanan RSA, yang menghasilkan laporan penipuan tahunan, 284 merek menjadi sasaran serangan phishing selama November 2012, menandai penurunan 6 persen dari Oktober 2012. Dari 284 merek yang diserang, 45 persen mengalami 5 serangan atau kurang. Bank terus menjadi yang paling ditargetkan oleh phishing dan mengalami hampir 80 persen dari semua volume serangan.

Jadi ketika kita berbicara tentang era Internet baru kita yang luar biasa, kuncinya adalah menyadari bahwa data adalah tempat uang berada, bukan bank, cabang, atau mesin ATM. Ini membawa saya ke poin inti saya: jika data berharga, data apa yang paling bernilai dan peran apa yang harus diambil bank dalam model pertukaran nilai baru ini?

7.7 BANK HANYA VAULT DATA

Bank perlu memikirkan bagaimana mereka merekonstruksi diri mereka sendiri untuk abad ke-21 ketika perusahaan manajemen data baru mulai dari pemroses pembayaran pemula hingga penyedia layanan Internet hingga operator seluler, semuanya bergerak menuju ruang pembayaran. Perang untuk semua perusahaan ini adalah menjadi yang terbaik dalam memproses data transaksi karena orang-orang bertukar informasi secara online secara digital. Seperti disebutkan sebelumnya, ini berarti bahwa bank menjadi pengelola murni bit dan byte data. Datalah yang memiliki nilai saat ini dan data itulah yang akan menjadi dasar pertarungan kompetitif di masa depan. Data adalah aset dan bahan mentah terbesar kami, bukan modal atau orang. Itulah yang telah dilakukan teknologi untuk masyarakat abad ke-21 dan perbankan abad ke-21.

Kebanyakan orang akan jauh lebih rugi jika mereka kehilangan akses ke akun online mereka, nama pengguna dan kata sandi mereka diubah, identitas mereka disalin dan dikompromikan secara online, atau tantangan serupa, daripada jika mereka kehilangan dompet atau kartu mereka. Beberapa akan merasa nyawa mereka hilang jika akun Facebook atau Twitter mereka diblokir atau dihapus sementara, bagi yang lain, emas World of Warcraft mereka lebih berharga bagi mereka daripada total basis aset dunia nyata mereka. Inti dari ini adalah data dan leverage data. Dengan cara yang sama, data adalah tempat kita memiliki peluang dan ancaman terbesar. Kami berbicara tentang Apple, Amazon, Google, dan Facebook dengan kekaguman, tetapi inti dari perusahaan-perusahaan ini bukanlah musik, buku, pencarian, dan jejaring sosial. Ini adalah manajemen data. Itulah yang dilakukan Apple, Amazon, Google, dan Facebook dari bisnis ini: drone penambangan data masif yang memungkinkan kita semua membuang, menandai, menemukan, memperbarui, dan mengelola pengalaman online kita.

Ini membawa kita kembali ke tema inti data yang lebih penting daripada uang, bahwa Internet akan membuat kita semua tenggelam dalam lebih banyak data dan bahwa akses data adalah kerentanan terbesar kita. Semua tema ini memiliki satu poin inti untuk bank tradisional dan perusahaan pembayaran, dan poin peluang tersebut adalah bahwa bank abad ke-21 bukanlah bank seperti yang kita kenal. Ini hanya brankas data yang aman. Kerentanan data, dan karenanya pengelolaan data yang aman, adalah tempat bank dan pemroses benar-benar dapat memanfaatkan kemampuan mereka. Jika data lebih penting daripada uang, maka bank yang mengelola data dengan aman adalah bank yang akan menang. Di sinilah keberangkatan radikal terjadi dari perbankan abad lalu. Perbankan abad lalu didasarkan pada uang, kertas dan transfer fisik barang. Sebaliknya, perbankan abad ke-21 didasarkan pada data, konteks, dan transfer barang secara elektronik, dan yang terpenting, perbankan abad ke-21 didasarkan pada keamanan data.

Ketakutan terbesar dari perusahaan dan konsumen adalah bahwa transaksi tidak akan diproses dengan benar, bahwa rincian akses bank mereka mungkin disusupi dan bahwa data mereka dan oleh karena itu uang mereka dapat dicuri. Itulah sebabnya bank harus menghadapi tantangan besar: menjamin keamanan data. Bank-bank abad ke-21 harus berani dan menjamin keamanan data nasabah. Masalah dengan ini adalah bahwa itu akan membuat prosesor atau bank menjadi target peretas, tetapi itu adalah poin yang tepat. Bank harus

mengalahkan para peretas di permainan mereka sendiri dan membuat klaim yang berani, seperti “Kami menjamin uang Anda dan data Anda 100 persen aman bersama kami.” Lagi pula, jika bank atau mitra mereka tidak melakukan ini, siapa yang akan melakukannya? Menurut banyak orang di industri ini, mereka tidak percaya bahwa bank atau bahkan mitra pemrosesan pembayaran mereka diposisikan untuk melakukan ini. Bahkan, beberapa orang percaya bahwa bank harus menyerahkan pengelolaan data yang aman kepada orang-orang yang tahu bagaimana melakukannya seperti Google dan PayPal.

Di sinilah letak kelemahan terbesar di masa depan jika ini adalah sikap komunitas keuangan. Jika Anda memberi Google atau PayPal kesempatan untuk menjadi pengelola data keuangan yang aman atau gudang data yang aman untuk segalanya, lalu apa peran pemroses dan bank di masa depan itu? Tentunya ini hanya memberikan seluruh permainan kepada orang lain? Inilah sebabnya mengapa fokus pada data dan keamanan data adalah kunci untuk masa depan. Ini bukan fokus pada uang dan keamanan finansial tetapi keamanan data dan informasi yang akan membedakan pemenang dan pecundang di masa depan. Sementara itu, bank harus beralih dari dunia lama keamanan moneter fisik ke dunia baru keamanan data elektronik ini. Ada waktu transisi antara dunia lama dan dunia baru, dan pertanyaannya adalah berapa lama transisi ini berlangsung? Sebuah dekade? Atau dua? Tahun? Atau dua? Atau akan instan? Sebagai ilustrasi, jika Anda melihat dunia baru, banyak model pembayaran dan perbankan yang berbeda telah muncul.

Pertama, Anda memiliki penyedia layanan keuangan visioner—Moven, Simple, GoBank, Bluebird, FIDOR, Jibun dkk.—mendorong amplop menjadi brankas untuk data yang aman. Premis mereka adalah bahwa pengaruh data dan pengetahuan yang dapat mereka kumpulkan dari data Anda memungkinkan perusahaan-perusahaan ini meningkatkan nilai yang Anda terima dari hubungan elektronik bersama Anda. Konteks, kedekatan, layanan nilai data proaktif berbasis lokasi yang ditawarkan oleh bank-bank ini, dan begitulah cara mereka berkembang dan tumbuh.

Kemudian ada model keuangan baru lainnya yang muncul, seperti Zopa, Friendsurance, eToro dan banyak lagi, yang akan mengubah permainan lagi. Semua penyedia ini berusaha menghubungkan orang dan uang melalui mekanisme sosial, dan mendasarkan bisnis mereka pada melihat peluang ceruk baru untuk mengelola pertukaran nilai data. Akhirnya, beberapa bank hibrida muncul, seperti Alior dan mBank di Polandia, yang menawarkan kemampuan campuran dunia lama dan baru untuk menjangkau khalayak luas dengan hubungan terdalam. Kedua contoh tersebut adalah bank tradisional dengan cabang yang telah berganti nama dan diluncurkan kembali sebagai bank hibrida, yang menggabungkan keamanan data sosial dengan keamanan data bank.

Dalam semua model ini, penawaran keuangan inti berfokus untuk menjadi yang terbaik dalam menawarkan layanan Bank Digital jarak jauh yang sepenuhnya aman dan pribadi. Dengan kata lain, brankas data terbaik untuk uang dan banyak lagi.

7.8 BANK MENGIKLANKAN BAHWA MEREKA ADALAH VAULT DATA YANG AMAN?

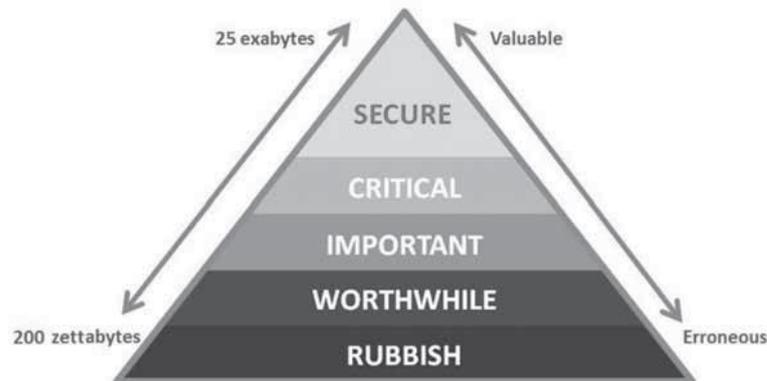
Meskipun bank menjadi brankas data informasi digital, untuk benar-benar dianggap seperti itu, Anda harus memiliki kepercayaan pada penjaga keamanan dan kepercayaan pada

jaminan yang diberikan oleh penjaga keamanan. Secara tradisional di perbankan, jaminan kepercayaan dari bank adalah menjaga uang, dana, dan investasi Anda aman dan terjamin. Di masa depan, jaminan kepercayaan akan menjaga data Anda tetap aman dan terlindungi. Dengan asumsi bank mendapatkan lisensi itu untuk menjadi pemegang tepercaya dari informasi klien, bank kemudian dapat dilihat secara berbeda. Misalnya, bank dapat menjadi penambang data, tetapi tidak menambang data keuangan tetapi data dalam segala bentuknya.

Sebuah bank mungkin menjalin bisnis bersama untuk mengatakan bahwa bisnis Anda mungkin mendapat manfaat dari hubungan dengan bisnis tertentu lainnya berdasarkan kebiasaan membeli dan rantai pasokan serta kesamaan treasury. Sebuah bank dapat membuat jaringan orang bersama-sama, dan menciptakan hubungan manusia, bahkan berpotensi menjadi layanan kencana misalnya. Hanya melalui dua contoh ini, terbukti bahwa perbankan menjadi kurang terkait dengan keuangan dan lebih fokus untuk menjadi yang terbaik dalam memanfaatkan data dan analisis data.

Tantangannya adalah bahwa bank tidak memanfaatkan kekayaan data mereka. Lagi pula, Apple, Amazon, dan Google adalah semua bisnis data yang menggunakan analisis data yang kaya sebagai sumber daya utama mereka. Dengan cara yang sama seperti orang lain menggunakan komoditas atau manusia untuk menciptakan nilai, bisnis ini menggunakan data sebagai bahan mentah mereka untuk menciptakan nilai. Itulah yang perlu dilakukan oleh bank masa depan. Namun, bank takut memposisikan diri mereka sebagai brankas data. Banyak yang tidak melihat diri mereka sebagai pendukung data, pakar keamanan data, atau pengelola data. Mengapa? Karena bank tradisional telah menjadi pengelola uang dan bukan pengelola data, namun inilah mengapa bank harus menjadi pengelola data—Big Data. Hari ini, kami menghasilkan exabyte data setiap jam. Jadi saya akan membahas kumpulan data ini dan mengatakan bahwa data meningkat sekitar 2 zettabyte per tahun hari ini, di mana 65 persennya adalah data yang berlebihan, mis. spam dan sementara. Itu menyisakan sekitar 665 exabytes yang memiliki nilai. Beberapa di antaranya penting tetapi tidak kritis, dan beberapa berharga tetapi tidak terlalu penting. Menggunakan dinamika sepertiga hingga dua pertiga, ini berarti sekitar 220 exabyte penting dan 70 exabyte penting.

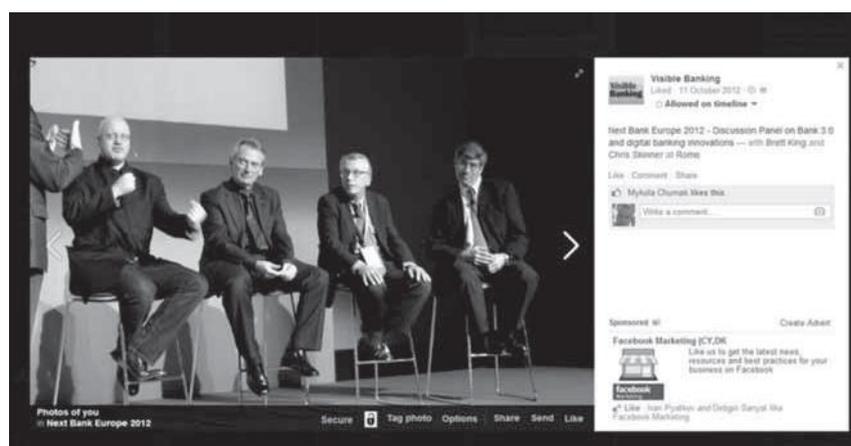
Kategori terakhir inilah yang mungkin dibocorkan oleh Wikileaks sehingga orang-orang ingin mengamankannya. Di sinilah bank dapat membuat penawaran brankas data mereka. Amankan data dengan bank dan bayar untuk keamanan itu. Anda mungkin akan menemukan bahwa meskipun orang mungkin merasa data mereka perlu diamankan karena penting, hanya sepertiga yang akan membayar untuk keamanan itu, jadi sekarang kami memiliki angka kami—20 hingga 25 exabyte data per tahun adalah jenis data yang digunakan orang akan mengamankan dan membayar.



Gambar 7.1 Piramida Pelayanan Bank Big Data

Berapa, atau akan, orang membayar? Nah, apa gunanya mengamankan album foto yang saat ini Anda posting di Facebook tentang anak Anda yang lahir dan tahun-tahun awal mereka? Berapa banyak yang akan Anda bayarkan untuk mencadangkan akun Twitter Anda? Berapa nilai email yang mengonfirmasi kontrak Anda selama setahun terakhir? Berapa banyak yang akan Anda bayarkan untuk menjaga keamanan akun Bitcoin Anda? Saat ini, organisasi atau individu bertanggung jawab untuk mengamankan data ini. Namun, bank dapat mengamankan data tersebut dengan biaya karena sebagian besar nilai tersebut di atas memiliki nilai yang sama dengan uang untuk individu atau organisasi yang bersangkutan.

Ini akan berfungsi dengan mengunduh aplikasi yang ditawarkan bank yang, setelah diinstal, memungkinkan Anda untuk menandai data apa pun dengan gembok. Tag gembok itu akan memindahkan data itu ke brankas bank, tempat itu akan diamankan. Jika Anda pernah kehilangan data itu—disk Anda terhapus, Anda tidak sengaja menghapusnya, akun Facebook Anda rusak, cadangan Anda dimusnahkan—Anda dijamin akan mendapatkannya kembali dari brankas bank. Itu adalah jaminan bank, dan itu memiliki nilai.



Gambar 7.2 Dialog tentang Bank Big Data

Berapa untuk layanan itu? Itu tergantung pada berapa banyak individu ingin membayar. Seperti polis asuransi, jika Anda menghargai data Anda sebesar £1 juta, maka Anda membayar bank premi asuransi untuk jaminan brankas bank. Katakanlah itu sekitar £250 (Rp 6.000.000) setahun untuk mengamankan, dicadangkan, dan dipertahankan atau £100

setahun untuk mengamankan dan dicadangkan. Itu £ 250 setahun untuk jaminan bahwa tweet, posting, pembaruan, blog, dan hal-hal lain yang Anda hasilkan dijamin aman dan didukung, atau diamankan dan dipertahankan. Saya membayangkan beberapa orang akan membayar untuk itu, terutama karena volume data meningkat setiap hari:

- Volume lalu lintas Internet berlipat ganda setiap 18 bulan dan saat ini berjalan di sekitar 2 zettabytes, yang merupakan satu triliun gigabyte, dan sebagian besar adalah video.
- Ukuran sebenarnya dari Internet berlipat ganda setiap 5,32 tahun.
- Pada tahun 2020, akan ada 50 miliar perangkat yang terhubung ke Internet, dibandingkan dengan 17 miliar saat ini.
- Pada tahun 2020, akan ada 6,58 perangkat per orang yang menggunakan Internet, dibandingkan dengan 2,5 hari ini.
- Nanotech sudah ada di sini, dengan komputer dan kamera dengan ukuran di bawah 1mm.
- Lebih dari 100.000 tiang telepon sedang dibangun setiap tahun.
- Jumlah unit WiFi yang dikirim meningkat empat kali lipat dalam lima tahun terakhir.
- Google rata-rata 2 juta pencarian per menit.
- Pengguna Facebook memposting 684.478 konten per menit.
- Pengguna Twitter rata-rata lebih dari 100.000 tweet per menit.
- Rp 4.081.050 dihabiskan secara online setiap menit.

Seperti dapat dilihat, volume data ini tidak hanya meningkat setiap hari tetapi juga meningkat lebih cepat dari waktu ke waktu. Beberapa dari data ini akan memiliki nilai dan data itulah yang perlu diamankan oleh bank. Tentu saja, bank tidak perlu melakukan penawaran ini. Jika bank tidak memposisikan diri mereka sebagai brankas data yang aman, siapa yang akan melakukannya? Google atau Facebook tentunya. Google atau Facebook dapat melakukan ini dan, jika salah satu dari mereka melakukannya, mungkin itu dapat menawarkan untuk menjaga uang dan hal-hal lain yang berharga juga.

Sementara itu, masalah terbesar bagi bank adalah struktur silo perbankan. Ini karena bank tradisional telah mengatur dirinya sendiri di sekitar uang di cabang tetapi sekarang perlu mengatur dirinya sendiri di sekitar data digital. Seperti yang telah saya tunjukkan, bank tradisional telah mengunci dirinya ke dalam produk dan saluran, bukan pelanggan dan data, dan hasilnya adalah struktur silo yang sangat sulit untuk dikelola kecuali bank membangun kembali dirinya sendiri dari awal sebagai Bank Digital. . Inilah yang dapat dicapai oleh Google, Amazon, dan lainnya: menjadi Layanan Digital dan Pengecer Digital, dan inilah yang harus direkayasa ulang oleh bank jika ingin bersaing dengan penyedia digital ini. Seperti apa sebenarnya Amazon, Google, dan saudara-saudara mereka jika mereka diatur seperti bank?

7.9 JIKA AMAZON ADALAH BANK

Bayangkan Amazon adalah sebuah bank. Apa yang akan terlihat seperti? Bagaimana itu akan diatur? Baiklah, mari kita lakukan itu sebentar. Inilah bagaimana saya membayangkan Amazon akan terlihat jika diatur di sepanjang garis bank yang saya tangani. Berjalan ke bagian belakang kantor Amazon, salah satu operasi terbesar di dunia, akan sangat mengejutkan.

Tempat yang Anda pikir akan menjadi operasi teknologi tinggi yang mulus, pada kenyataannya, akan sedikit berantakan. Dari pandangan eksternal, itu akan tampak seperti satu merek hebat dengan banyak divisi, tetapi jika Anda menggali secara internal, itu akan terlihat sedikit berbeda. Divisi buku tidak akan berbicara dengan divisi musik. Divisi musik tidak akan berbicara dengan divisi elektronik. Bisnis ritel tidak akan berbicara dengan bisnis grosir. Bisnis grosir tidak akan berbicara dengan bisnis cloud. Oh, dan divisi kindle bahkan tidak mau berbicara dengan divisi buku! Tak satu pun dari mereka akan berbagi informasi pelanggan satu sama lain dan, sebagai hasilnya, tidak ada yang tahu apa yang dibeli pelanggan dari Amazon sebagai grup, kapan atau dengan jenis pembayaran apa. Tidak akan ada pandangan tentang bagian dompet Amazon atau siapa yang melakukan cross-selling apa kepada setiap pelanggan.

Perusahaan akan mencoba untuk meningkatkan ini selama bertahun-tahun, tetapi lini bisnis untuk buku, musik, elektronik, ritel, grosir, cloud, dan kindle selalu bersaing satu sama lain, dimotivasi oleh lini hasil bisnis mereka sendiri. Pada satu titik, ada desas-desus bahwa Jeff Bezos berpikir untuk menyingkirkan semua manajemen dan menggantinya dengan struktur organisasi baru yang memungkinkan integrasi semua divisi tanpa batas dengan satu platform bagi perusahaan untuk melihat satu versi dari semua informasi pelanggan dalam satu tampilan ... tetapi tidak lama setelah ini disebutkan, manajemen dan ketua dewan menampar wajah Bezos dan dia harus mundur. Hal ini disebabkan sejumlah manajer senior mempertanyakan integritasnya dengan ketua. Oh, betapa mudahnya jika Amazon adalah bisnis baru dan segar yang dapat mengubah banyak hal ... Ah, tapi Amazon adalah bisnis baru dan telah mengubah banyak hal! Tentu saja, perusahaan memiliki divisi — dan divisi dimaksudkan untuk melakukan hal itu, membagi — tetapi divisi Amazon tidak membagi organisasi dengan pemilik pelanggan tetapi dengan struktur logis dari pengiriman organisasi. Tanyakan pada diri Anda pertanyaan-pertanyaan berikut:

- Bisnis macam apa yang akan membagi pelanggan lintas lini bisnis sehingga keduanya tidak akan pernah bertemu?
- Bisnis macam apa yang dapat membuat pelanggan terjebak dalam beberapa bidang bisnis mereka tetapi ditangani seolah-olah mereka semua adalah orang yang terpisah dan bukan hanya satu orang?
- Bisnis macam apa yang tidak dapat mengenali bahwa pelanggan bisnis kecil mungkin satu dan sama dengan pemegang rekening premium mereka?
- Bisnis macam apa yang bisa mengabaikan fakta bahwa orang ini tinggal bersama orang itu dengan dua remaja dalam keluarga?
- Bisnis macam apa yang memungkinkan bisnis pinjaman mereka menghentikan bisnis tabungan mereka dari melakukan kontak dengan pelanggan, meskipun mereka bekerja untuk satu perusahaan yang sama?
- Bisnis macam apa yang memungkinkan lini pemilik bisnis mereka mempertaruhkan wilayah mereka untuk keuntungan internal, dengan kerugian pelanggan?

Jawaban untuk semua hal di atas sederhana: bank. Ya, divisi silo bank berarti bahwa mereka mengabaikan senjata kompetitif terbesar mereka—data—dan membiarkan orang lain berpotensi mendapatkan peluang ini dengan mengorbankan mereka. Ini tidak cukup baik di

dunia keterlibatan digital yang jauh saat ini, terutama ketika orang lain dapat memanfaatkan ruang ini.

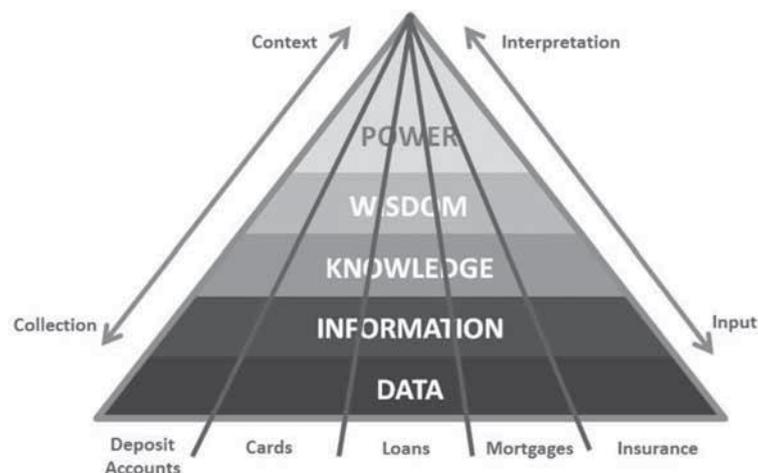
7.10 DASAR-DASAR PERBANKAN MASA DEPAN: DATA LEVERAGE

Bank perlu fokus pada data dan mengubah data pertama menjadi informasi dan kemudian menjadi pengetahuan yang, pada gilirannya, menjadi kebijaksanaan, dan kebijaksanaan adalah kekuatan. Semakin banyak manusia menambahkan konteks dan interpretasi ke data mentah, semakin kuat mereka menjadi. Interpretasi manusia juga dapat diprogram, tetapi putaran manusia pada data yang menciptakan leverage dan struktur silo bank yang menghentikan mereka untuk mendapatkan leverage ini.



Gambar 7.3 Diagram yang menunjukkan bagaimana data adalah kekuatan

Misalnya, pada 1990-an, saya bekerja dengan satu megabank dalam proyek rekayasa ulang proses. Kami ingin menangani proses hipotek karena ini adalah cara termudah untuk mendapatkan kemenangan cepat. Namun, kami akhirnya melakukan proses pengiriman uang. Mengapa? Karena hipotek melintasi divisi dan pengiriman uang tidak. Dengan kata lain, kami menghindari menginjak kaki para pemimpin baronial dari setiap silo bank.



Gambar 7.4 Bagaimana divisi bank melemahkan kekuatan data

Bank ini memotong kue data menjadi beberapa bagian dan semakin banyak potongan, semakin tidak kuat datanya. Pemisahan informasi berarti bahwa informasi tersebut jauh lebih

tidak berarti daripada gambaran yang akan Anda peroleh dari keseluruhannya. Namun, pandangan perusahaan tidak mudah. Misalnya, dulu, saya biasa memasarkan sistem perusahaan dan keuntungan yang akan mereka berikan dari satu pandangan pelanggan. Kembali pada hari itu, kami akan meratapi masalah sistem warisan dan berbicara tentang mengatasi warisan melalui pengembangan sistem modular berbasis objek.

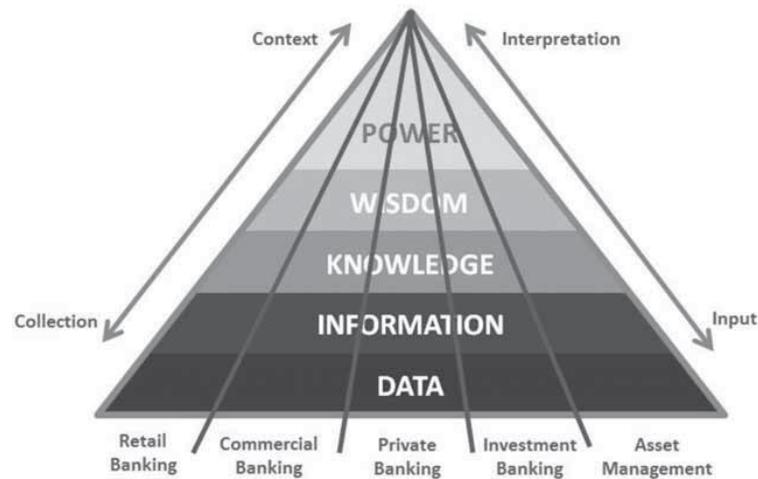
Kembali pada hari adalah hari ini. Ini mengherankan saya bahwa selama siklus dua puluh tahun berbicara tentang masalah ini, kami masih meratapi masalah ini. Hari ini, kita masih berbicara tentang masalah sistem warisan dan ketidakmampuan untuk menciptakan kemampuan berbasis perusahaan. Dan ini bukan karena masalah teknologi. Para teknolog memiliki semua trik cerdas untuk mengatasi warisan (middleware), perusahaan (Enterprise Resource Planning, atau ERP), pandangan tunggal pelanggan (gudang data) dan desain sistem berbasis objek modular (Arsitektur Berorientasi Layanan, atau SOA). Tidak, masalahnya adalah internal bank itu sendiri. Jika sebuah bank tidak bisa mendapatkan satu pandangan dari pelanggan di tingkat perusahaan, lalu bagaimana cara menangani secara efektif dengan mengenal pelanggan? Dan bagaimana dengan kemampuan untuk memanfaatkan data untuk satu tampilan pelanggan? Itu adalah ide yang bagus tetapi, sekali lagi, silo baronial menghentikannya: Saya tidak membagikan data saya dengan divisi Joe karena saya menargetkan penjualan produk saya, bukan miliknya. Ada inti masalah. Setiap kepala baronial melindungi wilayah dan gaji mereka.

Dalam menggali lebih dalam ke ruang ini, seperti pepatah lama, "Apa yang diukur akan dilakukan dan apa yang diukur dan dihargai akan dilakukan terlebih dahulu." Jika Anda mengukur sebuah divisi pada kinerja penjualan mereka, dan mereka khawatir bahwa mereka mungkin berkinerja buruk jika divisi lain memiliki akses ke pelanggan mereka, maka mereka secara alami memblokir berbagi pengetahuan dan data dengan divisi lain. Itu sebabnya bank memiliki silo ini.

Amazon dan Apple tidak mengizinkan silo ini menghalangi bisnis mereka dan leverage data mereka. Jika Amazon dan Apple dijalankan seperti bank, mereka akan memisahkan data pelanggan. Mereka akan mengatur diri mereka sendiri sehingga mereka memiliki divisi buku, divisi musik, divisi film dan banyak lagi, semua bersaing satu sama lain untuk mendapatkan bagian dari dompet pelanggan. Ini berarti mereka akan memisahkan data pelanggan, dan menjaganya tetap terlindungi. Mereka hanya akan tahu buku mana yang Anda beli dan, secara terpisah, musik apa yang Anda beli dan, secara terpisah, film mana yang Anda beli dan seterusnya. Misalnya, mereka mungkin tahu Anda mengunduh lagu One Direction terbaru tetapi gagal menangkap peluang peningkatan penjualan untuk juga menjual e-book One Direction dan unduhan video One Direction kepada Anda. Itu tidak akan terjadi.

Sebagai pengecer digital, Apple dan Amazon tidak akan mengatur diri mereka dengan cara ini, tetapi cara bank diatur meskipun mereka menjadi Pengecer Bank Digital. Misalnya, ketika saya baru-baru ini melihat bank tempat saya bekerja pada tahun 1990-an dalam proyek rekayasa ulang prosesnya, saya bertanya apakah mereka pernah menangani proses hipotek. Jawabannya adalah tidak, untuk alasan yang sama. Bahkan jika bank membuat tampilan pelanggan perusahaan, dapatkah bank menggunakannya? Saya tidak yakin karena pemisahan

hukum dari beberapa kegiatan selalu diangkat sebagai penghalang utama untuk mencapai pandangan seperti itu.



Gambar 7.5 Ilustrasi lain tentang bagaimana divisi dalam bank tradisional melemahkan kemampuan bank untuk memanfaatkan keseluruhan data pelanggan individu

Seperti kebanyakan bidang kritik terhadap perbankan, jawaban mudahnya adalah kembali pada regulator sebagai masalahnya. Misalnya, "Kami tidak bisa mendapatkan satu tampilan pelanggan karena Undang-Undang Perlindungan Data" adalah cara mudah untuk mengatakan "Ah tidak, jangan pergi ke sana dan coba itu." Atau, aturan tentang Tembok Cina di seluruh bank diajukan sebagai tantangan, dengan divisi asuransi tidak dapat berbagi informasi dengan divisi bank yang, pada gilirannya, tidak dapat berbagi data antara divisi ritel dan komersial dan investasi bank. Diakui, dengan aturan Vickers dan Volcker yang memaksa pemisahan aktivitas bank, berbagi informasi antar divisi mungkin menjadi tantangan nyata tetapi itu bukan penghalang sebenarnya.

Hambatan sebenarnya adalah menyingkirkan silo dan merekayasa ulang warisan. Warisan itu bukan hanya silo bank ritel, tetapi silo bank secara keseluruhan. Dan di sinilah bank baru memiliki peluang. Jika Anda dapat membuat bank baru pada satu kumpulan data, terintegrasi dengan tampilan perusahaan, maka Anda benar-benar memiliki kekuatan karena Anda kemudian dapat mulai membuat bank prediktif dan proaktif.

7.11 INFORMASI SEBAGAI SENJATA KOMPETITIF

Sejumlah tema umum terlihat jelas di seluruh buku ini:

- uang menjadi tidak berarti karena data adalah kuncinya
- pertempuran informasi, dan bagaimana perang informasi adalah permainan baru
- fakta bahwa bank harus beralih dari penyimpanan uang yang aman menjadi penyimpanan data yang aman

Jika bank ingin mengambil mantel data sebagai brankas data, maka mereka perlu berpikir sedikit berbeda. Hal ini dapat dilakukan dengan mempertimbangkan hal-hal berikut:

- Siapa penjaga data yang aman saat ini?
- Apa atribut mereka?

- Apa artinya bagi bank?
- Tentang apakah perang informasi itu?

Ini semua tentang melihat data seolah-olah itu adalah modal atau tenaga kerja. Bahan baku untuk bisnis. Bank telah lama berpandangan bahwa mereka adalah pengelola data. Bahkan, berdasarkan kutipan Walter Wriston bahwa “Informasi tentang uang telah menjadi hampir sama pentingnya dengan uang itu sendiri”, ia mengungkapkan banyak pandangan visioner lainnya selama wawancara tentang masa depan uang di majalah Wired pada tahun 1996:31

“Teknologi telah membanjiri kebijakan publik. Orang-orang terus memprediksi ini akan mengarah pada krisis, tetapi saya tidak berpikir itu akan terjadi.”

“Uang yang bisa bergerak. Ini kebalikan dari uang sabar. Tetapi uang benar-benar tidak memiliki kemauan sendiri. Itu semua tergantung pada orang yang memiliki dan menggunakannya.”

“Kecepatan uang yang meningkat memberi Anda perbedaan dalam jenis—bukan hanya gelar. Ini seperti sepotong timah: Anda meletakkannya di meja Anda, itu pemberat kertas; memasukkannya ke dalam pistol, itu peluru. Sepotong timah yang sama. Perbedaan besar.”

“Ini adalah pertama kalinya dalam sejarah dunia bahwa setiap negara besar memiliki mata uang datar yang tidak didasarkan pada emas atau perak atau beberapa komoditas. Saat ini, nilai uang tidak terkait dengan apa pun selain informasi yang mengalir melaluinya.”

“Saat ini, modal intelektual setidaknya sama pentingnya dengan modal uang dan mungkin lebih dari itu.”

“Kami awalnya mengatakan bahwa tanah adalah kekayaan. Kemudian kami pikir itu adalah produksi industri. Sekarang kita menyadari itu adalah modal intelektual. Pasar menunjukkan kepada kita bahwa modal intelektual jauh lebih penting daripada uang. Ini adalah perubahan besar dalam cara dunia bekerja.”

Diakui, Wriston membuat pernyataan ini saat kami melewati puncak diskusi revolusi informasi pada 1990-an ketika Microsoft mengguncang dunia ketika mainframe dipindahkan ke desktop, dan perbankan Internet sedang menggelegak di cakrawala. Namun demikian, perlu dicatat bahwa sebagian besar pandangan bankir ini bahwa dasar kekayaan telah berevolusi dari tanah menjadi tenaga kerja hingga informasi terbentuk pada tahun 1970-an ketika teknologi pertama kali memasuki sistem perbankan dan menggerakkan semua orang maju menuju ekonomi informasi. Hari ini, visi ini diwujudkan dan bisnis ada sebagai ekonomi informasi dan mereka berjuang berdasarkan informasi. Google bukan monopoli; ada dan masih banyak mesin pencari di sekitar — Tanya Jeeves, Lycos, AltaVista, Bing, dll yang sekarang

sudah tidak berfungsi. Namun, Google memenangkan permainan ini sejak awal dengan membuat analisis algoritmik data lebih relevan dan terorganisir. Ini terus dilakukan hari ini dengan membuat pencarian kontekstual dan secara geografis terlokalisasi.

Hal yang sama berlaku untuk Facebook. Facebook memiliki banyak pemain lain sebelum muncul—Friendster, Friends Reunited, Bebo, Myspace, dll.—tetapi kami dengan cepat melupakan pemain lain ini ketika salah satu menang. Namun, Facebook bukanlah monopoli. Ia memiliki persaingan dan hanya mempertahankan kepemimpinannya melalui inovasi berkelanjutan dan peningkatan kemampuan manajemen informasinya. Apple adalah contoh lain. Apple hampir gulung tikar ketika Steve Jobs kembali. Melalui kepemimpinan dan visinya untuk terus berinovasi secara elegan, perusahaan bangkit kembali, berkat revolusi gaya hidup pemutar MP3 dan iPod. iPod adalah pembuatan Apple selama dekade terakhir. Ini memberi Apple kembali hatinya dan berarti bahwa banyak pengguna Mac, yang menyukai kesederhanaan dan kemudahan komputer, sekarang dapat menggunakan Mac sebagai mesin musik. Kemudian visi Apple adalah untuk memperkenalkan iTunes, dan iTunes adalah mesin sesungguhnya karena itulah keunggulan informasi Apple.

Ya, iPod dapat dengan mudah diganti, seperti halnya iPhone, tetapi iTunes memiliki pegangan yang unik atas informasi dan di situlah perang informasi yang sebenarnya dimulai. Perang informasi adalah tentang evolusi berkelanjutan dan peningkatan keunggulan data atas potensi dan persaingan yang belum direalisasi. Yang membawa saya ke Amazon. Amazon adalah tentang buku, atau begitulah menurut kami. Tentu di situlah awalnya, tetapi segera pindah dari buku ke musik, film, dan banyak lagi. Perusahaan kemudian menjadi sangat pintar dan mulai menjadikan data mining sebagai bentuk seni intinya. Itu mulai memanfaatkan data dengan melihat cetakan data—cara unik di mana kita masing-masing mencari, membeli, dan mengonsumsi—dan kemudian menghubungkan cetakan data ini satu sama lain untuk menemukan hubungan. Dengan melakukan ini, Amazon membangun bisnisnya dengan menemukan penawaran yang mungkin Anda beli, karena orang-orang seperti Anda membelinya, dan perusahaan dapat melakukannya berkat cetak data unik kami.

Segera, Amazon menjadi lebih dari raksasa data, pindah ke menjual apa pun dari barang putih ke televisi, dan mudah untuk menjual secara online ketika Anda tahu bagaimana memanfaatkan hubungan data. Bahkan kemudian, untuk Amazon, ini tidak cukup. Sebagai pengakuan atas kepemimpinan informasinya, Amazon membuka Amazon Web Services (AWS) untuk menjadi perusahaan komputasi awan terbesar di luar sana. Amazon sekarang menambahkan sistem server ke AWS setiap hari yang setara dengan arsitektur server lengkap yang diperlukan untuk menjalankan total bisnis ritel dua tahun lalu.

Itulah perang informasi: memanfaatkan keahlian sistem untuk mendapatkan lebih banyak bagian dompet, perluasan pasar, pertumbuhan proposisi, dan pengembangan penawaran ke berbagai layanan tanpa ketergantungan pada satu area tertentu. Jika Amazon masih hanya toko buku online, itu akan mati. Amazon, sebaliknya, adalah gerilya informasi dan gorila. Ini jelas menang dalam informasi sebagai taruhan modal.

Amazon juga melayani bank melalui layanan cloud-nya. Menurut informasi yang diberikan oleh Amazon:

- Bankinter melakukan lebih dari lima juta simulasi risiko kredit untuk mengevaluasi kesehatan keuangan klien mereka secara terus-menerus. Melalui penggunaan AWS, Bankinter mengurangi waktu rata-rata untuk mengidentifikasi penawaran keuangan yang relevan bagi klien dari 23 jam menjadi 20 menit
- Sebuah bank besar di London memproses lebih dari tiga belas kali lebih banyak data sejak tim risiko mulai menggunakan simulasi AWS untuk Monte Carlo.

Jadi bank menggunakan Amazon untuk menambang Big Data sementara, pada saat yang sama, mengkhawatirkan Amazon, serta Google, Apple dan Facebook, dan apa yang mungkin mereka lakukan terhadap perbankan. Alasan mengapa bank sangat khawatir tentang Amazon, Google, Facebook, Apple, dan lainnya seperti mereka adalah karena mereka semua tahu bagaimana menggunakan informasi sebagai modal. Mereka semua sekarang mengarahkan kepemimpinan informasi mereka pada uang dan orang-orang ini tahu bagaimana menggunakan informasi sebagai amunisi.

- PayPal dan Google menginvestasikan Rp 22.500 miliar dalam pengembangan pembayaran seluler antara 2009 dan 2012.
- PayPal memproses lebih dari Rp 300.000 miliar pembayaran seluler pada tahun 2013, naik dari Rp 210.000 miliar pada tahun 2012 dan hanya Rp 3.000.000 juta pada tahun 2008.

Dapatkan Anda menyebutkan bank yang berinvestasi di bidang inovasi ini dengan dedikasi dan proses yang sama?

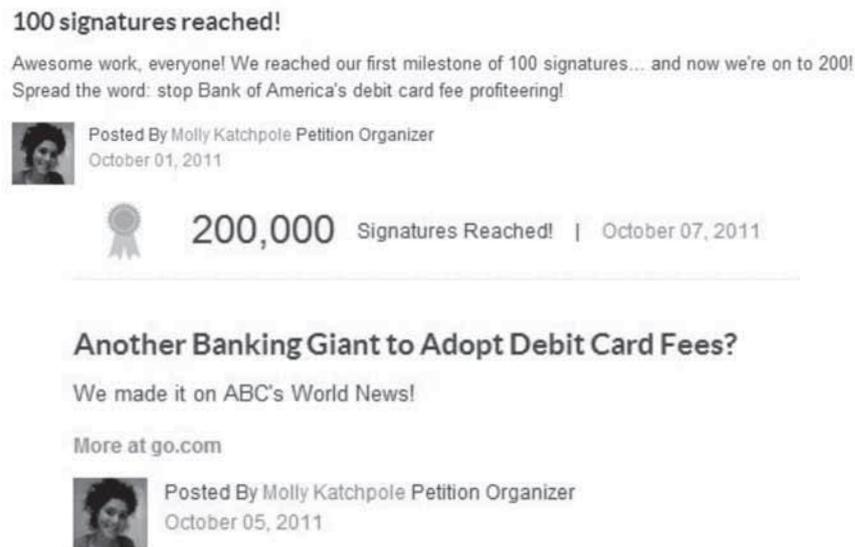
BAB VIII

MEMBUAT BANK DIGITAL AMAN

Selama dua dekade terakhir, dunia telah berubah secara dramatis karena revolusi informasi, revolusi jaringan, revolusi teknologi. Sebuah revolusi yang menghubungkan semua orang dengan siapa pun di planet ini, dan memungkinkan mereka untuk berkomunikasi dan berbagi. Revolusi terakhir dari skala ini adalah Revolusi Industri. Transformasi semacam itu disebut revolusi karena biasanya terjadi ketika ada kemajuan, dan kemajuan menciptakan kekayaan bagi segelintir orang yang terlibat dalam kemajuan sementara yang miskin semakin miskin. Revolusi Industri menciptakan Peabody, Carnegies, Rothschild dan Oppenheimers, antara lain, sementara Revolusi Informasi memberi kita Gerbang, Ellison, Zuckerberg, dan Dorsey.

Revolusi juga menciptakan pemberontakan. Ada banyak contoh sepanjang sejarah di mana massa miskin menyerang elit kaya untuk merampok kekayaan mereka. Kita dapat melihat hal yang sama hari ini tetapi perbedaannya sekarang adalah bahwa data dan Internet seluler membuat perbedaan besar dalam memungkinkan orang yang tertindas atau orang miskin untuk bekerja sama, berbicara dan didengar, semakin meningkat oleh audiens di seluruh dunia. Tentu saja, perbankan tidak luput dari revolusi informasi global ini, maupun kekuatan Internet sosial saat ini. Lihat saja Molly Katchpole, wanita muda yang memposting petisi di Change.org, sebuah organisasi tekanan sosial online, untuk membuat Bank of America membalikkan kebijakan dan membebaskan biaya Rp 75.000 per bulan yang akan dikenakan jika orang menggunakan kartu debit mereka. Biaya itu untuk menutup kerugian akibat penerapan Perjanjian Durbin, bagian dari perubahan peraturan Dodd-Frank di Amerika Serikat. Perjanjian ini menghapus keuntungan dari pertukaran pada transaksi kartu debit dan, sebagai akibatnya, banyak bank AS memutuskan untuk menambahkan biaya untuk menutup kerugian (catatan: Bank of America bukan satu-satunya bank yang melakukan ini, hanya yang pertama mendapatkan headline).

Langkah ini terbukti sangat tidak populer sehingga petisi Katchpole dengan cepat mendapatkan daya tarik, dipromosikan oleh Change.org dan kemudian diambil oleh media nasional utama seperti New York Times. Ketika petisi online mencapai 300.000 suara, Bank of America membalikkan kebijakan. Hal ini mengakibatkan program tersebut terpilih sebagai kesalahan PR terbesar tahun 2011 oleh sebagian besar majalah pemasaran dan CEO Bank of America Brian Moynihan mengakui bahwa hal itu mengakibatkan lonjakan penutupan akun. Perhatikan kecepatan perubahan ini, bagaimanapun, Katchpole memposting petisi dengan 100 tanda tangan pada 1 Oktober dan lebih dari 200.000 tanda tangan telah dikumpulkan seminggu kemudian.



Gambar 8.1 Penandatanganan Petisi Pengesahan Debit Card

Ada banyak contoh lain tentang bagaimana Internet sosial seluler memengaruhi bank, seperti serangan Wikileaks dan Anonymous di PayPal, Visa, dan MasterCard. Pada saat serangan, perusahaan Amerika seperti MasterCard, Visa, PayPal, dan Amazon memblokir pembayaran ke Wikileaks, menyusul kebocoran informasi rahasia pemerintah AS di situs web tersebut. Kebocoran itu termasuk rekaman pemboman Amerika di Irak yang menewaskan dua wartawan Reuters, sesuatu yang telah dibantah oleh pemerintah AS. Akibatnya, pemerintah menggunakan pengaruhnya untuk membuat PayPal, Visa, dan MasterCard berhenti memproses pendanaan untuk layanan Wikileaks. Kejutan sebenarnya adalah reaksi para pendukung Wikileaks terhadap tindakan ini. Pendukung Wikileaks, dalam bentuk kolektif peretasan Anonymous, menargetkan MasterCard dan menghentikan layanan webnya menggunakan DDoS sederhana. Serangan itu menghantam layanan pembayaran 3D Secure dan broadband MasterCard, dan menjadi viral dengan menggunakan istilah Operation Payback ("gerakan anonim dan terdesentralisasi yang melawan sensor dan kesalahan penyalinan").

Seperti yang dapat dilihat melalui ilustrasi ini, kekuatan Internet saat ini tidak boleh diremehkan. Inilah sebabnya mengapa Josef Ackermann, mantan CEO Deutsche Bank, menyatakan pada 2012: "Kami memiliki tanggung jawab sosial, karena jika ketidaksetaraan ini meningkat dalam distribusi pendapatan atau distribusi kekayaan, kami mungkin memiliki bom waktu sosial yang berdetak dan tidak seorang pun ingin memilikinya."

8.1 CYBERWARS: ANCAMAN JAUH LEBIH BESAR DARIPADA PARA HACKTIVIS

Sementara konsumen menciptakan tekanan sosial seluler dan hacktivisme, pemerintah menciptakan serangan siber global. Perang siber ini sudah marak, dengan sejumlah malware yang menargetkan negara-negara Timur Tengah. Peneliti McAfee Labs baru-baru ini memperdebatkan ancaman utama untuk tahun mendatang dan menunjukkan bahwa itu hanya akan menjadi lebih buruk:

- “Peretasan sebagai Layanan”: Penjual dan pembeli anonim di forum bawah tanah bertukar perangkat malware dan layanan pengembangan untuk mendapatkan uang
- Penurunan hacktivist online Anonymous, digantikan oleh kelompok yang lebih berkomitmen secara politik atau ekstremis
- Negara-negara bangsa dan tentara menjadi sumber dan korban ancaman siber yang lebih sering
- Serangan skala besar seperti Stuxnet, serangan terhadap pembangkit nuklir Iran, akan semakin berusaha untuk menghancurkan infrastruktur, daripada menghasilkan uang.
- Cacing seluler di mesin korban yang membeli aplikasi jahat dan mencuri melalui NFC ketuk dan bayar
- Malware yang memblokir pembaruan keamanan ke ponsel
- “Kit” ransomware ponsel yang memungkinkan penjahat tanpa keterampilan pemrograman memeras pembayaran
- Serangan terselubung dan terus-menerus jauh di dalam dan di bawah Windows
- Perkembangan pesat cara menyerang Windows 8 dan HTML5
- Penyempitan lebih lanjut dari serangan yang ditargetkan seperti Zeus menggunakan Benteng Trojan, sehingga sangat sulit untuk produk keamanan untuk melawan
- Malware yang memperbarui koneksi bahkan setelah botnet dimatikan, memungkinkan infeksi untuk tumbuh lagi
- Spam "snowshoe" produk yang sah dari banyak alamat IP, menyebarkan sumber dan menjaga agar pesan yang tidak diinginkan mengalir
- SMS spam dari ponsel yang terinfeksi. Apa yang ibumu coba jual pada mu sekarang?

Yang jelas dari perkembangan ini adalah bahwa serangan siber adalah bentuk perang baru yang menghindari pertempuran langsung atau nuke-to-nuke. Seperti film klasik tahun 1983 War Games, Anda tidak perlu berperang dengan senjata lagi, cukup dengan senjata siber. Dan tidak ada negara yang kebal dari serangan. Misalnya, Amerika Serikat diserang oleh worm dunia maya yang berasal dari China pada tahun 2010. Meskipun China menyangkal bahwa worm dunia maya ini didanai negara, penyangkalan itu sedikit dirusak oleh laporan berita di China Central Television setahun kemudian, yang menunjukkan serangan militer. program komputer memilih target—dalam hal ini, situs web yang berbasis di Alabama—dan menekan tombol berlabel “serangan”.

Mungkin itu sebabnya Hillary Clinton sekarang ingin Amerika Serikat dan China berkolaborasi dalam keamanan siber untuk masa depan dan mengapa Barack Obama meluangkan waktu untuk menulis yang berikut di Wall Street Journal pada Juli 2012:

“Tidak perlu banyak membayangkan konsekuensi dari serangan cyber yang sukses. Dalam konflik di masa depan, musuh yang tidak mampu menandingi supremasi militer kita di medan perang mungkin berusaha mengeksploitasi kerentanan komputer kita di sini di rumah. Merobohkan sistem perbankan yang vital dapat memicu krisis keuangan. Kurangnya air bersih atau rumah sakit yang berfungsi dapat memicu keadaan darurat kesehatan masyarakat. Dan seperti yang telah kita lihat pada pemadaman listrik sebelumnya, hilangnya listrik dapat

membuat bisnis, kota, dan seluruh wilayah terhenti. Inilah masa depan yang harus kita hindari. Itu sebabnya pemerintahan saya menjadikan keamanan siber sebagai prioritas, termasuk mengusulkan undang-undang untuk memperkuat pertahanan digital negara kita.”

Obama sangat menyadari kerentanan dunia maya karena dia sendiri yang diretas. Pada Mei 2009, dia menyatakan, “Antara Agustus dan Oktober (2009), peretas memperoleh akses ke email dan berbagai file kampanye, mulai dari kertas posisi kebijakan hingga rencana perjalanan. Itu adalah pengingat yang kuat di era informasi ini (bahwa) salah satu kekuatan terbesar Anda—dalam kasus kami, kemampuan kami untuk berkomunikasi dengan berbagai pendukung melalui Internet—juga bisa menjadi salah satu kerentanan terbesar Anda.” Dan ada gosokannya. Kami terus mencoba untuk selangkah lebih maju dari peretas, peretas, penjahat dunia maya, dan ancaman dunia maya, tetapi kami sebenarnya selalu selangkah di belakang.

Seperti teka-teki regulasi—Anda hanya dapat memperbaiki sistem dengan regulasi setelah Anda melihatnya salah—teka-teki dunia maya sangat mirip—Anda hanya dapat memblokir serangan setelah Anda menyadari bahwa Anda sedang diserang. Tentu, Anda dapat melindungi diri dari kemungkinan serangan, tetapi mengetahui setiap nuansa dari setiap kemungkinan dari setiap serangan? Adakah perusahaan yang bisa mengklaim antipeluru? Tidak, tetapi bank dan penyedia layanan pembayaran adalah pihak yang harus antipeluru, terutama ketika jelas bahwa sistem keuangan mengelola kelangsungan ekonomi suatu negara dan oleh karena itu akan menjadi salah satu garis serangan pertama dalam perang siber nasional. Itu menjadi jelas bagi saya ketika chief information officer (CIO) dari New York Stock Exchange (NYSE) mempresentasikan pada konferensi yang saya pimpin beberapa tahun yang lalu, dan mengatakan bahwa NYSE telah menjadi sasaran serangan cyber pada saat yang sama. sebagai Departemen Pertahanan AS. Departemen Pertahanan AS mengalami pelanggaran keamanan, NYSE tidak. Inilah sebabnya mengapa bank dapat belajar banyak dari perang siber pemerintah.

Dalam perkembangan terakhir di Timur Tengah misalnya, sistem terbaru menyerang rekening bank daripada pembangkit nuklir. Ini karena sistem perbankan adalah jantung dari kesehatan ekonomi suatu negara, dengan malware Gauss yang menargetkan banyak pengguna di negara-negara tertentu untuk mencuri data dalam jumlah besar, dengan fokus khusus pada informasi perbankan dan keuangan. Ketika pemerintah terlibat dalam perang dunia maya yang berfokus pada sistem bank terlebih dahulu, akan ada kehancuran di beberapa titik, dan berpotensi perkembangan ini jauh lebih mengancam daripada para peretas yang remeh. Sebagai contoh, sebagai spekulasi murni, berikut adalah fiksi singkat tentang serangan cyber di Wall Street:

Shaiming Zheng akhirnya menyelesaikan karyanya. Dia telah menciptakan cacing yang akan menyusup ke jantung impian Amerika: Wall Street. Seperti serangan Stuxnet Israel terhadap fasilitas nuklir Iran pada 2010, Shaiming telah dipekerjakan untuk mencapai hasil yang sama di New York Stock Exchange.

NYSE mengklaim bahwa servernya tahan peluru dan dapat bertahan dari serangan yang bahkan lebih viral dan jahat daripada yang menargetkan sistem pertahanan AS, tetapi itu salah dan Shaiming memiliki sarana untuk membuktikannya. Programnya tidak hanya akan menemukan jalannya ke sistem NYSE melalui pintu belakang, melalui apa yang tampaknya menjadi perdagangan resmi oleh Goldman Sachs pada platform perdagangan frekuensi tinggi, tetapi juga akan masuk ke sistem kliring Depository Trust & Kliring Corporation (DTCC). Sekali dalam sistem kliring, itu akan menjatuhkan Amerika.

Shaiming menggunakan perdagangan bayangan untuk memungkinkan cacingnya melakukan sihir jahatnya. Pertama, sistem akan membuat permintaan penawaran melalui Goldman Sachs. Setelah pesanan diisi oleh perdagangan timbal balik di NYSE, perdagangan bayangan akan diteruskan untuk kliring melalui DTCC. Pada titik ini, bayangan akan melepaskan worm, yang kemudian akan mulai menyusup ke setiap penyelesaian perdagangan pada sistem DTCC setelahnya.

Itu adalah sesuatu yang tidak terpikirkan karena, sampai ditemukan, itu berarti bahwa semua perdagangan di sistem bursa AS—bukan hanya NYSE, tetapi NASDAQ dan lebih banyak lagi—akan terganggu dan berpotensi selamanya cacat karena DTCC melakukan semua pembayaran dan penyelesaian untuk semua perdagangan saham dan derivatif AS. Worm akan menjatuhkan sistem. Itulah niatnya dan itulah yang diyakini Shaiming telah dibangunnya.

Itu sangat mudah dicapai karena dia tidak menyerang DTCC atau sistem NYSE tetapi Goldman Sachs. Berkat kekuatan yang ada, ini mudah dilakukan ketika dia menemukan sekutunya, Sergey Alyenko. Sergey telah dihukum karena mencuri informasi kepemilikan dari Goldman Sachs tentang platform perdagangannya pada tahun 2010. Meskipun keyakinan ini telah dibatalkan pada tahun 2012, apa yang tidak diketahui pengadilan adalah bahwa Shaiming dan pembayarnya telah membayar Sergey \$10 juta untuk mendapatkan informasi yang mereka butuhkan.

Faktanya, Sergey sama sekali tidak mencuri rahasia dagang tentang platform perdagangan Goldman. Apa yang sebenarnya dia lakukan adalah menciptakan gerbang pada platform untuk memungkinkan Shaiming menanam worm-nya di sistemnya. Terima kasih, Sergey.

Shaiming menekan tombol dan menahan napas. Cacing itu sedang dalam perjalanan. Apakah akan mencapai targetnya?

8.2 BANK HARUS MELINDUNGI DIRINYA DARI HACKTIVIS DAN CYBERCRIME?

Tantangan nyata bagi sistem perbankan adalah bagaimana melindungi firewall mereka dari serangan peretas, worm, dan penjahat dunia maya dan, sebaliknya, bagaimana memberikan akses mudah ke perbankan online untuk klien dan pelanggan mereka. Ini benar-benar dilema.

Di satu sisi, semua orang menginginkan akses seluler ke saldo akun mereka dan melakukan pembayaran. Di sisi lain, tidak ada yang mau mempertimbangkan masalah kerugian pendarahan jika mereka tidak melindungi akun mereka dengan benar. Ini juga

merupakan tantangan dalam membangun bisnis karena banyak orang tidak menggunakan mobile banking karena alasan ini—mereka khawatir akan kerugian yang diakibatkan oleh pendarahan. Ada dua titik fokus yang berbeda di sini untuk keamanan informasi di dalam bank:

- melindungi informasi bank dari serangan
- memungkinkan nasabah bank untuk mengakses informasi yang mereka butuhkan saat mereka membutuhkannya

Melihat poin pertama, para peretas bukanlah masalah di sini. Serangan DDoS besar-besaran dari kolektif anonim mengkhawatirkan tetapi menjatuhkan situs web tidak menjatuhkan sistem. MasterCard dan Visa memperjelas hal ini ketika mereka diserang oleh Anonymous. Meretas situs web lebih merupakan ketidaknyamanan daripada masalah.

Namun, peretasan yang ditargetkan menjadi perhatian, dan ada banyak contoh bank yang gagal menangani hal ini dengan benar. Pada tahun 2011, misalnya, peretas mendapatkan akses ke beberapa data pelanggan Citibank, dengan setidaknya Rp 40.500 juta hilang oleh 3.400 pelanggan. Itu kacang kecil dan dapat dikelola, tetapi menunjukkan kerentanan. Ancaman orang dalam bahkan lebih besar, dengan karyawan bisa mendapatkan jutaan dengan menjual akses ke data bank. Sebuah contoh dari ini juga terjadi pada tahun 2011, dengan Bank of America kehilangan lebih dari Rp 150.000 juta berkat anggota staf memberikan rincian rekening ke cincin pencurian identitas. Sekali lagi, ini adalah biji kecil tetapi ketika ada retakan di firewall, itu bisa segera tumbuh menjadi celah, jurang, atau ngarai.

Apa yang terjadi pada Sumitomo Bank adalah contoh yang tepat. Bank hampir kehilangan hampir Rp 5.250.000 juta dalam penipuan keylogger. Anda akan berpikir bahwa bank ini akan bertindak bersama setelah panggilan yang begitu dekat tetapi tidak. Bank yang sama didenda £3,5 juta oleh Otoritas Jasa Keuangan pada Mei 2012 karena kegagalan tata kelola TI yang serius. Bagaimanapun, bank adalah penjaga data, penyedia informasi, dan pengembang pengetahuan. Atau seharusnya begitu. Ini berarti bahwa cara bank harus menjaga terhadap kegagalan data dari serangan eksternal adalah dengan memiliki perlindungan data yang jelas: firewall, sign-on aman, otentikasi ganda dengan triangulasi akses, pemantauan peristiwa bisnis waktu nyata, dan sebagainya. Yang saya maksud dengan ini adalah bahwa bank harus bergerak ke arah pelacakan real-time dan intelijen bisnis yang jauh lebih baik tentang arus informasi mereka, dan ini akan mengingatkan mereka akan pelanggaran keamanan apa pun. Lagi pula, sebagian besar bank tahu bahwa mereka akan dilanggar. Faktanya, mereka tahu bahwa mereka tidak dapat menghentikan pelanggaran. Itu akan terjadi. Masalah sebenarnya di sini adalah bagaimana bank menanganinya dan seberapa cepat. Itulah kuncinya.

Inilah sebabnya mengapa pemantauan peristiwa kompleks dari aliran intelijen bisnis dengan peringatan waktu nyata adalah titik fokus utama. Kemampuan bank untuk terus memantau setiap transaksi di seluruh operasi globalnya akan menjadi kunci untuk melindungi dari ancaman internal dan eksternal. Dan jika pemantauan bisnis waktu nyata dapat memecahkan masalah pertama—pelanggaran keamanan eksternal atau internal—apa yang dapat dilakukan untuk area kedua? Artinya, memastikan kemudahan akses secara aman. Sekali lagi, tampaknya sederhana namun begitu banyak yang gagal melakukannya.

Saya terkejut, misalnya, membaca bahwa seperempat dari semua aplikasi mobile banking dari bank terkemuka dunia seperti Wells Fargo, PayPal, CHASE, dan lainnya gagal dalam tes keamanan dasar. Benar atau tidak, ada kelemahan yang jelas dalam keamanan seluler. Saat ini, namun seharusnya tidak ada karena mobile banking harus lebih aman daripada online banking. Lagi pula, ponsel adalah token otentikasi yang berguna, dengan nomor teleponnya yang unik, kemampuan untuk menggunakan pesan teks untuk kata sandi satu kali (OTP) dan bahkan melacak geolokasi pelanggan, semuanya merupakan aspek berguna dari sistem. Pelanggan akan selalu tahu di mana ponsel mereka dan membawanya bersama mereka, tidak seperti dompet atau kartu kredit mereka, dan jauh lebih mungkin untuk mengetahui kapan ponsel itu hilang atau dicuri.

Faktanya, semakin saya memikirkan ponsel sebagai alat otentikasi, semakin menarik. Pertama, Anda dapat melakukan geolokasi pelanggan menggunakan seluler. Berbagai solusi mencapai hasil ini dengan menggunakan tiang telekomunikasi, bukan perangkat seluler, karena mekanisme verifikasi independen kemudian dapat digunakan untuk menentukan apakah Anda benar-benar membawa ponsel. Ini adalah jenis alat yang sudah digunakan di beberapa lokasi untuk menentukan apakah pelanggan di ATM benar-benar pelanggan dengan memeriksa apakah mereka membawa ponsel mereka. Kedua, Anda dapat mengautentikasi siapa pelanggan secara interaktif menggunakan OTP melalui pesan teks. Sekali lagi, digunakan oleh beberapa bank, teks interaktif atau proses OTP berbasis aplikasi berarti bahwa ponsel dapat menawarkan alat otentikasi tingkat kedua yang hebat. Ketiga, Anda dapat memeriksa apakah itu benar-benar menurut Anda dengan menggunakan biometrik seluler, dan ini adalah area pertumbuhan terbesar. Beberapa waktu lalu, Bank Intesa di Spanyol menggunakan aplikasi seluler untuk pengenalan iris. Nick Ogden, pendiri WorldPay, telah menciptakan Voice Commerce untuk menawarkan verifikasi suara melalui ponsel. Apple telah meluncurkan iPhone 5S dan 5C dengan otentikasi sidik jari seluler. Sementara itu, autentikasi favorit saya adalah Nymi by Bionym, sebuah tali jam yang menggunakan detak jantung Anda sebagai verifikasi.

Alasan yang terakhir adalah favorit saya adalah bahwa ponsel bergerak dengan cepat dari perangkat ke perangkat yang dapat dikenakan, jadi kami akan segera memiliki chip ponsel yang tertanam di perhiasan, jam tangan, tas tangan, sepatu, dan aksesoris mode lainnya. Ya, itu kembali ke Internet hal-hal, tetapi melampaui Internet hal-hal ke pengetahuan tentang segalanya. Intellisensing dan menemukan pelanggan dan memverifikasi dan mengautentikasi mereka melalui Internet hal-hal akan menjadi norma. Ini akan menjadi kasus mengetahui siapa di mana melakukan apa secara real time, dan dapat memeriksa siapa yang Anda pikir tanpa memaksa tindakan, seperti token atau PIN diaktifkan, tetapi dengan merasakan itu yang Anda pikirkan itu melalui jaringan.

Kami semakin dekat dan semakin dekat dengan kemungkinan ini setiap hari, jadi mari berhenti mengkhawatirkan penipuan dan risiko dengan ponsel dan mulai berpikir lebih jauh tentang penipuan dan minimalisasi risiko dengan ponsel. Dalam konteks ini, teknik aman berarti Anda dapat menggunakan nomor telepon seluler dan kedekatan geolokasi telepon, pesan teks, dan aplikasi, di samping kartu dan PIN, untuk memastikan bahwa orang yang

mengatakan mereka mencoba mengakses akun adalah sebenarnya orang yang seharusnya mengakses akun tersebut.

Intinya mengamankan perbankan adalah bahwa bank tidak akan pernah bisa mendahului penjahat. Itulah tugas penjahat: untuk terus menguji dan mencoba merusak keamanan bank. Ini berarti bahwa bank harus selalu selangkah di belakang mereka yang ingin membuat celah pada firewallnya. Itu berarti pembaruan terus-menerus atas kebijakan, sistem dan infrastruktur keamanan informasi, dan memastikan bahwa bank mengikuti praktik terbaik dalam mengamankan data nasabahnya.

Kesimpulannya, bank harus menempatkan diri mereka dengan kokoh di jantung keamanan informasi dan menawarkan pelanggan brankas data yang aman. Ini adalah peluang nyata untuk saat ini dan masa depan bagi organisasi keuangan—untuk menjamin keamanan transaksi seluler dan data seluler. Sayangnya, sebagian besar bankir bereaksi terhadap ini dengan mengatakan, "Bukankah itu membuat kami menjadi target peretas?" Ya, itulah intinya. Bank harus mengalahkan para peretas di permainan mereka sendiri dan membuat klaim berani seperti "Kami menjamin uang Anda dan data Anda 100 persen aman bersama kami". Lagi pula, jika bank tidak melakukan ini, siapa yang akan melakukannya? Sekali lagi, reaksi bank terhadap hal ini seringkali negatif. Bank percaya bahwa mereka tidak diposisikan untuk melakukan ini, dan bahwa manajemen data yang aman harus diserahkan kepada orang yang tahu bagaimana melakukan ini, seperti Google, Facebook, dan PayPal.

Masalah dengan ini adalah bahwa kami hanya memberikan permainan kepada orang lain. Ini adalah bankir yang sangat picik yang ingin orang lain mengelola data dengan aman sementara mereka hanya fokus mengelola uang. Apa yang dapat dilakukan bank tentang hal itu dan apa solusi untuk ketidakamanan? Keamanan. Kepastian. Keyakinan. Inilah tiga hal yang harus disediakan dan dijamin oleh bank.

BAB IX MENJADI BANK DIGITAL

Pada pertemuan rutin, saya berbicara dengan bank tentang bagaimana mereka menangani perubahan yang diminta oleh pelanggan berkat komputasi seluler dan tablet, implikasi dari perbankan berbasis aplikasi dan seperti apa bank berbasis aplikasi di masa depan, yaitu bagaimana cara kerjanya dan apa artinya bagi koneksi pelanggan. Sudah sangat jelas bahwa ada tantangan mendasar dengan perbankan berbasis aplikasi.

Contohnya:

- Ini berarti bahwa beberapa bank harus mengganti sistem perbankan Internet inti mereka dalam waktu lima tahun implementasi.
- Beberapa bank menerapkan aplikasi untuk Apple iPhone tetapi dalam delapan belas bulan, pelanggan mereka beralih ke Samsung Galaxy.

Banyak bank merasa kewalahan dengan kecepatan perubahan ini, dan fakta bahwa ini membuat sangat sulit untuk menentukan di mana harus memasang taruhan untuk masa depan.

9.1 DIMANA BERINVESTASI?

Salah satu tantangan terbesar yang dihadapi bank adalah bagaimana memastikan bahwa setiap investasi dalam teknologi memberikan pengembalian dalam kerangka waktu yang diberikan, terutama karena hal-hal dapat berubah lagi begitu cepat. Misalnya, banyak bank saat ini menggambarkan dan membedakan antara ponsel dan tablet, tetapi itu akan berubah saat ponsel semakin besar dan tablet semakin kecil. Dengan kata lain, ponsel akan menjadi tablet dan tablet akan menjadi ponsel.



Gambar 9.1 Iklan Investasi Barclays UK

Kemudian, segera setelah itu, akan ada bandwidth tak terbatas dan penyimpanan tak terbatas yang tersedia 24/7 di perangkat yang selalu ada di tangan atau tas pelanggan. Oleh

karena itu, masalahnya adalah bagaimana Anda memandang bisnis dan bagaimana Anda berinvestasi. Banyak dari ini bermuara pada pandangan jangka panjang, tetapi sebagian besar bank tidak memiliki pandangan jangka panjang. Bank hidup dalam jangka pendek dan investasi jangka pendek lebih diutamakan daripada jangka panjang. Ini juga merupakan cerminan dari kurangnya persaingan antar bank dan kemudahan menyalin. Jika Anda melihat Lima bank Besar di Inggris misalnya—HSBC, Barclays, Lloyds, Royal Bank of Scotland, dan Santander—ketika seseorang bergerak dan melakukan sesuatu yang berbeda, yang lain akan melakukan hal yang sama jika itu masuk akal. Jika satu bank membuat gelombang, yang lain akan menyalinnya dalam beberapa bulan. Itulah mengapa sesuatu seperti aplikasi Pingit Barclays menonjol karena Barclays meluncurkan pembayaran peer-to-peer melalui ponsel dua tahun sebelum sebagian besar bank lain mempertimbangkannya.

Di ujung lain spektrum, ada beberapa hal yang harus disalin oleh bank, seperti PayPal atau Square, tetapi banyak dari mereka yang menjalankan bank tidak menyadarinya. Di sinilah ketidaksesuaian terjadi. Ketika ditanya apakah perubahan yang kita lihat hari ini akan memaksa restrukturisasi mendasar perbankan, sebagian besar bank percaya itu akan terjadi. Dan itulah mengapa pemahaman yang bijaksana dan investasi dalam teknologi sosial sangat penting. Secara historis, bank arogan dan berpandangan bahwa begitu Anda mendapatkan pelanggan, Anda bisa mempertahankannya seumur hidup. Bank percaya bahwa harus mengambil sesuatu yang sangat serius untuk mengacaukan hubungan klien dan mendorong klien untuk pergi. Oleh karena itu, bank mengembangkan saluran baru mereka selama bertahun-tahun dengan pola pikir ini secara kokoh diterapkan.

Namun, pengenalan tablet seluler ke dalam kehidupan sehari-hari telah membawa perubahan siklus yang lebih cepat. Mengingat bahwa kebanyakan orang memiliki setidaknya satu perangkat seperti itu, kini mereka memiliki cara alternatif untuk perbankan. Dengan demikian, nasabah pada akhirnya akan mengubah cara bank beroperasi di masa depan. Mereka sudah dapat menggunakan mekanisme pembayaran alternatif. Mereka bisa mendapatkan aplikasi untuk melakukan berbagai hal dengan cara mereka, seperti yang mereka inginkan. Bank perlu menyadari perubahan ini—karena apa yang dianggap sakral secara historis telah hilang selamanya—dan mulai berinvestasi sesuai dengan itu.

9.2 IMPLIKASI PERUBAHAN TEKNOLOGI FAST CYCLE

Apa arti dari semua perubahan siklus cepat ini dengan penggunaan teknologi oleh konsumen? Ini berarti bahwa ketika seorang pelanggan di rumah mengajukan permohonan produk keuangan—yang dapat berupa apa saja dari kartu kredit hingga hipotek—pengalaman minimum pelanggan harus setidaknya sama bagusnya dengan pengalaman dengan, misalnya, Amazon atau pengguna hanya akan mematikan aplikasi dan pergi ke tempat lain. Ini adalah akibat dari gangguan pemusatan perhatian di dunia modern saat ini. Jika Anda tidak dapat melibatkan pelanggan dalam hitungan detik, mereka akan pergi. Jika ada yang sulit dalam proses berurusan dengan Anda, mereka akan pergi. Jika ada tantangan untuk diperiksa, mereka akan pergi.

Ini berarti Anda harus memikirkan kembali semuanya agar benar-benar berpusat pada pelanggan. Itu peluang tapi juga ancaman. Padahal, perubahan tersebut berpotensi

mengancam keamanan industri jika terus berlanjut. Contoh yang baik adalah dalam pembayaran, yang sudah berubah menjadi operasi P2P langsung berkat seluler dan terkadang dijalankan oleh penyedia non-bank. Penyedia non-bank sekarang menangani lebih dari 15 persen dari semua pembayaran di seluruh dunia, naik dari hampir nol 10 tahun yang lalu, dan tren ini semakin cepat. Apakah perbankan lainnya berjalan dengan cara yang sama masih harus dilihat, tetapi secara fundamental akan mengubah cara pelanggan berinteraksi dengan bank mereka. Anda hanya perlu melihat anak-anak untuk menyadari bahwa mereka telah beralih ke teknologi intuitif layar sentuh berbasis konsumen. Jika Anda menunjukkan komputer kepada mereka, mereka tidak tahu cara menggunakannya. Itulah kecepatan di mana perubahan terjadi di sini, dan bank harus mengikuti perubahan itu atau dikesampingkan oleh revolusi digital.

Dorongan untuk mengikuti perubahan ini tidak datang dari satu divisi atau yang lain tetapi di seluruh kelompok bank, bahkan korporasi pun tertarik. Diakui secara menyeluruh bahwa bank harus merangkul komputasi seluler dan tablet. Masalah besar adalah tentang bagaimana paradigma dibalik. Mobile berarti semuanya berbalik. Ini bukan tentang seberapa banyak yang dapat Anda masukkan ke dalam aplikasi, tetapi seberapa banyak yang dapat Anda ambil darinya. Bukan apa yang perlu dikunci dan hanya dibuka ketika perlu dibuka; ini semua tentang membuka segalanya, yang hanya dikunci ketika perlu dikunci. Dengan kata lain, seluruh rangkaian fundamental layanan keuangan sedang ditantang oleh revolusi digital. Dasar-dasar ini sedang dipukul di kepala. Segalanya sekarang berbeda 180 derajat dari sebelumnya, dan sangat sulit bagi pemain tradisional untuk menghadapi ini. Toh, pemain dan petahana yang ada saat ini adalah super tanker yang sulit diubah. Untuk membuat kapal tanker super berbelok, dibutuhkan empat belas putaran roda untuk setiap tingkat perubahan, dan Anda tidak dapat berbelok lebih cepat atau kapal tanker akan terbalik dan tenggelam. Itu berbahaya. Sama halnya dengan petahana dan pemain tradisional. Mereka tidak dapat berbalik 180 derajat dengan cepat karena mereka akan terbalik dan tenggelam.

Ini tidak berarti bahwa bank-bank incumbent tidak akan mampu menjawab tantangan-tantangan tersebut. Sebaliknya, ini lebih berkaitan dengan pemetaan dunia baru ke dunia lama dan bagaimana bank melakukannya. Jika bank berpikir seperti itu, maka pertanyaannya adalah bagaimana mengembangkan perusahaan untuk mengikuti. Namun, itu semua membutuhkan waktu, dan merupakan alasan mengapa sebagian besar bank akan berakhir dalam kemitraan dan kerja sama dengan pemain dan perusahaan telekomunikasi baru.

9.3 BUKAN PERBANKAN BERBASIS APLIKASI TAPI PERBANKAN TERBUKA

Hal ini menyebabkan perdebatan apakah aplikasi atau API akan membuat perbedaan di masa depan. Sebagian besar bankir percaya bahwa perusahaan baru akan muncul yang akan mendorong kebutuhan akan hal-hal besar berikutnya seperti Google berikutnya, Facebook berikutnya, dan Apple berikutnya. Bank tidak akan melakukannya. Bank tidak dapat membalikkan kapal tanker untuk melakukan hal-hal seperti itu sebagai permulaan. Jadi yang perlu menjadi fokus bank adalah memastikan bahwa mereka termasuk dalam hal-hal besar berikutnya dengan membuka fungsionalitas bank untuk disertakan dalam start-up yang membangun kemampuan baru tersebut. Dengan kata lain, dapatkan bank disertakan melalui

fungsionalitas API di aplikasi mereka yang keren. Sebagai bagian dari itu, bank perlu memastikan bahwa mereka bekerja secara real time dan bekerja seperti yang diinginkan orang.

Ada masalah pengorbanan potensial di sini, terutama jika Anda mulai berbicara tentang membuka perbankan kepada dunia. Ini karena bank memperdagangkan keamanan dan, karena orang menjadi lebih nyaman menggunakan teknologi dan khususnya perangkat portabel, mereka tidak akan berdagang dengan keamanan lagi. Mereka akan mulai menggunakan aplikasi yang menggabungkan layanan dan pembayaran untuk mereka, dan akan bertransaksi secara bebas tanpa kontrol keamanan bank.

Apa artinya ini sebenarnya adalah bahwa pelanggan mungkin merasa lebih memegang kendali tetapi mereka, pada kenyataannya, akan menjadi kurang terkendali. Ini membawanya kembali ke titik bagaimana membuatnya tetap berpusat pada pelanggan. Fokusnya harus pada pelanggan, menjaga keamanan pelanggan dan menjaga kebutuhan mereka. Melakukannya kemudian mengalihkan fokus ke inti perbankan, dan orang-orang menginginkan dua hal dari bank mereka:

- akses ke uang mereka saat mereka menginginkannya
- nasihat tentang uang ketika mereka membutuhkannya

Banyak perusahaan—bank dan bank non-tradisional—telah melakukan banyak pekerjaan di bidang pertama. Mereka dapat memberi Anda akses ke uang Anda saat dibutuhkan. Yang terakhir meninggalkan banyak hal yang diinginkan dan perbankan berbasis aplikasi memberikan keuntungan besar di sini dalam hal memberikan pendidikan dan arahan keuangan kepada orang-orang. Itu kesempatan bagus, karena Anda harus ingat bahwa masih ada orang di satu ujung yang mencoba membantu orang di ujung yang lain.

Ini adalah bagian penting dari perdebatan karena ada banyak pembicaraan tentang aplikasi, branding, dan menjadi keren, tetapi jika Anda melihat media sosial, berapa banyak bank yang dapat berkomitmen pada media sosial dan menjadi kredibel di bidang ini? Ini tentang relevansi dengan pelanggan dan menjadi bagian dari kehidupan pelanggan, dan bagian dari diskusi itu sama menantanginya dengan bagian teknologi.

9.4 RUANG PERUSAHAAN VERSUS KONSUMEN

Memindahkan diskusi lebih jauh, kita perlu berbicara tentang kebutuhan korporat versus konsumen. Cukup jelas bahwa perbankan berbasis aplikasi dan perbankan open-API bukan hanya urusan konsumen. Banyak bank berpikir bahwa ponsel hanya relevan dalam konteks ritel, tetapi ponsel dan komputer tablet digunakan di mana-mana, mulai dari perusahaan untuk manajemen perbendaharaan, hingga kekayaan untuk manajemen portofolio dan ritel untuk pembayaran umum dan perbankan. Di sinilah itu menjadi membingungkan. Ilustrasi terbaik dari kebingungan tersebut adalah pengalaman rekan kerja dalam berurusan dengan bendahara perusahaan yang memindahkan dana sebesar £20 juta dan diberi tahu bahwa biaya pemindahan dana tersebut cukup tinggi. Bendahara berbalik dan berkata, “Tapi saya bank dengan Anda sebagai pelanggan pribadi dan baru saja pindah £ 2.000 ke Spanyol dan saya tidak dikenakan biaya apa pun. Apakah Anda hanya menambahkan biaya berdasarkan jumlah nol pada transaksi? Inilah dilemanya karena memang begitulah cara kerja

bank—memisahkan pengalaman perusahaan dari pengalaman konsumen—tetapi Anda tidak dapat bekerja seperti itu lagi karena bank berurusan dengan orang yang sama: konsumen dan bendahara. Generasi baru klien korporat ini tidak memahami cara lama bank.

Bank dikenakan biaya per transaksi berdasarkan jumlah, urgensi dan bank koresponden dalam prosesnya, terutama yang berkaitan dengan klien korporasi. Pelanggan tidak mengerti itu lagi. Pelanggan mengharapkan transaksi real-time secara global, dan membayar sama apakah mereka mentransfer £1 atau £1 juta. Sedikit seperti panggilan telepon, mereka pikir itu harus mudah dan segera. Perlu juga diingat bahwa beberapa pengguna korporat menjadi lebih canggih dalam penggunaan digital daripada bank. Misalnya, muncul generasi baru bendahara yang mengharapkan pembayaran real-time di tangan mereka 24/7. Mereka memiliki aplikasi iPhone atau iPad di rumah untuk perbankan konsumen mereka, dan mereka mengharapkan kemudahan proses dan respons yang sama untuk perbankan korporat mereka. Mereka tidak ingin berurusan dengan proses kas lama karena mereka melihat semuanya sebagai digital sekarang. Mereka percaya bahwa hari-hari memindahkan uang di sekitar operasi ritel besar sudah dihitung, karena mereka ingin prosesnya otomatis. Mereka tidak ingin memindahkan uang tunai, dan berurusan dengan manajemen uang tunai dan keamanan uang tunai. Itulah dunia ritel lama dan semakin cepat semuanya beralih ke digital, semakin baik bagi orang-orang ini.

Itu peluang bagi bank tetapi juga menimbulkan dilema. Sementara bank mencoba untuk membuat segalanya lebih mudah bagi pelanggan korporat sehingga mereka dapat melakukan pembayaran tanpa harus menelepon ke sistem pusat untuk mendapatkan kata sandi atau apa pun, dengan melakukan itu, mungkin mendorong perilaku yang tidak ingin didorong oleh bank. konteks pengguna perusahaan. Prioritasnya adalah keamanan bagi klien, dan bank membutuhkan waktu untuk mencapai tingkat yang dapat disediakan, terutama untuk transaksi korporat bernilai tinggi.

9.5 MENGUBAH BUDAYA BANK

Perbankan berbasis aplikasi lebih besar daripada diskusi korporat versus konsumen, karena bukan hanya satu area pasar yang terkena bug seluler. Ini adalah seluruh dunia. Ini adalah perubahan arus utama, dan itu membuatnya menjadi perubahan budaya. Hal ini digambarkan oleh anekdot dari salah satu teman bank yang mengatakan bahwa, pada tahun 1960-an, bank memiliki Kepala Bagian Ketenagalistrikan. Ketika itu baru, itu membutuhkan manajemen. Oleh karena itu, paralel dengan dunia kelistrikan yang lama ini, sekarang ada Kepala Digital. Artinya, bank diorganisir dengan tim digital, yang duduk dalam silo untuk memahami kebutuhan nasabah digital. Hasilnya adalah bank memiliki beberapa ratus orang dari beberapa ribu orang di perusahaan yang berfokus pada pengelolaan kebutuhan digital pelanggan.

Anda tidak dapat mengalokasikan pemahaman tentang dunia baru ini ke tim kecil, terpisah dari bagian organisasi lainnya, ketika pelanggan Anda telah berubah secara mendasar. Semua orang di bank perlu memahaminya. Fakta bahwa bank membuat tim digital atau seluler di dalam bank membuat semua orang di perusahaan merasa bahwa mereka tidak perlu melakukan digital atau seluler. Mereka dapat mengabaikan ruang ini karena orang lain

telah mengambil tanggung jawab. Ketika sesuatu berubah begitu mendasar dan begitu cepat di antara basis pelanggan Anda, itu tidak dapat diterima.

9.6 SECARA GEOGRAFIS HOMOGEN ATAU BERBEDA?

Apakah perubahan berbasis seluler dan aplikasi bersifat homogen atau berbeda di berbagai belahan dunia? Jelas, secara geografis, ada nuansa tentang seberapa cepat pasar telah terdigitalisasi dan Anda tidak dapat melakukan stereotip. Di beberapa pasar, seperti Kenya, pemerintah secara aktif mendorong teknologi ke negara itu karena mereka dapat melihat peluangnya untuk mengubah banyak hal. Di pasar lain, seperti Turki, peraturan telah memaksa bank untuk fokus pada inovasi. Itulah mengapa ada begitu banyak model perbankan dan teknologi baru yang keluar dari Turki. Oleh karena itu, jelas terlihat bahwa regulasi memiliki peran yang sangat kuat di sini dalam hal apa yang terjadi dan seberapa cepat. Bukan hanya peraturan, karena negara dan benua berubah dengan cepat. Jika Anda mengambil Afrika misalnya, berikan lima atau sepuluh tahun dan infrastruktur mereka untuk perbankan akan menjadi tahun-tahun cahaya di luar Eropa dan Amerika Serikat. Ini karena mereka tidak memiliki warisan atau warisan untuk diatasi dan dapat menerapkan kemampuan baru tercepat hampir dalam semalam.

Ini agak membuat frustrasi ketika Anda mempertimbangkan negara-negara seperti Spanyol dan Italia. Italia, dengan 25.000 cabang bank, dan Spanyol dengan 33.000 lambat berubah, dan mudah bagi manajemen bank untuk mengatakan bahwa ini karena budaya pelanggan. Pelanggan ingin terus melakukan bisnis seperti itu, padahal ini jelas tidak benar. Sudah menjadi budaya bank dan bank ingin terus melakukan bisnis seperti itu.

Jadi itu benar-benar bermuara pada kekuatan kompetitif dan pasar. Misalnya, jika Anda membandingkan Inggris Raya dan Prancis, Prancis jauh lebih maju saat ini karena beberapa bank terkemuka telah bersaing untuk mendapatkan pelanggan untuk pindah ke saluran dan layanan baru. Sebaliknya, di Inggris, dibutuhkan seseorang untuk pindah, jika tidak, semua orang hanya akan tinggal di tempat mereka berada. Inovasi bukanlah proses yang pasti karena, dengan segala sesuatu yang baru, bank akan ingin bersaing dan mengikuti, terutama jika pesaing mereka bergerak ke arah ini. Akan ada model bisnis yang berbeda untuk bank yang berbeda di masa depan sekalipun. Model bisnis bahkan mungkin berbeda untuk setiap konsumen. Beberapa bank akan menawarkan layanan cabang tatap muka, beberapa tidak. Beberapa bank akan membuka semua proses mereka sebagai API, beberapa tidak. Beberapa bank akan bertujuan untuk membawa kemitraan dengan perusahaan telekomunikasi, perusahaan IT, pengecer, dan lainnya ke meja sementara beberapa bank tidak. Ini berarti bahwa tidak akan pernah ada struktur tunggal, tetapi banyak struktur hibrida yang sesuai dengan pelanggan dan pasar yang berbeda.

Beberapa bank baru dan gratis yang hanya mobile bahkan mungkin muncul. Bisakah Barclays menjadi Pingit Bank misalnya? Sedikit seperti HSBC harus membuat First Direct untuk call center, dan Cooperative harus membuat Smile for the Internet. Sama, semua bank akan mencari kemitraan. Bank mana pun yang tidak melihat perubahan yang kita lihat hari ini, tanpa melihat siapa yang dapat membantu mereka bersaing di ruang ini, akan menjadi anakronisme. Penting untuk diingat bahwa sementara bank mungkin memiliki semua perubahan dan inovasi

ini, masih ada kebutuhan mendasar untuk menyediakan dasar-dasar layanan perbankan yang mendasari semua ini: memproses transaksi, kliring cek, membuat transfer internasional terjadi dengan lancar. dan banyak lagi. Beberapa bank bahkan tidak dapat menangani dasar-dasar ini secara efektif, seperti mengubah alamat. Jadi, bagaimana bank bisa berharap untuk meluncurkan aplikasi atau API baru yang mengilap jika bahkan tidak bisa mendapatkan dasar-dasarnya dengan benar? Saldo dan pembayaran real-time akan menjadi tantangan besar di masa depan bagi bank yang tidak dapat mengatasi hal-hal mendasar saat ini.

Semua ini memunculkan pertanyaan besar lainnya: bagaimana seluler mengubah pengalaman cabang? Anda tidak akan pernah mengambil cabang, tetapi Anda dapat mengubahnya. Misalnya, banyak bank memiliki layar digital dan iklan di cabang, dan mengubah pengalaman di cabang mereka. Mereka menawarkan kopi kepada pelanggan ketika mereka tiba, dan banyak yang meminumnya. Intinya adalah memikirkan kembali percakapan dan proses cabang—apa yang akan Anda lakukan atau katakan untuk melibatkan pelanggan lebih banyak atau lebih baik? Itu adalah poin penting karena sebanyak yang kita bicarakan tentang sistem, inti perbankan turun ke orang. Bagaimana pengalaman pelanggan meningkat? Ini kemudian membenarkan investasi di cabang dan seluler, karena keduanya dapat melibatkan pengalaman pelanggan dengan lebih baik.

9.7 MASA DEPAN

Sekitar lima tahun dari sekarang, akan ada perubahan radikal dari tempat kita sekarang ini. Kami mungkin memiliki semua layanan perbankan kami di perangkat atau bahkan mungkin chip di bawah kulit atau sesuatu. Siapa tahu? Tantangan dalam semua ini adalah untuk mengetahui apa yang harus diinvestasikan. Area mana yang akan lepas landas dan bekerja? Jika Anda salah, Anda bisa kehilangan banyak waktu bukan hanya dalam hal uang, tetapi juga reputasi dan daya saing.

Bank incumbent yang saya ajak bicara merasa bahwa ini tidak akan mengubah operasi bank mereka secara radikal, karena faktor terbesar yang tidak akan berubah adalah sikap apatis pelanggan. Kebanyakan nasabah tidak meninggalkan bank kecuali terpaksa, dan nasabah akan tetap apatis terhadap perbankan lima tahun dari sekarang. Mereka tidak terlalu peduli dengan perbankan dan selama itu berhasil, mereka senang tinggal di bank. Ini ditunjukkan oleh skandal pengaturan LIBOR, setelah itu orang-orang tidak meninggalkan Barclays, dan kesalahan pembayaran 2012 di Royal Bank of Scotland, setelah itu orang-orang pergi. Yang pertama mungkin bukan sesuatu yang dimaafkan pelanggan tetapi itu tidak mempengaruhi mereka secara pribadi. Yang terakhir mempengaruhi beberapa orang secara pribadi, dalam hal tidak dapat melakukan pembayaran, dan itu merupakan dorongan untuk perubahan. Yang jelas secara keseluruhan adalah bahwa bank akan memikirkan kembali model bisnis mereka seputar penilaian risiko, pemrosesan transaksi, produk manufaktur dan layanan ritel, dan mereka akan menemukan kembali bagian depan dan belakang bank.

Selain itu, kemitraan dengan Google, Vodafone, Amazon, dan lainnya dapat menjadi hal yang biasa dan bukan pengecualian. Kemitraan ini akan mengubah model untuk CRM dan pemrosesan, dan bank akan menemukan bahwa pengetahuan mereka tentang pelanggan sebenarnya akan lebih kaya dan lebih dalam sebagai hasilnya. Selama bank menerima bahwa

mereka dapat bermitra lebih baik dengan bisnis yang melakukan bagian-bagian dari proses lebih baik daripada yang mereka bisa, maka mereka dapat bertahan dan berkembang. Bank tahu bahwa mereka tidak pandai dalam segala hal tetapi pandai dalam beberapa hal, jadi mereka harus fokus pada apa yang mereka kuasai. Kemudian tantangannya adalah bagaimana bank merangkul perubahan budaya. Secara budaya, dapatkah bank beradaptasi dan berevolusi untuk bermitra dan berproses, dan apa yang ditawarkan bank dalam kemitraan dan proses tersebut? Apakah bank memiliki data atau haruskah mitra? Apakah bank menyediakan pemrosesan inti atau apakah bank berada di atas pemrosesan inti orang lain? Budaya bank sebenarnya lebih penting daripada teknologi dan, pada inti budaya, adalah pertanyaan ini: apakah bank memahami nasabah dan kebutuhan mereka di era digital baru ini?

9.8 BANK DIGITAL MASIH BANK

Sejak Internet pertama kali muncul, kami percaya bahwa bentuk perdagangan baru akan muncul dan mengambil alih cara lama dalam melakukan sesuatu. Mereka memiliki, tentu saja, hanya tidak di perbankan. Ya, sistem perbankan telah berubah selama tiga dekade terakhir—lihat saja bagaimana kita semua sekarang menjalankan aplikasi mobile banking—tetapi lanskap persaingan tidak. Itu adalah pernyataan kontroversial itu sendiri, tetapi itu adalah pernyataan yang mendasar karena, ketika saya melihat lanskap perbankan saat ini, itu tidak berbeda secara dramatis dari pasar tahun 1980-an. Ini memiliki saluran baru—pusat panggilan, Internet, dan seluler—dan memiliki struktur baru—dekat pantai, lepas pantai, dan cloud—tetapi poin yang benar-benar saya maksudkan adalah bahwa pesaing inti di pasar hampir sama seperti tahun 1980.

Berikut adalah beberapa poin bukti. Menurut sebuah studi tahun 2012 oleh Universitas Yale,³⁵ umur rata-rata perusahaan yang terdaftar dalam Indeks Standard and Poor (S&P) 500 dari perusahaan-perusahaan AS terkemuka telah menurun lebih dari 50 tahun pada abad terakhir, dari 67 tahun pada 1920-an menjadi hanya 15 tahun hari ini. Namun, di sebagian besar negara, bank telah berdiri selama lebih dari satu abad namun jarang ada pesaing baru yang masuk ke pasar tersebut. Misalnya, ketika Metro Bank dibuka di Inggris pada tahun 2010, secara luas dikatakan bahwa ini adalah bank ritel baru pertama di negara itu selama lebih dari satu abad.

Dan, ketika Anda meninjau bank terbesar di dunia, daftarnya tetap cukup konsisten. Misalnya, menurut majalah *Banker*, lima bank teratas di dunia pada tahun 1999 adalah:

1. Citigroup
2. Bank Amerika
3. HSBC
4. Kredit Agricole
5. Mengejar Manhattan

Pada tahun 2010, daftarnya telah berubah tetapi tidak banyak:

1. Bank Amerika
2. JP Morgan Chase
3. Citigroup
4. Royal Bank of Scotland

5. HSBC

Ini karena bank merupakan bagian integral dari perdagangan dan ekonomi negara. Hal ini telah ditunjukkan berkali-kali, tidak lebih baik daripada krisis keuangan terbaru. Bank dapat melumpuhkan ekonomi atau memungkinkan pertumbuhan dan kemajuan, dan peran mereka jelas untuk mendukung yang terakhir daripada menciptakan yang pertama. Sementara krisis baru-baru ini telah merusak posisi itu, itu tidak mengubahnya. Bank membutuhkan lisensi perbankan untuk menawarkan perbankan dan, tanpa persyaratan inti itu, sistem ekonomi akan jatuh ke dalam anarki.

Lihat saja apa yang terjadi di dunia virtual Second Life, seperti yang diilustrasikan dalam bab “Bank Digital Adalah Bank Sosial”, ketika sistem perbankan virtualnya runtuh dan Linden Lab, perusahaan di balik Second Life, menolak untuk bertanggung jawab dan menolak panggilan telepon untuk kompensasi. Setelah banyak protes, perusahaan akhirnya mundur dan mengubah kebijakannya untuk menyatakan bahwa, di masa depan, untuk menjadi bank dalam kehidupan virtual, Anda harus menjadi bank dalam kehidupan nyata. Dengan kata lain, bahkan di dunia perdagangan baru ini, Anda harus memiliki lisensi untuk mengoperasikan dasar-dasar perbankan: penyimpanan deposito. Itu tidak berarti bahwa bank-bank baru dan bentuk-bentuk perdagangan baru tidak akan dibangun di atas sistem perbankan, tetapi itu berarti bahwa inti dari perbankan harus tetap berada pada bank-bank. Bank yang berlisensi, mematuhi undang-undang negara bagian dan tunduk pada audit dan campur tangan pengawasan.

Kemampuan unik industri ini—sebuah industri yang dalam banyak hal hampir merupakan layanan yang dinasionalisasi, tetapi tidak dijalankan dengan cara yang dinasionalisasi karena akan membuat pemerintah terlalu condong untuk melakukan korupsi—menjadikannya dasar dari semua perdagangan, termasuk bentuk-bentuk baru perdagangan. perdagangan. Namun, hal-hal di sekitar inti itu berubah, dan berubah dengan cepat.

9.9 BENTUK PERDAGANGAN BARU

Mempertimbangkan bahwa dunia membutuhkan bank untuk dilisensikan sebagai fundamental memberikan beberapa pandangan ke masa depan berdasarkan model PayPal. PayPal dimulai sebagai mekanisme pembayaran viral orang-ke-orang murni dan, dari waktu ke waktu, telah matang menjadi pemain mapan di perbankan. Meskipun perusahaan memiliki lisensi perbankan, ia lebih suka bekerja sama dengan bank untuk membangun bisnisnya sebagai organisasi yang berfokus pada pemrosesan pembayaran murni.

Ini tidak berarti bahwa PayPal tidak akan mengubah premis ini dan menjadi bank suatu hari nanti, tetapi, saat ini, ini adalah satu-satunya permainan non-bank baru dari catatan apa pun yang telah membuat terobosan ke dalam sistem keuangan dan telah mencapai semuanya di atas sistem. Permainan PayPal adalah membuat perbankan dan pembayaran lebih mudah dengan membungkus prosesnya menjadi cara mudah untuk mendapatkan barang yang Anda inginkan, daripada harus memikirkan untuk membayar barang yang Anda inginkan.

Amazon telah melakukan hal yang sama dengan klik untuk membayar, seperti halnya Apple dengan agregasi transaksi mikronya melalui iTunes dan aplikasi. Namun, dalam kasus Apple, perusahaan dapat mengubah dunia jika dompet Passbook-nya memiliki kemampuan

pertukaran uang. Apple's Passbook adalah dompet virtual yang, setelah diaktifkan, akan menyediakan kupon terintegrasi, program loyalitas, dan penawaran lainnya. Google memperkenalkan dompet semacam itu dalam kemitraan dengan MasterCard dan Citibank di Amerika Serikat pada akhir 2011 tetapi belum diluncurkan. Alasan yang dikaitkan dengan kurangnya massa kritis adalah keputusan Google untuk membatasi dompet virtualnya hanya untuk satu jenis handset. Sebaliknya, Apple dengan dominasi smartphone-nya secara global akan melihat 100 juta handset secara otomatis diaktifkan dengan dompet virtual yang terhubung dengan 400 juta akun iTunes. Itu adalah massa kritis. Sekali lagi, seperti PayPal dan Google, modelnya adalah yang memanfaatkan sistem bank daripada menggantikannya.

Hal ini juga berlaku untuk pendatang baru lainnya, seperti Moven, yang diluncurkan di Amerika Serikat pada tahun 2013. Moven bertujuan untuk menciptakan layanan keuangan seluler sosial yang sesungguhnya, di mana gamifikasi, manajemen keuangan pribadi, media sosial, jejaring sosial, pemrosesan pembayaran, dan tradisional perbankan semua datang bersama-sama dalam bentuk yang terintegrasi sederhana.

Contoh salah satu bentuk perdagangan baru Moven diilustrasikan oleh CREDScore yang dipatenkan, yang mengambil pengaruh sosial seseorang dari berbagai layanan sosial online, seperti Facebook, Twitter dan/atau LinkedIn, untuk mengubah peringkat kredit mereka. Semakin besar pengaruh orang tersebut secara online, semakin baik peringkat kredit mereka; semakin kecil pengaruhnya, semakin rendah peringkatnya. Sebagian, ini juga memanfaatkan data dari skor sosial untuk menilai kepercayaan orang, dengan pandangan bahwa semakin mereka dapat dipercaya secara sosial, semakin mereka dapat dipercaya secara finansial. Pemrosesan inti untuk layanan bank dalam operasi Moven masih merupakan mitra bank, yang serupa dengan pemain baru lainnya di Amerika Serikat seperti Simple dan SmartyPig.

9.10 BEBERAPA HAL YANG BERUBAH NAMUN

Meskipun sebagian besar ekosistem keuangan tetap berada dalam ranah bank, ada beberapa tanda perubahan di dunia baru ini, khususnya di mana orang-orang terhubung 1:1 melalui Internet seluler. M-PESA adalah contoh sistem dekat bank yang mentransaksikan 20 persen PDB Kenya di luar sistem perbankan. Sejak M-PESA diluncurkan pada Maret 2007, jumlah orang yang kini memiliki rekening bank di bank tradisional negara itu hampir empat kali lipat. Alasannya? Karena uang seluler menyediakan inklusi bagi mereka yang tidak memiliki rekening bank dan tidak memiliki rekening bank, mereka menjadi diakui sebagai warga negara yang layak secara finansial dan oleh karena itu untuk inklusi keuangan dengan menjadi bank. Lihat wawancara dengan John Maynard dari M-PESA untuk lebih lanjut tentang ini.

Demikian pula, ketika bank menemukan bahwa mereka tidak dapat lagi menawarkan layanan kepada pelanggan yang mereka dapat sebelum krisis kredit, seperti kredit, layanan lain mendapatkan daya tarik. Hal ini terlihat dari maraknya platform crowdfunding seperti Kickstarter dan layanan pinjaman sosial seperti Zopa, smava dan Prosper. Misalnya, Zopa, yang diluncurkan pada 2005, adalah platform pinjaman sosial pertama di Inggris. Misinya adalah menyediakan platform bergaya eBay untuk pinjaman di mana mereka yang memiliki

uang dapat menginvestasikannya di banyak peminjam, dengan risiko yang dikelola oleh platform. Perusahaan berjuang untuk tiga tahun pertama keberadaannya karena tidak ada yang benar-benar memahami model operasinya dan, di atas semua ini, dana untuk iklan terbatas.

Itu semua berubah ketika krisis kredit melanda dan konsumen tiba-tiba menemukan bahwa obat pendanaan mereka—pinjaman berbunga rendah—ditarik oleh bank-bank tradisional. Tanpa akses dana, orang mencari sumber dana alternatif dan menemukan Zopa. Demikian pula, penabung yang menerima suku bunga rendah mencari jalan investasi alternatif, dan mereka juga menemukan Zopa, yang menawarkan bunga tabungan yang biasanya lebih tinggi daripada bank tradisional. Sebuah badai yang sempurna telah menyebabkan Zopa sekarang mengendalikan 2 persen dari pasar kredit pribadi Inggris hari ini, mengelola sekitar £200 juta dana. Tidak buruk untuk sebuah internet start-up yang tidak memiliki bank atau lisensi perbankan yang terlibat. Oleh karena itu, ketika kita membahas bentuk-bentuk perdagangan alternatif, kita berpotensi melihat pertumbuhan baru model keuangan baru yang didorong oleh api kegagalan sistem perbankan untuk mengikuti perubahan permintaan dan layanan.

9.11 FIDOR BANK: BENTUK BARU BANK

Anda mungkin terkejut mendengar bahwa satu bank sudah mengelola mata uang virtual dan nyata di satu tempat. Ini adalah bank baru di Jerman yang disebut FIDOR Bank. Diluncurkan pada tahun 2009 dengan lisensi perbankan penuh, Bank FIDOR bertujuan untuk menyatukan semua elemen bentuk perdagangan baru dan menyediakannya sebagai layanan perbankan lengkap di satu tempat.

Bank mengambil nilai dari World of Warcraft dan Diablo, menyimpannya sebagai mata uang pertukaran yang valid bersama logam mulia—emas dan perak asli—dan dana euro. Bank menawarkan layanan crowdfunding dan pinjaman sosial tetapi melakukan ini melalui kemitraan dengan spesialis, seperti smava. Demikian pula, ia menawarkan pemrosesan pembayaran global pada dompet ponsel pintar, tetapi sekali lagi melalui kemitraan dengan hyperWALLET. Bank juga menghadirkan gamifikasi dengan uang, serta integrasi media sosial. Misalnya, pelanggan dapat masuk ke bank mereka melalui Facebook Connect dan dapat memainkan permainan taruhan spread di situs web mitranya (<https://brokertain.fidor.de/de>). Faktanya, hal yang sangat menyenangkan yang dilakukan bank adalah menaikkan suku bunga berdasarkan Suka Facebook-nya. Semakin banyak Suka yang diterima halaman Facebook FIDOR Bank, semakin tinggi bunga yang dibayarkan kepada pelanggannya di akun deposit mereka. Mungkin inilah sebabnya bank menghabiskan hanya €100.000 untuk upaya pemasarannya selama tiga tahun terakhir, untuk mendapatkan lebih dari 75.000 pengguna dengan biaya hanya €1,33 per pendaftaran pengguna.

9.12 BAGAIMANA BANK MENGAKTIFKAN BENTUK PERDAGANGAN BARU

Dalam lanskap perubahan ini, ada beberapa contoh model bank yang mendorong bentuk perdagangan baru dari bermitra dengan pendatang baru—PayPal, Moven, Simple, SmartyPig—untuk berinovasi dengan layanan baru (lihat, misalnya, wawancara dengan Mike

Walters dari Barclays Bank). Namun, yang menarik, sebagian besar klien saya masih percaya bahwa mereka dapat dengan cepat mengikuti para pemain ini ke hilir daripada berinovasi sebagai penggerak pertama. Ini mungkin benar, tetapi jika bentuk uang baru—bitcoin atau kredit Zynga—dikelola oleh bank bentuk baru, seperti Bank FIDOR dan pengikut yang diharapkan, maka bentuk perdagangan baru berpotensi murni dikelola oleh bentuk pemain baru.

Itu bukan bencana tetapi akan mengubah ekosistem keuangan karena dompet virtual akan menjadi hybrid dengan dompet asli, seperti halnya dunia virtual menjadi hybrid dengan dunia nyata. Dan di situlah titik fokus saya yang sebenarnya berperan, di mana dunia hibrida tempat kita hidup ini ditingkatkan oleh augmented reality digital, yang berarti bahwa kita benar-benar perlu berhenti menganggap dunia sebagai saluran—cabang, pusat panggilan, Internet, dan seluler—dan anggap saja sebagai pengalaman keuangan yang ditingkatkan secara digital. Itulah yang secara fundamental disadari oleh para pemain baru dan jika bank dan pemain tradisional mengabaikan fundamental ini, maka mereka tidak hanya akan kehilangan bentuk perdagangan baru, tetapi juga bentuk perdagangan lama.

BAB X

EKONOMI BARU PERBANKAN DIGITAL

Kembali pada 1990-an, Kevin Kelly, maverick senior dan editor peluncuran majalah Wired, mengatakan kepada saya bahwa semuanya akan menjadi gratis berkat Internet. Saya pikir dia gila pada saat itu, tetapi apakah saya salah? Dalam artikelnya "Aturan Baru untuk Ekonomi Baru", yang muncul di Wired pada tahun 1997, Kelly menyusun dua belas pelajaran tentang cara berpikir tentang Internet. Pelajaran-pelajaran itu sulit diserap pada saat itu karena dia terlalu maju dari waktunya.

Saya kembali ke pelajaran ini baru-baru ini dan segera menyadari bahwa perbankan tidak akan mengeluarkan biaya apa pun. Dengan kata lain, pinjaman dan pembayaran akan diberikan secara gratis. Untuk menjelaskan dari mana saya berasal, penting untuk memahami pelajaran Kelly, yang telah saya rangkum di sini:

1. **Hukum Koneksi—Merangkul kekuatan bodoh:** Dengan segala sesuatu yang memiliki chip komputer bawaan yang terhubung ke jaringan, mulailah berpikir tentang cara menggunakan chip bawaan tersebut.
2. **Hukum Kelimpahan—Lebih banyak memberi lebih banyak:** Dalam ekonomi jaringan, ada banyak hal dan tidak ada apa-apa. Tidak ada kelangkaan karena tidak ada biaya untuk menghasilkan lebih banyak. Ini berarti semakin banyak Anda memberi tanpa bayaran, semakin banyak Anda mendapatkan segalanya.
3. **Hukum Nilai Eksponensial—Sukses itu nonlinier:** Karena semuanya terhubung, perubahan kecil dapat meledak menjadi gerakan global dan seismik dalam semalam. Lihat saja Facebook dan Twitter jika Anda ingin melihat yang satu ini beraksi.
4. **Hukum Titik Kritis—Signifikan mendahului momentum:** Titik kritis adalah titik di mana sesuatu berubah dari pasar mikro ke tahap massa kritis di mana setiap orang memilikinya, seperti iPod. Ini terjadi pada tingkat yang jauh lebih cepat dan titik massa yang jauh lebih rendah dalam ekonomi jaringan.
5. **Hukum Peningkatan Pengembalian—Buat lingkaran yang baik:** Semakin banyak orang dalam jaringan, semakin banyak nilai yang dimiliki jaringan. Akibatnya, setiap anggota tambahan meningkatkan nilai secara eksponensial.
6. **Hukum Penetapan Harga Terbalik—Antisipasi yang murah:** Dulu kualitas meningkat dengan harga yang lebih tinggi di era industri; di era Internet, kualitas meningkat dengan harga yang lebih rendah dari waktu ke waktu. Hukum harga:kualitas telah terbalik.
7. **Hukum Kedermawanan—Ikuti yang gratis:** Karena nilai meningkat seiring dengan kelimpahan, dan biaya produksi hampir tidak berarti apa-apa untuk membuat lebih banyak salinan, membanjiri pasar dengan salinan produk Anda secara gratis karena semakin banyak orang yang memilikinya, semakin banyak menjadi berharga dan semakin mudah untuk menjual produk tambahan.

8. **Hukum Kesetiaan—Umpangkan web terlebih dahulu:** Jaringan tidak memiliki pusat atau batas yang jelas dan oleh karena itu tidak ada organisasi yang jelas. Anda tidak dapat memberi makan jaringan dari atas ke bawah, jadi beri makan terlebih dahulu karena satu-satunya "di dalam" sekarang adalah apakah Anda berada di dalam atau di luar jaringan.
9. **Hukum Devolusi—Let go at the top:** Semuanya bisa ditiadakan. Dominasi pasar jaringan dapat diganti dengan cepat oleh yang baru. Lihat saja Friends Reunited, yang digantikan oleh Facebook, atau di AOL, yang digantikan oleh aksesibilitas umum broadband. Jual saat Anda sudah mencapai puncaknya, bukan setelahnya.
10. **Hukum Perpindahan—Jaring menang:** Pertanyaannya, seberapa besar perdagangan Internet? tidak relevan karena semuanya akan ada di internet.
11. **Hukum Churn—Mencari ketidakseimbangan yang berkelanjutan:** Alih-alih meninggalkan bisnis, orang hanya akan terus mengubah bisnis dan memperbaikinya dalam proses kelahiran kembali yang tidak pernah berakhir melalui jaring.
12. **Hukum Ketidakefisienan—Jangan menyelesaikan masalah:** Ciptakan ide-ide dan letakkan di luar sana tanpa bentuk, karena jaring akan menyelesaikannya. Anda tidak perlu menyelesaikan masalah, cukup mulai ide. Linux adalah contoh yang bagus.

Saya tidak bermaksud membahas semua dari dua belas pelajaran ini tetapi yang paling menonjol adalah #7—ikuti yang gratis. Ikuti gratis? Apa? Memberikan semuanya untuk apa-apa? Anda harus marah. Itulah tepatnya yang dipikirkan semua orang tentang Kelly saat itu, tetapi dia bertahan. Apa yang sebenarnya dia maksudkan adalah semakin banyak Anda membangun pengikut, semakin berharga Anda. Semakin Anda menjadi berharga, semakin Anda dapat membebaskan premi. Hari ini, alur pemikiran ini jauh lebih jelas tetapi, pada tahun 1997, Google, Facebook, Android dan semua hal baik lainnya dari web saat ini tidak ada. Kami berada di era Microsoft Windows 95, AOL dan faks. Saat ini, jelas bahwa jika Anda memiliki satu juta atau lebih pengguna harian, Anda dapat menjual iklan dan “tambahan” bagus lainnya kepada pengguna tersebut. Tapi ingat bahwa ini bukan pengguna yang terkunci; mereka adalah penggemar. Dan penggemar Google, Facebook, dan Android dapat membuang produk ini dalam semalam untuk versi yang lebih baik, sama seperti Yahoo! pencarian penggemar, penggemar Friends Reunited dan penggemar Apple telah dilakukan (meskipun hanya sejumlah kecil dalam kasus terakhir).

Jadi apa arti sebenarnya dari "ikuti yang gratis"? Saya kira ini bisa dijawab dengan fakta bahwa saya membuat blog gratis. Mengapa saya membuat blog gratis? Saya membuat blog gratis karena saya menikmatinya dan itu membawa saya bisnis karena orang melihat nilai dalam wawasan saya. Jika saya mengenakan biaya untuk wawasan tersebut tentang bisnis feed harian, saya rasa saya tidak akan mendapatkan banyak dukungan tetapi, dengan menawarkan pemikiran tersebut secara gratis, saya diundang oleh bank, penyelenggara konferensi, dan vendor untuk menasihati mereka di seluruh dunia.

Ini sedikit seperti koran. Saya mendapatkan surat kabar gratis akhir-akhir ini, tetapi mereka dibayar oleh iklan di surat kabar dan didukung oleh layanan situs web yang ditautkan ke surat kabar. Saat ini, Guardian, Telegraph, Sun, dan Evening Standard mendapatkan jauh lebih banyak lalu lintas web daripada pendapatan atau penjualan surat kabar mana pun ... dan

lalu lintas web mereka disediakan secara gratis karena setiap klik menghasilkan pendapatan iklan. Inilah yang awalnya disalahpahami oleh orang-orang di industri surat kabar, tetapi sekarang mereka mengerti.

Ini juga yang disalahpahami oleh industri musik tetapi sekarang mulai dipahami. Saat ini, Anda tidak mengontrak artis musik untuk menulis lagu dan menjual rekaman, Anda menandatangani mereka untuk menulis lagu dan memberikannya secara cuma-cuma sehingga orang akan mengikuti situs web mereka, membeli t-shirt, datang ke pertunjukan, dan mengunduh trek aneh. Inilah sebabnya mengapa perusahaan hiburan sekarang mengontrak artis mereka untuk kontrak 360 derajat—semua penjualan musik dan sisanya—daripada kontrak rekaman. Yang membawa saya ke perbankan. Kami telah berbicara tentang model perbankan masa depan dan model penetapan harga yang, seperti yang saya katakan, tidak memerlukan biaya apa pun. Sama seperti surat kabar, blog, musik dan bahkan buku dan live streaming konser rock, perbankan akan gratis. Pembayaran saya akan diproses tanpa biaya. Pinjaman saya akan dibebankan pada margin nol, seperti tabungan saya. PayPal, Zopa, dan SmartyPig menawarkan berbagai struktur di sekitar model perbankan ini, tetapi ini masih awal.

Jadi, inilah visi saya tentang tatanan dunia baru. Bank akan menawarkan semua layanan administrasi dan transaksional mereka tanpa biaya. Tidak akan ada biaya untuk berada di merah, namun saya masih akan mendapatkan harga yang baik ketika saya berada di hitam. Jadi bagaimana bank akan menghasilkan uang?

Pertama, dengan memiliki jutaan dari kita di komunitas mereka. Kedua, dengan bermitra dengan perusahaan yang mengiklankan dan memberikan layanan kepada jutaan anggota komunitas keuangan mereka. Ketiga, dengan menjual produk dan jasa pendukung seperti topi, t-shirt, payung dan map kulit yang bagus. Jika Anda tidak percaya pada saya tentang hal ini, lihatlah ING Direct di Amerika Serikat karena bank ini melakukannya tepat sepuluh tahun yang lalu karena membangun penggemar daripada pelanggan. Itu adalah kunci. Terakhir, dengan memberi saya dan pelanggan korporat beberapa nilai nyata, seperti layanan agregasi, saran pembiayaan gaya hidup, manajemen risiko waktu nyata, identifikasi trik yang hilang, dan sebagainya.

Poin terakhir ini berkaitan dengan memberikan lebih banyak informasi kepada konsumen tentang gaya hidup keuangan mereka atau, seperti yang umum dikenal sekarang, manajemen keuangan pribadi (PFM). PFM sudah merupakan pasar yang matang yang dimulai dengan perusahaan seperti Mint dan sekarang dipenuhi oleh terlalu banyak pemain, kebanyakan dari mereka didukung oleh perangkat lunak yang dikembangkan oleh Yodlee. Ini adalah ruang yang telah saya lacak untuk sementara waktu karena, pada akhir 1990-an dan awal 2000-an, Yodlee membuat suara agresif di dunia online ritel sebagai mesin agregasi. Sayangnya, agregasi tidak berfungsi satu dekade yang lalu karena masih terlalu dini. Pelanggan tidak menyukai gagasan untuk memberikan rincian bank dan kata sandi mereka ke mesin pihak ketiga yang aneh, belum teruji, dan, di atas semua ini, bank memberi tahu mereka bahwa, jika mereka melakukannya dan dana mereka digesek, itu akan sulit bagi mereka. keadilan. Jadi agregasi tersendat dan mandek. Tetapi Anda harus menyerahkannya kepada

Yodlee karena masih ada sampai sekarang dan berhasil, bermitra dengan banyak penyedia inovasi utama PFM.

Jadi mengapa Yodlee bekerja hari ini padahal tidak satu dekade yang lalu, dan apakah PFM sama dengan agregasi? Dengan menjawab pertanyaan kedua terlebih dahulu, kita juga akan mendapatkan jawaban untuk pertanyaan pertama. Tidak, PFM tidak sama dengan agregasi. PFM adalah seperangkat alat keuangan yang kaya secara fungsional yang membantu konsumen—dan bisnis dalam hal ini—menggabungkan layanan transaksi keuangan mereka di berbagai penyedia ke dalam mesin penasihat, sering kali Yodlee, yang dapat membantu mereka mendapatkan hasil yang lebih baik dari uang mereka.

PFM menghubungkan Anda dengan pengguna lain yang memiliki perilaku keuangan seperti Anda, dan menunjukkan kepada Anda bagaimana meningkatkan keuntungan finansial Anda berdasarkan apa yang dilakukan orang-orang seperti Anda. PFM mungkin terhubung ke jaringan seluler dan sosial Anda, memungkinkan Anda melakukan penataan dan operasi keuangan yang jauh lebih cerdas. PFM dapat mengingatkan Anda tentang masalah anggaran dan saldo, pemberitahuan pembayaran dan penagihan, dan peluang penghematan atau perolehan bunga. Faktanya, tergantung pada penyedia PFM yang Anda gunakan, PFM dapat melakukan banyak hal yang Anda inginkan dengan layanan perbankan Anda ... dan penyedia PFM bermunculan di mana-mana untuk menunjukkan kemampuan yang berbeda dalam ruang yang semakin ramai.

Beberapa ingin fokus pada aspek sosial keuangan sementara yang lain pada aspek manajemen keuangan; beberapa ingin memberikan penawaran dan kupon sementara yang lain ingin memberikan saran dan analisis tentang perilaku keuangan Anda; beberapa ingin menyediakan PFM online—di ponsel dan di PC tablet—sementara yang lain hanya mementingkan fungsionalitas daripada antarmuka. Dengan kata lain, semua sistem PFM ini sedikit berbeda dengan beberapa lebih mudah digunakan daripada yang lain, beberapa lebih kaya secara fungsional daripada yang lain dan beberapa jelas memimpin di atas yang lain. Namun, ini lebih jauh dari ini, karena PFM yang dikombinasikan dengan seluler menyediakan analisis dan manajemen keuangan waktu nyata untuk setiap individu dan perusahaan yang dilayani oleh bank.

10.1 WAKTU NYATA DAN PRIBADI

Pengubah permainan lainnya untuk perbankan adalah pembayaran waktu nyata dan layanan waktu nyata. Uang seluler secara real-time mengubah permainan dan begini caranya. Putar kembali beberapa dekade ke era pra-Internet. Ini adalah usia layar pertama: televisi. Anda hanya akan melihat hal-hal melalui layar di ruang tamu Anda, dan itu akan dalam bentuk iklan berteriak. Anda bisa mendapatkan reaktivitas dengan pergi ke cabang dan berbicara dengan bank, berdasarkan iklan berteriak yang menarik perhatian Anda. Kemudian kita memasuki usia kedua layar: desktop. Layar desktop memberi kami interaktivitas tetapi Anda harus pergi ke meja untuk masuk ke layar. Anda dapat berinteraksi dengan bank Anda, tetapi lagi-lagi hanya akan bersifat reaktif daripada proaktif.

Sekarang kita telah memasuki zaman layar ketiga: *smartphone*. *Smartphone* ada bersama kami 24/7, di saku dan tas tangan kami. Layar tidak pernah meninggalkan kita, dan kita dapat dihubungi kapan saja, siang atau malam. Di sinilah bola lampu dinyalakan. Dengan layanan keuangan seluler, kita dapat memiliki PFM real-time daripada PFM tentang transaksi keuangan masa lalu—atau yang sudah lewat—kita. Itu sangat kuat. Untuk sementara, ada pembicaraan tentang PFM sebagai era baru perbankan, dengan peringatan dan aplikasi penganggaran memberi kita semua yang perlu kita ketahui tentang uang kita. Yah, itu tidak. PFM menarik dan penting tetapi hanya memberi Anda pandangan terbalik tentang keuangan Anda. Itu tidak merencanakan ke depan, itu hanya merangkum apa yang telah terjadi sebelumnya dengan cara bergambar. Dengan kata lain, ini adalah aplikasi era layar kedua berbasis Internet.



Gambar 10.1 Aplikasi Pelacakan Keuangan. Sumber: Pelacak Bank Saya

PFM mungkin baik dan bermanfaat tetapi ponsel memberi kita PFM2—Manajemen Keuangan Pribadi Proaktif—solusi keuangan era layar ketiga. Contoh yang menyalakan bola lampu saya adalah berjalan ke toko dan ingin membeli sesuatu. Apa pun. Katakanlah panini dan cappuccino di Starbucks demi ilustrasi. Jadi saya mengeluarkan telepon saya untuk membayar dan telepon tidak hanya memberi tahu saya bagian PFM tentang berapa banyak cappuccino dan panini yang saya beli di Starbucks selama sebulan, minggu atau tahun terakhir, tetapi juga apakah saya mampu membelinya. Itu mungkin terdengar berlebihan bagi sebagian dari Anda, tetapi jika ponsel Anda dapat menunjukkan secara proaktif perilaku dan kebiasaan Anda secara finansial dan, secara real time, peringatan tentang apakah transaksi berikutnya ini akan membuat Anda berlebihan, maka itu benar-benar sesuatu. Pikirkan kembali saat Anda masih mahasiswa, susah payah atau bangkrut (Anda mungkin masih seperti yang saya tahu). Setiap hitungan sen dan setiap transaksi bisa menjadi momen yang membawa Anda ke zona cerukan. Semua biaya dan biaya buruk itu, dan rasa malunya.

Tetapi sekarang Anda dapat memiliki cappuccino dan panini itu, tidak hanya mengetahui bahwa Anda telah menghabiskan £50 di Starbucks sejauh bulan ini dan memiliki terlalu banyak panini dan cappuccino, tetapi juga mengetahui bahwa Anda mampu membelinya. Itu adalah servis 1:1 individu yang nyata. Ini juga berarti bahwa Anda menerima perhatian yang sangat dipersonalisasi secara otomatis melalui peringatan yang mengatakan "Apakah Anda tahu bahwa pensiun Anda hanya akan membayar setengah dari penghasilan Anda? Isi ulang premi pensiun Anda sekarang ... Anda mampu membelinya. Lihat ..." dan kemudian tunjukkan secara grafis dan visual mengapa itu masuk akal. Hal yang sama berlaku untuk investasi, pinjaman, dan produk lainnya. Untuk pelanggan korporat, misalnya, mungkin portofolio real-time dan posisi manajemen kas bagi bendahara untuk meningkatkan alokasi sumber daya, analisis real-time pergerakan pasar dan kredit untuk memastikan minimalisasi eksposur, pelacakan real-time produk dan keuangan melalui jendela global ke layanan keuangan dan sistem rantai pasokan, dan banyak lagi.

Faktanya adalah bahwa nilai informasi yang ditambahkan bank dalam menasihati saya tentang perilaku keuangan saya yang akan benar-benar mengunci pelanggan seperti saya karena bank kemudian dapat masuk ke dalam kulit saya dan ke dalam otak saya. Ini akan menjadi model bank baru, dan tatanan bank baru pasca krisis ini akan menyingkirkan bank-bank yang mendapatkan model bebas tindak lanjut dan memberikan nilai riil dibandingkan dengan bank-bank transaksional yang hanya pemroses.

10.2 BANKING-AS-A-SERVICE

Banking-as-a-Service (BaaS) adalah model baru perbankan berdasarkan struktur komputasi awan perbankan digital. Mengingat bahwa bank telah beralih dari terintegrasi ke modular, ini adalah cara kerja baru di mana proses bank adalah aplikasi dan pemrosesan bank adalah API. Karena ini adalah diskusi teknis yang sedikit membingungkan, mari kita mulai dengan ide komputasi awan di perbankan. Komputasi awan adalah operasi yang luas dan beragam yang telah memperoleh status obat mujarab untuk menjadi segalanya bagi semua orang. Ini Salesforce.com, Azure, Exalogic, Amazon, dan lainnya. Masukkan "Cloud Computing" di Google, yang juga menyediakan cloud, dan Anda akan mendapatkan iklan bersponsor dari HP, Intel, Siemens, dan lainnya yang membicarakan tentang cloud. Ini Perangkat Lunak sebagai Layanan, Platform sebagai Layanan, dan Infrastruktur sebagai Layanan. Ini awan publik, awan pribadi, awan hibrida. Itu adalah setiap hal terkutuk yang Anda inginkan dan, akibatnya, kehilangan maknanya.

Akibatnya, CIO bank telah mendengar tentang komputasi awan tetapi tidak tahu bagaimana mengartikulasikan apa itu kepada dewan dan CEO mereka, bagaimana membenarkannya, bagaimana menyajikannya sebagai sesuatu yang bermakna dan bagaimana mengambil keputusan. Dewan dan CEO telah mendengar tentang cloud, tetapi mendengarnya berbahaya. Mereka pikir itulah alasan mengapa Sony dan Citi diretas dan mengapa server Amazon mati selama sehari-hari yang menyebabkan bisnis kehilangan uang. Mereka menganggapnya berisiko dan kehilangan kendali. Para ahli tahu bahwa ini tidak terjadi karena, dalam bentuknya yang paling sederhana, jika Anda menjalankan bank Anda pada teknologi siapa pun, Anda mungkin menganggapnya sebagai cloud. Tetapi risiko kehilangan

skala, ketahanan, keamanan, dan kontrol adalah masalah inti di jantung bank, dan tidak ada bank yang mau mengambil risiko itu dengan cloud, terutama jika tidak ada yang bisa mendefinisikannya. Bicaralah dengan siapa pun dan mereka akan mendefinisikan "awan" dengan cara yang berbeda dan, dalam semua kebingungan ini, pembuat keputusan menjadi bingung.

Namun demikian, kita sedang bergerak dari dunia keuangan di mana teknologi adalah inti dari efisiensi dalam gelombang pertamanya, dan diferensiasi adalah inti dalam gelombang kedua. Awalnya, kekuatan komputer mainframe dan kemudian outsourcing proses bisnis (BPO) dan virtualisasi menciptakan kemampuan komputasi yang efisien untuk perusahaan keuangan. Kemudian kemudahan komputasi modular, arsitektur berorientasi layanan dan Ajax Web 2.0 membuat aplikasi komputasi menjadi faktor pembeda antara bank pemenang dan bank yang juga dikelola. Sekarang kita bergerak ke zaman di mana komputasi dan aplikasi tidak penting. Semuanya akan menjadi komputasi utilitas melalui cloud. Sama seperti toko aplikasi iTunes dan Gmail Google untuk konsumen—sedikit yang benar-benar peduli bagaimana hal itu dilakukan dan siapa yang melakukannya selama itu ada—bank secara bertahap akan pindah ke cloud. Seninya kemudian adalah bagaimana bank menyatukan aplikasi dan ketahanan mereka melalui cloud daripada bagaimana mereka membangun dan mengelola benteng internal mereka.

Pergeseran ini melibatkan tiga tahap dan merupakan perjalanan yang sebagian besar bank telah mulai atau akan segera dimulai. Pertama, bank sudah beralih ke cloud untuk aplikasi layanan bersama seperti database pemasaran (Salesforce.com). Pada gelombang kedua, bank akan memindahkan infrastruktur inti ke awan pribadi dan kemudian, pada gelombang ketiga, menuju awan hibrida dan awan publik. Ini hanya akan menjadi evolusi alami dari waktu ke waktu dan kekhawatiran tim manajerial secara bertahap akan hilang. Sebelum Anda menyadarinya, semua bank akan berada di awan. Pada saat itu, komputasi dan aplikasi untuk bank akan sama seperti Gmail dan iTunes untuk konsumen—cukup dengan plug and play dan pilih dan pilih. Seperti hamparan utilitas, trik bagi bank adalah membuat sepiring makanan mereka menjadi yang paling menarik bagi audiens target yang ingin mereka jangkau. Pada saat itu, kita semua akan memikirkan teknologi, perangkat lunak, dan infrastruktur dengan cara yang sama seperti yang kita lakukan pada Internet—hanya sesuatu yang kita sambungkan tanpa peduli cara kerjanya. Ini kemudian mengarah ke bank berbasis komponen.

10.3 BANK BERBASIS KOMPONEN

Bank secara tradisional merupakan bisnis yang terintegrasi secara vertikal di mana proses end-to-end ditawarkan kepada pelanggan sebagai paket lengkap. Rekening simpanan, pembiayaan perdagangan, pemrosesan pembayaran, pinjaman, kredit, hipotek, tabungan, investasi, dan sebagainya disatukan sebagai bagian dari bisnis. Dalam setiap aliran produk yang terpisah, bank juga mengintegrasikan ujung ke ujung sehingga perusahaan menjalankan hutang dan piutang mereka, elektronik dan kertas, valuta domestik dan asing melalui satu bank. Hal yang sama berlaku untuk konsumen yang menjalankan seluruh segalanya melalui bank dalam hal uang, pembayaran, dan transaksi.

Struktur yang terintegrasi secara vertikal ini adalah bagian yang paling banyak berubah melalui digitalisasi, karena pendatang baru menyerang setiap bagian perbankan. Pendatang baru ini termasuk Currency Cloud, yang menawarkan pemrosesan valuta asing, eToro, yang menawarkan manajemen portofolio dalam layanan investor melalui perdagangan sosial, dan Moven and Simple, yang menawarkan pengalaman pengguna front-end bank yang luar biasa tetapi tidak fokus pada salah satu fungsi backend. Pada dasarnya, yang terjadi adalah fungsi bank dipecah-pecah, dibagi menjadi penyebut umum terendah dan kemudian direkonstruksi menjadi bentuk baru. Cara terbaik untuk mengilustrasikannya adalah dengan melihat bagian perbankan tertentu, seperti pemrosesan pembayaran.

Secara tradisional, pemrosesan pembayaran telah dilihat sebagai silo produk spesifiknya sendiri, tetapi itu bukan lini produk individual. Bagi sebagian besar bank, ini merupakan bagian integral dari operasi bank. Ini adalah lem yang menghubungkan pelanggan ke bank. Ini adalah inti dari penawaran mereka. Inilah sebabnya mengapa bank merasa sangat sulit untuk memikirkan pembayaran secara netral, objektif, tanpa perasaan. Pembayaran tidak objektif, mereka emosional. Bagi kebanyakan bank, mereka sangat emosional. Minta bankir untuk melakukan outsourcing pemrosesan pembayaran inti dan mereka akan memberi Anda tampilan seperti Anda adalah bibit iblis. Itu belum selesai. Namun, pembayaran tidak lagi menjadi perekat bank, tetapi lebih seperti fondasi, dan bahkan pembangun tidak selalu mengebor fondasi. Mereka membawa spesialis.

Itulah yang dibutuhkan bank saat ini—untuk menghadirkan penyedia komponen umum dan mengembangkan nilai di atas layanan mereka. Sekarang di sinilah menariknya. Seperti yang baru saja saya nyatakan, perbankan secara historis merupakan industri yang terintegrasi secara vertikal, menyediakan layanan end-to-end yang melilit pelanggan dan sangat sulit untuk dibuka. Namun itu akan dibuka kuncinya karena perbankan didorong ke dalam industri komponen di mana Anda memiliki aplikasi pembayaran, aplikasi saldo, aplikasi arus kas, aplikasi penganggaran, aplikasi penipuan, dan seterusnya dan seterusnya.

Banking-as-a-Service dan Banking-as-a-Service hadir lebih cepat daripada yang diperkirakan banyak orang jika Anda melihat semua pemain baru di perbankan:

- Uang dan pembayaran sosial: iZettle, Payatrader, mPowa, SumUp, payleven, Inuit GoPayment, Square
- Pinjaman dan tabungan sosial: Zopa, RateSetter, smava, Prosper, Lending Club, Cashare
- Asuransi sosial: Persahabatan
- Investasi dan perdagangan sosial: StockTwits, eToro, Myfxbook, Fxstat, Sinyal Perdagangan MetaTrader, Collective2, Tradeo, ZuluTrade, Pala
- Pembiayaan perdagangan sosial: MarketInvoice, Platform Black, Receivables Exchange, Urica
- Pinjaman Payday: Wonga, Cash America, Advance America
- Pengaturan tujuan dan gamifikasi: SmartyPig, Moven, Simple
- Crowdfunding: Funding Circle, Kickstarter, Indiegogo, crowdrise, Razoo

Daftar ini berlaku di setiap area perbankan. Ada ratusan perusahaan rintisan ini, serta beberapa perusahaan yang telah lama didirikan sebagai pengganggu, di luar sana dan berpikir bahwa saya bahkan belum menyebutkan apa itu Facebook, Google, Amazon, Apple, Bitcoin, Ven Currency, dan lainnya. sedang mengerjakan. Setiap area perbankan sedang dipecah, dikomponenkan, dan direkonstruksi menjadi bentuk dan model bisnis baru oleh rezim Bank Digital baru dari analisis data sosial seluler berbasis cloud. Cukuplah untuk mengatakan bahwa kompenisasi perbankan dan pergeseran dari integrasi vertikal ke komponen horizontal yang dapat disatukan sesuka Anda terjadi dan terjadi dengan cepat.

10.4 PERBANKAN MENJADI PLUG-AND-PLAY

Seiring perkembangan ini, perbankan hanya menjadi aplikasi plug-and-play yang disatukan oleh pelanggan untuk memenuhi kebutuhan bisnis atau gaya hidup mereka. Tidak ada alasan logis mengapa perbankan tidak boleh diberikan sebagai Layanan. Bahkan, bagi sebagian orang sudah seperti itu. Sebagai contoh, berikut adalah ilustrasi perbankan tanpa bank yang terlibat. Menggunakan kartu prabayar, Anda dapat memuat dan menggunakan MasterCard dan terus mengisi ulang tanpa pernah menggunakan bank. Demikian pula, beberapa kartu menyediakan kemampuan prabayar yang tidak memiliki batas.

Atau, beberapa orang mungkin menggunakan PayPal atau layanan lain untuk pembayaran. Meskipun PayPal memerlukan rekening bank untuk membuka akun Anda—ia menjalankan pemeriksaan masuk melalui sistem perbankan—setelah akun aktif dan berjalan, pengguna dapat menutup rekening bank mereka dan murni ada di dalam PayPal melalui kredit bergulir. Untuk tabungan dan investasi, Zopa akan bekerja dengan baik, menawarkan tingkat tabungan dan pinjaman paling kompetitif di Inggris untuk sebagian besar penabung dan peminjam.

Top Deals			
 Zopa Loan www.zopa.com	6.4%	Representative example: If you borrow £5,000 over 5 years at a Representative APR of 6.4% fixed, a £60 arrangement fee and an annual interest rate of 5.9% you would pay: Payment per month: £97.18 Total charge for credit: £831 Total amount you repay: £5,831 If you choose to repay your loan early there will be no early redemption charge. No credit footprint when you ask for a quote. Fast decision. Voted 'Most Trusted Personal Loan Provider' in Moneywise survey in 2010 - 2012.	Continue >> More information >
 Hitachi Personal Finance HITACHI Personal Finance	6.5%	Representative example: If you borrow £5,000 over 5 years at a Representative APR of 6.5% fixed and an annual interest rate of 6.5% you would pay: Payment per month: £97.40 Total charge for credit: £844 Total amount you repay: £5,844 Electronic signature is accepted, money can be in your account within 48 hours. No arrangement fee.	Continue >> More information >
 Cydesdale Bank Personal Loan Cydesdale Bank Personal Loans	6.8%	Representative example: If you borrow £5,000 over 5 years at a Representative APR of 6.8% fixed and an annual interest rate of 6.8% you would pay: Payment per month: £98.06 Total charge for credit: £884 Total amount you repay: £5,884 For loans of £5,000 - £7,499 over 1 - 5 years for new and existing customers. If you choose to repay your loan early, an early redemption charge will apply. Instant online decision. You must be aged 23-74 with a minimum annual income of £15,000; or an existing customer.	Continue >> More information >
 Sainsbury's Shopper Standard Loan Sainsbury's Bank www.sainsburysbank.co.uk	6.9%	Representative example: If you borrow £5,000 over 5 years at a Representative APR of 6.9% fixed and an annual interest rate of 6.9% you would pay: Payment per month: £98.28 Total charge for credit: £897 Total amount you repay: £5,897 If you choose to repay your loan early, an early redemption charge will apply. Customers can apply to take a 2 month payment break at the start of their loan. Rates for Nectar card holders only. Winner of Moneysupermarket.com Supers award for Best Loan Provider.	Continue >> More information >
 M&S Cardholder Loan M&S Bank www.marksandspencer.com	6.9%	Representative example: If you borrow £5,000 over 5 years at a Representative APR of 6.9% fixed and an annual interest rate of 6.9% you would pay: Payment per month: £98.28 Total charge for credit: £897 Total amount you repay: £5,897 If you choose to repay your loan early, an early redemption charge of up to 1 months' interest may apply.	Continue >> More information >

Gambar 10.1 Macam-macam Perbankan Digital yang ditawarkan

Secara keseluruhan, ini akan menjadi eksperimen yang menarik untuk menggunakan layanan ini dan mencoba hidup dengan kartu prabayar, saldo bergulir di PayPal dan tabungan dan pinjaman melalui Zopa, hanya untuk melihat berapa lama Anda bisa bertahan hidup dari jaringan perbankan. Bahkan perusahaan dapat melakukan ini, dan beberapa melakukannya dengan menjalankan bank mereka sendiri secara internal. Menggunakan Banking-as-a-Service, perusahaan akan membangun layanan keuangan penuh menggunakan penyedia seperti First Data, Jaringan Barter, PayPal, Funding Circle dan layanan terkait. Saya tidak yakin mereka harus melakukan ini, tetapi akan menarik untuk melihat seberapa jauh mereka dapat mendorong perahu.

Apa yang sebenarnya saya maksudkan di sini adalah bahwa model perbankan lama, di mana semuanya dikemas bersama di sekitar rekening deposito dengan buku cek, sudah rusak. Itulah sebabnya beberapa bank mulai memberi label putih dan memecah layanan tradisional mereka sehingga perusahaan hanya dapat membeli bagian yang mereka butuhkan. Itu mungkin SWIFT Gateway di sini, layanan pembayaran Internet di sana, transfer uang internasional di sini, pemrosesan cek di sana ... semua bit perbankan, semuanya dihargai dan dikemas sebagai layanan plug-and-play.

Untuk korporasi dan konsumen, juga akan ada operator khusus yang menggunakan Banking-as-a-Service untuk menawarkan model perbankan baru sebagai integrator dan agregator. Integrator ini menyatukan potongan-potongan itu—Mint dan Yodlee sudah tidak jauh dari sasaran—dan memberi mereka model dengan harga yang jauh lebih kompetitif daripada bank tradisional. Ini adalah bank masa depan, dan bank tradisional perlu

Perbankan Digital (Dr. Agus Wibowo)

mempertimbangkan kembali layanan mereka untuk bersaing dengan model margin nol ini. Perbankan-sebagai-Layanan. Pikirkan tentang itu. Perbankan ... sebagai Layanan. Sekarang itu akan menyenangkan, bukan?

10.5 WIDGET DI BANK BERBASIS KOMPONEN

Bank berbasis komponen adalah inti dari Banking-as-a-Service, sebuah metode untuk mengambil aplikasi yang kompleks dan menawarkannya sebagai layanan web di mana Anda membayar untuk apa yang Anda gunakan. Dengan kata lain, bank menawarkan kemampuan mereka bagi siapa saja untuk menyambungkan layanan mereka mulai dari pemrosesan pembayaran hingga pemeriksaan saldo. Komponen itu sendiri adalah widget. Wikipedia mendefinisikan widget perangkat lunak sebagai "jenis aplikasi perangkat lunak generik yang terdiri dari kode portabel yang ditujukan untuk satu atau lebih platform perangkat lunak yang berbeda".

Untuk bank, widget ini ditawarkan sebagai kode pengambilan dan pengiriman sederhana bagi siapa saja untuk memasukkan fungsionalitas keuangan ke dalam layanan mereka. Contoh yang bagus dari widget keuangan adalah widget yang dapat dibuat dengan mudah oleh pengguna PayPal untuk melakukan pembayaran kartu kredit dan debit secara online. Prosesnya memakan waktu sekitar lima menit dan kemudian dapat dicolokkan ke situs web mana pun untuk menerima uang dan, untuk pedagang kecil, merupakan bonus besar.

Widget ini plug-and-play untuk siapa saja yang menginginkan bagian fungsionalitas bank itu atau, jika perusahaan yang menginginkan fungsionalitas ini lebih canggih, mereka mungkin mengambil kode sebagai API. API sedikit lebih rumit dan Wikipedia mendefinisikannya sebagai kode perangkat lunak yang menginstruksikan "bagaimana beberapa komponen perangkat lunak harus berinteraksi satu sama lain. Selain mengakses database atau perangkat keras komputer, seperti hard disk drive atau kartu video, API dapat digunakan untuk memudahkan pekerjaan pemrograman komponen antarmuka pengguna grafis." Dengan kata lain, API memungkinkan pemrogram untuk menggabungkan fungsionalitas keuangan tanpa memikirkan cara memprogramnya sendiri karena komponen tersebut telah dibuat sebelumnya oleh bank dan siap untuk dimasukkan ke dalam perangkat lunak orang lain.

Jadi sekarang kita mengandalkan widget, apa gunanya? Intinya adalah bahwa Banking-as-a-Service memungkinkan bank untuk dipisahkan menjadi komponen penyusunnya dan ditawarkan sebagai fungsionalitas berbasis widget melalui internet. Ini radikal tetapi jelas, dan berlaku untuk semua aspek fungsi ritel, grosir, investasi, dan pembayaran. HSBC adalah salah satu bank pertama yang mengadopsi pendekatan ini dengan chief operating officer (COO) Ken Harvey pada tahun 2009 menyatakan bahwa ia dapat meluncurkan bank ke negara mana pun dengan mudah dan sederhana berkat struktur teknologi bank. Semua TI itu gratis, katanya, karena HSBC membangunnya sekali dan kemudian menyebarkannya secara global melalui jaringan sehingga dapat digunakan oleh ribuan staf dan pelanggan di hampir 200 negara. Itulah aksi bank berbasis komponen cloud, dengan satu program yang dibuat untuk ribuan pengguna di ratusan negara.

Setelah Anda memiliki komponen yang mendukung jaringan, Anda dapat menambahkan cabang, produk, atau bahkan negara apa pun ke dalam jaringan tanpa biaya tambahan. Itulah kekuatan Banking-as-a-Service. Banking-as-a-Service berarti bahwa setiap modul, komponen atau fungsi bank dapat dikemas dalam aplikasi dan jaringan diaktifkan. Widget laporan saldo, widget transaksi pembayaran, widget aplikasi pinjaman dan sebagainya. Bank Spanyol BBVA menyadari hal ini sebagai penggerak pertama ketika meluncurkan layanan Tú Cuentas (Bahasa Spanyol untuk “You Count!”) pada tahun 2008. Tú Cuentas adalah layanan bank pertama yang benar-benar mendorong batas-batas Internet seluler dengan:

- alat dan peringatan penganggaran yang dapat disesuaikan, manajemen keuangan pribadi dengan perbandingan penggunaan sehingga Anda dapat diberi tahu tentang kesepakatan keuangan yang dimanfaatkan oleh orang-orang seperti Anda
 - kemampuan agregasi untuk bertindak sebagai portal tepercaya ke semua akun keuangan Anda
 - kemampuan untuk memecah layanannya menjadi fungsionalitas yang sesuai dengan gaya hidup Anda melalui widget
 - semua alat tersedia di berbagai iPhone, Blackberry, Nokia, dan layanan seluler lainnya
- Ini adalah dan masih merupakan inovasi yang inovatif, dan BBVA terus memberikan layanan tersebut hari ini melalui pusat inovasinya di Madrid. Namun, sebagian besar bank tidak mendapatkannya, sehingga memudahkan pemain baru seperti PayPal, Zopa, SmartyPig, dan Wonga untuk masuk dan menggunakan widget untuk pinjaman, tabungan, dan pembayaran. Menggunakan widget semacam itu dalam Banking-as-a-Service memungkinkan bank atau pendatang baru untuk mendapatkan pelanggan tanpa kerja ekstra karena, setelah dibangun dan digunakan, tidak ada biaya tambahan untuk memiliki lebih banyak pengguna di jaringan. Ini jelas ditunjukkan oleh pengalaman yang saya miliki dalam menjalankan bisnis saya sendiri: Klub Jasa Keuangan.

Sepuluh tahun yang lalu, Klub Layanan Keuangan akan menelan biaya sekitar Rp 12.000.000.000 per tahun untuk biaya surat, percetakan dan telepon saja. Selain itu, sekitar Rp 2.250.000.000 lainnya akan dihabiskan untuk biaya pertemuan fisik. Saat ini, satu-satunya biaya yang dikeluarkan adalah untuk pertemuan fisik tersebut. Jaringan digital—blogging, mailing, layanan situs web, dll.—hampir gratis, tidak termasuk waktu dan usaha saya sendiri untuk membuat konten.

Inilah tantangan bagi bank. Satu dekade yang lalu, 70 persen dari biaya dibungkus dengan bahan-bahan yang sekarang gratis. Sepuluh tahun yang lalu, hambatan terbesar untuk masuk ke perbankan adalah membangun jaringan cabang fisik. Hari ini, Anda tidak memerlukan batu bata dan mortir itu, hanya aplikasi seluler dan situs web. Itulah yang dijelaskan oleh mantan COO HSBC ketika dia mendesain ulang teknologinya. HSBC sekarang dapat memasuki negara mana pun dengan produk hipotek, kartu kredit, atau rekening deposito dan satu-satunya biaya adalah investasi fisik dalam bangunan. Sisanya ada di jaringan.

Ini tidak terbatas pada perbankan ritel juga, seperti yang ditunjukkan oleh bursa ekuitas Eropa yang baru. BATS Chi-X dan NASDAQ, antara lain, masing-masing meluncurkan sistem perdagangan baru yang radikal menggunakan teknologi terdepan dengan sepersepuluh atau lebih dari biaya pertukaran tradisional. Mereka juga memiliki sepersepuluh atau kurang dari staf. Inilah tepatnya mengapa tempat perdagangan baru ini dapat membebaskan 10 basis poin per sisi untuk menghapus dan mengeksekusi perdagangan dalam waktu kurang dari 2 milidetik dibandingkan dengan tujuh kali lipat biaya dan berkali-kali waktu yang dibutuhkan oleh pemain lama. Tidak peduli area layanan keuangan mana yang ingin Anda tuju, Anda dapat melihat pendatang baru dan pemain lama yang inovatif mengubah model menggunakan konsep Banking-as-a-Service.

Menggabungkan pemikiran ini, Banking-as-a-Service memberikan:

- kemampuan untuk berkembang tanpa biaya tambahan hanya dengan menambahkan lebih banyak lalu lintas ke jaringan
- komponen bank menjadi widget yang dapat diambil dan dijatuhkan oleh staf dan pelanggan sesuai pilihan mereka
- kesempatan bagi staf dan nasabah untuk membuat halaman utama perbankan yang sepenuhnya dipersonalisasi untuk mereka
- integrasi fungsi perbankan dari satu bank dengan bank lain dengan cara agregat yang sepenuhnya fleksibel
- pembuktian masa depan untuk jaringan relasional semantik dari web generasi berikutnya
- benar-benar fleksibel, benar-benar komprehensif, biaya rendah, penyesuaian tinggi untuk setiap bagian dari organisasi perbankan

Intinya adalah siapa pun sekarang dapat meluncurkan widget untuk aplikasi perbankan dan membuatnya tersedia di mana saja secara gratis dan, sebagai hasilnya, dengan cepat membangun pasar dan mindshare.

10.6 BAGAIMANA HARGA DAN EKONOMI BANKING-AS-A-SERVICE BEKERJA?

Jika bank mengetahui bahwa sebagian besar aktivitas di luar pelayanan langsung kepada pelanggan adalah komoditas dan semua pemrosesan dan teknologi dihargai mendekati nol, bagaimana cara menghasilkan uang? Pemrosesan komoditas yang tersedia secara bebas merupakan penyimpangan radikal dari sejarah bank, di mana margin dibuat melalui penguncian pelanggan. Transformasi seperti itu oleh karena itu akan menjadi kejutan budaya yang radikal bagi banyak bankir dan, namun, harga dan ekonominya relatif jelas.

Mari kita mulai dengan biaya membangun Banking-as-a-Service. Biayanya bisa berapapun yang Anda inginkan. Dalam kasus HSBC, biaya untuk membangun layanan Internet globalnya sekitar Rp 3.750.000 juta, tetapi itu cukup murah mengingat itu membangun layanan global yang dipesan lebih dahulu. Sebagian besar bank, bagaimanapun, tidak akan melihat perkembangan Rp 3.750.000 juta, tetapi lebih mungkin beberapa ribu dolar untuk menyebarkan fungsionalitas. Poin kuncinya adalah berapa pun biayanya, setelah dibangun, itu dibangun. Itu dia. Anda telah menghabiskan biaya dan membuat widget.

Sekarang, titik kritisnya bukanlah untuk melindungi widget tetapi membuat semua orang menggunakannya. Apa gunanya berinvestasi dalam pengembangan jika Anda tidak bisa mendapatkan volume? Itulah inti dari Banking-as-a-Service. Setelah Anda membangun widget Anda, maka fokusnya adalah membangun volume dan volume meningkat dengan cepat akhir-akhir ini. Begitulah cara BATS Chi-X mengumpulkan lebih dari 10 persen perdagangan ekuitas tradisional Eropa dalam setahun dan, setelah membangun sistem, itulah sebabnya BATS Chi-X melakukan perang volume dengan pemain lain, seperti Turquoise dan NASDAQ OMX. Itulah sebabnya Zopa, SmartyPig, dan PayPal memanfaatkan volume.

Itulah yang harus dipikirkan oleh setiap komponen pembangun bank hari ini. Volume. Karena volume tambahan menambah biaya nol dan murni menghasilkan laba atas investasi. Cara lain untuk melihat ini adalah dengan memikirkannya dalam hal pembuatan film. Setelah film dibuat, dan anggaran telah dibelanjakan, intinya adalah membuat sebanyak mungkin orang menonton film untuk mendapatkan keuntungan, itulah sebabnya Anda memasarkannya. Hal yang sama berlaku untuk widget perbankan di Banking-as-a-Service. Pasarkan widget secara besar-besaran, tingkatkan volume dengan cepat, dan fokus pada penyampaian layanan—antarmuka manusia—sebagai diferensiasi nilai tambah penting Anda. Nilai tambah Anda adalah bagaimana Anda mengemas widget dan menyajikannya, bukan widget itu sendiri.

Itulah sebabnya Citigroup telah banyak memasarkan API, aplikasi, dan layanan lainnya. Ia menginginkan volume pada widgetnya, dan Citi adalah salah satu dari sedikit bank yang telah memberi label putih pada sistem mereka ke bank lain. Ini jelas memahami komponen Banking-as-a-Service.

Gagasan yang sama juga digambarkan oleh perusahaan telekomunikasi yang memahami jaringan. Misalnya, saya pernah bekerja untuk NCR ketika dimiliki oleh AT&T. Saya selalu ingat manajemen AT&T berbicara tentang "menit di jaringan, ini semua tentang menit di jaringan", dan itulah kuncinya. Setelah Anda membangun infrastruktur, ini semua tentang mendapatkan volume karena Anda tidak memerlukan biaya lebih untuk memproses satu miliar panggilan daripada untuk memprosesnya. Yang membawa kita kembali ke ekonomi perbankan di masa depan di bawah model Banking-as-a-Service dan kejutan budaya yang diciptakannya.

Saya baru-baru ini dengan kepala pembayaran di satu bank yang mengatakan, "Orang-orang teknologi kami bertanya kepada saya mengapa kami mengenakan biaya lebih untuk pembayaran Rp 750.000 juta daripada yang kami lakukan untuk pembayaran Rp 75.000 ketika biaya infrastruktur untuk memprosesnya sama. Apakah mereka marah?" Tidak pak. Mereka mengajukan pertanyaan yang jelas di jantung perubahan yang perlu dilakukan dalam budaya perbankan saat mereka menyadari perubahan yang sekarang diberikan oleh teknologi. Eksekutif pembayaran ini berasal dari sekolah lama perbankan yang sadar akan realitas dunia baru.

Tiga puluh tahun yang lalu, ketika banyak bankir senior memulai bisnis perbankan, mereka diberitahu bahwa teknologi itu mahal, tidak fleksibel dan harus digunakan selamanya, atau setidaknya sampai sistemnya rusak. Itu sebabnya setiap proyek besar, memakan waktu dan menuntut biaya besar. Ketika SWIFT, MasterCard, Visa dan jaringan kunci untuk

pemrosesan transaksi dibangun, misalnya, mereka harus dibangun oleh konsorsium industri. Tidak ada bank individu yang mampu membayar proyek atau biaya sebesar itu, demikian kelompok koperasi di semua bank pada tahun 1970-an. Kembali pada tahun 1975, model ekonomi teknologi bank melibatkan biaya besar yang dapat diperoleh kembali secara perlahan dari waktu ke waktu melalui penggunaan. Biaya terdepresiasi secara perlahan, dan hanya dapat ditutupi oleh harga dan margin yang tinggi. Oleh karena itu, bank, SWIFT, dan perusahaan kartu semuanya bekerja keras untuk menciptakan infrastruktur dan menutupi biaya infrastruktur tersebut melalui pemrosesan transaksi dan biaya pertukaran yang tinggi. Itu dulu. Model ini telah berubah sedikit pada tahun 2000.

Kemudian industri itu dihantam oleh sesuatu yang disebut Millenium Bug atau, seperti yang diingat kebanyakan orang, kegagalan "Tahun 2000". Menjelang milenium, ada tekanan besar untuk menyegarkan semua sistem untuk menghadapi fakta bahwa, hingga saat itu, mereka telah dirancang untuk mewakili tahun hanya dengan menggunakan dua digit terakhir tahun ini, daripada keempat digit. Akibatnya, semua orang percaya benar atau salah bahwa sistem mereka akan gagal pada 1 Januari 2000 dan memperbarui sistem tersebut dengan biaya yang sangat tinggi.

Setelah kegagalan Tahun 2000 berakhir, banyak sistem telah direnovasi dan dirasionalisasikan dan biaya membangun sistem baru telah sedikit berkurang berkat HTML dan pemodelan berbasis komponen. Oleh karena itu, bank menemukan bahwa meskipun kerangka waktu dan biaya untuk membangun sistem baru telah berkurang secara mendasar, mereka masih menghadapi tantangan teknologi karena biaya penggunaan dan harga belum turun secepat itu.

Misalnya, ketika CEO SWIFT saat itu, Leonard Schrank, diwawancarai pada tahun 2003, dia membuat sejumlah pernyataan tentang bagaimana SWIFT berjalan dengan baik untuk menggunakan pesan berbasis IP dan bahwa biaya untuk pesan SWIFT biasa telah turun 70 persen. dalam sepuluh tahun terakhir sementara volume telah meningkat empat kali lipat menjadi 8 juta pesan per hari. SWIFT mengembalikan tabungan tersebut kepada anggota perbankannya karena merupakan milik bank. Namun, bank belum memberikan semua pengurangan biaya ini kepada pelanggan mereka, tetapi berkat kekuatan kompetitif saat ini, mereka akan melakukannya. Saat ini, kekuatan kompetitif mengenali bagaimana jaringan telah mengubah model penetapan harga ini lebih jauh.

Saat ini, biaya untuk membangun menjadi hampir tidak relevan jika Anda menggunakan alat yang tepat tetapi, setelah dibuat, volumenya dapat ditingkatkan dengan sangat cepat, berkat keterbukaan, standar, kemudahan jaringan dan komunikasi. Dengan kata lain, ekonomi perbankan telah berubah secara fundamental. Ini karena perbankan didasarkan pada teknologi, dan ekonomi teknologi telah berubah secara mendasar. Ekonomi baru perbankan—teknologi dan sistem, pemrosesan, dan fungsionalitas—hampir gratis; segala sesuatu yang merupakan kegiatan komoditas harus dibawa sebagai layanan; dan semua penetapan harga adalah untuk nilai tambah, bukan komoditas. Saat ini, membangun fungsionalitas baru, atau bahkan fungsionalitas mikro, dan kemudian menyebarkannya secara terbuka, transparan, dan mudah ke seluruh jaringan, bukanlah hal yang sulit. Itu sebabnya

perbankan harus gratis. Itu sebabnya ini gratis karena bank dapat membangun fungsionalitas mikro di widget mereka dan menghasilkan uang dari volume.

Jika saya bisa mendapatkan seribu bank untuk melayani satu juta perusahaan yang memproses satu miliar transaksi melalui widget fungsionalitas komoditas saya, maka saya menghasilkan uang, dan proses itu jauh lebih baik daripada satu bank yang bekerja dengan seratus perusahaan untuk bertransaksi seribu kali melalui akun saya. infrastruktur warisan yang mahal dan ketinggalan zaman. Yang terakhir adalah cara lama. Perbankan di jaringan adalah cara baru dan lebih baik.

Bagaimana bank menghasilkan uang di dunia baru ini? Dengan menjadi integrator biaya terendah dari widget perbankan berlabel putih terbaik, dan kemudian meminta saran dan layanan superior untuk menambah nilai pada layanan komoditas yang ditawarkan oleh orang lain. Bagian terakhir ini adalah di mana kejutan budaya akan benar-benar melanda. Di dunia di mana setiap bank menawarkan transaksi dan pemrosesan tanpa biaya, bagaimana Anda bisa membuat saya merasa bahwa Anda sangat berharga untuk mendapatkan bayaran? Jawabannya adalah fokus pada pengalaman pelanggan. Pengalaman pelanggan, layanan, dialog, dan saran akan menjadi diferensiasi kritis dan titik keuntungan.

10.7 KOMPETISI KOLABORATIF

Mengingat bahwa bank sekarang menawarkan komponen dan pelanggan akan mengintegrasikan dan menggabungkan komponen tersebut sesuai keinginan mereka, perubahan lain akan terjadi. Bank akan bersaing secara kolaboratif. Terkadang mereka akan menjadi mitra dan, di lain waktu, mereka akan menjadi pesaing. Ini tidak hanya akan terjadi antar bank tetapi antara bank dan perusahaan telekomunikasi, vendor teknologi, penyedia informasi dan sebagainya. Tampaknya seperti sebuah oxymoron untuk berbicara tentang kompetisi kolaboratif, namun selama bertahun-tahun kami berbicara tentang co-opetition, yang hampir merupakan hal yang sama. Bekerja sama atau berkolaborasi untuk bersaing menyiratkan kartel dan penetapan harga tetapi, dalam kenyataan saat ini, tidak ada hubungannya dengan keduanya. Saat ini, ide berkolaborasi untuk meningkatkan model bisnis melalui arsitektur sumber terbuka yang andal dan andal sambil mengidentifikasi komponen pembeda secara internal dalam model kolaboratif ini untuk tujuan kompetitif.

Mari kita ilustrasikan dengan contoh yang menjadi daftar teratas hari ini—risiko. Ketika Lehman Brothers runtuh pada September 2008, itu terjadi selama minggu salah satu konferensi perbankan terbesar di dunia—SIBOS—di Wina. SIBOS memiliki berbagai tema dan ditutup pada hari Kamis dengan presentasi yang luar biasa oleh Don Tapscott, salah satu penulis Wikinomics. Tapscott berbicara tentang seluruh pendekatannya terhadap jaringan sosial dan era baru Internet, dan menggambarkan kekuatan pemikiran tersebut dengan sebuah cerita yang berkaitan dengan penulisan buku terbarunya. Rupanya dia menyelesaikan buku itu tepat sebelum Natal dan menanyakan pendapat putranya tentang buku itu. Putranya mengatakan bahwa tidak masalah apa yang dia pikirkan secara pribadi; yang lebih penting adalah pandangan kolektif. Akibatnya, ia menawarkan untuk membuat grup Facebook untuk mengkritik buku tersebut. “Tentu,” kata Ayah dan anak dengan patuh membuat grup pada malam Natal. Di penghujung hari, 300 remaja aktif membaca, mencerna, membedah, dan

mengkritisi buku tersebut sehingga, pada Hari Natal, buku itu cukup banyak ditulis ulang dan jauh lebih baik untuk itu. Itulah kekuatan kolektif, kohesi kolaboratif dari keseluruhan daripada pandangan yang terfragmentasi dari yang satu.

Tapscott kemudian membuat seruan ini di akhir presentasinya: “Risiko dalam sistem keuangan harus dikelola dengan lebih baik di masa depan, jadi mengapa kita tidak membuat grup sumber terbuka untuk manajer risiko? Facebook untuk Profesional Risiko jika Anda mau. Kelompok ini kemudian dapat berbagi dan mendiskusikan risiko dalam sistem keuangan dan mendapatkan kontribusi dari semua. Secara efektif, manajemen risiko menjadi arena open-source sehingga setiap orang dapat membangun masa depan yang lebih kuat, andal, dan tangguh.” Sejak dia mengusulkan sistem seperti itu, apa yang terjadi? Tidak banyak, atau tidak banyak dalam ruang manajemen risiko yang dapat saya identifikasi. Sepertinya kita semua menunggu regulator untuk membuat rencana mereka sebelum mengimplementasikan rencana kita, tapi bukankah itu salah? Yang membawanya kembali ke tema kompetisi kolaboratif, yang merupakan dimensi lain dari ekonomi baru perbankan. Kompetisi kolaboratif mengatakan bahwa hal-hal yang tidak menawarkan diferensiasi, yang telah dikomoditaskan atau yang merupakan isu dan infrastruktur umum industri harus di-widget dan dibuat menjadi plug-and-play. Kemampuan pemrosesan dan pengetahuan ini kemudian harus tersedia bagi semua orang. Potongan-potongan ini menambah sedikit nilai, mereka dikomoditaskan dan seharusnya gratis atau hampir gratis.

Itulah sifat kolaborasi. Misalnya, iklan Google mengumpulkan banyak pengetahuan dan kekuatan pemrosesan, jadi mengapa iklan Google tidak membayar untuk proses dan transaksi komoditas bank. Kemudian, sebagai bank, Anda fokus pada area di mana Anda membedakan. Ini adalah bagian yang berpusat pada pelanggan dari keterlibatan, akuisisi, pengiriman, dan pemenuhan. Hasilnya adalah bank dapat mengalihdayakan kepatuhan dan membuat komponen bersama untuk persyaratan peraturan AML dan KYC untuk pembukaan rekening. AML dan KYC kemudian menjadi widget fungsionalitas murah yang Anda pasang dan mainkan. Bank dapat memasukkan widget ke dalam sistem mereka untuk pemrosesan pembayaran juga—cukup gunakan prosesor berlabel putih—dan bahkan temukan widget untuk sedikit manajemen risiko kredit berdasarkan struktur sumber terbuka. Kemudian berikan sedikit peningkatan layanan dengan menawarkan kendaraan tabungan mereka untuk anak-anak, melalui kemitraan dengan SmartyPig misalnya, sambil berfokus pada penerapan layanan mereka sendiri seputar manajemen kekayaan kelas atas untuk ibu dan ayah anak-anak.

Satu-satunya bagian dari operasi perbankan yang telah dikembangkan dan diterapkan dalam model ini adalah layanan pengelolaan kekayaan. Sisanya—semua pemrosesan, kepatuhan, risiko, dan produk tambahan—telah dimasukkan sebagai widget fungsionalitas ke dalam struktur perbankan. Dan bagian-bagian itu adalah bagian dari kompetisi kolaboratif karena itu. Bank kemudian dapat bersaing dengan penyedia widget mereka, dan juga dapat berkolaborasi dengan mereka untuk menggunakan pemrosesan mereka di tempat yang masuk akal atau di tempat yang membuat infrastruktur mereka sendiri lebih kuat dan andal.

Kesimpulannya, industri perbankan dengan cepat mulai beroperasi lebih seperti industri mobil. Seperempat abad yang lalu, produsen mobil membanggakan diri memiliki manufaktur terbaik. Mereka memproduksi semua komponen mobil, dan pabrikan dengan komponen terbaik menawarkan mobil termahal. Saat ini, hampir semua mobil didasarkan pada pembuatan potongan standar dan komoditas. Pabrikan tidak lagi memproduksi; itu hanya merakit potongan menjadi keseluruhan dan menambahkan resep uniknya sendiri dari sasis dan mesin untuk membedakannya. Ambil BMW. Pada tahun 1980, perusahaan mobil memproduksi ribuan komponen unik untuk mobilnya; hari ini hanya merakit mereka. Tapi itu tetap BMW dan produk akhirnya masih merupakan merek aspirasional. BMW mungkin menggunakan komponen komoditas yang digunakan VW, Ford, dan lainnya, tetapi BMW merakitnya menjadi mobil brilian yang mendesir, mendesir, dan mendesing jauh lebih halus dan mulus daripada banyak lainnya.

Begitulah cara bank akan bersaing. Semua komponen akan berasal dari jalur perakitan fungsionalitas perbankan, tetapi tidak diragukan lagi bank yang merakitnya untuk menangani audiens target tertentu dengan cara yang paling tepat akan memenangkan bisnis audiens tersebut.

BAB XI

MELUNCURKAN BANK DIGITAL

Jika kita membuat bank hari ini, bagaimana kita akan membuatnya? Ini adalah pertanyaan yang muncul secara teratur, terutama karena fokusnya semakin bergerak ke arah konsep Bank Digital di mana semuanya dibangun di sekitar Internet seluler daripada batu bata dan mortir. Nah, mari kita perjelas, membangun bank saat ini membutuhkan banyak hal. Masalah pertama yang perlu kita atasi adalah perasaan seperti apa yang ingin kita sampaikan kepada bank. Contohnya:

- Apakah kita technobank atau bank manusia?
- Apakah kita ingin mendorong interaktivitas manusia atau interaktivitas jarak jauh?
- Bagaimana kita percaya bahwa kita berbeda dan apa yang dapat kita berikan kepada pelanggan untuk menunjukkan bahwa kita berbeda?
- Di mana titik lemah dalam penawaran bank saat ini, dan bagaimana kita memanfaatkannya?

Pertanyaan-pertanyaan ini tidak dapat dijawab dengan ya atau tidak sederhana, tetapi perlu direnungkan secara individual agar tidak menjadi tidak dapat direnungkan. Jadi titik fokus pertama kami adalah bagaimana memberikan sesuatu yang tidak dimiliki bank saat ini. Apa itu? Bank saat ini memberikan pengambilan deposit yang aman, pemrosesan transaksi, akses cabang, jaringan ATM, fasilitas pinjaman, kredit dan hipotek dan banyak lagi. Mereka memberikan kemampuan seperti itu terutama melalui cabang, dengan pusat panggilan dan Internet seluler sebagai tambahan. Satu-satunya bank yang berbeda dari ini adalah bank online saja dan bank tanpa cabang seperti First Direct. Namun, bank-bank ini dimiliki oleh bank berbasis cabang tradisional dan menggunakan kemampuan induknya untuk menawarkan layanan cabang dan ATM yang tidak mereka miliki. Jadi, jika saya membuka bank baru, hal pertama yang akan saya fokuskan adalah membuka bank tanpa cabang sambil melakukan kesepakatan untuk mendapatkan akses ke jaringan ATM, yang mudah dilakukan di Inggris berkat Vocalink.

Hal kedua yang akan saya pikirkan adalah bagaimana membuat bank yang keren. Apple perbankan. Jika kami ingin membuat bank baru yang keren seperti Apple, kami akan memulai dengan pengalaman pengguna online yang luar biasa yang dirancang untuk komputer seluler dan tablet. Penawaran keuangan toko aplikasi yang menarik. Memang, beberapa sudah ada, tetapi tidak mainstream atau dirancang untuk core banking. Sebagian besar aplikasi baru untuk perbankan dari pendatang baru murni untuk menari di sekitar tepi pengambilan setoran, tetapi tidak untuk intinya. Jika kami merancang Bank Digital, bank berdasarkan protokol Internet, bank yang sepenuhnya berfokus pada Internet seluler saat ini, apa artinya itu bagi area pengambilan simpanan? Ini akan menjadi tantangan, karena bank aplikasi gaya Apple-store yang keren akan terlalu aneh dan funky bagi sebagian orang. Jadi itu akan membutuhkan beberapa gravitasi entah bagaimana. Apakah itu berarti berinvestasi di cabang? Tidak. Sebagai contoh, bank yang paling dicintai di Inggris saat ini adalah Smile, bank Internet,

dan First Direct, bank tanpa cabang. Cabang tidak relevan saat meluncurkan bank baru yang keren. Apa kunci dari bank baru yang keren adalah menjadi abad ke-21 dan sangat menyukai seluler, sosial, dan online. Jadi prinsip pertama dari bank baru saya adalah meluncurkan merek Digital Bank yang berbeda dan keren.

Apa yang dimaksud dengan “keren” dalam perbankan? Menawarkan aplikasi yang mampu PFM dan mudah digunakan secara online dan seluler. Menjadikannya keren dengan aman dengan mengautentikasi saya menggunakan geolokasi dan sinyal saya. Menjadikannya keren dengan tidak pernah menanyakan nama, nomor akun, dan kata sandi saya, tetapi cukup memberi saya ruang pribadi tempat suara saya mengaktifkan layanan. Membuatnya benar-benar keren dengan menawarkan saya hadiah dan barang untuk loyalitas, seperti penerbangan dan iTunes berdasarkan penggunaan akun. Membuatnya keren dengan menawarkan hadiah dan barang itu saat saya mencari di Google untuk membelinya atau berjalan melewati toko. Dan membuatnya keren dengan berhubungan dengan saya berdasarkan bagaimana saya ingin berhubungan dengan Anda. Ini berarti berbicara kepada saya sebagai manusia ketika saya menelepon, dan membuat saya merasa bahwa saya benar-benar dipahami karena data saya telah dipahami.

Kemudian, untuk menariknya, saya akan berinvestasi besar-besaran dalam kampanye pemasaran—baik viral maupun mainstream—dengan kepribadian atau kepribadian yang dapat dipercaya oleh semua orang. Seseorang yang bisa mereka percaya. Seseorang yang tidak mudah dibeli tetapi perlu terkesan. Seseorang seperti juara konsumen selebritas terkemuka—seorang Oprah Winfrey—yang akan saya yakinkan untuk tujuan kita. Memiliki penasihat terkemuka dalam periklanan akan menjadi kudeta, dan itu hanya akan menjadi dukungan yang akan diberikan Oprah jika dia benar-benar percaya bahwa bank itu berbeda dan lebih baik. Dengan itu sebagai titik awal saya—tawaran bank bergaya Apple yang keren yang berpusat pada aplikasi seluler dan selebriti yang didukung oleh sosok yang dapat dipercaya—saya kemudian akan mulai berpikir tentang bagaimana mengatur bank dan pendekatan budayanya.

11.1 MENCIPTAKAN BANK YANG KEREN DAN ADIL

Pertanyaan berikutnya yang perlu dijawab oleh bank baru saya adalah seputar fokus pelanggan, yang sangat terkait dengan budaya. Hal pertama yang harus dicapai bank saya, setelah memiliki visi operasional, adalah mendefinisikan pelanggan dengan jelas. Pelanggan saya tidak akan menjadi demografis. Pelanggan saya akan mencakup basis apa pun yang mereka inginkan. Dan di sini adalah poin penting untuk dibuat, saya tidak akan mendefinisikan dasar-dasar itu, mereka akan melakukannya. Lagi pula, saya tidak akan memiliki basis klien target kecuali satu: mereka yang ingin berurusan dengan bank yang keren dan adil melalui Internet seluler. Itu akan menarik profil kliennya sendiri.

Anda mungkin mengatakan bahwa saya salah, dan perlu lebih memahami pemasaran, tetapi orang-orang yang ingin berurusan dengan bank yang keren dan adil melalui Internet seluler tidak memiliki definisi yang ditentukan sebelumnya. Mereka mungkin muda atau tua, hitam atau putih, Katolik atau Yahudi, ABC1 atau pengangguran (ada banyak pengangguran orang pintar di luar sana dengan uang!), laki-laki atau perempuan, daftarnya terus berlanjut.

Saya kemudian akan membangun area yang sangat spesifik di saluran layanan Internet seluler bank yang melayani keragaman, dan secara khusus menargetkan kebutuhan etnis, agama, dan gender dengan cara yang keren dan adil.

Jadi seperti apa nasabah bank saya? Pelanggan bank saya ingin berurusan dengan bank abad ke-21 dengan cara yang keren dan adil, dan diperlakukan seperti manusia. Oleh karena itu, program pemasaran saya akan berfokus pada penggunaan interaksi sosial online untuk menarik amplifikasi virus. Ini akan memperjelas apa artinya perbankan yang keren dan adil melalui Internet seluler, dan bagaimana terlibat dengan bank. Itu akan Twitter, LinkedIn, Facebook dan YouTube layanannya untuk membangun basis penggemar. Itu akan berdialog online dengan cara yang sangat manusiawi. Dan itu akan transparan dalam biaya dan pendekatan.

Itu akan membangun prosesnya berdasarkan pelanggan di luar-dalam pandangan interaksi dan pengalaman pengguna yang diinginkan orang, dan itu akan menargetkan untuk mengatasi hal-hal yang membuat kebanyakan orang kesal, seperti biaya penguncian, biaya tersembunyi, pembayaran balon pada cerukan dan sebagainya dan sebagainya. Ini akan memperjelas apa yang dimaksud dengan "adil" dengan mendefinisikan ini dan memastikannya dipraktikkan dalam segala hal yang diajarkan bank. Sedikit seperti "jangan jahat" dari Google—walaupun kadang-kadang tampak seperti itu—moto bank baru saya adalah "jangan mengacaukan pelanggan", dan saya akan menjelaskan bagaimana saya akan menghindari melakukan itu. Bank saya akan mendukung pelanggan untuk bergabung dengan "ruang santai yang longgar" di mana mereka dapat mengoceh dan mengoceh dan berdiskusi dan berdebat, dan akan ada bagian "langsung dan terbuka" untuk staf dan manajemen untuk menyampaikan hang-up dan jempol mereka.

Semua ini berarti bahwa kebijakan perekrutan saya harus mempekerjakan orang-orang keren dan adil yang mendapatkan Internet seluler, jadi perekrutan saya akan didasarkan pada tweet: "Apakah Anda ingin bekerja di bank yang keren dan adil?" Responden kemudian akan diwawancarai jika mereka membalas tweet saya, dan akan diperiksa berdasarkan apakah mereka tersenyum saat melewati pintu. Mereka juga akan diperiksa untuk melihat apakah mereka mengambil uang kertas £20 yang saya tinggalkan di lantai di sudut ketika mereka melewati pintu dan, jika mereka melakukannya, apakah mereka mengembalikannya?

Budaya bank akan didefinisikan dengan cara ini, dengan tujuan untuk menciptakan budaya bahagia dari orang-orang yang keren dan adil yang mendapatkan Internet seluler. Budaya bahagia ini akan menciptakan pelanggan yang bahagia. Pelanggan yang menyukai perbankan yang keren dan adil dari bank yang mendapatkan Internet seluler. Saya juga akan mendefinisikan "keren" dengan cara saya sendiri. Bank yang keren adalah bank yang diinginkan orang, baik sebagai nasabah maupun sebagai anggota staf. Seperti Apple yang dianggap keren, bank ini akan membedakan mereknya berdasarkan ketertarikan yang jelas pada pelanggan, dan dengan responsif, modern, transparan, dan jujur. Dengan kata lain, bank yang adil yang mendapatkan Internet seluler. Jangan salah paham. Tidak satu pun dari hal di atas yang mudah, sederhana, atau dapat terjadi secepat itu, tetapi patut dicoba, bukan?

11.2 MENCIPTAKAN BANK YANG MENGHASILKAN UANG

Jadi bagaimana kita akan menghasilkan uang dari bank baru ini? Ini adalah pertanyaan terberat karena cukup mudah untuk menghasilkan uang secara finansial dengan berfokus pada perubahan suku bunga. Tawarkan saja suku bunga yang lebih rendah untuk pinjaman dan kartu kredit, dan suku bunga yang lebih tinggi untuk tabungan dan investasi. Ini adalah pendekatan yang telah dilakukan banyak orang di masa lalu, dan berhasil. Ambil pendekatan Citi misalnya. Saya selalu ingat salah satu strateginya seputar gagasan bahwa memasuki negara baru selalu dimulai dengan kartu kredit. Kartu kredit mudah karena mendapatkan bisnis yang menghasilkan banyak uang dengan risiko rendah jika Anda melakukannya dengan benar, tetapi ini murni bisnis yang tidak menguntungkan dan tidak menginspirasi loyalitas atau kekakuan. Masalahnya adalah Anda dapat memiliki layanan yang hebat tetapi jika Anda jatuh ke dalam perangkap persaingan suku bunga, maka Anda merusak layanan itu. Tentu, Anda harus mendapatkan pelanggan ... tetapi yang penting adalah menjaga mereka dan mendapatkan bagian dompet. Ini dipahami dengan baik oleh beberapa orang.

Misalnya, jika Tesco mendapatkan Anda, itu akan membuat Anda mendapatkan segalanya. Hal ini ditegaskan oleh CEO Tesco PLC saat itu, Terry Leahy, yang berbicara pada konferensi di mana saya menjadi pembicara utama pada tahun 2009. Leahy menyatakan bahwa: "Dalam perpindahan kami dari produk ritel ke ritel bank, saya heran bahwa pemegang jabatan saat ini menghargai pelanggan baru daripada pelanggan yang sudah ada. Itu mendorong pergaulan bebas dan komoditisasi. Jika Anda dapat menghargai pelanggan yang sudah ada lebih dari yang baru, dengan mempelajari lebih banyak tentang mereka, maka Anda dapat memberi harga produk Anda lebih baik."

Ini juga merupakan pendekatan yang diambil oleh bank ritel terbaru untuk diluncurkan di Inggris Raya, Metro Bank. Metro Bank tidak menjanjikan aturan bodoh lagi. Misalnya, ketika meluncurkan produk Individual Savings Account (ISA), siaran pers menjelaskan bahwa itu akan menjadi "ISA pertama yang ditujukan untuk penabung yang muak dengan tingkat bonus membingungkan yang hilang setelah satu tahun. Instan Access Cash Isa memiliki tarif 2,35 persen dan dijamin akan meningkat sesuai tarif dasar hingga 2013. Metro mengatakan ini berarti pelanggan tidak akan merasa tertipu setelah tergoda oleh tarif awal yang tinggi, seperti yang akan mereka lakukan. ketika tingkat bonus turun."

First Direct juga semakin mendekati sasaran dengan pendekatannya yang memberi pelanggan baru £100 untuk bergabung dengan banknya dan £100 lagi jika pelanggan itu pergi dalam enam bulan pertama. Kedengarannya berisiko, tetapi ia tahu layanannya sangat bagus sehingga pelanggan akan tetap tinggal. Itu sebabnya bank menawarkan jaminan ini.

Jadi pendekatan saya akan fokus pada keadilan di muka, transparan dalam biaya dan jelas dalam penawaran saya. Saya kemudian akan memastikan bahwa orang-orang didorong untuk bergabung, membuatnya lebih menguntungkan untuk tetap tinggal daripada pergi dan menghindari perubahan suku bunga dengan menjadi bank yang diinginkan orang, yaitu keren. Itu akan menghasilkan uang, percayalah, meskipun itu akan memakan waktu dan tidak akan mudah. First Direct membutuhkan waktu tujuh tahun untuk menghasilkan keuntungan dan Metro Bank belum menghasilkan keuntungan sejak diluncurkan, jadi semua ini tidak mudah. Namun, jika Anda dapat menarik bisnis berdasarkan budaya menjadi bank yang adil dan keren

yang mendapatkan Internet seluler, maka setidaknya akan memastikan umur panjang hubungan dan retensi pelanggan.

11.3 BAGAIMANA BANK BARU AKAN MENANG

Sekarang ada kata itu lagi—keren. Saya telah menggunakannya dengan sengaja di sepanjang bab ini untuk menggambarkan bank yang diinginkan orang. Itulah yang "keren" adalah semua tentang. Saya pernah bercanda menyebutnya sebagai bank di mana staf tidak memakai jas, yang sebenarnya lebih relevan dari yang saya kira. Lagi pula, UBS memiliki aturan berpakaian untuk stafnya yang sangat menuntut.³⁶ Saya tidak. Itu akan menjadi kasual pintar setiap hari. Ini akan mendefinisikan merek di sekitar nilai-nilai keadilan yang keren dengan transparansi melalui Internet seluler. Itu akan memiliki cabang, tetapi hanya beberapa cabang gaya toko Apple di mana Genius Bar akan dijalankan oleh orang-orang yang benar-benar mendapatkan jumlah keuangan. Dan mereka tidak perlu memakai jas; mereka bisa memakai apa pun yang mereka inginkan selama itu label desainer.

Mungkin saya hanya sedang melamun, tetapi bank yang keren harus menjadi salah satu yang dicita-citakan orang. Ini adalah merek yang aspiratif, dan saya tidak dapat menyebutkan bank mana pun saat ini yang aspiratif bagi massa. Untuk populasi umum, saya tidak dapat memikirkan satu merek bank yang aspiratif dan keren di luar sana. Jangan salah paham, ada merek keren di luar sana. Tergantung pada usia Anda, Harley-Davidson adalah merek yang keren dan, seperti yang dikatakan semua orang setiap beberapa menit, Apple keren. Apple selalu begitu. Ini memiliki basis penggemar. Namun Microsoft kutu buku. Mengapa? Karena Microsoft adalah untuk jas; Apple adalah untuk konsumen. Microsoft adalah bisnis; Apple adalah desain. Microsoft adalah untuk pekerja; Apple adalah untuk pencipta.

Jadi untuk menjadi bank ritel yang keren, Anda harus berbeda, kreatif, aspiratif, mudah diakses, sangat berfokus pada konsumen, dan, di abad mobile broadband ini, hi-tech. Mungkin karena alasan inilah tidak ada bank "keren" di luar sana karena bank dibelenggu dengan warisan. Singkatnya, bank baru akan membedakan dengan menjadi kepentingan pelanggan sambil menghasilkan uang dengan mendapatkan loyalitas dan advokasi mereka. Ini akan menarik bagi demografis yang tidak ditentukan, selain dari psikologinya. Dengan demikian, itu akan didefinisikan oleh psikografis daripada demografis. Psikografisnya adalah untuk menarik mereka yang menyukai Apple dan teknologi. Pelanggan ingin bersama bank. Mereka pikir bank bekerja dengan kepentingan mereka di hati. Mereka tidak menginginkan perbankan berbasis cabang, di mana Internet seluler adalah tambahan. Sebaliknya, mereka menginginkan bank yang dibangun hanya untuk mereka berdasarkan fokus Internet seluler, di mana cabang merupakan tambahan.

Jadi bank saya akan dibangun dari bawah ke atas, dengan pandangan pelanggan berdasarkan generasi seluler dan bagaimana mereka berperilaku dan berinteraksi. Setelah tampilan luar-dalam didefinisikan, saya akan membangun infrastruktur untuk menghadirkan aplikasi fungsionalitas di seluruh perangkat Internet seluler. Bank akan menjadi Bank Digital pertama dan terutama, dengan kemanusiaan yang menambah kenyataan itu. Kemanusiaan akan meresapi bank melalui pendekatan yang menyenangkan dan keren untuk interaktivitas

melalui Internet seluler dan, ketika bank tumbuh menjadi cabang, cabang akan menjadi Genius Bar untuk keuangan dengan pendekatan yang keren dan menyenangkan yang menghembuskan kemanusiaan dan keadilan ke dalam pori-pori semua orang. operasi manusia. Sesuatu seperti itu. Either way, itu akan lebih baik daripada hidup di sistem sentrisitas cabang berusia seabad yang membelenggu kita ke masa lalu itu.

BAGIAN 2 WAWANCARA
BAB 12
BANCO SABADELL
(Spanyol): POL NAVARRO
Kepala Saluran Langsung dan Inovasi

Meskipun banyak dari kita mendengar tentang masalah di Spanyol dan masalah kapitalisasi beberapa bank di sana, sedikit dari kita mungkin menyadari bahwa perbankan Spanyol adalah sarang inovasi. Bank Inter menciptakan aplikasi pengenalan iris mata untuk smartphone sebagai perangkat yang aman dan BBVA adalah salah satu bank pertama yang menerapkan sistem manajemen keuangan pribadi penuh untuk Internet seluler di mana pun di dunia. Banco Sabadell adalah lembaga keuangan Spanyol keenam berdasarkan aset dan juga menunjukkan kepemimpinan pemikiran melalui media sosial dan inovasi smartphone.

Apa arti inovasi bagi Anda?

Kami percaya inovasi adalah kebutuhan untuk beradaptasi dengan lingkungan, yang berubah lebih cepat dan lebih cepat. Jika perusahaan tidak berubah setidaknya secepat lingkungan mereka, mereka tidak akan bertahan. Revolusi digital yang muncul dari konvergensi komunikasi dan media, bersama dengan perubahan sosial yang berasal dari penggunaan media sosial, telah membawa model baru hubungan sosial. Jadi, jika konsumen berubah, perusahaan perlu menemukan model baru untuk melayani dan membangun hubungan baru.

Banyak bank memperkenalkan layanan baru dan meningkatkan saluran mereka untuk berinteraksi dan berkomunikasi dengan lebih baik dengan pelanggan. Namun, menurut kami, kami menghadapi paradigma baru. Pelanggan telah memperoleh kekuatan dan kebebasan dalam hubungan mereka dengan perusahaan dan dengan bank. Dengan demikian, cara baru dalam melakukan perbankan harus muncul; salah satu yang akan memungkinkan pelanggan untuk mengalami apa yang telah mereka nikmati di area lain dari aktivitas sehari-hari mereka. Ini adalah hubungan perbankan dengan pendekatan multichannel yang mulus, tetapi dengan sentuhan manusiawi.

Kami berpikir bahwa bank perlu fokus pada inovasi di tiga bidang utama:

1. Meningkatkan operasi Anda: "Jadikan segalanya lebih murah dan lebih efisien", seperti membuat cabang tanpa kertas
2. Meningkatkan pengalaman nasabah Anda: "Jadikan segalanya lebih mudah dan sederhana", contohnya adalah mobile banking
3. Mengembangkan area bisnis baru: "Buat sesuatu yang berbeda dan hasilkan area pendapatan baru", misalnya dengan perbankan media sosial atau pembayaran P2P

Bagaimana bank memasukkan inovasi ke dalam operasinya?

Di Banco Sabadell, manajemen sangat sadar dan mendukung inovasi. Kami telah membangun citra pelopor dalam penggunaan saluran baru untuk melayani pelanggan dan menjadi titik acuan dalam inovasi. Kami benar-benar percaya bahwa citra ini membawa nilai

bagi waralaba kami. Kami mendekati inovasi melalui tiga pengungkit: teknologi, proses, dan model layanan pelanggan. Misalnya, sebelum memasukkan alat media sosial ke dalam hubungan klien kami, kami memasukkan media sosial ke dalam proses inovasi dan peningkatan internal kami. Kami menciptakan BS Idea, jaringan sosial di mana karyawan dapat berkolaborasi dan mempresentasikan ide mereka untuk diperkaya, dikritik, dan dipilih oleh rekan kerja lainnya. Pada tahun 2010, karyawan menghasilkan lebih dari 3000 ide.

Baru-baru ini kami meluncurkan kampanye yang mengklaim "Ini bukan perbankan jarak jauh, ini membawa bank bersama Anda." Melalui kampanye ini, kami ingin menunjukkan semua kemampuan layanan yang dapat ditawarkan bank kepada nasabah dari perspektif yang sangat dinamis, serbaguna dan modern. Oleh karena itu, pelanggan dapat menikmati keunggulan layanan—akses 24/7 dari rumah, kedekatan, dll.—tanpa kehilangan kedekatan dan layanan yang melekat pada nilai-nilai kami. "Membawa bank bersamamu" menyiratkan bahwa kami akan dekat dengan pelanggan kami ketika mereka membutuhkannya, di mana pun mereka berada.

Tujuan kami adalah memiliki cabang multichannel. Kami perlu melibatkan karyawan kami dalam pendekatan multichannel ini dan mengekstrak potensi implikasi mereka di media sosial. Ini berarti kita harus memutuskan tentang peran yang perlu dimainkan oleh karyawan, yang bukan pertanyaan langsung.

Dalam iklim saat ini, apakah inovasi penting atau haruskah bank hanya fokus pada kelangsungan hidup?

Kami berpikir bahwa kelangsungan hidup terkait dengan inovasi. Jika perusahaan tidak mampu beradaptasi dengan lingkungan digital baru, mereka tidak akan bertahan. Dan jika mereka tidak melakukannya dengan cukup cepat, mereka juga tidak akan bertahan, karena perusahaan lain akan melakukannya lebih cepat atau lebih baik. Hal lain adalah, dalam konteks saat ini, inovasi harus lebih produktif dari sebelumnya. Ini berarti bahwa kita perlu berinvestasi dalam hal-hal yang menunjukkan kemampuan kita dan yang sesuai dengan proyek kita. Kami tidak mengatakan bahwa kami hanya perlu berinvestasi dalam inisiatif yang akan menghasilkan pendapatan dalam jangka pendek. Jika kami berpikir seperti itu, kami tidak akan berinvestasi di media sosial karena itu bukan sumber pendapatan yang besar saat ini.

Hal-hal apa yang menurut Anda inovatif di luar sana?

Yang menurut kami lebih inovatif adalah apa yang dilakukan bank untuk mengubah layanan pelanggan dan model hubungan. Ketika Internet banking muncul pada 1990-an, kami pikir itu akan mengubah industri perbankan. Ini telah menambah transaksi dan kenyamanan bagi pelanggan, seperti yang dilakukan ATM sebelumnya, tetapi tidak mengubah esensi hubungan pelanggan-bank. Hubungan ini tidak berubah karena kepercayaan dibangun di cabang, dan kepercayaan membutuhkan sentuhan manusia. Jadi apa yang kami lihat benar-benar inovatif adalah beralih dari Internet banking ke Facebook atau Twitter banking. Nasabah dapat berinteraksi dengan orang-orang di bank tetapi mendapatkan fleksibilitas dalam ruang dan waktu. Jalan masih panjang untuk mendapatkan potensi penuh dari peluang ini.

Beberapa bank, termasuk Banco Sabadell, mengambil langkah untuk memasukkan media sosial sebagai saluran layanan, dan ini tidak hanya untuk komunikasi tetapi juga untuk layanan dan, di masa depan, kami akan memasukkannya ke dalam cabang. Bagi kami, inilah

yang kami lihat benar-benar inovatif karena transformasional. Tentu saja, agar berhasil, ini harus disertai dengan perbankan yang lebih sederhana dan mudah. Di sisi lain, kami berpikir bahwa mobile banking akan menjadi jantung dari platform layanan kami, dari transaksi harian hingga pembayaran di mana saja: orang-ke-orang, jaringan ritel, pembayaran online, dll. Pada akhirnya, ini tentang membangun bank yang mudah, sederhana dan bersahabat.

Saya tahu Anda telah aktif meluncurkan aplikasi awal untuk bank di iPad dan perangkat lain. Apakah ini berhasil atau hanya gimmick? Pada tahun 2010, kami adalah lembaga keuangan pertama di Eropa dengan aplikasi iPad. Telah diterima dengan baik oleh pelanggan kami dan kami terus meningkatkannya. Misalnya, kami baru-baru ini mengintegrasikan media sosial ke dalam aplikasi. Institusi lain pun mengikuti. Kami juga merupakan institusi pertama di Spanyol yang memiliki aplikasi untuk semua perangkat seluler—iPhone, Windows Phone, Android, Blackberry. Kami juga yang pertama menawarkan pengambilan setoran jarak jauh untuk cek di Eropa. Kami melakukan hal ini karena inovasi adalah salah satu nilai kami dan sangat terkait dengan layanan, dengan angka kami menunjukkan bahwa pelanggan mengambil keuntungan dari upaya ini.

Saat ini, lebih dari 17 persen pelanggan online kami adalah pengguna mobile banking aktif. Ini berarti bahwa hampir satu dari lima orang yang mengakses platform perbankan online kami melakukannya dari ponsel. Di perusahaan, rasio ini adalah satu dari sepuluh. Selain itu, 80 persen transaksi layanan kini dilakukan melalui saluran jarak jauh. Ini sangat signifikan di negara seperti Spanyol, yang tidak berada di garis depan penetrasi Internet di Eropa. Angka-angka sebelumnya hanya mengacu pada platform mobile banking kami. Selain itu, kami memiliki sekitar 700.000 pengguna layanan peringatan SMS, yang merupakan sekitar 30 persen dari basis pelanggan kami.

Penggunaan media sosial Anda adalah sesuatu yang sering Anda bicarakan. Apakah biayanya banyak untuk melakukan ini?

Manajemen di Banco Sabadell memahami sejak awal bahwa kami perlu hadir di media sosial. Kami berpikir bahwa web seperti jalan raya dan media sosial seperti pub tempat orang-orang pergi mengobrol. Kami melihat dengan cepat bahwa orang-orang membicarakan kami dan bahwa kami dapat berbicara dengan pelanggan dan calon pelanggan kami, serta memberikan layanan. Pada akhirnya, pasar adalah percakapan, dan kami ingin menjadi bagian dari percakapan ini.

Kami memulai tahun 2010 dengan mendengarkan apa yang orang katakan tentang kami. Kemudian kami berevolusi dari mendengarkan menjadi menggunakan media sosial sebagai saluran layanan terintegrasi, dan kemudian sebagai platform viralisasi konten video. Kami melihat bahwa, dalam beberapa hal, itu lebih kuat daripada alat komunikasi tradisional karena memungkinkan kami untuk melakukan percakapan dengan klien kami. Kami melihat media sosial sebagai saluran layanan baru. Banyak percakapan yang kami lakukan dengan pelanggan kami adalah tentang layanan dan produk yang ditawarkan bank. Intinya di sini adalah bahwa percakapan ini sering terjadi tanpa diprakarsai oleh kita.

Misalnya, seorang sopir taksi memuji layanan Banco Sabadell dan terminal titik penjualan yang dipasang di taksinya. Setelah membaca komentarnya, kami mendapat permintaan untuk layanan ini dari pengemudi taksi lain yang juga menginginkan produk

tersebut. Ajaibnya adalah kami tidak memulai proses penjualan secara langsung untuk penawaran itu. Pelanggan yang puas melakukannya, dan viralitas media sosial melakukan sisanya. Upaya media sosial kami terintegrasi penuh dengan organisasi kami sehingga semua interaksi layanan kami dikelola oleh tim layanan multichannel kami sementara semua konten viral dihasilkan oleh tim komunikasi dan pemasaran kami. Dari pengalaman kami, kami telah belajar bahwa pendekatan terbaik adalah melibatkan setiap departemen dari media tradisional hingga media sosial dan dari strategi dan pemasaran hingga operasi dan layanan pelanggan.

Dan inovasi apa yang Anda ramalkan untuk masa depan jangka menengah dan panjang? Untuk jangka menengah, kami melihat tren yang berbeda. Mengenai media sosial, kami pikir masa depan adalah tentang mengintegrasikan Big Data pada CRM Anda untuk meningkatkan pengetahuan tentang pelanggan Anda dan memberikan pengalaman yang lebih personal. Big Data ini akan datang dari berbagai sumber: percakapan di jejaring sosial, transaksi kartu kredit, reputasi sosial seperti Klout, dll. Tren lainnya adalah evolusi program loyalitas berbasis seluler, lokasi, dan gamifikasi, seperti Foursquare perbankan. Untuk jangka panjang, konsep “smart city” dan “Internet of things” akan memungkinkan kita untuk melampirkan layanan keuangan di mana-mana karena semuanya akan terhubung di semua wilayah metropolitan, melakukan transaksi lebih mudah bagi pelanggan, pedagang dan layanan kota.



Gambar 12.1 Foto Pol Navarro

12.1 TENTANG POL NAVARRO

Pol Navarro adalah ahli strategi bisnis digital, layanan pelanggan, dan e-commerce yang sangat berkualitas. Dia adalah pemimpin pemikiran yang diakui, berbicara secara internasional di beberapa konferensi perbankan, seluler, dan Internet. Peran utama Navarro di Banco Sabadell adalah sebagai kepala Saluran Langsung dan Inovasi, di mana ia memimpin semua aktivitas yang terkait dengan pengembangan saluran baru, layanan pelanggan baru dan inovasi. Ia menerima gelar sarjana di bidang Ilmu Komputer di Universidad Autónoma de Barcelona, MBA di Universitat Oberta de Catalunya dan Harvard School, dan gelar eksekutif di IESE Business School.

12.2 TENTANG BANCO SABADELL

Banco Sabadell adalah lembaga keuangan Spanyol keenam berdasarkan aset. Didirikan pada tahun 1881 oleh sekelompok pengusaha lokal dari Sabadell, bank telah mengubah dirinya menjadi salah satu grup perbankan nasional terbesar di negara itu dengan kehadiran internasional yang kuat. Bisnis utamanya adalah perbankan ritel, di mana ia dipandang sebagai pemimpin dalam perbankan makmur, UKM dan perbankan komersial internasional. Bank juga memiliki divisi perbankan swasta yang penting. Banco Sabadell telah memperkuat posisinya dalam industri perbankan dengan akuisisi domestik dan internasional selama beberapa tahun terakhir. Ini telah terintegrasi bank dengan NatWest, Herrero, Atlántico, Urquijo dan, baru-baru ini, Guipuzcoano di Spanyol; di Amerika Serikat, Transatlantic Bank, BBVA Miami, Mellon United Bank dan Lydian Private Bank. Kemampuannya untuk mengasimilasi lembaga-lembaga baru dengan cara yang teratur dan efisien dan dalam waktu integrasi yang singkat telah menjadikan Banco Sabadell sebagai contoh referensi dalam operasi ini.

BAB XIII
BARCLAYS BANK (Inggris Raya)
MIKE WALTERS
Kepala Pembayaran Perusahaan

Barclays Bank baru-baru ini mendapatkan pujian atas inovasi seputar pembayaran. Ini dimulai dengan dorongan besar seputar pembayaran nirsentuh sebagai penerbit pertama di Inggris yang bergerak menuju NFC, dan menindaklanjuti kesuksesan ini dengan peluncuran aplikasi pembayaran peer-to-peer dan konsumen-ke-korporat baru untuk smartphone yang disebut Pingit.

Mungkin Anda dapat memberi tahu kami sedikit tentang strategi Barclays karena bank dipandang sebagai inovator hari ini, berkat banyak dari apa yang Anda lakukan dalam pembayaran. Apa yang berubah?

Fokus utama bagi kami adalah seputar pemahaman dan pengakuan bahwa semakin penting bagi konsumen untuk merasa mudah bertransaksi dan itu berubah dengan sangat cepat, terutama sebagai akibat dari kebangkitan teknologi seluler. Dan infrastruktur yang disediakan bank untuk memfasilitasi transaksi bagi konsumen telah menjadi platform yang relatif stabil selama beberapa tahun terakhir, tetapi itu juga telah berubah karena pengenalan hal-hal seperti Pembayaran Lebih Cepat di Inggris, yang memungkinkan hampir real-time transaksi.

Kombinasi dari dua faktor ini—infrastruktur nasional yang baru dan kebutuhan konsumen yang berubah—telah memberi kami perangkat untuk berpikir secara berbeda. Kami kemudian bertanya: bagaimana konsumen akan berubah sebagai akibat dari perkembangan ini, dan bagaimana perusahaan akan berubah dalam penyampaian mereka kepada konsumen tersebut?

Dan dalam kasus Barclays, kami memutuskan untuk berinovasi dengan menyatukan fakta bahwa kami memiliki jejak bank konsumen ritel yang besar di Inggris, dikombinasikan dengan bisnis kartu besar dalam bentuk Barclaycard dan kemampuan perbankan korporat utama. Tujuannya adalah untuk menunjukkan bahwa Barclays adalah merek pembayaran terkemuka dan merek yang berkomitmen untuk membuat kemampuan konsumen bertransaksi lebih cepat dan lebih efisien. Itulah sebabnya kami mendorong proses pembayaran nirsentuh melalui Barclaycard untuk menargetkan transaksi tunai bernilai lebih rendah. Ini telah dipromosikan secara kuat dengan peluncuran PayTag, stiker nirsentuh yang dapat Anda tempatkan di ponsel apa pun, dan gelang nirsentuh.

Hal penting lainnya yang kami lakukan adalah membuat aplikasi untuk konsumen bernama Pingit. Itu dikembangkan pada paruh kedua tahun lalu [2011] dan kemudian diluncurkan dan dirilis pada Februari tahun ini [2012]. Pingit memungkinkan konsumen untuk mengirim pembayaran dari orang ke orang, hanya dengan menggunakan nomor telepon seluler. Anda bahkan tidak perlu menjadi pelanggan Barclays untuk menggunakan ini. Peluncuran ini menciptakan pasar konsumen yang kemudian menarik minat perusahaan, dan

sejak itu kami telah meluncurkan beberapa layanan bagi perusahaan untuk bekerja dengan aplikasi konsumen itu, seperti membayar dengan kode QR melalui Pingit untuk tagihan utilitas.

Dan hasil seperti apa yang Anda temukan sejak pindah ke ruang pembayaran seluler?

Kecepatan pertumbuhan populasi konsumen yang mengunduh dan menggunakan aplikasi seluler kami sangat pesat—lebih dari 700.000 orang mengunduh aplikasi dalam tiga bulan pertama. Sejak kami meluncurkan Solusi Korporat, kami telah berbicara dengan ratusan klien yang ingin bekerja sama dengan kami dan kami telah mendaftarkan mereka dengan cepat.

Siapa pengguna Pingit pada umumnya?

Mayoritas adalah pengguna iPhone di bawah usia lima puluh tahun. Menariknya, demografi terdistribusi dengan baik di seluruh rentang usia tersebut dan secara geografis di seluruh Inggris Raya, yang benar-benar menunjukkan daya tarik yang luas bagi pelanggan Barclays dan non-Barclays.

Bagaimana dengan pelanggan komersial Anda? Apakah perusahaan juga tertarik dengan hal ini?

Ya. Seperti yang telah disebutkan, kami menawarkan berbagai cara untuk memproses tagihan perusahaan melalui Pingit. Salah satu caranya adalah dengan mendaftarkan bisnis Anda kepada kami, kemudian pelanggan dapat membayar perusahaan hanya dengan mengetikkan nama perusahaan yang terdaftar dan jumlah yang harus dibayar. Kami kemudian memperkenalkan kemampuan untuk membayar dengan kode QR. QR adalah singkatan dari “Quick Response” dan merupakan barcode titik-titik hitam yang dapat digunakan di telepon seluler dengan membacanya di kamera smartphone. Sangat mudah untuk menyimpan banyak informasi tentang kode ini, termasuk nama perusahaan, detail akun, serta nama pelanggan dan detail akun.

Demikian pula, perusahaan dapat mengirimkan tagihan kepada pelanggan dengan kode QR tertanam yang mencakup semua detail pembayaran dan jumlah pembayaran. Yang perlu dilakukan pelanggan hanyalah memegang telepon mereka di atas kode, memeriksa apakah jumlah pembayaran sudah benar dan menyetujui pembayaran. Itu dia. Untuk pelanggan korporat, mereka tidak hanya mendapatkan semua data pelanggan yang mereka butuhkan—nomor rekening, detail pembayaran, dll.—tetapi kini diperkaya dengan nomor telepon seluler pelanggan untuk verifikasi lebih lanjut dan pemasaran potensial. Cepat, sederhana dan mudah bagi konsumen dan, untuk perusahaan, membuat rekonsiliasi dan pelacakan pembayaran jauh lebih mudah daripada sebelumnya. Bahkan, korporasi dapat menghapus rekonsiliasi dan manajemen pengecualian melalui ini. Teknologi ini sangat fleksibel dan memberi kami berbagai peluang baru dan menarik untuk bekerja sama bagi konsumen dan pelanggan korporat kami.

Kedengarannya seperti situasi menang-menang?

Tentu saja, dan saya pikir itu akan mengubah wajah perdagangan dari waktu ke waktu. Faktanya, kemampuan untuk menyatukan pembayaran yang lebih cepat, teknologi seluler, aplikasi, dan inovasi telah mengubah proses bisnis.

Misalnya, pikirkan pengembalian uang secara real-time. Bayangkan seorang pelanggan yang marah menelepon pusat panggilan Anda tentang pembayaran berlebih atau

semacamnya, dan perwakilan pusat panggilan hanya dapat menjawab, "Nah, ini uang Anda kembali dengan tambahan £5 untuk mengatakan 'maaf'." Pembayaran itu dapat dilakukan secara real time ke telepon seluler pelanggan saat mereka berbicara dengan agen. Pengembalian dana pembayaran real-time lebih cepat melalui ponsel. Itu tidak hanya akan mengubah layanan pelanggan tetapi juga bisnis.

Anda menyiratkan bahwa pelanggan akhir sekarang berada di kursi penggerak perdagangan berkat teknologi seluler. Apakah itu benar?

Ya. Kami berurusan dengan perusahaan yang bekerja dengan pelanggan, dan konsumen adalah titik fokus utama perubahan saat ini. Jika konsumen memiliki kemauan dan minat untuk mengadopsi layanan baru, seperti NFC contactless dan mobile, maka itu adalah arah yang akan diambil oleh pelanggan korporat kami dan kami harus mendukungnya.

13.1 TENTANG MIKE WALTERS

Mike Walters adalah kepala Pembayaran Korporat Inggris di Barclays Bank di London. Dia bertanggung jawab atas manajemen produk, kinerja, dan profitabilitas rangkaian produk pembayaran korporat Barclays mulai dari uang tunai fisik hingga solusi pembayaran elektronik terintegrasi yang kompleks. Walters bergabung dengan Barclays pada Program Pascasarjana Kepemimpinan Bisnis pada tahun 2002, setelah membaca Hukum di Universitas Warwick dan meraih gelar Magister Manajemen di Universitas Nottingham. Sejak bergabung dengan bank, ia telah bekerja di sejumlah tim hubungan yang mengelola Hubungan Perusahaan Inggris dan Multinasional yang besar untuk grup tersebut, mengamankan migrasi yang berhasil dari sejumlah klien FTSE 100 ke Barclays. Pada awal tahun 2007, beliau diangkat sebagai Direktur Penjualan untuk Perusahaan Multinasional yang berkantor pusat di Inggris, Skandinavia dan Belanda. Walters pindah menjadi Direktur Regional untuk Lembaga Keuangan Amerika Utara setelah pembentukan Penjualan Transaksional Global pada Januari 2009 sebelum pindah ke perannya saat ini pada Juli 2010.



Gambar 13.1 Pemilik BARCLAYS BANK (mike Walters)

Barclays Bank adalah bank arus utama Inggris yang memimpin paket inovasi di jalan raya, terutama dalam operasi kartu dan layanan perbankan arus utama. Memang, itu telah

menjadi bank yang inovatif selama bertahun-tahun. Ini meluncurkan kartu kredit pertama di Inggris pada tahun 1966 dan skema loyalitas pertama pada tahun 1986. Itu juga bank pertama yang menagih pembayaran melalui Internet pada tahun 1997 serta memperkenalkan pembayaran tanpa kontak di Eropa pada tahun 2011.

BAB XIV
BITCOIN
(GLOBAL)
DONALD NORMAN
Salah Satu Pendiri Bitcoin Consultancy Ltd

Bitcoin adalah salah satu implementasi pertama dari konsep yang disebut mata uang kripto, mata uang digital yang aman untuk dipertukarkan oleh siapa saja, di mana saja secara global. Bitcoin dirancang dengan gagasan menggunakan kriptografi untuk mengontrol penciptaan dan transfer uang, daripada mengandalkan otoritas pusat, dan ini adalah pertama kalinya sistem semacam itu diluncurkan. Meskipun tersandung melalui evolusi awal, banyak yang percaya itu bisa menjadi mata uang masa depan. Jika ini masalahnya, lalu apa artinya bagi bank?

Mari kita mulai dengan sesuatu yang bagi sebagian orang membingungkan, apa itu Bitcoin?

Ini uang tunai, uang digital. Hal ini dapat digunakan untuk membeli dan menjual barang dan jasa. Apa yang membuatnya unik? Tidak ada lokasi pusat atau tempat yang mencetak atau mencetak koin. Ini hanya data kriptografi, artinya Anda tidak memerlukan bank sentral atau penerbit karena setiap orang di sistem memiliki buku besar akun mereka sendiri. Jaringan menilai riwayat transaksi dan jumlah uang yang beredar secara demokratis. Tidak ada ketergantungan pada kejujuran manusia atau kekhawatiran akan kesalahan manusia. Ini, pada gilirannya, berarti perdagangan yang lebih murah.

Sebagian besar liputan pers telah menolak Bitcoin sebagai sesuatu yang subversif. Apa kamu setuju?

Ketika Philip Zimmerman membuat enkripsi PGP, kekhawatirannya adalah jika teknologi tersebut jatuh ke tangan teroris atau orang lain, mereka akan dapat mengenkripsi komunikasi mereka. Tetapi sebenarnya enkripsi dalam semua format telah membuat masyarakat jauh lebih aman. Jadi pers berbicara tentang Bitcoin yang subversif seperti mengatakan bahwa Internet hanya digunakan oleh pengedar narkoba dan pornografi. Ya, mungkin digunakan secara ilegal tetapi memiliki manfaat sosial yang jauh lebih luas. Bitcoin adalah teknologi netral. Seperti halnya internet, akan ada perkembangan yang panjang sebelum menjadi mainstream. Internet dimulai hanya sebagai sekelompok protokol dan digunakan oleh pengembang dan kepala teknologi. Sekarang sudah mainstream. Itulah yang kami lihat terjadi dengan Bitcoin. Adopsi adalah produk sampingan dari infrastruktur dan keramahan pengguna akhir.

Bagaimana reaksi pemerintah terhadap Bitcoin karena sulit untuk dikenai pajak dan kontrol? Kepala ekonom di Harvard, Ben Friedman, telah lama berfokus pada e-currency dan memperkirakan e-currency tidak akan dapat dikendalikan oleh pemerintah, karena uang berpindah menjadi bentuk uang kembali digital pada akhir 1990-an. Sepuluh tahun kemudian dan prediksinya menjadi kenyataan. Sejak itu, dia menulis lebih banyak tentang bagaimana

pemerintah akan beradaptasi dengan mata uang seperti itu dan bagaimana dunia akan berubah. Apa poin utamanya? Liberalisasi transfer uang tidak perlu ditakuti. Ini hanyalah kasus mata uang yang datang dalam bentuk yang dapat di-zip di seluruh dunia, bukan hanya dilokalkan. Sayangnya, saya pikir akan selalu ada orang Luddites modern yang salah informasi. Apa yang tidak mereka sadari adalah, selain mematikan Internet, undang-undang yang membatasi penggunaan teknologi baru ini tidak dapat diterapkan dan hanya akan diikuti oleh mereka yang akan menggunakan Bitcoin untuk tujuan hukum dan kebaikan sosial. Oleh karena itu, pembatasan atau bahkan stigma sosial hanya akan memperlambat kemajuan positif.

Tapi pencucian uang menjadi perhatian di sini.

Sistem ini tidak dirancang untuk pencucian uang karena setiap orang memiliki buku besar dari semua transaksi yang pernah terjadi. Ini seperti BitTorrent, program berbagi file. File yang dibagikannya melacak setiap transaksi sepanjang sejarah ekonomi. Jadi siapa pun yang berpartisipasi dalam ekonomi Bitcoin dapat melihat uang apa yang berpindah dari akun mana, bukan siapa yang memiliki akun, tetapi fakta bahwa transaksi itu terjadi. Maka tidak sulit untuk melacak aliran uang dan, jika orang mencoba membelanjakan dari dompet yang dicurigai, Anda dapat menyelidiki jejak dana. Dengan kata lain, semuanya dapat dilacak. Mereka yang menentang Bitcoin dengan menyatakan bahwa itu adalah alat untuk pencucian uang sangat salah informasi atau sengaja tidak mengetahuinya. Itu tidak dirancang untuk tujuan itu dan sementara orang mungkin berhasil mencuci modal dalam jumlah yang relatif kecil, keberhasilan mereka adalah hasil dari penegakan hukum yang tidak melakukan penyelidikan yang tepat karena mereka tidak memahami teknologinya atau, dan lebih mungkin, karena tidak cukup uang untuk itu. diperdagangkan saat ini untuk ditanggapi dengan serius. Dua juta dolar seminggu tidak dapat dibandingkan dengan perkiraan dan sejarah pencucian uang yang kita lihat di sektor-sektor yang diatur.

Lalu bagaimana dengan masalah perpajakan? Apakah Bitcoin merupakan mekanisme penghindaran pajak?

Saya tidak yakin bagaimana itu akan berkembang. Jika mata uang terdesentralisasi lepas landas, kita hanya akan melihat bentuk perpajakan lain muncul. Setiap orang dapat menjadi penghindar pajak yang sah melalui dompet online mereka, yang menurut saya hebat. Saat ini hanya orang kaya yang mampu melakukan penghindaran pajak, membocorkan cita-cita demokrasi dan kesetaraan kita ke dalam permainan. Ini adalah proses hukum penghindaran pajak berdasarkan mata uang digital global, sama seperti orang kaya yang saat ini menggunakan perusahaan luar negeri untuk melakukan hal yang sama dengan mata uang tradisional. Tentunya akan lebih baik bagi pemerintah untuk mengadaptasi sistem perpajakan baru agar lebih adil bagi semua, daripada fokus pada hal ini? Penghindaran hanya untuk orang kaya adalah diskriminatif. Mungkin pajak penjualan akan naik.

Salah satu hal kontroversial tentang Bitcoin adalah batas penerbitan, karena hanya 21 juta bitcoin yang dikeluarkan. Jadi ada batasan di sana yang salah dan orang tidak menyukainya.

Nah, hukum apa pun dapat diubah dalam sistem Bitcoin. Jika kita melihat lebih dari separuh jaringan menentukan bahwa protokol perlu diubah, maka mereka dapat memilih secara demokratis dengan mengubah kode atau mengunduh tambalan dan, jika cukup banyak

jaringan yang melakukan ini, itu akan berubah. Tapi itu tidak mudah. Sudah berpotensi ratusan ribu orang menggunakan Bitcoin, jadi untuk mendapatkan mayoritas untuk mensponsori perubahan protokol, harus ada alasan yang bagus.

Bagaimana dengan limit dan jumlah terbatasnya? Apakah itu baik atau buruk?

Ini bukan masalah. Saat ini, Anda berbicara tentang bitcoin dan mengutip harga dalam bitcoin karena penilaiannya hanya beberapa dolar. Tetapi Anda dapat membagi bitcoin menjadi jumlah yang sangat kecil. Jika satu bitcoin bernilai Rp 15.000.000 di masa depan, maka orang akan mulai berbicara tentang milicoins. Jika bernilai Rp 15.000.000.000, Anda dapat mengirim nanocoins. Anda melihat ini di negara-negara dengan hiperinflasi. Di Brazil (real/cruzeiro), Iran (rial/toman) dan negara-negara lain, mereka hanya mengganti nama mata uang secara resmi atau tidak resmi ketika menjadi kurang berharga. Hal yang sama dapat dilakukan untuk mata uang yang menjadi lebih berharga.

Tetapi tingkat mata uang yang terbatas merusak kontrol moneter di masa lalu karena bank sentral tidak akan dapat mengeluarkan lebih banyak mata uang untuk meredakan masalah ekonomi, seperti pelanggaran kuantitatif Eropa dan Amerika belakangan ini.

Nah, jika tidak ada otoritas penerbit pusat untuk mengeluarkan lebih banyak atau lebih sedikit uang untuk pengendalian moneter, maka itulah masalah sebenarnya. Anda tidak dapat mengatasi masalah ekonomi dengan uang, tetapi saya berpendapat bahwa mata uang fiat biasa sebenarnya kurang bermanfaat bagi masyarakat dan ekonomi jika mata uang tersebut dapat dimanipulasi. Kita tahu korupsi dalam segala bentuk di semua tingkatan di semua negara merajalela. Jika mata uang fiat dapat dikorupsi, dan menurut definisi semuanya, maka mereka dapat melakukan lebih banyak kerugian daripada kebaikan. Mungkin perlu ada evolusi mata uang, dan akan ada seleksi alam oleh orang-orang terkuat. Itu mungkin dolar atau, di masa depan, bitcoin. Saya dapat mengirim bitcoin dari siapa pun ke siapa pun di dunia tanpa hambatan, tanpa regulasi, tanpa rasa takut bahwa transfer akan dihentikan atau akun saya akan dibekukan atau orang yang saya kirim akan memiliki masalah dengan akun mereka. Saya dapat mengirim uang kepada siapa pun di dunia selama mereka dapat terhubung ke Internet.

Ini terdengar sangat baru.

Ini revolusioner. Sekarang, kami sudah lama memiliki teknologi untuk mengirim uang dengan murah. Telegram seratus tahun yang lalu memenuhi fungsi yang sama tetapi Western Union memonopolinya. Mata uang digital sendiri mengamuk di awal 2000-an, tetapi perbedaannya adalah bahwa uang digital terpusat sama dengan uang. Inilah yang dilakukan PayPal, tetapi banyak pedagang tidak memiliki jalan lain dalam arbitrase dana karena ada agen pusat. Anda memerlukan agen tersebut untuk mengelola perselisihan, tolak bayar, dan penyelesaian antara pembeli dan penjual serta bertindak sebagai arbiter. Bahkan video game seperti Second Life memiliki pemerintah yang mengatur nuansa ekonomi mereka. Bitcoin berkata, "Tidak, terima kasih." Kekuatan terbesar mata uang ini adalah Anda dapat mengirimnya tanpa biaya dan tidak ada kontrol atau biaya tambahan untuk pengiriman bitcoin. Tidak ada tagihan balik. Ketika uang dikirim, uang dikirim. Sama seperti uang tunai. Pedagang tahu mereka memiliki uang ketika uang diterima.

Jadi yang pertama kali akan diambil adalah oleh bisnis yang akan bergantung pada Bitcoin, seperti bisnis transaksi mikro. Bisnis-bisnis ini tidak dapat menggunakan mata uang

tradisional, tetapi jika Anda dapat mengirim satu sen ke seluruh dunia dengan mudah dan murah, maka perusahaan-perusahaan ini akan berkembang. Bisnis lainnya akan berasal dari perusahaan yang ingin mengakses pasar internasional dari satu negara dan memiliki masalah dengan tolak bayar dan struktur. Mereka mungkin mengirimkan barang atau jasa di bawah Rp 525.000, atau mengirimkan layanan digital daripada barang fisik, dan perusahaan-perusahaan ini mungkin menemukan bahwa Bitcoin, hanya mengandalkan kode dan matematika, adalah satu-satunya mata uang yang dapat mereka gunakan.

Namun, ini agak teknis, bukan?

Itulah penghalang terbesar untuk Bitcoin. Ini tidak ramah pengguna akhir. Setiap klien bekerja dari basis kode pertama. Satoshi Nakamoto memecahkan masalah logika terakhir untuk menciptakan mata uang yang terdesentralisasi. Dia seorang akademisi, sangat pintar, tetapi bukan seorang insinyur komputer. Oleh karena itu, kode tersebut tidak ditulis dengan cara yang paling efisien, tetapi setiap klien saat ini telah membangun kode ini. Sekarang, untuk pertama kalinya, kami menulis ulang kode dari awal agar lebih efisien dan efektif. Kode baru sedang dibangun dari awal dalam mode modular sehingga pedagang dapat mengambil dan mengubahnya dan akan jauh lebih cepat dan ramah pengguna akhir. Itu akan benar-benar memicu adopsi Bitcoin, sedikit seperti browser web memicu penyerapan Internet. Itu membuat Internet intuitif dan dapat digunakan oleh non-spesialis.

Anda menyebutkan PayPal, dan ada banyak operator uang elektronik saat itu. Apa yang akan membuat Bitcoin menjadi mainstream karena ada layanan lain seperti Ven Currency dan Flatrr?

Yah, sebagian besar lainnya lebih seperti Kredit Facebook. Ini hanya paralel digital dengan Dolar Disney. Penggunaan dibatasi untuk pedagang yang menerima kontrol mata uang tersebut oleh penerbit. Itu menghambat perdagangan daripada membebaskannya. Ini juga membawa serta overhead, banyak overhead. Seperti yang disebutkan, Bitcoin tidak memiliki pengontrol atau penerbit pusat. Ini terdesentralisasi dan semua keuntungan yang kita bicarakan membangun sifat desentralisasi itu. Ini adalah pertama kalinya kami dapat menggunakan mata uang terdesentralisasi. Oleh karena itu, ini adalah teknologi yang sangat muda, dan karena masih muda, ini tidak ramah pengguna akhir. Sulit digunakan, karena Anda harus paham teknologi, tetapi ini akan berubah. Infrastruktur luar masih sedang dibangun dan banyak dari ini, oleh karena itu, analog dengan hari-hari awal Internet. Dalam jangka panjang, ekosistem akan berkembang dan mata uang akan mudah ditukar dengan pembayaran online lainnya.

Tetapi salah satu hal tentang Bitcoin adalah harganya yang berfluktuasi dengan cepat. Misalnya, sebuah bitcoin bernilai sekitar Rp 30.000 pada bulan Februari [2011], Rp 450.000 pada bulan Juni dan sekarang bernilai Rp 30.000 lagi. Itu tidak menciptakan keandalan atau kepercayaan, bukan? Fluktuasi harga berkaitan dengan perhatian media, adopsi dan spekulasi daripada mata uang itu sendiri. Penawaran dan permintaan, pasar menentukan harga. Dalam beberapa bulan terakhir, kami telah melihat volatilitas yang jauh lebih sedikit daripada sebelumnya dengan Bitcoin sementara likuiditas meningkat. Semakin banyak diadopsi, semakin tidak stabil. Sekitar Rp 30.000 juta seminggu dipertukarkan antara mata uang fiat tradisional dan bitcoin dibandingkan dengan triliunan dolar per hari dengan FX di pasar

tradisional. Karena Bitcoin mendapat lebih banyak adopsi, fluktuasi dan volatilitas akan berkurang.

Jadi kita harus hidup dengan volatilitas harga sampai Bitcoin menjadi mainstream?

Iya dan tidak. Fluktuasi harga disebabkan oleh beberapa aktivitas yang sangat spesifik. Misalnya, Bitcoin mencapai nilai sekitar Rp 365.000 ketika sistem satu pengguna diretas dan semua koin mereka dicuri. Orang yang diretas memiliki Rp 7.500.000.000 bitcoin dan mengaku menggunakan mesin Windows dengan virus yang diketahui. Uang itu dibuang ke pasar dan nilai bitcoin dibelah dua dalam semalam. Sejak itu, kami telah mengembangkan perangkat lunak untuk melindungi pengguna dari diri mereka sendiri tanpa harus bergantung pada kami, bank, atau pihak ketiga mana pun. Pengguna sekarang dapat membuat file transaksi pada perangkat offline mereka, mentransfer file ke perangkat online dan melakukan transfer bahkan pada perangkat yang tidak aman. Ada juga banyak spekulasi di luar sana yang membeli bitcoin dan menahannya di bursa. Lainnya adalah arbitrase, memainkan pasar harga bitcoin. Sementara mata uang dalam adopsi awal, kegiatan ini akan membuat harga tidak stabil, tetapi itu akan berubah seiring dengan peningkatan adopsi.

Dan apa yang akan menciptakan adopsi?

Intuitif, keramahan dan kesadaran pengguna akhir. Bitcoin adalah teknologi baru dan mirip dengan Internet dalam dua cara. Ingat akhir 1990-an ketika semua orang berkata, "Jangan gunakan kartu kredit online. Anda akan dikompromikan?" Itulah yang dialami Bitcoin. Untungnya, setiap hari, lebih banyak pedagang yang sah menerima bitcoin. Situs web <https://en.bitcoin.it/wiki/Trade> mencantumkan hanya beberapa dari mereka yang menawarkan barang dan jasa melalui Bitcoin. Halaman telah berkembang pesat hanya dalam beberapa bulan. Ini dimulai dengan bisnis kecil bergaya eBay. Perusahaan satu orang yang menawarkan hal-hal teknologi seperti server dan ruang server. Sekarang, para pedagang lebih mainstream dan tidak terkait dengan Bitcoin, menawarkan musik, belanja, dan bahkan layanan keuangan. Perusahaan-perusahaan ini tidak memiliki hubungan dengan Bitcoin, kecuali bahwa mereka sekarang juga menerima pembayaran dalam bitcoin.

Terakhir, apa pandangan jangka panjang dari Bitcoin?

Banyak yang memiliki ambisi besar untuk itu. Mereka mengatakan lihat Zimbabwe. Lihatlah perang di bekas Yugoslavia di mana warga tidak punya pilihan selain mendanai perang genosida melalui hiperinflasi mata uang mereka. Saya tidak tahu apakah semua itu akan berhenti. Saya akan senang ketika orang, terutama mereka yang kurang mampu, akan dapat mengirim uang secara internasional tanpa harus membayar biaya transfer yang keterlaluan dan tidak dapat dimaafkan.

14.1 TENTANG DONALD NORMAN

Donald Norman adalah salah satu pendiri Bitcoin Consultancy. Grup ini bekerja pada pengembangan perangkat lunak untuk kode bitcoin inti serta membangun peta jalan untuk membawa keuntungan Bitcoin ke tingkat yang skalabel dan perusahaan. Norman telah muncul sebagai advokat Bitcoin dalam publikasi seperti Reuters, Newsweek, Wall Street Journal (SmartMoney) dan Independen serta di CNBC dan lainnya.



Gambar 14.1 Donald Norman

14.2 TENTANG BITCOIN

Bitcoin adalah sistem pembayaran peer-to-peer dan mata uang digital yang diperkenalkan sebagai perangkat lunak sumber terbuka pada tahun 2009 oleh pengembang visioner bernama Satoshi Nakamoto. Ini adalah mata uang kripto, disebut demikian karena menggunakan kriptografi untuk mengontrol penciptaan dan transfer uang. Bitcoin dibuat melalui proses yang disebut penambangan, di mana peserta memecahkan kode matematika yang kompleks untuk membuat bitcoin dan, sebagai gantinya, mereka menerima pembayaran untuk koin yang baru dicetak. Semakin banyak koin yang dicetak, semakin kompleks kodenya dan oleh karena itu semakin lambat produksi koin baru. Dengan cara ini, Bitcoin memastikan bahwa produksi mata uang dibatasi. Pengguna mengirim dan menerima bitcoin menggunakan perangkat lunak dompet di komputer pribadi, perangkat seluler, atau aplikasi web. Penggunaan komersial Bitcoin, ilegal atau lainnya, saat ini kecil dibandingkan dengan penggunaannya oleh spekulasi, yang telah memicu volatilitas harga. Namun demikian, telah terjadi pertumbuhan dalam penggunaan bitcoin sebagai bentuk pembayaran untuk produk dan layanan, dan pedagang memiliki insentif untuk menerima mata uang tersebut karena biaya transaksi lebih rendah daripada biaya yang biasanya dikenakan oleh pemroses kartu kredit.

BAB XV
BANK FIDOR
(Jerman)
MATTHIAS KRÖNER
 chief executive di FIDOR Bank

Bisakah Anda ceritakan sedikit tentang FIDOR Bank dan bagaimana Anda memulainya?

Kembali pada tahun 2005, kami melihat inovasi di media sosial dan bidang terkait. Kami melihat ada banyak gerakan yang mengubah dunia ritel, penerbitan, distribusi, dan sebagainya, dan kami merasa bahwa kami dapat melakukan hal yang sama di perbankan. Kami menyadari bahwa Anda tidak dapat berpura-pura bahwa tidak ada yang terjadi di ruang ini dan merasa bahwa ini sebenarnya adalah peluang besar untuk membuka bentuk baru bank ritel. Oleh karena itu, kami mengajukan permohonan izin perbankan pada tahun 2007 dan menerima izin tersebut pada tahun 2009, tepat setelah krisis kredit dimulai di Jerman. Kami harus menunggu delapan belas bulan untuk mendapatkan izin perbankan dan, pada waktu itu, kami melihat bagaimana lembaga keuangan bereaksi terhadap krisis, bagaimana mereka berkomunikasi, masalah apa yang mereka hadapi, dan reaksi publik. Kami melihat bahwa hilangnya kepercayaan pada lembaga-lembaga ini adalah masalah besar dan, keluar dari skenario itu, kami merasa ada cara yang benar-benar baru dalam menjalankan bank. Kami dapat menggabungkan aspek sosial perbankan yang ingin kami luncurkan dengan peluang yang diciptakan oleh hilangnya kepercayaan pada bank, dan di sinilah FIDOR Bank dimulai.

Apa bedanya dengan bank tradisional?

Kami pikir bank sangat banyak kotak hitam dan tidak berpusat pada pelanggan di satu sisi, dan bank tidak mengatasi cara baru menjalani gaya hidup digital di sisi lain. Inilah yang kami coba tingkatkan dan inilah perbedaan kami dengan bank tradisional dengan menggabungkan perkembangan Web 2.0 dan Internet di satu sisi dan kepercayaan di sisi lain. FIDOR berasal dari kata Latin fides yang berarti "kepercayaan", dan kami menciptakan dan mendorong kepercayaan melalui fokus pembangunan komunitas kami.

Bagaimana Anda akan meringkas pendekatan Anda terhadap teknologi?

Kami telah berkonsentrasi pada bagian-bagian yang kami yakini sebagai pembeda utama bagi bank, dan kemudian kami bermitra atau membeli dari rak area yang kami pandang sebagai komoditas. Perbankan inti, misalnya, adalah sesuatu yang harus dijalankan dan dapat diandalkan, tetapi ini adalah area komoditas yang dapat kita beli dari rak karena alasan ini. Di sisi lain, membangun komunitas keuangan di platform sosial adalah kunci USP [nilai jual unik] untuk FIDOR dan oleh karena itu kami perlu mengembangkannya sendiri. Kami juga ingin menyediakan pendukung utama lainnya seperti uang seluler, dan untuk area ini kami mengoperasikan kemitraan dengan perusahaan seperti hyperWALLET untuk menyediakan layanan terbaik. Jadi kami menggabungkan komoditas, kemitraan terbaik dan pengembangan khusus kami sendiri untuk memberikan pengalaman Web 2.0 terbaik bagi pelanggan dan komunitas kami.

Apakah Anda memiliki banyak kemitraan?

Kami sangat mengandalkan kemitraan. Kami mengidentifikasi mitra-mitra ini dengan terus-menerus mendiskusikan apa yang merupakan kompetensi inti dan bukan kompetensi inti bank kami. Ini penting karena jumlah total staf di FIDOR Bank adalah 27 orang, termasuk dewan direksi, dan staf ini melayani sekitar 145.000 pelanggan terdaftar di komunitas kami. Setengah dari pelanggan ini terhubung dengan layanan pembayaran kami dan satu dari lima adalah pelanggan penuh perbankan, jadi ada banyak pekerjaan untuk sejumlah kecil staf. Artinya kami sangat bergantung pada kerjasama dengan mitra, dan itu membuat kami sangat ingin melihat kemitraan.

Bagaimana Anda memilih mitra ini?

Kami tidak dapat menjadi satu-satunya pendorong kualitas dan inovasi sehingga kami ingin bekerja sama dengan inovator dan layanan yang berfokus pada pelanggan. Contoh platform yang akan saya gunakan untuk menggambarkan ini adalah Akun FIDORPay, yang merupakan ekosistem yang sangat terbuka. Ekosistem menggabungkan dan mengadopsi penawaran dari mitra dalam apa yang kami sebut "aplikasi", seperti dalam gaya aplikasi Apple. Pelanggan kemudian dapat mengatur cara kerja akun pembayaran mereka untuk mereka, dengan cara yang sama seperti Anda mengatur iPhone Anda. Ini benar-benar fleksibel dan unik bagi mereka. Hal ini hanya dapat dicapai melalui kerjasama dan kemitraan, namun kami sebagai perusahaan mengembangkan kapabilitas tersebut dan kemudian memastikan bahwa kapabilitas tersebut sesuai dengan aturan yang berlaku untuk mempertahankan lisensi perbankan kami.

Dalam kemitraan ini, apakah Anda menggunakan komputasi awan?

Orang-orang teknologi kami secara filosofis berpikir bahwa cloud berpotensi relevan tetapi, pada kenyataannya, kami tidak menggunakan komputasi awan saat ini karena empat alasan utama. Pertama-tama, kami merasa bahwa layanan keuangan tidak begitu aman dan kami berhati-hati, dan mungkin tidak mempercayai, penggunaan cloud. Kami lebih suka mengetahui di mana data disimpan dan keamanan sangat penting bagi bank, jadi inilah mengapa kami menghindari diskusi tentang cloud hari ini. Kedua, kami tidak merasa perlu menggunakan layanan tersebut. Kami terlalu kecil untuk membutuhkan skala layanan semacam ini sekarang, tetapi ketika kami menskalakan, kami dapat mempertimbangkannya saat itu. Ketiga, apa yang akan terjadi jika Anda berada di cloud sebagai sebuah perusahaan dan tiba-tiba partner cloud Anda mengalami masalah keamanan dan memutuskan hubungan Anda? Saya tidak ingin melihat situasi itu terjadi dan pelanggan terjebak dalam posisi di mana mereka tidak bisa mendapatkan data bank mereka di cloud. Terakhir, untuk operasi back-office kami, kami fokus pada ketahanan dan keamanan dan kami membutuhkannya untuk disetujui oleh auditor kami. Saya tidak yakin mereka akan senang jika saya datang dengan penawaran cloud hari ini.

Tetapi Anda memiliki banyak hubungan mitra di mana Anda membiarkan proses mitra Anda atas nama Anda, seperti The Currency Cloud untuk pembayaran lintas batas. Bukankah itu sama dengan menggunakan cloud?

Tapi dalam konteks hubungan itu, kita adalah awannya. Bukannya kami menempatkan layanan bank kami dalam operasi komputasi awan seperti Amazon.

Jadi itu tergantung bagaimana Anda mendefinisikan cloud?

Ya. Ada banyak cara untuk berbicara tentang cloud, dan yang saya maksud di sini adalah menempatkan sistem operasi dan data bank saya di cloud. Saya tidak akan pernah menempatkan data bank saya di cloud tetapi outsourcing berbeda.

Apakah menurut Anda cloud tidak seperti outsourcing?

Kami menggunakan layanan outsourcing, tetapi perbedaan antara hubungan outsourcing dan cloud adalah bahwa kami menggunakan outsourcing untuk alasan yang sangat spesifik. Misalnya, jika saya mengalihdayakan pengoperasian mesin saya, saya tahu siapa perusahaannya, saya tahu di mana mereka berada, auditor saya telah menyetujuinya dan mereka bekerja sesuai dengan persyaratan regulator perbankan Jerman. Kami tidak memilikinya hari ini dengan komputasi awan. Standar kualitas dan keamanan belum ada, dan penyedia cloud biasa tidak dapat memberikannya kepada kami.

Jadi menurut Anda cloud tidak cocok untuk bank?

Saya dapat melihat beberapa aspek positif dari cloud, tetapi masalah muncul jika Anda memiliki uang orang lain, seperti yang kami lakukan sebagai bank. Lalu ada bahaya. Misalnya, jika Anda menjalankan sistem Anda dengan layanan cloud pihak ketiga, maka suatu hari mungkin ada masalah di mana mereka memutuskan layanan ke pelanggan. Itu adalah ancaman dan ketakutan bagi kami dan itulah sebabnya kami tidak ingin menempuh jalan ini. Saya selalu mencoba memikirkan arah pelanggan kami dan berhati-hati dalam menggunakan cloud kecuali pelanggan kami membutuhkannya. Saya benar-benar tahu bahwa pelanggan kami ingin memiliki hubungan dengan bank dan media sosial menawarkan kemampuan itu misalnya. Namun, mereka khawatir tentang keamanan, dan bahkan jika itu hanya perasaan tidak aman, itu bukan hal yang baik. Jadi pelanggan harus merasa 100 persen aman menggunakan bank kami.

Namun Anda open source banyak membangun komunitas Anda untuk orang banyak?

Dari segi teknologi, kami lebih seperti pengembangan layanan open-source bagi pelanggan kami dan fasilitas ini menyediakan jembatan filosofis antara crowd dan cloud. Kami sedang memikirkan tentang bagaimana mengatur struktur layanan komunitas yang semakin banyak yang bersumber terbuka. Kami tidak akan menyediakan struktur sumber terbuka ini tanpa keamanan.

Saya suka analogi open-source, karena menempatkan cloud dalam konteks. Artinya, kita tidak akan berbicara tentang cloud di masa mendatang, hanya tentang bagaimana memberikan peningkatan pada pengalaman pelanggan.

Sangat. Saya muak dengan orang-orang yang pergi ke konferensi dan kembali dengan kata kunci terbaru seperti cloud. Kita perlu berpikir lebih jauh tentang bagaimana meningkatkan layanan pelanggan terlebih dahulu dan terutama. Itu harus menjadi satu-satunya cahaya penuntun. Itu harus selalu bagaimana meringankan pekerjaan kantor belakang kita dan meningkatkan pengalaman di kantor depan, bukan tentang kata kunci terbaru.

Terakhir Matthias, melihat gambaran yang lebih besar, bagaimana Anda melihat Bank FIDOR berkembang di masa depan?

Kami baru-baru ini meluncurkan perusahaan TI terpisah, yang sepenuhnya menggarisbawahi pentingnya TI dan teknologi untuk bisnis kami. Ini akan memberikan teknologi yang terkait dengan bank dan pelanggan kami ke organisasi lain yang mencari kemampuan serupa. Kami juga sedang dalam pembicaraan dengan mitra untuk waralaba dan label putih yang ditawarkan FIDOR Bank ke pasar lain. Ini memberikan peluang besar untuk meningkatkan kemampuan kami. Di sisi lain, kami memfokuskan upaya kami untuk mengintegrasikan layanan dari mitra kami ke dalam penawaran terintegrasi yang jauh lebih mulus bagi pelanggan kami. Ini adalah dua bidang teknologi yang kami fokuskan dalam waktu dekat.

15.1 TENTANG MATTHIAS KRÖNER

Matthias Kröner telah menjadi CEO FIDOR AG sejak 2006 dan bertanggung jawab atas hubungan investor, komunikasi perusahaan, pengembangan strategis, dan komunitas. Sebelum mendirikan FIDOR AG, ia membangun DAB Bank, pialang online Eropa kontinental pertama, dan pada tahun 1997, pada usia 32 tahun, ia menjadi direktur termuda sebuah bank Jerman di Direkt Anlage Bank AG.



Gambar 15.1 Matthias Kröner

15.2 TENTANG BANK FIDOR

FIDOR Bank diluncurkan di Jerman pada tahun 2009, dengan lisensi perbankan penuh untuk menawarkan gaya perbankan baru. Benar-benar berbeda dari bank tradisional mana pun, FIDOR Bank murni online dan terintegrasi erat dengan media sosial untuk memungkinkan pelanggan menggabungkan kehidupan sosial mereka secara online dengan kesejahteraan finansial mereka. Jumlah Suka Facebook yang diterima bank, misalnya, set suku bunga dan nilai dapat disimpan dalam bentuk uang, komoditas, dan bahkan World of Warcraft Gold. Peminjaman terjadi dalam bentuk tradisional dan melalui kemampuan peer-to-peer sementara uang dipindahkan oleh transaksi seluler secara global.

BAB XVI
FIRST DIRECT
(Inggris Raya)
PAUL SAY

kepala pemasaran di First Direct

Menurut Paul Volcker, inovasi besar terakhir dalam perbankan adalah ATM, tetapi apakah menurut Anda menjadi bank tanpa cabang itu inovatif?

Ketika kami meluncurkan kembali pada tahun 1989, itu benar-benar revolusioner. Kami tiba-tiba meluncurkan ke pasar yang biasa pergi ke cabang Senin hingga Jumat, cabang yang tidak buka di akhir pekan, yang hanya buka sekitar jam-jam tertentu—9 hingga 5 jika Anda beruntung—dan Anda harus mengantri untuk mendapatkan tiket Anda. uang. Jika Anda perlu menemui manajer Anda, Anda harus membuat janji. Tiba-tiba, kami meluncurkan layanan phone banking yang tersedia 24/7, 365. Anda dapat menelepon kami pada Hari Natal dan Tahun Baru. Itu benar-benar revolusioner pada saat itu. Hari ini, itu adalah faktor kebersihan. Banyak hal yang First Direct lakukan atau mulai lakukan sekarang menjadi faktor kebersihan bagi bank, tetapi tentu saja ketika kami memulainya, itu benar-benar revolusioner.

Apa yang membuat Anda berbeda jika itu hanya faktor kebersihan hari ini?

Saya percaya itu adalah hubungan ajaib yang kami buat dengan pelanggan kami, dan itu turun ke orang-orang. Bukan hanya orang yang menangani panggilan perbankan dasar Anda, tetapi juga orang yang menangani masalah digital Anda jika Anda memiliki masalah dengan Internet atau mobile banking. Ini pada dasarnya lahir untuk menghormati pelanggan, dan membuat pelanggan memegang kendali. Ini memberi pelanggan perbankan sesuai dengan persyaratan mereka, membantu mereka melakukan apa yang perlu mereka lakukan dengan uang mereka ketika mereka perlu melakukannya. Saya pada dasarnya percaya itulah keajaiban yang kami ciptakan. Anda tidak bisa membotolkannya. Makanya tidak ditiru. Seiring waktu, orang telah mempekerjakan orang dari First Direct. Kami melihat beberapa orang kami bergabung dengan organisasi lain, tetapi pada dasarnya mereka tidak dapat menirunya pada skala yang telah kami capai di sini.

Jadi, apakah inovasi Anda adalah budaya Anda?

Sangat. Kami benar-benar percaya bahwa orang lebih berarti. Sangat menarik bahwa di era digital, orang sekarang lebih penting daripada sebelumnya. Sebagai contoh, saya berbicara dengan seorang rekan tempo hari tentang masalah bisnis yang kami coba selesaikan, jadi kami kembali ke beberapa makalah yang kami tulis lima tahun lalu. Saat itu, kami mengatakan kami bukan bank telepon atau bank Internet, tetapi kami adalah Bank Digital, dengan orang-orang yang membuktikannya. Digital sekarang jauh lebih luas sebagai sebuah istilah, dan jauh lebih bermakna. Ini mencakup telepon, mencakup mobilitas, mencakup Internet, tetapi juga mencakup semua platform baru yang muncul, seperti iPhone dan Android. Oleh karena itu, saya sangat setuju dengan poin budaya itu, dan juga percaya pada elemen manusia dari hal ini. Ada gerakan menuju keaslian dan, di era teknis ini, itu sangat

sulit untuk dibuat dan khususnya pada platform digital. Menciptakan chemistry emosional yang Anda dapatkan sebagai contoh dari pengalaman call center kami. Anda tidak bisa begitu saja menciptakan keajaiban itu. Sebagai refleksi, itulah satu-satunya revolusi terbesar yang kami ciptakan di industri perbankan. Ini juga merupakan satu-satunya teka-teki terbesar yang kami coba dan pecahkan hari demi hari.

Bagaimana Anda menjaga agar budaya itu berbeda? Misalnya, banyak bank mengukur staf pusat panggilan menggunakan metrik seperti jumlah panggilan yang mereka lakukan dalam sehari dengan penutupan yang memuaskan dalam waktu x menit, dan seterusnya dan seterusnya. Bagaimana Anda mengukur efektivitas staf?

Mengenai lingkungan di mana Anda diminta untuk mencapai waktu penanganan rata-rata tertentu, antrian di papan dan sebagainya, kami memiliki filosofi yang serupa tetapi kami mencoba membuatnya lebih menyenangkan dan menyenangkan bagi orang-orang untuk mencapai standar tersebut. Itu datang melalui melakukan hal-hal aneh. Misalnya, ini adalah waktu penilaian saat ini, jadi kami memiliki wigwam yang tersebar di sekitar gedung karena kami ingin orang-orang pergi untuk berkumpul dengan Kepala Besar mereka. Kami hanya mencoba untuk meringankan suasana dan membuatnya kurang tertekan. Kami juga memberdayakan orang-orang kami sehingga jika percakapan pelanggan semakin rumit di telepon, kami mengatakan bahwa tidak apa-apa. Itu karena pelanggan adalah pusat dari semua yang kami coba capai di sini. Jadi kami memiliki standar dan ukuran tersebut, tetapi kami mengambil pendekatan dewasa untuk metrik dan standar tersebut dan juga mencoba membuatnya menyenangkan.

Apakah menurut Anda teknologi adalah pendorong utama inovasi?

Tidak, ini adalah enabler tetapi bukan driver. Misalnya, kami baru-baru ini mulai menggunakan teknologi jenis media sosial—forum komunitas dan semacamnya—yang sama sekali tidak radikal, namun merupakan inovasi teknologi. Kami tahu bahwa pelanggan memiliki pengalaman hebat dengan kami, dan itu karena mereka melakukan percakapan nyata dengan kami dan percakapan itu dua arah, dan itulah yang ingin kami berikan dalam pengiriman media sosial kami. Jadi cara kita melihat inovasi adalah bahwa ada dinamika merek yang menjadi kunci sebagai bagian dari inovasi itu. Dinamika merek untuk First Direct adalah bahwa kami menciptakan hubungan ajaib dengan pelanggan kami melalui percakapan yang hebat. Demikian pula, ada dinamika budaya. Jadi teknologi harus dikawinkan dengan merek dan dinamika budaya jika ingin tepat dan efektif. Misalnya, saat ini kami memiliki kampanye yang disebut Talking Point (www.interactive.firstdirect.com/enthuse.html). Talking Point memungkinkan pelanggan kami untuk berbicara langsung dan tanpa diedit tentang uang dan banyak lagi, termasuk First Direct. Dinamika budaya yang mendorong gagasan itu adalah bahwa ada unsur ketidakpercayaan secara umum di dunia perbankan saat ini, dan kami ingin mengambil dinamika merek kami dari hubungan magis dari percakapan yang hebat, dan menggabungkannya dengan dinamika budaya ketidakpercayaan ini. Hasilnya adalah kami menciptakan Talking Point untuk memungkinkan orang mencari pengalaman otentik dengan lembaga keuangan yang dapat mereka ajak terlibat. Itu memberi kami posisi di pasar transparansi dan keaslian. Jadi saya sangat percaya bahwa teknologi adalah pendorong inovasi, bukan penggerak tunggal, karena ada faktor lain seperti merek dan dinamika budaya.

Saya juga percaya ini karena Anda terkadang berusaha terlalu keras untuk menerapkan teknologi pada merek Anda, dan pelanggan dapat menolak Anda jika Anda berusaha terlalu keras. Itulah sebabnya kami membutuhkan setidaknya delapan belas bulan untuk menemukan tempat bagi seluruh dunia media sosial, dan itu karena kami ingin itu terasa alami. Kami tidak akan memaksakan teknologi dan pengalaman itu kepada pelanggan kami jika itu tidak masuk akal dalam konteks merek kami dan pengalaman yang mereka alami bersama kami. Apakah itu masuk akal?

Ya, meskipun itu menimbulkan beberapa pertanyaan juga. Misalnya, sebagian besar bank menerapkan teknologi untuk penghematan biaya tetapi Anda tampaknya mencari teknologi untuk meningkatkan pengalaman pelanggan.

Betul sekali. Ketika kami meluncurkan SMS banking, misalnya, kami tahu ada sesuatu dalam pesan SMS di telepon, yaitu tentang mengingatkan pelanggan dan menjaga mereka tetap up to date. Kami sebenarnya memposisikan SMS banking sebagai indra keenam ketika kami meluncurkannya. Fakta bahwa kami akan mengirim Anda peringatan teks ketika Anda akan ditarik berlebihan, misalnya. Bukankah itu bagus, memiliki bank yang memberi tahu Anda sebelum Anda kelebihan penarikan?

Tetapi bank lain akan melihatnya seburuk yang mereka dapat menghasilkan uang dari pelanggan yang ditarik berlebihan. Itu sebabnya mereka tidak akan melakukan media sosial atau berkicau atau blogging karena itu hanya buih pemasaran. Itu tidak menghasilkan uang.

Itu tergantung apa yang Anda lihat sebagai nilai. Jika nilainya adalah pound dan pence, lalu apakah itu benar-benar menggeser tombolnya sendiri? Tidak. Tetapi jika Anda melihatnya dalam konteks kontribusi dalam hal ekuitas merek dan kredensial perusahaan yang Anda ciptakan untuk melakukan hal semacam ini, maka ada nilai yang melekat di dalamnya. Ada juga nilai dari mulut ke mulut. Orang-orang mulai membicarakan Anda ketika Anda melakukan hal-hal seperti ini dengan persyaratan mereka, bukan persyaratan bank. Di balik ini, bisnis datang. Kuncinya di sini adalah bahwa rekomendasi sama baiknya dengan menulis bisnis, karena orang melakukan pekerjaan dari mulut ke mulut, terutama di zaman ini. Jadi, jangan melihat ini hanya dalam hal kontribusi garis bawah, lihatlah dari segi kredensial merek Anda, kredensial pengalaman layanan pelanggan, dan bagaimana pelanggan akan membicarakan Anda di luar bank, dari mulut ke mulut dan rekomendasi. First Direct benar-benar mendapat manfaat dari itu. Kami adalah bank yang paling direkomendasikan di Inggris dan telah berdiri sejak lama. Kami mendapat manfaat dari itu karena kami tahu bahwa ketika orang-orang bergabung dengan kami, mereka bergabung dengan kami karena mereka telah mendengar hal-hal hebat tentang kami atau seseorang secara pribadi telah merekomendasikan mereka.

Namun hal itu menimbulkan dua hal. Salah satunya adalah jika Anda sukses itu, mengapa Anda bukan bank terbesar di Inggris? Dan kedua, jika Anda memiliki harapan itu ketika pelanggan bergabung dengan Anda, apakah itu menetapkan standar yang terlalu tinggi sehingga pelanggan mungkin kecewa?

Pada poin terakhir, kami memiliki jaminan kepuasan. Hal pertama adalah ketika orang bergabung dengan kami, kami memberi mereka £100 sebagai sambutan hangat untuk berterima kasih kepada mereka karena telah berpindah, karena agak merepotkan untuk

mengganti bank Anda. Tapi kami juga menaruh uang kami di mana mulut kami seperti yang kami janjikan bahwa jika mereka tidak menyukai peralihan, maka kami akan memindahkan semuanya ke mana pun mereka ingin pergi setelah itu dan memberi mereka £ 100 lagi untuk meminta maaf. Kami benar-benar yakin bahwa kami dapat menawarkan jaminan kepuasan ketika Anda bergabung dengan kami karena kami tahu kami sebaik itu dan kami bersedia memberikan uang kami untuk membuktikannya. Itu tidak sombong. Hanya saja kami yakin dengan pengalaman yang diciptakan orang-orang kami dengan pelanggan.

Jadi mengapa Anda bukan bank terbesar di Inggris?

Saya dapat menjawabnya dengan baik dengan mengatakan bahwa, ketika kami memulai, kami benar-benar berperan sebagai bagian dari komunitas yang benar-benar kehilangan haknya atas pengalaman perbankan mereka. Oleh karena itu, kami tumbuh sangat cepat karena banyak orang berkata, "Saya akan beralih, dan tidak ada ruginya untuk melewati rasa sakit karena beralih." Kami terus menempati tempat itu di pasar, para pengalih. Faktanya, target pasar kami adalah orang-orang kaya dan profesional, yang merupakan pasar yang sangat khusus dari pasar total switcher. Jadi kami tidak tumbuh sepuluh poin persentase pangsa pasar setiap tahun. Apa yang Anda temukan adalah bahwa kami memberikan pertumbuhan organik kecil, tetapi ketika kami membawa orang masuk, kami membangun hubungan dan memperdalam hubungan dengan mereka. Oleh karena itu, kami mengembangkan kepemilikan produk mereka, dan itulah fokus kami yang sebenarnya. Daripada hanya memperoleh pelanggan baru untuk satu produk tunggal, kami lebih suka mendapatkan satu pelanggan untuk banyak produk. Hasilnya adalah kami memiliki sekelompok nasabah yang sangat menguntungkan yang bertransaksi dengan kami, yang memiliki tingkat kepuasan yang sangat tinggi dan oleh karena itu merekomendasikan layanan kami kepada rekan-rekan mereka.

Akhirnya Paul, kembali ke teknologi dan inovasi. Menurut Anda, apa yang akan menjadi teknologi utama untuk mengubah pengalaman pelanggan di masa depan?

Nah, kami membeli beberapa iPad untuk tim di sini untuk uji coba, dan ketika saya membawa pulang iPad, putri saya yang berusia tiga tahun mengambilnya. Melihatnya berinteraksi dengannya membuatku sadar bahwa seluruh prinsip keyboard akan segera menjadi mubazir. Ini pasti untuk putri saya karena dia sudah menggunakan layar sentuh; dia menggunakan jarinya; dia berinteraksi langsung dengan layar, bukan melalui keyboard. Jadi, membuat antarmuka dan pengalaman layar sentuh untuk pelanggan kami akan menjadi area yang sangat menarik dan penting untuk dijelajahi. Area lainnya adalah teknologi apa pun yang membantu menciptakan keterlibatan manusia. Fakta bahwa Anda menyentuh layar adalah keterlibatan manusia, karena hal itu menciptakan chemistry antara Anda dan pengalaman merek yang mungkin berinteraksi dengan Anda melalui perangkat. Kemanusiaan itu, dan membawa kemanusiaan itu ke dunia digital, akan menjadi ruang berikutnya.

Bagaimana dengan video sebagai saluran, karena saya tahu Anda telah mencobanya?

Kami sedang merenungkan itu sekarang di dua tingkat. Tentu saja, ide berbicara di depan layar akan menjadi tempat yang harus kita rangkul dan hadapi di masa depan, tetapi ada satu hal tentang First Direct yang menjadi kunci di sini, dan itulah mistik tentang suara itu. Anda mendengar di ujung telepon. Sebagai sebuah merek, menciptakan representasi visual

First Direct di telepon memang menimbulkan pertanyaan ini: apakah itu hal yang baik? Secara khusus, ketika orang membuat gambar dan memiliki visualisasi dari orang yang mereka ajak bicara di telepon, dan di mana mereka berada. Itu semua adalah bagian dari pengalaman First Direct, dan saya bertanya-tanya apakah kita bisa mengikis mistik dan beberapa hubungan magis itu saat teknologi bergerak maju.

16.1 TENTANG PAUL SAY

Paul Say adalah kepala Pemasaran untuk First Direct dari 2009 hingga 2011, setelah menjadi kepala Pemasaran dan Komunikasi untuk HSBC Bank International di Jersey. Say awalnya bergabung dengan HSBC pada tahun 1999 sebagai manajer e-marketing dan membantu meluncurkan televisi dan internet banking. Saat ini dia adalah direktur Pemasaran untuk Sage UK dan Irlandia.



Gambar 16.1 Paul Say

16.2 TENTANG FIRST DIRECT

Sejak didirikan dan diluncurkan sebagai bank tanpa cabang pertama di dunia pada tahun 1989, First Direct telah berhasil menciptakan model bisnis bank yang sama sekali berbeda. Sebagai bank ritel berbasis telepon dan Internet, bank ini secara teratur terpilih sebagai bank terbaik di Inggris untuk layanan pelanggan, misalnya. First Direct adalah anak perusahaan yang dimiliki sepenuhnya oleh HSBC UK.

BAB XVII

mBANK

(Polandia)

MICHAL PANOWICZ

CEO dan salah satu pendiri mBank

Sejak peluncuran mBank baru pada musim semi 2013, layanan ini telah diakui secara global melalui berbagai penghargaan dan penghargaan untuk inovasi dan layanan. Ini mungkin karena bank tersebut bukan hanya pembaruan revolusioner dari bank tradisional, tetapi juga bank yang mengkanibal dan memakan induknya. BRE Bank, bank utama, memilih untuk melakukan rebranding sepenuhnya sebagai mBank pada akhir tahun 2013 untuk memanfaatkan kesuksesan bank yang inovatif. Apa yang terjadi dan dapatkah bank tradisional benar-benar bersaing dengan pendatang baru? Tampaknya jawabannya adalah ya.

Apa latar belakang mBank dan peran Anda di sana?

mBank adalah salah satu bank online pertama yang diluncurkan di Polandia pada tahun 2000. Saat itu, konsep menjalankan bank yang sukses tanpa cabang dianggap aneh. Ini berhasil dengan pesat meskipun, mendapatkan 2 juta pelanggan dalam beberapa tahun dan mengubah model perbankan tradisional dengan menawarkan layanan tanpa biaya pada rekening giro dan bunga yang lebih tinggi pada tabungan dan deposito. Ini juga mendorong adopsi kartu pembayaran yang, pada saat ini, merupakan hal baru. Oleh karena itu, banyak proses dan inovasi hukum yang diperkenalkan mBank. Ini untuk memungkinkan proses langsung dan digital ini diperkenalkan ke industri dan terbukti dapat diterima oleh pihak berwenang dan kemudian dengan konsumen. Semua yang kami lakukan dilakukan dengan tujuan menjadi online digital dan langsung sementara beberapa bank lain bahkan tidak dapat melakukan layanan online dasar karena pendekatan mereka terkait dengan cabang mereka. Oleh karena itu, sulit bagi bank-bank ini untuk bersaing dengan mBank, karena melibatkan restrukturisasi besar-besaran terhadap sistem dan proses yang mahal dan sulit dicapai.

Setelah satu dekade, semua orang telah cukup banyak mengikuti apa yang kami berikan. Bank berbasis cabang memiliki layanan web yang kompetitif, bukan karena mereka berkomitmen untuk layanan tersebut dengan cara yang sama, tetapi fungsinya ada di sana. Kesenjangan yang ada pada awalnya telah berkurang, dan pesaing sekarang menawarkan layanan perbankan online gratis dengan cara yang sama. Kekhawatirannya adalah bahwa, ke depan, mBank mungkin kehilangan keunggulannya. Ini adalah ketika saya bergabung dengan bank. Saya dipekerjakan pada tahun 2011 dengan mandat untuk memperkenalkan perspektif baru dan mengidentifikasi proyek mBank berikutnya untuk menetapkan platform strategisnya ke depan. Dengan kata lain, untuk menemukan visi baru bagi bank untuk bersaing secara efektif di masa depan.

Kami memulai dengan mengadakan sejumlah lokakarya strategis kreatif, dengan orang-orang dari seluruh bank menghasilkan ide-ide tentang apa yang bisa kami lakukan di perbankan ritel di masa depan. Kami menghasilkan 120 ide dan menerapkan 20. Itu adalah ruang lingkup pengurangan apa yang bisa dilakukan versus apa yang layak dilakukan, meskipun kami akhirnya menerapkan salah satu portofolio inovasi terbesar di perbankan yang telah dilihat banyak orang. Oleh karena itu, masalahnya bukan pada menghasilkan ide, tetapi pada kemampuan untuk mewujudkannya. Bagaimana mengatur proses dari pandangan budaya dan menciptakan kemauan untuk berubah secara internal. Itu adalah tantangan besar: gangguan internal dan kemampuan untuk menerima perubahan itu.

Apakah fokus pada penyederhanaan pengalaman pelanggan?

Itu bukanlah premis tentang bagaimana kami memulai, tetapi penyederhanaan memang menempati urutan teratas dalam proses tersebut. Tantangannya adalah model interaksi manusia-ke-komputer, yang belum terpecahkan tetapi telah berkembang secara besar-besaran dalam dekade terakhir. Pada 1990-an, pengubah permainan adalah antarmuka pengguna grafis, ditemukan pada 1950-an, tetapi dengan mengganti shell DOS, itu membuka dunia komputasi untuk khalayak massal, pertama untuk pekerja informasi, kemudian untuk konsumen. Masih browser awal tidak dapat membuatnya kembali, jadi untuk waktu yang lama interaksi Internet jauh lebih rendah daripada yang PC.

Saat itulah perbankan berbasis tabel lahir, berdasarkan browser awal, dan tidak banyak berubah sejak saat itu. Sementara itu Internet dan browser membuat kemajuan luar biasa dan sekarang aplikasi Internet hampir sama interaktif dan grafisnya dengan aplikasi PC asli. Saat itulah gagasan tentang antarmuka pengguna Internet modern interaktif dimulai. Kemudian kami menambahkan sentuhan ke layar untuk mempermudah orang berinteraksi dengan mesin, dan di sanalah kami sekarang. Sekarang kita perlu menerapkannya pada keuangan, dan bagaimana para insinyur merancang pengalaman digital agar lebih berorientasi pada konsumen atau konsumsi. Itulah mengapa kita sekarang melihat orang-orang menggunakan TV dan majalah dan mencoba menekan tombol daripada menunjuk dan mengklik.

Jadi, itulah yang dilakukan oleh perusahaan rintisan kreatif seperti Simple atau Moven?

Ya, saya pikir begitu, tetapi hanya sampai batas tertentu. Ketika Anda membandingkan perusahaan rintisan di industri—Simple, Moven, dan lainnya—dengan perusahaan lama, maka saya pikir Anda mulai melihat bahwa mereka menyederhanakan antarmuka pengguna dengan indah, tetapi melalui rentang produk yang sangat terbatas menciptakan versi perbankan yang agak sederhana. Misalnya, pikirkan konsep memberi seseorang hanya rekening giro dan kartu debit dan kemudian mereka mencoba menelepon bank. Memang benar bahwa ini adalah produk paling penting yang paling sering Anda gunakan, tetapi bahkan pelanggan massal membutuhkan lebih banyak dari layanan perbankan. Ada kebutuhan yang sering untuk kartu kredit, uang tunai atau pinjaman mobil dan, pada satu titik, juga investasi atau hipotek. Kami tidak hanya berbicara di sini tentang pelanggan kaya dan kaya, tetapi juga konsumen pasar massal yang membutuhkan layanan yang lebih luas. Ketika Anda memasuki dunia konsumen pasar massal, Anda melihat bahwa perusahaan baru tidak menawarkan

semua layanan tersebut. Simple and Moven tidak menawarkan pinjaman misalnya dan bahkan mungkin secara struktural menantang bagi mereka untuk sampai ke titik ini.

Kuncinya adalah memberikan pilihan kepada masyarakat dengan akses yang mudah. Proses pinjaman kami sepenuhnya online dan memiliki pengalaman check-out yang mudah. Kami akan menyetujui dan mencairkan Anda pinjaman langsung ke rekening giro Anda dalam waktu tiga sampai lima menit jika Anda adalah pelanggan yang menyetor gaji ke rekening kami. Dan kami akan memiliki versi 30 detik pada akhir Januari 2014! Itu adalah jaminan yang kami berikan karena kami memiliki sistem di *back office* yang mendukung hal tersebut. Saat Anda mengajukan pinjaman, proses yang sepenuhnya otomatis memverifikasi pemeriksaan kredit dan konfirmasi gaji, sehingga Anda mendapatkan pinjaman di sana dan kemudian. Di aplikasi seluler baru kami, itu akan menjadi "satu ketukan" saat Anda berada di sana di toko menuju kasir. Tidak menunggu. Kami tidak menunggu teller perbankan untuk melakukan sesuatu; kami hanya menyelesaikan hal-hal ini dengan proses otomatis dan online.

Lalu ada ruang untuk hal-hal yang tidak sederhana. Kami menyebut kompleksitas ini sesuai permintaan. Contohnya adalah ketika Anda mendapatkan rekening koran atau laporan kartu. Sebagian besar bank akan memberikan laporan terpisah untuk masing-masing layanan ini, karena Anda mendapatkan layanan ini dari divisi yang berbeda dan Anda memerlukan login terpisah untuk masing-masing layanan ini. Kami menempatkan semua layanan ini dalam satu, seperti layanan bergaya Mint. Hanya di mBank itu sepenuhnya dapat ditindaklanjuti—Anda tidak perlu masuk lagi ke layanan perbankan untuk menindaklanjuti tinjauan laporan Anda.

Ini berarti bahwa hal pertama yang Anda lihat adalah pandangan sederhana tentang uang Anda. Semua uang Anda. Anda kemudian memiliki kompleksitas sesuai permintaan, artinya Anda dapat mengklik dan melihat lebih banyak akun digabungkan sebagai gambar. Anda dapat mengubah berbagai hal untuk mencerminkan lebih detail, dan masuk ke perincian keuangan yang mungkin belum pernah Anda alami sebelumnya. Ini bukan sesuatu yang akan digunakan semua orang, tetapi kami menggabungkannya dengan tampilan dan nuansa pengalaman pelanggan yang sama seperti Google atau Facebook. Ini berarti bahwa jika pelanggan kami menginginkan kerumitan, mereka dapat memilikinya sesuai permintaan tetapi dengan perasaan yang akrab. Tujuannya adalah untuk mempermudah pengelolaan uang dan membuatnya cepat dan mudah digunakan.

Bagian terakhir dari membangun mBank baru adalah menjadikannya aplikasi satu halaman, di mana kami memiliki front end modern dengan JavaScript dan HTML dan kemudian, dengan menggunakan AJAX, Anda bisa mendapatkan informasi lebih lanjut. Artinya, Anda mungkin memiliki peringatan dan permintaan yang Anda gunakan hari ini dengan bank, seperti "Ingatkan saya tentang membayar pajak saya" atau "Ingatkan saya tanggal untuk melakukan pembayaran dengan kartu agar saya tidak dikenai biaya". Anda biasanya hanya akan melihat permintaan dan peringatan tersebut saat membuka halaman yang terkait dengan pembayaran tersebut. Itu biasanya tidak ada di halaman beranda, tetapi beberapa lapisan di bawah pengaturan kartu atau akun tertentu. Kami tidak melakukan ini. Berkat desain teknologi, peringatan dan permintaan ini merupakan bagian dari halaman beranda dan muncul secara dinamis melalui arsitektur teknologi yang telah kami terapkan.

Ketika ini muncul, Anda dapat mengklik atau menyentuh peringatan dan kemudian membawa Anda langsung ke sana. Jadi desain kami sangat sederhana tetapi tidak menghilangkan kedalaman. Anda mendapatkan semua yang Anda butuhkan, menggunakan arsitektur desain dan teknologi terbaru saat ini. Ini adalah kesederhanaan dengan kedalaman dan menawarkan kompleksitas sesuai permintaan.

Apa reaksi pelanggan terhadap ini?

Semua 2,7 juta pelanggan kami memiliki akses ke layanan baru mBank, dan adopsi terus berkembang. Hampir 40 persen dari seluruh login ke layanan mBank sekarang menggunakan mBank baru. Itu adalah skenario standar di mana kami menyediakan layanan mBank baru dan lama secara paralel dan secara bertahap orang berpindah. Ingatlah bahwa kebanyakan orang telah menggunakan mBank lama selama lebih dari satu dekade sehingga layanan baru ini sangat berbeda bagi mereka. Jika Anda kembali ke *Crossing the Chasm* karya Geoffrey Moore, hanya 15 persen orang yang menginginkan sesuatu yang baru sementara 85 persen tidak ingin ada yang berubah. Itu karena orang harus melupakan apa yang mereka ketahui dan mempelajari sesuatu yang baru. Itu sulit, dan karena itu kami terkejut menemukan bahwa kami mendapatkan 15 persen pelanggan mBank yang beralih ke layanan baru dalam dua setengah minggu pertama. Pada akhir Juni, para pengadopsi awal dan inovator semuanya ada di sana. Dan sekarang, lima bulan kemudian, kami memiliki 450.000 orang yang tidak hanya login tetapi juga menggunakan layanan ini. Kami sekarang 25 persen di atas jurang, dengan 40 persen yang telah beralih ke layanan baru.

Dan ini tidak seperti *Moved* atau *Simple*. Pendatang baru ini berfokus pada inovator dan pengguna terdepan di pasar dengan 314 juta konsumen dan, sejauh ini, telah memperoleh sekitar 10.000 pengguna secara total. Kami mengubah jutaan konsumen pasar massal yang telah bergabung dengan bank di negara berpenduduk 38 juta jiwa. Ini adalah pertumbuhan produk tercepat yang pernah kami miliki. Kami memiliki 450.000 pelanggan yang menggunakan layanan ini dalam beberapa bulan. Itu adalah pertumbuhan yang fenomenal. Kami juga memiliki beberapa penawaran khusus untuk pelanggan ini, seperti rabat yang didanai pedagang yang ditargetkan terhadap perilaku transaksional pelanggan. Sebanyak 390.000 orang mendaftar untuk layanan ini dan beberapa pengguna terbaik kami telah mendapatkan potongan harga €250, yang merupakan tiga kali lipat bunga yang diperoleh nasabah perbankan rata-rata dari simpanan mereka dalam setahun. Dan itu hanya dalam lima bulan pertama layanan.

Kami secara permanen lebih dari 1.000 kontak sehari dalam layanan cabang digital kami: video, suara, obrolan, dan kolaborasi waktu nyata di jendela browser seperti komunikator. Sejauh ini sebagian besar penggunaan itu dalam obrolan. Kami memiliki 10 hingga 12 persen dari seluruh volume pusat kontak yang terwakili di bank digital kami dalam waktu lima bulan! Hasil penjualan pun semakin menggembirakan. Pada 11 persen pangsa lalu lintas pada Oktober [2013], cabang digital mampu menjual 38 persen produk investasi. Dan selama itu, layanan call center reguler kami delapan hingga sepuluh kali lebih efektif dalam penjualan langsung daripada rata-rata bank di wilayah kami, seperti yang ditunjukkan oleh studi terpisah oleh ZED dan Finalta pada tahun 2012. Ini akan memakan waktu sebelum

layanan menjadi di mana-mana tetapi untuk berada di tempat kita berada hanya dalam lima bulan adalah hal yang hebat, dan kami sangat senang dengan kemajuan ini.

Dan bagaimana reaksi kompetisi?

Ini tidak mudah bagi mereka. Mereka mungkin akan membutuhkan waktu satu hingga dua tahun untuk memahami apa yang harus dilakukan dan bagaimana bereaksi, dan kemudian dua hingga tiga tahun lagi untuk menerapkan layanan yang kompetitif. Mereka juga harus membuat beberapa keputusan sulit, seperti apakah mereka menambahkan ini ke penawaran perbankan inti mereka saat ini atau membangun layanan de novo yang benar-benar baru. Jelas, lebih mudah jika Anda meluncurkan bank baru tetapi kemudian mereka akan kehilangan manfaat yang berasal dari efek jaringan, skala, kemampuan untuk melakukan penilaian kredit waktu nyata dan banyak lagi.

Demikian pula, jika mereka tidak melakukan ini, mereka akan kesulitan untuk mengadaptasi teknologi dan budaya internal untuk menghadapi revolusi dan layanan Internet seluler yang telah kami terapkan. Ini berarti mereka akan membutuhkan waktu lebih lama, mungkin tiga tahun atau lebih, untuk beradaptasi. Dan itu berarti bahwa manajemen bank tradisional harus berpikir secara berbeda, karena sebagian besar eksekutif datang melalui cabang dan secara alami menempatkan lebih sedikit saham di digital. Membuat dan menerapkan proses yang diaktifkan secara digital yang menghilangkan kebutuhan akan layanan berbasis cabang akan menjadi masalah besar. Melepaskan struktur yang tidak dibuat untuk digital akan sulit. Ini tidak berarti bahwa kita tidak memiliki persaingan, tetapi itu berarti bahwa persaingan yang ada akan sulit untuk beradaptasi, berubah, dan bersaing dengan cara yang telah kita capai.

17.1 TENTANG MICHAL PANOWICZ

Michal Panowicz adalah direktur pelaksana mBank, dan mengelola proyek New mBank (BRE Bank) serta menjadi salah satu penciptanya. Bekerja di BRE Bank sejak 2011 untuk mengawasi proyek ini, dia sebelumnya bekerja di Polandia dan Amerika Serikat. Dari tahun 2006 hingga 2011, Panowicz bekerja di Business Management Office di kantor pusat Microsoft di Redmond, WA, di mana dia bertanggung jawab untuk menciptakan arah pengembangan perusahaan yang kompleks, seperti strategi antarmuka pengguna alami, strategi perusahaan dalam persaingan melawan Apple dan peningkatan efektivitas bisnisnya. Sebelumnya, saat di eBay, dia terlibat dalam pengerjaan akuisisi Skype dan saat di kantor Boston Consulting Group di Warsawa, dia menciptakan arahan pengembangan untuk bank-bank besar dan lembaga keuangan Polandia.



Gambar 17.1 Michal Panowicz

17.2 TENTANG mBANK

mBank adalah pemain kunci di sektor perbankan Polandia, menjadi pemimpin perbankan Internet. Meskipun model bisnis mBank terus berkembang dan berbeda secara fundamental dari model perbankan tradisional, fitur utama tetap tidak berubah: mBank tidak menawarkan semua yang ditemukan di dunia keuangan. Sebaliknya, bank berfokus pada sejumlah terbatas produk inovatif dan layanan keuangan yang dibutuhkan oleh pelanggan, dan percaya bahwa perbankan harus sederhana dan ramah pengguna. Elemen-elemen ini merupakan dasar dari model bisnisnya dan tidak berubah sejak diluncurkannya bank tersebut pada tahun 2000, sebagai anak perusahaan dari Bank BRE. BRE Bank SA adalah entitas yang bergantung pada Commerzbank, bank sektor swasta terbesar kedua di Jerman dan salah satu lembaga keuangan terkemuka di Eropa dengan total neraca konsolidasi €608 miliar. Polandia adalah pasar kegiatan bisnis kedua Commerzbank setelah Jerman.

BAB XVIII
MOVEN
(AMERIKA SERIKAT)
BRETT KING

pendiri Moven dan penulis Bank 3.0

Brett King menjadi terkenal secara global karena ide-idenya tentang masa depan perbankan dengan menulis buku maninya Bank 2.0 pada tahun 2010. Setelah memberi kuliah dan bepergian secara global dan berbicara dengan bank dan investor tentang visinya, dia menyadari bahwa ada peluang besar untuk meluncurkan konsep bank baru berdasarkan inovasi ponsel pintar. Akibatnya, King mulai membangun dukungan untuk bank barunya, Moven, pada 2011 dan mencapai peluncuran awal pada awal 2013.

Apa itu Moven dan latar belakangnya?

Tergerak dimulai sebagai sebuah konsep pada Juli 2010 ketika saya sedang melakukan peluncuran buku untuk Bank 2.0. Saya melakukan presentasi besar kepada sekelompok perusahaan Modal Ventura, produser film, dan pengusaha di Los Angeles, dan mereka memberi tahu saya selama sekitar satu jam tentang visi saya tentang masa depan perbankan. Saya terus berbicara tentang bagaimana ponsel akan menjadi pengubah permainan. Lebih penting lagi, fakta bahwa bank tradisional belum mengakui nilai dari mobile. Ini membuat saya berpikir bahwa jelas ada peluang bagi seseorang untuk membuat Amazon atau Facebook perbankan, berdasarkan seluler. Bank tradisional merespon dengan lambat terhadap jenis perubahan distribusi ini.

Saya pulang ke rumah setelah pertemuan itu dan langsung mendaftarkan nama perusahaan "Move and Bank", atau disingkat Movenbank. Seluruh awal konsep ini adalah tentang bagaimana Gen Y akan menggunakan rekening bank, dan nama tersebut dimaksudkan untuk mencerminkan bahwa bank harus mobile dan menunjukkan orientasi kita untuk menjadi rekening bank Gen Y. Kemudian saya membentuk tim dan kami mulai membuat prototipe. Kami memutuskan untuk menghapus nama "bank", karena terbukti sulit untuk memahami mengapa kami memerlukan lisensi bank, dan pada akhirnya kami memutuskan bahwa menjadi bank tidak sekeren itu. Kami juga menemukan bahwa kami dan pelanggan kami baru saja mulai menyebut diri kami sebagai "Tergerak" selama pertemuan, jadi lebih masuk akal dari waktu ke waktu untuk menyebut konsep kami bahwa—Digerakkan.

Ini juga kasus kepraktisan. Sebagai perusahaan rintisan, hanya ada begitu banyak yang dapat Anda lakukan pada satu waktu, jadi kami berfokus pada pelanggan digital dan seluler yang baru muncul daripada perbankan dan piagam back-end. Itu masuk akal karena area perbankan itu detail, teknis, dan kompleks. Kami merasa lebih baik untuk memulai dengan bermitra dengan bank untuk pemrosesan inti dan membangun pengalaman pelanggan front-end yang hebat daripada harus membagi perhatian kami untuk juga membangun inti, yang berlimpah di pasar AS.

Apakah itu tantangan terbesar: area pemrosesan bank?

Ada cukup banyak tantangan di sepanjang jalan. Misalnya, kami telah mendapatkan pendanaan putaran pertama pada musim panas 2012 untuk menyiapkan segalanya untuk peluncuran awal 2013. Kami telah menemukan mitra bank dan mitra pemrosesan pembayaran. Kami memilih prosesor berdasarkan kemampuannya untuk memberikan analisis waktu nyata dan umpan balik tentang bagaimana orang menghabiskan. Itu berarti prosesor yang dapat menangkap data di belakang setiap transaksi, dan pada saat itu hanya ada dua prosesor di seluruh Amerika Serikat yang dapat menangani persyaratan semacam itu. Kami memilih TxVia, yang merupakan salah satu dari keduanya. Hanya enam minggu sebelum peluncuran kami, TxVia diakuisisi oleh Google dan Google memutuskan bahwa mereka tidak ingin ada pihak ketiga di platform TxVia karena perusahaan ingin menggunakannya secara eksklusif untuk Google Wallet.

Bagi kami, itu berarti menemukan prosesor lain beberapa minggu sebelum peluncuran—itu merupakan pukulan besar. Pada saat kami menemukan prosesor lain, mitra bank yang telah kami pilih memutuskan bahwa ia telah mengubah strategi dan memiliki prioritas lain dalam timeline, dan pada dasarnya kami tidak lagi menyesuaikan diri dengan jadwalnya dan harus menanggung penundaan. Jadi Anda dapat membayangkan masalah kami, hanya dengan enam minggu lagi, kami telah kehilangan kemampuan untuk memproses pembayaran melalui MasterCard atau memanfaatkan akun deposit. Itu bisa menjadi momen yang menandakan akhir dari proyek Moven di sana, tetapi kami beruntung karena kami berhasil membalikkannya dan, dalam waktu tiga bulan, menemukan mitra dan prosesor bank alternatif. Perubahan haluan yang cepat itu berarti kami masih dapat meluncurkannya pada April 2013, menguji coba layanan tersebut dengan teman dan keluarga perusahaan, sebelum dibuka untuk pelanggan publik pertama pada awal Juni.

Bagaimana reaksi pelanggan sejak peluncuran?

Ya, ini masih awal, karena kami masih dalam mode produk beta, tetapi reaksinya secara umum sangat positif. Misalnya, kami memiliki Channel 4 New York yang baru-baru ini mewawancarai kami dan salah satu pengguna awal tentang produk tersebut, dan salah satu pelanggan kami, memberi tahu mereka bahwa Moven “membuat menabung semudah membelanjakan uang setiap hari”. Respons semacam itu tipikal dan disebabkan oleh loop umpan balik yang kami buat ke dalam produk yang memberi tahu Anda tentang perilaku pengeluaran Anda setiap kali Anda bertransaksi. Mekanisme dan alat itu memberikan pandangan yang sangat berbeda tentang uang dan bagaimana Anda menggunakan uang Anda dari kartu debit atau rekening giro biasa. Untuk membuat orang membicarakan hal itu dan bagaimana mereka menemukan alat pengelolaan uang telah mengubah cara mereka berpikir tentang pengeluaran dan tabungan adalah semua tentang apa yang kami coba capai.

Kami memiliki pelanggan lain yang dompetnya dicuri, dan dia tidak menyadari bahwa dompet itu telah dicuri sampai dia mendapat peringatan Moven untuk transaksi berikutnya di ponsel cerdasnya. Setiap tanda terima untuk pembelian apa pun dicatat di aplikasi Moven secara real time dan dikirim ke telepon. Hanya ketika dia diberitahu bahwa transaksi telah dilakukan dari pemberitahuan tanda terima Moven, dia menyadari dompetnya hilang. Dia dapat mematikan dan memblokir penggunaan semua kartunya dari aplikasi kami secara real

time, sebagai hasilnya. Inilah keindahan dari mobile, dimana mobile membuat perbankan lebih aman dan juga lebih informatif. Dalam hal ini, dia dilindungi dari penipu saat mereka melakukan transaksi pertama mereka, karena peringatan, pemblokiran, dan kemampuan aplikasi. Ini juga merupakan bukti bahwa orang-orang lebih cenderung mengingat di mana ponsel mereka 24/7 sementara dompet atau dompet mereka menjadi semakin tidak relevan. ***Dan itu juga berarti bahwa Anda menyederhanakan seluruh pengalaman berurusan dengan uang.***

Ya. Ketika kami memulai, tujuan kami adalah untuk menemukan kembali model perbankan dan membuatnya lebih sederhana tetapi juga lebih cerdas. Jika Anda melihat kembali cara bank bekerja secara historis, selama abad yang lalu, Anda akan mulai dengan buku tabungan di pertengahan 1900-an, kemudian buku cek mungkin di tahun 1960-an dan hari ini Anda memiliki kartu debit. Asal-usul buku tabungan perbankan memberi Anda cukup banyak visibilitas tentang uang Anda. Anda akan berjalan ke cabang, mengambil uang tunai, melihat perubahan saldo di buku tabungan dan Anda akan tahu persis berapa banyak uang yang tersisa untuk dibelanjakan di rekening Anda. Dengan kartu debit, Anda tidak memiliki visibilitas itu hari ini. Itulah mengapa orang perlu memeriksa saldo mereka setiap saat karena mereka tidak tahu seberapa dekat atau jauh mereka dari kelebihan atau kekurangan finansial. Perusahaan kartu kredit telah benar-benar bekerja keras untuk mengeksploitasi kurangnya visibilitas uang. Ketidaktahuan pelanggan tentang posisi keuangan mereka adalah apa yang digunakan penerbit kartu untuk membawa pelanggan ke posisi pinjaman dan kemudian membebankan biaya kepada mereka atas penggunaan kredit itu. Itulah model pendapatan.

Di Moven, kami bekerja sebaliknya. Kami ingin pelanggan kami memiliki visibilitas maksimum uang mereka dan bagaimana mereka menggunakannya. Ini karena kami ingin Moven menjadi aplikasi keuangan utama bagi pelanggan kami, bukan hanya aplikasi di belakang akun mereka yang sudah ada. Tetapi tujuan kami tidak selalu membuat Anda berpindah bank tetapi menggunakan aplikasi kami untuk memantau pengeluaran dan tabungan Anda. Karena itu, seiring waktu karena pelanggan menggunakan alat pengeluaran diskresioner kami dalam Moven, orang-orang mengalihkan lebih banyak pengeluaran mereka dan menggunakan layanan kami lebih sering. Moven memberi Anda pandangan unik tentang uang Anda dan bagaimana Anda membelanjakan dan menabung, dan itu menciptakan keharusan perilaku yang kuat. Saat Anda mengetuk dan membayar, Anda mendapatkan cek saldo real-time dan ringkasan transaksi yang terkait dengan kategori dan kelas pengeluaran tersebut. Anda mendapatkan tanda terima di telepon yang memberi tahu Anda berapa banyak yang Anda belanjakan dengan pedagang itu hari ini dan selama sebulan terakhir, dan bagaimana perbandingannya dengan pengeluaran umum Anda untuk layanan semacam itu. Apakah Anda telah menghabiskan lebih atau kurang bulan ini dan itu bagus untuk memberi tahu Anda apa yang telah Anda lakukan.

Masalahnya adalah sebagian besar bank tidak secara intuitif mencapai pengalaman seluler yang telah kami buat. Pandangan tradisional sebagian besar bank adalah memiliki kartu debit atau kredit yang menimbulkan biaya dan menghasilkan aktivitas pelanggan untuk tujuan pendapatan murni. Tidaklah intuitif bagi bank untuk kemudian berbalik dan berkata kepada pelanggan "berhenti menghabiskan uang dan menabung lebih banyak". Produk dan

budaya mereka diarahkan ke arah yang berlawanan. Semakin banyak uang yang dibelanjakan pelanggan, semakin banyak pendapatan dan keuntungan yang diperoleh bank. Kami mengambil pandangan yang berbeda—membangun produk yang membantu pelanggan menghabiskan lebih sedikit uang dan mereka akan menjadi penggemar terbesar Anda, dan mereka masih akan menghasilkan pendapatan sambil memberi tahu orang lain betapa kerennya aplikasi Anda!

Jadi ketika kita berbicara tentang penyederhanaan perbankan, kita benar-benar bermaksud untuk memberikan transparansi uang.

Tentu saja, itu saus rahasia kami. Apa yang kami sadari adalah bahwa ada pertukaran nilai yang terjadi antara penyedia layanan (dalam hal ini bergerak) dan pelanggan sebagai hasilnya. Jika Anda melihat salah satu segmen target kami, audiens Gen Y, mereka tidak memiliki kesabaran atas kurangnya visibilitas pada biaya. Itulah mengapa pasar prabayar meledak di Amerika Serikat, karena mengatasi biaya tersembunyi, cerukan, dan kejutan. Kami menyediakan hal-hal yang disukai pelanggan—umpan balik instan, pemikiran yang berfokus pada seluler, dan fitur seperti mengirim uang melalui Facebook—tetapi tidak ada momen "mendapatkan", tidak ada kejutan, dan tidak ada yang disembunyikan. Kami membuat semuanya terlihat dan membuat pelanggan memegang kendali. Itulah kuncinya dan pertukaran nilai itu menciptakan kepercayaan dengan konsumen.

Di masa lalu, bank mendapatkan kepercayaan dengan aman dengan uang. Sekarang, pelanggan menginginkan lebih dari itu. Mereka menginginkan hubungan yang dapat dipercaya. Dan ponsel dapat menyediakan platform unik untuk ini. Faktanya, kami melihat ponsel menjadi lebih dan lebih sebagai alat penasehat, memberi Anda informasi dan konteks tentang kehidupan Anda, uang Anda, pengeluaran dan tabungan Anda. Komponen nasihat, advokasi merek, dan kepercayaan itu semuanya saling terkait. Jika Anda tidak memiliki transparansi dan Anda tidak memberikan visibilitas tentang apa yang Anda kenakan dan mengapa Anda menagih, maka Anda tidak akan pernah mendapatkan hubungan atau kemampuan tepercaya itu untuk terhubung dengan pelanggan. Ini adalah hubungan interaktif melalui aplikasi seluler tempat kami melihat koneksi pelanggan, bukan melalui operasi, produk, dan struktur tradisional.

Bisakah bank melakukan apa yang Anda lakukan?

Tidak diragukan lagi, bank akan mencoba menyalin beberapa hal yang kami lakukan dan cara kami memberikan informasi dan konteks melalui aplikasi seluler, itu bagian yang mudah. Tapi budaya bank akan menghalangi banyak perkembangan ini karena berlawanan dengan intuisi untuk organisasi tradisional. Ketika saya berbicara dengan bank tentang bagaimana kami memberikan visibilitas kepada pelanggan kami tentang pengeluaran mereka dan itu membuat mereka mengurangi pengeluaran dari waktu ke waktu, sebagian besar bank berkata kepada saya, "Mengapa Anda ingin melakukan itu? Itu akan membuang pendapatan." Tentu saja, bank-bank ini melihat model saat ini di mana pendapatan berasal dari pertukaran, dan mereka terkunci dalam pandangan itu. Kenyataannya adalah bahwa orang masih akan menghabiskan uang, dan mereka akan memberikan lebih banyak uang kepada Anda jika Anda benar-benar transparan dan terbuka. Itulah model kami dan itulah yang kami lihat terjadi dalam realitas pasar selama hari-hari awal pelanggan menggunakan produk.

Selama 90 hari pertama pelanggan menggunakan produk, kami melihat pergeseran 18 hingga 20 persen dari bagian dompet mereka dari rekening bank lain ke Moven karena faktor itu. Faktanya, kami melihat dua hal terjadi. Salah satunya adalah bahwa bank berusaha untuk menyalin posisi kami. Kami mulai dengan frasa “Belanja, Hemat, dan Hidup Lebih Cerdas”, dan kami melihat bahasa itu digunakan oleh banyak bank lain sekarang, meskipun mereka tidak menawarkan layanan dengan cara yang sama. Hal kedua adalah bahwa kami selalu didekati oleh bank, menanyakan apakah mereka dapat menggunakan platform Moven untuk berinteraksi dengan bank mereka untuk menyediakan layanan kami kepada pelanggan mereka, dan kami juga menjajaki kemitraan semacam itu untuk masa depan.

Akhirnya, kemana Moven akan bergerak di masa depan?

Ketika Anda memikirkan di mana posisi Moven, begitu kami menjadi aplikasi utama pelanggan untuk mengelola pengeluaran dan tabungan mereka setiap hari, memberikan informasi, konteks, dan saran untuk itu, langkah selanjutnya bertujuan untuk menjawab masalah yang berbeda. Saat ini, permainan utama dengan aplikasi ini adalah umpan balik waktu nyata saat Anda membelanjakan dan menyimpan. Pertanyaan yang lebih besar adalah: Haruskah saya membeli ini? Bisakah saya membelinya? Dan itulah pertanyaan yang ingin kami jawab dalam versi baru aplikasi Moven kami, yang dirilis pada November 2013.

Kami mencoba membuat pelanggan menggunakan Moven untuk membantu mereka membuat keputusan pembelian, tidak hanya merefleksikan apa yang telah mereka belanjakan dan dibeli. Kami membuat hubungan unik ini untuk pelanggan kami dengan uang mereka, secara real-time, dan mampu melayani pelanggan dan kebutuhan keuangan mereka saat mereka muncul—secara kontekstual. Perbankan berdasarkan memberikan nilai yang Anda butuhkan, dengan transparansi dan saran yang bermanfaat secara real time setiap hari melalui ponsel cerdas Anda. Atas dasar itu, kami tidak percaya bank yang memimpin dengan cabang atau kartu debit plastik tanpa umpan balik yang bodoh bahkan dapat mendekati bersaing dengan penawaran kami.

18.1 TENTANG BRETT KING

Brett King adalah penulis buku terlaris global, futuris dan pembicara terkenal, pembawa acara Radio Show “BREAKING BANK\$” di Voice America (Jaringan Radio Talk Internet dengan lebih dari sembilan juta pendengar bulanan) dan pendiri start- ke atas Pindah. King terpilih sebagai American Banker's Innovator of the Year pada tahun 2012 dan dinominasikan oleh Bank Innovation sebagai salah satu dari 10 "merek paling keren di perbankan". Bank 3.0 (dalam 8 bahasa) telah menduduki puncak tangga lagu di Amerika Serikat, Inggris, Cina, Kanada, Jerman, Jepang, dan Prancis sejak dirilis akhir tahun 2012. Buku terbarunya, *Breaking Banks*, akan dirilis awal 2014 bersama Wiley.



Gambar 18.2 Brett King

18.2 TENTANG MOVEN

Moven adalah aplikasi yang menyediakan pembaruan real-time tentang pembelian dan analisis pengeluaran untuk membantu pelanggan mencapai kesehatan finansial. Ini adalah salah satu platform perbankan mobile-centric pertama dan digambarkan oleh majalah Wired sebagai "bank masa depan". Fokus perusahaan adalah memberikan kontrol keuangan dan wawasan untuk memotivasi pelanggan membuat keputusan pengeluaran yang lebih cerdas dan menghemat lebih banyak. Pelanggan Moven umumnya adalah konsumen yang paham teknologi, yang menderita kecemasan uang dan kesulitan mengelola keuangan mereka.

BAB XIX

M-PESA

(Kenya)

JOHN MAYNARD

Manajer Pengembangan Bisnis Senior Untuk M-PESA Di Vodafone Group

Pembayaran seluler telah berkembang pesat selama beberapa tahun terakhir, dengan kesuksesan paling menonjol adalah M-PESA di Kenya. Diluncurkan pada Maret 2007, dengan ekspektasi satu juta pelanggan setelah tahun pertama, sistem ini jauh melebihi ekspektasi dan sekarang memiliki lebih dari 17 juta akun terdaftar, mewakili hampir satu akun untuk setiap orang dewasa di Kenya. Namun, sistem ini belum sukses di luar negeri. Apa yang membentuk kesuksesan M-PESA di Kenya dan ke mana arahnya selanjutnya?

Mungkin Anda bisa memberikan sedikit latar belakang untuk memulai mengapa M-PESA begitu sukses di Kenya dan mengapa Vodafone masuk ke ruang ini?

Produk ini awalnya muncul sebagai hasil dari uji coba yang kami operasikan di Kenya dengan konsep awal sejak tahun 2004 hingga 2005. Saat itu, Nick Hughes, yang bekerja di Unit Tanggung Jawab Sosial Perusahaan Grup Vodafone, sedang mencari cara untuk menguji coba perangkat seluler pembayaran telepon untuk inklusi sosial dan keuangan mikro.

Berada di Tanggung Jawab Sosial Perusahaan, sulit untuk mendapatkan akses ke mesin pengembangan produk Vodafone, yang berfokus pada produk yang lebih utama. Namun, Nick berhasil mendapatkan kesepakatan bahwa jika ia dapat memperoleh pendanaan eksternal, proyek tersebut akan didukung. Dia melakukan percakapan dengan Departemen Pembangunan Internasional (DFID) Inggris dan itu mengarah pada aplikasi untuk pendanaan dari Challenge Fund. Permohonan tersebut disetujui dan dianugerahi £1 juta, yang cocok dengan Vodafone dalam hal tenaga kerja, staf, dan materi pemasaran, dan yang memulai uji coba di Kenya pada 2006 hingga 2007.

Pilot dioperasikan oleh Safaricom, afiliasi Vodafone di Kenya, dengan tujuan menghasilkan sesuatu yang terjangkau, akan bekerja dengan handset yang ada dan dapat dioperasikan dengan mudah oleh masyarakat koperasi simpan pinjam (SACCOs),³⁷ lembaga keuangan mikro yang ada di luar sana.

Ini mencapai beberapa tujuan tersebut kecuali terbukti terlalu sulit untuk menyesuaikan produk agar sesuai dengan sistem berbeda yang digunakan SACCO individu untuk memantau metode kas masuk dan keluar mereka setiap hari. Mereka semua terlalu berbeda. Tetapi satu hal yang telah dimasukkan hampir sebagai produk sampingan dari uji coba awal adalah kemampuan pelanggan individu untuk saling mengirim uang secara langsung. Itu selaras dengan pelanggan yang mencobanya dan dari sana keputusan dibuat bahwa itu akan menjadi fokus utama produk.

M-PESA diluncurkan pada Maret 2007 dan, pada akhir tahun pertama, kami memiliki 2,5 juta pelanggan, jauh melampaui ekspektasi awal.

Saya mendengar gesekan internal di Kenya membantu peluncuran.

Lihatlah bagaimana Michael Joseph mengatur operasinya.³⁸ Dia menjalankan Safaricom dan membawanya dari operator seluler kecil ke operator besar di Kenya melalui reputasi layanan pelanggan dan layanan pelanggan yang sangat baik. Tantangan bagi operator seluler dalam mengoperasikan layanan uang seluler adalah meyakinkan pelanggan bahwa mereka dapat mempercayai uang mereka kepada mereka. Beberapa operator seluler memiliki praktik yang tajam, seperti membulatkan menit ke atas atau menggabungkan tagihan ke angka tertinggi. Michael sangat memosisikan Safaricom sebagai merek dan bisnis tepercaya. Michael sebagai individu juga memiliki reputasi yang sangat baik dengan masyarakat Kenya dan proses layanan pelanggan Safaricom meyakinkan pelanggan bahwa jika mereka memasukkan uang mereka ke Safaricom, mereka juga dapat mengeluarkannya lagi.

Saya juga membaca bahwa ini adalah sistem amal?

Ini adalah usaha yang menguntungkan, bukan sistem amal. Sekitar 17 persen dari total pendapatan Safaricom berasal dari M-PESA, yang lebih besar dari gabungan SMS dan data. Kami menghasilkan uang dari jaringan tetapi begitu juga agen kami di jaringan. Kami memiliki 40.000 agen di Kenya dan percaya bahwa kami telah menciptakan sekitar 50.000 pekerjaan. Agen-agen itu juga menghasilkan uang, sebagai hasilnya cukup uang untuk mempekerjakan orang.

Mengapa kesuksesan itu tidak terulang di negara lain?

Kami beruntung di Kenya. Kami meluncurkan pada waktu yang tepat dan ketersediaan produk selama kekacauan setelah pemilu 2007 hingga 2008 membantu warga Kenya keluar — M-Pesa adalah cara teraman untuk mengirim uang tunai atau membeli pulsa. Saya tidak berpikir kita akan melihat kesuksesan itu terulang begitu cepat di tempat lain. Karena itu, kami memiliki 32 juta pelanggan terdaftar di seluruh dunia (M-PESA tersedia di tujuh pasar), dan jika Anda melihat Tanzania, ini menunjukkan contoh pasar yang membutuhkan waktu lebih lama untuk sampai ke sana tetapi sekarang sama penting. Kami memiliki sekitar 80 persen pangsa pasar di Kenya dan sekitar 40 persen di Tanzania. Mereka memiliki sepuluh juta pelanggan terdaftar untuk pembayaran seluler, keseluruhan basis mereka, dan sekitar tiga juta adalah pengguna pembayaran seluler aktif sekarang. Ketika kami telah mencapai massa kritis, volume transaksi telah menembus atap, terutama dalam dua belas bulan terakhir.

Apakah itu berarti rencana Vodafone adalah untuk menawarkan layanan M-PESA ke seluruh Afrika dan pasar berkembang lainnya dari waktu ke waktu?

Kami akan meluncurkan di pasar yang menurut kami cocok dan itu adalah kombinasi dari pasar itu sendiri yang mengatakan bahwa waktunya tepat untuk menawarkan produk dan lingkungan peraturan yang memungkinkan kami melakukannya. Secara umum, pandangan kami adalah bahwa jika Anda mempercepat lima tahun, Anda akan melihat setiap operator seluler lokal di negara berkembang menawarkan produk uang seluler, yang diizinkan oleh peraturan. Jika Anda melihat ke belakang, Anda memiliki Smart Communications dan Globe Telecom di Filipina yang menawarkan produk uang seluler selama hampir satu dekade, dan ada skema lain di Korea misalnya, tetapi M-PESA benar-benar membangkitkan kembali minat pada sistem uang seluler. Apa yang dapat kami tunjukkan dengan keberhasilan di Kenya adalah bahwa dimungkinkan untuk menjangkau jauh melampaui sistem keuangan dan

struktur bank yang ada dengan memanfaatkan skala jaringan distribusi airtime seluler. Itu sebabnya, pada tahun 2009, jika Anda adalah operator seluler dan berada di dekat Afrika, Anda harus mencari untuk menawarkan beberapa bentuk skema uang seluler.

Melihat restrukturisasi itu, perbankan belum begitu mendukung skema seperti itu, bukan?

Sejujurnya, ini sedikit rollercoaster dalam hal hubungan bank. Saat kami meluncurkan, mereka tidak begitu yakin dengan apa yang kami lakukan dan tidak yakin itu akan berhasil. Setelah kesuksesan awal kami, banyak bank melihat apa yang kami lakukan sebagai ancaman, dan jika Anda melihat ke seluruh dunia, regulator pada saat itu menerapkan peraturan untuk mencegah model operasi yang Anda lihat di Kenya. Di tempat kami sekarang, hubungan bank jauh lebih baik. Mereka sekarang menyadari bahwa, sementara sistem kami meningkatkan persaingan di antara sektor perbankan, mereka juga meningkatkan jumlah rekening bank yang mereka miliki. Ketika kami diluncurkan di Kenya pada tahun 2007, hanya ada 2,5 juta pemegang rekening bank di negara tersebut. Sekarang, ada lebih dari sembilan juta. Itu hal yang bagus. Ketika Anda melihat kebutuhan Bank Sentral akan inklusi keuangan yang lebih banyak dan apa yang dicari oleh bank itu sendiri, yaitu untuk meningkatkan basis pelanggan mereka, ini merupakan indikasi yang baik bahwa pengenalan sistem pembayaran seperti M-PESA dapat membawa manfaat yang lebih luas di seluruh dunia. ekonomi.

Apakah itu berarti layanan gaya M-PESA akan selalu menjadi layanan pembayaran seluler murni atau apakah menurut Anda layanan ini dapat ditingkatkan menjadi perbankan penuh seiring waktu?

Saya pikir akan selalu ada titik awal antara tingkat produk yang dapat kami tawarkan versus produk yang dapat ditawarkan oleh bank. Kami bukan bank. Kami tidak memiliki lisensi perbankan. Kami tidak berniat untuk mendapatkannya dan itu berarti ada beberapa layanan, seperti rekening tabungan berbunga atau menawarkan kredit, yang tidak dapat kami tawarkan sendiri. Di mana ada permintaan untuk layanan ini, kami akan mencari mitra bank yang ada.

Bagaimana dengan sebaliknya? Apakah Anda akan mengambil pembayaran seluler dari pasar berkembang ke pasar maju dan, jika demikian, kapan?

Tentunya. Jika Anda melihat pengumuman baru-baru ini dari Barclays dengan Pingit dan O2 dengan layanan dompet mereka di Inggris Raya, ini adalah indikator bagus tentang apa yang akan terjadi dan secara pribadi, saya tidak sabar menunggu. Mampu membayar pembersih jendela atau biaya makan siang sekolah saya tanpa mencari-cari uang kembalian adalah masa depan yang tidak dapat saya nantikan.

19.1 TENTANG JOHN MAYNARD

John Maynard adalah bagian dari tim komersial dan strategi yang mengerjakan M-PESA, produk transfer uang seluler Vodafone. Sebelum bergabung dengan tim M-PESA, Maynard adalah manajer produk untuk sejumlah produk Vodafone, termasuk SMS tarif premium, bilah konten dewasa, dan solusi email konsumen. Sejak wawancara ini berlangsung pada tahun 2013, Maynard kemudian bergabung dengan Dewan Pembayaran Inggris untuk mengembangkan strategi pembayaran seluler Inggris.



Gambar 19.1 John Maynard

19.2 TENTANG M-PESA

M-Pesa (M adalah untuk "seluler" dan pesa adalah bahasa Swahili untuk "uang") adalah layanan transfer uang dan keuangan mikro berbasis ponsel untuk Safaricom dan Vodacom, operator jaringan seluler terbesar di Kenya dan Tanzania. Saat ini sistem pembayaran seluler paling berkembang di dunia, M-Pesa memungkinkan pengguna dengan kartu ID nasional atau paspor untuk menyetor, menarik, dan mentransfer uang dengan mudah dengan perangkat seluler. Saat ini, M-PESA memiliki lebih dari 32 juta pelanggan yang dapat menyetor atau menarik uang dari akun yang terhubung ke ponsel mereka melalui 60.000 agen. Layanan ini tersedia di tujuh pasar, termasuk India, Afghanistan, dan Fiji.

BAB XX

SIMPLE

(AMERIKA SERIKAT)

SHAMIR KARKAL

CFO dan salah satu pendiri Simple

Simple, awalnya dikenal sebagai Simplebank, diluncurkan di Amerika Serikat pada akhir tahun 2011, dengan tujuan untuk menyederhanakan perbankan dan memberikan apa yang benar-benar mereka inginkan dan butuhkan dari sebuah bank. Dirancang dengan pengalaman pengguna melalui Internet seluler pada intinya, Simple telah memperoleh liputan pelanggan dan media yang signifikan. Apakah itu benar-benar inovatif dan menginspirasi atau murni menambahkan lapisan gula ke kue perbankan?

Apa itu Simple dan latar belakangnya?

Sederhana dimulai sekitar empat tahun yang lalu ketika co-founder saya Josh menghubungi saya dan mengirim saya email yang mengatakan "mari kita mulai bank ritel". Saya bekerja untuk McKinsey di Eropa saat itu dan ini adalah ide yang mengejutkan, tetapi sesuatu yang tampaknya menarik. Jadi Josh dan saya mulai bertukar pikiran dan kami dengan cepat menyadari bahwa bank-bank besar di Amerika Serikat menghasilkan uang dengan membingungkan pelanggan dengan kerumitan. Bank-bank besar telah tumbuh terutama melalui akuisisi selama tiga puluh tahun terakhir sementara model bisnis untuk bank komunitas adalah untuk bertahan pada margin bunga mereka. Masalahnya adalah hari ini bahwa bank-bank besar di Amerika Serikat menghasilkan sebagian besar uang mereka melalui biaya dan biaya. Biaya cerukan, biaya keterlambatan pembayaran, dan lainnya. Semua biaya tersebut berlaku ketika pelanggan melakukan kesalahan. Oleh karena itu, bank tidak memiliki insentif untuk membantu pelanggan menangani uang mereka dengan lebih baik, karena begitulah cara bank menghasilkan uang, dan pelanggan membuat banyak kesalahan dengan uang mereka. Oleh karena itu, struktur insentif industri perbankan di Amerika Serikat dibentuk untuk menghukum nasabah. Kami berpikir bahwa jika kami dapat menghadirkan antarmuka pengguna dan model bisnis yang lebih baik kepada pelanggan, maka itu akan mengubah banyak hal, dan itulah keseluruhan pemikiran di balik Simple.

Pernahkah Anda menemukan dalam proses ini bahwa ada frustrasi dengan bank?

Kami telah menemukan bahwa ada tingkat frustrasi yang sangat besar dengan bank tradisional. Kami bahkan tidak benar-benar merasakan kedalaman rasa frustrasi itu ketika kami mulai. Itu mungkin karena Josh dan saya sama-sama berasal dari sekolah bisnis sebagai insinyur perangkat lunak, dan kami melihat masalah dengan kebutuhan perbankan pribadi kami sendiri. Jadi kami tahu kami mengalami frustrasi tetapi kami tidak tahu bahwa ini umum bagi semua orang. Salah satu hal pertama yang kami lakukan, misalnya, membuat situs web Simple di awal tahun 2010, hanya menyatakan bahwa kami berencana untuk meluncurkan bank yang lebih baik dan lebih sederhana. Kami tidak mengatakan apa yang akan kami

lakukan, tetapi hanya mendaftarkan alamat email Anda jika Anda tertarik. Itu saja. Dalam empat bulan setelah memasang situs web itu, kami memiliki lebih dari 20.000 orang yang meninggalkan alamat email mereka. Itu tanpa pemasaran atau apa pun. Hanya Josh dan saya yang menge-tweet tautan web. Begitu banyak orang mendaftar, dan kami tidak mengenal mereka, jadi kami mulai mengirim email kepada mereka untuk menanyakan pengalaman mereka dengan perbankan. Apa yang mereka sukai? Apa yang tidak mereka sukai? Bagaimana mereka akan mengubah keadaan? Kami mulai mengobrol dengan orang-orang ini, dan sebelum kami menyadarinya, kami mendapat ide dari sekitar 10.000 orang. Salah satu reaksi adalah bahwa mereka telah menemukan kami sangat menarik dengan fakta dasar bahwa kami telah menanggapi mereka dengan email. Betulkah? Anda merasa luar biasa bahwa saya baru saja mengirim Anda email? Jawabannya adalah ya karena mereka tidak mendapatkan bunga atau tanggapan seperti itu dari bank mereka. Tingkat layanan yang diperoleh orang dari bank tampaknya nol dan, apa yang ada telah diotomatisasi sejauh mungkin, jadi untuk mendapatkan beberapa bentuk keterlibatan manusia dengan bank melalui email sudah membedakan kami. Beberapa orang bahkan mengirim kami email sepanjang tujuh halaman. Salah satu pelanggan tertentu, pasangan yang secara teratur melakukan perjalanan ke Afrika, memutuskan untuk duduk pada suatu Sabtu malam dan menuliskan semua yang tidak mereka sukai tentang perbankan hari ini. Itulah mengapa panjangnya tujuh halaman!

Kita semua tahu bahwa ada beberapa inefisiensi dalam layanan dari bank yang ada, jadi mengapa tidak ada lagi Simples di luar sana?

Ini karena ini adalah oligopoli yang diatur. Pada tahun 2012, Empat Besar bank AS menghasilkan pendapatan lebih dari Rp 4.500.000 miliar di antara mereka. Mereka masing-masing memiliki aset lebih dari Rp 15.000 triliun dan menguasai lebih dari 40 persen pasar deposito di antara mereka. Dalam kartu kredit, mereka menguasai lebih dari 80 persen pasar. Hanya empat dari mereka. Jadi Anda memiliki empat raksasa raksasa yang cukup banyak mengendalikan pasar, dan kemudian Anda memiliki sekitar 6.500 bank komunitas dan 6.000 serikat kredit yang rata-rata memiliki beberapa ribu pelanggan. Mereka sangat kecil sehingga mereka tidak memiliki kemampuan untuk berinvestasi dan mengubah apa pun. Faktanya, mereka tidak dapat bersaing dengan dolar yang dimasukkan oleh Empat Besar ke dalam teknologi sehingga meskipun hati mereka berada di tempat yang tepat, kantong mereka tidak cukup dalam. Mereka tidak memiliki sumber daya untuk mengubah pasar dan bank-bank besar memiliki sumber daya tetapi tidak memiliki insentif untuk mengubah sistem. Mendapatkan piagam bank dan baru masuk ke industri juga merupakan hambatan besar. Tanyakan kepada seorang pengusaha apakah dia ingin memulai sebuah bank, dan kemudian katakan padanya bahwa dibutuhkan waktu sekitar lima tahun sebelum dia dapat bergabung dengan pelanggan pertamanya. Pengusaha itu akan pergi dan memulai bisnis di tempat lain.

Apakah sekarang lebih mudah, karena Anda sudah memulai?

Hal ini tentu lebih mudah untuk berinovasi hari ini berkat hambatan teknologi mendobrak, tetapi lebih dari itu. Dalam kasus kami, ada banyak faktor yang datang bersamaan. Anda perlu memiliki kombinasi yang tepat dari orang yang tepat, investor yang tepat dan ide yang tepat, dan kami memiliki semua itu. Krisis keuangan juga merupakan pemicu yang hebat. Sebelum krisis, ada perasaan bahwa jika Anda masuk ke bank dan memiliki

aula marmer besar dengan seseorang berjas dan semuanya bagus dan cerah dan berkilau, maka itu aman dan stabil. Bank besar sama dengan keamanan, dan ada kepercayaan implisit pada bank karena hal ini. Krisis keuangan telah menghancurkan semua itu. Faktanya, bank-bank besar sekarang dipandang kurang aman dibandingkan bank-bank kecil karena mereka dapat gagal secara sistemik.

Orang-orang sekarang lebih bersedia untuk mempertimbangkan beralih bank sebagai hasilnya, dan keamanan tidak datang dari menjadi bank besar tetapi dari memiliki asuransi FDIC di bagian bawah halaman. Jadi orang-orang jauh lebih bersedia untuk beralih sekarang setelah mereka memahaminya, dengan fokus yang jauh lebih besar untuk mendapatkan layanan yang baik. Sepuluh tahun yang lalu, ketika Check21 pertama kali dipertimbangkan, Anda tidak dapat melakukan jenis layanan yang dapat ditawarkan saat ini, seperti deposit jarak jauh melalui smartphone. Orang-orang mencoba, tetapi para inovator kemudian merasa kesulitan karena industri tidak ada, infrastruktur tidak ada, struktur peraturan tidak ada dan basis pelanggan tidak ada. Hari ini, itu semua berbeda. Usia rata-rata pelanggan kami adalah sekitar 26 tahun misalnya, jadi sebagian besar pelanggan kami tumbuh dengan Internet dan semuanya online. Mereka menggunakan Twitter dan Facebook, dan mereka bertanya-tanya mengapa antarmuka bank dengan mereka jauh lebih buruk daripada pengalaman seluler atau online lainnya yang mereka miliki.

Tapi Anda tidak benar-benar menawarkan perbankan penuh, kan, hanya ujung depan perbankan tradisional?

Yah tidak cukup. Setiap orang yang menggunakan Simple harus membuka akun dengan kami. Setiap pelanggan yang datang ke situs kami mendaftar ke rekening giro berbunga yang memiliki, untuk semua maksud dan tujuan, kemampuan yang sama seperti rekening giro berbunga lainnya di Amerika Serikat. Apa yang berbeda dari kami adalah bahwa kami telah memikirkan pengalaman pelanggan dan merancang dengan teknologi modern untuk membantu pelanggan kami mengelola keuangan mereka. Belum terpikirkan untuk memaksimalkan pendapatan fee kami—sebenarnya kami tidak menghasilkan pendapatan fee apa pun—tetapi telah dirancang untuk pelanggan yang melakukan perbankan di ponsel.

Ada fitur kecil seperti peta uang kami yang menunjukkan saldo Anda dan menghapus semua tagihan, tabungan, dan transaksi yang akan datang untuk diproses guna menunjukkan kepada Anda apa yang aman untuk dibelanjakan. Kami menghitung, daripada membiarkan pelanggan melakukannya. Ini adalah fitur sederhana, tetapi mengetahui apa yang aman untuk dibelanjakan menghindari membuat kesalahan, dan kesalahan adalah apa yang digunakan untuk menghasilkan biaya bank. Itulah yang sedang kita ubah. Kami mencoba menunjukkan kepada orang-orang di mana dan kapan uang mereka mengalir masuk dan keluar dari rekening mereka, dan membuatnya mudah untuk disimpan dan dibelanjakan. Ini mulus. Ini menciptakan aturan perilaku sederhana yang dapat dikontrol pelanggan seputar sasaran pembelanjaan, anggaran, dan peringatan, dan memungkinkan mereka untuk mengaturnya secara sederhana dan mudah.

Apa saja aspek unik dari Simple dan penawarannya?

Ada berbagai hal yang kami kembangkan ke dalam pengalaman pengguna yang berbeda dengan penawaran bank biasa. Aplikasi seluler berada di atas segalanya di pasar, dan

bukan saya yang mengatakan ini tetapi pelanggan kami. Salah satu pelanggan kami, misalnya, men-tweet bagaimana dia baru saja beralih dari Bank of America ke Simple dan Bank of America mengulurkan tangan dan berkata, "Hei, kami sudah memiliki aplikasi selama bertahun-tahun." Dia tweeted kembali mengatakan dia tahu itu, telah mencobanya dan itu payah dibandingkan dengan kita. Dia kemudian men-tweet enam atau tujuh tweet lebih lanjut menjelaskan alasannya. Ini karena sebagian besar bank hanya menggunakan Internet banking dan menempelkannya di smartphone daripada memikirkan apa yang sebenarnya dapat mereka lakukan dengan smartphone untuk meningkatkan pengalaman pelanggan. Ini seperti jika Anda mengunjungi situs web modern seperti Twitter, Facebook, dan Quora, dan mereka hanya menyedot Anda.

Sekarang bandingkan dengan situs web bank; situs web bank sering tidak dapat digunakan sebagai perbandingan. Ini karena bank merancang layanan mereka untuk dunia yang didominasi oleh cabang, dan mereka memandang seluler dan Internet hanya sebagai penyampaian laporan daripada penyampaian layanan. Jadi kami menargetkan pembuatan situs web dan pengalaman seluler yang terintegrasi penuh dan sederhana. Misalnya, memasukkan nama pengguna dan kata sandi di smartphone itu merepotkan, jadi kami menggunakan PIN untuk mengaksesnya karena jauh lebih cepat dan mudah. Namun, kami menambahkan otentikasi lain ke proses, seperti otentikasi dua faktor. Kami telah menambahkan fitur lain, seperti bagaimana Anda membelanjakan dan untuk apa. Kami dapat memberi tahu Anda dengan tepat berapa banyak kopi yang telah Anda beli bulan ini dari sebuah toko jika Anda menggunakan akun atau kartu Simple untuk membayar kopi tersebut. Kami dapat memberi Anda pengetahuan mendalam tentang kebiasaan pengeluaran dan tabungan Anda serta cara kerjanya. Ini adalah kecerdasan yang kami bangun ke dalam desain untuk memberikan pengalaman pelanggan yang fantastis.

Apa hasil nyata dari Simple sejak diluncurkan?

Kami memiliki reaksi yang luar biasa sejak peluncuran kami, dalam segala hal. Anda dapat melihat twitterfeed atau halaman Facebook kami jika Anda ingin melihatnya. Kami berkembang pesat dan memiliki puluhan ribu pelanggan saat ini. Kami melihat penggunaan pelanggan yang berat datang dan benar-benar melihat basis pelanggan yang terlibat. Yang sangat memuaskan adalah kami memberikan alat kepada pelanggan, seperti berapa banyak yang aman untuk dibelanjakan, dan melihat pelanggan menggunakan alat itu sungguh luar biasa. Saya akan memberi Anda sebuah contoh. Kami memiliki fitur tujuan untuk layanan ini. Hal ini memungkinkan pelanggan untuk menciptakan tujuan yang ingin mereka capai—deposit untuk rumah, uang untuk membayar pendidikan sampai perguruan tinggi, menabung untuk mobil atau liburan, dan sebagainya.

Ketika diluncurkan, kami hanya meletakkannya di sana dan tidak benar-benar memasarkannya sama sekali. Kami kemudian menganalisis apa yang terjadi dengan fitur itu dan melihat bahwa pelanggan memiliki kebiasaan ini di mana ketika mereka memiliki banyak uang di rekening mereka, mereka merasa kaya, tetapi jika mereka memiliki sedikit, mereka merasa miskin. Itu cukup jelas tetapi, dengan menggunakan proses penetapan tujuan yang murni didorong oleh saldo di akun mereka, mereka dapat melihat saldo mereka yang sebenarnya setelah membayar untuk tujuan mereka, daripada saldo murni dari apa yang

mereka miliki pada hari itu. Dengan cara ini, mereka tidak memiliki hari-hari pengeluaran yang tidak rasional ini karena mereka merasa kaya karena mereka memiliki uang yang telah dialokasikan sebelumnya untuk mencapai tujuan. Ini berarti bahwa saldo di rekening mereka kurang didorong oleh siklus pendapatan bulanan mereka dan lebih oleh kebutuhan pengeluaran dan tabungan mereka yang sebenarnya. Ini adalah fitur utama yang, tanpa pemasaran apa pun, kami menemukan banyak pelanggan menggunakan.

Ada bank lain seperti Anda yang kita lihat hari ini, seperti Moven. Apakah Anda melihat ini sebagai ancaman atau pelengkap?

Mereka saling melengkapi karena ini adalah industri kecil dengan sejumlah kecil orang baru yang bersaing dengan beberapa raksasa. Kami tidak melihat diri kami bersaing dengan orang-orang lain seperti Brett di Moven, karena kami semua akan kalah jika itu masalahnya. Kami tidak mencoba mengambil pelanggan Moven atau Google, tetapi bank-bank besar yang memiliki jutaan pelanggan. Kami menginginkan bagian dari basis pelanggan itu dan menunjukkan kepada mereka bahwa ada cara yang lebih baik untuk mengelola uang mereka. Ada gelombang inovasi yang datang ke hilir yang berfokus untuk melakukan itu, termasuk Moven, tetapi kami lebih unggul dari kebanyakan orang. Jadi ini bukan situasi menang/kalah tapi menang/menang jika kita semua bisa kesana.

Dan, di masa depan, bagaimana Anda melihat lanskap dan apa yang akan berubah?

Kami terus berinovasi. Itu adalah bagian terpenting dari etos kami. Saya tidak tahu apa yang akan kami lakukan lima tahun dari sekarang, tetapi kami akan terus berinovasi. Misi dan visi inti kami tidak akan berubah. Kami akan tetap berpusat pada pelanggan dan selaras dengan pelanggan, dan fokus untuk merancang pengalaman pelanggan terbaik di industri perbankan. Itu adalah inti kami. Kami akan menambahkan fitur baru dan teknologi baru seperti yang kami lihat, selama fitur tersebut memanfaatkan dan mendukung visi tersebut. Jadi kami akan menambahkan layanan yang memudahkan transfer uang masuk dan keluar dari akun, dan untuk berinteraksi dengan saldo dan tujuan Anda.

Ada gelombang inovasi dalam perubahan teknologi besar terakhir ke perbankan pada akhir 1990-an ketika Internet muncul, tetapi tidak ada yang benar-benar mengubah apa pun. Itu sebagian karena apatis pelanggan dan sebagian karena tidak ada sesuatu yang berbeda secara mendasar. Saya tidak percaya kita memiliki situasi itu hari ini. Saat ini, menggabungkan krisis keuangan dengan revolusi keuangan seluler menciptakan titik pengaruh yang besar dan unik untuk mengubah banyak hal. Itulah yang akan kita lakukan. Kami akan melihat Amazon baru untuk perbankan, dan kami bertanya-tanya mengapa itu belum terjadi. Alasan utama mengapa hal itu tidak terjadi adalah karena perbankan jauh lebih menantang karena alasan-alasan yang telah kita bahas sebelumnya: permodalan, struktur, dukungan, investasi, skala dan kemampuan untuk bersaing dengan petahana besar. Kami akan mengubahnya karena kami berpikir bahwa semuanya sudah matang untuk perubahan, dan di situlah kami ditargetkan.

20.1 TENTANG SHAMIR KARKAL

Shamir Karkal adalah seorang insinyur perangkat lunak yang menjadi ahli keuangan dan perbankan. Sebelum Simple, Karkal adalah konsultan di McKinsey & Co. yang

mengkhususkan diri dalam konsultasi strategi untuk lembaga keuangan di Eropa, Timur Tengah, dan Amerika Serikat. Dia memiliki gelar sarjana dalam ilmu komputer, master dalam teknologi informasi dan MBA dari Carnegie Mellon University.



Gambar 20.1 Shamir Karkal

20.2 TENTANG SIMPLE

Simple menawarkan rekening bank yang memiliki semua alat yang diperlukan untuk mengelola uang yang ada di dalamnya untuk mempermudah pengelolaan keuangan pribadi. Perusahaan percaya bahwa membuat pilihan pengeluaran dan tabungan yang bijaksana seharusnya mudah, dan seringkali bahkan menyenangkan. Semua alat yang dibutuhkan pelanggan untuk mengelola uang mereka dibangun langsung ke dalam akun, di mana mereka paling efektif. Dana di akun Simple dipegang oleh bank mitra mereka, Bancorp. Simple menyediakan segalanya, termasuk Kartu Visa Sederhana, aplikasi iOS dan Android yang kuat, antarmuka web yang dirancang dengan baik, dan dukungan pelanggan penuh. Simple diakuisisi oleh BBVA pada Februari 2014 seharga Rp 1.755.000 juta.

BAB XXI
SWIFT
(global)
KOSTA PERIC

kepala program inovasi SWIFT Innotribe

SWIFT adalah singkatan dari Society for Worldwide Interbank Financial Telecommunication, koperasi milik anggota di mana dunia keuangan menjalankan operasi bisnisnya dengan cepat, pasti, dan percaya diri. Lebih dari 9.000 organisasi perbankan, lembaga sekuritas, dan pelanggan korporat di 209 negara memercayai SWIFT setiap hari untuk bertukar jutaan pesan keuangan standar. Pada tahun 2009, SWIFT meluncurkan Innotribe—sebuah inisiatif untuk menemukan ide-ide baru dan proyek-proyek baru dan kemudian membangun infrastruktur yang memungkinkan mereka untuk tumbuh.

Apa yang dimaksud dengan inovasi bagi SWIFT?

Pertama dan terpenting, inovasi adalah tentang mendorong dan mempromosikan kewirausahaan di SWIFT dan juga mendorong dan mempromosikan kewirausahaan di komunitas keuangan di sekitar SWIFT. Jadi kami memiliki tujuan ganda: internal SWIFT dan komunitas di sekitar SWIFT. Jadi Innotribe memungkinkan inovasi kolaboratif. Kami sangat percaya pada konsep inovasi terbuka dan ingin terlibat dengan staf kami, orang-orang di bank, mitra, dan semua orang di sekitar SWIFT untuk merumuskan ide-ide dan menyampaikan ide-ide ini kepada kami di tahap pertama dan kemudian, kedua, untuk dapat melakukan sesuatu tentang ide-ide ini. Jadi, singkatnya, adalah tentang kita semua.

Jadi Anda tidak mencoba menciptakan inovasi sendiri tetapi mencoba menangkap ide, atau Anda mencoba melakukan keduanya?

Tidak, kami adalah tim yang relatif kecil yang terdiri dari sepuluh orang dan tujuan kami bukanlah untuk melakukan inovasi. Kami tidak dapat melakukannya dengan tim yang terdiri dari sepuluh orang. Itu bukan tujuan kami—untuk melakukan inovasi. Tujuan kami adalah untuk memfasilitasi dan memungkinkan inovasi dalam perusahaan dan masyarakat.

Bagaimana Innotribe berubah selama tiga tahun terakhir?

Ada dua hal. Satu pada konten dan satu pada proses. Di sisi konten, kami telah sangat berhasil memperkirakan dan menghadirkan topik yang relevan dengan komunitas kami, seperti cloud dan seluler. Ini telah sangat progresif sebagai bagian dari Innotribe dan sekarang menjadi bagian dari arus utama, jadi kami sekarang berfokus pada area lain seperti data dan media sosial, identitas digital, dan Big Data. Ini berarti bahwa ada proses kita melihat tren dan membawanya untuk diskusi dan debat dan, jika perlu, mereka kemudian pindah ke arus utama.

Aspek menarik lainnya adalah bagaimana proses Innotribe telah berubah. Ketika kami mulai di SIBOS Hong Kong pada tahun 2009, kami adalah hal yang benar-benar baru dan lebih dari sekadar tontonan. Selama bertahun-tahun, kami telah memelihara citra kami dan

sekarang menjadi sesuatu yang harus diperhitungkan, meskipun kami masih fokus pada hal-hal yang ada di cakrawala yang lebih panjang. Ini adalah sesuatu yang sekarang diperhitungkan baik di dalam SIBOS maupun di luar SIBOS.

Berbicara tentang SIBOS dan komunitas SWIFT, audiens utamanya adalah operasional—apakah inovasi benar-benar masuk dalam radar mereka?

Ya. Metafora terbaik yang digunakan untuk menjelaskan hal ini adalah dengan menganggap bisnis inti transaksi kita sebagai sebuah kastil. Kastil itu bagus, kokoh, memiliki dinding tebal dan ada di sana untuk tinggal untuk menghasilkan bisnis inti. Di kastil, Anda dapat melakukan inovasi juga tetapi lebih bersifat inkremental. Jadi yang kami lakukan dengan Innotribe adalah memberi tahu orang-orang cara berpikir tentang apa yang ada di luar kastil, atau di luar kotak jika Anda mau, dan hal-hal yang mungkin penting di masa depan. Jadi meskipun kami memiliki banyak orang operasional di masyarakat, gambaran mental ini penting bagi mereka serta mereka menyadari bahwa melakukan bisnis seperti biasa saja tidak cukup. Bisnis seperti biasa dan pengurangan biaya dan area lain tidak mempertimbangkan masa depan dan mengamankan masa depan Anda. Itulah mengapa mereka melihat ini sebagai hal yang penting sekarang. Secara khusus, pada SIBOS 2012, orang-orang yang lebih senior dan lebih strategis juga tertarik pada Innotribe, dan itu penting.

Tetapi orang-orang senior tidak tertarik jika inovasi tidak dapat ditindaklanjuti, jadi apakah tindakan yang diambil oleh orang-orang ini setelahnya?

Saya telah melihat beberapa hal di area ini. Salah satunya adalah bahwa komunitas itu sendiri telah memutuskan bahwa mereka membutuhkan ide-ide yang dapat ditindaklanjuti, itulah sebabnya kami telah menciptakan Inkubator Innotribe, yang telah menerima dana sebesar €5 juta dari komunitas SWIFT pada tahun 2012. Di sana kami memiliki cara nyata dan kuat untuk bertindak dan telah berjalan enam proyek Inkubator tahun ini. Contoh kedua adalah kami telah melihat beberapa pengambil keputusan dari bank bergabung dengan kami di kompetisi start-up di SIBOS. Di sinilah orang dapat mengajukan ide-ide baru mereka kepada para pengambil keputusan di bank dan melihat berapa banyak ide yang dapat mereka lakukan dari itu.

Saya mengetahui Inkubator dan program start-up. Apakah Anda memiliki tujuan khusus terhadap ini?

Cara kami mengukur keberhasilan adalah bahwa kami tidak berada pada titik di mana kami dapat menilai berdasarkan pendapatan, meskipun dua dari enam proyek Inkubator yang diinvestasikan selama 2012 akan membawa pendapatan ke SWIFT tahun depan. Sebagian besar, kami mengukur kesuksesan kami berdasarkan kemampuan kami untuk memproses dan bertindak berdasarkan ide. Ini karena banyak ide terlihat bagus di atas kertas tetapi, ketika kita duduk dan mengembangkannya melalui proses kita, kita menemukan bahwa itu bukanlah ide yang bagus. Kami berharap tingkat kegagalan di Inkubator menjadi tinggi misalnya, jadi tingkat keberhasilan kami lebih diukur dengan jumlah hal yang dapat kami gerakkan daripada hal-hal yang membuahkan hasil. Saat kami melanjutkan program Inkubator hingga tahun 2012 dan 2013, saya mengharapkan beberapa keuntungan dan pendapatan dari proyek-proyek ini baik untuk SWIFT maupun komunitas perbankan kami. Misalnya, proyek Extended Business Activity Monitoring (EBAM) harus mendatangkan manfaat dan pendapatan.

Sulit untuk mengukur kesuksesan ketika Anda tidak memiliki kasus bisnis atau poin bukti untuk inovasi, karena inovasi dimaksudkan untuk menjadi hal baru, bukan?

Sangat sulit untuk menemukan kasus bisnis untuk inovasi. Saya telah melihat ini sepanjang karir saya, di mana saya adalah seorang manajer produk sebelumnya dan jika Anda meminta seorang manajer produk untuk membuat kasus bisnis, Anda meminta orang itu untuk berbohong. Tidak mungkin mereka dapat memprediksi masa depan, terutama untuk ide-ide baru, jadi Anda hanya perlu mencobanya. Jadi saya akan mengatakan tidak mungkin Anda bisa menjadi inovatif jika Anda tidak bereksperimen, dan eksperimen menyiratkan kegagalan. Ketika Anda gagal, Anda harus belajar dari kegagalan ini sementara ide-ide lain mungkin gagal tetapi akan berubah dan menjadi layak melalui coba-coba. Jadi yang benar-benar Anda butuhkan adalah mencoba berbagai hal dan memiliki kapasitas internal untuk mencoba berbagai hal.

Hanya karena tertarik, apa yang dibenarkan memperkenalkan program inovator Innotribe dalam SWIFT?

Krisis keuangan global adalah salah satu alasannya, tetapi bukan satu-satunya. Kami memiliki bisnis di SWIFT yang terkonsentrasi sehingga, ketika krisis melanda, penting untuk melihat bagaimana kami dapat mendiversifikasi aliran pendapatan kami. Alasan lain lebih bersifat budaya setelah penunjukan Lázaro Campos sebagai CEO pada tahun 2008. Dia sangat percaya pada inovasi dari perspektif perubahan budaya. Orang-orang kita dan orang-orang di sekitar kita, menurutnya, harus melihat SWIFT sebagai perusahaan inovatif yang dapat membawa mereka ke masa depan, tidak hanya sebagai pemroses pembayaran koperasi perbankan tetapi sebagai pemimpin. Inovasi untuk komunitas keuangan menggunakan SWIFT untuk hal-hal lain selain pesan, dan itu adalah pendorong utama di sini.

Penggerak ketiga adalah bahwa kita harus selalu bertanya kepada bank apakah mereka akan melakukan semua ini lagi, di mana semua bank menjalankan sistem perbankan rumah mereka sendiri, sistem perbankan perusahaan mereka sendiri dan semacamnya. Bukankah seharusnya ada lebih banyak cara untuk mengumpulkan sumber daya dan memanfaatkan koperasi SWIFT daripada yang ada sekarang? Ini sangat penting saat kami bergerak menuju layanan pembayaran seluler dan banyak lagi, dan inilah yang mendorong program Innotribe dalam membuktikan bahwa SWIFT dapat digunakan lebih dari sekadar pesan.

Apa yang Anda lihat sebagai hal-hal besar yang terjadi di masa depan dari sudut pandang inovasi keuangan?

Saya tahu pasti bahwa ekonomi baru dan nilai-nilai baru yang kita diskusikan di Innotribe didorong oleh media sosial. Media sosial menciptakan mata uang baru dan model ekonomi baru, dan ini akan menjadi sangat besar dan sangat penting dalam dua hingga tiga tahun ke depan dari sekarang. Pertanyaan untuk bank adalah bagaimana mereka akan memosisikan diri mereka di dunia baru mata uang peer-to-peer di media sosial ini? Itu akan menjadi pertanyaan kunci bagi bank dalam inovasi untuk beberapa tahun ke depan.

Area lainnya adalah apa yang saya sebut AI yang kuat. Ini adalah cara modern dalam memandang AI. Cara lama adalah mekanis dan dianggap sebagai sistem pakar. Hari ini, kita memiliki kekuatan komputasi yang sangat besar di tangan kita, dan kita harus membuat percikan besar di sekitar ini selama empat atau lima tahun ke depan. Jadi data sosial, media

sosial, mata uang alternatif, dan pembayaran peer-to-peer akan mendominasi dalam waktu dekat, dan kemudian data besar dan AI dalam empat atau lima tahun dari sekarang.

Dan untuk program Innotribe Anda, apa yang akan terjadi di masa depan?

Untuk program kami sendiri, kami akan mencoba untuk memiliki lebih banyak kompetisi start-up, yang kami mulai di SIBOS pada tahun 2011. Kami ingin memiliki tiga atau empat di antaranya. Innotribe juga berbicara tentang “Bank untuk Dunia yang Lebih Baik” pada tahun 2012, dan hal itu sangat berpengaruh di komunitas kami. Ini adalah hotspot karena menjauhkan kita dari hanya berbicara tentang inovasi teknologi untuk berbicara lebih banyak tentang persepsi dan sentimen tentang perbankan dan bagaimana meningkatkan tata kelola, operasi dan dukungan untuk industri. Itu memiliki minat yang kuat. Ketika Anda menggabungkan masa depan uang, masa depan perbankan dan bank untuk dunia yang lebih baik sebagai tiga bidang topik, Anda melihat minat yang kuat dalam hal ini. Kami juga akan lebih banyak menjalankan Inkubator, dan kemudian kami memiliki beberapa ide lagi tentang cara berinovasi Innotribe, tetapi saya akan menyimpannya di saku saya untuk saat ini.

21.1 TENTANG KOSTA PERIK

Setelah bergabung dengan SWIFT pada tahun 1990, Konstantin (Kosta) Peric diangkat sebagai kepala Inovasi pada tahun 2007. Dalam peran ini, tanggung jawab utamanya adalah memimpin tim yang misi utamanya adalah memungkinkan inovasi kolaboratif dalam industri keuangan. Divisi ini juga merupakan kekuatan pendorong di belakang Innotribe. Peric sebelumnya adalah kepala Infrastruktur Pasar Sekuritas di divisi penjualan, di mana dia bertanggung jawab untuk menegosiasikan dan memperoleh program strategis utama. Sejak wawancara ini, Peric telah meninggalkan SWIFT untuk menjalankan inisiatif keuangan mikro untuk Yayasan Bill dan Melinda Gates.



Gambar 21.1 Kosta Perik

21.2 TENTANG INNOTRIBE

Innotribe adalah inisiatif SWIFT untuk memanfaatkan kecerdasan kolektif komunitasnya untuk menemukan ide-ide baru dan proyek-proyek baru, dan kemudian

Perbankan Digital (Dr. Agus Wibowo)

membangun infrastruktur yang memungkinkan mereka untuk tumbuh. Inkubator adalah mekanisme baru yang dibuat oleh Innotribe untuk memfasilitasi eksplorasi ide-ide inovatif secara kolaboratif: ini adalah kerangka kerja untuk memungkinkan inovasi kolaboratif di tingkat yang lebih tinggi dari “bukti konsep” yang telah difasilitasi oleh Innotribe. Innotribe Start-up Challenge dirancang untuk memperkenalkan FinTech dan layanan keuangan yang paling menjanjikan kepada komunitas SWIFT lebih dari 9.700 organisasi perbankan, lembaga sekuritas, dan pelanggan korporat di 209 negara.

BAB XXII THE CURRENCY CLOUD (GLOBAL)

MICHAEL LAVEN

kepala eksekutif The Currency Cloud

Komputasi awan telah ada untuk sementara waktu tetapi masih memiliki pandangan yang ekstrem, dengan beberapa menganggap awan hanya sebagai Amazon Web Services sementara yang lain melihatnya sebagai cara untuk memanfaatkan bentuk model bisnis baru. Michael Laven, CEO The Currency Cloud, adalah salah satu visioner terakhir dan mengubah permainan dalam pembayaran lintas batas dengan membangun penawaran berbasis cloud untuk pergerakan mata uang dan menawarkan ini sebagai layanan transparan berbiaya rendah kepada konsumen dan perusahaan kecil. bisnis.

Apa itu The Currency Cloud?

Ada volume besar transaksi lintas batas yang dilayani dengan baik untuk perusahaan multinasional besar, tetapi pasar utama, belum dimanfaatkan dan kurang terlayani untuk kebutuhan pembayaran lintas batas dari perusahaan kecil. Currency Cloud adalah perusahaan rintisan di dunia pembayaran lintas batas yang menjawab kebutuhan perusahaan-perusahaan ini. Kami percaya bahwa kebutuhan untuk melakukan pembayaran lintas batas telah menjadi kebutuhan global di mana-mana. Ada semakin banyak perusahaan yang membutuhkan transaksi lintas batas daripada sebelumnya. Sementara itu, perusahaan dan sistem untuk melayani perusahaan tersebut belum berubah, terutama layanan untuk perusahaan yang lebih kecil. Perusahaan-perusahaan ini tidak memiliki kemudahan akses, kemudahan penggunaan, akses ke harga yang baik atau kesederhanaan dan transparansi yang dimiliki perusahaan-perusahaan besar. Oleh karena itu, Currency Cloud dibangun sebagai platform teknologi yang akan menghadirkan dunia mata uang dengan kesederhanaan dan biaya rendah ke berbagai bisnis yang tidak memilikinya sebelumnya. Kami memiliki sekitar seratus klien yang mengakses platform pembayaran kami melalui API kami, dan menghubungkan aplikasi bisnis mereka langsung ke pasar mata uang melalui platform kami.

Saya berasumsi Anda adalah layanan berbasis cloud, dengan nama seperti The Currency Cloud?

Kami adalah platform berbasis Software-as-a-Service (SaaS), dan membuat perbedaan antara platform online yang mungkin Anda dapatkan dari bank Anda, di mana Anda terhubung melalui layar ke platform bank, dan apa yang kami lakukan. Kami mengaktifkan aplikasi online, termasuk penggajian, perencanaan sumber daya perusahaan (ERP), faktur, perbendaharaan perusahaan, dan lainnya, melalui koneksi ke diri kami sendiri. Kami kemudian terhubung ke beberapa penyedia likuiditas, bank, yang memberi kami sumber lindung nilai dan kumpulan mata uang, serta beberapa jaringan pembayaran. Ini adalah jaringan pembayaran perbankan dan kepemilikan.

Melalui sifat cloud dari platform kami, ini memungkinkan kami untuk menyatukan berbagai macam penyedia likuiditas untuk klien bisnis kecil yang tidak akan mereka miliki jika tidak. Kami juga menghadirkan berbagai macam jaringan pembayaran yang tidak akan tersedia untuk mereka. Terakhir, kami juga menyediakan koneksi ke aplikasi bisnis mereka melalui API.

Oleh karena itu, dari sudut pandang nasabah kami, mereka akan sering menjadi pengguna bank. Apa yang akan mereka lakukan hari ini adalah menjalankan sistem hutang atau piutang mereka, dan kemudian mereka perlu melakukan sesuatu lintas batas. Apa yang harus mereka lakukan adalah berhenti menggunakan sistem itu, keluar dari sistem itu, pergi ke layar lain atau mengangkat telepon untuk terhubung ke bank mereka dan kemudian melakukan transaksi. Saat mereka melakukan transaksi dengan bank mereka, bank akan sering memproses transaksi tersebut melalui jaringan milik mereka sendiri.

Apa yang kami lakukan adalah memastikan bahwa mereka tidak harus menghadapi jeda dalam pemrosesan ini dengan mengintegrasikan semua pembayaran lintas batas melalui API kami ke dalam aliran bisnis mereka. Kami juga menghadirkan seluruh dunia konektivitas untuk pelanggan individu ke berbagai sumber penyedia likuiditas dan platform pembayaran yang berbeda yang dioptimalkan untuk pelanggan tersebut. Sifat cloud dari layanan kami menyediakan jaringan transaksi mata uang dan layanan pembayaran yang sangat besar yang kami hubungkan kembali ke pelanggan.

Apakah ini berfungsi untuk seseorang yang menggunakan aplikasi Finacle Infosys misalnya?

Kami sebenarnya telah menyediakan satu klien dengan integrasi dengan produk Finacle Infosys. Dalam hal ini, rekening bank yang dikelola menggunakan aplikasi Finacle ditautkan ke platform kami untuk semua jaringan mata uang, dan rekonsiliasi serta pelaporan dan tanggapan dari pasar kembali ke back-end Finacle dari platform kami. Cara kami melihatnya adalah, melalui cloud, kami menghubungkan pengguna individu dengan rekening bank mereka ke serangkaian mata uang dan layanan pembayaran yang tidak tersedia bagi mereka.

Bagaimana Anda mendefinisikan "cloud" dalam kasus ini?

Cara kita berbicara tentang cloud adalah bahwa ada jaringan penyedia yang luas di dunia mata uang. Secara umum, ketika Anda berurusan dengan pialang tertentu atau bank tertentu, Anda berurusan melalui jaringan milik mereka. Anda mungkin akhirnya mengirim sesuatu melalui SWIFT, tetapi biasanya dimulai dengan jaringan milik seseorang. Jaringan itu mungkin bagus untuk beberapa area tetapi akan kurang optimal di area lain. Jika Anda kemudian mengambil sifat cloud dari apa yang kami lakukan, itu transparan bagi Anda sebagai pelanggan tentang dari mana layanan itu berasal, dan Anda tiba-tiba memiliki akses ke berbagai layanan yang kami sediakan untuk Anda melalui The Currency Cloud . Kami pergi ke pasar mata uang individu untuk melakukan transaksi, dan platform saya menghubungkan semua itu. Oleh karena itu, ini bukan layanan cloud gaya Amazon, tempat Anda menggunakan daya komputasi untuk meningkatkan aliran volume.

Dalam kasus kami, transaksi akan terjadi di berbagai area pasar keuangan. Satu tempat mungkin lebih baik untuk mata uang Amerika Latin, tempat lain mungkin lebih baik untuk dolar atau euro, tempat lain mungkin lebih baik untuk penyedia atau kurs likuiditas, dan

tempat lain untuk mata uang Asia. Itu adalah hal yang tidak dapat diakses oleh konsumen individu, tetapi kami melakukannya karena kami menyediakan sumber mata uang dan likuiditas untuk pelanggan kami. Juga, satu platform pembayaran dapat melakukan pekerjaan yang baik dalam menyediakan pembayaran lokal di Eropa, yang lain mungkin melakukannya dengan lebih baik di Amerika Latin. Hal yang sama dan apa yang kami lakukan adalah menyediakan akses ke pasar global untuk setiap pelanggan individu melalui platform kami.

Apa tantangan khas yang diajukan orang kepada Anda ketika Anda berbicara tentang layanan semacam ini?

Masalahnya adalah seputar keamanan menggunakan kami sebagai penyedia cloud, tetapi ini bukan tantangan besar. Anda harus ingat bahwa kami bekerja di pasar yang sangat diatur dan kami sendiri sangat diatur dalam pasar tersebut. Kami diatur oleh Otoritas Jasa Keuangan di Inggris misalnya dan memiliki persyaratan KYC dan AML yang sama, dan semua hal yang menjadi hilir dari paparan itu. Bagaimana kami menyediakan layanan kami tidak membebaskan kami dari salah satu persyaratan tersebut, dan kami harus memastikan bahwa koneksi yang kami buat sebagai bagian dari platform kami memiliki ketelitian yang sama dengan prosesnya. Jadi, masalah pertama yang diangkat kepada kami biasanya adalah masalah kepatuhan, dan kami memiliki persyaratan kepatuhan manajemen dan peraturan yang sama seperti penyedia keuangan lainnya. Pertanyaan kedua biasanya adalah keamanan transaksi itu sendiri dan yang ketiga adalah keamanan data.

Kami bekerja dengan sejumlah bank dan serangkaian perusahaan keuangan teregulasi lainnya, serta mereka yang tidak teregulasi. Tidak satu pun dari perusahaan ini memiliki pertanyaan atau masalah dengan keamanan transaksi keuangan atau keamanan data pelanggan. Secara umum, data yang kami pegang hanyalah data kepatuhan dan regulasi yang perlu kami pegang.

Misalnya, salah satu bank tertentu yang dapat kami identifikasi adalah FIDOR Bank di Jerman (lihat wawancara dengan CEO FIDOR Bank Matthias Kröner), yang menggunakan The Currency Cloud untuk menggerakkan dompet elektroniknya. Bank ini menggunakan layanan cloud seperti milik kami untuk meningkatkan pengalaman pelanggan. Ingatlah bahwa kami tidak melihat pelanggan individualnya dalam layanan kami, melainkan bank menggunakan layanan mata uang kami melalui cloud untuk memberi daya pada dompet elektroniknya. Jadi kami tidak memiliki hubungan dengan pelanggan FIDOR individu, tetapi dengan FIDOR secara keseluruhan.

Menurut Anda seperti apa pergerakan mata uang lintas batas di masa depan?

Saya datang ke perusahaan ini setelah menghabiskan beberapa tahun di pasar modal di mana biaya transaksi mata uang dalam mata uang utama mana pun telah turun menjadi harga berdasarkan poin dasar daripada poin persentase. Pasar perbankan dan pembayaran belum mengikuti model ini atau memberikan tingkat penetapan harga ini karena terlalu sulit. Ada sejumlah jeda dalam proses di mana Anda harus menelepon dan di mana hal-hal tidak otomatis.

Kami ingin melihat dunia masa depan di mana ada fluktuasi mata uang di sebagian besar mata uang utama, di mana bisnis akan bertransaksi dengan tingkat otomatisasi dan kepercayaan di berbagai mata uang dengan cara yang sama seperti yang mereka lakukan hari

ini dalam mata uang domestik. Itu berarti bahwa pembayaran mata uang itu sendiri bergerak dari hubungan perantara yang dipahami semua orang saat ini. Itu adalah hubungan zero sum, dengan spread tetap. Saya membuat margin saya dan Anda mendapatkan margin Anda. Itu akan beralih ke hubungan yang lebih berorientasi layanan, di mana ada sedikit biaya dalam melakukan bisnis dan itu lancar di berbagai mata uang dan menjadi mudah.

Dunia perlu pergi ke arah itu, karena ada persyaratan besar untuk ini di banyak perusahaan kecil hingga menengah secara global. Untuk perusahaan-perusahaan ini di masa depan, hubungan perbankan atau perantara tidak akan sampai di sana dan tidak akan berfungsi karena yang dibutuhkan adalah kelancaran multi mata uang di berbagai bisnis dan itulah struktur masa depan. Dalam hal model bisnis, itu berarti bahwa pasar akan selalu menetapkan harga berdasarkan pergerakan pasar, kami tidak akan lepas dari itu karena masih akan ada banyak mata uang yang digunakan. Namun, perbedaannya adalah pelanggan tidak akan melihatnya sebagai hambatan, dan tidak akan merasa dihargai terlalu tinggi, karena akan ada transparansi dalam sistem. Biaya untuk mengakses pasar-pasar itu juga akan menjadi nominal dan akan dipandang lebih sebagai layanan daripada sebagai perjudian spekulatif dalam apa yang seharusnya menjadi transaksi harian.

Bagaimana Anda akan meringkas dunia masa depan ini?

Mata uang harus lebih mudah, lebih sederhana dan lebih transparan untuk digunakan, dan dengan menerapkan teknologi menggunakan mentalitas berbasis cloud yang akan membuat semua hal itu terjadi. Dengan kata lain, Anda tidak bisa mendapatkan kesederhanaan, transparansi, dan otomatisasi kecuali Anda mengubah paradigma teknis pada saat yang bersamaan.

22.1 TENTANG MICHAEL LAVEN

Michael Laven adalah CEO The Currency Cloud yang berbasis di London, yang misinya adalah mengubah dunia pembayaran lintas batas melalui XBP, platform pembayarannya yang sederhana dan sepenuhnya otomatis. Dari 2004 hingga 2011, ia adalah chief operating officer Traiana yang membangun jaringan valuta asing pasca-perdagangan yang menghubungkan lebih dari 500 bank, pialang, dan platform perdagangan serta memproses jutaan transaksi per hari. Traiana diakuisisi oleh ICAP, pialang Inggris, pada tahun 2008.

Laven memiliki karir yang luas dalam membangun dan memimpin perusahaan teknologi keuangan yang didukung ventura di Silicon Valley dan London. Dia memiliki gelar BA dalam Antropologi dari Universitas Wesleyan, MA dalam Hubungan Internasional dari Sekolah untuk Pelatihan Internasional dan M.Ed. dari Universitas Harvard.



Gambar 22.1 Michael Laven

22.2 TENTANG THE CURRENCY CLOUD

Diluncurkan pada tahun 2012, The Currency Cloud menawarkan pembayaran lintas batas sebagai layanan yang transparan, cepat, dan tepercaya. Platform Currency Cloud memberikan layanannya melalui perusahaan pembayaran, perusahaan jasa keuangan, dan perusahaan e-commerce secara global. Lebih dari 40.000 perusahaan dan konsumen telah memiliki akses ke layanan, dan lebih dari 100 mitra platform dan pelanggan menggunakan Connect API dan Aplikasi Klien.

DAFTAR PUSTAKA

- A. Larsson and Y. Viitaoja, "Building customer loyalty in digital banking: A study of bank staff's perspectives on the challenges of digital CRM and loyalty," *International Journal of Bank Marketing*, vol. 35, pp. 858- 877, 2017.
- Anggraeni, N.M.S. & Yasa, N.N. K. (2012). E-service quality terhadap kepuasan dan loyalitas pelanggan dalam penggunaan internet banking. *Jurnal Keuangan dan Perbankan*. 16, 293–306
- Bank Indonesia, 2016. PADG No. 19/14/PADG/2017 tentang Ruang Uji Terbatas (Regulatory Sandbox) Teknologi Finansial.
- C. I. Mbama and P. O. Ezepue, "Digital banking, customer experience and bank financial performance: UK customers' perceptions," *International Journal of Bank Marketing*, vol. 36, pp. 230-255, 2018.
- C. Meyer and A. Schwager, *Understanding Customer Experience*, 2007.
- Hastuti, R.K. (2019, 11 November). Bos BCA: Kami sudah digital bank. Diperoleh dari <https://www.cnbcindonesia.com/tech/20191111181222-37-114430/bos-bca-kami-sudah-digital-bank>
- Iman, Nofie. 2016. *Financial Technology dan Lembaga Keuangan*. Gathering Mitra Linkage Bank Syariah Mandiri.
- Kholis, N. (2018). Perbankan dalam era baru digital. *Economicus*. 9(1)
- Marlina, Asti., & Bimo, Widi Aryo. (2018). Digitalisasasi Bank Terhadap Peningkatan Pelayanan Dan Kepuasan Nasabah Bank . *Jurnal Ilmiah Inovator*, Edisi Maret, pp. 14-34.
- Mbama, C.I. & Ezepue, P.O. (2018). Digital banking, customer experience and bank financial performance: UK customers' perceptions. *Emerald*, 36(2), 230-255
- Omarini, Anna. The digital transformation in banking and the role of FinTechs in the new financial intermediation scenario. *International Journal of Finance, Economics and Trade* (2017): 1-6. 2017
- Otoritas Jasa Keuangan. 2016. POJK No. 77/POJK.01/2016 tentang Layanan Pinjam Meminjam Uang Berbasis Teknologi Informasi.
- P. Dootson, B. A, and J. and Drennan, "Financial institutions using social media – do consumers perceive value?," *International Journal of Bank Marketing*, 2016.
- Vebiana, V. (2018). Perbankan digital, pengalaman pelanggan, dan kinerja keuangan bank syariah. *Proceedings of the 9th Industrial Research Workshop and National Seminar*, 9, 747-751

- Vebiana, V. (2018). Perbankan Digital, Pengalaman Pelanggan, dan Kinerja Keuangan Bank Syariah. Prosiding IRONS (Industrial Research Workshop and National Seminar), Vol.9, pp. 747-751.
- Wijaya, Reynold. 2017. The Jakarta Post : "The Banking vs Fintech Myth : Collaboration, Not Competition. Terbit tanggal 21 November 2017
- Winasis S, et al, Digital Transformation in Indonesian Banking Industry : Impact on Employee Engagement, International Journal of Innovation, Creativity and Change, Volume 12 Issue 4, 2020
- Witasari, Aryani, & Setiono, Aris. (2015). Perlindungan Hukum Pengguna Jasa Electronic Banking (e-Banking) ditinjau dari Perspektif Hukum Pidana Indonesia. Jurnal Pembaharuan Hukum, Vol. 2, (No. 1), pp 126- 137.

PERBANKKAN DIGITAL (DIGITAL BANKING)

Dr. Ir. Agus Wibowo, M.Kom, M.Si, MM

BIO DATA PENULIS



Penulis memiliki berbagai disiplin ilmu yang diperoleh dari Universitas Diponegoro (UNDIP) Semarang. dan dari Universitas Kristen Satya Wacana (UKSW) Salatiga. Disiplin ilmu itu antara lain teknik elektro, komputer, manajemen dan ilmu sosiologi. Penulis memiliki pengalaman kerja pada industri elektronik dan sertifikasi keahlian dalam bidang Jaringan Internet, Telekomunikasi, Artificial Intelligence, Internet Of Things (IoT), Augmented Reality (AR), Technopreneurship, Internet Marketing dan bidang pengolahan dan analisa data (komputer statistik).

Penulis adalah pendiri dari Universitas Sains dan Teknologi Komputer (Universitas STEKOM) dan juga seorang dosen yang memiliki Jabatan Fungsional Akademik Lektor Kepala (Associate Professor) yang telah menghasilkan puluhan Buku Ajar ber ISBN, HAKI dari beberapa karya cipta dan Hak Paten pada produk IPTEK. Penulis juga terlibat dalam berbagai organisasi profesi dan industri yang terkait dengan dunia usaha dan industri, khususnya dalam pengembangan sumber daya manusia yang unggul untuk memenuhi kebutuhan dunia kerja secara nyata.



YAYASAN PRIMA AGUS TEKNIK

PENERBIT :

YAYASAN PRIMA AGUS TEKNIK

JL. Majapahit No. 605 Semarang
Telp. (024) 6723456. Fax. 024-6710144
Email : penerbit_ypat@stekom.ac.id

ISBN 978-623-5734-66-8 (PDF)



Dr. Ir. Agus Wibowo, M.Kom, M.Si, MM

PERBANKAN DIGITAL (DIGITAL BANKING)



YAYASAN PRIMA AGUS TEKNIK

PENERBIT :

YAYASAN PRIMA AGUS TEKNIK

JL. Majapahit No. 605 Semarang

Telp. (024) 6723456. Fax. 024-6710144

Email : penerbit_ypat@stekom.ac.id