

بانکداری محلی چطور می تواند از فین تک جان سالم به در ببرد

شکست بانک

رضا قربانی و مازیار معتمدی

جان واپس



راه کار

چاپ دوم





انتشارات راه پرداخت

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

نسخه نمونه

بِسْمِ اللَّهِ
الرَّحْمَنِ
الرَّحِيمِ



The mark of
responsible forestry
FSC® C009732

سرشناسه: ووپش، جان، ۱۹۷۷-م، Waupsh, John, ۱۹۷۷-
عنوان و نام پدیدآور: شکست بانک/ جان واپش؛ [مترجمان] رضا قربانی، مازیار معتمدی؛
ویراستار ارشد مینا والی؛ ویراستار محتوایی قاسم سرافرازی؛ ویراستار فنی یلدا شایسته‌فر.
مشخصات نشر: تهران: راه پرداخت، ۱۴۰۱.
مشخصات ظاهری: ۲۵۶ ص.: مصور، جدول، نمودار.
فروست: راه‌کار.
شابک: ۹۷۸-۶۲۲-۷۷۰۲-۵۲-۱
ضعیت فهرست نویسی: فیپا
یادداشت: عنوان اصلی: Bankruptcy: how community banking can survive.
fintech, 2016
یادداشت: بالای عنوان: بانکداری محلی چطور می‌تواند از فین‌تک جان سالم به در ببرد.
عنوان دیگر: بانکداری محلی چطور می‌تواند از فین‌تک جان سالم به در ببرد.
موضوع: بانک‌های اجتماعی، TCommunity banks
موضوع: اتحادیه‌های اعتباری، Credit unions
موضوع: خدمات مالی - نوآوری، Financial Services industry - Technological
innovations
شناسه افزوده: قربانی، رضا، ۱۳۶۳ دی -، مترجم
شناسه افزوده: معتمدی، مازیار، ۱۳۷۲-، مترجم
رده بندی کنگره: HG۱۶۰۷
ده بندی دیویی: ۳۳۲/۱
شماره کتابشناسی ملی: ۸۹۹۶۸۸۶
اطلاعات رکورد کتابشناسی: فیپا

بانکداری محلی چطور می تواند از فین تک جان سالم به در ببرد

شکست بانک

رضا قربانی و مازیار معتمدی

جان واپس



راه کار
مجله تخصصی مدیریت

چاپ دوم





عنوان: شکست بانک

ناشر: راه پرداخت

نویسنده: جان واپش

مترجمان: رضا قربانی و مازیار معتمدی

ویراستار ارشد: مینا والی

ویراستار محتوایی: قاسم سرافرازی

ویراستار فنی: یلدا شایسته‌فر

بازبینی نهایی متن: رضا قربانی

صفحه‌آرا: ایمان شاه‌سمندی

ناظر چاپ: قادر شهبازی

نوبت چاپ: دوم ۱۴۰۴

شمارگان: ۱۰۰ نسخه

شابک: ۹۷۸-۶۲۲-۷۷۰۲-۵۲-۱

تلفن: ۰۲۱-۴۴۴۳۹۶۶

دورنگار: ۸۹۷۸۴۹۰۲

ایمیل: publisher@way2pay.press

وبسایت: way2pay.press

لیتوگرافی: هنر اشکان

چاپ و صحافی: واژه

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

فروشگاه انتشارات راه پرداخت نشانی: تهران، جنت‌آباد جنوبی، خیابان لاله غربی، روبه‌روی پاساژ سمرقند، خیابان حدیث، کوچه حدیث دوم، پلاک ۸



پیش‌گفتار

ما به بردگان محتوای فین‌تک تبدیل شده‌ایم ۹

فصل اول

نگاهی کلی به «شکست بانک» ۱۷

فصل دوم

سیستم بانکداری محلی خراب است ۲۵

فصل سوم

فرصتی برای مؤسسات مالی محلی ۸۷

فصل چهارم

راهنمایی از دیگران ۱۵۹

فصل پنجم

حرکت پایانی ۲۴۵

در مورد نویسنده

جان واپش یکی از سخنرانان شناخته شده در کنفرانس های برتر فین تک و بانکداری است. او یک دست در بانکداری محلی دارد و دستی دیگر در فین تک که به خاطر برقرار کردن توازن بین مشاوره گفتاری و ایده پردازی بر پایه تحقیقات مورد تحسین است. جان مدیر ارشد نوآوری در کاساسا است؛ شرکتی که پیش از آن به عنوان بنک ووشناخته می شد. واپش بیش از یک دهه است که پیشگام یکپارچه سازی راهکارهای فین تک و بازاریابی مالی بوده؛ از جمله در کاساسا، نخستین برند محصولات مالی ملی که به طور اختصاصی در صدها موسسه مالی محلی در سراسر ایالات متحده ارائه می شوند. جان رهبر بخش آستین نکست مانی، یک سازمان شبکه سازی جهانی فین تک هم هست و در شتاب دهنده جهانی فین تک بنک اینویشن یعنی INV مشاوره می دهد و آن را رهبری می کند.

کار او باعث شده کاساسا بتواند سه عنوان «بهترین نمایش» «فینوویت را دریافت کند، در فهرست «۱۰ کمپانی نوآور عرصه مالی» چاپ فست کمپانی به رسمیت شناخته شود، در جمع ۱۰۰ فین تک برتر قرار بگیرد و مجموعه ای از جوایز مارکام را از آن خود کند.

واپش در وقت آزاد خود مسئولیت هدایت یک مرکز حفاظت از موسیقی به نام «پروژه حفاظت» را بر عهده دارد که کارش کشف، بازاریابی و انتشار موسیقی از پیش شنیده نشده از دهه های ۱۹۲۰ تا ۱۹۷۰ است. او در شهر آستین واقع در تگزاس همراه با همسر و دو فرزندش زندگی می کند.

پیش گفتار

بانکداران محلی به عنوان بازماندگان زخم خورده بحران مالی و رکودی عمیق، در حال حاضر باروند بهبود آهسته و ناامیدکننده، رقابتی سفت و سخت از سوی بانک‌های بزرگ‌تر و مؤسسات مالی و مسئولیت انطباق‌پذیری با قوانین جدید و قدیمی مواجه هستند. بعضی از متخصصان نسبت به این مساله ابراز نگرانی کرده‌اند که این موانع، به خصوص انطباق‌پذیری با قوانین، ممکن است برای آنها غیرقابل عبور باشد.

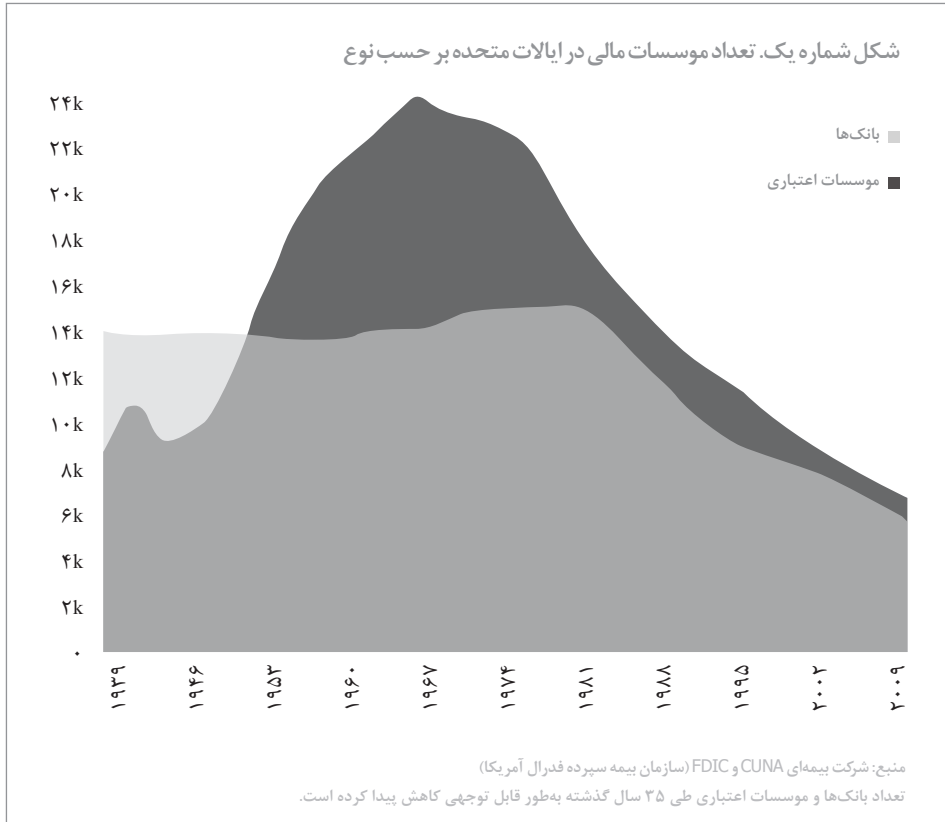
بن برنانکی، رئیس هیات مدیره فدرال رزرو

ما به بردگان محتوای فین تک تبدیل شده‌ایم

بانکداران امروز از همه جا کمک می‌گیرند؛ بمباران دائمی مقاله‌های لینک‌داین، پست‌های وبلاگی، توئیتهای، پادکست‌ها، کتاب‌ها (!)، گزارش‌های شرکت‌های مشاوره‌ای بزرگ و کوچک، کنفرانس‌ها، فروم‌های بحث خصوصی و توئیتهای و البته، سیل بی‌وقفه به روزرسانی مقررات.

اگر محتوای این اجتماع ناهنجار صداها از قبل بانکداران را تحت تاثیر قرار نداده باشد، مسلماً این کمک/سروصدا این کار را با آنها می‌کند. گمانه‌زنی‌های جسورانه پنل کنفرانس‌ها، توصیف نه‌چندان دقیق از اینکه چه اتفاقی می‌افتد و چه اتفاقی نمی‌افتد، بررسی‌هایی که با نمونه‌گیری‌های محدود انجام می‌شود و

تجزیه و تحلیل های دیگری که بر پایه تحقیقات لازم بنا نشده اند، همگی فیلتر تحلیلی حتی متعهدترین بانکدارها را مسدود می کنند.



یک روز به نظر می رسد وام دهی نفر به نفر (ببخشید، بازار وام) قرار است نحوه پول قرض گرفتن مردم را تغییر دهد و روز بعد سازمان بورس و اوراق بهادار آمریکا (SEC) آن را از هم می درد. بعد، این کار قانونی می شود، رشد می کند و همه چیز خوب است، اما چند روز بعد مورد هدف اداره حمایت مالی مصرف کننده (CFPB) قرار می گیرد (با وجود اینکه به نظر نمی رسد مصرف کنندگان نگران آن باشند). همان طور که رفیقم @leimer دوست دارد بگوید: «فین تک هرگز نمی خوابد.» شاید همین طور است، یا شاید هم فین تک هرگز خفه نمی شود.

با استناد به مایک دی کینگ (@bankwide)، در ماه آوریل سال ۲۰۱۶، هشتک «#fintech» در ۱۳۸ توییت خاص وجود داشت و ۵۶۲ هزار بازدید در ساعت به ثبت رسید؛ البته این شامل آن توییتی در مورد فین تک نمی شود که از خود این کلمه استفاده نمی کنند.

این کوبش مستمر از سوی رسانه‌ها و کارشناسان باعث یک نوع کوری تحمیل شده و آگاهانه می‌شود. آن دسته از ما که باید بیشترین اطلاعات را در مورد اتفاق‌هایی که در حال به وقوع پیوستن هستند، داشته باشیم، در نهایت کمترین اطلاعات را کسب می‌کنیم، چون اگر بخواهیم ساده بگوییم، آگاه ماندن از تمام این امور مغلوب‌کننده است و مغز آدم را بی‌حس می‌کند. شاید تمام سروصدایی که استارت‌آپ‌های فین‌تک به راه انداخته‌اند، دارد هدف آنها را عملی می‌سازد و بانکداران را مجبور می‌کند سر تسلیم فرو بیاورند. اعمال ترس خردکننده، پرسروصدا و ناهنجار باعث می‌شود بانکدار ساکت و درون‌گرا که در سایه‌ها پیشرفت می‌کند، به‌طور مستقیم در حالتی قرار بگیرد که متخصصان STEM می‌خواهند؛ در موقعیت جنینی و در حال زار زدن. علاوه بر این، سندروم استکهلم نیز ممکن است به‌زور باعث شکل‌گیری صحبت‌هایی در مورد شراکت با فین‌تک‌ها بشود. استارت‌آپ‌های فین‌تک جذاب، پرانرژی و پر حرف شاخه‌زیتون شراکت را به موسسات مالی می‌دهند. شاید سروصدایی که به وجود می‌آید، محصولی از نوآوری خارق‌العاده‌ای باشد که این استارت‌آپ‌ها ارائه می‌کنند. شاید هم تمام وزن و فشاری که این قضیه وارد می‌کند، چیزی غیر از سروصدا باشد.

شاید ماجرا این است که بانکداری محلی فعلی دیگر مرتبط نیست

تعداد موسساتی که تحت بیمه FDIC هستند از ۸۳۹۶ مورد در پایان سال ۲۰۰۷ به ۶۲۱۰ مورد در پایان سال ۲۰۱۵ کاهش یافت و تعداد موسسات اعتباری هم در همان بازه از ۷۲۸۴ مورد به ۵۴۱۰ مورد رسید. این باید پایان بانکداری؛ آن‌طور که ما آن را می‌شناسیم باشد، مگر نه؟ باکمینستر فولر (مبدع گنبد ژنودزیک، یکی از پیشگامان تفکر سیاره‌ای پایدار و یکی از بزرگ‌ترین افراد طراحی جامع عصر مدرن) بخش اعظمی از دوران بزرگسالی خود را صرف یادگیری دوباره تمام مواردی کرد که در مدرسه یاد گرفته بود.

منطقش برای انجام این کار هم خیلی ساده بود؛ بیشتر چیزهایی که او در کلاس‌های درس مدرسه و متون مختلف یاد گرفته بود، از حقایق نشأت می‌گرفتند که با گذر زمان توسط دولت‌ها، مذاهب، جوامع یا به تصادفی (بسته به قدرت نگهداری اطلاعات توسط انسان‌ها) منحرف شده بودند.

دنیای بانکداری امروز، گزارش‌هایی دارد که نسبت به دنیای صد سال پیش باکی (باکمینستر) بسیار جانبدارانه و آلوده‌شده‌تر هستند. به‌طور مثال، اگر کسی به خودش زحمت بدهد در باره داده‌های پشت آمارهای اشاره‌شده تحقیق کند، متوجه خواهد شد که درست مثل شش سال بعد از ۲۰۰۷، در شش سال قبل از آن هم تعداد موسسات تقریباً به همان اندازه کاهش پیدا کرده بود.

آیا این باعث می‌شود این روند بیشتر هشداردهنده باشد یا کمتر؟ اگر در دیگر بازه‌های تاریخ تعداد موسسات مالی بیشتر از این کم شده بود، چطور؟ آیا این بحث ما را تغییر می‌داد؟ چه اتفاقی می‌افتاد اگر با تجزیه و تحلیل داده‌ها این نتیجه حاصل می‌شد که موسسات مالی ناپدیدشونده دارند با سرعت بسیار کمتری نسبت به گذشته (از طریق مسیرهای جدید) جایگزین می‌شوند؟ و اگر آدم بخواهد در لحظات بی‌سروصداتر ذهن خود به این مسأله توجه کند که هوش مصنوعی می‌تواند و باید به‌طور خودکار پول انسان‌ها را مدیریت کند و به این ترتیب زنجیره‌های بلوک و تکنولوژی‌های شکل‌گرفته از آنها مثل کانال‌های پرداخت و دوطرفه تبدیل به تصمیم‌گیرندگان نهایی می‌شوند و بانک‌ها و موسسات

اعتباری را منسوخ می کنند، چطور؟

این همان نقطه برخوردی است که در آن برتری سروصدا بر داده های واقعی غلبه می کند و باعث می شود اطلاعاتی که می توان بر اساس آنها عمل کرد، مبهم شوند.

آینده گرایان، تکنولوژیست ها و دیگران خبر از پایان بانکداری؛ آن طور که ما الان آن را می شناسیم، می دهند. با وجود اینکه بانکداری امروز ممکن است با گذر زمان دچار یک تحول کامل شود، ممکن است این داستان بانکداری امروز نباشد. خواندن درباره آینده بانکداری سرگرم کننده است و گوش کردن به آن یا بحث کردن در موردش در یک کنفرانس می تواند خیلی جالب باشد، اما در عین حال برای بانکداری که باید موسسه اعتباری یا بانک خود را به آن سوی شکاف همیشه روبه رشدی هدایت کند که بین دیروز و امروز وجود دارد، بهترین استفاده از زمان نیست.

اگر پایان داستان بانکداری را می خواهید؛ صفر و یک ها برنده می شوند. در آینده هزاران «موسسه مالی» فعلی منحل می شوند، پول ما به صورت خودکار توسط هوش مصنوعی، قراردادهای احمقانه یا هوشمندانه و رفتارهای یاد گرفته شده مدیریت می شود و هر انسانی در دنیا که پولی در بانک دارد، دیگر نیاز ندارد به قبض، مدیریت پول، نرخ بیمه، رهن و سپرده فکر کند. در پایان این کتاب چند صفحه را وقف بحث کردن در مورد این ایده می کنم. دلیلش ساده است؛ هرگونه پیش بینی انجام شده در مورد آن آینده «بزرگ»، در نهایت در وهله ای از افق زمان به حقیقت خواهد پیوست، اما ما نباید دنیایی که تا آن حد متفاوت است را با واقعیت دنیای امروز یا حتی دنیای ۱۰ سال آینده اشتباه بگیریم. شاید اگر موسسات مالی الان تغییری کوچک به وجود بیاورند، بتوانند خودشان را وفق بدهند، یا حتی بهتر بتوانند تغییری در آن مسیر به وجود بیاورند.

مثل کاری که باکی انجام می داد، رهبران بانکداری محلی امروز هم نیازمند یک تکیه گاه واضح هستند؛ پاکسازی افسانه های گوناگونی که خود را در نحوه تفکر غالب ترویج داده اند.

تا جایی که ممکن باشد، «شکست بانک» از داده های مغشوش نشده استفاده کرده تا بتواند افسانه ها را از حقایق و فرضیه ها را از واقعیت ها جدا کند. منشأ راهنمایی های کاربردی که برای برنامه ریزی کوتاه مدت و طولانی مدت در دوسوم پایانی این کتاب قرار داده شده است، شواهد تاریخی و داده های مشروح (نه روندهای روزانه) خواهند بود.

می توانید این داده ها را در بسیاری از چارت های سراسر کتاب پیدا کنید و به منظور جمع بندی تجزیه و تحلیل ها، چارت های بسیار بیشتری از طریق وب سایت کتاب در دسترس قرار داده شده اند تا شما بتوانید آنها را دانلود کرده و در ارائه های خود از آنها استفاده کنید.

برای حفظ تمرکز، در این کتاب وقت زیادی صرف اتریوم، پرداخت های دیجیتال، اینترنت اشیا، هوش مصنوعی و... نمی کنیم که در قلب تحولات امروز قرار دارند. با وجود اینکه باید به این موضوع ها فکر کرد؛ چون ممکن است به طور بنیادی آینده بانکداری را تغییر دهند، اما آنها خارج از گستره این متن قرار می گیرند؛ آثار بورت کینگ یا کریس اسکینر

می‌توانند در مورد این موضوع‌ها عالی باشند.

حالا که حرف متفکران در رخشان این صنعت شد، این کتاب شامل چیزی می‌شود که هیچ کنفرانسی نتوانسته انجام دهد؛ جمع‌آوری بهترین متفکران صنعت بانکداری در یک جا؛ به‌منظور به اشتراک گذاشتن افکارشان در مورد راهبردهایی کوتاه‌مدت و کارپردی برای مدیران اجرایی بانکداری محلی.

بخشندگی این متفکران و مدیران من را شرم‌نازنده خودش کرد. بیش از ۲۰ دوست فوق‌العاده، از بانکداران محلی گرفته تا تحلیلگران صنعت، به‌صورت اختصاصی برای خوانندگان «شکست بانک» راهنمایی تخصصی خود را به بانکداران محلی ارائه می‌کنند و در مقابل هیچ درخواستی هم ندارند.

نتیجه‌اش پروژه‌ای است که به اتمام رساندن آن بیش از حد وقت گرفت و نیازمند فداکاری بیش از حد از سوی همسر، همکاران و خانواده من بود. اشتیاق من نسبت به صنعت بانکداری محلی یک راز نیست، اما تمام اشتیاق دنیا هم کافی نیست تا بتواند مدلی را که روبرو به مرگ است، با دنیای امروز مرتبط کند. امید من این است که با کم کردن وزن سروصداها، شما و تیم‌تان بتوانید یک مدل تجاری به‌نگام و اجراپذیر حول محور استراتژی‌ای که برای خودتان منطقی است، به وجود بیاورید و اهداف قابل دسترس و راه‌حل‌های حساب‌شده داشته باشد.

چند نکته:

بعضی مواقع من هم نمی‌توانم سروصداها را تحمل کنم. تا بخش سوم این کتاب، می‌توانید قسمت‌هایی را ببینید که افکار خود من مستقیماً در آنها دخیل شده است. این نتیجه تلاش مغز من برای استخراج منطق در روند نویسندگی طولانی است؛ تأثیر فردی که مدت ۱۰ سال است در میان سروصداها زندگی کرده و به آن اضافه کرده است. اگر جایی این روند بیش از حد شد، با خیال راحت آن را رد کنید. خدا می‌داند خودم هم آرزو می‌کنم ای کاش می‌توانستم این کار را انجام بدهم.

با وجود اینکه برای راه‌حل‌های مختلف از سراسر دنیا الهام می‌گیرم، این کتاب روی سیستم بانکداری محلی ایالات متحده و موسسات اعتباری و بانک‌های محلی متمرکز است.

بر خلاف دیگر کتاب‌ها که به راحتی از واژه بانک برای اشاره به بانک‌های محلی و موسسات اعتباری استفاده می‌کنند، من از این واژه‌ها به‌طور جداگانه استفاده می‌کنم؛ چون آنها در سیاست‌ها و جهت‌گیری‌هایشان با هم تفاوت دارند و بعضی مواقع داده‌ها صرفاً در مورد یک گروه است.

باگفته شدن این، بانکداری محلی به چیزی اشاره دارد که هر دو آنها انجام می‌دهند؛ ارائه خدمات بانکی در جوامع (جغرافیایی، کارفرمایی، دیجیتالی یا انواع دیگر).

فراموش نکنید که تمام چارت‌های موجود در متن و چارت‌های بسیار دیگر را از وب‌سایت دانلود کنید. می‌توانید از آنها در تمام ارائه‌های داخلی خود استفاده کنید. فقط کاری کنید تمام منابع و کپی‌رایت‌ها برای دیگران واضح باشند.

مقدمه

پیش از شروع ملاقات مسئولان ALCO (Asset-Liability Committee) یا «کمیته مدیریت دارایی و بدهی» در یک روز سه‌شنبه خاص، وارث مسلم رئیس هیات مدیره به نقاشی‌های رنگ روغن پدر و پدربزرگش نگاه می‌کند که روی دیوار اتاق کنفرانس کاغذ دیواری شده نصب شده‌اند. اگر لیوان قهوه‌اش می‌توانست صحبت کند چه چیزها که نمی‌گفت.

این نخستین هفته آغاز به کار رسمی او به عنوان مدیرعامل است. اعتماد به نفسش بالاست، چون به او خوب تعلیم داده‌اند که چطور تجارت بانکداری خانواده‌اش را هدایت کند؛ و خوشبختانه، تیمی که برای ۳۵ سال این بانک را هدایت کرده بود هم به کار خود ادامه داده تا از او حمایت کند.

نفسی عمیق می‌کشد. ساعت ۷:۳۰ صبح است. وقتش رسیده ثابت کند استحقاق نقاشی رنگ روغن خودش را دارد! ملاقات هفتگی را با یک خودگویی مختصر و با ملاحظه در مورد میراث و رهبری آغاز می‌کند.

این سخنرانی که خوب هم برایش تمرین کرده، به حضار اطمینان می‌دهد که او پذیرای همان افراد، پرسه‌ها و استراتژی‌هایی خواهد بود که پدرش از پدر خودش اقتباس کرده بود. بعد از کمی تشویق و بغل کردن، او آنجا را ترک می‌کند تا همان سخنرانی را در چند اتاق کنفرانس دیگر ادا کند.

این دستاوردی قابل توجه است که آدم صاحب و هادی یک تجارت نسل سومی باشد؛ آن هم با توجه به اینکه تنها ۱۲

درصد تمام تجارت‌های خانوادگی دوام می‌آورند و تنها سه درصد از آنها به نسل بعدی منتقل می‌شوند. او این اعداد و ارقام را می‌شناسد، چون در تمام زندگی‌اش آنها را به چالش کشیده است.

حتی ممتحن‌های بانک هم به او یادآوری می‌کنند که قرض دادن به تجارت‌های چندنسلی چه ریسکی دربر دارد، اما این کاری است که آدم اینجا می‌کند و ۹۲ سال جواب داده است.

با وجود اینکه تمام امیدهای او به خاطر هدایت یک تجارت خانوادگی از بین نرفته است، اما مسلماً به زودی این اتفاق به دلایل دیگر رخ خواهد داد.

این کمیته‌ها و ملاقات‌ها، حالا چه در ALCO، چه در جاهای دیگر، حسی کاذب از کنترل القامی‌کنند.

این مرد پنجاه و چند ساله ملیح که «MBA» خود را از وارتون گرفته و از مدرسه بانکداری «ای بی ای استونیر فارغ‌التحصیل شده، در نخستین روز کاری‌اش به عنوان مدیر عامل قول می‌دهد که بذره‌های اضمحلال را برای بانک محلی ۹۲ ساله‌اش بکارد.

«تو نقاشی رنگ روغن نخواهی داشت!»

فصل نخست

نگاهی کلی به «شکست بانک»

«پول نمی تواند زندگی بخرد.»

باب مارلی (آخرین کلمات پیش از مرگ)

بانکداری محلی آینده‌ای ندارد

بانک‌های محلی در وضع موجود بیش از حد متکبر و آسوده بوده و هستند. گناه کبیره تکبر تأثیرش را در طولانی مدت می‌گذارد. کارش را به اندازه کافی بی‌ضرر شروع می‌کند؛ جوان و بی‌پروا. آگاه و وقت‌شناس؛ اما تکبر، وقتی یک یا سه نسل جلوتر می‌رود، ضربه‌اش را می‌زند و آدم را تنبل می‌کند. بچه‌های بانکداران به مسئول وام‌دهی، مدیرعامل، رئیس هیات‌مدیره و اعضای هیات‌مدیره بانک‌های پدر بزرگ‌هایشان تبدیل می‌شوند. روی هم رفته، بانک‌های محلی تجارت‌های آغاز شده توسط خانواده‌ها هستند که فقط به این خاطر آنقدر دوام آورده‌اند که رقابت در بانکداری سبک بود و نقاط دسترسی کنترل شده‌ای داشت. شاید مشکل نهایی تجارت‌های خانوادگی تکبر نیست؛ این است که ارتباط خانوادگی عقل را کنار می‌زند. موسسات اعتباری، شما هم مستثنا نیستید.

در مورد شما هم تا حدود زیادی تفکر میراث‌محور حاکم است، تعداد بی‌کفایتی‌ها بالاست، از مدلی استفاده می‌شود که یک مشتری معمولی در مورد آن اطلاعی ندارد، یا به آن اهمیتی نمی‌دهد و سیستم باورهای حکمفرماست که از صلاحیت پیشی می‌گیرد. هیات‌مدیره‌هایتان هم معمولاً پرا از افرادی است که هیچ تجربه‌ای در عرصه بانکداری یا تکنولوژی ندارند و به هیچ وجه انگیزه مالی نسبت به سلامت یا آینده موسسه اعتباری ندارند. اگر هر یک از این مواردی که گفتم آزاددهنده بود، حواس‌تان را جمع کنید، چون اوضاع بدتر هم می‌شود؛ چراکه با وجود کار خستگی‌ناپذیر هزاران کارمند مشتاق که می‌خواهند از درون باعث پیشرفت موسسات محلی‌شان

باشوند، بانک‌های محلی و موسسات اعتباری با دکرده‌اند. آنها منسوخ‌اند، نیروی کاری‌شان انسان‌ها هستند، نیروی هدایت‌کننده‌شان ضمیر نفس آن انسان‌هاست، حس می‌کنند همه چیز را می‌دانند و همه کاری می‌توانند انجام دهند، خسته‌اند، مجبورند بیش از حد مقررات اعمال کنند و تجربه‌ای که برای مشتری فراهم می‌کنند، کابوس‌وار است.

البته این بخشی است که درست کردنش آسان است. با تمام این اوصاف، موسسات محلی هنوز باید در اقلیم همیشه در حال تغییر بانکداری رشد کنند و در حالی که تمام نتیجه‌گیری‌های پیشین موجود در مدل‌های تجاری موسسات مالی را دارند، دچار تحولات گسترده‌ای می‌شوند. آنها امروز دارند استراتژی‌های برنده‌ای را تعریف می‌کنند که نیروهای تغییردهنده را تصدیق می‌کند و به آنها احترام می‌گذارد.

با وجود اینکه تعداد کمی بانک محلی و موسسه اعتباری وجود دارد که خودش را به پروسه سخت بازبینی و تغییر دادن تجارت‌هایش بر پایه حقایق امروز متعهد کرده باشد، اما تعداد چنین موسساتی به اندازه‌ای نیست که بتواند تفاوتی به وجود بیاورد. تعدادش به اندازه‌ای نیست که بتواند این صنعت را از خود لعنتی‌اش نجات بدهد. همین‌جا بود که ذهن من یک سال درگیر شد. قلبم له شد؛ روحم خرد شد تا وقتی که وسواسی کامل نسبت به این مساله پیدا کرده بودم که بتوانم هرگونه درمان ممکن برای این بیماری مرگبار را بیابم. با عقل جور درمی‌آید که مدیران فعلی بتوانند یک یا چند مزیت داشته باشند. فقط باید بتوانیم این مزیت‌ها را پیدا کرده، از آنها استفاده کنیم و بتوانیم نقاط ضعف را مستحکم کنیم.

بانکداری محلی بیش از حد روی مجاورت فیزیکی تکیه می‌کند

سال‌ها پیش، مردم ساکن شهرهای سراسر آمریکا نیازمند دسترسی به سرمایه و جایی امن‌تر برای ذخیره کردن پول‌شان بودند. مشتریان قابلیت سفر کردن خیلی دور از خانه را نداشتند و بانکدارها هم نمی‌خواستند پولی که قرض می‌دادند خیلی از گاو صندوق‌شان دور بشود، بنابراین یک موقعیت فیزیکی نزدیک برپا کردند تا بتوانند این خدمات را ارائه کنند. این نزدیکی از هر دو سمت عمل می‌کرد و حول محور ایده آل آسودگی بنا شده بود.

مجاورت، حس کاذب از اعتماد بین دو طرف به وجود می‌آورد. هر سمت به دیگری اعتماد می‌کرد که پولش را بر ندارد و فرار کند؛ یکی به خاطر اینکه ساختاری بزرگ، سنگین و غیرقابل حمل با ستون‌های بسیار داشت و دیگری به خاطر اینکه محل زندگی‌اش نزدیک بود؛ و این دروغ دو طرفه به خوبی کار می‌کرد.

کذب بودن این باور وقتی بیش از پیش در هم پیچیده شد که مردم متوجه شدند لباسی که در بانک می‌پوشند مستقیماً روی اینکه چگونه با آنها برخورد می‌شود، تأثیرگذار است (مثلاً نرخ‌های بهتری روی وام‌هایشان دریافت می‌کنند). در حرکتی که شاید فرمی اولیه از کلاهبرداری با استفاده از تغییر هویت بود، مشتریان بهترین لباس‌های رسمی یکشنبه‌هایشان را می‌پوشیدند تا بتوانند بهترین خدمات بانکدار را دریافت کنند.

به نحوی، این دروغ آسودگی بین دو سمت به عنوان یک رابطه شناخته شد و با صمیمیت، یعنی کلمه‌ای که نشان از دانش شخصی، صادقانه و مشترک دارد، اشتباه گرفته شد. حتی با وجود اینکه این پیوند از همان موقع هر چیزی غیر از صمیمیت بوده، اما طی دهه‌های گذشته نیز همین‌طور باقی مانده است.

با گذر سال‌ها، به استثنای چند مورد، قانون‌گذاری‌ها هم باعث شده این مزایای کذب بانکداری تامین شده توسط مجاورت فیزیکی تقویت شوند. یکی از مثال‌های این امر افزایش نرخ بیمه بر سپرده‌هایی بود که از مناطق فرای شبکه شعب محلی موسسه مالی نشأت می‌گرفت. فرض آنها برای وضع این قانون این بود که احتمالش بالاتر است که سپرده‌ها و حساب‌هایی که منشاء دیجیتال دارند (به هر نحوی خارج از شعبه‌های فیزیکی قرار دارند)، به‌طور ناگهانی به دیگر موسسات مالی منتقل شوند.

امروز، نزدیکی داده باعث به‌وجود آمدن صمیمیت می‌شود

در سال ۲۰۱۵، مادر هر دو دقیقه پنج آگزابایت داده به‌وجود آوردیم؛ از کنسرت‌های هیپ‌هایی که در پریسکوپ پخش می‌شوند گرفته تا جشن‌های دبیرستانی اسنپ‌چت‌شده تا ویدئوهای گربه‌ای آپلودشده روی یوتیوب تا ایمیل‌های تجاری اموجی‌دار که اهمیت کمتری دارند (شکل ۱/۱ را ببینید).

شکل ۱،۱ به‌وجود آوردن پنج آگزابایت داده منبع: مدرسه اطلاعات برکلی، ۲۰۱۵

۲۰۱۰

۲۸۸۰

۲۰۱۵ | ۲

زمان، به دقیقه، که از آغاز پیدایش جهان تا سال ۲۰۰۳ طول می‌کشید انسان‌ها این مقدار داده را تولید کنند. راه‌دیگر نگاه کردن به این مساله، این است که بگوییم اگر می‌خواستید در یک ثانیه از سال ۲۰۱۵ تمام ویدئوهایی که در شبکه‌هایمان در سراسر جهان فرستاده می‌شوند را تماشا کنید باید چیزی حدود پنج سال، ۲۴ ساعته به تماشای نشستید.

نه تنها تک‌تک ما هر روز گیگابایت‌ها داده از خود به‌جا می‌گذاریم، بلکه به‌طور خودآگاه یا ناخودآگاه، نسبت به استریم‌های داده‌ای مان حس راحتی و حتی وابستگی می‌کنیم.

این روزها، فعل و انفعال‌های دیجیتال که در زمان و مکان درست و با مدلی خوب صورت می‌گیرند، می‌توانند رابطه، اعتماد و درک متقابل بسازند. چنین چیزی تقریباً این مساله را تضمین می‌کند که هرگونه استراتژی که بخواهد فقط روی مجاورت فیزیکی حساب باز کند، در حقیقت یک ضعف است.

مجاورت داده‌ای نوری بسیار روشن روی شکاف‌های بانکداری تابانده است

در حالی که آمریکایی‌ها شروع به مزه و حس کردن راحتی و روان بودن omni-channel در عرصه‌های فروش، پارک‌های تفریحی و... کرده‌اند، اما این راه‌هم یاد می‌گیرند که داده‌های بی‌ضرر، مثل آن داده‌هایی که با جوهر روی فهرست‌های خرید کاغذی ثبت می‌شوند، می‌توانند زندگی آنها را بسیار بهبود ببخشند. آنها می‌بینند که می‌توانیم

با دستگاه‌ها صحبت کنیم و هر کاری برای ما انجام می‌دهند («الکسا، برام چند تا آهنگ وایولنت فمز بگذار»). می‌بینند که دستگاه‌ها می‌توانند با دیگر دستگاه‌ها صحبت کنند (از طریق اینترنت اشیا) و برایمان لامپ‌ها را روشن کنند یا درجه حرارت را تنظیم کنند (شکل ۱/۲ را ببینید). مصرف‌کنندگان می‌بینند که تمام این اتفاق‌ها امروز دارند می‌افتد و این مساله را درک می‌کنند که این امور دیگر علمی-تخیلی نیستند.



بالعکس، کارمند خوشروی بانک محلی ام در یک تراکنش رودرو «به من کمک کرد» ۴۵۰ دلار پول نقد از یک حساب بیرون بکشم، اما بعد در حالی که داشتم می‌رفتم گفت «خدا حافظ استیو». این سوال بدیهی به وجود می‌آید که چرا بانک یا موسسه اعتباری من، یعنی جایی که مهم‌ترین اطلاعاتم را در خود ذخیره کرده، از اطلاعاتی که همیشه به آن می‌دهم (مثل کارت اعتباری، پرداخت قبضه‌ها، داده‌های مانده حساب، زمان بندی قبضه‌های آینده، زمان بندی سپرده‌های آینده و...) به منظور کمک کردن به من استفاده نمی‌کند؟ چرا بانکداری نمی‌تواند آسان و محافظت‌کننده باشد؟ چرا تامین‌کننده مالی ام من را نمی‌شناسد؟ این طور است که امروز، مشتریان آمریکایی بین دودنیای کاملاً متفاوت عقب و جلو می‌روند:

دنیای معمول:

دنیای بانکداری:

دیجیتال.

آنالوگ (مثلا کاغذ و امضاهاى خیس).

سریع (به طور مثال در حال حاضر می توان
به طور آنى نامه ای را به کشوری دیگر فرستاد).

آهسته (به طور مثال پاسخ دادن به یک اعتراض ایمیلی
یک روز کاری طول می کشد).

قابل دسترس (مثلا می توانم فیلمی را روی تلفن
همراهم دانلود کنم و در حالی که کنار ساحل
نشسته ام آن را تماشا کنم).

دسترسی غیر قابل پیش بینی (مثلا می توانم مانده
کارت اعتباری ام را در وبسایت چک کنم، اما
نمی توانم این کار را در شعبه یا در اپلیکیشن انجام
بدهم).

ارتباط باز بین مردم (برای مثال توییتر، پیام رسان
فیس بوک)

سیلوهای سازمانی (مثلا وقتی به بخش خدمات
مشتری زنگ می زنم، باید مشکل را چند بار به چند
آدم مختلف توضیح بدهم، حتی اگر یک تماس تلفنی
باشد).

ارتباط باز بین نرم افزارها (مثلا اسلک از API
استفاده می کند تا قابلیتش در کار کردن با صدها
نرم افزار دیگر را به طور نامحدود گسترش دهد).

ارتباط بسیار کم یا صفر بین نرم افزارها (مثلا
اپلیکیشن سرمایه گذاری بانک من نمی تواند با
اپلیکیشن کارت اعتباری بانکم داده به اشتراک
بگذارد).

به روزرسانی های منظم.

به روزرسانی؟

بانکداران محلی همیشه از پیشرفت های این چنینی عقب بوده اند و دلایل این است که می خواهند ریسک شان را
معتدل نگه دارند و خرج های غیر ضروری را کاهش دهند.

اما کاهش ریسک کجا به پایان می رسد و کجای ریسک سازمان آغاز می شود؟ چه زمانی کاری که همیشه انجام داده اید
به ریسکی ترین کاری که تا به حال انجام داده اید تبدیل می شود؟ به «شکست بانک» خوش آمدید؛ نقطه عطفی برای
بانک های محلی و موسسات اعتباری.

فصل دوم

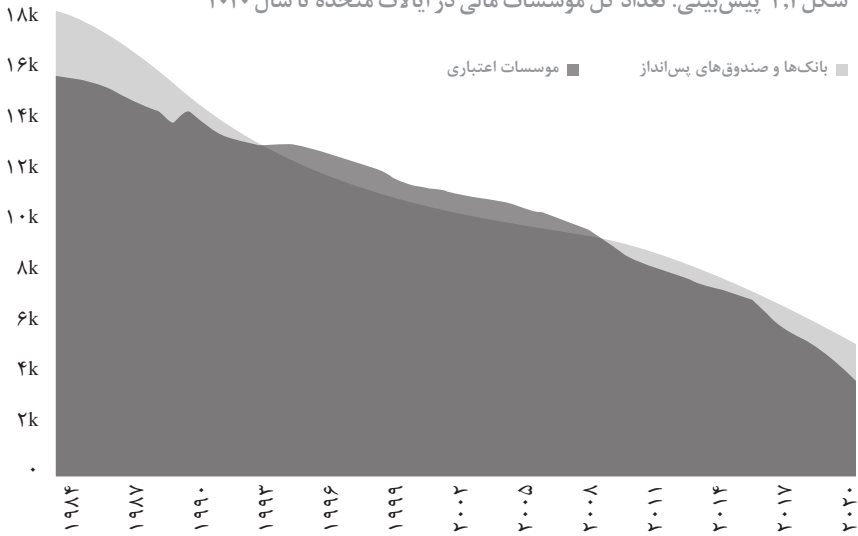
سیستم بانکداری محلی خراب است

بانکداری محلی چیست؟

اکنون نزدیک به ۲۰۰ سال است که نیروی پیش برنده اقتصاد ایالات متحده، موسسات کوچک مستقلی بوده‌اند که پول محلی را به مردم محلی قرض می‌دهند که خودشان هم پولی محلی در بیاورند که به صورت محلی خرج شود.

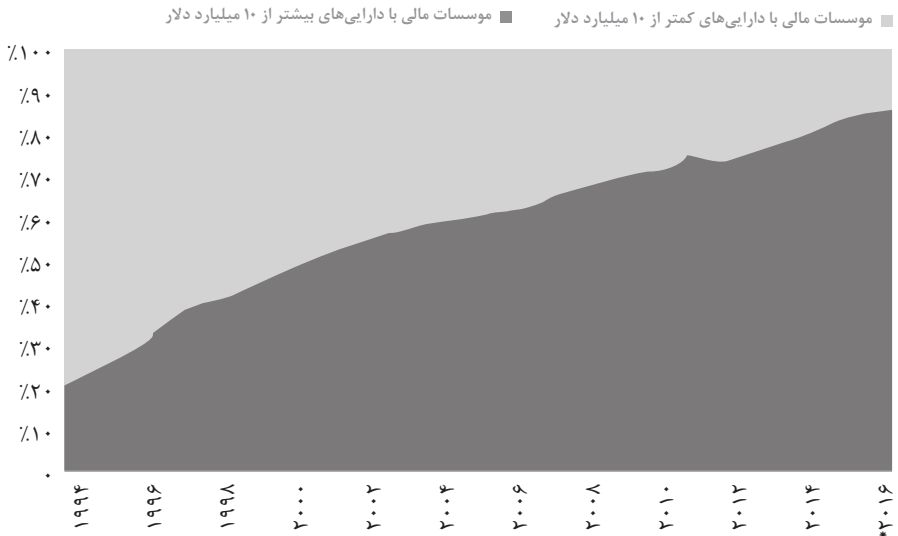
با وجود اینکه این کوچک‌ترین بخش سیستم بوده، سیستم مالی مادر سراسر جهان از این نظر خاص است که بیش از ۱۱ هزار نقطه دسترسی به تامین‌کننده‌های مالی رقابت‌پذیر دارد (شکل ۲/۱ و ۲/۲ را ببینید). این موسسات بانکداری کوچک واقع در جوامع محلی اغلب محصولات و خدمات‌شان را بر پایه نیازهای خاص جوامع‌شان تنظیم می‌کنند، مثل قرض‌دهی به کشاورزی در مناطق کوچک روستایی، نرخ‌های پس‌انداز بالا برای کارمندان و وام‌دهی مسکن تجاری در جوامع «میکرو پولیتنی».

شکل ۲,۱ پیش‌بینی: تعداد کل مؤسسات مالی در ایالات متحده تا سال ۲۰۲۰



منبع: FDIC, NCUA (سازمان اتحادیه اعتباری ملی) و گروه مشاوره‌ای «پیک پرفورمنس»
تعداد بانک‌ها و مؤسسات اعتباری از سال ۱۹۸۴ تا به حال به‌طور ثابت کاهش یافته است.

شکل ۲,۲ درصد سپرده‌ها بر حسب حجم دارایی‌ها در ایالات متحده



منبع: FDIC, NCUA
دارایی‌های بانک‌های محلی و مؤسسات اعتباری از سال ۱۹۹۴ تا به حال به‌طور جدی در حال حرکت به سمت مؤسسات بزرگ‌تر بوده است.

تا مدتی پیش موقعیت جغرافیایی چیزی بود که اغلب «جامعه» یک موسسه را تعریف می کرد. با وجود اینکه ایده «محلی بودن» تمایزی مهم برای بانک های محلی و اکثر موسسات اعتباری طی ۱۰۰ سال اخیر بوده، اما بعضی از اتحادیه های اعتباری (مثل آنهایی که به گروه های کارفرمایی خاص با تعداد کارمندان زیاد در سطح ملی وابسته هستند) توانسته اند با موفقیت این مساله را به نمایش بگذارند که جوامعی وجود دارند که در بند تقسیم بندی های فیزیکی نیستند، اما در عین حال به یک موسسه مالی وفادار باقی می مانند. بانک ها برای اینکه بتوانند در اقلیم امروز زنده بمانند، نیازمند این هستند که قانون گذاران شان هم خود را با مفهوم غیر فیزیکی «جامعه» وفق دهند. موسسات اعتباری از همین حالا شروع به انجام این کار کرده و قوانین شان در محدوده بازار را آسان تر کرده اند تا «وبسایت» هم به عنوان یک محدوده بازار به حساب بیاید.

در حالی که هیات مدیره فدرال رزرو بانک های محلی را به عنوان بانکی توصیف می کند که مقدار دارایی هایش زیر ۱۰ میلیارد دلار باشد، OCC (اداره کنترل ارز خزانه آمریکا) و FDIC از آستانه زیر یک میلیارد دلار استفاده می کنند. در سال ۲۰۱۲، FDIC که پیش بینی می کرد صنعت بانکداری محلی به زودی از محدودیت یک میلیارد دلار عبور می کند، تلاش کرد جزئیات و اهرم های بیشتری به تعریف خود اضافه کند. این طور شد که FDIC به شاخصه های مشترکی توجه کرد که بین بانک های محلی وجود داشت و به طور اختصاصی به سبب بانک مرتبط نبود (موسسات اعتباری لطفاً شما کمی صبر داشته باشید تا FDIC خودش را به شما هم برساند...); بنابراین در آن تحقیق، FDIC مجموعه ای از الگوریتم ها و معادلات ریاضی پیچیده درست کرد تا به نتیجه ای برسد که بیشتر افراد صنعت بانکداری از قبل می دانستند. با استناد به FDIC، بانک های محلی:

- در قرض دهی رابطه ای و جمع آوری سپرده از «سنت» پیروی می کنند.
- یک گستره جغرافیایی محدود دارند.

با متمرکز کردن تعریف «بانک محلی» حول اینکه یک بانک کجا و چگونه کارش را انجام می دهد و نه اینکه حجم دارایی هایش چقدر است، FDIC متوجه شد گروه آنها شامل ۳۳۰ بانک بزرگ تر هم می شود که به خاطر محدودیت دارایی های یک میلیارد دلاری کنار گذاشته می شدند. این سازمان علاوه بر این با توجه به تعریف جدید خود تعدادی از بانک های کوچک تر مثل کمپانی های وام دهی صنعتی، بانک های بانکداران، شرکت های امین و متخصصان کارت های اعتباری را کنار گذاشت. بیایید به بررسی دو شاخصه ای پردازیم که FDIC برای تعریف بانک های محلی استفاده می کند.

۱. قرض دهی داده محور رابطه ای: آن داده های نرم دقیقاً چقدر ارزشمند هستند؟

بانک های محلی بانکداران رابطه ای هستند و در عین حال نقش قرض دهندگان مهم کشاورزی و تجارت های کوچک (شکل ۳/۲ را ببینید) و همچنین تامین کنندگان اصلی خدمات مالی برای بیشتر مناطق غیرکلان شهری و روستایی را بازی می کنند. آن طور که FDIC می گوید، بانک های محلی همیشه «به طور غیر قابل انفصالی به کار آفرینی مرتبط بوده اند.»

شکل ۲,۳ منابع اعتبار برای تجارت‌ها در سال ۲۰۱۴



منبع: بانک فدرال رزرو نیویورک، بانک فدرال رزرو فیلادلفیا
 از نظر قرض‌دهی به تجارت‌های کوچک «رو به رشد»، بانک‌های منطقه‌ای شروع به سبقت گرفتن از بانک‌های محلی کرده‌اند.

در حالی که بانک‌های بزرگ از شاخصه‌های قرض‌دهی استاندارد شده بر پایه داده‌های سخت استفاده می‌کنند (مثل FICO)، موسسات کوچک به طور سنتی تصمیم خود را بر پایه داده‌های نرم (یا رابطه) غیر استاندارد شده می‌گیرند که طی بازه شکل‌گیری یک رابطه بانکی به دست آمده است.

وقتی بحث قرض‌دهی به «وام‌گیرندگان غیر شفاف از نظر اطلاعاتی» مثل کسب و کارهای استارت‌آپی یا تجارت‌های کوچک بدون داده‌های مالی حسابرسی شده، مشتریان با درآمدهای غیر ثابت یا مشتریانی که سابقه اعتباری ندارند، می‌شود، این دانش محلی و انعطاف‌پذیری به موسسات محلی مزیتی قوی می‌دهد.

در نهایت این طور مشخص شد که انجام کار درست (ارائه محصولات و خدمات به بازار آشنا، به شیوه‌ای که بانکداران محلی طی ۱۰۰ سال گذشته انجام داده‌اند) سودمند است (با وجود تمام ریسک‌های تمرکز دارایی‌هایی که در ارتباط با چنین مدلی وجود دارد). مطالعه‌های FDIC یکی پس از دیگری نشان داده که وام‌دهی رابطه‌ای محتاطانه، در نهایت منجر به ضرر کمتر برای بانک‌های محلی روی وام‌ها در مقایسه با ضرری می‌شود که سبک سنتی وام‌دهی «باید با این مشخصات جور در بیاید» به همتایان بانکی غیر محلی آنها وارد می‌کند. با این حال، تاکتیک‌های موفقیت گذشته، موفقیت آینده را دیکته نخواهند کرد. طی ۳۰ سال گذشته، مزیت بازده وامی که

بانک‌های محلی نسبت به ابربانک‌ها داشتند، از ۱۳۰ امتیاز پایه (bps) به ۶۰ امتیاز کاهش یافت، دارایی‌های متوسط به ازای هر کارمند ۸۰ درصد برای ابربانک‌ها افزایش یافت (این افزایش برای بانک‌های محلی فقط ۳۰ درصد بود) و نسبت هزینه‌ها به دارایی‌های بانک‌های محلی به مقدار ۱۵ امتیاز بالا رفت. روی هم رفته، نتیجه این می‌شود که بانک‌های محلی نسبت به ابربانک‌ها ۱۵ امتیاز «برتری» دارند که بسیار کم است و به سرعت ناپدید می‌شود.

۲. تمرکز جغرافیایی: «بانکداری تان را محلی انجام دهید» و از این جور داستان‌ها، مگر نه؟

آن گفت‌وگوی فراگیری را به یاد می‌آورید که حول محور بانک‌هایی که بیش از حد بزرگ هستند که بخواهند شکست بخورند، شکل گرفت؛ «بانک‌های بزرگ بد هستند» و «بانکداری تان را محلی انجام دهید»، مدیرعامل‌های مایه‌دار و درآمد‌های نجومی‌شان و اشغال تعدادی از خیابان‌ها؟ روز پنجم نوامبر ۲۰۱۱ که با نام «روز نقل و انتقال بانکی» بهتر شناخته می‌شود، یعنی همان روزی که ۶۰۰ هزار مصرف‌کننده «پول‌شان را از بانک‌های بزرگ بیرون کشیدند» و به موسسات محلی منتقل کردند تا به آنها نشان بدهند اوضاع از چه قرار است را به یاد دارید؟ در نهایت تمام آن مکالمه‌های سر میز شام و پوشش رسانه‌ای خیلی کمکی به موسسات محلی نکرد. از سال ۲۰۱۲ تا ۲۰۱۴، بانک جی‌پی مورگان چیس به اندازه مجموع کل دارایی‌های ۶۶۰۰ بانک و اتحادیه اعتباری زیر ۱۰۰ میلیون دلاری رشد کرد. ولز فارگو هم همین کار را کرد. بانک آمریکا از عمد چیزی حدود ۱۰۰ میلیارد دلار از دارایی‌هایش کاست. سیتی بانک هم باز از روی انتخاب دارایی‌هایش را ثابت نگه داشت.

چطور شد؟ پس تمام آن پست‌های خشمگین توئیتری و فیس‌بوکی و کسانی که با در ماندگی در وبلاگ‌ها کامنت می‌گذاشتند، چی؟ اعتراض‌ها و جنبش «پول‌تان را منتقل کنید» چطور؟ تمام اینها کاری در راستای تغییر دادن مسیر غم‌انگیز بانکداری محلی انجام نداد؟

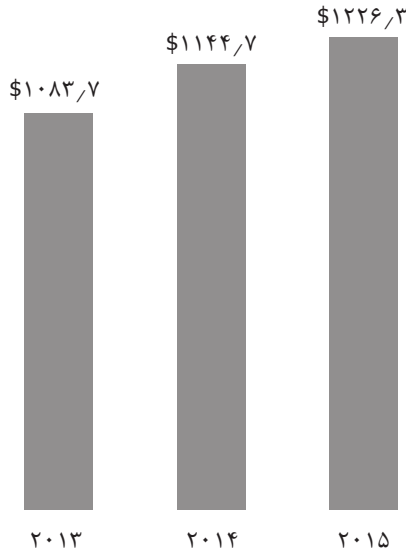
نه واقعا.

با استناد به یک گزارش، دارایی‌های مالی اتحادیه اعتباری از ۴۰۰ میلیون دلار در سال ۲۰۰۰ به بیش از یک تریلیون دلار در سال ۲۰۱۵ رسید (شکل ۲/۴ را ببینید).

این به نظر قابل قبول می‌رسد، اما نکته‌اش اینجاست: سود موسسه‌های اعتباری بدون رشد بوده و انتظار می‌رود حداقل تا سال ۲۰۲۰ هم بدون رشد باقی بماند. علاوه بر این، اتحادیه‌های اعتباری کوچک‌تر هم درست مثل بانک‌ها شاهد هزینه‌های عملیاتی بسیار بالاتر برای درجات خاصی از بهره‌وری هستند. اکثر مصرف‌کنندگان آمریکایی تامین‌کننده حساب‌های بانکی خود را نه به خاطر نجات دادن اقتصاد محلی یا به خاطر اینکه به جنبش اتحادیه‌های اعتباری اهمیت می‌دهند، بلکه به خاطر یکی از این سه دلیل انتخاب می‌کنند: راحتی، کارمزد یا ویژگی‌ها.

در تعریف بازبینی شده خود از بانک‌های محلی، FDIC به این نکته اشاره نکرد که این دو شاخصه کلیدی (وام‌دهی حول محور داده‌های نرم و تمرکز جغرافیایی) نمایانگر بخشی از پاشنه آشیل این بانک‌ها هم هست. طی چند سال آینده، پیشرفت‌های حاصل شده در تکنولوژی مالی و مدل‌سازی داده‌ای بیش از پیش مزیت‌های

شکل ۲،۴ دارایی‌های اتحادیه‌های اعتباری ایالات متحده بین سال‌های ۲۰۱۳ تا ۲۰۱۵



منبع: CUNA Mutual Group

ارزش کلی تمام دارایی‌های موجود در اتحادیه‌های اعتباری ایالات متحده طی چند سال گذشته به‌طور مداوم افزایش داشته، اما سود آنها ثابت باقی مانده است.

وام‌دهی رابطه‌ای که مدت‌هاست برای تبلیغ می‌کنند را زیر سؤال خواهد برد و به این ترتیب ناکارآمدی‌های پرهزینه فعل و انفعال انسانی، کسب و ابقا با استفاده از داده‌های نرم و مذاکره و تصمیم‌گیری در صنعتی که به‌طور مداوم تحت تاثیر قانون‌گذاری‌ها و داده‌های جدید است را نمایان می‌کند (شکل ۲/۵ را ببینید).

این همه موسسه کجا می‌روند؟

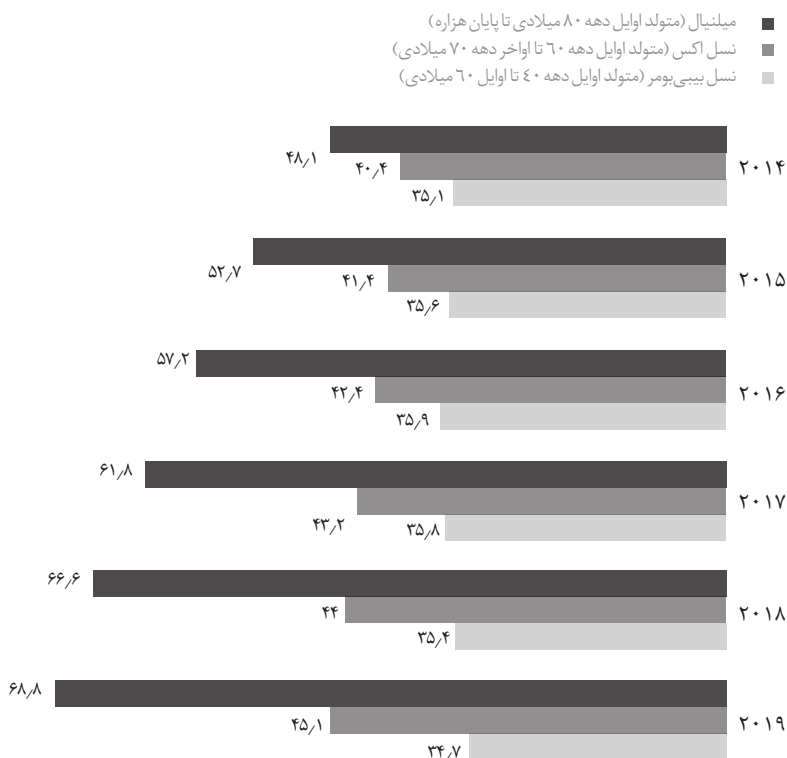
به خدا اطمینان داریم؛ بقیه همه باید داده ارائه کنند.

دبلیو. ادواردز مینگ

اگر حتی مدتی کوتاه در این صنعت بوده باشید، مسلماً از کسی شنیده‌اید یا جایی خوانده‌اید که افول بانک‌ها نتیجه‌ای مستقیم از رقابت جدید فین‌تک‌هاست که مدل بانکداری را به چالش کشیده یا به خاطر بانکداران طمعکار است که باعث شکست‌های بانکی می‌شوند (شکل‌های ۲/۶ و ۲/۷ را ببینید).

مثل معمول، حقیقت تا این حد هیجان‌انگیز نیست. در واقع، با وجود اینکه صنعت بانکداری به‌طور خوش‌بینی شاهد افول تعداد بانک‌ها و موسسات اعتباری بوده، دلایل این امر بسیار پیچیده و ظریف‌تر از «رقابت جدید فین‌تک‌ها» است. در خطاب به آن دسته از هشداردهندگان که می‌گویند رقابت جدید از سوی فین‌تک‌ها، بانک‌ها

شکل ۲،۵ کاربران بانکداری دیجیتال در نسل های مختلف به میلیون نفر

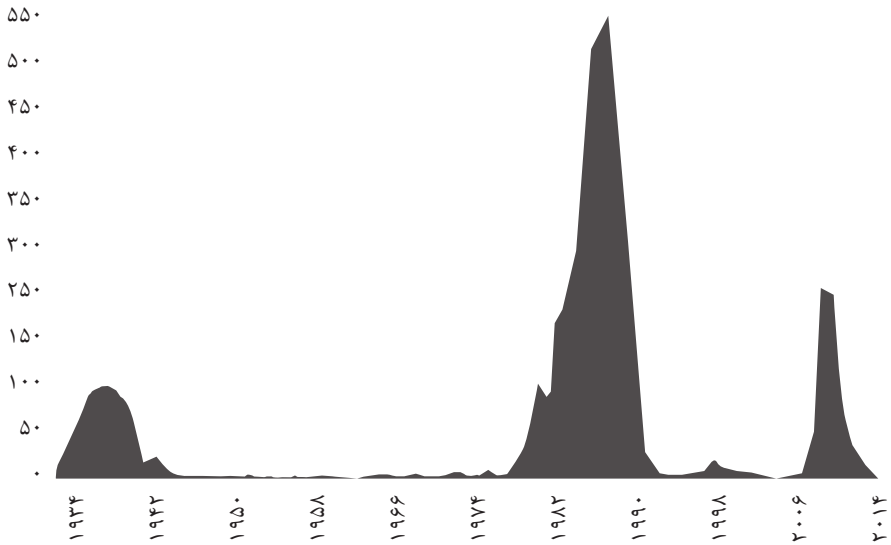


منبع: کمپانی تحقیقات بازار eMarketer (۲۰۱۵)، پیش بینی. شامل خدمات کیف پول مجازی مثل پی پال یا گوگل والت نمی شود. تقریباً تمام افراد نسل میلننیل ایالات متحده تا سال ۲۰۲۰ از بانکداری دیجیتال استفاده خواهند کرد.

را از هم می درد، باید گفت از دهه ۸۰ میلادی تا به حال، یکپارچه سازی بانک ها یک عضو ثابت صنعت بانکداری ایالات متحده بوده است.

در دهه ۸۰، تعداد بانک ها حدود ۱۴ هزار و تعداد مؤسسات اعتباری حدود ۲۱ هزار عدد بود. این درست قبل از آن بود که کامپیوترهای شخصی وارد خانه ها شدند، سفر هوایی مقرون به صرفه تر شد، ایمیل برای همیشه مدل کاری ۹ صبح تا پنج بعد از ظهر را تغییر داد و دنیا شروع به کوچک تر شدن کرد. حدود ۴۰ سال بعد از آن، یعنی الان، تعداد بانک ها و مؤسسات اعتباری به ترتیب ۵۵۰۰ و ۶۵۰۰ عدد است، اما نکته جالب اینجاست که تنها حدود یک هفتم این کاهش از دهه ۸۰ تا به حال نتیجه مستقیم شکست بانک یا موسسه اعتباری بوده است؛ شش هفتم این کاهش در تعداد مؤسسات مالی به خاطر ادغام یا دیگر روش ها، چیزی غیر از شکست و یکپارچه سازی بوده است. این به هیچ وجه رقابت عصر نو نیست، بلکه بیشتر نوعی تکامل است.

شکل ۲,۶ شکست بانک‌های تحت بیمه FDIC به سال وقوع

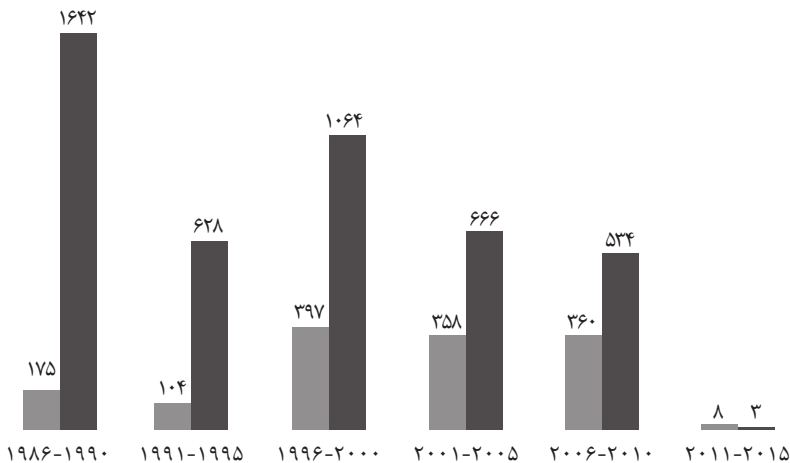


منبع: FDIC

تنها ۱۴ درصد کاهش تعداد مؤسسات مالی از سال ۱۹۸۰ تا به حال به خاطر شکست بوده است.

شکل ۲,۷ تعداد بانک‌های یکپارچه‌سازی شده در مقایسه با بانک‌هایی که در حال حاضر فعال هستند

■ میلنیال (متولد اوایل دهه ۸۰ میلادی تا پایان هزاره) ■ در حال حاضر فعال



منبع: FDIC

یکپارچه‌سازی بانک‌هایی از نکات ثابت صنعت بانکداری ما در چند دهه گذشته بوده و تنها ۳۰ درصد از بانک‌هایی که از سال ۱۹۸۶ تا به حال مجوز فعالیت گرفته‌اند، هنوز هم به عنوان بانک‌های مستقل به فعالیت‌شان ادامه می‌دهند.

سه دلیل FDIC برای یکپارچه سازی بانک ها

FDIC به ما یاد می دهد که سه دلیل اصلی برای یکپارچه سازی بانک ها و مؤسسات اعتباری وجود دارد و در حرکتی مثبت و تازه، فرضیه خود را با داده های خیلی خوب همراه می کند تا بتوان در مورد آن از جوانب مختلف فکر کرد.

با وجود اینکه مطالبی که در ادامه مشاهده می کنید، بیشتر حول محور بانک ها می چرخد، اما این داده ها ممکن است برای اتحادیه های اعتباری هم مفید باشد. این سه دلیل عبارتند از:

۱. بسته شدن های داوطلبانه؛

۲. شکست های بانکی؛

۳. قوانین جدید کم.

بیاید به این دلایل با جزئیات بیشتری نگاه کنیم.

بسته شدن های داوطلبانه

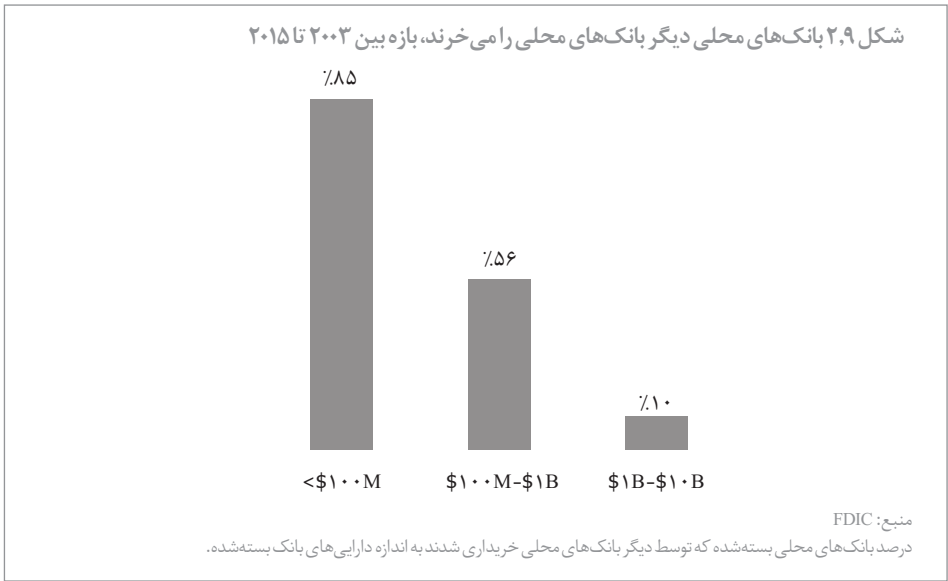
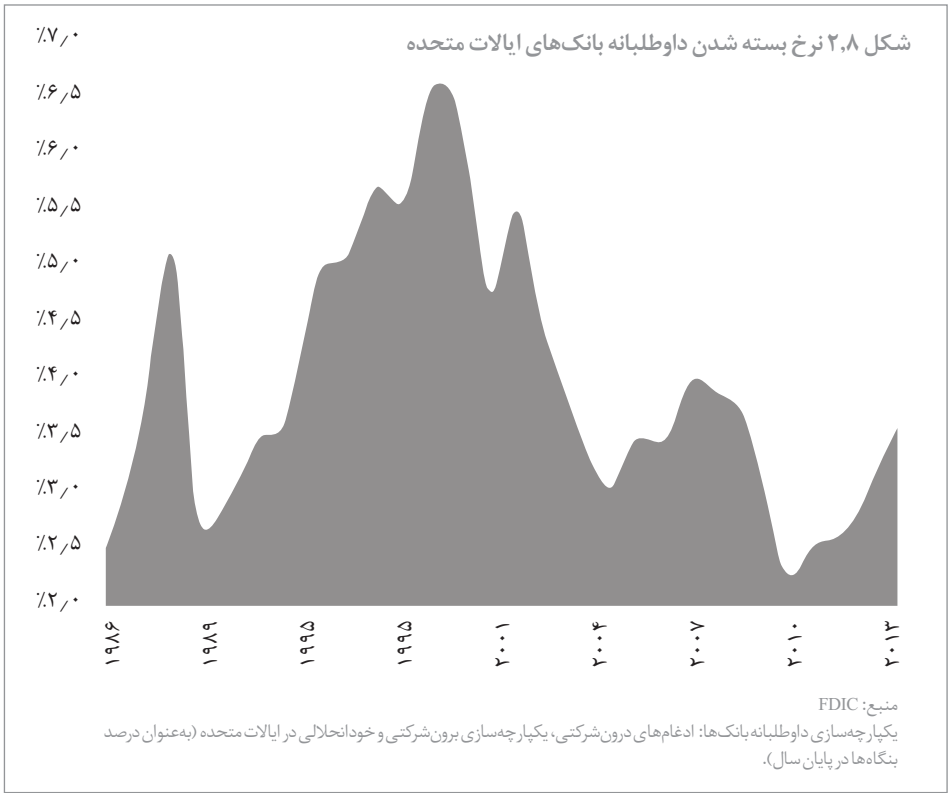
وقتی به یکپارچه سازی طولانی مدت از سوی هیئت مدیره بانک نگاه می کنید، باید بتوانید حیاتى ترین جزء آن را بشناسید؛ بسته شدن های داوطلبانه. دلیلش هم این است که از سال ۱۹۸۵ تا به حال، چیزی حدود ۸۰ درصد بسته شدن بانک ها به طور داوطلبانه بوده است. بسته شدن داوطلبانه سه مدل دارد؛ یکپارچه سازی درون شرکتی

بنگاه های با مالکیت مشترک، ادغام درون شرکتی و انحلال خود به خودی که نادرتر است.

یکپارچه سازی درون شرکتی بنگاه های با مالکیت مشترک وقتی باعث یکپارچه سازی دارایی ها می شود که یک کمپانی هلدینگ بانکی بیش از یک بنگاه دارد و وقتی تصمیم می گیرد که دو یا چند بنگاهش را تبدیل به یکی کند، برایش خیلی آسان تر و ارزان تر خواهد بود. از آنجایی که کمپانی هلدینگ سر جای خود باقی می ماند، این متمرکز کردن ساختار درونی، باعث کاهش تعداد سازمان های بانکداری نمی شود، اما به کمتر شدن عدد کلی بانک ها منجر می شود. ادغام های درون شرکتی کمی رایج تر از مدل قبلی هستند. وقتی ادغام درون شرکتی باعث یکپارچه سازی می شود که یک سازمان بانکداری یک بنگاه را می خرد یا با بنگاهی که تحت مالکیت جداگانه قرار دارد، ادغام می شود. این کار معمولاً با هدف گسترش دادن اندازه یا محدوده جغرافیایی بانک انجام می شود.

در بازه بین سال های ۱۹۹۳ تا ۲۰۰۱، بیشترین تعداد متوسط بسته شدن های داوطلبانه به وقوع پیوست (۴/۵ درصد) و دلیل اصلی آن هم تأثیرات به وجود آمده بعد از لایحه سال ۱۹۹۴ بهره وری بانکداری و شعبه داری میان ایالتی (ریگل-نیل) بود (شکل ۲/۸ را ببینید). به خاطر امکان پذیر شدن یکپارچه سازی بنگاه های موجود و خرید بنگاه هایی که تحت مالکیت های مختلف هدایت می شدند، یکپارچه سازی صنعت بانکداری از طریق بسته شدن داوطلبانه باعث به وجود آمدن تهاجمی ترین دوره یکپارچه سازی بانک ها شد که حتی از رکود اقتصادی سال ۲۰۰۸ هم بیشتر بود.

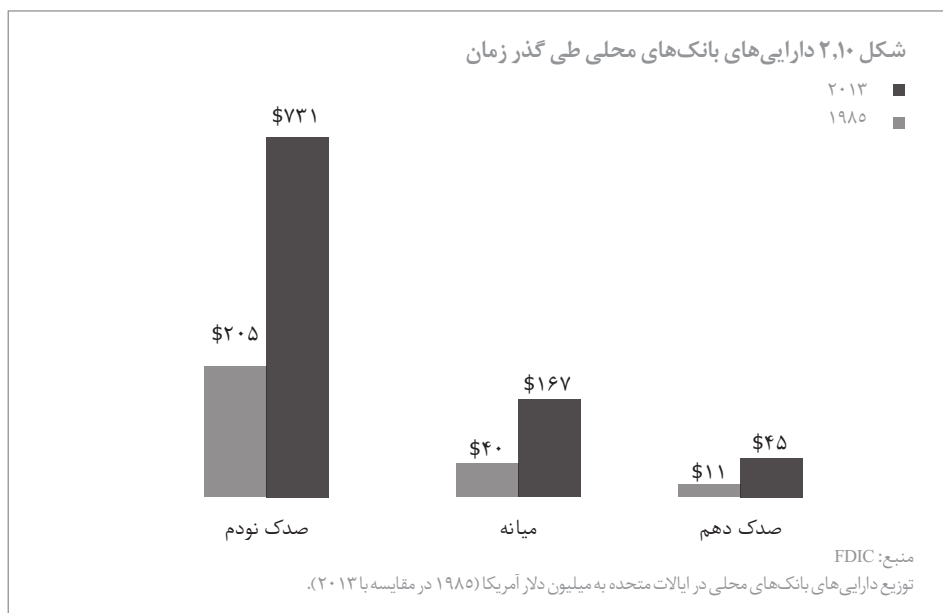
حدود ۶۵ درصد تمام بانک های محلی که بین سال های ۲۰۰۳ تا ۲۰۱۵ بسته شدند، توسط دیگر بانک های محلی خریداری شدند (شکل ۲/۹ را ببینید)، اما این روزها، اتحادیه های اعتباری هم دارند وارد بازی خریداری



بانک‌های محلی می‌شوند، به خصوص در بازار بانک‌های محلی با دارایی‌های زیر ۱۰۰ میلیون دلار. خریداری بانک پس‌انداز کیفیت توسط اتحادیه اعتباری یونایتد فدرال در سال ۲۰۱۱ نمایانگر نخستین باری بود که یک اتحادیه اعتباری فدرال یک بانک را می‌خرد یا با آن ادغام می‌شود.

از آن موقع تا به حال، سهامداران و قانون‌گذاران بانک‌ها تأیید خریدی مشابه ۱۰ بانک دیگر توسط اتحادیه‌های اعتباری را صادر کرده‌اند که به این ترتیب به بانک خریداری شده اجازه می‌دهد در حالی که می‌تواند بیشتر کارمندان و شعبه‌هایش را دست‌نخورده باقی بگذارد، از فروخته شدن به یک بانک منطقه‌ای نیز خودداری کند.

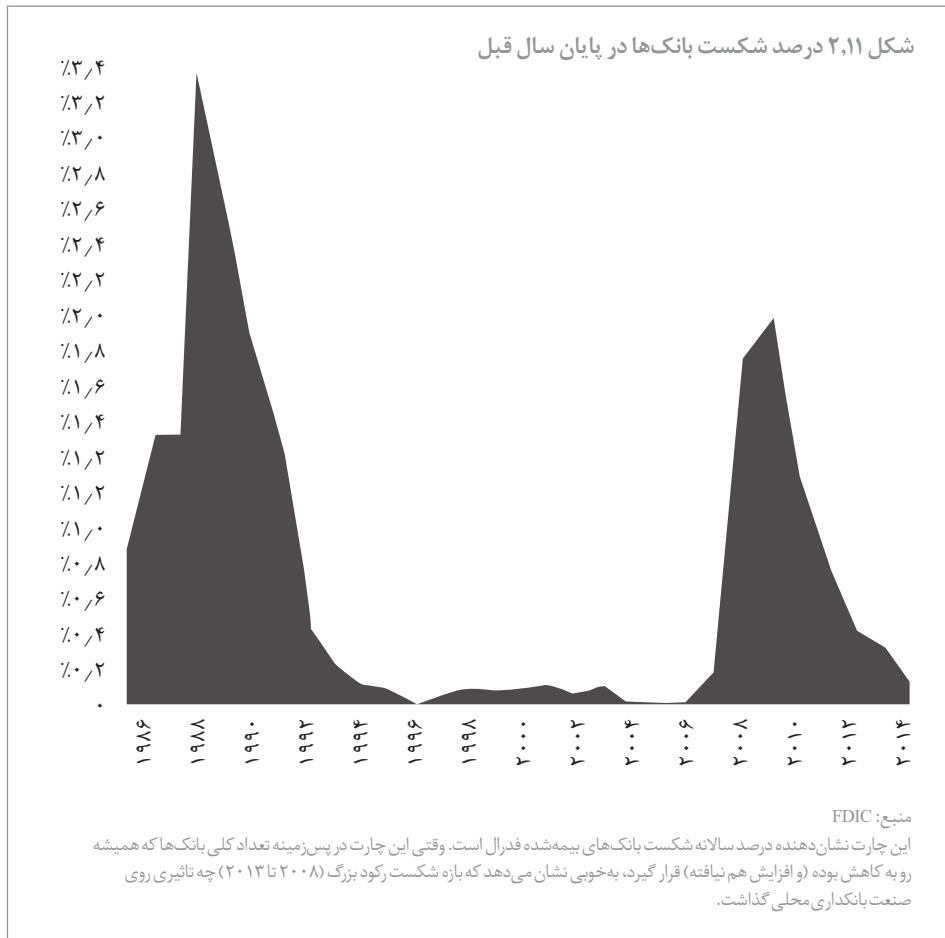
همان‌طور که می‌شد انتظارش را داشت، اندازه متوسط بانک‌های محلی با گذر زمان افزایش پیدا کرده است (شکل ۲/۱۰ را ببینید). در سال ۲۰۱۳، FDIC مطالعه‌ای را به پایان برد که بانک محلی سال ۱۹۸۵ را با بانک محلی سال ۲۰۱۳ مقایسه می‌کرد و به موجب آن رشد سه‌برابری صدک نودم (90th percentile) و رشد چهاربرابری میانه (و حتی صدک دهم) بانک‌های محلی را با فعالیت گسترده خریداری که طی این بازه ۳۰ ساله رخ داد، مرتبط دانست. نکته جالب این‌جا بود که FDIC می‌گوید با وجود اینکه بانک‌های محلی در عین حال شاهد یکپارچه‌سازی و رشد بودند (از نظر بانک به بانک)، بانک‌های محلی روی هم رفته در ارائه خدمات بانکی ضروری به جوامع محلی‌شان ثابت‌قدم باقی ماندند.



شکست‌های بانکی

با استناد به FDIC، شکست بانک‌ها دومین فاکتور مهم در یکپارچه‌سازی پس از سال ۱۹۸۵ است و چیزی حدود ۱۷ درصد کل از بین رفتن بانک‌ها (با حدود ۲۶۰۰ بانک بیمه‌شده فدرال) را تشکیل می‌دهد.

بعد از دهه ۸۰، دو بازه زمانی از شکست‌های بزرگ برای بانک‌ها به ثبت رسیده است؛ نخستین موج آن به خاطر بحران هولناک پس اندازها و وام‌ها شکل گرفت و موج دوم به خاطر رکود بزرگ پیش آمد. با وجود اینکه تعداد مؤسسات شکست خورده تا حدودی جالب است (شکل ۲/۱۱ را ببینید)، تأثیر سقوط آنها وقتی با راحتی بیشتر درک می‌شود که آن را در مقایسه با جمعیت کلی بانک‌های طی سال‌های شکست بسنجیم (شکل ۲/۱۲ را ببینید).

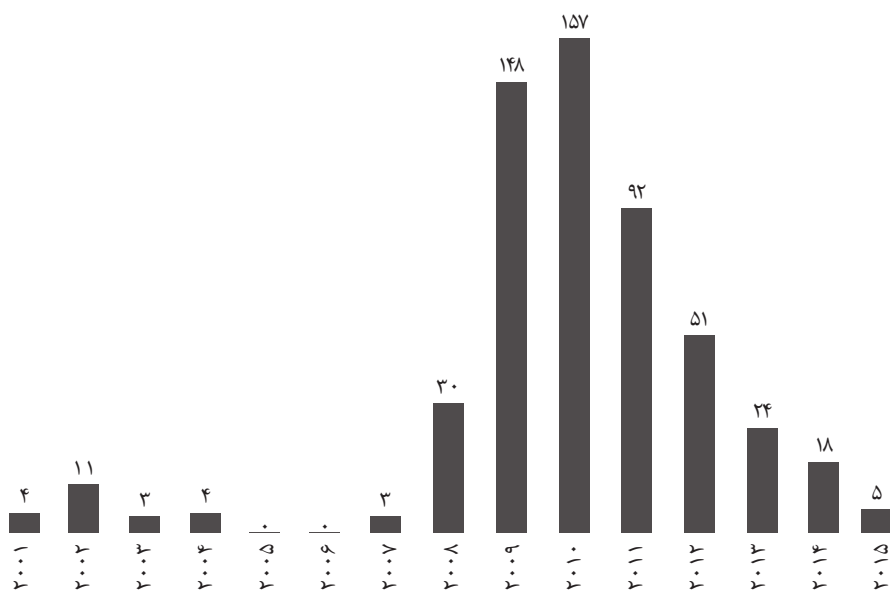


شکست رکود بزرگ (۲۰۰۸ تا ۲۰۱۳) چه تأثیری روی صنعت بانکداری محلی گذاشت. در هر چارت، شما می‌توانید دو بازه آشکار شکست متمرکز بانک‌ها را مشاهده کنید؛ بین سال‌های ۱۹۸۶ تا ۱۹۹۳ و ۲۰۰۸ تا ۲۰۱۳ و یک بازه خوب، ثابت و آرام که بین این دو قرار دارد. (یادتان باشد که به تعیین FDIC، سالی که در چارت ثبت شده، داده‌های پایان سال قبل را نشان می‌دهد؛ یعنی «۱۹۸۶» داده‌های سال ۱۹۸۵ است و... برای جلوگیری از اشتباه، من هم در چارت از همان سال‌های گزارشگری FDIC استفاده می‌کنم.)

در سال‌های بین ۱۹۸۶ تا ۱۹۹۳ که دورانی تیره برای اپل، بدترین عصر برای موسیقی هیپ‌هاپ و بازه‌ای بود که بیشتر خوره‌های استارت‌آپ‌های فین‌تکی در آن به دنیا آمدند، چالش‌های پیچیده‌ای هم برای بانک‌های بیمه‌شده فدرال ایالات متحده به وجود آمد. با توجه به اینکه بانک‌ها در وام‌دهی ساخت‌وساز و املاک تجاری ضررهای بسیاری کردند و افول‌های اقتصادی (منطقه‌ای) گریبانگیر آن‌ها شدند، مدیرعاملان آنها طی آن سال‌ها کار سختی داشتند. در حالی که درصد متوسط شکست طی آن بازه چیزی حدود ۱/۶ درصد است، درصد سالانه شکست طی آن زمان چیزی بین ۰/۳ درصد و ۳/۲ درصد است.

سال‌های بین ۲۰۰۸ و ۲۰۱۳ که عصر بانکداری اپلیکیشن موبایلی فراگیر و مقررات بانکداری به شدت سنگین بود، به طوری نه‌چندان تصادفی هم‌زمان با دورانی شد که اثرات طولانی‌شده سمی شدن کل بازار املاک مسکونی ایالات متحده شکل گرفت و همراه خودش اوراق قرضه با پشتوانه رهنی، شغل‌ها، امتیازهای اعتباری، مزایا و اعتبار بانک‌ها را هم پایین کشید. درصد سالانه شکست طی این بازه چیزی بین ۰/۳ درصد و ۲/۰ درصد است. این دو بحران روی هم رفته ۹۷ درصد کل شکست‌ها در طول تاریخ بانکداری مدرن (۱۹۸۵ تا ۲۰۱۵) را رقم زدند.

شکل ۲،۱۲ ورشکستگی بانک‌های ایالات متحده



منبع: FDIC

با وجود اینکه چنین مساله‌ای هنوز به یک روند تبدیل نشده، تعداد مطلق ورشکستگی بانک‌ها از سال ۲۰۰۱ تا به حال نشان می‌دهد که احتمالاً صنعت بانکداری در سال ۲۰۱۶ و بعد از آن به ارقام ورشکستگی پیش از دوران رکود بزرگ بازمی‌گردد.

«بانک غیر محلی» یک اتحادیه اعتباری نیست. سازمان FDIC از واژه «بانک غیر محلی» برای توصیف کردن مجموعه‌ای از تقریباً ۳۹۰ بانک استفاده می‌کند که با تعریف «بانک محلی» جور در نمی‌آید. در سال ۱۹۸۴، یک بانک غیر محلی به طور متوسط ۱۲ بار بزرگ‌تر از یک بانک محلی بود. این روزها، این بانک‌ها حدود ۷۵ برابر بزرگ‌تر هستند.

حقایق جالب درباره شکست بانک‌های محلی

با وجود اینکه در صد ورشکستگی کامل بانک‌های محلی نصف درصد شکست کامل بانک‌های غیر محلی است، آن‌ها هم تقریباً به اندازه برادران بزرگ‌ترشان شکست می‌خورند. دوسوم دفعاتی که بانک‌های محلی یا به طور داوطلبانه یا از طریق شکست بسته می‌شوند، توسط یک بانک محلی دیگر خریداری می‌شوند. چنین چیزی مخصوصاً برای مشتریان بانک و جامعه محلی اش خوب است، چون به این معنی است که خریدار به احتمال زیاد با همان شیوه‌های بانکداری رابطه‌محور موسسه خریداری شده به کار خود ادامه خواهد داد.

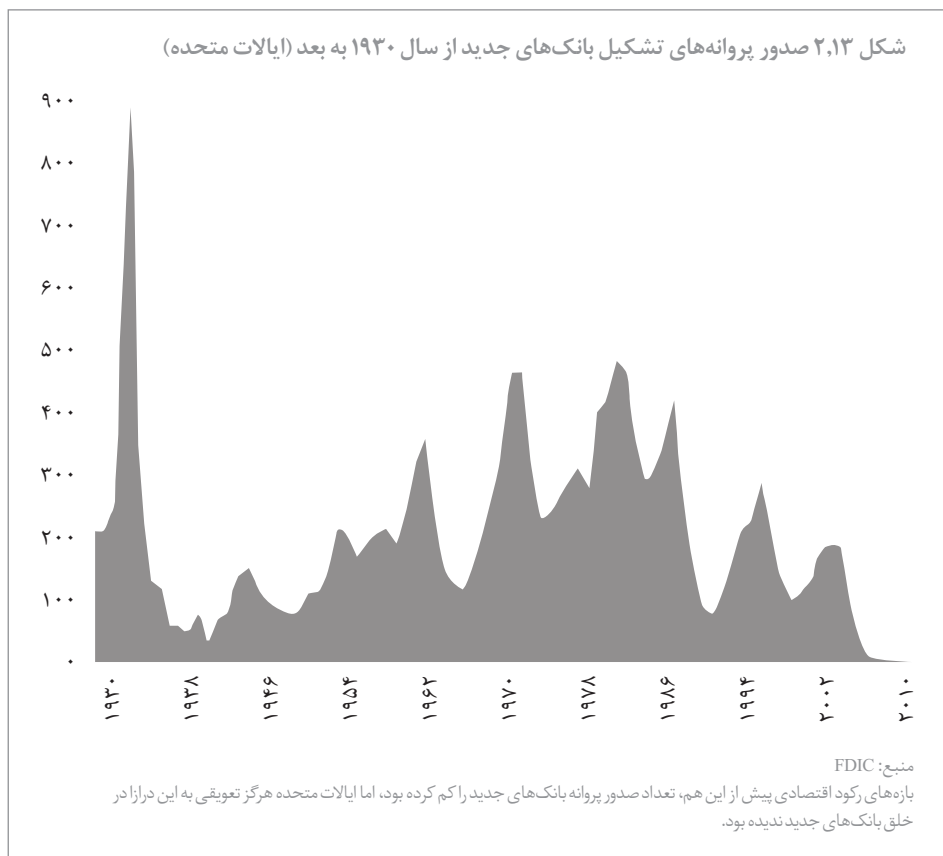
در ۱۰ سال بین ۲۰۰۳ تا ۲۰۱۳، چیزی حدود ۸۵ درصد بانک‌های محلی بسته شده با دارایی‌های زیر ۱۰۰ میلیون دلار توسط یک بانک محلی دیگر خریداری شدند و تنها ۹ درصد از آن بانک‌های خریداری شده، بانک‌های شکست خورده بودند.

تنها حدود ۳۱ درصد بانک‌هایی که از سال ۱۹۸۶ به ثبت رسیده بودند تا سال ۲۰۱۶ وجود داشتند. سازمان FDIC بر این باور است که به عنوان نتیجه‌ای مستقیم از «اصلاحات وال استریتی داد-فرנק» و «لایحه حمایت از مشتری سال ۲۰۱۰ (داد-فرנק)» که سازمان همه جا حاضر حمایت مالی از مشتری را به وجود آورد و همچنین به خاطر استانداردهای سرمایه بازل ۳، شکست بانک‌ها به پدیده‌ای بسیار غیر معمول‌تر بدل خواهد شد (و به این ترتیب نقشش در یکپارچه‌سازی‌ها هم کمتر خواهد شد). با این حال، دوستان من در بانک‌ها و اتحادیه‌های اعتباری می‌خواهند بدانند مسئولان FDIC چه چیزی مصرف می‌کنند که چنین فکری می‌کنند.

قوانین جدید بانکداری اندک

سومین نکته‌ای که FDIC در احتساب کاهش تشکیل بانک‌های جدید به آن توجه می‌کند، این حقیقت ساده است که خلق قوانین جدید از نظر تاریخی بسیار چرخه‌ای بوده است.

آخرین عصر بزرگ فعالیت‌های شکل گرفته در زمینه تشکیل بانک‌های جدید (پیش از رکود بزرگ) بین سال‌های ۱۹۹۴ تا ۲۰۰۷ بود (شکل ۱۳/۲ را ببینید). طی این بازه، شکست بانک‌ها به شدت پایین بود و هرگز از ۰٫۱ درصد در یک سال بالاتر نرفت. با وجود اینکه خلق بانک‌های جدید می‌تواند ارقام کلی یکپارچه‌سازی را جبران کند، صدور پروانه‌های فعالیت جدید برای بانک‌ها طی بازه‌های رکود اقتصادی مثل بازه‌های بین ۱۹۹۰ و ۱۹۹۱، ۲۰۰۱ و ۲۰۰۸ تا ۲۰۰۹ به شدت کاهش پیدا می‌کند.



هرچقدر بیشتر طول بکشد تا اقتصادی از یک دوره رکود خاص بازگردد، دوره خشکسالی تأیید تشکیل بانک‌های جدید هم طولانی‌تر می‌شود. در هیچ بازه‌ای در ۵۰ سال گذشته چنین چیزی آشکار نبوده است: بهبود اقتصادی بعد از دوران رکود بزرگ آهسته بود، بنابراین بین سال‌های ۲۰۱۱ تا ۲۰۱۵ تنها شاهد شکل‌گیری ۸ بانک و ۱۷ اتحادیه اعتباری بودیم.

مقدار زیادی کاهش جمعیت و یکپارچه‌سازی

صنعت کشاورزی هم طی قرن بیستم دوران یکپارچه‌سازی خودش را تحمل کرد که باعث بیکاری محلی شد. این مساله همراه با اینکه تعداد فرصت‌های شغلی غیر مرتبط با تجارت محلی کشاورزی بسیار کم بود، باعث شد فرار مغزها یا مهاجرت استعدادها به شهرها به وقوع بپیوندد. تمام این مهاجرت‌ها به سمت خارج مناطق محلی باعث بیش از پیش روشن شدن اهمیت بانکداری محلی شد. یکی از سوء بینش‌های رایج این است که یکپارچه‌سازی بانک‌ها به خاطر تعداد بالای بانک‌ها در جوامع روستایی

اتفاق افتاد. به خصوص با توجه به اینکه نیمی از تمام ۱۴۰۰ شهرستان روستایی (که حاوی دفاتر مرکزی ۱۰۶۴ بانک محلی بودند) بین سال‌های ۱۹۸۰ تا ۲۰۱۰ از کاهش جمعیت و کاهش بازده اقتصادی مداوم گزارش دادند.

ما از یک هم‌آیی استاندارد استفاده می‌کنیم، اما این در حالی است که ۳۲۳۸ شهرستان در ایالات متحده خود به بخش‌بندی‌های کلانشهری و غیرکلانشهری تقسیم می‌شوند. حدود ۱۱۰۰ عدد از آن شهرستان‌ها کلانشهر محسوب می‌شوند و از نظر اقتصادی به حداقل یک هسته شهری با جمعیت بیش از ۵۰ هزار نفر مرتبط هستند.

مناطق کلانشهری حدود ۸۴ درصد کل جمعیت ایالات متحده را تشکیل می‌دهند. یک سوم شهرستان‌های غیرکلانشهری میکروپولیتن (با جمعیت بین ۱۰ هزار تا ۵۰ هزار نفر) هستند و دوسوم شهرستان‌ها روستایی (با جمعیت زیر ۱۰ هزار نفر) محسوب می‌شوند.

اما با وجود اینکه این مساله حقیقت دارد که جوامع روستایی دارند بیشتر و بیشتر جوانان را (به خاطر نقل مکان به شهرها) و سالمندان را (به خاطر دفن شدن در گورستان‌ها) از دست می‌دهند، در عین حال اینها مشکلاتی هستند که به سادگی توسط خریدن یک بانک حل نمی‌شوند.

در نتیجه، یکپارچه‌سازی بانک‌ها به همان اندازه‌ای که در بازارهای کلانشهری و میکروپولیتن به وقوع پیوسته، در بازارهای روستایی رخ نداده است (و چیزی حدود ۶۰ درصد بین سال‌های ۱۹۸۴ تا ۲۰۱۵ کاهش داشته است).

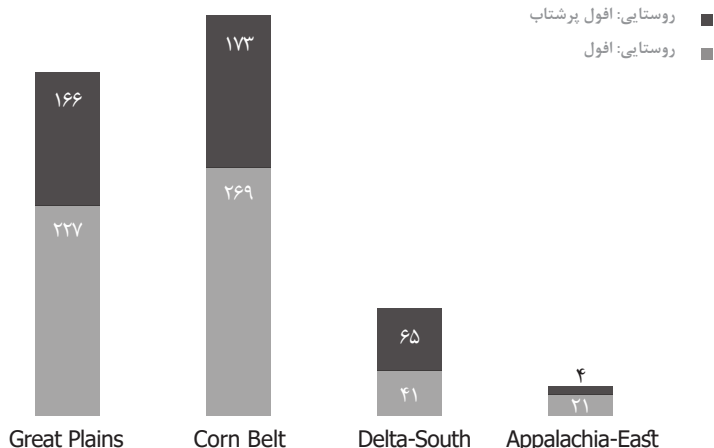
در مطالعه‌ای از بانک‌های محلی که بین سال‌های ۱۹۸۴ تا ۲۰۱۱ فعال بودند، FDIC متوجه شد بانک‌هایی که دفاتر مرکزی‌شان در مناطق روستایی یا میکروپولیتن بود، رشدی معادل نصف رشد بانک‌های هم‌تا داشتند که دفاتر مرکزی‌شان در مناطق کلانشهری واقع شده بود.

توضیحی ساده برای این کمبود رشد می‌تواند کاهش گسترده فرصت‌های وام‌دهی برای بانک‌ها در این بازارها باشد؛ کسب و کارهای غیرکشاورزی کمتر و کمتری رشد کردند و افراد کمتر و کمتری نیازمند خانه بودند. به همین دلیل این بانک‌ها وام‌دهی تجاری و مسکن بسیار کمی داشتند و به جای آن برای تجارت وام‌دهی کشاورزی بسیار کمی که باقی مانده بود، مبارزه کردند.

آدم فکر می‌کند وقتی خلأ چشمگیر مشتریان بالقوه و کمبود استعداد وجود دارد، همین مساله به تنهایی نشان‌دهنده این باشد که مدل تاریخی بانکداری محلی که حول محور توزیع فیزیکی و نقاط دسترسی آجر و ملات می‌گردد، عملکرد خیلی خوبی ندارد (شکل ۱۴/۲ را ببینید).

امروزه یک بانک محلی میانه در یک بازار روستایی که در حال از دست دادن جمعیت خود است، حدود ۲۰ درصد دارایی‌هایش را در قالب وام‌های کشاورزی دارد (بانک‌های محلی کلانشهری چیزی حدود ۰/۴ درصد وام‌های کشاورزی دارند).

شکل ۲،۱۴ تعداد بانک‌های محلی در شهرهایی که در حال از دست دادن جمعیت هستند



منبع: گزارش‌های FDIC پایان سال ۲۰۱۲، آمار سرشماری سال ۲۰۱۰ ایالات متحده و دسته‌بندی‌های آماری شهرستانی سازمان مدیریت و بودجه (OMB). یادداشت‌ها: جدول فقط نمایانگر بانک‌های محلی به شیوه‌ای است که در مطالعه بانکداری محلی FDIC در سال ۲۰۱۲ توصیف شده است. اگر موقعیت شما در شهری کوچک است که در حال از دست دادن جمعیتش است و موسسه شما نمی‌خواهد جهت‌گیری خودمبنی بر انجام عملیات بانکداری فقط بر پایه جغرافیای محلی را تغییر دهد، بهتر است امیدوار باشید ساکنین مناطق تولیدکننده درت شروع به خریدن خانه کند. حالا ارزشش هر چقدر می‌خواهد باشد.

بین سال‌های ۱۹۸۰ و ۲۰۱۰، شهرستان‌های کرن بلت (Corn Belt) و گریت پلینز (Great Plains) به ترتیب ۴۱ درصد و ۷۱ درصد جمعیت خود را از دست دادند و به بزرگ‌ترین مناطق روستایی ایالات متحده از نظر کاهش جمعیت تبدیل شدند. آن‌ها روی هم رفته ۸۳۵ بانک محلی دارند که ۳۳۹ عدد از آن‌ها به خاطر واقع شدن در شهرستان‌هایی که به سرعت در حال از دست دادن جمعیت هستند، متمایز شده‌اند. اگر این بانک‌ها (و بیمه‌کننده‌شان) مزایای تبدیل شدن به یک بانک محلی دیجیتال را درک می‌کردند، فقط تصور کنید چه فرصت‌هایی برایشان به وجود می‌آمد!

توضیحی دیگر برای این کمبود رشد می‌تواند بی‌میلی کامل برای وفق پیدا کردن بازمانه باشد؛ عدم درک از خریداری دیجیتال و بازاریابی و استفاده از مدل‌های خدماتی که فکر زیادی صرف آنها نشده است. بعداً بیشتر در این مورد صحبت خواهیم کرد. بالعکس، مؤسسات مالی که در مناطق کم جمعیت رشد می‌کنند، ساعت‌های کاری روزانه‌شان را تغییر می‌دهند تا بتوانند نیازهای ویژه خانواده‌های کارمند را تأمین کنند، روی دسترسی‌های موبایل در هر جایی تکیه می‌کنند (بله، حتی موسساتی که در شهرهایی هستند که جمعیت‌شان را از دست می‌دهند)، خدمات «در موقعیت» ارائه می‌کنند و به هر شیوه دیگری که می‌توانند موسسه خود را حول محور صاحبان حساب‌هایشان شکل می‌دهند تا بتوانند در عین حال که نیازهای خاص جامعه خود را برطرف می‌کنند، هزینه‌هایشان را نیز مدیریت کنند.

جیل کاستیا (Jill Castilla) که برنده جایزه بانکداری محلی منتخب سال ۲۰۱۵ شد، در ادامه کتاب نحوه برخوردش با «فرار مغزها» را به اشتراک می‌گذارد.

با وجود اینکه بنا کردن موسسه‌تان در جامعه‌ای که روبه تحلیل رفتن است، ممکن است جذابیت شما برای یک خریدار بالقوه را محدود کند و ممکن است در عین حال رشد شما در آینده را هم محدود سازد، شهرهای کوچک شونده ثابت تا حدودی تبدیل به یک مزیت در دنیای عملکرد مالی شده‌اند. طی بازه بین سال‌های ۲۰۰۰ و ۲۰۱۰، بازده دارایی (ROA) پیش از مالیات عملکرد ۱۰۹۱ بانک محلی که در مناطق تحلیل رفته واقع شده بودند، اعداد و ارقام به ثبت رسیده توسط بانک‌های محلی واقع در کلانشهرها را با اختلاف شکست داد.

البته، «روستایی شدن» هم ضرورتاً یک استراتژی رشد آینده‌نگر نیست. با مطالعه دقیق‌تر آن عملکرد ۱۰ ساله، این نتیجه حاصل می‌شود که در بازه زمانی مورد مطالعه قرار گرفته، بالاترین قیمت‌های ثبت شده در فرهنگ کشاورزی مشاهده شد؛ چون حتی با عبور از سال ۲۰۱۰ هم فروش گندم، سویا و غله درآمدهای خالص سالانه تقریباً باور نکردنی‌ای حاصل می‌کنند (کرن بلت و گریت پلینز لذت ببرید). این مساله را با تعدادی از نابودکننده‌ترین سال‌های تاریخ برای بازارهای کلانشهری و میکرو پولیتن (بیکاری، به خصوص ساخت و ساز، به خاطر رکود بزرگ) همراه کنید و می‌بینید که هر دو سمت، نابهنجاری‌های اقتصادی خاصی را تجربه کردند که آدم ممکن است ضرورتاً نخواهد روی آن «حساب باز کند».

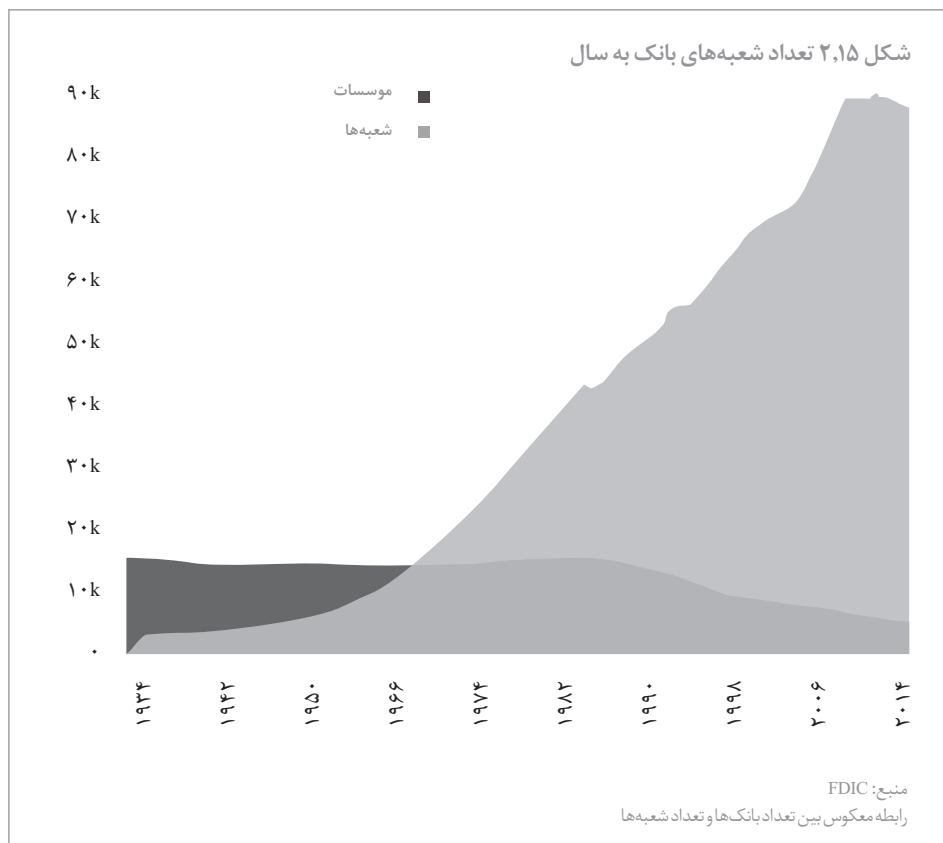
نسبت به مؤسسات غیر محلی، چهار برابر این احتمال وجود دارد که بانک‌های محلی در شهرستان‌های روستایی شعبه داشته باشند. همان‌طور که قابل درک است، کاهش جمعیت شهرهای کوچک یکی از نگرانی‌های اصلی بانک‌های محلی و اتحادیه‌های اعتباری است که دفاتر مرکزی‌شان در این مناطق واقع است. به منظور افزایش رشد، ۹۳ درصد از تمام بانک‌های محلی که در مناطق روستایی تحلیل رفته واقع شده بودند، تا سال ۲۰۰۱ عملیات خود را به بازارهای شهری گسترش دادند و بیش از ۱۷ درصد این کار را تا سال ۲۰۰۸ انجام داده بودند. این استراتژی به مدت چند سال بسیار موفق بود و نسبت به آن دسته از بانک‌هایی که وارد بازارهای شهری نشده بودند تا دو برابر سود حاصل کرد، اما بسیاری از این بانکداران در مناطقی وام می‌دادند که پیش از آن تجربه بسیار کم یا صفر داشتند (وام مسکن تجاری (CRE)، وام مسکونی و تجاری صنعتی).

بنابراین این بانک‌ها در دوران رکود بزرگ بیشتر از مقدار متوسط روی وام‌هایشان ضرر کردند (در مقابل هم‌تایان روستایی‌شان که وارد شهرها نشدند)، اما حتی با این حال هم ضرر آنها بسیار کمتر از بانک‌های محلی واقع در کلانشهرها بود.

خیلی از این مؤسسات امروزه با موفقیت عملیات خود را به بازارهای شهری گسترش داده‌اند، اما هنوز راه بسیاری برای پیمودن در پیش دارند. در سال ۱۹۸۷، سهم بانک‌های محلی از کل سپرده‌های شهری ۳۶ درصد بود، اما امروز این سهم حدود ۱۳ درصد است. این افول عظیم در از دست دادن سپرده‌ها، یکی از بزرگ‌ترین نمایه‌های ضرر سهم بازار بانک‌های محلی در ایالات متحده است.

واقعیت‌های بانکداری شعبه‌ای

بحث‌های زیادی در مورد آینده بانکداری وجود ندارد که بدون عبور از سوالی در مورد «شعبه آینده» به پایان برسند. از نظر من، شعبه آینده بسیار شبیه یک تلفن موبایل به نظر می‌رسد، اما این را کنار می‌گذارم. فعلاً بیا ببینیم سرعت ریشه بحث مان را در تاریخ اخیر شعبه‌داری، اینکه امروز از نظر بسته شدن شعبه‌ها کجا هستیم و... قرار بدهیم (شکل ۱۵/۲ را ببینید).



قانون‌گذاری: نیروی پیش‌برنده تعداد شعبه‌ها در سراسر کشور بود

در اواخر دهه ۷۰، مؤسسات سپرده‌گذاری به خاطر محدودیت‌های جغرافیایی، سقف نرخ سود و دیگر تمهیدات اصلاحی که در پاسخ به رکود بزرگ وضع شده بودند، فلج شدند. حتی تا سال ۱۹۷۹، ۱۲ ایالت هنوز ایالت‌های بانکداری واحد بودند (به این معنی که موسسه مالی نمی‌توانست حتی یک شعبه داشته باشد): کلرادو، ایلینوی، کانزاس، مینه‌سوتا، میسوری، مونتانا، نبراسکا، داکوتای شمالی،

اوکلاهما، تگزاس، ویرجینیای غربی و وایومینگ.

تا سال ۱۹۸۰، فشار رقابتی غیربانکی ها بر مؤسسات سپرده گذاری سنتی به نقاط اوج جدیدی رسیده بود، بنابراین قوانینی خلق شد تا محدودیت های تأسیس شعبه در سراسر کشور کمتر شود.

همان طور که تعجبی هم نداشت، وقتی محدودیت های تأسیس شعبه از این ایالت ها حذف شدند، مؤسسات مالی از این فرصت استفاده کردند. پنج ایالت از ۱۰ ایالتی که بیشترین شعبه ها را به دست آوردند (بین سال های ۱۹۸۷ تا ۲۰۱۵) ایالت هایی بودند که پیش از آن قوانین بانکداری واحد در آنها حاکم بود. پنج ایالت دیگر هم تا سال ۱۹۷۹ دیگر انواع محدودیت های جغرافیایی داشتند.

تمام محدودیت های ایالتی که جلوی بانکداری شعبه ای را می گرفتند، به طور کامل تا سال ۱۹۹۱ از بین رفتند. سه سال بعد هم ایالات متحده شاهد یک تغییر قانون گذاری بزرگ بود که اجازه گسترش بیشتر بانک ها را می داد. در سال ۱۹۹۴ «لایحه بهره وری بانکداری و شعبه داری میان ایالتی» (ریگل-نیل) باعث شد محدودیت های جغرافیایی به دو شیوه خیلی مهم آزاد شوند که در نهایت منجر به این شد که صنعت بانکداری شاهد بیشترین نرخ های سالانه یکپارچه سازی داوطلبانه تا آن موقع باشد.

مثل بیشتر قانون گذاری ها، لایحه ریگل-نیل هم بسیار بعدتر از پیشرفت های تکنولوژیکی از راه رسید که اجازه عملکرد بسیار بهتری به شعبه ها می دادند. این را به یاد داشته باشید که تا سال ۱۹۹۴، دستگاه های خودپرداز توانسته بودند تعداد کارمندان را در یک شعبه شهری از ۲۱ نفر به ۱۳ نفر برسانند. وقتی در مورد این صحبت می کنیم که OCC یک پروانه بانکداری فدرال محدود برای کمپانی های فین تک و غول های دیجیتال به وجود آورد، این مساله را به یاد داشته باشید که این رقبا بهره وری به وجود آورده اند و تجربه مشتری را بهبود بخشیده اند؛ قانون گذاری هایش هم از راه خواهد رسید.

در ابتدا، لایحه ریگل-نیل استاندارد به وجود آورد که بر پایه آن موسسه مالی که دفتر مرکزی اش واقع در یک ایالت است، می توانست شعبه ای در هر ایالت دیگر تأسیس کند (یا حتی آنجا بانک خریداری کند). پیش از آن، خریداری میان ایالتی ممکن بود، اما از ایالتی به ایالت دیگر فرق می کرد. در حقیقت، در سال ۱۹۸۴ تنها ۱۶ ایالت اجازه شعبه داری داخل ایالتی آزاد را می دادند و این در حالی است که ۱۰ سال بعد تعداد ایالت های بدون محدودیت به ۴۰ افزایش یافت.

علاوه بر این، لایحه ریگل-نیل به بانک هایی که با هدایت کردن بانک های زیر مجموعه در ایالت های دیگر مقررات قبلی را دور می زدند، اجازه داد بانک هایشان در ایالت های مختلف را به یک بانک «میان ایالتی» منفرد تبدیل کنند. این کار باعث شد بالاترین نرخ سالانه یکپارچه سازی داوطلبانه در صنعت بانکداری شکل بگیرد که برای نخستین بار در تاریخ امکان به وجود آمدن شبکه های شعبه ای گسترده از نظر جغرافیایی را فراهم کرد.

اگر بخواهیم از دید دیگری به قضیه نگاه کنیم، ۱۰ سال پیش از تصویب لایحه ریگل-نیل (۱۹۸۴)، ۴۲ ایالت اجازه ترکیب میان ایالتی شعبه های بانک ها را نمی دادند، اما تا سال ۱۹۹۴ ایالت هاوایی تنها ایالتی بود که چنین کاری می کرد.

این روزها، ضربه مهلک ریگل-نیل به بانکداری محلی آشکار است. در سال ۱۹۸۷، بانک‌هایی که زیر ۱۰ میلیارد دلار دارایی داشتند، به‌طور متوسط صاحب چهار شعبه در یک ایالت بودند و آنهایی هم که بالای ۱۰ میلیارد دلار دارایی داشته به‌طور متوسط ۱۸۶ شعبه در دو ایالت داشتند. تا سال ۲۰۱۴، بانک‌های با زیر ۱۰ میلیارد دلار دارایی به‌طور متوسط مسئولیت هدایت هفت شعبه در یک ایالت را بر عهده داشتند و آنهایی که بالاتر از ۱۰ میلیارد دلار دارایی در اختیار داشتند، به‌طور متوسط ۴۵۰ شعبه در شش ایالت تأسیس کرده بودند.

کریس نیکولز (Chris Nichols) مدیر ارشد استراتژی بانک سنتر استیت (CenterState Bank) می‌گوید هزینه تأسیس یک شعبه ۷۵۰ هزار دلار است و ۹۴۹ هزار دلار هم برای اداره کردن آن در سال ضروری است. به‌طور متوسط، این شعبه به ۲۵۰۰ مشتری خدمات می‌دهد که ۲۴ بار در سال به آن سر می‌زنند، اما از طرف دیگر، او می‌تواند با ۶۵۰ هزار دلار وب‌سایت‌ها و اپلیکیشن‌هایی بسازد که هزینه اداره کردن سالانه آنها ۳۲۴ هزار دلار است و ۱۲۲ بار در سال به ۲۳ هزار مشتری خدمات ارائه می‌کنند. در ادامه کتاب بیشتر به پوشش مسائل مرتبط با بانکداری محلی دیجیتال می‌پردازیم، اما شاید بهتر باشد ضمیر نفس انسان و اینترنتی باریاضیات مبارزه نکنند؟

چه بهتر، چه بدتر، تراکم شعبه‌ها بالا باقی مانده است

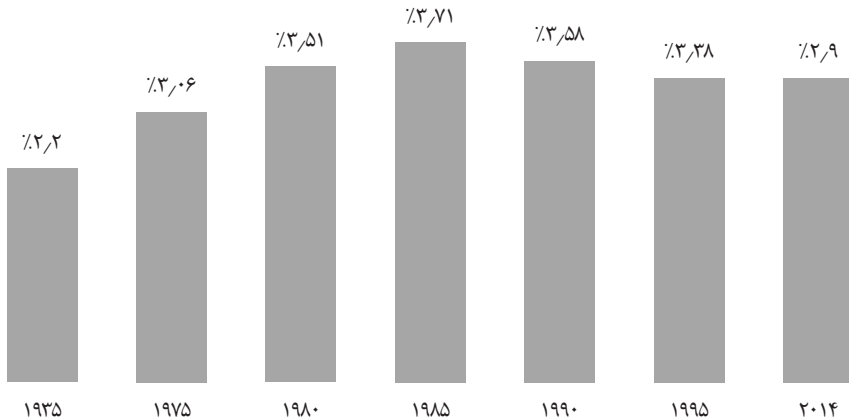
ایالت‌هایی که در سال ۱۹۷۹ سخت‌ترین محدودیت‌ها بر تأسیس شعبه بانک‌ها را داشتند، شاهد افزایش شدید تراکم تعداد شعبه‌هایشان بودند و این در حالی است که ایالت‌هایی که تعدادی محدودیت جغرافیایی داشتند، در حقیقت با کاهش تراکم شعبه‌ها برابر با اندازه میانگین ملی مواجه شدند (شکل ۱۶/۲ را ببینید). بدیهی‌ترین افول تراکم بعد از سال ۱۹۸۷ داخل آن دسته از ایالت‌هایی بود که در سال ۱۹۷۹ اجازه شعبه‌داری ایالتی را داده بودند (یعنی ایالت‌های بانکداری غیر واحد).

باید به این مساله اشاره شود که تا سال ۱۹۸۰، مؤسسات مالی نمی‌توانستند در مورد مزایای جذاب نرخ‌های سود بالاتر برای حساب‌های سپرده رقابت کنند. این به‌خاطر محدودیت‌های فدرال علیه پرداخت نرخ‌های سود بازار بود. به‌جای آن، نیازمند این بودند که با خدمات مشتری و تعداد موقعیت‌های شعبه‌ها تفاوتی ایجاد کنند.

متأسفانه، بیشتر مدیران اجرایی مؤسسات مالی محلی پیش از مقررات زدایی نرخ‌های سود از نردبان رشد موقعیت شغلی بالا رفتند و به‌همین دلیل مؤسسات خود را مجبور به تحمل کردن آن خماری می‌کنند؛ یعنی سعی می‌کنند به جای تمرکز روی چیزهایی که مشتری در عمل به آنها اهمیت می‌دهد، از طریق خدمات مشتری یا موقعیت شعبه‌ها به پیروزی دست پیدا کنند.

علاوه بر پیشرفت‌های تکنولوژیکی آشکار بین دهه ۸۰ و حال حاضر، فاکتور مهم در روند کلی افول تراکم شعبه‌ها

شکل ۲,۱۶ تراکم شعبه‌های بانک‌های تحت بیمه FDIC



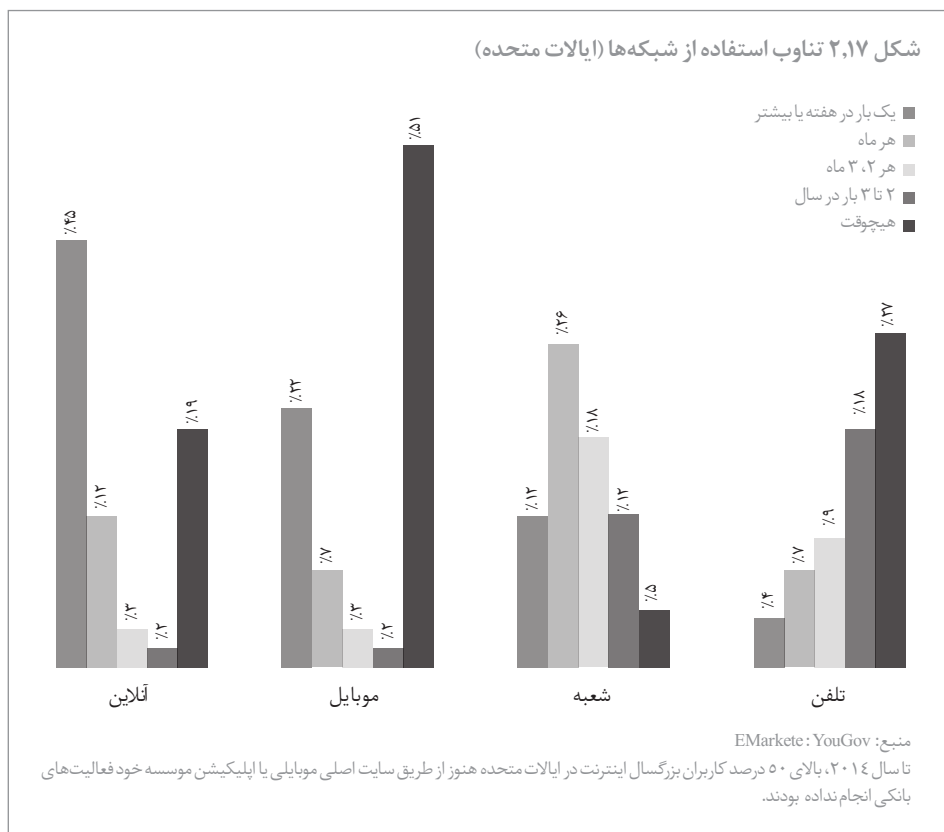
منبع: FDIC

FDIC تراکم شعبه را به عنوان تعداد شعبه‌ها به ازای هر ۱۰ هزار نفر بیان می‌کند.

در این بازه، روند قدیمی کاهش جمعیت روستایی در ایالات متحده است. در ۳۰ سال بعد از سال ۱۹۸۰، ۵۰ درصد مناطق روستایی کشور شاهد کاهش جمعیت بودند و این در حالی است که جمعیت کلی ایالات متحده ۳۶ درصد رشد کرد.

با وجود این کاهش جمعیت، تراکم شعبه‌ها در شهرستان‌های روستایی بالاست. حتی تا سال ۲۰۱۳، تراکم شعبه‌ها در مناطق روستایی دو برابر بالاتر از هم‌تایان شهری بود. می‌توان چند بهانه برای این آورد؛ بدیهی‌ترین بهانه این است که کاهش جمعیت در عمل یک مکان فیزیکی را کوچک‌تر نمی‌کند، بنابراین شعبه‌ها هنوز هم پایگاه‌هایی ضروری در جوامع روستایی هستند. با این حال اینها چیزی بیشتر از بهانه نیستند و همه‌مان باید این سؤال را پرسیم که این موزه‌های خسته‌آجر و ملاتی، در آینده نزدیک چقدر ارزشمند خواهند بود. یا شاید سؤال بهتر این باشد که شبکه شعبه‌ای گران‌قیمت چقدر ریسک بر یک موسسه کوچک تحمیل می‌کند که در آن روش‌های ارائه خدمات سریع‌تر، ارزان‌تر و بهره‌ورتر (بانکداری موبایلی) فراگیر هستند؟ (شکل ۲/۱۷ را ببینید).

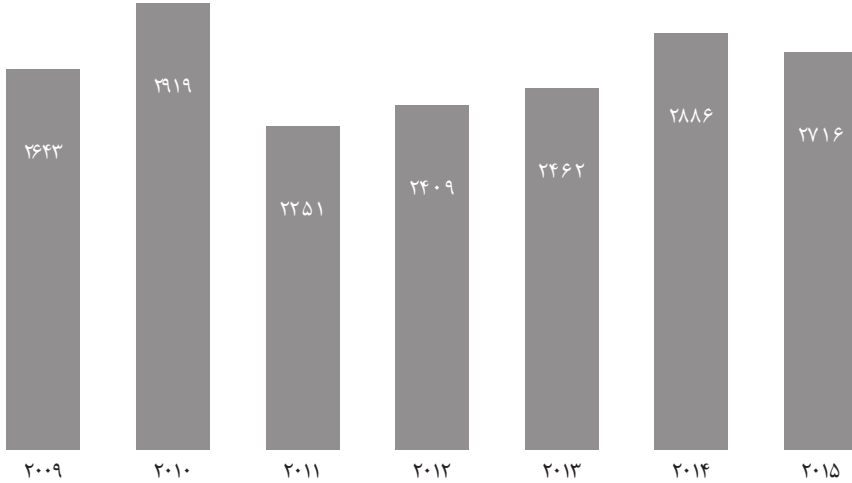
با وجود این نگرانی کاملاً واقعی نسبت به بسته شدن یک شعبه یا جایگزینی انسان‌ها با دستگاه‌های سخنگوی تعاملی می‌تواند باعث به وجود آمدن واکنش‌های منفی از سوی جوامع محلی شود. اگر روستایی‌ترین مؤسسات نتوانند خود را با اقلیم تکنولوژی در حال تغییر وفق بدهند و از مدل‌های ارائه خدمات فراگیر (و بازده بیشتر) استفاده کنند، شواهد اینکه مدل‌های ارائه خدمات آنها بهره‌ور نیست، کاملاً آشکار می‌شود.



اما در عین حال استفاده از داده‌های تاریخ اخیر بسته شدن شعبه‌ها، به منظور منطقی جلوه دادن بسته شدن آینده شعبه‌ها هم برخورد درستی نیست. با وجود اینکه حساس گرایان می‌گویند از آنجایی که ۱۸۲۳۶ شعبه بانک بین سال‌های ۲۰۰۹ و ۲۰۱۵ بسته شده‌اند، شعبه‌های مؤسسات سنتی حتما دارند به دست مدل‌های بانکداری مستقیم مرگی سریع را تجربه می‌کنند، اما بسته شدن شعبه‌ها تنها بخشی از ماجراست. البته شعبه‌هایی افتتاح شدند که تعدادشان هم بسیار زیاد بود (شکل ۲/۱۸ و ۲/۱۹ را ببینید).

از آن حدود ۱۸ هزار شعبه‌ای که طی آن بازه زمانی بسته شدند، تنها حدود ۲۵۰۰ شعبه به خاطر شکست یا ادغام بسته شدند. (وامو (WaMu) و واپوویا (Wachovia) را به یاد دارید؟) از سوی دیگر، نزدیک به ۱۱۵۰۰ شعبه جدید افتتاح شدند. بدون احتساب شکست‌ها و ادغام‌ها، این بدین معنی است که بانک‌ها کمتر از پنج درصد رد پای کل شعبه‌هایشان را در سال‌های بعد از رکود بزرگ پاک کردند. اگر یکی از بزرگ‌ترین دلایل رشد دفتری جدید؛ یعنی تأسیس بانک‌های جدید (شکل ۲/۲۰ را ببینید) به ضعیف‌ترین درجات خود در تاریخ افول نکرده بود (در فصل بعد بیشتر در این مورد صحبت خواهیم داشت) شاید این پنج درصد حتی کمتر هم می‌شد.

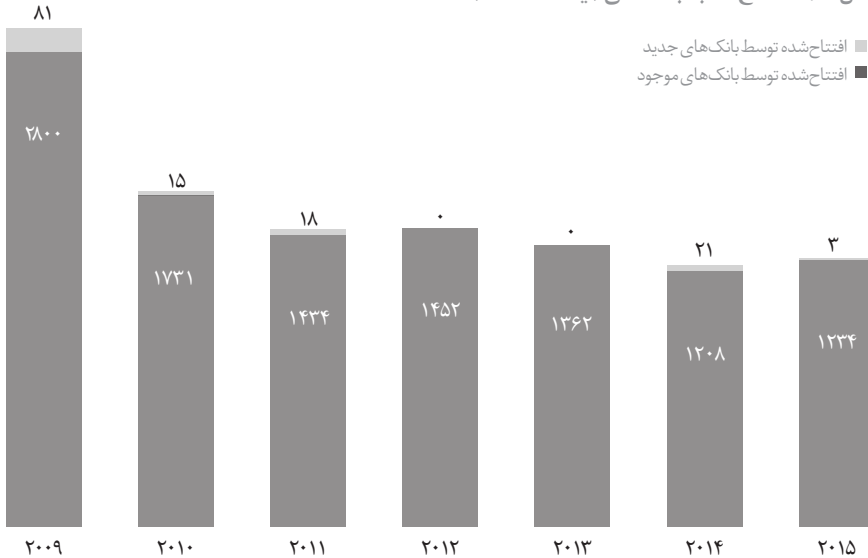
شکل ۲,۱۸ بسته شدن شعبه بانک‌ها (ایالات متحده)



منبع: FDIC

بانک‌ها از سال ۲۰۰۹ تا به حال تقریباً با یک نرخ ثابت شعبه‌هایشان را بسته‌اند، اما از آن زمان تا به حال، آنها تنها پنج درصد از تعداد کل شعبه‌هایشان را کاهش داده‌اند.

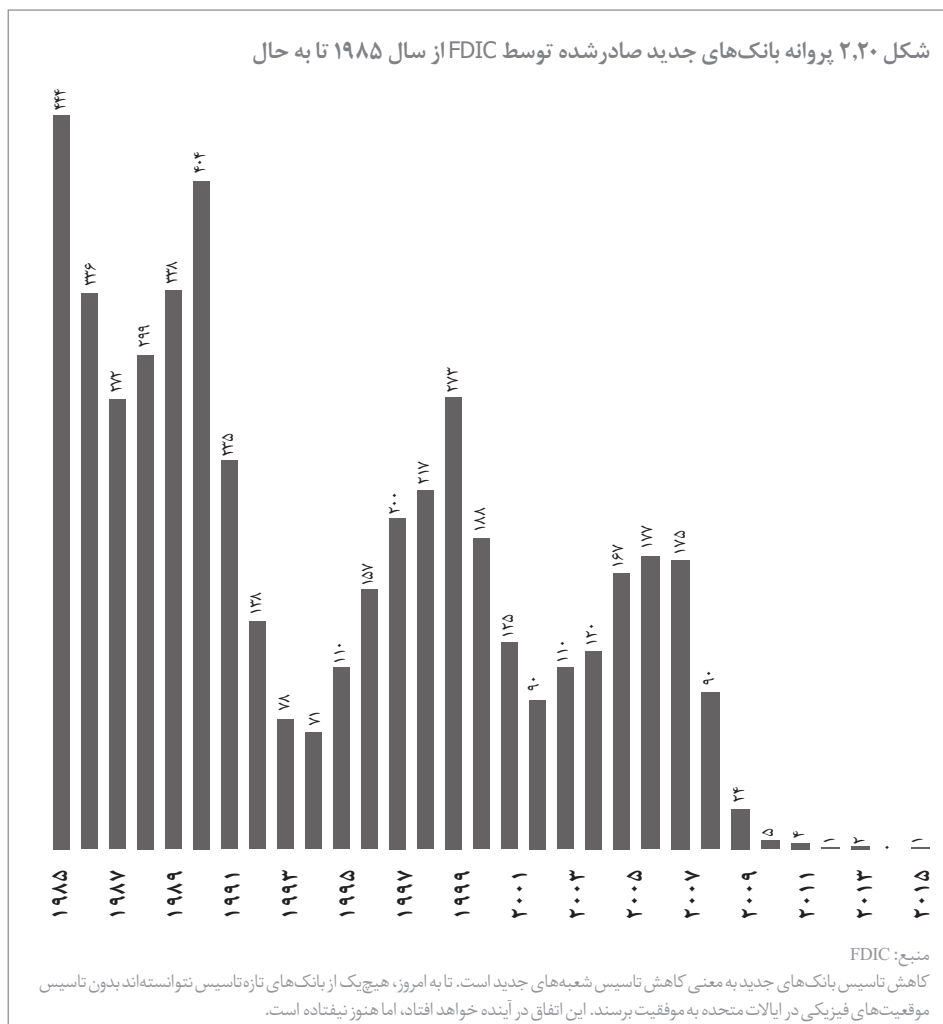
شکل ۲,۱۹ افتتاح شعبه بانک‌های (ایالات متحده)



منبع: FDIC

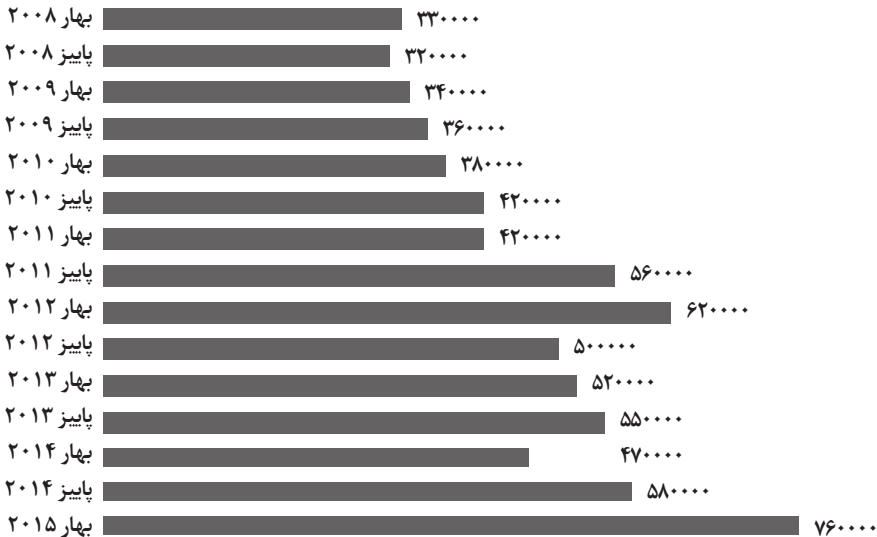
افتتاح شعبه‌ها در سال ۲۰۰۹ احتمالاً خمارى برنامه‌ریزی‌های پیش از رکود بزرگ بود، اما افتتاح شعبه‌های جدید طی سال‌ها با سرعت کمتری انجام شده است.

این طور به نظر می‌رسد که چیزی که ما در رابطه با افزایش بسته شدن شعبه‌ها مشاهده می‌کنیم، بیشتر به الگویی بزرگ‌تر از اعمال تغییرات در طراحی، اندازه، مکان و دیگر خصوصیات شعبه‌ها و نه به تغییری یک‌شبه از بانکداری خرد به بانکداری مستقیم برمی‌گردد (شکل ۲/۲۱ را ببینید).



نباید بگذاریم تاریخ راهنمای ما برای آینده باشد، اما اگر آدم بخواهد به گذشته نگاه کند، می‌تواند یک چرخه بسیار مشابه از بسته شدن شعبه‌ها را بین سال‌های ۱۹۸۹ و ۱۹۹۵ پیدا کند، آن هم درست پیش از آنکه بین سال‌های ۱۹۹۵ تا ۲۰۰۹ رونقی در رشد شعبه‌ها به وجود آمد. با این حال، بسیار غیر محتمل است که رونقی مشابه در تعداد شعبه‌ها دوباره شکل بگیرد؛ هیچ‌جا. دنیا از همین حالا به سمت روش‌های بهره‌ورتر تأمین بانکداری و پذیرش سازمانی روی آورده است.

شکل ۲،۲۱ تعداد آمریکایی هایی که در خانوارها زندگی می کنند و یک بانک بدون شعبه بانک اصلی آنهاست



منبع: نیلسن اسکاربورو (Nielsen Scarborough)

به راحتی می توان آینده ای را تجسم کرد که شعبه های در آن وجود ندارد و توزیع ۱۰۰ درصد به طور دیجیتال انجام می شود، اما تا اینجا، درصد بسیار کوچکی از مصرف کنندگان آمریکایی توزیع ۱۰۰ درصد دیجیتال را به عنوان موسسه اصلی خود انتخاب کرده اند.

با توجه به اینکه تعداد تلفن های هوشمند در سال ۲۰۱۶ به ۲/۵ میلیارد رسید (و تا سال ۲۰۲۰ به پنج میلیارد می رسد)، این تلفن ها به سرعت در سراسر سیاره تکثیر شده اند و به همه (از جمله میلیاردها آدم سراسر جهان که کار بانکی نمی کنند) دسترسی به خدمات بانکداری داده اند. همان طور که برت کینگ سال ها قبل پیش بینی کرد، تقریباً تمام تراکنش های خرده به غیر از سپرده نقد (که می تواند توسط خودپرداز انجام شود) را حالا می توان از طریق دستگاه تلفن موبایل انجام داد و به این ترتیب تمام بهانه ها غیر از بهانه های احساسی برای سرزدن به کارمند بانک از بین می رود. این طور شد که تراکنش های صورت گرفته از طریق شعبه ها به شدت کاهش یافت؛ چون مصرف کنندگان و مشتریان تجاری به سرعت به تکنولوژی های دیجیتال و خودپردازها روی آوردند که خودشان هم در ایالات متحده تا سال ۲۰۱۰ با تعداد ۴۲۵ هزار عدد به نقطه اشباع رسیدند (این رقمی است که از سال های گذشته تا به حال خیلی تغییر نکرده است).

کمپانی فایننشال منیجمنت سولوشنز (Financial Management Solutions) متوجه شد که بین سال های ۱۹۹۲ و ۲۰۱۳، تعداد متوسط تراکنش های انجام شده توسط کارمندان در هر شعبه ۴۵ درصد کاهش پیدا کرد (از ۱۱۷۰۰ به ۶۴۰۰ تراکنش در ماه). فدرال رزرو هم شاهد این بود که پرداخت های انجام شده توسط چک کاغذی از ۴۶ درصد از پرداخت های غیر نقدی در سال ۲۰۰۳ به تنها ۱۵ درصد در سال ۲۰۱۲ کاهش پیدا کرد و این در حالی است که کارت های اعتباری و کارت های نقدی این شکاف

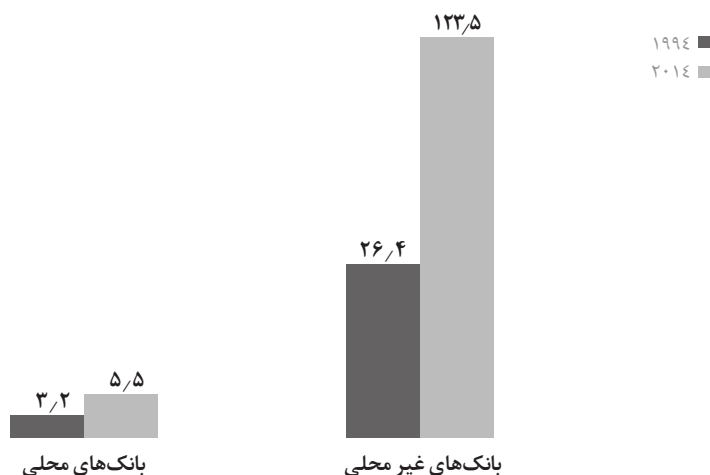
را پر کردند و ۵۸ درصد پرداخت‌های غیرنقدی را به خود اختصاص دادند (که نشان‌دهنده افزایشی از ۳۸ درصد سال ۲۰۰۳ بود).

با وجود اینکه تعداد چک‌های نوشته‌شده کاهش پیدا کرد، ارزش تراکنش‌های غیرنقدی کم نشد. در حقیقت، تراکنش‌های غیرنقدی طی همان بازه زمانی ۵۰ درصد رشد داشتند. این مساله به این معنی بود که مؤسسات مالی بین‌المللی باید بهره‌وری خود را افزایش می‌دادند و بیشتر کار می‌کردند (این موضوعی است که از آغاز دهه ۲۰۰۰ به بعد تکرار شده است).

به‌خاطر نتیجه مستقیم بهره‌وری‌های تکنولوژیکی، سیتی بانک تخمین می‌زند که تا سال ۲۰۲۵ تعداد شغل‌های بانکداری خرد در سراسر صنعت بانکداری ایالات متحده ۳۰ درصد (یا ۷۰۰ هزار شغل) کاهش پیدا خواهد کرد.

با وجود اینکه ساختن شعبه‌های جدید کمی در سال‌های اخیر کاهش پیدا کرده، شبکه‌های شعبه‌ای، هم برای بانک‌های محلی و هم برای بانک‌های غیر محلی رشدی انفجاری داشتند (شکل ۲۲/۲ را ببینید). دلیل این امر این است که نیاز سنتی مصرف‌کننده آمریکایی نسبت به شعبه‌ها («می‌خواهم بتوانم با کسی که پولم را در اختیار دارد رودررو صحبت کنم») هنوز کاملاً تغییر نکرده است. اگر یک رخداد بسیار عظیم به وقوع نپیوندد، تحول آنها به سمت فعل و انفعالات بانکداری ۱۰۰ درصد دیجیتال تدریجی خواهد بود، حالا مهم نیست بعضی از ما چقدر آرزو کنیم که‌ای کاش این اتفاق آنی می‌افتاد.

شکل ۲۲،۲ اندازه متوسط شبکه‌های شعبه‌ای ایالات متحده ۱۹۹۴ تا ۲۰۱۴



منبع: FDIC

اندازه متوسط شبکه‌های شعبه‌های دفتری برای بانک‌های محلی و غیر محلی واقع در ایالات متحده، یارینگل-نیل در یک چارت.

شعبه‌داری به‌طور فوق‌العاده‌ای ناکارآمد است و مدیران بانکی باید تاگردن در داده و تحلیل فروبروند تا بتوانند برای آینده برخورد omni-channel خود برنامهریزی کنند، اما نباید به بسته شدن اخیر شعبه‌ها به‌عنوان نشانه اصلی مرگ بانکداری محلی نگاه کنیم؛ چون نشانه‌های دیگر بسیاری وجود دارند.

نه نه به دنووها

سرمایه‌گذاران نمی‌خواهند فشارهای انباشته‌شونده قانون‌گذاری - که هم از قانون‌های جدید و هم از برخورد سختگیرانه‌تر خود قانون‌گذاران نشأت می‌گیرند - و ریسک‌های قانونی رو به افزایشی که این روزها در ارتباط با مدیریت یک بانک وجود دارند را متقبل شوند.

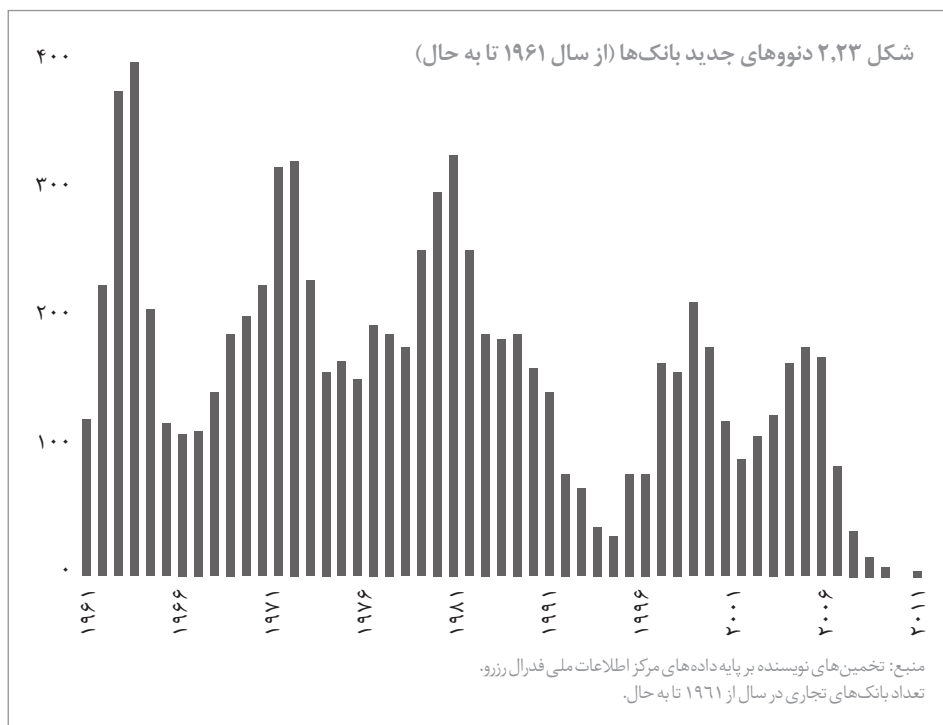
فرنک کیتینگ، رئیس و مدیرعامل انجمن بانکداران آمریکایی

وقتی بحث بانکداری می‌شود، ایالات متحده جانور خاصی است. به مدت نزدیک به ۲۰۰ سال اقتصاد ایالات متحده به‌خاطر دسترسی محلی به سرمایه و دانش مالی از مؤسسات مالی واقع در جوامع محلی غرض کرد. وقتی مناطق مختلف سراسر کشور رونق اقتصادی را تجربه کردند، مؤسسات جدیدی شکل گرفتند تا آن رشد را تقویت کنند. در نهایت مؤسسات بزرگ‌تر، مؤسسات کوچک‌تر را خریداری کردند و به این ترتیب تعداد بانکداران با تجربه بیشتر شد که خودشان هم می‌توانستند مؤسسات حتی بیشتری را راه‌بیندازند؛ مسلماً چرخه شگفت‌انگیزی بود. این واردشوندگان که از آنها به‌عنوان دنوو (denovo) یا تازه‌واردیاد می‌شود، مؤسسات کاملاً جدید درون صنعت بانکداری هستند و بررسی ارقام و موفقیت آنها باعث می‌شود دیدی واضح نسبت به نیروی حیاتی صنعت بانکداری شکل بگیرد.

از آنجایی که آمار شکل‌گیری بانک‌های جدید شامل آن دسته از بانک‌هایی می‌شود که مؤسسات موجود خود را دوباره سازمان‌دهی یا دوباره نام‌گذاری می‌کنند، برای اینکه حقیقتاً بدانیم چند موسسه مالی جدید دارند و در بازار می‌شوند، مهم است که زیر مجموعه‌های بانک‌های تازه‌شکل‌گرفته را از این معادله جدا کنیم. متأسفانه برای هر دو گروه، چشم‌انداز دنوو‌ها خیلی جالب نیست.

نگاه به شکل ۲۳/۲ که از مرکز اطلاعات ملی فدرال رزرو استنباط شده، نشان می‌دهد که وضع دنوو‌ها خیلی خوب نیست. از سال ۱۹۶۰ تا به حال، دوباره افول سنگین دنوو‌ها به چشم می‌خورد؛ ۱۹۹۳ تا ۱۹۹۴ و ۲۰۰۹ تا ۲۰۱۶ (و فراتر از آن؟).

با وجود اینکه در سال‌های ۱۹۹۳ و ۱۹۹۴ به ترتیب تنها ۲۸ و ۲۵ دنوو شکل گرفت، به سرعت سال‌های افزایش فعالیت از راه رسیدند، از جمله سال‌های ۲۰۰۲ تا ۲۰۰۸ که در آنها سالی بیش از ۱۰۰ دنوو تشکیل شد. با این حال، طولانی‌ترین خشکسالی ادامه‌دار دنوو‌ها در ۵۰ سال اخیر بعد از آن (۲۰۰۹ تا ۲۰۱۵) فرارسید. در حقیقت، بین سال‌های ۲۰۱۱ تا ۲۰۱۵ روی هم رفته تنها چهار دنوو جدید تشکیل شد.



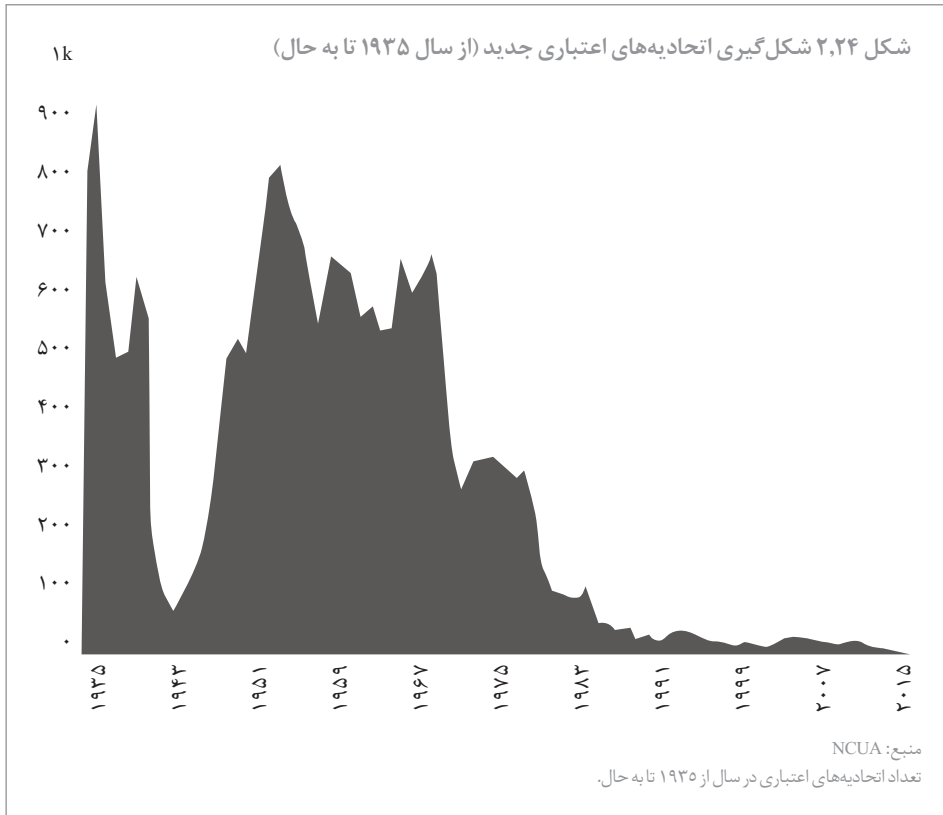
مطالعه سال ۲۰۱۴ انجام شده توسط فدرال رزرو ریچموند نشان می‌دهد که خشکسالی بانک‌های دنو از سال ۲۰۰۸ تا ۲۰۱۴ مسئول دوسوم کاهش تشکیل بانک‌های جدید بیمه شده فدرال است.

شکل‌گیری اتحادیه‌های اعتباری جدید نسبت به همتایان بانکی شان بیشتر بوده، اما تعداد آنها هم هنوز در پایین‌ترین درجه‌های ثبت شده تا به حال قرار دارد (شکل ۲/۲۴ را ببینید).

از سال ۲۰۱۱ تا ۲۰۱۵، NCUA تشکیل اتحادیه‌های اعتباری جدید را به ۱۷ موسسه کاهش داد که کمترین تعداد شکل‌گیری سالانه مؤسسات جدید در تاریخ مدرن اتحادیه‌های اعتباری در ایالات متحده را به ثبت رساند.

این روزها دلایل بسیاری برای عدم تأسیس بانک وجود دارد

بر خلاف یک اتحادیه اعتباری، بانک‌ها بنگاه‌های سودجوبه نفع سهامداران شان هستند. معنی چنین چیزی این است که افراد مثل هر تجارت دیگری اقدام به تأسیس بانک می‌کنند. بانکداران افراد تجارت کوچک هستند. علاوه بر این، هر کارآفرینی، حالا چه به این طریق به آن فکر کند، چه نکند، در تجارت خودش یک سرمایه‌گذار است. کارآفرین‌ها، صنعتی را که می‌خواهند وارد آن بشوند، می‌سنجند. آن‌ها در باره مشتری‌های بالقوه بررسی می‌کنند، مشکلات حل نشده را تعیین می‌کنند و سعی دارند راه‌هایی برای حل کردن آنها پیدا کنند که نسبت به راه‌های رقیب‌شان



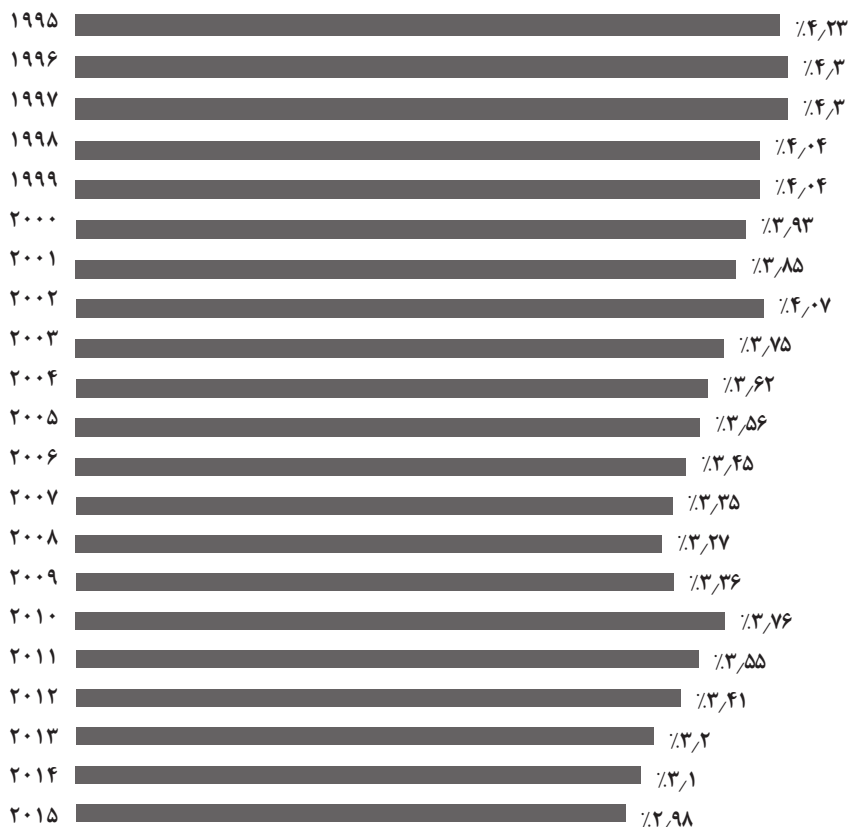
متفاوت‌تر، ارزان‌تر، سریع‌تر و کارآمدتر هستند. آن‌ها تحلیل ماتریسی SWOT (نقاط قوت، نقاط ضعف، فرصت‌ها و تهدیدها) از رقبای خود انجام می‌دهند.

آن‌ها یک طرح تجاری و شاید هم یک طرح بازاریابی درست می‌کنند تا بتوانند در مسیر به آن‌ها راهنمایی برسانند. سعی می‌کنند سرمایه‌گذاران دیگر را وارد طرح خود کنند تا بتوانند سرمایه بیشتری برای تجارت‌شان به دست بیاورند.

اگر شما هم کارآفرین باشید و در بانکداری تجربه داشته باشید، ممکن است به افتتاح یک بانک فکر کنید. بیایید به تعدادی از واقعیت‌های به وجود آوردن یک بانک جدید در اقلیم امروز نگاهی بیندازیم.

حاشیه نرخ سود خالص (Net Interest Margin) پایین. وقتی نرخ سود پایین است یک بانک سخت می‌تواند پول دریافت کند و در هفت سال بین ۲۰۰۹ تا ۲۰۱۶، فدرال رزرو نرخ سود بین بانکی بانک‌ها (قرض‌گیری یک شبه بانک‌ها یا Federal Funds) را در پایین‌ترین درج‌ات ثبت شده در تاریخ نگه داشت که در کنار تأثیرات دیگر، باعث شد نرخ وام‌دهی بسیار پایین برود. در نتیجه، سوددهی بانک یا حاشیه نرخ سود خالص (فاصله بین نرخ سپرده و نرخ وام‌دهی) کاهش پیدا کرد (شکل ۲/۲۵ را ببینید).

شکل ۲,۲۵ حاشیه نرخ سود خالص بانک‌ها

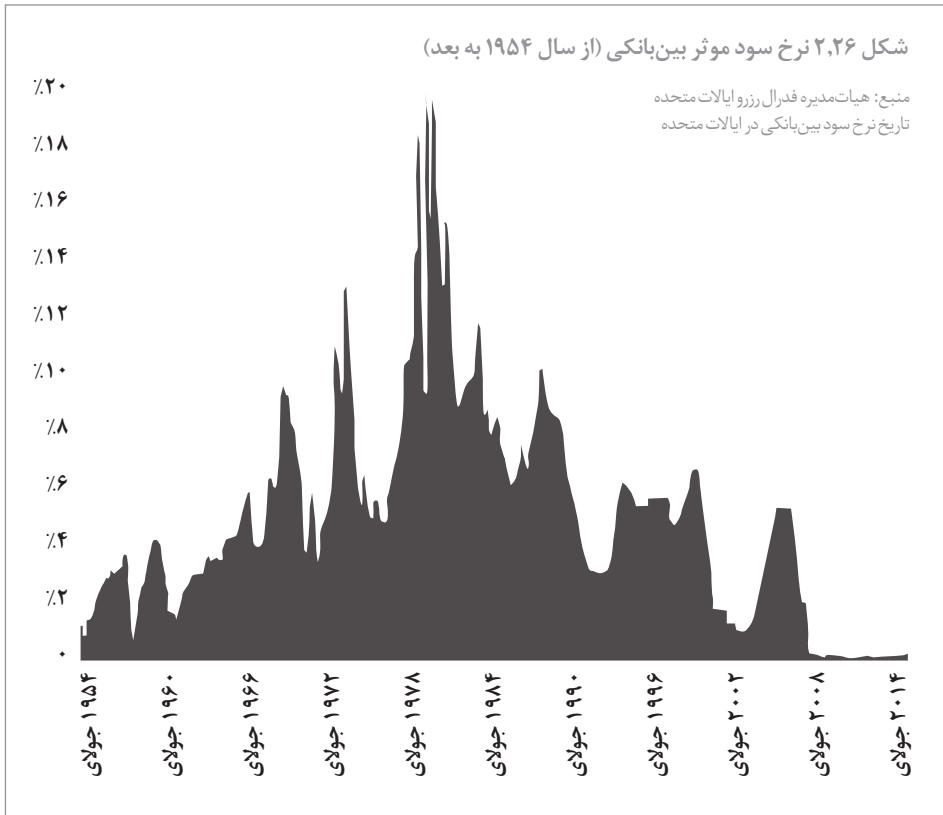


منبع: FFIEC (انجمن بررسی مؤسسات مالی فدرال آمریکا)

حاشیه نرخ سود خالص متوسط بانک‌ها از سال ۱۹۹۵ تا به حال بسیار کاهش پیدا کرده است.

با وجود اینکه رابرت آدامز و جیکوب گرملیک از هیات مدیره فدرال رزرو این تئوری را مطرح می‌کنند که این کمبود سوددهی دلیل اصلی غیاب بانک‌های جدید است، اما گزارشی از چارلز موریس و کریستن ریگر از فدرال رزرو کانزاس سیتی از شواهد تاریخی به منظور رد کردن این تئوری استفاده می‌کند.

در حقیقت، درجات پایین (که پایین‌ترین در تقریباً ۴۰ سال اخیر بوده) درآمد سود خالص بانک‌ها (درآمد یک بانک از سود حاصل از وام‌ها بعد از مخارج) که طی بازه اشاره‌شده نرخ‌های سود بسیار پایین بین بانکی دیده شد، شبیه درجات مشاهده‌شده در بهبود دورکود قبلی (۲۰۰۱ و ۱۹۸۱ تا ۱۹۸۲) است، اما در آن دوران رکود، رشد بسیار قوی‌تری نسبت به زمان حاضر در دنووها شکل گرفت (شکل ۲/۲۶ را ببینید).



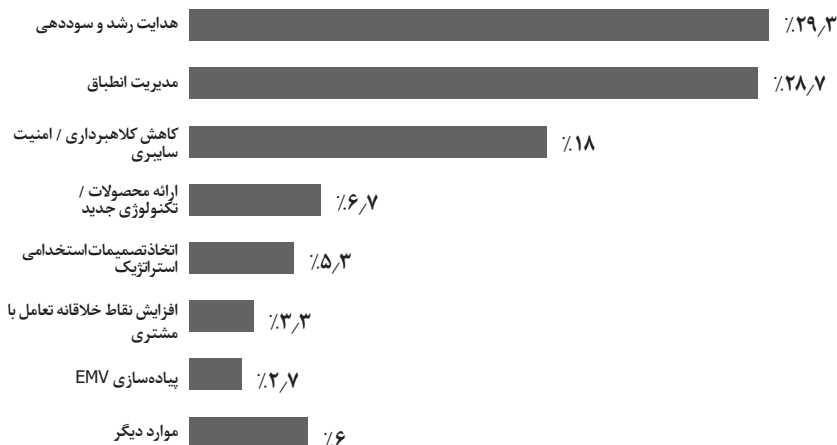
همین طور که با گذر زمان اقتصاد قدرتمندتر می شود، درآمد سود خالص (و نرخ سود بین بانکی) هم به طور طبیعی بهتر می شود و محیط جذاب تری را برای کسانی که می خواهند کار آفرین بانکی شوند، به وجود می آورد. بنابراین کمبود فعلی سوددهی بانکی نمی تواند تمام دلیل رشد ضعیف دنووها باشد، می تواند؟ بالاخره هر کسی که حتی یک آگاهی اولیه نسبت به این داشته باشد که تبدیل شدن به یک دنو و چه چیزهایی لازم دارد، این را درک می کند که پروسه درخواست آن چند ساله است و به همین دلیل در سمت دیگر که قرار است درخواستش تأیید شود، برای اقتصادی قوی تر برنامه ریزی می کند. حالا که دوباره فکر می کنم، شاید دقیقاً به همین دلیل است که تکنولوژیست ها و نه بانکدارها، در حال حاضر به تأسیس بانک های جدید فکر می کنند.

قوانین و ریسک های قانونی گران قیمت، بی جهت و پرفشار

لایحه اصلی فدرال رزرو سال ۱۹۱۳ روی هم رفته ۳۰ صفحه داشت. لایحه گلس-استیگال (Glass-Steagall) که بانک های تجاری را از بانک های سرمایه گذاری جدا کرد و سازمان بیمه سپرده فدرال یا FDIC را به وجود آورد هم ۳۴ صفحه بود. لایحه ساربین-آکسلی (Sarbanes-Oxley) یعنی اصلاح قوانین حسابداری پس از انرون ۶۶

صفحه بود. لایحه اصلاحات وال استریت و لایحه حفاظت از مصرف کننده داد-فرنک (Dodd-Frank) بیش از ۳۵۰۰ صفحه است و بالای ۳/۳ میلیون کلمه (طول حدودش نسخه از «جنگ و صلح») دارد که نیت همه‌شان این است که کاری کنند هزاران موسسه خاص و بازار محور ما بیشتر شبیه ابزارهای مالی با طعم وانیل باشند. علاوه بر این، انطباق هنوز دومین نگرانی بزرگ مدیران بانکداری امروز است (شکل ۲/۲۷ را ببینید).

شکل ۲،۲۷ چالش‌های انگاشته شده برای مدیران موسسات مالی ایالات متحده (۲۰۱۶)



منبع: teMarketer؛ کامپیوتر سرویسز (Computer Services)

انطباق با قوانین، در رتبه دوم لیست چالش‌های بزرگی قرار دارد که مدیران بانکی باور دارند با آنها مواجه هستند. کسانی که می‌خواهند در دنووها سرمایه‌گذاری کنند ممکن است آن را حتی بالاتر هم قرار دهند.

جی‌پی مورگان از سال ۲۰۲ به بعد ۱۳ هزار کارمند دیگر در زمینه انطباق استخدام کرده است.

مقاله‌های زیادی درباره این نوشته شده که چطور محیط فعلی قانون‌گذاری باعث شده شکل‌گیری دنووها کاهش پیدا کند.

دلایل بی‌شماری وجود دارد که باعث شود آدم این روزها علاقه‌ای به باز کردن یک تجارت جدید بانکداری نداشته باشد که از جمله آنها می‌توان به موشکافی بیشتر طی مراحل شکل‌گیری، دوبرابر شدن بازه زمانی (از سه سال به هفت سال) برای پیش‌نیازهای سرمایه‌ای افزایش داده شده و بررسی‌ها (که از آوریل ۲۰۱۶ دوباره به سه سال کاهش داده شد) و پیش‌نیازهای قانونی مشابه دیگر که برای مؤسسات بانکی بسیار بزرگ‌تر هم وجود دارد (مثل داد-فرنک و تغییرات الهام‌گرفته از آن در رهن‌ها که توسط CFPB در ماه اکتبر ۲۰۱۵ اعمال شد) اشاره کرد.

- موشکافی و بررسی بیشتر طی مراحل اولیه و مراحل شکل‌گیری؛ افراد بسیار زیادی نیستند؛ حالا چه بانکدار، چه غیره که مشتاق خوش‌آمدگویی به نظارت شدید و گزارش‌گری دقیق از جزئیات زندگی‌شان باشند.

- پیش‌نیازهای سرمایه‌ای افزایش یافته؛ از نقطه دید یک سرمایه‌گذار، گذاشتن سرمایه پیش از اینکه پروانه بانک صادر شود، به این معنی است که سرمایه باید برای مدتی طولانی قفل باشد و در نهایت اگر پروانه رد شود ممکن است از آن استفاده هم نشود و از نقطه دید بانک، وقتی پروانه بانک صادر می‌شود، مقدار زیادی خرج به خاطر سود جمع شده روی سرمایه قفل شده به وجود می‌آید.
 - بررسی و اعمال قانون‌گذاری به همان شدتی که برای بانکی با سرمایه تریلیون دلاری انجام می‌شود؛ مشخصاً ابربانک‌ها در این زمینه از گستره عملیات سود می‌برند.
- هزینه انطباق هر چقدر هم که بالا باشد، هزینه عدم انطباق خارق‌العاده است. واقعاً هیچ راهی برای دور زدن این مساله وجود ندارد، مگر اینکه بانک از طریق محدود کردن محصولات که ارائه می‌شود ریسک انطباق را کاهش دهد.

حامیان داد-فرنک بر این باور هستند که مؤسسات محلی قربانیان (و نه ادامه‌دهندگان) رکود بزرگ بودند. طرفداران داد-فرنک همچنین بر این باور هستند که مؤسسات مالی محلی نباید به خاطر اشتباه‌های برادران بزرگ‌ترشان مسئول شناخته شوند و حتی تاجایی پیش رفته‌اند که استثنائاتی برای بانک‌های کوچک قائل شده‌اند. باگفته شدن این، باید اضافه کرد که بیشتر بانکداران باور دارند قانون، عواقب فاجعه‌باری برای تمام مؤسسات (نه فقط ابربانک‌ها) دارد.

بررسی بانک‌های کوچک انجام شده توسط مرکز مرکاتوس در سال ۲۰۱۴ نشان داد که بانک‌های کوچک موجود حس می‌کنند ۱۹ هزار صفحه متون قانون‌گذاری داد-فرنک (که حدود ۶۰ درصد قوانین آن هنوز تعریف نشده باقی مانده است) حتی از لایحه رازداری بانک‌ها هم هزینه بیشتری بر آنها تحمیل می‌کند.

با استناد به بیش از ۲۰۰ موسسه حاضر در این مطالعه، داد-فرنک نیازمند وقت بیشتری در مورد مسائل مربوط به انطباق، استخدام کارمندان جدید برای انطباق و همچنین تکیه بیشتر روی مشاوران خارجی انطباق به منظور پر کردن شکاف‌های بین این دو بود.

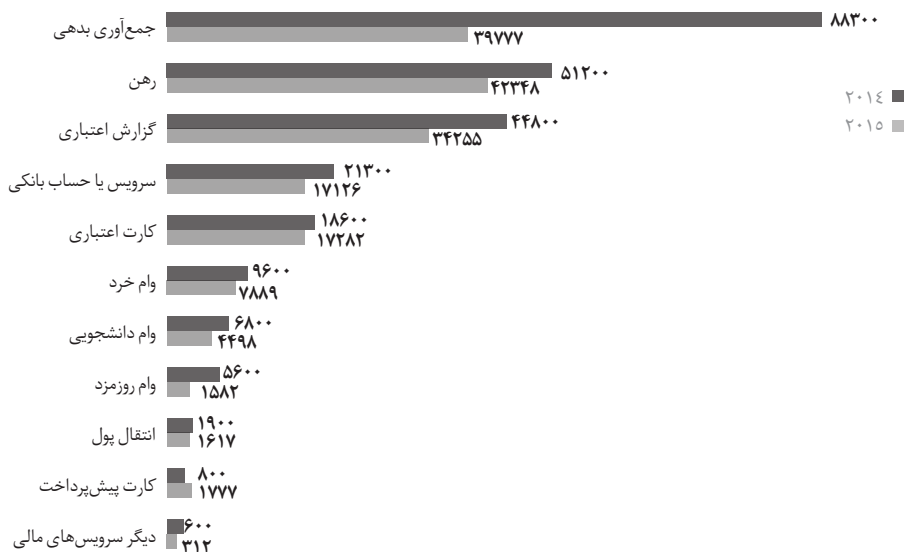
یکی از مخارج مرتبط با این مساله که گزارش نمی‌شود، اما کاملاً مرتبط است، این است که به جای اینکه رهبران بانک‌ها بخوانند مشغول تأیید کردن وام‌ها و انجام دادن دیگر فعالیت‌های عملیاتی بانکداری شوند، باید بنشینند و قوانین بسیاری را بخوانند و سعی کنند آن قوانین را تفسیر کنند.

داد-فرنک همچنین بانک‌های کوچک موجود را مجبور به تغییر رفتارشان نسبت به ادغام و نیز نسبت به پیشنهاد دادن محصولات از جمله وام‌های مسکن (که دومین محصول بانکی است که بیشتر از همه نسبت به آن اعتراض می‌شود؛ شکل ۲۸/۲ را ببینید) کرده است.

از نظر ادغام، بیش از ۲۵ درصد مؤسسات مالی کوچکی که در مطالعه سال ۲۰۱۴ مورد بررسی قرار گرفته بودند، پیش‌بینی می‌کردند به خاطر پیش‌نیازهای قانونی سنگین و تهدید ناشناخته قانون‌گذاری، طی پنج سال آینده برای موسسه‌شان فعالیت ادغامی شکل خواهد گرفت.

حداقل ۱۵ درصد از مؤسسات مالی کوچک پاسخ‌دهنده به نظر سنجی مطالعه اعلام کردند که یا از همان موقع دیگر

شکل ۲,۲۸ اعتراض‌های مصرف‌کنندگان به CFPB



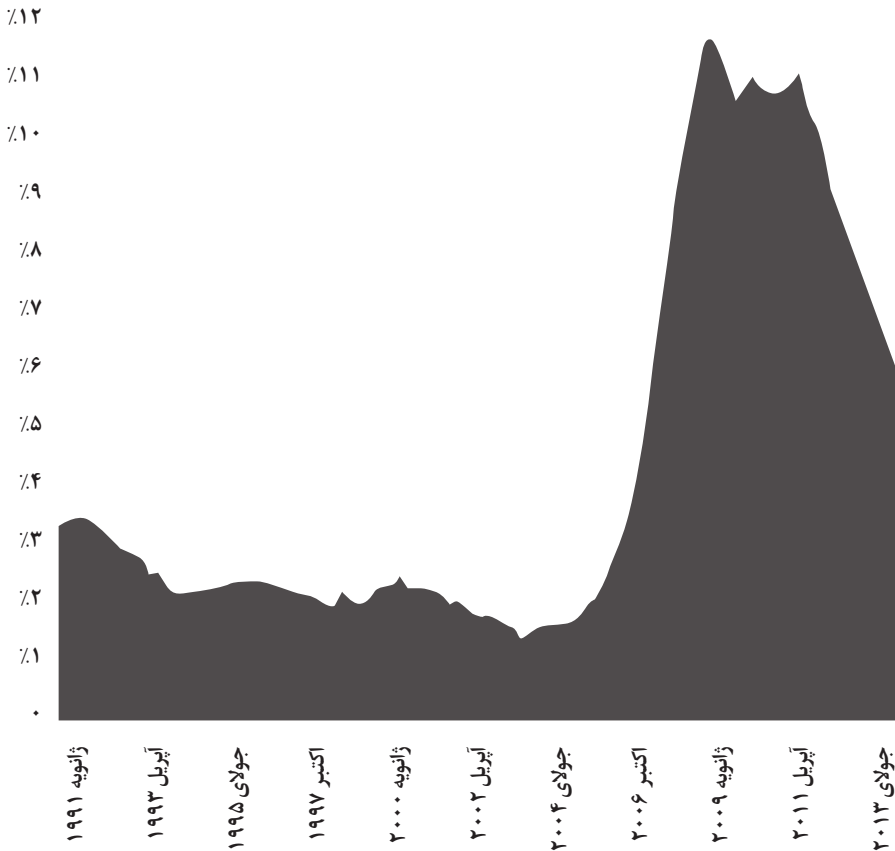
منبع: CFPB

جمع‌آوری بدهی و مسائل مرتبط با وام مسکن در صدر لیست بیشترین اعتراض‌های ثبت‌شده به CFPB قرار می‌گیرند.

نمی‌خواستند وام مسکن ارائه کنند یا پیش‌بینی می‌کردند در پنج سال آینده دیگر وام مسکن نمی‌دهند و این در حالی است که نرخ تخلف وام مسکن در حال بازگشت به درجات پیش از رکود بزرگ است (شکل ۲/۲۹ را ببینید). مؤسسات مالی محلی که به همان دلایل قوانین و مقررات پر فشار اشاره می‌کنند، رفتاری مشابه هم نسبت به ادامه ندادن ارائه دیگر محصولات حیاتی؛ از جمله خطوط اعتباری ارزش بازار مسکن (HELOC) نشان می‌دهند که روی هم رفته باعث می‌شود تمام اینها تأثیراتی طولانی مدت و منفی روی صنعت بانکداری محلی داشته باشد.

صنعت بانکداری هم مایل بوده تلاشش را بکند و خواستار این شده که سازمان‌های قانون‌گذاری که قوانین را می‌نویسند، عملاً مزایا و هزینه‌های مالی که قوانین پیشنهادی‌شان تحمیل می‌کند را پیش از وضع قوانین درک کنند و درخواست کرده قانون‌های پر کلمه، واکنشی و بد تعریف شده مثل داد-فرنگ کاهش پیدا کنند. انجام چنین کاری باعث می‌شود از به وجود آمدن موقعیت‌هایی مثل موقعیتی که صنعت بانکداری امروز در آن قرار دارد، جلوگیری شود؛ موقعیتی که به موجب آن سال‌ها کار و ده‌ها میلیون دلار صرف واضح کردن و تصحیح قوانین در سال‌های آینده خواهد شد. قانون‌گذاران فدرال با صداقتی نیر و بخش در سال ۲۰۱۵ جلوی کمیته بانکداری سنا ایستادند و شکایت کردند که درک کردن تأثیرات قوانین پیش از نوشتن آنها باعث می‌شود نوشتن قوانین بسیار سخت‌تر بشود.

شکل ۲،۲۹ نرخ تخلف وام مسکن در ایالات متحده



منبع: هیات‌مدیره فدرال رزرو

نرخ‌های تخلف وام‌های مسکن تک‌خانواده‌ای با بانک‌ها در ایالات متحده. نرخ‌های تخلف وام‌های مسکن رو به کاهش هستند، اما مقدار قوانین جدید وام‌دهی مسکن کاری می‌کند که بسیاری از وام‌دهندگان بانکی محلی که می‌خواهند وارد این تجارت شوند از آن کنار بروند.

و اگر برای آن مؤسسات محلی که وام‌های مسکن ارائه می‌دهند، چالش‌های بیشتری به وجود می‌آید، مسلماً مشکلات جدیدی هم برای مصرف‌کنندگانی شکل می‌گیرد که دنبال وام هستند.

در حالی که مؤسسات محلی تاریخی طولانی و موفق از وام‌دهی از طریق مدل رابطه شخصی داشتند که به موجب آن موسسه مالی اطلاعاتی بسیار خوب و «نرم» از مصرف‌کننده و قابلیت بازپرداختش داشت، داد-فرنک تمام این‌ها را تغییر داد. داد-فرنک مستقیم به قلب مدل بانکداری رابطه شخصی مؤسسات مالی محلی حمله کرد که چند دهه با قدرت به کار خود ادامه دادند و از مؤسسات مالی محلی خواست تحت پوشش «ریسک نظارتی»

دست رد به سینه بسیاری از کسانی بزنند که نیازمند خدمات اصلی بانکداری بودند. در مطالعه سال ۲۰۱۵ انجمن بانکداران آمریکا (ABA)، ۸۰ درصد بانکداران بر این باور بودند که قوانین وام‌دهی مسکن CFPB به این معنی خواهد بود که پول در دسترس خریدار خانه کاهش پیدا می‌کند. یکی دیگر از نظرسنجی‌های ABA نشان داد که در سال ۲۰۱۵، بیش از ۳۰ درصد از بانک‌ها مجبور شدند وام مسکن مصرف‌کنندگان (که در صورت دیگر قابل قبول بودند) را رد کنند تا بتوانند در انطباق با قانون جدید «قابلیت پرداخت» CFPB قرار بگیرند.

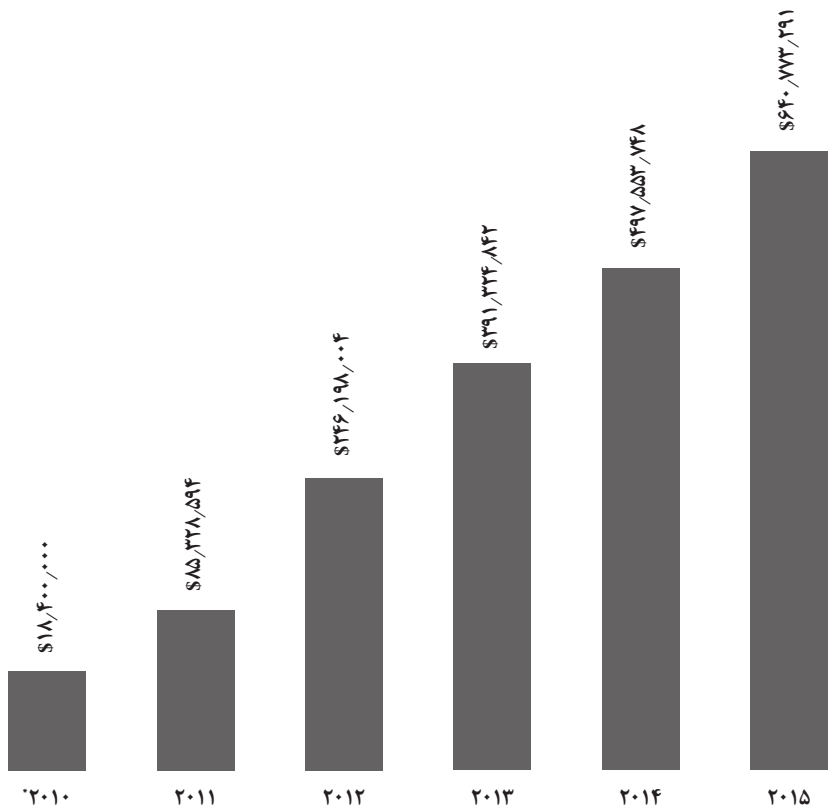
خود CFPB تخمین می‌زند که تغییرات اعمال شده‌اش با عنوان TILA-RESPA Integrated Discloser (TRID) در زمینه وام‌دهی مسکن باعث می‌شود بانک‌ها در هر وام ۲۷ دلار هزینه بیشتری پرداخت کنند، اما مصرف‌کنندگان ۱۷ دلار به ازای هر وام سود کنند.

نه اینکه آن ۱۷ دلار در پس‌زمینه مفهومی بزرگ‌تر؛ یعنی خرید یک خانه به هر اندازه، هیچ ارزشی داشته باشد، اما CFPB این‌طور تخمین می‌زند که مصرف‌کننده می‌تواند به ازای هر وام مسکن ۱۷ دلار صرفه‌جویی کند:

- پیش‌فرض CFPB این است که موسسه مالی به صورت ساعتی به بانکدار پول می‌دهد.
- پیش‌فرض CFPB این است که بانکدار در بازه‌های افزایشی نیم‌ساعته به ازای هر پروژه زمان صرف می‌کند و به محض اینکه کارش با هر پروژه آغاز می‌شود و به پایان می‌رسد ساعت آغاز و پایان می‌زند.
- پیش‌فرض CFPB این است که بانکدار ۳۴ دلار در ساعت دریافت می‌کند.
- پیش‌فرض CFPB این است که قانون جدید نیم‌ساعت در وقت یک بانکدار صرفه‌جویی می‌کند (این هم ۱۷ دلار شما).
- پیش‌فرض CFPB این است که موسسه مالی هیچ‌گونه هزینه مستقیم یا غیر مستقیمی برای ردگیری این صرفه‌جویی‌ها ندارد.
- پیش‌فرض CFPB این است که موسسه مالی ۱۰۰ درصد تمام مبالغ صرفه‌جویی شده از این پروسه عمیقاً نقصان‌دار را به طور مستقیم به مشتری منتقل می‌کند.
- عجبی‌مجی! حالا می‌توان ۱۷ دلار را به طور مستقیم از طریق وام مسکن ارزان‌تر به مصرف‌کننده بازگرداند. اگر این ایده برایتان جالب است، ممکن است این مساله هم شما را حیرت‌زده کند که بفهمید اصلاحیه اضافه شده توسط دربین (Durbin) در لایحه داد-فرنک که هزینه تبادل را برای تجار کم کرد تا آنها بتوانند هزینه کالاهایشان را کم کنند، باعث شد صرفه‌جویی مشتری تقریباً صفر شود. اگر دولت می‌خواست کمی برای مصرف‌کننده پول صرفه‌جویی کند، من جایش بودم با سه چارت موجود در شکل‌های ۲/۳۰ تا ۲/۳۲ کارم را آغاز می‌کردم.

اگر شما می‌خواهید هزینه‌های نظارتی را برای موسسه خودتان کاهش دهید، چند ایده تکنولوژی نظارتی از یک حرفه‌ای واقعی برایتان داریم. در این مورد در بخش مخصوص اندی گرین‌والت (Andy Greenwalt) به سمت انتهای کتاب چیزهای بیشتری بخوانید.

شکل ۲,۳۰ هزینه خالص عملیات‌ها – CFPB



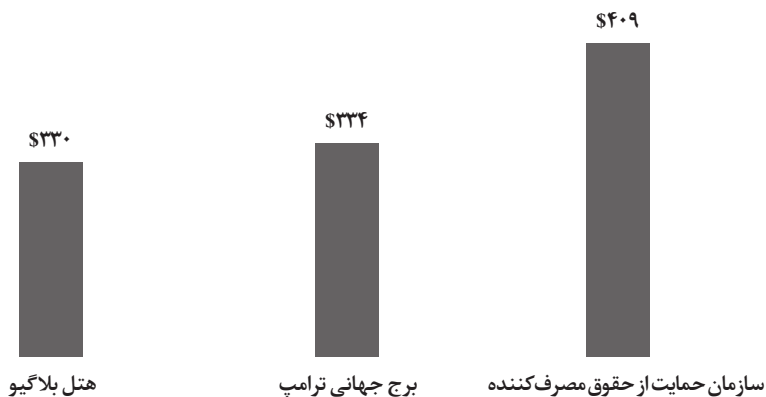
منبع: ConsumerFinance.gov *۲۰۱۰ سال نیمه عملیاتی برای CFPB بود.
هزینه خالص عملیات‌ها برای اداره حمایت مالی از مصرف‌کننده ایالات متحده.

شکل ۲,۳۱ بازده متوسط برای مصرف‌کننده تحت تاثیر قرار گرفته

\$588

منبع: house.gov
بازده متوسط برای مصرف‌کننده تحت تاثیر قرار گرفته با کمک CFPB از زمان آغاز به کارش در سال ۲۰۱۰ تا ماه جولای سال ۲۰۱۵. یا به عبارتی ۱۰ میلیارد دلار برای ۱۷ میلیون نفر.

شکل ۲,۳۲ هزینه نوسازی دفاتر مرکزی CFPB



منبع: واشنگتن بیزینس ژورنال (۲۳ دسامبر ۲۰۱۵)
 بودجه نوسازی CFPB برای ساختمانی که صاحب آن نیست، در مقایسه با هزینه ساخت‌وساز دیگر ساختمان‌های شناخته‌شده (به دلار ایالات متحده به ازای هر فوت مربع)

وقتی عرضه بانک‌های جدیدتان محدود باشد، بانکداری محلی ضربه می‌خورد

از آنجایی که بانک‌های دنوو معمولاً بانک‌های کوچک‌تر هستند و بانک‌های کوچک‌تر روی وام‌دهی به کسب‌وکارها کوچک تمرکز می‌کنند، کاهش خلق بانک‌های جدید تأثیری مخرب بر آینده بانکداری محلی خواهد داشت. آن‌طور که خیلی‌ها امروزه در صنعت ما می‌گویند، کاهش دنووها تأثیری منفی روی آینده تأمین سرمایه کسب‌وکارهای کوچک نخواهد داشت؛ امروزه راه‌های کار بردی بسیاری هستند که یک کارآفرین بتواند پولش را در بیاورد، آنقدری که شما به او نیاز دارید، او به یک موسسه محلی نیازمند نیست.

کمبود دنووها از این راه‌ها بر بانکداری محلی تأثیرگذار خواهد بود:

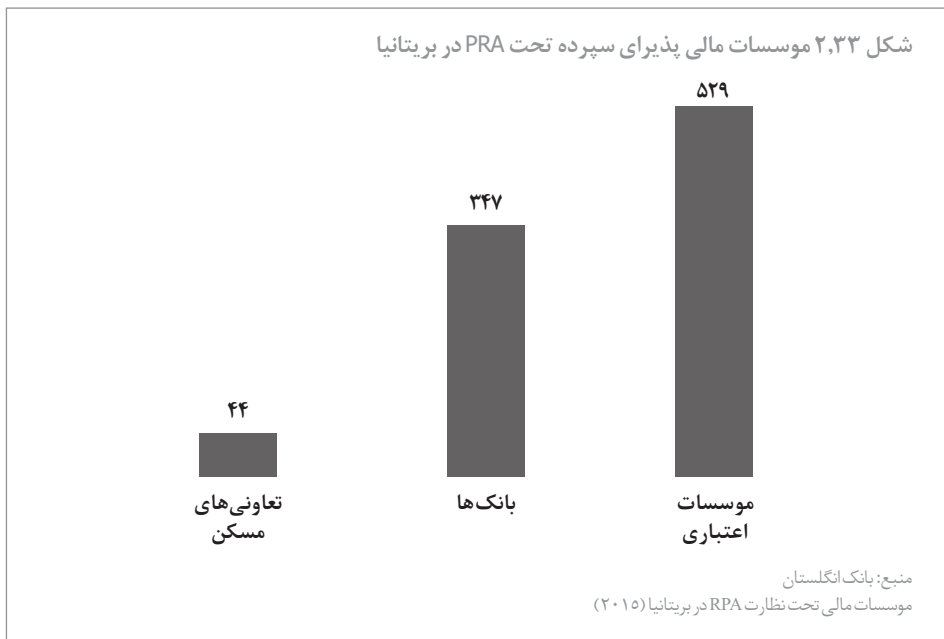
- تعداد بانک‌های با دارایی‌های کم کاهش پیدا می‌کند. بانک‌های نو معمولاً کارشان را در بخش بانک‌های با دارایی‌های کمتر از ۱۰۰ میلیون دلار آغاز می‌کنند، به همین دلیل شاهد تعداد بسیار کمتری از مؤسسات مالی با دارایی کمتر از ۱۰۰ میلیون دلار خواهیم بود.
- برندهای جاافتاده بزرگ‌تر می‌شوند. در دنیای بی‌چهره صفرها و یک‌ها، شناخت نام می‌تواند باعث شکل‌گیری اعتماد شود و موسسه مالی محلی به جایگاهی ناشناخته و بی‌اطمینان تنزل پیدا می‌کند.
- مزیت از دست رفته در زمینه وام‌دهی رابطه‌محور به کسب‌وکارهای کوچک. تجارت‌های کوچکی که به اندازه کافی ابتکار داشته باشند، به اینترنت نه‌چندان پنهان برای به دست آوردن راه‌حل‌های جایگزین به منظور تأمین نیازهای مالی‌شان روی می‌آورند.
- ساده بودن و راحتی قرض گرفتن از منابع غیر سنتی باعث می‌شود چشمان صاحبان کسب‌وکارهای کوچک باز شود و به این ترتیب روی هم رفته کل صنعت بانکداری محلی از خشم رقابت آسیب ببیند.

در زمانی که صنعت بانکداری ایالات متحده نیازمند ورودی‌های بیمه‌شده فدرال و نحوه تفکر جدید است، شاید بزرگ‌ترین چیزی که به آن آسیب می‌رساند، قانون‌های افراط‌گرایانه‌ای است که به منظور کمک به رشد آن وضع شده است. تاثیرهای آن روی صنعت بانکداری به کنار، بانکدار محلی امروز فرصت‌های فوق‌العاده‌ای دارد تا درون چارچوب قانون‌ها کار کند و در عین حال موسسه خود را برای فردا بسازد. پیش از اینکه در مورد راه‌حل‌ها صحبت کنیم، بگذارید به منابع الهام خارج از ایالات متحده نگاهی داشته باشیم.

ظهور بانک‌های رقابت‌طلب

بریتانیا نزدیک به هزار موسسه مالی دارد و می‌خواهد حتی رقابت بانکی بیشتری به وجود بیاورد

بانک مرکزی بریتانیا یا بانک انگلستان (Bank of England) با اطمینان حاصل کردن از تورم پایین و ثابت و نظارت کردن بر ۱۷۰۰ موسسه مالی، شرکت سرمایه‌گذاری و بیمه‌کننده خود از طریق تسلط نظارتی محتاطانه (PRA؛ شکل ۳۳/۲ را ببینید) ثابت پولی و مالی را برای شهر و ندانش حفظ می‌کند.



بخش مؤسسات مالی در بریتانیا از این نظر به بخش مؤسسات مالی ایالات متحده شباهت دارد که حاوی دو ستون بانک‌ها و مؤسسات اعتباری می‌شود و درست مانند ایالات متحده، بانک‌ها سازمان‌های سودمحور و مؤسسات اعتباری سازمان‌های غیرانتفاعی متعلق به اعضا هستند که از بنیادهای عملیاتی معمول انجمن جهانی اتحادیه‌های اعتباری (WOCCU) پیروی می‌کنند.

اعضای اتحادیه‌های اعتباری در بریتانیا باید پیوندی مشترک مانند گروه کارفرما یا جغرافیا داشته باشند (مانند اتحادیه‌های اعتباری ایالات متحده). با این حال، برخلاف ایالات متحده، همکاری نزدیک با بنگاه‌های کوچک و متوسط یک مساله خیلی رایج برای اتحادیه‌های اعتباری واقع در بریتانیاست.

گروهی که بین این دو ستون می‌نشیند، یعنی تعاونی‌های مسکن هم شباهت به مؤسسات قدیمی پس‌انداز و وام خودمان دارد (البته بعضی از آنها هم خودشان تغییر وظیفه داده و تبدیل به مؤسسات دیگر شده‌اند). روی هم رفته، تعاونی‌های مسکن مؤسسات سودمحوری هستند که به اعضا یا سهامداران خودشان تعلق دارند و زمینه کاری تخصصی آنها وام مسکن و حساب‌های پس‌انداز است.

در سال ۱۹۸۳، تعاونی مسکن ناتینگهام (بریتانیا) پروژه‌ای به نام هوم لینک (Homelink) را با حمایت بانک اسکاتلند به وجود آورد. مشتریان با استفاده از یک تلفن شماره‌گیر گرد قدیمی و یک تر مینال آزاد، می‌توانستند بین حساب‌ها پول منتقل کنند، صورت حساب مشاهده کنند، قبض هایشان را پرداخت کنند و حتی وام بگیرند؛ تمام این کارها هم آنلاین انجام می‌شد. اگر این کافی نبود، مشتری می‌توانست به دیگر کاربران هوم لینک ایمیل بزند و از چند خرده‌فروش مختلف خریداری کند؛ این کاری است که مامدت‌ها بعد نام آن را تجارت آنلاین گذاشتیم.

غیر از سودمحور بودنشان، تعاونی‌های مسکن بیشتر از همه شبیه به اتحادیه‌های اعتباری قانونی در ایالات متحده هستند، البته از این نظر که محدودیت‌های گلچین شده‌ای برای اعضای گروه کارفرمایی ندارند. در تمام طول دهه‌های ۱۹۹۰ و ۲۰۰۰ میلادی، استراتژیست‌های بانکداری خرد بریتانیا خواستار یکپارچه‌سازی بانک‌های خرد بودند که در نهایت به شکل‌گیری پنج بانک بزرگ منجر شد؛ استاندارد چارترد (Standard Chartered)، بارکلی (Barclays)، اچ‌اس‌بی‌سی (HSBC)، بانک سلطنتی اسکاتلند (Royal Bank of Scotland) و لویڈز (Lloyds). با وجود تمام تلاش‌های اینها، مؤسسات کوچک هنوز هم سر جای خود باقی مانده‌اند و در حال حاضر، تنها کمتر از هزار بانک، اتحادیه اعتباری و تعاونی مسکن در بریتانیا وجود دارد که وسعت زمینی آن‌ها تقریباً اندازه نبراسکا یا کانزاس است.

درست مانند ایالات متحده، ممکن است فقط چند بانک بزرگ در بریتانیا وجود داشته باشد، اما آنها اکثریت قریب به اتفاق دارایی‌ها، حساب‌ها و سپرده‌ها را نزد خود دارند. اخیراً موضع‌گیری بانک انگلستان این طور بوده که بریتانیا نیازمند رقابت بیشتر در میان هزار مؤسسه مالی خودش است و به همین دلیل برخی از شاخصه‌های مورد نیاز برای شکل‌دهی به یک مؤسسه جدید را تسهیل کرده است.

این باعث به وجود آمدن «بانک‌های رقابت‌طلب» شد

بانک‌های رقابت‌طلب در عمل بانک‌های دنو هستند که از تسلط نظارتی محتاطانه (PRA) و سازمان مسئولیت

مالی (FCA) بریتانیا اجازه کسب می کند تا بر پایه چند فاکتور مختلف به عنوان یک بانک نقش آفرینی کند (که خیلی با پروسه درخواست تبدیل شدن به دنو در ایالات متحده متفاوت نیست).

در نکته دیگری که مشابه با ایالات متحده است، بانک های رقابت طلب به خاطر پیش نیازهای بازل مجبور هستند در مقابل وام های مسکن و کارت های اعتباری خود سرمایه بسیار بیشتری (اغلب تا ۱۰ برابر سرمایه) نسبت به مؤسسات موجود داشته باشند. از آنجایی که هیچ داده ای وجود ندارد که نشان دهنده کیفیت و اعتبار تصمیم های وام دهی بانک جدید باشد، رقابت طلب ها باید از یک مدل استاندارد شده استفاده کنند.

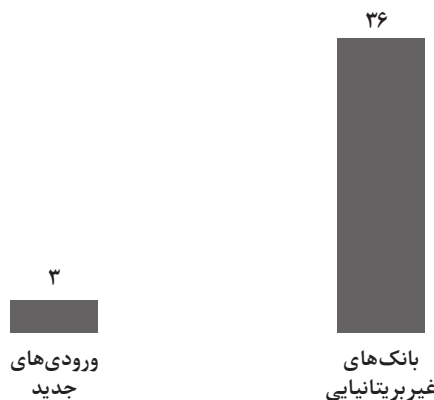
با این حال، بانک های جا افتاده با تجربه می توانند از یک مدل بسیار پیشرفته تر استفاده کنند که دقیقاً با پورتفوی ضرر آنها در سال های گذشته همخوانی دارد (مانند بیشتر نکات موجود در مورد قوانین، این هم تا حدودی گیج کننده است؛ وام های ریسکی تر مثل وام های مسکن تجاری چنین پیش نیازی ندارند).

اما شباهت هایشان همین جا به پایان می رسد. در مورد مساله نیازمندی های سرمایه، PRA دارد تلاش می کند این قوانین ضد رقابتی را برای رقابت طلب ها تسهیل کند. همین حقیقت که رقابت طلب ها وجود خارجی دارند هم تفاوتی بزرگ بین بریتانیا و ایالات متحده است.

نه تنها علاقه موجود نسبت به شکل دهی به یک بانک رقابت طلب در بریتانیا بسیار بیشتر از به وجود آوردن یک دنو در ایالات متحده است، بلکه در حال بهبود بخشیدن به پروسه درخواست تشکیل رقابت طلب ها هستند. PRA در دو سال نخست آغاز به کارش ۱۱ پروانه تشکیل بانک جدید صادر کرد که یک سوم آنها برای تشکیل بانک های رقابت طلب بود. انتظار می رود تا سال ۲۰۲۰ هم ۱۵ رقابت طلب دیگر پروانه آغاز به کار بگیرند.

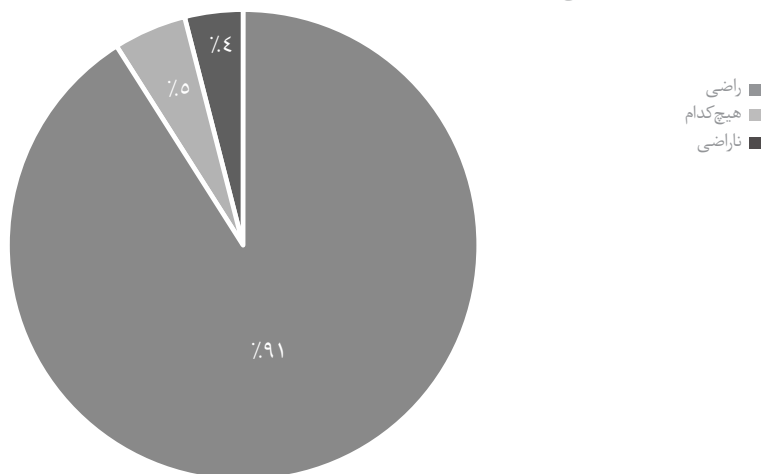
این ارقام در تضادی شدید با سازمانی است که پیش از PRA مسئولیت صدور پروانه تشکیل بانک جدید را داشت؛ یعنی سازمان خدمات مالی (FSA) (شکل ۲/۳۴ را ببینید).

شکل ۲،۳۴ پروانه های بانک صادر شده توسط FSA



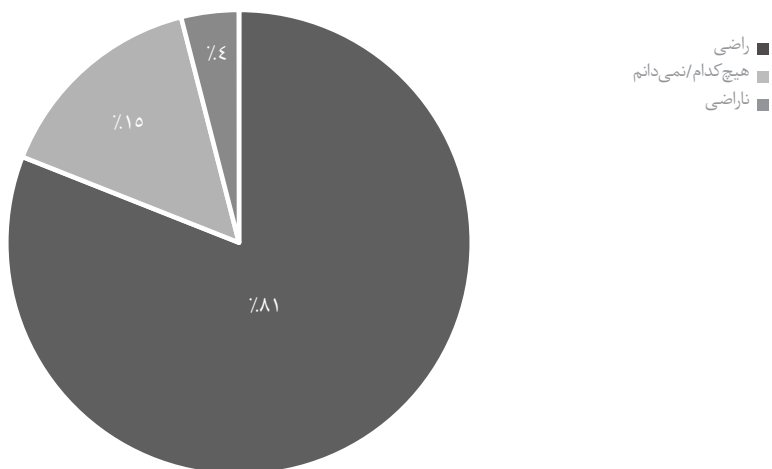
منبع: بانک انگلستان* تاسیس شعبه در بریتانیا، زیر مجموعه های سازمان های تحت هدایت بریتانیا
تایید پروانه های بانکداری توسط سازمان خدمات مالی (FSA) از سال ۲۰۰۶ تا ۲۰۱۲ بر حسب نوع سازمان.

شکل ۲،۳۵ رضایت فعلی از حساب در بریتانیا



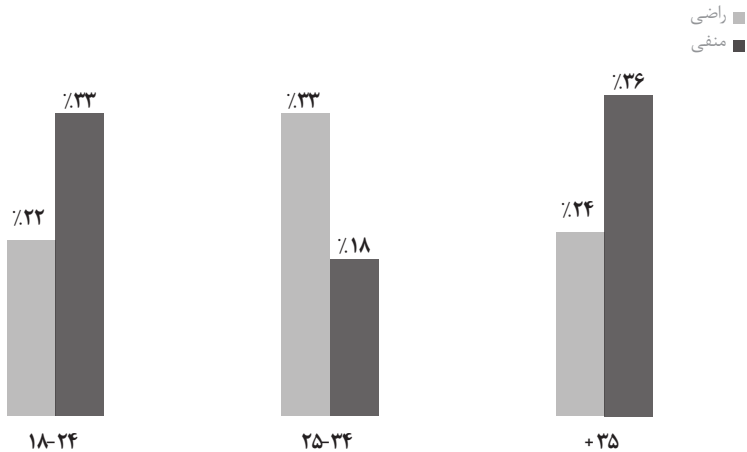
منبع: شرکت تحقیقات رسانه‌ای و ارتباطات (GfK Media and Communications Research)؛ سازمان رقابت و بازارها (Competition and Markets Authority)
رضایت فعلی صاحب حساب از تامین کننده مالی اصلی خود در بریتانیا (۲۰۱۵)

شکل ۲،۳۶ رضایت از اپلیکیشن بانکداری در بریتانیا



منبع: شرکت تحقیقات رسانه‌ای و ارتباطات؛ سازمان رقابت و بازارها
رضایت صاحب حساب از اپلیکیشن بانکداری فراهم شده توسط تامین کننده اصلی حساب خود در بریتانیا (۲۰۱۵).

شکل ۲,۳۷ نظر مشتریان بریتانیایی در مورد بانک‌های رقابت طلب



منبع: اکسنچر (Accenture)

نظر مشتری بانک در مورد استفاده از بانک «دیجیتال خالص» در بریتانیا بر حسب گروه سنی (۲۰۱۴).

رقابت طلبان جدید بانک‌های جهانی نخواهند بود

بانک‌های رقابت طلب به جای اینکه بخواهند دنبال تجارت‌های متعلق به بانک‌های بزرگ و جاافتاده باشند، به دنبال بازارهای خاصی هستند که بازیگران بزرگ خیلی خوب به آنها خدمات رسانی نمی‌کنند، بنابراین این بازارها را مورد هدف قرار می‌دهند (صاحبان تجارت‌های کوچک در مناطق خاص)، محصول یا خدمتی خاص به وجود می‌آورند که به نیاز آنها پاسخ می‌دهد و معمولاً روی تحویل دیجیتال (بدون شعبه، فقط داخل اپلیکیشن و استفاده از تلفن برای پشتیبانی مشتری) تکیه می‌کنند.

این به نظر برخورد قابل اطمینانی می‌رسد. مطالعه‌ای پس از مطالعه دیگر در باره کاربران حساب‌های جاری (حساب‌های سپرده بدون دسته‌چک‌های عتیقه) در بریتانیا نشان‌دهنده رابطه‌های دوطرفه بسیار خشنودکننده‌ای است (شکل‌های ۲/۳۵ تا ۲/۳۷ را ببینید). بیش از ۸۰ درصد حسابداران فعلی از تأمین‌کننده مالی اصلی خود و خدمات بانکداری دیجیتال آن راضی هستند.

از رضایت بسیار بالا در رابطه‌های بانکداری‌شان تا درصد مقبولیت بالای بانکداری اپلیکیشنی، تا اشتهایی تقریباً سیرنشده‌ای برای شبکه‌های فیزیکی و اینکه مشتریان بانکی فعلی تا حدود زیادی از بانک‌های رقابت طلب ناراضی هستند، دلایل بانک‌های رقابت طلب هستند که روی بازار خوش خدمت بانک‌های جاافتاده تمرکز نکنند. شاید به همین دلیل باشد که کسانی که حساب‌های جاری در ارقام بالا دارند، تأمین‌کننده حساب‌هایشان را تعویض نمی‌کنند (تنها ۸ درصد حسابداران فعلی در هر سال این کار را انجام می‌دهند)؛ حتی با وجود اینکه یک سرویس تعویض حساب جاری (CASS) کاملاً اتوماتیک بسیار معروف، رایگان و ملی دارند (شکل ۲/۳۸).

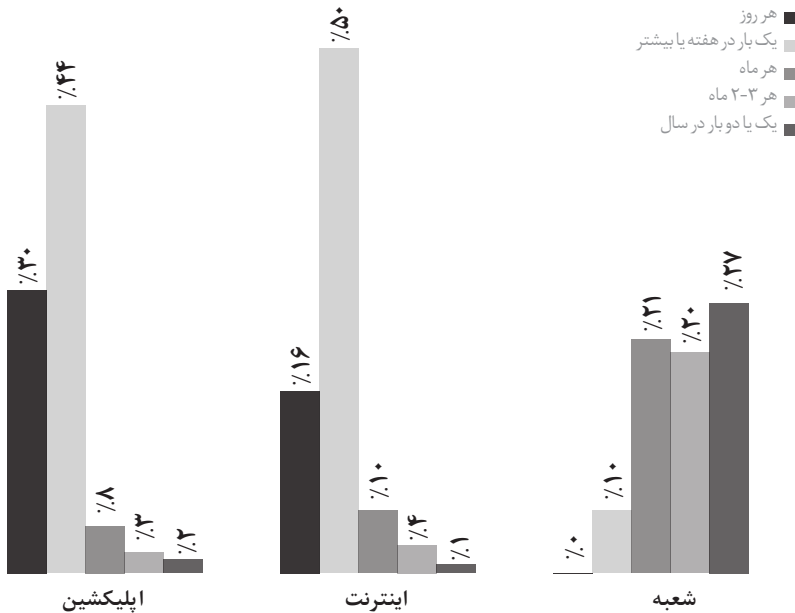
را ببینید). با وجود اینکه تمام کسانی که می‌خواهند حساب‌شان را تعویض کنند از CASS استفاده نمی‌کنند، این سرویس که در سال ۲۰۱۳ راه‌اندازی شد، قول مزایایی بسیار واقعی را به کاربر می‌دهد که از جمله آنها می‌توان به کاهش زمانی که برای تعویض حساب لازم است از حدود ۳۰ روز کاری به ۷ روز کاری اشاره کرد (در اواخر سال ۲۰۱۶، همزمان با انجام مطالعه‌ای در مورد کاربردی بودن قابلیت انتقال شماره حساب بانکی، استفاده از CASS هم دوباره ارزیابی شد).



افرادی که با استفاده از CASS حساب‌های خود را تعویض می‌کنند، معمولاً به شعبه بانک‌ها مراجعه می‌کنند (شکل ۲،۳۹ را ببینید). نخستین بانک رقابت‌طلب بریتانیا یعنی مترو بانک (Metro Bank) از یک استراتژی توزیع شعبه‌ای استفاده کرد و از آن موقع تا به حال توانسته از CASS بسیار سود ببرد. یکی از گزارش‌های نوشته‌شده نشان می‌داد که نزدیک به ۳۰ درصد از کسانی که با استفاده از CASS حساب خود را تعویض می‌کنند به مترو بانک روی آورده‌اند.

این علاقه نسبت به استفاده از چند کانال مختلف که در ایالات متحده می‌بینیم، هنوز در بریتانیا موجود است. در سال ۲۰۱۵، بیش از ۵۰ درصد مشتریان حساب‌های جاری سنین بین ۱۸ تا ۴۴ سال حداقل هر سه ماه یک بار از یک شعبه فیزیکی استفاده کردند و ۱۰ درصد جمعیت حداقل هفته‌ای یک بار این کار را انجام دادند. این مطالعه نشانی از

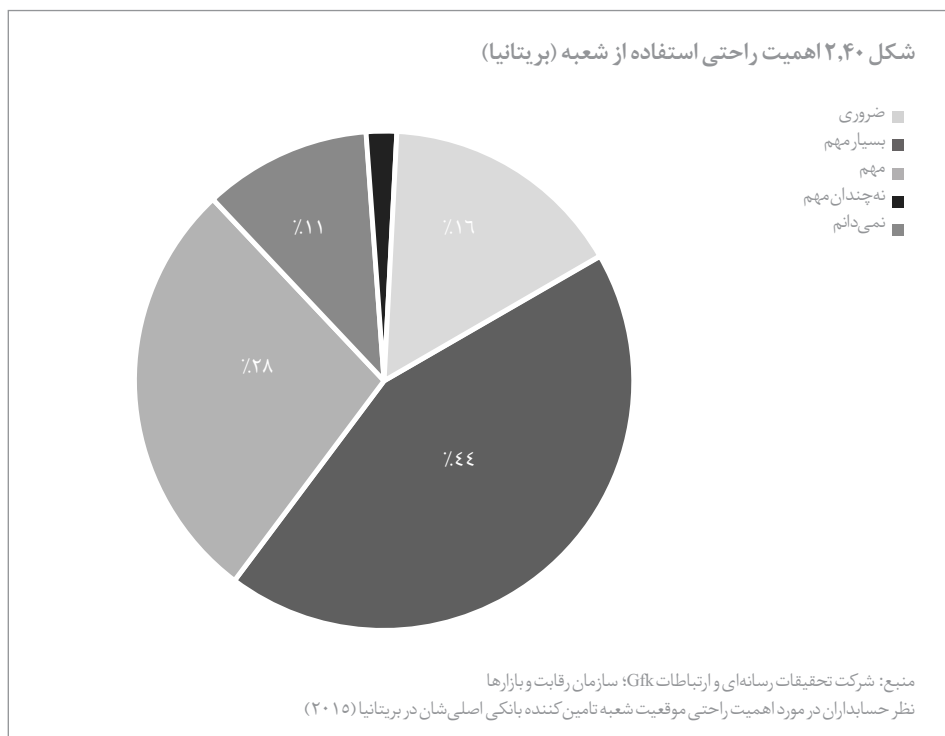
شکل ۲,۳۹ تناوب استفاده از شعبه (بریتانیا)



منبع: شرکت تحقیقات رسانه‌ای و ارتباطات GfK؛ سازمان رقابت و بازارها
تناوب استفاده از شعبه برای حسابداران جاری شخصی در بریتانیا (۲۰۱۵)

کاهش استفاده از شعبه از سوی کسانی که از بانکداری اینترنتی یا بانکداری اپلیکشنی به طور مداوم استفاده می‌کنند، نداشت. نیاز مصرف‌کننده برای پول نقد دریافتی از شعبه و سپرده‌های جاری، نیروی پیش برنده اصلی استفاده از شعبه‌های فیزیکی است (شکل ۲/۴۰ را ببینید). تا اینجای کار، داستان «کارآمدی» بانکداری بریتانیا در هدایت مشتریان شعبه به سمت کانال‌های دیجیتال خیلی قابل توجه نبوده است. این یکی از مواردی است که در آن ایالات متحده بسیار در زمینه قوانین بانکداری از بریتانیا جلو است. بریتانیا اخیراً تنها اجازه سپرده‌گذاری یک چک از راه دور را داده است.

در سال ۲۰۰۹، اتحادیه اعتباری دلیووی یونایتد فدرال (WV United Federal) که حالا نامش المنت افسی‌یو (Element FCU) است و ۲۸ میلیون دلار دارایی دارد، زودتر از بانک یواس‌اس‌ای (USSA) عمل کرد و سپرده از راه دور با استفاده از آیفون را به بازار ارائه داد. این اتحادیه با این کارش موفق شد جایزه «بهترین وب» را از گزارش بانکداری آنلاین (Online Banking Report) دریافت کند که آن موقع توسط جیم بروین، پیش‌بینی‌کننده فین‌تکی منتشر می‌شد. گزارش بانکداری آنلاین که کارش را در سال ۱۹۹۴ آغاز کرد، جایزه «بهترین وب» را به کمپانی‌هایی می‌داد که پیشگام امکانات جدید بانکداری آنلاین و موبایلی بودند. در ادامه کتاب بیشتر از جیم بروین می‌خوانید.



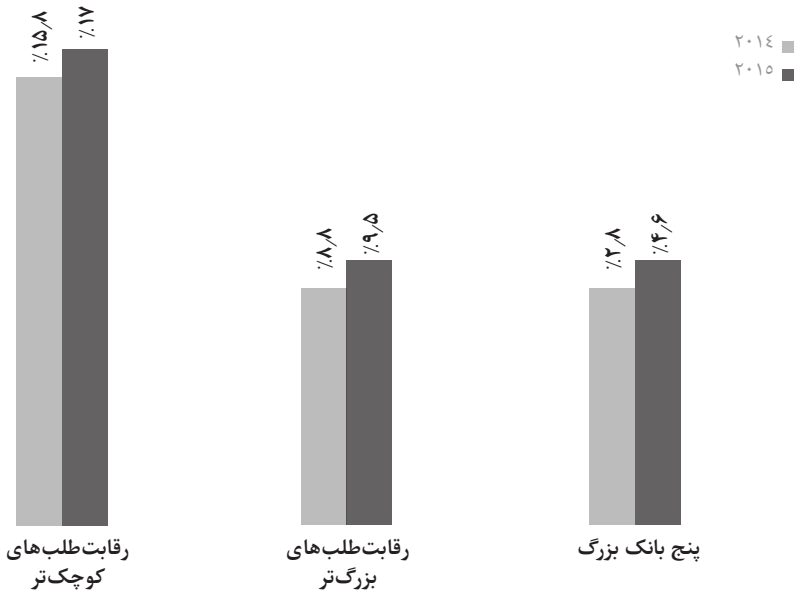
با توجه به اینکه زمان اجرای رسمی سپرده گذاری چک از راه دور در بریتانیا ماه اکتبر ۲۰۱۷ بود، شکی نیست که انجام امور چک بیشتر از کانال های خشت و آجری به تلفن های هوشمند منتقل شود و به این ترتیب با گذر زمان نیاز کمتری به شعبه ها باشد. شکی نیست که این همان روندی است که رقابت طلبان کاملاً دیجیتال هم روی آن حساب باز کرده اند.

یا شاید آن طور که رقابت طلبان می گویند، دارند دنبال مصرف کنندگان جدیدی می روند که کاملاً غیر بانکی باقی مانده اند؛ یا به خاطر اینکه آنها دارند به تازگی به سنی می رسند که می توانند حساب جاری باز کنند، یا اینکه به هر دلیل دیگری توسط بازیگران جا افتاده خدمات بانکی دریافت نکرده اند. به هر حال، بانک های رقابت طلب تمرکز بسیار زیادی روی هزینه های بسیار مهم خریداری و نگهداری خواهند داشت؛ چون همین هزینه ها، به علاوه اینکه بیشتر آنها نمی خواهند سایر خدمات را ارائه کنند، بزرگ ترین ریسک های موفقیت آنها خواهد بود.

تعدادی از رقابت طلب ها و اینکه چه چیزی باعث می شود آنها جالب باشند

با وجود اینکه مدل بانک رقابت طلب هنوز بسیار جدید است و اینکه تعداد مشتریان ثابت و تازه آنها کم است، این مدل در مقایسه با مدل جا افتاده بسیار سودمندتر بوده است (به خاطر بازده حقوق صاحبان سهام یا ROE) (شکل های ۲/۴۱ و ۲/۴۲ را ببینید).

شکل ۲،۴۱ ROE برای بانک‌های رقابت طلب



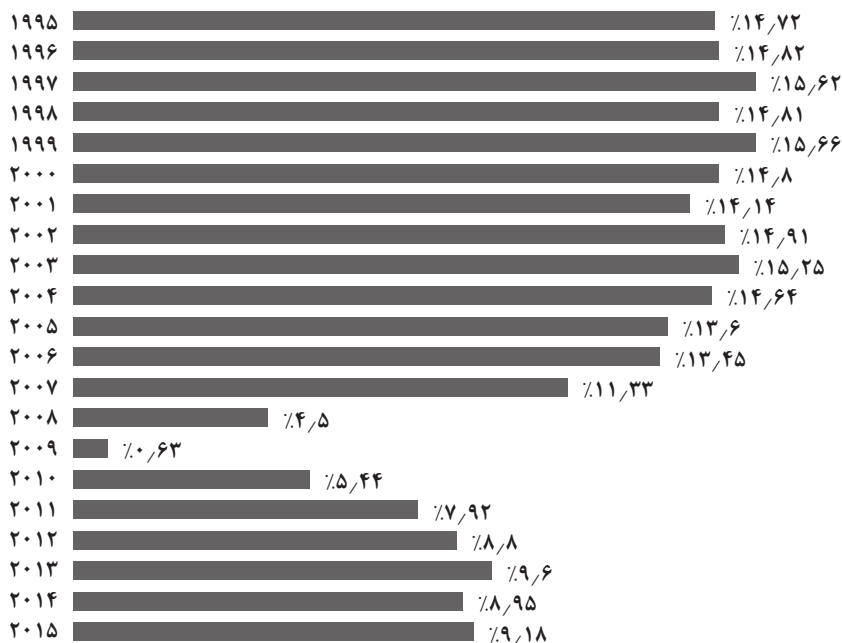
منبع: KPMG

بازده حقوق صاحبان سهام برای بانک‌های رقابت طلب و پنج بانک بزرگ بریتانیا.

به غیر از تفاوت چشمگیر در ROE، نگاهی کلی به تعدادی از بانک‌های رقابت طلب در بریتانیا که هنوز شروع به کار نکرده‌اند (که مسلماً تا وقتی این متن به چاپ برسد تغییر خواهد کرد، مخصوصاً به خاطر «برگزیت») جاهایی را مشخص می‌کند که بانکداران ایالات متحده می‌توانند از آن الهام بگیرند:

- اتم بانک (Atom Bank)؛ یک بانک برند محور که خودش را حول محور کاربر قرار می‌دهد: به کاربر اجازه می‌دهد بانک را به افتخار خودشان تغییر نام دهند (مثلاً «بانک جان») و حتی لوگو خود را تغییر می‌دهد تا مطابق با نام انتخابی بانک توسط کاربر باشد. تلاش‌های اتم برای وارد کردن سوی شخصی بانکداری به دنیای دیجیتال به این صورت ادامه دارد که به کاربران اجازه می‌دهد بانگاه کردن به دور بین بتوانند مانده حساب خود را چک کنند یا با استفاده از صدایشان انتقال وجه انجام دهند.
- لینتل بانک (Lintel Bank)؛ آن دسته از افراد در بریتانیا را هدف قرار می‌دهد که به سختی می‌توانند حساب جاری باز کنند: دانشجویان و کارمندان مهاجر.
- مونزو (Monzo)؛ از همین حالا مجموعه‌ای قوی از برنامه‌نویس‌هایی دارد که علاوه بر API‌های مونزو، مشغول ساختن چیزهای جدید هستند و آنها را از طریق گیت هاب (GitHub) به صورت رایگان در اختیار مردم قرار می‌دهند. از بانکداری آنلاین طراحی شده برای فرد تا امکانات فرعی برای موتورهای جست‌وجوی اینترنتی و اپلیکیشنی برای اپل واچ. مونزو محصولات را به مشتری ارائه می‌کند که توسط برنامه‌نویس‌هایی طراحی شده‌اند

شکل ۲,۴۲ بازده متوسط حقوق صاحبان سهام (ایالات متحده)



منبع: FFIEC

بازده متوسط حقوق صاحبان سهام برای تمام بانک‌ها در ایالات متحده

که خودشان نسبت به بانکی که در عمل به مشتریانش اجازه دسترسی به داده‌های خودشان را می‌دهد، علاقه و هیجان دارند.

- تندم بانک (Tandem Bank): بخشی از بانکش را به «موسسان شریک» اولیه‌اش داد، یعنی کسانی که با چیزهایی کمی بیشتر از فقط یک آدرس ایمیل ثبت نام کرده بودند.

- واژه «نئوبانک» برای اشاره کردن به بانک‌های فقط دیجیتال استفاده می‌شود. در ایالات متحده، نئوبانک‌ها اغلب شبیه یک کمپانی تکنولوژی هستند که نیروی مورد نیاز تجربه کاربر را تأمین می‌کند (برند، رابط کاربر، پشتیبانی مصرف‌کننده و...) و با بانکی شریک شده که خدمات پشتیبانی آن را فراهم می‌کند (KYC، بیمه FDIC، ریسک و...). با وجود اینکه این نوع نئوبانک‌ها در دیگر مناطق دنیا وجود دارند (مانند نامبر ۲۶ Number26) در آلمان، نوبانک (Nubank) در برزیل یا انی تایم (Anytime) در فرانسه، بسیاری از بانک‌ها دارند از این موقعیت استفاده می‌کنند و درخواست دریافت پروانه‌های صادره بانک انگلستان را می‌کنند تا بتوانند بدون محدودیت‌هایی که در مورد یک شریک بانکی وجود دارد، قابلیت‌های بانکداری‌شان را گسترش بدهند.

البته بعد از اینکه یک بانک رقابت طلب پروانه بانکداری اش را دریافت کرد، تازه کارش آغاز می شود. درست مانند ایالات متحده، تحقیق و برنامه نویسی برای حساب ها و تکنولوژی که مردم خواستار آنها هستند (و حاضرند برایش به بانکی جدید بروند)، ساختن اعتماد با مردم و تکنیک های کاربردی بازاریابی همگی نگرانی هایی بسیار واقعی برای تمام بانک های جدید هستند.

در چین بانک های جدید از غول های دیجیتال شکل می گیرند

همه چیز با وامی ۵۶۰۰ دلاری به یک راننده کامیون آغاز شد.

در اوایل سال ۲۰۱۵ و درست پیش از اینکه نخست وزیر «لی که چیانگ» (Li Keqiang) سیاست «اینترنت پلاس» خود (به منظور افزایش رقابت، کارآمدی و افزایش چیزی که او آن را «تفکر اینترنتی» میان کمپانی ها و دولت می خواند) را آغاز کند، او دکمه ای را فشار داد تا وامی ۵۶۰۰ دلاری برای یک راننده کامیون را تأیید کند.

در چین تجارت های کوچک که مسئول خلق ۷۵ درصد شغل های جدید و بیش از ۶۰ درصد تولید ناخالص داخلی هستند، اهمیت زیادی دارند، اما کارآفرین ها و کسب و کارهای کوچک به سختی می توانند از بانک های تحت کنترل دولت اعتبار مورد نیاز خود برای ساختن کسب و کارهایشان را به سرعت دریافت کنند.

به همین دلیل، نخست وزیر لی دکمه «تأیید» بزرگ را فشار داد و بانکداری خصوصی و کنترل شده توسط نهادهای غیردولتی رسماً در چین زنده شد و حداقل یک بانک سودمحور داشت؛ وی بانک (WeBank). شاید کنایه بود و شاید حرکتی نمادین؛ نخستین بانکی که تحت هدایت دولت نبود، تأیید نخستین وامش را از نخست وزیر (طی مراسم افتتاحیه وی بانک) گرفت.

به هر حال، چین دو پیشاهنگ بسیار مهم به بانکداران محلی داده است:

۱. اندازه غیرقابل توجه خود وام: وامی ۵۶۰۰ دلاری به یک راننده کامیون. پیش از «وی بانک»، آن راننده کامیون باید کاغذبازی های بی پایانی انجام می داد و هفته ها منتظر می شد که فقط در نهایت بانک های دولتی او و وام کوچکش را رد کنند یا نادیده بگیرند. یا می توانست به یک کمپانی وام دهی نظیر به نظیر مراجعه کند. تمایل وام دهی بانک های دولتی به نهادهای تحت مالکیت دولت (یا کمپانی های بخش خصوصی یا مصرف کنندگان خرد) علاوه بر رونق در بخش مسکن (که طی چند سال باعث افزایش ۵۰ درصدی یا بیشتر قیمت خانه ها شده)، باعث شده فعالیت های بخش وام دهی نظیر به نظیر (یا وام دهی بازار) تا حد تقریباً غیرقابل کنترلی افزایش پیدا کند. در حقیقت، از ۳۸۵۸ قرض دهنده نظیر به نظیر چینی، یک سوم (۱۲۶۳) قرض دهنده ها تا پایان سال ۲۰۱۵ به مشکلات تجاری جدی برخوردند. از آن وام دهندگان مشکل دار، ۲۶۶ وام دهنده گفته اند مشکلات شان به این دلیل است که موسس شان عملاً با به فرار گذاشته است. با وجود اینکه مشکل «فرار کردن» تا حدودی طنزآمیز است، بازار وام دهی (یا دیگر فرم های وام دهی کارآمد مثل وی بانک) این طور نیست. نادیده گرفتن آدم های کوچک تر به منظور کسب فرصت های وام دهی بزرگ تر مشکلی نیست که فقط محدود به چین باشد؛ مشکلی است که در سراسر جهان باقی مانده است. وام دهی بازار یا دیگر فرم های وام دهی کارآمد، بخش وام های ناچیز را به تسخیر خود در می آورند، البته تا وقتی که حاضر

باشید آنها را نادیده بگیرید. احتمالش بالاست که موسسه مالی خودتان هم کارش را با پرداخت وام‌های نسبتاً «ناچیز» آغاز کرده باشد.

۲. پروانه تأسیس! علاوه بر «وی بانک»، کمیسیون قانون‌گذاری بانکی چین (China Banking Regulatory Commission) اجازه تأسیس چهار بانک دیگر را هم داد و ۴۰ پروانه دیگر هم در انتظار تأیید هستند. این در حالی است که تمام آنها بر تأمین اعتبار و امکانات سپرده برای کسب‌وکارهای کوچک و مصرف‌کنندگان خرد متمرکز هستند. مثلاً این موضوع را بررسی کنید که چه کسی نخستین پروانه‌ها را دریافت کرد و بر حسب آن وارد کار شد: وی بانک و مای بانک (MyBank)، شرکت مادر وی بانک یعنی تسنت (Tencent) یک هلدینگ کمپانی اینترنتی غول‌آسا در چین است. سرویس‌های کیوکیو (QQ) و وی چت (WeChat) تسنت (که هر یک نزدیک به یک میلیارد کاربر فعال ماهانه) دارند، از بسیاری از جهات فیس‌بوک چین هستند. با وجود اینکه همان تأمین‌کنندگان فین‌تک که چند دهه است دارند نیروی مورد نیاز بانک‌های سنتی را تأمین می‌کنند به وی بانک هم زیرساخت‌های مورد نیازش را می‌دهند، اما این بانک نیازمند نخست‌وزیر نیست که دکمه‌ای را برای تأیید وام‌ش فشار بدهد. به جای آن، از ابزاری مثل تشخیص چهره، منابع داده‌ای نابرابر و یادگیری ماشینی استفاده می‌کند تا طی چند دقیقه اطلاعات را ثبت کند، تصمیم بگیرد و تأمین سرمایه را انجام بدهد. متداول‌تر از همه، کاربران این اپلیکیشن، پول نیازمندی‌هایی ضروری مثل بیرون غذا خوردن، سینما رفتن، تاکسی سوار شدن و پرداخت‌های نظیر به نظیر را می‌دهند (که در سال ۲۰۱۶ چیزی حدود ۵۵۶ میلیارد دلار پول را پردازش کرد).

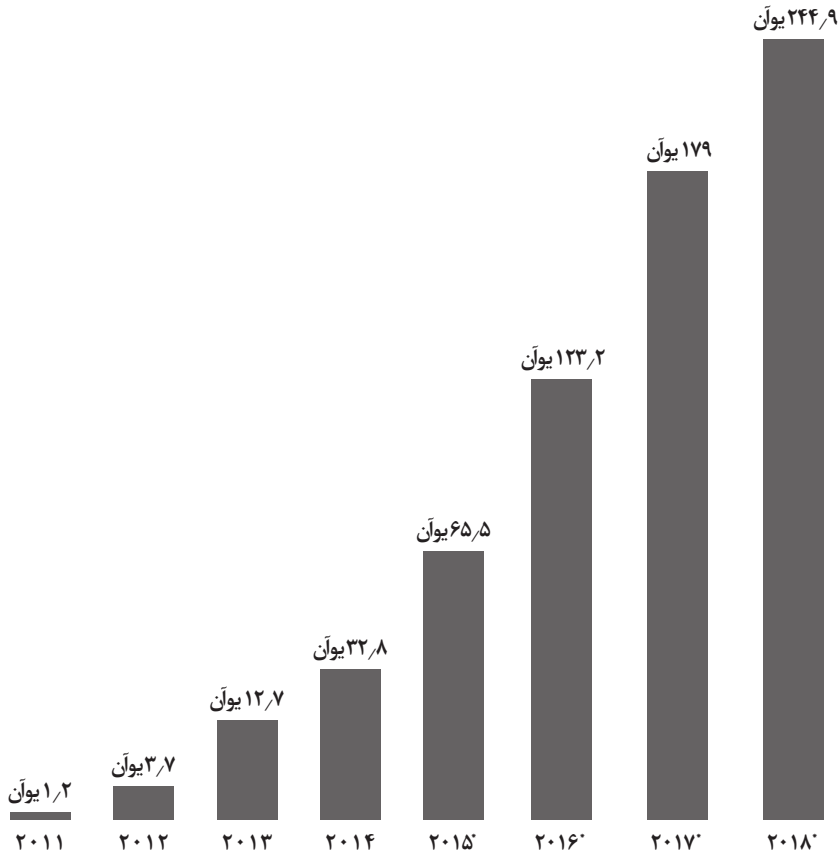
تنها دو حرف الفبا، اما دو دودمان شدیداً متفاوت، وی بانک را از رقیب ابدی‌اش مای بانک جدا می‌کنند. صاحب مای بانک، انت فایننشال (Ant Financial) است که خودش ارتباط بسیار نزدیکی با علی بابا یا (نسخه بسیار سودمندتر) آمازون چین دارد.

مای بانک از اطلاعات به ثبت رسیده گسترده علی بابا در مورد ۴۰۰ میلیون کاربر استفاده می‌کند تا مدل‌های اعتباری شدیداً هوشمند بسازد: آدرس‌های پیشین، املاک تحت مالکیت خانواده، داده‌های خریدهای قبلی، عادت‌های خرید، برندهای مورد علاقه، داده‌های قبض‌های پرداختی، جریان پول نقد تاجرها و... امروزه، مای بانک اجازه دارد تا سقف پنج میلیون رهنمینی (حدود ۸۱۰ هزار دلار) به مصرف‌کنندگان یا تجارتهای کوچک وام بدهد. این بانک فقط در شش ماه اول شروع به کارش حدود ۵۰۰ هزار فقره وام به مشتریان صاحب کسب‌وکارهای کوچک داد.

مای بانک دارد دکمه ریست زیرساخت‌های فین‌تک را می‌زند و به جای آن روی انت فایننشال کلاود (Ant Financial Cloud)، کمپانی پردازش ابری مادر خود که به‌طور مخصوص برای مؤسسات مالی ساخته شده، تکیه می‌کند. هم وی بانک و هم مای بانک دسترسی گسترده‌ای دارند و می‌توانند شکل بانکداری خرد و کسب‌وکارهای کوچک در چین را تغییر بدهند (شکل ۴۳/۲ را ببینید).

البته اگر آنها این کار را انجام ندهند، در حال حاضر هزاران کمپانی در بازار وام در چین هستند که می‌توانند این وظیفه را بر دوش بکشند.

شکل ۲,۴۳ تراکنش‌های بانکداری موبایلی در چین



منبع: iResearch

حجم ناخالص تراکنش‌های بانکداری موبایلی گذشته و تخمینی آینده در چین (به تریلیون یوآن).

نگاهی اجمالی به چشم‌انداز فین‌تک

«اکنون ۲۰ سال است که در باره این «یورش دیجیتال» می‌شنوم و ماه‌نوز این‌جا هستیم. شش سال دیرتر اپلیکیشن بانکداری موبایلی به راه‌انداختیم و یک مشتری هم از دست ندادیم. ثابت کرده‌ایم که برای پیشرفت لازم نیست در تلاطم، یا حتی جایی نزدیک به آن باشیم.»

مدیرعامل یک بانک محلی یک میلیارد دلاری در ماه آگوست سال ۲۰۱۵

با استناد به EFMA، امروز بیش از ۱۲ هزار کمپانی فین‌تک در ۱۸ بخش از اقتصاد وجود دارند (من تخمین می‌زنم که ۱۲۵ میلیون کمپانی در ۴۳۸۰ بخش وجود داشته باشد، اما می‌توانیم از رقم آنها استفاده کنیم). این گوناگونی می‌تواند

آشفته‌گی بسیاری به وجود بیاورد. چون واژه فین تک طی چند سال اخیر در گروه‌های مختلف معانی مختلفی پیدا کرده است، می‌خواهم این آشفته‌گی را حداقل به‌خاطر متن این کتاب سرو سامان بدهم.

«فین تک» چیز جدیدی نیست

یک درک غلط بسیار رایج این است که فین تک در سال ۲۰۰۸ آغاز شد (بارکود بزرگ و خریده شدن مینت. کام (Mint.com) توسط اینتوییت (Intuit) در سال ۲۰۰۹). این ادعا تاریخ را بازنویسی می‌کند و بوی گندی بی‌اطلاعی می‌دهد. بولتن فدرال رزرو مربوط به ماه نوامبر سال ۱۹۶۲ از چند صفحه داده استفاده کرد تا نشان بدهد اتوماسیون به وجود آمده با کمک کامپیوترها و همچنین خدمات شخص ثالث مرتبط ارائه شده در بانک‌های تجاری تا چه حد پیشرفت کرده است. آن موقع نزدیک به نیمی از بانک‌ها گزارش دادند که یا می‌خواهند اسنادشان را به صورت «الکترونیکی و کامپیوتری» نگهداری کنند، یا از همان موقع این کار را انجام می‌دادند. این کار پیشرفته‌تر از سیستم‌های ساده و کارت پانچی بود که پیش از آن مشاهده می‌شد.

«منطقه سان فرانسیسکو که در آن بانکداری شعبه‌ای بسیار گسترده است، بیشترین مقدار بانک‌های استفاده‌کننده از سیستم‌های کامپیوتری و همچنین مقدار به‌طور غیرعادی بالا از بانک‌هایی را نشان می‌دهد که سیستم‌هایشان از همین حالا عملیاتی یا در حال نصب شدن هستند.»
بولتن فدرال رزرو، نوامبر ۱۹۶۲

انجمن تکنولوژی مالی (AFT) در سال ۱۹۷۲ در انتظار رخداد های رکود بزرگی که ۳۶ سال بعد شکل گرفت، به وجود نیامد. این انجمن طی تاریخش شاهد آمدن و رفتن صدها کمپانی عضو بوده و امروز در کمک کردن به کمپانی‌ها باره حل‌های فین تکی، به منظور شریک شدن، رشد کردن و یاد گرفتن از یکدیگر از همیشه فعال‌تر است. تکنولوژی مالی قدیمی‌تر بازیر ساخت‌های بسیار گران‌تر و معماری ابتدایی‌تر اجرایی می‌شد، اما به هر حال تکنولوژی مالی بوده و هست و در اغلب موارد، این تکنولوژی برای چند دهه با قدرت کار کرده است.

«فین تک» ضرورتاً در تضاد و رقابت با کمپانی‌های خدمات مالی نیست

با وجود اینکه رکود بزرگ مسلماً باعث شد تعدادی از کارآفرین‌ها نارضایتی آمریکایی‌ها نسبت به بانک‌ها را به وجود بیاورند و از آن سود ببرند (و به این ترتیب کمپانی‌های فین تک را به منظور رقابت با بعضی مؤسسات خدمات مالی خلق کنند)، اما بنیان فین تک در خدمت بانک‌ها و اتحادیه‌های اعتباری است. گفتن چیزی در تضاد با این خلاف واقعیت خواهد بود.

«فین تک» به معنی «کمپانی استارت‌آپ در زمینه تکنولوژی مالی یا خدمات مالی» نیست

بعضی از کسانی که در زمینه این صنعت صحبت می‌کنند، از واژه‌های فین تک و استارت‌آپ‌ها به عنوان هم‌معنی و

به صورت تبادلی استفاده می کنند که کاملاً گیج کننده است. به طور سنتی، واژه استارت آپ ها به کمپانی های تازه کار و سه نفر در گاراژ اشاره دارد. بیا بید این تعریف که همه آن رادرک می کنند را حفظ کنیم و به یاد داشته باشیم که این کاملاً بافین تک تفاوت دارد.

بیشتر کمپانی های خدمات مالی (هنوز) کمپانی های فین تک نیستند

با وجود اینکه بعضی از کمپانی های خدمات مالی (بانک ها، اتحادیه های اعتباری، کمپانی های کارت های اعتباری، سرمایه گذاران خطر پذیر، نهادهای سرمایه گذاری و...) شروع به اشاره کردن به خودشان به عنوان کمپانی های تکنولوژیکی کرده اند، اما یک نشست خبری و چند تماس API ساده به هیچ وجه اوضاع را تغییر نمی دهد. این آغازی تحسین برانگیز بر چیزی است که مسلماً تبدیل به یک پایان ناگزیر خواهد شد، اما صنعت خدمات مالی امروز شکافی بسیار بزرگ بین خود و تکنولوژی مالی حمایت کننده اش دارد.

«فین تک» می تواند صفت باشد

یک کمپانی می تواند یک استارت آپ فین تکی باشد، به این معنی که تمرکزش روی این است که بتواند برای بازارها راه حلی فین تکی پیدا کند. یک کمپانی در عین حال می تواند محصولات فین تکی ارائه کند، ولی خود کمپانی یک کمپانی فین تکی نباشد (مثل اپل)، اما یک راه حل فین تکی ارائه می کند (مانند اپل پی).

«فین تک» می تواند از طریق یکی از این سه راه ارائه شود

در کل سه گروه محصولات فین تکی وجود دارد: محصول برچسب سفید، محصول مستقیم (به مصرف کننده یا به بنگاه) و محصول برچسب طلایی. بیا بید حالا نگاهی به این انواع محصولات بیندازیم.

برچسب سفید. محصولات برچسب سفید از طریق یک استراتژی برچسب سفید به کاربران نهایی یک موسسه مالی ارائه می شوند، به این طریق که تکنولوژی را تأمین کننده فین تک درست می کند، اما تحت نام موسسه مالی برند می شود (یا اینکه مانند مورد هسته پردازنده، اصلاً برند نمی شود).

در مورد برچسب سفید، کاربر نهایی محصول را به عنوان محصولی که «تولید موسسه مالی» است، می بیند و هیچ ایده ای ندارد که یک تأمین کننده فین تک پشت پرده وجود دارد. این همان نوع فین تکی است که به مدت بیش از ۴۰ سال است توسط صدها تأمین کننده به مؤسسات ارائه می شود.

در یکی از مطالعات انجام شده توسط PWC (پرایس واترهاوس کوپرز)، باور کمپانی های فین تک این بود که مدیریت و فرهنگ بزرگ ترین موانع کار کردن با مؤسسات مالی هستند و امنیت فناوری اطلاعات در صدر لیست چالش های سر راه شراکت مؤسسات مالی با کمپانی های فین تک قرار داشت. این ها موارد بسیار مهمی هستند که هر دوسوی معادله باید در یک رابطه برچسب سفید در ذهن داشته باشند.

از جمله مثال های محصولات و خدمات برچسب سفید می توان به پیاده سازی موون (Moven) در وست پک (Westpac) و تی دی بنک (TD Bank) در کانادا، بانکداری دیجیتال از کیو ۲ (Q2)، پرداخت قبض از چک فری

(CheckFree)، پردازش کارت‌های اعتباری از تی‌اس‌وی‌اس (TSYS) و... اشاره کرد.

تعدادی از اتحادیه‌های اعتباری از انتخاب‌ها، امکانات یا قابلیت اطمینان تامین‌کنندگان فین‌تک برچسب سفید راضی نبودند و به همین دلیل کمپانی‌های سودمحور خودشان یعنی سازمان‌های خدماتی اتحادیه‌های اعتباری (CUSO) را خلق کردند تا به نیازهای خودشان خدمات‌رسانی کنند. تحول این سازمان‌های خدماتی فین‌تکی منطقی بود؛ کمپانی‌های تکنولوژیکی همیشه از اتحادیه‌های اعتباری به منظور مدیریت زندگی‌های مالی کارمندان‌شان استفاده کرده‌اند و اعضای هیأت‌مدیره آن اتحادیه‌های اعتباری اغلب از میان کارمندان شاخص آن کمپانی‌های تکنولوژیکی انتخاب می‌شدند. بنابراین به مدت چند دهه، تکنولوژیست‌ها به مدیریت و هدایت تصمیم‌های تکنولوژی برای اتحادیه‌های اعتباری کمک کرده‌اند. بسیاری از آن سازندگان کمال‌گرا به سمت ایده‌آل‌های جنبش اتحادیه‌های اعتباری و محیط کاری باز و انعطاف‌پذیر آنها جذب شدند.

این گروه افشانی متقابل بین یک موسسه مالی آسان‌گیر و کمپانی تکنولوژی میزبان‌ش باعث شد بسیاری از افراد باهوش حرف‌های بزرگی در مورد این بزنند که چطور می‌توانند دستگاه‌های صفر و یک بهتر و ارزان‌تری برای اتحادیه اعتباری بسازند. در نهایت، بلوف یک نفر را خواندند و این طور شد که CUSO‌ها متولد شدند. با گذر زمان، آن‌ها هم همان سوپ‌نودل درهم پیچیده‌ای را درست کردند که محصول برچسب سفید است. بعضی از CUSO‌ها کارشان را بهتر از راه حل پیشنهادی توسط برچسب سفید انجام می‌دهند و بعضی‌ها بدتر. به هر حال، فرضیه این است که گروه اتحادیه‌های اعتباری اسپانسر از مزیت‌های گستره سود می‌برند.

مستقیم (به مصرف‌کننده یا بنگاه). در آن سوی گستره، ما محصول مستقیم را داریم که بدون ارتباط به یک موسسه ارائه می‌شود. کاربران نهایی محصول مستقیم آن را یکجا دریافت می‌کنند و می‌دانند که یک موسسه مالی نقشی در خدمات دریافتی‌شان ندارد.

در حالی که کمپانی‌ها، محصولات برچسب سفید خود را به مؤسسات مالی می‌فروشند، محصولات مستقیم با مؤسسات مالی رقابت می‌کنند و به طور مستقیم به مصرف‌کننده می‌فروشند. تامین‌کنندگان خدمات مستقیم میلیون‌ها دلار سرمایه صرف از بین بردن موانع برای کاربر می‌کنند که به خاطر چند دهه قانون‌گذاری (یا شاید بیشتر به خاطر ماموران انطباق داخلی یا بازرسان خارجی) سر راه تجارت‌های کوچک یا مصرف‌کنندگانی به وجود آمده‌اند که نیازمند پول نقد سریع یا یک حساب هستند.

تامین‌کنندگان مستقیم به طور غریزی درک می‌کنند که بانک‌های محلی و اتحادیه‌های اعتباری توسط شرکا و قراردادهای تکنولوژی‌شان فلج شده‌اند و تکنیک‌های بازاریابی معاصر، پذیرش کاربر، تحویل نوآورانه و متدولوژی‌های قیمت‌گذاری فریم‌وورک آن‌ها را گیج می‌کنند. آن‌ها درک می‌کنند که مؤسسات جاافتاده چطور کار می‌کنند و به این ترتیب از تمام آن اتلاف‌ها استفاده می‌کنند؛ تمام آن گیج‌شدن‌ها، تمام آن نادانی‌ها. به همین دلیل است که محصولات مستقیم اغلب از مدل‌های کسب‌وکاری جدید استفاده می‌کنند (به عنوان

مثال سرمایه‌گذاری جمعی، وام‌دهی نظیر به نظیر و... که مؤسسات مالی به‌طور معمول به‌خاطر نگرانی‌های بربند، محدودیت‌های تکنولوژی، قانون‌گذاری، محدودیت‌های جغرافیایی، کمبود مدل‌های ریسک مناسب، سیلوهای محصولات و... آن‌ها را در نظر نمی‌گیرند.

تأمین‌کنندگان مستقیم ممکن است شجاع یا احمق به‌نظر برسند، اما اگر موفق بشوند، حسابی موفق می‌شوند. بیشتر مواقع، فارغ‌التحصیلان استنفورد بخش تکنولوژی ماجرا را عالی از آب در می‌آورند، اما سختی‌های تمام موارد دیگر (مانند تحقیق به‌منظور درک عمیق مشکل واقعی، به‌وجود آوردن یک چرخه فروش و بازاریابی که با هزینه کم می‌تواند مشتری را جذب کرده و نگه دارد و...) را نادیده می‌گیرند.

به همین دلیل، بهتر است که یک تأمین‌کننده مستقیم سکوت موسسه مالی در بازارهای جدید را به‌عنوان نبود درک یا قابلیت اشتباه نگیرد. با وجود اینکه ممکن است فین‌تک مستقیم نخستین قدم‌های ورود به یک بازار را بردارد، مؤسسات مالی هوشمند دارند تماشای می‌کنند و حاضرند جاهایی که مستقیم‌ها فرصتی پیدای می‌کنند، با گستره عظیم خود تغییراتی عمیق به‌وجود بیاورند.

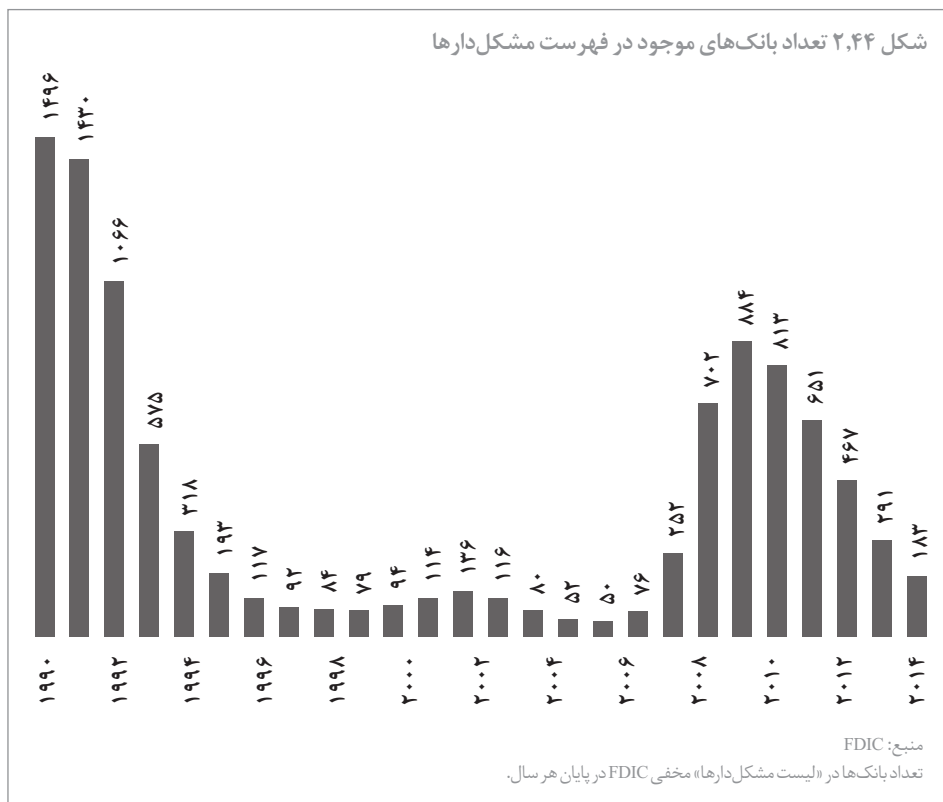
مثال‌های مستقیم: پی‌پال (PayPal)، ونمو (Venmo)، ولت فرانت (Wealthfront)، مینت (Mint)، اسکوتر (Square)، استرایپ (Stripe) و... .

تأمین‌کنندگان مستقیم ممکن است به‌زودی دنبال پروانه‌های تأسیس خودشان بروند. با وجود اینکه پروانه‌های زیادی برای تشکیل دنو و هادر ایالات متحده صادر نشده است، نگاهی به شکل ۲/۴۴ نشان می‌دهد که کشور هنوز هم حدود ۲۰۰ بانک دارد که از نظر FDIC مشکل‌دار تلقی می‌شوند. با وجود اینکه بانک‌های مشکل‌دار مجموعه‌ای از چالش‌های خاص خودشان را دارند (فرهنگ ضعیف، زیرساخت‌های به‌ارث رسیده، اطمینان خردشده مشتری، موشکافی سنگین بخش نظارتی و...)، اما آنها در عین حال یک مزیت بسیار بزرگ هم نسبت به غیربانک‌ها دارند؛ منبع بسیار ضعیف تأمین سرمایه و گروه از پیش شکل گرفته‌ای از حسابداران به‌منظور فروش ضربداری محصولات.

حذف یک بانک از لیست مشکل‌دارهای FDIC می‌تواند یکی از راه‌هایی باشد که از طریق آن یک تأمین‌کننده مستقیم صاحب پروانه عملیاتی بشود. این کار برای سورش رامامورتی (Suresh Ramamurthi) از سی‌بی‌دبلیو‌بنک (CBW Bank) یا ترا (Yantra) جواب داد. راهنمایی‌های سورش برای رهبران بانکداری محلی را در ادامه کتاب بخوانید.

اگر پروانه کسب‌شده توسط موسسه در گستره ملی نباشد، تعداد مصرف‌کنندگان ممکن است (توسط جغرافیا) محدود شود. سازمان کنترل‌کننده ارز در حال بررسی یک پروانه ملی «با اهداف محدود» است که می‌تواند تأمین‌کنندگان فین‌تک مستقیم را یکباره وارد دنیای خدمات واقعی بانکداری کند. پروانه با اهداف محدود می‌تواند یک شبه چهره بانکداری محلی را تغییر بدهد، اما در عین حال می‌تواند کمکی بزرگ برای کمپانی‌های فین‌تکی مستقیم باشد که تاکنون مجبور بوده‌اند بر خوردی آهسته و ایالت به ایالت برای دریافت پروانه و انطباق با قانون‌های صندر با داشته باشند.

شکل ۲،۴۴ تعداد بانک‌های موجود در فهرست مشکل‌دارها



طی چند سال آینده، می‌توانید انتظار داشته باشید بسیاری از این کودکان مشکل‌دار (و دیگر مؤسسات کوچک) توسط کمپانی‌های فین‌تکی تأمین‌کننده مستقیم خریداری شوند.

برچسب طلایی. بین این دو محصولات برچسب طلایی قرار دارند. این‌ها محصولات برندداری هستند که مردم آن‌ها را می‌شناسند و دنبال‌شان هستند؛ محصولاتی هستند که با برند اطمینان و اعتبار موسسه مالی پیوند خورده‌اند.

ران شولین (Ron Shevlin) نویسنده و تحلیل‌گر، نخستین بار این تکنیک را کشف کرد و آن را «برچسب‌گذاری طلایی» خواند. ران شولین راهنمایی‌های خودش مخصوص بانکداران محلی را در اواخر این کتاب ارائه می‌کند.

محصولات فین‌تکی برچسب طلایی، مانند محصولات مستقیم، راه‌حل‌هایی خاص و برند محور برای مشکلات کاربران هستند. اما مانند برچسب سفید، راه‌حل‌های برچسب طلایی هم طوری طراحی شده‌اند که به موسسه مالی در رقابت و افزایش گستره خود کمک کنند و توسط مؤسسات مالی به کاربران نهایی ارائه می‌شوند.

از این طریق، موسسه مالی می‌تواند جدیدترین، جذاب‌ترین و کاربر محورترین محصولات را بدون هزینه «اینجا ساختن» آن به مشتری پیشنهاد بدهد و شرکت فین‌تک هم تحت تأثیر هاله اطمینانی قرار می‌گیرد که توسط توزیع‌کننده بانکی یا اتحادیه اعتباری به وجود می‌آید. این بهترین هر دو دنیا برای موسسه مالی و شریک فین‌تک آن است. مثال‌هایی از برچسب طلایی: کاساسا (Kasasa)، اپل پی (ApplePay)، سیمپل (Simple)، دوولا (Dwolla) و....

طی سال‌ها، کمپانی‌های تأمین‌کننده مستقیم سعی کرده‌اند وارد محدوده برچسب طلایی بشوند. چنین کاری پر از چالش‌های بسیار است: بازاریابی، قیمت‌گذاری، تکنولوژی، برندینگ، توزیع، اطمینان مشتری، ایترسی فرهنگی و....

این‌ها مثال‌هایی از تلاش‌های تأمین‌کنندگان مستقیم برای تبدیل شدن به برچسب طلایی هستند: ۲۰۰۹: وسابه (Wesabe)، یکی از نخستین و محبوب‌ترین محصولات PFM (مدیریت مالی عمومی)، در سال پیش از سقوطش تلاشی لحظه آخری برای برچسب طلایی شدن انجام داد ۲۰۱۳: مینت سعی کرد خدمات PFM خود را با کلی‌هیاها از طریق مؤسسات مالی ارائه کند، اما به موفقیت دست نیافت

۲۰۱۴: آن‌دک (OnDeck) با پرافیت استارز (ProfitStars) شرکتی که راه‌حل‌های برچسب سفید به مؤسسات مالی ارائه می‌کند، شریک شد؛ اما توانست تأثیری روی بازار بگذارد.

مثل هر چیز دیگری در زندگی، نکات خاکستری بسیاری در این مورد هم وجود دارد، اما در وضعیت فعلی می‌توان بیشترین تک‌ها را در یکی از این سه دسته‌بندی قرار داد. درون هر یک از این سه گروه، استارت‌آپ‌ها، کمپانی‌های متوسط و غول‌ها قرار می‌گیرند. هر تأمین‌کننده مستقیمی تازه‌وارد نیست و هر برچسب سفیدی هم از ابتدای امر حضور نداشته است. طی سال‌ها، مؤسسات مالی در تأمین خدمات مستقیم سرمایه‌گذاری کرده و از طریق مراکز رشد یا CUSO ها به توسعه برچسب سفید کمک کرده‌اند.

مصرف‌کننده عامل تغییر است؛ فین‌تک بازخورد است

سروصداها می‌تواند اتفاقی که واقعا در حال به وقوع پیوستن است را گنگ کند. تکنولوژی مالی هر چقدر جالب، باحال، پیشرفته، سرگرم‌کننده و مبدعانه باشد، عامل تغییر نیست.

تغییر توسط مشتاق‌ترین و متعهدترین انسان‌ها به وجود می‌آید. بر حسب اینکه آدم کدام سمت معادله باشد، این عوامل تغییر افراد متعصب یا مخرب هستند. آن‌ها کاربران هستند، داستان‌هایی را به اشتراک می‌گذارند و بقیه را تحت تأثیر قرار می‌دهند.

بعضی از این افراد تا اندازه‌ای به تغییر اهمیت می‌دهند که بینش‌های خاص خودشان را به وجود بیاورند. مهم است که این افراد را به عنوان حسابداران خود ببینید (حالا چه عملا حسابدار شما بودند، چه نبودند). در نظر بگیرید که چیزی در مورد محصولات و خدمات موسسه شما تا حدی بد، ضعیف، اشتباه و غیر قابل تحمل

است که این آدم یا گروه از افراد را مجبور کرده هفته‌های ۱۰۰ ساعته کار کنند تا آن را تغییر بدهند. بگذارید عمق این مساله را درک کنید.

خلق کردن محصولات فین تک یا ساختن یک کسب و کار؛ آسان، ارزان، سریع، تمیز، آسایش بخش، پرافتخار یا عاری از فداکاری نیست. کاملاً برعکس این است. نیازمند اشتیاق، استعداد و تعهدی خارق العاده است. وقتی شما می‌خواهید یا به تعطیلات می‌روید، ده‌ها هزار نفر در سراسر دنیا مشغول کار هستند. آن‌ها روزهای تولد و تعطیلات خود را فدا می‌کنند، ازدواج‌هایشان را به تعویق می‌اندازد و از سقف اعتبار کارت‌های اعتباری خود استفاده می‌کنند تا مطمئن شوند که کاری که شما در موسسه‌تان انجام می‌دهید متوقف یا آغاز می‌شود. فین تک در بدترین حالتش امکان به وجود آمدن تغییر را ایجاد می‌کند. بانکداران می‌توانند مثل همیشه از کمپانی‌های فین تکی به عنوان وسیله استفاده کنند و بارش پیدا کردن بتوانند راه حل‌های فین تکی جدید به بازار ارائه کنند. فین تک در بهترین حالتش باز خورد سازنده است. با فعل و انفعال داشتن، با تحولات به وجود آمده در فین تک و حول آن، نقاط دردناک را یاد بگیرید و به این آموزش به عنوان باز خورد رایگان و سازنده برای جاهایی که می‌توان در آن پیشرفت داشت، فکر کنید.

مدیران محتاط بانکداری محلی در مرحله بعد تماشا می‌کنند تا ببینند این تکنولوژی‌ها چقدر حمایت از سوی کاربران واقعی دریافت می‌کنند. آیا این یک باز خورد از یک «حسابدار» بسیار مشتاق بود یا میلیون‌ها نفر همین حس را دارند (و حاضرند پول‌شان را پشت آن بگذارند)؟

نه فین تک، نه بازرس‌ها و نه تاریخ، آینده موسسه مالی شما را به بهترین نحو رقم نخواهند زد، بلکه تنها صاحبان حساب و مشتریان فعلی با داشتن نقطه نظر درست می‌توانند این کار را بکنند. آن‌ها با دلارها و اعتماد خودشان این کار را می‌کنند و اینها تنها رای‌هایی هستند که به حساب می‌آیند.

بهره‌اندازی از وبسایت

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



انتشارات راه پرداخت

«شکست بانک صدایی دیوانه‌وار از درون تاریخ کوتاه فین‌تک است که با داستان‌های شخصی و کوتاه رنگ آمیزی شده است. به خودتان لطف کنید و این کتاب را بخوانید.»

برت‌کینگ، نویسنده کتاب‌های مطرح بانک ۳.۰ و گسست بانک‌ها «ما هم‌زمان در یک دنیای فیزیکی و دیجیتالی زندگی می‌کنیم و جان واپش، در این کتاب خیلی زیبا نشان می‌دهد که چگونه از دنیای دیجیتالی شده فین‌تک جان سالم به در ببرید.»

کریس اسکینر، نویسنده کتاب‌های وب‌ارزش و بانک دیجیتال «شکست بانک یک کتاب پراگیزاننده، حساسیت‌برانگیز، پراز استدلال و کاربردی است که موضوعات عمیق را به سادگی مطرح می‌کند و نقدی جدی بوضع موجود است. این یک راهنمای عمومی برای رهبران بانکی و اعضای هیات مدیره‌ای است که در جستجوی تحول دیجیتال هستند.»

ران شولین، نویسنده کتاب بانک هوشمند «بانکداری محلی در یک تقاطع بین قوانین جدید، تکنولوژی جدید و رقبای جدید قرار دارد. شکست بانک این بینش را ایجاد می‌کند که چه چیزی بانکداری محلی را قادر می‌کند که به مشتریان خدمت کنند؛ کسانی که به روش‌های مختلف کارهای بانکی خود را انجام می‌دهند و گزینه‌های زیادی دارند.»

جیم ماروش، ناشر گزارش بانکداری دیجیتال

راه‌کار
کارخانه نوآوری راهکار
way2work.ir

کتاب شکست بانک با
حمایت کارخانه نوآوری
راه‌کار منتشر شده و ناشر
اصلی آن وایلی است

WILEY

ISBN 978-622-7702-52-1



۹ 786227 702521

۶۰۰ هزار تومان

انتشارات
راه پرداخت



ناشر فناوری و نوآوری
way2pay.press