بانک های انگلستان، سیاست تعطیل شعبه ها

از:مرکزتحقیقات و بررسیهای اقتصادی اتاق بازرگانی

در بریتانیا بانکهای سختگیر صدها شعبه را تعطیل کرده‏اند.از آنجا که سنجش سهم‏ انفرادی هرشعبه در سود کل کاری دشوار است، تعطیل کردن هر کدام از آنها را می‏توان به‏ آسانی توجیه کرد:مثلا شعبه‏ای کوچک سود نمی‏دهد و دیگری بزحمت دخل و خرج می‏کند.

اما حقیقت این است که شعب بانک سرمایه‏هایی‏ هستند که اگر به شایستگی از آنها استفاده شود بانک می‏تواند امکانات مالی مهمی را بین‏ شرکتها و افراد توزیع کند.در این حال آیا شعبه بانک را می‏توان به خودی خود مورد انتقاد قرار داد؟

به عقیده رولف هیکمان از مؤسسهء مشاوران‏ پی.اچ.1پاسخ این سوال مثبت است.کامپیوتر به سهولت نشان می‏دهد که ارزش افزوده هر شعبه چقدر است.این موضوع که بانکها چگونه‏ مشتریان مختلف را جذب می‏کنند و به آنها خدمات می‏دهند،سوالات مهمی را مطرح‏ می‏کند.تحقیقات هیکمان،که عمدتا"در بریتانیا صورت گرفته ولی چند منطقه در فرانسه را نیز در بر می‏گیرد،بیشتر معطوف به‏ بازار شرکتهای متوسط است زیرا قسمت اعظم‏ معاملات بانکی با این‏گونه شرکتهاست.

در حوزهء محلی،ارتباط روشنی بین شعب‏ بانک و سهم بانک مربوط در داد و ستدهای‏ شرکتهای آن محل وجود دارد.افتتاح یک‏ شعبه در نزدیکی محل شرکتها مسلما"باعث‏ خواهد شد که شرکت‏ها قسمت عمده کارهای‏ بانکی خود را به آن شعبه ارجاع کنند.اما این‏ اقدام جهت کسب منافع بزرگ برای بانک کافی‏ نیست:وامهای بازپرداخت نشده بانکها نشان‏ می‏دهد که نزدیک بودن به مشتری باید توام با سیاستهای صحیح و اعطای وام باشد.ولی به‏ عقیدهء مؤسسهء پی.اچ.نظارت بر وام‏های محلی‏ آسانتر است و به همین نسبت احتمال سوخت‏ شدن آنها نیز کمتر است.نزدیکی بانک به محل‏ مشتریان منافع چندانی ندارد ممکن است‏ فعالیتهای شرکتهایی نزدیک به بانک بشدت‏ کاهش یابد و احتمال سوخت شدن وام بار دیگر افزوده شود.

همچنین شواهدی بر وجود پدیده‏ای که‏ مؤسسهء پی.اچ.آن را«اثر شبکه‏ای»2می‏نامد، احساس می‏شود:هر چه تعداد شعب یک بانک‏ بیشتر باشد،سهم آن در بازار افزایش می‏یابد.

معمولا سهم بانک در بازار محل نیمی مربوط به‏ شعبهء محلی و نیم دیگر به شعب سایر نقاط مربوط است.سهم بازار منطقه‏ای بانکها در جاهایی بیشتر است که بانک شعبه‏های متعددی‏ داشته باشد.

برای مثال در بریتانیا،بارکلیز"3بانک طراز اول در منطقهء ویلز4و انگلیای شرقی‏5است.در حالی که بانک نات وست‏6منطقهء جنوب و میدلندز7را تحت نفوذ خود دارد.برای‏ بانکهای دیگر،رقابت در این مناطق خیلی‏ گران تمام می‏شود.افتتاح شعبه هزینهء زیاد می‏خواهد و تازه واردها امکانات کافی‏ بهره‏گیری از اثر شبکه‏ای را ندارند.سهم بازار، همواره به معنای کسب سود نیست و افزایش‏ مشتری را باید دردر قبال هزینه‏ای که برای آن‏ صرف می‏شود،سنجید.با آنکه تحقیقات نشان‏ می‏دهد که تعطیل کردن شعبه‏ها کار چندان‏ منطقی نیست.

بستن شعبه‏ها همچنان متداول است.بانک‏ نات‏وست که اخیرا"طرحهایی جهت بهبود بخشیدن به خدمات خود در شعب تهیه کرده‏ بود جریان تعطیل شعبه‏های خود تا حدود سال‏ 1995ادامه خواهد داد.بانکهای بریتانیا که‏ بسیار محافظ کارند،با جدیت شبکه‏های خود را کاهش داده‏اند.به‏طوری که در دهه گذشته به‏ طور میانگین یک پنجم از شعب خود را حذف‏ کرده‏اند.هیکسمان خاطر نشان می‏کند این‏گونه‏ کاهشها نه تنها باعث کم شدن سریع سهم بازار می‏شود بلکه بتدریج سودهایی را که شبکه بانک‏ بدست آورده از بین می‏برد.این اثر دوم اغلب‏ نادیده گرفته می‏شود.

همچنین جان اتکین،یکی از تحلیلگران‏ نات‏وست بر این عقیده است ه تعجیل بانکها در بستن شعبه‏ها اشتباه بوده است.چون سود بانکها اخیرا اندک بوده است،درصدد برآمده‏اند که هزینه‏ها را کاش دهند.لیکن‏ آنچه باعث تنزل سود آنها شده نه هزینه زیاد شعبه‏ها بلکه سیاست غلط وامدهی بوده است.

اگر نظارت دقیقتر روی وامها اعمال می‏کردند پول بیشترب صرفه‏جویی می‏شد.او می‏گوید: «مثل اینکه بانکها فراموش کرده‏اند که‏ بانکداری موفقیت‏آمیز مبتنی بر درآمد است نه‏ هزینه. غالب اوقات بستن شعب روش دیگری برای‏ کم کردن تعداد کارگران است.اتکین می‏گوید: از دو سال و نیم گذشته،تعداد پرسنل بانکها به‏ میزان یک پنجم کاهش پیدا کرده است.کارآتر کردن بانکها یک مسئله است و کاهش شعب‏ مسئله‏ای دیگر.بررسی اخیر مؤسسه مشاوران‏ بوستن به این نتیجه رسیده است که بانکهایی‏ که فعالیت خود را روی بستن شعب کوچک‏ متمرکز می‏سازند فقط موفق به مختصری‏ صرفه‏جویی می‏شوند.

اما در طرفداری از شعبه‏ها نیز نباید زیاده‏روی کرد.تراکم شعب در برخی از مناطق‏ از جاهای دیگر بیشتر است.مثلا تراکم شعبه‏ها در اسکاتلند بیشتر از انگلستان است.با این‏ حال بنظر می‏رسد در بریتانیا کلا بیش از مقدار مورد نیاز بانک وجود دارد.در این کشور برای‏ هر 1400 نفر یک شعبع موجود است در حالی که‏ در فرانسه و ایتالیا به ترتیب برای هر 2200 و هر 3000 نفر یک شعبع دایر است.

بعید بنظر می‏رسد که بانکهای بریتانیایی‏ نظر خود را درمورد بستن شعب تغییر دهند هر چند که شرکتها مایلند بانکها در نزدیکی آنها وجود داشته باشند.مشتریان کوچک ظاهرا انعطاف‏پذیر ترند.بیشتر بانکهای بریتانیا تصور می‏کنند مشتریان شخصی آنها می‏خواهند به انواع خدمات از جمله شعبه‏های سنتی و غالبا به دستگاههای پرداخت‏کننده خودکار (عابر بانک)و بانکهای تلفنی دسترس داشته‏ باشند.بانک معروف تی‏اس‏بی،قبل از اینکه‏ شبکهء خود را در دههء 1990 تشکیل دهد در ناحیه نیوکاسل دست به آزمایشهایی زد تا خواسته‏های مشتریان خود را دریابد.طبق‏ محاسبهء جان البرن،مدیر عملیاتی تی‏اس‏بی، این بانک از 1350 شعبه خود خیلی بیش از چند واحد دیگر را نخواهد بست اما در افتتاح‏ شعب جدید خود دقت زیاد خواهد کرد.

بانکها همچنین درصدد یافتن راههایی‏ هستند که حضور خود را در محل حفظ یا برقرار کنند بی‏آنکه متحمل هزینه دایر نگاه داشتن‏ شعبه‏های کامل بشوند.برای مثال بانک لویدز از سال 1986 به اعزام گروههای سیار مشاوران‏ بازرگانی که در ساختمانهای کوچک بدون‏ تشزیفات کار می‏کنند دست زده است.اگر بانکها تازه به فکر افتاده‏اند که چگونه خدمات بهتری‏ به مشتریان ارائه دهند باید در تعطیل‏ شبکه‏های شعبه‏ای خود تامل کنند.برای رقابت‏ مؤثر بانکها با یکدیگر،حضور عینی آنها در محل به هر صورت که باشد،ضروری است.

مأخذ:نشریه اکونومیست ژانویه 1993

پی‏نوشت‏ها:

(1)) PH

(2)) network effect

(3)) Barclays

(4)) Wales

(5)) East Anglia

(6)) not west

(7)) Midlands