

HSBC



چاب دوم

پایان دوران بانکداری، آن گونه که می شناسیم

بازار



ترجمه: راه پرداخت

برت کینگ



انتشارات راه پرداخت

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

نسخه نمونه

بِسْمِ اللَّهِ
الرَّحْمَنِ
الرَّحِيمِ



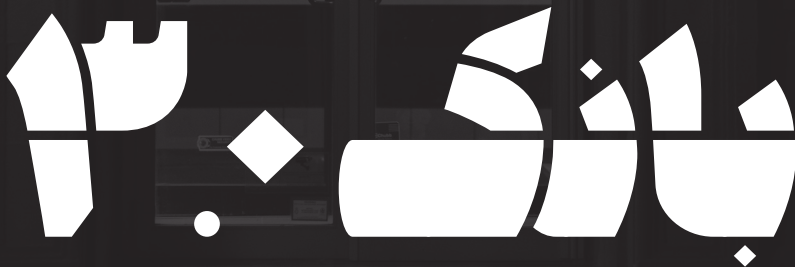
The mark of
responsible forestry
FSC® C009732

سرشناسه: کینگ، برت، ۱۹۶۸-م. King, Brett.
عنوان و نام پدیدآور: بانک ۳/۰: پایان دوران بانکداری آن گونه که می شناسیم/نویسنده برت کینگ؛ مترجم راه پرداخت؛ ویراستار ارشد مینا والی؛ ویراستار محتوایی قاسم سرافرازی؛ ویراستار فنی امیر اسماعیلی؛ بازبینی نهایی متن رضا قربانی.؛ [برای] راه کار.
مشخصات نشر: تهران: راه پرداخت، ۱۴۰۱.
مشخصات ظاهری: ۴۱۷ص.
شابک: ۹۷۸-۶۲۲-۷۷۰۲-۶۴-۴
وضعیت فهرست نویسی: فیپا
یادداشت: عنوان اصلی: Bank 3.0: why banking is no longer somewhere you go, but something you do
یادداشت: کتاب حاضر با همین عنوان با ترجمه آزاده تیموریان توسط انتشارات سنا در سال ۱۳۹۳ فیپا دریافت کرده است.
عنوان دیگر: پایان دوران بانکداری آن گونه که می شناسیم.
موضوع: بانک و بانکداری - خدمات مشتری، Banks and banking -- Customer services
بانک و بانکداری - مدیریت، Bank management
خدمات مالی، Financial services industry
شناسه افزوده: انتشارات راه پرداخت
رده بندی کنگره: HG۱۶۱۶
رده بندی دیویی: ۳۳۲/۱۷۵
شماره کتابشناسی ملی: ۸۹۹۶۸۹۱
اطلاعات رکورد کتابشناسی: فیپا



چاپ دوم

پایان دوران بانکداری، آن گونه که می شناسیم



ترجمه: راه پرداخت

برت کینگ

راه کار
کتابخانه و روزنامه راه کار
W E I L E Y

انتشارات
راه پرداخت

WILEY

عنوان: بانک ۳/۰؛ پایان دوران بانکداری آن گونه که می شناسیم

ناشر: راه پرداخت

نویسنده: برت کینگ

مترجم: آزاده تیموریان

ویراستار ارشد: مینا والی

ویراستار محتوایی: قاسم سرافرازی

ویراستار فنی: امیر اسماعیلی

بازبینی نهایی متن: رضا قربانی

صفحه آرا: نیلوفر تهرانی

ناظر چاپ: قادر شهبازی

نوبت چاپ: دوم ۱۴۰۴

شمارگان: ۱۰۰ نسخه

شابک: ۹۷۸-۶۲۲-۷۷۰۲-۶۴-۴

تلفن: ۰۲۱-۴۴۴۴۳۹۶۶

دورنگار: ۸۹۷۸۴۹۰۲

ایمیل: publisher@way2pay.press

وبسایت: way2pay.press

لینتوگرافی: 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، روبه روی پاساژ سمرقند، خیابان حدیث، کوچه حدیث دوم، پلاک ۸

 way2pay.press

 w2ppress.ir

 way2paypress

۱۹	بخش نخست: تغییر در رفتار مشتری
۲۱	فصل نخست: تقاضاهای مصرف‌کننده با ارتباطات گسترده
۲۵	تأثیر روانی
۲۹	فرآیند نفوذ و اشاعه
۳۴	چهار مرحله تعلیق رفتاری
۴۲	بانک‌ستیزها و تعلیق بانکداری خرد
۵۱	فصل دوم: برگشت سرمایه حاصل از تعداد بالای مراجعین و مشتریان
۵۵	سیستم‌ها و فرآیندهای بسته کانال‌ها
۶۰	ساختار سازمان
۶۳	نارضایتی گستره، نشانه لزوم تغییر است
۶۷	مباحثه پیرامون مقایسه شعبه، آنلاین و تلفن همراه
۷۲	کدام محصول روی کدام کانال، بهترین کارایی را دارد؟
۷۷	از بین بردن ایستایی بد
۸۷	بخش دوم: بازسازی بانک
۸۹	فصل سوم: آیا امکان حفظ شعب وجود دارد؟
۹۸	آیا باید فروشگاه‌های آبل (Apple Stores) را می‌ساختید؟
۱۰۱	روانشناسی تعاملات داخل شعبه
۱۰۳	شعب فلگ‌شیپ
۱۱۱	دیوارهای دیجیتالی، فناوری نمای ظاهری و تشخیص مشتریان
۱۲۱	چه اتفاقی می‌افتد وقتی دیگر مراجعه نمی‌کنند؟
	فصل چهارم: در دسترس و پیوسته،
۱۲۹	اکوسیستمی برای پشتیبانی از مشتری

۱۲۹	نیاز به پشتیبانی بهتر
۱۳۵	ویژگی پیغام مستقیم در توییتر
۱۶۵	فصل پنجم: اینترنت - چرا گردش مالی، هم‌چنان مشکل است؟
۱۶۵	چرا خریدهای آنلاین ما بیشتر نیست؟
۱۹۵	فصل ششم: موبایل بانک: گسترده و تازه در نقطه شروع
۱۹۵	عالی‌ترین وسیله‌ای که تاکنون فروخته شده است
	فصل هفتم: سیر تکاملی انجام امور بانکی توسط
۲۲۱	خود مشتری‌ان (سلف‌سرویس)
۲۲۱	بانکداری «سلف‌سرویس»، از نقطه شروع
۲۳۴	ده سال آینده
	فصل هشتم: من، بیش از آن‌که به برند،
۲۴۷	اطمینان داشته باشم به خرد جمعی، اطمینان دارم
۲۴۷	رسانه اجتماعی رشد می‌کند
۲۵۴	شما قادر به کنترل انبوه مردم نیستید

بخش سوم: راه پیش رو،

۲۷۵	آن سوی کانال
۲۷۷	فصل نهم: زندگی با پیشرفت پیوسته فناوری
۲۹۹	فصل دهم: سرزمینی در داده‌های ابری
۳۰۴	خدماتی که به سیستم ابری منتقل می‌شوند
۳۱۲	مزایای ابر اختصاصی
۳۱۳	داده بزرگ
	فصل یازدهم: بانکداری همراه و متعهد:
۳۲۳	ایجاد روابط دیجیتالی
۳۲۸	سیستم سیار، جذب مشتری را دگرگون می‌کند
	فصل دوازدهم: پرداخت‌های سیار،
۳۴۳	پول دیجیتالی و ذخایر ارزشی
۳۷۵	فصل سیزدهم: نقطه هدف: موقعیت‌سنجی بانکداری و پیغام‌رسانی
۳۸۷	فروش در نقطه هدف
۳۹۳	فصل چهاردهم: نقشه راه به سوی یک بانک بهتر
۴۰۶	واژه‌نامه
۴۱۴	منابع

یادداشت نویسنده

برت کینگ

کتاب «بانک ۲۰» هنگامی به رشته تحریر درآمد که از هم گسیختگی عظیمی در فضای خدمات بانکی و مالی وجود داشت. علاوه بر این که بسیاری از مفسران مالی، رُکود عظیم^۱ را تجربه می کردند ما هم در قلب یک «بحران مالی جهانی» به سر می بردیم. در میانه این هرج و مرج، آنچه منجر به ایجاد شکاف هایی در فضای بانکداری واسطه ای شد، چالشی کاملاً متفاوت تحت عنوان «سیستم بانکداری بی خطر» بود.

دیوید مک ویلیامز^۲ در ویدیوهای بانک اکونومیکز^۳ می گوید:

«بانک های مرکزی جهانی هشت تریلیون و ۷۰۰ میلیارد دلار به سیستم بانکی تزریق کرده اند تا «دنیا را نجات دهند». اگر هزینه های جنگ جهانی دوم، نخستین جنگ خلیج فارس^۴، سفر نخستین انسان به کره ماه، پاکسازی ژاپن پس از سونامی اخیر و کل بودجه کمکی آفریقا در بیست سال گذشته را با یکدیگر جمع کنیم، باز هم نجات بانک ها بیش از آن هزینه داشته است.»

این اتفاق، تنها یک بحران هویت نیست بلکه تجسم عموم از درک بانک ها به عنوان «امن و بی خطر» و «مسئول در اجتماع» و هم چنین نقش های بسیار گسترده آن ها در یک جامعه شفاف

۱ - Great Depression: بحران اقتصادی جهانی که از سال ۱۹۳۰ آغاز شد و تا اواخر دهه ۳۰ و حتی اوایل دهه ۴۰ ادامه یافت. م.

۲ - David McWilliams: اقتصاددان، نویسنده، گوینده و روزنامه نگار ایرلندی. م.

۳ - Punk Economics: مجموعه ویدیوهای انیمیشن متعلق به مک ویلیامز که نگرش نوینی به اقتصاد دارد. وی می گوید این انیمیشن ها به اقتصاد ظاهر جدیدتر، جذاب تر و ساده تر می دهند. م.

۴ - Gulf War: آمریکا در سال ۱۳۶۹ (۱۹۹۱) با ائتلافی از کشورهای دیگر به کویت و سپس به عراق حمله کرد و ارتش عراق را از کویت بیرون راند. م.

و روشنفکر را به چالش می‌کشد. این سخن، بیش از یک جنبشِ اِشغال^۱ و واکنشی شدید علیه امتیازهای بی‌علت بود. بانکداران، به ناگه دریافتند که باید پاسخگوی تصمیماتشان در مقابل عموم باشند و توضیح دهند چرا مسببِ چنین بحرانی شده‌اند.

بانکداران در این فضا، جان تازه یافتند و نسبت به غیر منصفانه بودن دیدگاهِ منفیِ عموم اعتراض کرده و کسب سود را حق قانونیِ خود دانستند (سپاس از برایان موینیان^۲ که موجب مباهات است). بانکداران در اعتراض‌های خود اظهار داشتند در صورت دریافت نکردن بهره‌های کلان، کارمندان خود را از دست خواهند داد؛ هم‌چنین اعلام کردند از سرکوب‌های مکرر مشتریانی که هیچ‌گونه اطلاعی دربارهٔ بانک‌ها و عملکرد بانکی ندارند، خسته شده‌اند. شاید فکر کنید چنین اعتراضاتی، غیرمنصفانه است اما به هر حال نظراتی بودند که در پی واکنش‌های شدید مشتریان، نمایان شدند.

علاوه بر میزان آگاهی، در ارتباطات نیز، مشکلاتی مشاهده می‌شود. در عصری که من بیش از آن‌که به تماشای تلویزیون بنشینم، از اینترنت و تلفن همراهم استفاده می‌کنم و زمانه‌ای که تمام پایگاه‌های تجارت فیزیکی هم‌چون کتاب فروشی‌ها و مراکز اجارهٔ فیلم به سرعت در حال جایگزین شدن هستند، بانک‌ها کاملاً از مُد افتاده و دور از دسترس هستند.

در عصری که من ترجیح می‌دهم به جای مراجعه به شعب بانک‌ها، در حال ارسال پیامک، به‌روز رسانی صفحه‌های شخصی در اینترنت، بارگزاری یک عکس و یا استفاده از یک برنامهٔ کاربردی^۳ باشم، تغییرات تحمیل شده به بانکداران، تنها یک بحران هویت یا شفافیتِ اجباری و یا پیکار برای افکار عمومی نبود بلکه در واقع، نوعی بحرانِ کیفیت به شمار می‌آمد. ساختارِ بانکداری واسطه‌ای، آمادهٔ ایجاد تغییر در شیوهٔ ارتباط با مشتریان بود، اما شواهد حاکی از آن بودند که در صنعت، علاوه بر نبود پذیرشِ این تفکر، تغییر نیازهای مشتریان نیز نادیده گرفته می‌شود. از آنجایی که بانکداران، فراموش کردند فعالیت‌های دیجیتالی از امورِ شعب سبقت گرفته، هم‌چنان بر ضرورت ارتباطاتِ چهره به چهره به عنوان روش برتر، تأکید کرده و دائماً در حال توجیه ساختار منبسط، پرهزینه و فیزیکی خود بودند.

در چنین فضایی بود که حقیقت نوینی از بانکداری، نمایان شد. بانکداری دیگر به یک شبکهٔ توزیع فیزیکی و یا محصولی فیزیکی، محدود نمی‌شد. سیستم بانکداری پس از تجربهٔ یک بحران جهانی، به نظامی معتقد به اصول اخلاقی، سودمندگرا، فراگیر و بسیار مبدل شد که در زمان و مکان مقتضی، به‌طور مجتمع و یک‌جا مهندسی شده است. اگرچه ممکن است سال‌ها طول بکشد تا «زوال پول نقد» تبدیل به حقیقتی انکار ناپذیر شود اما تأثیرات تلفن همراه و اینترنت منجر به

۱- Occupy Movement: یک جنبش بین‌المللی برای مبارزه با نابرابری‌های اقتصادی و فرهنگ اقتصادی سرمایه‌داری که در سال ۲۰۱۱ در آمریکا آغاز و تا سال ۲۰۱۲ در جریان بود. م.

۲- Brian Moynihan: وکیل، تاجر و روزنامه‌نگار آمریکایی و مدیرعامل بانک آمریکا (Bank of America). م.

۳- Application

تغییر جهت چشم‌گیری در کارهای بانکی، مدل‌های توزیع و چشم‌اندازهای رقابتی شده است. در نهایت، فعالیت بسیاری از بانک‌هایی که در طی قرن بیستم، به بانک‌های مختص خانوار، معروف بودند متوقف شده و در این از هم گسیختگی نظام‌مندی که در راه است، مسیر جایگزینی یا ادغام را پیش می‌گیرند. نقش آفرینان جدید، به واسطه روش‌های نوین و کاملاً متفاوت، ریشه‌های «بانکداری» و پرداخت را مورد هجوم قرار داده و مالکیت کارهای بانکی مشتریان را به دست گرفته‌اند.

پی‌پال^۱ احتمالاً یکی از بزرگترین مؤسسه‌های مالی در دنیا است (از نظر تعداد مشتریان فعال) که با پر کردن شکاف حاصل از برخورد سرد صنعت با مقوله تجارت الکترونیکی، به شهرت رسید. این مؤسسه در حال حاضر یکی از تأمین‌کنندگان مقتدر در زمینه پرداخت آنلاین است. امروزه بانک‌ها هم‌چنان پی‌پال ۱۲ ساله را مورد کاوش و بررسی قرار می‌دهند تا بتوانند در این بخش به ابداعات «نوینی» دست یابند اما پی‌پال، سد راه بسیاری از تازه‌کارانی است که قصد از هم گسیختن صنعت را دارند.

اسکوار^۲، شرکتی است که توسط جک دورسی^۳، مؤسس شرکت توییتر^۴، تأسیس و در عرض کمتر از دو سال، تبدیل به سازمانی با درآمد چهار میلیارد دلار شد. اسکوار ابتدا به بانک‌ها نشان داد که تعیین یک نقطه به‌عنوان پایانه فروش ضروری نیست، سپس یادآور شد که حتی کارت‌های بانکی نیز مورد نیاز نیستند.

بانک سیمپل^۵ به‌عنوان یکی از نخستین نهادهای غیربانکی، الفبای بانکداری را مورد هجوم قرار داد و سایرین نیز به سرعت از آن، پیروی کردند. موفقیت این تازه‌واردها هنوز قطعی نیست اما با بیش از ۱۰۰ هزار مشتری ثبت شده از بدو تأسیس سیمپل، احتمالاً موفقیت، ماهیت ساده‌ای از شیوه اجرا خواهد بود.

در این میان، در اقتصادهای پیشرفته‌ای هم‌چون ایالات متحده، گروه جدیدی از مصرف‌کنندگان، پدیدار شدند که برای زندگی و کار خود، دیگر نیازی به حساب‌های بانکی نداشتند. در واقع میلیون‌ها مشتری به مدد کارت‌های پیش‌پرداخت بدهی^۶، حساب‌های پی‌پال، پرداخت‌های سیار و سایر مدیریت‌های مشابه برخاسته از شکاف‌های موجود، از ارتباطات سنتی با بانک‌های خود دست کشیدند. دویست میلیارد دلار در کارت‌های پیش‌پرداخت بدهی آن هم تنها در ایالات متحده، عدد قابل اغماضی نبوده و نمایانگر یک تغییر بنیادین تحت عنوان طغیان «بانک ستیزی»

۱- PayPal: مؤسسه‌ای جهانی برای تجارت الکترونیکی که در آن کلیه وجوه، به صورت اینترنتی رد و بدل می‌شوند. م.

۲- Square: یک شرکت پرداخت سیار در کالیفرنیا. م.

۳- Jack Dorsey: برنامه‌نویس صفحات وب، آمریکایی و متولد ۱۹۷۶. م.

۴- Twitter

۵- Simple: یک شرکت بانکداری آمریکایی که خدمات فراگیری در زمینه بانکداری الکترونیکی ارائه می‌دهد. م.

۶- Prepaid Debit Cards

است.^۱

واضح است اظهارنظر بیل گیتس دربارهٔ این که «ایالات متحده به بانکداری نیازمند است نه بانک»، حاصل فناوری و تغییر در روش و رفتار است و هیچ‌گاه به اندازهٔ امروز، محتمل و قابل درک نبوده است.

پیغامی که در ویرایش جدید کتاب «بانک ۳,۰» می‌خواهم به شما بدهم این است که: از این پس، بانکداری، مکانی نیست که شما به آن مراجعه می‌کنید بلکه فعالیتی است که انجام می‌دهید. با مقیاس‌های جدید، معیارهایی هم‌چون میزان سرمایه، شبکهٔ شعبه، محصولات و یا رتبه‌بندی‌ها، پایه و اساس ارزیابی مؤسسه‌های بانکداری واسطه‌ای یا فضای خدمات مالی نخواهند بود. ضمن آن که در مواقع لزوم، دسترسی مشتریان به خدمات بانکی، ساده‌تر و قابلیت اعتماد به عملکرد شریک تجاری یا تأمین‌کنندهٔ خدمات نیز به میزان قابل توجهی افزایش می‌یابد. بنابراین اگر شما صاحب بانک باشید، چه برنامه‌ای دارید؟ تراکنش‌ها را چگونه مدیریت می‌کنید؟ چه موقع برای کاهش تعداد شعب، احساس نیاز می‌کنید؟ این تغییر مسیر چقدر واقعی خواهد بود و با چه سرعتی انجام خواهد پذیرفت؟

در کتاب «بانک ۳,۰» علاوه بر حفظ مطالعات موردی^۲ و فعالیت‌های مقدماتی ارزشمندی که در کتاب «بانک ۲,۰» درج شده بود، ویرایش‌هایی نیز اعمال کرده‌ام که در جهت تغییرات سریع چند سال اخیر است. تغییرات به‌وجود آمده و تأثیرات آن بر آیندهٔ بانکداری، باورنکردنی است. بنابراین از دیدگاه من، بحث دربارهٔ این تغییرات، ارزش افزودهٔ شگرفی در پی خواهد داشت. بسیاری از محتوای اصلی حذف شده تا بستر مناسب برای مباحث مرتبط‌تر و به‌روزتر فراهم شود.

این کتاب برای آن‌ها که «بانک ۲,۰» را مطالعه کرده‌اند دربرگیرندهٔ مطالب روزآمدی شامل آگاهی لازم برای افزایش سرعت پایگاه‌های سیار و همچنین مباحثی پیرامون کیف پول‌ها^۳ و راه‌حل‌های غیر کاغذی است. نگاهی خواهیم کرد به تفاوت بین فناوری‌های متفاوت مانند این.اف. سی^۴ و کیف پول‌های مجازی و این که در دههٔ آینده چه تغییراتی در پرداخت‌ها رخ خواهند داد و یا کارت‌های پلاستیکی چه موقع از رده خارج خواهند شد. همچنین تغییرات ایجاد شده در فضای وب در جهت ظهور «کنترل از راه دور»^۵ به جای مرورگرهای رایانه‌های شخصی^۶، نابودی Adobe Flash و ظهور HTML۵ را مورد بررسی قرار خواهیم داد. دربارهٔ شیوهٔ ترغیب مشتریان، تأثیر آن بر ساختار سازمانی، مفاهیم و توصیه‌های رسانهٔ اجتماعی در برند شما نیز با جزئیات بیشتری،

۱- ران شلوین مدیر ارشد گروه Aite و اولین کسی بود که این لغت را ابداع کرد.

۲- Case Studies

۳- Wallet

۴- (Near field Contactless NFC)

۵- Screens

۶- Browser

۷- (Personal Computer PC)

سخن خواهیم گفت. ضرورت سفر در مواقع تأثیرگذار، نیاز به راه‌حل‌های بانکداری فراگیر از طریق داده‌های هوشمند و هم‌چنین همکاری بین بخش‌ها و صنایع (مانند اپراتورهای شبکهٔ سیار و مؤسسه‌های) از جمله موضوعات دیگری است که در این کتاب مورد بررسی قرار خواهند گرفت.

مطمئن باشید این مباحث منجر به از هم گسیختگی و ستیز خواهند شد و دربارهٔ رسیدن بانکداری به نقطه‌ای هیجان‌انگیز سخن خواهند گفت. از این نقطه به بعد، همه چیز تغییر می‌کند. آن‌چه شما در زمینهٔ بانکداری به بررسی آن عادت کرده‌اید به تاریخ می‌پیوندد؛ نه فقط یک اصلاح و تغییر جزئی بلکه یک راه‌اندازی مجدد.

اگر شما در بانکداری واسطه‌ای فعالیت می‌کنید، آینده از هم‌اکنون برایتان آغاز می‌شود؛ نام آن، «بانک ۳٫۰» است، یا به‌سوی آن بدوید و یا شکست را بپذیرید.

یادداشت مترجم

آزاده تیموریان

مقدمه

پیشینه بانکداری، حکایت از آن دارد که کهن‌ترین نوع صنعت بانکداری به دوره هخامنشیان در ایران باز می‌شود و حتی در آن زمان از واژه‌های «بانک» و «چک» نیز استفاده می‌شده و واژه «چک» از ایران به دیگر نقاط جهان راه یافته است. کتاب «بانک ۳,۰» به معرفی جدیدترین سیستم بانکداری در دنیا پرداخته و آینده ایده‌آل این صنعت را به تصویر می‌کشد. با توجه به مطالب این کتاب، چنان‌چه سیستم بانکداری کشورهای پیشرفته را با کشور در حال توسعه خود مقایسه کنیم، به این نتیجه می‌رسیم که ایران پیشکسوت، در حد قابل قبولی توانسته جایگاه خود را حفظ نماید. متخصصان و صاحب‌نظران این رشته در ایران، همانند سایر زمینه‌ها، درخشش قابل توجهی داشته‌اند. بی‌شک در آینده‌ای نه چندان دور، صنعت بانکداری کشورمان به تمام استانداردهای این کتاب و حتی فراتر از آن، دست خواهد یافت.

درباره نویسنده

آقای Brett King متولد ۲۴ آوریل ۱۹۶۸ در ملبورن استرالیا است. وی پس از اتمام مقطع کارشناسی در دانشگاه Monash ملبورن، برای اخذ مدرک MBA به دانشکده مدیریت فارغ‌التحصیلان استرالیایی در هنگ کنگ رفت. وی مؤسس و مدیر عامل Movenbank و از نخستین افرادی است که مبحث بانکداری با تلفن همراه را در آمریکا مطرح کرد. در سال ۲۰۱۲، کینگ توسط روزنامه تجاری American Banker به عنوان «خلاق‌ترین بانکدار سال در زمینه فناوری‌های بانکی» برگزیده شد.

در دوران بحران مالی جهانی، King کار نویسندگی را با کتاب «بانک ۳,۰» آغاز کرد و در آوریل ۲۰۱۰ آن را منتشر کرد. در ژانویه ۲۰۱۲ میلادی کتاب «شعبه امروز، فردا وجود ندارد» را به رشته تحریر درآورد و در نهایت در دسامبر سال ۲۰۱۲ میلادی، کتاب حاضر، «بانک ۳,۰» را تألیف و چاپ نمود. وی هم‌اکنون در حال تألیف کتاب «Breaking Banks» است. نکته: همان‌طور که پیش‌تر گفته شد، کتاب حاضر در دسامبر ۲۰۱۲ میلادی به چاپ رسیده

و مبدأ تمام زمان‌های ذکر شده توسط نویسندگان نیز همان سال است. بنابراین به منظور درک و دریافت دقیق‌تر، با مشاهده جملاتی نظیر «پیش‌بینی می‌شود»، «به چاپ رسیده»، «در حال حاضر»، «یک سال آینده» و ... می‌باید تاریخ چاپ کتاب، مد نظر قرار گیرد.

درباره ترجمه

یکی از مهم‌ترین ویژگی‌های ترجمه حاضر، پانویس‌های کامل و جامع آن است. در متن انگلیسی کتاب از شرکت‌ها و مؤسسه‌های مالی گوناگون و همچنین جنبش‌ها و قوانین متفاوت، بدون هیچ‌گونه توضیح اضافه نام برده شده است. مترجم، تمام این موارد را در وبسایت‌های معتبر، جست‌وجو و درباره آن‌ها توضیحی ارائه نموده و در بسیاری از موارد نیز آدرس وبسایت‌های مذکور، به منظور تکمیل اطلاعات خواننده، ذکر شده است.

تمام تلاش مترجم بر این بوده که معادل کلمات مالی و بانکداری را از بین اصطلاحات رایج در صنعت بانکداری ایران، برگزیند بنابراین برای معادل‌سازی برخی کلمات، با صاحب‌نظران صنعت بانکداری و مالی کشور نیز مشاوری صورت گرفته است. از آنجایی که این کتاب به جدیدترین سیستم بانکداری در کشورهای توسعه یافته می‌پردازد، چند اصطلاح در متن انگلیسی وجود دارند که هنوز در هیچ یک از فرهنگ لغات معتبر بانکداری، مالی و اقتصادی ثبت نشده‌اند. طی تحقیقات انجام شده و تماس و مکاتبه با تنی چند از مدیران مالی و حسابداری در ایالات متحده، این نتیجه حاصل شد که برخی اصطلاحات این کتاب به تازگی وارد فرهنگ لغات مالی دنیا شده و طبعاً هنوز معادل فارسی ندارند. به همین علت در برخی موارد، مترجم ناچار شده یک کلمه را در یک یا چند جمله شرح دهد تا حق مطلب ادا گردد.

سپاس و قدردانی

پیش از همه و بیش از همه از مادر عزیزم، سرکار خانم منیژه آراء سپاسگزارم که ترجمه پانویس‌ها، شکل‌ها و جداول متن را با دقت هرچه تمام‌تر انجام داده و در تحقیق و جست‌وجو به منظور معادل‌سازی کلمات، مرا یاری کردند. به طور قطع بدون همکاری ایشان، ترجمه ۶۵۰ صفحه متن انگلیسی، در کمتر از سه ماه غیرممکن بود. سپاسگزاری می‌کنم از پدرم آقای مهندس حسین تیموریان که برای یافتن معادل فارسی کلمات، از هیچ کمکی فروگذار نکرده و در مدت زمانی که این‌جانب به علت ذیق وقت مجبور به ادامه ترجمه بودم ایشان با جدیت تمام، هم‌چنان در بین وبسایت‌ها، کتب، افراد و صاحب‌نظران مرتبط، در پی یافتن بهترین معادل برای کلمات و اصطلاحات مالی بودند. هم‌چنین همسر، آقای سعید ابراهیمی که در تمام مدت کار، همراهی خود را از من دریغ نکرده و در تهیه کتب، ویرایش متن و تدوین پانویس‌ها مرا یاری کردند. امیدوارم حاصل زحمات شبانه‌روزی تیم مترجم و همه همکاران سخت‌کوش گروه رسانه‌ای شفق، گام مثبتی باشد در صنعت بانکداری کشور عزیزمان، ایران.

بخش نخست

تغییر در رفتار مشتری

۱ تقاضاهای مصرفکننده با ارتباطات
گسترده

۲ برگشت سرمایه حاصل از تعداد
مراجعه‌ین و مشتریان زیاد

فصل نخست

تقاضاهای مصرف‌کننده با ارتباطات گسترده

در سال ۲۰۱۱ اینترنت از تلویزیون و روزنامه، سبقت چشم‌گیری گرفت و مخصوصاً در ایالات متحده، مهم‌ترین منبع اخبار برای نسل متکی بر آمار (Y^۱) به شمار می‌آمد.^۲ در سال ۲۰۱۱ میانگین مدت زمان صرف شده برای استفاده از برنامه‌های کاربردی تلفن همراه بیش از مدت زمان وب‌گردی افراد با رایانه‌های شخصی‌شان بود.^۳ تقریباً ۲۵ درصد از کل خانواده‌های آمریکایی، یا به خدمات مالی دسترسی نداشتند و یا دسترسی‌شان بسیار محدود بود^۴ درحالی‌که درصد استفاده از تلفن همراه، ۱۰۳ و استفاده از اینترنت، ۷۶ درصد بود.^۵ در آسیا، یک میلیارد و ۶۰۰ میلیون نفر،

۱ - Y Generation: گروه سنی وابسته به آمار، نظریه پردازان معتقدند متولدین اوایل ۱۹۸۰ تا اوایل ۲۰۰۰، جزء این نسل به شما می‌روند. م.

۲ - ارقام مرکز تحقیقات Pew نشان می‌دهند اینترنت به‌عنوان منبع اصلی خبری برای بزرگسالان زیر ۳۰ سال در آمریکا، از تلویزیون پیشی گرفته‌است. <http://www.lostremote.com/298-18-internetsurpasses-tv-for-news-among/04/01/2011/>

۳ - ارقام Comscore در سال ۲۰۰۹ نشان می‌دهند اخبار آنلاین، در سطح دنیا از تلویزیون و روزنامه، پیشی گرفته است <http://techcrunch.com/2009/12/23/google-news-cnn/>

۴ - اداره تبلیغات اینترنتی اروپایی در نتیجه تحقیقات خود اعلام کرده ۹۱ درصد کاربران اینترنت در اروپا به‌طور هفتگی از وب‌سایت‌های خبری بازدید می‌کنند. <http://blog.hi-media.com/bid-9meuropeans-go-online-every-week-437/>

۵ - FDIC، مطلب مطبوعاتی، ۲ دسامبر ۲۰۰۹، <http://www.fdic.gov/news/news/press/html.pr.0912162009/>

۵ - CTIA، شرکت بی‌سیم، http://files.ctia.org/pdf/CTIA_Survey_MY_Graphics.pdf_2011_

حساب بانکی ندارند^۱ درحالی‌که دو میلیارد و ۶۰۰ میلیون، تلفن همراه وجود دارد^۲. در ژوئن ۲۰۱۱ سازمان ملل اعلام کرد؛ استفاده از اینترنت یکی از حقوق اولیه انسان است^۳. تا سال ۲۰۱۶، بیش از نیمی از جمعیت کره زمین، صاحب تلفن هوشمند^۴ با دسترسی به اینترنت رایگان (شامل قرارداد ماهیانه) خواهند بود^۵. امروزه بیشتر مردم به جای رایانه‌های شخصی، از طریق تلفن همراه خود از اینترنت استفاده می‌کنند. در چند سال آینده، تبلت‌ها به تنهایی، بازار فروش رایانه را راکد خواهند کرد^۶.

ما در عصری زندگی می‌کنیم که ارتباط با دنیای مجازی تنها یک حق ابتدایی نیست بلکه یک توقع، یک اساس ساده از زندگی روزانه ماست. امروزه تنها اتصال به اینترنت کافی نیست؛ بسیاری از ما هم‌زمان با چندین دستگاه، کار می‌کنیم. یک یا دو تلفن هوشمند، تبلت، رایانه شخصی، دستگاه بازی با قابلیت اتصال به اینترنت، تلویزیون متصل به شبکه با قابلیت انتقال پیوسته اطلاعات و ... ما در دنیایی با ارتباطات گسترده زندگی می‌کنیم.

هیچ‌یک از سه فرزند من که در زمان نگارش این کتاب، سه، نه و ۱۲ ساله هستند دنیای بدون تلفن همراه یا دسترسی به اینترنت را تحمل نخواهند کرد. آن‌ها هرگز نمی‌توانند دنیایی را تصور کنند که در آن امکان ارسال پیغام به صورت آنلاین و «دائمی»، شبکه‌های اجتماعی، تبلت‌های لمسی و سایر فناوری‌ها وجود ندارد. آن‌ها نمی‌توانند تجسم کنند این فناوری‌ها، کانال‌هایی بی‌همتا، جدید، پیشرفته و یا «جایگزین» باشند. آن‌ها خیلی ساده انتظار دارند دنیا این گونه باشد. اگر شما چنین انتظاری ندارید، از قافله عقب هستید.

با وجود فیس‌بوک که در سال ۲۰۱۲ بیش از یک میلیارد عضو^۷ داشته، احتمالاً در آینده‌ای نزدیک، حتی برای پیدا کردن یکی از دوستانمان که در فیس‌بوک نیست، با مشکل مواجه خواهیم شد. آیا اعتصاب کننده‌هایی را به خاطر می‌آورید که می‌گفتند هرگز و تحت هیچ شرایطی از دستگاه‌های خودپرداز یا ایمیل استفاده نمی‌کنند و آدرس ایمیل نخواهند داشت؟ آن‌ها همان کسانی هستند که امروز نسبت به فیس‌بوک نیز واکنش نشان می‌دهند. مسلماً فیس‌بوک هم

۱- بانک جهانی، (Access_to_Financial_Services_and_the_Financial_Inclusion_/_۱,۹,۴۹۴۳۵-http://www.cgap.org/gm/document) Agenda

۲- لیست اپراتورهای تلفن همراه در منطقه خاورمیانه، ویکی‌پدیا، http://en.wikipedia.org/wiki/List_of_mobile_network_operators_of_the_Asia_Pacific_region

۳- <http://www.wired.com/threatlevel> (http://www.wired.com/threatlevel/۰۶/۲۰۱۱/Wired), (/internet-a-human-right/۰۶/۲۰۱۱/Wired)

۴- Smartphone

۵- برآوردهای شخص نویسنده بر اساس منابع

۶- <http://thenextweb.com/insider> (http://thenextweb.com/insider/۲۰/۰۱/۲۰۱۲), driven-by-۲۰۱۶-study-says-webeconomy-to-nearly-double-by-۲۰/۰۱/۲۰۱۲, smartphoness-pc-sales- mobile-۱_۳۱۱۰۹۵۶۶/research/۲۹۰۰۲۰۲۰۱۲/obilegrowth/,http://articles.businessinsider.com

(۲/phonesales

۷- مطالعه NPd, (as- the-mostpopular-mobile-۲۰۱۶-npdtablets-to-overtake-notebooks-by/۰۲/۰۷/۲۰۱۲/http://techcrunch.com) (/pc

۷- iCrossing (http://connect.icrossing.co.uk/facebook-hitbillion-users-summer-۷۷۰۹_iCrossing)

ممکن است در نقطه‌ای با بیش از یک میلیارد کاربر به خط پایان برسد (با توجه به مجوزها) اما در آن زمان، به طور قطع تعداد کاربرانش کمتر از دو میلیارد نفری هستند که طبق برآوردها، به اینترنت دسترسی دارند. اما این اتفاق، به سختی می‌تواند منجر به شکست قابل اثبات فیس‌بوک شود. این طور نیست؟

واقعیت این است که اینترنت، برنامه‌های کاربردی تلفن همراه، رسانه‌های اجتماعی و سایر نوآوری‌های مشابه بیست سال گذشته، دیگر، خاص نیستند. شاید برای ما که روزگاری را بدون آن‌ها سپری کردیم، در سال ۱۹۹۹، تازگی داشت اما برای همه کسانی که بعد از سال ۲۰۰۰ متولد شدند، کاملاً عادی و بخشی از زندگی روزانه است.

بنابراین هنگام بررسی برنامه ریزی بانک خود و کشف این‌که با چه سرعت یا جامعیتی قصد یک‌پارچه‌سازی این فناوری‌ها با استراتژی کانال‌ها را دارید، به این موضوعات نیز بیندیشید. از این پس، بانک‌ها، بدون استثناء، در این مسیر گام برمی‌دارند. ما هرگز به دنیای بدون دسترسی به بانکداری اینترنتی، تلفن‌های همراه، شبکه‌های اجتماعی و دستگاه‌های لمسی باز نخواهیم گشت. بنابراین معقول نیست سرمایه‌گذاری روی اساسی‌ترین فناوری‌ها را به تأخیر بیندازیم چراکه شالوده بانکداری در آینده‌های دور هستند. از این سرمایه‌گذاری‌ها نمی‌توان چشم‌پوشی کرد یا آن‌ها را به آینده موکول کرد بلکه هم اکنون باید از همه فرصت‌ها برای یادگیری استفاده کنید زیرا این فناوری‌ها برای بازدهی و اشتغال در آینده، حیاتی و الزامی هستند.

حال، ممکن است عده‌ای دلیل بیاورند که به تأخیر انداختن سرمایه‌گذاری روی فناوری دیجیتال، چندان هم مهم نیست. آن‌ها به غایت، در اشتباهند. با بررسی هر صنعت بزرگی که از هم گسیخته (کتاب، موسیقی، روزنامه‌ها و ...) به طور قطع مشاهده می‌کنند، کسب‌وکارهایی که تنها به مسیر پیشین می‌اندیشند و یا سرعت سرمایه‌گذاری آن‌ها کم است، هنگام ورود به دنیای دیجیتال، بیشترین تلفات را دارند. امروزه، توقع میانگین مشتریان این است که دسترسی به فناوری‌های مذکور را برایشان فراهم کنید همان‌طور که دسترسی به شعب و دستگاه‌های خودپرداز را میسر ساختید. شما باید این کار را انجام دهید؛ راه دیگری ندارید! همان‌طور که در این کتاب خواهید دید حتی انتخاب زمان سرمایه‌گذاری نیز از اختیار شما خارج است. اگر تاکنون برای تمام این فناوری‌ها، سرمایه‌گذاری سنگینی نکرده‌اید زیر منحنی رفتار و انتظارات هستید و آسیب خواهید دید. احتمالاً بانک‌ها در آینده‌ای نزدیک به سازمان‌های برجسته‌ای در زمینه فناوری یا فناوری اطلاعات تبدیل خواهند شد که از طریق مزایای حاصل از آن، خدمات بانکداری ارائه خواهند شد. افراد به‌طور میانگین حدود ۹۴ دقیقه در روز از برنامه‌های کاربردی استفاده کرده، ایمیل چک می‌کنند و پیغام می‌فرستند (تا ۱۰۰ بار در طی یک روز)^۱. ما در هر ماه، بین ۲۰

۱- میانگین افرادی که بین ۱۳ تا ۱۹ سال سن دارند، در هر ماه ۳۳۶۴ بار پیامک ارسال می‌کنند. مقاله «گروه ۲۰۱۱ چگونه از رسانه استفاده می‌کنند».

(Engages with Media ۲۰۱۱ Nielsen: How the class of)

تا ۳۰ بار از طریق تلفن همراه^۱ و بین ۷ تا ۱۰ بار نیز از طریق اینترنت^۲ وارد حساب بانکی خود می‌شویم اما تنها چند بار در سال به شعب بانکی مراجعه می‌کنیم.^۳ با اشتیاق روزافزونی از طریق اینترنت یا تلفن همراه، خرید می‌کنیم و حتی هنگام خرید در مغازه نیز برای مقایسه قیمت‌ها با محصولات مشابه آنلاین یا موجود در هر نقطه دیگر، از تلفن همراه استفاده می‌کنیم. آمازون^۴ نیز از این برنامه ریزی رفتاری صریحاً در مقابله با علاقه‌مندی به بست بای^۵ در ایالات متحده استفاده کرد. این تجربه‌ها، دیگر برای میانگین مشتریان، نو و بدیع نیست بلکه فقط مسیر طبیعی زندگی ما در قرن بیست و یکم است.

این که «همیشه آنلاین» باشید یا چندین اتصال و ارتباط داشته باشید، چالش‌های خود را نیز به همراه دارد. بسیاری از کاربران فناوری‌های فراگیر، برایشان سخت است ارتباط و دسترسی «همیشه متصل» خود را از خدمات، قطع کنند، دلیل آن می‌تواند درخواست کارمندان و مشتریان، مبنی بر دسترسی غیرمنقطع و یا حتی علت‌های بدتر همچون اعتیاد به آنلاین بودن، باشد. این نیاز تقریباً ضروری برای آنلاین بودن همیشگی، تنها یکی از عوارض جانبی عصر اطلاعات است.^۶ مشتریان عصر اطلاعات، توسط انتخاب‌های بزرگ‌تر، دسترسی بیشتر و روش‌های بهتر، سریع‌تر و کارآتر برای تحویل و خدمات، قدرت زیادی به دست آورده‌اند. به‌منظور درک این که چرا مقاومت در برابر سرمایه‌گذاری برای فناوری، بی‌فایده است باید فشارهای نهفته و زیربنایی کار را تشخیص دهیم.

دو عامل بزرگ برای تغییر رفتاری وجود دارد که عبارتند از تأثیر روانی عصر اطلاعات و نوآوری‌های مرتبط و فرآیند انتشار و فراگیری (مربوط به آن نوآوری). هر دو عامل دست به دست یکدیگر می‌دهند تا در مسیر فکری مؤسسه‌های مالی، برای خدمات و اشتغال مشتریان، تغییرات لازم را ایجاد کنند. در تغییر الگوهای رفتاری و حفظ ارتباط با مصرف‌کنندگان، چهار مرحله انقطاع و تعلیق، تعریف شده که برای بانک‌ها و مؤسسه‌های مالی نیز نتایج و پیامدهای بلند مدت، به همراه دارند.

۱- Monetise, Forrester and mFoundry, آمار نشان می‌دهد، میانگین کاربران، مایلند روزی یک‌بار از بانکداری سیار استفاده کنند. اوج استفاده، ۶۰ بار در ماه است. مراجعه کنید به: <https://blogs.akamai.com/2012/06/making-up-for-lostground-in-mobile-banking.html>

۲- تحقیقات شخصی نویسنده

۳- تحقیقات شخصی نویسنده با بانک‌های آمریکا، استرالیا، ژاپن و انگلیس. همچنین مراجعه کنید به <http://www.businesswire.com/home/news/en/20110205/Bank-Phone> و <http://whatjapanthinks.com/2010/02/20/almost-two-thirds-use-net-banking-in-japan/>

۴- وبسایت خرید کتاب، م.

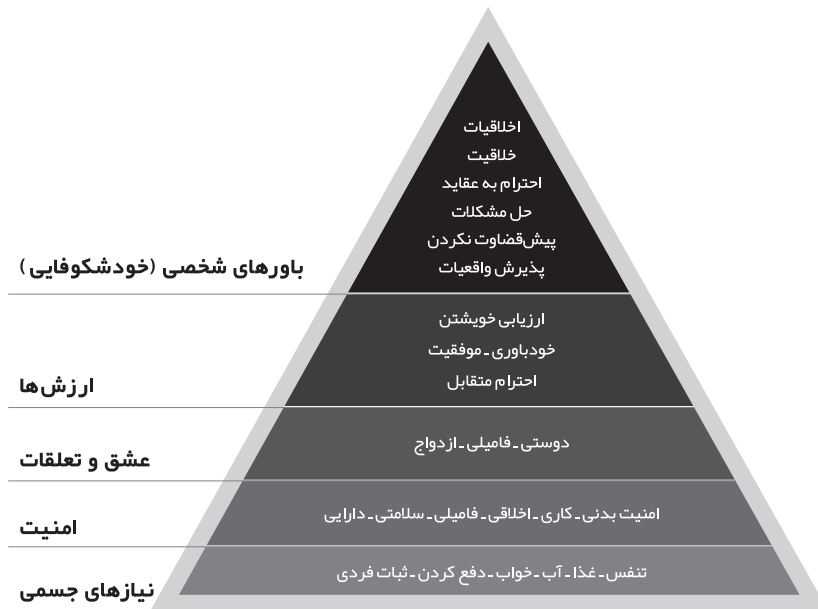
۵- Best Buy: سامانه فروش اینترنتی با محصولات الکترونیکی. م.

۶- برای تعریفی از عصر اطلاعات مراجعه کنید به: http://en.wikipedia.org/wiki/Information_Age

تأثیر روانی

به منظور درک محرک‌های روانی اصلی در مشتریانِ مدرن و پُرارتباط امروز، باید به یکی از نظریه‌های بنیادین دربارهٔ انگیزش، نگاهی دوباره بیندازیم و آن، هرم سلسله مراتب نیازهای مازلو است.^۱ آبراهام مازلو^۲ با مطالعه روی جامعهٔ آماری خود شامل آلبرت انیشتین، جین آدامز^۳، النور روزولت^۴ و فردریک داگلاس^۵، هرم سلسله مراتب نیازهای هر فرد را مشخص کرد؛ نیازهایی که با تئوری انگیزش مثبت و توسعهٔ فردی مرتبط هستند.

شکل ۱-۱: سلسله مراتب نیازهای مازلو



توسعهٔ فناوری و روش‌های خدمت‌رسانیِ کارآتر برای فراهم آوردن نیازهای خودشکوفاییِ ما باعثِ تغییراتی در روش ارزش‌گذاریِ زمان، تعیینِ انتظارات و شناساییِ خودمان در محیط، شده است. به طور مثال با معرفیِ کانال‌های ارتباطی جدید، می‌دانیم اگر کاری را بتوان با تلفن

۱- A.H.Maslow، «تئوری انگیزش انسان»، Psychological Review ۵۰ (۱۹۴۳): ۳۷۰-۹۶

۲- Abraham Maslow: روانشناس انسان‌گرای آمریکایی متولد ۱۹۰۸

۳- Jane Addams: وکیل و حقوق‌دان معروف بین‌المللی، م.

۴- Eleanor Roosevelt، همسر فرانکلین روزولت و اولین رئیس کمیسیون حقوق بشر سازمان ملل متحد، م.

۵- Frederick Douglass، یکی از رهبران بزرگ ضد برده‌داری در آمریکا، م.

یا به‌صورت آنلاین انجام داد ولی ما به انجام آن از راه‌های سنتی، اصرار داشته باشیم، کارمان از نظر زمانی بهره‌وری بسیار کمی دارد. این دیدگاه به نوبه خود باعث می‌شود اعتماد به نفسمان نیز افزایش یابد چرا که در استفاده از زمان، هوشمندانه عمل می‌کنیم. ضمن آن که انجام یک تراکنش و یا خرید بدون کمک شخص دیگر، مشروط بر آن که کارا باشد، احساس کنترل امور و موفقیتی به ما می‌دهد که از طریق فعل و انفعالات سنتی قابل دستیابی نیست. اجازه دهید توضیح دهم.

یک جریان وام در دهه هفتاد میلادی در آمریکای مرکزی را در نظر بگیرید. فرض کنید من می‌خواهم یک خانه بخرم ولی برای خرید آن نیاز به وام بانکی دارم. در آن زمان، لازم بود تا پائین شهر و بانک محلی رانندگی کرده، یک قرار با مدیر بانک، تنظیم و خود را برای یک جلسه بی‌نهایت تحقیرآمیز آماده‌نمایم تا شاید بتوانم برای دریافت تأییدیه، وی را قانع کنم. چنان‌چه مدیر بانک مرا دوست داشت، خانواده مرا می‌شناخت یا شغل من از نظر وی، حساب شده و امن بود، شاید موفق به دریافت وام می‌شدم اما درباره نرخ‌ها، قیمت و سایر مسایل، حق هیچ‌گونه اظهارنظر نداشته و کنترل و هماهنگی، کاملاً در دست بانک بود. این جریان ممکن بود به من مشتری، حس بیچارگی بدهد مخصوصاً اگر درخواستم برای وام، رد می‌شد. بانک‌ها در آن زمان باور داشتند که رد کردن درخواست مشتری اشکالی ندارد لذا شروع کردند به گفتن جملاتی نظیر: «اگر آدم خوش‌شانسی باشید و اگر ما درخواست شما را تأیید کنیم، ممکن است اجازه دهیم مشتری ما شوید». امروزه مشتری، کنترل بسیار بیشتری بر این‌گونه رفتارهای متقابل داشته و به مجموعه محدودی از تأمین‌کنندگان، وابسته نیست به همین علت، قدرتمند است.

در سال ۲۰۰۸، بزرگترین شرکت وام مسکن در ایالات متحده، کانتری‌واید^۱، بود که اندوخته آن توسط بانک آمریکا، در سال ۲۰۰۹ مبلغ چهار میلیارد و ۱۰۰ میلیون دلار آمریکا بود. این حقیقت دارد که وزارت دادگستری در تعقیب کانتری‌واید بود، ضمن آن که این شرکت به علت وام‌های بدون پشتوانه، متحمل ضررهای هنگفتی شده اما این‌ها از ارزش نوع خدمات آن نمی‌کاهد، کانتری‌واید بارها ثابت کرده که شما می‌توانید به‌صورت آنلاین وام خود را دریافت یا واگذار کنید بدون آن که نیازی به ارتباط رودررو باشد. من بارها از مسوولین شعب شنیده‌ام که برای معامله وام، نیاز به حضور در شعبه است اما این سخن، کاملاً نادرست است. کانتری‌واید بیش از ۹ میلیون مشتری دارد که اطلاعات آن‌ها در هنگام فروش، به صورت آنلاین سازماندهی شده است.^۲

حتی برای جوان‌ترهایی که از نسل متکی بر آمار (Y) هستند و نخستین وام مسکن را دریافت می‌کنند دیگر این رفتار، خاص و ویژه نیست. بیشترین تعداد متقاضیان دریافت وام به‌صورت آنلاین، احتمالاً از نسل (X)

(متولد ۱۹۶۴ الی ۱۹۷۵) و متولدین ۱۹۴۶ الی ۱۹۶۳ هستند.^۱ هم‌چنین، پس‌انداز حاصل از وام‌های آنلین، نامحدود است.^۲ مای ریت^۳، یک شرکت موفق استرالیایی که به صورت آنلین، وام می‌دهد و توسط شرکت آی.ان.جی.^۴ پشتیبانی می‌شود ادعا کرده به واسطهٔ ارائهٔ خدمات آنلین، در یک وام ۳۰ ساله به مبلغ ۳۰۰ هزار دلار استرالیا، حدود هشتاد هزار دلار برای وام‌گیرندگان پس‌انداز می‌کند. وب‌سایت Mortgagebot^۵ در سال ۲۰۱۰ اعلام کرد ۸۸ درصد از متقاضیانی که فرم‌های درخواست وام را پر کرده‌اند، بین ۱۹ الی ۵۹ سال، داشته‌اند.^۶ گوگل فایننس استرالیا^۷ گزارش داد ۸۸ درصد از کاربران اینترنت در استرالیا، جست‌وجوی اینترنتی خود را با وام آنلین آغاز می‌کنند و پیش از آن که یک تأمین‌کنندهٔ بالقوه را برگزینند و با آن تماس بگیرند، بین شش الی یازده ساعت از وقت‌شان را صرف جست‌وجو و تحقیقات می‌کنند.^۸ سپس به جای مراجعه به شعبه یا تماس تلفنی، بیشتر از طریق وب‌سایت با تأمین‌کنندهٔ مد نظر خود، ارتباط برقرار می‌کنند. انگلیس و آمریکا نیز همین رفتار را در پیش می‌گیرند. این که مشتری برای دریافت وام باید به شعبه مراجعه کند تنها یک افسانه است. امروزه تعداد زیادی از وام‌ها به صورت آنلین توسط مشتری انتخاب می‌شوند و شعبه، فقط یک مرحله برای پردازش فرم‌هاست. وام‌دهندگان سنتی به جای ترسیدن از این اتفاق باید حقیقت را بپذیرند که سودمندترین محصول آن‌ها محصولی است که از طریق کانال‌های کم‌هزینه و دیجیتال، قابل ارایه باشد. در واقع، با توجه به آمار Mortgagebot، تنها در آمریکا نزدیک به ۵۰ درصد وام‌دهندگان، بیش از ۲۵ درصد فرم‌های درخواست وام را به صورت آنلین دریافت می‌کنند و ۶۱ درصد تمام وام‌هایی که توسط دستگاه‌های امضاء کنندهٔ دیگر، تکمیل و تسلیم می‌شوند نیز به صورت آنلین تأیید می‌شوند. امروزه، مسیر اصلی و درست، همین روش است. بدیع و نوظهور نیست بلکه راهی است که انبوهی از مؤسسه‌های در آن، گام برمی‌دارند. حال به بررسی تأثیرات روانی فناوری و انتخاب‌های رقابتی روی افراد بپردازیم. اختیار من، دست خودم است، چنان‌چه پیشنهاد وام دهنده با انتظارات من هم‌خوانی نداشته باشد، می‌روم سراغ جای دیگر. من گزینه‌های فراوانی دارم و اطلاعاتم بیشتر است چرا که به منابع اطلاعاتی گسترده‌ای دسترسی دارم. توافقات بهتری انجام می‌دهم زیرا تأمین‌کنندگان باید سخت‌تر کار کنند تا با من قرارداد ببندند. پول بیشتری پس‌انداز می‌کنم چرا که به واسطهٔ رقابت بیشتر و روش‌های بهتر در تحویل، ودیعه‌ها به حداقل خود رسیده‌اند. به نتایج بهتری می‌رسم زیرا دقیقاً متناسب با

۱- Matt Coffin (کارآفرین و سرمایه‌گذار اینترنت)، «نسل بعدی وام، منجر به تولید می‌شود»، LowerMyBills.com، منابع اضافه بر سازمان: Federal Trade Commission, Research Inc, Forrester

۲- «وب‌سایت‌های وام، سود خالص می‌دهند»، Australasian Business Intelligence، ۱۸ سپتامبر ۲۰۰۶
MyRate-۳

۴- ING: یک شرکت چندملیتی در زمینهٔ بانکداری و امور مالی که دفتر مرکزی آن در آمستردام است. م.

۵- یک وب‌سایت مدیریت وام که مورد استفادهٔ بانک‌ها و مؤسسه‌های اعتباری است. م.

۶- گزارش سال ۲۰۱۱، معیارهای شرکت Mortgagebot

۷- Google Finance Australia

۸- Google Finance Australia

نیازهایم انتخاب می‌کنم اما در گذشته شرایط همه‌ وام‌ها، یکسان بود و تصمیم‌های مرا محدود می‌کرد.

من در شرایط کنونی در مقایسه با مشتری دهه ۷۰ میلادی، چه حالی دارم؟ با توجه به هرم سلسله مراتب نیازهای مازلو، من این تغییرات مثبت را مرتبط با توسعه فردی و پیشرفت در درک خویشتن می‌دانم. انگیزه من بیشتر است، احساس بهتری نسبت به خود دارم، خوشحال‌ترم و اختیارم دست خودم است. به مرور زمان، توقعات من از تأمین‌کننده خدماتم به حدی بالاتر رفته که در حال حاضر انتظار دارم یک عامل خود کنترلی و کارآیی در اختیار داشته باشم و گزینه‌هایی که پیش از این نداشتم، پیش رویم قرار گیرند. این مسیر، از یک تغییر زیبا در سرعت حرکت آغاز شده و به تعیین گزینه‌ها و انتخاب‌ها، منتهی می‌شود. من تأمین‌کنندگانی را که قادر نیستند این انعطاف‌پذیری و سطح کنترل/قدرتمندی را به من عرضه کنند، جریمه می‌کنم.

فرآیند نفوذ و اشاعه

در این‌باره در بخش بعدی بیشتر سخن خواهیم گفت اما عامل کلیدی دیگر در تغییر رفتار مشتریان، بالا بردن پذیرش فناوری و نوآوری در زندگی روزانه ماست. فناوری‌های نوین و زیربنایی متعددی در اوایل قرن بیستم و برخی نیز، وارد صحنه شده‌اند مانند: اتومبیل (۱۸۸۶) برق (۱۸۷۳) رادیو (۱۹۰۶) تلفن و در سال ۱۹۰۳ هواپیما. این‌ها، آغاز دوره جدیدی در صنعتی‌سازی و نوآوری بودند و مدیران دنیا مدعی شدند که این پیشرفت‌ها، نمایانگر عصر نوینی از آرامش و شکوفایی هستند. به هر حال به خاطر وجود انسان‌های شکاک و غیرقابل اجتنابی که نمی‌توانستند تغییر دنیا، به واسطه پیشرفت‌های فناوری را بپذیرند با برادرانمان در قرن نوزدهم، همدردی می‌کنیم:

«لی دفورست^۱ در بسیاری از روزنامه‌ها با امضای خودش گفته بود که قبل از گذشت چندین سال، می‌توان صدای انسان را از میان اقیانوس اطلس عبور داد. این سخنان پوچ و بی‌معنی که با قصد فریب، بیان شدند، مردم گمراه را قانع کرده که سهام شرکت وی را خریداری کنند»

لی دفورست که با کلاهبرداری، از طریق پست آمریکا، سهام شرکتش (شرکت تلفن بی‌سیم) را فروخته بود، در سال ۱۹۱۳ توسط یک بازپرس بخش جنایی در آمریکا، تحت تعقیب قرار گرفت. فناوری‌های جدیدی که در یک محل جغرافیایی، پا به عرصه ظهور گذاشتند سال‌های بیشتری طول کشید تا به نقاط دیگر دنیا برسند. تولید انبوه در اوایل قرن بیستم آغاز شد بنابراین پیش از آن، گرفتن محصولات از کارخانه و رساندن آن‌ها به دست توزیع‌کنندگان، بسیار سخت‌تر بود. در آن زمان، برندهای گسترده خرده‌فروشی و کسب‌وکارهای عصر حاضر وجود نداشتند، خرده‌فروشی محدود به یک مغازه شخصی و مستقل در یک گوشه و یا بازارهای محلی و خیابانی بود. تمام این عوامل باعث محدودیت توزیع، انعطاف‌پذیری و پذیرش در سطح گسترده می‌شد.

تا اواخر دهه ۶۰ میلادی که با مطرح شدن قانون مور^۲ و بالا گرفتن تب مینیاتورسازی و «ترونیک‌ها»، تمایل شدیدی به ساختن ابزار و قطعات مکانیکی به‌وجود آمد.

در اواخر دهه ۶۰، پیام‌های بازرگانی تلویزیون و تبلیغات کاغذی، اغلب آینده‌رؤیایی علم را برای مشتریانی توصیف می‌کردند که تنها چند دهه را گذرانده بودند. فناوری و نوآوری، ذهن جامعه را تسخیر کرده بود.

توماس واتسون^۳، رئیس شرکت IBM در سال ۱۹۴۳ اظهار داشت: «فکر می‌کنم یک بازار جهانی برای حدود پنج رایانه وجود داشته باشد.»

۱- Lee DeForest

۲- Moore's Law: قانونی که نخستین بار گوردون مور، از بنیانگذاران شرکت اینتل، در سال ۱۹۶۵ آن را ارایه کرد، قاعده‌ای سرانگشتی است که بیان می‌کند تعداد ترانزیستورهای روی یک تراشه با مساحت ثابت هر دو سال، به طور تقریبی دو برابر می‌شود. م.

۳- Thomas Watson

در سال ۱۹۷۵، IBM رایانه‌های شخصی را اختراع کرد. البته تا چند سال به بازار عرضه نشد اما نشان داد که در طی سه دهه، از سال ۱۹۴۳ که واتسون پیش‌بینی کرده بود کل بازار جهانی، ظرفیت پنج رایانه را دارد، فناوری تا چه حد پیشرفت کرده است.

در سال ۱۹۷۷ اعلام شد بر اساس سهم بازار، شرکت اپل^۱، همیشه یکی از موفق‌ترین تولیدکنندگان انبوه «میکرو کامپیوتر» به شمار آمده است. شرکت مذکور تا سال ۱۹۹۳ نیز به فروش خود ادامه داد.

در طی ده سال، عرضه رایانه‌های شخصی IBM و Apple II، عباراتی هم‌چون DOS، موشواره، صفحه‌کلید، درایو دیسک و ماتریس نقطه‌ای^۲ در زبان‌های بومی استفاده می‌شدند. تا سال ۱۹۹۵، زمانی که شرکت مایکروسافت ویندوز ۹۵ را به بازار عرضه کرد، رایانه رومیزی یک پدیده جهانی و قابل دسترس برای بیش از ۹۰ درصد جمعیت جهان به شمار می‌آمد و نرخ میزان استفاده آن در بیشتر اقتصادهای پیشرفته دنیا، بیش از ۲۵ درصد بود. با عرضه تلفن همراه توسط شرکت موتورولا در سال ۱۹۸۳، مشتریان با فناوری‌های طغیانگر و نوین، بمباران شدند.

سپس در سال ۱۹۹۱، اینترنت، بدون توقف، وارد عرصه جهانی شد. وب در سال ۱۹۹۴، جنبه تجاری پیدا کرد و در سال ۱۹۹۹ به ارتفاعات گیج‌کننده‌ای از حباب دات‌کام^۳ دست یافت. من می‌گویم ارتفاعات گیج‌کننده اما حقیقت آن است که در بیشتر اقتصادهای پیشرفته پس از دوره دات‌کام، نرخ استفاده اینترنت، شتاب گرفت و تا سال ۲۰۰۶ نیز از شتاب آن کاسته نشد. تاریخ، گواه آن است که متلاشی شدن حباب دات‌کام، در هیچ مقیاسی، سقوط نرخ پذیرش اینترنت را به همراه نداشت. نرخ انتشار، عبارت است از سرعتی که طی آن یک ایده جدید از یک مشتری به مشتری بعدی منتقل می‌شود. نرخ پذیرش، مشابه نرخ انتشار است با این تفاوت که نرخ پذیرش، به جای فرآیند تراکم بازار، فرآیندهای روانی افراد را بررسی می‌کند. از اواخر ۱۸۰۰، نرخ‌های استفاده و انتشار فناوری، هر دو، در جامعه سریع‌تر شده‌اند. در حالی که تقریباً پنجاه سال طول کشید که تلفن به حد خوداتکایی برسد^۴، تلویزیون در نصف آن مدت (حدود ۲۲ تا ۲۵ سال)، تلفن‌های همراه و رایانه‌های شخصی حدود ۱۲ تا ۱۴ سال (باز هم نصف) و در نهایت اینترنت، تنها هفت سال (باز هم نصف) طول کشید تا به آن نقطه برسند.

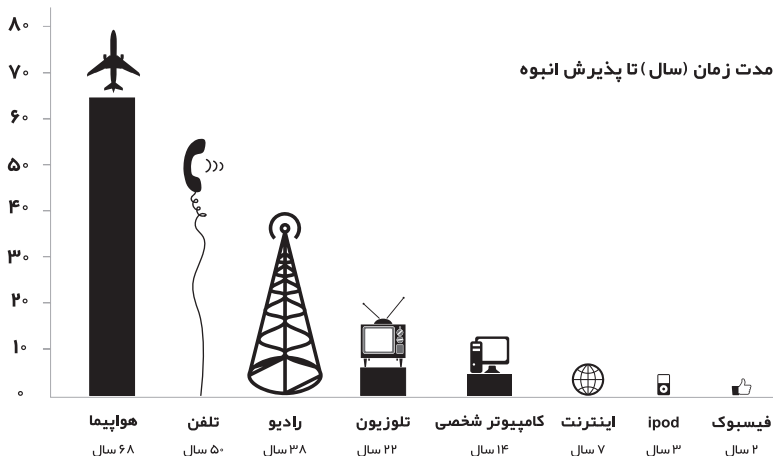
۱- مراجعه کنید به: http://en.wikipedia.org/wiki/Apple_II

۲-Dot-Matrix: سخت‌افزار ویدیویی و چاپ که در آن، کاراکترها و تصاویر گرافیکی به‌صورت الگویی از نقاط تشکیل می‌شوند. م.

۳-Dot-com Bubble: یک حباب اقتصادی در خلال سال‌های ۱۹۹۵ تا ۲۰۰۰ میلادی بود که طی آن بازارهای بورس سهام کشورهای صنعتی دنیا شاهد رشد سریع ارزش مالی شان بودند که از رشد بخش اینترنت و شاخه‌های مرتبط با آن ناشی می‌شد. م.

۴- مجله فوربس، بر اساس ۱۰۰ میلیون از افراد دنیا یا ۲۵ درصد از جمعیت کشورهای پیشرفته، مانند ایالات متحده، انگلستان، فرانسه، آلمان، استرالیا و ...، میزان پذیرش بازار انبوه یا سطح خوداتکایی را اندازه‌گیری کرده است. (http://photos1.blogger.com/blogger.com/۱۶۰۰/۳۲۹/۴۰۱۵/technology_adoption.jpg). مطالعات اجتماعی-پویشی، حد خوداتکایی را این‌گونه اندازه‌گیری می‌کنند «تعداد کافی از پذیرندگان یک نوآوری در یک سیستم اجتماعی تا حدی که نرخ پذیرش، به حد نقطه پایدار رسیده و در آینده نیز افزایش یابد» (ویکی‌پدیا)

شکل ۱-۲. نرخ استفاده از تکنولوژی، طی ۱۰۰ سال گذشته



در نهایت، امروزه فناوری‌ها و نوآوری‌هایی مانند آیفون و فیس‌بوک همه باهم در یک دورهٔ چند ماهه، نه چندین ساله، مورد استفادهٔ کاربران قرار گرفته‌اند. فروش دستگاه‌های iOS شرکت اپل تنها در سال ۲۰۱۱ بیش از کل فروش Mac در همهٔ سال‌های گذشته بوده است و این رقم نشان‌دهندهٔ سرعت تغییر مسیر کاربران است.

تیم کوک^۱، مدیرعامل اپل از فوریهٔ ۲۰۱۲، پس از استیو جابز می‌گوید: «فروش ۵۵ میلیونی آی‌پد^۲ (تا آن زمان)، موضوعی بود که به ذهن هیچ‌کس، از جمله خودِ ما، نمی‌رسید. در واقع، ۲۲ سال طول کشید تا ۵۵ میلیون Mac را بفروشیم. پنج سال طول کشید تا ۲۲ میلیون آی‌پاد^۳ را به فروش برسانیم و حدود سه سال طول کشید که همین تعداد آیفون را بفروشیم. این خط سیر، خارج از تمام پیش‌بینی‌های گذشته است...» میزان فروش آیفون‌های ۴S اپل در چهار ماههٔ نخست سال ۲۰۱۲، بیش از ۱۲ ماه گذشتهٔ خود بوده است.

هرچه بیشتر به فناوری و نوآوری، عادت می‌کنیم، زمان کمتری برای پذیرش و استفادهٔ آن‌ها در زندگی‌مان، صرف می‌شود و این اتفاق، نوآوری را ترغیب کرده و تأثیر آن بر تجارت نیز افزایش می‌یابد (تجارت، زمان کمتری برای وفودهی دارد).

ساده‌تر بگوییم: اگر شما با همان سرعتی که مشتریان‌تان در حال استفاده از فناوری‌های جدید

۱- Tim Cook

۲- iPad

۳- iPod

هستند، نوآوری‌های جدیدی در کارهای بانکی‌شان به وجود نمی‌آورید، دارای نقص قابل ملاحظه‌ای هستید و خطر کم شدن مشتریان، شما را تهدید می‌کند ضمن آن که واسطه‌ها و شخص ثالث، خیلی سریع، منافع حاصل از نوآوری را تسخیر خواهند کرد. این توجیه که شما «بانک» هستید و «ما یک صنعت ساخت یافته و سنگین» یا این که سیستم و فرآیند فناوری یا برنامه‌نویسی، به شما اجازه نوآوری سریع را نمی‌دهد، دلیل رضایت‌بخش و قانع‌کننده‌ای نیست.

مشکل اساسی این است که رفتار مصرف‌کننده همراه با فناوری در حال تغییر است اما «بانک‌ها» در همان دانش سازمانی، فرایندهای کاربری و تعصبات کانال‌های ارتباطی قدیم خود، باقی مانده‌اند. این اتفاق، شکاف رفتاری قابل توجهی بین مصرف‌کننده و مؤسسه به وجود می‌آورد که رقبای غیربانکی مانند پی‌پال، اسکوار، اپل، استارباکس و پی‌تویی^۱ با جایگاه بهتری که دارند، به سرعت در حال پر کردن آن هستند.

اگر شما از جمله افرادی هستید که هنگام سنجش نیازهای سازمانی خود پیش از هر چیز باید از برگشت سرمایه مطمئن شوید و یا یک دنباله‌روی چابک هستید؛ درباره این موضوعات، تأمل کنید. در حال حاضر فقط چند ماه طول می‌کشد تا فناوری‌های جدید و ضروری وارد مسیر اصلی شده و منجر به تغییر رفتار شوند و برای توسعه، طبقه‌بندی و تشکیلات نیز باید یک چرخه ۱۲ الی ۲۴ ماهه را طی کنید (که در بخش فناوری اطلاعات بیشتر بانک‌ها مرسوم است)، اما اگر بخواهید قبل از این اقدامات، منتظر بمانید تا میزان برگشت سرمایه دیگران را هم بسنجید. حداقل سه یا چهار سال عقب خواهید ماند. سه یا چهار سال، مدت زمانی است که فیس‌بوک از نقطه صفر به نیم میلیارد کاربر رسید.

جف بزوس^۲ این‌گونه توضیح می‌دهد:

«من در حال تأکید روی طبیعت خدمت‌رسانی به وسیله خود شخص (Self-Service) در محیط‌ها و خط‌مشی‌ها هستم زیرا مهم است اما دلیلش تا حدودی روشن نیست: حتی خوش‌نیت‌ترین پشتیبان‌ها نیز در نوآوری، کند هستند. وقتی یک پلت‌فرم، سلف‌سرویس است حتی غیرمحمتمل‌ترین ایده‌ها نیز می‌توانند مورد آزمایش قرار گیرند زیرا هیچ پشتیبان خبره‌ای در کار نیست که سریع بگوید «این، امکان ندارد.» و حدس بزنید چه اتفاقی می‌افتد؟ بسیاری از این ایده‌های غیر محتمل، کار می‌کنند و جامعه از این گوناگونی، منتفع می‌شود.»^۳

شما با دیدگاه دنباله‌روی سریع، در طی سه سال ممکن است به سر حد مرگ برسید. برای از هم پاشیدن تجارت، کم شدن تعداد قابل توجهی از مشتریان، از بین رفتن سود سهام یا مابقی سود حاشیه‌ای که شما را به سوی نیستی می‌برد، این مدت، نه تنها کافی است بلکه بیش از آن هم هست.

۱- PayPal, Square, Apple, Starbucks, P2P

۲- Jeff Bezos، کارآفرین و سرمایه‌گذار آمریکایی در زمینه اینترنت و مدیرعامل و مؤسس آمازون. کام است. او در زمینه رشد و ارتقاء تجارت الکترونیک نقش کلیدی ایفا کرده‌است بزوس در آگوست ۲۰۱۳، واشینگتن پست را خرید. م.

۳- 2012 April 13, K filing, Amazon.com Inc-A Amazon Form

اگر مدام در حال سازگاری و حرکت نیستید، بهترین کار این است که هم‌اکنون، استعفا بدهید. چراکه شما یک دایناسور هستید و یک نفر نیز قصد منقرض کردن نسل شما یا بهتر بگویم، سبک شما را دارد.

چهار مرحله تعلیق رفتاری

برای رخ دادن تعلیق و شکستگی در خدمات مالی خُرد، چهار مرحله وجود دارد و اثر هر مرحله برای «تغییر بازی» کافی است. البته با گذشت زمان، مرحله سوم روی بانکداری خُرد تأثیر گذاشته و تغییرات را کامل و برگشت‌ناپذیر می‌کند و در نهایت، شیوه کنونی تجارت بانکداری تبلیغاتی را از هم خواهد گسست.

مرحله نخست، هم‌زمان با ورود اینترنت به وقوع پیوست و توسط رسانه اجتماعی، گسترش یافت. اگرچه در زمان حباب دات‌کام، بسیاری از بانک‌ها مُنکر این اتفاق شدند اما اینترنت، برای همیشه، شیوه دسترسی مشتریان به بانک و پولشان را تغییر داد. همان‌طور که در بخش روانشناسی رفتار مشتری صحبت کردیم، این اتفاق به مشتریان، امکان کنترل و انتخاب داد که پیش از آن، نداشتند. مشتریان، به‌طور ناگهانی به محیطی پرتاب شده بودند که می‌توانستند با روش و زمان دلخواه، به پول خود دسترسی یابند. هم‌زمان با پیشرفت قابلیت‌های بانکداری اینترنتی، مراجعه به شعب نیز کاهش یافت. به تدریج و با افزایش اطمینان مشتریان، مسیر ارتباطی جدید، تبدیل به کانال اصلی ارتباط با بانک برای تراکنش‌های روزانه شد. در گذشته، ۵۰ الی ۶۰ درصد از تراکنش‌ها در شعب انجام می‌شدند اما در طی تنها ۱۰ سال هم اکنون، ۹۵ درصد از تراکنش‌های روزانه از طریق تلفن همراه، اینترنت، مرکز تلفن و دستگاه خودپرداز صورت می‌گیرد.^۱ بازی، عوض شد...

در بخش بعدی و هم‌زمان با آغاز مرحله دوم، ضرورت رسانه اجتماعی، مطرح شد. رسانه اجتماعی، متصل به هریک از چهار مرحله در حال فعالیت بوده اما بدیهی است که توسط اینترنت، فعال شده است. فقط جنگ‌های صلیبی مانند جنبش اِشغال، کلید درک گسستگی در رسانه اجتماعی نیستند بلکه تغییرجهت بنیادین قدرت که از طریق تبادل ارزش مشتریان به وجود می‌آید نیز نمادی از این گسستگی است. (فصل پنجم)

پیش از این، در بانکداری خُرد، بانک‌ها موقعیت حسادت‌انگیزی داشتند که به واسطه آن قادر بودند مشتریان را به این دلیل که پرخطر بودند یا به اندازه کافی سودآور نبودند «رد کنند». مشتریان به بانک مراجعه می‌کردند، از تمام حلقه‌های آتش، تحت عنوان «مشتری خود را بشناسید» رد می‌شدند و اگر بانک، آن‌ها را دوست نداشت با عرض تأسف، تأیید نمی‌کرد. برخی از دوستان بانکدار من، آن را فلسفه «مشتری ما بودن، خوش‌شانسی می‌طلبید» می‌نامیدند. بانک‌ها به اندازه کافی از خودراضی بودند که بتوانند با توجه به پرخطر بودن یک مشتری، کار را فیصله داده

۱- شرکت Gemalto، (<http://www.ebankingsecurity.net/stats>). در واقع تا سال‌های ۲۰۰۴ و ۲۰۰۵، سردمداران بانکداری اعلام کردند ۹۵ درصد تراکنش‌ها در کانادا، استرالیا، انگلیس و آمریکا به‌صورت الکترونیکی هدایت می‌شوند. (<http://com.thebankwatch.com/technology-on-banking/09/01/2005>)

و وی را نپذیرند چراکه این کار منجر به سودآوری بیشتر می‌شد. البته با توجه به این که عملکرد بانک‌ها مورد قبول جامعه بود، این اتفاق نیز کاملاً طبیعی و عادی به نظر می‌آمد گویی در حال تأمین یک حق اجتماعی و بنیادین هستند. با گذشت زمان و به واسطه ارتباطات نابرابر بانک‌ها با مشتریان، درستی و اخلاق‌مداری این روند نیز توسط عموم، رد شد. اما روی دیگر سکه این است که در عصر رسانه‌های اجتماعی، مشتریان بر اساس توصیه‌های «اجتماع» و با یک ذره‌بین اجتماعی، بانک‌ها را ارزیابی کرده و سیاست‌های بانکی ابلهانه و یا حتی یک بانک خاص را مردود اعلام می‌کنند. در واقع، قدرت دوستان و شبکه‌های من به قدری است که اگر مردم بگویند بانک شما افول کرده، هرچقدر هم برای تبلیغات بانک خود هزینه کنید، تأثیری بر من ندارد و هرگز به بانک شما باز نمی‌گردم. در عصر رسانه اجتماعی، نتیجه سنجش «ارزش»، بیشتر به نفع مصرف‌کنندگان بوده و قدرت بانک‌ها در مقوله ارزیابی، کمتر شده است.

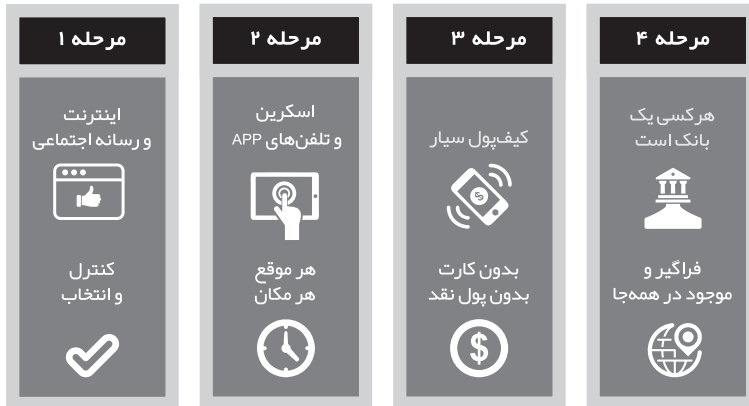
بانک‌ها، دیگر این جلال و جبروت را ندارند که بتوانند بدون توجه به انبوه جامعه، ارتباط یک‌طرفه با مشتریان برقرار کنند. بانک آمریکا نیز متوجه این موضوع شد. هنگامی که در پی اصلاحیه دوربین^۱، حق الزحمه حساب‌های جاری افزایش یافت، تنها چند هفته طول کشید که عموم مردم، از طریق رسانه‌های اجتماعی، اعمال فشار کرده و آن‌ها را مجبور به نقض قانون مصوب کردند. در دنیای صریح و بی‌پرده امروزی، اعتماد، دیگر یک اتفاق مسلم و قطعی نیست. من در صورتی به بانک شما اعتماد می‌کنم که ارتباط کاری صادقانه و روشنفکرانه با من برقرار کنید و تعهداتتان درباره آرایه خدمات، واقعی باشد.

مرحله دوم هم‌اکنون در حال رخداد است. ضرورت دستگاه‌های هوشمند یا برنامه‌های کاربردی تلفن، مانند تلفن‌های اندروید آیفون و گوگل، محرکی برای بانکداری سیار و قابل حمل است. این اتفاق در دنیای تبلت‌ها و دستگاه‌های عمومی دنیا نیز توسعه یافته و دسترسی به برنامه‌های کاربردی و اینترنت را بر روی «صفحه نمایش» آن‌ها فعال نموده است. اگرچه هم‌چنان درباره امنیت و برگشت سرمایه این دستگاه‌ها بحث‌هایی وجود دارد اما مشتریان این موضوعات را تشخیص نداده و تنها از آن‌ها استفاده می‌کنند.

هم‌اکنون بانک‌ها در حال توسعه و گسترش دستگاه‌های خودپرداز، بدون پول نقد، روی برنامه‌های کاربردی تلفن‌ها هستند. بله شما می‌توانید هرکاری که با دستگاه خودپرداز دارید با تلفن همراه نیز انجام دهید به جز برداشت از حساب یا سپرده نقدی. شما حتی می‌توانید با استفاده از فناوری سپرده‌گذاری از راه دور، حساب چک خود را نیز پر کنید.

۱ - Durbin Amendment: اصلاحیه‌ای که در سال ۲۰۱۰ به منظور کاهش درآمد بانک‌ها حاصل از کارمزد انتقال وجه کارت‌های نقدی و اعتباری در پایانه فروش. م.

شکل ۱-۳: چهار مرحله - چهار مرحله از هم‌گسستگی رفتاری



حال در تأیید مدل از هم‌گسیخته مرحله دوم به آمار و ارقامی اشاره خواهیم کرد:

- نرخ پذیرش موبایل در آمریکا، بیش از ۱۰۰ درصد است (برخی افراد، بیش از یک تلفن دارند) و یک سوم خانواده‌ها در حال حاضر، تنها با تلفن همراه کار می‌کنند.^۱
- چین، بیش از ۹۵۰ میلیون کاربر تلفن همراه دارد، تقریباً سه برابر آمریکا.^۲ در طی دهه گذشته نیز سالیانه، ۲۰ درصد به این رقم اضافه شده است. هم‌چنین بیش از ۵۰۰ میلیون کاربر اینترنت در چین وجود دارد که دو برابر تعداد کاربران در آمریکاست.
- شرکت تلفن همراه چین در حال گسترش یک میلیون هات‌اسپات^۳ WiFi در اطراف چین است تا بتواند دسترسی رایگان و بی‌سیم به اینترنت را فراهم آورد.
- جمعیت آمریکا، سالیانه دو تریلیون، پیام کوتاه ارسال می‌کنند. طبق برآوردها، از بین سه تریلیون پیام کوتاهی که در سال ۲۰۱۲ در چین ارسال شده، بیش از ۱۵ میلیارد، تنها در دو روز نخست سال نو چینی بوده است.
- از دسامبر ۲۰۱۱، کاربران تلفن هوشمند، روزانه ۹۴ دقیقه از برنامه‌های کاربردی و ۷۲ دقیقه از مرورگرهای اینترنتی استفاده می‌کنند.^۴
- از میان کاربران بانکداری سیار (تلفن همراه)، ۹۹ درصد، مانده حساب و ۹۰ درصد، جزئیات تراکنش‌ها را مشاهده می‌کنند. حدود ۱۰ میلیارد از وجوه از طریق تلفن همراه (برداشت/پرداخت) جابه‌جا شده‌اند. جست‌وجوهای اینترنتی بر مبنای موقعیت و مکان نیز حدود ۱۵ میلیون بوده است. (نرخ سالیانه).

۱- تحقیقات پشتیبانی CTIA، (<http://www.ctia.org/advocacy/research/cfm.index/aid/10323>)

۲- ویکی‌پدیا، فهرست کشورها و تلفن‌های همراه مورد استفاده

۳- WiFi hot spot: سایتی است که با استفاده از روتر متصل به ISP دسترسی به اینترنت (WLAN) را فراهم می‌کند.

۴- TechCrunch, Flurry Analytics, comScore, Alexa

• در طی ۳۰ روز گذشته، بیش از ۵۰ درصد کاربران آیفون، از بانکداری سیار (موبایل) استفاده کرده‌اند. طبق اعلام مؤسسه جاولین استراتژی^۱، از ژوئن ۲۰۱۱، ۳۲ میلیون آمریکایی روی تلفن‌های هوشمند خود به بانکداری سیار دسترسی دارند که نسبت به سال ۲۰۱۰، ۴۵ درصد افزایش داشته است.

• طبق اعلام مؤسسه جاولین استراتژی، ۳۳ درصد از کاربران بانکداری سیار، به صورت روزانه و ۸۰ درصد به صورت هفتگی، حساب‌های خود را مشاهده می‌کنند.

• بنابراین اگر ما به پول نقد یا کارت لاستیکی احتیاج نداشتیم، چه اتفاقی می‌افتاد؟ این، همان مرحله سوم است، هنگامی که در مقیاسی وسیع‌تر به پرداخت‌های سیار (موبایل) روی می‌آوریم. کیف پول‌های سیار مبتنی بر این‌اف‌سی^۲ و پرداخت‌های خُرد از طریق کارت‌های ارزش ذخیره شده^۳ نیز در دسترس است اما امکانات بیشتری در راه است. مرحله سوم، هم‌گرایی و تقارب تلفن‌های همراه با کارت‌های اعتباری/نقدی را در پی خواهد داشت. این مرحله، در پنج سال آینده یک مرحله فنی-استدلالی به شمار می‌آید. پس از این تغییرات، نیاز ما به پول نقد، کاهش خواهد یافت و گسستگی در آن، دور از ذهن است.

در انگلیس، ۴۳ درصد از پرداخت‌ها توسط کارت‌های نقدی صورت می‌پذیرد^۴. پرداخت‌های نقدی هم‌چنان، ۳۲ درصد از مجموع پرداخت‌ها را به خود اختصاص می‌دهد اما انتظار می‌رود در طی پنج سال آینده، این رقم به ۲۰ درصد کاهش یابد. امروزه در انگلیس، تنها بیش از دو درصد پرداخت‌ها توسط چک، صورت می‌پذیرد که انتظار می‌رود در طی سه تا پنج سال آینده به صفر برسد. در آینده، حجم پرداخت‌های کارتی افزایش یافته و سایر پرداخت‌های سیار مانند انتقال وجه به شخص دیگر نیز از طریق تلفن‌های همراه انجام می‌پذیرد؛ به این ترتیب روش‌های پرداخت مزایای کارمندی (بیمه، بازنستگی و ...) نیز ساده‌تر خواهد شد. دور از ذهن نیست در پنج سال آینده شاهد باشیم که بین ۸۵ تا ۹۰ درصد پرداخت‌های خُرد در انگلیس، از طریق تلفن همراه یا کارت صورت پذیرند. در بازارهایی هم‌چون ژاپن، کره و هنگ‌کنگ ممکن است نیاز به پول نقد، قابل مقایسه با پرداخت‌های تلفنی نباشد.

اگرچه پول نقد قرار نیست مانند چک‌ها یک‌شبه ناپدید شود اما حقیقت آن است که پرداخت‌های موبایلی، کاهش نیاز به پول رایج را تسریع خواهند کرد. بین سال‌های ۲۰۰۷ تا ۲۰۱۰ پرداخت نقدی در استرالیا، از ۴۰ درصد به ۳۰ درصد کاهش یافت^۵ که سریع‌ترین نرخ کاهش پول نقد، به

۱ - Javelin Strategy: یک شرکت مشاوره، تحقیقات و اطلاعات سرمایه‌گذاری. م.

۲ - Near field Contactless (NFC)

۳ - Stored Value Cards: کارت‌های ارزش پولی شبیه عابر بانک‌ها که اغلب بی نام است. برعکس عابر بانک‌ها موجودی این کارت‌ها با توجه به یک حساب فیزیکی خارجی تعیین می‌شود و کاملاً مجازی است. اطلاعات روی این کارت‌ها به صورت کد بایتری نوشته شده و علت ناگذاری آن‌ها نیز همین است. م.

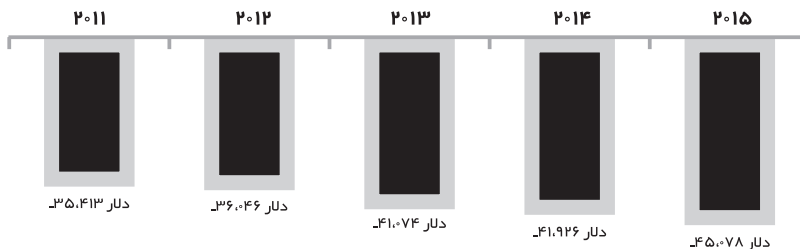
۴ - انجمن پرداخت‌های انگلیس (APACS)، گزارش «The Way We Pay»، آوریل ۲۰۱۰

۵ - بانک رزرو استرالیا

شمار می‌آید. پیش‌بینی می‌شود بین سال‌های ۲۰۱۰ تا ۲۰۱۵، استفاده مصرف‌کنندگان آمریکایی از پول نقد، ۱۷ درصد کاهش یابد.^۱ در سال ۲۰۰۰، در ۷۳ درصد از تراکنش‌های خُردِ انگلیس، پول نقد مشاهده می‌شد که در سال ۲۰۱۸ به کسری از آن خواهد رسید.^۲

شکل ۴-۱: سقوط استفاده از پول نقد - US Forecast

پیش‌بینی US Forecast از سقوط استفاده از پول نقد



طی سال‌های ۲۰۱۰ ای ۲۰۱۵، تعداد مصرف‌کنندگان آمریکایی از پول نقد در مجموع ۱۷ درصد و سالیانه ۴ درصد افزایش خواهد یافت

افراد زیادی هستند که حساب بانکی ندارند و شدیداً به پول نقد و کارت‌های نقدی پیش‌پرداخت، اعتماد می‌کنند اما همان‌طور که در M-Pesa و G-Cash (فصل ششم) خواهیم دید این موضوع به سختی می‌تواند مانع پیشرفت پرداخت‌های سیار شود. وجود کارت‌های اختاپوس^۳ در هنگ‌کنگ، تی‌مانی^۴ در کره جنوبی، ادی و سوییکا^۵ در ژاپن و سایر فناوری‌های پدید آمده، گواهی بر این مدعاست. آن‌چه نیاز به پول نقد را از بیخ و بُن، نابود خواهد کرد استاندارد فنی برای پول سیار است که می‌تواند توسط اپراتورهای شبکه و سازندگان دستگاه‌ها، به‌طور جهانی مورد پذیرش و استفاده قرار گیرد.

اگر در پنج تا ده سال آینده، تنها ۵۰ درصد از تراکنش‌های نقدی جای خود را به کارت‌های الکترونیکی با ارزش ذخیره شده، کارت‌های اعتباری و کیف پول‌های سیار، بدهند دستگاه‌های خودپرداز و شعبه‌های امروزی که پشتیبان پول نقد و البته بسیار پُرهزینه هستند، اساساً از رده خارج خواهند شد. اگر برای برداشت پول نقد از حسابان دیگر نیازی به مراجعه به دستگاه‌های خودپرداز نداشته باشیم بنابراین تقریباً هر کاری که امروزه دستگاه‌های خودپرداز انجام می‌دهند

۱- گروه Aite، <http://www.aitegroup.com/Reports/ReportDetail.aspx?recordItemID=۷۴۵>

۲- انجمن پرداخت‌های انگلیس (APACS)، گزارش «The Way We Pay»، آوریل ۲۰۱۰

۳- Octopus

۴- T-Money

۵- Edy and Suica

توسط برنامه‌های کاربردی تلفن‌های همراه قابل انجام هستند. اگر شعب بانک‌ها دیگر نیازی به پول نقد نداشته باشند، دلایل بیشتری برای نبودنشان وجود دارد.

در سال ۲۰۰۰ میلادی، ۵۹٫۵ درصد از پرداخت‌های خُرد در ایالات متحده از طریق چک انجام می‌پذیرفتند. این رقم در سال ۲۰۱۰، به تنها ۴٫۳ درصد سقوط کرد.^۱ این نزول، در استرالیا شدیدتر هم بود. در سال ۱۹۹۵ میلادی، ۸۰ درصد از پرداخت‌های خُرد غیرنقدی، توسط چک انجام می‌شدند. این رقم در سال ۲۰۱۰، به تنها ۳٫۳ درصد رسید.^۲ در سال ۱۹۹۰، روزانه ۱۱ میلیون برگه چک در بریتانیا نوشته می‌شد. در سال ۲۰۰۳ این رقم به ۳۶ میلیون، افزایش یافت. با توجه به گزارش انجمن پرداخت‌های انگلیس، در سال ۲۰۱۲ روزانه کمتر از یک میلیون چک، صادر خواهد شد. اما قابل توجه‌تر این‌که در سال ۲۰۱۸، کمتر از ۰٫۸ درصد از پرداخت‌های انگلیس، چکی خواهند بود.^۳ بدون در نظر گرفتن احکام صادره از طرف انجمن پرداخت‌های انگلیس، این به آن معناست که در مدت کوتاهی، چک، نابود خواهد شد.

سنتی‌ها ممکن است به نزاع برخیزند که ارزش چک در سیستم، هم‌چنان بالاست و احتمال بیشتری وجود دارد که بخشی از تراکنش‌های تجاری و سایر پرداخت‌های مشابه، که تمایلی به تغییر مسیر سریع به سوی کارت‌ها یا سایر فرآیندها ندارند، به‌صورت چکی باقی بمانند. برای ردّ این ادعا فقط کافی است این حقیقت ساده و انکارناپذیر را در ذهنتان مرور کنید؛ حتی یک اقتصاد یا سیستم بانکی واحد در دنیا وجود ندارد که در آن، روند استفاده از چک به‌سوی نابودی نباشد، حتی یک نمونه. صحبت دربارهٔ بقای چک، بی‌فایده است. این محصول مصنوعی و منسوخ در گیرودار نابودی است. کیف پول سیار و پرداخت شخص به شخص، به سادگی، این نابودی را تسریع خواهند کرد. همان‌طور که در فصل ۱۲ خواهیم دید، هر نفر به‌علاوهٔ سگش نیاز به بخشی از کیف پول سیار دارد، شامل گوگل، پی‌پال، اپراتورهای تلفن همراه، سازندگان دستگاه‌های فرستنده و گیرنده، سیستم‌عامل نویسان تلفن همراه، برنامه‌نویسان برنامه‌های کاربردی، برنامه‌های راه‌اندازی و بانک‌ها. مرحله سوم، تنها دربارهٔ مرگ چک‌ها و پول نقد نیست بلکه دربارهٔ مرگ وسایل فیزیکی است. خیلی دور نیست زمانی که از تعاملات فیزیکی با یک بانک پایه و بانکداری روز به روز بی‌نیاز شویم.

بنابراین با اجرای مرحله سوم چه اتفاقی رخ می‌دهد؟ از آن زمان به بعد، پیکاری برای حساب‌های بانک پایه آغاز خواهد شد. خروجی احتمالی این است که برای گروه بزرگی که حساب بانکی ندارند (تقریباً ۶۱ الی ۶۴ درصد کرهٔ زمین^۴) در آینده‌ای نزدیک، تلفن، جای حساب بانکی

۱- بانک فدرال رزرو، NACHA، اتحادیهٔ خرده‌فروشی ملی

۲- دانشکدهٔ حسابداری و حقوق، دانشگاه RM فناوری اطلاعات

۳- انجمن پرداخت‌های انگلیس (APACS)، گزارش «The Way We Pay»، آوریل ۲۰۱۰

۴- مقالهٔ «The World's Unbanked Poor»، نیویورک‌تایمز، ۳۰ آوریل ۲۰۱۲، <http://economix.blogs.nytimes.com/2012/04/30/the-worlds-unbanked-poor/>

را خواهد گرفت. اگرچه میانگین بانکداران ممکن است این مرحله را به عنوان یک مرحله کم‌اهمیت تلقی کنند و به شیوه سنتی خود بازگردند اما اختلالات حاصل از حساب بانکی در بانک به معنی از هم گسیختگی کلان در صنعت خدمات مالی است. به این معنی که در نهایت، حساب بانکی، تنها یک ذخیره ارزش کالابه حساب می‌آید. از آنجایی که برخی مجوزهای پول الکترونیکی مانند مجوز انگلیس برای حمایت از مشتریان، تنظیم خواهند شد لذا برای گرفتن پول از حساب، دیگر نیازی به مجوز بانکی کامل نیست.

به این موضوع فکر کنید. چه تفاوتی بین پایداری و استحکام اویستر^۱، اختاپوس، کارت اعتباری مترو با سپرده در حساب کاسا وجود دارد؟ چگونه می‌توانیم اختلاف فرآیندهای دریافت پول از حساب بانکی، کارت‌های اعتباری و قرارداد تلفنی از پیش پرداخت شده را بیان کنیم؟ تصور کنید حساب تلفنی به ما این امکان را می‌داد که در محل خرید، پول را به وسیله تلفن ان.اف.سی پرداخت کنیم.

در این جا مرحله چهارم وارد عرصه می‌شود. اگر فکر می‌کنید یک مجوز بانکی همه به جز بانک‌ها را در دریافت پول، محدود می‌کند باید بگوییم به اندازه کافی دقت نکرده‌اید، درست است؟ هنگامی که حساب‌های بانکی روزانه در بانک‌ها جای خود را به تلفن‌های همراه یا ذخیره ارزش کالا می‌دهند بقیه امور بانکداری محدود می‌شوند به محصولات بانکداری تخصصی، مدیریت سرمایه‌گذاری و جنبش صندوق‌های سرمایه‌گذاری.

مرحله چهارم می‌گوید: بانکداری دیگر جایی نیست که می‌رویم بلکه تنها کاری است که انجام می‌دهیم. بانکداری، درک این موضوع است که بهترین روش فراگیر و نافذ برای ارایه محصولات و خدمات بانکی این است که هرکجا و هر زمان، مشتری به تجهیزات بانک نیاز داشت، در دسترس باشند. این حقیقت که در دنیای نوین، بانک‌ها پوشش فراگیری برای تحویل محصولات و خدمات خود ندارند و این که یک حرکت سریع به سوی مشارکت لازم است تا اطمینان حاصل شود، محصول یا خدمت مورد نظر در موقعیت لازم به دست مشتری می‌رسد برای خیلی‌ها آشکار است. این جاست که به واسطه ساخت محصول و کاهش ریسک، توزیع جزئی نیز مختل می‌شود. زمانی می‌رسد که شما به عنوان یک بانک، نیازی نمی‌بینید که خدمات سنتی بانکی را انجام دهید و آن زمان، فرا رسیده است.

مشتریان در زندگی روزمره خود، بانکداری نهفته در فرآیندهایی را برمی‌گزینند که مستلزم پشتیبانی تراکنش‌ها و محصولات مالی است. فرآیند خرید خانه، با دریافت وام ترکیب شده و ما نیازی به ملاقات با مسوول وام‌دهی نداریم. وبسایت آژانس‌های هواپیمایی تنها محصولاتی مانند بیمه مسافرتی را ارایه نمی‌دهند بلکه این امکان را فراهم می‌کنند که بتوانیم برای پرداخت قیمت

۱-Oyster: نوعی بلیت الکترونیکی برای سفر در انگلیس. م.

۲-CASA (Checking Account/Saving Account): برجسته‌ترین حساب بانکی در سطح آسیای میانه و آسیای جنوب شرقی. م.

بلیت، به جای استفاده از کارت اعتباری یا کارت نقدی، از یک وام مسافرتی استفاده کنیم. یک فروشنده ماشین، ماشین مورد نظرمان را به روش لیزینگ، به ما می‌فروشد. خرده‌فروش، یک خط اعتباری به ما می‌دهد تا با استفاده از کیف پول موبایل خود، مبلغ وسایلی که خریده‌ایم را بپردازیم. شخص دیگری، پذیرای مشتری است و بانک‌ها تبدیل می‌شوند به تولیدکنندگان، شبکه‌ها و فرایندهایی که تجهیزات بانکی را پشتیبانی می‌کنند.

مرحله چهارم، بین بانکداری به عنوان یک فعالیت توزیع و بانکداری به عنوان قابلیت تولید محصول یا تهیه اعتبار، یک شکاف بنیادین ایجاد خواهد کرد. ضمن آن که بانکداری هرگز به شیوه سابق خود باز نمی‌شود. بانک‌ها یا می‌توانند صاحب محصول، تراکنش و پلتفرم پرداخت باشند، هم‌زمان از فناوری استفاده کنند، پذیرای مشارکت‌های گسترده باشند و یا با نفس‌های به شماره افتاده، اعتراض کنند که هیچ چیز واقعاً تغییر نخواهد کرد. بگویند «شعبه‌ها باز خواهند گشت»، «پول نقد، سلطان است»، «چک‌ها به جای نخستین خود باز می‌گردند». آری، بیایید هم‌زمان، صفحه‌های گرامافون، ماشین‌های تایپ، نوارهای ویدیو و نوارهای کاست را نیز باز گردانیم.

بانک‌ستیزها^۱ و تعلیق بانکداری خرد

این تغییرات، با توجه به چرخه‌های روانشناسی و پذیرش مصرف‌کنندگان، منجر به قدرتمندی و آزادی عمل آن‌ها شده اما نمایانگر تهدیدی جدی برای صنعت نیز هست. همان‌طور که اوانز و وارستر^۲ برای اولین بار در کتاب منهدم^۳ اشاره کردند، خطری که واسطه‌های سنتی را تهدید می‌کند این است که اگر نتوانند با شیوه‌های جدید و از طریق به‌کارگیری فناوری و خلاقیت، جایگاه خود را در زنجیره ارزش، تثبیت کنند، کسب و کارشان با خرابی بالقوه‌ای مواجه می‌شود. به همین دلیل است که واسطه‌های سنتی مانند آژانس‌های مسافرتی و دلالان سهام، در حال مواجهه با کار غیرممکنی هم‌چون حفظ سودهای حاشیه‌ای، محدود نمودن نوسان‌های سود^۴ یا جلوگیری از به صفر رسیدنش هستند.

تجارت آنلاین سهام، برای نخستین بار توسط چارلز شواب^۵ و همانند E*Trade^۶ بنا نهاده شد و در سال‌های نخستین صنعت وب، به‌طور فوق العاده‌ای موفق بود و هم‌چنان نیز هست. اما با مقاومت قابل توجهی از طرف گروه‌های سنتی هم‌چون مریل لینچ^۷ مواجه شد که تجارت الکترونیکی را تهدیدی برای مدل دلالتی سنتی خود می‌دیدند. تفاوت دیدگاه چارلز شواب و مریل شاید در شناسایی روش رویارویی یک شرکت با کانال‌های رایج شده توسط فناوری‌های خلاق، در امور مشتریان باشد.

جون استیفنز^۸، نایب رئیس شرکت مریل لینچ در سپتامبر ۱۹۹۸ می‌گوید:^۹

«مدل سرمایه‌گذاری «انجام کارها توسط خود اشخاص»، که تمرکز آن روی تجارت اینترنتی است به‌عنوان تهدیدی جدی برای زندگی مالی آمریکایی‌ها، باید مورد بررسی قرار گیرد.»

یک واکنش این است که در مقابل تغییرات، مقاومت کنید به این علت که راحت نیستند و دیدگاه‌های سنتی شما نسبت به دنیا را «نقض می‌کنند»، اما واکنش بهتر، این است که درک کنید این تغییرات، حاصل از حرکت رو به جلو بوده و اجتناب‌ناپذیرند. بنابراین شما باید کشف کنید

۱- De-Banked: افراد جوان، تحصیل‌کرده و شاغل (یا قابل استخدام) که زندگی مالی خود را بدون مراجعه به بانک مدیریت می‌کنند و بیشتر از کارتهای اعتباری استفاده می‌نمایند. م.

۲- Evans and Wurster

۳- Blown to Bits: نام این کتاب، اصطلاحی در زبان انگلیسی به معنی منفجر و منهدم است. این کتاب در سال ۲۰۰۰ به چاپ رسید. روی جلد آن می‌خوانید که: زندگی، آزادی و شادی شما پس از انفجار دیجیتالی، منهدم می‌شود. م.

۴- Churn مربوط می‌شود به تغییر مسیر مشتریان از یک تأمین‌کننده به یک رده خاص محصول به تأمین‌کننده دیگر. این تغییر مسیر ممکن است متأثر از قیمت، ارزش یا عوامل دیگر باشد.

۵- Charles Schwab: موسس و رئیس بنگاه چارلز شواب، پیش‌تاز در زمینه بانکداری و کارگزاری سهام در آمریکا. م.

۶- یک شرکت هولدرینگ که در زمینه خدمات مالی فعالیت می‌کند. م.

۷- Merrill Lynch: بخش مدیریت سرمایه بانک آمریکا در نیویورک. م.

۸- John «Launny» Steffens

۹- مقاله (Financial Services Monster Mash), Wired, می ۲۰۰۰, (http://www.wired.com/wired/archive/new-money.html/۸,۰۵)

چگونه از این تغییرات، کسب درآمد کرده یا به نوعی، منتفع شوید. در برخی موارد، فناوریهای جدید محکوم به شکست هستند (نه مدهای زودگذر) مانند نوارهای Track-8، ویدیوهای بتامکس و ... علت، این است که برخی مواقع یک فناوری توسط فناوری بهتری، از دور خارج می شود. هرچند، درس هایی که از نسل نخست فناوری آموختیم معمولاً کاربردی در آینده نداشته و بی ارزش هستند.

در عصر حاضر، بورس اوراق بهادار کره جنوبی، ۹۰ درصد^۱ از درآمدش را از طریق تجارت اینترنتی به دست می آورد. ناستاک^۲، بیش از ۶۰ درصد تجارت روزانه اش از طریق شبکه های ارتباطی الکترونیکی^۳ است و شرکت های مبادلات منطقه ای مانند سی.ام.ای^۴، بیش از ۸۰ درصد درآمد خود را از طریق تجارت اینترنتی کسب می کند. بین سال های ۲۰۰۶ تا ۲۰۰۷، شرکت مبادلات بازرگانی نیویورک^۵، رشد ۸۰ درصدی در تجارت الکترونیکی خود مشاهده کرد^۶ که منجر به افزایش ۳۸ درصدی در درآمد تجاری آن شد که امروزه به رقمی بیش از ۷۰ درصد رسیده است. با هر مقیاسی، می توان مشاهده کرد که تجارت آنلاین موفق بوده است.

بانک ایچ.اس.بی.سی^۷ در هنگ کنگ، پلت فرم تجارت آنلاین خود را در سال ۲۰۰۱، ارایه کرد. امروز، بیش از یک میلیون دادوستد در هر ماه روی پلت فرم مذکور تکمیل می شود. اگر این پلت فرم، بسته شود هیچ کدام از کانال های ایچ.اس.بی.سی نمی توانند حتی نیمی از این تراکنش ها را مدیریت کنند. علاوه بر این، بیش از ۲۸۰ شرکت دلالی که تا اواخر دهه ۹۰ میلادی در هنگ کنگ معرفی شدند به کمتر از ۸۰ شرکت، تقلیل یافته اند^۸. به راستی، تجارت اینترنتی یک تهدید جدی بود، اما نه برای مشتریان، بلکه برای شرکت های دلالی سنتی که آمادگی سازگاری و پذیرش نداشتند.

منافع بیشتر این دگرگونی، مشتریان را به قدری قدرتمند ساخته که مدیران بانک ها در دهه ۵۰ میلادی، فقط می توانستند در کابوس هایشان ببینند. به منظور توضیح بیشتر، در ادامه لیستی از محصولات و میانگین مدت تأیید فرم درخواست آن ها در بانکداری خرد ارایه شده که سال ۱۹۸۰ را با ۲۰۰۸ مقایسه کرده است.

۱- آمار KOSDAQ، فوریه ۲۰۰۷

۲- NASDAQ National Association of Securities Dealers Automated Quotations: یک شرکت بورس اوراق بهادار در آمریکا دومین شرکت بورس در دنیا. م.

۳- Electronic Communications Networks (ECN)

۴- Chicago Mercantile Exchange (CME)

۵- New York Mercantile Exchange

۶- مطلب مطبوعاتی، PRNewswire، نیویورک، ۱۴ دسامبر ۲۰۰۷، شرکت هولدننگ (NYSE:NMX)

۷- The Hong Kong and Shanghai Banking Corporation (HSBC): بانکی در هنگ کنگ، تأسیس ۱۸۶۵. م.

۸- کمیسیون اوراق بهادار و قراردادهای آتی هنگ کنگ

جدول ۱-۱: مقایسه مدت زمان‌های تأیید فرم درخواست

محمول	۱۹۸۰	۲۰۰۸
کارت اعتباری	۱۴ روز	تأیید فوری
وام شخصی	۷ الی ۱۴ روز	از قبل تأیید شده یا ۲۴ ساعت
وام خانه	بیش از ۳۰ روز	۲۴ ساعت

این مدت زمان‌ها، نشان‌دهنده فشار وارده بر تأمین‌کنندگان خدمات مالی است تا تغییر انتظارات مشتریان را پذیرفته و در صحنه رقابت باقی بمانند. محدودیت‌های ثبت اطلاعات در حال کم‌شدن هستند و نوآوری‌های جدید در مدل‌های تجارت، خدمات شبه‌بانکداری مناسبی ایجاد کرده‌اند که مستقیماً روی صفحه رایانه ما، در سوپر ماکت‌ها و گوشه هر مغازه محلی قرار می‌گیرد. من این موضوع را در کتاب اخیر خود تحت عنوان شعبه امروز، فردا رفتنی است^۱ این‌گونه برای بانکداران شرح داده‌ام:

«در خدمات مالی خُرد، هر آنچه که مبتنی بر محصولات فیزیکی و منسوخ، شبکه‌های اختصاصی و تاریخ گذشته و فرایندهای پیچیده و سخت باشد، در حال گسستگی و فراموشی است. اگر قادر باشید برای انتخاب روش بهتر در انجام امور بانکداری خود، فکری کنید در آن صورت به این درک رسیده‌اید که شرایط موجود، پایدار نیست. در محیط امروز، اگر شما بتوانید تصور کنید احتمالاً شخصی نیز، تصورات شما را خواهد ساخت.

اگر شما متصدی امور باشید، ممکن است مشاجره کنید، به‌طور مثال، این.اف.سی باید به نقطه بحرانی برسد تا بتواند بپذیرد، اما این کار را اینترنت کرد، دانلود موسیقی کرد، ویکی‌پدیا و تجارت الکترونیکی سهام کرد. سؤال این‌جاست: آیا صبر می‌کنید تا گسستگی رخ دهد سپس برای واقعیت جدید، برنامه‌ریزی می‌کنید؟»

ارزش جدید، «بانک» بودن نیست. ارزش جدید، درک نقش محصولات و خدمات بانکداری در زندگی مصرف‌کنندگان و تحویل محصولات و خدمات مذکور، بر اساس آن ادراک است. مشتری، انتظار و تقاضای این یک‌پارچگی را دارد. اگر مشتری قبل از دسترسی به خدمات بانکداری، از طرف بانک تحت فشار مراجعه به «محل» قرار گیرد، طاقتش، طاق خواهد شد.

امروزه دو خطر بزرگ برای استراتژی‌های توزیع در خدمات مالی خُرد وجود دارد. نخست، تغییر روش و رفتار با توجه به این‌که مشتری کجا و چگونه محصولات خدماتی مالی را خریداری می‌کند. دوم، برای سازمان‌های خدمات مالی که به شیوه سنتی کار می‌کنند، جایگزین‌های زیادی وجود دارند.

یک گروه در حال ازدیاد در ایالات متحده هیچ حساب بانکی ندارند و تعدادشان چند ده میلیون نفر است.^۱ به علل دیکته شده توسط رسم و رسوم سنتی، تعداد این افراد غیربانکی^۲ یا زیربانکی^۳ به جای کاهش، در حال افزایش است. رُن شولین^۴ از گروه تحقیقاتی آیته^۵، کاملاً ماهرانه، کلمه «بانک‌ستیز (De-banked)» را ابداع کرد تا بتواند رفتار این گروه رو به افزایش و پربارتباط را شرح دهد. گروهی که در حال ترک ارتباطات سنتی در بانکداری هستند آیا می‌توانند بدون حساب بانکی، زندگی کنند؟

این جاست که نوعی از پرداخت با سریع‌ترین نرخ رشد در آمریکا، به نام کارت‌های اعتباری پیش پرداخته شده، وارد عرصه می‌شود. این صنعت، از دو میلیارد و ۷۰۰ میلیون دلار در سال ۲۰۰۵ به ۲۰۲ میلیارد دلار در سال ۲۰۱۲، رشد یافته است. در نوامبر ۲۰۱۱، مرکز نوآوری خدمات مالی^۶ اطلاعات جدیدی درباره بازار underbanked ارائه کرده است. تحقیقات نشان داده‌اند که:

- در سال ۲۰۱۰، مشتریان (Underbanked) در آمریکا، تقریباً چهار میلیارد و ۵۰۰ میلیون دلار پول و عواید حاصل از بهره، برای تأمین‌کنندگان خدمات مالی، فراهم آورده‌اند.
- جمع دلاری بازار underbanked در سال ۲۰۱۰، تقریباً برابر ۴۵۵ میلیارد دلار از وام‌های شخصی، دلارهای داد و ستد شده و وثیقه‌ها بوده است.
- بازار در قسمت‌های معین، رشد زیادی داشته است: از سال ۲۰۰۹ تا ۲۰۱۰، خدمات پرداخت، شش درصد و خدمات اعتباری، دو درصد افزایش داشته‌اند.
- تقریباً نیمی از گروه بانک‌ستیز، تحصیل کرده و نزدیک به ۲۵ درصد از بخش underbanked، جزء افراد با اعتبار^۷، طبقه‌بندی شده‌اند.
- محصولات متعددی، بین سال‌های ۲۰۰۹ و ۲۰۱۰، نرخ رشد سود بالا داشته‌اند که عبارتند از: وام‌های پربهره کوتاه‌مدت به صورت اینترنتی (۳۵ درصد)، کارت‌های اعتباری جی.پی.آر.^۸ (۳۳ درصد)، کارت‌های دستمزد^۹ (۲۵ درصد).
- به نظر می‌رسد این اتفاق، یک پدیده جهانی نیز باشد. در کشور چین، بازار کارت‌های اعتباری

۱- برآوردها، از حدود ۳۰ میلیون (۸ میلیون «بانک‌ستیز» و ۱۸ میلیون UnderBanked)، طبق سرشماری و داده‌های FDIC (<http://www.fdic.gov/householdsurvey/>) تا برآوردهایی از Financial Times و Lexis Nexis که آمارش، نزدیک به ۷۰ میلیون است نوسان دارند. [http://insights. \(/thepopulation-dynamics-and-credit-quality-of-theunderbanked-market/16/04/2012/lexisnexis.com/ creditrisk](http://insights. (/thepopulation-dynamics-and-credit-quality-of-theunderbanked-market/16/04/2012/lexisnexis.com/ creditrisk)

۲- unbanked: افرادی که هیچ حساب بانکی یا چکی ندارند. م.

۳- Underbanked: افرادی که از محصولات مالی «جایگزین» استفاده می‌کنند مانند وام‌ها، اجاره به شرط تملیک، سرویس‌های نقدی و ... م.

۴- Ron Shevlin

۵- Aite Research Group: شرکت تحقیقات و اطلاعات سرمایه‌گذاری و امور مالی. م.

۶- Center for Financial Services Innovation (CFSI)

۷- Prime Rate: نرخ سودی که بانک‌های تجاری از مشتریان با اعتبار و خوش نام خود می‌گیرند. م.

۸- General Purpose Reloadable (GPR): کارت همه‌منظوره قابل شارژ مجدد. م.

۹- Payroll Cards: کارت‌هایی که مبنای شارژ آن‌ها، حقوق و دستمزد فرد است نه حساب بانکی. م.

در سال ۲۰۱۱، به رقم ۲۵۰ میلیارد دلار، نزدیک شد و تقریباً در هر سال، ۳۰ درصد نیز رشد می‌کند. هر سازمانی می‌تواند از کارت‌های اعتباری استفاده کند از جمله سوپرمارکت‌های زنجیره‌ای، شرکت‌های خصوصی، شرکت‌های مخابراتی، خرده‌فروشان، باشگاه‌های ورزشی و مراکز عضوپذیر. امروزه سازمان‌های غیربانکی زیادی وجود دارند که خدمات حساب بانکی پایه ارائه می‌کنند. روش‌های پرداخت تخصصی مانند آی.تیون^۱ و کارت‌های مشتریان دائم نیز در تراکنش‌های روزانه، به‌طور فزاینده‌ای فراگیر شده‌اند. مجله^۲ وال استریت گزارش می‌دهد کارت‌های شرکت استارباکس^۳، نسبت به کارت‌های مشابه، بیشترین رقم تراکنش را داشته است^۴. از ابتدای سال تا سپتامبر ۲۰۱۱، جمعاً دو میلیارد و ۲۰۰ میلیون دلار در کارت‌های استارباکس پول بوده که نسبت به همان دوره در سال ۲۰۰۶ میلادی، ۱۵۱ درصد افزایش داشته است. طبق گزارشات، امروزه ۲۵ درصد از خرید داخل مغازه استارباکس از طریق برنامه کاربردی روی تلفن همراه^۵ صورت می‌گیرد، این رقم، ۲۷ درصد عواید حاصل از خرده‌فروشی بومی در آمریکا را توجیه می‌کند^۶.

حساب بانکی در حال خارج شدن از بانک است. تلفن همراه، در این تغییر مسیر، نقش به سزایی داشته است. وقتی می‌توانیم با تلفن خود، عملیات پرداخت را انجام دهیم بسیار بهتر از یک حساب پایه در بانک است. بانکی که هم‌چنان به مشتریان خود، دسته چک می‌دهد نمی‌تواند محیط رقابتی ایجاد کرده و با کیف پول سیار، رقابت کند. همان‌طور که می‌دانیم کسب و کارهای مختلف برای شارژ کردن ذخیره ارزش روی کیف پول سیار، نیازی به مجوز بانکی ندارند.

بنابراین، اتفاقات مذکور چگونه بر آینده بانکداری تأثیر می‌گذارند؟ هم‌زمان با وفور ذخیره ارزش^۷ و حضور فعال کیف پول‌های سیار در هر فعالیتی از آی.تیون گرفته تا اعتبارات فیس‌بوک، تا کارت‌های مشتریان دائم، سیستم حمل و نقل و حتی فراتر از این‌ها دیگر حساب بانکی پایه نمی‌تواند از قاعده مستثنی باشد و هدف نهایی خواهد بود. در انگلیس و بازارهایی مانند هنگ‌کنگ، قانون‌گذاران به این فشار روزافزون پاسخ داده و نوعی ساختار کمکی برای بانکداری و «پول الکترونیکی» و یا برای برداشت از سپرده پایه (در هنگ‌کنگ) ایجاد کرده‌اند.

مشکل بانک‌هایی که مجوز کامل دارند این است که تنها توانایی ذخیره یک مانده حساب یا برداشت از سپرده، قلمروی منحصر به فرد «بانک‌ها» به شمار نمی‌آید. هزینه این اتفاق، قابل توجه است. در سال ۲۰۱۱، تقریباً ۴۰ میلیارد دلار از بانک‌های سنتی خارج و وارد حساب مؤسسه‌های

۱-Tune: کارت‌های هدیه شرکت آبل برای استفاده از Tune Store. م.

۲-The Wall Street Journal: یکی از مهم‌ترین و پرنفوذترین روزنامه‌های اقتصادی-سیاسی در جهان و پرتیراژترین روزنامه در سطح ایالات متحده آمریکا. م.

۳-Starbucks Card

۴- مجله وال استریت، ۱۷ ژانویه ۲۰۱۲ «رشد جدید کارت‌های استارباکس».

۵- <http://online.wsj.com/article/SB100144405497020373530407716001603083914.html>

۶-Starbucks Card Mobile App

۷-Starbucks

۸-Value Store

اعتباری و ... شد به علاوه ۲۰۰ میلیارد دلار در کارت‌های اعتباری. نتیجه حدود ۱۲ میلیارد دلار کسری در درآمد بود (شامل مبالغ اضافه بر اعتبار، مبالغ ماهیانه، مبالغ وام و مبادله) که برای متصدیان به جا ماند. دوباره نگاهی به مشتریان بانک‌ستیز بیندازید، گروهی که در این تغییرات نقش داشتند.

مشکل بانک‌ها این است که گروه رو به ازدیاد «بانک‌ستیزها» که از ذخیره ارزش برای خرید استفاده می‌کنند، برخاسته از قشر محروم اجتماع، معترض به بیکاری یا رده اعتباری پائین نیستند (همان‌طور که بانک‌ها تصور می‌کردند ممکن است این‌گونه باشند). برعکس، «بانک‌ستیزها»، حرفه‌ای در زمینه استفاده از فناوری، فارغ‌التحصیلان دانشگاه و دارای رده اعتباری بالا هستند. به طور قطع مشتریان ارزشمندی در آینده هستند که امروز، جذابیتی ندارند.

شما ممکن است اعتراض کنید که بیشتر مشتریان سودآور و ارزشمند از نظر سود خالص^۱ و افرادی که وام دارند، به‌سختی در حال کنار کشیدن کامل از سیستم بانکداری هستند. ممکن است درست بگویید. اما مشکلات ناشی از محو حساب بانکی به از دست دادن تجارت ارزشمند و قابل سرمایه‌گذاری، منتهی نمی‌شود. بلکه باعث می‌شود ارتباط روزانه با مشتریان را از دست بدهید.

کلید درک کامل مرحله چهارم این است که همه ما به تجهیزات بانکی نیازمندیم اما برای تأمین آن‌ها، نیازی به بانک نداریم. درک این موضوع که تجهیزات، هسته مرکزی ارتباطات بانکی است نه خود «بانک»، سخت است و بیشتر بانکداران نمی‌توانند حکیمانه با آن روبه‌رو شوند. این بانکداران هدف مختل‌کنندگان سیستم هستند همان‌طور که کتاب‌فروشی‌ها مورد هدف، وب‌سایت آمازون قرار گرفتند.

از هم گسستگی و انقطاع فعلی در امور مشتریان، همگی در جهت حذف اصطکاک در فرآیندهای منسوخ و تاریخ گذشته است. هر زمان شما به مشتری می‌گویید باید فرم‌های کاغذی پر کند و یا به یک مکان فیزیکی مراجعه نماید، به احتمال رو به فزون، توسط بخش در حال رشدی، کنار گذاشته می‌شود. اگرچه عده‌ای ممکن است با تندخویی، نقش ارتباط چهره به چهره و «توانگری» امور شعب را یادآور شوند اما واقعیت آن است که به دو دلیل، بیشتر مشتریان آن را رد می‌کنند.

نخست، وقت کافی ندارند یا به این نتیجه رسیده‌اند استفاده از یک مسیر جایگزین، سریع‌تر است. آسودگی همیشه یک موتور کلیدی برای مختل‌کنندگان سیستم، مانند آمازون و آی تیون، به شمار می‌رفته است. دوم، امروزه ما یاد گرفته‌ایم که می‌توانیم بیشتر ارتباطات غیربانکی را به شیوه دیجیتال برقرار کنیم؛ بنابراین گذشته از موضوع شناخت مشتری، موضوع بر سر سرعت سیستم دیجیتال و آموزش آن به مشتریان در جهت سازگاری است. مورد اخیر، در اصطلاحات کاربری و سودمندی، «الگوی طراحی» نامیده و در نهایت به هدایت توقع‌های مشتریان، منجر

۱ - High-Net-Worth: شخصی است که سود خالص، کل سرمایه‌های وی منهای بدهکاری‌هایش، زیاد است. این افراد معمولاً کسانی هستند که دارایی قابل سرمایه‌گذاری بیش از یک میلیون دلار دارند. م.

می‌شود چرا که تثبیت‌کننده انتظارات رفتاری است. افرادی که با فناوری (مانند اینترنت و تلفن همراه) بزرگ شده‌اند، به‌طور کامل و از نظر الکترونیکی، کشف نخواهند کرد که دقیقاً چگونه وارد فیس بوک، آی‌تون، پی‌پال و سایر ارتباطات می‌شوند اما بانک شما هم‌چنان نیاز دارد که برای مشتری مدرن، استدلال را به چالش بکشد، ضمن آن که هیچ قانون بحث‌برانگیزی نیز نخواهد توانست، مانع انتظارات ابتدایی مشتریان شود. به همین دلیل است که نسل مذکور، بانک‌ستیز می‌شوند. نتیجه نهایی این است: بانک‌هایی که هم‌چنان کُند، اهل تعمق و ریسک‌گریز باقی بمانند، به عوامل مختل‌کننده فرصت می‌دهند به‌عنوان «برطرف‌کننده اصطکاک»، فاصله بین بانک و مشتری را پُر کنند.

تجهیزات و خدمات، ممیزهای نوین، هستند

هم‌زمان با وقوع چهار مرحله از هم‌گسستگی، ممیزهای قدیمی بانک‌ها، ناپدید می‌شوند. در گذشته، مؤسسه‌های مالی معتقد بودند که محصول، سرعت کار و میزان مهارت و محل/ شبکه، فرآیندهایی هستند که رقابت، بر اساس آن‌ها صورت می‌گیرد؛ اما در دنیای شفاف و بی‌پرده که اطلاعات، با آزادی کامل در جریان است، محصولات، تنها یک کالای مصرفی به شمار می‌آیند. در محیطی که نرخ بهره، پائین است، بیست و پنج نقطه پایه^۲ عدد قابل بحثی نیست و اگر قرار باشد من، فقط یک یا دو بار به شعبه شما مراجعه کنم، تأثیر خیلی زیادی در انتخابم در میان سایر رقبا ندارد.

احتمال خیلی بیشتری وجود دارد که قابلیت خدمت‌رسانی سیار، امکانات بانکداری اینترنتی و سهولت استفاده از راه‌حل‌های مشکلات روزانه و آنلاین، مرا برای انتخاب بانک شما مصمم‌تر کند. در نتیجه، در دنیای پُرارتباط امروز، اگر شما خدمات تمام کانال‌ها را برای من فراهم نکنید، من مشتری شما باقی نمی‌مانم.

این‌گونه بیندیشید؛ اگر شما برای جلب یک مشتری خوب، مرا ملزم می‌کنید برای استفاده از خدمات بانک، به یک محل فیزیکی مراجعه کنم، نسبت به بانکی که ده بار در هفته از طریق کانال دیجیتال با من در ارتباط است، به‌طور قطع هیچ مزیتی ندارید. اگر برای راضی نگه داشتن من متکی به شعبه هستید، با توجه به مشتریان عصر حاضر، بازنده میدان هستید.

تمام این موارد به مشتریان می‌آموزد که می‌توانند کنترل کامل و گزینه انتخاب داشته باشند. از این پس مشتریان تنها به این دلیل که بانکشان، نخستین جایی بوده که حساب داشته‌اند و

۱- Digital Natives

۲- Basis Point: مبنایی است برای محاسبه تفاوت در نرخ بهره، تساوی شاخص‌ها و ارتباط بین تغییر درصد و نقطه پایه این‌گونه تعریف می‌شود: یک درصد تغییر برابر است با ۱۰۰ نقطه مبنا و یا ۰.۱۰ درصد تغییر برابر است با یک نقطه مبنا. م.

یا به علت دشواری تعویض، مشتری آن، باقی نمی‌ماند. از سازمان خدماتی که به مشتریانش خدمت‌رسانی نمی‌کند، چنین حمایت‌هایی نیز انجام نخواهد گرفت.

هنگامی که من از یک ارتباط روزبه‌روز به کیف پول سیار نقل مکان می‌کنم که متصل به گروهی از ذخیره‌های ارزش بوده و در حد یک حساب پایه‌ای در بانک، به جز در دسرهای ناشی از شناخت مشتری، برایم کار آبی دارد؛ حوزه بانکی، برای توسعه ارتباطات، یک محیط حیاتی را از دست می‌دهد. من به عنوان یک مصرف‌کننده، بدون نیاز به ارتباطات خاص بانکداری، تمام تجهیزات پرداخت و بانکداری پایه (مانند برداشت نقدی، پرداخت آنلاین، پرداخت صورت‌حساب و ...) را در اختیار دارم.

در نهایت، چرا به بانک بروم؟ سه گروه انتظارات اساسی برآورده می‌شوند: پول من امنیت دارد، هر زمان بخواهم به آن دسترسی دارم و هر چقدر رفتار مالی من خبره‌تر و پیچیده‌تر شود بانک می‌تواند از طریق دسترسی به خدمات اعتباری و مشاوره‌ای، زندگی مالی مرا تجهیز کند.

می‌خواهم تحت کنترل باشم و هر زمان نیاز داشته‌ام، خدمات سریع و یک‌پارچه دریافت نمایم. از من انتظار نداشته باشید فرم، پُر کرده و تمام جزئیاتی را که طی سه سال گذشته، چهار بار از من گرفته‌اید دوباره بنویسم. من قرار نیست برای شما کار کنم، این شما هستید که برای من کار می‌کنید. از من نخواهید منتظر بمانم، من بی‌حوصله هستم. به من دستور ندهید برای انجام این کار باید به شعبه بروم زیرا هم‌اکنون می‌دانم یک تأمین‌کننده خدمات مالی که متریقی بوده و سیستم صحیحی داشته باشد، حضور در شعبه را الزامی نمی‌داند. مرا درک کنید، در آن صورت، نیازمندی‌های مرا خواهید فهمید و چون کارشناس هستید، به من می‌گویید چه کاری انجام دهم. وقتی راهکاری می‌دهید، با من هم‌چون انسانی ناشی برخورد نکنید اطلاعات خود را تکمیل کرده و درباره راه‌های جایگزین، مطلع‌تر از کارمندان خود، باشید. به من بگویید چرا این محصول را پیشنهاد می‌کنید و چگونه نیازهای مرا برآورده می‌کند. معیارهای مرا حفظ کنید. من مشتری هستم. مهم، همه کارهای من است.

خلاصه فصل

« به دو دلیل کلیدی، رفتار مشتریان به سرعت تغییر می‌کند. یکی روانشناسی خودشکوفایی و دیگری پذیرش و نوآوری در فناوری. در غیر این صورت، تغییر، تنها نشانه پراکندگی است.

« بانک‌ها یا می‌توانند سیستم و روند قدیمی را ادامه دهند و یا در تغییر رفتار، عجله کرده و طبق آن، اسکلت کاری‌شان را بنا نمایند.

« سرعت و میزان تغییر، سرعت اندکی ندارد بلکه با شتاب زیاد رو به جلو حرکت می‌کند. بنابراین موسسات، زمان کمی دارند تا نسبت به این تغییرات واکنش نشان داده و منتظر تأثیرات آن بر کار خود باشند؛ هرچه دیرتر اقدام کنند شکاف بین انتظارات مشتری و خدمات قابل ارایه توسط مؤسسه‌های، بیشتر می‌شود.

« برای تغییر این اوضاع، چهار مرحله وجود دارد که در حال حاضر ما در مرحله سوم قرار داریم. مرحله‌ای که بازی را تغییر می‌دهد و آن فقدان امور فیزیکی و طبقه‌بندی و استقرار پرداخت‌ها است. مرحله چهارم، بیرون آوردن حساب بانکی از بانک است که به تدریج و طی دهه آینده، رخ خواهد داد. به این ترتیب، بانکداری هرگز به شکل سابق نخواهد بود زیرا بانک در هر نقطه‌ای وجود دارد و هر فردی می‌تواند تجهیزات یک بانک را فراهم کند. افزایش بانک‌ستیزی گواه این ادعاست که تعداد مشتریانی که برای تجهیزات بانکی بیش از خود بانک، ارزش قائلند، در حال افزایش است.

« زمانی که تلفن همراه، نقش یک حساب در بانک جهانی را ایفا می‌کند، بانک، دقیقاً چه کسی است؟

فصل دوم

برگشت سرمایه

حاصل از تعداد بالای

مراجعه‌ین و مشتریان

همان‌طور که تاکنون متوجه شده‌ایم، رفتارهای بانکی، به‌طور فاحشی در حال تغییر هستند. رفتارهایی که با دگرگونی خود، تعاملات معمولی و اولویت‌بندی کانال‌های ارتباطی را نیز دستخوش تغییر خواهند کرد. رفتارهایی که بسیاری از فرآیندها، ساختارها، قوانین تجاری، استانداردها و سیستم‌های کنونی در بانکداری خرد را بی‌ربط و بلااستفاده، جلوه خواهند داد. رفتارهایی که مفاهیم بانک و فراهم آوردن خدمات بانکی را اصلاح خواهند کرد. جمله بزرگی است؟ بله، اما به سادگی می‌توانید رفتارهای مرتبط با کارهای بانکی روزانه را بررسی کنید.

تا سال ۲۰۱۶ میلادی، در کشورهای توسعه‌یافته، ارتباط مشتریان بانکداری خرد با بانک‌ها مانند شکل زیر خواهد بود^۱:

۱- این برآوردها با توجه به شواهد و قرائن رفتار مشتریان در استفاده از بانکداری خرد چندکاناله به دست آمده‌اند بر اساس داده‌های بانک‌های برجسته، تأمین‌کنندگان محیط‌های کاربردی تلفن همراه شرکت mFoundry، NCR، تحقیقات گروه Aite، تحقیقات Forrester، Gartner، انجمن

شکل ۲-۱: از این زمان به بعد، تجارب بانکی مشتریان به صورت دیجیتالی است

ارتباط متقابل بین کانال‌های بانکداری خرد، تخمین تا ۲۰۱۶

موبایل ۲۰ - ۳۰ مرتبه در ماه	
وب/تبلت «منفحه نمایش» ۱۰-۷ مرتبه در ماه	
دستگاه خودپرداز ۵-۳ مرتبه در ماه	
مرکز تلفن و پاسخ صوتی محاوره‌ای ۱۰-۵ مرتبه در ماه	
شعبه ۲-۱ مرتبه در سال	

این به آن معناست که کارهای بانکی مشتریان شما، شیوه‌ای که برند شما با مشتری، ارتباط برقرار می‌کند، اساساً بر پایهٔ سرمایه‌گذاری روی افراد تعریف نشده بلکه با سرمایه‌گذاری روی فناوری، مرتبط است.

قابل تصور است که من، به‌عنوان یک مشتری، بتوانم پانصد بار در سال از طریق تلفن همراه، اینترنت، تبلت و دستگاه خودپرداز با بانک شما کار کنم و کمتر از پنج بار در کل سال نیز با کارمندی در بانک، مکالمه کنم. یک مشتری بانکداری خرد شاید در طول سال دو بار به شعبهٔ شما مراجعه کند یا اگر ناگزیر، مدت زیادی در خیابان‌ها باشد، شاید تعداد مراجعاتش به سه یا

چهار مرتبه برسد.

در دهه ۷۰ میلادی و پیش از آن، تنها کانال ارتباطی من با بانک، شعبه بود. حتی هنگام تماس با بانک، با مدیر شعبه صحبت می‌کردم. سپس طی دهه‌های ۸۰ و ۹۰ میلادی، مراکز تلفن و دستگاه‌های خودپرداز، وارد عرصه شدند. بانک‌ها مراکز تلفن را راه‌اندازی کردند تا من بتوانم با شخصی صحبت کرده و پاسخ پرسش‌های ساده خود را دریافت کنم. دستگاه‌های خودپرداز به من این امکان را می‌دادند که بدون نیاز به تحویلدار بانک، وجه نقد دریافت کنم. سپس در اواخر دهه ۹۰، اینترنت از راه رسید و همه چیز را از بیخ و بن، تغییر داد. من می‌توانستم تعداد بسیار زیادی از کارهای شعبه را به صورت آنلاین انجام دهم. تنها موضوعی که احتمالاً مانع گستردگی استفاده از اینترنت می‌شد محدودیت سیستم‌ها، فرایندها و قوانین تصویب شده بود، نه میزان پذیرش و کاربری اینترنت.

با همه این اوصاف، بانک‌ها معتقد بودند که شعبه، هسته بانکداری است، اما با وجود انواع ارتباطات متقابلی که در چند سال آینده ارایه شد، چنین اعتقادی نه تنها منطقی نیست بلکه می‌تواند منجر به یک فاجعه اقتصادی شود. در واقع اصلاً معقول نیست. هیچ استاندارد یا داده‌ای وجود ندارد که با وجود تغییرات رخ داده در رفتارهای بانکی، بتواند صحت دیدگاه مبتنی بر شعبه را در بانکداری خرد، اثبات کند.

به عنوان یک بانک، اگر فکر می‌کنید یک یا دو بار مراجعه به شعبه می‌تواند نشانه انجام همه امور بانکی و نمایانگر وفاداری و رابطه خوب مشتریان باشد، کاملاً در ناآگاهی به سر می‌برید. اولاً، اگر من رقیب شما باشم و یک استراتژی عالی در ارسال پیغام به وسیله کانال‌های دیجیتالی داشته باشم شما با کانال‌های حضور فیزیکی و ارتباط چهره به چهره، اصلاً نمی‌توانید با من رقابت کنید. شاید اعتراض کنید که همان حضورهای فیزیکی، حیاتی هستند یا ارتباط چهره به چهره می‌تواند پایه و اساس ارتباط مشتری با بانک باشند. با این صحبت‌ها به جای فراهم آوردن خدمات جامع و عالی برای مشتریان، تنها به فکر توجیه موجودیت شبکه شعب هستید. اگر واقعاً مشتری‌مدار بودید برایتان مهم نبود مشتری، کدام کانال را برمی‌گزیند بلکه تنها به کیفیت انجام امور، توجه می‌کردید. حال، از میان کانال‌هایی که بیشتر دیجیتالی هستند، چگونه کیفیت انجام امور بانکی مشتریان را مورد سنجش قرار داده و بهبود می‌دهید.

در گذشته، بانک‌ها با نظرسنجی از مشتریانی که به شعبه مراجعه می‌کردند میزان رضایت آن‌ها را می‌سنجیدند. بعدها شروع کردند به حضور مخفیانه در شعب سایر رقبا تا فرآیند خدمت رسانی آن‌ها را نسبت به خود، ارزیابی کنند. پس از آن، برای سنجش دقیق‌تر کارایی بانک‌ها، بررسی مشتریان به مراکز تلفن و پست لاک‌پشتی (حلزونی) سپرده شد. سپس مدیریت، با امید بهبود استانداردهای رضایت مشتری، جذب کی.پی.آی^۱ شد.

^۱ شاخص‌های کلیدی کارایی «معمولاً توسط یک سازمان برای ارزیابی موفقیت آن سازمان یا موفقیت یک فعالیت خاص در حال انجام، استفاده

صنعت بانکداری در پاسخ به فشارهای موجود، طی چند سال اخیر، کانال‌ها و شیوه ارزیابی کارایی آن‌ها را مورد بازبینی قرار داده است. آیا مشتریان، مدت طولانی منتظر می‌مانند تا به تلفن‌شان پاسخ داده شود؟ آیا سیستم‌های آی.وی.آر^۱، ترافیک درخواست‌های پرتکرار را کاهش می‌دهند؟ آیا دستگاه‌های خودپرداز در جای مناسب، مسقر شده‌اند؟ آیا مشتریان، آن‌ها را پیدا می‌کنند؟ چه کسانی از اینترنت استفاده می‌کنند و چه کارهای بانکی با آن انجام می‌دهند؟ آیا می‌خواهید فرم درخواست محصولات را به‌صورت آنلاین تکمیل کنید؟ آیا نیاز به برنامه‌های کاربردی دارید؟

آیا بانک‌ها می‌توانند امور بانکداری را به‌طور مجتمع به زندگی روزمره مشتریان بیاورند؟ مثلاً به آن‌ها این امکان را بدهند برای امور مالی ماشین، به صورت آنلاین، ثبت نام کنند و نیازی به مراجعه به شعبه و انجام یک تراکنش مجزا، نباشد. آیا شعب کوچک یا دفاتر فروش می‌توانند در محلی باشند که مدت زمان بیشتر، به طیف گسترده‌تری از مشتریان، خدمت‌رسانی کنند؟ برخی از این تحلیل‌ها، پرهزینه‌آ و سایر ابتکارها، بازاریابی-محور بودند. این تغییرات تدریجی، فقط برای ایجاد برخی اصلاحات مجزا در امور بانکی مشتریان، به کار رفته‌اند. ببینیم چرا.

اول آن‌که، کانال‌ها هم‌چنان تحت سیستم‌ها و فرآیندهای «بسته» هستند که مانع تسهیم آموخته‌های مشتریان شده و در نتیجه، برخی از فرصت‌های عالی برای خدمت‌رسانی، از دست می‌روند. دوم ساختارهای سازمانی و مدل‌های تجاری منسوخ، تغییرات را خنثی می‌کنند. قابل توجه‌ترین مشکل، این است که در بیشتر موارد، تمام تغییرات مذکور در محیط منحصر به فرد مشتریان اتفاق می‌افتند. سوم مشتریان به ندرت خود را درگیر راه‌حل‌های پیشنهادی مؤسسه‌های می‌کنند. در ادامه پیرامون این سه موضوع، بحث خواهیم کرد.

می‌شود» ویکی‌پدیا

۱- Interactive Voice Response: پاسخ صوتی محاوره‌ای. رایانه‌ای که از طریق سیستم تلفن، کار می‌کند. فرامین ورودی و داده‌ها به‌صورت کلمه‌ها و اعداد گفتاری یا نُت و پالس‌های تولید شده توسط یک وسیله مخابراتی، به رایانه انتقال می‌یابند. م.

۲- Cost-Driven: هزینه‌های بی بازگشت و مضاعف. م.

سیستم‌ها و فرایندهای بسته کانال‌ها

مشتریان، از کانال‌ها یا محصولات مجزا استفاده نکرده و هر روز برای تعامل با مؤسسه‌های مالی، مسیرهای متفاوتی را برمی‌گزینند. آن‌ها ممکن است با استفاده از حواله تلفنی، پولی به حساب شخص ثالث واریز کنند، از دستگاه خودپرداز، پول نقد بگیرند، از طریق اینترنت، چک کنند آیا حقوقشان واریز شده، صورت حساب بپردازند، با کارت اعتباری، خرید کنند، یک فرم درخواست وام را به صورت آنلاین تکمیل نمایند، از طریق مرکز تلفن، مانده حسابشان را بگیرند و یا مفقودی کارتشان را اعلام نمایند. اگر مشتریان خبره‌ای باشند ممکن است مبادله سهام انجام دهند، پول نقد از حساب یورو به حساب دلار آمریکا واریز کنند، مبلغی را به صورت یک‌جا به حساب شرکت خرید و فروش سهام واریز کنند یا فرم قرارداد بیمه منزل را به صورت آنلاین تکمیل نمایند.

اوایل ورود اینترنت و مرکز تلفن، به سادگی می‌شد فهمید که سیستم بانکداری تلفنی و اینترنتی، ۲۴ ساعت عقب‌تر از سیستم داخل شعبه هستند، زیرا پردازش‌های «دسته‌ای» که بانک‌های اطلاعاتی را به روز می‌کردند، آخر شب اجرا می‌شدند. بنابراین وقتی من تراکنشی را از طریق دستگاه خودپرداز یا مراجعه به شعبه انجام می‌دادم، تا قبل از صبح فردا در صورت حساب آنلاین یا تلفن بانک، ثبت نمی‌شد.

امروزه من از طریق اینترنت بانک مطلع می‌شوم مانده حسابم ده هزار دلار است اما به خاطر تراکنشی که هنوز در صورت حسابم ثبت نشده، مانده حساب واقعی من ۲۵۰ دلار است. وقتی از بانک، علت این ناهمخوانی را جویا می‌شوم، خواهند گفت سایر مبالغ، توسط فروشنده یا کارت، «معطل» مانده‌اند. مشکل من، به عنوان مشتری این است که تا قبل از تأیید نهایی، بیش از ۲۵۰ دلار نمی‌توانم پرداخت کنم.

چالش‌های موجود در زیرساختی مرکب از چند کانال، بیشتر به این علت است که کانال‌های جدیدی به سیستم‌های باقیمانده از رایانه‌های بزرگ^۱، اضافه شده‌اند درحالی‌که برای کار بی‌درنگ داخل یک معماری توزیع شده، ساخته نشده‌اند.

مشکل قابل توجه این است که صاحبان این کانال‌های نامتجانس، به ندرت با یکدیگر صحبت می‌کنند. در واقع، صاحبان کانال‌ها در بیشتر موارد سایرین به چشم رقبایی در زمینه بودجه دلاری، سطح آگاهی و میزان سرمایه‌گذاری مشتریان می‌دانند. این موضوع مربوط می‌شود به تیم‌های تولید که معمولاً در زمینه جلب توجه مشتری، با یکدیگر رقابت می‌کنند. استانداردها و مشوق‌های کمی برای صاحبان سیستم‌های بسته وجود دارد تا رقابت داخلی خود را توسعه داده و بیش از سود، در خدمت مشتری باشند.

۱ - Legacy Systems: رایانه، برنامه نرم‌افزاری، شبکه یا تجهیزات رایانه‌ای که پس از نصب سیستم‌های جدید، در یک سازمان باقی می‌مانند. م.

برای تصویر مشکل سیستم‌های بسته، مایلم به عنوان یک مشتری، تجربه‌ای را که چند سال پیش در بانکداری خُرد در هنگ کنگ داشتم با شما در میان بگذارم. در آن زمان، من ویزاکارت طلایی داشتم و به تازگی در جهت فرم «از پیش تأیید شده»، دعوت‌نامه‌ای برای محصول پلاتینیوم ویزا کارت به دستم رسیده بود. من خوشحال و آمادهٔ ثبت‌نام بودم اما وقت کافی برای فکس کردن فرم نداشتم (فکر کردم چرا نمی‌توانم این کار را به‌صورت آنلاین انجام دهم؟) حدود ده روز بعد به یک مغازه مراجعه کردم تا برای خانه، قالیچهٔ ایرانی بخرم که از بانک با من تماس گرفتند. از آنجایی که مبلغ پرداختی، کمی نامعمول بود دربارهٔ خریدی معادل پنج هزار دلار آمریکا، پرس‌وجو کردند و با تأیید من، تراکنش، مجاز اعلام شد. بعداً نمایندهٔ خدمات مشتری^۱ به من گفت دلیل تماس آن‌ها این بوده که برخی ویزاکارت‌های طلایی، مورد سوء استفاده قرار گرفته‌اند. سپس پیشنهاد دادند با صدور مجدد کارت طلایی، از برقراری مصونیت کامل، مطمئن شوند. می‌توانستم طی دو تا سه روز، کارت جدید را از شعبهٔ بانکم دریافت کنم.

با پیشنهاد آن‌ها موافقت کردم زیرا فکر کردم یک پیشرفت آگاهانه و مثبت است اما از آن‌ها خواستم با توجه به تأییدهای انجام شده، به جای ویزاکارت طلایی، کارت جدید را از نوع پلاتینیوم، صادر کنند. نمایندهٔ خدمات مشتری پاسخ داد «بسیار متأسفم آقا، واحد ویزاکارت پلاتینیوم، واحدی مجزا از بانک است و به ما ارتباطی ندارد» این‌جا بود که سکوت، حکم‌فرما شد. پیشنهاد دادم با واحد پلاتینیوم تماس بگیرد، شرایط را توضیح داده و از آن‌ها بخواهد کارت را صادر کنند تا من به محض رسیدن به دفتر کارم، فرم را برایشان فکس کنم. پاسخ این بود: «متأسفم آقا، من حتی نمی‌دانم با چه کسی باید تماس بگیرم، نمی‌دانم آیا در ساختمان ما هستند یا خیر...»

از دیدگاه امور بانکی مشتریان، این اتفاق، یک فاجعهٔ کامل بود. اگر به‌عنوان یک مشتری، در پی حل مشکل بودم، تنها گزینه این بود که خودم دست به کار شوم. باید به ساختمان پلاتینیوم زنگ می‌زدم و ماجرا را شرح می‌دادم سپس فرم را فکس کرده و منتظر می‌ماندم تا کارتم را تحویل بگیرم. در ضمن می‌بایست خودم، صدور کارت طلایی را لغو کرده و پیگیری کنم که مانده حسابم به کارت پلاتینیوم منتقل شود. برای همهٔ این کارها، حداقل یک بار و احتمالاً چند بار می‌بایست به شعبه مراجعه می‌کردم. چرا؟

مشکل ساختاری چنین واحدهای تجاری این است که معیار اصلی‌شان، کشف مشتریان جدید و نگهداری مشتریان موجود است. با توجه به معیارهای سنجش کارایی، اعضای تیم ویزا کارت طلایی به علت پیشنهاد صدور کارت پلاتینیوم جدید، می‌بایست جریمه می‌شدند. به‌خاطر سوق دادن من به‌سوی محصول جدید، هیچ تشویقی شامل حالشان نمی‌شد چراکه آمارشان، مخدوش می‌شد. به مصلحت آن‌ها بود هرکاری انجام دهند تا حساب من در سیستم‌شان باقی بماند بدون توجه به این که آیا به نفع من هست یا خیر. واحدهای تجاری برای بسته کردن مشتری، پاداش در

نظر گرفته و فعالیت‌هایی برایشان مهم است که در کل، خدمات بهتری فراهم می‌آورند، حتی اگر کارآیی لازم را نداشته و یا بی‌ربط باشند.

همین اتفاق، بارها در کانال‌های مشتری رخ می‌دهد. اگرچه تیم‌های مذکور کار خود را بر اساس بسته کردن مشتری آغاز نمی‌کنند اما در نهایت، از فعالیت سایر کانال‌ها چشم‌پوشی کرده و هیچ ارتباطی بین آن‌ها و دنیای خودشان نمی‌یابند. تیم مرکز تلفن با تیم اینترنت صحبت نمی‌کنند، بین تیم مستقر در شعبه و تیم مرکز تلفن نیز تعاملی نیست. تیم‌های فناوری اطلاعات، روابط عمومی و بازاریابی هم بارها برای کنترل کانال اینترنت، با هم پیکار می‌کنند. بازاریابی ایمیلی و خدمات اطلاعات‌رسانی کانال‌های جدید^۱ هر کدام به‌صورت جداگانه مدیریت می‌شوند در نتیجه هیچ کدامشان، پیغام‌های ارسالی به مشتریان را کنترل نمی‌کنند. تیم‌های حقوقی و نظارت بر اجرای مقررات در جهت نگرشی مرسوم و متعارف، بارها تیم‌های کانال را بازخواست می‌کنند که چرا به‌وسیله کانال‌های جدید، پردازش فرم‌ها ساده و مختصر می‌شود. آشفته‌بازاری است.

اگر مؤسسه‌های به عقب و زمان انجام عملیات روزبه‌روز باز می‌گشتند و شیوه تعامل مشتری با خودشان را مورد مطالعه قرار می‌دادند، با توجه به دورنمای یک محصول، فرایند و کانال درمی‌یافتند که مشتریان، چقدر ذهنشان آشفته است. تنها خواسته آن‌ها این است که کارهای بانکی‌شان انجام شود...

مشتریان با توجه به عواملی هم‌چون محدودیت زمان، میزان دسترسی، پیچیدگی، سهولت و امکان «داد و ستد»، کانالی که در لحظه، برایشان بهترین باشد، برمی‌گزینند.

مشتریان این فکر را نمی‌کنند «امروز دلم می‌خواهد به شعبه مراجعه و فرم بیمه مسافرتی را تکمیل کنم...» بلکه می‌اندیشند «فراموش کردم بیمه مسافرتی‌ام را تمدید کنم و جمعه مسافرم! قبل از سفر، کجا می‌توانم این کار را انجام دهم؟» اگر با اینترنت راحت باشند ممکن است درجا، وارد آن شده و فرم را تکمیل کنند یا می‌توانند به مرکز تلفن زنگ بزنند و از آن‌ها بخواهند، تلفنی، فرم را برایشان تکمیل کنند. هم‌چنین ممکن است به آژانس مسافرتی زنگ بزنند و با مراجعه به وب‌سایت، ببینند آیا خطوط هوایی یا هتل تحت قرارداد، بیمه مسافرتی جهت ارایه به مسافران دارند. در دنیای بانکداری، به‌عنوان یک تجهیز، آن‌ها این انتخاب را دارند که بیمه‌های مسافرتی خود را با توجه به نوع سفر یا خطوط هوایی، دسته‌بندی کنند یا در طول مسیر به‌سوی فرودگاه، با توجه به مکان جغرافیایی و زمان، اطلاعات تلفنی لازم را دریافت نمایند.

بنابراین چرا مؤسسه‌های با توجه به این اتفاقات، رویکرد خود را در ارتباط با مشتریان، تصحیح نمی‌کنند و در عوض، سیستم‌ها و فرآیندهای بسته بنا می‌کنند؟ دلیل اصلی، ساختار سازمانی است که هم‌چنان، بانکداری مبتنی بر شعبه را اساس کار خود قرار داده و به رویکرد کانال‌های متعدد و یا هدایت امور، توسط مشتریان توجهی ندارد.

نکته مهم

در سال جاری، تضمین شده که در مراکز تلفن، ترافیک پاسخ‌گویی صوتی به شما حداقل پانزده درصد کاهش یابد... این اتفاق، برای میانگین بانک‌ها، بیش از یک میلیون دلار آمریکا، پس‌انداز خواهد شد...

از آنجایی که هم‌زمان با تعاملات مشتریان، در کارکرد و خدمات سیستم‌های بسته کانال‌ها، دوباره کاری رخ می‌دهد، لذا بانک، متحمل هزینه می‌شود. اگر شما یک مشتری و به دنبال پاسخ از بانک‌تان بودید، چگونه درخواست کمک می‌کردید؟ بیشتر مشتریان، رایانه خود را روشن کرده و در وبسایت بانک به دنبال شماره تلفنی می‌گردند که به سؤالشان پاسخ دهد. اگر شما یک بانک هستید، در ادامه برایتان، نکاتی درج شده که بر اساس درک رفتار مشتریان، شما را در جهت کاهش هزینه‌ها و افزایش رضایت مشتری، یاری خواهند کرد.

- مشتریان را از تماس با بانک، دلسرد نکنید. ممکن است فکر کنید اگر شماره‌ها روی وبسایت نباشند، در جهت کاهش ترافیک مرکز تلفن، هزینه‌ها نیز کاهش می‌یابند. تحقیقات نشان می‌دهند چنان‌چه بتوانید مشتریان را مستقیم و خیلی سریع به مرکز تلفن مربوطه، متصل کنید، نسبت به زمانی که مشتریان چندین شماره را بگیرند، ترافیک و هزینه‌ها کاهش می‌یابند.
- روی همه صفحه‌های مربوط به محصولات یا تراکنش‌ها، فهرست شماره تلفن‌های خاص همان محصول/خدمت را درج کنید. این کار می‌تواند مشتریان را به فهرست پاسخ صوتی مختص نیازشان، راهنمایی کرده و منجر به کاهش ترافیک مرکز تلفن شود ضمن آن که مطمئن می‌شوید نمایندگان خدمات مشتری، آمادگی لازم برای پاسخگویی به سؤالات خاص را دارند.
- در حالت بهتر، به جای آن که منتظر بمانید مشتریان با شما تماس بگیرند، می‌توانید کلید تماس را از طریق Skype، روی وبسایت تعبیه کنید تا در صورت نیاز، بتوانند پرسش‌های خود را از کارمندان بانک بپرسند. یوبانک استرالیا، این کار را با موفقیت زیاد، انجام داده است.
- مشتریان برای یافتن راه‌حل، به وبسایت شما مراجعه می‌کنند بنابراین چرا فهرستی از انواع تماس‌ها، موضوعات و پرسش‌های متداول را روی سایت درج نمی‌کنید تا بتوانند شماره تلفن

- مورد نظر خود را پیدا کنند؟ حتی می‌توانید این فهرست را رو صفحه نخست وبسایت بگذارید.
- با بررسی اطلاعات شش ماه گذشته مرکز تلفن، متداول‌ترین انواع تماس را یافته و لیست «بیشترین» خدمات درخواستی را تدوین نمایید. با درج پاسخ این پرسش‌ها روی وبسایت، به سادگی می‌توانید ترافیک مرکز تلفن را بین ۱۰ تا ۲۰ درصد، کاهش دهید.
 - به خاطر بسپارید، روی وبسایت باید راه‌حل ارائه دهید، نه فقط پرسش‌های متداول. ممکن است نیاز به پردازش هوشمند و فوری اطلاعات داشته باشید که در آن صورت مشتریانی که در حال حاضر برای حل مشکلی به وبسایت شما مراجعه کرده‌اند دیگر با مرکز تلفن، تماس نخواهند گرفت. بنابراین کاهش ترافیک فوری.
 - هنگامی که مشتریان از دستگاه خودپرداز، پول می‌گیرند در صورت نیاز، به آن‌ها یادآوری کنید که موعد تعویض کارت‌شان فرا رسیده است.
 - از مشتریان بپرسید اگر مایلند، موجودی حساب آن‌ها را به تلفن همراه شان پیامک کنید. با این کار، تعداد افرادی که پس از دریافت پول نقد از دستگاه‌های خودپرداز، موجودی حساب‌شان را چک می‌کنند، کاهش یافته و ترافیک شبکه ATM نیز کمتر می‌شود. از آنجایی که ۲۰ درصد خدمات درخواستی از مراکز تلفن، امور مربوط به مانده حساب است، تصور کنید اگر بتوانید این اطلاعات را از طریق پیامک ارسال کنید چقدر از ترافیک مرکز تلفن کاسته می‌شود.
 - وقتی بانک‌ها با سادگی می‌توانند بررسی کنند چه نوعی از تراکنش‌ها روی کدام یک از کانال‌ها، بهترین کارایی را دارد و با توجه به آن، شرایط مناسبی را برای مشتریان فراهم کنند؛ نباید تا این حد به دنبال فرصت برای جابه‌جایی کانال‌ها باشند. فراهم آوردن شرایط مناسب با روش‌های به‌روز و جامعیت بخشیدن به دیدگاه‌های مشتریان بسیار مهم‌تر از این است که با بهره‌گیری از فناوری، به آن‌ها پیشنهادهای انفرادی بدهید.
 - اگرچه بر اساس ترازنامه و با بررسی درآمد، تعداد فرم‌ها و تراکنش‌ها می‌توان کارایی هر سال را با سال قبل و با رقبا مقایسه کرد اما رقبایی تندر و غیرسنتی، آن هم بدون هیچ تصویری از این موارد، در حال ورود به محدوده خدمات مالی هستند. در سال ۱۹۹۴ بیل گیتس گفت: «بانکداری لازم است اما بانک‌ها نه!»
 - مؤسسه‌های یا باید خود را با شرایط وفق داده، تغییر کنند و روش‌های جدیدی برای کار کردن بیابند و یا بازار را از دست بدهند. بله، هم‌اکنون بسیاری از «کارهای» منسوخ بانک‌ها توسط واسطه‌ها، تأمین‌کنندگان متخصص و مؤسسه‌های غیربانکی مدیریت می‌شوند. با استفاده از روش بانک ۳,۰، این گسستگی مدل منسوخ بانکداری، تنها، تسریع می‌شود.

ساختار سازمان

از طریق سنجش رفتارهای مشتریان، این ادراک حاصل شده که مؤسسه‌های گمان می‌کنند، مشتریان برای تعامل با آن‌ها، در یک زمان، همیشه از یک کانال استفاده می‌کنند. بنابراین یافتن یک تیم وب که باور دارد فضای اینترنت می‌تواند با رایحه خدمات آنلاین، بین ۳۰ تا ۴۰ درصد، ترافیک شعبه را کاهش دهد، دور از ذهن نیست. هم‌چنین، غیرعادی نیست اگر از یک طرفدار بانکداری مبتنی بر شعبه که قصد حفظ مشتری را دارد، بشنوید «شعبه بازگشته است» یا بگوید سرمایه‌گذاری بیشتر در املاک و مستغلات و هم‌چنین تأسیس انواع بیشتری از شعب، استراتژی برنده به شمار می‌آید. هم‌چنین، غیرمعمول نیست که مشتریان، از طرف «مراکز درآمد» داخل بانک‌ها، چند بسته پستی، چندین پست الکترونیک یا پیامک بازاریابی، دریافت کنند.

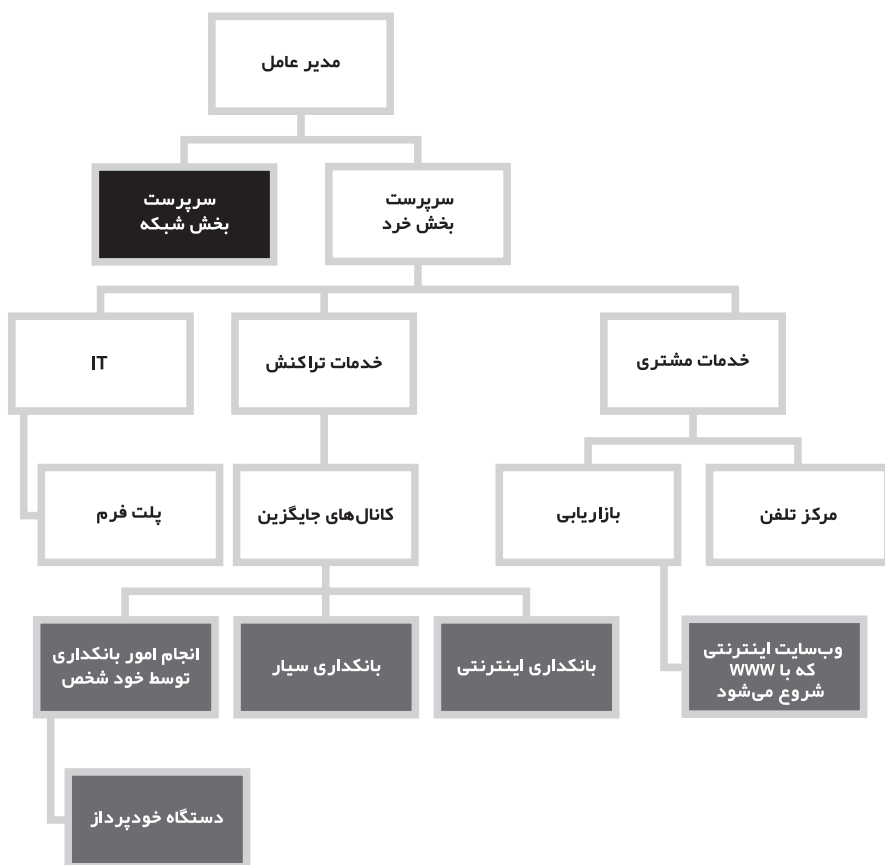
امروزه ۹۵ درصد از تراکنش‌های روزانه به‌صورت الکترونیکی انجام می‌شوند^۱ و در بیشتر موارد، بیشترین حجم تراکنش‌ها نیز مربوط به کانال‌های مستقیمی مانند دستگاه‌های خودپرداز، مراکز تلفن، تلفن همراه و اینترنت است. بانک HSBC هنگ‌کنگ در فوریه سال ۲۰۰۷، طی گزارشی در روزنامه^۲ *South China Morning Post* اعلام کرد که ۹۰ درصد از تراکنش‌های روزانه‌اش از طریق تلفن، اینترنت یا دستگاه خودپرداز بوده و مابقی از طریق شعبه انجام می‌شدند. بانک‌هایی مانند RaboBank، FirstDirect، INGDirect، UBank و ... نیز توانسته‌اند بدون هیچ اتکایی به ساختار شعبه، عملیات خود را با موفقیت انجام دهند. این‌ها انتقاد به شعبه نیستند چراکه من معتمد، شعب در آینده صنعت بانکداری، نقش حیاتی و تعیین‌کننده‌ای خواهند داشت. به هر حال با نگاهی به ساختار سازمانی بیشتر بانک‌های امروزی مشاهده خواهید کرد که هیچ درک کاملی از رفتارهای مشتریان ندارند و علت این موضوع هم، در بطن چارت‌های سازمانی نهفته است. واقعاً مخوف است که ساختار سازمانی بیشتر بانک‌ها برگرفته از این واقعیت رفتار مشتریان نیست.

با بررسی ساختار سازمانی بیشتر بانک‌های خرد، مشاهده می‌شود مدیر شبکه شعبه، زیرمجموعه مدیر ارشد سیستم خرد بوده و در بیشتر موارد به مدیرعامل گزارش می‌دهد. برعکس، مدیر اینترنت اغلب زیرمجموعه واحد فناوری اطلاعات یا بازاریابی است که از نظر اختیارات سازمانی، سه یا چهار سطح، پایین‌تر از مدیر شعبه است. بیایید صریح، سخن بگوییم. ۹۰ درصد تراکنش‌ها از طریق کانال‌هایی انجام می‌شوند که مدیرش، نفوذ کمی در ساختار سازمانی دارد؛ درحالی‌که تنها پنج الی ۱۰ درصد تراکنش‌های روزانه در شعب انجام می‌شود که مدیرش، پرنفوذترین فرد پس از مدیرعامل است.

۱- David Bell، انجمن بانکداران استرالیایی، نقل قول از گزارش ۷:۳۰، ABC

۲- طبق گزارش *South China Morning Post*، ۲۲ فوریه سال ۲۰۰۷ میلادی

شکل ۲-۲:



دیگر به این موضوع نمی‌پردازیم که طی چهار سال «موبایل بانک» انتخاب نخست شما در کانال‌های بانکداری روز به روز خواهد بود در حالی که احتمالاً برای عملیات تلفن همراه، هیچ مدیری در نظر گرفته نشده و یا ۵۰ درصد از مشتریان شما عضو شبکه اجتماعی فیس‌بوک و توئیتر هستند در حالی که شما هنوز مدیر رسانه اجتماعی ندارید. این موضوع نشان می‌دهد که اولویت‌های سازمانی هیچ ارتباطی به رفتار مشتریان ندارد.

این اعتراض را خواهیم شنید که «اما تمام عواید، برخاسته از شعبه است...» که واقعاً توجیه خوبی برای حفظ ساختار سنتی و منسوخ است. خب بگذارید ببینیم موضوع واقعاً درست است. بیایید استفاده از کارت اعتباری را به عنوان یک مثال، بررسی کنیم. شما چگونه کارت اعتباری را می‌فروشید؟ در حال حاضر ممکن است از پست مستقیم، روزنامه، تبلیغات، اینترنت و احتمالاً

بازاریابی گسترده با پیشنهاد «هدیه رایگان» برای افرادی که ویزاکارت یا ماسترکارت جدید، درخواست کنند. سپس مشتریان با دو یا سه انتخاب برای تکمیل فرم، روبه‌رو خواهند شد. انتخاب اول، تماس با مرکز تلفن است اما مرکز تلفن آن‌ها را به شعبه ارجاع می‌دهد به این دلیل که درآمد و هویت فرد باید توسط کارمندان بانک، احراز شود. همین اتفاق ممکن است در مورد اینترنت بیفتد، جایی که فرم می‌تواند به صورت آنلاین پر شود اما بعد از آن شما با مشتریان تماس گرفته و از آن‌ها می‌خواهید برای تکمیل فرم، به شعبه مراجعه کنند.

چه کسی عواید حاصل از تکمیل فرم کارت اعتباری را ثبت می‌کند؟ نه مرکز تلفن و نه کانال اینترنت، بلکه شعبه فیزیکی که امضای نهایی فرم به عهده اوست و بخش تأیید شناخت مشتری که میزان درآمد مشتری را تأیید می‌کند. بنابراین میزان درگیری شعبه با فرآیند فروش، صفر بوده و فقط نقش «پایگاهی» چسبیده به به فرآیند منسوخ تأیید را ایفا می‌کند. بنابراین آیا واقعاً شعبه، تولید درآمد می‌کند یا تنها حسابداری را مدیریت می‌نماید. به نظر می‌رسد از دیدگاه بسیاری از مدیران عامل صنعت بانکداری، شعبه، یک کانال جدی در بانکداری است؛ در حقیقت، آن‌چه از «سایر» کانال‌ها باقی می‌ماند فقط جایگزینی برای «مسیر واقعی» است. مشکل این‌جاست که مشتریان، این‌گونه فکر نمی‌کنند.

اگر به‌عنوان یک بانک، کانال‌های دیجیتالی را از سایر مسیرهای توزیع، جدا کرده و آن‌ها را «کانال‌های جایگزین» یا الکترونیکی بنامید، متوجه نخواهید شد که آن‌ها، کانال‌های اصلی بوده و شما در حال حاضر، دور از دسترس مشتریان خود هستید. سازمان شما با رفتار مشتریان‌تان، هم‌جهت نیست.

مشتریان، هیچ‌گونه ارزش اضافه یا اولویت بالاتر برای شعبه قائل نیستند، آن‌ها شعبه را تنها به عنوان یکی از چندین کانالی می‌بینند که با انتخابشان می‌توانند نیازهای بانکی خود را برطرف کنند. در واقع، امروزه بسیاری از مشتریان انتخاب می‌کنند که به شعبه نروند زیرا نمی‌خواهند در صف بایستند و یا گذراندن وقت‌های آزاد در شعبه برایشان رنج آور و سخت است. مسلماً شعبه یک کانال خدمت‌رسانی ممتاز است اما تنها کانال نیست. علاوه بر این، چگونه می‌توانم مقیاسی برای خدمات ممتاز بیابم؟ اگر شما کانال‌های اینترنت و تلفن همراه را واقعاً خوب بسازید، حتی مشتریان ممکن است در ازای منافع حاصل از خدمات و زمان، مبلغی را نیز برای استفاده از این کانال‌ها بپردازند. چرا درک این موضوع، سخت است؟

نارضایتی گستره، نشانه لزوم تغییر است

یکی از مشکلات کلیدی که سازمان‌ها را در خدمت‌رسانی به مشتریان ناتوان می‌کند. سیاست‌های روزافزون بانک، تحت عنوان کاهش یا تخفیف خطر است. در طی بحران‌های مالی اخیر در سطح جهانی، هیچ فرصتی بزرگ‌تر از این نتوانسته تضاد بین سازمان و اهدافش را آشکار کند.

وجوه نجات مالی^۱ موضوعی بود که به‌عنوان یک فرآیند پرهزینه برای جلوگیری از رکود جهانی شبیه به سال ۱۹۲۹، منجر به بحث و کشمکش بین کشورهای آمریکا، انگلیس، اتحادیه اروپا، استرالیا و ... شد. برای تزریق سرمایه به سیستم علیل بانکی، دو بحث، به‌طور موازی مطرح بود. نخست این‌که اوراق بهادار با پشتوانه سرمایه که ضامن حساب‌های دون اعتبار هستند، «زهرآگین و سمی» شده‌اند و تنها با خرید این دارایی‌های سمی، بازار به شرایطی می‌رسد که امکان فروش مداوم آن‌ها وجود خواهد داشت. دوم این‌که، این بحران، نقدینگی و کفایت سرمایه بانک‌ها را نیز دچار بحران دیگری کرده که در صورت افزایش نقدینگی، فقط می‌توانند سرمایه‌ها و وجوه نقد را برای عموم، آزاد کنند.

هدف اول ممکن است به انجام رسیده باشد، اگرچه احتمالاً دنباله آن همچنان قابل مشاهده است. هدف دوم با توجه به امور بانکی مشتریان، یک شکست بود.

اگرچه بانک‌ها به‌طور خوشایندی صاحب وجوه نقد شدند و مشکلات گردش مالی آن‌ها مرتفع شد اما برنامه‌ریزی داخلی مرتبط با ریسک به آن‌ها دیکته می‌کرد که در بحبوحه مشکلات اقتصادی، وام دهی به همه، جز مشتریان خیلی عالی، منجر به خطر بزرگی در امور اعتباری خواهد شد. بنابراین بانک‌ها، دفاتر وام‌دهی را بستند. حساب‌هایی را که امکان پرداخت در تاریخ‌های سررسید نداشتند با شدت تمام مورد تعقیب قرار داده و اساساً وام‌دهی را متوقف کردند. کسب و کارهای کوچک و اشخاص حقیقی که بیش از سایرین به وام نیاز داشتند، از آن بی‌بهره شدند. کسب و کارهای کوچک و مصارف خرد، اهرم‌های حیاتی برای شروع مجدد یک اقتصاد، پس از رکود و بحران هستند. بنابراین، سیاست اعتبار بانکی، چرخه نجات و رونق را مختل کرد. در این میان، هم‌زمان با سخت‌گیری بیشتر قانون‌گذاران درباره بانک‌ها و شرکت‌های سرمایه‌گذاری، مؤسسه‌های در جست‌وجوی افزایش نقدینگی و سود از طریق وام‌دهی محصولات بودند، بدون ترس از این‌که قوانین، گزینه‌های آینده را در این زمینه محدود خواهد کرد.

یک عامل قابل توجه دیگر نیز هست. هم‌زمان با دریافت پول دولت، طی چند ماه بانک‌ها صندوق‌های خود را بریز از وجوه نقد یافتند. وقتی به مشتری وام نمی‌دادند پس با این همه

۱ - Bailout Funds: بایلوت، شرایطی است که در آن، یک تجارت، شخص یا دولت، وجوه نقدی را به یک تجارت رو به شکست می‌دهد تا از عواقب ناشی از ورشکستگی آن جلوگیری کند. بایلوت می‌تواند در قالب وجوه نقد، وام، سهام و ... باشد. م.

پول چه کاری می‌توانستند انجام دهند؟ به طور قطع، سرمایه‌گذاری کردند. بر اساس نظریه‌های دانشکدهٔ سرمایه‌گذاری موفق وارن بافت^۱ همهٔ ما می‌دانیم هنگامی که ارقام اقتصادی، شروع به تغییر می‌کنند، فقط به شرط آن که به میانگین‌های گذشته بازگردند (بازگشت به میانگین)^۲ حفظ ارزش موجود در بازار تضمین می‌شود. بیشتر مشتریان، تا این حد، مطمئن نبودند اما بانکداران وقتی یک قمار خوب در تجارت را می‌بینند، آن را تشخیص می‌دهند.

تجارت اعتباری بدون اتکا به وجوه نجات مالی متعلق به دولت، حذف بدون پول، طی شش تا ۹ ماه، بازده خوبی به همراه داشت. بنابراین بانک‌ها به جای استفاده از وجوه نجات مالی به‌عنوان سطح اتکایی برای وام دهی به کسانی که بیشترین نیاز را به وام داشتند، از وجوه نقد برای سودآوری بیشتر استفاده کردند. حال اگر این کار منجر به سودآوری بیشتر برای سهام‌داران و تخفیف برخی از سیاست‌های بانک دربارهٔ وام‌دهی به مصرف‌کنندگان می‌شد، می‌توانست نتیجهٔ عادلانه‌ای باشد. اما در عوض، بانکداران به علت صحیح گام برداشتن در سرمایه‌گذاری وجوه نقد، خود را مستحق پاداش سنگینی می‌دیدند که نتیجهٔ سخت‌کوشی آن‌ها بود.

کاملاً مشهود است که از چنین رویکرد بی‌رحمانه‌ای در سیاست و ابرنامه راهبردی بانک‌ها که منجر به سوددهی خالص می‌شد، مشتریان هیچ سودی نبردند. مشتریان، به حق، انتظار داشتند در دورهٔ بی‌ثباتی اقتصادی، بانک‌ها به‌عنوان سازمان‌های خدماتی در جست‌وجوی حتی یک فرصت برای پشتیبانی از آن‌ها باشند. واکنش مشتریان به رویکرد صنعت، بسیار شدید بود.

برآورد شده از سال ۲۰۰۸، اعتراضات اغراق‌آمیز وبلاگ‌ها به بانک‌ها، بیش از ۴۰۰ درصد افزایش یافته است. یک گروه معترض ویژه در آمریکا که ابتدا تحت پوشش هافینگتون پُست^۳ بود و بعدها توسط شبکه‌های اصلی مانند ای.بی.سی^۴ حمایت می‌شد، مشتریان را تشویق می‌کرد که پول‌های خود را از بانک‌های بزرگ خارج کرده و به مؤسسه‌های اعتباری منتقل کنند^۵. خشم مشتریان به علت بالا رفتن نرخ کارت‌های اعتباری بود ضمن آن که پول‌های هنگفتی نیز به سوی یوتیوب سرازیر می‌شد تا رفتار آن‌ها را به دیگران، اطلاع‌رسانی کند. اوپاما، کامرون، ساراکوزی و سایر رهبران، بانکداران را افرادی خواندند که در پی کوتاه‌نظری و خودنمایی، صاحب ثروت شده‌اند و به صاحبان بانک‌ها و طرح‌های پاداشی آن‌ها انتقادهای شدیدی کردند؛ حتی مالیات‌های تنبیهی و سنگینی برای ثروت بادآوردهٔ آن‌ها در نظر گرفتند.

در سال‌های اخیر نیز برای بانکداران ناراحت و پریشان، هیچ چیز فروکش نکرده است. در سال

۱- Warren Buffet : سرمایه‌گذار آمریکایی که به عنوان موفق‌ترین سرمایه‌گذار قرن بیستم شناخته شده است. م.

۲- Reversion to the mean: این نظریه پیشنهاد می‌کند قیمت‌ها و بازدهی در نهایت، به میزان متوسط خود بازگردند. این مقدار میانگین می‌تواند میانگین بازدهی یا قیمت در گذشته یا هر میانگین مرتبط دیگری مانند رشد اقتصادی و ... باشد. م.

۳- Huffington Post: مجلهٔ خبری آنلاین در آمریکا. م.

۴- ABC

۵- مراجعه کنید به MoveYourMoney.info

۲۰۱۱، کریستین کریستین^۱، صاحب یک آتلیه هنری در لس آنجلس، در پی نارضایتی از «بانک آمریکا» و «اجرت‌های مضحک و سرویس‌دهی ضعیف آن به مشتری»، صفحه‌ای در فیس‌بوک ایجاد کرده به نام «روز نقل و انتقالات بانکی^۲» و از دوستان نزدیک خود، خواسته که در روز ۵ نوامبر سال ۲۰۱۱، حساب‌هایشان را در بانک‌های بزرگ و سودجو ببندند و وجوه نقد را به مؤسسه‌های اعتباری و بانک‌های انجمن محلی، منتقل کنند.

تلاش نافرجام بانک آمریکا برای افزودن اجباری پنج دلار به مبلغ حساب‌های بانکی به منظور جبران اثرات اصلاحیه دوربین^۳ سبب شد نامش روی پوستره‌های مخالفین، تحت عنوان «بانکداران متکبر و نادان» ثبت شود. طبق گزارش انجمن ملی تعاونی اعتباری^۴، بین ۲۹ سپتامبر، زمانی که بانک آمریکا، مبلغ جدید را اعلام کرد و پنجم نوامبر (روزروز نقل و انتقالات بانکی)، تعداد ۴۴۰ هزار تا ۶۵۰ هزار مشتری جدید، رقمی معادل چهار میلیارد و پانصد میلیون دلار، در سپرده‌های جدید این تعاونی، واریز کرده‌اند^۵، پنجاه درصد افزایش در حساب‌های جدید!

شکل ۲-۳: پوستر روز نقل و انتقال بانکی - ۵ نوامبر ۲۰۱۱



مشتریان به دنبال جایگزین‌هایی برای بانک‌های بزرگ هستند چرا که معتقدند، بانک‌ها ارتباط خود را با واقعیت، قطع کرده و دیگر به مشتریان خود، توجه نمی‌کنند... و تعداد زیادی هم، درست می‌گویند. ای.پی.اس (دریافت به ازای هر سهم) و سود حاشیه‌ای مدت‌ها است محرکی برای

۱- Kristen Christian

۲- مراجعه کنید به <https://www.facebook.com/Nov.Fifth>

۳- اصلاحیه دوربین (Dodd-Frank Wall Street)، حمایت از مشتریان در سال ۲۰۱۰، کاهش درآمد بانک‌ها از کارت‌های نقدی و اعتباری در پایانه‌های فروش در آمریکا

۴- Credit Union National Association (CUNA): یک انجمن ملی تجاری در آمریکا برای تعاونی‌های داخل ایالتی یا فدرالی. م.

۵- Credit Union National Association, مراجعه کنید به <http://www.cuna.org/newsnow> ۱۱/۳۱/۱۱/۱۱۰۳۱۱۰-system.html

۶- (Earn per Share (EPS

مؤسسه‌های مالی بزرگ و ثبت شده در بورس، به شمار می‌آید. امروزه، پرهیز از ریسک و کسب سود برای سهامداران، باعث شده کمتر به بانک‌های تجاری مدرن بیندیشند. در واقع، بین این موضوع و خدمت‌رسانی به مشتریان، تعادلی برقرار نیست. این نبود تعادل باعث شده بانک‌ها برای سرویس ندادن مناسب به مشتریان، بهانه‌تراشی کنند. بانک‌ها نزاع می‌کردند که فرآیندها، مسیرهایی هستند که خود (و مشتریان) را در برابر خطر، حفظ می‌کنند. درحالی‌که فرآیندها، اغلب بد و ناکارآمد بوده و مدت‌های مدیدی است که از رده خارج شده‌اند.

بانک‌ها، محدوده نوآوری‌ها را کاهش داده و برای فناوری‌هایی همچون تلفن همراه یا رسانه اجتماعی، سرمایه‌گذاری کافی نکردند اما هزینه‌های هنگفتی صرف ساختن شعبی کردند که مشتریان دیگر به سختی به آن‌ها مراجعه می‌کنند. برخی بانکداران نیز با حرارت زیاد، درباره ضرورت حفظ شعب، به بحث و جدل پرداختند. در تمام این مدت، مشتریان سریع‌تر از همیشه به سوی تلفن همراه و تبلت، هجوم آوردند.

بنابراین، واکنش عمومی بانک‌ها چه بود؟ ما می‌شنویم که صنعت می‌گوید رسانه‌های اجتماعی، تلفن همراه و اینترنت، امن نیستند و به همین دلیل هنگام معرفی این فناوری‌ها باید احتیاط‌های لازم صورت پذیرد. این در حالی است که بانک‌ها همچنان صورت‌حساب و کارت‌های اعتباری مشتریان را از طریق پست ارسال می‌کند، کانالی که ناامنی و معیوب بودن آن، مضحک است. مشکل، بحران مالی جهانی، پاسخ به اصلاحیه دوربین یا حتی کارمزدهای بانک‌ها نیست. مشکل این‌جاست که تمایل به سکون یا ایستایی شرایط فعلی بانکداری به قدری زیاد است که فاصله موجود بین مشتریان و شیوه رفتار آن‌ها و شیوه برخورد مؤسسه‌های، تقریباً ماندگار است. اگر بانک‌های خرد بخواهند در عرصه باقی بمانند باید روش خود را از بیخ و بن، تغییر دهند، با مهندسی مجدد تجارب بانکی مشتریان آغاز کنند و برای پذیرش تغییر و حرکت به سوی آن، یک لایه مدیریتی جدید تعریف نمایند.

مباحثه پیرامون مقایسه شعبه، آنلاین و تلفن همراه

تحقیقات اخیر گوگل، به تناوب نشان می‌دهند که امروزه وقتی سخن از محصولات مالی به میان می‌آید، بیش از ۸۸ درصد مشتریان در کشورهای پیشرفته، سفر خود را، به صورت آنلاین آغاز می‌کنند^۱. در مورد سپرده‌ها و کارت‌های اعتباری، ۷۸ درصد از زمان صرف شده برای یافتن گزینه‌های موجود، در فضای دیجیتالی بوده و میانگین آن، سه ساعت و ۲۰ دقیقه است. (در سال ۲۰۰۸، معادل ۵۸ درصد بوده است).

برای وام‌های خانگی، ۶۲ درصد از تحقیقات کلی، به صورت آنلاین انجام شده که بیش از ۱۱ ساعت و ۲۵ دقیقه پیش از واریز وام است. حدود ۷۷ درصد از جامعه آماری، پیش از آغاز جست‌وجو، هیچ اطلاعاتی درباره محصول نهایی و برگزیده نداشتند.

این آمار نشان می‌دهد در فرآیند انتخاب، تغییر مسیر قابل توجهی در رفتار مشتریان رخ داده است. نظریه سنتی بازاریابی می‌گوید: زمانی که مشتری در حال انتخاب محصول است، بازاریابی برندها و کمپین‌ها تأثیر گذاران قوی در رفتار مشتریان هستند اما داده‌های اخیر و به روز، این تئوری را به چالش می‌کشد. در آغاز، ۵۱ درصد از مشتریان یک برند مطلوب و ارجح داشتند اما ۵۸ درصد از افرادی که جست‌وجوی اینترنتی را برگزیدند، برند مورد نظر خود را جست‌وجو نکردند. آن‌هایی که با برند مد نظر خود آغاز کردند نیز، ۳۱ درصد در نهایت محصول دیگری را برگزیدند.

«مشتریان به طور میانگین ۴/۵ بانک را بررسی می‌کنند اما تنها ۳/۴ از محصولات را برای ارزیابی بیشتر، انتخاب می‌نمایند. ۳۱ درصد از مشتریانی که برند مدنظر خود را ترجیح می‌دهند در نهایت محصولی از بانک دیگر را برمی‌گزینند...» کارن گرینتر، مشاور اصلی مشتریان در شرکت گلوبال ری‌ویوز، نوامبر ۲۰۱۰^۲

حال، نقش شعبه، مرکز تلفن و سایر کانال‌ها در فرآیند درخواست چیست؟ ۶۸ درصد از افراد مورد بررسی، ترجیح می‌دادند به صورت آنلاین، فرم‌ها را تکمیل کنند در مقایسه با تنها ۲۹ درصدی که حضور در شعبه را برگزیدند. گرچه ۸۹ درصد از افراد گفتند چنانچه بانک‌ها و مؤسسه‌های مالی در آینده، فرآیند تأیید نهایی را به سطح استاندارد و قابل قبولی برسانند، حاضرند از تکمیل فرم آنلاین استفاده کنند. بنابراین اگر موضوع همین است، چرا بیشتر مردم برای محصولات مالی خود، درخواست آنلاین نمی‌دهند و چرا شواهد و مدارک کامل و وافی وجود ندارد که بازگشت

۱- تحقیقات از Global Reviews و Google Finance، ۲۰۱۰ میلادی

۲- Campaign: برنامه‌ریزی هماهنگ و منسجم در شاخه‌های مختلف تبلیغات به همراه اجرای آن‌ها به صورت مجموعه‌ای مرتبط و با زمان‌بندی مشخص به منظور تأثیرگذاری بهتر و پیشبرد اهداف. م.

۳- Karen Grinter, principal client advisor with GlobalReviews, Google Think: Bankingsponsored research

سرمایه فرآیندهای کاربردی و اجرای آنلاین را تأیید کند؟

نتیجه همه تحقیقات، حاکی از آن است که دلیل اصلی مشتریان برای بستن یک وبسایت، کارایی ضعیف آن است که در نهایت منجر می‌شود مشتریان، وبسایت مذکور را ترک گفته و از برند یا محصول سایر رقبا به‌صورت آنلاین، خرید کنند. پیش از این نیز مطالعات گوگل نشان داده‌اند که بیشترین درصد مشتریانی که همیشه و همه‌جا آنلاین هستند، درآمدی بیش از ۱۰۰ هزار دلار دارند. در واقع، طبق مطالعه مذکور، ۲۸ درصد از مشتریان پردرآمد، همه تحقیقات خود را به‌صورت آنلاین انجام می‌دهند و ۷۴ درصد نیز ترجیح می‌دهند برای محصولاتی هم‌چون حساب‌های سپرده و کارت‌های اعتباری، به صورت آنلاین درخواست دهند.

من با برندهای بزرگی، به‌طور ممتد همکاری کرده‌ام؛ تقریباً در هیچ برند جهانی در عرصه صنعت بانکداری، امکانی مفید و اختصاصی یا تیمی برای مدیریت تجارب بانکی مشتریان وجود ندارد که بتوانند طراحی این تعاملات حیاتی و فرآیندهای آنلاین را به‌عهده بگیرند و در نهایت، استفاده مشتریان را تسهیل کرده یا گسترش دهند. از چهار بانک بزرگ امروز در آمریکا (بانک آمریکا، سیتی، چیس و ولز^۱) تنها سیتی و بانک آمریکا به تازگی همه خدمات را در صفحه نخست وبسایت خود درج کرده‌اند. صفحه نخست وبسایت، بازاری داغ رقابتی برای بیشتر بانک‌های عصر حاضر است؛ همه تیم‌های محصول در بانکداری خرد (و برخی مواقع نیز کل بانک) با یکدیگر به رقابت می‌پردازند که هایپرلینک، ترویج محصول و هر موضوع مرتبط دیگری از خود را روی صفحه نخست قرار دهند. این اظهار نظر که، قرار دادن مطالب مذکور در صفحه نخست، آن را دچار در هم ریختگی کرده و خطر افزایش پرسه‌زنی‌های بی‌پهلو^۲ در وبسایت را بالا می‌برد؛ سخنی کاملاً ضد تولید و بهره‌وری است. (در فصل‌های بعدی، بیشتر در این باره سخن خواهیم گفت).

هنگامی که در گوگل، می‌نویسیم «حساب پس‌انداز» یا «حساب جاری» برخی محصولات بهینه را مشاهده می‌کنیم اما هم‌چنان، بهینه‌سازی موتور جست‌وجو^۳ برای بسیاری از برندها، چالش به شمار می‌آید. با توجه به طبیعت حساس انتخاب آنلاین یک برند، این‌طور به نظر می‌آید که سالیانه میلیون‌ها دلار صرف بهینه‌سازی جست‌وجوهای اینترنتی مشتریان می‌شود در حالی که طی پنج یا شش سال گذشته در بیشتر موارد، تنها اصلاحات کوچکی در این زمینه، صورت گرفته است. در مجموع، استفاده از کانال اینترنت در خدمات بانکداری خرد، بسیار وحشتناک و

۱- BofA, Citi, Chase, Wells

۲- Bounce Rate: درصد بازدیدکنندگانی که وارد یک سایت می‌شوند و بدون مطالعه مطالب، از آن خارج می‌شوند. این واژه در بازاریابی اینترنتی مورد استفاده قرار می‌گیرد. م.

۳- Search Engine Optimizer (SEO): بهینه‌سازی موتور جست‌وجو، رشته‌ای از تحقیقات و فناوری کاربردی، برای بهبود رده‌بندی یک وبسایت در صفحه نتایج موتورهای جست‌وجو، به ازای تایپ کلمات کلیدی خاص، است این کار به مشتریان این امکان را می‌دهد وبسایت‌های مد نظر خود را راحت‌تر و سریع‌تر بیابند.

نامیدکننده است. استارباکس، اپل، پی‌پال و آمازون از نظر صلاحیت خدمت‌رسانی آنلاین، سه یا چهار نسل، جلوتر از بیشتر بانک‌ها هستند.

در سال ۲۰۱۲، تغییرات بالقوه عظیمی پیش روی حاشیه سود و اشتغال قرار گرفت. برآورد شده است در نتیجه قوانین جدید، تنها در ایالات متحده، ۲۵ میلیارد دلار در حقوق پایه^۱ و ۵۰ میلیارد دلار در نرخ یکنواخت سود حاشیه‌ای^۲، کسری خواهند داشت. ضمناً بانک‌ها قادر نبوده‌اند عملیات خود را منطبق با تغییر مسیر رفتار مشتریان، تصحیح کنند. وقتی مشتریان به سرعت در حال حرکت در اینترنت هستند، بانک‌ها چگونه هزینه عملیاتی خود را کاهش دهند؟ آن‌هم در شعبه‌هایی که علاوه بر ارائه همه خدمات گذشته، کاهش تدریجی پشتیبانی‌ها را نیز تجربه می‌کنند.

در فضای خدمات مالی امروز، شعبه‌ها، کارمندان داخل شعبه و نمایندگان (عاملین)، فروشندگان محصولات به شمار نمی‌آیند؛ برند، فروشنده است. امروزه، برندهای خدمات مالی خرد، مجموعه‌ای از تجربه‌ها، تعاریف روزافزون تعاملات چندکاناله، بحث‌های مرتبط با مشتری و مباحثه در فضای رسانه‌های اجتماعی هستند. اگر فرآیندها مبتنی بر کاربری مشتریان و فروش محصولات در شعبه یا چهره به چهره باشند در آن صورت بسیار ساده متوجه می‌شویم که چرا مؤسسه‌های مالی خرد برای آن که مشتری امروز، برند آن‌ها را برگزیند هیچ ایده‌ای ندارند.

مؤسسه‌ها چگونه می‌توانند، طعم و عمق تعاملات چندین کاناله با برند خود را به درستی درک کنند؟ به‌طور کلی و با توجه به تجربیات من، بیشتر مؤسسه‌ها، درک شفافی از ترکیب تعاملات ندارند زیرا هر کانال در یک فضای بسته، ارزیابی می‌شود. از آنجایی که ساختار سازمانی، بر برنامه راهبردی «یک کانال در یک زمان»، پافشاری می‌کند لذا هیچ درکی از ارتباطات بین کانال‌ها وجود ندارد.

بیشتر بانک‌ها برای مشخص کردن درآمد خود، می‌توانند بگویند در ماه جاری، چه محصولاتی را از طریق شعب، فروخته‌اند و اگر فرآیندهای لازم را داشته باشند احتمالاً می‌توانند پیگیری کنند چه محصولاتی را به صورت آنلاین، از طریق تلفن و سایر مسیرها به فروش رسانده‌اند. با این وجود اگر من از بانکداران بپرسم بهترین محصولاتی که از طریق کانال اینترنتی خود به فروش رسانده‌اند کدام‌ها بوده‌اند، پاسخشان بر چه پایه و اساس تکنیکی خواهد بود؟ اگر من بانکدار بودم و به شیوه کسب درآمدهای جدید خود از طریق کانال‌های پاسخ صوتی محاوره‌ای و دستگاه خودپرداز می‌نگریستم، چگونه می‌توانستم بهترین شیوه فروش و استقرار را بیابم؟ اگر من در پی این باشم که چه زمانی، مشتری وام از جست‌وجوی محصول به صورت آنلاین دست کشیده و به مرکز تلفن زنگ

۱ - Boston Consulting Group برآورد کرده است که صنعت بانکداری آمریکا سالانه، ۲۵ میلیارد دلار از درآمد خود را از دست بدهد. این خسارت به‌خاطر تغییر قوانین، شامل کارت اعتباری سال ۲۰۰۹، محدودیت‌های اعمال شده بر مبلغ بیش از اعتبار حواله در مقررات E، اصلاحیه دوربین با هدف حذف درآمد حاصل از انتقال وجوه است.

می‌زند یا به شعبه مراجعه می‌کند، بیشتر بانک‌ها حتی در این موقعیت نیستند که به من بگویند آیا یک مشتری ابتدا به وبسایت آن‌ها مراجعه کرده یا در نهایت کدام مسیر، منجر به فروش شده است. چرایی و چگونگی رفتار مشتریان، یک موضع حیاتی است.

در این‌جا دو سؤال حیاتی، مطرح است که در آینده با جزئیات و عمق بیشتری به آن‌ها می‌پردازیم. سؤال نخست این است؛ اگر مؤسسه، یک محصول را روی کانال خاصی قرار دهد آیا مشتری برای محصول مورد نظر، از طریق همان کانال، با مؤسسه ارتباط می‌گیرد؟ سؤال دوم؛ بهترین روش شما برای پیاده‌سازی راه‌حل به منظور جلب بیشترین ارتباط، تداوم یا سودمندی، کدام است؟ به‌طور مشخص بگویم، منظور من در این‌جا سازمان، بخش‌بندی یا آمیزه بازاریابی^۱، نیست. سخن من این است که کدام محصول یا خدمت، روی کدام کانال، نتیجه و کارایی دارد، سهولت دسترسی برای مشتری چقدر است و شما چگونه آن را اندازه‌گیری می‌کنید؟

اگرچه سنت‌های قدیمی و ریشه‌ای، به آهستگی در حال تغییر هستند اما از نظر بانکداران نیز شعبه، کانال برتر در تعاملات روز به روز، اینترنت، یک کانال تراکنشی با موقعیت‌های کسب درآمد اضافه، تلفن همراه، نسخه کوچک‌تری از اینترنت در ارتباط با تراکنش‌ها و دستگاه خودپرداز و مراکز تماس، مراکز هزینه‌ای با قابلیت کسب درآمد محدود، حاصل از فروش جانبی، هستند. اما نظرهای مذکور هیچ ارتباطی با شیوه به‌کارگیری و استفاده کاربران از کانال‌ها، ندارد.

بیشتر تحقیقات در بازارهای پیشرفته نشان می‌دهند که مشتریان به اینترنت به‌عنوان کانال بانکداری روزبه‌روزشان می‌نگرند، تلفن همراه را یک کانال پشتیبانی سریع و دستگاه خودپرداز را محلی برای دریافت پول نقد می‌دانند. این‌ها رخداد‌های روزانه هستند، تجربه‌های اساسی و مهم بانکی مشتریان. هنگام رویارویی با مشکل و نیافتن راه‌حل آن در اینترنت، با مرکز تلفن تماس می‌گیرند. زمانی که به علت فرآیندها یا سیاست‌های موجود، نتوانند امور بانکی خود را از طریق سایر کانال‌ها انجام دهند، هنگامی که در پی حل یک مشکل سخت و خاص بوده و یا به راهنمایی نیاز داشته باشند، به شعبه مراجعه می‌کنند و این اتفاقات ممکن است کمتر از سه یا چهار بار در سال رخ دهند.

اگر بانکداران، دنیا را از دریچه دید مشتریان می‌نگریستند، امروزه اولویت‌بندی کانال‌ها چگونه بود؟ برندهای بزرگی هم‌چون بانک آمریکا و اچ.اس.بی.سی را در نظر بگیرید که هریک سالیانه، بیش از یک میلیارد دلار برای شبکه شعبه‌ها و تقریباً ۵۰ میلیون دلار برای بانکداری اینترنتی و موبایل بانک هزینه می‌کنند. ضمن آن‌که تا زمان چاپ این کتاب، اچ.اس.بی.سی هنوز برای بیشتر مشتریان، «پلیکیشن» تلفن همراه ندارد. در بدترین حالت، تفاوت بین این دو هزینه، حتی با در نظر گرفتن هزینه‌های مرتبط با کارآیی کانال‌ها، باید نزدیک به ۲۵۰ میلیون دلار برای اینترنت و ۵۰۰ میلیون دلار برای شعبه باشد. بیایید صحبت درباره رسانه‌های اجتماعی را حتی آغاز هم

نکنیم. امروزه، هزینه انجام شده حتی با مفروض‌های اقتصادهای رفتاری^۱ نیز همخوانی ندارد. به عقب برگردید و بودجه کانال‌های خود را مرور کنید و مسیری را بیابید که حداقل ۳۰ درصد از کل بودجه کانال‌ها را برای تلفن همراه، تبلت و اینترنت اختصاص دهید. در این صورت ممکن است به نمودار سازمانی و بودجه‌بندی که در آینده نزدیک برای پشتیبانی از مشتریان لازم دارید، دست یابید.

۱ - Behavioral economics: علمی است که با روش علمی در فضای روان‌شناسی شناختی، فاکتورهای مربوط به احساسات و اجتماع را در تحلیل و فهم بازارها و عوامل اقتصادی به کار می‌گیرد. م.

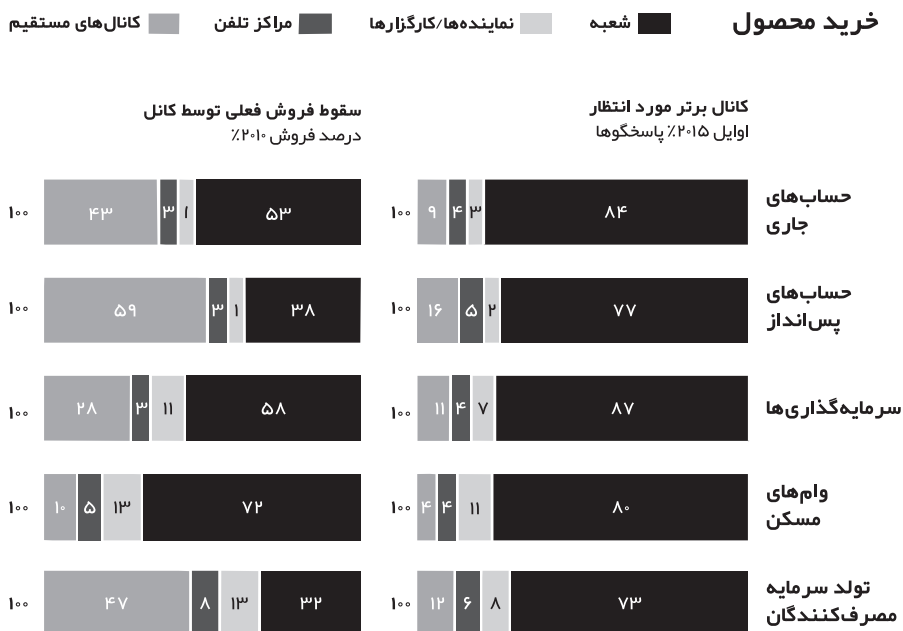
کدام محصول روی کدام کانال، بهترین کارایی را دارد؟

باید با برخی فرض و گمان‌ها در ارتباط با پیچیدگی محصول، شروع کنیم. واضح است که هرچه یک محصول پیچیده‌تر باشد احتمالاً مشتری برای استفاده از آن، نیاز به حمایت بیشتری داشته باشد. طبق قانون، مثلاً در برخی محصولات خاص حوزه قضایی، باید دربارهٔ ریسک‌های موجود در آن نوع خاص از محصول، آگاهی‌های لازم به مشتریان داده شود. در سایر موارد، مشتری ممکن است تعداد زیادی انتخاب داشته باشد و نداند کدام یک، با شرایط خاص وی هم‌خوانی دارند، مثلاً در مورد بیمهٔ زندگی. محصول رهن یا وثیقه نیز معمولاً به‌عنوان یک محصول کاملاً پیچیده شناخته می‌شود، بنابراین فرض معقولی است که پیش از تأییدیهٔ نهایی، مشتری بخواهد با یکی از اعضای تیم رهن یا وثیقه صحبت کند تا تصمیم بهتری بگیرد.

طبق گزارش شرکت ای.اف.ام.ای/ مک‌کینسی^۱ در آوریل ۲۰۱۱، ارتباط بین محصولات پیچیده و نیاز به رایۀ راهنمایی از طریق کانال‌های چهره به چهره، تصدیق شد. گزارش بر اساس بخش بانکداری خرد اروپایی و شامل سه هزار مشتری نهایی، یک مطالعه و ممیزی آنلاین ۱۰۰ و پنجاه بانک بود. گزارش مذکور به وضوح نشان می‌دهد که برای محصولات با پیچیدگی کمتر، تغییر مسیر به سوی کانال‌های به اصطلاح «مستقیم» یا «آزراه‌دور» به‌طور قابل ملاحظه‌ای سریع‌تر رخ می‌دهد. گزارش، برخی تغییر مسیرهای کلیدی در رفتار مشتریان را شناسایی کرده است. داده‌های سال ۲۰۱۰ میلادی، درصد رو به رشدی از مصرف‌کنندگان را نشان داده‌اند که به‌طور کامل از شعبه دور می‌مانند. در سال ۲۰۱۰، پنجاه درصد از جمعیت هلند، به شعبه مراجعه نکرده بودند و در فرانسه، آلمان، ایتالیا و انگلستان، این رقم، به بیش از ۲۰ درصد می‌رسید. قابل پیش‌بینی است که مصرف‌کنندگان جوان‌تر (بین ۲۰ تا ۳۵ سال) چرخهٔ چندین‌کاناله را سریع‌تر از افراد مسن‌تر پذیرفته‌اند. اگرچه وقتی صحبت خرید محصول به میان می‌آید، انتظار می‌رود «کانال‌های مستقیم» (اینترنت، دستگاه خودپرداز و تلفن همراه)، به‌طور فزاینده‌ای برای سفارش و خرید، حیاتی و مهم شوند.

۱ - EFMA/McKinsey & Co, ۲۰۱۱ ۲۰ Bn Multichannel Opportunity, April-۱۰۶ Face-to-Face: A -۱

شکل ۲-۴: خرید مشتریان از طریق کانالها، مقایسه سال ۲۰۱۰ با اوایل ۲۰۱۵



بنابراین محصولات سرمایه گذاری، بیمه زندگی و وثیقه و وام همه نیاز به تعامل چهره به چهره دارند. درست است؟ تا این هم ساده و سر راست نیست.

تحقیقات بالا، تقریباً به طور کامل، یافته های پیشین گوگل را نقض می کند. در واقع، از طریق یک تحقیق، هیچ ارتباطی نمی توان بین رفتارهای واقعی مصرف کنندگان پیدا کرد که منجر به خرید یک محصول شود. چگونه گوگل می تواند مدعی شود که ۸۸ درصد از کاربران اینترنت، کار خود را با جستجو برای یک وام آنلاین آغاز می کنند در حالی که ای.اف.ام.ای/مک کینسی می گوید ۸۰ درصد از مصرف کنندگان از طریق شعبه، درخواست وام می دهند؟

مشکل، دو رو دارد. نخست آن که بانک ها، وب گردی یا سفارش مشتریان را از علاقه مندی ها و جستجو گرفته تا انتخاب و درخواست یا خرید نهایی، به طور کامل پیمایش نمی کنند. امروزه تنها یک نقطه ارتباط ساده منجر به فروش نمی شود بلکه یک سفر، مجموعه ای از تجربه ها و تعاملات، منجر به فروش و یا امیدوارانه تر، منجر به برقراری ارتباط می شود. دوم آن که، حتی زمانی که یک محصول به صورت آنلاین فروخته می شود، «منزل» مشتری، به عنوان منبع درآمد، ثبت می شود که منجر به انحراف معیارهای داخلی شده و مدیریت حتی با مرور عواید نیز به پاسخ دقیق و درستی دست نمی یابد. سوم آن که بخش شناسایی مشتری و نظارت بر قوانین در اروپا،

همچنان به بانک‌ها دیکته می‌کنند که در مواجهه با یک مشتری جدید، امن‌ترین گزینه، ارتباط چهره‌به‌چهره بوده تا از احراز هویت و سایر مسایل امنیتی، مطمئن شوند. بنابراین اگر من یک مشتری جدید باشم و بخوام به‌صورت آنلاین، درخواست خود را ارایه دهم اما بانک اعلام کند که برای احراز هویت، نیاز به ارتباط چهره‌به‌چهره است، از دست من کاری ساخته نیست. بنابراین مجبورم به شعبه مراجعه کنم و این اتفاق، نمایانگر کاربرد «مثبت کاذب» شعبه است.

بنابراین، من تشخیص کاستی مطالعات ای.اف.ام.ای/مک‌کینسی را نیز به شما واگذار می‌کنم. این مطالعه، نمایانگر رفتار واقعی مصرف‌کننده نیست اما می‌تواند نمایانگر بیشترین نتیجه در مجموعه‌ای از معیارها و فرآیندهای مطلوبیت باشد. نتیجه این مطالعه بر اساس قدم آخر فرآیند مطلوبیت است؟ پس نمی‌تواند مقیاس کلی سفر و تجربه باشد.

مطالعه گوگل بیشتر، نمایانگر رفتار است زیرا در زمانی که افراد در حال جست‌وجو و سفارش یک محصول مالی بوده‌اند، بی‌درنگ، شمارش شده‌اند. با موضوع وام نمی‌توان تشخیص داد که آیا مشتری شعبه را به اینترنت ترجیح می‌دهد یا خیر، زیرا این واقعیت که مشتری در شعبه، درخواست وام را پر کرده تقریباً هیچ ارتباطی به فرآیند انتخاب آنلاین وی، پیش از مراجعه به شعبه، ندارد. مشکل کلیدی این است که:

ما نیاز داریم کل مسیر یا کل فرآیند سفارش مشتری را، به طور پیوسته، بررسی کنیم نه فقط قدم آخر فرآیند را.

من به‌عنوان مشتری ممکن است برای انتخاب‌های سرمایه‌گذاری خود، به‌خوبی از اینترنت، استفاده کنم، بنابراین قبل از آن که برای ملاقات با مشاور به شعبه بروم یا وی به دفتر کار من مراجعه کند، احتمالاً در زمینه طبقه‌بندی‌های سرمایه، وسعت سرمایه‌گذاری، میزان خطری که خواهم پذیرفت و ... تصمیم‌های بسیار خوبی خواهم گرفت. ممکن است با استفاده از تکمیل آنلاین یک پرسشنامه ریسک، میزان تحمل ریسک خود را نیز استخراج کرده باشم. ممکن است با استفاده از وبسایت‌ها یا نشریه‌های سرمایه‌گذاری، بررسی کرده باشم آیا زمان مناسبی برای سرمایه‌گذاری در بازار محلی یا سهام بانکی پر سود هست یا خیر. ممکن است عضوی از انجمن آنلاین سرمایه‌گذاری باشم، ممکن است حتی یک حساب برای اجرت و کارمزد خرید داشته باشم که مجزا از حساب بانکی‌ام است. بنابراین اگرچه در مرحله آخر اجرای یک تراکنش، ممکن است با یک مشاور نیز قرار بگذارم اما احتمالاً قبل از آن، تمام تصمیم‌های مهم و حیاتی را گرفته‌ام.

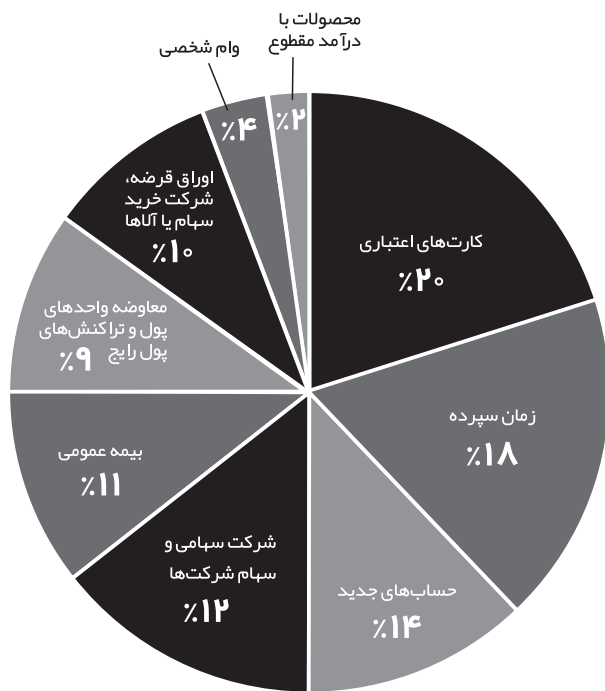
بنابراین اگرچه می‌توانید فرض کنید بسیاری از مشتریان، برای خرید یک محصول پیچیده، با یک شخص، تعامل دارند، اما نمی‌توانید بپندارید این تعامل، تمام ارتباطاتی است که مشتری در رابطه با آن محصول داشته است.

شما باید متوجه شوید کدام کانال‌ها توسط کدام مشتریان و در چه زمانی استفاده می‌شوند و مشتریان، در کدام مرحله از چرخه خرید یا تصمیم‌گیری هستند. شما باید هم‌زمان، برای همه این تعاملات، تدارک لازم را ببینید. خبر خوب این که برای محصولات ساده‌تر، موضوعات تا حدودی

قابل پیش‌بینی‌تر هستند. بنابراین کدام محصولات، بیشترین کارایی را در کانال‌های مستقیم دارند؟ پاسخ این است... بستگی دارد به بازار و آمارها و تحلیل‌های موجود. در ادامه برخی از نتایج خوب حاصل از مجموعه بررسی‌های سال ۲۰۰۷ الی ۲۰۰۹ مشاهده می‌شود که از مشتریان درباره میزان علاقه‌مندی‌های خرید یا درخواست محصولات، به‌صورت آنلاین، در آینده، سؤال شده‌است. در نتایج زیر (جمع‌آوری شده از ۴۵ کشور در سراسر جهان) تنها محصولاتی ذکر شده‌اند که ۴۰ یا بیش از ۴۰ درصد از جامعه آماری تمایل داشتند یا بسیار مایل بودند که از طریق کانال اینترنتی خریداری کرده یا درخواست خرید دهند.

شکل ۲-۵: اولویت‌های بازار برای بانکداری خرد

بیشترین محصولات تقاضا شده آنلاین



ما در این جا یک الگو می بینیم. به استثنای محصولات سرمایه گذاری و تجاری، همه محصولات دیگر مانند کارت های اعتباری، محصولات بیمه عمومی، وام های شخصی، سپرده های بانکی مدت دار یا محصولات درآمد ثابت، به نوعی ساده هستند. این ها محصولاتی هستند که شما می دانید از طریق کانال اینترنتی، کار می کنند.

از بین بردن ایستایی بد

این موضوع را در فصل یازدهم، بانکداری سفارشی^۱ بیشتر توضیح خواهیم داد. به هر حال، برای فهمیدن این که کدام کانال برای فروش یک محصول به مشتری، مناسب است باید رفتارهای آن‌ها را درباره آن محصول، درک کنید.

امروزه هر نوع بانکداری خرد و محصول سرمایه‌گذاری یا بیمه‌ای، برطرف‌کننده یکی از نیازهای مشتریان است؛ نه بر پایه خود محصول بلکه با توجه به سودمندی و کاربردهای آن، مانند موارد استفاده‌اش همان‌طور که قبلاً صحبت کردیم، مردم، وام نمی‌خرند بلکه خانه می‌خرند. آن‌ها وام ماشین نمی‌خرند بلکه ماشین می‌خرند. کارت اعتباری نمی‌خرند بلکه به خرید می‌روند و در پی سهولت پرداخت با دستگاه‌های کارت‌خوان هستند. آن‌ها در سهام یا صندوق‌های قابل معامله در بورس^۲، سرمایه‌گذاری نمی‌کنند بلکه می‌خواهند بهره پولی را که به شما می‌دهند، دریافت کنند. خدمات مالی عبارتند از منافع حاصل از پول مشتری و این که چگونه آن پول، وی را در زندگی‌اش، یاری می‌دهد. محصولات خدمات مالی خرد مانند یک چسب مالی است که به مشتری اجازه می‌دهد در جامعه‌ای که پول، گردش پول و تجارت، عوامل مؤثری هستند زندگی کند. مفهوم منافع حاصل از محصول را درک کنید، گزینه‌های کانال ارتباطی، مشخص خواهند شد. واقعیت این است که وقتی تا این حد شفاف می‌شوید، برای به حدی بیشتر رسانیدن منافع یک محصول، دیگر نیازی به شبکه فیزیکی یا نقطه توزیع ندارید. این یک واقعیت ترسناک اما بسیار رهایی‌بخش است.

مشکل این است که در فضای کنونی، ایستایی عظیمی بر سیستم «بانکداری»، حاکم است. اگرچه قانون‌گذاران از سال ۲۰۰۱ به بعد، امضای فیزیکی را برداشته‌اند اما بسیاری از بانک‌ها همچنان بر وجود آن، پافشاری می‌کنند. بانک‌ها تأکید می‌کنند مشتریان برای دریافت وام باید، صورت‌حساب بانکی خود را ارایه دهند تا مورد ارزیابی قرار گیرند، حتی اگر در همان بانکی که درخواست وام کرده‌اند، حساب داشته باشند. زبان بانکداران، اغلب از فرهنگ لغات خاص خودشان تبعیت می‌کند، لغاتی هم‌چون پیش‌نویس (شامل ویرایش نخست یک مستند نمی‌شود)، نقل و انتقال تلگرافی (حتی اگر، تلگرافی در کار نباشد)، دستورالعمل‌ها (اما نه شبیه به راهنمای انجام کار)، مستمری سالیانه (بله) شماره ردیابی، کد سوئیفت^۳.

شکستن این ایستایی به اندازه ساختن یک سفر یا تجربه عالی برای مشتریان، مهم و حیاتی

۱- Engagement Banking: مدلی از بانکداری که از فناوری برای جلب رضایت و صمیمیت مشتری استفاده می‌کند. م.

۲ صندوق سرمایه‌گذاری Exchange-traded

۳- SWIFT Code (Society for Worldwide Interbank Financial Telecommunication): یک کد منحصر به فرد برای مؤسسات مالی و غیرمالی. م.

است. این جاست که می‌خواهم متخصصان نظارت بر اجرای قوانین و مقررات در بانکداری خرد را به چالش بکشم چراکه برای از بین بردن ایستایی، فرآیندها یا زبان بانکی امروز لازم است ابتدا تغییر را به تائید تیم قوانین و مقررات برسانید.

من معمولاً به شوخی می‌گویم که بخش نظارت بر اجرای قوانین و مقررات، در سرزمین خیر زندگی می‌کنند. آسان‌ترین و کم‌خطرترین کلمه‌ای که در مواجهه با توصیف یک تغییر در فرآیند یا سیاست، می‌توان گفت، این است: «نه، ما نمی‌توانیم آن را تغییر دهیم». چرا؟ زیرا فرآیندی که مدت‌ها است پیاده‌سازی شده شامل مراحل کاربردی مورد تائیدی برای کاهش خطر در سفارش و فرآیندهای کاربردی مشتریان و در چارچوب قوانین و مقررات است و فعالیت‌های شما نیز در یک مؤسسه مالی خبره و مورد تائید انجام می‌گیرد. درست است؟

دوباره، آب‌ها کمی گل‌آلود هستند.

به عنوان مثال یک صورت‌حساب بی‌ارزش بانکی را در نظر بگیرید. حدود ۱۵ تا ۲۰ درصد مشتریان در بازارهای پیشرفته به تازگی، صورت‌حساب الکترونیکی را انتخاب کرده‌اند اما ۸۰ درصد مشتریان همچنان صورت‌حساب‌های بانکی را در صندوق پستی خود، دریافت می‌کنند! من به امید کاهش تعداد نامه‌هایی که از طرف بانک برایم پست می‌شوند، خیلی زود درخواست صورت‌حساب الکترونیکی دادم اما باید می‌دانستم که این درخواست، آن‌ها را متوقف نمی‌کند! بنابراین در حال حاضر ۵۰ درصد از آن‌چه در پست فیزیکی خود دریافت می‌کنم از طرف بانکم است اما برگه‌های بلا استفاده است که هرگز نمی‌خوانم.

حالا این برنامه را مجسم کنید. بیا بید فکر کنیم در دنیای زندگی می‌کنیم که هیچکس تاکنون صورت‌حساب کاغذی ارسال نکرده و همه این کارها به صورت الکترونیکی انجام می‌شوند (شاید شبیه دنیای ما در ده سال آینده). این برنامه را مجسم کنید که به بخش نظارت بر مقررات می‌روید و برنامه جدید برند خود را معرفی می‌کنید:

بانکدار: «ما می‌خواهیم تمام اطلاعات تراکنش‌ها را روی دسته‌ای از کاغذ، چاپ کنیم، نام و آدرس مشتری را در بالای فهرست تراکنش‌ها درج کرده سپس کل کاغذها را در یک پاکت گذاشته و برای مشتری ارسال کنیم. از نظر ما این کار برای مشتری عالی خواهد بود و می‌تواند تمام فعالیت‌های پولش را در یک نگاه روی کاغذ ببیند، یک ثبت دائمی. ما می‌توانیم سایر پیشنهادات و قراردادهای بانکی، مانند مستندات بازاریابی برای توسعه فروش اوراق بهادار و فرصت‌های حضور در مزایده، را نیز داخل پاکت قرار دهیم. بازگشت سرمایه در این شرایط، تائید شده و سالم است!» اداره نظارت بر مقررات: «بنابراین، روند مذکور دارای امنیت کامل است. بله؟ پакتی که شما

می‌فرستید مهر و موم شده و مشتری پس از امضا، می‌تواند آن را دریافت کند. مانند پست ثبت شده در خدمات پیک؟»

بانکدار: «نه دقیقاً. این کار خیلی گران تمام می‌شود. ما بسته را در یک پاکت معمولی و از طریق خدمات معمولی پست، ارسال می‌کنیم. این، ارزان‌ترین روش توزیعی است که در دسترس قرار دارد. ما می‌خواهیم این کار را با ارزان‌ترین روش ممکن انجام دهیم، در غیر این صورت امکان ارسال تعداد زیاد، فراهم نیست.»

اداره نظارت بر مقررات: «بسیار خوب، این که ارسال الکترونیکی، هم‌چنان ارزان‌تر و بسیار امن‌تر است به کنار، اما از طریق ارسال پاکت با این روش، چه کسی یا کسانی به پاکت دسترسی خواهند داشت؟»

بانکدار: «دقیقاً نمی‌دانم؛ اما احتمالاً توسط تعدادی از افراد، مدیریت می‌شود شاید ۱۲ نفر یا همین حدود؟ ما کارمندانی در خارج از سازمان داریم که پاکت‌ها را می‌بندند، کارگران پست که پاکت‌ها را دریافت و تحویل پست می‌دهند، ماشین‌هایی که عملیات مرتب‌سازی را انجام می‌دهند. البته ممکن است در برخی موارد پاکت، به آدرس صحیح ارسال نشود اما این روزها چنین اتفاقی خیلی کم رخ می‌دهد و ما مطمئن هستیم اگر کسی اشتباهی پاکت را دریافت کند، آن را باز نمی‌کند چرا که نامه بانک، محرمانه و متعلق به شخص دیگری است.»

اداره نظارت بر مقررات: «شوخی می‌کنید نه؟ با وجود دزدهای هویت که یکی از دغدغه‌های بزرگ ما هستند، شما می‌خواهید اطلاعات هویتی و محرمانه مشتریان را در قالبی ناامن قرار دهید، احتمالاً به چند نفری هم که مستندات را مدیریت می‌کنند اجازه می‌دهید مطالب را بخوانند بدون این که ردپایی از آن‌ها داشته باشیم. این خطر نیز وجود دارد که در این زنجیره، چه هنگام انتقال و چه در صندوق پستی مشتری، اطلاعات محرمانه کاغذ بریده و در آینده از آن سوء استفاده شود. هیچ راهی وجود ندارد که ما این شیوه را تأیید کنیم. چطور شد به فکر تان خطور کرد چنین راهکارهایی را نزد ما بیاورید؟»

مشکل ایستایی حاکم بر فرآیندهای کنونی این است که شما حسی غلط از امنیت این فرآیندها ساخته‌اید که به‌نوعی برای بانک، بهتر، امن‌تر، کم‌خطرتر و کم‌هزینه‌تر نسبت به هر فرآیند جدیدی باشد. شما حتی در مقابل این موضوع مقاومت می‌کنید که وقتی به مرور زمان فرآیندهای موجود، بیشتر و بیشتر خطرآفرین می‌شوند، هزینه آن‌ها بیشتر و بیشتر می‌شود، امنیت و راحتی به کارگیری‌شان توسط مشتریان نیز کمتر می‌شود؛ در آن هنگام، فناوری، ورای ترس‌های ناشی از افزایش ریسک و کمبود امنیت، وارد عرصه می‌شود. پیشنهاد یا گزاره ارزش^۱ که در سال ۱۹۸۰

۱- Value Proposition: شامل مجموعه سودهایی که بانک در ازای سپرده‌های نقدی مشتریان به آن‌ها می‌دهد. بیانیه پیشنهاد ارزش، علت این که مشتری باید یک محصول یا خدمت را بخرد، شرح می‌دهد. در واقع مشتری را قانع می‌کند خرید یک محصول یا خدمت خاص سود بیشتری برای وی دارد. م.

از طرف بانک‌ها، اعلام شد جایگزینی برای دفترچه حساب به شمار می‌آید. اما امروزه از دیدگاه مشتری، یک محصول مصنوعی، پرهزینه، ناامن، غیرمنعطف و کاملاً بلااستفاده است. با توجه به این حقایق، چرا بانک‌ها بابت صورت‌حساب کاغذی، از مشتریان پول نمی‌گیرند و انتخاب دیگری نیز برای دریافت صورت‌حساب الکترونیکی رایگان به آن‌ها نمی‌دهند؟ این کار، معقول‌تر است. نه؟

اگرچه ایستایی حاکم بر سیستم به شما خواهد گفت که مشتریان دوست دارند صورت‌حساب کاغذی را در صندوق پستی خود، دریافت کنند زیرا ملموس و واقعی است. اما آیا این کار درست و دقیق است؟

شرکت تحقیقاتی فورستر^۱ از تحقیقات سال ۲۰۰۸ و بعد از آن، گزارش می‌دهد که بیشترین قریب به اتفاقی از مشتریان (حداقل ۷۰ درصد) تمایل به حذف کاغذ از امور بانکی دارند. مشکل این‌جاست که مصرف‌کنندگان کمابیش، تنبل هستند و اگر از آن‌ها بخواهید به شعبه مراجعه کرده و فرمی را امضاء کنند تا از آن پس، کاغذ، از امور بانکی‌شان حذف شود در آن صورت، احتمالاً به روند سابق ادامه خواهند داد. در صورتی‌که در همان مسیر (درک رفتار مشتری امروز) بانک‌ها باید به آنند اگر به مشتریان‌شان بگویند از اول ژانویه ۲۰۱۳، برای مشتریان بانکداری آنلاین، فقط صورت‌حساب الکترونیکی صادر خواهد شد و از آن پس هرکس، بخواهد صورت‌حساب کاغذی را در صندوق پستی خود دریافت کند، باید ماهیانه ۲٫۵ دلار بپردازد. احتمالاً بیشتر افراد به‌سادگی اجازه خواهند داد صورت‌حساب الکترونیکی را جایگزین کاغذی کنید.

برای کمبود نوآوری حاکم بر این‌گونه فرآیندها، هیچ دلیل منطقی دیگری جز یک ایستایی و سکون ساده نمی‌توان ذکر کرد. صورت‌حساب‌های کاغذی، پرهزینه و ناامن بوده و تفسیر اطلاعات اساسی و مهم ارتباطات بانکی مشتریان نیز در آن، بی‌فایده است. اگر صورت‌حساب کاغذی، حذف شود، نه نظامی به هم می‌خورد، نه قانونی زیر پا گذاشته می‌شود و نه هزینه‌ای به سیستم، تحمیل می‌شود. اگر شما بخواهید یک بانک را از پایه و اساس، بنا کنید، هرگز با اراده خود، صورت‌حساب کاغذی را وارد ارتباطات بانکی نخواهید کرد. پس چرا هنوز وجود دارند؟

من از مثال صورت‌حساب کاغذی استفاده کردم چون موردی است که هم‌چنان در سیستم، وجود دارد و از منظر هزینه، مقررات یا امنیت، معقول نیست اما تعداد زیادی از موارد مشابه وجود دارند که منسوخ و بلا استفاده هستند. مواردی که از نسل‌های پیشین بانکداری به‌جا مانده‌اند. ایستایی که در حال حاضر در سیستم بانکی وجود دارد، و به‌زودی از بین خواهد رفت، شامل فرم‌های کاغذی و کارت‌های امضاء^۲، دسته چک، صورت‌حساب بانکی برای ورودی و خروجی‌های

۱- Forrester Research: شرکت خصوصی، فعال در زمینه فناوری و تحقیقات بازار که در سال ۱۹۸۳ در آمریکا تأسیس شد. م.

۲- North American Technographics Financial Services Online Survey—Forrester Research Q۲ ۲۰۰۸.

۳- Signature Card: مستندی است که بانک برای تأیید هویت افراد استفاده می‌کند. وقتی شخصی حساب باز می‌کند نمونه امضایش در مستندات وی نگهداری می‌شود. معمولاً وقتی افراد بخواهند صندوق امانات خود را در بانک باز کنند توسط کارت امضاء، هویتشان احراز می‌شود. م.

حساب، شناسایی هویت فیزیکی، رسیدهای دستگاه خودپرداز، استانداردهای کانال (محل رقابت) و ... است.

و در ادامه دو نمونه دیگر ذکر می‌شود:

افتتاح و کنترل حساب بانکی

با توجه به هزینه تمام‌شده حساب بانکی که بین ۲۵۰ الی ۳۵۰ دلار است^۱، ممکن است فکر کنید حتماً شخصی توانسته بین لزوم صدور کارت امضاء (و امور فیزیکی مرتبط) هنگام افتتاح حساب با هزینه تمام شده آن، ارتباط معقولی برقرار کند. راحت‌ترین کار برای کاهش هزینه تمام‌شده، این است که از شر کاغذ خلاص شویم که در نهایت، هزینه حساب‌های جاری و پس انداز نیز محدود به یک سال یک‌بار خواهد شد. با توجه به میانگین هزینه حساب‌های جاری و پس انداز که حدود ۳۵۰ دلار در سال است، ارسال صورت‌حساب‌های کاغذی، چاپ دسته چک‌هایی که هیچ‌گاه استفاده نمی‌شوند و پرداخت مبالغ زیاد برای انتقال الکترونیکی وجوه^۲ به‌منظور حفظ اعتبار تجارت چکی خود که در حال مردن است، همه و همه کاملاً مرتبط با ایستایی حاکم بر کسب و کار است.

موجودی حساب من چقدر است؟

بیشترین اطلاعاتی که امروزه از طرف بانک‌ها درخواست می‌شود، اطلاعات مربوط به تنمّه حساب‌های بانکی است و تا زمانی که شما این اطلاعات را از طریق دسترسی به اینترنت‌بانک، فراهم نکنید روش غالب برای مشتریان، گرفتن صورت‌حساب از طریق دستگاه‌های خودپرداز یا مراکز تلفن خواهد بود. راه بسیار ساده‌تر این است که پس از هر تراکنش بزرگ یا در زمان‌های تعیین‌شده توسط مشتری یا بانک (مثلاً هفتگی) موجودی حساب از طریق پیامک برای مشتریان ارسال شود. هزینه ارسال ده پیامک موجودی حساب، در ماه، کمتر از یک بار تماس مشتری با مرکز تلفن و دو بار مراجعه به دستگاه خودپرداز برای دریافت همان اطلاعات است (بر اساس برآورد هزینه های روز). گسترش کیف پول‌های سیار نیز به میزان بسیار زیادی، هزینه ها را کاهش خواهد داد.

۱- تحقیق Optirate و Andera.

<http://bankblog.optirate.com/how-much-do-you-spend-on-customer-acquisition-are-you-sure/#axzz2۲QFcheVi>

۲- Wire transfer: یکی از روش‌های نقل و انتقالات الکترونیکی که می‌تواند بانک به بانک یا شخص به شخص باشد. نام دیگر آن Credit Transfer است. م.

چرا ایستایی، چنین مشکل بزرگی است؟

نقطه ضعف امروز بانک‌ها عبارت است از: ایستایی = اصطکاک و سایش این اصطکاک، علتی برای یک تغییر مسیر متزلزل در توزیع (محصول، درآمد، کالا و ...) و سفارش است. مدل سازی ریسک، مسیر را برای موتورهای تصمیم، هموار می‌کند تا با توجه به قوانین پیش‌بینی شده یا لحظه‌ای، نسبت به زمانی که همه چیز مبتنی بر کاغذ است تصمیم‌های بهتری گرفته شود. اصطکاک، انگیزه‌ای ایجاد می‌کند که فرآیندهای قدیمی و منسوخ، جای خود را به تجارب و سفارشات بهتر بدهند. الزامات کاغذی منسوخ، یک ضعف رقابتی به شمار می‌آیند. الزام به تعاملات فیزیکی، وسعت امور را به طور حیرت‌انگیزی، محدود می‌کند. تازه واردهایی که ایده‌های فکر شده ندارند یا اهمیتی به قوانین نمی‌دهند، محدودیت را، بدون هیچ توجه و ملاحظه‌ای، وارد دنیا می‌کنند...

رفتار، علاوه بر تغییر مدل کسب و کار، ساختار سازمانی را نیز به طور گسترده‌ای تغییر می‌دهد. مسوول شعبه به مدیر تیم کانال‌ها تغییر سمت می‌دهد، همین اتفاق برای مسوول اینترنت‌بانک، موبایل‌بانک، دستگاه‌های خودپرداز و مراکز ارتباط، نیز می‌افتد. سفارشات مشتری، نسبت به بازاریابی اجباری و معمولی، برتری خاصی پیدا کرده و تبلیغات، به‌عنوان ابزار پشتیبانی در مدل سفارشات شناخته خواهد شد.

برای استفاده از فرصت‌های حذف ایستایی و اصطکاک موجود در تجارب بانکی مشتریان، باید تجارب و تعاملات مشتریان را دوباره از بیخ و بن، طراحی کرد ضمن آن که بودجه‌های تخصیص یافته نیز تغییر مسیر خواهند یافت.

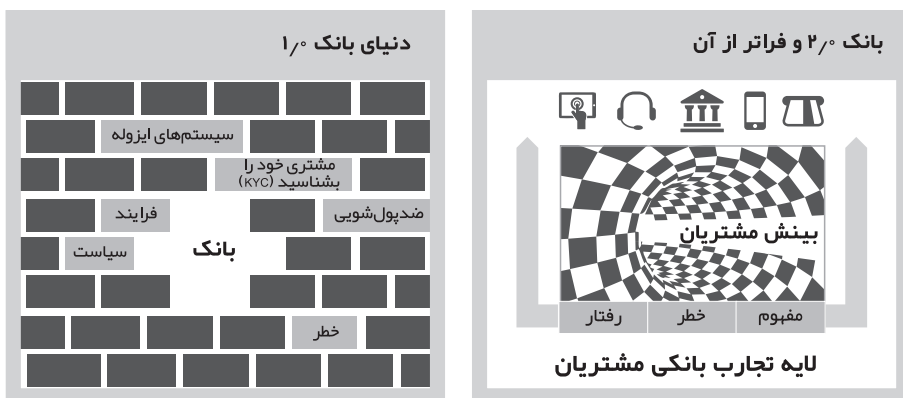
وقتی شما به یک مدیر، بودجه‌ای می‌دهید؛ دو کار انجام می‌دهد:

- ۱- می‌کوشد که اثبات کند، میزان بازگشت آن سرمایه (بودجه) بسیار بالا خواهد بود.
 - ۲- می‌کوشد تا مطمئن شود سال آینده، بودجه افزایش می‌یابد (یا حداقل، کم نمی‌شود).
- این دو، گزینه‌های مجزا از یکدیگر نیستند چراکه شماره ۱ برای تحقق شماره ۲ لازم است. گرچه هر کانال جدیدی که مجبور باشد از بودجه کانال‌های موجود استفاده کند، آسیب خواهد دید. در واقع، کانال‌های جدید باید از بودجه‌ای استفاده کنند که در اختیار مدیر مربوطه قرار گرفته تا کانال‌های موجود را مدیریت کند. روایت این اتفاق، به مراتب ساده تر از اجرای آن است. در دنیای شتابان امروز که ماهیت کانال‌های ارتباطی، زیر سؤال رفته است، تفکر دوباره درباره این که مشتریان، چگونه با تجارت شما ارتباط برقرار می‌کنند، به مهارت‌های جدید و برنامه‌های تشویقی نوین، نیاز دارد. در آینده، تجهیزات بانکی، تفاوت فاحشی خواهند کرد و فرصت‌های خدمت‌رسانی را به حدی بیشتر خود می‌رسانند؛ در این شرایط، لازم است نگاهی به علم طراحی

تعاملات نیز بیندازید. واضح است که این علم، فراتر از طراحی تجربه‌ها و تعاملات مشتری است. لازم است فرآیند طراحی را بر پایه تحلیل‌های رفتاری، آمارگیری‌ها و روان‌نگاری‌ها انجام دهید. این کار نیاز به مهارت‌های بازاریابی و نویسندگی مطالب تبلیغاتی دارد. نیاز به ساختار پیام‌رسانی دارد. مهم‌تر از همه، نیاز به درک دقیقی از رفتار مشتریان دارد.

شکل ۲-۶: لایه خرید ارتباطات به اصطکاک در بانکداری حمله می‌کند

بیشترین محصولات تقاضا شده آنلاین



اصطکاک

برقراری ارتباط خوب

چنانچه مشتریان را در اولین فرصت ممکن، درگیر طراحی فرآیندها نکنید، متحمل هزینه‌های زیادی می‌شوید. گرچه بیشتر مؤسسه‌های از هزینه‌های فوری، فراری هستند اما برآیند خسارت‌های مرتبط با طراحی ضعیف، بسیار بسیار بیشتر از انجام آن در اولین موقعیت ممکن است.^۱

«از آنجایی که اینترنت بخشی از زندگی امروز ما به شمار می‌آید لذا مصرف‌کنندگان، اغلب پیش از آن که خریدی انجام دهند، درباره آن، تحقیق اینترنتی می‌کنند. از بین ۵۰۰ نفر بزرگسال تحت بررسی در انگلیس، ۸۸ درصد از اینترنت، برای تحقیقات، استفاده می‌کنند درحالی که ۹۴ درصد برای خرید استفاده می‌کنند. این، به آن معناست که حتی برای شرکت‌هایی که فروش آنلاین ندارند، اطلاعات اینترنتی که به مشتری می‌دهند می‌تواند یک عامل کلیدی به حساب آید. مصرف‌کنندگان، چندین وب‌سایت را بررسی می‌کنند تا پیش از خرید یک محصول یا خدمت،

^۱ - "The ROI of Usability", Usability in the Real World—Usability Professionals Association" - ۱

(www.upassoc.org)

درباره آن، اطلاعات کسب کنند. این اتفاق، به معنای فرصت طلایی برای کسب و کارهای متفاوت است تا با برقراری یک تعامل جذاب و خاطره‌انگیز، تأثیر مثبتی در رفتار مشتریان بگذارند. برعکس، یک تجربه منفی آنلاین، «سختی و استرس اینترنت» را افزایش داده و منجر به فرار مشتری از اینترنت می‌شود.^۱

«با یک حساب سرانگشتی در بسیاری از سازمان‌هایی که درباره قابلیت کاربری و مدیریت یک سیستم، آگاهی کامل دارند، می‌توان گفت که نرخ منافع هزینه‌ای برای قابلیت اداره یک سیستم، ۱۰۰-۱:۱۰ دلار است. وقتی یک سیستم، در حال تولید است، هزینه حل یک مشکل، ده برابر بیشتر از حل همان مشکل، در هنگام طراحی است. اگر سیستم در حال انتشار باشد، هزینه حل آن مشکل، صد برابر زمان طراحی است.»^۲

بنابراین اگر شما یک بانک هستید، چگونه مشتریان خود را درگیر فرایندها می‌کنید؟ درگیری آغازین، ممکن است از طریق تشکیل گروه‌های تمرکز یا انجام مصاحبه‌های تک‌نفره با مشتریان، درباره نیازمندی‌هایشان باشد؛ اما بسیاری از بانک‌ها در حال حاضر این کار را انجام می‌دهند. یک رویکرد بهتر می‌تواند درگیر کردن کامل آن‌ها در فرآیند طراحی باشد. از آن‌ها بخواهید با الگوهای ساده‌تر و اولیه رابط‌های کاربری و ساختارهای فهرست (پاسخ صوتی محاوره‌ای، اینترنت و دستگاه خودپرداز) کار کنند؛ از کانال‌های موجود استفاده کرده و از آن‌ها برای ارزیابی مشکلات طراحی پیش از طراحی مجدد استفاده نمایند.

با آزمون‌های قابلیت کاربری و مطالعات بررسی میدانی، با کمک تنها پنج مشتری درگیر در فرآیند آزمون، معمولاً می‌توانید حدود ۸۰ درصد از مشکلات مهم و حیاتی را بیابید. طبق گفته مشتریان، این کار، به ندرت بانک را در هم می‌شکند.

در فصل هشتم درباره رسانه‌های اجتماعی و ضرورت جمع‌سپاری سخن خواهیم گفت. هم‌چنین رویکردهای جدید در زمینه برقراری ارتباط عقلانی با برندها را بررسی خواهیم کرد که نقش مهم و حیاتی در پیشبرد خدمات مالی، ایفا می‌کنند.

۱- ۲۰۰۹, CA Web Stress Index

۲- ۱۹۸۸, «Ton Gilb, «Usability is Good Business»

خلاصه فصل

« تجارب بانکی مشتریان، دیگر فقط، محدود به شعبه نیست، بلکه در عرصهٔ برند است. این، در هر کاری که انجام می‌دهید، جاری است و مشتریان، فقط تجارب بانکی بهتر می‌خواهند. والسلام. در واقع اگر من یک مشتری معمولی باشم، تعداد دفعاتی که از طریق دستگاه‌های خودپرداز، تلفن همراه و یا اینترنت، با برند شما ارتباط برقرار می‌کنم، ۳۰ الی ۴۰ بار بیش از مراجعه به شعبه است. اگر شما به شعبه به‌عنوان تنها محیط یا مقیاس برای برتری خدماتتان می‌نگرید، کاملاً به در دسر افتاده‌اید.

« ناهماهنگی بین کانال‌ها و سیستم‌های بسته، از نظر ساختار سازمان و سطح سرویس‌دهی، موجب ناامیدی مشتریانی می‌شود که تنها هدفشان، برقراری ارتباط مؤثر با بانک است. همان‌گونه که در فصل سوم، شرح خواهیم داد بانک برای بنا نهادنِ تجارب بانکی مشتریان، باید کارهای زیر را انجام دهد:

« تعیین یک واحد پشتیبانی از مشتری برای مدیریت همهٔ کانال‌ها.

« تهیهٔ تجزیه و تحلیل‌هایی برای شناسایی نواقص در هر کانال یا نقطهٔ تماس.

« درگیر کردن مشتریان در فرآیند طراحی، به‌ویژه در رابطه با زبان و رابط کاربری.

« تشکیل تیمی که هنگام تصمیم‌گیری دربارهٔ تجارب بهتر بانکی، از مدیران و سیستم‌های بسته کانال‌ها بهتر باشد.

« ساختن آزمایشگاه یا واسپاری امور به خرد جمعی که مشتریان را درگیر مکالمات مداوم و ایده‌یابی کند.

« درک کامل نسبت به همهٔ ارتباطات مشتری با بانک، از طریق همهٔ کانال‌ها

« تجارب بانکی مشتریان به‌عنوان هدف والایی از خدمات بانکداری خُرد، پدیدار شده است. اما خلاصهٔ فصل، خیلی دربارهٔ وجود خدمات نیست بلکه دربارهٔ درک نیازهای اساسی مشتریان است.

« به‌منظور بنا نهادنِ تجارب بهینه برای مشتریان، باید قادر به اندازه‌گیری میزان پذیرش مشتریان و همچنین اندازه‌گیری نرخ نوآوری یا خلاقیت در مؤسسه‌های باشید. مقیاس‌ها و رویکردهای کانال به کانال، برای این کار مناسب نیستند. کانال‌ها و محصولات، در زمینهٔ میزان آگاهی مشتریان یا برآورد هزینهٔ آن‌ها برای یک محصول خاص، با یکدیگر رقابت نمی‌کنند، آن‌ها در حال حاضر بخشی از یک اکوسیستم مکمل هستند و در بسیاری از شرایط، با یکدیگر رابطهٔ هم‌زیستی دارند.

« گرچه بسیاری از مؤسسه‌های، قابلیت اندازه‌گیری تجارب بانکی مشتریان را دارند اما از

منظر مجموعه داده‌ها، این کار نسبت به درآمد و عواید، در درجه دوم اهمیت قرار دارد. جایی که درآمد به شما می‌گوید چه چیزهایی به‌دست آورده‌اید، تحلیل‌های رفتاری نیز به شما خواهند گفت چرا و مهم‌تر، کجا، می‌توانید بهتر عمل کنید.

«آینده کسب و کار شما این است که از شر اصطکاک خلاص شده، رفتار مشتریان و پاسخ‌های شعبه را هم‌جهت کنید. هرچقدر پیوندتان با رفتارهای مشتری قوی‌تر باشد، احتمال این‌که مشتریان در مواقع لزوم از تجهیزات شما استفاده کنند، بیشتر می‌شود.

بخش دوم

بازسازی بانک

۱ آیا امکان حفظ شعب وجود دارد؟

۲ در دسترس و سفارشی، فرآیندی برای پشتیبانی از مشتری

۳ اینترنت، چرا جستوجوی درآمد و گردش مالی، همچنان، مشکل است؟

۴ موبایل بانک، پیش از این، سترگ و تازه در ابتدای راه

۵ سیر تکاملی انجام امور بانکی توسط مشتریان

۶ من، بیش از آن که به برند، اطمینان داشته باشم، به خرد جمعی، اطمینان دارم

فصل سوم

آیا امکان حفظ شعب وجود دارد؟

از خود بپرسید: آخرین باری که به عنوان مشتری به شعبه مراجعه کردید، چه زمانی بود؟ هیچ حدس و گمان، حکایت و قصه‌ای نداریم، فقط، حقیقت محض. هر هفته می‌روید؟ شاید هر ماه؟ آیا در طول ۱۲ ماه گذشته، در شعبه بوده‌اید؟ آیا به میل خودتان رفتید یا فقط به علت سیاست‌ها و فرایندهای خود بانک، مجبور شدید به شعبه مراجعه کنید؟ در تجارب بانکی روزبه‌روز، شعبه چقدر اهمیت دارد؟

واقعیت این است که امروزه اگر من، مرتب به شعبه بانک بروم، جزء اقلیت ناچیزی هستم که روز به روز نیز از تعدادشان کاسته می‌شود. برای طیف وسیعی از مشتریان، شعبه از خیلی نظرها، به کم‌اهمیت‌ترین کانال برای بانکداری روزبه‌روز، بدل شده است. چرا؟ زیرا در دنیای پرمشغله، سردرگم و پراشتباه امروز که سرعت و پاسخ‌گویی، معیارهای سنجش هستند، مراجعه به شعبه، به‌طور قابل قیاسی، بی‌فایده، سخت و بی‌ربط است.

وقتی با بانکداران درباره تغییر کانال‌ها و موقعیت کانال‌های جدید سخن می‌گوییم، به این موضوع اشاره می‌نمایم که بر اساس آمار، در دهه اخیر، عمر بانکداری روزبه‌روز از طریق شعب، رو به پایان بوده و در عوض، موبایل بانک و اینترنت بانک، با سرعت بسیار زیادی در حال رشد هستند.

بسیاری از بانکداران، به جای تمرکز بر فرصت‌هایی که موبایل‌بانک و اینترنت‌بانک برای جذب مشتریان ایجاد کرده‌اند، احساس اجبار می‌کنند که در لاک دفاعی رفته و از قابلیت دوام بلند مدت بانکداری شعبه‌ای، دفاع کنند. کاملاً قابل درک است زیرا برای مدت بسیار بسیار طولانی، شعب، هسته مرکزی بانکداری بوده‌اند.

ریشه کلمه «بانک» از کلمه ایتالیایی «بانکو»^۱ می‌آید که به معنی نیمکت یا سکو است. این، به آن علت است که تاجران پول در بندرگاه‌های گنو، ونیز و ناپلس، عادت کرده بودند روی یک نیمکت، نزدیک بندرگاه یا بازار بنشینند و به تاجر، خدمات مالی ارایه دهند. «معاوضه‌کنندگان پول در لومباردی»^۲، برای معاوضه پول و پرداخت صورت‌حساب‌ها، نیمکت‌هایی در بازار داشتند. وقتی یک بانکدار، شکست می‌خورد، عوام، نیمکتش را می‌شکستند در این شرایط بود که عبارت، ورشکسته^۳ به‌وجود می‌آید.^۴

قدیمی‌ترین بانک دنیا، بانک Monte dei Paschi di Siena است که در سال ۱۴۷۲ تأسیس شده (که، از توقیف درآمد است)^۵ و شعبه اصلی آن هم‌چنان در Sienna^۶ برقرار است. قدیمی‌ترین شعبه در ایالات متحده آمریکا، بانک نیویورک است که در ۹ ژوئیه ۱۷۸۴ تأسیس شد. بیشتر شعب مدرن امروزی که می‌بینیم، خیلی تفاوتی با شعبه‌های قدیمی ندارند. اما شعبه‌های قدیمی به‌عنوان نقاط «توزیع پول نقد»، طراحی شده بودند و فعالیت اصلی آن‌ها، سپرده‌گذاری و برداشت از حساب بود. با وجود این حقیقت که طی سی سال گذشته، رفتار مشتریان در ارتباط با پول نقد، به‌طور قابل توجهی تغییر کرده است (بیشتر در زمینه کارت‌ها و دستگاه‌های خودپرداز) اما شعب به‌عنوان مکانی برای بانکداری «تراکنشی» هم‌چنان از قائله عقب مانده‌اند و این عقب‌ماندگی با توجه به تغییر سریع امور تراکنشی، شعب را تحت فشار می‌گذارد.

بانک آمریکا در سال ۲۰۱۱ اعلام کرد که ده درصد از شعب خود را تعطیل می‌کند (حدود ۶۰۰ شعبه)، بانک اچ.اس.بی.سی آمریکا نیز ۱۹۵ شعبه خود را به فرست نیآگرا^۷ فروخت (که او نیز، نیمی از آن‌ها را به فروش رسانید) و هنگامی که JPMorgan Chase درآمد Washington Mutual را محدود کرد، ۳۰۰ شعبه‌اش از کار افتادند. در ژوئیه ۲۰۱۱، JPMorgan Chase اعلام کرد برای افتتاح دو هزار شعبه، برنامه‌ریزی کرده‌بود. با وجود رکود اقتصادی، تعجیبی نداشت که در اعلام نتایج مالی سه ماهه سوم از برنامه‌هایش عقب‌نشینی کند و دوباره در گزارش مالی سه ماهه چهارم

۱- Banco

۲- Lombardy: گروهی از کشور یونان، آلمان‌نژاد که در سده ششم، ایتالیا را فتح کردند. م.

۳- Bankrupt

۴- Thomas Herbert Russell, in Banking, Credits and Finance

۵- "Tough times at Monte dei Paschi di Siena"، یورونیوز، <http://www.euronews.com/۲۷/۰۶/۲۰۱۲/tough-times-atmonte-dei-paschi-di-siena>

/paschi-di-siena

۶- شهری در ایتالیا. م.

۷- First Niagra

نیز تعداد شعب خود را تا ۱۱۰ شعبه و سپس تا ۹۰۰ شعبه کاهش دهد. تعداد شعب بانک‌ها در آمریکا، در سال ۲۰۱۰ به حدیث‌تر تعداد خود رسید و پس از آن سقوط کرد. البته باید دید آیا در ابتدای یک مسیر هستیم و یا تنها یک بی‌قانونی آماری در حال رخ دادن است.

بانک‌های رویال بانک اسکاتلند، نورترن راک، لویڈز و اچ.اس.بی.سی.^۱ در انگستان، در حال کم کردن تعداد شعب خود هستند. لویڈز نزدیک به ۱۲ ماه است تلاش می‌کند ۶۳۲ شعبه خود را به قیمت حدود چهار میلیارد پوند بفروشد اما نتوانسته مشتری جدی بیابد. از سال ۱۹۹۰ میلادی، هر روز در انگلستان، یک شعبه تعطیل شده است^۲؛ در واقع، بیش از هفت هزار شعبه، طی بیست سال اخیر، تعطیل شده‌اند که تقریباً معادل نیمی از ۱۶ هزار شعبه موجود در سال ۱۹۹۰ است. در استرالیا، بیشترین تعداد شعبه مربوط به سال ۲۰۰۷، با ۶۴۸،۱۳ شعبه، بود و تا سال ۲۰۱۱، با هفت درصد کاهش به ۸۲۸،۱۲ شعبه رسید^۳. گرچه انتظار می‌رود این روند، شاید هم با سرعت بیشتر، ادامه یابد.

بسیاری از بانکداران قدیمی به شما خواهند گفت که مشتریان، یک بانک را بر اساس شبکه شعب و یا موقعیت جغرافیایی یک شعبه، نزدیک به محل کار یا منزلشان، برمی‌گزینند. چنین ادعایی در عصر حاضر، محلی از اعراب ندارد. در بیش از چهل کشور، مشتریان Standard Chartered به‌صورت آنلاین مورد بررسی قرار گرفتند، ۷۵ درصد از آن‌ها اظهار داشتند برای آن‌ها، اینترنت، نخستین کانال برگزیده و معیاری برای انتخاب بانک است. تنها ۱۲ درصد، شعبه را به‌عنوان کانال اصلی خود انتخاب کردند. در فوریه ۲۰۱۲، شرکت AlixPartners مطالعه‌ای انجام داد^۴ که طبق آن، ۵۰ درصد مشتریان، تا سال ۲۰۱۶، از موبایل‌بانک به‌عنوان کانال ارتباطی اصلی، استفاده خواهند کرد اما آمار جالب‌تر آن‌که، ۳۲ درصد از مشتریان آمریکایی که در سال ۲۰۱۱، مسیر امور بانکی‌شان را تغییر دادند نیز از موبایل‌بانک استفاده می‌کنند. بنابراین افراد، بانک‌ها را وادار می‌کنند که دسترسی به اینترنت‌بانک و موبایل‌بانک را برایشان فراهم کنند. آیا ممکن است برای دسترسی به شعبه نیز، چنین انگیزه‌ای داشته باشند؟ احتمالش کم است مخصوصاً اگر جزء افرادی باشند که دو یا سه بار در سال، به بانک مراجعه می‌کنند.

مشکل این‌جاست. تمرکز زیاد بر شعبه، اشتباه محض است. اگر امروز شما بانکی را از ابتدا می‌ساختید و تلاشتان این بود که به ابعاد بانک‌هایی هم‌چون اچ.اس.بی.سی، بانک آمریکا یا چیس، دست یابید؛ از طرفی، یک سنت‌گرای سفت و سخت هم نبودید، تضمین می‌کنم به هیچ وجه دهننتان را مشغول این موضوع نمی‌کردید که بانک‌های پراوازه در شبکه خود، چند شعبه دارند.

۱- HSBC و Royal Bank of Scotland, Northern Rock, Lloyd

۲- انجمن بانکداران بریتانیایی

۳- بر اساس آمار Presence of Presence Authority, ADI Points of ۲۰۱۱، ژوئیه ۲۰۱۱، <http://www.apra.gov.au/adi/>

۲۰PoPdf%۲۰۱۱/Documents

۴- مراجعه کنید به <http://banktech.com/channels/> ۲۳۳۶۰۱۵۰۵

عملکرد شما کاملاً متفاوت و بر مبنای علم اقتصاد خواهد بود.

بیا باید ساده‌تر به موضوع بنگریم. شما نباید به این ماجرا هم‌چون حمله‌ای غضبناک به شعبه یا تلاش برای طرفداری از بانک بدون شعبه بنگرید. همان‌طور که دوست عزیزم، کریس اسکینر^۱، ماهرانه شرح می‌دهد ما در حال بررسی ضرورت تجارب بانکی با استفاده از شعب کمتر هستیم. بانک‌های پیشرو، با این موضوع چگونه مواجه می‌شوند؟ ممکن است بگوئید آن‌ها، شعب را قلع و قمع نمی‌کنند. ممکن است درست باشد اما من به تازگی به یک بانک بزرگ در کانادا مراجعه کردم که یک برنامه استراتژیک و فوری برای کاهش نفوذ مالی بخش وسیعی از شبکه شعبه‌های خود داشت. در واقع این بانک برای پنج سال آینده خود برنامه‌ریزی می‌کند که شبکه توزیع فیزیکی، بیش از ۵۰ درصد کاهش خواهد داشت. اگر واقعاً تغییر روش مشتریان را در نظر بگیرید، مسیر فوق، ممکن است تهاجمی باشد اما در نهایت، مدلسازی‌ای یا تفکر ارزشمند است. به هر حال، کار بانک‌ها کاهش ریسک است (من این را اغلب می‌گویم) بنابراین، خطر نداشتن یک استراتژی برای کاهش نفوذ مالی شعب چیست؟

این نبود قطعیت درباره عملکرد و قابلیت شعبه و ساختار هزینه، نمایانگر تفاوت اهداف مؤسسه‌های و مشتریان است. مؤسسه‌های، شعبه را به‌عنوان مرکزی حیاتی برای کسب درآمد می‌دانند درحالی‌که شعب در گذشته، به‌عنوان مراکز هزینه دیده می‌شدند و این ارزیابی دقیق‌تری بود. بنابراین، طی ۲۰ سال گذشته، افزایش قابلیت‌های سوددهی شعب، به‌طور وسیعی مرکز توجه و تمرکز بوده است. از طرف دیگر، مشتریان از شعب، انتظار خدمت‌رسانی داشتند چرا که با مبالغ موجود در حساب، مبالغ خارج از بورس و ...، هزینه خدمات را می‌پرداختند. به تازگی مشتریان از نظر فروش، فرآیند تصمیم‌گیری خود را تغییر داده و مدل تحقیق و سفارش دیجیتالی را برگزیده‌اند. اگر بتوانند کل فرایند را آنلاین انجام دهند، بسیاری از آن‌ها این کار را خواهند کرد. بخش نظارت بر قوانین و مقررات، مشتریان را وادار می‌کند برای امضای فرم، به شعبه مراجعه کنند؛ شعبی که علت وجودی‌شان این است، هیچ ارزش افزوده‌ای ندارند. برای آن‌که تبادل «ارزش» بین مشتری و مؤسسه صورت گیرد، هر دو طرف باید نفعی از یکدیگر ببرند. در عصر حاضر الگوی تبادل ارزش در شعبه چیست؟

بیا باید فراموش کنیم که شعب، همیشه در طول تاریخ، هسته مرکزی بانکداری بوده‌اند. بیا باید تصور کنیم اگر کاملاً متفاوت از سال‌های ۱۷۰۰ تا ۱۷۹۹، زمانی که بانکداری مدرن و مبتنی بر شعبه وارد عرصه شد، می‌خواستیم در عصر حاضر بانکی بسازیم، با چه ویژگی‌هایی می‌ساختیم. سپس بیا باید درباره نقش شعب در آینده بانکداری بیندیشیم.

علامت تجاری بانکداری، همیشه؛ در بانك، هرگز!

بله، فکر می‌کردم این جمله تبلیغاتی، اختراع خوبی باشد، در واقع آن را تبدیل به یک علامت تجاری نیز کردم، اما حکایت، چیز دیگری است ...

همان‌طور که در فصل دوم، صحبت کردیم با توجه به تغییر مسیر به‌سوی دنیای دیجیتال که در بسیاری از صنایع امروز، مشترک است (موسیقی، رسانه، روزنامه، کتاب، خرده‌فروشی، بانکداری و ...)، به‌وضوح می‌دانیم که رفتار مشتریان نیز به سرعت در حال تغییر است. کلید درک این تغییر مسیر در صنعت بانکداری این است که اساساً، بانکداری دربارهٔ منفعت پول ماست.

ما به بانک‌ها نیاز داریم. چرا؟ آن‌ها از پول ما محافظت می‌کنند و بیشتر مواقع بابت سرمایه‌های ما سود می‌پردازند و یا منجر به افزایش آن‌ها می‌شوند، اما در عین حال، امکان ارسال پول به سراسر دنیا را فراهم می‌کنند، پرداخت حق‌الزحمه به سایر افراد در یک تجارت یا خرده‌فروشی را امکان‌پذیر می‌کنند و در موقع لزوم، پول نقدمان را می‌دهند، اساساً منفعت پول را. وقتی صحبت از فروش خدمات مالی و محصولات به به میان می‌آید، مانند وام مسکن، کارت اعتباری، اوراق قرضه دولتی یا شرکتی، بیمه زندگی یا حساب سرمایه‌گذاری، نتیجه‌اش توانمندی یا محافظت از زندگی ما از نظر مالی است.

بنابراین هستهٔ مرکزی بانکداری، منفعت، تسهیل‌سازی و حمایت است. می‌دانم برخی می‌خواهند بحث را عوض کرده و در مورد ارزش افزوده، نقش مشورتی و ... صحبت کنند. اما بازی نهایی یا تسهیل‌سازی است یا تراکنش (شامل پیشنهادات اعتباری) و یا مدیریت سرمایه‌ها. بانک‌ها به ندرت روی الگوهای تراکنشی یا مدیریت سرمایه، ارزش افزوده‌ای قائل می‌شوند، حداقل برای بیشتر مشتریان خرد، این‌گونه است (بانک‌های خصوصی کمی متفاوت عمل می‌کنند). ارزش بانک برای متوسط مشتریان خرد، همان منفعت و سود است. بگذارید توضیح دهم.

ما وام مسکن نمی‌خریم، خانه می‌خریم. وام مسکن این خرید یا سطح زندگی را تسهیل می‌کند.

ما کارت اعتباری نمی‌خریم، به خرید یا مسافرت می‌رویم. کارت، سفر یا خرید ما را به‌شیوه‌ای مؤثر و امن، تسهیل می‌کند؛ بنابراین نیازی نیست بسته‌های بزرگ پول را حمل کنیم.

ما لیزینگ خودرو نمی‌خریم، به ماشین نیاز داریم. لیزینگ، تراکنش را تسهیل کرده و به ما اجازه می‌دهد از طریق یک ساختار پشتیبان، صاحب ماشین شویم.

در گذشته‌های دور، منفعت اصلی بانک‌های خرد، نقل و انتقال پول نقد و شبکهٔ شعبه نیز راهی برای دسترسی به آن پول بود. سپس چک آمد؛ این امکان را فراهم می‌کرد که یک تکه کاغذ را به پول نقد، تبدیل کنیم. سپس وام‌های خانه، افرادی که در حالت عادی نمی‌توانستند به یک‌باره صاحب خانه شوند، تملک یک خانه را به‌دست می‌آوردند. در ابتدا دسترسی به تمام این منافع، فقط از طریق شعبه امکان‌پذیر بود.

امروزه منافع اصلی بانک در تمام مدت شبانه‌روز، به‌صورت دیجیتالی در دسترس است. در واقع با توجه به نیازهای زندگی امروز، باید هم باشد. ما دیگر نمی‌توانیم تا ساعت ۹ صبح، منتظر باز شدن در شعبه بمانیم تا پول بگیریم. ما نیاز داریم صورت‌حساب‌های خود را نیمه شب، به‌صورت آنلاین پرداخت کنیم. نیاز داریم وقتی خارج از خانه هستیم، کارت اعتباری‌مان قابل استفاده باشد و نیاز داریم در مسیر خرید یک خانه یا آپارتمان درباره وام‌های مسکن موجود، تحقیق کنیم. به نظر می‌رسد، تغییر مسیر ماهرانه و نافذ، رخ داده اما در واقع، نتیجه تأثیر اینترنت است. ما از وابسته بودن به «بانک» به سوی وابستگی به منافع «یک بانک»، تغییر مسیر داده‌ایم. بهره‌مندی از این منافع از طریق اینترنت، تلفن همراه، دستگاه خودپرداز و تبلت به مراتب ساده‌تر از یک نقطه فیزیکی است که شاید در دسترس باشد شاید هم نباشد. به همین علت است که بانکداری در سال‌های اخیر، به شکل فزاینده‌ای تبدیل به یک کالای مناسب، مصرفی و سودمند، شده است. از آنجایی که بانکداری، تبدیل به یک منفعت خالص شده، شعبه نیز تبدیل به کانالی شده که آن منفعت را به‌طور فزاینده‌ای کند، محدود و پیچیده می‌کند. به همین علت است که من به‌عنوان مشتری، در پی حمله به شعبه هستم و اگر بانک شما خدمات تلفن همراه یا تبلت نداشته باشد به بانک دیگری مراجعه خواهم کرد.

وظیفه بنیادین شعبه در قرن بیست و یکم

برای آن که بتوانیم نقش شعبه را در بانکداری قرن بیست و یکم، به‌درستی ارزیابی کنیم باید وظایف شعب امروز را مورد بررسی قرار دهیم. بیشتر بانکداران، شبکه شعب خود را به فروشگاهی تشبیه می‌کنند که همه کالاهای مورد نیاز مشتریان را ارایه می‌کند و مشتریان می‌توانند با خرید از آن‌جا، در وقت خود صرفه‌جویی کنند. جایی که می‌توانند در آن قدم بزنند و پاسخ هر پرسش بانکداری خود را دریافت کنند، برای خرید هر محصولی، فرم پر کنند یا هر تراکنشی را انجام دهند. اما واقعیت، چهره متفاوتی پیدا کرده است.

توضیح دادیم که مراجعه به شعبه و فعالیت‌های داخل شعبه به سرعت در حال کاهش هستند. پرسش منطقی این است که چه موضوعی، من مشتری را به سوی شعبه می‌کشد؟ در واقع، تنها سه موضوع مرا به سمت شعبه هدایت می‌کند:

نیاز به نقطه توزیع فیزیکی دارم تا سپرده‌گذاری کنم (برای کسب و کارهای خرد و کوچک)
در مورد محصولی که کاملاً نمی‌شناسم نیاز به مشورت و پیشنهاد دارم.
مشکلی کاملاً متفاوت و خاص دارم که با استفاده از سایر مدل‌های غیر شعبه‌ای، قادر به حل آن نیستم.

در ژانویه ۲۰۱۱، نوانتاس^۱، مطالعه‌ای انجام داد که به وضوح، نمایانگر تغییر رفتار مشتریان در بازار آمریکا بود. هر مقیاسی از فعالیت‌های مرتبط با رفتار مشتریان که مربوط به شعبه باشد، در حال کاهش است و تمام شاخص‌های بانکداری مستقیم، نمایانگر تغییر مسیر افراد به‌سوی آن کانال‌ها هستند. این آمار مربوط به بازاری است که نسبت به سایر کشورهای دنیا، بیشترین حمایت ممکن را از حضور و وجود شعب، به عمل می‌آورد. بنابراین شما می‌توانید سرعت تغییر رفتار مشتریان را در کشورهایی هم‌چون انگلیس، استرالیا و سوئد، تصور کنید که پذیرش کانال‌های دیجیتالی در آن‌ها به طور عمومی سریع‌تر از آمریکاست.

جدول ۳-۱: مطالعه نوانتاس درباره فعالیت مشتریان، ژانویه ۲۰۱۱

فعالیت مشتری	تقدم کار در شعبه	تقدم کانال مستقیم	پنج سال تغییر در کانال شعبه	پنج سال تغییر در کانال مستقیم
افتتاح حساب	٪۷۵	٪۱۶	-٪۱۱	+٪۸
خرید محصولات	٪۶۵	٪۲۲	-٪۱۳	+٪۹
حل یک موضوع	٪۳۶	٪۴۹	-٪۱۷	+٪۱۱
انتقال وجه	٪۱۹	٪۶۰	-٪۲۶	+٪۲۹
گرفتن موجودی حساب	٪۶	٪۶۸	-٪۱۶	+٪۲۸
تحقیق درباره محصولات	٪۱۶	٪۷۰	-٪۲۸	+٪۲۸

مطالعه پی.دبلیو.سی.آر آپریل ۲۰۱۱ نیز روند مشابهی را نشان می‌دهد؛ به‌طور خاص برای محصولات مربوط به وام‌دهی، مراجعه به شعبه، اولویت نخست مشتری نیست. در واقع به استثناء

۱- Novantas

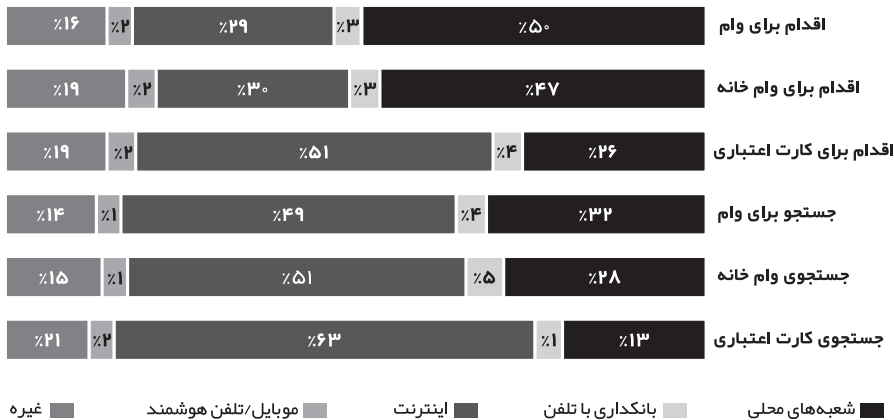
۲- منبع: Novantas LLC

۳- مشاوران PWC، مراجعه کنید به <http://www.pwc.com/us/en/financialservices/publications/viewpoints/viewpoint-retail-bankcustomer-centric-business-model.jhtml>

وام‌های عمومی که اولویت نخست ۵۰ درصد مشتریان، شعبه است، برای ارتباطات بدون واسطه در وام‌دهی و امور اعتباری، کمتر پیش می‌آید که شعبه، اولویت اول باشد.

شکل ۳-۱:

شعباتی که مشتریان برای سفارش ترجیح می‌دهند



موضوع مهم این است که تلفن همراه که در مجموعه کانال‌های موجود، نسبتاً جدید است نیز ۱۵ الی ۲۰ درصد اولویت کانال‌ها در اموری مانند وام عمومی، وام مسکن و کارت اعتباری را به خود اختصاص داده است. اگر من از یک بانکدار می‌پرسیدم آیا فکرش را می‌کند که یک وام مسکن را از طریق تلفن همراه، بفروشد احتمالاً تا سر حد مرگ، می‌خندید اما برای مشتری، این امر، کاملاً عادی و قابل فهم است. من در حال جست‌وجو برای خرید خانه هستم و تلفن همراهم هم همین‌جا است. با استفاده از تبلت می‌توانیم هنگام سفارش‌دهی، کارهای جالبی انجام دهیم. حال، قبل از بحث درباره این‌که آیا این معیارها، درست هستند، آیا در آینده فعالیت‌ها، از یک قاعده و قانون تبعیت کرده و یک‌نواخت می‌شوند یا خیر، باید این واقعیت را درک کنیم که نقش شعبه در آمیزه بازار، به سرعت در حال تغییر است. پرسش این است که در آینده، شعبه در چه جایگاهی قرار داشته و چه تعداد از شبکه شعب، باقی خواهند ماند؟

بسیاری از فاکتورهای روانشناسی نیز در بازی هستند. برای درک نقش شعبه لازم است بدانیم که مشتریان هنگام انتخاب خدمات مالی یک برند، در واقع به خشت و آجرهای آن مکان فیزیکی نیز وابسته‌اند. اگرچه بیشتر مشتریان به‌طور فزاینده‌ای در حال ترک شعبه برای امور بانکی خود هستند اما بسیاری از همان مشتریان، خواستار تسهیلات یک مکان فیزیکی و در دسترس هستند که در صورت نیاز، در آینده بتوانند به آنجا مراجعه کنند. از نظر روانشناسی، به‌ویژه مشتریان دائم، تنها به بانکی می‌توانند اعتماد کنند که یک مکان فیزیکی «واقعی» داشته باشد.

پرسش با محوریت سود و زیان این است که آیا بانک‌ها باید فضای فیزیکی خود را حفظ کنند تا از نظر روانشناسی به مشتریان یک آرامش قطعی بدهند یا خیر؟ هزینه این کار، یک احساس آرامش به مشتریان، می‌دهد اما از نظر اقتصادی، هیچ حسی ندارد!

دو محرک اصلی دیگر نیز برای طراحی و استقرار شعب وجود دارد. برای بانکداری مبتنی بر شعبه و طراحی شعب، استراتژی‌های متفاوتی لازم است تا هم از طرف مشتریانی که اقتصادی‌تر و ادراکی‌تر اما کم‌درآمدتر هستند مورد پذیرش قرار گیرد و هم از سمت آن‌هایی که ثروتمندتر هستند اما وقت کمتری دارند. اگر می‌خواهید شعبه را برای افرادی بسازید که سوددهی پایین‌تری دارند و در عین حال تمایل‌شان به استفاده از کانال‌های دیجیتال نیز کمتر است باید بار هزینه‌ای زیادی را تحمل کنید. اگر مشتریان هدف شما افراد بسیار دولتمند و دارای سود خالص بالا با بیش از ۱۰۰ هزار دلار پول آماده سرمایه‌گذاری باشند، از ماهیت زندگی و مشغله زیادشان پیداست که آمدن به یک مکان فیزیکی، تشریفاتی است که به ندرت از عهده آن برمی‌آیند. نتیجه بررسی این دو گروه برای بسیاری از بانکداران، تقابل و تضاد ادارگی به همراه دارد.

مشکل این‌جا است که بیشتر مشتریان پرمنفعتی که قصد دارید به شعبه بیاورید به‌طور فزاینده‌ای تمایل دارند ابتدا یک کانال مستقیم را تجربه کنند، چرا که وقت، ارزشمندترین دارایی آن‌ها است و همین کمبود وقت، مانع از تجارب بانکی چهره به چهره می‌شود. مشتریانی که منفعت کمتری دارند نیز به علت تمایل نداشتن به تغییر و همچنین کُندی در پذیرش کانال‌های مستقیم، خواهان شعبه هستند. راه میانه این است که برای پاسخ‌گویی به رفتارهای موروثی و جذب مشتریان واقعی، متناسب هزینه کرده و از فکر شبکه‌های گران و پر هزینه بیرون بیاییم که به هیچ عنوان کاراً نیستند.

در ادامه، خلاقیت‌های صورت گرفته در مدل‌های مختلف شعبه و محرک‌های موجود در هریک را بررسی خواهیم کرد. محرک‌هایی که احتمالاً در میان‌مدت، منجر به نجات شعب خواهند شد.

آیا باید فروشگاه‌های آبل (Apple Stores) را می‌ساختید؟

شامگاه ۱۶ دسامبر سال ۲۰۱۰، شرکت سیتی^۱ در میدان یونیون^۲ نیویورک سیتی، یک شعبه‌های-تک و مسحورکننده با مساحتی بیش از ۹۰۱ متر مربع، افتتاح کرد. طراحی این شعبه به عهده شرکت ایت^۳ بود، همان گروه معماران و طراحی که طراحی منحصر به فرد و معروف فروشگاه آبل را انجام داده بودند. اگرچه شرکت سیتی، اولین بار، ایده شعبه را در سنگاپور پیاده کرد اما شعبه واقع در نیویورک تقریباً به عنوان نجات‌دهنده بانکداری مبتنی بر شعبه شناخته شد و حتی مقالات روزنامه‌ها، به شباهت‌های زیادی اشاره کردند که بین این شعبه و شعبه اصلی برند آبل وجود داشت. با مطالعه گزارش‌ها و تفسیرها درباره شعبه سیتی متوجه می‌شویم بانکداران زیادی معتقد بودند که چنانچه قالب‌بندی و شکل این شعبه درست بود، فضا را برای مشتریان جذاب‌تر می‌کرد و آن‌ها نیز به شعب هجوم می‌آوردند و همه مسایل در دنیا درست می‌شد!

اما این اتفاق نیفتاد. اگرچه «شعبه» سیتی واقعاً خلاقانه بود اما شواهدی دال بر سوددهی خالص آن در فعالیتهای خرد وجود ندارد و علت آن هم سیر تکاملی طراحی شعبه است. در واقع، سیتی از طریق آیفون، آی‌پد و برنامه‌های کاربردی اندروید، فعالیت‌ها و جذابیت‌های اینترنتی جدیدی به وجود آورد که به نوعی بهتر از «فروشگاه‌های آبل» تازه تأسیسش بود.

بانکداران برخی مواقع مشاجره می‌کنند که قوانین و مقررات و احراز هویت‌ها^۴ نیاز به تعاملات رودررو دارد. واقع‌گرایانه بنگریم، تغییر فرایندهای موجود، بسیار دردناک و هزینه‌زا است. اگر بگوییم قانون‌گذاران، به منظور احراز هویت مشتریان، بانک‌های صاحب امتیاز را وادار به تعاملات رودررو می‌کند؛ دقیق، سخن نگفته‌ایم زیرا از اوایل سال ۲۰۰۰ میلادی به بعد که قوانین تجارت الکترونیکی تدوین شدند، این موارد محلی از اعراب ندارند. همان‌طور که شرکت آبل، با موفقیت، نشان داد، سازمان‌ها نباید مشتریان را تحت تأثیر قرار داده یا محدود کنند که محصولات آن‌ها را بخرند یا فقط از طریق کانالی منحصر به فرد با آن‌ها ارتباط برقرار کنند. در واقع بانک‌ها باید در پی این باشند که مشتریان را از طریق دیجیتال، جذب کنند.

اگر فرض کنیم نخستین تعامل یک مشتری در فروشگاه آبل یا در شعبه باشد، پس از آن که نخستین وسیله خود را خریدند یا حساب، باز کردند چگونه رفتار می‌کنند؟ آیا عالی‌ترین تجربه در «فروشگاه‌ها» یا «شعب»، محرکی برای مراجعه مکرر در طی زمان هست؟ خیر.

۱- Citi: یک شرکت چندملیتی ارائه‌کننده خدمات مالی است که دفتر مرکزی آن در منهتن، نیویورک سیتی است. م.

۲- Union Square

۳- Eight Inc.: شرکت طراحی داخلی و برندینگ است که دفتر مرکزی آن در سانفرانسیسکو است. م.

۴- (Identiti Verification (IDV

فروشگاه آپل، تقریباً سالیانه ۳۴ میلیون دلار گردش مالی و هشت میلیون و ۳۰۰ هزار دلار، درآمد عملیاتی دارد. اگر شما گزارش مالی سالیانه آپل را بررسی کنید، نیمی از درآمد سالیانه، حاصل فروش آنلاین و نیمی دیگر، حاصل فروشگاه‌های فیزیکی است و فروش‌های خرد نیز بین توزیع‌کنندگان و فروشگاه‌های خودش، تقسیم می‌شود.^۱

از ۱۰ جولای سال ۲۰۰۸ که شرکت آپل، «فروشگاه‌های آپل» را تأسیس کرد، فقط از برنامه‌های کاربردی خود، نزدیک به شش میلیارد دلار درآمد، ثبت کرده‌است.^۲ سایر مانی^۳، معیاری برای خرید آنلاین و موبایلی در ایالات متحده است که آمار آن، نشان می‌دهند آیفون‌ها و آی‌پدها، هفت الی ۱۰ درصد تمام فروش‌های اینترنتی آن روزها را به خود اختصاص داده است.^۴

آنچه از تمام اطلاعات می‌دانیم این است که؛ مشتریان ممکن است ارتباطات خود را از فروشگاه فیزیکی آپل شروع کنند، اما مجبور نیستند، و به‌طور فزاینده‌ای در حال تصمیم‌گیری هستند که این کار را نکنند. حتی اگر انجام دهند هم، باز بین ۷۰ تا ۷۵ درصد درآمد کل عمر آپل، از مشتریان فروش آنلاین و این عدد در حال افزایش است.

در این جا راز کوچکی را با بانکداران در میان می‌گذاریم که واقعاً باید به آنند. مشتریان آپل پس از خرید آی‌پد یا آیفون از فروشگاه، دیگر هیچ‌گاه به آنجا باز نمی‌گردند. ارتباطات مداوم آپل با مشتریان، اغلب بر اساس حضور نداشتن در مکان فیزیکی است. با توجه به تغییر مسیرهای رخ داده، رفتار مشتریان بانکداری، کمتر از این‌ها تحت تأثیر شعبه فیزیکی است. شرکت آپل از این مزیت برخوردار است که بسیاری از مشتریان، قبل از خرید، برای لمس کردن و بازی با محصولات، انگیزه زیادی دارند زیرا محصولات کاملاً متفاوت به بازار عرضه کرده است. اما محصولات بانکی این‌طور نیستند.

ممکن است بر سر این موضوع بحث کنید که مشتریان نیاز به یک «نابغه» یا مشاور دارند که در موارد پیچیده و پرخطر، آن‌ها را یاری دهد. اما نتیجه روان‌شناسی مصرف‌کنندگان بانکداری در عصر حاضر می‌گوید که مشتریان با تحقیقات آنلاین، اطلاعات بیشتری کسب می‌کنند. هم‌چنین آمار شرکت آپل نیز نشان می‌دهد کمتر از یک درصد درآمد این شرکت حاصل مشاوره‌های داخل فروشگاه است.^۵ متأسفانه هیچ آمار معتبری وجود ندارد که تنها ساختن یک شعبه بهتر، منجر به کسب درآمد قابل توجهی خواهد شد.

بنابراین اگر شما یک بانکدار هستید و به فروشگاه‌های آپل، غبطه می‌خورید، به این فکر کنید

۱-K filings for Apple Inc-۱۰ SEC

۲-CNET

۳-Cyber Monday: یک وب‌سایت خرید آنلاین. نام این وب‌سایت، یک عبارت بازاریابی است که توسط شرکت‌های فعال در این زمینه به وجود آمده است. نخستین دوشنبه بعد از روز شکرگزاری در ایالات متحده، یکی از بزرگترین روزهای خرید آنلاین در طول سال است. این عبارت به عنوان یکی از عبارات بین‌المللی در کانادا، شیلی، چین، کلمبیا، آلمان، ایرلند، ژاپن، پرتغال و انگلیس مورد استفاده قرار می‌گیرد. م.

۴-تحقیقات IBM

۵-Genius Bar: یک میز مشاوره در برخی از فروشگاه‌های آپل. م.

که چرا می‌خواهید در آینده شعبه بسازید در حالی که فروشگاه جدید آپل، بسته شده است. به هر حال، شما ممکن است با این واقعیت که در بانکداری مبتنی بر شعبه، یک روان‌شناسی ویژه، نهفته است، به آرامش دست یابید. به همین علت است که بسیاری از متصدیان، شعب را تعطیل نمی‌کنند.

روانشناسی تعاملات داخل شعبه

من تعجب می‌کنم چرا در این عرصه، کارهای تحقیقاتی بیشتری صورت نگرفته است. با توجه به عقیده محکم بسیاری از بانکداران مبنی بر این که مشتریان «ترجیح» می‌دهند به شعبه مراجعه کنند، شاید کسی فکر کند چه تحقیقات گسترده‌ای در پشت این عقیده وجود دارد که تأیید می‌کند مشتریان به منظور تسریع یک تراکنش، مراجعه به شعبه را ترجیح می‌دهند در شرایطی که این کانال نسبت به کانال‌های جدید، کاملاً کند، نامناسب و در برخی موارد پرهزینه‌تر هم هست.

به عنوان مثال در دهه‌های ۱۹۳۰ و ۱۹۴۰ میلادی در ایالات متحده آمریکا محکومیت صنعتی گسترده‌ای علیه «بانکداری شعبه‌ای» به وجود آمد که در اعتراض به تخریب استقلال فردی در سیاست و اقتصاد و همچنین نابودی امور بانکداری عوام بود. محکومیتی که با حمایت از رویکردهای پیشین، کارایی، فروش و بانکداری تراکنشی جدیدی بنا نهاد. به این به اصطلاح «سیستم‌های بیگانه» مربوط به بانکداری شعبه‌ای، برچسب‌هایی هم چون «انحصارطلب، غیردموکرات و فاشیسم» و «مخرب استقلال فردی» زدند.^۱ این اتفاق، علت وجود این همه مؤسسه در آمریکا نسبت به سایر کشورهای پیشرفته را توجیه می‌کند (هفت هزار و ۳۳۴ مؤسسه بیمه‌ای FDIC^۲، تا ۸ مارچ ۲۰۱۲ میلادی) چراکه قانونگذاران آمریکایی در طول تاریخ در جست‌وجوی حمایت انجمن‌های رسمی بودند که مانع رویکردهای انحصارطلبانه شوند.

گرچه از اواسط دهه ۸۰ میلادی، شعب سراسر دنیا عموماً تبدیل به مراکز سود و زیان معمولی شده‌اند و صنعت، تلاش کرده است هزینه‌ها را کاهش و کارایی را به سطوح بهینه برساند. مشتریان از قدیم، کارایی خدمات سفرهای ارایه شده در بانک‌های گسترده و همچنین تعاملات بانکداران را سبک و سنگین کرده‌اند. در این مورد، هدف برند برای شعبه و روان‌شناسی مشتری، با یکدیگر در تضاد هستند.

با وجود این محرک برای کارایی، از نظر روانشناسی هم‌چنان درباره امنیت در مکان فیزیکی بانک و تراکم زیاد، تردیدهایی هست که ریشه در خاطرات بسیار دور دارد؛ در دوران رکود عظیم که «هجوم سپرده‌گذاران برای خارج کردن پول از بانک‌ها»^۳ در سیستم بانکی، فراگیر شده بود: «معروف است به بانکی بزرگ، در فاصله دور و احتمالاً شامل هزارها شعبه، تصور کردن آن به وضوح یک بانک محلی نیست. بنابراین مردم احتمالاً به بزرگی و قدرتمندی آن می‌اندیشند و این که می‌تواند از پس بدهی‌هایش برآید. اما از طرف دیگر، اگر سپرده‌گذاران به یک شعبه محلی

۱- مجله بانکداران آمریکایی، ۲۳ مارچ ۱۹۳۹، صفحه ۲

۲- Federal Deposit Insurance Corporation

۳- Runs

بانک هجوم بیاورند و سپرده‌های خود را بیرون بکشند، انتشار روانی و روانه کردن سپرده‌گذاران به سوی سایر شعب دور، کار مشکلی خواهد بود.^۱»

در این صورت دو گونه روان‌شناسی مشتری در بانکداری شعبه‌ای وجود دارند: من خدمات گسترده و سفارشی می‌خواهم، تنها در یک تعامل چهره به چهره و یک مدیر شعبه‌ای که رفتار دوستانه و اجتماعی داشته باشد. هرچه تعداد شعب شما بیشتر باشد احتمال آن که در موارد «هجوم سپرده‌گذاران برای دریافت پول» ورشکسته شوید، بیشتر است.

هم‌چنین همبستگی‌ای، بین سرمایه‌های تحت مدیریت^۲ یا میزان سرمایه‌ای که من در یک شعبه می‌گذارم با نیاز به اطمینان مجدد یا بیمه اتکایی وجود دارد. هرچقدر پول نقد بیشتری در کار باشد من بیشتر نیاز دارم مطمئن شوم شما پول مرا در مکان امنی گذاشته و از اندوخته‌هایم مراقبت می‌کنید. بنابراین به نظر می‌رسد مشتریان ثروتمندتر از نظر روانی، بیشتر نیاز به آرامش درونی یا حمایت دارند.

با وجود این تحلیل روان‌شناسی، مشتریان شعبی که بیش از ده سال قدمت داشته باشند را بر نمی‌گزینند و این به آن معناست که شما باید رویکرد تراکنشی داشته باشید، رویکردی که متصل به رفتار جدید مشتریان بوده و برای آرامش روانی مشتریان قدیمی، ارزش قائل است؛ مشتریانی که خاطرات قدیمی یا رفتار تدافعی دارند.

نوآوری و خلاقیت‌های شعبه، روشی برای جذب کردن مفاهیمی که پس از این، مورد بحث قرار خواهند گرفت، بر اساس پیش‌بینی آینده نیست که میزان تحقق آن‌ها معلوم نباشد، بلکه سازش‌ها و توافقات موفقی هستند که با مفهوم شعبه صورت پذیرفته و در نقاط مختلف دنیا به کار گرفته شده‌اند. گرچه شما ممکن است یکی از این مدل‌های خاص را انتخاب نکنید اما عوامل اصلی و بنیادین که موجب موفقیت آن‌ها شده همان مواردی است که شما برای اتحاد و یک‌پارچگی شعب خود، باید انتخاب کنید.

۱- بانکداری شعبه‌ای: موقعیت تاریخی و تئوریک بانکداری شعبه‌ای در آمریکا و خارج از آن، Chapman and Vesterfield، مطبوعات Arno، سال ۱۹۸۰، صفحه ۲۷۵

۲- (Aum Assets under Management)

شعبِ فلگ‌شیپ^۱

با توجه به ملاحظات روانشناسی، چنانچه مشتری بگوید «من ممکن است قصد مراجعه به شعبه شما را نداشته باشم، اما دانستن این که شعبه‌ای وجود دارد که در مواقع لزوم می‌توانم به آن مراجعه کنم، به من آرامش می‌دهد.» در آن صورت شعبه‌های فلگ‌شیپ، امنیت و آسایش خاطر یک برند بانکداری را به حد غایت، تأمین می‌کند. «نگاه کن مامان»، به محوطه‌های بزرگ و چشم‌گیر رسیدیم (دقیقاً مانند آپل)، ما مکان امنی برای پول شما هستیم!

باید از نظر سازمانی، سبک و سنگین کنید. برخی فضاهای کوچک را که مراکز هزینه‌زا یا ایستگاه‌های منسوخ پرداخت هستند، از دست بدهید و شعب بزرگ شهری خود را به‌عنوان یک برند، بنا کنید. مانند آپل یا لویی ویتون^۲ (با توجه به موقعیت و جمعیت منطقه‌ای که در آن، سرویس‌دهی می‌کنید). بانک، همچنان دارای یک «فضای» ویتون^۳ مانند است که قابلیت‌های آن را نشان می‌دهد اما این فرهنگ نیز وجود دارد که جنبه روانی برند، کلید ارتباطات و قابلیت استفاده آن است نه تنها وجود یک فضا برای انجام تراکنش‌ها.

بانک اس.ان.اس^۳ در کشور هلند، در سال ۲۰۰۹ میلادی تصمیم گرفت در فضاهای فیزیکی خود، هیچ‌گونه فرایند مرتبط با پول نقد را انجام ندهد. در آن موقع، کمتر از دو درصد فعالیت‌های تراکنشی آن بانک، مرتبط با پول نقد بودند. یک راه‌حل اساسی؟ تأثیر این کار بر کل کسب و کار خرد، کاهش هزینه‌ها به‌طور متحیرکننده، پیشرفت قابل توجه در آگاهی از خدمات مشتری و قابلیت‌های ارایه خدمات در شعبه بود. اگرچه اس.ان.اس، می‌پذیرد که تعداد کمی از مشتریانی که تمرکزشان بر امور نقدی بود، از دست داده اما سود سراسری و خالص، هم در مقیاس خدمات و هم قابلیت سوددهی کلی فضاهای آن، هرگونه زیانی را جبران، نموده است.

شعب، به علت اجاره‌های بالا، اغلب بسیار هزینه‌زا هستند اما اظهار وجود یک برند، به‌تنهایی، چندین احساس قطعی را به همراه دارد. بنابراین یک مؤسسه چگونه باید این مکان‌های پرهزینه را به‌طور مؤثر و کارآ تجهیز نماید؟

فروشگاه‌های فلگ‌شیپ که در عصر حاضر پا به عرصه وجود گذاشته‌اند، در حال تبدیل شدن به فضای وسیع و متعلق به برند و یا فضای خدماتی پر زرق و برق با سود خالص بالا هستند. ما اغلب مفاهیم بی‌شماری از «شعب متعلق به آینده» و ... می‌شنویم اما ساختن یک شعبه شلوغ، پر

۱- Flagship: محصول یا خدمت شاخص و شناخته شده یک شرکت یا مؤسسه که بیشترین شهرت را در بین مردم داشته و تجسمی از ارزش‌ها و خط تولید آن است. به‌طور مثال، فلگ شپ برند Nike، کفش‌های ورزشی است. م.

۲- Louis Vuitton: این شرکت، طیف وسیعی از کالاهای لوکس را تولید و ارایه می‌نماید، این محصولات شامل: کالاهای چرمی، لباس‌های آماده، کفش، ساعت، طلا و جواهر، لوازم جانبی، عینک آفتابی و کتاب است. برند لویی ویتون یکی از پیشروهای صنعت مد در جهان است، که محصولات خود را از طریق بوتیک‌های مستقل، فروشگاه‌های زنجیره‌ای و وبسایت شرکت، به فروش می‌رساند. م.

۳- SNS Bank, Utrecht

از وسایل مکانیکی مجهز به آخرین فناوری روز، اگر همراه با پیغام درست آن شعبه نباشد بی فایده است؛ درگیری ذهنی و روانی را به خاطر بیاورید. شما با صفحه‌های دیجیتال و دستگاه‌های قهوه‌ساز که در محیط قرار می‌دهید قادر به جلب اطمینان من نیستید، تجارب بانکی عالی و سفارشی، اعتماد مرا جلب می‌کنند.

وقتی درباره شکستن بانکداری مبتنی بر شعبه و کانال‌های متناسب با تغییرات، سخن می‌گویم معمولاً می‌شنوم که وجه تمایز تجارب بانکی شعبه‌ای با سایر کانال‌ها، قابلیت «مشاوره» است. سپس وقتی به شعبه مراجعه می‌کنم، نه تنها هیچ پیشنهادی دریافت نمی‌کنم بلکه تجارب بانکی‌ام نیز پست و سطح پایین است. حتی مشتریانی که سود خالص بالایی دارند، در جلسه‌های بازبینی سالیانه خود با مدیر ارتباطات، اگر خوش‌شانس باشند ممکن است از «مشاوره» استفاده کنند؛ اما این اتفاق در بسیاری مواقع تبدیل به جلسه‌های بی ارزش و خسته‌کننده‌ای برای جلب توجه می‌شود و ارزش آن از یک مشاوره صادقانه و متناسب با موقعیت، تنزل می‌یابد. تمرکز اصلی شعب فلگ‌شیپ نیز باید همین موضوع باشد، استفاده کامل از ظرفیت شعبه.

شما این کار را چگونه انجام می‌دهید؟ اساس کار، فرهنگ است نه پیکربندی فضای فیزیکی. برای ارائه خدمات برجسته نیاز به پنج عامل کلیدی دارید:

- فضای جذاب، جالب توجه، گرم و بی‌آلایش
- کارمندی با مهارت‌های درک وظایف شغلی، فن بیان، روابط عمومی و تعاملات مؤثر
- سیستم‌های کاملاً جدید داخل شعبه که مرتبط با خدمت‌رسانی و مشاوره باشند نه بانکداری تراکنشی
- توانایی سفارشی کردن و شخصی سازی خدمات، به صورت آنی، با توجه به موقعیت شخص مشتری.
- وجود فرهنگ و معیارهایی که کارمندان به خاطر نوآوری در خدمت‌رسانی مورد تشویق قرار گیرند نه فروش محصولات

در سال ۱۹۹۴ میلادی بانک Umpqua، یک بانک همگانی در ایالت اورگن^۱، استراتژی شعبه خود را تغییر داد و خدمات را وجه تمایز برند خود، کرد. من به تازگی در نشستی عمومی که در حاشیه کنفرانس سالیانه مجله بانکدار آمریکایی^۲ برگزار می‌شد، ری دیویس^۳، مدیر عامل بانک Umpqua را ملاقات کردم. نشست مذکور، با موضوع نقش شعب برگزار شد و اعضای صنعت خدمات مالی خرد در آمریکا نیز در آن حضور داشتند. دیویس نیز دورنمای جالبی از استراتژی Umpqua ارائه داد و این که چگونه مدل «شعب» وی وارد عرصه شده‌است. وی توضیح داد وقتی Umpqua

۱- Oregon: یکی از ایالت‌های غرب آمریکا است. پایتخت آن سیلم و شهرهای مهم آن پرتلند و یوجین هستند. م.

۲- American Banker magazine

۳- Ray Davis

تصمیم گرفت شعب خود را به یکدیگر متصل کند، از تغییر و دگرگونی کامل تجارت و فرهنگ منصرف شد و تنها رویکرد توسعه و ترقی فضا را در پیش گرفت.

بانک Umpqua از تیم خدمات مشتری ریتز-کارلتون^۱ دعوت کرد تا کارمندان خط مقدم بانک را آموزش دهند. ریتز به واسطه تجربه‌هایش در زمینه کارمندان خط مقدم، معروف است و دیویس ادعا می‌کند Umpqua، نخستین سازمانی است که جذب ریتز شده تا کارکنانش را خارج از سازمان ریتز-کارلتون، آموزش دهد. اگرچه نیویورک تایمز، Umpqua را هم‌چون «استارباکس با صندوقدارها» توصیف کرده اما واقعیت این است که تمام کارمندانی که مسئولیت باجه را به عهده داشتند و به اصطلاح، صندوقدار بودند، مهارت‌های مرتبط با تعاملات را نداشتند و نمی‌توانستند از انجام امور تراکنشی به مدل جدید بانک منتقل شوند. مدلی که دیویس، آن را «همبستگی فراگیر»^۲ می‌نامد.

دیویس گفت، Umpqua با بررسی سایر مدل‌های موفق، کار خود را آغاز کرد و از مشتریان پرسید کارهایی که در بانک‌ها می‌کنید با اموری که در فروشگاه‌های خرد انجام می‌دهید چه شباهت‌ها و تفاوت‌هایی دارند. بازخوردهای مشتریان، به‌طور فراگیری، هم‌جهت با یکدیگر بود. وقتی مشتریان به یک شعبه مراجعه می‌کردند، کارهای اداری انجام می‌دادند، درحالی‌که وقتی به فروشگاه می‌رفتند کارشان، آزمودن، گشتن و خریدن بود. دیویس خاطرنشان کرد، پیش از آن‌که سیستم خود را بازبینی کند، فضای شعب Umpqua (مانند بیشتر بانک‌های دیگر)، گردش و خرید را برنمی‌انگیخت بلکه محیطی برای تسریع یا اجرای یک تعامل و تراکنش بود. به همین علت، مشکل اصلی بانک‌ها این است که اگرچه به دنبال کسب درآمد از شعب هستند اما مشتریان، معمولاً شعبه‌ها را به عنوان مکانی برای خرید محصولات مالی خود نمی‌بینند بلکه تصویر شعبه در ذهن آن‌ها، جایی است که صندوق‌دارها یا فرم‌های درخواست قرار دارند. بنابراین در عصر حاضر که همه در حال تغییر مسیر به سوی دنیای دیجیتال هستند، دفاع از وجود شعب در آمیزه بازار، دشوارتر می‌نماید زیرا مشتریان، راحت‌ترند به صورت آنلاین جست‌وجو و خرید کنند.

معیارهایی که Umpqua بر اساس آن‌ها، میزان موفقیت شعب خود را اندازه‌گیری می‌کرد، می‌بایست تغییر می‌کردند. به جای اندازه‌گیری محصولات فروخته شده یا درآمد هر شعبه، معیارهای جدیدتر و به اصطلاح لطیف‌تری، نظیر تعداد مراجعات، میانگین تعداد دفعات تجزیه و تحلیل خدمات و میزان رضایت مشتری مورد استفاده قرار گرفتند. کارمندان داخل شعبه، تشویق می‌شدند برای جذب مشتری، راه‌های متفاوتی بیابند و بدون توجه به این‌که مشتریان، درآمدی برای بانک دارند یا خیر، آن‌ها را به بازدید و تعامل با برند، دعوت کنند. به کارمندان این قدرت و اختیار داده می‌شد که خارج از قوانین قدیمی و منسوخ، مشکلات را حل کنند چراکه آن قوانین،

مشتریان را هم‌چون دستورالعملی مقرراتی یا یک مقیاس مالی می‌دیدند. در نتیجه اجرای مدل جدید، ارتباطات نزدیک و صمیمی با برند، رضایت مشتری و درآمد حاصل از فروش، افزایش یافت.

شکل ۳-۲ داخل شعبه^۱ Umpqua



دیویس، مثال‌هایی از اعضای جوامع مختلف ارائه کرد که تیم‌های بولینگ تشکیل داده و به شعبه می‌آیند تا به وسیله کنسول‌های بازی^۲ وی^۳ در رقابت‌های بولینگ شرکت کنند یا افرادی که در شعب، جلسه‌های یوگا برگزار می‌کنند. هرطور فکر می‌کنم به این نتیجه می‌رسم اگر شما بخواهید بازیهای کنسول وی یا هر کنسول دیگری را انجام دهید یا یوگا کنید، شعبه یک بانک، آخرین گزینه‌ای است که به ذهنتان می‌رسد. به هر حال، فرهنگ جاری در Umpqua به این معنی است که شعب آن، مکانی برای گردهمایی‌های گوناگون است و هر فعالیتی را که منجر به صمیمیت با برند و جوامع مرتبط با آن شود، تشویق می‌کند.

بانک Umpqua، یک برند قویتر با درآمد بیشتر در داخل شعبه، ساخت. این درآمدزایی به علت

۱- منبع: Thread Writing Studio

۲- wii: کنسول بازی خانگی نسل هفتم است که توسط نینتندو در ۱۹ نوامبر ۲۰۰۶ عرضه شد. به عنوان کنسول بازی نسل هفتم وی رقیب اصلی ایکس‌باکس ۳۶۰ از مایکروسافت و پلی استیشن ۳ از سونی است. نینتندو گفته است که این کنسول در مقایسه با دو رقیب خود، برای استفاده افراد بیشتری طراحی شده است. م.

ساختن فضاهای زیبا نبوده بلکه به واسطه یک فرهنگ متفاوت، به دست آمده است. فرایندها هم تغییر کرده‌اند. بیشتر بانک‌ها با صرف میلیون‌ها دلار، طی چندین سال، شعب خود را گسترش می‌دهند. بانک Umpqua کمتر از هشت هفته و با هزینه‌ای کمتر از ۵۰۰ هزار دلار، مدل خود را پیاده‌سازی کرد.

در سال ۱۹۹۴ میلادی، دیویس، Umpqua را با چهار شعبه و ۱۵۰ میلیون دلار، تحویل گرفت. امروز، Umpqua بیش از ۱۷۰ فروشگاه یا شعبه (به واسطه رشد و سود) و نزدیک به ۱۲ میلیارد دلار سرمایه دارد.^۱ آیا این رشد نسبت به فروشگاه‌های بزرگ شگفت‌انگیز است؟ آیا یک بانک با تقلید از رویکرد بانک Umpqua می‌تواند چنین رشدی را تجربه کند؟

اگر فرض کنیم «فروشگاه»، راز موفقیت است به مشکل برمی‌خوریم زیرا نمونه‌هایی هستند که این فرض را نفی می‌کنند مانند یوبانک^۲ استرالیا که در کمتر از چهار سال، ۱۰ میلیارد دلار افزایش سرمایه داشت در حالی که هرگز فروشگاه یا شعبه‌ای نیز نداشته است. رشد یوبانک بسیار تأثیرگذارتر از رشد Umpqua است چرا که در کمتر از یک چهارم مدت Umpqua، در میانه بحران جهانی اقتصاد و با کسری از مبلغ کلی سرمایه‌گذاری، صورت گرفت. اما نقطه اشتراک Umpqua و یوبانک، ارائه خدمات عالی به مشتریان وفادارشان است. راز موفقیت، تنها کانال ارتباطی یا محصولات نیست بلکه رویکرد جذب مشتری است.

از طرفی، اگر مشتریان تصمیم بگیرند برای مذاکرات فروش به شعبه شما مراجعه کنند در آن صورت، طراحی متمایز و خاص فروشگاه یا شعبه، فضای بهتری را برایشان فراهم می‌کند. تأکید Umpqua بر مقایسه رفتار خرید در فروشگاه با بانک، کاملاً دقیق بوده است. شما نمی‌توانید در محیطی که مشتریان باید ۱۵ دقیقه در صف بایستند تا فقط با شخصی، آن‌هم از پشت پنجره یا شیشه ضدگلوله، صحبت کنند، محصولی بفروشید.

بیاپید چند نمونه از مدل‌های برتر فضای فروشگاه در بانکداری و عوامل کلیدی منتهی به جذب مشتریان را بررسی کنیم. با ارزش‌ترین مثال‌های اخیر عبارتند از Q110 Deutsche Umpqua^۳، Che و Virgin Money^۴، ING Direct^۵، Jyske^۶، North Shore^۷، Coast Capital Credit Unions^۸ در ایتالیا. پدیدآورندگان، معمولاً نام‌های متفاوتی روی شعب مذکور می‌گذارند از جمله مغازه،

۱- نشریه Umpqua، BusinessInsider، مراجعه کنید به <http://www.businessinsider.com/umpqua-bank-offerscustomers-direct-2012-access-to-its-ceo-from-itsstores>

۲- UBank

۳- بانکی در آلمان. م.

۴- بانکی در انگلیس. م.

۵- بانکی در هلند. م.

۶- بانکی در دانمارک. م.

۷- بانکی در آمریکا. م.

۸- اتحادیه اعتباری در کانادا. م.

فروشگاه، شعبه استراحت‌گاه یا کافی‌شاپ؛ اما در واقع، فضاهای تراکنشی به محیطی برای خرید و مکالمه تبدیل شده‌اند. تغییر نام از «شعبه» به «فروشگاه» کافی نیست. ولز فارگو^۱ نام فروشگاه روی شعب خود گذاشت و فضاهایی نیز افتتاح کرد اما مشکلات اساسی مربوط به فرهنگ‌سازی و نبود جذابیت، تاحدودی باقی است چراکه تنها نیمی از راه را رفته است. عوامل کلیدی برای تصویرسازی یک فضای فروشگاه‌های چیست؟

شکل ۳-۳- میزهای «نام‌نویسی و ورود» بانک Deutsche Q۱۱۰ در برلین^۲



برقراری تعاملات دوستانه

آن‌چه در بسیاری از طراحی‌های نوین فضای شعب، رایج شده محوطه‌ای شبیه دریافت کارت پرواز یا ثبت مشخصات در بخش پذیرش هتل‌هاست. برخی، یک کارمند را برای برقراری تعامل با مشتریان، استخدام کرده‌اند و برخی دیگر به آن‌ها اجازه می‌دهند خودشان کارهای خود را انجام دهند. به هر حال، نخستین گام برای خدمت‌رسانی قوی، تعاملات دوستانه است؛ ظاهر زیبا به‌همراه امید به جلب توجه و رضایت مشتری.

۱- Wells Fargo: شرکت هولدینگ خدمات مالی و بانکداری در آمریکا. م.

۲- منبع: Deutsche Bank

جایگاه‌ها یا باجه‌های مشاوره^۱

شرکت اپل به‌خاطر ایده «جایگاه نابغه» که در فروشگاه‌های خود اجرا نموده، معروف شده است. به ازای همه تعاریف و محصولات، جایگاه نابغه نیز با خوش‌رویی و تسلط بر مفاهیم روابط عمومی، پشتیبانی‌های فنی ارائه می‌کند:

«اگر درباره مک، آی‌پد، آی‌پاد، تلویزیون اپل یا آیفون خود، سؤالی داشتید یا در پی پشتیبانی عملی و کاربردی بودید می‌توانید در هر فروشگاه اپل، از جایگاه نابغه، راهنمایی‌های دوستانه و تخصصی دریافت نمایید. برای متخصصان مقیم ما، جایگاه نابغه، حکم خانه را دارد. آموزش دیده توسط شرکت اپل با دانش گسترده درباره محصولات شرکت و قابلیت پاسخ‌گویی به تمام پرسش‌های فنی. در واقع، متخصصان می‌توانند هر مشکلی اعم از عیب‌یابی تا تعمیرات دقیق و سخت را مدیریت کنند.»^۲

بانک‌ها نیز تلاش می‌کنند این ایده را پیاده‌سازی نمایند؛ مشاوران متخصص، در ساختمان گشت می‌زنند و آماده هرگونه بحث و مذاکره درباره محصولات و مسایل فنی هستند. این نواخ داخل شعبه، معمولاً از آی‌پد یا سایر ابزارهای مشابه نیز برای جلب نظر مشتریان و طرح جزئیات بیشتر استفاده می‌کنند.

در بازار دانمارک، بانک Jyske فکر جدیدی تحت عنوان «وجه تمایز Jyske» ارائه کرده‌است.^۳ محصولات، در بسته‌هایی به‌صورت فیزیکی معرفی می‌شوند. طراحی داخلی بانک نیز در توسعه تعاملات مشتریان و سرویس‌دهی بهتر، تأثیرگذار است. بانک Jyske، شعب خود را «فروشگاه» نامیده و جایی شبیه «جایگاه نابغه» هم دارد که نام آن را «جایگاه پرسش» گذاشته است. عموماً بسیاری از بانک‌ها یک جایگاه یا «غرفه» به‌عنوان محلی برای ارتباط با مشتریان، در نظر

۱- Genius Bars and Pods

۲- Apple.com

۳- بانک Jyske: مفهوم شعبه را متفاوت می‌کند. مراجعه کنید به: <http://www.jyskebank.dk/jyskebankinfo/home/home>: asp.۲۲۰۷۷

می‌گیرند و آن را یک مؤلفهٔ کلیدی، در طراحی‌های آیندهٔ شعب، می‌دانند. برخی از این غرفه‌ها، کسوه‌های پول (دخل) یا سیستم پرداخت پول را در خود جای می‌دهند تا قابلیت‌های یک شعبهٔ عادی را نیز فراهم آورند، اما با شیوه‌ای کاملاً نوین. بندیکو و آدلاید^۱ در استرالیا و AUFCU^۲ در آلاباما نمونه‌هایی از این بانک‌ها هستند. سایر بانک‌ها تمرکزشان بیشتر روی محیط فروش و ایجاد فضایی بی‌آلایش، جالب و جذاب است؛ محیطی به دور از کانترهای مرتفع و شیشه‌های ضدگلوله.

شکل ۳-۴: بانک Jyske، کارمندان «جایگاه پرسش» را برای برقراری ارتباط با مشتریان، استخدام می‌کند^۳



شکل ۳-۵: برخی غرفه‌ها سعی می‌کنند قابلیت‌های ابتدایی پرداخت را نیز در محیط جای دهند^۴



۱- Bendigo and Adelaide

۲- Auburn University Federal Credit Union

۳- منبع: Jyske

۴- منبع: Auburn UFCU

دیوارهای دیجیتالی، فناوریِ نمای ظاهری و تشخیص مشتریان

طی چند سال آینده، دیوارهای دیجیتالی به‌طور فزاینده‌ای وارد شعب می‌شوند تا هم یک محیط تبلیغاتی پویا و هم محیط دل‌پذیری برای تعاملات داخل شعبه مشتریان به‌وجود آورند. بانک سانتاندر^۱ در دفتر مرکزی شرکت خود از یک دیوار دیجیتالی آرام استفاده کرده (به همراه دستیاران روباتی) بانک‌های Citi، Umpqua و سایرین نیز در شعب خود، دیوارهای دیجیتالی تعبیه کرده‌اند.

علاوه بر دیوارهای دیجیتالی، شاهد ورود فناوری‌های دیگری نیز هستیم که محیطی ایده‌آل‌تر و جذاب‌تر برای مشتریان فراهم می‌آورند. بانک YES در هند و HSBC Premier در هنگ کنگ هر دو از فناوری آر.اف.آی.دی^۲ برای تشخیص مشتریان استفاده می‌کنند و به محض آن که مشتری وارد شعبه می‌شود، فرایند نوبت‌دهی وی، تسریع می‌شود. بانک RBS^۳ این امکان را برای مشتریان فراهم آورده تا از طریق برنامه کاربردی گوشی‌های هوشمند، نوبت خود را در صف، ثبت کنند.

ظهور فناوری آر.اف.آی.دی یا تریگرهای مکان‌یاب تلفن همراه در شعب، امکان شناسایی مشتریان را فراهم می‌کند و با توجه به نیازها، رفتارها و ردیابی محصولات مشتری، محیط شعبه برای سفارشی کردن خدمات، آمادگی بیشتری می‌یابد. یکی از کارهای حیاتی برای ارائه خدمات بهتر این است که چنان‌چه یک مشتری برای شعبه ارزشمند باشد پس از شناسایی، می‌توان برای پاسخ‌گویی سریع و شخصی به وی، از یک انسان واقعی کمک گرفت.

دیوارهای دیجیتالی تلاش می‌کنند تغییر مسیر مشتریان به سمت صفحه نمایش‌های لمسی و داده‌های اجتماعی^۴ در شعبه را نیز، مد نظر بگیرند. تبلیغات روی این دیوارها یا صفحه نمایش‌ها هدفمند، سفارشی متناسب با نیازهای مشتری و با قابلیت برقراری برخی تعاملات با مشتریان بوده و فناوری آن به قدری هوشمند است که بهترین روش پخش برای یک رهگذر را با توجه به سن، جنسیت و ... به‌صورت آنی، تجزیه و تحلیل می‌کند. هدف این محیط‌های دیجیتالی این است که مشتری، توقف کرده و تعامل برقرار کند و به نسبت میزان توجه و تحلیل و همچنین رفتار خرید خود، اطلاعاتی در اختیار آن‌ها بگذارد تا در طول زمان بتوانند تأثیرگذاری خود را بیشتر کنند.

۱- Banco Santander

۲- RFID: Radio Frequency Identification: مجموعه‌ای از فناوری‌ها که برای شناسایی خودکار افراد و اشیاء از امواج رادیویی استفاده می‌کنند.

۳- RBS

۴- Royal Bank of Scotland

۵- Social Date: اطلاعات جمع‌آوری و تجزیه و تحلیل شده از میلیون‌ها مشتری که در فعالیت‌های اجتماعی آنلاین، حضور فعال داشته‌اند. م.

شکل ۳-۶: قابلیت‌های دیوار لمسی اینتل، خیلی زود وارد مسیر اصلی می‌شوند^۱



در این مرحله، بسیاری از تعاملات دیوارهای دیجیتالی، کاملاً ساده و بر مبنای استراتژی‌های ارسال پیغام^۲ است. به هر حال، طبیعت تعاملی محیط به این معنی است که به زودی خواهیم دید این دیوارها، تشخیص‌های روان‌شناسی و مکان‌یابی را با یکدیگر ترکیب کرده‌اند (احتمالاً از طریق تلفن همراه) تا به این ترتیب به هر شخص، پیغام‌های متناسب‌تری بدهند. پیغام‌هایی هم‌چون «آقای اسمیت، امروز، ویزا کارت طلایی خود را به پلاتینیوم، ارتقا دهید.» یا «باب، تسهیلات اضافه بر اعتبار شما تأیید شده‌است! چنان‌چه مایلید از امروز اجرا شود، به یکی از اعضای تیم ما اطلاع دهید.»

احتمالاً در آینده‌ای نزدیک امکانی برای مشتریان پرسود فراهم می‌شود تا از طریق فناوری مایکروسافت سرفیس^۳ با برند بانک خود تعامل برقرار کنند.

سرفیس (نه لزوماً متعلق به مایکروسافت) در سال ۲۰۰۷ ارائه شد اما در تجارب بانکی شعب فلگ‌شیپ، بیشتر از میزهای لمسی، استفاده می‌شود. متأسفانه با توجه به قوانین و مقررات و دغدغه‌های امنیتی، بیشتر بانک‌هایی که در حال حاضر از سرفیس استفاده می‌کنند، بسیاری از قابلیت‌های تعاملی آن را به کار نمی‌گیرند. یکی از قابلیت‌های سرفیس این است که مشتری می‌تواند با زدن کارت یا تلفن همراه، صورت‌حساب بانکی یا تغییرات پورتفولیوی خود را ببیند؛ اما از آن استفاده نمی‌شود. بنابراین، تا امروز، پلتفرم‌ها گران‌تر از معمول و در حد یک رسانه

۱- منبع: Intel

۲- Messaging Strategy: برنامه ریزی پیغام‌رسانی، مهم‌ترین تصمیم در بازاریابی بوده که معمولاً شامل یک جمله تثبیت موقعیت و سه یا چهار نکته تأکیدی است. م.

۳- Microsoft Surface: یکی از سری تبلت‌های مایکروسافت که فروش آن در حد انتظار شرکت مایکروسافت نبود. م.
مایکروسافت تبلت‌های جدید خود را «Surface» هم می‌نامد که نباید با فناوری Table-top که در شعب بانک‌ها پیاده‌سازی شد، اشتباه گرفته شود. نویسنده

بروشورافزار^۱ درباره محصولات بانک و برخی ویدیوهای زیبا و بسیار ابتدایی است که برای جلب مشتری ایده آل نیست اما می تواند مکمل مشاور در فروش محصول ماه باشد. هم چنان که برای رسیدن به بهترین چشم اندازها و جذب مشتریان وفادار از شعب فلگ شپ استفاده می کنید و هم چنان که فعالیت های تراکنشی در حال تغییر مسیر به سوی دیجیتال هستند، نقش سایر مکان های ارایه خدمات نیز تا حدودی خاص تر و موردی تر می شود.

شکل ۳-۷: طی چهار سال گذشته، فناوری مایکروسافت سرفیس وارد بانک های Deutsche, Barclays و سایر شعب موردی^۲



شما در دهه ۹۰ میلادی متوجه شده اید که مردم دیگر مانند گذشته، به بسیاری از شعب شما مراجعه نمی کنند و این از پیامدهای زندگی شخصی و کاری مدرن است. دیگر پیدا کردن وقت خالی در محیط کار و «مراجعه فوری به بانک» در طول ساعت ناهار، به طور فزاینده ای برای مردم مشکل شده بود؛ تازه اگر هم این کار را می کردند با صف عریض و طولیلی مواجه می شدند که برای خرید آیفون بود نه نقد کردن چک! به غیر از مواقع ناهار و یکی دو ساعت پیش از بسته شدن شعبه، آن هم برای انجام کارهای پرتقاضا، شعب در بیشتر ساعت های کاری هفته خالی بودند.

پاسخ واضحی که شاید داده شود این است که شعب، باید کمی دیرتر شروع به کار کنند و به تبع آن، کمی دیرتر هم تعطیل شوند تا افرادی که از سر کار به خانه برمی گردند برای مراجعه به بانک، وقت کافی داشته باشند. به هر حال، دغدغه های امنیتی، موارد مرتبط با جوامع کارمندی، فرهنگ بانک که به ساعت های شعبه احترام می گذارد و سایر پیچیدگی ها، انجام چنان کاری را مشکل می کنند. وقتی توجهتان به هدف اصلی یعنی کشاندن مردم به شعب، جلب شد سؤال منطقی بعدی این است که کجا می توانید شعبه را بنا کنید و این که مردم در آینده بیشتر به کجاها می روند تا ارتباطات را همان جا بنا کنید

۱ - Brochureware: وب سایتی که از طریق انتقال متن های بروشورها یا تبلیغات یک سازمان به صفحات وب به وجود آمده است. م.

۲ - منبع: Microsoft

با بررسیِ عادات مردم در جوامع غربی، و به‌طور فزاینده‌ای سایر فرهنگ‌ها، ملاحظه می‌کنید که بعدازظهرها و روزهای آخر هفته بیشتر وقت خود را در مراکز خرید، سینماها، مراکز تفریحی، رستوران‌ها و کافی‌شاپ‌ها صرف می‌کنند. بنابراین، فروشگاه بانک، به‌وجود آمد.

شکل ۳-۸: فروشگاه‌های بانکی، طراحی شده‌اند تا در مکان‌های پر ترافیک و قابل دید، جایگزین شعب سنتی شوند.



به نوعی، به این علت که فروشگاه‌های بانک یک شعبه «واقعی» نبودند شما می‌توانستید از شر فروش این شعب «تازه به دوران رسیده»، تحت عنوان نوآوری جدید، به مدیریت راحت شوید. ساعت‌های کاری بانک باید انعطاف بیشتری پیدا می‌کرد زیرا دیدن یک فروشگاه بانکی تعطیل، واقع در یک مرکز خرید اصلی آن هم جمعه شب هنگامی که بیشترین جمعیت در آنجا تردد دارند، کمی عجیب است. از آن زمان، فروشگاه‌های بانکی در مکان‌های مختلف با موفقیت گسترده‌ای روبه‌رو شدند. مکان و قابلیت دسترسی (ساعت کاری) عوامل کلیدی برای موفقیت هستند. علاوه بر قابلیت دسترسی، مزیت دیگر فروشگاه‌های بانکی این است که با توجه به جمعیت شعبه، می‌توانند نیازمندی‌های محصولات را بهتر پیش‌بینی کنند. در حالی که در شعب سنتی، طیف‌های کتفاوتی از مشتریان مشاهده می‌شدند از دانش‌آموزان تا خانواده، از افراد پرسود برای بانک تا بازنشستگان اما در فروشگاه‌های بانکی با محدودیت این گستردگی، شما می‌توانید نیازمندی‌های مراجعین را دقیق‌تر زیر نظر داشته باشید. در شعب سنتی، مشتریان ممکن است به دنبال یک وام مسکن باشند اما در فروشگاه‌های بانکی به احتمال زیاد، در پی اطلاعات کارت اعتباری، حساب بانکی سرمایه‌گذاری یا پس‌انداز یا یک وام ماشین باشند.

شعب موقت و متحرك

با بررسی منطقیِ تفکرِ فروشگاه‌های بانکی به این نتیجه می‌رسیم که احتمالاً برای افتتاح این فروشگاه‌ها، به‌صورت موقت و یا دائمی، مکان‌های مناسب دیگری نیز وجود دارند. در هر منطقه، می‌توان فروش و فرصت‌های خدمت‌رسانی به مخاطبان بالقوه را به حدبیشتر خود، رسانید. در واقع، یک شعبه، نیاز به اسکلت‌بندی دائمی نیز ندارد. برای یک برند، وجود کارمندان شایسته و امکان برقراری تعامل با سیستم بانکی به‌منظور انجام امور فروش یا تراکنش، کافی به‌نظر می‌رسند. بنابراین به‌عنوان یک بانکدار وقتی رو به جلو حرکت می‌کنید راه‌های بیشتر و شیوه‌های هدایت‌شده و هدفمندتری برای دسترسی به مشتریان می‌یابید که فروش یا فرصتِ ارائه خدماتتان را حدبیشتر می‌کند.

برخی بانک‌ها در کشورهایی مانند استرالیا، کانادا و سراسر آفریقا، از ساختارهای شعب موقت یا متحرك برای دسترسی به روستاها استفاده کرده‌اند. با نوآوری‌های جدید می‌توان این فضاها را به محیط‌هایی بسیار جذاب برای تعاملات، تبدیل کرد. شعب متحرك در ماشین‌های وَن یا کامیون‌های کوچک نیز در برخی نقاط، رواج یافته است. در ادامه برخی دیگر از نمونه‌های قابل پیاده‌سازی را می‌بینید:

جدول ۲-۳: بیکر بندی شعب متحرك در بانک ۳۰.

نوع شعبه	مکان یا رویداد	تخصیصی‌سازیِ قطعه یا محصول
غرفه شعبه	نمایشگاه تجاری	وام مسکن (نمایشگاه املاک و مستغلات)، وام ماشین (نمایشگاه ماشین) و ...
فروشگاه خانگی	دهکده نمایشی یا اپارتمان‌های نمونه	وام مسکن (املاک و مستغلات)
شعبه ماشینی	نمایشگاه ماشین	وام ماشین، انواع لیزینگ
فروشگاه ارجح برای مشتری	فروودگاه	مشتریان پرسود به همراه ملزومات مشاوره‌ای در محل، میز صرافی و ...
فروشگاه کشتی	کشتی کروز	پیشنهاد سرمایه‌گذاری به بازنشستگان
شعبه متحرك	اجتماعات پر طرفدار آخر هفته مانند «پاساژها»	متحرك در یک کامیون کوچک یا ماشین و ارائه خدمات کارت اعتباری، وام‌های شخصی و ...
فروشگاه دانشگاه	محوطه دانشگاه	وام دانشجویی و ...
شعبه متحرك و موقت	هر کجا لازم است	فروش ویژه یا سفارشی شده برای مخاطبین هدف

جایگاه سوم

یکی از شکل‌های جدید شعبه، شاید اصلاً شبیه شعبه نباشد. اگر بانک‌های خُرد بتوانند مواردی ایجاد کنند که شعبه در نهایت تبدیل به یک «محیط» مشاوره شود، در آن صورت چرا فضایی برای مشاور نسازد که آن‌جا بنشینند و آن‌جا را جایگزین شعبه کند.

شکل ۳-۹: شعب موقت می‌تواند قابل حمل هم باشند، ساختارهای قابل حرکت یا نیمه متحرک



وقتی برای ساخت شعب فلگ‌شپ، توان مالی لازم را ندارید، شعب متحرک می‌توانند مشتریان را به یک فضای خاص برای مشاوره بکشانند. این شعب، باید حاوی چه چیزهایی باشند؟ کاملاً ساده است، یک مکان برای نشستن و مکالمه، یک مشاور، مسوول برقراری تعامل با مشتریان و سیستم‌هایی با قابلیت‌های لازم برای تسريع و تسهيل تعاملات. به عبارت دیگر یک مشاور با یک آی‌پد و چند صندلی زیبا و راحت.

اگر همه‌جا ادعا کرده‌اید شعبه شما به علت مشاوره‌هایی که می‌دهد، متمایز از سایرین است؛ در آن صورت چه چیزهای دیگری لازم خواهید داشت؟ چنان‌چه تراکنش‌ها از طریق اینترنت، تلفن همراه یا دستگاه‌های خودپرداز انجام می‌شوند و شما موفق شده‌اید پنجره‌های تراکنشی و کانترهای بلند را از شعبه خارج کنید پس، فقط فضای مشاور، باقی مانده است، که برخی، نام جایگاه سوم را به آن داده‌اند.

یک ارتباط زیبا ممکن است یک دستگاه قهوه‌ساز باشد اما در پس آن باید توانایی تنظیم قرارهای مشاوره را نیز داشته باشید. شما نمی‌توانید مردم را وادار کنید برای ملاقات با مشاور، در صف بایستند. اول آن که فضایی برای تشکیل صف ندارید و دوم این که وقتی یک مشتری در حال استفاده از خدمات مشاوره است، تمایلی ندارد سایرین بشنوند.

شکل ۳-۱: ابزارهای آی‌پد، انجام مکالمه‌های پیچیده مشاوره را امکان‌پذیر می‌کنند، تنها نیاز به مکانی برای نشستن مشاور داریم، بدون هیچ

زیرساختار دیگری



اگر شما در یک مکان استثنایی و شلوغ هستید در آن صورت این امکان برای شما همانند یک شعبه فلگ‌شپ با دو یا سه جایگاه مشاوره و شاید یک محیط پذیرش با برخی ابزار، عمل می‌کند. در واقع، «جایگاه سوم» درباره یک فضای مشاوره‌ای در مکان‌هایی صحبت می‌کند که هم‌چنان، این‌گونه تعاملات، دارای اهمیت هستند؛ اما بدون تحمل هزینه‌های یک شعبه مجهز در مفاهیم فعلی.

در آستین، UFCU^۱، تغییر مسیر خود به سوی مکان‌هایی با صندوق‌های کمتر را آغاز کرده‌است. هدف آن، ساختن محیطی جذاب‌تر برای تعاملات است، نه برای ترانکشن‌ها. این انجمن اعتباری برای گسترش سرویس‌دهی خود می‌بایست برای فیش‌های دستگاه خودپرداز، سرمایه‌گذاری اندکی می‌کرد. اما این تغییر مسیر و تغییر نوع شعبه، منجر به پس‌انداز سالیانه ۱۵۰ هزار دلار در هر مکان، شده‌است.^۲ مشتریان، هیچ افتی در خدمات را گزارش نداده‌اند، در واقع،

۱- Texas University Federal Credit Union in Austin

۲- YNN Austin News, ۲۲ آگوست ۲۰۱۱, http://austin.ynn.com/content/business_and_finance/business_now, business-/۲۸۰۰۹۱/now—new-ufcu-locations-goteller-less

همراه با حذف صندوقدارها، مشتریان اظهار داشتند که سرویس‌دهی کلی، پیشرفت نیز داشته است.

«جایگاه سوم»، مشتریان را از شعب قدیمی و تراکنشی به سمت محیطی با سرویس‌دهی و مشاوره مناسب، سوق داده است؛ آن هم با کسری از هزینه‌های سابق.

شعبه خودکار و سلف‌سرویس

ما در حال مشاهده شعب خودکار و سلف‌سرویس جدیدی هستیم که وارد عرصه شده‌اند. وقتی شعبه‌های کارمند محور در حال جایگزین شدن با شعب خودکار هستند، ممکن است فکر کنیم خدمات، کاهش یافته‌اند. به هر حال افتتاح یک شعبه جدید، با فناوری بالا و خودکار در محلی جدید به معنی وجود یک بانک خلاق است. آیا می‌توان باور کرد این شعب، کار می‌کنند؟ مهم نیست شما یک بانک سنتی یا بانک اینترنتی باشید، روند استفاده وسیع‌تر از خدمات خودکار، در حال جهانی شدن است. بنابراین چرا شعب نباید وارد این جریان شوند؟

بانک ایچ.اس.بی.سی در انگلستان با استفاده از سیستم فرست دایرکت^۱، به موفقیت‌های چشمگیری، دست یافته‌است. این بانک در دهه ۸۰ میلادی کار خود را با تلفن بانک آغاز کرد و سیستم فرست دایرکت هم‌چنان بدون نیاز به شعبه، تمام پشتیبانی‌های آن را انجام می‌دهد. بنابراین به منظور تکمیل فضای دیجیتال، فراهم آوردن برخی قابلیت‌های خودکار برای تراکنش‌های نقدی یا چکی، لازم به نظر می‌رسد. یک «مکان» اما نه یک فضا با وجود «کارمند»، حداقل نه به معنای لغوی آن. (برخی شعب خودکار، شامل پشتیبانی پرداخت از راه دور از طریق قابلیت ویدیویی هستند).

امروزه در کشورهای سنگاپور، هنگ کنگ و شهر شانگهای چین در آسیا، بسیار مرسوم است مشاوران خوش‌رویی را ببینید که از مشتریان می‌پرسند «امروز می‌خواهید چه کاری انجام دهید؟» اگر پاسخ، نقد کردن چک، برداشت از حساب یا انتقال وجه باشد، مشتری به «بانک» خودکار راهنمایی می‌شود که تراکنش‌های مذکور، بهتر از سطح قابل قبول، انجام می‌شوند و به این ترتیب، ساختمان برای تراکنش‌های پرسودتر خالی خواهد شد.

مشتریان نسل بعدی شما با اسکایپ، فیس‌بوک، توئیتر، یوتیوب، IM^۲ing، پیامک و فناوری‌های مشابه بزرگ شده‌اند. نسل مذکور هیچ ذهنیتی از پیاده رفتن به سوی شعب رادیویی بانک ABN^۳ ندارند. این شعب، فقط از دسترسی صندوقدار به پرداخت ویدیو کنفرانس، استفاده می‌کنند در حالی که یک صندوقدار هم‌زمان می‌تواند چند شعبه را زیر نظر داشته باشد، اما تمام تراکنش‌های پولی و چکی توسط وسایلی که در محوطه شعبه قرار دارند، انجام شوند. این سیستم، اساساً برای

۱- First Direct: سیستم بانکداری خرد مبتنی بر تلفن و اینترنت در انگلیس. م.

۲- بانکی در هلند. م.

محوطه‌های دانشگاهی طراحی شده‌اند. این شعب به اصطلاح، رادیویی، بسیار کارآ هستند اما از سال ۲۰۰۸ به بعد، اخبار زیادی از آن‌ها به نشنیده‌ایم^۱.

تجارب بانکی مشتریان به واسطه فناوری‌های در دسترس، به‌طور فزاینده‌ای یک‌پارچه خواهند شد. به‌طور مثال، وقتی یک مشتری، تراکنشی را به اتمام می‌رساند به جای آن که دستگاه خودپرداز، رسید، چاپ کند به‌طور خودکار، مانده حساب و پنج تراکنش اخیرش را به تلفن همراه وی، پیامک می‌نماید. وقتی مشتری به پشت بام می‌آید، چرا باید از آن‌ها بخواهید نام و امضای خود را روی کاغذ درج کنند، درحالی که می‌توانید از ثبت امضا روی تبلت، شناسایی چهره یا اثر انگشت که منحصر به فرد نیز هستند، استفاده کنید.

در واقع بزرگترین پیشرفت‌ها در اتوماسیون نه به واسطه فناوری است نه رابط‌های کاربری مناسب، بلکه انتظارات و توقعات مشتریان، منجر به چنین پیشرفت‌هایی شده‌اند. با کسب اطلاعات درباره این که مشتریان شما چگونه کارهای بانکی روزمره خود را انجام می‌دهند، برای هر تراکنش، از چه کانال‌هایی استفاده می‌کنند و به‌طور کلی چه خدمات و محصولات نیاز دارند می‌توانید برحسب مدل‌های رفتاری یا تجزیه و تحلیل‌ها، نیازهای مشتریان را پیش‌بینی کرده و خدمات بهتری ارائه دهید.

گام نخست آن است که فناوری‌ها را در شعب خود، یک‌پارچه کنید و به‌واسطه نوآوری‌های بیشتر در «خدمات» مشتری، هزینه تراکنش‌های بدون سود، مانند برداشت از حساب، سپرده‌گذاری، انتقال وجه و ... را کاهش داده یا به صفر برسانید. گام دوم این است که وقتی می‌خواهید مستغلات مکان‌های فیزیکی خود را با بهترین و کارآترین هزینه ممکن، گسترش دهید؛ ظرفیت‌های موجود برای شعب تمام خودکار را ارزیابی نمایید. گام‌های هم‌زمان عبارتند از توسعه قابلیت استفاده و محیط کاربری فناوری‌های مربوط به ارتباط مستقیم با مشتری به قسمی که از ارزش کانال‌های مستقیم کاسته نشده و به‌عنوان یک انتخاب، ارزشمند باشند. سپس، شعب خودکار، تبدیل به خدمات پیشرفته می‌شوند نه تنها راهی برای کاهش هزینه‌های بانک.

شعب شخص ثالث

در سیر تکاملی شعب، آخرین نوعی که احتمالاً ظهورش را خواهید دید شعبه فرانشیز^۲، توزیع‌کننده یا شخص ثالث است. شما سال‌ها گسترش واسطه‌ها و کارگزاران در صنعت بیمه و سایر عناصر عرصه خدمات مالی را تشویق و تقویت کرده‌اید؛ بنابراین چرا بانکداری شعبه‌ای را به آن‌ها نمی‌سپارید؟ وقتی سیستم‌های بانکی ساده‌تر و قابل استفاده‌تر می‌شوند و وقتی تمرکز شما بیشتر روی تولید درآمد در بیرون از کانترهای بانکی است بنابراین به سادگی می‌توانید شعبه‌ها

۱- گزارشات سالیانه ABN Amro، ۲۰۰۶ و ۲۰۰۸

۲- Franchise: فرانشیز یک شبکه ارتباطی بین کسب و کارهای مستقل کوچک است که به هر یک از این کسب‌وکارهای کوچک اجازه می‌دهد تحت یک نام تجاری مشترک و یک هویت فعالیت کنند و همگی از یک روش موفق (که قبلاً آزمایش شده) و بازاریابی مشترک استفاده نمایند. م.

را به اپراتورهای شخص ثالث یا فرانشیز، برون سپاری کنید. چرا انجام این کار، لازم خواهد بود؟ هم‌زمان با سقوط بیشتر تعداد مراجعین به شعبه، بانکداران متوجه خواهند شد که دیگر با تمرکز یک جمعیت حداقل، چرخ اقتصاد بانکداری شعبه نخواهد چرخید. بانکداران ملی و منطقه‌ای، به جای رها کردن ۶۰ الی ۸۰ درصد از جمعیت شبکه خود، ترجیح می‌دهند راهی برای تحول و گذار بیابند که جمعیت مذکور، ارتباط خود را با برند، حفظ کند ضمن آن که از نظر املاک و مستغلات و الگوهای کارمندان، ارزان تر و کم‌هزینه‌تر نیز باشد.

در شرایط ایده‌آل، شعب شخص ثالث، به‌طور هدفمند برای فعالیت‌ها یا بخش‌های خاص فروش، ساخته می‌شوند. مؤسسه مربوطه از این مزیت برخوردار است که هیچ هزینه‌ای برای ملک و مستغلات و همچنین، امور کارکنانی پرداخت نمی‌کند. شعبه، خودش باید تأمین وجه کند بنابراین تمرکز زیادی بر کسب درآمد کرده و تمام فعالیت‌های غیر ضروری که مشتریان در شعب سنتی انجام می‌دادند، ساده اما مفید می‌شوند. درست مانند زمانی که مشتریان در کشوری خارجی هستند، حق انتخاب دارند که از دستگاه خودپرداز استفاده کنند و یا در ازای پرداخت فرانشیز، با مراجعه به شعبه، تراکنش خود را از راه سنتی، به انجام برسانند. اگر مایل به پرداخت فرانشیز نباشند، به‌این معنی است که شعبه شخص ثالث را انتخاب نکرده‌اند.

آیا این روش کار می‌کند؟ دهه‌های متوالی است که اداره پست این گونه کارها را انجام می‌دهد و سیستم‌های بنیادین و پیچیدگی‌های خدماتی آن نیز کاملاً مشابه یکدیگرند. پس چرا بانکداری نتواند؟ در واقع شاید لازم باشد این کار را انجام دهید تا اداره پست و شعب بانک را از لیست مکان‌های فیزیکی که در آینده، نابود خواهند شد، خارج کنید. این کار، در واقع به معنی سرمایه‌گذاری در سیستم‌ها و فرایندهایی است که از نظر کاربردی، محفوظ از خطا و شکست هستند.

به‌طور خلاصه، بانک‌ها باید همان مسیر استارباکس را درباره مفاهیم «شعبه» یا فروشگاه، در پیش بگیرند: یک الگوی تجاری بسته‌بندی شده، با پشتیبانی عالی و قابلیت تقویت و پشتیبانی از خود که هدف و تمرکز آن تولید درآمد اما منطبق بر معیارهای بی‌نظیر خدمت‌رسانی باشد. مدیریت تراکنش‌های مرتبط با وجوه نقد اندک را خارج از شعبه انجام دهید؛ این کار از طریق سرمایه‌گذاری صحیح در مهندسی مجدد سیستم‌ها و فرایندها امکان‌پذیر خواهد شد.

چه اتفاقی می افتد وقتی دیگر مراجعه نمی کنند؟

بسیاری از بانک ها را می بینیم که با سرمایه گذاری مجدد روی مکان های فیزیکی خود، تلاش می کنند مشتریان را به شعب بازگردانند، اما تغییر رفتاری مشتریان کاملاً برعکس این کوشش و تقلاست. مشتریان جدید و بیشتر مشتریان پولداری که بازنشسته نشده اند به طور فزاینده ای شعبه گریز شده و همیشه از لحاظ وقت در مضیقه هستند به همین علت، نیاز به تجهیزات بانکداری دارند که تا حد امکان، عاری از اصطکاک و گسستگی باشد. شعبه، برای تعداد روزافزونی از مشتریان، مساوی اصطکاک و فرسایش است. چرا؟ زیرا بانکداران طی سی سال گذشته به جای حذف موانع، به تعداد آن ها افزوده اند و همین امر منجر به گریز مشتریان از شعب شده است. محصولات به مرور پیچیده تر شده اند نه ساده تر. قوانین و مقررات و کاغذبازی، طاقت فرساتر شده اند نه سریع تر و قابل پیگیری تر.

تبدیل بانک ها به کافی شاپ ها، باشگاه های یوگا، ویتترین های رسانه ای و فروشگاه های آپل به تنهایی منجر به بازگرداندن جمعیت رفته نمی شوند. آن ها فقط و فقط برای «ارزش» بازمی گردند. ارزش های بنیادین شما به عنوان شعبه بانک چه مواردی هستند؟ ارتباط با اجتماع، قابلیت ارائه مشاوره، قابلیت حل مشکلات.

به شعبه هم چون مرکز فروش یا تراکنش ننگرید. در واقع، این نگرش شعب مدرن در گذشته بود که منجر به موفقیت آن ها شد. به شعب به عنوان محلی برای فروش مجموعه ای از محصولات به مشتریانی بنگرید که نیاز به راهنمایی دارند و بدانید سه اشتباه ریشه ای ممکن است رخ دهد:

- ۱- وقتی مشتریان درخواست کمک دارند، آن ها را به سمت «فروش» محصولاتان هدایت کنید.

- ۲- هیچ مشاوره ای ارائه نمی شود مگر آن که در خلال مکالمه فروش باشد.

- ۳- فکر کنید که محصولات پیچیده، محصولات خوبی هستند.

مشتریان خواهان سادگی و راه حل برای مشکلات خود هستند. آن ها بانکی می خواهند که امور مالی شان را سریع کند و شکاف های موجود در تصمیم گیری های متغیر مالی و اعتباریشان، را پُر کند. هرچه شبکه شعبه را بیشتر به سمت فروش یا پیشنهاد محصولات پیچیده سوق دهید، استراتژی، اقتصاد و فلسفه وجودی خود را بر خلاف میل مشتریان امروزی بنا خواهید کرد. ایستایی حاکم بر بانکداری تراکنشی و دغدغه های تاریخی درباره «اداره کردن» بانک نمی تواند یک استراتژی بنیادین برای بانک های قرن بیست و یکم باشد.

بانک ها معمولاً از محصولاتی هم چون وام مسکن و سرمایه گذاری ها تحت عنوان «محصولات

پیچیده» نام می‌برند اما اگر درباره وام‌های مسکن دهه ۱۹۷۰ و حتی ۱۹۸۰ میلادی بیندیشید، خواهید دید چندان هم پیچیده نبودند. در واقع، وام مسکن هنوز هم یک محصول پیچیده به شمار نمی‌آید، فقط شامل یک سرمایه اصلی، یک مدت، یک نرخ و بازپرداخت است. تنها دلیلی که باعث شده پیچیده‌تر از واقع به نظر آیند، این است که تأمین‌کنندگان در جست‌وجوی راهی برای متمایز کردن محصول خود از سایرین بودند. بنابراین چرا وام مسکن، محصول پیچیده‌ای است؟ زیرا صنعت، آن را پیچیده کرده است. شاید تأمین‌کنندگان برنده در دنیای امروز، کسانی باشند که روند دیگری در پیش بگیرند.

تا پایان این دهه، تعداد بسیار زیادی از مشتریان، دیگر نیازی به صندوقدار بانک ندارند. نیازی به مشاور ندارند. محصولات پیچیده نمی‌خواهند. نیازی به شریک مالی قابل اطمینان ندارند. آن‌ها به تجهیزات بانک نیاز دارند و تلاش می‌کنند با کمترین اصطکاک ممکن، از این تجهیزات استفاده کنند و شما با این معمای غیر قابل حل باقی می‌مانید که با شبکه شعب خود چه کار کنید؟ پافشاری بر رایای یک فضای زیبا و متفاوت با همان فرایندها، پیچیدگی‌ها، فرهنگ و معیارهای قدیمی چیزی جز یک شکست بزرگ و قدیمی نصیب‌تان نمی‌کند!

نخست، فرهنگتان را تغییر دهید، سپس ببینید، فضا چه فایده‌ای برایتان دارد و به خاطر بسپارید: اگر روی من، به‌عنوان مشتری، حساب باز کرده‌اید که به شعبه فیزیکی شما مراجعه کنم تا ارتباطات سست و بی‌بنیاد با بانک‌تان برقرار کنم، باید بگویم در مخمصه شاهانه‌ای گرفتار شده‌اید. تا سال ۲۰۱۶، موبایل‌بانک و کیف پول الکترونیکی، سالیانه ۲۰۰ الی ۳۰۰ برابر، بیشتر از شعبه فیزیکی، با مشتریان شما تعامل برقرار خواهند کرد.

مصاحبه

مایکل ارمسترانگ^۱، مدیر بانک
واقعیت شعبه، امروز و در آینده

به عنوان مدیری که حرفه بانکداری را در سیتی بانک استرالیا فراگرفته، یک عقده روانی ناسالمی نسبت به شعب داشتیم. چرا؟ خُب، در آن زمان، بانک سیتی تنها ۲۴ شعبه داشت در مقابل رقبای ما که تعداد شعبشان هزاران بود. ما چنان پیچیدگی نامرغوبی داشتیم که بیشتر تصمیم‌گیری‌هایمان را محدود می‌کرد.

یکی از کارهای اولیه من در اواسط دهه ۹۰ میلادی این بود که در گسترش تفکر شعبه «الگو و نمونه» همکاری کنم. تفکر مذکور، همانند آن‌چه نویسنده کتاب در این فصل می‌گوید این بود که شعبه‌هایی طراحی شوند تا تعداد مشتریان را به حدی بیشتر خود برسانند. تعامل مشتریان با صدایی که خوشامد می‌گوید (سیستم خودکار نوبت‌دهی)، توانایی دریافت فوری کارت خودپرداز و دسته چک فوری، همه در نخستین جلسه، طراحی محیط به گونه‌ای بود که این اطمینان حاصل گردد مشتریان در مسیر حرکت به سوی صندوقدار، به طور قطع از «مشاور» که فروشنده واقعی محصول است، گذشته و وی را ملاقات می‌کنند. در واقع، قرار بود مشتری را اغوا کنند تا در هنگام ورود یا خروج، محصول یا محصولاتی را بخرد. واقعا مطمئن نیستم این هدف، تحقق یافت یا خیر... اما من، عاشق این کار بودم! من باید طرح‌ها را یکی پس از دیگری ارایه می‌دادم، زمان بسیار زیادی را با فروشندگان، گذرانده و آخرین تجهیزات رمزگذاری MICR^۲ را می‌سنجیدم و به عنوان یک هوادار «تجارب بانکی و مالی مشتریان»، اظهار فضل می‌کردم.

نخستین شعبه الگو در آدلاید افتتاح شد. مدیر شعبه بسیار هیجان‌زده بود ما هم در دفتر مرکزی هیجان شدیدی داشتیم. نتیجه؟ ما بهترین شعبه را از نظر مسایل فنی، وسایل، زمان‌بندی کارها و ... داشتیم در یک کلام، یک شعبه تمام و کمال که ظاهرش عالی بود ولی هم‌چنان همان مشتریان سابق را می‌دیدیم که مراجعه می‌کنند. آیا توقع ما همین بود؟ در واقع من نمی‌دانم منتظر چه اتفاقی بودیم. وقتی توجیه هزینه‌های شعبه جدید در گرو تعداد نفراتی است که به آنجا می‌آوریم، تازه واقعیت، روشن می‌شود. صرف‌نظر از چند شعبه مدل دیگر، این تفکر به‌طور کامل، محو شد.

این، بخشی از مشغله‌های ذهنی و مداوم سیتی بانک استرالیا در آن زمان بود. ما هیچ شعبه‌ای نداشتیم، پس چگونه رقابت می‌کردیم؟ تعداد بسیار گسترده‌ای از تراکنش‌های ما از طریق کانال‌های غیرشعبه‌ای انجام می‌شدند با این حال تحقیقات نشان می‌دادند مشتریان ما به خاطر نداشتن شبکه بزرگی از شعب، به ما مراجعه نمی‌کنند. پس باید چه کار می‌کردیم؟ چند شعبه شاخص برای «برندینگ» باز کردیم و بسیار بیشتر از آن‌چه برای شعبه مدل، هزینه کرده بودیم، هزینه ایجاد یک تجربه بانکی و مالی منحصر به فرد برای

۱- Michael Armstrong

۲- Magnetic Ink Character Recognition: شناسایی کاراکتر با جوهر مغناطیسی، روشی برای تشخیص کاراکترها که متن چاپ شده با جوهر باردار را می‌خواند و با شناسایی بار مغناطیسی در جوهر، شکل کاراکترها را تشخیص می‌دهد. م.

گروه خاصی از مشتریان، کردیم.

به نظر من، این کار، نداشتن شبکه شعب را جبران کرد. ما یک شبکه بسیار بزرگ برای فروش سیار داشتیم، یک شبکه اطلاع رسانی متصل، شامل حسابداران و برنامه ریزان مالی که محصولات ما را به فروش می رساندند و عضو یکی از بزرگترین شبکه های خودپرداز کشور نیز بودیم. با این حال، مدیریت هم چنان می اندیشید «اگر ما فقط یکی از شعبی که بزرگان این صنعت دارند، داشتیم...»

سپس، یک زمین لرزه ما را لرزاند. اوایل دهه ۱۹۹۰ میلادی، تأمین کنندگان مالی تک محصولی^۱ وارد بازار استرالیا شدند. آن ها برای فروش یک محصول آمده بودند، حداقل برای شروع. هیچ ترازنامه و هیچ شبکه شعبه ای نداشتند اما طی دو سال، سهم بزرگی از بازار وام مسکن را از آن خود کردند. این زمان، سال های قبل از ورود اینترنت بود! به همین علت است وقتی مردم درباره یک شعبه «بی عیب و نقص» صحبت می کنند و با هیجان، از طراحی آن سخن می گویند، صندلی های جدید، تلویزیون پلاسمای بزرگ و ... و آن را فروشگاه، مرکز ماساژ، و نه یک شعبه، می نامند من می گویم «آنجا بودم، این کار را کردم... پانزده سال پیش!»

از نظر من بستگی به شعبه ندارد، بستگی به کارهایی دارد که شعبه برای مشتریان انجام می دهد، خدماتی که ارائه می کند. اگر بانکی، راحت ترین و مناسب ترین انتخاب باشد اما بانک دیگر، امکانات مناسب تری فراهم کند، پس انتخاب بهتری نیز هست. بنابراین، درسی که از همه این اتفاقات گرفتم این است: موضوع، درباره خود شعبه نیست، مهم، نوع کار شماست، چگونه می خواهید بفروشید و چگونه خدمات می دهید. مدل های شعبی که نویسنده این کتاب معرفی کرد همه در یک موضوع، مشترکند: آن ها در حال تغییر مسیرهایی هستند که یک بانک می تواند به طور مؤثری جلب توجه (نه فروش) خدمت رسانی کند.

امروزه ما می دانیم که می توانیم از راه دور بفروشیم و خدمت رسانی کنیم، بدون یک شعبه. هم چنین می دانیم بیشتر تراکنش های بانکی از طریق کانال های غیر شعبه انجام می شوند و فروش نیز به طور فزاینده ای از طریق کانال های مستقیم، انجام می گیرد. من با آن دسته از افرادی که می گویند فقط انسان می تواند با انسان، ارتباط برقرار کند، موافقم؛ برای ارتباط ارزشمندی که حضور مدیر اختصاصی روابط عمومی را نیز می طلبد، می توان مدیر مذکور را در هر کجا ملاقات کرد نه فقط در شعبه.

بنابراین درسی که بانکداران باید از این فصل بگیرند این است که شعبه شما یک مکان مقدس نیست. تنها یک کانال است و مشتریان شما هم امکان دارد کانال دیگری را برای ارتباط با شما برگزینند. حتی ممکن است، کانال های جایگزین را ترجیح دهند. آن ها را به خاطر این موضوع، سرزنش نکنید. از آن، به عنوان یک مزیت، بهره ببرید.

۱ - Monoline: تجارتی که بر یک محصول مالی، متمرکز می کند. م.

پیشرفت‌های شعبه در عصر حاضر

بنابراین با بررسی نقشه راه تغییر شعبه، چه مواردی می‌توان یافت که در کوتاه‌مدت، قابل دستیابی بوده و برای سازمان و مشتری، هر دو، سودمند باشند. آن‌چه در ادامه خواهید خواند، فرصت‌های پیشنهادی هستند که به بهبود عملیات مالی یا گسترش سطوح خدمت‌رسانی در شعبه، کمک کرده و طی سه تا پنج سال آینده، در شعب، قابل اجرا هستند:

- کاهش اصطکاک، پیچیدگی و محدودیت‌های ارتباطات.
- به‌کارگیری زبان و ارتباطات پیشرفته.
- تحلیل‌های رفتاری بهتر که به افزایش توانایی در پیش‌بینی و برآورد نیازهای مشتریان، منتهی می‌شود.
- تجهیز مجدد شعبه، مهارت‌آموزی یا استخدام مجدد کارکنانی که با مشتریان ارتباط مستقیم دارند.
- استفاده پیشرفته از اتوماسیون تراکنشی و فناوری خدمات.
- حذف کامل قابلیت‌های تراکنشی.

همه این موارد در طی اجرای مجموعه‌ای از طرح‌های شعبه، آشکار می‌شوند. برخی از این طرح‌ها، منجر به بازبینی یا اصلاح موارد بالا می‌شوند به همین علت ماایلم طرح‌های زیر را به‌عنوان نمونه ذکر کنم تا مشاهده کنید چگونه پیشرفت و تغییر شکل، قابل دستیابی هستند.

جدول ۲-۳: طرح‌های ممکن برای پیشرفت‌ها و دگرگونی‌ها

طرح / ابتکار	خروجی مطلوب
دستگاه‌های به حساب گذاشتن پول نقد یا چک	حذف تمام تراکنش‌های OTC از شعبه، زیرا همگی هزینه هستند.
بخش پذیرش	هدایت تراکنش‌ها به سمت قابلیت سلف‌سرویس، افزایش سرعت اجرا/خدمت‌رسانی برای سایر درخواست‌ها
تجزیه و تحلیل‌های رفتاری	تجزیه و تحلیل‌های پیشرفته رفتاری و آنالیز ارتباط مشتریان با تمام کانال‌ها به‌این منظور که دریاایم کدام «کارها» ترجیحاً در شعبه انجام می‌شوند و کدام یک به‌صورت اینترنتی و ...
هوشمندی تطبیق فروش با نیازها	مدیریت پیشنهادات آتی به مشتریان فعلی و با توجه به اطلاعات قبلی. شیوه‌های ارائه پیشنهادات: توصیه فوری، بسته پیشنهادی، خدمات ارسال پیام روی تبلت، دیوارهای دیجیتال، نمای دیجیتالی یا تلفن همراه، در طول مدتی که مشتری در شعبه حضور دارد.
به‌کارگیری کارکنان پیشرفته	برنامه‌های متمرکز آموزشی برای فروش و خدمت‌رسانی، هم‌جهت با به‌کارگیری شاخص‌های بهتر در سنجش کارایی که روی تعداد فرم‌ها در ماه یا درآمد کل، تمرکز می‌کنند.

طرح / ابتکار	خروجی مطلوب
کاهش اصطکاک	تلاش‌های هم‌آهنگ و موزون برای حذف اصطکاک در لایهٔ جلب مشتری: حذف کامل کارهای کاغذی، کاهش حجم داده‌های مربوط به مشتریان موجود، تمرکز بر مکالمه‌ی ورای ضوابط اداری و فرایندها. ایجاد قابلیت «پویایی‌شناسی مشتریان» برای خود مشتریان نه برای ایجاد فضای رقابتی در درآمد.
سیستم‌های STP ^۲ و مدیریت ریسک	به جای آن‌که فرم‌های مشتریان، ۲۴، ۴۸ یا ۷۲ ساعت بسته به مدت «پردازش» دستی یا انسانی، در دفتر پشتیبانی منتظر اتمام مراحل بمانند باید امکان تکمیل فوری فرم‌ها برای مشتریان فراهم شود. منافع افزون این کار، کاهش خطاهای مقرراتی از طریق کاهش اشتباهات کارهای دستی خواهد بود.
طراحی مشتری محور	استفاده از مطالعات نژادی و اخلاقی اقوام، تحقیقات قابلیت استفاده، ممیزی‌ها، مطالعات میدانی و مشاهدات متمرکز بر مشتری و گروه‌های تمرکز به‌منظور توسعهٔ زبان و ارتباطات با مشتریان و تجهیزات شعبه.
کاهش ریسک در طرح‌ریزی‌های آینده	متأسفانه کاهش بخش بزرگی از شعب فیزیکی، طی پنج تا ۱۰ سال آینده اجتناب‌ناپذیر است. بنابراین باید این فرایند را طرح‌ریزی کنید تا بتوانید استراتژی ارتباطات و خدمات مشتری را تدوین نمایید.

۱- Over The Counter: یک تجارت غیر رسمی (معمولاً سهام). این نوع از داد و ستدها در یک مکان خاص مانند شرکت سهام نمی‌پذیرند بلکه طرفین معامله از کانال‌های متفاوتی، اغلب رایانه، با یکدیگر ارتباط برقرار می‌کنند. شرکت‌های کوچک معمولاً از این روش استفاده می‌نمایند. م.

۲- Straight-through processing: کل فرایند یک داد و ستد یا تجارت را به‌صورت کاملاً الکترونیکی پردازش می‌کند. این سیستم در بازارهای سرمایه و تراکنش‌های پرداختی پیاده‌سازی می‌شود البته سایر صنایع هم‌چون نفت و گاز نیز از آن استفاده می‌کنند. م.

خلاصه فصل

«بانک‌ها با کاهش چشم‌گیر استفاده از شعب توسط مشتریان، روبه‌رو هستند که بیشتر در اقتصادهای پیشرفته رخ می‌دهد؛ این کاهش در دههٔ آینده بین ۳۰ الی ۸۰ درصد^۱ و تأثیر آن بر بانک‌های کوچک، بسیار بیشتر خواهد بود زیرا این بانک‌ها متکی به کاربری مشتریان از شعب خود، هستند. بسیاری از این بانک‌ها به‌علت سازگاری نداشتن با شرایط، محکوم به شکست هستند. شعبی که باقی می‌مانند دیگر شبیه فضاهای تراکنش و پرداختی که با آن‌ها بزرگ شده‌ایم، نخواهند بود.

«بانک ۳۰ همه دربارهٔ کاهش تعداد تراکنش‌های ساده داخل شعبه و افزایش تراکنش‌های پرسود است. هدف، این است که کانال‌های کم‌هزینه‌تر، به تراکنش‌های کم‌سود یا بدون سود، اختصاص داده شوند و تمرکز، بیشتر بر ارتباطات عمیق و سودآور با مشتریان، باشد. به هر حال وقتی تغییر رفتار مشتریان را بررسی می‌کنید، به‌وضوح درک خواهید کرد که شعب، برای بیشتر مشتریان جذابیت خود را از دست داده زیرا از طریق اینترنت و کانال‌های دیجیتالی، کارها بهتر و سریع‌تر انجام می‌شوند ضمن آن‌که با توجه به کمبود وقت مراجعه به یک مکان فیزیکی، آزاددهنده است.

«تغییر، این است که بانکداری دیگر در ارتباط با مکان یا محیط نیست، همه مسایل در ارتباط با تجهیزات است. هرچه بیشتر به برند، به‌عنوان تأمین‌کنندهٔ تجهیزات مالی بنگرید، بیشتر با این حقیقت کنار می‌آیید که شعبه، عموماً هیچ مزیت قابل توجهی ندارد.

«آیا اصلاً به شعب، نیاز دارید؟ شاید. هنوز یک جامعهٔ آماری هستند که آجر و سیمان شعب، به آن‌ها احساس آرامش و راحتی بیشتری می‌دهد؛ جایی که بتوانند با یک شخص واقعی ملاقات و مشکلاتشان را حل کنند. تنها مشکل بانکداران این است که این جامعهٔ آماری، به سرعت در حال کاهش بوده و تا سال ۲۰۱۲، یک اقلیت بسیار کوچک را تشکیل خواهند داد. با فرض آن‌که چرخهٔ اصلاحات شعب در بسیاری از بانک‌ها، بر مبنای یک سال است، ضروری است برای کاهش ریسک و هزینه‌های تغییر شعب فیزیکی، از هم اکنون برنامه‌ریزی کنید نه طی پنج الی هفت سال آینده؛ که بسیار دیر است.

«در خاتمه، با توجه به کاهش مداوم سود، ظهور کانال‌های ارتباطی بهتر و مؤسسه‌های مالی غیربانکی در عرصهٔ رقابت، تصمیم فوری برای دور شدن از شبکه‌های فیزیکی، یک تصمیم اقتصادی به شمار می‌آید. با توجه به اصطکاک موجود و بر مبنای مقیاس‌های مجرب، شعب به‌طور قابل توجهی، بی‌ثمر و غیر قابل استفاده هستند.

۱- تحقیقات Jones Lang Lasalle در سال ۲۰۱۲، برآوردها حاکی از کاهش ۵۰ درصدی تعداد شعب، طی پنج الی ده سال آینده است، <http://www.us.am.joneslanglasalle.com/UnitedStates/ENUS/Pages/NewsItem.aspx?ItemID=۲۵۵۷۳>

فصل چهارم

در دسترس و پیوسته، اکوسیستمی^۱ برای پشتیبانی از مشتری

نیاز به پشتیبانی بهتر

در کتاب بانک ۲،۰، درباره خدمات مشتری و مراکز تلفن، تحت عنوان فرآیندهای پشتیبانی مشتریان، مطالبی نوشتم اما واضح است که بانکها باید از رویکرد مبتنی بر شعبه به سمت پشتیبانی و جلب نظر مشتریان، تغییر مسیر دهند. در روزهای گذشته، اگر مشتری با مشکلی مواجه می شد، یا به شعبه مراجعه می کرد یا گوشی تلفن را برمی داشت، بانکها از طریق این دو مسیر می توانستند به مشتریان خود کمک کنند.

در اوایل دهه ۹۰ میلادی، مشتریانی داشتید که درخواستها و پرسشهایشان را برای شما «ایمیل» می کردند، اما هیچ قابلیت سازمانی برای مدیریت کانال ایمیل نداشتید. بنابراین چه کار کردید؟ به مشتریان گفتید «از این ایمیل، استفاده نکنید زیرا ما جواب نخواهیم داد.» و یا وقتی ایمیل می فرستادند، آن ها را نادیده می گرفتید. این روند هم چنان ادامه دارد. من قصد ندارم درباره خدمات مشتری، فرهنگ و شیوه صحیح فرهنگ سازی، وارد بحثی

۱- هر موجود زنده از جمله انسان به تنهایی یک سیستم یا مجموعه منظم است و در عین حال ممکن است از سیستمهای کوچکتر تشکیل یابد. وقتی موجودات زنده اجتماع و شکل می یابند، روابط نظام مندی بین آنها پدیدار می شود و در نهایت وقتی همه موجودات زنده در یک محیط قرار می گیرند، یک سیستم بزرگتر را تشکیل می دهند که به دلیل وجود روابط قانونمند و هدفدار بین محیط و موجود زنده، این مجموعه سیستم اکولوژیک یا اکوسیستم نامیده می شود. استقرار پایدار هر اکوسیستم منحصر به مشارکت همه اجزای اصلی در ساختمان آن بستگی دارد. بدیهی است اگر مثلا عوامل غیر زنده لازم وجود نداشته باشد، پایداری اکوسیستم هم، غیر ممکن خواهد بود. م.

طولانی با شما شوم. منابع و مآخذ زیادی در این زمینه وجود دارند، مانند ران کافمن^۱ (خدمات خود را ارتقا دهید)، میکا سالومون^۲، کلایتون کریستینسن^۳، کن بلانچارد^۴ و گری واینرچوک^۵ که تحقیقاتشان، بسیار مورد توجه من است. به هر حال، تلاش من این است که به شرح مشکلات و چارچوب‌های سازمانی بپردازم که در فضای خدمات مالی خرد، منجر به نابودی خدمات و فروش شده‌اند.

«من اکیداً معتقدم هر کسب و کاری می‌تواند از طریق توجه ویژه به مشتریان، صاحب مزیت‌های رقابتی شود.»^۶ گفته بزرگی است. حتی اگر هزاران طرفدار داشته باشید همچنان می‌توانید آرایه خدمات بهتر به مشتریان را استراتژی و هدف اصلی خود قرار دهید. وقتی به مشتریان خود توجه ویژه دارید تنها مشتریان را خوشحال نمی‌کنید بلکه منجر به افزایش درآمد و کاهش هزینه‌ها می‌شوید ضمن آن‌که وفاداری غیر قابل وصفی در بین طرفداران خود ایجاد می‌کنید.

مشتریان به جای تماس از طریق تلفن، ایمیل یا پیامک بیشتر تمایل دارند با استفاده از موتورهای جست‌وجو، وبلاگ‌ها، تالارهای گفت‌وگو و یا برقراری ارتباط از طریق فیس‌بوک یا توییتر، خودشان تلاش کرده و مشکل‌شان را حل کنند. گارتنر^۷ متوجه شده تا سال ۲۰۱۵، استفاده از سرویس‌های مشارکت اجتماعی، سالیانه تا ۵۰ درصد از هزینه‌های پشتیبانی مشتریان را کاهش می‌دهد.^۸ با استفاده از فناوری‌های بهتر، بانک‌ها می‌توانند مشکلات مشتریان را پیش‌بینی کرده و نسبت به آن‌ها، عکس‌العمل سریع‌تری نشان دهند مانند کلاهبرداری در کارت‌های اعتباری.

همچنان، در توانمندی‌های شما برای پشتیبانی از مشتریان‌تان، شکاف‌های زیاد و عمیقی وجود دارد که علت اصلی آن این است که کسب و کار شما برای مساعدت در همه‌جا و همه زمینه‌ها ساخته نشده است. شما پشتیبانی و خدمت‌رسانی را بر اساس چند کانال، طبقه‌بندی کرده و آن را به مدیر تیم کانال مربوطه ارجاع می‌دهید تا دیگر نگران مسائل‌های نباشید. این به آن معناست که شما اغلب کارمندانی با پایین‌ترین سطح مهارت و کمترین میزان دستمزد استخدام کرده‌اید تا با استفاده از درخت تصمیم^۹ یا نرم‌افزاری که بر اساس قانون ۲۰/۸۰ (اصل پارتو^{۱۰}) کار

۱- Ron Kaufman: نویسنده کتب و مقالات، مشاور مدیریت، سخنان و مؤسس شرکت آموزشی خدمات مشتری به نام Up! Your service. م.

۲- Micah Salomon: سخنان، نویسنده و مشاور. م.

۳- Clayton Christensen: استاد دانشگاه در رشته مدیریت تجارت، دانشگاه هاروارد. م.

۴- Ken Blanchard: نویسنده و مدیر برجسته آمریکایی. م.

۵- Gary Vaynerchuk: مؤسس و مدیرعامل مؤسسه مشاوره رسانه‌های اجتماعی. م.

۶- Gary Vaynerchuk در garyvee

۷- Gartner: شرکت مشاوره و تحقیقات فناوری اطلاعات در آمریکا. م.

۸- تحقیقات Gartner، گزارش مدیریت ارتباط مشتری، سال ۲۰۱۱ میلادی

۹- Decision Tree: درخت تصمیم یک ابزار برای پشتیبانی از تصمیم است که از درختان برای مدل کردن استفاده می‌کند. درخت تصمیم به طور معمول در تحقیق در عملیات استفاده می‌شود، به طور خاص در آنالیز تصمیم، برای مشخص کردن استراتژی که با بیشترین احتمال به هدف برسد به کار می‌رود. استفاده دیگر درختان تصمیم، توصیف محاسبات احتمال شرطی است. م.

۱۰- Pareto Principle: اصل پارتو یا قانون ۸۰:۲۰ بیان می‌کند ۲۰ درصد از عوامل ۸۰ درصد مسایل را می‌افزیند و ۸۰ درصد از عوامل سبب ۲۰ درصد از مسایل هستند. م.

می‌کند، مشکلات مشتریان را حل کنند. اغلب سیستم‌ها قادر به تشخیص و مدیریت انحرافات نیستند (۲۰ درصد موضوعات که نیاز به دانش و تجربه عمیق دارند) یا انحرافات ناشی از مواردی که به‌طور بالقوه می‌توانند بزرگترین مشکلات را برای مشتریان و برند به وجود آورند، به‌ویژه در عرصه نامحدود امور اجتماعی.

ران کافمن، خدمات را این‌گونه تعریف می‌کند انجام عملیاتی که منجر به ایجاد ارزش برای شخص دیگری می‌شود.^۱ بسیاری از مواقع بانک‌ها در این دام می‌افتند که میزان رضایت مشتریان را می‌سنجند اما فرآیندی برای تولید ارزش ندارند. این مشکل، زمانی قابل توجه می‌شود که کانال‌های مورد استفاده بانک‌ها همان کانال‌هایی نیستند که مشتریان برای حل مشکلات خود استفاده می‌کنند. بنابراین اگر شما یک بانک هستید و خدمات پشتیبانی خود را از طریق رسانه‌های اجتماعی ارایه نمی‌دهید، می‌توان به‌سادگی شما را محکوم کرد که مانعی برای ایجاد ارزش و خدمت‌رسانی به مشتریان تان هستید.

در سال ۲۰۰۹، برندها از قابلیت توییت برای پشتیبانی از مشتریان استفاده کردند اما این کار، بسیار حجیم و غیرمؤثر بود. اول آن که توییت، آنی و شبانه‌روزی بود اما بیشتر کسب و کارها، شبانه‌روز توییت را نمی‌دیدند. بنابراین وقتی ساعت پنج بعدازظهر از حساب‌های توییت خود خارج می‌شدند، این پیغام ظاهر می‌شد: «متأسفم، من صبح روز بعد از تعطیلات باز خواهیم گشت». شکل ۴-۱- بانک‌ها به سختی می‌توانند خود را با برنامه ریزی شبانه‌روزی در رسانه‌های اجتماعی وفق دهند



دوم، از آنجایی که رسانه‌های اجتماعی به‌عنوان ابزار بازاریابی با اولویت پایین دیده می‌شوند نه یک کانال حیاتی برای ارتباط با مشتریان، لذا بسیاری از بانک‌ها بدون هیچ آموزشی در زمینه برقراری ارتباط با مشتری یا پشتیبانی از وی، یک فارغ‌التحصیل کالج را که حدود ۲۰ سال سن دارد، مسوول این کانال می‌کنند تا به سؤالات مشتریانی که بیشتر عصبانی و مضطرب نیز هستند پاسخ دهد. «رویکرد صنعت» این بود که اگر درخواستی از طریق توییت ارجاع شد می‌توانید به مشتری یادآور شوید که توییت کانال امنی نبوده و نباید هیچ‌گونه اطلاعات شخصی را از طریق آن، رد و بدل کرد سپس آن‌ها را به سمت مرکز تلفن، هدایت نمایید.

مشکل رویکرد مذکور این است که فرض می‌کند وقتی یک مشتری از طریق توییتر مشکلش را مطرح می‌کند یا واقعاً انتظار ندارد از این طریق، پاسخ سؤالش را بگیرد و یا از این که به سمت مرکز تلفن، هدایت می‌شود کاملاً احساس رضایت‌مندی می‌کند (چون امن‌تر است). به هر حال، اگر مشتری می‌خواست مشکل خود را از طریق مرکز تلفن حل کند چرا قبل از همه، این کار را نکرد؟ با ویژگی پیغام مستقیم^۱ در توییتر و پیغام‌رسانی یا صندوق ایمیل در فیس‌بوک، این فرآیندها به اندازهٔ ایمیل، امنیت دارند و بیشتر مشتریان نیز به این امر واقفند. آن‌ها باید تصمیم هوشمندانه‌ای بگیرند که علاوه بر «امنیت»، سهولت و سرعت را نیز تأمین کند. با هدایت آن‌ها به سمت کانال‌های دیگر، با قصد و نیتشان جدل کرده و ایجاد اصطکاک می‌کنید.

در طرح‌ریزی‌های پشتیبانی از مشتریان، استفاده از توییتر، چهار مزیت دارد:

توییتر، فوری و سریع

با مشاهدهٔ نظراتی که دربارهٔ برند شما در توییتر نوشته شده است، می‌توانید هر نکته‌ای را بلافاصله پس از درج، مشاهده و بررسی کنید. برای بهره‌برداری از این شرایط، خود را متعهد بدانید در کمتر از پنج دقیقه، پاسخ دهید. این کار، شما را بی‌نهایت متمایز جلوه می‌دهد. مهم نیست چه مشکلی مطرح شده، هیچ موضوعی مهم‌تر از پاسخ سریع به دغدغه‌های یک نفر، نیست. در این زمینه، هیچ کانال دیگری نمی‌تواند با رسانهٔ اجتماعی رقابت کند.

شکل ۴-۲:



یک قانون ساده: اغلب چشم‌پوشی و قصور، راحت‌تر است. توییتر می‌تواند به‌اندازهٔ یک ارتباط رودررو شخصی باشد. توییتر می‌تواند خدمات را سفارشی و متناسب افراد کند. وقتی شما از پس آرم شرکت‌تان، با مشتری خود مکالمه می‌کنید حتی این موقعیت را دارید که جنبهٔ واقعی پیدا کنید. به جای آن که به کانال توییتر، شخصیت حقوقی بدهید یا از خطراتش بکاهید، آن را به حال خود رها کنید. نه تنها به افراد این اختیار را بدهید که از توییتر برای حل مشکلاتشان استفاده کنند بلکه همهٔ تلاش‌تان این باشد که تعاملات رودررو، با خوش‌رویی کامل، تکرار شوند. برای

دستیابی به این هدف می‌توانید حساب توییتر خود را شخصی کنید و در انتهای پیغام‌ها اسم‌تان را بنویسید.

تیم بانک ASB در نیوزیلند این کار را به‌خوبی انجام داده است.

شکل ۴-۳:



سپس در صفحه توییتر خود، تیمش را معرفی می‌کند.

شکل ۴-۴:



در مورد پرسش‌هایی که مشتریان مصر به دریافت پاسخ هستند می‌توانید به‌جای پاسخ‌دهی از طریق حساب تجاری توییتر با حساب شخصی شرکت، پاسخ دهید. به این ترتیب می‌توانید تبادلات شخصی، انجام دهید. یک ترفند این است که بین حساب‌های متفاوت با عنوان شخصی و شرکت، حرکت کنید. همان‌طور که چند سال پیش، بانک وست‌پیس^۱ به این نکته رسید:

۱- Westpace: بانک استرالیایی، م.

بهره‌مندی‌ها و نوآوری‌ها

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



انتشارات راه پرداخت

کتاب بانک ۳/۰ در دوران رکود بزرگ اقتصادی و مالی نوشته شده است؛ یعنی زمانی که گسیختگی عظیمی در فضای خدمات مالی و بانکی وجود داشت. هزینه‌های سنگین نجات بانک‌ها تجسم عموم از «امن و بی‌خطر» یا «مسئولیت‌پذیری» بانک‌ها را به چالش کشید و بانکداران را به پاسخ‌گویی در مقابل مردم دعوت کرد. به جز این، در ارتباطات هم تحولاتی رخ داده بود و دیگر مردم ترجیح می‌دادند به جای مراجعه به بانک و اتلاف وقت از برنامه‌ای کاربردی استفاده کنند. پس، تغییراتی به بانک‌ها تحمیل می‌شد که برای بانکداری بحران هویت و شفافیت اجباری را رقم می‌زد و در نهایت، عرصه نوعی رقابت متفاوت در کیفیت خدماتی نیز بود.

بانک ۳/۰ یکی از چند کتاب بسیار خوب و کاربردی در زمینه بانکداری و خدمات مالی است. برت کینگ در این اثر بانکداری را از نو تعریف می‌کند. او در این کتاب ضمن تأکید بر دگرگونی رفتار مشتری و نیازهای او و پیشرفت‌های فناوری به پرسش‌هایی اساسی می‌پردازد؛ مثل اینکه چرا رفتار مشتریان به سرعت در حال دگرگونی است؟ شعبه‌های آینده چه ویژگی‌هایی خواهند داشت؟ چرا مفهومی به نام چک محو خواهد شد؟ چرا تلفن همراه جای کیف پول را می‌گیرد؟ و در نهایت، گروه‌های بازاریابی بانک‌ها برای جان‌به‌درپردن از این تغییرات ساختاری به چه چیزهایی نیاز دارند.

راه‌کار
کارخانه نوآوری راهکار
way2work.ir

کتاب بانک ۳/۰ با
حمایت کارخانه نوآوری
راه‌کار منتشر شده و
ناشر اصلی آن است

WILEY



۹ ۷۸۶۲۲۷ ۷۰۲۶۴۴

۹۵۰ هزار تومان

انتشارات
راه پرداخت



ناشر فناوری و نوآوری
way2pay.press