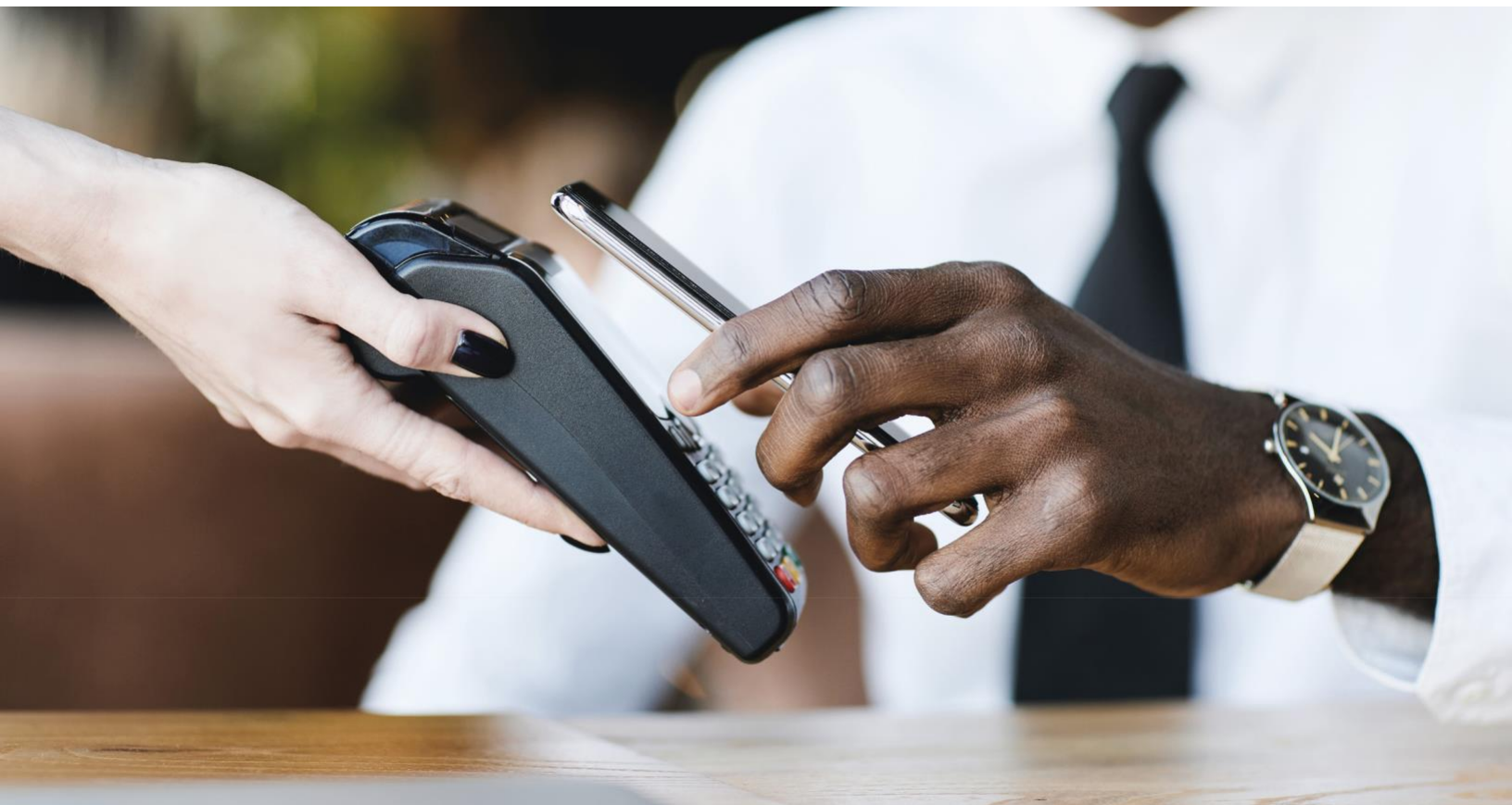


# چگونه «پرداخت»، می تواند خود را با ویروس کرونا تطبیق دهد — و به تطبیق پذیری جهان کمک کند!

سرعت چالش‌ها بالاست، همراه با پیامدهای بلند-مدت بر اقتصاد جهانی، منطقه‌ای و محلی —  
و همچنین صنعت پرداخت. آنچه انتظار می‌رود، اینجاست!

*Philip Bruno, Reet Chaudhuri, Olivier Denecker, Tobias Lundberg, and Marc Niederkorn*  
ترجمه و صفحه‌چینی توسط غزل قنبری پناه



همچنان که هزینه‌های فاجعه‌بار انسانی و ویروس کرونا اهمیت بیشتری پیدا می‌کند، اهمیت سلامت افراد فراتر از ضرورت حفاظت از زندگی می‌رود. محافظت از خانواده و دوستان، همسایه، همکاران و اجتماع‌هایی که در آن حضور داریم، اولویت پیدا می‌کند. به همین دلیل، سازمان‌های فعال در صنعت پرداخت تلاش می‌کنند تا شرایط دورکاری مساعدی ایجاد کرده و با ادامه‌ی این بحران، شرایط را بهبود بخشند. به عنوان نمونه، بیشتر بانک‌ها و شرکت‌های خدمات مالی، اقداماتی برای محافظت از مشتریان و کارمندان خود انجام داده‌اند.

تمرکز بعدی تمامی متخصصان زیرساخت‌های مالی و تراکنشی باید پایداری سیستم‌ها باشد؛ هم از منظر پرداخت و هم از منظر امنیت. تا زمان تنظیم این نوشتار، با وجود گستره‌ی اقدامات اضطراری در حال انجام، هیچ قطعی سرویس قابل توجهی در زیرساخت‌های اصلی گزارش نشده است و سیستم‌های پرداخت همانند بحران‌های قبلی، همچنان مقاوم و قابل اعتماد هستند. سیستم‌های پرداخت و ارائه‌دهندگان این سیستم‌ها که به سازمان‌ها و مشتریان‌شان امکان انتقال وجوه در ازای خرید کالا و خدمات را می‌دهند، همچنان از سطح بالایی از اعتماد عمومی برخوردار هستند.

در عین حال، همه‌ی ما می‌دانیم که نابه‌سامانی اقتصادی عمیقی اتفاق خواهد افتاد و کاهش کوتاه‌مدت فعالیت سازمان‌ها برای اقتصادهایی که تحت فشار هستند، بسیار سخت خواهد بود. ممکن است تولید ناخالص داخلی در سه ماهه‌ی دوم سال ۲۰۲۰ تا حدود ۳۵ تا ۴۰ درصد کاهش یابد. چشم‌انداز مالی صنعت پرداخت نیز این عدم قطعیت را در کوتاه‌مدت منعکس کند. اما ثبات صنعت پرداخت، نقشی ارزشمند در راه‌اندازی مجدد اقتصاد جهان ایفا خواهد کرد و پتانسیل موجود برای نوآوری می‌تواند اقتصادهای فعال را به سمت ظهور «وضعیت نرمال جدید»<sup>۱</sup> (موقعیت پیش‌آمده که قبلاً حالت نرمال نداشته است؛ به عنوان مثال، مردم آمریکا قبل از بحران اقتصادی سال ۲۰۰۸، مصرف‌گرا بودند و پس از آن به سمت صرفه‌جویی تغییر رفتار دادند) سوق دهد. در ادامه می‌بینیم که چگونه صنعت پرداخت می‌تواند خود

را با این بحران تطبیق دهد. و ۱۰ تغییر اساسی برای اکوسیستم پرداخت پیشنهاد می‌دهیم که به همه‌ی ما در یافتن «وضعیت نرمال جدید» کمک خواهد کرد.

## چگونه بحران کرونا بر اقتصاد صنعت پرداخت تأثیر خواهد گذاشت؟

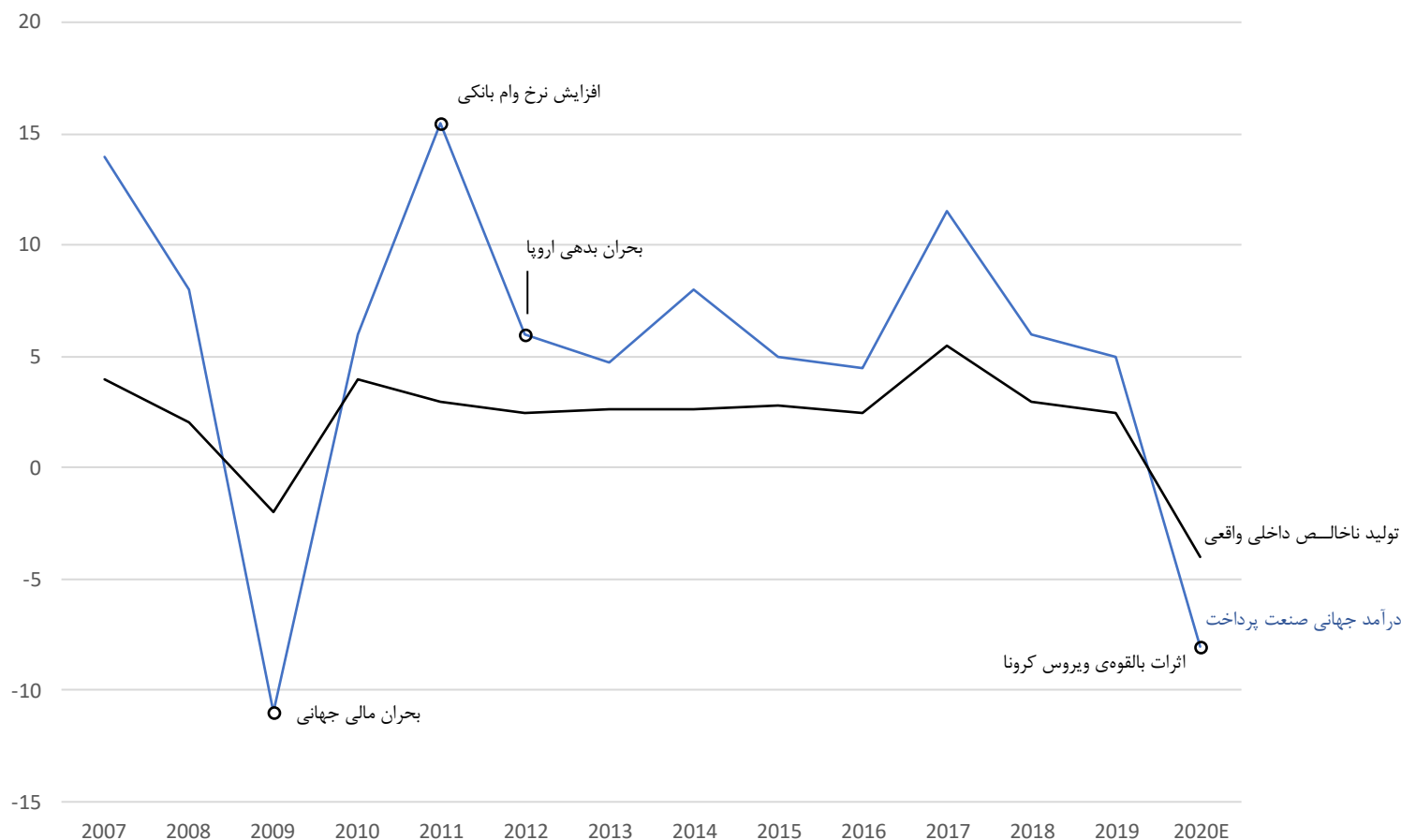
جواب قطعی وجود ندارد. بستگی زیادی به تعاملات پیچیده بین فعالیت اقتصادی، چشم‌انداز نرخ بهره و الگوهای نقدینگی و تغییر و تحول در رفتارهای فردی و جمعی دارد. با در نظر گرفتن این عوامل، انتظار داریم رشد درآمد جهانی صنعت پرداخت منفی شود. به جای افزایش ۶ درصدی، که در گزارش پرداخت جهانی ۲۰۱۹ ما پیش‌بینی شده است، سطح فعالیت‌ها می‌تواند حدود ۸ تا ۱۰ درصد از کل درآمد، کاهش یابد، یا کاهش ۱۶۵ بیلیون دلار تا ۲۱۰ بیلیون دلار؛ قابل مقایسه با ۱۰ تا ۱۱ درصد کاهش درآمد در پی بحران مالی جهانی سال ۲۰۰۸ (شکل ۱). با در نظر گرفتن انتظار کاهش درآمد، سرمایه‌گذاران نیز پیش از این بحران، قیمت سهام شرکت‌های پرداخت را به سمت کاهش فزاینده سوق داده‌اند؛ بسیار بیشتر از اثر واقعی سود پیش‌بینی‌شده.

البته پیش‌بینی‌های مربوط به عملکرد صنعت پرداخت، مبتنی بر فرضیات صورت گرفته بر روی فعالیت کلی اقتصاد است. این دورنما تا حد زیادی به گسترش و ویروس، پاسخ سلامت عمومی به این ویروس و اثربخشی پاسخ‌های مالی، پولی و عمومی در این بحران بستگی دارد. در یک سناریوی نسبتاً خوش‌بینانه با در نظر گرفتن این متغیرها، فرض کنید ویروس با به دست گرفتن کنترل اقتصاد، دو تا سه ماه در اروپا و آمریکا وجود خواهد داشت. تحت این شرایط، تولید ناخالص داخلی جهان در سال ۲۰۲۰ به میزان ۱.۵ درصد کاهش می‌یابد، که تخمین می‌زنیم حداکثر کاهش درآمدهای صنعت پرداخت در حدود ۱۶۵ میلیارد دلار (۸ درصد پایین‌تر از سال ۲۰۱۹) باشد؛ به جای افزایش ۶ درصدی در مقایسه با پایه ۱.۹ تریلیون دلاری که پیش از بحران، پیش‌بینی کرده بودیم (شکل ۲). در یک سناریوی بدبینانه، پس

<sup>1</sup> NEW NORMAL

شکل ۱

اثر اقتصادی کووید-۱۹ قابل مقایسه با بحران مالی ۲۰۰۸



Source: Global Payments Map, Panorama by McKinsey

حدود ۴۰ درصد از درآمدها و محرک رشد درآمدهای صنعت پرداخت طی چند سال گذشته، مسئولیت حدود ۸۰ درصد از کاهش را به عهده خواهد داشت. تجربه‌ی بحران‌های گذشته، مشابه همین ترکیب جغرافیایی و ابزارهای پرداخت، نشان می‌دهد که کسری اقتصادی ۱.۵ درصد، منجر به کاهش نامتناسب ۸ درصدی در حجم پرداخت‌ها خواهد شد. سناریوی بدتر این است که منجر به افت حجم معاملات تا ۱۲ درصد شود. اگرچه داده‌های زیادی هنوز در دسترس نیست، و آنچه داریم هنوز خیلی پیچیده و نامرتب است، اما این پیش‌بینی‌ها دربردارنده‌ی واقعیت‌های مختلف برای بخش‌های مختلف از منظر پرداخت است (شکل ۳).

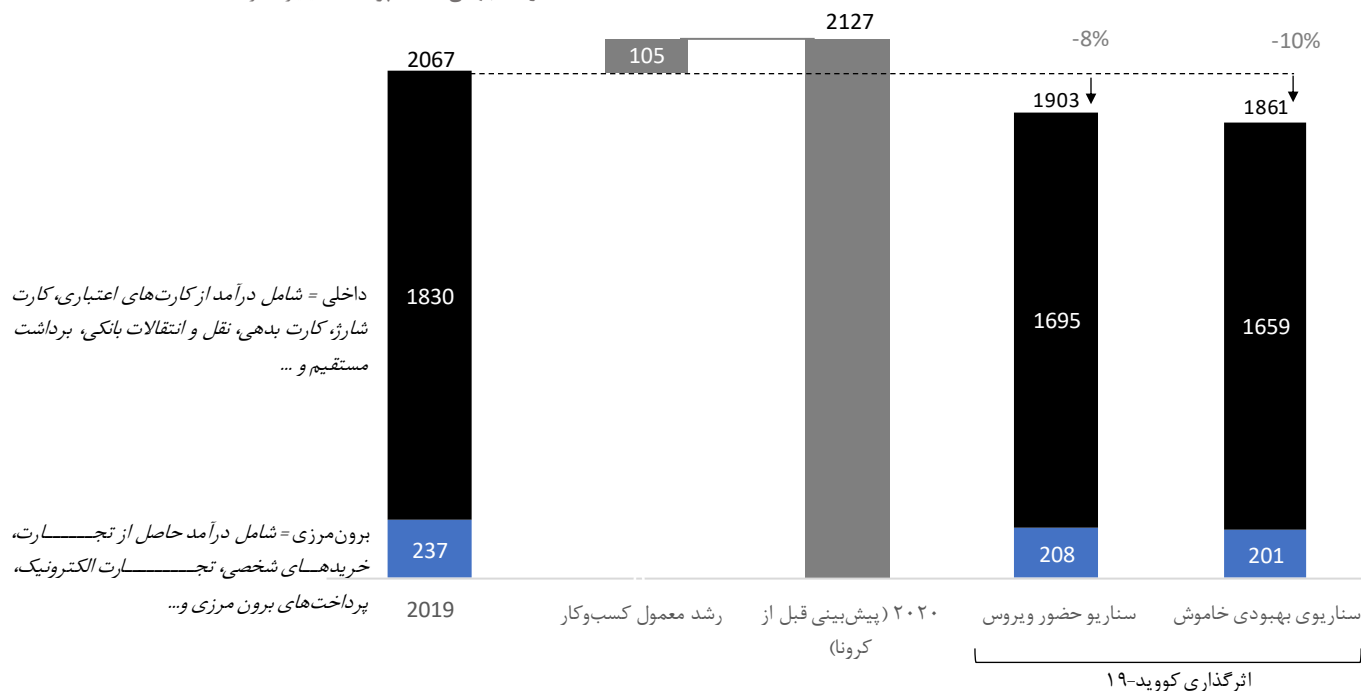
از یک دوره بهبودی خاموش، شاهد تجدید حیات ویروس در چین و ادامه‌ی شیوع آن در آمریکا و اروپا، و در نتیجه کاهش پیوسته‌ی سطح تجارت جهانی و انقباض پایدار اقتصادهای بزرگ هستیم. تحت این سناریو، تولید ناخالص داخلی جهانی در سال ۲۰۲۰ حدود ۴.۷ درصد کاهش یافته که می‌تواند منجر به کاهش درآمد جهانی صنعت پرداخت به بیش از ۲۱۰ میلیارد دلار شود؛ یعنی حدود ۱۰ تا ۱۲ درصد از سطح پیش از بحران.

در بررسی دقیق‌تر، شبیه‌سازی‌های «نقشه‌ی پرداخت جهانی مکنزی» نشان می‌دهد که به غیر از حاشیه‌ی سود خالص، منبع حدود ۶۰ درصد از درآمدهای صنعت پرداخت، تنها حدود ۲۰ درصد از کاهش را توضیح می‌دهد. و «تراکنش» به عنوان منبع

شکل ۲

انتظار می‌رود رشد آهسته‌ی درآمد جهانی صنعت پرداخت، هزینه‌ای بین ۱۶۵ میلیارد دلار تا ۲۱۰ میلیارد دلار متحمل کند.

درآمد جهانی صنعت پرداخت، میلیارد دلار



Source: Eurostat; Federal Reserve Board; Worldometer; Global Payments Map, Panorama by McKinsey; McKinsey analysis

- تراکنش‌های برون‌مرزی بین مصرف‌کننده و کسب‌وکار احتمالاً کاهش می‌یابد. یک‌چهارم از کاهش کلی درآمد در تحلیل‌های ما، به پرداخت‌های برون‌مرزی مرتبط است، که منجر به کاهش ۲۵ تا ۳۰ درصد در تراکنش‌های برون‌مرزی بین مصرف‌کننده و کسب‌وکار می‌شود. کاهش سفر و توریست نمایان‌گر این کاهش است، که با اکوسیستم‌های بومی‌سازی‌شده‌ی تجاری قابل کنترل است؛ به عنوان مثال اجرای کمپین‌های «خرید محلی». نمونه‌ای از بازارهای بسیار آسیب‌پذیر، عربستان سعودی است با ۴۰ درصد از پرداخت‌های آنلاین مربوط به سفر و سرگرمی و همچنین کشور تایلند که مقصد اصلی مسافران بین‌المللی است. بازارهای دارای نیروی کار مهاجر مانند امارات متحده عربی نیز شاهد ناپدید شدن سهم قابل توجهی از درآمدهای خود خواهند بود.
- تراکنش‌های برون‌مرزی بین کسب‌وکار و کسب‌وکار نیز از این بحران تأثیر می‌پذیرد. از ماه ژانویه، حمل‌ونقل کانتینرها کاهش یافته است؛ در مقایسه با همین زمان در سال ۲۰۱۹. زنجیره‌های تأمین برای مدت طولانی دچار اختلال می‌شوند؛ زیرا این بحران در زمان‌های متفاوت در مکان‌های جغرافیایی مختلف ظاهر می‌شود. برای مثال، تا زمانی که تولید خودروهای آمریکایی از سر گرفته نشود تولیدکنندگان چینی نمی‌توانند قطعات موتور را به خودروسازان آمریکایی بفروشند.
- پرداخت‌های مربوط به معاملات اوراق بهادار که در رکورد بالایی قرار دارند، منعکس‌کننده‌ی بی‌ثباتی و غیرقابل‌پیش‌بینی بودن بازار است. این نوسانات، درجه‌ی بالاتری از ریسک را برای معاملات بین‌المللی واگذاری اوراق بهادار ایجاد می‌کند.

## احتمال اثرات نوسانی در صنعت پرداخت

اختلال در تقاضا و زنجیره‌ی تأمین در صنایع مختلف، غیرجامع

عوامل اصلی ایجاد مسئله	سطح اختلال		تقاضا	زنجیره تأمین	صنایع پیشرفته در استفاده از فناوری و خودرو
	کم	متوسط			
کاهش حاد تقاضای جهانی؛ شدت گرفتن آسیب‌های موجود و تنش‌های تجاری؛ اختلال در زنجیره‌ی تأمین و تولید					
کامبود قابل توجه نیروی کار برای تولیدکنندگان؛ گلوگاه ارسال در زنجیره‌های تأمین پیچیده					الکترونیک و کالاهای مصرفی اساسی (مانند لوازم خانگی، صوتی و...)
رکود در صنعت گردشگری؛ کاهش سال به سال اقامت در هتل؛ تحت تأثیر قرار گرفتن زمان‌های اوج سفر					گردشگری
فرسایش تقاضا از چین که در سال ۲۰۱۸ حدود ۵۶ درصد رشد داشته است؛ ایتالیا محل حضور بسیاری از برندهای مهم و برتر است					خرده‌فروشی لوکس
لغو بیش از ۲۰۰،۰۰۰ پرواز؛ از دست رفتن ۹۵ درصد از درآمد جهانی این صنعت در آسیا و اقیانوسیه؛ کاهش ۱۳ درصدی تقاضای سالانه‌ی مسافر در آسیا و اقیانوسیه					هواپیمایی
لغو یا به تعویق افتادن رویدادهای ورزشی، فرهنگی و سیاسی					رویدادها
کاهش درخواست سفارش آنلاین غذا؛ کاهش مراجعه به رستوران‌ها و کافه‌ها					هتل، رستوران و کیتینگ
توقف تجارت الکترونیک برون-مرزی؛ افزایش خرید آنلاین					تجارت الکترونیک

## اثرگذاری بر روی پرداخت‌ها

بالاترین میزان کاهش در حجم پرداخت‌ها در خطوط هوایی، گردشگری، کالاهای الکترونیک و کالاهای اساسی، خرده‌فروشی لوکس، هتل، رستوران و رویدادها.	انتظار افزایش درخواست بازگشت وجه در خطوط هوایی و گردشگری.	رشد سه‌رقمی تجارت الکترونیک، ثبت سفارش از راه دور، پرداخت‌های خرد غیر تماسی.	عدم قطعیت سمت عرضه، تعطیلی کارخانه‌ها و موانع تجاری که بر روی جریان معاملات برون‌مرزی کسب‌وکار به کسب‌وکار اثر گذاشته است.
---	---	--	--

خرده‌فروش نشان می‌دهد که از ۱۸ مارس، ترافیک مراجعه به فروشگاه‌ها در مقایسه با سال ۲۰۱۹ در همین زمان کاهش یافته است؛ با حدود ۲۰ درصد کاهش در انگلیس و بیش از ۷۰ درصد کاهش در ایتالیا و ایالات متحده. میزان فروش رستوران‌ها، هتل‌ها و گردشگری، فرهنگ و تمدن و

پرداخت‌های خرد و کسب‌وکارهای تجاری به شدت تحت تأثیر قرار خواهند گرفت. حجم پرداخت‌های انجام شده از طریق کارت‌خوان فروشگاه‌ها در کوتاه‌مدت تا بیش از ۳۰ تا ۴۰ درصد کاهش خواهد یافت، با این حال فروش آنلاین کمتر تحت تأثیر قرار خواهد گرفت. داده‌های کسب‌وکارهای

سفر تقریباً سقوط کرده است. در سال ۲۰۱۸، این طبقه‌بندی‌ها بیش از ۳۰ درصد از هزینه‌های خانوارها در اتحادیه اروپا و حتی درصد بالایی از تراکنش‌های کارت‌خوان‌های فروشگاه‌ها را شامل می‌شدند.

- اقتصاد گیگی (به‌کارگیری موقت نیروهای دارای مهارت به جای استخدام تمام‌وقت) و کیف پول‌های فینتکی مبتنی بر آن نیز از این بحران رنج می‌برند. مشاهدات ما در صنعت نشان می‌دهد که با وجود افزایش تعداد کاربران کیف پول‌های الکترونیکی پیش‌تاز در آسیا، جریان مالی آن‌ها حدود ۲۰ تا ۳۰ درصد کاهش یافته است. پرداخت‌های پذیرندگان آفلاین و تاکسی‌های اینترنتی نیز بیشترین تأثیر را پذیرفته است، درحالی‌که پرداخت‌های آنلاین همچنان ادامه دارند.

برخی از روش‌های پرداخت بیش از دیگر روش‌ها تحت تأثیر قرار می‌گیرند. با وجود تلاش برای استریزه کردن وجوه نقد (به عنوان مثال با استفاده از تابش اشعه‌ی ماوراءبنفش، اوزون یا حرارت)، استفاده از وجه نقد و دیگر روش‌های پرداخت کاغذی (مانند چک، چک بانکی، ...) در حال کاهش است. با استناد به بررسی‌های انجام‌شده، برداشت پول در دستگاه‌های خودپرداز در بسیاری از کشورهای اروپایی تا بیش از ۵۰ درصد کاهش یافته است. از سوی دیگر، با وجود کاهش کلی پرداخت‌ها، پرداخت‌های غیرتماسی به شدت در حال افزایش هستند. این امر به دلیل درک امنیت بهداشتی بیشتر این نوع پرداخت‌ها نسبت به پرداخت از طریق کارت‌خوان فروشگاه‌ها است.

### راه‌اندازی مجدد اقتصاد جهانی

به همان اندازه که مدیریت بحران سلامت ممکن است مهم باشد، ایجاد رشد اقتصادی و راه‌اندازی مجدد آن به کاهش تأثیر طولانی‌مدت این بحران بر معیشت مردم کمک خواهد کرد. درحالی‌که کسب‌وکارها تلاش می‌کنند تا به راهی مطمئن برای بازگشت سریع به روال سابق دست یابند، اپراتورهای پرداخت می‌توانند در این مسیر به ایشان کمک کنند تا در کوتاه‌ترین زمان

فعالیت‌های خود را از سر بگیرند. بدین ترتیب، پشتیبانی مشتریان، اولین و مهم‌ترین مسئله است. اما مواجهه با این شکاف عمیق به تنظیم مجدد سبد خدمات با توجه به نیازمندی‌ها، تطبیق مدل‌های عملیاتی، و حتی بازبینی ساختار صنعت با نگاهی به مالکیت و واگذاری کسب‌وکارهایی که برای این اقتصاد تغییر شکل یافته مفید هستند، نیاز دارد.

### پشتیبانی مشتریان

برای اطمینان از بهبود در بخش‌های تحت تأثیر، اپراتورهای پرداخت باید در مورد چگونگی کمک به مشتریان خود - هم برای حفظ نقدینگی لازم در بحران و هم برای تسریع در شروع مجدد کسب‌وکار - تأمل کنند.

- بانک‌های چین به منظور حفظ مشتریان دارای کسب‌وکارهای کوچک، بسترهای ساده‌ی تجارت الکترونیک راه‌اندازی کردند تا ضمن زنده نگه‌داشتن کسب‌وکار ایشان، در یک محیط تجارت از راه دور، دوباره شروع به کار کنند. این رویکرد، ترکیبی از گزینه‌های پرداخت آسان و وبسایت ارائه‌ی محصولات و خدمات است که شاید به بسترهای ارسال محصول نیز متصل باشد. سایر بانک‌ها نیز اقدامات مشابهی را در کشورهای دیگر مانند ایتالیا به کار گرفتند.

- کارآفرینان ایتالیایی از قدرت نفوذ اپلیکیشن‌های باشگاه مشتریان، وفاداری و ارسال کوپن تخفیف برای سفارش خدمات، استفاده کرده‌اند؛ به عنوان مثال یک وعده شام یا خدمات زیبایی؛ الآن تخفیف بگیر، بعد از اتمام کووید-۱۹ استفاده کن. این امر باعث می‌شود تا با بازگشایی همزمان کسب‌وکارها، جریان نقدی (هرچند محدود) ایجاد شود.

- در پرداخت‌های سازمانی، شرکت‌ها احتمالاً به جایگزینی زنجیره‌های تأمین پیچیده و سراسری خود با گزینه‌های بومی و محلی، ادامه می‌دهند. بازیگران بومی کسب‌وکار به کسب‌وکار (B2B) می‌توانند با استفاده از شبکه‌های تجاری خود در ایجاد سازوکارهای تجارت منطقه‌ای و محلی کمک کنند.

- بسیاری از بانک‌ها جهت کمک به مشاغل آسیب‌پذیر، موقتاً کارمزد تراکنش‌ها و جریمه‌ی بازپرداخت تسهیلات کسب‌وکاری را لغو/کم کرده‌اند. چنین اقداماتی قابلیت اجرا در پرداخت‌های خُرد را نیز دارد. در کشور غنا از ارائه‌دهندگان خدمات پرداخت موبایلی درخواست شده تا کارمزد تراکنش‌های کمتر از ۱۸ دلار را دریافت نکنند. از سوی دیگر، نظام پولی و بانکی غنا نیازمندی‌های KYC یا شناخت مشتری را تسهیل کرده و به منظور اطمینان از رشد روزافزون پرداخت دیجیتال، بر روی تراکنش‌های برداشت وجه نقد، محدودیت‌هایی اعمال کرده است.

باجه‌های دریافت‌کننده‌ی وجوه مانند قبوض خدماتی، برق، آب، ... به جای دریافت پول نقد، می‌توانند از سایر روش‌های پرداخت استفاده کنند؛ ضمن این‌که این باجه‌ها احتمالاً در مراحل اولیه‌ی رونق مجدد اقتصاد، جمع‌آوری خواهند شد. به عنوان مثال، دستگاه‌های خودپرداز می‌توانند به جای این باجه‌ها مورد استفاده قرار گیرند.

### بازبینی و سازگار کردن سبد خدمات و محصولات

- به احتمال زیاد، نیازهای مشتری در این شرایط اقتصادی به سرعت تغییر نمی‌کند. اما مشتریان دارای اولویت‌های جدید احتمالاً تمایل دارند که شرکت‌های پرداخت راهکارهایی را مطابق با ظهور این اولویت‌ها، ارائه دهند. به عنوان مثال، شرکت‌های پرداخت ممکن است:

- از توزیع انبوه پرداخت‌های حمایتی دولت پشتیبانی کنند. شرکت‌های پرداخت می‌توانند با استفاده از روش‌های مختلف پرداخت دیجیتال، در دسترسی به شهروندان و کسب‌وکارها (علی‌الخصوص کسب‌وکارهای کوچک و متوسط)، به دولت‌ها و سازمان‌های امدادی کمک کنند. به‌ویژه برای آن دسته از مشتریانی که حساب بانکی ندارد؛ به عنوان مثال، بیش از ۸۰ درصد از جمعیت پاکستان و ۷۰ درصد از جمعیت مصر فاقد حساب بانکی هستند. برای این افراد، ممکن است لازم باشد

از شناسه‌های منحصر به فرد، مانند شماره تلفن همراه، آدرس ایمیل یا شماره شناسایی شهروند استفاده شود.

- محصول کسب‌وکار آنلاین آسان ایجاد کنند. به نظر می‌رسد سازمان‌هایی که بیشترین حضور آنلاین را دارند، کمتر از رکود پیش‌بینی‌شده رنج می‌برند. دیگر تنها گزینه‌ی واقعی قابل پیشنهاد به فروشنده‌ها، دستگاه‌های کارت‌خوان نیست. ممکن است نیاز باشد که بازیگران دارای پیشنهادات آنلاین محدود، با سایر سازمان‌ها شریک شوند، حداقل برای یک دوره‌ی کوتاه‌مدت، تا بتوانند به مشتریان خود امکان راه‌اندازی مجدد کسب‌وکار به صورت آنلاین، پیشنهاد دهند.

- ویژگی‌های مربوط به هویت و سلامت کاربر را به ویژگی‌های کیف پول الکترونیکی اضافه کنند. از چنین راهکارهایی می‌توان برای نظارت و راهنمایی کاربر استفاده کرد؛ از جمله فعال کردن امکان پرداخت برای مشتریان سالخورده در مواقع معین، اجرای قابلیت «بزن و برو» در سوپرمارکت‌ها، یا مدیریت زمان مراجعه برای خرید به منظور کنترل میزان مراجعه در نقاط فروش. برای فروشگاه‌های خرده‌فروشی نیز این کیف پول‌ها می‌تواند به عنوان راهکار پرداخت استفاده شود تا از تماس فیزیکی با مشتری جلوگیری شود.

- شبکه‌ی خودپردازهای خود را بازهدف‌گذاری کنند. با وجود امکان حمل و ویروس توسط وجوه نقد، مشتریان در استفاده از آن‌ها همچنان تردید دارند و به همین دلیل ممکن است با پایان یافتن این بحران، استفاده از پول نقد دوباره رونق بگیرد. با کاهش استفاده از خودپرداز در بسیاری از بازارها، ارائه‌دهندگان این دستگاه‌ها می‌توانند به جای حذف، در نحوه‌ی استفاده از آن بازنگری کنند. دستگاه‌هایی که استفاده نمی‌شوند می‌توانند تغییر هدف داده و برای کارهای دیگر (مانند افتتاح حساب، تأیید هویت، ...) که در حالت معمول نیاز به تماس چهره‌به‌چهره و حضور فیزیکی دارند استفاده شوند.

- زنجیره‌ی تأمین B2B را ساده کنند. نیاز فزاینده‌ی سازمان‌ها برای به‌اشتراک‌گذاری ریسک اعتباری (نگرانی از بازپرداخت)

# راه‌اندازی مجدد اقتصاد، برای مدتی نیازمند فاصله‌گذاری اجتماعی، افزایش حساسیت نسبت به امنیت و آگاهی از ریسک است.

فروش از راه دور و تعاملات مجازی «وضعیت نرمال جدید» کسب‌وکار خواهد بود، و به میزان قابل توجهی اهمیت سفرهای تجاری و غذا و نوشیدنی برای فعالیتهای تجاری را به عنوان منبع درآمد و هزینه، کاهش می‌دهد. کانال‌ها و مهارت‌های فروش از راه دور، مهم‌تر می‌شوند؛ و همچنین راهکارهای دیجیتال برای مواردی مانند امضای اسناد و گواهی‌های رسمی.

- مدل‌های عملیاتی توزیع‌شده و زنجیره‌های ارزش نیز به چالش کشیده می‌شوند. پاسخ‌های نامتقارن دولت‌ها و قانون‌گذارها، تعطیلی کسب‌وکارهای بومی، درخواست‌های نیروی کار و عدم وجود یک پاسخ هماهنگ سیاسی منطقه‌ای یا جهانی، منجر به جابه‌جایی بومی و استقرار مجدد برخی از بخش‌های اصلی کسب‌وکارها، می‌شود.
- با افزایش فعالیت‌های محلی و بومی، برنامه‌ریزی برای مسائل کوتاه‌مدتی که مدل‌های عملیاتی توزیع‌شده را برای چند روز یا چند هفته تهدید می‌کند به سناریوهای بلندمدت برای مقابله با بحران، تبدیل می‌شود. به طور خاص، روش‌های چابک برای کار در خانه یا از راه دور، "استاندارد" می‌شوند. و استفاده‌ی بیشتر از ابزارهای دیجیتال باعث تسریع در پذیرش مدل‌های کاری آینده، خواهد شد.

## یافتن «وضعیت نرمال جدید»

هنگامی که بحران آغاز شود، وضوح بیشتری از عمق و مدت زمان آن کسب خواهیم کرد. اکنون یک چیز مشخص است: به سبک و سیاق سال ۲۰۱۹ باز نخواهیم گشت، اثر این بحران بر روی رفتار و انتظارات مشتریان و کسب‌وکارها - و در حقیقت کل ساختار

با تأمین‌کنندگان خود نیازمند ایجاد محصولاتی مانند محاسبه‌گر ورود منابع مالی به زنجیره‌ی تأمین (که ریسک اعتباری خریدار ارزیابی می‌شود) نسبت به تخفیف روی فاکتور (که ریسک اعتباری تأمین‌کننده ارزیابی می‌شود) است. شرکت‌های پرداخت می‌توانند در این فرآیند یاری رسانند؛ به عنوان مثال، با استفاده از پلتفرم‌هایی که به مجموعه‌ی بزرگی از مشتریان امکان دریافت تخفیف‌های پویا می‌دهد، یا کمک به تأمین‌کنندگان کوچک‌تر نسبت به کسب سریع دانش، مهارت و رفتارهای لازم برای تبدیل شدن به پلتفرم‌های بزرگ زنجیره‌ی تأمین.

- راه دست‌یابی به گزارش‌های پیش‌بینی جریان منابع مالی مبتنی بر تحلیل را تسهیل کنند. وجود نقدینگی برای بقای سازمان‌های بزرگ و کوچک، لازم است. کمک به مدیران ارشد مالی برای دستیابی به تصویری شفاف از سطح جهانی، منطقه‌ای و محلی وجوه نقد و استفاده از داده‌های مربوط به پرداخت‌ها، برای ارسال حسی به‌روزرسانی‌شده و جامع از منابع مالی مورد نیاز و منابع مالی موجود، به سازمان‌ها بسیار کمک خواهد کرد.

## انطباق مدل‌ها و عادات‌های عملکردی با این بحران

راه‌اندازی مجدد اقتصاد، برای مدتی نیازمند فاصله‌گذاری اجتماعی، افزایش حساسیت نسبت به امنیت و آگاهی از ریسک است. حتی بعد از گذار از اقدامات ایمنی بهداشتی اجباری، سازمان‌ها می‌خواهند تطبیق‌پذیری بلندمدتی را در مدل‌های عملیاتی خود ایجاد کنند، به عنوان مثال:

- بخش اعظم اقتصاد آموخته است که بدون نیاز به برگزاری جلسات فیزیکی نیز می‌تواند به طور مؤثر و کارآمد، کار کند.



اقتصاد - بسیار عمیق خواهد بود. بنابراین نه تنها برای اکوسیستم پرداخت، بلکه برای توسعه اقتصاد، به راهکارهای پرداختی نیاز داریم که ضمن تجسم آینده‌ی بعد از کووید-۱۹، به اقتصادها این امکان را دهد تا از بحران بیرون آیند.

در اینجا ما ۱۰ تغییر اساسی که نیازمند آمادگی تمامی جهان است را بیان می‌کنیم. صنعت پرداخت باید این موارد را پیش‌بینی کرده و یا تخمین بزند. همچنین، تمامی این ۱۰ مورد مطمئناً برای بازآفرینی مؤثر و پایدار اقتصادها اتفاق خواهد افتاد.

۱- تغییر استراتژی وجوه نقد. ابزارهای فیزیکی پرداخت مانند پول نقد و چک، به دلیل احتمال حمل ویروس، کم‌رنگ می‌شوند. بانک‌ها شعب خود را می‌بندند، و مشتریان و کارمندان بانک، خود را با مدل‌های تعاملی جدید برای برقراری ارتباط، تطبیق می‌دهند. برخی از شعب هرگز دوباره باز نخواهند شد. اکنون زمان تبلیغ و طراحی برنامه‌های توسعه‌ی دیجیتال در تجارت و اقتصاد است.

۲- اطمینان از دسترسی سراسر جهان به راهکارهای نوین پرداخت. بحران کنونی این واقعیت را نشان می‌دهد که همه‌ی افراد به اندازه‌ی مساوی به فناوری‌های جدید و ابزارهای دیجیتالی دسترسی ندارند. دور شدن از پول نقد، شهروندانی که نزد بانک‌ها حساب ندارند را به طور نامتناسب تحت تأثیر قرار می‌دهد. فروشنده‌هایی که به روش‌های پرداخت دیجیتال دسترسی ندارند، همزمان با روند رو به رشد خرید از راه دور، بیشتر و بیشتر از بین می‌روند. اکنون زمان طراحی زیرساخت‌هایی است که همه‌ی فروشنده‌ها و کلیه‌ی مصرف‌کنندگان، صرف نظر از مسائل مالی و سطح تحصیلات، به ابزارهای نوین دسترسی داشته باشند. محدودیت‌های موجود در هزینه‌ها و زیرساخت‌های پرداخت را نباید بهانه کرد.

۳- ثبات ارزش‌های دیجیتال. ارزش‌های دیجیتال با از دست دادن ارزش خود در زمان نیاز، نتوانستند به عنوان یک راهکار پرداخت در جهان، وعده‌ی خود را عملیاتی کنند. این بحران اهمیت دولت‌ها در حفظ نظام مالی جهانی را پررنگ‌تر می‌کند. به عنوان مثال، خطوط مبادله‌ای کارت‌های اعتباری که توسط بانک مرکزی آمریکا در اختیار بانک‌های مرکزی جهان قرار گرفت.

۴- جهش به راهکارهای پرداخت از طریق کانال‌های یکپارچه<sup>۳</sup> (ارتباط با مشتری در هر زمان، هر مکان و بر روی همه‌ی ابزارها به شیوه‌ای یکنواخت)، به منظور تجربه‌ی تجارت از طریق کانال‌های یکپارچه. رشد تجارت آنلاین، شتاب گرفته و به این روند ادامه خواهد داد، به ویژه که بازارهایی مانند بازارهای اروپای جنوبی، این شکاف را با اقتصادهای پیشرفته‌تر اروپای شمالی یا انگلوساکسون (قبایلی از ژرمن‌ها که از اوایل سده‌ی ۵ میلادی در جنوب و خاور بریتانیای بزرگ، نشیمن داشتند) و چین، پر می‌کنند. برخی از خرده‌فروشان کوچک‌تر که مجبور به بستن کسب‌وکارشان هستند، ممکن است فعالیت فیزیکی خود را دیگر از سرگیرند و به دنبال آینده‌ای دیجیتالی باشند. رشد سریع قابلیت‌های کانال‌های یکپارچه - که باعث فراهم‌سازی راهکارهای پرداخت در هر محیط، به صورت فیزیکی یا دیجیتال می‌شود - به یک نیاز اساسی برای همه‌ی بازیگران پرداخت در اکثر مکان‌های جغرافیایی مختلف تبدیل می‌شود.

۵- انجام همه‌ی پرداخت‌ها به صورت غیرتماسی. ترس از تماس با سطوح آلوده، باعث افزایش واقعی استفاده از پرداخت‌های غیرتماسی، مبتنی بر کارت و کیف پول شده است. به صندوق‌داران آموزش داده می‌شود که به جای گرفتن کارت از مشتریان، درخواست شود تا ایشان شخصاً کارت را بر روی دستگاه بکشند. به عنوان مثال اگر مغازه‌داران محلی همیشه مشتریان را به استفاده از پرداخت‌های غیرتماسی ترغیب کرده و از گرفتن پول خودداری کنند، می‌توانند مشتریان بی‌میل را نیز به این روش پرداخت سوق دهند. تجسم هر چه بیشتر این عادت، کلید اصلی رفع موانع رشد پرداخت‌های غیرتماسی خواهد شد.

۶- ترویج راه‌حل‌های کیف پول دیجیتال فراتر از «پرداخت». پرداخت از طریق دستگاه‌های دیجیتال - تلفن‌های هوشمند و ابزارهای پوشیدنی - پیش از کووید-۱۹ آغاز شده بود. اما فعال کردن سایر ویژگی‌ها مانند شناسه‌های دیجیتال، گزارش‌ها و نظارت بر تراکنش‌ها، باعث رشد بیشتر ترویج کیف پول خواهد شد. تلفن همراه شما می‌تواند بگوید که چه زمانی فروشگاه برای خرید خیلی شلوغ است یا اینکه هنگام رسیدن به فروشگاه، به شما اعلام کند که محصولات

<sup>3</sup> Omnichannel

موردنظران آماده هستند. چنین قابلیت‌هایی می‌تواند در بازگشایی دوباره‌ی فروشگاه‌ها، تفاوت و تمایز ایجاد کند. سازمان‌هایی که گزینه‌های قابل رشد و توسعه برای پرداخت‌های یکپارچه و غیرتماسی ارائه می‌دهند (هم برای مشتری و هم برای پذیرنده‌ها)، احتمالاً مزیت رقابتی برتری نسبت به رقبا خواهند داشت.

۷- استفاده از داده‌ها به عنوان راهکاری برای مقابله با تقلب و کلاهبرداری. بحران کووید-۱۹ راه‌های جدیدی برای استفاده از داده‌ها ایجاد کرده است. در چین از داده‌های تلفن همراه به منظور کمک به مردم و اطلاع از «مسیرهای ایمن» برای حرکت و ردیابی سریع موارد مسری، استفاده شد. حتی در اروپا، مصرف‌کنندگان بیشتر تمایل دارند که از داده‌ها به نفع خود اشخاص، استفاده شود. می‌توان راهکارهای محافظت در برابر تقلب را در هفته‌های ابتدایی که فعالیت‌ها از سر گرفته می‌شود، به نفع کاربر و نه ارائه‌دهنده‌ی خدمات پرداخت، توسعه داد. مزایای به‌دست‌آمده از این راهکار، باعث تغییر مثبت ذهنیت و طرز فکر افراد خواهد شد و پیشگیری از تقلب احتمالاً بیش از هر زمان دیگری در اینجا اولویت می‌یابد.

۸- دوره‌ی جدیدی به نام رقابت همکارانه. مشکلات جهانی این بحران در جوامع ما، موج جدیدی از نوآوری ایجاد می‌کند: الهام گرفتن از طرز تفکری همکارانه که در بحران‌های گذشته رایج نبوده است. بحران نقدینگی و سودآوری، منجر به لرزه در صنعت فینتک شده و ابتکارات و نوآوری‌هایی که فاقد قابلیت اطمینان اقتصادی طولانی‌مدت هستند را از بین می‌برد. ما معتقدیم که این نوع همکاری‌ها، منجر به ایجاد دورنمایی جدید برای فینتک می‌شود، بیشتر به همکاری در سطح صنعت و استراتژی‌های برنده-برنده و کمتر به چالش بین رقبای فعلی بازار پرداخت می‌پردازد. با توجه به تغییر در ارزش‌گذاری‌ها و انتظارات بازار، ممکن است ادغام در بازار و توسعه‌ی قهرمانان محلی و منطقه‌ای ادامه یابد. بدین منظور، شرکت‌ها در راستای رشد و تحقق استراتژی‌های خود، مشتریان بالقوه، مدل‌های همکاری و مشارکت و فرصت‌های رشد ارگانیک و ادغام و تملیک<sup>۴</sup> را مورد بررسی قرار می‌دهند.

۹- تغییر شکل مدل‌های عملیاتی پرداخت‌های بانکی. بانک‌ها نیز باید خود را با «وضعیت نرمال جدید» وفق دهند. امروزه «پرداخت» برای بسیاری از بانک‌ها، بار هزینه‌ای دارد و بیشتر هزینه‌ها به جای ایجاد تغییر و بهبود در فرآیندها، صرف حفظ سیستم‌های موجود می‌شود. در دنیای پس از بحران، بانک‌ها باید به نحوه‌ی سازماندهی خود برای تغییر، و در صورت امکان تغییر روش کار برخی از کسب‌وکارهای داخلی به روشی کاملاً متفاوت، بیندیشند. به عنوان مثال، می‌توانند حرکت‌های ساختاری در زمینه‌ی استفاده از راهکارهای برون‌سپاری فرآیندهای تجاری یا برون‌سپاری به مکان و شهری دیگر، زیرساخت‌های ابری، اتوماسیون و تصمیم‌های مبتنی بر تحلیل به منظور بررسی وسعت بازار و بازبینی محصولات را مورد توجه قرار دهند. مدل‌های کسب‌وکاری «پرداخت-به-عنوان-سرویس» در دوران ابتدایی قبل از بحران، احتمالاً رشد می‌کنند؛ به‌ویژه در جاهایی که می‌توانند راهکاری برای کاهش هزینه‌های فناوری اطلاعات باشند.

۱۰- طراحی مجدد مدل‌های نظارت و قانون‌گذاری. در زمان تغییر، باید به شرایطی برویم که مشکلات موجود در دنیای واقعی را حل کند و توسط نهادهای نظارتی ضمانت شده اما تحمیل نشده باشد. این امر به مدل جدیدی از همکاری بین بخش پرداخت و نهادهای قانون‌گذار نیاز خواهد داشت؛ مدلی که بر روی نوآوری در پرداخت تمرکز کند و با واقعیت اقتصادی جدید مطابقت پایدار داشته باشد.

در حال حاضر، مدیریت این تهدید آنی از منظر سلامت و بهزیستی مردم، بالاترین اولویت است. بنابراین همه‌ی این اصلاحات را نمی‌توان فوراً ایجاد کرد. اما معتقدیم که ایجاد تعادل میان مدیریت کوتاه‌مدت بحران، و تفکر درباره‌ی رونق مجدد اقتصاد و آمادگی برای «وضعیت نرمال جدید»، امری لازم و ضروری است. توجه به مسیر پیش‌رو، به ما این امکان را می‌دهد تا با یک صنعت پرداخت مشتری‌محورتر، کارآمدتر و مقاوم‌تر از قبل، از بحران خارج شویم.

<sup>4</sup> Mergers and Acquisitions