

بانکداری خرد (۱)

ویژه:

✓ بانکداران؛

✓ ارایه‌دهندگان خدمات فرد؛

✓ بازار یابان و کارشناسان

ترجمه: دکتر محمد ضیایی بیگدلی

عنوان و نام پدیدآور: بانکداری خرد (۱) / [آکادمی بانکداری سامان];
تالیف محمد ضیایی بیگدلی.

مشخصات نشر: رشت : انتشارات گپ، ۱۳۹۷.

مشخصات ظاهری: ۴۴۸ ص.: جدول، نمودار.

شابک: ۵-۸۷-۷۱۹۷-۶۰۰-۹۷۸

وضعیت فهرست نویسی: فیا

موضوع: بانک و بانکداری Banks and Banking

موضوع: بانک و بانکداری — خدمات مشتری

موضوع: Banks and banking Customer services

موضوع: اقتصاد خرد Microeconomics

موضوع: امور مالی — الگوهای ریاضی — داده پردازی

موضوع: Finance-- Mathematical models Data processing

شناسه افزوده: ضیایی بیگدلی، محمد، ۱۳۳۱ - مترجم

شناسه افزوده: بانک سامان. آکادمی سامان

رده ی کنگره: ۱۳۹۷ ب/۱۶۰۱ HG

رده بندی دیویی: ۳۳۲/۱

شماره کتابخانه: ۵۵۰۴۰۲۱

E.mail: gapnashr@gmail.com

مرکز فروش اینترنتی www.gapnashr.com

و ارسال پستی ۶۶۴۳۷۳۳۲ - ۶۶ - ۲۱

طبق مواد ۱۹ و ۲۳ قانون حمایت از مؤلفان
و مصنفان، هرگونه کپی برداری، تکثیر کلی
یا جزئی از مطالب کتاب، بدون اجازه ی
ناشر یا مؤلف، جرم بوده و پیگرد قانونی را
با همراه دارد.



آکادمی سامان
Saman Academy

بانکداری خرد (۱)

مترجم: دکتر محمد ضیایی بیگدلی

ویراستار: حبیب زنده دل - علی اصغر علیزاده

ناشر: انتشارات گپ (گروه مدیریت)

سفارش: بانک سامان - آکادمی سامان

مدیر تولید: م. زری دوست

نوبت و سال چاپ: اول، ۱۳۹۷ (۴۴۸ صفحه وزیری)

صفحه آرای: ه. سوری

شمارگان: ۱۰۰۰ نسخه

قیمت: ۶۵۰۰۰ تومان

شابک: ۵-۸۷-۷۱۹۷-۶۰۰-۹۷۸

آدرس دفاتر و سفارش - تهران - انقلاب،

صندوق پستی ۵۹۹۴ - ۱۴۱۵۵، تلفکس: ۶۶۴۳۷۳۳۲

همراه: ۰۹۰۲۳۲۵۷۵۰۰

۲- رشت - خیابان حاجی آباد، تلفکس: ۰۱۳-۳۳۲۴۴۳۱۵

به نام خدا

پیشگفتار مترجم

کتابی که پیش روی دارید ترجمه کتاب (Retail Banking Course Material) از سری انتشارات آکادمی بانکداری خرد (Retail Banking Academy) انگلستان است. این کتاب که عمدتاً به عنوان مرجع درسی کمک آموزشی برای مدیران و کارکنان بانکی به رشته تحریر درآمده است، از مجموعه طالع بسیار منسجم و دقیق بانکی، اقتصادی، بازرگانی و مالی تشکیل شده است که برای مدیران یا کارمندان بانک در سرتاسر دنیا ابزار علمی کاربردی اولیه و الزام آور است.

تفاوت های اصولی که در این کتاب مشاهده می شود با کتب یا جزوات درسی مؤسسات آموزشی بانکی، چه در سطح آموزش عالی و چه در ادارات آموزش بانک ها در ایران این است که متأسفانه کتب یا جزوات دانشگاهی یا دوودنی آموزشی حین خدمت کارکنان فاقد پوشش لازم در کلیه زمینه هایی است که کارکنان بانک باید برای انجام عملیات بانک به آنها مجهز باشند. شاید از این مهم تر، اینجانب به عنوان فردی که سال های متمادی در مقام مدرس و مدیر آموزش یکی از بانک های بزرگ ایران فعالیت می کرده ام، به این نکته مهم دست یافته ام که یک از مهمترین عواملی که کارکنان شبکه بانکی در انجام فعالیت های روزمره بانکی خود با مشکل مواجه می شوند و مدیران نیز از اداره کوچک ترین واحد سازمانی تا بزرگترین شعبه در بانک خود عاجزند، ناشی از عدم درک صحیح از این واقعیت محض است که دانش بانکی صرفاً انجام عملیات حسابداری بانکی ریالی و ارزی نیست. دانش بانکی یک دانش چند منظوره و بسیار گسترده ای تشکیل شده است که دارای ابعاد گوناگون فلسفه اخلاق، اقتصاد، بازاریابی مالی، بیمه، گمرک و امور ارزی (زبان تخصصی انگلیسی بانکی) است. باز هم متأسفانه در استخدام نیروی انسانی برای نظام بانکی به این نکات توجه نمی شود و افرادی به شبکه بانکی جذب و مشغول به کار می شوند که

دانش‌های مذکور را نه در مراکز آموزش عالی و نه در دوره‌های آموزشی حین خدمت به صورت اصولی طی می‌کنند.

این کتاب یا جزوه درسی در واقع مجموعه‌ای از آخرین دستاوردهای علمی و کاربردی هزاره سوم و به روز (به ویژه عصر دیجیتال) برای نیروی انسانی مجهز به افزارهای نرم (از جمله اصول اخلاقی، روابط انسانی در ارتباط با مشتریان و غیره) تا سخت‌افزارهای الکترونیکی (مانند دستگاه‌های خود پرداز نوین، امکانات اینترنتی به روز و غیره) را در بر می‌گیرد که مختص یک مدیر یا کارمند بانک است، از یک کارمند جدیدالاستخدام گرفته تا یک کارشناس یا مدیر با سابقه بانکی. نکته مهم این است که سطوح مختلف دانش در این مجموعه مطالب با تجربه کارکنان هماهنگ است و هر کس به اندازه وسع و نیاز خود می‌تواند از آن بهره‌مند گردد. در واقع تلاش شده تا در جزوات بعدی (بانکداری خرد و ۲ و ۳)، موضوعات به صورت عمیق‌تر وارد بررسی قرار گیرند تا با زیربنا و توانایی که از این جزوه درسی پیدا می‌کنند، قابل شنیدن جزئیات دقیق‌تر عملیات بانکی مفصل‌تر و عمیق‌تر وارد شوند.

البته این نکته مهم دیگر را هم نباید از نظر دور داشت که این جزوه برای کارکنان شبکه بانکی ایران به رشته تحریر در نیامده است. مطالب و موضوعاتی در این کتاب هستند که با عملیات بانکی بدون ربا در نظام بانکی جمهوری اسلامی ایران مطابقت کامل ندارد، از جمله نقش کلیدی نرخ بهره در نظام بانکی سنتی یا رهن و اجاره. این وجوه تمایز در این دو نظام بانکی کاملاً بارز و غیر قابل اغماض هستند. هرچند به نظر می‌رسد که این اثر تلاش شده تا آنجا که به اصالت اثر آسیب رسانده نشود و به پایبندی به اصلیت متن اصلی متعهد بمانیم، از واژه‌های متن تعبیر بومی گردیده و در ترجمه از واژه‌های دخیل فارسی متداول در ادبیات بانکی ایران استفاده شود، مانند تسهیلات به جای وام و غیره. اما با توجه به ماهیت نرخ بهره و تفاوت‌های اساسی با سود، از به کارگیری واژه سود به جای بهره تا جای ممکن پرهیز شده است. هر چند در بانکداری بدون ربا در ایران بعضاً از کارکردهای بهره در ازای سود استفاده می‌شود که این خود یکی از معضلات نظام بانکی کشور محسوب می‌شود که بحث در مورد آن در این مقال نمی‌گنجد.

در پایان، جا دارد از همکاران اداره آموزش و آکادمی بانک سامان، به ویژه، مدیریت محترم آکادمی، جناب آقای دکتر سوری و جناب آقای صادقی‌فر، ریاست محترم اداره آموزش بانک سامان، صمیمانه تشکر و قدردانی نمایم که بدون حمایت و تلاش ایشان برای

پایان رساندن این طرح آموزشی و در نهایت با پیگیری‌های مستمر، این اقدام به نتیجه مطلوب ختم نمی‌شد. امید است با حمایت آکادمی دو جلد بعدی پیش روی نیز با موفقیت به زیر طبع اراسته گردد. همچنین، از ویراستار محترم، جناب آقای علیزاده، نیز که کارشناسانه شکل کتاب به دست‌نوشته‌های بنده دادند، سپاسگزاری می‌کنم.

و من...التوفیق و علیه التکلان

دکتر محمد ضیایی بیگدلی

کارشناس و مشاور بانکی آکادمی سامان

«تقدیم ناقابل به روح پرفتوح پدر دانشمند

و بزرگوارم که هر سواد و معرفتی دایم

از تشویق و حمایت و از برکت وجود پرمهرش

بود و تا عمر باقی است مدیونش هستم.»

روحش شاد

فهرست مطالب

بخش ۱: اصول اخلاقی کسب و کار و تطبیق

مقدمه	۲۱
فصل یکم: تصمیم‌گیری اخلاقی در بانکداری خرد	۲۳
۱- اصول اخلاقی و اخلاقیات	۲۳
۲- انگیزه‌ها	۲۵
۳- نتیجه	۲۶
۴- اقدار	۲۷
فصل دوم: فضیلت اخلاقی	۲۹
۱- انتخاب بین درست و نادرست	۲۹
۲- یک انتخاب درست، جای انتخاب درست دیگر	۳۱
فصل سوم: اصول اخلاقی کسب و کار و اعتماد	۳۵
۱- اصول اخلاقی کسب و کار	۳۵
۲- اعتماد	۳۵
فصل چهارم: اصول اخلاقی کسب و کار و رفتار طاهای نمایندگی در بانک‌ها	۴۱
۱- مقدمه	۴۱
۲- الگوی کسب و کار مدرن صاحب سرمایه‌های مالی	۴۱
۱-۲- معمای زندانی و اعتماد	۴۴
فصل پنجم: تطبیق	۴۷
۱- تعریف	۴۷
۲- ریسک تطبیق	۴۸
۱-۲- پول شویی چیست؟	۵۰

بخش ۲: مروری بر بانکداری خرد

مقدمه	۵۴
فصل یکم: نقش بانک در اقتصاد	۵۵
۱- کارکردهای اقتصادی یک بانک	۵۵
۱-۱- واسطه‌گری مالی	۵۵
۱-۲- تبدیل دارایی	۵۶
۱-۳- خلق پول از طریق بانکداری اندوخته جزئی	۵۶
۲- خدمات اصلی بانکداری خرد	۵۷
فصل دوم: طرف بدهی ترازنامه‌ی بانکداری خرد	۶۱
۱- دارایی‌ها و بدهی‌ها	۶۱
۱-۱- سپرده‌ها	۶۲
۱-۲- منابع مالی بین بانکی	۶۲
۱-۳- منابع مالی عمده فروشی	۶۳

فصل سوم: طرف دارایی ترازنامه بانکداری خرد..... ۶۷

- ۶۷..... ۱- دارایی‌ها:.....
- ۶۷..... ۲- وجه نقد و معادل‌های آن.....
- ۶۷..... ۱-۲- اجزای وجه نقد و معادل‌های آن.....
- ۶۸..... ۳- محصولات وامی:.....
- ۶۹..... ۱-۳- وام‌ها (شخصی/SME).....
- ۷۰..... ۲-۳- وام رهنی (مسکن).....
- ۷۲..... ۴- سرمایه‌گذاری‌ها.....
- ۷۲..... ۱-۴- اوراق قرضه.....
- ۷۴..... ۲-۴- اوراق بهادار با پشتوانه وام رهنی (MBS).....
- ۷۶..... ۵- سرقفای.....
- ۷۷..... ۶- دارایی‌های ثابت.....

فصل چهارم: صورت سود و زیان در بانک ارایه دهنده خدمات خرد..... ۷۹

- ۸۰..... ۱- نسبت‌های خاص در بانکداری خرد.....
- ۸۱..... ۱-۱- نسبت بهره به درآمد (CIR).....
- ۸۳..... ۲-۱- حاشیه بهره خاص (NII).....
- ۸۴..... ۲- اسپرد بهره خالص (NII).....
- ۸۴..... ۱-۲- نسبت تسهیلات به سپرده (LT).....
- ۸۵..... ۳- بازده حقوق صاحبان سهام ROE.....
- ۸۶..... ۴- بازده دارایی‌ها (ROA).....
- ۸۷..... ۵-۴- پیوند بین ROA و ROE (از طریق نسبت اهرمی).....
- ۸۸..... چکیده بخش ۲.....

بخش ۳: محصولات

مقدمه..... ۹۰

فصل یکم: محصولات و خدمات بانکداری خرد..... ۹۱

- ۹۱..... ۱- مرور کلی.....
- ۹۱..... ۲- محصولات و خدمات.....
- ۹۱..... ۱-۲- دریافت و پرداخت.....
- ۹۵..... ۲-۲- خدمات ارزی.....
- ۹۵..... ۳-۲- پس‌انداز برای آینده.....
- ۹۶..... ۴-۲- خرید اقلام «کوچک، متوسط و بزرگ».....
- ۱۰۰..... ۵-۲- سرمایه‌گذاری.....
- ۱۰۰..... ۶-۲- فعالیت‌های مدیریت وجه نقد.....
- ۱۰۰..... ۷-۲- ارایه خدمات به طرف ثالث.....
- ۱۰۱..... ۳- پیوند با چرخه‌ی زندگی خانواده‌ی مشتری.....
- ۱۰۲..... مرحله‌ی نخست- ثروت‌اندوزی.....
- ۱۰۲..... مرحله‌ی دوم- تحکیم ثروت.....
- ۱۰۲..... مرحله‌ی سوم- بازنشستگی/ انتقال.....

فصل دوم: قیمت‌گذاری محصولات در بانکداری خرد..... ۱۰۳

- ۱- قیمت‌گذاری محصولات: وام‌ها و سپرده‌ها..... ۱۰۳
- ۲- قیمت‌گذاری وام‌ها..... ۱۰۳
- ۳- قیمت‌گذاری سپرده‌ها..... ۱۰۵

فصل سوم: توسعه‌ی محصول..... ۱۰۷

- ۱- مرور کلی..... ۱۰۷
- ۲- فرآیند سنتی توسعه‌ی محصول جدید..... ۱۰۸
- ۲-۱- مدیریت ریسک..... ۱۰۸
- ۲-۲- وظیفه‌ی مراقبت..... ۱۰۹
- ۳- الگو: توسعه‌ی محصول جدید..... ۱۱۰
- ۳-۱- خلق ایده و غربالگری..... ۱۱۱
- ۳-۲- مورد کسب و کار..... ۱۱۲
- ۴- تفکیک یا جاساز..... ۱۱۳
- ۵- تهدید علیه توسعه سنتی محصول در بانکداری خرد به علت تفکیک یا جداسازی..... ۱۱۳
- ۵-۱- چگونه تفکیک یا جداسازی واکنش نشان دهیم..... ۱۱۴
- ۶- 4P های توسعه‌ی محصول دیجیتال..... ۱۱۴
- فاز یکم- پیش‌نمونه‌سازی..... ۱۱۴
- فاز دوم- نمونه‌سازی..... ۱۱۵
- فاز سوم- آزمایش..... ۱۱۵
- فاز چهارم- اثبات مفهوم..... ۱۱۶
- ۷- زمان‌بندی بازار: قاعده‌ی ۱۵ درصد..... ۱۱۸
- ۸- آزمایشگاه‌های نوآوری..... ۱۲۱
- ۹- کارآفرینی..... ۱۲۳

فصل چهارم: نوآوری محصول..... ۱۲۵

- ۱- مرور کلی..... ۱۲۵
- ۲- زمینه‌های کلیدی نوآوری محصول دیجیتال در بانکداری خرد..... ۱۲۶
- ۳-۴- پنج نوع نوآوری پرداخت..... ۱۲۷
- نوع ۱- اپل پی (Apple Pay)..... ۱۲۷
- نوع ۲: سامسونگ پی..... ۱۲۸
- نوع ۳: سوپر والت (SuperWallet)..... ۱۳۰
- نوع ۴: آمازون گو (Amazon Go): از «کلیکر تا بریکز» (Clicks to Bricks)..... ۱۳۱
- نوع ۵: ام- پزا (M- Pesa)..... ۱۳۲
- چکیده‌ی بخش ۳:..... ۱۳۴

بخش ۴: کانال‌ها

مقدمه..... ۱۳۷

فصل یکم: تحولات و روندهای اصلی در کانال‌های بانکداری خرد..... ۱۳۹

- ۱- سیر تکاملی کانال..... ۱۳۹
- ۲- بانکداری شعبه‌محور..... ۱۴۳
- ۲-۱- نقش شبکه شعب در دنیای دیجیتال..... ۱۴۴

۱۵۰	۳- بانکداری موبایلی
۱۵۰	۱-۳- ظهور تلفن هوشمند
۱۵۲	۲-۳- کارکردهای چندگانه تلفن های هوشمند
۱۵۶	۴- فراتر از تلفن هوشمند: سیر صعودی نوآوری کانال دیجیتالی
۱۵۶	گام اول رو به جلو: ساعت مچی هوشمند
۱۵۹	گام دوم رو به جلو: روبات های هوش مصنوعی چت محور و سخن گو
۱۶۰	گام سوم رو به جلو: واقعیت مجازی
۱۶۱	گام چهارم رو به جلو: لنزهای تماسی افزوده
۱۶۱	۵- کانال ها در آینده
۱۶۳	فصل دوم: کانال ها از دید مشتری
۱۶۳	۱- مبانی اهمیت مشتری
۱۶۳	۱-۱- راه به عنوان یک واحد پولی
۱۶۴	۱-۲- مصنف کنندگان جوان تر برگرفته از الگوی GAFA هستند
۱۶۴	۲-۲- خدمت رسانی خودکار
۱۶۴	۳-۲- سخن ساز
۱۶۵	۴-۲- تردید نسبت به اب کانال
۱۶۶	۳- تمایلات و گرایش ها- مشتری کانال همه کاره
۱۶۶	۱-۳- تعاملات حساب داری
۱۶۷	۲-۳- تمایلات و گرایش های صنعت گستر
۱۶۸	۳-۳- تمایلات و گرایش های شرکت گستر
۱۶۹	۴- تدوین استراتژی درست مشتری در
۱۷۰	۱-۴- منظور از ریسک اطلاعاتی چیست و چه چیزی باعث افزایش آن می شود؟
۱۷۳	فصل سوم: اکوسیستم دیجیتالی
۱۷۳	۱- مقدمه
۱۷۴	۲- آینده: یک الگوی جدید کسب و کار
۱۷۵	۳- اکوسیستم دیجیتالی چیست؟
۱۷۵	۱-۳- پیامدهای اکوسیستم دیجیتالی
۱۷۷	۴- فرصت ها و چالش های اکوسیستم دیجیتالی
۱۷۷	۱-۴- فرصت ها
۱۷۸	۲-۴- چالش ها
۱۸۱	فصل چهارم: مدیریت و حفاظت داده ها
۱۸۱	۱- مقدمه
۱۸۲	۲- حفاظت داده ها چیست؟
۱۸۲	۱-۲- «داده های شخصی» چیست؟
۱۸۳	۲-۲- طرف های اصلی مسئول برای این داده ها کیستند؟
۱۸۴	۳-۲- به چه استانداردهایی باید دست یافت؟
۱۸۵	۴-۲- ریسک ها و نقض های داده ها
۱۸۶	۵-۲- مقررات: حقوق فردی تحت GDPR (مقررات عمومی حفاظت داده ها)
۱۸۷	۳- مدیریت داده چیست؟
۱۸۸	۱-۳- شفاف تر و پاسخ گو تر کردن بیشتر

۱۹۰	۲-۳- گزینه‌های بهتر محصول
۱۹۰	چکیده‌ی بخش ۴:

بخش ۵: بازاریابی

۱۹۳	مقدمه
۱۹۵	فصل یکم: محیط در حال تغییر بازاریابی
۱۹۵	۱- محیط بازاریابی
۱۹۶	۲- ویژگی‌های جمعیت‌شناسی
۱۹۶	۳- تغییرات اجتماعی، رفتاری و فرهنگی
۱۹۷	۴- تحول فناوری
۱۹۷	۵- تأثیر قانونگذاری
۱۹۹	فصل دوم: چشم‌انداز هدف کسب‌وکار
۱۹۹	۱- تعریف یک چشم‌انداز هدف کسب‌وکار
۲۰۲	۲- با «جرا» آغاز کنید
۲۰۳	فصل سوم: شمولیت آمیخته‌ی بازاریابی در عصر دیجیتال
۲۰۳	۱- آمیخته‌ی بازاریابی
۲۰۳	۲- الگوی 4P
۲۰۵	۳- فراتر از 4P
۲۰۷	۱-۳- پیامدهایی برای بانکداری خرد
۲۰۹	فصل چهارم: درک رفتار «خرید» مشتری
۲۰۹	۱- رفتار خریدار
۲۰۹	۱-۱- رفتار خرید پیچیده:
۲۰۹	۲-۱- رفتار خرید کاهش ناهماهنگی:
۲۱۰	۳-۱- رفتار خرید همیشگی:
۲۱۰	۴-۱- رفتار خرید تنوع‌گرایی:
۲۱۱	۲- مراحل فرآیند خریدار (Johnston, 2016)
۲۱۱	۱-۲- شناخت مشکل / نیاز:
۲۱۱	۲-۲- جست‌وجوی اطلاعات:
۲۱۱	۳-۲- ارزیابی گزینه‌ها:
۲۱۲	۴-۲- تصمیم خرید:
۲۱۲	۵-۲- رفتار پس از خرید:
۲۱۳	فصل پنجم: فرآیند بازاریابی
۲۱۳	۱- فرآیند بازاریابی چیست؟
۲۱۳	مرحله‌ی یکم: بازار را تجزیه و تحلیل کنید
۲۱۷	مرحله‌ی دوم: تهیه‌ی یک راهبرد بازاریابی
۲۲۱	مرحله‌ی سوم: برنامه‌ی بازاریابی تهیه کنید
۲۲۱	مرحله‌ی چهارم: اجرا
۲۲۳	مرحله‌ی پنجم: حسابرسی بازاریابی

فصل ششم: بازاریابی دیجیتال ۲۲۵

۱- دیجیتال ۲۲۵

۲- چارچوبی برای ملاحظه: رسانه‌های اکتسابی، شخصی و پولی ۲۲۶

۳- روندهای مهم ۲۲۶

آ) گوگل AdWords، بازاریابی خدمات مالی را کماکان تحت تأثیر خود دارد ۲۲۷

ب) اپلیکیشن‌ها و تجربه‌ی کاربر (User eXperience- UX) موبایل ۲۲۸

پ) تلفیق تجربه‌ی کاربر (User eXperience- UX) و طراحی محصول ۲۲۸

۴- تجربه‌ی مشتری و ایجاد ارتباط با استفاده از پلت فرم‌های دیجیتالی ۲۲۸

۱-۴ بازاریابی «فروش محور» E- CMR ۲۲۹

۵- آشنایی تجربه‌ی مشتری ۲۳۰

فصل هفت: داده‌ها ۲۳۱

۱- مدیریت داده‌ها در محیط بازاریابی ۲۳۱

۲- انواع داده‌ها و مدیریت داده‌ها ۲۳۲

۱-۲-۱- پراکنده مدیریت ۲۳۴

۲-۲- عناصر اصلی مدیریت داده‌ها ۲۳۵

۳- چالش‌هایی برای لایفه ۲۳۵

فصل هشتم: شمولیت مالی - بازاریابی برای افراد بدون حساب بانکی ۲۳۷

۱- شمولیت مالی ۲۳۷

۲- نقطه آغازین شمولیت مالی ۲۳۸

۳- عوامل محرکه‌ی شمولیت مالی کدامان ۲۳۸

۴- روندهای شمولیت مالی ۲۳۹

۱-۴- نفوذ حساب ۲۳۹

۲-۴- دسترسی به و استفاده از اینترنت برای پرداخت ۲۴۰

۳-۴- پس‌انداز ۲۴۰

۵- فرصت‌هایی برای گسترش شمولیت‌های مالی میان افراد بدون حساب بانکی ۲۴۰

۱-۵- تبدیل پرداخت نقدی به حساب ۲۴۱

۲-۵- حقوق و دستمزد و یارانه‌های نقدی دولتی ۲۴۱

۳-۵- مبالغ پرداختی دولت به کشاورزان بابت فروش نقدی (تضمینی) سولات کشاورزی ۲۴۱

۴-۵- کانالیزه کردن حواله‌های داخلی مابین حساب‌ها ۲۴۱

۶- رویکردهای دیجیتالی به افزایش شمولیت مالی ۲۴۱

۱-۵- مقرون به صرفه‌تر و قابل دسترس‌تر کردن اطلاعات، دستورالعمل، آموزش و مشاوره‌ی مالی ۲۴۱

۲-۵- خوش‌آیند کردن آموزش مالی برای همه ۲۴۱

۳-۵- مناسب‌سازی آموزش مالی با نیازهای فردی ۲۴۲

۷- بازاریابی دیجیتالی در بخش افراد بدون حساب بانکی ۲۴۲

۱-۷- فعالیت بازار و پیامدهای آن برای بانک‌های خرده‌فروش ۲۴۲

چکیده‌ی بخش ۵: ۲۴۷

بخش ۶: مدیریت فروش اثربخش

۲۵۰	مقدمه
۲۵۳	فصل یکم: فرآیند هفت مرحله‌ای فروش
۲۵۳	۱- فرآیند فروش
۲۵۳	۲- مشتری‌یابی و صلاحیت‌سنجی
۲۵۴	۳- پیش‌برخورد
۲۵۵	۴- برخورد
۲۵۸	۴-۱- مهارت‌های پرسشگری / کشف
۲۵۹	۴-۲- مهارت‌های شنیداری
۲۶۱	۵- آرایه‌ای متقاعدکننده خدمات
۲۶۳	۶- برخورد با اعتراضات
۲۶۵	۷- قطبیت فروش
۲۶۷	۸- پیگیری
۲۶۸	۹- چکیده‌ی فصل
۲۶۹	فصل دوم: مدیریت عمل فروش
۲۶۹	۱- کارت امتیازی متوازن
۲۷۲	۲- شاخص‌های کلیدی عمل (KPIs)
۲۷۴	۳- نقشه‌های عمل‌کردی و توسعه‌ای
۲۷۴	۴- نقشه‌ی عمل‌کردی یک فروشنده
۲۷۵	۵- نقشه‌ی توسعه‌ای فروشنده
۲۷۶	۶- چکیده‌ی فصل
۲۷۷	فصل سوم: نقش مدیر فروش در بانکداری خرد
۲۷۷	۱- مدیر فروش
۲۷۷	۲- برنامه‌ریزی و سازماندهی
۲۷۹	۳- تعیین و در میان گذاشتن اهداف مطلوب
۲۷۹	۴- مدیریت فرآیند فروش
۲۸۰	۵- مربی‌گری برای عمل‌کرد
۲۸۰	الگوی GROW
۲۸۲	۶- نقشه‌های بهبود عمل‌کرد (PIP)
۲۸۲	۷- مهارت‌های تحلیلی
۲۸۳	۸- آرایه و دریافت بازخورد
۲۸۴	۹- چکیده‌ی فصل
۲۸۵	فصل چهارم: مدیریت فروش دیجیتال
۲۸۵	۱- فروش دیجیتال
۲۸۶	۲- آشنایه‌های اطلاعاتی: نظریه احتمالات برای توضیح فروش دیجیتال
۲۸۷	۳- تناقض آندرهیل (Underhill)
۲۸۸	۴- آشناسازی دیجیتال
۲۹۰	۵- اندازه‌گیری فروش دیجیتال
۲۹۱	۶- تبدیل بانکداری موبایلی به یک عامل فروش

۲۹۱	۷- تجربه‌ی فروش کاربر
۲۹۱	۸- فروش جایگاه یا منزلت
۲۹۲	۹- اثر شبکه‌ای
۲۹۲	۱۰- چکیده‌ی فصل

بخش ۷: کیفیت خدمات مشتری

۲۹۵	مقدمه
۲۹۷	فصل یکم: یک سفر کوتاه تاریخی
۲۹۷	۱- مرور تاریخی
۳۰۱	۲- چه درسی می‌توان از این سفر تاریخی آموخت؟
۳۰۳	فصل دوم: محرک‌های کیفیت ادراک‌شده از خدمات مشتری
۳۰۳	۱- عدمه
۳۰۳	۲- پنج بعد کیفیت خدمات
۳۰۳	۱-۲ ابعاد ادراکی
۳۰۴	۲-۲ ابعاد رابطان
۳۰۷	فصل سوم: پیوند بین کیفیت خدمات مشتری با رضایت‌مندی مشتری
۳۰۹	فصل چهارم: پیوند بین رضایت مشتری با وفاداری مشتری
۳۰۹	۱- ارتباط بین رضایت‌مندی مشتری و وفاداری مشتری
۳۱۰	۲- ارتباط بین رضایت‌مندی مشتری و وفاداری و اثرات مزیتی بر رشد درآمد و ارزش برند
۳۱۳	فصل پنجم: رفع نارسایی‌های خدمات مشتری با خوی شکاف
۳۱۳	۱- کیفیت خدمات مشتری و نارسایی خدمات
۳۱۴	۲- تحلیل شکاف‌های کیفیت خدمات مشتری
۳۱۵	شکاف شماره ۱: شکاف مشتری (انتظار مشتری / ادراکات مشتری)
۳۱۵	شکاف شماره ۲: شکاف استانداردها (استانداردهای خدماتی وجود ندارد)
۳۱۵	شکاف شماره ۳: شکاف رایه (ارایه‌ی خدمت وجود ندارد)
۳۱۵	شکاف شماره ۴: شکاف ارتباطی (پیام‌رسانی نادرست است)
۳۱۵	اطلاع‌رسانی می‌شود منطبق نیست
۳۱۷	فصل ششم: اندازه‌گیری کیفیت خدمات مشتری - شاخص خالص ترویج‌کننده و معیار کیفیت خدمات
۳۱۷	۱- شاخص خالص ترویج‌کنندگان - معیاری برای رضایت‌مندی مشتری
۳۱۸	۱-۱ نکاتی از باب احتیاط درباره‌ی شاخص خالص ترویج‌کننده
۳۱۹	۲- معیار کیفیت خدمات (SQM)
۳۲۲	چکیده‌ی بخش ۷

بخش ۸: عملیات

۳۲۵	مقدمه
۳۲۷	فصل یکم: واحدهای پیش‌خوان، میانی و ستادی
۳۲۷	۱- کارکردهای واحدهای پیش‌خوان، میانی و ستادی
۳۲۷	۲- واحد پیش‌خوان
۳۲۷	۳- واحد میانی

۲۲۸	۴- واحد ستادی
۲۲۸	۵- فرآیند جمع‌آوری سپرده
۲۲۹	۶- نکات کلیدی
۲۳۱	فصل دوم: کارایی فرآیند
۲۳۱	۱- بهینه‌سازی فرآیندهای بانکی
۲۳۲	۲- قانون یکم: قانون شتاب یا قانون لیتل (Little's Law)
۲۳۳	۱-۲- آموزه: (پیامد منطقی قانون لیتل)
۲۳۳	۳- قانون دوم: قانون فعالیت فاقد ارزش
۲۳۵	فصل سوم: فرآیندهای شش سیگمای ناب و نظریه محدودیت‌ها
۲۳۵	۱- عامل تقویت‌کننده عملیات کارا
۲۳۵	۲- قابلیت پیش‌بینی، شفافیت و قابلیت اندازه‌گیری
۲۳۵	۱-۱- قابلیت پیش‌بینی
۲۳۵	۲-۲- شفافیت
۲۳۶	۳-۲- بلیت اندازه‌گیری
۲۳۶	۳-۳- ناب
۲۳۸	۳- گلوگاه‌ها
۲۳۸	۱-۳- شناسایی گلوگاه
۲۴۱	۴- نظریه محدودیت‌ها
۲۴۱	۱-۴- الگوی پنج مرحله‌ای
۲۴۵	فصل چهارم: مدیریت شعبه و مرکز تماس
۲۴۵	۱- شعب و مراکز تماس بانک
۲۴۵	۲- قاعده‌ی اوج- پایان
۲۴۶	۱-۲- تجربه‌ی پایان انتظار
۲۴۷	۳- سندروم قرار ملاقات و رضایت مشتری
۲۵۰	سناریوی یکم
۲۵۱	سناریوی دوم
۲۵۲	سناریوی سوم
۲۵۴	سناریوی چهارم
۲۵۷	فصل پنجم: عملیات در عصر دیجیتال
۲۵۷	۱- عملیات دیجیتال
۲۵۷	۲- الگوی 3D مدیریت طرح IT
۲۵۸	۱-۲- مرحله‌ی تعریف
۲۶۴	۳- چالش‌های ناشی از تخریب دیجیتالی
۲۶۵	۱-۳- چالش ۱: هم‌رقابتی (رقابت همکارانه) «همکاری/ رقابت»
۲۶۵	۲-۳- چالش ۲: دیجیتالی کردن از ابتدا تا انتها
۲۶۶	۳-۳- چالش ۳: اتوماسیون دیجیتالی / نیروی کار
۲۶۷	۴-۳- چالش ۴: عدم تطابق دانش
۲۶۷	۵-۳- چالش ۵: تطبیق و سونامی نظارتی
۲۶۸	۶-۳- چالش ۶: حریم خصوصی و حفاظت داده‌ها
۲۶۸	چکیده‌ی بخش ۸:

بخش ۹: اعتبار و وام‌دهی

۳۷۱	 مقدمه
۳۷۱	 چرا یک تیم ریسک وجود دارد؟
۳۷۴	 چه کسی مسئول ریسک است؟
۳۷۵	 فصل یکم: بانکداری و حکمرانی ریسک
۳۷۵	 ۱- چارچوب ریسک
۳۷۷	 ۲- انواع ریسک
۳۷۷	 ۳- ساختار سازمانی
۳۷۹	 فصل دوم: ریسک اعتباری - چرخه‌ی زندگی و محصولات
۳۷۹	 ۱- چرخه‌ی زندگی ریسک اعتباری
۳۸۰	 ۲- محصولات
۳۸۰	 ۳- وام بدون پشتوانه
۳۸۲	 ۴- وام تضامین (با پشتوانه)
۳۸۳	 ۵- کارت اعتباری
۳۸۴	 ۶- حساب جاری و اضافه برداشت
۳۸۵	 ۷- وام خرید خودرو
۳۸۶	 ۸- وام خرید کالای مصرفی
۳۸۷	 ۹- اعتبار کسب‌وکار
۳۸۹	 فصل سوم: ریسک اعتباری - فرآیند درخواست
۳۸۹	 ۱- درخواست ریسک اعتباری و تصمیم‌گیری
۳۹۰	 ۲- تصمیم سیستمی در برابر تصمیم تأییدکننده اعتبار
۳۹۱	 ۳- کانال
۳۹۲	 ۴- قابلیت بازپرداخت و نسبت‌ها
۳۹۳	 ۵- اعتبارسنجی - مقدمه
۳۹۷	 ۵-۱- تعامل شخصیت
۳۹۷	 ۵-۲- انواع مختلف کارت امتیازی اعتباری
۳۹۸	 ۶- سیاست ریسک
۳۹۹	 فصل چهارم: ریسک اعتباری - مدیریت ریسک اعتباری فعال
۳۹۹	 ۱- مدیریت ریسک اعتباری
۳۹۹	 ۲- محصول بازپرداخت (وام بدون پشتوانه/ وام تضمین شده)
۴۰۰	 ۳- محصولات گردان (کارت اعتباری و اضافه برداشت)
۴۰۲	 ۴- حد وام کسب‌وکار
۴۰۳	 فصل پنجم: مدیریت مطالبات معوق
۴۰۳	 ۱- طبقه‌بندی زمانی قرارداد اعتبار
۴۰۳	 ۲- روزه‌های سررسید گذشته (DPD)
۴۰۴	 ۲-۱- قسط باقی‌مانده (P.D)

۴۰۵	۳- وصول و تجدید ساختار (تعیین تکلیف)
۴۰۶	۳-۱- استراتژی وصول
۴۰۷	۳-۲- عملیات وصول
۴۰۸	۴- تجدید ساختار (تعیین تکلیف) بدهی
۴۰۹	فصل ششم: ریسک اعتباری: مقدمه‌ای بر تحلیل
۴۰۹	۱- ریسک اعتباری- اهمیت پیش‌بینی
۴۱۴	چکیده‌ی بخش ۹:

بخش ۱۰: مدیریت ارتباطات

۴۱۶	مقدمه
۴۱۹	فصل یک: نظریه‌ی مبادله‌ی رابطه‌ای
۴۱۹	۱- مبانی رابطه‌ای
۴۱۹	۲- ارزش روانی، هیجانی و ارتباطی
۴۲۰	۳- تعهد
۴۲۱	۴- اعتماد
۴۲۲	۵- مشتری‌نوازی
۴۲۳	فصل دوم: مدیریت ارتباط با مشتری و مشاوران
۴۲۳	۱- مشتری‌نوازی
۴۲۴	۲- مدیریت ارتباط با مشتری
۴۲۶	۳- CRM به عنوان یک سیستم
۴۲۷	۴- ارتباط با مشتریان چیست؟
۴۲۹	فصل سوم: مدیریت ارتباطات در بانکداری خرد
۴۲۹	۱- مدیریت ارتباطات
۴۲۹	۲- نقش نماینده‌ی خدمات مشتریان (CRS)
۴۳۰	۲-۱- خصلت‌های یک نماینده خدمات مشتریان
۴۳۰	۳- نقش مشاور بانکی و مشاور متخصص
۴۳۱	۳-۲- از خصلت‌ها تا عمل
۴۳۳	۴- نقش یک مدیر ارتباطات بنگاه‌های کوچک و متوسط (RM)
۴۳۵	۴-۱- از خصلت‌ها تا اقدام (در الگوی SME)
۴۳۶	۵- سرمایه‌گذاری در نقش‌های نماینده خدمات مشتری، مشاور بانکی، مشاور متخصص و SME
۴۳۷	۶- نقش کانال‌ها
۴۳۸	۶-۱- مدیریت ارتباط کانالی
۴۳۹	۷- از مدیریت خدمات مشتریان (CRM) تا ارتباط مدیریت‌شده مشتری (CMR)
۴۴۱	فصل چهارم: روندها در مدیریت ارتباط با مشتری (CRM)
۴۴۱	۱- روندها

- ۲- روند اول: خلق یک دیدگاه واحد از مشتری ۴۴۱
- ۳- روند دوم: خلق یک CRM دوستدار ساختار سازمانی و نیروی کار ۴۴۲
- ۴- روند سوم: تعالی بصری در CRM ۴۴۴
- ۵- روند چهارم: CRM پیش بینانه- رفتاری ۴۴۵
- ۶- روند پنجم: CRM انگیزشی ۴۴۶
- ۶-۱- کارکنانی که با سیستم CRM بر انگیزته شده‌اند ۴۴۶
- ۶-۲- کارکنان برای استفاده از CRM بر انگیزته می‌شوند ۴۴۷
- ۷- روند ششم: CRM و یکپارچگی/تجميع رسانه‌های اجتماعی ۴۴۷
- چکیده‌ی بخش ۱۰: ۴۴۸