

چرا مدیریت پول مهم تر از انتقال پول است؟

بانک مدیریت پول

رضا قربانی و پیمان رحمانی

ران سولین



چاپ دوم





انتشارات راه پرداخت

برای دانلود نسخه کامل به وبسایت
فروشگاه انتشارات راه پرداخت مراجعه کنید
w2pshop.ir

نسخه نمونه

بِسْمِ اللَّهِ
الرَّحْمَنِ
الرَّحِيمِ



The mark of
responsible forestry
FSC® C009732

سرشناسه: شولین، رن، Shevlin, Ron
عنوان و نام پدیدآور: بانک هوشمند/ران شولین: رضا قربانی، پیمان رحمانی؛ ویراستار ارشد
مینا والی؛ ویراستار محتوایی قاسم سرافراز؛ ویراستار فنی یلدا ابراهیمی.
مشخصات نشر: تهران: راه پرداخت، ۱۴۰۱.
مشخصات ظاهری: ۲۳۱ ص.: ۲۱/۵×۱۴/۵ س.م.
فروست: راه کار.
شابک: ۹۷۸-۶۲۲-۷۷۰۲-۵۷-۶:
وضعیت فهرست نویسی: فیپا
یادداشت: عنوان اصلی: Smarter bank: why money management is more important than money movement to banks and credit unions, 2015.
یادداشت: کتاب حاضر قبلاً با عنوان «بانک هوشمندتر: چرا مدیریت پول مهمتر از انتقال پول است؟» توسط انتشارات پارس کتاب در سال ۱۳۹۷ منتشر شده است.
یادداشت: بالای عنوان: چرا مدیریت پول مهمتر از انتقال پول است؟
عنوان دیگر: چرا مدیریت پول مهمتر از انتقال پول است؟.
عنوان دیگر: بانک هوشمندتر: چرا مدیریت پول مهمتر از انتقال پول است؟.
موضوع: بانک و بانکداری - داده پردازي، Banks and banking - Data processing
بانک و بانکداری - نوآوری، Banks and banking - Technological innovations
خدمات مالی - نوآوری، Financial Services industry - Technological innovations
خدمات مالی - داده پردازي، Financial Services industry - Data processing
شناسه افزوده: قربانی، رضا، ۱۳۶۳ دی -، مترجم
شناسه افزوده: رحمانی، پیمان، ۱۳۶۳ -، مترجم
رده بندی کنگره: HG1۷۰۹
رده بندی دیویی: ۳۳۲/۱۰۲۸۵۴
شماره کتابشناسی ملی: ۸۹۹۳۷۷۰
اطلاعات رکورد کتابشناسی: فیپا

چرا مدیریت پول مهم تر از انتقال پول است؟

بانک مدیریت پول

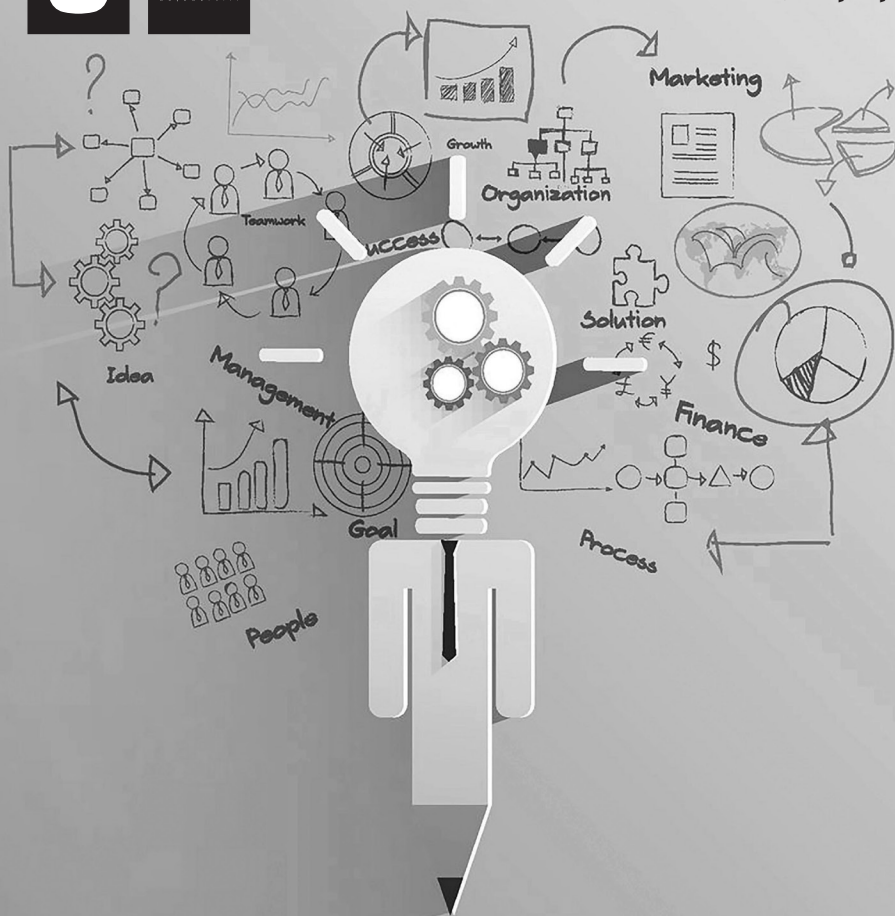
رضا قربانی و پیمان رحمانی

ران سولین



راهکار

چاپ دوم





عنوان: بانک هوشمند

ناشر: راه پرداخت

نویسنده: ران شولین

مترجمان: رضا قربانی و پیمان رحمانی

ویراستار ارشد: مینا والی

ویراستار محتوایی: قاسم سرافرازی

ویراستار فنی: یلدا ابراهیمی

صفحه‌آرا: ایمان شاه‌سمندی

ناظر چاپ: قادر شهبازی

نوبت چاپ: دوم ۱۴۰۴

شمارگان: ۱۰۰ نسخه

شابک: ۹۷۸-۶۲۲-۷۷۰۲-۵۷-۶

تلفن: ۰۲۱-۴۴۴۳۹۶۶

دورنگار: ۸۹۷۸۴۹۰۲

ایمیل: publisher@way2pay.press

وبسایت: way2pay.press

لیتوگرافی: هنر اشکان

چاپ و صحافی: واژه

همه حقوق چاپ و نشر این اثر برای «انتشارات راه پرداخت» محفوظ است. هرگونه تکثیر، انتشار و بازنویسی این اثر یا قسمتی از آن به هر شکل و شیوه (چاپی، صوتی، ویدئویی، دیجیتال و ...) بدون اجازه کتبی ناشر ممنوع است.

فروشگاه انتشارات راه پرداخت نشانی: تهران، جنت آباد جنوبی، خیابان لاله غربی، رویه‌روی پاساژ سمرقند، خیابان حدیث، کوچه حدیث دوم، پلاک ۸

۲۱	بخش نخست: بزرگ‌ترین مشکل بانکداری
۲۳	فصل اول: مشکل بانکداری چیست؟
۲۵	واقعا چه تعداد بانک نیاز داریم؟
۲۷	دلیل اصلی اینکه ممکن است بانک‌های بسیاری وجود داشته باشند
۲۹	مسئله اصلی بانک‌ها چیست؟
۲۹	نابودی مدل کسب‌وکار سنتی
۳۳	فصل دوم: مسئله نوآوری
۳۵	نوآوری‌های دست‌بالا گرفته‌شده
۳۶	شاید بانک‌ها نباید نوآور باشند
۳۸	ضرورت نوآوری بانک‌ها
۴۱	فصل سوم: توان رقابتی جدید
۴۱	رقابت بر سر تعیین محل
۵۰	کارایی: یک توان رقابتی جدید
۵۰	مجموع مزایای مالکیت
۵۱	چالش درک و فهم ارزش
۵۲	امتیاز مالی: از دست دادن اجزای تشکیل‌دهنده
۵۵	الگوی تجارت جدید در بانکداری
۵۷	بانک‌ها نمی‌توانند در خدمات رقابت کنند
۵۹	موانع و توانایی‌ها در مسیر حرکت به سوی آینده

بخش دوم: سرعت، مسیر روبه آینده را پرپیچ و خم کرده است

- ۶۱ فصل چهارم: آیا به من اعتماد دارید؟
- ۶۳ اعتماد، مُد است
- ۶۴ بازاربایی مبتنی بر اطمینان
- ۶۵ اعتماد، یک مسیر دوطرفه است
- ۶۶ شرح و تفسیر نظرسنجی درباره اعتماد
- ۶۹ اعتماد چیست؟
- ۷۱ آیا تبلیغات مالی قابل اعتماد هستند؟
- ۷۲ زیرساخت ارتباط با مشتری
- ۷۴ بازسازی اعتماد با زیرساخت روابط مشتری
- ۷۷ فصل پنجم: غلبه بر مانع تعامل با مشتری
- ۷۸ جذب مشتری چیست؟
- ۷۹ چرا جذب مشتری اهمیت دارد؟
- ۸۲ جذب مشتری در بانکداری
- ۸۳ تاثیر جذب مشتریان بر بانکداری
- ۸۵ فصل ششم: هرس شعب
- ۸۷ آیا شعب، مهم هستند؟
- ۸۸ چرا شعب بانک‌ها درگیرند؟
- ۹۱ به عبارت دیگر؛ در دفاع از شعب بانکی
- ۹۴ با شعب بانکی چه کنیم؟
- ۹۵ چشم‌انداز تحریف‌شده‌ای از بانک آینده
- ۹۸ آیا ارتباط با یک مشت آجر را ترجیح می‌دهید؟
- ۹۹ چالش‌های موجود در تصمیم‌گیری‌های مرتبط با شعب بانک

بخش سوم: مصرف‌کنندگان جدید

- ۱۰۱ فصل هفتم: حقیقت‌هایی راجع به نسل Y
- ۱۰۳ تمایز اصلی میان نسل Y با دیگر نسل‌ها: ونمولاین
- ۱۰۷

۱۰۸	علاقه بیش از حد اتحادیه‌های اعتباری به میانگین سنی اعضا
۱۱۱	فصل هشتم: بازار محروم واقعی
۱۱۱	نسل چرا
۱۱۳	فصل نهم: مادرها، تصمیم‌گیرندگان واقعی
۱۱۵	راه صحیح داد و ستد با زنان
۱۱۹	فصل دهم: ظهور تلفن‌های همراه هوشمند
۱۲۰	منبع تقاضای نوظهور برای پرداخت‌های همراه
۱۲۳	فصل یازدهم: Unbanked ها، Debanked ها و نئوبانک‌ها
۱۲۳	بی‌بانک را از بین ببرید
۱۲۷	چرا بعضی از مشتریان Unbanked هستند
۱۲۹	معرفی Debanked ها
۱۳۰	ظهور حساب‌های جاری نئو (نئوچکینگ) و نئوبانک‌ها
۱۳۲	حساب بانکی نئو: نه فقط برای نئوبانک‌ها
۱۳۴	آیا نئوبانک‌ها دگرگون‌کننده هستند؟
۱۳۵	ما چرا هنوز تمام نشده است

۱۳۹ بخش چهارم: فناوری‌های نوین

۱۴۱	فصل دوازدهم: وعده برآورده نشده PFM
۱۴۲	هرم مزایای PFM
۱۴۲	تعریف دوباره PFM
۱۴۴	آیا بالاخره تلفن همراه باعث شهرت PFM می‌شود؟
۱۴۴	به FPM فکر کنید، نه به PFM
۱۴۷	فصل سیزدهم: سراب رسانه‌های اجتماعی
۱۴۹	بیماری سنجش رسانه‌های اجتماعی
۱۵۱	معیارهای سنجش رسانه‌های اجتماعی، اتلاف وقت است
۱۵۳	پیگیری یا عدم پیگیری؛ مساله این است
۱۵۳	به عبارت دیگر: دیگر چرا باید ROI در رسانه‌های اجتماعی را اندازه‌گیری کنیم

۱۵۷	اقدامات نه‌چندان خوب بانک‌ها در فیس‌بوک
۱۵۸	طرفداران فیس‌بوک
۱۵۹	چالش تفکیک جنسیتی صفحات بانک‌ها در رسانه‌های اجتماعی
۱۶۰	به‌کارگیری رسانه‌های اجتماعی در فرایند بازاریابی و خدمت‌رسانی به مشتریان
۱۶۱	اجتماع در مقایسه با رسانه اجتماعی
۱۶۳	فصل چهاردهم: توهمات داده‌های بزرگ
۱۶۵	شما نمی‌توانید از اینجا به آنجا برسید
۱۷۱	فصل پانزدهم: مزیت استفاده از کیف پول همراه
۱۷۲	ارزش پایدار کیف پول‌های همراه چقدر است؟
۱۷۴	کیف پول‌های همراه و مولفه سهولت
۱۷۵	کیف پول همراه تاجران: کنسرسیوم MCX
۱۷۸	مزیت استفاده از کیف پول‌های همراه بانک‌ها
۱۷۹	سوءتعبیرهای مفهوم ارتباط
۱۸۰	ارائه پیشنهادها از طریق تلفن همراه
۱۸۴	لحظات فرصت در سیستم همراه
۱۸۹	فصل شانزدهم: فرصت استفاده از نرم‌افزارهای مالی همراه
۱۹۰	وفاداری به نرم‌افزارهای مالی
۱۹۲	مرکز نرم‌افزارهای مالی همراه

۱۹۳ بخش پنجم: بازاریابی نوین

۱۹۵	فصل هفدهم: پرداخت‌های همراه: پنجمین P بازاریابی
۱۹۶	مسیر به‌کارگیری پرداخت‌های همراه
۱۹۷	سرعت‌گیرهای موجود در مسیر دگرگونی پرداخت‌های همراه
۲۰۰	پنجمین حرف P در بازاریابی
۲۰۳	فصل هجدهم: بازاریابی بانک‌های نوین
۲۰۴	تاثیر کوین و تک کرانچ
۲۰۶	چیزی که بازاریابی برای عملکرد بهتر به آن نیاز دارد

۲۰۴	بازاریابی درک و پاسخ
۲۱۱	بازاریابی فعالیت محور
۲۱۴	بازاریابی، خدمت جدیدی به مشتری است
۲۱۹	سخن پایانی: از انتقال پول تا مدیریت پول

درباره نویسنده

ران شولین ۳۰ سال مشاور مدیریتی و تحلیلگر فناوری بوده و برای شرکت های Aite Group، Forrester و Research و KPMG Nolan Norton کار کرده است. پژوهش ها و مشاوره های او روی فروش و بازاریابی، تحلیل مشتری، بازاریابی رسانه های اجتماعی، رفتار و تجربه مشتری (مصرف کننده) متمرکز شده است. ران در میان ۳۰ نفر از برگزیدگان نوآور و مدیران اجرایی که در شکل گیری صنعت بانکداری در سال ۲۰۱۴ میلادی، نقش کلیدی داشتند رتبه دوم را کسب کرد. بر اساس گزارش های وبسایت Financial Brand، در سال ۲۰۱۳ و بلاگ ران در رتبه نخست وبلاگ هادر زمینه بازاریابی سرویس های مالی و در سال ۲۰۱۴ نیز در فهرست بهترین وبلاگ های بازاریابی قرار گرفت. او مدرک کارشناسی اقتصاد از دانشگاه SUNY Binghamton و مدرک MBA از دانشگاه تگزاس آستین دارد.

پیش گفتار

ران شولین به خاطر شوخ طبعی و همچنین انجام پژوهش ها و عملکرد خوبش در صنعت بانکداری و رفتار با مشتری، شهرت دارد. مادر سال های اخیر در چندین پروژه مشترک همکاری داشتیم و به نظر من ران شخصیت بسیار خوبی دارد. ران زمانی که شروع به کار می کند، با جدیت و دقت کارش را انجام می دهد و می تواند در همین حال با شوخ طبعی خاص خود شما را به خنده وادار کند.

با این حال هنگامی که ران در باره پژوهش ها صحبت می کند، به سرعت به یک آدم جدی و تحلیلگر تبدیل می شود. او پژوهش های سخت و دشوار را با جدیت بسیار انجام می دهد. همزمان با مزاح ها و شوخی هایی که در فضای فین تک می کند، می تواند شما را بخنداند.

من و ران یکدیگر را در رونمایی از نخستین کتابم به نام «بانک ۲/۰» ملاقات کردیم. یاد من نمی آید چرا ران آنجا بود، ولی این واقعیت که وی در آن روزهای نخستین (پیش از آغاز جذابیت فین تک) حضور داشت، مهم است. وی از حدود پنج سال پیش به این کتاب می اندیشید و این موضوع در محصول نهایی مشخص است. ران در مقدمه کتاب خود می نویسد: «چنانچه دنبال کتابی هستید که بگوید اگر بانک ها این کارها را انجام ندهند، از چرخه کسب و کار خارج می شوند، به دنبال کتاب دیگری باشید.» سپس برای مشکلات اصلی

صنعت بانکداری، چارچوب کاری قابل قبولی ارائه می دهد. این کتاب به طور خاص روی بازار ایالات متحده متمرکز شده است، اما بسیاری از اصول مطرح شده در آن، سایر مناطق را نیز پوشش می دهد. بخش اول کتاب به یکی از مهم ترین موضوعات بازار ایالات متحده می پردازد که «آیا تعداد بانک ها زیاد است یا خیر؟»

من در باره نتیجه گیری ران به شما چیزی نمی گویم، اما می توانم بگویم که او موضوعات، پژوهش ها و نظریه های مختلفی را مورد بررسی قرار داده و توضیح داده است که چرا پژوهش هایی که در این زمینه انجام شده اند، خالی از ایراد نیستند. در فصل اول این کتاب به این موضوع اشاره شده که مدل کسب و کار کنونی در بانکداری خرد ایالات متحده دیگر ماندگار نیست.

در پایان فصل اول، با نخستین شوخ طبعی ران مواجه می شویم، اما به سرعت به شرایط جدی باز می گردیم. در فصل های بعدی کتاب با برخی از مشکلات ریشه ای و زیرساختی بانکداری مواجه می شویم. در حقیقت عمده مشکلات بانک ها این است که در دهه های اخیر مدل عملیاتی و کسب و کار خود را تغییر نداده اند و ران این موضوع را به خوبی با مرور تاریخ و بیان اسناد و مدارک نشان خواهد داد. در دنیایی که رفتار و انتظارات مشتری به سرعت در حال تغییر است، اگر رقابت میان بانک ها در باره مکان، میزان نرخ بهره و محصول بسیار زیاد باشد، دور از ذهن نیست.

ران دیدگاهی منحصر به فرد دارد، به عنوان مثال وقتی در باره اطمینان صحبت می کند، می گوید یکی از جدی ترین تناقضات این است که بانک ها دیگر به مشتریان خود اعتماد ندارند. این یک مشکل اساسی است و واقعا مرا به فکر فرو می برد که بانک ها چگونه می توانند با این مشکل، تجربه مشتری را به شیوه ای کاربردی و ساده تغییر دهند. اگر فرض کنیم مشتری، ابله یا غیر قابل اعتماد است، چه نوع روابطی را طراحی خواهیم کرد؟ با نگاهی به داده ها باید بگویم نمی توان از این واقعیت فرار کرد که بانک ها احتمالا هرگز قابل اعتماد نخواهند شد.

کتاب «بانک هوشمندتر» به ما خواهد گفت چرا امروزه بانک ها می خواهند خودشان را احقاق جلوه دهند. بانک ها اشتباهات بسیاری را از روی عدم تجربه مرتکب می شوند و همین موضوع ایجاد تغییرات فنی، ساختاری و فرهنگی لازم جهت ساخت تعاملات قانع کننده را برایشان بسیار دشوار کرده است. ران مشکل جذب مشتریان را از نظر ارتباطات جاری مورد بررسی قرار داده و همزمان شرح می دهد چرا شعب آینده، برند را به سمتی که باید، نمی برند. او می گوید فقط به خاطر تماشای ستون های هر می شکل و تعامل با مراجعان شعب است که به شعبه مراجعه می کند.

من با تمام نظریه‌های ران موافق نیستم؛ به خصوص زمانی که درباره تفاوت‌های نسل ۷۰ (نسلی که بین سال‌های ۱۹۸۰ و ۱۹۹۰ به دنیا آمده‌اند) و تغییرات رفتاری آنها صحبت می‌کند، اما می‌دانم او برای نتیجه‌گیری‌های خود نظریه‌ها و بحث‌های مختلفی را به دقت و ظرافت بررسی می‌کند. تنها موردی که قویا باران موافقم، نتیجه‌گیری او مبنی بر فرارسیدن زمان پایان دسترسی محدود به خدمات بانکی است. به نظر می‌رسد این نوع دسته‌بندی‌ها بیش از آنکه مفید باشند، آسیب‌رسان هستند. افسانه سواد مالی و رساندن مردم به سطحی از پیچیدگی محصولات و گفت‌وگوهای مالی به گونه‌ای که در سیستم بانکی رسمی «فارغ التحصیل» شوند، حرف یاوه‌ای بیش نیست و ران آن را این گونه می‌نامد.

مهم‌تر اینکه او نشان می‌دهد چگونه یک بانک هوشمند می‌تواند پلتفرم می‌تولید کند که نیازی به آموزش نداشته و سود پایدار به مشتری خود برساند.

بانک هوشمندتر یک کتاب هوشمند است و اگر شما بانکدار هستید، باید آن را مطالعه کنید تا در کار خود دقیق‌تر و آگاه‌تر شوید.

در پایان فکر می‌کنم ران قاطعانه اثبات می‌کند بانک‌هایی که توصیه‌های او را دنبال نخواهند کرد، از دنیای کسب و کار عقب خواهند ماند.

از همکاری‌ات سپاسگزارم، ران.

برت کینگ

نویسنده کتاب گسست بانک‌ها و موسس شرکت موون

www.brettking.com

معرفی

اگر این کتاب را می‌خوانید احتمالا یک بانکدار، کارمند موسسه مالی یا مشاور بانک و سایر موسسات مالی هستید یا در صنعت فین‌تک فعالیت می‌کنید یا شاید روزنامه‌نگاری هستید که خبرهای مربوط به خدمات مالی را پوشش می‌دهد. اگر این موارد شما را توصیف نمی‌کند، پس احتمالا باید ارتباطی با من داشته باشید. هدف این کتاب واضح و ساده است؛ ارائه مشاوره و راهنمایی به صنعت بانکداری که چگونه در مسیر تبدیل شدن به یک صنعت قابل قبول و محترم و سودمند قدم بگذارد و چگونه با موانع و اختلالات پدیدآمده در عرصه فناوری، مقابله کنند. هنگام نگارش این کتاب، این صنعت سودمند است، اما واقعا قابل احترام هم هست؟ در واقع نه، لزوما سودآوری و احترام همراه هم نیستند.

به طور خلاصه این کتاب در این باره است که چگونه به یک بانک «هوشمند» تبدیل شویم. هوشمند در توسعه اعتماد و روابط دوستانه با مشتری، هوشمند در استفاده از فناوری، هوشمند در چگونگی بازاریابی محصولات و خدمات و نیز هوشمند در کسب سود و گردش مالی.

اگر در پی کتابی هستید که شامل مثال‌های زیادی در باره کارهای خوبی باشد که برخی بانک‌ها با فناوری انجام می‌دهند؛ شامل تشویق‌هایی نظیر اینکه «بانک‌هایی که این کارها را انجام نمی‌دهند دایناسورهایی

هستند که منقوض خواهند شد و از کسب و کار خارج می شوند؛ به دنبال کتاب دیگری باشید.

این کتاب قصد دارد نگاه انتقادی نسبت به روند توسعه صنعت بانکداری داشته باشد. ممکن است شما با تمام صحبت های من موافق نباشید، اما من تنها از یک زاویه به قضیه نگاه نمی کنم.

این جریان کلی کتاب است: در بخش اول کتاب به مشکلات صنعت بانکداری و مدل های کسب و کار جدیدی می پردازیم که در بانکداری خرد مورد نیاز است.

بخش دوم به سه مانع یا به اصطلاح سرعت گیر اشاره می کند که صنعت بانکداری درگیر آن است: اعتماد کم مصرف کننده، تعامل کم مشتری و سروکله زدن با شعب بانک ها (وهزینه های موجود).

بخش سوم روی تمایلات مشتری متمرکز شده و به رفتارها و نگرش های گروه های مختلف مصرف کنندگان می پردازد.

بخش چهارم از فناوری هایی می گوید که ممکن است در صنعت بانکداری روی توسعه مدل کسب و کار جدید تاثیرگذار باشند.

بخش پنجم و آخر کتاب، تغییرات سازمانی را مورد بحث قرار می دهد که بانک ها برای دستیابی به مدل کسب و کار جدید باید اجرا کنند.

در طول کتاب و در انتهای فصل ها «تکه های شوخی» آورده ام تا فضای روحی شما را تغییر دهم. اگر در طول این مسیر نمی توانم تایید شما را جلب کنم که صنعت بانکداری باید چگونه باشد، دست کم شاید بتوانم شما را بخندانم.

یک نکته در باره واژه ها: در طول کتاب از واژه «بانک» صرفاً برای اشاره به بانک ها استفاده نمی کنم، بلکه منظورم اتحادیه های اعتباری نیز هست. اتحادیه های اعتباری اعذر می خواهم من می دانم شما بانک نیستید و می دانم اعضای شما عضو هستند نه «مشتری»، اما در طول کتاب، هنگامی که به مشتریان بانک ها اشاره می کنم، منظورم اعضای اتحادیه های اعتباری نیز هست.

بخش نخست
بزرگ‌ترین مشکل بانکداری

فصل اول مشکل بانکداری چیست؟

کارشناسان صنعت بانکداری به کاهش تعداد بانک‌ها در آمریکا از حدود ۱۸ هزار بانک در اوایل دهه ۸۰ به هفت هزار در سال ۲۰۱۳ اشاره کرده و آن را نشانه‌ای از زوال صنعت بانکداری می‌دانند^(۱). اما کاهش تعداد موسسات مالی لزوماً نشانه‌ای از ضعف صنعت بانکداری نیست، در حالی که سپرده بانکی نسبت به ۳۰ سال پیش سه برابر شده و به حدود ۱۰ تریلیون دلار رسیده است. در حقیقت بسیاری از صنایع یک الگوی ترکیبی و ثابت را پیش می‌گیرند؛ به عنوان مثال کارفرمایان به دنبال دستیابی به بازدهی بالا از مقیاس و ظرفیت ممکن هستند، بنابراین دلیلی وجود ندارد که صنعت بانکداری متفاوت باشد و به دنبال بازدهی نباشد. متیو ایگل‌سیاس، نویسنده مجله اینترنتی Slate، با استدلال‌های اساسی و بحث‌هایی که مطرح کرده جنبشی به راه انداخته و اشاره دارد که با این اوضاع، بانک‌ها به زوال کشیده می‌شوند. او بیان می‌کند میکرو بانک‌ها سه مشکل اساسی دارند^(۲):

۱. **ضعیف مدیریت شده‌اند:** آیا می‌دانید بهترین‌های وال استریت چگونه دچار بدبختی می‌شوند؟ وقتی تمرینی ندارید و برای خوب شدن و مفید بودن تلاشی نمی‌کنید، توقع نتیجه خوب هم نباید داشته باشید.

اوضاع، بدتر می شود و از آنجایی که بانک های کوچک تقریباً تمام منابع مالی خود را با وام های فیدیک، تامین و سپرده گذاران راییمه می کنند، هیچ کس مراقب اوضاع نیست. در واقع بانک های خوب برای کمک به بانک های ضعیف، به نوعی مالیات پرداخت می کنند.

۲. **قابل کنترل نیستند:** از آنجایی که بانک ها کوچک شده اند، به سادگی با پیروی از قوانین و مقررات سنگین می توان آنها را کنار گذاشت، اما سیاست عمومی آمریکا متعهد شده آنها را حفظ کرده و انواع مختلف موقعیت های کاری را با توجه به آیین نامه ها برایشان ایجاد کند.

۳. **توانایی رقابت ندارند:** یک بانک کوچک که به تعداد انگشت شماری از شهرستان ها یا یک شهر کوچک خدمت رسانی می کند، نمی تواند وارد رقابت شود. به دست آوردن سهم بزرگی از بانکداری آمریکا و همکاری با چندین شرکت که در اختیار افراد معتبر و بزرگ هستند، باعث ایجاد فرصت های خوب مالی می شود.

متأسفانه برای اثبات ادعاهای ایگلسیاس مدرک و سندی وجود ندارد و فدرالیست ادعای او را رد می کند^(۳): در مقایسه با بانک های بزرگ (آنهايي که دارايي بیش از یک میلیارد دلار دارند)، بانک های تجاری کوچک (آنهايي که کمتر از صد میلیون دلار دارايي دارند) نسبت بیشتری از سهام دارايي، نسبت کمتر بدهی به دارايي و درصد کمتری از وام های غیر جاری و اجاره بها دارند و تقریباً هیچ مشتقاتی ندارند.

علت بحران مالی سال ۲۰۰۸، وام های محلی ایجاد شده و اعطاشده توسط اجتماع بانک های کوچک نبود، بلکه اشتیاق سیری ناپذیر بانک های بزرگ برای ریسک، علت این بحران شد.

به گفته مجمع مستقل بانکداران آمریکا، دولت فدرال از تاریخ فوریه ۲۰۱۳ میلادی، ۹۰۰ قانون جدید را صادر و پیشنهاد کرده است. اگر این منبع به نظر شما بسیار غیر منصفانه است، در سپتامبر ۲۰۱۲ میلادی، اداره پاسخگویی دولت در مطالعه ای می نویسد قوانین مورد نیاز در ۱۶ عنوان از ۷ قانون داد-فرانک به طور موثری بر بانک های جامع، تاثیرگذار هستند.

اما هنوز این سوال برای ما بی جواب مانده که در واقع...

واقعا چه تعداد بانک نیاز داریم؟

در توضیحات فیلمی به نام مرد افسانه‌ای کوچک‌شدنی^۱ ساخته ۱۹۵۷ در ویکی‌پدیا آمده^(۴):

«رابرت اسکات تاجر در حال سپری کردن تعطیلات در قایق خود در سواحل کالیفرنیا است. ناگهان توسط ابری از رادیواکتیو آلوده می‌شود. شش ماه بعد، متوجه می‌شود که لباسش بزرگ شده، ولی خشک‌کن لباس را مقصر این امر می‌داند. کمی بعد حلقه ازدواجش از دستش می‌افتد و این روند ادامه پیدا می‌کند و اسکات پی می‌برد که واقعا در حال کوچک شدن است. او به یک آزمایشگاه تحقیقاتی می‌رود و متوجه می‌شود که قرار گرفتن در معرض غبارهای رادیواکتیو سبب شده که سلول‌های وی کوچک شوند و امکان ندارد به شکل طبیعی خود بازگردد، مگر اینکه در مان یا پادزهری پیدا شود. در پایان فیلم، اسکات به یک ذره اتمی تبدیل شده، اما برای او مهم نیست که چقدر کوچک شده، چون می‌داند هنوز در این جهان وجود دارد و همین تفکر به وی آرامش می‌دهد و ترس از آینده را در او از بین می‌برد.»

درست مانند صنعت بانکداری، این طور نیست؟ این صنعت در حال کوچک شدن است و هرگز به اندازه طبیعی خود بازمی‌گردد، اما این باور خیالش را راحت می‌کند که هنوز در دنیا مهم است.

در مطلبی تحت عنوان کوچک شدن بخش بانکداری آمریکا^۲ که در وب‌سایت Knowledge@Wharton منتشر شده، اشاره‌هایی در رابطه با تثبیت صنعت بانکداری وجود دارد که دیدگاه ما به این مقوله را بهبود می‌بخشد^(۵):

کی اند دابلو: جک گانتتاگ (اقتصاددان سابق بانک نیویورک) می‌گوید: «ما واقعا به تعداد زیاد بانک‌هایی که قبلا داشتیم نیاز نداریم. بانک‌ها در حال حاضر این قدرت را دارند تا هر کجا که بخواهند شعب زیادی راه‌اندازی کنند؛ بنابراین موضوعی که اهمیت دارد این است که مشتری چه گزینه‌هایی برای انتخاب دارد.»

برداشت من: حق انتخاب مشتری‌ها هیچ ارتباطی به تعداد شعب بانک‌ها ندارد. مصرف‌کنندگان می‌توانند بدون در نظر گرفتن موقعیت جغرافیایی تامین‌کننده، حساب جاری باز کنند، پول‌های خود را در حساب پس‌انداز قرار دهند یا درخواست اخذ وام بدهند. با اینکه تعداد موسسات مالی ممکن است کاهش یابد، اما به لطف اینترنت، شمار تامین‌کنندگانی که مشتری می‌تواند توسط آنها کارش را انجام دهد، در حال افزایش است.

کی اند دابلو: به عنوان مثال، یک بازار در ایالات متحده آمریکا، با عرضه سرویس‌های بانکی پیش از تقاضا با قیمت‌های پایین‌تر، نرخ وام کمتر و محصولات و خدمات متنوع‌تر و خلافتانه‌تر به مصرف‌کنندگان

Incredible Shrinking Man - ۱

In The Shrinking U.S Banking Sector - ۲

خود سبب حفظ و ارتقای مصرف کننده می شود. برخی ممکن است بگویند رقابت بیش از حد می تواند موجب از رده خارج شدن بانک های ضعیف تر شود؛ مانند همان اتفاقی که برای بانک واشینگتن مچوآل در سال ۲۰۰۸ میلادی افتاد. باین وجود افراد دیگری آمدند و برای آنها جایگزین هایی ایجاد کردند، باین حال تعداد و میزان خدمات دفا تر کاهش یافته است.

برداشت من: دو مورد وجود دارد که باید به آنها پاسخ داد؛ اول درباره آمریکا که به خاطر عرضه بیش از تقاضا «بانک زده» شده است، این به چه معنا است؟

در بازار کالا های فیزیکی، ممکن است تعادل میان عرضه و تقاضا برهم بخورد و کالایی بیشتر و یا کمتر از تقاضای بازار موجود باشد، اما محصولات و خدمات بانکداری، مجازی است و هیچ عرضه فیزیکی وجود ندارد. چگونه می توان عرضه پیش از تقاضا را تعیین کرد؟

در ایالات متحده، یک بانک می تواند تمامی درخواست های مرتبط با حساب جاری را پوشش دهد؛ البته در صورتی که قدرت پردازش لازم را داشته باشد. مفهوم ظرفیت خدمات در دنیای بانکداری، مشابه ظرفیت تولید در صنعت تولیدات فیزیکی نیست.

دوم اینکه، اگر باور شما بر این است که رقابت بیش از حد باعث از بین رفتن بانک واشینگتن مچوآل شده است، سخت در اشتباهید.

کی اند دابلیو: موسساتی که احتمال دارد بیشترین ضربه را بخورند، جوامع بانکی هستند. ظهور قانون اصلاح وال استریت و حفاظت مصرف کننده (موسوم به قانون داد-فرانک) ناقوس مرگ بسیاری از این موسسات را به صدا درآورد.

کنترل های سفت و سخت تر که سرمایه، نقدینگی و قدرت نفوذ را درگیر کرده و به افزونگی قوانین نظارتی منجر شده، این بانک ها را به تقلا انداخته؛ به ویژه آنهایی که کمتر از ۵۰۰ میلیون دلار دارایی دارند.

برداشت من: آمین!

کی اند دابلیو: دکتر گانتاگ می گوید: «حتی اگر تعداد بانک ها از ۶ هزار به ۱۰۰ عدد کاهش یابد و آن ۱۰۰ بانک در بخش های مختلف بازار فعالیت داشته باشند و مصرف کنندگان نیز فرصت های زیادی داشته باشند، باز هم دلیلی برای نگرانی وجود ندارد.»

برداشت من: این یک جمله مکارانه است، از یک طرف واقعیتی وجود دارد، اگر یک مشتری واقعا ۱۰۰ تامین کننده خدمات دارد تا از میان آنها انتخاب کند، زمان زیادی را باید صرف متقاعد کردن مشتری برای انتخابی مناسب کنید.

اما آنچه مرا نگران می کند این است: «اگر آن ۱۰۰ بانک در تمام بخش های بازار فعالیت داشته باشند.»

بانکی که بخواهد در تمام بخش‌های بازار فعالیت داشته باشد، باید به قدر کافی بزرگ باشد. بزرگ‌ترین بانک ایالات متحده هم در همه ایالت‌ها شعبه ندارد. آیا واقعا ۱۰۰ بانک غول‌آسا در صنعت لازم داریم؟ زمانی که گاتتاگ به قسمت‌های مختلف بازار اشاره می‌کند، به احتمال زیاد منظورش نقاط مختلف جغرافیایی است، اما جغرافیای ربطی به محصولات و خدمات مجازی ندارد. بخش‌های مشتریان به مراتب، مرتبط‌تر با موضوع است. مساله اینجاست که گرچه بخش‌های مختلف جغرافیایی به خوبی تعریف شده‌اند، اما بخش مربوط به مشتریان خیر. بنابراین بسیار بعید است که ۱۰۰ شرکت بتوانند به تمام بخش‌ها رسیدگی و خدمت‌رسانی کنند.

دلیل اصلی اینکه ممکن است بانک‌های بسیاری وجود داشته باشند

در سرمقاله نشریه امریکن بنکر به نام «چیزی که متیو ایگلسیاس باید درباره بانک‌های کوچک بگوید»، فرض بر این است که اختلاف عملکرد در بانک‌های کوچک دلیل بر وجود تعداد بسیار زیاد بانک‌ها باشد^(۶) و خب فکر می‌کنم که اصل مطلب همین جمله باشد، بر اساس مقاله:

«در حال حاضر بیش از ۹۰۰ بانک با ارزشی بیش از ۱۰ میلیون دلار وجود دارد. ۲۰ درصد از این بانک‌ها، بازگشت سود ۱۲/۳ درصدی از سهام خود دارند. ۵ درصد آنها بیش از ۱۷/۲ درصد و کمتر از ۳۰ درصد این بانک‌ها کمتر از ۵/۷ درصد سود دریافت می‌کنند. آیا ۵/۷ درصد قابل قبول است؟ شاید این مقدار، در جامعه امروزی با چنین نرخ سود پائینی به ظاهر، آنچنان هم بد نباشد، اما واقعیت آن است به هر علتی آن را کاهش دهید، باز هم وحشتناک است.»

برداشت من: نرخ متغیر ارزش سهام این ۹۰۰ بانک بدین معنا نیست که ۷ هزار بانک، تعداد بسیار زیادی است. این نرخ پایین هر دلیلی می‌تواند داشته باشد و همین‌طور راه‌های بسیاری هم وجود دارد که یک بانک بتواند ارزش سهام خود را به ۱۷/۲ درصد افزایش دهد. آیا باید تمامی بانک‌هایی را که ارزش سهام‌شان کمتر از مقدار مشخصی است، تعطیل کنیم؟ حتی اگر هم بخواهیم این کار را انجام دهیم، در چه سطحی باید اتفاق بیفتد؟ چه مدت باید بانک در آن سطح باشد تا آن را از بین ببریم؟ یک معیار عملکرد، علامت زیاد بودن تعداد بانک‌ها نیست. به هر حال استدلالی وجود دارد که ثابت می‌کند بانک‌های بسیاری در ایالات متحده وجود دارند و عرضه بیش از تقاضا است. اگر ظرفیت تولید یک موسسه بیش از تقاضا برای خدمات و تولیداتش باشد، نشان‌دهنده ظرفیت اضافی آن موسسه است. تامین‌کنندگان می‌توانند: (۱) ظرفیت محصولات‌شان را کاهش دهند؛ (۲) کسب‌وکار خود را ببندند؛ (۳) راهی برای افزایش تقاضا بیابند.

در طول پنج سال گذشته، ترکیب یک اقتصاد ضعیف با تغییرات قانون‌گذاری اعمال‌شده توسط دولت، تقاضا برای خدمات مالی را کاهش داده است.

منظورم از تقاضا همان مقدار واحد و گردش مالی کل است. کاهش تقاضای مصرف کننده برای وام های مسکن و کارت های اعتباری نتیجه ای از بحران اقتصادی است، اما سطح کلی درآمد تولید شده توسط بانک ها به وسیله محدودیت های قیمت گذاری سرکوب شده است. (محدودیت روی نرخ کارت های اعتباری، هزینه اضافه برداشت و...)

اگر میزان کاهش تقاضا برای خدمات مالی، مداوم و سیستماتیک باشد، می توان گفت تعداد بانک ها و موسسات اعتباری، بیش از اندازه لازم است. اما تعداد بانک ها و موسسات مالی لزوما نباید کاهش یابد. بانک ها را می توان از طریق خروج و کاهش دارایی های غیر مولد کاهش داد، اما اگر مجموع تقاضا در میان کل خدمات و محصولات مالی به طور قابل ملاحظه ای کمتر از گذشته شود، یک استراتژی ناموفق خواهد بود و باید تعداد بانک ها را کاهش داد.

بنابراین تنها این راهکار می ماند؛ «پیدا کردن راهی برای افزایش تقاضا.»

ممکن است بگویید تقاضا برای خدمات و محصولات مالی وجود دارد، اما به اندازه کافی توسط بانک ها پیگیری نشده است. به طور مثال ممکن است بگویید بانک ها می توانند با افزایش حجم وام دهی نظیر به نظیر (P2P)، باعث افزایش تقاضا شوند، اما اشتباه می کنید و تعریف عرضه و تقاضا را به غلط متوجه شده اید. اگر بگوییم که یک مازراتی می خواهیم، آیا برای آن شرکت یک تقاضا محسوب می شود؟ غیر ممکن است که توانایی خرید مازراتی را داشته باشیم. (شاید هم می توانستیم، اما به شرطی که همسر تمام پس انداز بازنشستگی مان را خرج نمی کرد!) شرکت مازراتی برای به دست آوردن این تقاضا می بایست قیمت محصولش را تا جایی پایین بیاورد که هیچ سودی برایش ندارد، بنابراین علاقه شخصی من یک تقاضا محسوب نمی شود. این موضوع، بانک ها و وام های نظیر به نظیر را نیز شامل می شود. درخواست وام، شامل یکسری دستورالعمل ها است و راهی که بتوان درخواست ها را افزایش داد، نادیده گرفتن این دستورالعمل ها است.

در واقع صادرکنندگان کارت های اعتباری همین کار را برای افزایش تقاضای کارت های خود انجام دادند. تازمانی که بانک ها چنین دستورالعمل هایی دارند، شماری از مصرف کنندگان دیگر درخواست وام های نظیر به نظیر نخواهند داشت. به عبارت دیگر درخواست وام برای خدمات و محصولات نیست که بانک ها ارائه می دهند. اگر تلاش بانک ها برای افزایش تقاضا تنها محدود به پیدا کردن راه های جدید برای فروش خدمات و محصولات موجودشان باشد، شکست خواهند خورد، مگر اینکه (۱) اقتصاد رونق پیدا کند؛ (۲) نسل جدید، مشتریان جدید ایجاد کنند.

اگر هر یک از این دو مورد اتفاق بیفتد، نشان می دهد کاهش کنونی تقاضا، مداوم و سیستماتیک نیست. راه دیگری که باعث ثابت ماندن بانک های فعلی می شود، این است که محصولات و خدمات جدید

برای فروش داشته باشند که موجب افزایش سطح تقاضا می شود، اما سابقه بانک ها در این امر خوب نیست. بانک ها به طور معمول مشتری ها را به استفاده از پی اف ام یا ابزار پرداخت آنلاین تشویق نمی کنند و از طرفی پرداخت وام های نظیر به نظیر به خاطر تولید درآمد با شکست مواجه شده است. اموری مانند لوپ، کوین یا دیگر مسائل مربوط به پرداخت موبایلی، نوآوری هایی هستند که می توانند هیجان انگیز باشند، ولی این موارد موجب ایجاد تقاضا برای محصولات و خدمات بانکی نمی شوند. فناوری های تلفن همراه سبب خروج بانک ها از گردونه کسب و کار نمی شود، بلکه در واقع علت آن، کاهش تقاضا برای محصولات و خدمات مالی است. در حقیقت موبایل از طریق فناوری و ایجاد محصولات و خدمات جدید به بانک ها این فرصت را می دهد تا راه های جدیدی برای افزایش تقاضا پیدا کنند. حرف آخر اینکه عرضه بیش از تقاضا، دلیل اصلی وجود تعداد زیاد بانک هاست.

مساله اصلی بانک ها چیست؟

برخی صاحب نظران بر این باورند که مشکل اصلی بانک ها، تغییر رفتار مصرف کنندگان با پیشرفت فناوری و نوآوری های جدید است، اما بانک ها در سازگار شدن با شرایط روز و نوآوری های جدید و اجرای آنها سابقه خوبی دارند؛ به عنوان مثال دستگاه های خودپرداز، بانکداری آنلاین، پرداخت های آنلاین، جذب سپرده از راه دور.

رفتارها و نگرش های مصرف کنندگان بازتابی از تغییرات فناوری و اجتماعی است. مصرف کنندگان امروزه از طریق اینترنت عملاً هر کاری را انجام می دهند و در حال استفاده از تلفن های هوشمند و تبلت ها هستند تا به همه ابعاد زندگی خود کمک کنند. نوآوری های فنی و تغییرات در بانکداری به دگرگونی صنعت منجر نشده است، اما با این حال مصرف کنندگان راه هایی برای ارتباط و تعامل با بانک ها دارند و بانک ها نیز برای خدمات رسانی و بهبود کیفیت خدمات و کاهش هزینه ها راه های جدیدی دارند. مشکل اینجاست که چگونه باید در توسعه و افزایش این راه های جدید سرمایه گذاری کرد.

به طور قطع این یک چالش برای بانک ها است، اما بزرگ ترین مشکل آنها نیست. تغییر رفتار مصرف کنندگان و فناوری، بزرگ ترین مشکل بانک ها نیست. (در واقع آنها راهی به سوی مشکل اصلی هستند.)

برداشت من: مدل کسب و کار غالب کنونی صنعت بانکداری دیگر مناسب نیست.

نابودی مدل کسب و کار سنتی

مدل کسب و کار کنونی در بانکداری خرد، برقراری تعادل بین بدهی و اعتبارات است؛ بانک ها با ارائه

محصولاتی (مانند حساب‌های جاری و پس‌انداز)، سرمایه لازم برای اعطای وام به افراد و کسب و کارهایی را که به آن نیاز دارند به دست می‌آورند.

کسب درآمد بسیاری از بانک‌ها به این طریق است. تقاضا برای وام به صورت دوره‌ای است، بنابراین ضعف‌هایی که در مسائل مربوط به وام وجود دارد، حاکی از نابودی مدل کسب و کار نیست. در ادامه به برخی مشکلات این مدل اشاره می‌کنیم.

۱. **کاهش درصد سود دارایی‌ها:** از سال ۱۹۸۵، کل درآمد به دست آمده توسط بانک‌های ایالات متحده از حدود ۲/۳ تریلیون دلار به بیش از ۱۳ تریلیون دلار در سال ۲۰۱۳ رسید. هرچند سود (بهره) دارایی‌ها از حدود ۱۳ درصد به کمتر از ۱۰ درصد کاهش یافت، سود دارایی‌ها بعد از رشد ۸ درصدی طی سال‌های ۲۰۰۰ تا ۲۰۱۰، سالانه ۱ درصد کاهش یافته است.

۲. **کاهش میزان سود خالص:** در نتیجه کاهش سود دارایی‌ها، درآمد بانک‌ها کاهش یافته است. میزان سود خالص، یعنی همان تفاوت بین درآمد حاصل از سود (بهره) تولید شده توسط بانک‌ها و نرخ بهره پرداختی به وام‌دهندگان، در سال ۱۹۹۵ به بالاترین حد خود؛ به میزان ۵ درصد رسید و پس از آن با کاهش روبه‌رو شده و به پایین‌ترین سطح خود در سه ماهه سوم سال ۲۰۰۸ و به میزان ۳/۱۵ درصد رسید. همچنین در سه ماهه سوم سال ۲۰۱۰ به ۳/۷ درصد افزایش و مجدداً در سال ۲۰۱۳ به ۳/۲ درصد کاهش یافت. با وجود نزدیک به ۱/۲ تریلیون دلار سود دارایی، کاهش که میان سه ماهه دوم سال ۲۰۱۰ و سه ماهه دوم سال ۲۰۱۳ رخ داده، موجب از بین رفتن نزدیک به ۵ میلیارد دلار میزان سود شده است.

۳. **کاهش درآمد اضافه برداشت:** درآمد حاصل از هزینه‌های اضافه برداشت بین سال‌های ۱۹۹۲ تا ۲۰۰۹ از ۱۱/۳ میلیارد دلار به ۳/۵ میلیارد دلار افزایش یافت که در سال ۲۰۰۹ و با وضع قوانین محدودکننده، این درآمد‌ها، به ۳/۳ میلیون دلار در سال ۲۰۱۳ کاهش پیدا می‌کند که نسبت به اوج خود، ۱۹ درصد کاهش داشته است. این مقررات همراه با نارضایتی مصرف‌کنندگان نسبت به این هزینه‌ها (درآمد بانک‌ها از طریق اضافه برداشت)، جبران درآمد را برای بانک‌ها بسیار مشکل کرده است.

۴. **کاهش بازده حقوق صاحبان سهام (ROE):** تقریباً از سال ۱۹۹۳ تا ۲۰۰۷ و تا قبل از رکود اقتصادی سال ۲۰۰۸، سود سهامداران بین ۱۴ تا ۱۶ درصد در نوسان بود، اما پس از رکود اقتصادی این بازگشت سود سهام مثل گذشته نیست و در حال حاضر سعی بر رسیدن به ۱۰ درصد است. مک‌کینزی (شرکت مدیریتی که در زمینه تحلیل و مشاوره بازار فعالیت دارد) تخمین می‌زند سود صنعت تا سال ۲۰۱۵ به ۱۵/۴ میلیارد دلار برسد که ۲۷ درصد بیشتر از سودی است که در سال ۲۰۱۰ داشته است، اما برای اینکه

بتوان به ۱۲ درصد در سال ۲۰۱۵ رسید، سود مورد نظر باید دو برابر، یعنی ۳۱۲ میلیارد دلار شود^(۷).

آیا واقعاً این صنعت (بانکداری) می‌تواند به روزهای اولیه خود بازگردد؟ تیم مشاوره‌ای بوستون باور دارد که این امر می‌تواند محقق شود مشروط به آنکه موارد ذیل رخ دهد:

۱) کاهش هزینه؛ که می‌تواند باعث افزایش ۳ تا ۴ درصدی بازده سهامداران شود. ۲) بهینه‌سازی قیمت؛ که این امر نیز می‌تواند باعث افزایش ۱ تا ۲ درصدی شود. ۳) رشد؛ این امر نیز به افزایش ۱ تا ۲ درصدی کمک می‌کند^(۸).

دستیابی به برآوردهای گروه مشاوره‌ای بوستون با الگوی تجاری فعلی امری غیر ممکن خواهد بود، چرا؟

۱. **فرصت‌های کاهش هزینه محدود هستند:** باید به این موضوع توجه کرد که فرصت‌ها محدودند. در میان تمامی موارد مربوط به ساختار هزینه‌های بانک، دو مورد بزرگ وجود دارند که عبارتند از: «هزینه‌های مربوط به شعبه و بررسی هزینه‌های پردازش» که هر دو مورد دارای هزینه‌های ثابت هستند. با این حال تعدادی از بانک‌ها شعبه‌های خود را تعطیل کرده‌اند و برخی به شعبه‌های خود اضافه کرده‌اند و در مجموع بانکی را نیافتیم که بخواد شعب خود را تماماً حذف کند. اگر چه حجم فعالیت‌هایی که توسط چک انجام می‌شده در ۱۰ سال اخیر کاهش یافته، اما هزینه‌های متغیر پردازش چک نسبتاً کم و هزینه‌های ثابت آن بالا است، بنابراین همان‌طور که حجم چک کاهش یافته، توانایی بانک در از بین بردن زیرساخت‌های چک و هزینه‌های مرتبط با آن نیز محدود شده است. باور رایج میان اکثر بانکداران هم کاهش هزینه‌ها از طریق بستن شعب را محدود کرده است. به رغم وجود اینترنت و موبایل برای یافتن محصولات مالی، همچنان درصد افتتاح حساب‌هایی که از طریق شعبه انجام می‌شود، بالا است. بانکدارهای بسیاری بر این باورند که اگر شعبه نداشته باشند، ممکن است کسب و کار خود را از دست بدهند.

۲. **قیمت‌گذاری محدود شده است:** تلاش‌های نظارتی بر بانک‌ها طی چند سال گذشته در آمریکا، توانایی بانک‌ها را در بهینه‌سازی قیمت‌ها محدود کرده است، به عنوان مثال یکی از محدودیت‌ها که به نام Reg E معرفی شده، این است که بانک‌ها را در افزایش سود روی کارت‌های اعتباری محدود کرده است. قانون دیگر، تغییر روشی بود که بانک‌ها از طریق آن هزینه‌های اضافه برداشت روی حساب‌های جاری، اعمال می‌کردند. اصلاح دوربین (که در بخشی از قانون داد-فرانک آمده است) نرخ سود به دست آمده بانک‌ها را که از طریق مبادله کارت‌های اعتباری کسب شده بود، به شدت کاهش داد و زمانی که بانک‌ها هزینه‌های ماهانه حساب‌های جاری را که در گذشته رایگان بوده به مشتریان اعلام می‌کنند، بسیاری از آنها به موسسات دیگری مراجعه می‌کنند.

۳. تغییرات جمعیت اثرات زیانباری بر رشد صنعت می گذارد: در محدوده مدل کسب و کار فعلی، رشد طبیعی شاید بهترین شرط و گزینه برای بهبود بازده حقوق صاحبان سهام بانک باشد. به یاد داشته باشید که مدل کسب و کار فعلی به تقاضا برای اعتبار بستگی دارد. در صورتی که این نگرش فعلی «نسل ۷» ادامه پیدا کند این نسل نسبت به کارت های اعتباری، بی رغبت خواهند شد، داشتن ماشین یک اجبار برای آنها نخواهد بود و ممکن است در جامعه ای زندگی کنند که همچون نسل های پیشین، صاحب خانه شدن تمام هم و غم آنها نباشد. این سه مورد، تقاضا برای خدمات و محصولات مالی را کاهش خواهد داد و امکان رشد را نیز دشوار خواهد کرد.

سخن آخر اینکه: با در نظر گرفتن شرایط مدل کسب و کار کنونی، بازگشت به میزان اولیه ROE در صنعت بانکداری، اگر نگوئیم ناممکن، ولی نامحتمل است.

فصل دوم

مساله نوآوری

به نقل از مقاله‌ای در نشریه امریکن بنکر، شرکت‌های مالی «در نوآوری عقب مانده‌اند». مدیر اجرایی تیم مشاوره‌ای بوستون می‌گوید: «صنعت خدمات مالی می‌تواند بهتر شود؛ به شرطی که مانور بیشتری روی نوآوری داشته باشد. زمانی که حرف از نوآوری به میان می‌آید، مدیران اجرایی خدمات مالی باید با سرعت بیشتری، شتاب کنند.»

واقعاً؟ آیا می‌دانید که کسب‌وکارهای مالی آگاهانه می‌گویند ما باید همین جاسرعت را کم کنیم. ما به اندازه کافی راه‌های نوآورانه داریم، حالا باید سریع‌تر نوآوری کنیم؟ من فکر نمی‌کنم. موضوع، کاهش سرعت حرکت شرکت‌های مالی یا کندی ابتکارات و ابداعات آنها نیست، بلکه قضیه مربوط به این سه مورد می‌شود: (۱) تعریف نوآوری؛ (۲) رفتارهای سیاسی؛ (۳) تعیین اولویت‌های کسب‌وکار. طی مطالعات انجام‌شده توسط تیم تحقیقاتی بوستون، تنها ۵۳ درصد از فعالان در کسب‌وکارهای مالی معتقد بودند نوآوری یک اولویت است (در مقایسه با ۶۷ درصد از سایر صنایع). تیم تحقیقاتی بوستون چه چیزی را نادیده گرفته؟ و اینکه پاسخ‌دهندگان درباره تعریف نوآوری چگونه

پاسخ داده‌اند؟

حَدَس من این است که بخشی از پاسخ‌دهندگان به نظر سنجی، نوآوری را با دگرگونی و تغییرات استراتژیک اشتباه گرفته‌اند. اگر درست می‌گویم مشکل این است؛ عدم تمایز بین نوآوری‌های دگرگون‌کننده و ساختار شکن با نوآوری‌های کوچک (مثلاً ارتقاد بخش‌های مختلف و بهبود عملکرد). معرفی خدمات و محصولات انقلابی در جهان خدمات بانکداری خرد، نادر است، اما پیشرفت‌ها و نوآوری‌ها در ارتقای ویژگی‌ها و بهبود عملکرد، همیشه و در هر برهه از زمان وجود داشته‌اند. ممکن است برایتان جالب باشد که بسیاری از فعالان در صنایع خدمات مالی، معنای دومی را که از نوآوری گفتیم، نوآوری می‌دانند.

دومین چالش پیش روی بانک‌ها در زمینه نوآوری، سیاسی شدن است؛ گروه تحقیقاتی بوستون طی مطالعات خود به این نتیجه رسیده است که بخشی از مشکلات در خدمات مالی به خاطر عدم حمایت در میان مدیران ارشد است.

جیمز گاردنر، رئیس سابق نوآوری و پژوهش در Lloyds TSB به خوبی این را درک می‌کند؛ به طوری که در وبلاگ شخصی‌اش به این موضوع اشاره کرده است:

«بخشی از کارکنان شرکت ما مردد هستند که تلاش‌هایشان به نتیجه‌ای هم برسد؛ ما هرگز برای هیچ کدام از طرح‌های نوآورانه خود کمکی دریافت نکرده‌ایم. خب بودجه‌ها ثابت هستند و همیشه کسب و کارهایی وجود دارند که در گرفتن این کمک‌های مالی، مقدم باشند».

پرداختن به موضوع اول یعنی تعریف نوآوری و به دنبال آن سیاست، تنها با طرح سومین چالش یعنی استراتژی، به سرانجام مطلوب می‌رسد.

گاردنر در وبلاگش این طور آورده که تی‌اس‌بی از ۱۵۰۰ ایده به ۶۴ طرح کسب و کاری رسیده که ۳۰ مورد به صورت آزمایشی پیاده شده و تنها ۷ یا ۸ ایده از بین آنها رنگ بازار به خود دیده و از شانس حیات، برخوردار شده‌اند. موردی که او نمی‌گوید و من نمی‌خواهم بگویم به آن بی‌توجه بوده، این است که فرایند اولویت‌بندی شبیه به چیست. لویدز ممکن است سطح آن را در حد یک علم پایین بیاورد که اگر چنین چیزی باشد، احتمالاً این علم از نظر آنها صرفاً در اختیار گروهی اندک و نخبه در شرکت‌های مالی قرار دارد.

نوآوری از بدو ظهور، به بزرگ‌ترین چالش پیش روی شرکت‌های مالی و به ویژه بانک‌ها تبدیل شده، چراکه آنها مطمئن نیستند کجا باید متمرکز شوند.

اخیراً سرمایه به عنوان محصول جدید نوآوری معرفی شده، آیا باید شرکت‌های بزرگ از این امر تبعیت

کنند؟ یا بهتر است راهبردهای خود را با توجه به خدمات و فرایندهای ابتکارات و نوآوری پیش ببرند و به آن جامعه عمل ببوشانند؟

چه کسی آگاه است؟ تنها تعداد کمی از افراد هستند که به خوبی از این قضیه باخبرند و می دانند چگونه تصمیم گیری و ابتکارات را هدایت کنند.

تمام کسانی که من در جهان خدمات مالی می شناسم، به حرکت خود سرعت نمی بخشند، اما با توجه به چالش هایی که پیش روی دارند، باید قبل از سریع تر شدن موتور نوآوری، به آن برسند.

نوآوری های دست بالا گرفته شده

ابتدا اجازه دهید چند مورد را دوستانه بیان کنم: (۱) من مقابل نوآوری نیستم. (۲) از تمام افرادی که از موضوع این بخش اذیت و ناراحت شدند و فکر کردند من به طور خاص به آنها اشاره می کنم، معذرت خواهی می کنم. با این حال برخی نوآوری ها بیش از حد جدی گرفته شده اند و مدام می گویند که: الف) چطور شرکت ها می توانند با خلاقیت، راهی به سوی خروج از موقعیت فعلی و مشکلاتی که با آنها سروکار دارند ایجاد کنند. ب) چگونه شرکت هایی که نوآور و خلاق نیستند، محکوم به فنا هستند. متأسفانه این فضای نوآوری دست بالا گرفته شده، اغلب قادر به درک چند مورد نیست.

اول؛ تفاوت بین محصول و نوآوری های سازمانی.

این تفاوت به خوبی توسط پروفیسور گری پیزانو (استاد مدرسه کسب و کار هاروارد) در مقاله ای تحت عنوان «تکامل علم بر اساس کسب و کار» تبیین شده است: خلق شیوه خلاقیت؛ در این مقاله می آید:

«آلفرد چندلر (پروفیسور تاریخ کسب و کار در مدرسه کسب و کار هاروارد) به ما آموخت که نوآوری سازمانی و نوآوری فناوری در فرایند رشد اقتصادی، شرکای یکسانی هستند، در واقع اینها لازم و ملزوم یکدیگرند. امروزه فناوری دلیل رشد است، اما نکته مهم اینجاست که فناوری های جدید به ساختار سازمانی جدید و به روز شده نیاز دارند.

شاید این تنها حدس و برداشت من است، اما این طور به نظر می رسد که نوآوری های دست بالا گرفته شده به طور مداوم از اهمیت فناوری می گویند و به بخش سازمانی توجه کافی ندارند و این امر به شکست منجر می شود»^(۸).

به خصوص در جهان بانکداری این امر کاملاً صدق می کند. به فناوری های ۲۰ تا ۳۰ سال گذشته و تأثیرات آن و اینکه چقدر موثر بوده و هستند توجه کنید: مانند دستگاه های خودپرداز، بانکداری آنلاین، جذب سپرده از راه دور، کارت های اعتباری و نیز نقش تلفن همراه و...

بانک ها به آرامی به سوی نوآوری سازمانی در حرکت هستند و بخش محوری محصولات آنها هنوز سنتی

است. بسیاری از بانک‌ها هنوز نمی‌توانند سودآوری یک مشتری را به صورت دقیق حساب کنند و اندازه‌گیری اثربخشی فعالیت‌های بازاریابی، یک هنر سیاه است.

اخیرا گفت‌وگویی با یکی از مقامات ارشد یک اتحادیه اعتباری داشتم. وی اخیرا حال واریان از گوگل را ملاقات کرده بود که واقعا دارای ایده‌های خوبی درباره این است که چگونه سازمان‌ها می‌توانند با استفاده از داده‌های گوگل، تغییرات اساسی در مسیرشان بدهند. دوستم از من پرسید آیا فکر می‌کنم برخی از این ایده‌ها در خدمات مالی، کاربردی هستند. پاسخ فوری من این است: «اوه! بله این یک کار شگفت‌انگیز است». بعد این جمله، بلافاصله بعد از آن می‌آید؛ اما بسیاری از شرکت‌ها حتی نمی‌توانند داده‌های وبسایت‌شان را با داده‌های آفلاین ادغام و رفتار مشتری را پیش‌بینی و برای بازاریابی خود و تصمیم‌گیری از آنها استفاده کنند. (مثلا برای قیمت‌گذاری و تصمیمات ریسکی بازار به داده‌های قبلی خود مراجعه نمی‌کنند). حالا چگونه می‌خواهند از داده‌های شرکت گوگل استفاده کنند؟

دومین مورد از چالش‌هایی که شیفته‌گان نوآوری قادر به درک آن نیستند این است که تقلید ذاتا بد نیست. اودشنکار (پروفسور دانشگاه اوهایو)، دریافت که تقلید، منبع اصلی پیشرفت است؛ حتی اگر این منبع برای مدیران و پژوهشگران، ناشناخته باشد^(۱).

نکته اینجاست که اگر شرکت‌ها تنها به دنبال انجام کارهایی باشند که نوآوری‌های آنها را منعکس کنند، احتمالا موارد زیادی را از دست می‌دهند. رفقای شیفته محصولات اپل یادتان باشد که اپل، اولین بار رابط گرافیکی را ایجاد نکرد؛ زیرا کس این کار را کرد. من نمی‌شنوم که ادا‌های نوآرانه اپل هم آنها را به این سمت و سو ببرد؛ اما صبر کنید؛ حدس می‌زنم بازاری برای برخی «فیگورهای خلاقیت»، به‌ویژه در قالب پست‌های وبلاگی به وجود آمده تا به عنوان محافظان بازار، ایده‌های خلاقانه یکدیگر را تقویت کنند و من در جایگاه انتقاد به کسی که برای برآورده ساختن نیازهای بازار تلاش می‌کند، نیستم.

شاید بانک‌ها نباید نوآور باشند

به‌جای بحث بر سر این موضوع که آیا حقیقت دارد که بانک‌ها نوآوری نکرده‌اند یا خیر، اجازه دهید برای لحظه‌ای فرض کنیم حقیقت دارد. سوال اصلی این است که چرا بانک‌ها نوآور نیستند؟ (یا اینکه چرا بانک‌ها نوآوری نکرده‌اند).

الف) آنها به اندازه کافی باهوش نیستند که نوآور باشند. ب) آنها نمی‌دانند که چگونه این کار را انجام دهند. ج) آنها بیش از حد نسبت به نوآوری، ریسک‌گریز هستند. د) نیازی برای نوآوری نمی‌بینند.

اگر من یک نظر سنجی در این باره برگزار می‌کردم، شرط می‌بستم که اکثریت، گزینه «الف» را انتخاب می‌کردند و پس از آن «ج» و عده‌ای هم گزینه «ب» را انتخاب می‌کردند؛ اما من فکر می‌کنم جواب در گزینه

«د» است. وقتی شیفندگان نوآوری در باره نوآوری صحبت می کنند، آنها به دنبال تغییرات بزرگ در صنعت هستند. با وجود اینکه تعداد زیادی نوآوری در صنعت بانکداری وجود دارد؛ مانند دستگاه عابر بانک، بانکداری آنلاین، پرداخت های قبوض به صورت آنلاین، اپلیکیشن های پی اف ام، بانکداری همراه، دریافت پول از طریق دستگاه عابر بانک و مانند آن، اما هیچ کدام، شیفندگان فناوری را راضی نمی کنند. ولی با وجود این نوآوری ها صنعت بانکداری از نظر ساختار قدرت و مدل های کسب و کار کمتر تغییر پیدا کرده است.

پس چرا حتی با وجود رشد اینترنت، وب و تلفن همراه، تغییر و تحول بزرگ یا نوآوری در بانکداری به وجود نیامده است؟

زیرا تا همین اواخر نیازی برای تغییر در صنعت بانکداری؛ آن هم در مقیاس بزرگ، احساس نمی شده است. برای تغییر و تحول عمده سه مولفه مورد نیاز است: تغییر فناوری؛ تغییر دموگرافیک و ضرورت اقتصادی. اما اگر هر یک از این عوامل به اندازه کافی و لازم وجود نداشته باشد، تغییر بزرگ رخ نخواهد داد. از اواسط دهه ۹۰ با پیدایش فناوری های اینترنتی و تلفن همراه، این تغییر فناوری در صنعت شکل گرفت. تغییرات فناوری حتی صنعت را بیشتر به سمت تغییر، سوق می دهند.

عده ای بر این باورند که تغییرات فناوری برای پیشبرد اهداف کافی است، اما این گونه نیست. یک دلیل برای عدم کفایت تغییرات فناوری این است که ما تغییرات جمعیتی کافی نداشته ایم.

۵۱ تا حتی ۱۰ سال پیش جمعیت غالب ایالات متحده را افراد سالمند و نسل قبل تشکیل می دادند، در حالی که ما مایل بودیم فناوری هایی را مانند بانکداری آنلاین، افتتاح حساب آنلاین (توسط شرکت آی ان جی)، امتحان کنیم، اما هنوز به صورت سنتی در حال اداره کسب و کار و بانکداری هستیم. ما هنوز حساب های جاری را به شیوه سنتی که در ۲۰ یا ۳۰ سال پیش اداره می شد، مدیریت می کنیم (اگرچه قطعاً بسیاری از آنها در طول مسیر بایکدیگر ادغام شده اند).

برخی تغییرات در ویژگی های گروه خاصی از مردم، بر تغییرات صنعت، تاثیرگذار خواهد بود. پیدایش نسل ۷ به عنوان درصد قابل توجهی از جمعیت ایالات متحده، یک پدیده جدید است. وجه تمایز این نسل (از نظر خدمات مالی)، تمایل آنها (و یا اشتیاق شان) برای یافتن یک مسیر جایگزین به جای حساب های جاری است. نسل های قبلی، بومرها و حتی نسل X وقتی بزرگ می شدند، به صورت اتوماتیک، حساب جاری باز می کردند، اما نسل ۷ این گونه نیستند.

بدون تغییرات جمعیتی، توسعه ساده بانکداری آنلاین، پرداخت الکترونیکی و... برای تغییر صنعت در مقیاس بزرگ، ناکافی است.

اما حتی تغییرات جمعیتی به تنهایی برای تغییر، کافی نیست و نبوده است. دلیل دیگری وجود دارد که چرا تاکنون این نوآوری رخ نداده و من فکر می‌کنم که نوآوران سطح اول این نکته را فراموش کرده‌اند؛ «هیچ ضرورت اقتصادی تا این اواخر وجود نداشته است».

من ۱۰ سال پیش تحقیقاتی درباره وفاداری مشتری‌ها در بانکداری انجام دادم. به سوی بانک‌ها رفتم تا به آنها این مطلب را منتقل کنم که چه کاری باید انجام دهند که به بهبود روابطشان با مشتری‌ها کمک کند. پاسخ آنها متحیرکننده بود: چرا ما باید متفاوت باشیم و این کار را انجام دهیم، در حالی که پول‌ها را خیلی زود از دست می‌دهیم. چنانچه در گذشته بحث کردیم، از حدود سال ۱۹۹۳ تا سال ۲۰۰۷ بازده حقوق صاحبان سهام از ۱۳ به ۱۵ درصد در حال نوسان بوده؛ البته قبل از رکود اقتصادی سال ۲۰۰۸ میلادی. بدون آن بازده، دیگر چه کسی انگیزه لازم برای تغییر را احساس می‌کند؟ به این دلیل نوآوری سطح بالا و با کیفیتی را که درباره‌اش صحبت کردیم، ماندیدیم و عناصر مورد نیاز تغییر به اندازه کافی در دسترس نبوده‌اند. با ظهور فناوری‌های تلفن همراه و تغییرات جمعیتی و مسائل اقتصادی پیش روی صنعت بانکداری، ما بالاخره توانستیم در خط شروع تغییرات قرار بگیریم.

ضرورت نوآوری بانک‌ها

آیا تغییرات بانک‌ها، قریب الوقوع است یا اینکه مثل دایناسورها منقرض می‌شوند؟ برخی مشاوران و کارشناسان به وضوح آن را دوست خواهند داشت، اما قرار نیست رخ دهد. یکی از مراکز مطالعاتی و تحقیقاتی به این نتیجه رسیده است که^(۱):

«نوآوری‌های دگرگون‌کننده لزوماً به شکست متصدیان آنها منتهی نمی‌شود، بلکه می‌تواند بیانگر چیرگی تئوری آکادمیک باشد. استارت‌آپ‌هایی که فناوری‌های دگرگون‌کننده معرفی می‌کنند، احتمال آنکه کارشان به یک لایسنس یا توافق‌نامه کسب درآمد منتهی شود، بیشتر است تا اینکه رقیب یکدیگر شوند. هنگامی که یک فناوری، به اثبات می‌رسد استارت‌آپ‌ها در میان سایر فاکتورها تمایل بیشتری به اتحاد یا ادغام با پیشروان بازار و در نتیجه محافظت از روند پیش رو دارند.»

نویسندگان این تحقیق حرکت استارت‌آپ‌ها از سمت رقابت به همکاری با شرکت‌های بزرگ را «استراتژی تجاری‌سازی دینامیک فناوری» می‌نامند و چیزی است که ما به آن می‌گوییم «فروختن خود و خارج شدن از رقابت». (شوخی کردم)

برداشت من: با اینکه محققان بر اساس تحلیل صنعت بانکداری، نتیجه‌گیری کرده‌اند، اما به نوعی تحلیل‌شان را بر بانک‌ها اعمال می‌کنند.

تحقیقی که در بالا به آن اشاره شد، درباره حکم نهایی بانک‌ها چه می‌گوید؟ آیا باید «سازگار شوند یا

بمیرند» یا به عکس‌های یادگاری تبدیل شوند؟ آنچه بانک‌ها واقعا لازم دارند که به انجام برسانند، عبارتند از: (۱) نظارت و سنجش پتانسیل بازار و نوآوری‌های فناوری؛ (۲) دستیابی به آن نوآوری‌ها در زمان مناسب و بهینه؛ (۳) گسترش دستیابی به فناوری.

حال ممکن است شما بگویید این قابلیت یک «نوآوری» است (مثلا نوآوری فرایند) اما وقتی اکثر آدم‌های بدبین «نوآوری» را نوآوری فناوری می‌دانند، باید به آنها احترام بگذارید. بنابراین شاید بانک‌ها نباید نوآوری کنند.

اما آنها خارج از این ماجرا نیستند. در میان این موارد اشاره شده، شماره ۲ سخت و ۳ واقعا دشوار است، البته منظور من این نیست که دستیابی به شماره ۱ سهل و آسان است؛ اما شرکت‌هایی وجود دارند (مانند شرکتی که من برایش کار می‌کردم یا انجمن نوآوران بانک) که می‌توانند در این امر به ما کمک کنند. تعیین زمان رخداد یک نوآوری خاص، به فاکتورهای متعددی بستگی دارد که موضوع داغ مباحثه بین گروه‌های متفاوتی از افراد در بانک‌هاست.

یکی از بحث‌برانگیزترین صحبت‌هایی که من به عنوان تحلیل‌گر در سال ۲۰۰۰ به بانک‌ها ارائه دادم، این بود که روی بانکداری تلفن همراه سرمایه‌گذاری نکنید، بحث من این بود که در حال حاضر اولویت‌های مهم‌تری هستند که باید روی آنها سرمایه‌گذاری کرد. در آن زمان یکی از همکاران من برخلاف نظریه من مقاله‌ای نوشت و بعد از مدتی رئیس دفتر فناوری بانک‌ها ما را به محل کار خود احضار کرد تا توضیحاتی در این باره بدهیم و دلایل خود را مطرح کنیم. در پایان من، برنده آن مناظره شدم و بانک، منابع مالی را به بانکداری تلفن همراه اختصاص نداد و در حدود یک سال بعد ای میلی برای من ارسال کرد که در آن نوشته بود حق با من بوده و با این کار به او کمک کرده و باعث شده‌ام که ۵ میلیون دلار برای مواردی که واقعا ضروری بوده سرمایه‌گذاری کند (من یک ای میل از معاون تجارت الکترونیکی بانک بزرگ دیگری نیز با همین مضمون داشتم).

فصل سوم توان رقابتی جدید

از سال ۱۹۵۰، صنعت بانکداری به وسیله دو توان و اهرم رقابتی توانست پیشرفت کند؛ اولین توان و اهرم رقابتی که از اواسط سال ۱۹۸۰ غالب بوده، رقابت بر سر تعیین مکان بود. بانکی با حداکثر تعداد شعب در محل های ایده آل و مرغوب که با پرسنل و کارکنان حرفه ای و مفید مجهز شده و سپرده ها و سرمایه های تاجران را جذب کرده است.

اهرم دیگر، رقابت بر سر نرخ سود بود که از اواسط دهه ۸۰ میلادی، قدرت را از آن خود کرد و تا سال ۲۰۱۱ میلادی، حکمفرمایی می کرد. به قسمی که بانک ها روی میزان نرخ سود و کارمزدهایشان تاکید می کردند. سومین اهرم که اکنون در حال ظهور است، رقابت بر سر کارایی است. بانک هایی که به مشتریان خود کمک می کنند زندگی مالی خود را بهتر اداره کنند، پیروز خواهند شد. یک توان رقابتی جدید با یک مدل کسب و کار غالب، در حال ظهور است که بر بهبود کارایی امور مالی شخصی مشتریان تمرکز می کند.

رقابت بر سر تعیین محل

تعداد شعب بانک ها در ایالات متحده از ۱۰۰۰ شعبه در سال ۱۹۴۰ به ۸۴ هزار شعبه در سال ۲۰۱۲

افزایش یافته است. تعداد شعب هر ایالت از سال ۱۹۶۰ تا حدود سال ۲۰۱۲، به طور پیوسته رشد داشته و از حدود ۱۰ شعبه به ازای هر ۱۰۰ هزار نفر در سال ۱۹۶۸ به حدود ۲۰ شعبه به ازای هر ۱۰۰ هزار نفر در سال ۱۹۸۸ رسیده و در سال ۲۰۱۲ این تعداد در بیشترین میزان خود یعنی ۲۷ شعبه بوده است. موقعیت شعبه، مدت مدیدی است که به عنوان اولین عامل مهم و تاثیرگذار در انتخاب مصرف کننده مطرح شده است. حتی امروزه با ترویج و گسترش بانکداری آنلاین و تلفن های هوشمند و موبایل بانک، مصرف کنندگان هنوز به موقعیت مکانی شعبه به عنوان عامل تعیین کننده در تصمیم گیری اشاره دارند. بر اساس مطالعات تیم تحقیقاتی میتل، از اکتبر ۲۰۱۲، نیمی از مشتریان، بانک خود را بر اساس نزدیکی به محل سکونت شان انتخاب می کنند که در صد قابل توجهی است و ۹ نفر از ۱۰ نفر اعلام کرده اند برای شان مهم است یک شعبه بانک، نزدیک شان باشد.

طبق یک نظرسنجی از طریق سایت FindABetterBank.com، ۵۳ درصد از آمریکایی ها مایل نیستند موسسه ای را انتخاب کنند که از محل سکونت شان دور است و نیز ۲۹ درصد آنها این تصور را ندارند که می توانند به راحتی تمام کارهای بانکی خود را از طریق اینترنت و مجازی انجام دهند.

این یک شرط لازم است؛ اگرچه ۵۰ سال پیش تقریباً همه آمریکایی ها هیچ تصویری نسبت به بانکداری مجازی نداشتند و حتی نزدیکی شعبه برایشان مهم نبود؛ زیرا این مفاهیم برای آنها وجود نداشت و اگر هم بود اهمیت چندانی نداشت، زندگی مالی ساده به نظر می رسید و نقش بانک ها نیز بسیار ساده و اولیه بود (تنها دریافت و پرداخت)، مردم چک هایشان را نقد می کردند و برخی در حساب های جاری سرمایه گذاری می کردند و برای پرداخت ها و خرید کالا هایشان چک می نوشتند. تبلیغات بانک ها مانند آنچه در تصویر نشان داده شده (تصویر ۳-۱) و مربوط به بانک آمریکا در سال ۱۹۵۴ است، روی طبیعت محلی بانک و حضور آن در اجتماع تاکید می کردند. در واقع بانکداران دهه ۵۰ میلادی بسیار دوستانه رفتار می کردند؛ یک بانک در تبلیغات خود تاکید کرده که چگونه مدیر عاملش هرگز وام های مسکن را مسدود نکرده است. (تصویر ۳-۲)

حتی اگر اینترنت هم بین سال های ۱۹۴۵ تا ۱۹۶۵ بود، باز هم بعید به نظر می رسید تاثیر زیادی بر مردم می گذاشت.

درآمد قابل تصرف آمریکایی ها و تقاضا برای اعتبارات در این دوره به آرامی رشد کرد، اما از سال ۱۹۶۰ تا نیمه دوم قرن ۲۱ درآمد شخصی و تقاضا برای اعتبارات، سر به فلک کشید.

افزایش درآمد شخصی باعث به وجود آمدن تقاضا برای سپرده و اعتبارات می شود و به دنبال آن یک توان رقابتی جدید در بانکداری ایجاد می شود که رقابت بر سر نرخ بهره و کار مزدهاست و این زمینه جدید رقابت،

Representing the spirit of California found in your old home

On 543 Main Streets... the bank that knows California

A striking feature of life in California is the ever presence of Bank of America. The 543 branches of this, the world's largest privately owned bank, cover the state, serving every aspect of business, industry and agriculture.

Because of this unique position, Bank of America can speak with authority about this rapidly expanding market. Whether you see California as a growing consumer market, a location for a plant or warehouse, or as a major source of raw materials, this bank's California know-how can assist you. For specific information, write Bank of America, 335 Montgomery Street, San Francisco, or 660 South Spring Street, Los Angeles. Attention: Corporation and Bank Relations Department.

With resources of over \$8 billion, Bank of America is the world's largest privately owned bank. Its shares are held by more than 200,000 stockholders.

... But to have the bank that knows California

Bank of America
NATIONAL CITY ASSOCIATION

Bank of America has main offices in the two Pacific states of California, San Francisco and Los Angeles. Overseas branches: London, Manila, Tokyo, Yokohama, Kobe, Osaka, Bangkok, Guam. Representative offices: New York, Mexico City, Miami, New Delhi, Paris and Zurich. Correspondents throughout the world. Bank of America (International), New York, a wholly owned subsidiary services branch, Rotterdam. INCORPORATED IN CALIFORNIA

تصویر ۱-۳

ماهیت تبلیغات را عوض می کند. نمونه ای از آگهی و لرفراگو در زیر آمده که تبلیغات آن بدین شرح است: چک های مسافرتی بدون حق الزحمه، ۵ درصد سود سپرده، ۷/۵ درصد سود روی گواهی سپرده ۶ ساله و... تمرکز روی نرخ ها و کارمزدها به حساب های جاری محدود نشده اند. در تصویر (۳-۶) که آگهی مربوط به سال ۱۹۷۶ است، تولیدکنندگان هانوفر (حالا بخشی از...) است که مهم نیست. چه کسی می تواند حساب تمام ادغام کنندگان بانک را داشته باشد؟ خریداران خود را به وام خود و با بهترین نرخ بهره ترغیب می کنند،

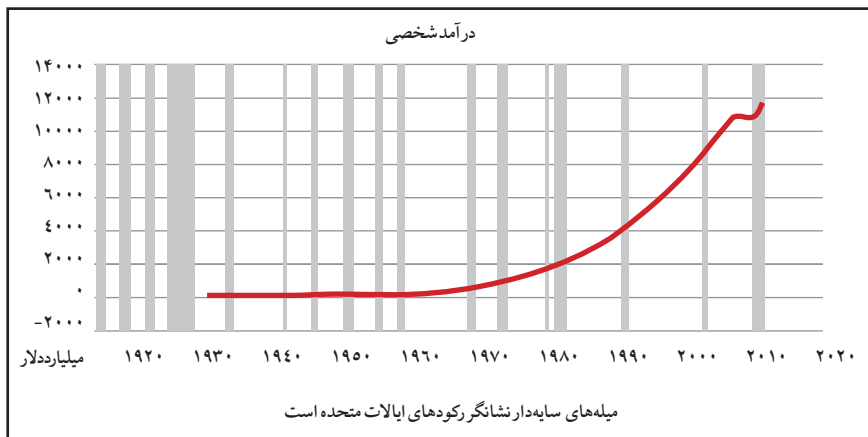


تصویر ۳-۲

به علاوه جست و جو برای بهترین معامله خودرو. موقعیت مکانی، معنای جدیدی به دومین توان رقابتی داد. ظهور دستگاه‌های خودپرداز در اواسط دهه ۷۰ سبب شد که مصرف‌کنندگان در زمانی که امکان دسترسی به بانک نبود، در رابطه با بانک و بانکداری دچار محدودیت نباشند و حتی بسیاری از بانک‌ها از این قابلیت در بازاریابی خود استفاده می‌کردند. (تصویر ۳-۷)

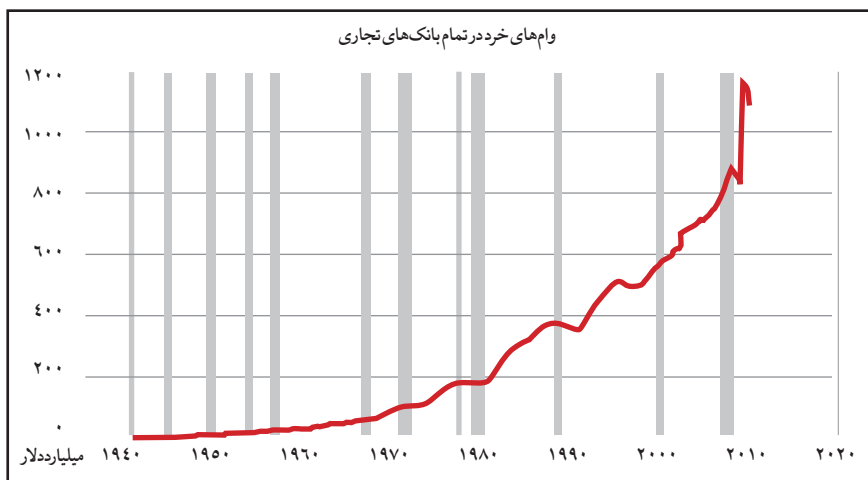
توان نرخ بهره و کارمزدها جایگزین توان موقعیت مکانی نشدند. تنها دو بانک وجود داشتند که در هر دو بعد رقابت می کردند؛ با وجود اینکه اغلب ادعا می کردند که تمایلی برای رقابت روی نرخ بهره (سود) و کارمزدها ندارند.

این ابعاد رقابتی، به خاطر رفتار مصرف کننده به نظر ناسازگار می رسند. از یک جنبه با افزایش سطح دانش در



منبع: FDIC

تصویر ۳-۳



منبع: FDIC

تصویر ۴-۳

میان آمریکایی‌ها (در سال ۱۹۴۰ تنها ۲۵ درصد از آمریکایی‌ها دارای تحصیلات دبیرستانی و پایه‌ای بودند و در سال ۱۹۷۵ به ۶۵ درصد رسید) مصرف‌کنندگان باید به‌طور منطقی تصمیم بگیرند با چه کسی کسب‌وکار کنند. در اینجا تصمیم منطقی به معنای تصمیم اقتصادی است؛ مثلاً کجا بهترین نرخ بهره و کارمزد را دارد. خدمات مفید و آسان، دانش محلی و پشتیبانی عام، فاکتورهای غیر منطقی (غیر قابل اندازه‌گیری) هستند که مصرف‌کنندگان دوست ندارند تاثیری در تصمیم‌گیری آنها داشته باشند.

REWARD!



Wells Fargo Bank where your Reward awaits you.

A most extraordinary Reward is now offered by Wells Fargo Bank. In order to round up Savings Accounts from throughout the State, Wells Fargo has created the Wells Fargo Reward, encompassing the following remarkable Features:

- A Personal Checking Account, with no Minimum Balance required, and no Service Charge.
- Unlimited personalized Checks, handsomely lithographed in the famous Wells Fargo Stagecoach motif.
- An 8 Dollar Safe Deposit Box, for the secure stowage of Valuables. Or an 8 Dollar Credit toward a larger Size, since availability may vary.
- Travelers Checks in U.S. Dollars, provided for no Service Charge.
- The highest Interest Rate a Bank is allowed to pay — a full 5 Per Cent on regular Passbook Accounts, and as much as 7½ Per Cent on 6-Year Certificates of Deposit.*
- The Utmost in Personal Service — the Wells Fargo Personal Banker.™ One Man, or Woman, to whom you may turn with any banking Inquiry.
- All these considerable Benefits may accrue to any Californian who keeps Two Thousand Dollars in any Wells Fargo Savings Plan — Passbook or Certificate.



*Federal law requires the forfeiture of these monthly interest and the surrender of the account rate to that of regular passbook savings on any funds withdrawn prior to maturity.

THE WELLS FARGO REWARD. CLAIM IT TODAY AT THE WELLS FARGO OFFICE NEAR YOU.

WHILE YOU'RE LOOKING FOR THE BEST DEAL ON A CAR, GET THE BEST DEAL ON A CAR LOAN.



At Manufacturers Hanover, we can show you how to save money on an auto loan.

If you're in the market for a new or used car, you know you're going to shop around. Did you ever think it was just as important to shop for an auto loan? Well, you can shop around all you want, but Manufacturers Hanover can save you time and money.

If you have both a Manufacturers Hanover checking and savings account, we'll automatically deduct $\frac{1}{4}\%$ off the Annual Percentage Rate of your loan. Let us deduct your loan payments from your

checking account, and you'll save another $\frac{1}{4}\%$ on top of that. It adds up to a full $\frac{1}{2}\%$ reduction.

Once your loan is approved, we'll even give you 90 days to shop around for the best deal on a car. Your money will be waiting. You'll pay no interest until you select your car and pick up your check.

We want you to have that loan as much as you do. After all, we don't make any money turning people down.

Come to the bank that makes more car loans than any bank in New York. Manufacturers Hanover. We'll show you that all auto loans aren't the same.

MANUFACTURERS HANOVER

It's banking the way you want it to be.



کارایی: یک توان رقابتی جدید

مشتریان بانک هاتی ۲۵ سال گذشته درس‌های زیادی از صنعت بانکداری گرفته‌اند. یکی از این درس‌ها این است که؛ «رایگان به معنای مجانی بودن نیست» (لااقل زمانی که پای حساب‌های جاری در میان است). یک حساب جاری به اصطلاح «رایگان» حسابی است که کارمزد ماهیانه دریافت نمی‌کند، اما همچنان برای اضافه برداشت، استفاده خارج از شبکه دستگاه خودپرداز و میزبانی سایر موارد، مبلغی را دریافت

می‌کند. فریب حساب جاری رایگان بدان معنا نیست که مشتری در پایان سال صدها دلار برای حفظ آن حساب، خرج نمی‌کند. درس دیگری که مشتری‌ها آموخته‌اند درباره نرخ بهره وام‌ها بود که نرخ بهره یک وام از دیگری کمتر بود و این قضیه به نظر آنها یک انتخاب خوب و ایده‌آل به‌شمار می‌آمد، اما زمانی که شما ارزش و هزینه‌های وام را در نظر می‌گیرید، متوجه خواهید شد که وام دوم پیشنهاد بهتری بوده است.

درس سوم؛ اگر امتیازها هرگز محاسبه و باز خرید نشوند، جوایز کسب‌شده از بسیاری از کارت‌های اعتباری و اخیراً حساب‌های جاری، احتمالاً به اندازه‌ای که به نظر می‌رسند، جذاب نیستند؛ چرا که کارمزدهای پرداخت‌شده برای کارت‌ها ارزش جوایز کسب‌شده را از بین می‌برند.

یک درس حتی دردناک‌تر؛ اگر هزینه‌های مدیریت مبالغ، زیاد باشند، برگشت سرمایه روی مبالغ دوطرفه، آنچنان هم قابل توجه نخواهد بود. به عبارت دیگر آن بازگشت سرمایه‌ای که شما فکر می‌کردید با آنچه واقعاً دریافت می‌کنید یکسان نیست. من عادت ندارم به این موضوع، زیاد اهمیت بدهم. قبل از سال ۱۹۸۰ بیشتر آمریکایی‌ها سرمایه‌دار نبودند و تنها حساب پس‌انداز داشتند و فقط روی حقوق بازنشستگی‌شان برای آن دوران اتکا داشتند. معرفی محصولات مالی نظیر برنامه‌های ۴۰۱، گواهی سپرده و برنامه‌های ۵۲۹ با دسترسی‌های آسان به اعتبارات در قالب وام، تسهیلات مسکن و کارت‌های اعتباری پیوند خورده‌اند و وام‌های روزپرداخت، در پیچیدگی‌های زندگی روزمره مالی آمریکایی‌ها نقش دارند. چه موضوعی از قلم افتاده است؟ کسی که به ما بگوید چگونه عمل می‌کنیم.

مجموع مزایای مالکیت

متخصصان فناوری اطلاعات، مفهومی دارند به نام هزینه کل مالکیت و ایده‌ای است که قیمت به‌صورت برچسب بر گوشه و قطعه‌ای از نرم‌افزار یا سخت‌افزار (محصولات‌شان) چسبانده می‌شود و واقعاً تنها یک منظور دارد؛ آن هم تعیین هزینه کسب مالکیت آن محصول و دارایی است.

مصرف‌کنندگان نیز به چنین مفهوم مشابهی نیاز دارند. نه پیگیری هزینه کل خدمات و سرویس‌های مالی، بلکه داشتن مزایای کل همه این حساب‌ها مهم است.

ابزارهای پی‌اف‌ام که توسط بانک‌ها (وبسایت‌هایی نظیر Mint.com) در دسترس هستند، پاسخ‌پرست نیستند. مرزی پی‌اف‌ام با گروه بودجه‌بندی و هزینه، بسیار باریک است. ویژگی‌های زیبا، اما نه آنچه اکثر مردم می‌خواهند. کارایی تنها به این معنا نیست که بهترین نرخ سود حساب یا کمترین نرخ بهره وام مسکن را داشته باشیم، بلکه کمک کردن به مشتری‌هاست تا به حجم پس‌انداز خود اضافه کنند و بهترین گزینه برای خرید به آنها معرفی شود، ضمن آنکه مسیر مناسب برای پرداخت بیاوند و کارمزد نپردازند، بلکه برای این قابلیت‌ها، مبلغ پردازند.

BANKING HOURS
MONDAY 9 AM-5 PM
TUESDAY 9 AM-5 PM
WEDNESDAY 9 AM-5 PM
THURSDAY 9 AM-5 PM
FRIDAY 9 AM-5 PM

Our Handy Teller lets you bank when you want to bank, not just when bankers want to bank.

Banker's hours. No matter how much any bank tries to stretch them, they still never are quite as long as you'd like. Until now. Now we've got a new teller who works 24 hours a day, seven days a week. Handy Teller.

With Handy Teller you can make deposits, withdraw cash and transfer money to and from your Statement Savings and checking accounts. You can even make loan payments. Quickly, conveniently and unerringly. And it's so easy to use.

There's a Handy Teller always waiting to serve you at these Midlantic Bank locations: 2 Broad St., Bloomfield • 76 South Orange Ave., South Orange • 746 Northfield Ave., West Orange • 570 Pompton Ave., Cedar Grove • 909 Bloomfield Ave., West Caldwell • 170 Essex St., Milburn. Come in to any of them for a Handy Teller demonstration.

Handy Teller: it lets you bank whenever you want to.

MIDLANTIC
The straight-talking bank.

Member FDIC.

تصویر ۳-۷

در حالی که گروه‌های حمایت از مصرف‌کننده به هزینه‌های به اصطلاح پنهان خدمات مالی اشاره دارند، اما آنها واقعاً پنهان نیستند و اگر وقت بگذاریم و جدول هزینه‌های موجود در تمام وبسایت‌های بانک‌ها را مطالعه کنیم، متوجه می‌شویم منفعتی وجود دارند که بررسی نشده و به حساب نیامده‌اند. بانک آمریکا برنامه‌ای تحت عنوان موزه‌های ایالات متحده به مشتریان خود ارائه داده است. این برنامه در اولین تعطیلات آخر هفته هر ماه، برای تعدادی از موزه‌های ایالات متحده پذیرش رایگان به مشتریان بانک

آمریکا ارائه می دهد.

چند ماه پیش، زمانی که من و همسرم از مزایای این برنامه استفاده کردیم، به طور رایگان به موزه هنرهای زیبای بوستون رفتم (هزینه پذیرش برای هر فرد ۲۵ دلار بود که ما توانستیم ۵۰ دلار پس انداز کنیم)، اما این پس انداز در شرح ماهانه حساب بانکی ما نمایش داده نمی شود.

در حالی که بانک ها و صادرکنندگان کارت های اعتباری، پاداش های خوبی به دارندگان کارت ها دادند، اما مشتری ها متوجه آنها نشده و صرفه جویی واقعی را پیگیری نکردند.

این مزایا باید در مقایسه با هزینه نگهداری حساب ها و کارت ها سنجیده شود، این طور نیست؟ اما امروزه پیگیری این مزایا و هزینه ها اتفاق نمی افتد؛ چرا که بانک ها نمی توانند مقدار بازگشت سرمایه را برای سرمایه گذاری محاسبه کرده و تمامی مزایا و هزینه ها را پیگیری کنند.

در آینده بانک ها بر سر مدیریت بهینه زندگی مالی مشتریان خود رقابت خواهند کرد و اینکه مزایای حساب های مالی و خدمات را نسبت به هزینه ها به حداکثر برسانند.

چالش درک و فهم ارزش

یک توان رقابتی نوظهور، تا حد زیادی، ارزش ارائه شده به مشتری را محاسبه و اثبات می کند. یکی از دلایل اینکه این امر آن قدر ضروری و مهم است اینکه احساسات عمومی، علیه بانک هاست.

واشنگتن پست مقاله ای را با عنوان «چقدر برای بانک خود ارزش دارید» منتشر کرد که مدلی است برای نشان دادن اینکه یک بانک چقدر یک مشتری را رها می کند^[۱۲].

این مدل بر آورد کرد که ارزش یک مشتری برای بانک برابر است با کارمزدهایی که مشتری می پردازد، به علاوه ۲/۵ درصد از مبلغی که در حساب جاری/پس انداز هست، به علاوه ۱/۷۵ درصد از تراکنش های مبتنی بر کارت (اعتباری یا نقدی) آن مشتری.

با این فرض؛ متوسط درآمد سالانه ۶۰ هزار دلار، الگوهای درآمد و هزینه مربوط به حساب پس انداز، ۱۰ هزار دلار در سال و حساب جاری ۱۲ هزار دلار در سال است. با فرضی محافظه کارانه، مشتری می تواند از کارمزدها اجتناب کرده و متوسط ارزش وی به ۵۰۰ دلار برسد.

برداشت من: الگوی ارائه شده معقول است، اما قسمت دیگر معادله یعنی هزینه ها در نظر گرفته نشده؛ بنابراین ارزش یک مشتری برای بانک واقعا محاسبه نشده، اما درآمد تولید به سادگی محاسبه شده است. در سرمقاله، این سوال مطرح شده که:

«آیا واقعا احساس می کنید نیمی از ارزش خدمات بانک خود را دریافت کرده اید؟ یا اینکه آنها برای خدمات مشتریان، با مشکل روبه رو هستند؟ یا اینکه به سختی و با مشقت تلاش می کنند تا خدمات را

به شما ارائه کنند؟ ممکن است نیمی از یک مبلغ گزاف را برای یک سرویس کابلی پرداخت کرده باشید؛ آیا به همان اندازه کیفیت از بانک خود دریافت می کنید؟
منفعت مالی که یک مشتری ممکن است به دست آورد چطور؟ با استفاده از اعداد و ارقام جاری، پس انداز و مخارج بیابید این طور فرض کنیم:

۱. یک مشتری مبلغ ۱۰ هزار دلار در یک حساب پربازده با $2/5$ درصد سود قرار می دهد و ۲۵۰ دلار به دست می آورد.

۲. مشتری به خاطر استفاده از کارت اعتباری ۱ درصد بازپرداخت از هزینه دارد (۱ درصد تخفیف)، بازپرداخت ۱۲ هزار دلار می شود ۱۲۰ دلار.

۳. مشتری از خدمات آنلاین استفاده می کند و در ماه ۵ دلار پس انداز می کند.

در نتیجه: بانک باعث می شود تا ۵۰۰ دلار به مشتری برسد، اما ارزش واقعی وی ۴۳۵ دلار است. تعداد کمی از بانک ها «ارزش» ارائه شده به مشتری را محاسبه، پیگیری و گزارش می کنند، شاید هم هیچ بانکی چنین کاری نکند. به همین علت است که صنعت نیازمند یک توان رقابتی جدید است.

امتیاز مالی: از دست دادن اجزای تشکیل دهنده

دقیقا چگونه یک شخص می تواند از زندگی مالی خویش محافظت کند؟ و نیز چگونه این عملکرد با افراد دیگر مقایسه می شود؟ ما قادر به پاسخگویی به این پرسش نیستیم؛ چرا که آمار قابل قبول جهانی در این زمینه وجود ندارد. یکی از مشخصه های متمایز نسل Y، اطلاع و درک و فهم آنها نسبت به امتیاز و اعتبار است. بیبی بومرادر دهه ۲۰ زندگی خود حتی نمی دانستند امتیاز اعتباری چیست، چه برسد به امتیاز خودشان. (این واقعا منصفانه نبود؛ چرا که امتیاز فیکو تا سال ۱۹۸۹ هنگامی که اکثر بیبی بومرادر دهه ۳۰ زندگی خود بودند، معرفی نشده بود.)

اخیرا آمریکایی ها واقعا آگاه شده اند که امتیاز اعتباری چیست و بر نرخ بهره کارت های اعتباری و وام هایی که دریافت می کنند، چه تاثیری دارد. خدماتی ارائه شد تا مشتریان و مصرف کنندگان، ارزش اعتباری شان را بدانند و بفهمند که چگونه اقدامات مالی بر زندگی آنها تاثیر گذار است.

امادر واقع ارزش اعتباری وسیله و ابزاری است برای طبقه بندی و امتیازدهی به مشتریان توسط بانک ها و موسسات؛ از نقطه نظریک مصرف کننده، یک ابزار مدیریت مالی یا اندازه گیری مالی مفید به شمار نمی آید. خانواده همسر من بر اساس رفتار مالی شان احتمالا یک خرده امتیاز اعتباری دارند و شک دارم که بتوانند

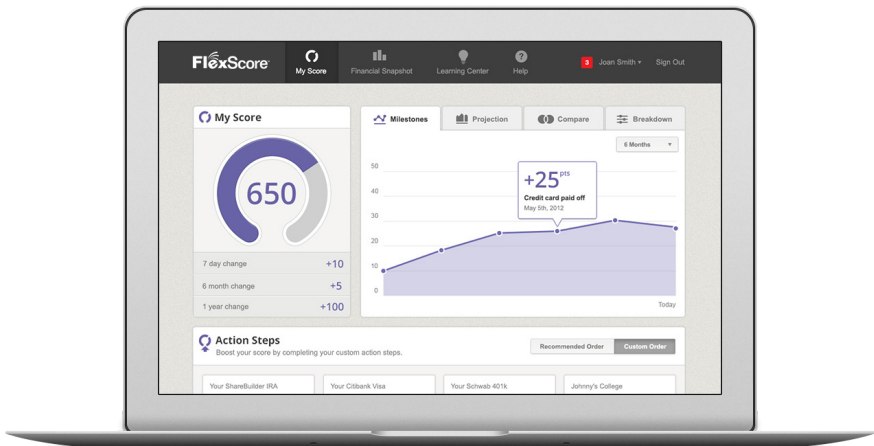
کمتر به آن اهمیت دهند. اخذ اعتبار از یک موسسه مالی چیزی نیست که آنها در موردش خیلی نگران باشند و من و شما خیلی باید خوش شانس باشیم تا در موقعیتی به خوبی موقعیت مالی آنها قرار بگیریم. آنها واقعا چگونه عمل می کنند و چقدر از نظر مالی بهتر هستند؟

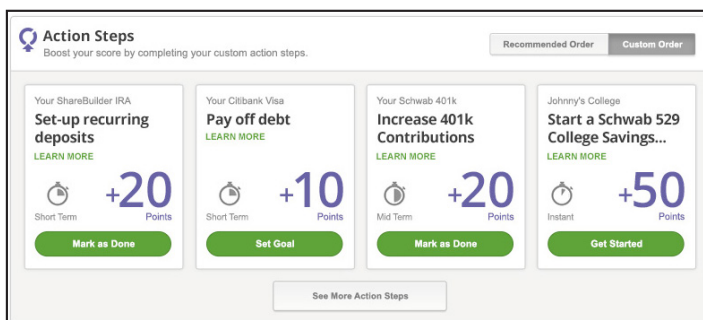
آمریکایی ها دوست دارند هر چیزی را در جه بندی و امتیاز گذاری کنند. مادر باره امتیاز اس ای تی مدرک جی پی ای، امتیاز کلاوت و حتی در جه کلسترول خود با افتخار صحبت می کنیم. ما عاشق این هستیم که بدانیم چگونه عمل می کنیم و عملکردمان در مقایسه با دیگران چگونه است.

میزان درآمد ما (درآمد سالیانه) از قدیم الایام مقیاسی برای سنجش عملکرد مالی ما بوده است، اما اگر شما ۵۰۰ هزار دلار وام مسکن و سه فرزند بین ۱۰ و ۲۰ سال داشته باشید، عملکرد مالی تان مشابه شخصی که درآمد مشابهی دارد، فرزند و وام مسکن ندارد، ولی در خانه ای مشابه خانه شما زندگی می کند، نیست. یا شاید شما منطبق با سایر فاکتورها و رفتارها باشید. چه کسی می داند؟

بنابراین ما نیاز به امتیاز مالی داریم. یک امتیاز واحد که عملکرد ما را به ما نشان می دهد. شرکت هایی وجود دارند که بر این اساس کار می کنند. موون امتیاز سی آری دی مختص به خود را دارد و استارت آپی تحت عنوان فلکس اسکور نیز امتیازی با نام منحصر به خود دارد.

در تصویر ۳-۸ فلکس اسکور بر اساس دارایی ها، بدهی ها، رفتارها و جمعیت مصرف کنندگان، در میان سایر عوامل، این ارزش اعتباری را محاسبه و از ۰ تا ۸۰۰ نمره گذاری کرده است.





تصویر ۳-۸

علاوه بر این، محاسباتی که عملا در محدوده‌های زمانی مشخص صورت گرفته، در تصویر ۳-۹ قرار داده است.

اگر بخواهیم کاربردی سخن بگوییم مهم نیست سی‌آری دی یا فلکس اسکور چقدر خوب هستند، چالش این دو استارت‌آپ و هر شرکتی که می‌خواهد یک امتیاز ایجاد کند، هدایت آن به سمت استفاده گسترده (اگر نگوییم فراگیر) است.

یک موسسه مالی استقرار یافته و نام‌آشنا تر ممکن است بخواهد امتیاز مختص به خود را ایجاد کند، اما این کار احتمالا به این پرسش منجر می‌شود که «بازگشت سرمایه این نوآوری چیست؟»؛ ذهنیتی که بسیاری از ایده‌های خوب مربوط به بانک‌ها را نابود می‌کند.

اگر چه هیچ بانکی را نمی‌بینم که روی ایجاد این امتیاز کار کند، اما ظهور یک امتیاز مالی که مورد پذیرش گسترده قرار گیرد، بهترین سرگرمی بانک‌ها و موسسات اعتباری است. علتش این است که موج بعدی رقابت بانکداری، رقابت بر سر کارایی است؛ اینکه چه کسی بهتر به مشتری‌ها کمک می‌کند و زندگی مالی آنها را بهبود می‌بخشد، نه کسی که بهترین نرخ بهره و کارمزد را دارد و مدعی ارائه بهترین خدمات است.

از آنجایی که امتیاز مالی در سطح جهانی مورد پذیرش قرار گرفته است، مصرف‌کنندگان می‌توانند در باره اینکه با چه کسی تعامل مالی کنند، تصمیمات هوشمندانه بگیرند و این تصمیم‌ها بر اساس اینکه (۱) بهبود امتیاز مالی چقدر برایشان مهم است، (۲) کدام موسسه مالی، بهترین گزینه برای بهبود امتیاز مالی را به آنها پیشنهاد می‌دهد و در نهایت نیز به وعده خود عمل می‌کند و (۳) هزینه افزایش امتیاز مالی به یک مقدار مشخص چقدر است، اخذ می‌شوند.

افتخار بانک‌ها این خواهد بود که طی سال گذشته امتیاز مالی مشتریان خود را ۲۵ امتیاز افزایش داده‌اند، در حالی که رقبای آنها چنین کاری نکرده‌اند.

رقابت در کارایی، آینده بانکداری خرد است، اما صنعت برای به وقوع پیوستن این مهم، نیاز به امتیاز مالی دارد.

الگوی تجارت جدید در بانکداری

برت کینگ در کتاب بانک ۳/۰ خود می گوید^[۱۳]:

«حساب های بانکی در حال تحول و دگرگونی است، ما می توانیم به وسیله تلفن همراه خود پرداخت داشته باشیم و این کار، خیلی ساده تر از داشتن یک حساب جاری است. یک بانک هنوز در حال صدور دسته چک است و این کار اصلاً نمی تواند با نوآوری به نام موبایل بانک (تلفن بانک) رقابت کند که مانند یک فروشگاه کوچک در جیب شما قرار گرفته است.»

من با ماهیت آنچه کینگ می گوید موافقم، اما نه با تمام آنچه او بیان کرده است. جمله دوم باید بگوید «بانکی که صرفاً دسته چک می دهد یک پلتفرم رقابتی فراهم نمی کند.» چالش پیش روی بانک ها صدور دسته چک (یا حساب جاری) نیست؛ بلکه فقدان ارزش است، زیرا مشتریان صرفاً می توانند عملیات پرداخت را در حساب خود انجام دهند. باز پروری صنعت بانکداری بر پایه توانایی های بانک استوار است تا بتواند دیدگاه و باور بانک های گذشته را نسبت به بانکداری تغییر دهد. در گذشته هدف بانکداری تنها انتقال پول بود، اما باید هدف اصلی را از انتقال پول به مدیریت پول تغییر داد.

ممکن است شما فکر کنید این همان کاری است که سالیان سال مشاوران مالی در حال انجام آن هستند، اما این طور نیست، بلکه آنها نوعاً بر اینکه سرمایه درصد کمی از مردم ارتقا یابد و به حداکثر برسد، تمرکز کرده اند؛ اما بازار انبوه به مدیریت تخصیص سرمایه (سرمایه گذاری) نیاز ندارد، بلکه نیازمند مدیریت تعهدات (مخارج) است.

برای مشاوران، انجام این کار هیچ سودی ندارد و بانک ها هم تاکنون قادر به انجام آن نبوده اند. زمانی که مردم به صورت نقد یا چک (یا با کارت هایی که توسط بانک، صادر نشده اند) پرداخت می کنند، بانک ها یک مدل کسب و کار مناسب ندارند و بابت ارائه پیشنهاد یا راهکار برای مدیریت مخارج روزانه، تشویق نمی شوند.

برای باز پروری صنعت بانک، بانک ها باید مسیرهای نوین بیابند و بنا کنند تا فراتر از این مسیرها به مشتریان، ارزش افزوده بدهند و مشتریان به سادگی بتوانند چک بنویسند یا از کارت نقدی یا اعتباری استفاده کنند. اگر این محصولات، خدمات و ویژگی های جدید برای مصرف کنندگان ارزش داشته باشد، بازایات خاطر، پرداخت خواهند کرد. بسیار خب شاید با خشنودی نباشد، اما حداقل خالی از تهدید دعوی های دادگاهی ضمیمه شده به هر افزایش نرخ یا کار مزد اعلامی خواهد بود.

مدل کسب و کار نوین در بانکداری خرد تنها با تکیه بر عواملی مانند وام مسکن، وام خودرو و هزینه اضافه برداشت، به جلو حرکت نخواهد کرد.

بانک خرد جدید به یک قطب جدید برای تامین نیازها و خدمات مالی مشتریان خود تبدیل خواهد شد. ارتباط با مشتریان از طریق طیف وسیعی از ارائه دهندگان خدمات مالی مانند نظارت بر ارزش اعتباری، شارژ کارت اعتباری، مدیریت پاداش، حفظ انگیزه، مدیریت صورت حساب ماهانه و سایر ارگان‌هایی خواهد بود که هر کدام از نظر اقتصادی به تنهایی نمی‌توانند به طیف وسیعی از مشتریان دسترسی یابند و نیاز به کمک بانک‌ها دارند تا خدمات خود را در قالب پیشنهادهای گسترده و منسجم ارائه کنند.

در این مدل جدید، تولید درآمد تنها از طریق مصرف‌کننده نیست، بلکه از طریق ارائه دهندگان خدمات مالی، خرده‌فروشان و بازرگانان بر اساس توانایی‌های بانک نیز است.

این بدان معناست که بانک‌ها می‌بایست در زمینه کار با صاحبان مشاغل دیگر و همگام با مصرف‌کنندگان، ارتقا یابند؛ اما صلاحیت بانک‌ها در زمینه ارتباط کسب و کار با مصرف‌کننده مورد تردید است.

در الگوی تجارتي نوظهور در بانکداری، بانک‌ها همان‌طور که خدمات و سرویس‌های خود را ارائه می‌دهند، ممکن است از طریق فروش خدمات و تولیدات سایر شرکت‌ها نیز کسب درآمد کنند.

بانک‌ها می‌توانند در خدمات رقابت کنند

اساس فرضیه این کتاب بر این است که بانک‌ها در آینده روی عملکرد (عملکرد شخصی مالی مشتریان) رقابت خواهند کرد، اما بسیاری از مردم با من موافق نیستند. باور کنید بانک‌ها می‌توانند و خواهند توانست تا بر سر خدمات برتر به مشتریان، رقابت کنند. طبق گزارشی از گری واینر چاک که در عرصه رسانه اجتماعی فعالیت می‌کند؛ «مزیت رقابت در هر کسب و کار و تجارتي این است که از طریق آن می‌توان ایجاد مشتری کرد.»^(۱۳)

در زمینه بانکداری ممکن است این مطلب درست باشد، اما طبق گفته رینگواستار؛ «این امر به سادگی به دست نمی‌آید.» سه عامل و بعد در چشم‌انداز بانکداری خرد دخیل هستند:

۱. **تجربه مشتری:** من عبارت «تجربه مشتری» را دوست ندارم، زیرا خیلی مبهم است، اما بحث بر سر این موضوع بسیار دشوار است. به هر حال خدمات (یا پشتیبانی) مشتری صرفاً یک مولفه از تجربه کلی مشتری است. سایر مولفه‌ها عبارت از سلف سرویس و استفاده از خود محصول است.
۲. **ارزش:** مصرف‌کنندگان برای تعیین اینکه آیا قیمت خدمات، ارزنده هست یا خیر، برخی محاسبات ذهنی (و اغلب به‌طور ناخودآگاه، ضمنی یا کیفی) انجام می‌دهند.

۳. **مشخصات محصول:** بانکدارها ممکن است فکر کنند که تولیدات مالی، کالاهای فیزیکی هستند (قابل خرید و فروش و قیمت گذاری)، من در این باره مخالفم، اما این بدان معنا نیست که مشخصات محصول، غیر قابل تشخیص است. اگر این تولیدات، کالاهای فیزیکی بودند، به سادگی این معنا را می داد که هیچ تمایزی در مشخصات آنها وجود ندارد.

با تحقیقاتی که در مورد مصرف کنندگان انجام دادم، به این نتیجه رسیدم سه دسته از مصرف کنندگان بانکی وجود دارند و هر کدام از آنها بانکی را برای کسب و کار خود انتخاب می کنند که در یکی از سه بعد (تجربه، ارزش، مشخصات محصول) بهترین کارایی را برای آنها داشته باشد. در عمل، مصرف کنندگانی که بیشترین تاکید را بر تجربه مشتری دارند، بیشتر از آنهایی که بر ارزش و مشخصات محصول تکیه می کنند، متضرر می شوند.

مصرف کنندگانی که ارزش را به عنوان عامل مهمی در نظر می گیرند، در کسب و کار موفق ترند؛ البته دو مورد دیگر را نیز زیر نظر دارند. شما به شخصه می توانید متوجه شوید که چه مصرف کنندگانی بیشترین تاکید را بر مشخصات محصول دارند.

تجربه، ارزش و مشخصات محصول؛ توان و اهرم های خارجی فضای بانکداری خرد هستند. البته برای شرکت ها توان و اهرم های داخلی نیز وجود دارد. رقابت و تداخل اولویت ها، چالش هایی در تخصیص منابع و ایجاد قابلیت ها به وجود می آورند. شرکت های موفق سه ویژگی دارند:

- **تمرکز:** با توجه به استراتژی و راهبردی که انتخاب کرده اند، شرکت های موفق منابع شان را روی اجرای آن استراتژی متمرکز می کنند.
- **هم ترازی:** شرکت های موفق راهی را می یابند تا بر اساس استراتژی انتخاب شده، واحد تجاری و توابع اطراف شان را هم سو کنند.
- **نظم:** شرکت های موفق طی دوره معینی از زمان، در حفظ تمرکز و همسویی، منظم هستند.

بنابراین چرا برای بانک ها سخت است که یک استراتژی را دنبال کنند که «از طریق انتقال حس حمایت به مشتری، مزیت رقابتی ایجاد کنند؟»

بازار به اندازه کافی بزرگ نیست. بسیاری از مصرف کنندگان، یک ارائه دهنده خدمات مالی را به خاطر «پشتیبانی پایدار از مشتریان» انتخاب می کنند.

اگر تصمیم بگیرید روی جذب و خدمت رسانی به مشتریانی متمرکز شوید که تجربه مشتری را مهم ترین بعد در بین سه بعد نام برده می دانند، تنها به ۱۰ تا ۴۰ درصد از بازار به عنوان چشم انداز مشتری نگاه کرده اید؛

اما ما داریم درباره (حمایت و مراقبت از مشتری صحبت می کنیم) که تنها جزئی از تجربه مشتری است و حتی از نظر برخی از اعضای این گروه، احتمالاً مولفه مهمی هم نیست.

- **استراتژی قابل اندازه گیری نیست.** مدیران باید قادر باشند دو مورد را اندازه گیری کنند: (۱) استراتژی آنها چقدر هوشمند است؟ (۲) چگونه در حال اجرای خوب این استراتژی هستند؟ تعداد موسسات مالی (به ویژه موسسات اعتباری) که مدعی خدمت رسانی ممتاز به مشتریان هستند، کم نیست؛ ضمن آنکه توانایی اثبات یا اندازه گیری ادعای خود را هم ندارند. دستیابی به این مهم بدون محاسبات و تمرکز کافی و همچنین انضباط همسو، امکان ناپذیر است.
 - **استراتژی به اندازه کافی خاص نیست:** بانکی که برای رقابت، «پشتیبانی ممتاز از مشتری» را انتخاب می کند، هنوز نیازمند است تا سطح کیفی لازم برای فراهم آوردن ارزش و کیفیت را مشخص کند. من نمی گویم که این امر غیر ممکن است، اما در عمل تمرکز روی ایجاد یک مزیت از طریق «مراقبت مشتری» اغلب مدیران را نسبت به ارزش و کیفیت آن کالا و محصول بی توجه می کند. به طور خاص تمرکز، نظم و هم ترازی به سختی قابل دستیابی است.
 - **ساختار سازمانی یک مانع است:** این موضوع به طور خاص درباره بانک هایی با بیش از یک میلیارد دلار سرمایه صادق است. ساختار سازمانی با وجود دیوارهای مرتبط با محصولات، کانال ها و مناطق جغرافیایی، دچار پیچیدگی شده؛ چراکه هر بخش، بودجه مختص خود را می خواهد و به دنبال بهینه سازی بازگشت بودجه صرف شده برای خودش است و توجه کمی نسبت به تاثیر آن هزینه بر سایر دیوارهای سازمان دارد.
- در دنیای بانکداری خرد، ایجاد یک مزیت رقابتی از طریق توجه ویژه به مشتریان، محتمل نیست.

موانع و توانایی ها در مسیر حرکت به سوی آینده

یک جوکی در ایالت مین هست که می گویند اگر از آدم های سالخورده عجیب و غریب که آنجا زندگی می کنند، آدرس پرسید به شما خواهند گفت: «شما نمی توانید از اینجا به آنجا بروید.» مسیرهای پرپیچ و خم و بادگیر ساحلی به ساحل می رسند. این مسیر ممکن است برای صنعت بانکداری هم کاربرد داشته باشد. مسیر رسیدن به یک مدل کسب و کار جدید و دستیابی به موفقیت و پایداری، یک مسیر شفاف با یک نقشه کاملاً مشخص نیست. فصل بعد به سرعت گیرهایی اشاره می کند که بانک ها هنگام مهاجرت به یک مدل کسب و کار جدید با آنها مواجه می شوند؛ سرعت گیرهایی نظیر: (۱) سطح پایین اعتماد

مصرف کنندگان به بانک‌ها؛ ۲) عدم تعامل مصرف کنندگان در مدیریت مالی زندگی؛ ۳) رفع مشاخره و اختلافات پیرامون شعب بانکی.

بخش دوم
سرعت، مسیر رو به آینده را پریچ و خم کرده است

فصل چهارم آیا به من اعتماد دارید؟

آیا فیلم کلاسیک علاءالدین را به یاد می آورید؟ در ابتدای فیلم پرنسس جاسمین به خواب می رود و زمانی که بیدار می شود، خود را در جایی که قبلاً نبوده می بیند، او به بازار می رود و از یک مغازه میوه فروشی یک میوه بر می دارد و در نهایت توسط فروشنده دستگیر می شود و فروشنده به حکم قانون درخواست می کند که دست او را قطع کنند. قهرمان داستان ما، علاءالدین که همه چیز را دیده بود، جلو می آید و جاسمین را به جایی امن فراری می دهد و دست او را می گیرد و می گوید: «آیا به من اعتماد داری؟»

این درست لحظه ای است که پرنسس باید بر اساس اطلاعات واقعی و کم، تصمیم فوری بگیرد! از بسیاری جهات، این همان موقعیت بسیاری از مصرف کنندگان است وقتی می خواهند تصمیم بگیرند با چه کسی وارد تجارت شوند. آنها می توانند تحقیق کنند، تولیدات را مقایسه نمایند و امروزه نظرات و دیدگاه های افراد مختلف را نیز مطالعه کنند (تا ببینند چه کسی قابل اعتماد است و چه کسی نیست)، اما مشتریان جدید در لحظه تصمیم گیری، باید یک تصمیم ناگهانی بگیرند در مورد اینکه آیا باید به آن تامین کننده اعتماد کنند یا خیر. سال ها روال این گونه بود که یک بانک با شعب خود برای حضور در جامعه باید اطمینان مصرف کنندگان را جلب کند، اما امروزه آن سطح از اطمینان از صنعت بانکداری رفته است.

اعتماد، مُد است

کِرم نیومارک (که پایه‌گذار بزرگ‌ترین بولتن آنلاین مسائل جنسی بود، یک بار گفت «اعتماد، مد است»^[۱۵]). منظورش سازمان‌های جدید بود، اما با گفتن این کلامت، به طیف وسیعی از صنایع اشاره کرد. مقاله‌های بسیاری حاکی از آن هستند که صنعت پشت صنعت، اعتماد مشتریان‌شان را از دست داده‌اند، اما هنگامی که تصمیم گرفته‌اند آن اعتماد را مجدداً بنا کنند، مردم پشت‌شان را خالی نکرده‌اند. و یکی پدیا واژه جعبه سیاه را این گونه تعریف می‌کند: «یک دستگاه، یک سیستم یا چیزی که به لحاظ ورودی و خروجی و ویژگی‌های نقل و انتقالش به آن نگاه می‌شود (بدون اینکه کوچک‌ترین اطلاعاتی از شیوه عملکردش داشته باشیم). قسمت داخل پرانتز را من اضافه کردم. این همان چیزی است که این روزها در باره اعتماد متوجه می‌شویم؛ موضوع داغی که می‌شود درباره‌اش اظهار عقیده کرد (مد، مشهور). یعنی افرادی درباره‌اش نظر می‌دهند که کوچک‌ترین اطلاعاتی از نحوه کارکرد آن ندارند (جعبه سیاه).

مثال می‌زنم: در مقاله «مدیا پست» یک تیترو وجود دارد تحت عنوان «اعتماد چیز قشنگی است» که میشل بروک، پایه‌گذار و مدیر عامل آپس‌وای آن را بیان می‌کند^[۱۶]:

«مردم به برندها اعتماد می‌کنند. هیچ چیز جدیدی در این مورد وجود ندارد. موضوع جدید این است که مردم دارند به برندها بیشتر و بیشتر اعتماد می‌کنند و اینکه برندها چطور دارند همچنان این اعتماد را کسب می‌کنند. من فکر می‌کنم دو دلیل دارد؛ اولی منبعی است که به شما چیزی در باره برند گفته است. اگر دوستی به من چیزی بگوید، نخستین گامی است که من به آن برند اعتماد کنم.»

برخی ادعاها در این مقوله وجود دارند که نیازمند بررسی دقیق هستند.

نخست، چرا شنیدن از یک دوست، یک منبع جدید برای اعتماد است؟ باز خورد گرفتن از دوست، یا عضو خانواده، یا حتی یک غریبه، چیزی نیست که با ظهور رسانه‌های اجتماعی اختراع شده باشد. دومین موضوعی که به نظر درست نمی‌رسد این است که «نخستین گام اعتماد، برداشته شده است». چرا باید اینطور باشد؟ اگر این گام نخست است، آن وقت چند گام دیگر وجود دارد؟ و از کجا آن را بدانیم؟ بروک ادامه می‌دهد و می‌گوید دومین منبع اعتماد این است که یک برند باید «تشخیص بدهد که مصرف‌کننده به چه چیز نیاز دارد و نیاز آنها را بدون پاسخ نگذارد.»

اعتماد تحت تاثیر چند عامل مختلف است که می‌توان آنها را به ابعاد گوناگون دسته‌بندی کرد (با برچسب‌هایی مانند عوامل شناختی، عوامل سازمانی، عوامل نمادین و عوامل رابطه‌ای).

عوامل اعتماد که رسانه‌های اجتماعی بزرگ‌ترین تاثیر را روی آن می‌گذارند، در گروه ارتباطات، قرار

می گیرند، اما موضوعی که در تحقیق به آن رسیدم این بود که با توجه به شخص مصرف کنندگان، عوامل ارتباطات به اندازه عوامل شناختی و سازمانی نمی توانند محرک ایجاد اعتماد باشند. اعتماد، مفهوم پیچیده‌ای است. پایین آوردن آن در سطح یک جعبه سیاه هر چیزی که با دو گام ساده قابل دستیابی است، برای شرکت‌هایی که در پی بازسازی اعتماد مشتریان شان هستند، مفید نیست.

بازاریابی مبتنی بر اطمینان

در نسخه اخیر مجله «بوستون گلوب» یک صفحه کامل روی جلد، اختصاص داده شده بود به تبلیغ یک بانک با این تیتر «اطمینان خوب است، کسب آن، بهتر است».

این تبلیغ، بانکی را معرفی می کرد که نرخ بالاتر از میانگین روی گواهی سپرده شش ماهه دارد و اظهار می داشت: «در بانک X با نرخ بهره بالاتر روی سپرده کوتاه مدت تر می توانید اطمینان را تجربه کنید. همه اینها از یک بانک قابل اطمینان.» بله، اعتماد خوب است، اما کسب آن بهتر است. هیچ تجارتی صرفاً با نرخ بهره بالا نمی تواند اطمینان جلب کند، چه برسد به بانک‌ها و این موضوع حتی در مواقع عادی هم صادق است. چیزی که این تبلیغ را خیلی توهین آمیز می کند این است که این اتفاق در زمان‌های عادی نمی افتد. یعنی واقعاً هیچ کس در آن بانک نبوده که بفهمد جریان از چه قرار است تا بتواند آن را به روش بهتری در آن تبلیغ به مشتری اطلاع دهد؟ آیا معلومات مسئول تبلیغات تا این حد پایین است؟ آیا واقعاً باور دارد ارائه نرخ بهره بالاتر مسیری برای جلب اطمینان عمومی است؟

گلن اوربان از ام‌آی‌تی، یکی از نخستین افرادی بود که مقاله‌ای درباره بازاریابی مبتنی بر اعتماد و اهمیت اطمینان در ارتباطات با مشتری نوشت^[۱۷]:

«بازاریابی مبتنی بر اعتماد نقطه مقابل بازاریابی سنتی و مبتنی بر فشار است، با فرض اینکه مشتری وادار به خرید می شود. بازاریابی مبتنی بر فشار یعنی اینکه مشتری نمی داند چه چیزی برایش مفید است، بر اساس این فرض شرکت‌ها تولیداتشان را به مردم و مشتری‌های نادان تحمیل می کنند. این تضاد بین بازاریابی مبتنی بر فشار و بازاریابی مبتنی بر اعتماد درست مانند تئوری X & Y مک گرگوی است. راه حل کلیدی، تغییر پیش فرضی است که شرکت‌ها نسبت به مشتریان خود دارند.»

اعتماد، یک مسیر دوطرفه است

امروزه بانک‌ها به ظاهر مفهوم بازاریابی مبتنی بر اعتماد را پذیرفته اند. به نظر می رسد همه بانک‌ها مشتریان را ترغیب می کنند که «به ما اعتماد کنید»، اما متأسفانه حرف و عمل شان با هم یکسان نیست و برخی شرکت‌ها در تشخیص این مهم که اعتماد یک مسیر دوطرفه است، شکست خورده اند. آنچه در ادامه می آید بخشی از

یک وبلاگ است:

«من راجع به یک اتهام کلاهبرداری ۵۹۲ دلاری که روی حساب من زده بودند با یک نماینده بانک صحبت کردم. از تاجر شکایت کردم و به من گفتند که ۵ روز کاری زمان می برد تا این مساله حل شود. در این میان متوجه شدم که متحمل کارمزدهای بی انصافانه می شوم. نماینده به من اطلاع داد به محض اینکه مساله حل شود، می توانم یک شکایت جداگانه بنویسم. دو روز بعد، حسابم مبلغ ۵۹۲ دلار اعتبار داشت. درست است. مشکل حل شد یا شاید من اینطور فکر می کردم. من بیش از ۳۰۰ دلار به خاطر کارمزدهای بیجا خسارت دیدم. همان طور که نماینده به من یاد داده بود، تماس گرفتم تا دعوی جدیدی برای کارمزدهای بیجا مطرح کنم. نماینده ای که دعوی را به او سپرده بودم، موفق به ثبت آن در حساب من نشد. این شد که آنها ادعا کردند هیچ پرونده ای از این دعوی در دست ندارند. تازه، به من خبر دادند که تاجر شیطان صفت حسابم را به خاطر مطالبه بهایهای غیر معیار، «بستانکار» کرده است. چون تاجر، حساب مرا بستانکار کرده بود، دیگر به عنوان یک اتهام کلاهبرداری به حساب نمی آمد و نیازی به بحث و مشاجره نبود. مرا پاس دادند به مدیری که به من اطلاع داد بانک، مسئول کارمزدهای بیجان نیست، چون هیچ گونه گزارشی از این بحث، موجود نبوده و به ثبت نرسیده است. تقصیر من است که پرسنل توبی کفایت هستند؟»

برداشت من: روشن است که برخی موارد در اینجا اشتباه شده اند، اما فاحش ترین گناه، کمبود اعتماد مشتری به بانک است. پرواضح است که امروزه، کلاهبرداری های زیادی رخ می دهند، اما این بانک، اساساً، وقتی مشتری اش گفت که درخواست دعوی را داده، اصلاً او را باور نکرد. در واقع، به او تهمت دروغگویی زدند. اینجا با بانکی روبه رو هستیم که در تبلیغات چشم اندازش، از مشتریان می خواهد که «به ما اعتماد کنید». ولی کاری که عملاً انجام می دهد درست برعکس شعارش است. یعنی به مشتری پشت می کند و به آنها ذره ای اعتماد ندارد.

بانگاهی به مطالب این وبلاگ نویس احتمالاً متوجه می شویم که قصد کلاهبرداری داشته یا نه. اما اصلاً نباید چنین کاری کرد. بانک بدون لحظه ای تعلل می بایست از او عذرخواهی می کرد و به او می گفت که متاسف است و اعتبار حسابش را بابت کارمزدها باز خواهد گرداند، سپس حقانیت وضعیت را بررسی می کرد. بحث بر سر \$۳۰۰ است.

موضوع غمگین ماجرا این است که اگر این مشتری، صاحب یک کسب و کار کوچک یا حرفه ای است، احتمال آنکه پیشنهاد فروش های مضاعف از طرف بانک برای افتتاح حساب های سرمایه گذاری یا حساب های کسب و کار کوچک دریافت کند وجود دارد. چند درصد احتمال دارد که او به این پیشنهادها پاسخ

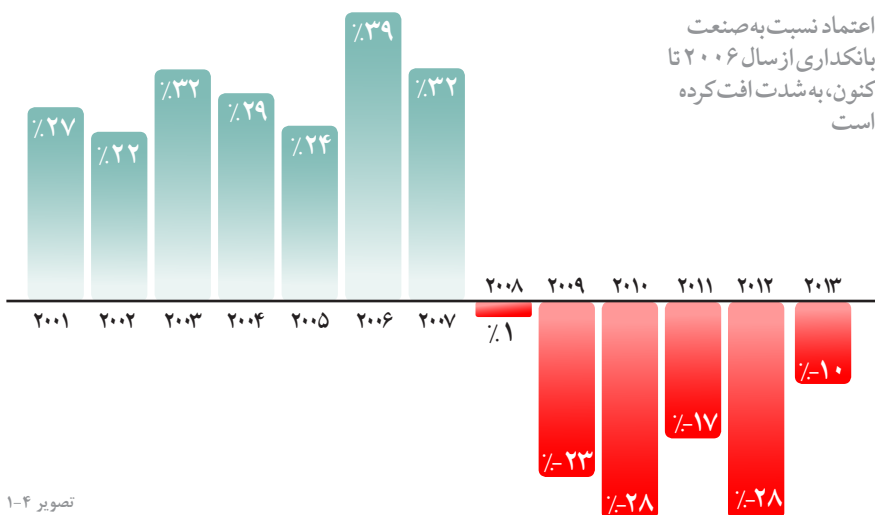
مثبت بدهد؟ تقریباً صفر. اما به نظر می‌رسد بسیاری از بانک‌ها متوجه نمی‌شوند که:

۱. بانک‌ها باید لحظه‌های صداقت را شناسایی کرده و در همان موقع، دست به عمل بزنند. این هم خود، یک لحظه صداقت بود که بانک آن را شناسایی نکرد و (در این مورد) نتوانست جبران مافات کند. شاید نتیجه‌اش، از دست رفتن مشتری نباشد، اما احتمالاً، آن مشتری دیگر حاضر به گسترش روابطش با آن بانک نخواهد بود.

۲. اگر اعتماد می‌خواهی، اول باید اعتماد کنی.

شرح و تفسیر نظرسنجی درباره اعتماد

تحقیقات نشان می‌دهد سطح اعتماد مردم آمریکا نسبت به بانک‌ها پایین است. در دهه گذشته، گالوپ، «احساسات خالص» مشتریان را بر اساس نظرسنجی و با در صدگیری و محاسبه تعداد مثبت، منفی و خنثی و نیز کسر درصد منفی از مثبت، محاسبه کرده است. از سال ۲۰۰۱ تا سال ۲۰۰۷ امتیاز احساسات خالص، مثبت بوده و در سال ۲۰۰۶ به بالاترین حد خود یعنی ۳۹ درصد رسیده است. از سال ۲۰۰۸ سیر نزولی داشته و در سال‌های ۲۰۱۰ و ۲۰۱۲ به منفی ۲۸ درصد رسیده است. در سال ۲۰۱۳ با اینکه کمی سیر صعودی داشته، اما باز هم منفی بوده است. ۳۳ درصد از مصرف‌کنندگان، نظر مثبت داشتند، اما ۴۳ درصد، نظرشان منفی بوده است. (تصویر ۴-۱)



چگونه مصرف کنندگان به این دید و سطح پایین اعتماد در رابطه با بانک‌ها رسیده‌اند؟ شاید فکر کنید نظرات مردم در باره میزان اعتماد، دهان به دهان شکل گرفته (و همه آنها دلیل محکمی برای اطمینان بیشتر یا کمتر خود ندارند). تحقیقات من، خلاف این را نشان می‌دهد. تصور مصرف کنندگان در باره بانک اصلی شان روی تصورشان در باره کل صنعت، تاثیرگذار است. هر چقدر مصرف کنندگان، ویژگی‌های بانک اصلی خود را بهتر ارزیابی کنند، احتمال آنکه آن ویژگی‌ها را به کل بانک‌ها نسبت دهند بیشتر است ۱۸ و بالعکس.

در میان مشتریانی که فکر می‌کنند بانک اصلی آنها «اصلاً قابل کار کردن نیست»، دوسوم فکر می‌کنند، به طور کلی با هیچ بانکی اصلاً نمی‌توان کار کرد. بیش از نیمی از افراد اظهار داشتند که می‌توانستند با بانک اصلی شان کار کنند و همچنین در کل با تمام بانک‌ها می‌توان این گونه بود. از میان این افراد کسانی بودند که به طور کلی هیچ نظری در باره بانکداری نداشتند و نیز افرادی که می‌گفتند می‌توان با بانک‌ها خیلی کار کرد. (تصویر ۴-۲)

کار کردن با بانک اصلی شما چقدر آسان است؟					تصویر ۴-۲	
اصلاً	خیلی کم	نظری ندارم	تا حدودی	بینهایت		
۶۵٪	۱۹٪	۲٪	۳٪	۵٪	کار کردن با بانک‌ها چقدر آسان است؟	اصلاً
۲۰٪	۶۱٪	۶٪	۱۳٪	۷٪		خیلی کم
۱۵٪	۱۴٪	۷۹٪	۲۱٪	۹٪		نظری ندارم
		۱۱٪	۵۵٪	۴۷٪		تا حدودی
	۷٪	۲٪	۸٪	۳۲٪		بینهایت

یک الگوی مشابه در ارتباط با «خدمات ساده و مفید» و «حوزه‌ای که بانک‌ها خدمات خود را به طور شفاف، شرح می‌دهند» وجود دارد. (تصویر ۴-۳ و ۴-۴)

بانک اصلی شما چقدر مفید و دوستانه است؟					تصویر ۴-۳	
اصلاً	خیلی کم	نظری ندارم	تا حدودی	بینهایت		
۱۰۰٪	۲۰٪	۵٪	۱٪	۴٪	به طور کلی بانک‌ها چقدر مفید و دوستانه هستند؟	اصلاً
۲۰٪	۵۲٪	۱٪	۷٪	۴٪		خیلی کم
۵٪	۳۴٪	۸۴٪	۱۷٪	۶٪		نظری ندارم
	۹٪	۱۱٪	۶۵٪	۴۵٪		تا حدودی
		۴٪	۹٪	۴۰٪		بینهایت

بانک اصلی شما چقدر خدماتش را شرح می دهد؟						
اصلا	خیلی کم	نظری ندارم	تاحدودی	بینهایت		
۸۲٪	۱۴٪	۱٪		۷٪	اصلا	به طور کلی بانک ها چقدر خدمات خود را شرح می دهند؟
۶٪	۵۲٪	۷٪	۱۳٪	۹٪	خیلی کم	
	۱۸٪	۷۴٪	۱۳٪	۱۱٪	نظری ندارم	
۱۱٪	۱۶٪	۱۷٪	۶۸٪	۳۸٪	تاحدودی	
		۲٪	۶٪	۳۵٪	بینهایت	

اعتماد چیست؟

مریان و بستر درباره تعریف اعتماد می گوید: «اتکای مطمئن بر شخصیت، توانایی، استحکام یا حقیقت از یک چیز یا شخص». طبق این تعریف، اعتماد یک مقوله چندبعدی است. وی بر اساس تحقیقاتش که از اعتماد و تأثیرات آن بر شخص و رفتار به دست آمده، اعتماد را مبتنی بر چهار بعد می داند:

۱. **نمادین:** این بعد به عواطف و احساساتی مانند شهرت، تصویر ذهنی و مراعات، دلالت دارد که احساس اعتماد را به وجود می آورد (من می توانم به موسسه ای اعتماد کنم، زیرا همین ارزش را برای من قائل است).

۲. **رابطه دوستی:** این بعد شامل همدلی، صمیمیت و خلوص است که در اعتماد مشارکت می کند (برای اعتماد به یک موسسه لازم است او من و موقعیت مرا درک کند).

۳. **رسمی (بنیادی):** ساختار سازمانی و نقش هایی که رفتار یک سازمان یا نماینده های آن را شکل می دهند (من می توانم به سازمان اعتماد کنم، به خاطر اینکه رفتارشان اعتماد ساز است).

۴. **شناختی:** قابلیت ها و تجربه هایی که یک شخص یا سازمان باید داشته باشد تا مورد اعتماد قرار گیرد (من می توانم به سازمان اعتماد کنم، به خاطر اینکه به آنچه گفته و به من قول داده عمل کرده است).

مصرف کنندگان به عوامل منطقی (مانند شناختی و نهادی) اهمیت بیشتری می دهند تا به عوامل احساسی (نمادین و دوستی). در نتیجه به منظور ایجاد اعتماد، مصرف کنندگان به موارد زیر نیاز دارند:

- **صلاحیت و شفافیت:** به طور کلی، بعد «شناختی» در میان سایر عوامل، بیشترین امتیاز را از جانب

پاسخ دهندگان دریافت کرده است. ۴۵ درصد از مصرف کنندگان در بررسی گفته اند که «صلاحیت» در ساخت اعتماد بسیار اهمیت دارد و ۴۳ درصد بیان کرده اند که «سیاست های شفاف و واضح» که به سادگی قابل فهم باشند، در ایجاد اعتماد، بی نهایت اهمیت دارد.

- **پاسخگویی و شفافیت:** در میان ویژگی های نهادی، نیمی از پاسخ دهندگان به «پاسخگویی» و ۴۱ درصد به «شفافیت» اشاره کرده اند؛ یعنی، خط مشی های روشن و واضح که آنها را گول نمی زنند و حقه بازی نمی کنند، از اهمیت بسیار زیادی برخوردارند.
- **صداقت و خلوص:** ۵۳ درصد از مصرف کنندگان «صداقت» را یک ویژگی در ارتباطات و عامل بی نهایت مهمی در شکل گیری اعتماد ذکر کرده اند و «خلوص» نیز در فهرست ۴۰ درصد از افراد جای گرفت.

جای تعجب ندارد که مصرف کنندگان بعدهای «شناختی و نهادی» را مهم تر از «نمادین و دوستی» ارزشیابی کنند. مصرف کنندگان معمولاً درباره تاثیر عوامل منطقی بر تصمیمات شان اغراق می کنند و عوامل غیر منطقی و احساسی را بی اهمیت جلوه می دهند. تلاش های بانک برای ساخت یا بازسازی اعتماد اغلب روی ابعاد «نمادین و رابطه ای» متمرکز است. تلاش های برندی (مثلاً) روی نوع دوستی بانک ها تاکید می کند (مثل آگهی های بازرگانی تلویزیونی «بانک آمریکا» راجع به کمک های جامعه) یا رفاقت، یکدلی و صدق و صفای بانک (مثل تبلیغات «بانک شهروند» که در آن، یکی از کارمندان بانک، به یکی از مشتریان در بردن بسته های خرید و گذاشتن آنها در ماشینش کمک می کند) که از ویژگی های رابطه ای است. اما چون تبلیغات، بر آگاهی مشتریان از توانایی های شناختی یا بنیادگرایی بانک، تاثیر اندکی می گذارد، آگهی های بازرگانی نیز تاثیر محدودی بر اعتماد مشتری نسبت به بانک ها دارند.

تحقیقات «گروه آیت» نیز محرک های بی اعتمادی را شناسایی کرده است. برخلاف محرک های اعتماد که دو بعد در آنها مهم تر از دو بعد دیگر بودند، هر چهار بعد، تاثیر یکسانی بر بی اعتمادی مصرف کننده دارند. چه عواملی می توانند به بی اعتمادی تأمین کنندگان و موسسات منجر شوند؟

مهارت، دانش و تجربه ناکافی: افرادی که به نظر سنجی ها پاسخ دادند، این مساله را به عنوان مهم ترین ویژگی شناختی، شناسایی کردند. به علاوه، بیش از یک سوم (۳۶٪) از پاسخ دهندگان گفتند که بی اعتمادی وقتی به وجود می آید که شرکت ها، محصولات و خدماتی که قولش را داده اند، فراهم نکنند. استانداردهای اخلاقی و معنوی پایین: تقریباً از هر چهار مصرف کننده، ۱۰ نفر باور دارند که این ویژگی سازمانی بیشترین تاثیر را در ایجاد بی اعتمادی دارد.

تجربه مشکلات: تقریباً نیمی از پاسخ‌دهندگان باور دارند که مشکل داشتن با ارائه‌دهنده یا نهاد (سازمان) یک محرک مهم در ایجاد بی‌اعتمادی است. ۳۹ درصد از مصرف‌کنندگان فکر می‌کنند یکی از محرک‌های بی‌نهایت مهم، انجام دادن اموری است که کاملاً به نفع مصرف‌کنندگان نیست. ناراضایتی: اینکه فقط احساس ناراضایتی داشته باشیم، به خودی خود، یکی از محرک‌های بی‌اعتمادی است. در میان ویژگی‌های نامادین، ناراضایتی، تقریباً حاصل این است که فردی را وادار به گرفتن تصمیمی کنیم که خودش نمی‌خواهد بگیرد. حرف آخر: شما تبلیغ نمی‌توانید دل مردم را نرم کنید تا به شما اعتماد کنند.

آیا تبلیغات مالی قابل اعتماد هستند؟

شاید این موضوع اصلاً اهمیت نداشته است که شما قادر نیستید برای اعتمادسازی تبلیغ کنید، مردم تبلیغات خدمات مالی را باور ندارند. حداقل اینکه این نتیجه یکی از مطالعات است. طبق گزارش هریس پوول ۱۹، آمریکایی‌ها در میان پنج صنعت عمده، بیشترین اعتماد را به تبلیغات نوشیدنی‌های غیرالکلی دارند. ۳۴ درصد از بزرگسالان گفته‌اند به تبلیغات نوشیدنی‌های غیرالکلی اعتماد دارند. ۲۲ درصد نسبت به فست‌فودها، ۱۸ درصد به تبلیغات دارویی، ۱۴ درصد خودرو و ۱۳ درصد به تبلیغات خدمات مالی اعتماد دارند. (جدول ۴-۱)

درصد مصرف‌کنندگانی که تبلیغات شرکت‌های زیر را جزو قابل اعتمادترین‌ها می‌دانند					
مجموع	بالای ۵۵ سال	۴۵ تا ۵۴ سال	۳۵ تا ۴۴ سال	۱۸ تا ۳۴ سال	
نوشیدنی	٪۳۴	٪۲۷	٪۳۲	٪۴۰	٪۳۹
فست‌فود	٪۲۲	٪۲۴	٪۲۷	٪۲۲	٪۱۷
دارویی	٪۱۸	٪۱۹	٪۱۵	٪۱۴	٪۲۰
اتومبیل	٪۱۴	٪۱۶	٪۱۴	٪۱۳	٪۱۲
خدمات مالی	٪۱۳	٪۱۴	٪۱۲	٪۱۰	٪۱۳
منبع: تحقیقات هریس					

جدول ۴-۱

از پاسخ‌دهندگان پرسیدیم: «از بین این پنج دسته، بیشتر به کدام یک اعتماد دارید؟» (پنج عدد موجود در هر ستون را با هم جمع کنید). مشکلی می‌بینید؟

لحظه‌ای فرض کنید که ۱۰۰ بچه در دبیرستان شما دارند فارغ التحصیل می‌شوند. معدل شما (از ۱۰۰) ۹۹/۶ است. خیلی خوشحالی، نه؟ من هم بودم خوشحال می‌شدم. اما حالا فرض کنید که با این معدل، شما شاگرد پنجم هستید (معدل آن چهار درس خوان دیگر که از شما بهتر بوده‌اند، به ترتیب، ۹۹/۸، ۹۹/۷ و ۹۹/۶ و ۱۰۰ شده است).

آیا عملکرد شما از همه بدتر بوده است؟ از بین ۵ نفر اول، بله. آیا این بدین معنی است که شما ضعیف هستید؟ خیر.

این مشکلی است که در تحقیق هریس هم به وجود آمد. فرض بر این نیست که تبلیغات خدمات مالی، غیرقابل اعتماد است. رتبه‌بندی آنها صرفاً از بین پنج گروهی که محققان تحقیق می‌کردند، به عنوان دسته‌ای با کمترین میزان اعتماد، تعیین شده بود.

همین مساله، سوالات زیاد دیگری را به ذهن متبادر می‌کند: چرا آنها این گروه‌ها را انتخاب کردند؟ چرا آنها در باره گروه‌های دیگر، سوالی نپرسیدند؟ چرا فقط نپرسیدند که تبلیغات هر گروه، تا چه حد قابل اعتماد است؟

آیا این، بدان معنی است که تبلیغات بانک، قابل اعتماد است؟ نه. امانی توانیم از داده‌ها این طور نتیجه بگیریم که آنها غیرقابل اعتماد هستند. صرف فقدان اعتماد به بانک‌ها، مردم نمی‌توانند نسبت به تبلیغات، بی‌اعتماد شوند.

به‌رغم وجود مشکل در تحقیق، مطمئن نیستم مردم هنگام پاسخ دادن به پرسش‌های نظرسنجی به چه موضوعی فکر می‌کردند. یعنی می‌خواهید به من بگویید تبلیغات «تاکو بیل» که سعی می‌کند فست‌فودش را در میان «غذاهای سالم» تثبیت کند، قابل اعتماد است؟ یا تبلیغات دارویی جنسی؟ تبلیغات خدمات مالی از لحاظ قابلیت اعتماد، چیزی کم از تبلیغات صنایع دیگر ندارند.

زیرساخت ارتباط با مشتری

حلدس می‌زنم هم اکنون در یک ساختمان راحت نشسته‌اید (اگر کنار استخر نشسته‌اید، مشغول نوشیدن یک نوشیدنی هستید در آن صورت: ۱) از شما متفرم و ۲) چرا این کتاب را بیرون استخر می‌خوانید؟

آیا نگران هستید که این خانه گرم و نرم که در آن به سر می‌برید، ناگهان روی سرتان خراب شود؟ قطعاً نه. شما مطمئن هستید زیر این ساختمان فوندانسیون قرار دارد که آن را از فروپاشی در امان نگه می‌دارد و زیرساختی وجود دارد که شما به راحتی قاب عکس روی دیوار می‌زنید و یا برق کشی می‌کنید. مفهوم «زیرساخت» در تجارت به‌ویژه در جهان آی تی بسیار متداول است. بخش آی تی در شرکت شما می‌داند که سازمان به زیرساخت‌هایی نظیر سرور، روتر، چاپگرهای پی سی و هر برنامه کاربردی دیگر نیاز دارد.

پس از سال‌ها تلاش، دپارتمان آی تی همچنین می‌داند شما قادر به محاسبه ROI در سرمایه‌گذاری زیرساخت‌های آی تی نیستید. این محاسبات از طریق برنامه‌های کاربردی که از زیرساخت استفاده می‌کنند حاصل می‌شود، نه خود زیرساخت.

همه این صحبت‌ها برای بازاریابان، نامفهوم است. تازمانی که بازاریابان به این درک برسند که یک زیرساخت برای پشتیبانی اپلیکیشن‌های CRM آنها مورد نیاز است، مفهوم زیرساخت برای پشتیبانی ارتباطات مشتریان، یک مقوله نامانوس است.

از آنجایی که بازاریاب‌ها در ارتباط با رسانه‌های اجتماعی مستاصل مانده و نمی‌دانند چگونه بر حسب «اجتماعی» را به سرمایه‌گذاری‌های CRM خود بیفزایند، در حال از دست دادن برخی موضوعات هستند. بنانهان ارتباطات قدرتمند با مشتری مستلزم یک «زیرساخت» قوی در افرادی است که آن ارتباط را می‌سازند. به تبع آن، زیرساخت ارتباطات مشتری به دو بخش، تقسیم می‌شود: جذب و اعتماد. در روابط شخصی نیز، روال به همین گونه است. ارتباطات شخصی قوی زمانی شکل می‌گیرند که دو شخص متعهد شده‌اند و به اعتمادشان وسعت بخشیده‌اند. ارتباطات قدرتمند با مشتری زمانی ساخته می‌شود که دو نفر (به شیوه‌ای معنادار) جذب یکدیگر شده و به یکدیگر اعتماد کنند.

واژه «معنادار» در جمله پیشین، خیلی حیاتی است. ممکن است هر روز صبح که می‌خواهید قهوه بخرید، با فردی که پشت پیشخوان مغازه دونات‌فروشی «دانکین دونات» است، تعامل داشته باشید، اما این اصلاً به معنای ایجاد یک رابطه نیست. حداقل تا وقتی که این تعاملات، معنادار نباشند.

از نظر کاربردی، معنای این مساله برای بازاریابان می‌تواند خیلی مشکل‌ساز باشد. اگر بگوییم بازاریاب‌ها به ایجاد زیرساخت روابط مشتری، نیاز دارند، بدان معناست که می‌بایست در چیزهایی سرمایه‌گذاری کنند که طبق تعریف، بازگشت سرمایه نخواهند داشت.

من فکر می‌کنم این قضیه با بسیاری از سرمایه‌گذاری‌های شبکه اجتماعی همخوانی دارد. سود (فقط به این خاطر که یک سرمایه‌گذاری، بازده دارد، به این معنا نیست که سودآور هم هست) این تلاش‌ها طی تعامل با مشتریان، بیش از قبل می‌شود، حتی بیشتر از سود شرکت‌هایی که در گذشته در این عرصه فعالیت می‌کرده‌اند.

نتیجه این تعامل معنادار، سطوح بالاتر اعتماد است که نهایتاً به سطوح بالاتر روابط منجر می‌شود (که می‌توان آن را با وفاداری و رفتار خرید اندازه‌گیری کرد). اما اینکه افزایش وفاداری یا رفتار خرید را مستقیماً به سرمایه‌گذاری در رسانه‌های اجتماعی، مرتبط کنیم، یک پیشنهاد مهارت‌آمیز است، چون بازاریابی مستقیم و تلاش‌های فروش را همچنان باید ادامه داد.

یک نمونه خوب از این نوع سرمایه گذاری در دنیای بانکداری، PFM است. بسیاری از بانک ها امسال، به دنبال «بازگشت سرمایه در PFM» هستند و بسیاری از آنها یا از حاصل کار، ناامید و دلسرد می شوند یا از طریق آنچه من «توهم همبستگی» می نامم، آسیب می بینند (مثلا، افزایش ابقای کاربران PFM را به PFM نسبت می دهند، حتی با وجود اینکه عوامل تاثیرگذار دیگری هم وجود دارند).

حالا اگر نگاه بانک ها به PFM، یک پلتفرم تعاملی برای جذب باشد - روشی برای تعامل معنادار (مثل کمک به کاربران در راستای اخذ تصمیم های هوشمندانه در مورد زندگی مالی شان، نه اینکه پیشنهادات مان را طوطی وار به آنها منتقل کنیم) - آن وقت PFM به یک جزء لاینفک از زیرساخت رابطه مشتری تبدیل می شود.

این یک تغییر بزرگ در دیدگاه بازاربانان است. آیتى باید این راه را می رفت. بازاریابی هم همین راه را طی خواهد کرد. این، همچنین بدان معناست که اندازه گیری جذب و اعتماد هم مهم می شود. چون سرمایه گذاری در زیرساخت، باعث به وجود آوردن بازده مستقیم نمی شود، سودها را هم باید به لحاظ پیشبرد جذب و اعتماد، اندازه گیری کرد.

حالا حدس بزنید چه اتفاقی رخ می دهد؟ اندازه گیری تعداد بازدیدکنندگان وبسایت یا مدت زمانی که در هر وبسایت صرف می کنند، معیاری برای جذب نیست. حتی «زمانی که روی یک تبلیغ صرف می کنند» هم این معیار نمی دهد، با اینکه به نظر می رسد که یک مقیاس محبوب برای اندازه گیری جذب باشد. اندازه گیری اعتماد نیز به تبع آن، رشد می یابد. بانک ها نمی توانند به سادگی بپرسند «آیا به ما اعتماد دارید؟»

بازسازی اعتماد با زیرساخت روابط مشتری

بانک ها برای اعتمادسازی کارهای زیادی باید انجام دهند. هر فعالیت و ابتکار عملی باید نشان دهنده موارد زیر باشد:

- **شفافیت:** اگر مدیرعامل یک شرکت در باره آینده روشن شرکتش به دنیا بگوید و در روز بعد بانک های دیگر مثل یک مشت لاشخور به جانش بیفتند، آن شرکت، شفاف نبوده است. مصرف کننده ها (البته اگر نخواهیم سرمایه گذاران را نام ببریم) از دست این قبیل مسائل، جان شان به لب رسیده و خسته شده اند. در مورد موقعیت مالی تان شفاف باشید. در مورد کیفیت محصول تان هم شفاف باشید. همچنین در مورد هزینه ها شفاف باشید. مصرف کنندگان، فرق این موارد را خوب می فهمند.
- **قابل لمس بودن:** اخیرا تلویزیون آگهی را به نمایش گذاشت که درباره زندگی شخصی یک کشتی گیر بود. او کیف پول و دسته چک و... را نشان می دهد و جمله ای را به صورت تیتیر می آورد با

این مضمون: «زندگی مالی خود را کنترل کنید.»^(۲۰) یعنی چه؟ این بانک دقیقا چگونه می خواهد به ما کمک کند؟ با جذب کنترل؟ پیام ایده آل و زیبایی است، اما بانک ها باید در مورد نحوه انتقال این مفهوم، دقیق تر باشند!

● **صلاحیت:** یک روز مدیر حساب بانکی ام به من زنگ می زند و از من می خواهد با یک مشاور از یک شرکت سرمایه گذاری که به تازگی آن را جذب کرده اند، صحبت کنم. پاسخ من به آنها این خواهد بود: «شما از من می خواهید با مشاور یک شرکت سرمایه گذاری که چنین کار پستی انجام داده صحبت کنم؟ پول این شرکت پیش از آنکه شما آقایان با ۱۰ درصد ارزش واقعی شان در سال گذشته، حذف شان کنید، به زودی از کسب و کار خارج می شود.» نماینده یک بانک که به تازگی با آنها مذاکره کردم، حتی نمی توانست جواب سوالات ساده مرا در باره تغییراتی در پوشش دهی فیدیک بدهد. نکته ای که می خواهم به آن اشاره کنم چیست؟ برای شهرت بهتر، بانک ها باید در مورد مسائل مالی، صلاحیت شان را دوباره و دوباره به ما اثبات کنند.

بانک ها باید:

۱. **فرایند فروش خود را توسعه دهند:** در طول چند سال گذشته، تعدادی از مدیران این تصمیم را گرفتند که در سازمان های خود فرهنگ فروش را بنانهند. وقت، تلف کردند. این فرهنگ نیست که باید تغییر کند، بلکه مجموعه مهارت های درون بانک است که باید تغییر کند. ویژگی های شناختی به عنوان مهم ترین عوامل اعتماد، ارزشیابی شدند و هنوز پاسخ دهندگان، این ویژگی ها را برای بهبود بانک هایشان باور دارند. این ویژگی ها با آنچه در طول تعامل فروش رخ می دهد، ارتباط مستقیم دارد: توضیح شفاف تولیدات و خدمات، شفاف سازی کامل نرخ ها و کارمزدها، اعتراف به کیفیت محصولات و خدمات رقبا و اطلاع رسانی به مشتریان حال و آینده تا بدانند چه زمانی برای خرید محصولات بانک، مناسب نیست. بهبود توانایی های بانک ها مزایای متعددی را به ارمغان می آورد؛ از جمله: ۱) موفقیت تعامل فروش؛ ۲) اعتماد مشتریان به بانک و ۳) افزایش اعتماد مشتری به بانک برای تعامل و تجارت بیشتر، افزایش احتمال اینکه مشتری بخواهد در آینده، بیشتر با آن بانک تجارت کند.

۲. **فرایند آشنایی را مجددا طراحی کنند:** انجمن بانکداران آمریکا از بانک ها خواست «ساختاری را ایجاد کنند تا سپرده های افراد را به خوبی جذب نمایند و این روند به نحوی باشد که سپرده ها از بانک خارج نشوند»^(۲۱). این مطلب، بی منطق است. ابتدا فرض می کند مشتری ها دائم در یک بانک می مانند. واقعیت امر این است که تعویض بانک یا حداقل جابه جایی پول بین بانک ها هیچ گاه تا

این حد آسان نبوده است. دوم؛ واقعیت بهای لازم برای رشد ارتباط با مشتری یا به اصطلاح درجه بالای اعتماد در بانک، در بخش ارتباط با مشتری، نادیده گرفته شده است. در برنامه‌های آشنایی، بانک‌ها می‌بایست بیشتر روی کمک به مشتریان در استفاده از تولیدات و خدمات جدید که به‌تازگی راه افتاده، متمرکز شوند. این نیازمند یک رویکرد پیچیده‌تر نسبت به پیام دادن و هماهنگی و تماس با مشتری است. یعنی حتی مهم‌تر از پیغام «خوش آمدید» است که امروزه بسیاری از بانک‌ها، در برنامه‌های آشنایی خود جای می‌دهند.

۳. **رفتارهای ارجاعی را ردیابی کنند نه تعمد را:** بانک‌ها نیاز ندارند از مشتریان، نظرسنجی و مشخص کنند که تا چه حد به آن بانک اعتماد دارند. آخرین کاری که یک بانک بخواهد انجام دهد، افزودن یک معیار برای ردیابی میزان رضایت مشتری و نمره خالص ترقی آن بانک است. اما بانک‌ها باید بیشتر روی ردیابی رفتارهای ارجاعی توسط مشتریان، تمرکز کنند و تمرکز کمتری روی رفتارهای تعمدی آنها داشته باشند. رفتار ارجاعی، شاخصی است که در آن یک مشتری بالاترین درجه اعتماد به بانک را دارد و صرفاً در یک سطح پایه و اولیه نیست. افزایش مراجعه به بانک این پیام را می‌رساند که سطح اعتماد در حال افزایش است و برای بانک این فرصت خوبی به‌شمار می‌آید تا رابطه را گسترش دهد.

۴. **برای بازسازی اعتماد در صنعت بانکداری، همکاری کنند:** اخیراً، کوکاکولا یک کمپین تبلیغاتی راه انداخته که در آن بطری‌های مجانی از «سودا ولت» جدیدش را به مصرف‌کنندگانی می‌دهد که یک بطری «مونتین دیو» (یک محصول رقابتی است) می‌خرند. به‌راستی که این کمپین، فروش مونتین دیو را بالا برد. آیا یک حرکت هوشمندانه بود؟ بله، چون فروش دسته‌بندی‌ها را بالا برد. شرکت کوکاکولا با تشویق مصرف‌کنندگان، مصرف سوداهای مرکبات را به وجود آورد و از همین طریق، میل مردم به نوشیدنی‌های سبک را به غلیان آورد. وقتی تقاضا برای این دسته زیاد شد، آن وقت، با معرفی «مونتین دیو» برتری این دسته را نشان داد و با بقیه رقابت سرسختانه‌ای را آغاز کرد. این، مشابه نیاز کنونی بانک‌هاست: با هم کار کنید تا اعتماد مشتری را به بانک و صنایع خدمات مالی بسازید و بازسازی کنید، آن وقت، رقابت سرسختانه‌ای را از سر بگیرید.

فصل پنجم غلبه بر موانع تعامل با مشتری

به نقل از یک مقاله در صنعت تبلیغات از جانب مسئول ارشد بازاریابی یکی از بانک‌های بزرگ آمده است: «ما می‌خواهیم به نماد تجاری تبدیل بشویم که مردم دوست دارند»^[۲۲] و من می‌خواهم شروع کننده آن باشم. این مسئول در ادامه بیان کرده است: «و می‌دانی قضیه از چه قرار است؟ من شاید شانس بیشتری داشته باشم که به رویاهایم دست یابم تا مدیر ارشد بازاریابی بانک». مدیر ارشد بازاریابی ادامه داد: «باردایی مداوم برند، می‌دانیم که وقتی پای ارتباط احساسی با مردم به میان بیاید، همواره بهتر از همتایان خود عمل می‌کنیم. کمپین جدید، به ما فرصت منحصر به فردی می‌دهد تا در مورد اینکه چه کسی هستیم، صحبت کنیم.»

خطاب به مسئول ارشد بازاریابی: کسی اهمیت نمی‌دهد که شما چه کسی هستید، برای اینکه تبدیل به یک برند تجاری مورد علاقه مردم شوید به بیش از یک کمپین تبلیغاتی نیاز دارید!

شما قادر نخواهید بود مسیرتان به سمت بزرگی و عظمت را تبلیغ کنید.

قطعا برندهایی مانند: نایک و اپل دارای کمپین‌های به یادماندنی هستند که نمادین بودن خود را می‌سازند، از آن حمایت می‌کنند یا آن را گسترش می‌دهند.

اما زمانی که شما به آن شرکت ها نگاه می کنید، متوجه خواهید شد فاکتورهای دیگری به نمادین بودن آنها کمک کرده است. این فاکتور در مورد اپل، مشتریان علاقه مند به فناوری و درباره نایک، ورزشکاران مستعد و مشتاق و حرفه ای است. بانک چه چیزی دارد؟ متعصبان حساب های جاری؟ هواداران پرداخت صورت حساب؟

نایک و اپل مزیتی دارند که بانک ها ندارند و آن، مشتری های علاقه مند است. مشتریانی که نه تنها به شرکت متعهدند، بلکه به خدمات و محصولات می دهند نیز متعهد هستند. آمریکایی ها تا این حد به خدمات مالی علاقه مند نیستند.

جذب مشتری چیست؟

بنیاد پژوهش های تبلیغاتی ARF جذابیت را این گونه تعریف می کند [۲۳]:

«نمایان کردن چشم اندازی روشن به سوی ایده یک برند که توسط بافت های پیرامون، گسترش یافته است.»

راستش، دلم می خواهد بدانم آنها وقتی چنین ایده ای را تعریف می کردند، در چه شرایطی بوده و چه موادی مصرف کرده بودند؟ «نمایان کردن» چشم انداز؟ «گسترش یافته توسط بافت های پیرامون»؟ این به چه معناست؟

روبرت پاسیکف، رئیس شرکت برندکیز پیش بینی کرده است که جذابیت به معنای «ادامه قرار دادن خود بین فعالیت های سنتی بازاریابی و تقاضای روزافزون برای ارزیابی های ROI و جلب توجه بازاریاب ها و تبلیغ کنندگان به شیوه ای مناسب ۲۴» است.

این ممکن است خیلی خوب به نظر بیاید، اما یک تعریف ضعیف از اصطلاح می تواند آن را بی مفهوم جلوه دهد. جامعه بازاریابان این واژه را به دقت تعریف کردند که صرفاً به تعاملاتی مربوط می شود که در کانال های آنلاین و موبایل رخ می دهند و برای برخی از بازاریابان، تعاملاتی است که با آگهی های بازرگانی اتفاق می افتند. من ترجیح می دهم فکر کنم تعامل مشتری عبارت است از:

«تعاملات مکرر و رضایت بخش که رابطه عاطفی مصرف کننده را با یک برند، محصول، یا یک شرکت، تقویت می کند.»

زمانی که بازاریاب ها درباره تعامل با مشتری می اندیشند، باید به این فکر باشند که تعامل مشتری با شرکت یا نماد تجاری به چه شیوه ای است، سطح دستیابی به وبسایت یا یک تبلیغ خاص (آنلاین یا آفلاین)، تنها یک بعد جذب مشتری است.

جذب مشتری شامل ابعاد مختلفی است:

- **درگیری محصول:** به نظر می‌رسد مشتریانی که به محصول، اهمیتی نمی‌دهند، میزان تعهد یا پیوستگی عاطفی‌شان به شرکتی که محصول را تولید می‌کند، کمتر باشد.
 - **تناوب خرید:** مشتری که تعداد خریدهای بیشتری داشته احتمالاً بیشتر از سایر مشتریان، جذب شرکت شده است.
 - **تناوب تعامل خدمات:** کارشناسان برندسازی می‌گویند تعاملات تکراری و مثبت به قرابت با برند منجر می‌شوند و در یک حوزه مشخص هستند اما...
 - **انواع تعاملات ... همه انواع تعاملات، به طور یکسان تولید نمی‌شوند:** کنترل مانده حساب با تعامل درخواست کمک و راهنمایی برای انتخاب بین محصولات و خدمات مختلف، خیلی تفاوت دارد.
 - **رفتار کانال:** مشتری‌هایی که در چندین کانال متعدد، تعامل دارند احتمالاً بیشتر جذب شده‌اند (یا شاید در پی مناسب‌ترین راه برای خاتمه دادن همکاری با بانک باشند).
 - **رفتار ارجاعی یا قصد و نیت:** مشتری‌هایی که یک شرکت را به دوستان یا خانواده خود معرفی می‌کنند بیشتر از کسانی که می‌خواهند به سادگی یک مراجعه را تدارک ببینند متعهد هستند.
 - **شتاب:** نرخ تغییر در شاخص‌های مذکور می‌تواند نشانه‌ای از جذابیت باشد.
- نتیجه، معیاری است که به بازاریاب‌ها کمک می‌کند هنگام دسته‌بندی مشتریان بر اساس سطوح جذب مشتریان و وسعت ارتباطات با شرکت یا برند، برخی پرسش‌های راهبردی را درباره بازاریابی و استراتژی بازاریابی پاسخ دهند. (تصویر ۵-۱)

درجه جذب مشتری			
کم		زیاد	
وسعت ارتباطات	کم	چرا این مشتریان جذب نمی‌شوند؟ چگونه می‌توان آنها را جذب کرد؟	این مشتریان چه تفاوتی با سایرین دارند؟
	زیاد	این ریسک‌های کناره‌گیری چه افرادی و چگونه می‌توان آنها را دوباره جذب کرد؟	این مشتریان که تا این حد جذب شده‌اند چه نیازهای برآورده نشده‌ای دارند؟

به طور گسترده محاسبه میزان جذابیت (فرا تر از وسعت تبلیغات) به بازار یابان کمک می کند مشخص کنند:

- کدام مشتری ها جذب نمی شوند؟ بازار یاب ها ممکن است روند جامعه آماری را زمانی که در حال ارزیابی میزان تعهد هستند، مدنظر قرار ندهند. برای مثال یک بانک ممکن است به این موضوع پی ببرد که مصرف کنندگان جوان تر بیشتر از مشتری های مسن تر، جذب می شوند (که ممکن است مجموعه ای از چشم اندازهای بزرگ تر را ارائه دهد).
- کدام مشتری ها بیشتر جذب می شوند؟: ازاریاب ها با این هدف که کدام مشتری ها با بانک، بیشتر کار کرده اند، می توانند میزان پاسخ دهندگان به کمپین خود را ارتقا دهند.
- کدام مشتری ها کمتر جذب می شوند؟ این دسته از مشتری ها ممکن است ریسک فرسایشی داشته باشند، برای همین به اقدامات پیشگیرانه نیاز دارند.
- کدام مشتری ها مهاجرت کرده اند؟ حرکت بین ترازهای ربعی می تواند مشکلات یا موقعیت ها را مشخص کند.
- تاثیر سود مصرف کننده جذب شده چیست؟ بازار یاب ها با تجزیه و تحلیل سودآوری مصرف کننده در تک تک «ترازهای ربعی» می توانند تاثیر سود احتمالی برنامه های جاری بازاریابی را (که باعث افزایش جذابیت و تعامل می شود) مدل سازی کنند.

چرا جذب مشتری اهمیت دارد؟

بدون جذب مشتری، رابطه دوستی معنایی ندارد. این موضوع درست است؛ اگر چه داریم درباره یک تجارت یا رابطه با مشتری یا رابطه بین دو شخص صحبت می کنیم. درباره تعهد، دو جنبه اساسی وجود دارد؛ کمیت و کیفیت. چند وقت یک بار جذب می شوید و هر بار که جذب می شوید تا چه حد معنادار است؟ اما طول مدت قرارداد، هیچ معنایی ندارد.

تا به حال به افرادی که برای جنگ، به خدمت ارتش در می آیند، توجه کرده اید که در مدت زمان کوتاهی رابطه دوستی نزدیکی برقرار می کنند و چقدر آن روابط پس از پایان آن دوره کوتاه همچنان ادامه می یابد؟ اگر چه آنها در مدت زمان کوتاهی به هم جذب شده اند، اما این جذابیت در بالاترین سطح احساسات کیفی خود قرار دارد.

برعکس آن هم صادق است، تصور کنید هر روز صبح قبل از رفتن به دفتر کارتان جلوی یک کافی شاپ توقف می کنید تا قهوه مخصوص خود را تهیه کنید. شما این کار را هر روز صبح تکرار می کنید تا جایی که فروشنده به محض پیاده شدن شما از ماشین، درست همان طور که می خواهید و در کمترین زمان ممکن، قهوه تان را آماده می کند. این تکرار و تدارک دیدن قهوه بیانگر یک نوع جذب شدن است، اما در سطح بالایی از احساسات و کیفیت قرار ندارد.

بازاریاب ها در اکثر موارد، کوچک ترین ایده ای راجع به این موضوع ندارند. بسیاری از افراد به اشتباه، فکرشان را درگیر می کنند و در مورد این موضوع فکر می کنند که مردم چه مدت زمانی را صرف تماشای آگهی های بازرگانی آنها می کنند یا اینکه چه مدت زمانی را در وب سایت بازاریابی آنها صرف می کنند. برای درک اینکه چرا کیفیت تعامل و جذب مهم تر از مدت زمان و حتی کمیت است، به حرف های جان گوتمن، مدیر اجرایی «انستیتو ارتباط» گوش فرادهید:

«روابط خوب، به معنای ارتباط شفاف نیست؛ به معنای لحظات کوتاه دل بستگی و صمیمیت است.» هر وقت در باره روابط شخصی یا روابط تجاری با مصرف کننده صحبت می کنیم، این موضوع صدق می کند. با این حال، بسیاری از بازاریاب ها بیشتر روی «داستان» خود و مدیریت آن برای مصرف کنندگان و چشم اندازها تمرکز می کنند.

این خیلی بد است، چون داستان بازاریاب، کوچک ترین ارزشی ندارد. تنها «داستانی» که مهم است، داستان مصرف کننده است که برگرفته از تبلیغات نیستند، بلکه از بطن ارتباط وی با شرکت، برند، یا محصول، خارج شده است. سعی در تحمیل یا اجبار تعاریف واژگان مد روز و محبوب، یک سرگرمی مکارانه است و من بیزارم از انجام آن. تعامل به معنای این نیست که چه مدت را در مقر خود سپری می کنی یا به آگهی بازرگانی ات نگاه می کنی، خاص کانال نیست و آب نمی رود و کوچک نمی شود، یعنی نمی توان آن را منحصر به یک مقیاس رفتاری یگانه کرد. یکسری تعاملات، رابطه عاطفی مصرف کننده را با یک برند، یک شرکت، یا یک محصول تقویت می کنند.

جذب مشتری در بانکداری

یکی از سرمقاله های «امریکن بانکر» در مورد جذب مشتری در بانکداری، نظرش را این گونه بیان کرد [۲۵]:

«مدام به این فکر می کنم که لحظه مدیریت پول، سپری شده و آینده شامل بانکداری تعاملی (مدل آینده برای صنعتی که PFM، قسمت بزرگی از آن است) از تعامل کمتر، سود بیشتری می برد. این مساله می تواند گریز مادام العمر مرا به جداول و نمودارها، منعکس کند. یا می تواند به این سوءظن مربوط باشد

که بسیاری از شرکت‌ها می‌خواهند با من «تعامل کنند» تا خیلی راحت و آسان به اطلاعات قابل عرضه بازار به شخص ثالث، دسترسی پیدا کنند. این می‌تواند نمونه دیگری از شکست صنعت توسط واژه‌ها باشد، با این فرض که کلمه «جذابیت» صرفاً بیانگر یک سطح از تعهد است که همه مشتریان در روابط بانکداری خود به دنبال آن نیستند.»

برداشت من: احساساتی که در سرمقاله بیان شده‌اند، قابل درک هستند. حتی «امریکن بانک» از مقاله‌ای نقل قول می‌کند که دریافته است تقریباً نیمی از مصرف‌کنندگانی که باقی مانده‌اند، می‌خواهند فناوری، زندگی‌هایشان را ساده‌تر کند. اما این احساساتی که در سرمقاله بیان شده، تعریفی از تعامل را ارائه می‌کند که با چیزی که من پیشنهاد کرده‌ام، تفاوت دارد (به عنوان مثال، «تعاملات مکرر و رضایت بخش که رابطه عاطفی مصرف‌کننده را با یک برند، محصول، یا یک شرکت، تقویت می‌کند»). عبارت کلیدی، «رابطه عاطفی» است. صرف اینکه اغلب با مصرف‌کننده ارتباط برقرار کنیم، تعامل به حساب نمی‌آید. تنها تعاملات معنادار، باعث ایجاد یا ساخت رابطه عاطفی می‌شوند.

ارائه پیشنهادت در پلتفرم آنلاین بانکداری، یا در یک دستگاه موبایل - صرف نظر از اینکه این پیشنهادات تا چه میزان مرتبط‌اند - برای بسیاری از مصرف‌کنندگان، تعاملات معناداری نیستند. نویسنده سرمقاله، در مورد «گریز مادام‌العمرش به جدول و نمودارها» سخن می‌گوید. او تنها نیست. برای بسیاری از مردم، کشیدن نمودار برای خرج و مخارج حال یا آینده‌شان، محلی از اعراب ندارد و کوچک‌ترین اهمیتی به این موضوع نمی‌دهند؛ چه برسد به طبقه‌بندی هزینه‌ها. احتمالاً می‌گویند: «چقدر پیش پا افتاده!»

بنابراین بله، مردم می‌خواهند فناوری، زندگی‌هایشان را «ساده‌تر» کند. در واقع حرف آنها این است که «می‌خواهم فناوری، کارهایی را انجام دهد که من نمی‌خواهم انجام بدهم» و «می‌خواهم فناوری، مشکلات من با شرکت‌هایی را که با آنها تجارت می‌کنم سبک‌تر کرده و آنها را حل و فصل کند.»

«گروه آینه» مصرف‌کنندگان را بر اساس بسامدی که طی آن، ۱۳ فعالیت مالی انجام داده‌اند، به سه گروه طبقه‌بندی کرده است. از هر پنج مصرف‌کننده، یکی از آنها در دسته «بسیار فعال» (یا مشغول به زندگی مالی) قرار می‌گرفت؛ ۵۰ درصد از آنها، «نسبتاً فعال» بودند و ۳۰ درصد از آنها «غیر فعال» بودند (یعنی، ابداع‌گر نیستند)^[۱۲۶].

تفاوت در رفتارهای مالی بین بخش‌ها، آشکار است. سه چهارم (یا بیشتر) مصرف‌کنندگان «بسیار فعال»، هزینه‌هایشان را پیش‌بینی و دسته‌بندی می‌کردند و علاوه بر آن، بودجه خانوار را نیز نگاه می‌داشتند. کمتر از نیمی از مصرف‌کنندگان «نسبتاً فعال» به صورت منظم این فعالیت‌ها را انجام می‌دادند و در

بین «غیر فعالان»، حتی یک در ۱۰ نفر از آنها هم، به صورت ماهیانه این فعالیت‌ها را انجام نمی‌دادند. حقیقت این است که ۳۰ درصد از مصرف‌کنندگانی که در بخش «غیر فعال» قرار می‌گیرند، زندگی مالی خود را مدیریت نمی‌کنند.

حرف آخر: ۸۰ درصد از مردم، کارهایی که بانک‌ها انجام می‌دهند تا «تعامل و تعهد» را در میان مشتریان‌شان به وجود آورند (ابزارهای PFM، پیشنهادهایی که با بودجه تاجر ارائه شدند، صفحات فیس‌بوک، صفحات و بلاگ‌ها، توثیقات و ویدئوهای یوتیوب) نامطلوب می‌پندارند. راه حل آن، تعامل و تعهد کمتر نیست. تعامل و تعهد بیشتر است. تعامل معنادارتر، تعهد معنادارتر است. تعاملاتی که نه تنها رابطه عاطفی را تقویت می‌کند، بلکه درگیری آنها در مدیریت زندگی مالی‌شان را هم عمیق‌تر می‌کند.

فقدان تعامل و تعهد مصرف‌کننده در مدیریت زندگی مالی، برای بانک‌ها ناخوشایند است. در میان مصرف‌کنندگانی که شدیداً درگیری مدیریت زندگی مالی‌شان نیستند، اکثریت قریب به اتفاق نمی‌خواهند بانک یا اتحادیه اعتباری اصلی آنها در مدیریت امور مالی‌شان، به آنها کمک کنند^[۲۷].

تاثیر جذب مشتریان بر بانکداری

سطح تعامل مصرف‌کننده روی سطوح پایین بانک‌ها تاثیر می‌گذارد. در مقایسه با دیگر مصرف‌کنندگان، مصرف‌کنندگان بخش «بسیار فعال» بیشتر احتمال دارد که:

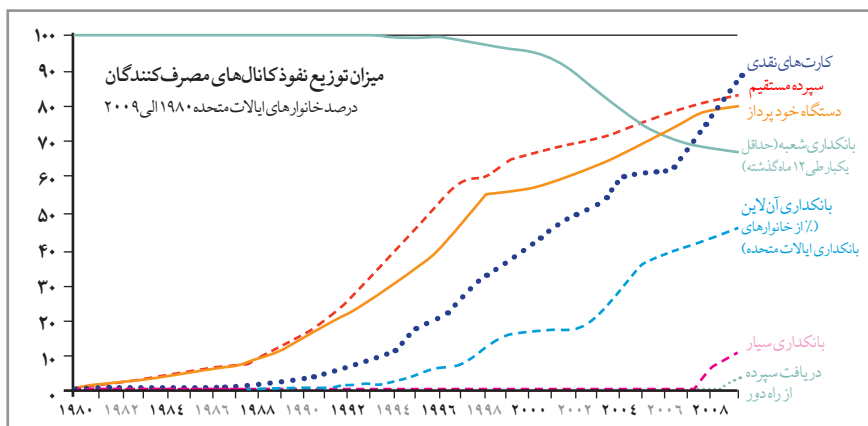
- روابط خود را با موسسه مالی اصلی خود، توسعه دهند: طبق نظرسنجی گروه تحقیقاتی آی‌تی، طی ۱۲ ماه گذشته تنها ۴ درصد از مصرف‌کنندگان غیر فعال روابط خود را با موسسه مالی اصلی خود افزایش داده‌اند (از طریق افزایش موجودی حساب خود و یا تعداد حساب‌ها). این عدد برای مصرف‌کنندگان نسبتاً فعال، ۱۱ تا ۱۴ درصد است.

- به موسسه مالی خود مراجعه کنند: مصرف‌کنندگان خیلی فعال ۱/۵ برابر بیش از مصرف‌کنندگان نسبتاً فعال به موسسه مالی خود مراجعه کرده و آنها را به اقوام و دوستان خود معرفی می‌کنند.

از PFM و منافع آن استفاده کنند: حدود دوسوم از مصرف‌کنندگان بسیار فعال حدود یک چهارم از مشتری‌های نسبتاً فعال از PFM به صورت آنلاین استفاده می‌کنند. این عدد برای مشتریان غیر فعال به یک دهم می‌رسد. مهم‌تر از همه اینکه مصرف‌کنندگان «بسیار فعال» از مزایای PFM بهره می‌برند. آنها در نتیجه استفاده از PFM، چهار برابر سایر مصرف‌کنندگان، کار مزد و بهره کمتری پرداخت می‌کنند.

فصل ششم هرس شعب

روند اخیر، آینده خوبی را برای شعب بانک‌ها پیش‌بینی نمی‌کند. درست است؟ از ابتدا تا حدود سال ۱۹۹۲ هرکسی که به تجارت، مشغول و با بانک‌ها در ارتباط بوده، حداقل ماهی یک بار به بانک وارد می‌شد. (تصویر ۶-۱)



تصویر ۶-۱

طی ۱۶ سال این مقدار از ۷۰ درصد کمتر شده و در حال کاهش است. طرفداران بستن شعب می گویند «شعبه ها مرده اند» و اشاره می کنند به تعداد شعبی که طی سال های گذشته بسته شده اند.

برداشت من: اشاره به این موضوع که تعطیلی شعب بانک، به عنوان نشانی از مرگ شعب است، درست به این می ماند که بگوییم کسی که در حال کاهش وزن است مرده است! این دقیقاً یک قیاس نابجا است. بررسی نزدیک تر آنچه برای شعب بانک ها رخ می دهد، حاکی از آن است که شعب، کاهش نمی یابند؛ بلکه در حال افزایش هستند.

بین سال های ۲۰۰۹ تا ۲۰۱۲ میلادی، در میان ۱۰ بانک برتر، تعداد شعب بانک ها حدود یک درصد کاهش یافته است. بزرگ ترین کاهش دهندگان، بانک آمریکا و بانک ملی هستند که به ترتیب ۱۰ و ۹ درصد از شعب خود را از دست داده اند؛ در حالی که شعب بانک های BB&T و PNC نیز به ترتیب ۲۳ و ۱۰ درصد رشد داشته است. اما داستان واقعی در شعب بانک ها، تعداد آنها نیست؛ بلکه تغییر در توزیع و اندازه و حجم شعبه است. در میان ۱۰ بانک بزرگ در ایالات متحده تعداد شعب با کمتر از ۱۰ میلیون دلار سپرده به ۱۵ درصد کاهش یافته و در مقابل، تعداد شعب با بیش از ۱۰۰ میلیون دلار سپرده تا ۷ درصد افزایش یافته و تعداد شعب با ۵۰ تا ۱۰۰ میلیون دلار تا ۴ درصد افزایش یافته است. علاوه بر این، کاهش شعب با سپرده بین ۱۰ تا ۳۰ میلیون دلار سپرده حدود ۴ درصد بوده است.

بین ۱۰ بانک برتر دنیا، تعداد شعب با بیش از یکصد میلیون دلار در سال ۲۰۱۲ میلادی، ۶۶۳ شعبه بیشتر از سال ۲۰۰۹ و تعداد شعب کمتر از ۱۰ میلیون دلار در سال ۲۰۱۲ میلادی نیز ۹۳۰ شعبه کمتر از سال ۲۰۰۹ بوده است. این حجم شدن شعب در میان ۱۰ بانک برتر، همسب بود. با وجود گوناگونی میان بانک ها، از هر ۱۰ بانک با بیش از ۱۰۰ میلیون دلار سپرده، ۸ بانک، کاهش شعبه داشته اند.

به عنوان مثال با اینکه تعداد شعب بانک آمریکا بین سال های ۲۰۰۹ تا ۲۰۱۲ تا ۱۰ درصد کاهش داشته، اما فقط ۸ شعبه با بیش از ۱۰۰ میلیون دلار سپرده شامل این کاهش شده اند. در نتیجه درصد شعب با بیش از ۱۰۰ میلیون دلار سپرده از ۵۴ به ۵۹ درصد افزایش داشته است.

در بانک آمریکا که در سال ۲۰۰۹ تنها ۱۷ درصد از شعب، بیش از یک میلیون دلار سپرده داشتند، در سال ۲۰۱۲ این عدد به ۲۵ درصد رسیده است. ولز فارگو نیز توزیع شعب خود در گروه بیش از یکصد میلیون دلار را از ۲۸ درصد در ۲۰۰۹ میلادی به ۵۴ درصد در ۲۰۱۲ میلادی رسانده است.

کاهش شعب در گروه کمتر از یکصد میلیون دلار، در حال پیشروی است. سان تراست حدود ۴۰ درصد از شعب این گروه خود را تعطیل کرده است. ولز فارگو بیش از یک سوم و بانک آمریکا و RBS یک چهارم از

شعب این گروه خود را تعطیل کرده اند. اگر چه من از طرفداران بانک هایی که روی شعب خود سرمایه گذاری می کنند، نیستم؛ اما این ادعا که شعب در حال نابودی هستند، صرفاً با استناد بر کاهش تعداد کل شعب، اشتباه است. شعب در حال نابودی نیستند، بلکه شعب کوچک در حال نابودی هستند. بانک ها در حال افزایش سایر شعب هستند.

آیا شعب، مهم هستند؟

در عنوان یک تحقیق اقتصادی جدید این طور آمده: «آیا شعب مهم اند؟» بانک فدرال رزرو در کلیولند نوشته است: شعب بانک ها مهم هستند، زیرا حضور محلی در یک بازار، بانک ها را قادر می سازد در باره شرایط محلی و موارد مربوط به اتخاذ تصمیم برای اعطای وام، اطلاعات بیشتری اخذ کنند. نویسنده می گوید^[۲۸]:

«ارتباطات مشتریان با بانک می تواند بر انتخاب های اشتباه وام دهی، غلبه کند. رفتار متقابل با مشتریان این امکان را فراهم می کند تا اطلاعاتی در باره مشتری ها گردآوری شود که به اصطلاح «اطلاعات نرم» گفته می شود. بانک هایی که در بازارهای محلی، فعالیت می کنند بیشتر تمایل دارند اطلاعاتی در باره اقتصاد محلی داشته باشند تا بتوانند چشم اندازهای آینده وام گیرندگان را ارزیابی کنند؛ امکانی که برای وام دهندگان خارج از بازار وجود ندارد.»

از آنجایی که گردآوری اطلاعات نرم بدون حضور در بازار محلی امکان پذیر نیست، بستن یک شعبه از بانک با بستن یک خواربارفروشی خیلی تفاوت دارد. یک شخص برای خرید مثلاً پرتقال می تواند به یک خواربارفروشی دورتر برود، اما شخصی که می خواهد از بانک، وام بگیرد، نمی تواند به شعبه ای دورتر از محل سکونت خود مراجعه کند.

ما می دانیم که خریداران خانه با درآمد کم که وام مسکن را از شعب نزدیک محل سکونت خود دریافت کرده اند، کمتر احتمال دارد به شعبی خارج از محل سکونت شان بروند یا از بانکی استفاده کنند که حتی یک شعبه در منطقه محل سکونت آنها ندارد. این یافته ها پیشنهاد می کنند حضور فیزیکی به بانک ها این فرصت را می دهد که مناطق محروم را بهتر شناسایی کنند و منابع را در اختیار افرادی بگذارند که بهتر می توانند مدیریت کنند.»

برداشت من: فدرال در باره موارد زیر اشتباه می کند:

۱. **شناخت یک بازار:** «شناخت» یک بازار به معنای داشتن ادارات فیزیکی (یا شعب) در داخل بازار نیست. «شناخت» یک بازار از توسعه یک قابلیت سیستمیک در کسب و کار می آید که در باره بازار و

تاثیر تصمیماتی که در بازه‌ای از زمان، بر آن بازار تاثیرگذار هستند داده‌هایی به دست می‌آورد. اطلاعات «نرم»، اطلاعاتی درباره عادت‌های خرج کردن اشخاص قرض گیرنده که نویسندگان به آنها استناد می‌کنند، دیگر صرفاً در دسترس یک بانک با حضور فیزیکی در بازار نیست و نمی‌توان گفت سایر بانک‌ها بدون حضور فیزیکی نمی‌توانند به چنین اطلاعاتی دسترسی یابند. در واقع، من ادعا دارم یک بانک صرفاً اینترنتی که مشتریانش کاربران سفت و سخت کارت‌های نقدی هستند، نسبت به بانک‌های مبتنی بر شعبه که مشتریان‌شان همچنان متکی بر پول نقد و چک هستند، اطلاعات «نرم» بیشتری درباره زندگی‌های مالی مشتریان خود دارند. چرا؟ توانایی بانک‌ها برای دسته‌بندی تراکنش‌های کارت‌های نقدی نسبت به توانایی آنها برای تجزیه و تحلیل تراکنش‌های چکی، پیشرفته‌تر است.

۲. **همبستگی و رابطه علت و معلول:** سیستم فدرال رزرو در تشخیص رابطه میان علت و معلول، سردرگم است. «این مطلب ممکن است درباره خریداران مسکن با درآمد کم که وام مسکن را از بانک‌هایی با شعب همسایگی خود دریافت می‌کنند، درست باشد. شعبه‌هایی که در همسایگی آنها هستند، نسبت به خریداران مسکن که از بانک‌های بدون شعبه استفاده می‌کنند یا واسطه‌های وام مسکن، تمایل بیشتری به نکول دارند.»

اما تنها مسیری که نبودن شعبه به رخداد نکول منجر می‌شود این است که متقاضیان، هم در شعب خشت و گلی و هم در بانک‌های صرفاً اینترنتی، فرم درخواست پر کرده‌اند و بانک خشت و گل، درخواست آنها را رد و بانک بدون شعبه، پذیرفته است. این به نظر خیلی محتمل نمی‌آید.

سخت است که بخواهم از روی مقاله به شما توضیح بدهم، اما به نظر می‌آید که نویسندگان تنها از اطلاعات آماری مربوط به اوهایو برای مقایسه بین سال‌های ۲۰۰۲ تا ۲۰۱۰ استفاده کرده است. آیا آنها به جاهای دیگر از قبیل کالیفرنیا یا تگزاس یا فلوریدا نگاه کرده‌اند؟ ممکن بود به نتایج کاملاً متفاوتی می‌رسیدند. طبق گفته نویسندگان، شعب بانک‌ها «در مناطق عمده شهری در حال ناپدید شدن هستند». با توجه به وضعیت اقتصادی موجود، بین سال‌های ۲۰۰۸ و ۲۰۱۰ نتیجه‌گیری درباره اینکه از بین رفتن شعب، به افزایش دیرکدهای قسط وام منجر شده است، دشوار به نظر می‌رسد.

اگر هدف مقاله این است که بانک‌ها را متقاعد کند به منظور بهبود شرایط اعطای وام‌های تجاری‌شان حتماً نیاز به گسترش شعب دارند، من مخالفم. با نگاهی به آینده متوجه می‌شویم که فرصت برای بانک‌ها به منظور جمع‌آوری اطلاعات نرم درباره مشتری‌ها و بازارها صرفاً از حضور فیزیکی در محل و داشتن شعب، به دست نمی‌آید، بلکه این امر با رشد فناوری‌ها امکان‌پذیر خواهد بود، به ویژه فناوری‌هایی نظیر بانکداری و پرداخت سیار این امکان را برای بانک‌ها فراهم می‌آورند تا بینش به مراتب بهتری نسبت به

عادت‌ها و روندهای خرج کردن در بازاری که در آن تجارت می‌کنند، به دست آورند.

چرا شعب بانک‌ها درگیرند؟

کریس اسکینر، نویسنده کتاب بانک دیجیتال این طور بیان می‌کند که^[۲۹]:

شعب، فروشگاه‌های خرده‌فروشی بانک‌ها هستند که برای پول طراحی شده‌اند. آنها طراحی شده‌اند تا به عنوان مرکز معامله‌ای امن، به اشکال فیزیکی پول نقد و چک‌ها رسیدگی کنند. این موضوع اصلی است که چرا همه تصور می‌کنند شعبه‌ها از بین می‌روند، زیرا این بازارهای خرده‌فروشی بر اساس جامعه هواداران برنده عمل نمی‌کنند و بیشتر روند اداری دارند.

اسکینر در باره «چگونگی تبدیل شعبه بازار خرده‌فروشی که مناسب سال ۲۰۱۳ به بعد است» چند مثال آورده است:

- موسسه مالی و اعتباری Umpqua & Washington Occasio پیشخوان تحویل دار را حذف کرده و به جای آن یک میز در نظر گرفته است که مشتری و تحویل دار رو در رو با هم صحبت کنند.
- Caja Navarro و ING Direct با برگزاری جلسات جشن و پذیرایی عمومی، «جذب جامعه» (صحبت‌های کریس اسکینر) را انتخاب کرده‌اند. Caja Navarro به برگزاری کلاس‌های آرایش مو و تزئین گل در شعب خود پرداخته است و ING جلساتی برگزار می‌کند که در آنها تمامی حاضرین می‌توانند به طرح سوال‌هایی از قبیل چگونگی پرداخت وام مسکن بپردازند.
- Umpqua اجازه داده که شعبش برای میهمانی‌ها و ملاقات تجاری در نوبت بعد از ظهر مورد استفاده قرار گیرند.

برداشت من: تمامی این موارد راهکارهایی خلاقانه برای استفاده از فضای شعب ارائه می‌دهند، اما دلیلی بر اثبات این مهم نیست که شعب باعث رشد و ترقی اقتصادی بانک‌ها می‌شوند.

اسکینر به نقل از یک مقاله بلومبرگ که بعد از افتتاح فروشگاه‌های خرده‌فروشی شرکت اپل نوشته شد، بیان می‌کند: «استیو جابز می‌پندارد که بهتر از خرده‌فروشان مجرب می‌تواند عمل کند؛ اما مشکل اینجاست که حساب‌ها درست از آب در نمی‌آید. من این موضوع را دو سال قبل از اینکه آنها به اشتباه بزرگ و زیانبار خود پی ببرند با آنها مطرح کردم.»

شرط می‌بندم دوست دارد حرف‌هایش را پس بگیرد؛ اما نکته اصلی آن است که چرا اشتباه می‌کند. «خرده‌فروشان مجرب» که به آنها اشاره شد، در فروش محصولات مصرفی مانند پوشاک، جواهرآلات و

کفش، تخصص دارند، نه فناوری و ابزارهای دیجیتال. در زمان راه اندازی فروشگاه‌های خرده‌فروشی اپل، دو امر بیش از همه مورد توجه بود: (۱) چگونه خرده‌فروشان کنونی محصولات مصرفی خود را می‌فروشند و (۲) چگونه شرکت‌های فناوری کنونی محصولات خود را می‌فروشند. فروشگاه‌های اپل، متناسب با هیچ‌کدام از دو مورد فوق نبود و نبوغ خاص خود را به کار گرفت. اپل شیوه فروش محصولات فناوری را از نو ابداع کرد (چندین ترفند در آن به کار رفت، از همان اول به راهکار درست نرسیدند). آن چیزی که اپل در رابطه با فروش محصولات فناوری به درستی بدان دست یافت، خرده‌فروشی است که تمامی مشخصه‌های زیر را دارد:

بصری: مشتریان می‌خواهند محصولات را ببینند.

قابلیت لمس: مشتریان می‌خواهند محصول را لمس و از آن استفاده کنند.

حاوی اطلاعات مفید: مشتریان می‌خواهند با متخصصانی که راجع به محصولات، اطلاعات دارند صحبت کنند.

قابل دفاع و پشتیبانی: (شخصاً این کلمه را ساختم) مشتریان دوست دارند که فروشندگان محصولاتی را بدان‌ها پیشنهاد کنند که مناسب آنهاست.

بدون وقفه: پروسه خرید بسیار سریع است و مراحل بسیار کمی دارد. پیشنهاد می‌شود که مشتری در صف پرداخت وجه معطل نشود.

فروشگاه‌های اپل بدین جهت موفق هستند که انجام این پنج مرحله را سرلوحه کار خود قرار داده‌اند و مشتریان می‌پندارند محصولات اپل، نقش مهمی در زندگی شخصی آنها ایفا می‌کند.

این دلیل محکمی بر ناکارآمدی شعب بانکی است؛ چراکه آنها به این پنج مرحله توجهی ندارند، در اینجا بانک‌ها دچار نقصان هستند.

«مشاهده» و «لمس» بیشتر محصولات و خدمات مالی و اعتباری، سخت و ناممکن است. قبلاً مشتریان بانکی می‌توانستند دسته‌چک خود را در دست بگیرند و آن را لمس کنند، اما در حال حاضر کسی این کار را نمی‌کند و گرفتن دسته‌چک بعد از باز کردن حساب بانکی انجام می‌پذیرد. اگر چه پول نقش بسیار مهمی برای ما دارد، اما محصولات اقتصادی و تأمین‌کنندگان آنها برای اکثریت قریب به اتفاق مشتریان (حداقل در ایالات متحده)، اهمیت چندانی ندارد. ما برای پیدا کردن یک رستوران خوب برای غذا خوردن در شب شنبه، وقت بیشتری صرف می‌کنیم تا انتخاب یک بانک برای انجام مبادلات تجاری خود. به هر حال اینها دلیلی بر رد آموزنده و قابل پشتیبانی بودن سیستم بانکی نیست.

اینها دلیلی برای ناکارآمدی راهکارهای مختلف «شعبه آینده» است؛ چراکه هیچ نوآوری و نبوغی در زمینه فروش محصولات اقتصادی ندارند.

مفهوم زیرشاخه‌ها بسیار غنی است (کلاس‌های آرایش مو، تزئین گل، یوگا و میهمانی‌ها)، اما صرفاً توجه روی کارآمدی (هزینه) سکه است نه روی اثربخشی (فروش).

اسکینر شعبه را این‌گونه تعریف می‌کند: مراکز تراکنشی که به روند اداری اداره می‌شود. از این رو، کلاس‌های تزئین گل و گیاه و آرایش مو کار زیادی از پیش نمی‌برند.

اسکینر همچنین بیان می‌کند بانک‌ها باید تجربه خرده‌فروشی و فروش از راه دور را با هم ترکیب کنند؛ اما من تا به حال ندیده‌ام که راهکارهای ارائه‌شده «شعبه آینده» چنین کاری انجام دهند. بیشتر راهکارهای «شعبه فردا» فناوری بیشتر را وارد سیستم می‌کنند، اما تعداد بسیار کمی (یا شاید حتی هیچ کدام) از آنها خرده‌فروشی و فروش از راه دور را با هم ترکیب نمی‌کنند.

جهت کارآمد ساختن شعب، بانک‌ها باید دو مانع بسیار بزرگ را از پیش رو بردارند:

۱. **تعریف مجدد شیوه فروش محصولات مالی:** پشت یک میز بنشینم، یک نفر که اطلاعات کافی درباره محصولات دارد یا ندارد از من پرسش‌های شخصی درباره مسائل مالی ام بپرسد که تمایلی به پاسخ دادن ندارم و بگوید کدام یک از آنها برای من درست و غلط است... تجربه چرندی است!

۲. **افراد بیشتری را به مدیریت زندگی مالی‌شان، علاقه‌مند کنیم:** اسکینر بر این باور است که فروشگاه‌ها باید نوعی حس اجتماعی بین مردم و برند ایجاد کنند. این موضوع برای اپل بسیار کارآمد است، چون مردم وقت و انرژی زیادی برای انتخاب تلفن همراه هوشمند، کامپیوترهای شخصی و دستگاه‌های پخش موزیک، صرف می‌کنند.

در این مورد آخر، شرایط مانند نسبت مرغ به تخم مرغ است. اگر فرد در مدیریت دارایی‌ها و منابع مالی خود نقش نداشته است، چرا باید به یک شعبه بانک برود و شرایط دریافت وام را بپرسد؟ (مگر اینکه در آن شعبه غذای مجانی، نوشیدنی مجانی بدهند یا حداقل کلاس‌های آرایش مو و سبدهایی در آنجا برگزار کنند). می‌توان گفت که اپل شیوه‌ای نوین برای فروش ابزار و محصولات فناوری ارائه داده است، اما دلیل اصلی موفقیت استراتژی خرده‌فروشی اپل آن است که این شرکت مردم را به داخل فروشگاه‌های خود راه می‌دهد و با آنها تعامل بسیار خوبی دارد. از قضا، وقتی محصولات جدید ارائه می‌شوند، اغلب یک خط وجود دارد که مردم نمی‌توانند از آن عبور کنند.

کلاس‌های تزئین گل، راه مناسبی برای تعامل با مشتری نیست و بانک‌ها مانند اپل، محصولات جذابی ندارند که تعداد زیادی از مردم به خاطر آنها در مقابل در ورودی صف ببندند.

طی تحقیقی راجع به مشتریان، دریافتیم که مدیریت منابع مالی برای آنها نقش بسیار زیادی دارد.

مصرف کنندگان جوان تر نسبت به مسن ترها علاقه بیشتری به زندگی مالی خود دارند و قطعاً تعدادشان نسبت به زمانی که مصرف کنندگان مسن، در دهه ۲۰ و اوایل دهه ۳۰ زندگی خود بودند بیشتر است. اما صنعت خدمات اقتصادی تا تبدیل شعب به مکانی که حس مالکیت، تعلق و صداقت را منعکس می کند، راه بسیار زیادی دارد.

به عبارت دیگر؛ در دفاع از شعب بانکی

مقاله ای از CNBC در رابطه با شعب بانکی بیان می کند [۳۰]:

«تراکنش های سیار برای مشتریان، راحت تر و همچنین برای بانک ها ارزان تر است، بر اساس تحقیقات دای بولد که یک شرکت متخصص در زمینه خودپردازها با تراکنش های بسیار است، در سال ۲۰۱۰ تخمین زده شد که هزینه هر مبادله در شعبه بانک، ۴/۲۵ دلار آمریکا است، در حالی که این هزینه در صورت مبادله سیار، به ۸ سنت کاهش پیدا می کند. طی تحقیقی که در شرکت دیلویت در سال ۲۰۱۳ انجام شد، ۴۰ درصد از مشتریان، راضی به پرداخت مبلغ بیشتری برای افزایش سهولت مبادلات سیار هستند.»

برداشت من: موارد نادرست بسیار زیادی در این پاراگراف وجود دارد. چرا تراکنش های سیار برای مشتریان راحت تر است؟ چون مجبور نیستند برای انجام تراکنش به بانک مراجعه کنند؟ اگر تراکنش نیازمند بحث و گفت و گو و کسب اطلاعات لازم بود در انجام آن پیچیدگی وجود داشت، آن موقع تکلیف چیست؟ اگر بحث در رابطه با چک کردن تعادل یک حساب یا انتقال وجه میان چند حساب است، مطمئناً تراکنش سیار کارآمدتر و راحت تر است؛ اما جمله «تراکنش های سیار برای مشتریان، آسان تر هستند» درست نیست. هر چند فرض بر این است که تراکنش هایی که وجود دارند، همان هایی هستند که به راحتی از طریق یک دستگاه قابل حمل انجام می شوند.

جمله دوم که می گوید هزینه هر تراکنش در شعبه، ۴/۲۵ دلار آمریکا در مقابل هزینه ۸ سنتی از طریق تراکنش های سیار است؛ به این معناست که انتقال تراکنش ها به خارج از شعبه و ایجاد یک کانال سیار برای انجام آنها سبب صرفه جویی بسیار زیادی در هزینه بانک ها و موسسات مالی و اعتباری می شود که این امر حاصل نمی شود مگر با تعطیل کردن تعداد زیادی از شعب که صحبت راجع به آن بسیار راحت تر از فعلیت بخشیدن به آن است. به علاوه، این تخمین های هزینه بسیار گمراه کننده هستند؛ چرا که هزینه های متغیر نیستند. شعبه هر روز کار خود را با صفر دلار هزینه آغاز نمی کند که هر زمان کسی وارد شعبه شد و تراکنشی انجام داد، آن هزینه به ۴/۲۵ دلار آمریکا (میانگین) برسد.

مقاله CNBC به نقل از برت کینگ بیان می کند مشتریان نسبت به سال ۱۹۹۵ میلادی، ۸۵ درصد کمتر به

شعب مراجعه می کنند. فرض کنیم حجم تراکنش های شعبه ۸۵ درصد کاهش یافته باشد؛ اما حقیقت آن است که حجم تراکنش نسبت به هزینه های اجرایی، کافی نیست و اگر در این مورد شعبه ای تعطیل نشود، عوارض جانبی منفی در پی دارد. همچنین، در مقاله CNBC آمده است که:

«حتی با وجود هزینه های ساختمان و تراکنش، شعب بانک، ابزار مهمی برای جذب مشتری خواهند بود؛ اگر فقط همان نقشی را ایفا کنند که بیلبوردهای تبلیغاتی گران، در دنیای دشوار انتخاب برای شرکت ها ایفا می کنند.» جان اتان لارسن، سرپرست بخش بانکداری جزئی (خرده فروشی) گروه سیتی می گوید: «متقاعد کردن مردم به این امر که شما حضور عمده و گسترده در یک بازار دارید و در صورت عدم حضور آنها، می توانید کمک شان کنید بسیار دشوار خواهد بود.»

این موضوع به مقوله هزینه کانال تراکنش مربوط می شود که اغلب مورد توجه قرار نمی گیرد. هزینه ۸ سنتی تراکنش های سیار هیچ بازدهی (سود سهام) تولید نمی کند، در حالی که هزینه ۴/۲۵ دلاری ممکن است ایجاد کند.

به همین خاطر من برای افرادی که می پندارند تبلیغات پستی از بین رفته است، ارزشی قائل نیستم. قضیه مربوط به ROI یا همان بازگشت سرمایه است. اگر نرخ پاسخگویی بیش از یک درصد باعث تولید درآمد یک میلیون دلاری برای سرمایه ۱۰ هزار دلاری در تبلیغات پستی شود و نرخ پاسخگویی ۱۰ درصدی در یک کانال دیگر (مانند رسانه های اجتماعی) باعث تولید درآمد ۱۰ هزار دلاری برای سرمایه هزار دلاری شود، دیگر پاسخ ها اهمیتی ندارد. درست است که کمپین رسانه های اجتماعی، هزینه کمتری دارد، اما تبلیغات پستی، درآمد بیشتری را به دست آورده است.

هزینه های مربوط به کانال هم همین طور است. در نظر گرفتن میانگین هزینه های تراکنش، ما را از اصل تراکنش غافل می کند. مدیران باهوش از اصل تراکنش ها چشم پوشی نمی کنند.

حداکثر می زنم ایل می توانست با قرار دادن محصولاتش در فروشگاه های کوچک تر در بخش های پررفت و آمد شهرها مقدار زیادی صرفه جویی کند. در واقع، آنها حتی می توانستند تمامی فروشگاه ها را تعطیل کرده و سفارش آنلاین را جایگزین آنها کنند. مطمئنم که این شرکت می توانست اپلیکیشن موبایلی برای فروش و سفارش محصولات، طراحی کند.

با این حال ایل این کارها را انجام نداده است و همه در صفحه توئیتر خود از تجربه فوق العاده بازدید و خرید از فروشگاه های ایل می نویسند، در حالی که هیچ کس از تجربه مراجعه به شعبه بانک نمی نویسد (البته غیر از پدر من).

مشکل اصلی شعب بانکی، هزینه بالای هر تراکنش نیست، بلکه دو مشکل دیگر دارد:

۱. ذات ترکیب تراکنش‌ها (هنوز هم) وابستگی زیادی به تراکنش‌های خدماتی دارد.

۲. تراکنش‌های فروش ناکارآمد هستند.

بسیار خب، مورد دوم ناعادلانه و بی‌اساس بود، ولی حقیقت ماجرا این است که بسیاری از تراکنش‌های مربوط به فروش در شعب بانک‌ها توسط کارمندانی انجام می‌شود که نمی‌توانند به مصرف‌کنندگان در اتخاذ تصمیم‌های هوشمند برای زندگی مالی‌شان یاری کنند و اطلاعاتی که کارفرمایان بانک‌ها و موسسات مالی و اعتباری در این زمینه در اختیار کارمندان قرار می‌دهند، بسیار ناقص است.

افراد بسیاری در این صنعت هستند که می‌پندارند شعب در آینده تبدیل به مرکزی خواهد شد که مصرف‌کننده‌ها برای صحبت در مورد نیازها و زندگی مالی خود به آن مراجعه می‌کنند و بیشتر از اینکه مبتنی بر خدمت باشد، مبتنی بر فروش خواهد بود. برخی دیگر می‌پندارند که شعب از بین رفته‌اند (یا دچار مرگ تدریجی هستند) و داده‌های کمی هم برای اثبات حرف خود ندارند.

بحث احمقانه‌ای است. هیچ دلیلی وجود ندارد که یک بانک یا موسسه مالی و اعتباری نتواند بدون شعبه به فعالیت خود ادامه دهد و همچنین دلیلی وجود ندارد که یک بانک نتواند شعبش را مانند فروشگاه‌های اپل اداره کند.

مساله این نیست که آیا شعبه‌ها ایده خوبی هستند یا خیر، یا حتی آنها زنده‌اند یا مرده، بلکه موضوع اصلی، بحث اجرایی بودن شعب است (فعالیت‌هایی که باعث کارآمدی یا توقف کار یک شعبه می‌شوند) و همچنین درک این موضوع که برخی تصمیمات ناسازگار و نادرست، باعث تضعیف استراتژی‌های کانال می‌شوند.

با شعب بانکی چه کنیم؟

با اینکه از دیدن حذف شعب بانکی بسیار خوشحال خواهیم شد، اما این موضوع، نه محتمل و نه واقع‌گرایانه است. هنوز هم تعاملاتی وجود دارند که باید در شعبه انجام شوند.

اخیراً، می‌خواستم مقداری اوراق قرضه را نقد کنم. شاید دریافت از راه دور، یک راه ممکن بود، اما من اینطور فکر نمی‌کنم. حدس می‌زنم می‌توانستم اسکناس‌های پس‌انداز را در یک پاکت گذاشته و برای بانک، پست کنم، اما اگر چه خیلی باهوش نیستم، ولی آنقدرها هم احمق نیستم که چنین کاری کنم. قطعاً دارم ایراد بیجا می‌گیرم؛ چرا که می‌توان از طریق یک تلفن هوشمند اوراق را اسکن کرد و دیگر به شعبه مراجعه نکرد، اما فعالیت‌های دیگری وجود دارند که در صورت عدم مراجعه به شعبه بسیار سخت خواهند شد.

حقیقت: تازمانی که عناصر و المان‌های فیزیکی (در مقابل دیجیتال) در سیستم‌های بانکی وجود دارند، به شعبه‌ها نیاز خواهیم داشت.

صحبت درباره «ترجیحات» کاملاً مضحک است. اینکه از مصرف کنندگان پرسیده شود چه کانالی را «ترجیح» می دهند و سپس بر اساس این «ترجیح ها» آینده یا مرگ شعب را پیش بینی کنند، کار نادرستی است. نکته شماره ۱: مصرف کنندگان از مناسب ترین و راحت ترین مکانیسم موجود در لحظه انجام کار استفاده می کنند.

نکته شماره ۲: گاهی اوقات مصرف کنندگان یک کانال را برای انجام کار نسبت به کانال دیگر ترجیح می دهند، نه به خاطر اینکه کانال ارجح، امکانات بسیار خوبی ارائه می دهد، بلکه به خاطر ناکارآمدی بسیار زیاد کانال های دیگر در آن زمینه. به عبارت دیگر، شاید مشتریان درخواست وام به صورت آنلاین را اگر روند بهتری داشت، ترجیح می دادند.

حقیقت: «ترجیح» از نگاه مشتریان، شاخصه بسیار پیش پا افتاده ای برای ادامه حیات یک کانال در آینده است. موضوع تحول و دگرگونی شعب - که معمولاً راجع به چگونگی تبدیل و تکامل شعبه به مکانی برای انجام تعاملات فروش است - معمولاً از بیان جزئیات چگونگی این تغییر و تحول قاصر است. اگر شعب جایی برای مراجعه مصرف کننده برای انجام کارهای مرتبط با فروش نیست، پس چرا باید اوضاع در آینده متفاوت باشد؟

رفتار مصرف کنندگان در انتخاب کانال ها موضوعی است که در هر نسل، متفاوت است: سالمندان به شعب مراجعه می کنند، جوانان از تلفن استفاده می کنند و نسل X (متولدین دهه ۱۹۶۰ و ۱۹۷۰) و نسل Y (متولدین دهه ۱۹۸۰ و اوایل ۱۹۹۰) ... خب دقیقاً مطمئن نیستم از چه چیزی استفاده می کنند. اعتقاد من بر این است که نسل Y تا به حال مبادلات خرید و فروش زیادی نداشته اند که بنابر آنها کانال تراکنش مورد نظر خود را انتخاب کنند.

بنابراین، اگر دانشمندان می پندارند که شعب آینده محلی خواهند بود که مصرف کنندگان در آنجا با کمک کارشناسان حرفه ای امور اقتصادی، به طرح و بحث درباره زندگی اقتصادی و امور مالی خود می پردازند، پس باید بسیاری از چیزها تغییر کند. این تغییرات نه فقط در طراحی شعب و نیروی انسانی، بلکه در طرز فکر مصرف کنندگان و مشتریان هم باید ایجاد شود.

به عبارت دیگر، باید تلاش های بسیاری برای آموزش و متقاعد کردن مشتریان صورت گیرد تا آنها به خاطر دلایل گفته شده به شعب بانک مراجعه کنند.

حرف آخر: کاملاً طعنه آمیز است. زمانی که کانال آنلاین پدید آمد، بانک های هوشمند دریافتند که برای استفاده بیشتر مشتری باید برای آن کانال «تبلیغات» کنند. چه کسی فکرش را می کرد که زمانه عوض شود و اکنون باید برای استفاده از شعبه، تبلیغات انجام دهند؟

چشم انداز تحریف شده‌ای از بانک آینده

مقاله‌ای از امریکن بنکر به نام «کانستوگا تصویر کنونی شعبه را بهبود می‌بخشد»، این چنین شروع می‌شود^(۳۱):

«ریچارد الکو ابداع دوباره بانکداری مصرف کننده در بانک کانستوگا (نهادی که به صورت محلی مدیریت می‌شود و خدمات بانکی و وام‌های تجاری می‌دهد) را مانند راهی به سوی شعبی توصیف کرد که بیشتر شبیه به بخش‌های مجازی و کوچک یک دفتر مرکزی هستند تا بخش‌های دورافتاده و جدا از هم. مدیر عامل این نهاد ۶۲۲ میلیون دلاری می‌گوید: «ما صبح از خواب بیدار می‌شویم و از خود می‌پرسیم یک بانک در دنیای امروز چگونه باید باشد؟ اگر گوگل یا اپل، بانک داشتند، آن بانک چگونه بود؟»

بنده فرض می‌کنم که منظور آقای الکو این بوده که اگر گوگل یا اپل بانک داشتند شعب آنها چگونه بود؟ تمرکز بر «شیوه راه اندازی بانک توسط گوگل یا اپل» بیجاست. اپل، فروشنده محصولات فناوری است. محصولات آنی که مردم می‌توانند با آنها تعامل کنند و دوست دارند پیش از خرید، با آنها تعامل کنند. مطمئن هستم در برخورد من تنها نیستم؛ وقتی با همسر و فرزندان به مرکز خرید می‌روم آنها ۵۰ مغازه مختلف، لباس، کفش و لوازم آرایش را می‌بینند. من به اپل استور می‌روم و با محصولات، بازی می‌کنم. مردی را به من نشان بدهید که در خلال مدتی که همسر و فرزندان در مرکز خرید در حال خرج کردن تمام پولش هستند، به شعبه بانک می‌رود و من هم به شما یک سارق بانک را نشان خواهم داد. زمان خوبی برای دزدی از بانک خواهد بود، نه؟

سناریو ۴	سناریو ۳	سناریو ۲	سناریو ۱	پایه	
۲۵	۲۵	۲۵	۲۵	۲۵	تعداد شعب
				\$ ۵۰۰,۰۰۰	سرمایه گذاری تکنولوژی
۱۰۳	۹۷	۹۷	۱۰۰	۱۰۰	بازدید ماهانه از شعب مرتبط با فروش
۱۸٫۶٪	۲۰٫۳٪	۱۸٫۶٪	۱۸٫۶٪	۱۶٫۹٪	نسبت اثربخشی فروش
۱۹٫۱	۱۹٫۷	۱۸٫۰	۱۸٫۶	۱۶٫۹	افتتاح حساب ماهیانه در شعبه
\$ ۱۰۰	\$ ۱۰۰	\$ ۱۰۰	\$ ۱۰۰	\$ ۱۰۰	درآمد سالانه هر حساب
\$ ۵۷۴,۴۳۱	\$ ۵۹۰,۱۴۸	\$ ۵۴۰,۹۶۹	\$ ۵۵۷,۰۰۰	\$ ۵۰۷,۰۰۰	مجموع درآمد
۵۷٪	۵۳٪	۳۴٪	۳۱٪		بازگشت سود ۵ ساله
۷	۶	۱۵	۱۰		دوره بازگشت (سال)

نمی توانم تصور کنم که اپل -اگر یک بانک داشت- شعبی راه اندازی می کرد که فقط خدمات بانکی ارائه کنند. همچنین تصور آن بسیار سخت است که اپل، فضایی کمتر از دویاسه فوت مربع را به خدمات بانکی اختصاص دهد. گزارش های اخیر نشان می دهند کارکنان فروشگاه های اپل به طور میانگین، ساعتی ۱۲ دلار درآمد دارند و هر فروشنده ۵۰۰ هزار دلار فروش انجام می دهد.

برای آقای الکو که تلاش دارد این ارقام را تکرار کند، آرزوی موفقیت می کنم. راهکار کانستوگا در چالش طراحی شعبه، «تکنیک های انتقال تصویر و فایل است تا بدین ترتیب تراکنش های ویدئویی بیشتری شامل آغاز محصولات اعتباری و پس انداز جدید؛ به همراه افزودن فروش ویدئویی به خدمات پرداخت ویدئویی پیشین را تحت پوشش قرار دهد».

من آمار تقریبی به دست آورده ام که وضع اقتصادی را مطلوب نشان نمی دهد. برای ساخت این مدل، حدس می زنم باید هزینه ای ۵۰۰ هزار دلاری برای اجرای خدمات تصویری در ۲۵ شعبه بانک شعبه ای صرف کرد.

یکی دیگر از المان های اصلی این مدل باروری و سودمندی فروش هر شعبه است. برای رسیدن به این آمار محاسبه، من از میانگین تعداد حساب های جاری افتتاح شده در هر شعبه که مشاوران کرنراستون آن را تخمین زده اند (۱۶/۹)، استفاده کردم (مشاوران کرنراستون اطلاعات آن را در سایت بانک استوکزدات کام گزارش کرده اند). کرنراستون همچنین دریافت که تعداد افتتاح حساب در هر شعبه در سال ۲۰۱۰ نسبت به سال ۲۰۰۷ افت ۱۰ درصدی داشته است. این مدل دارای چهار سناریو است. (جدول ۶-۱)

سناریوی ۱: در این سناریو، فرض را بر این می گذاریم که به کارگیری روش های فروش تصویری، سودمندی فروش را ۱۰ درصد افزایش داده است و در هر ماه، شاهد کاهش تعداد افتتاح حساب هستیم. بازگشت سرمایه پنج ساله این سناریو، ۵۱ درصد و مدت زمان بازپرداخت آن ۱۰ سال است.

سناریوی ۲: در سناریوی دوم، کاهش سه درصدی تعداد بازدید شعبه را نسبت به سناریوی اول شاهد هستیم؛ با این فرض که تاثیری بر نرخ سودمندی فروش ندارد؛ اما به جای آن کاهش تعداد مراجعه به شعبه را در پی دارد. این سناریو بازگشت سرمایه پنج ساله را به ۳۴ درصد کاهش می دهد و مدت زمان بازپرداخت آن ۱۵ سال است.

سناریوی ۳: در سناریوی سوم، نرخ سودمندی فروش را از ۱۰ به ۲۰ درصد افزایش دادیم و همچنان همان کاهش سه درصدی تعداد بازدید کل هر شعبه را داریم. در این حالت بازگشت سرمایه پنج ساله به ۸۳ درصد رسید و مدت زمان بازپرداخت آن به شش سال تغییر پیدا کرد.

سناریوی ۴: در سناریوی چهارم، به همان نرخ ۱۰ درصدی سودمندی فروش بازگشت، با این فرض که

به کارگیری روش های فروش تصویری، باعث رشد میزان رفت و آمد در هر شعبه می شود و از این رو میزان بازدید هر شعبه را سه درصد افزایش داده و نتیجه اش میزان ۶۷ درصدی بازگشت سر مایه پنج ساله و مدت زمان باز پرداخت هفت ساله آن است. مشخصاً، چشم انداز بازگشت سر مایه شعبه آینده به آمار تقریبی که در اینجا مطرح شد، بستگی دارد. اگر هزینه اجرا به جای ۵۰۰ هزار دلار ۲۵۰ هزار دلار است، می توان مقدار بازگشت سرمایه را دو برابر و مدت زمان باز پرداخت را نصف کرد.

اما در اینجا مشخصه دیگری وجود دارد که نمی توان از آن چشم پوشی کرد. این آمار و اطلاعات بر این اساس است که افزایش نرخ سودمندی فروش کاملاً با به کارگیری سیستم های فروش تصویری، در ارتباط است.

به عبارت دیگر، (در زبان اقتصاد) «دیگر مسائل با هم برابرند»، اما همه «دیگر مسائل» هیچ گاه با هم برابر نیستند. بانک ها به تبلیغات خود ادامه می دهند و سر مایه گذاری در دیگر فناوری ها و تاکتیک های بازاریابی باعث می شود که بتوان افزایش مراجعه به یک شعبه و همچنین سودمندی فروش آن را به یک سر مایه گذاری واحد، نسبت داد.

حرف آخر: حتی اگر بانک ها با هر حربه ای بتوانند مشتریان را به شعبه ها بازگردانند، میزان بهبود اثر بخشی فروش لازم برای سود آور شدن سر مایه ها بسیار قابل توجه خواهد بود. بازگشت سر مایه پنج ساله ای که در مدل من مطرح شد، جوابگوی آن نیست (می توانید مشکلاتی در مدل من پیدا کنید؛ چون این مدل بر اساس آمار تقریبی است).

اما طرفداران این ایده که شعب بانکی به مراکز بسیار پیشرفته فروش، تبدیل خواهند شد (که در آنها مشتریان با کمک ابزارهای پیشرفته به طرح ریزی برنامه های مالی خود خواهند پرداخت) باید در دیدگاه خود تجدید نظر کنند یا حداقل آن را با معیارهای اقتصادی بسنجند.

در واقع، ممکن است نقش شعب در آینده صرفاً برای ارائه خدمات باشد نه ارائه خدمات فروش. این بدان معناست که شعبه به محلی تبدیل خواهد شد که مردم برای حل مشکلات مالی خود به آنجا مراجعه می کنند. چیزی که اهل (و معامله کنندگان خود را در این مورد) به ما می آموزند این است که اگر محصولی دارید که مشتریان می توانند آن را لمس کنند (و قبل از خرید می خواهند آن را لمس کنند)، باید مراکز برای ارائه این محصولات وجود داشته باشد.

آیا ارتباط با یک مشت آجر را ترجیح می دهید؟

رونون هیل، مدیرعامل سابق کامرس بانک در جایی نوشته است:

«شعب بانک، بنیاد و اساس بانکداری خرد هستند، نه بخشی از آن. هدف اصلی یک شعبه، تبلیغ برند

شما و آغاز روابط جدید است. چگونه می‌توان با یک ماشین رابطه برقرار کرد؟»
برداشت من: هیل درباره قدرت اینترنت در ایجاد روابط اشتباه می‌کند و آنچه موجب ایجاد رابطه با مشتری می‌شود را خوب متوجه نشده است.

استراتژی شعبه محور کامرس بانک عمر کوتاهی داشت. آینده بانکداری خرد با جوانان و سالمندانی که خواهان یک مکالمه صمیمی با کارمند بانک محلی خود هستند، تصویر نمی‌شود.
 آینده بانکداری خرد با ارائه راهنمایی‌ها و راهکارهایی مفید جهت برنامه‌ریزی منابع مالی مشتریان و همچنین ارائه خدمات هر چه بیشتر و ایجاد تراکنش‌های سریع و بدون نقص، متصور است.
 حقیقت آن است که یک ماشین مثلاً اینترنت یا دستگاه جذب سپرده از راه دور می‌تواند این عملیات را به خوبی یا حتی بهتر از کسی که در شعبه نشسته است، انجام دهد.

اگر امکان برقراری ارتباط با ماشین نبود، پس دلیل موفقیت آمازون چیست؟ نگویید فرق می‌کند و درباره سرویس‌های مالی نیست. برای مشتریان فرقی نمی‌کند. از دید آنها این ابزارها فقط یک راه جایگزین سریع و بی‌دردسر برای کمک در تصمیم‌گیری‌ها است.

بنابراین، چگونه آمازون موفق شد فقط با استفاده از یک ماشین به ایجاد ارتباط با مردم بپردازد؟ جالب است که پاسخ به این سوال در یکی از صحبت‌های هیل نهفته است.

هیل می‌گوید: «هدف اصلی شعب بانکی ارائه و تبلیغ برند شماست»؛ اما واقعاً یک شعبه بانکی چیست؟ پاسخ: هیچ چیزی نیست جز یک مشت آجر. افراد زیادی در شعبه فعالیت می‌کنند که مشتریان حتی اسم آنها را هم یاد نمی‌گیرند؛ اما این چگونگی تعامل شعبه با مشتریان است که نظرات آنها نسبت به یک بانک را شکل می‌دهد.

به عبارت دیگر، شعبه، چهره بانک از دید مشتری است و آقای هیل لطفاً دقت کنید؛ چون اینترنت از دید بسیاری از مشتری‌ها، مخصوصاً زیر ۴۰ ساله‌ها همان چهره بانک است.

این بدان معنا نیست که شعبه‌ها حذف می‌شوند (همان‌طور که قبلاً گفتم). تازمانی که وب‌سایت بانک‌ها کاملاً تمامی خدمات بانکی را ارائه ندهند، این اتفاق نمی‌افتد. شعب بانکی نقش ابزار امنیت را در سیستم بانکی دارند. هیل در این باره که مشتریان نمی‌خواهند با یک ماشین ارتباط برقرار کنند، درست فکر می‌کند، اما مشتریان تمایلی به ارتباط با یک مشت آجر هم ندارند. آنچه مهم است اینکه آن ماشین یا همان یک مشت آجر چه بازتابی در ذهن مشتری ایجاد می‌کند و این بازتاب به کیفیت ارائه خدمات هر کدام بستگی دارد.

حرف آخر: ارزش هر رابطه به کیفیت تعامل بستگی دارد، نه جایی که تعامل در آن رخ می‌دهد.
 در جایی از این کتاب به نقل از جان گاتمن، روانشناس، بیان شده: رابطه‌ها لحظات کوتاه دل‌بستگی و

صمیمیت هستند. محل ایجاد این لحظات احساسی، مهم نیست. اگر یک مشتری بانک به آسودگی در انجام عملیات بانکی خود فکر می‌کند، پس قدم مثبتی در راستای تقویت رابطه با بانک برداشته شده است.

چالش‌های موجود در تصمیم‌گیری‌های مرتبط با شعب بانک

بانک‌هایی که دارای شبکه شعب هستند، باید دو پرسش راسرلوحه کار خود قرار دهند:

۱. هزینه اکتساب (و نه ارائه) که بانک‌های تاسیس شده باید متحمل شوند و همچنین هزینه‌هایی که شامل شعب می‌شوند چقدر است؟ این سوال به پرسش «آیا به شعب نیازی است؟» مربوط نمی‌شود، بلکه در باره چگونگی حمله به ساختار هزینه‌ها و تغییر آن به ارائه خدمات سودمند است. اگر کاهش یا حذف شبکه شعب باعث کاهش جذب مشتری شود، پس بانک باید شبکه شعب را حفظ کند. برای پاسخ به پرسش مطرح شده، مجموعه‌ای موثق از معیارهای اجرایی، مورد نیاز است و این امر ما را به سمت پرسش استراتژیک دوم سوق می‌دهد... معیارهای لازم برای تصمیم‌گیری‌های هوشمندانه در باره اختصاص منابع به کانال‌های مختلف چیست؟

۲. چند سال پیش دو نفر از اعضای گروه مشاورین منهن FMCG در سایت بانک استوکز دات کام نوشتند: «یکی از معیارهایی که باعث رشد ارزش سهام بانک می‌شود، رشد سپرده شعب بانک در یک بازه زمانی نسبت به سپرده‌گذاری در همان شعبه‌ها در دیگر بازه‌های زمانی است (مفهوم اصطلاح Same-Store). بانک‌هایی که در شعب اصلی خود، افزایش نرخ سپرده‌گذاری مداوم دارند، در دیگر معیارهای خود هم افزایش چشمگیری خواهند داشت.» در ارزیابی FMCG در رابطه با ارتباط معیارها با ارزش سهام شکی نیست، اما ارتباط و همبستگی به معنای علیت چیزی نیست. تله‌ای که مدیران اجرایی اغلب در آن گرفتار می‌شوند تمرکز روی یک معیار خاص است (مانند شاخص خالص وفاداری مشتری). معیارهای مختص کانال، مانعی در مقابل توانایی اثربخش مدیران در راستای درک کلی و شیوه تخصیص یا بازتخصیص بودجه در بین کانال‌ها و مبتکران است. با این حال اگر بانک‌ها بخواهند معیارهای مطمئنی داشته باشند، باید به طرح سوال استراتژیک سوم بپردازند...

۳. امکان کاهش شعب بانکی از نظر سیاسی چقدر است؟ آیا می‌خواهید شعبی را که در محدوده تمرکز شهروندان مهم است تعطیل کنید؟ انجمن بازنشستگان آمریکا (AARP) چه خواهد کرد؟ آیا قصد تعطیلی شعب در مناطق فقیرنشین و محلی را دارید؟ با شکایات گروه‌های مدافع حقوق مشتریان مواجه خواهید شد. آیا می‌خواهید شعب بانک خود را در مناطق مرفه تعطیل کنید؟ صبر کنید، اصلاً چرا چنین قصدی دارید؟ بانک‌های ثبت شده نمی‌توانند شعب خود را به میزان چشمگیری کاهش دهند.

بهره‌اندازی هوش

برای سفارش اینترنتی این کتاب به وبسایت
فروشگاه انتشارات راه پرداخت مراجعه کنید
w2pshop.ir



انتشارات راه پرداخت

«بانک هوشمند» در ۲۰۱۵ به همت Searching Finance Ltd منتشر شده است و برت کینگ، نویسنده کتاب پرفروش «شکست بانک»، آن را آگاهی بخش و رضایت بخش ارزیابی کرد.

ران شولین در این کتاب با تکیه بر ۲۵ سال تحلیل گری در حوزه‌ی صنعت و مدیریت به مسائل بانکداری در عصر فناوری می‌پردازد. او تأکید می‌کند که امروز درک نیازهای مشتری یکی از مهم‌ترین شاخصه‌های روزآمدی بانک‌هاست و بی‌توجهی به آن عواقب جبران‌ناپذیری به بار می‌آورد. شولین با شوخ‌طبعی توأم با عمق و سنجیدگی یک تحلیل‌گر صنعتی و مشاور مدیریت، به مسائل روز بانکداری و رفتارهای معمول مشتریان می‌پردازد. اگر بانکدارید، در مؤسسات اعتباری یا در حوزه‌ی بانکداری و فناوری‌های مالی کار می‌کنید، ران شولن با پیش‌کشیدن مباحثی چون نوآوری، کلان‌داده، تعامل با مشتری، پرداخت‌های موبایلی، مدیریت امور مالی شخصی و تغییر الگوهای رفتار مالی مصرف‌کننده به یاری‌تان می‌آید تا هم بر آشوبندگی‌ها و برهم‌زندگی‌های فناوری نوظهور را درک کنید هم اعتماد مشتریان‌تان را حفظ کنید هم از رهگذر فناوری به سودی بیشتر دست یابید.

راه‌کار
کارخانه نوآوری راه‌کار
way2work.ir

کتاب بانک هوشمند با
حمایت کارخانه نوآوری
راه‌کار منتشر شده و ناشر
اصلی آن Searching
Finance Ltd است

**Searching
finance**

ISBN 978-622-7702-57-6



9 786227 702576

۵۵۰ هزار تومان

انتشارات
راه‌پرداخت



ناشر فناوری و نوآوری
way2pay.press