

## شناسایی معیارها و نحوه کاهش تعداد شعب بانکها کانال‌های ارتباطی فیزیکی

تاریخ دریافت: ۹۸/۱۰/۰۷

تاریخ پذیرش: ۹۹/۰۳/۲۴

کد مقاله: ۴۷۲۱۶

الهام علی‌مردانی<sup>۱</sup>

### چکیده

اصلاح و تجدید ساختار فیزیکی عمدتاً از طریق تعطیلی شعب یا شیوه‌های دیگری مانند ادغام، جایگزینی با شعبه مجازی، دستگاه‌های خودکار و ... انجام می‌شود؛ اما می‌توان گفت که تصمیم به تعطیلی یک شعبه، از سخت‌ترین تصمیماتی است که در یک بانک اتخاذ می‌گردد لذا اقدام به این امر نیاز به یک بررسی جامع دارد که تمام ابعاد موضوع، عواقب و اثرات آن باید در نظر گرفته شود. در این گزارش موضوع کاهش تعداد شعب فیزیکی در بانک‌های داخلی کشور (به تفکیک دولتی و خصوصی) و همچنین در برخی از کشورهای دنیا از طریق آمارهای موجود بررسی شده است. سپس به شناسایی مجموعه عواملی پرداخته شده که می‌توانند یک شعبه را در معرض تعطیلی قرار دهند که البته شناسایی عوامل مالی به‌طور خاص بررسی شده‌اند. در بخش بعدی مجموعه اقداماتی که بانک‌ها قبل از بستن شعب خود موظف به انجام آن‌ها می‌باشند (الزاماتی که از جانب مقامات نظارتی آن‌ها اعلام شده و بانک‌ها موظف به رعایت آن‌ها هستند) تشریح شده است.

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
پرتال جامع علوم انسانی

واژگان کلیدی: شعب بانک‌ها، ارتباط فیزیکی، بانکداری

۱- دانشجوی دکترای مدیریت مالی، پردیس البرز دانشگاه تهران؛ [alimardany@ut.ac.ir](mailto:alimardany@ut.ac.ir)

دنیای امروز عرصه پیشتازی فناوری و تکنولوژی است و همه روزه محصولات الکترونیکی با نرخی شتابان جایگزین محصولات سنتی می شوند. برای مثال می توان به افتتاح فروشگاه‌های مجازی، خرید اینترنتی، نسخ الکترونیکی کتاب‌ها، مجلات، روزنامه‌ها و ... اشاره کرد. در همین راستا مشاهده می‌شود که بانک‌ها پیشروتر از سایر بخش‌های جامعه مرزهای بانکداری سنتی را در نوریده و از هرآنچه که دستاورد جدید تکنولوژی می‌باشد برای خدمات رسانی و ارائه محصولات خود استفاده می‌کنند. وجود انبوهی از ابزارهای الکترونیکی و پا به عرصه نهادن نسلی که با این محصولات مانوس‌ترند بانک‌های سراسر دنیا را به این فکر واداشته است که آیا در شرایط حاضر، هزینه گزاف تاسیس و اداره شبکه وسیعی از شعب (طبق آمارهای موجود ۴۰٪ تا ۵۰٪ از هزینه‌های بانک‌ها شامل هزینه‌های شعبه داری می‌شود)، معقول و مقرون به صرفه است؟ در پاسخ به این سوال بانک‌ها دریافته اند که اکنون زمان آن فرا رسیده است که با استقبال از فرصت پیش آمده به اصلاح و تجدید ساختار فیزیکی خود پرداخته تا ضمن تامین نیازهای جامعه، هزینه‌های خود را کاهش داده و از مدیریت آسان‌تر و سریع‌تر یک ساختار سبک‌بال و کوچک اما سودآور بهره مند شوند.

## ۲- بانک‌های داخل کشور

بانک مرکزی در اسفندماه ۱۳۹۱ بخشنامه‌ای صادر کرد که در آن بانک‌ها و موسسات اعتباری را ملزم می ساخت که در مدتی مقرر، ۲۰ درصد شعب مازاد خود را تعطیل نمایند و همچنین نسبت به واگذاری دارایی‌های غیر منقول مازاد خود اقدام نمایند. (بخشنامه ۹۱/۳۳۷۲۵۱ مورخ ۱۳/۱۲/۱۳۹۱) اگرچه بخشنامه مذکور بعدها ملغی شد اما مفاد آن به‌طور ضمنی طی بخشنامه‌های دیگری با مضامینی همچون عدم مجوز افتتاح شعب، واگذاری دارایی‌های مازاد، رعایت نسبت مانده خالص دارایی‌ها به حقوق صاحبان سهام و ... پیگیری شده است. در کنار این بخشنامه‌ها و الزامات بانک مرکزی بانک‌ها ی مختلف (اعم از خصوصی، دولتی، تازه خصوصی شده، تخصصی بنا بر تقسیم‌بندی بانک مرکزی) نیز بنابر شرایط خاص خود استراتژی‌های گوناگونی داشتند برای مثال بانک‌های خصوصی که تعداد شعب محدودی داشتند با هدف جذب مشتری در مناطق پردرآمد و همچنین استان‌هایی که در آنجا شعبه تاسیس نکرده بودند همچنان نسبت به اخذ مجوز افتتاح شعب جدید اقدام می کردند.

جدول ۱- روند تغییرات تعداد شعب بانک‌های خصوصی (منبع: گزارشات سالانه عملکرد نظام بانکی کشور)

سال	۱۳۹۰	۱۳۹۱	۱۳۹۲	۱۳۹۳	۱۳۹۴
نام بانک					
اقتصادنویین	۲۳۳	۲۳۳	۲۵۱	۲۵۱	۲۵۱
پارسیان	۲۸۸	۲۸۸	۲۹۳	۲۹۳	۲۹۳
پاسارگاد	۲۹۶	۲۹۷	۳۲۶	۳۲۷	۳۲۷
کارآفرین	۷۸	۸۸	۹۸	۱۰۱	۱۰۷
سامان	۱۵۳	۱۴۹	۱۴۸	۱۴۵	۱۴۳
گردشگری	۱۰	۱۴	۳۸	۵۱	۸۳
خاورمیانه		۴	۸	۱۱	۱۳

بانک‌های بزرگتر که خود در پی کاهش هزینه‌های نگهداری شعب کم بازده و یا حتی زیان ده خود بودند در کنار پیاده سازی سیستم‌های بانکداری الکترونیکی اقدام به کاهش شعب خود نموده اند؛ که در جدول زیر به بخشی از آن‌ها اشاره شده است.

جدول ۲- روند تغییرات تعداد شعب بانک‌های دولتی و بانک‌های تازه خصوصی شده (منبع: گزارشات سالانه عملکرد نظام بانکی کشور)

نام بانک سال	۱۳۹۰	۱۳۹۱	۱۳۹۲	۱۳۹۳	۱۳۹۴	تغییرات طی ۴ سال
ملی	۳۳۰۳	۳۲۹۷	۳۲۲۷	۳۱۷۸	۳۱۷۶	۳/۸۴٪-
سپه	۱۸۴۰	۱۷۶۶	۱۶۹۹	۱۶۹۷	۱۶۹۵	۷/۸۸٪-
کشاورزی	۱۹۱۳	۱۹۱۲	۱۹۱۲	۱۹۰۷	۱۹۰۴	۰/۴۷٪-
مسکن	۱۲۳۲	۱۲۲۵	۱۲۴۱	۱۲۵۳	۱۲۵۵	۱/۸۶٪
ملت	۱۷۹۶	۱۷۷۸	۱۶۳۷	۱۶۰۶	۱۵۹۴	۱۱/۳۵٪-
صادرات	۲۹۷۲	۲۹۷۲	۲۷۱۲	۲۶۰۷	۲۵۹۹	۱۲/۵۵٪-
تجارت	۱۸۶۸	۱۸۶۳	۱۸۲۸	۱۸۱۱	۱۷۱۷	۸/۰۸٪-

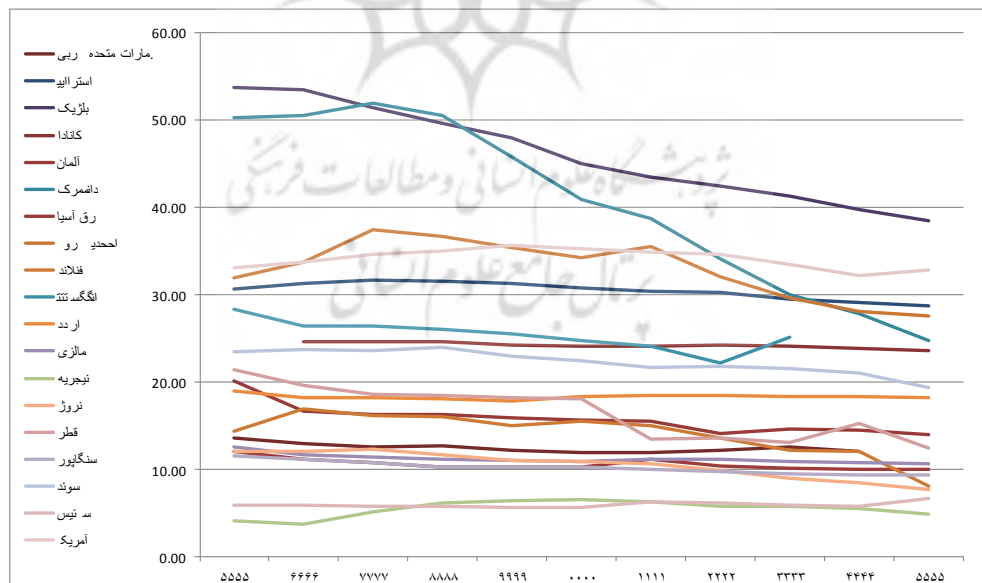
## ۲- رویکرد بانک‌های دنیا

جدول و نمودار زیر بر مبنای داده‌های بانک جهانی در خصوص تعداد شعب بانک‌های برخی از کشورها است که به ازای هر صد هزار نفر جمعیت استخراج شده و علاوه بر آن روند تغییرات شعب آن‌ها را طی یک دوره ۱۰ ساله از سال ۲۰۰۵ تا ۲۰۱۵ نشان می‌دهد.

جدول ۳- روند تغییرات تعداد شعب بانک‌ها- به ازای هر صد هزار نفر (کاهش) (ماخذ:

<https://data.worldbank.org>)

کشور	۲۰۰۵	۲۰۰۶	۲۰۰۷	۲۰۰۸	۲۰۰۹	۲۰۱۰	۲۰۱۱	۲۰۱۲	۲۰۱۳	۲۰۱۴	۲۰۱۵
امارات متحده عربی	۱۳,۶۱	۱۲,۹۸	۱۲,۵۴	۱۲,۷۱	۱۲,۱۹	۱۲,۰۰	۱۱,۹۴	۱۲,۱۷	۱۲,۵۵	۱۲,۰۶	
استرالیا	۳۰,۶۳	۳۱,۲۴	۳۱,۶۸	۳۱,۵۸	۳۱,۲۳	۳۰,۷۵	۳۰,۳۷	۳۰,۲۲	۲۹,۵۴	۲۹,۱۸	۲۸,۷۲
بلژیک	۵۳,۶۹	۵۳,۴۳	۵۱,۳۷	۴۹,۶۷	۴۷,۹۳	۴۵,۰۰	۴۳,۴۰	۴۲,۴۰	۴۱,۳۲	۳۹,۷۶	۳۸,۵۲
کانادا		۲۴,۵۸	۲۴,۶۷	۲۴,۶۲	۲۴,۱۹	۲۴,۰۵	۲۴,۱۸	۲۴,۲۴	۲۴,۱۵	۲۳,۹۱	۲۳,۶۲
آلمان	۲۰,۱۸	۱۶,۶۸	۱۶,۳۰	۱۶,۳۱	۱۵,۸۶	۱۵,۷۰	۱۵,۵۴	۱۴,۱۶	۱۴,۶۰	۱۴,۵۲	۱۴,۰۶
دانمارک	۵۰,۲۰	۵۰,۵۲	۵۱,۸۶	۵۰,۴۶	۴۵,۸۰	۴۰,۸۷	۳۸,۷۳	۳۴,۰۹	۳۰,۰۳	۲۷,۸۰	۲۴,۷۴
شرق آسیا	۱۲,۰۷	۱۱,۱۴	۱۰,۷۶	۱۰,۳۳	۱۰,۲۲	۱۰,۲۲	۱۱,۲۰	۱۰,۴۴	۱۰,۲۱	۱۰,۰۸	۹,۹۹
اتحادیه اروپا	۳۱,۹۲	۳۳,۷۱	۳۷,۴۰	۳۶,۶۶	۳۵,۳۹	۳۴,۲۱	۳۵,۵۱	۳۲,۰۹	۲۹,۶۷	۲۸,۰۵	۲۷,۵۲
فنلاند	۱۴,۴۲	۱۶,۹۵	۱۶,۱۱	۱۶,۰۷	۱۴,۹۷	۱۵,۵۰	۱۵,۰۸	۱۳,۵۸	۱۲,۲۰	۱۲,۰۶	۸,۰۷
انگلستان	۲۸,۳۲	۲۶,۴۵	۲۶,۴۲	۲۶,۰۸	۲۵,۴۷	۲۴,۷۶	۲۴,۱۲	۲۲,۱۴	۲۵,۱۹		
اردن	۱۹,۰۱	۱۸,۱۸	۱۸,۲۶	۱۸,۰۵	۱۷,۸۲	۱۸,۳۹	۱۸,۵۴	۱۸,۵۰	۱۸,۳۵	۱۸,۲۹	۱۸,۲۶
مالزی	۱۲,۶۴	۱۱,۷۳	۱۱,۴۳	۱۱,۲۳	۱۱,۰۸	۱۰,۸۶	۱۱,۲۰	۱۱,۱۲	۱۰,۹۱	۱۰,۷۶	۱۰,۶۶
نیجریه	۴,۱۵	۳,۷۵	۵,۱۷	۶,۳۲	۶,۴۳	۶,۵۱	۶,۳۶	۵,۷۷	۵,۸۶	۵,۵۶	۴,۹۴
نروژ	۱۲,۰۸	۱۲,۰۱	۱۲,۳۱	۱۱,۷۰	۱۱,۰۲	۱۰,۹۶	۱۰,۷۳	۹,۹۲	۸,۹۳	۸,۵۱	۷,۷۲
قطر	۲۱,۳۹	۱۹,۵۸	۱۸,۶۴	۱۸,۴۵	۱۸,۳۳	۱۸,۱۴	۱۳,۴۲	۱۳,۶۲	۱۳,۰۸	۱۵,۳۲	۱۲,۴۴
سنگاپور	۱۱,۵۱	۱۱,۱۴	۱۰,۷۶	۱۰,۳۳	۱۰,۲۲	۱۰,۲۲	۹,۹۷	۹,۷۷	۹,۵۱	۹,۳۹	۹,۳۳
سوئد	۲۳,۵۲	۲۳,۷۸	۲۳,۶۰	۲۳,۹۶	۲۲,۹۶	۲۲,۵۰	۲۱,۷۰	۲۱,۸۱	۲۱,۵۴	۲۱,۱۰	۱۹,۳۲
سوئیس	۵,۹۱	۵,۹۳	۵,۷۸	۵,۷۷	۵,۶۲	۵,۶۲	۶,۳۰	۶,۱۷	۵,۹۲	۵,۸۱	۶,۷۰
آمریکا	۳۳,۰۹	۳۳,۷۵	۳۴,۵۸	۳۴,۹۶	۳۵,۷۱	۳۵,۲۲	۳۴,۹۳	۳۴,۶۷	۳۳,۴۳	۳۲,۲۲	۳۲,۸۷



نمودار ۱- روند تغییرات تعداد شعب بانک‌ها- به ازای هر صد هزار نفر (کاهش)

(ماخذ: <https://data.worldbank.org>)

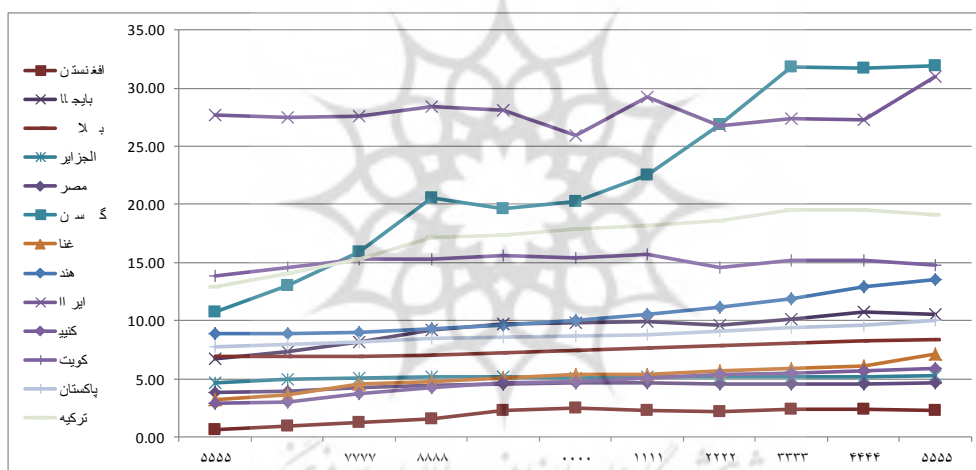
نمودار فوق حاکی از آن است که تعداد شعب بانک‌ها طی دوره مذکور دارای روند کاهشی بوده است عواملی نظیر میل به کاهش هزینه‌ها، فشارهای رقابتی ناشی از ورود بانک‌های جدید به بازار، تغییرات پیش آمده در حوزه بانکداری خرد، رشد و توسعه

سایر مسیرهای استفاده از خدمات بانکی و .... مهم ترین دلایل بروز روند فوق بوده اند؛ اما در این بین برخی کشورهای دیگر نیز بوده اند(به شرح جدول و نمودار زیر) که نسبت به افزایش تعداد شعب خود اقدام نموده اند.

جدول ۴- روند تغییرات تعداد شعب بانکها- به ازای هر ۱۰۰,۰۰۰ نفر(رشدی)

(ماخذ: <https://data.worldbank.org>)

کشور	۲۰۰۵	۲۰۰۶	۲۰۰۷	۲۰۰۸	۲۰۰۹	۲۰۱۰	۲۰۱۱	۲۰۱۲	۲۰۱۳	۲۰۱۴	۲۰۱۵
افغانستان	۰.۶۱	۰.۹۶	۱.۲۹	۱.۵۳	۲.۳۰	۲.۴۶	۲.۲۹	۲.۲۱	۲.۳۴	۲.۴۰	۲.۲۵
آذربایجان	۶.۷۳	۷.۳۱	۸.۱۸	۹.۱۶	۹.۷۶	۹.۸۵	۹.۹۶	۹.۶۴	۱۰.۱۳	۱۰.۷۲	۱۰.۵۲
بنگلادش	۶.۸۹	۶.۹۲	۶.۹۶	۷.۰۱	۷.۲۲	۷.۴۷	۷.۶۷	۷.۸۷	۸.۰۴	۸.۲۲	۸.۳۷
الجزایر	۴.۷۰	۴.۹۲	۵.۰۴	۵.۲۲	۵.۱۵	۵.۰۴	۵.۱۷	۵.۲۱	۵.۲۱	۵.۲۱	۵.۲۵
مصر	۳.۷۹	۳.۹۱	۴.۲۱	۴.۴۵	۴.۵۷	۴.۶۰	۴.۶۲	۴.۵۸	۴.۵۸	۴.۵۹	۴.۶۵
گرجستان	۱۰.۷۹	۱۳.۰۳	۱۵.۹۶	۲۰.۶۰	۱۹.۶۳	۲۰.۲۰	۲۲.۵۷	۲۶.۸۹	۳۱.۸۶	۳۱.۷۶	۳۱.۹۲
غنا	۳.۲۳	۳.۶۰	۴.۵۶	۴.۷۷	۵.۰۹	۵.۳۶	۵.۳۸	۵.۶۸	۵.۸۵	۶.۰۸	۷.۱۷
هند	۸.۹۳	۸.۹۰	۹.۰۱	۹.۳۱	۹.۶۰	۱۰.۰۴	۱۰.۵۱	۱۱.۱۹	۱۱.۸۵	۱۲.۸۷	۱۳.۵۵
ایران	۲۷.۷۲	۲۷.۵۰	۲۷.۶۴	۲۸.۴۴	۲۸.۱۳	۲۵.۹۴	۲۹.۲۲	۲۶.۸۱	۲۷.۳۷	۲۷.۳۱	۳۰.۹۸
کنیا	۲.۸۷	۲.۹۹	۳.۶۸	۴.۲۵	۴.۶۳	۴.۷۸	۵.۰۶	۵.۳۷	۵.۵۰	۵.۷۳	۵.۸۵
کویت	۱۳.۸۴	۱۴.۵۵	۱۵.۲۸	۱۵.۲۹	۱۵.۶۰	۱۵.۴۴	۱۵.۶۹	۱۴.۶۱	۱۵.۲۰	۱۵.۱۹	۱۴.۷۹
پاکستان	۷.۷۸	۷.۹۲	۸.۱۸	۸.۵۲	۸.۶۰	۸.۶۴	۸.۸۱	۹.۰۶	۹.۳۹	۹.۶۶	۱۰.۰۴
ترکیه	۱۲.۹۶	۱۴.۰۷	۱۵.۳۴	۱۷.۱۸	۱۷.۳۵	۱۷.۸۷	۱۸.۲۱	۱۸.۵۶	۱۹.۵۷	۱۹.۵۳	۱۹.۱۳



نمودار ۲- روند تغییرات تعداد شعب بانکها- به ازای هر ۱۰۰,۰۰۰ نفر(رشدی)

(ماخذ: <https://data.worldbank.org>)

مقایسه دو جدول شماره ۳ و ۴ نشان می دهد که کاهش تعداد شعب در کشورهایی رخ داده که دارای بازارهای پولی و مالی توسعه یافته تری بوده اند و در کشورهای ضعیف تر این روند معکوس بوده است. همچنین از مقایسه این دو جدول می توان مشاهده کرد که تعداد شعب بانکها در ایران (به ازای هر ۱۰۰,۰۰۰ نفر) از تعداد شعب بانکها در کشورهای توسعه یافته بیشتر است؛ اما علی رغم این موضوع کشور ما در زمره کشورهای قراردادی که طی دوره ۱۰ ساله مورد بررسی روند افزایش تعداد شعب بانکی را در پیش گرفته است در حالیکه در بخش قبلی گزارش دیده شد که بانکهای بزرگ ایرانی(دولتی ها و تازه خصوصی شده ها) در طی سال های اخیر اقدام به کاهش شعب خود نموده اند لذا می توان نتیجه گرفت ایجاد و گسترش بانکهای خصوصی منجر به روند صعودی تعداد شعب بانکهای ایرانی در آمارهای بانک جهانی شده است.

### ۳- شناسایی عوامل

در تمام بانک‌های بزرگی که اقدام به کاهش شعب خود نموده اند و برای تهیه این گزارش مورد بررسی قرار گرفتند تاکید شده است که هر شعبه شرایط و موقعیت متفاوتی را با سایر شعب دارد لذا جستجو برای یافتن فرمولی که بتواند با استفاده از چند متغیر و شاخص، فهرستی از شعبی را که باید تعطیل شوند تعیین نماید بیهوده است و نتایج صحیحی در بر نخواهد داشت. لذا، هر شعبه باید به تنهایی و بر اساس شرایطی که خاص آن شعبه است مورد بررسی قرار گیرد؛ اما به طور کلی مهمترین و عمومی ترین دلیلی که برای تعطیلی شعب بانک‌های مورد بررسی در این گزارش عنوان شده به ترتیب هزینه‌های بالای نگهداری شعب در کنار درآمدزایی اندک آن‌ها و رشد تکنولوژی و استفاده از خدمات الکترونیک است. البته عوامل دیگری نیز ذکر شده‌اند که در اولویت های بعدی وجود دارند به عنوان مثال نزدیک بودن دو شعبه یک بانک از دیگر عواملی است که مکرراً به آن اشاره شده است؛ رویال بانک اسکاتلند گزارش داده است که ۲۲ درصد از مشتریان شعبی که برای تعطیلی در نظر گرفته شده‌اند همزمان از خدمات سایر شعب همین بانک در مناطق مربوط به خود استفاده می‌کنند. در یک نگاه کلی با بررسی در تحقیقات دانشگاهی و تحقیقاتی که در بانک‌ها انجام شده است، می‌توان مجموعه عوامل و دلایل تعطیلی و انحلال شعب بانکی را به دو دسته کلی مالی و غیرمالی تقسیم نمود.

### ۴- عوامل مالی

هدف از بررسی شعبه از منظر مالی آنست که آیا شعبه می‌تواند هزینه‌های خود را تامین نماید و به سودآوری دست یابد یا آنکه بار تامین هزینه‌های آن شعبه بر عهده سایر شعب قرار می‌گیرد. اصلی ترین متغیرها برای تعیین موضوع فوق را می‌توان به شرح زیر خلاصه نمود:

- سودآوری شعبه
- هزینه های نگهداری شعبه
- ریسک های شعبه
- پتانسیل رشد سپرده ها و تسهیلات شعبه
- سنجش کیفیت سپرده های اصلی شعبه
- عدم تداخل بازار شعبه با سایر شعب در منطقه
- تحلیل وضعیت رقابتی هر شعبه (با سایر شعب بانکها)
- تحقق اهداف تعریف شده برای شعبه در دو حوزه مشتریان حقیقی و حقوقی
- تطابق عملکرد با الگوی مدل کسب و کار آتی بانک

### ۵- عوامل غیر مالی

عوامل غیر مالی خود به دو دسته عوامل عمومی و جمعیتی و عوامل مربوط به موقعیت مکانی شعبه تقسیم می‌شوند.

- دسته اول: عوامل عمومی و جمعیتی
- جمعیت واجد شرایط استفاده از خدمات بانکی (افراد بالای ۱۵ سال)
  - نرخ رشد جمعیت
  - میانگین درآمد خانوارها
  - تعداد افراد بالای ۵۵ سال
  - افراد شاغل و بیکار
  - تعداد شعب بانکها و موسسات رقیب
  - سطح تحصیلات افراد
  - جمعیت افرادی که روزانه به محدوده شعبه رفت و آمد می‌کنند
  - ترکیب جمعیتی منطقه که در میزان استفاده از خدمات الکترونیکی و یا حضوری شعبه تاثیر بسزایی دارد

دسته دوم: موقعیت مکانی

- کسب و کارهای کوچکی که در ۲۰۰ متری شعبه قرار دارند
- شعب سایر بانکها که با فاصله ۲۰۰ متر از شعبه قرار دارند

- افراد شاغل در ۲۰۰ متری شعبه
  - مراکز خرید، پارکینگ ها، رستوران ها، پارک ها و سایر مراکز تفریحی که در ۵۰۰ متری شعبه قرار دارند.
  - مراکز علمی (مدارس دانشگاه ها و...) و مهارتی (آموزشگاه ها) که در ۵۰۰ متری شعبه قرار دارند.
- بعد از شناسایی عوامل و طی مراحل لازم برای تصمیم به تعطیلی یک شعبه مجموعه اقداماتی لازم است صورت گیرد که در بخش بعدی این گزارش و بر اساس دستورالعمل بانک مرکزی کشور انگلستان به آن پرداخته شده است.

## ۶- اقدامات قبل از بستن شعبه

تاثیر تعطیلی شعب بانکها بر مشتریان و کلیت جامعه به خصوص در بخش های روستایی و کمتر توسعه یافته انکارناپذیر است چراکه در این بخشها ممکن است استفاده از ابزارهای الکترونیکی آسان نباشد فلذا تعطیلی شعب، نرخ محرومیت از خدمات مالی (داشتن حساب بانکی، دریافت تسهیلات، خدمات بیمه ای و...) را افزایش می دهد اما علیرغم این واقعیت شاهد آن هستیم که عمده تعطیلی شعب بانکی در همین مناطق روی داده است چرا که ادامه فعالیت شعب در نواحی مذکور، عموماً به دلیل سودآوری پایین یا حتی زیان ده بودن این شعب توجیهی ندارد؛ اما در مقابل نرخ تعطیلی شعب در مناطق فوق الذکر آن قدر گسترده بوده است که نظر فعالان اجتماعی را نیز به خود جلب کرده و باعث اعتراض و حتی ایجاد تشکلهایی برای جلوگیری از این اقدام شده است. نهادهایی مانند بانک مرکزی انگلستان، فدرال رزرو آمریکا و سایر نهادهای مسئول در کشورهای مختلف پروتکل هایی را تنظیم کرده اند که بانک های تحت نظارت آنها را موظف می کند تا قبل از تعطیلی شعب خود تمامی بندهای آن را رعایت نمایند. با توجه به شرایط موجود در کشور ما و خیز بانک های بزرگ برای کاهش هزینه های عملیاتی از طریق حذف شعب، تنظیم و ابلاغ چنین پروتکل هایی ضروری به نظر می رسد لذا در ادامه این گزارش ترجمه متن پروتکلی که توسط بانک مرکزی کشور انگلستان تنظیم شده و اقدامات انجام شده بانک RBS (رویال بانک اسکاتلند) به عنوان یک نمونه عینی قابل مقایسه با پروتکل و با هدف الگو برداری بانکهای داخل کشور ذکر شده است.

**بند ۱- دسترسی به خدمات بانکی:** بانکها متعهد هستند که امکان دسترسی به خدمات مالی و بانکی برای آحاد جامعه فراهم کنند. لذا در صورتی می توانند شعب خود را تعطیل نمایند که اولاً راهکاری برای ادامه فعالیت مالی مردم عادی و صنایع کوچک کسب و کار در آن منطقه ارائه دهند ثانیاً این تصمیم به اعتماد جامعه صدمه ای وارد نکند. آر بی اس: این بانک بر تعهد اجتماعی خود پایبند بوده و قبل از تصمیم به تعطیلی هر یک از شعب خود تدابیر لازم برای تداوم دسترسی افراد منطقه به خدمات بانکی مورد نیاز را اتخاذ می نماید که بخشی از آنها در ادامه ذکر شده است.

**بند ۲- پیش ارزیابی (ارزیابی هایی که قبل از بستن شعبه باید به عمل آیند):** قبل از بستن شعب بانک باید ارزیابی های داخلی به شرح زیر صورت پذیرد:

تاثیر تعطیلی شعبه بر مشتریانی که از خدمات این شعبه استفاده می کنند.

مناسب بودن و در دسترس بودن راهکارهای جایگزین قابل ارائه برای استفاده مردم منطقه از خدمات بانکی.

در آر بی اس برای اتخاذ این تصمیم سخت (تعطیلی شعبه) هر یک از شعب مورد به مورد و بر اساس شرایط مخصوص به خود و طیف وسیعی از علل و عوامل بررسی می شود که شامل میزان استفاده افراد حقیقی و حقوقی از خدمات شعبه می باشد. قبل از تصمیم به تعطیلی یک شعبه بانک راهکارهای جایگزین ارائه خدمات به مشتریان را ایجاد نموده و از دسترسی مشتریان به این ابزارها اطمینان حاصل می کند ابزارهایی از قبیل:

- استفاده رایگان از دستگاه های خود پرداز
- معرفی نزدیک ترین شعبه جایگزین
- دسترسی به اداره پست منطقه
- معرفی موبایل بانک در صورتی که ابزار مناسبی تشخیص داده شود.

**بند ۳- تعهد اجتماعی و ارزیابی اثرات بستن شعب:** پس از اینکه بانکی تصمیم به تعطیلی شعبه ای می گیرد علاوه بر کارکنان خود و مشتریان مستقیم با ذینفعان محلی درگیر خواهد بود. لذا بررسی اثرات پس از تعطیلی به منظور درک عمیق تری از موارد زیر باید صورت گیرد.

- تاثیر بالقوه تعطیلی شعبه بر کل جامعه
- تاثیر بالقوه تعطیلی شعبه بر مشتریان همان شعبه
- در دسترس بودن راه های جایگزین برای استفاده از خدمات شعبه
- تعداد مشتریان حقیقی و کسب و کارهای کوچکی که مشتری این شعبه بوده و از تعطیلی آن متأثر می شوند
- وضعیت و رده سنی مشتریان شعبه (مشتریان جوان / مشتریان سالخورده).

مشتریان آسیب پذیرتر که نسبت به سایر مشتریان بیشتر به خدمات شعبه ای وابسته اند. (افراد نابینا، سالخورده، کسانی که از ابزارهای الکترونیکی استفاده نمی کنند و....).

- تحلیل و برآورد وضعیت مشتریانی که در آینده از خدمات بانک استفاده خواهند کرد.

آر بی اس: در این بانک ابتدا کارکنان شعبه از تصمیم بانک مطلع می شوند و به مشتریان شعبه اطلاع رسانی می کنند سپس از طریق رسانه های محلی موضوع به اطلاع عموم می رسد. همچنین در محل شعبه پوسترهای اطلاع رسانی نصب می شوند. در رابطه با مشتریان آسیب پذیر از روش های مخصوصی استفاده می شود مثلاً برای افراد نابینا به خط بریل نامه ارسال می شود، تماس تلفنی برقرار می شود و.... از آنجایی که بین تاریخ اعلام تصمیم به تعطیلی و روز تعطیل شدن شعبه ۱۲ هفته فاصله گذاشته می شود بانک اطمینان دارد که تمام مشتریان و افرادی که این تصمیم بر زندگی آن ها اثر می گذارد از موضوع مطلع خواهند شد.

**بند ۴- عمومی کردن نتایج بررسی ها در رابطه با تعطیلی شعب:** آر.بی.اس نسبت به این بند نیز متعهد است و چنانچه تصمیم به تعطیلی شعبه ای بگیرد با شفافیت کامل نسبت به اطلاع رسانی موضوع اقدام خواهد کرد. در این مورد نحوه عملکرد بانک "اچ اس بی سی" مثال زدنی است که در ابتدای سال ۲۰۱۷ فهرستی از شعبی که تصمیم به تعطیلی آن ها گرفته بود را همراه با مختصری از شرح وضعیت شعبه در وبسایت خود به شرح زیر منتشر نمود. لیست شعبی که بانک اچ اس بی سی در در ۲۰۱۷ تعطیل خواهد نمود:

- |                              |                         |                                    |
|------------------------------|-------------------------|------------------------------------|
| - Abergele                   | - Goring By Sea         | - Melksham                         |
| - Barnard Castle             | - Gorleston On Sea      | - Millolm                          |
| - Birmingham Great Barr      | - Greenford             | - Moreton-In-Marsh                 |
| - Birmingham Sheldon         | - Hailsham              | - Mumbles                          |
| - Bodmin                     | - Havant                | - Nantwich                         |
| - Bradford, Eccleshill       | - Hay On Wye            | - Nottingham, Lister Gate          |
| - Burnham On Sea             | - Helston               | - Rye                              |
| - Cambridge, Chesterton Road | - Hendon Central        | - Shanklin                         |
| - Cardiff, Whitchurch        | - Hesketh Bank          | - Sheffield & Rotherham Commercial |
| - Chester Le Street          | - Holbeach              | - Shepton Mallet                   |
| - Cinderford                 | - Holmfirth             | - South Harrow                     |
| - Cokermonth                 | - Hucknall              | - St Ives                          |
| - Cowest, Isle Of Wight      | - Hull University       | - Swanage                          |
| - Crowborough                | - Hull Whitefriargate   | - Tenterden                        |
| - Crowthorne                 | - Kingstanding          | - Wellington Somerset              |
| - Dinnington                 | - Kington               | - West Wickham                     |
| - Dronfield Civic Centre     | - Lancashire Commercial | - Wickersley                       |
| - Egham                      | - Leeds Headingley      |                                    |
| - Glossop                    | - Lytham St Annes       |                                    |
|                              | - Malmesbury            |                                    |

قابل ذکر است ارزیابی شعبه Barnard Castle که در ابتدای این فهرست آمده است به عنوان نمونه تحلیل شعبی که برای خاتمه فعالیت در نظر گرفته می شوند در ادامه این گزارش درج شده است.

**بند ۵- ایجاد راهکارهای جایگزین استفاده از خدمات بانکی برای مشتریان:** زمانی که بانک تشخیص می دهد نیاز به خدمات بانکی در یک منطقه تداوم دارد باید راهکارهای جایگزینی را قبل از بستن شعبه ایجاد نماید و وجود آن ها را به اطلاع عموم برساند. لازم است که روش های جایگزین حداقل نیازهای اصلی بانکی مشتریان را که شامل سپرده گذاری، برداشت وجه، مانده گیری و ... می باشد را پوشش دهد. راهکارهایی مانند:

- معرفی شعب جایگزین
- استفاده رایگان از دستگاه های خود پرداز
- وجود شعب اداره پست
- نزدیک بودن شعب جایگزین بانک
- باجه های جایگزین برای ارائه خدمات (مانند خود بانک های بانک شهر)

سایر کانال های ارتباطی بانکی:

- همکاری با ادارات پست برای ارائه خدمات مالی
- تلفن بانک
- موبایل بانک
- اینترنت بانک

باید در نظر داشت که استقرار تنها یک روش جایگزین از جانب بانک‌ها به هیچ عنوان قابل قبول نیست و همواره باید مجموعه‌ای از ابزارهای جایگزین قابل دسترس برای مشتریان، توسط بانک‌ها فراهم شود. آر بی اس: قبل از تصمیم به تعطیلی شعبه اطمینان حاصل می‌شود که مسیرهای بانکی جایگزین ایجاد شده و برای مردم منطقه قابل دسترس اند این مسیرها می‌تواند شامل موارد زیر باشد:

- استفاده رایگان از دستگاه‌های خود پرداز
- وجود یک شعبه جایگزین در نزدیکی محل شعبه تعطیل شده
- وجود شعب اداره پست در منطقه مورد نظر
- موبایل بانک (در صورتی که مناسب تشخیص داده شود)

همچنین مشتریان می‌توانند در طی ۲۴ ساعت ۷ روز هفته از طریق تلفن بانک، موبایل بانک و اینترنت بانک خدمات مورد نظر خود را دریافت نمایند.

**بند ۶- تمهیدات ارتباطی:** ۱۲ هفته قبل از تعطیلی شعبه، بانک‌ها باید از طریق وسایل ارتباط جمعی موضوع را به مشتریان خصوصاً آنهایی که به خدمات حضوری شعبه وابسته‌ترند اطلاع‌رسانی نمایند.

این کار باید از طریق اطلاع رسانی در محل شعبه مورد نظر، سایر شعب آن بانک و ... صورت پذیرد. سایر کانال‌های ارتباطی مانند وسایل ارتباط محلی، وبسایت بانک و سایر کانال‌های الکترونیکی بانکی که توسط مشتریان مورد استفاده قرار می‌گیرد (اس ام اس بانک) نقش بسزایی در اطلاع رسانی به عموم جامعه دارد.

راه حل دیگر؛ استفاده از خدمات شعب اداره پست در نزدیکی محل شعبه تعطیل شده می‌باشد.

آر بی اس: در این بانک ۱۲ هفته قبل از تعطیلی شعبه نامه‌ای ارسال می‌شود و ضمن اعلام تاریخ تعطیلی شعبه سایر روش‌های جایگزین ارائه خدمات توسط بانک تشریح می‌شود. همچنین خدماتی که توسط اداره پست می‌تواند مورد استفاده مشتریان قرار گیرد به اطلاع آنان می‌رسد.

این بانک نسبت به نصب پوستر در محل شعبه و اطلاع رسانی از طریق رسانه‌های محلی نیز اقدام می‌نماید. در رابطه با مشتریان دارای وضعیت خاص تمهیدات ویژه‌ای طراحی می‌شود مثلاً برای افراد نابینا نامه‌ای به خط بریل ارسال می‌شود یا برای مشتریان سالخورده نامه‌های با خط درشت تر ارسال می‌شود همچنین با یکایک آن‌ها تماس برقرار می‌شود و موضوع به اطلاع آن‌ها می‌رسد.

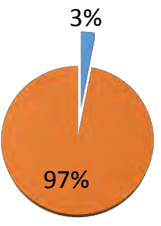
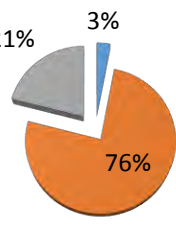
قابل ذکر است که این پروتکل شامل تعطیلات مقطعی شعب بانک‌ها نیست و لزوم رعایت آن برای مواردی است که یک شعبه برای همیشه تعطیل می‌شود. این پروتکل از ابتدای ماه می سال ۲۰۱۵ برای بانک‌هایی که اقدام به تعطیلی شعب خود می‌نمایند لازم الاجراست.

### یک مثال: ارزیابی شعبه بارنارد کستل از بانک اچ اس بی سی

در ادامه تحلیل شعبه بارنارد کستل به عنوان نمونه‌ای از اقدامات انجام شده در خصوص پیش ارزیابی وضعیت شعبه و مجموعه تمهیدات بانک برای حفظ دسترسی مشتریان به خدمات بانکی از سایت بانک HSBC استخراج و در این گزارش درج شده است. تحلیل و ارزیابی مربوط به بستن شعبه بارنارد کستل که در سال ۲۰۱۷ اتفاق افتاده است:

مشخصات شعبه	مشخصات محلی
ساعات کاری شعبه	جمعیت منطقه ۹۰۰۰ نفر
دوشنبه - ۹:۳۰ الی ۱۵:۳۰	میانگین سن منطقه ۴۵ سال است در حالی که میانگین کشوری ۳۹ سال است.
سه شنبه - ۹:۳۰ الی ۱۵:۳۰	۲۱٪ افراد بازنشسته اند و میانگین کشور ۱۴٪ است
چهارشنبه - ۹:۳۰ الی ۱۵:۳۰	نرخ بیکاری ۳٪ و کمتر از میانگین کشوری ۴،۴٪ است.
پنجشنبه - ۹:۳۰ الی ۱۵:۳۰	۱۹٪ افراد خانه دار دسترسی به وسیله نقلیه شخصی ندارند و کمتر از میانگین کشوری (۲۶٪) می‌باشد.
جمعه - ۹:۳۰ الی ۱۵:۳۰	
شنبه - تعطیل	
یکشنبه - تعطیل	



<p><b>توزیع مشتریان شعبه</b></p> <p>■ مشتریان حقیقی ■ مشتریان حقوقی</p> 	<p><b>وضعیت سنی مشتریان مشتریان</b></p> <p>■ بالای ۷۰ سال ■ ۱۸ تا ۷۰ سال ■ زیر ۱۸ سال</p> 
<p>۶۲ درصد افرادی که در این منطقه زندگی می کنند از خدمات این شعبه استفاده می کنند.</p>	<p>۶۵ درصد افرادی که از خدمات این شعبه استفاده می کنند همزمان از خدمات سایر شعب هم استفاده می کنند.</p>
<p>۸۰ درصد افرادی که در این منطقه زندگی می کنند به اینترنت و تلفن بانک دسترسی دارند.</p>	<p>۴۴ درصد از مشتریان حقوقی که از خدمات این شعبه استفاده می کنند از خدمات هیچ شعبه دیگری استفاده نمی کنند.</p>
<p>شعبه ای که بارنارد کستل با آن ادغام می شود دارلینگتون می باشد. ساعات کاری شعبه دارلینگتون دوشنبه- ۹ الی ۱۷ / سه شنبه- ۹:۳۰ الی ۱۷ / چهارشنبه- ۹ الی ۱۷ / پنجشنبه- ۹ الی ۱۷ / جمعه- ۹ الی ۱۷ / شنبه- ۹ الی ۱۴ / یکشنبه- تعطیل حسابهای مشتریان بدون هیچ تغییری به این شعبه منتقل و در آنجا مدیریت می شوند. امکانات شعبه دارلینگتون: خدمات باجه ای، دستگاه های خودپرداز ۲۴ ساعته، دسترسی به سایر تجهیزات سرویس دهی خودکار، سرویس های حمل و نقل عمومی اتوبوس: ۲ الی ۳ مرتبه در ساعت، فاصله بر مبنای مدت زمان: ۴۰ تا ۵۳ دقیقه، وجود ۲ پارکینگ در نزدیکی محل: ۱: فاصله تا شعبه ۲ دقیقه و هزینه ۲ پوند بابت ۲ ساعت توقف ۲: فاصله تا شعبه ۳ دقیقه و هزینه ۲ پوند بابت ۲ ساعت توقف</p>	<p>سایر شعب نزدیک موجود در منطقه شعبه ریچموند: آدرس: --- / فاصله تا شعبه بارنارد کستل: ---- - / ساعات خدمات دهی: ---- شعبه بیشاپ آکلند: آدرس: --- / فاصله تا شعبه بارنارد کستل: - ---- / ساعات خدمات دهی: ---- سایر شعب مجاور: نت وست / بارکلیز</p>

سایر خدمات محلی:

**ATM:** تعداد ۷ دستگاه خود پرداز در شعاع ۰/۷۴ مایل از شعبه وجود دارد که ۶ فقره از آن ها کارمزدی بابت ارائه خدمات دریافت نمی نمایند لذا از آنجایی که دسترسی به نقدینگی شعبه بارنارد کستل بدون هیچ هزینه ای وجود دارد بانک دستگاه خودپرداز جدیدی نصب نمی کند.

**PAYPOINT:** ۵ فروشگاه در فاصله ۱۰ مایلی شعبه خدمات پرداخت را برای مشتریان انجام می دهند لذا مشتریان می توانند صورتحساب ها یا پرداخت های انتقالی شان را از آن طریق انجام دهند (فهرست کامل این فروشگاه ها در سایت بانک درج شده است)

**CASH BACK:** خدمات دریافت وجه نیز در سوپر مارکت هایی که از قبل تعیین شده است برای مشتریان امکان پذیر است خرید کالا با کارت اعتباری نیز از این سوپرمارکت ها امکان پذیر است.

اداره پست: توافقی با اداره پست به عمل آمده که بر اساس آن تمام مشتریان حقیقی می توانند از خدمات باجه های پست در راستای پرداخت وجه، چک، برداشت وجه و دریافت صورتحساب استفاده کنند. با استفاده از کارت های اعتباری HSBC مشتریان حقوقی نیز می توانند با استفاده از باجه های پست نسبت به واریز و برداشت وجه و اخذ صورتحساب اقدام نمایند (البته محدودیت هایی روی عملیات نقدی وجود دارد که مشتریان قبل از مراجعه به ادارات پست باید استعلام های مربوطه را به عمل آورند). در وبسایت این بانک آدرس شعب اداره پست منطقه مربوطه و ساعات کاری آنان درج شده است.

مشتریان حقیقی	مشتریان حقوقی
استفاده از تلفن های بانک، موبایل بانک و خدمات الکترونیکی	استفاده از تلفن های بانک، موبایل بانک و خدمات الکترونیکی
تلفن بانک: ۰۳۴۵۷۴۰۴۴۰۴ و ۰۳۴۵۷۷۰۷۰۷۰	تلفن بانک: ۰۳۴۵۷۶۰۶۰۶۰
بانکداری اینترنتی: HSBC.CO.UK/PERSONAL	بانکداری اینترنتی: HSBC.CO.UK/BUSINESS
موبایل بانک روی سیستم های IPHON, IPAD, IPOD, ANDOROID قابل استفاده می باشد.	توافق نامه بین بانک: HSBC قراردادی را بانک های دیگر منعقد کرده که طی آن مشتریان حقوقی میتوانند از خدمات حضوری شعب آن ها به ازای پرداخت کارمزد استفاده نمایند.

### نتیجه گیری: عمل به تعهدات اجتماعی بانک

این بانک با تمام مشتریان شعبه بارنارد کستل مکاتبه کرده و آن ها را از تصمیم به تعطیلی شعبه مطلع نموده و همچنین به آن ها وعده داده است که چنانچه لازم باشد روش استفاده از سایر مکانیزم های انجام عملیات بانکی را به آن ها آموزش خواهد داد. در راستای عمل به پروتکل سیستم بانکی ۱۲ هفته قبل از تعطیلی شعبه به مشتریان اطلاع رسانی خواهد شد. کارکنان بخش ارتباط با مشتریان به طور مستمر با مشتریان شعبه تماس گرفته و ضمن اطلاع رسانی در خصوص تعطیلی شعبه به سوالات احتمالی مشتریان پاسخ می دهند. در رابطه با همکاری اداره پست و خدماتی که شعب آن اداره می توانند به مشتریان شعبه بارنارد کستل ارائه دهند به آن ها اطلاع رسانی می شود. مدیران عملیاتی بانک مرتبط با منطقه فعالیت شعبه بارنارد کستل و همچنین کارکنان شعبه در خصوص گزینه های جایگزین شعبه که پس از تعطیلی در اختیار مشتریان قرار می گیرد به آن ها اطلاع رسانی می نمایند. در خصوص مشتریانی که شرایط خاصی دارند (نابینایان، ناشنویان، سالخوردگان و...) کارکنان بانک ملاقات حضوری برقرار می نمایند.

### منابع

1. www.HSBC.co.uk
2. www.RBS.com."Access to banking protocol"
3. www.BBA.org
4. Isahp article: basar, kabak, topcu."Identifying The Criteria And Their Priorities For Locating Bank Branches In Turkey".
5. Geoinformatics 2004 Proc. 12th Int2Conf. on Geoinformatics – Geospatial Information Research: Bridging the Pacific and Atlantic
6. University of Gävle, Sweden, 7-9 June 2004" Branch Bank Closures in Sydney: A geographical perspective and analysis"
7. "Banks Can't Close Branches Fast".By Jim Marous.
8. www.RBS.com."Access to banking protocol"
9. www.PARLIMENT.uk"Bank Branch Closures"
10. Ketola,kara.j.,mba.,www.PROQUEST.com."The college of St.Scholastic,2014."To Close or not Close?The Impact of Closing Branches "
11. The Art Of Bank Planing (BANCOGRAPHY)
12. www.BANKINTELLIGENCE.fiserv.com"make sure evry branch is pulling its weight"
13. "What Determines The Profitability Of Banks? evidence from spain".Antonio Trujillo-Ponce.Senior Lecturer in Finance Department of Business Administration.Pablo de Olavide University.
14. "Imf Working Paper Analysis Of the Efficiency and Profitability of the Japanese Banking System". Elena Loukoianova.
15. Maria Conceic, Silva Portela, Emmanuel Thanassoulis ."Profitability of a sample of Portuguese bank branches and its decomposition into technical and allocative components". Act on Business School, Aston Triangle, B4 7ET Birmingham, UK.
16. Jesús T. Pastor C. A. Knox Lovell Henry Tulkens" Evaluating the Financial Performance of Bank Branches"
17. M Oberholzer. G van der Westhuizen . " An empirical study on measuring
18. efficiency and profitability of bank",Meditari Accountancy Research Vol. 12 No. 1 2004 : 65-7