بازگشت سرمایه در بانکداری دیجیتال اومنی چنل

BACKBASE

راه‌پردازش

گروه حصین

فهرست

چرا باید در مورد ارزش بانکداری دیجیتال صحبت کنیم؟ ۳
آنچه در این مقاله می‌خوانید ۳
تجربه مشتری اومنی چنل اکنون مهم‌تر از هر زمان دیگری است ۳
درک بهتر، عملکرد بهتر ۴
بانک‌ها در حال از دست دادن فرصت پول درآوردن هستند ۴
بانک‌های ما را مشاهده کنید ۴

مشتری خرد چه ارزشی برای شما دارد؟ ۵
روش محاسبه سرانگشتی ۵
رویکرد دقیق‌تر برای محاسبه ارزش مشتری ۶

ارزش آن‌بوردینگ و هدایت مشتری ۷
مقدار افزایش نرخ تبدیل ۷
چرا مشتریان جدید بیشتر ریزش پیدا می‌کنند؟ ۸
ارزش تعامل بیشتر ۹
ریزش و فرار پنهان به ارزش مشتری صدمه می‌زند ۹
تعامل باعث صمیمیت مشتری می‌شود ۱۰
هزینه‌های آن‌بوردینگ ۱۱
آن‌بوردینگ؛ عامل محدودکننده نرخ ۱۲
ارزش پیاده‌سازی سریع ۱۲
هزینه خدمات روزمره ۱۴

هزینه سرویس‌های روزمره ۱۴
هزینه‌های حفظ کدبیس ۱۶
پلتفرم‌ها اهمیت زیادی دارند ۱۶
آماده‌شدن برای صنعت جدید ۱۸

ایجاد ارزش با بانکداری دیجیتال ۱۸

چرا باید در مورد ارزش بانکداری دیجیتال صحبت کنیم؟

آنچه در این مقاله می‌خوانید

در این مقاله می‌خواهیم از مباحث رایج در بانکداری دیجیتال عبور کرده و ویژگی‌هایی را مرور کنیم که اغلب در این گفت‌وگوها توجهی به آنها نمی‌شود. همچنین می‌خواهیم تاثیر بارزترین عوامل ایجاد ارزش را برشماریم و شما را از ارزشی که بانکداری دیجیتال برای سازمان‌تان دارد، آگاه کنیم. بنابراین با استفاده از یکسری مدل‌های کیفی ساده، ارزشی را که بانک‌ها می‌توانند از پروژه‌های بانکداری دیجیتال به دست بیاورند، به نمایش می‌گذاریم. البته توجه داشته باشید که این مقاله نمی‌تواند پاسخ دقیقی برای هر بانک به حساب بیاید؛ زیرا کشورها و بخش‌های مختلف بازار هر یک، مشکلات اقتصادی خاص خودشان را دارند. با این حال، این مقاله برای آنهایی که می‌خواهند اهمیت سرمایه‌گذاری روی تجربه مشتری در تعامل با بانک را در سازمان خود ثابت کنند، نقطه شروع خوبی است.

تجربه مشتری اومنی‌چنل اکنون مهم‌تر از هر زمان دیگری است

در دهه گذشته انتظارات مشتریان از بانکداری دیجیتال به‌سرعت تغییر کرده است. ۱۰ سال پیش بانکداری دیجیتال قابلیت مدرنی بود که اگر شرکتی آن را داشت، ارزشی به آن اضافه می‌شد؛ اما الزامی برای داشتن آن نبود. این قابلیت خیلی سریع مورد پذیرش افراد قرار گرفت و اکنون خرده‌فروشان آنلاین، خدمات موسیقی آنلاین، اپلیکیشن‌های تاکسیرانی و پیام‌رسان‌های اینترنتی همگی از بانک‌ها انتظار دارند که خدمات دیجیتالی فوری به آنها ارائه دهند. در حال حاضر مشتری‌ها نه‌تنها توقع دارند که به‌صورت آنلاین و از طریق موبایل با بانک تعامل برقرار کنند، بلکه می‌خواهند همه عملیات‌های بانکی‌شان را به‌صورت اینترنتی انجام دهند.

فکر می‌کنید این موضوع بانک‌ها را در چه وضعیتی قرار می‌دهد؟ سطح خدماتی که آنها چند سال پیش ارائه می‌دادند، امروز دیگر انتظارات مشتریان‌شان را برآورده نمی‌کند. در نتیجه باید خدمات بانکداری‌شان را آسان‌تر، قابل دسترس‌تر و شخصی‌تر کنند تا مشتری‌ها را راضی نگه داشته و کسب‌وکارشان را از دست ندهند.

ارائه تجربه مشتری اومنی‌چنل، ایده‌ای است که به برآورده‌کردن انتظارات مشتری کمک زیادی می‌کند. بانکداری در خلأ اتفاق نمی‌افتد. مشتری‌ها در واقع به سرویسی احتیاج دارند که همیشه در دسترس‌شان باشد و بتوانند هر زمان با هر دستگاهی که دارند، از آن استفاده کنند. این نوع خدمات هم‌اکنون برای خرید، برقراری تعامل، گوش‌دادن به موسیقی و سفر به واقعیت پیوسته است.

درک بهتر، عملکرد بهتر

بسیاری از بانک‌ها می‌دانند که هم‌سرعت بودن با نوآوری در بانکداری دیجیتال چقدر مهم است و به‌خوبی از اهمیت استراتژیک آن آگاهند. در عین حال، بسیار دیده‌ایم که همین بانک‌ها، نتوانسته‌اند طرح روشنی برای نوآوری آماده کنند و در این زمینه به مشکلات زیادی برخورده‌اند. یکی از دلایل آن، این است که بعضی از سازمان‌ها نمی‌توانند موافقت عوامل کلیدی برای ایجاد تغییر در سازمان‌شـــان (تغییری که هم در فرهنگ و هم در ساختار فنی شرکت تاثیر می‌گذارد) را به دست آورند. در چنین مواقعی، درک بهتر از پروژه نوآوری، مشکل را حل می‌کند و آنها را از این وضعیت بغرنج رها می‌ســـازد. برخی دیگر از سازمان‌ها در انتخاب بین خرید راه‌حل‌های آماده یا ســـاختن پروژه با استفاده از منابع داخلی، شـــک دارند. آنها نمی‌توانند درک کنند که کسب نتایج بهتر در مدت‌زمان کمتر، چقدر ارزشـــمند است. در چنین شرایطی، اگر بتوان مزایای اســـتفاده از پلتفرم‌های آماده بانکداری دیجیتال را به تصمیم‌گیرندگان سازمان نشان داد، سرعت تصمیم‌گیری بالا می‌رود. در آخر، بعضی از سازمان‌ها فکر می‌کنند بانکداری دیجیتال بیشتر از آنکه باعث خلق ارزش شود، برایشان هزینه‌ساز است و می‌گویند که همیشه کارها را به همین شکل انجام داده‌اند، پس چه لزومی به تغییر است؟ در حالی که در واقعیت، بانکداری دیجیتال پتانسیل چشم‌گیری برای صرفه‌جویی در هزینه‌ها و حفظ مشتری دارد و فرصت‌های زیادی را برای فروش محصولات گران‌تر و فروش محصولات مکمل به وجود می‌آورد.

بانک‌ها در حال از دست‌دادن فرصت پول درآوردن هستند

بعد از بحران مالی سال ۲۰۰۸، عملکرد مالی در بخش بانکداری در وضعیت ملال‌آوری قرار گرفت. در سال‌های اخیر بیشتر بانک‌ها نسبت به هزینه‌ای که برای ســـرمایه‌گذاری کرده‌اند، بازگشت سرمایه بسیار کمی داشته‌اند. این عملکرد ضعیف، به قیمت سهام بخش بانکداری فشار زیادی وارد کرده است. برای افزایش عملکرد مالی، به ترکیبی از کاهش چشم‌گیر هزینه‌ها و رشـــد درآمد احتیاج داریم. در اینجا باز هم این ســـوال پیش می‌آید که چرا بانک‌هـــا روی بانکداری دیجیتال سرمایه‌گذاری بیشتری نکرده‌اند؟ بانکداری دیجیتال سرمایه‌گذاری مهمی است که موجب رقابت‌پذیری در آینده می‌شود و باعث می‌شود بانک‌ها در زمانی اندک، سود زیادی از سرمایه‌گذاری‌هایشان ببرند.

بانک‌های ما را مشاهده کنید

در این مقاله مدل‌های کیفی ساده‌ای به شما نشان می‌دهیم تا بتوانیم به کمک آنها شما را راهنمایی می‌کنیم. برای انجام محاسبات این مدل‌ها، از یک «بانک نوعی» استفاده شده؛ یک بانک خرد با سایز متوسط که حدود ۶۵۰ هزار کاربر دارد.

از آنجایی که بانکداری دیجیتال نه‌فقط برای بانک‌های سایز متوسط؛ بلکه برای همه بانک‌ها موضوع مهمی به حساب می‌آید، این محاسبات را برای چند «بانک نمونه» دیگر هم انجام داده‌ایم. این بانک‌های خیالی با الهام از بانک‌های حقیقی بازار مدل‌سازی شده‌اند، ولی دقیقا شبیه به آنها نیستند. آنها نمونه‌هایی واقع‌گرایانه از یک بانک خرد بزرگ به نام NationalEaston، یک بانک مدیریت ثروت به نام Schuester & Heidelberg، یک بانک چالشگر دیجیتال به نام EZ Bank و یک اتحادیه اعتباری به نام GeneralState Credit Union هستند.

نام بانک	NationalEaston (NE)	Schuester & Heidel-berg (S&H)	EZ Bank (EZ)	GeneralState Credit Union (GS)
کشور	ایالات متحده آمریکا	سوئیس	فرانسه	ایالات متحده آمریکا
توضیحات	یک بانک خرده‌فروشی بزرگ و فیزیکی در ناحیه اقیانوس اطلس است. NationalEaston شبکه شعب گسترده‌ای دارد که طی یکصد سال آنها را تاسیس کرده است. این بانک برای برآورده‌کردن انتظارات دیجیتال مشتریانش به مشکل برخورده و با بانک‌هایی که خدمات دیجیتال ارائه می‌دهند، در رقابت قرار گرفته است.	یک بانک مدیریت ثروت که تقریبا مشتریانی به‌نسبت کم و در عین حال دارایی‌های قابل توجهی دارد. مشتریان این بانک معمولا چندین دهه باقی می‌مانند و یک بانکدار شخصی دارند. با این حال، نبود بانکداری دیجیتال در این بانک مانع افزایش مشتریان آن شده است.	EZ Bank یک پروژه جدید نئوبانکی است که قرار است به‌زودی تاسیس شود و وابسته به یک اپراتور مخابراتی موبایل فرانسوی به نام EZTel است. این بانک می‌خواهد به‌عنوان بانکی کاملا دیجیتال کار خود را آغاز کند و هیچ شعبه‌ای نخواهد داشت. همچنین قصد دارد با ارائه حساب جاری در کنار خدمات تلفن همراه، طول عمر مشتریان راه دور را افزایش دهد.	این بانک یکی از بزرگ‌ترین اتحادیه‌های اعتباری آمریکاست. با اینکه عملیات این سازمان هنوز بر شعبه‌های فیزیکی متمرکز است، اما نسبت به بانک‌های خرد این منطقه تمرکز کمتری دارد. عمر اپلیکیشن بانکداری آنلاین این بانک به پایان رسیده و مشتریان از آنها انتظار دارند اپلیکیشن‌های جدیدی شبیه به آنچه رقیبان دارند، ارائه بدهند.
مشتریان	۴،۵۰۰،۰۰۰	۲۰،۰۰۰	۱۵۰،۰۰۰	۷۰۰،۰۰۰
کارمندان	۱۶۴۰۰	۸۱۵	۱۲۹	۱۴۲۵
شعبه‌ها	۱۱۰۰	۴	-	۱۲۱
دارایی‌ها	۱۱۲/۳ میلیارد	۱۸/۲ میلیارد	۷۱۰ میلیون	۷/۶ میلیارد

مشتری خرد چه ارزشی برای شما دارد؟

بانک‌ها با خدماتی که به مشـــتریان فردی و شرکتی‌شان می‌دهند، ارزش خلق می‌کنند. آسان‌ترین راه برای افزایش جریان‌های درآمدی در بانک این است که بر تعداد مشتریان اضافه کنند یا سهم خود از هزینه‌کرد مشـــتری را افزایش دهند. با این حال، قبل از اینکه وارد این مبحث شـــویم، بگذارید ابتدا به این موضـــوع بپردازیم که هر مشتری خرد چقدر برای بانک ارزش دارد. با محاسبه ارزش مشتری می‌توانید از میزان صرفه‌جویی و کســـب درآمد از پروژه بانکداری دیجیتال آگاه شوید. وقتی بدانید مشتری چقدر برایتان ارزش دارد، متوجه می‌شوید که هر سال به چند مشتری جدید احتیاج دارید.

روش محاسبه سرانگشتی

اول از همه با روشی ساده شروع می‌کنیم. برای اینکه درک کنید یک مشـــتری چقدر برای بانک‌تان ارزش دارد، می‌توانید از یک روش سریع و آسان، به نام «محاسبه سرانگشتی» استفاده کنید. اول از همه، کل سپرده‌های مشتریان را بر تعداد مشتریان بانک تقسیم کنید. این کار متوسط سپرده‌های هر مشتری را به شما نشان می‌دهد. سپس عدد حاصل را ضرب در حاشیه سود خالص کنید تا میانگین درآمد بهره هر یک را به دست آورید. در اینجا فرض بر این است که وقتی بانکی مشتری را جذب می‌کند، می‌تواند مانند قبل سپرده‌های این مشتریان را به وام تبدیل کند. در آخر، میانگیـــن درآمد حاصل از کارمزد هر مشتری را هم اضافه کنید تا درآمد سالیانه هر یک را به دست آورید. با تقســـیم این عدد بر نرخ ریزش مشـــتری، می‌توانید ارزش طول عمر مشـــتری (که روی درآمد تاثیر می‌گذارد) را به دســـت آورید. در جدول ۱ این محاسبات را نشـــان داده‌ایم. برای مثال در بانکی با ۶۵۰ هزار مشتری خرد، هر مشـــتری برای بانک حدود ۸۹۰ دلار درآمد سالیانه دارد. در جدول ۲، ارزش مشتری برای بانک نمونه را محاسبه کرده‌ایم. همان‌طور که می‌بینید تفاوت‌های چشم‌گیری بین این دو وجود دارد. بانک‌های مدیریت ثروت، نسبت به بانک‌های خرد، از یک مشتری، ۱۰ برابر بیشتر درآمد کسب می‌کنند و در مورد بانک‌های چالشگر دیجیتال، برعکس این موضوع صادق است.

❶ جدول محاسبه با متد سرانگشتی

	مورد	محاسبه	بانک نوعی	منبع
A	تعداد مشتریان		۶۵۰،۰۰۰	مشتری
B	کل سپرده‌های مشتریان		۱۷،۱۳۴،۰۰۰،۰۰۰	-
C	متوسط سپرده‌ها	B/A	۲۶،۳۶۰	مشتری
D	حاشیه سود خالص		٪۲/۵	مشتری
E	میانگین درآمد بهره	C x D	۶۵۹	
F	درآمد حاصل از دستمزد		۲۳۰	مشتری
G	ارزش مشتری	E + F	۸۸۹	-
H	ریزش مشتری		٪۵	میانگین صنعت
I	ارزش طول عمر مشتری	G/H	۱۷،۷۸۰	-

❷ محاسبه برای بانک‌های پروتوتایپ

مورد	بانک NE	بانک S&H	بانک EZ	بانک GS
تعداد مشتریان	۴،۵۰۰،۰۰۰			
کل سپرده‌های مشتریان	۸۵،۰۰۰،۰۰۰،۰۰۰	۱۲۰،۰۰۰،۰۰۰،۰۰۰	۶۴۸،۰۰۰،۰۰۰	۷،۰۰۰،۰۰۰،۰۰۰
متوسط سپرده‌ها	۱۸،۸۸۹	۶۰۰،۰۰۰	۴،۵۶۰	۱۰،۰۰۰
حاشیه سود خالص	٪۳/۲	٪ ½	٪۱/۳	٪۲/۵
میانگین درآمد بهره	۶۰۴	۱۲،۶۰۰	۵۹	۲۵۰
درآمد حاصل از دستمزد	۲۷۲	۱۱،۳۴۰	۹	۱۰۰
ارزش مشتری	۸۷۶	۲۳،۹۴۰	۶۸	۳۵۰
ریزش مشتری	٪۶	٪۳	٪۷	٪۳
ارزش طول عمر مشتری	۱۴،۶۰۷	۷۹۸،۰۰۰	۹۷۴	۱۱،۶۶۷

رویکرد دقیق‌تر برای محاسبه ارزش مشتری

اگر ارزش مشتری را بر اساس محصولات محاسبه کنیم، می‌توانیم اطلاعات دقیق‌تری به دست آوریم. با توجه به نفوذ، اندازه و گستره محصولات وامی گوناگون در بانک، نه‌تنها می‌توانیم ارزش مشتری را محاسبه کنیم، بلکه حتی متوجه می‌شویم که کدام محصولات بیشتر برایمان کارایی دارند. برای مثال این نوع تجزیه‌وتحلیل به ما نشان می‌دهد که بهبود فرایند آن‌بوردینگ برای وام‌های مسکن، نسبت به وام‌های شخصی بدون ضمانت، تاثیرگذارتر خواهد بود.

این روش محاسبه بسیار راحت است. به ازای هر محصول وامی، تعداد مشتریانی را که از آن محصول استفاده می‌کنند، در اندازه متوسط محصول و گستره محصول ضرب می‌کنیم. با این کار درآمد مربوط به هر محصول را به دست می‌آوریم. از درآمد کل حاصل، می‌توانیم درآمد بهره خالص به ازای هر مشتری را محاسبه کنیم. باقی محاسبات شبیه به متد سرانگشتی هستند. به جدول ۳ توجه کنید.

❸ محاسبات رویکرد دقیق

	مورد	محاسبات	بانک نوعی	منبع
A	تعداد مشتریان		۶۵۰،۰۰۰	مشتری
B	تقسیم درآمد بر محصول و نفوذ مشتری			
	محصول / B1 نفوذ / B2 اندازه متوسط / B3 گستره / درآمد سالیانه			
	رهن	٪۲/۵	۱۷۵۰۰۰	٪۳/۵	۹۹۵۳۱۲۵۰
	وام مسکن	٪۲/۵	۲۰۰۰۰	٪۶/۰	۱۹۵۰۰۰۰۰
	خط اعتباری وام مسکن	٪۱۵/۰	۲۵۰۰۰	٪۳/۵	۸۵۳۱۲۵۰۰
	وام خودرو	٪۱۲/۰	۲۸۰۰۰	٪۳/۵	۷۶۷۳۰۰۶۳
	وام دانشجویی	٪۵/۰	۴۷۰۰۰	٪۵/۵	۸۴۰۱۲۵۰۰
	کارت اعتباری	٪۵/۰	۱۶۰۰۰	٪۱۰/۰	۵۲۰۰۰۰۰۰
	n- وام بدون ضمانت	٪۵/۰	۵۰۰۰	٪۷/۰	۱۱۳۷۵۰۰۰
		$\sum_{1-n} (A \times B1_n \times B2_n \times B3_n)$	428,461,313	مشتری
C	متوسط درآمد بهره خالص	B/A	۶۵۹	-
D	نرخ درآمد حاصل از دستمزد		٪۳۵	مشتری
E	درآمد حاصل از دستمزد به ازای هر مشتری	C x D	۲۳۱	-
F	درآمد کل به ازای هر مشتری	C + D	۸۹۰	-
G	ریزش مشتری		٪۵	متوسط صنعت
H	ارزش طول عمر مشتری	F/G	۱۷،۷۹۸	-
I	ارزش متوسط محاسبه‌شده برای یک محصول		۱۴۰۱/۱۳	-

ارزش آن‌بوردینگ و هدایت مشتری

مقدار افزایش نرخ تبدیل

یکی از مزیت‌هایی که آن‌بوردینگ دیجیتال در مقایسه با آن‌بوردینگ فیزیکی دارد، این است که شرکت‌ها در آن‌بوردینگ دیجیتال می‌توانند دید بهتری نسبت به فرایند خود داشته باشند. منظور از این حرف چیست؟ در تجارت الکترونیکی برای محاسبه درآمد فروشگاه اینترنتی، میزان بازدید وب‌سایت، مدت زمانی که افراد در سایت سپری کرده‌اند، حجم محصولات سبدهای خرید و درصد سبدهایی را بررسی می‌کنند که مشتریان سفارش داده و پول آن را پرداخت کرده‌اند. این رویکرد، روشی کاملا استاندارد برای بررسی عملکرد در فروشگاه‌های آنلاین به‌شمار می‌آید، زیرا باعث می‌شود فروشگاه‌ها کنترل و بینش زیادی نسبت به فرایند فروش پیدا کنند؛ موانع را شناسایی کرده و راهکارهایی برای بهبود اوضاع آزمایش و پیاده‌سازی کنند.

از طرفی، این مساله در مورد آن‌بوردینگ فیزیکی صدق نمی‌کند. شاید تعداد کسانی که هر هفته به شعبه‌تان می‌آیند را بدانید یا اینکه بدانید این مشتریان چه می‌خواهند؛ اما از اینکه دقیقا چه اتفاقی افتاده که باعث شده این مشتری وارد شعبه فیزیکی شما شود، هیچ اطلاعی ندارید؛ زیرا فقط انتهای مسیر او را می‌بینید. در نتیجه از فاصله بین تبلیغات و زمانی که مشتری پا به شعبه می‌گذارد، اطلاعات کمی در اختیار دارید و تاثیرگذاری چندانی بر مشتری نخواهید داشت.

با وجود اینکه در تجارت فیزیکی دید کمی نسبت به آن‌بوردینگ دارید، دلایل دیگری هم وجود دارد که نشان می‌دهد چرا افراد وقتی به یک شعبه بانکی نیاز دارند، به بانک شما مراجعه نمی‌کنند و به مشتری شما تبدیل نمی‌شوند:

- اول از همه، شاید این کار زحمت زیادی برایشان داشته باشد. اگر ثبت نام بانکی به‌صورت دیجیتالی یا در عرض یک بار مراجعه انجام نشود، مشتری احتمالی باید زمانی را برای انجام گام‌های بعدی و ادامه فرایند ثبت‌نام اختصاص دهد و در نتیجه شاید از ادامه فرایند منصرف شود.

- دوم اینکه مشتری قصد خرید دارد. وقتی مشتری احتمالی به بانک شما درخواست می‌دهد، در همان لحظه آماده باز کردن حساب بانکی است. حال اگر تاخیری در این فرایند وجود داشته باشد، او به بانک رقیب مراجعه کرده و در آنجا حساب باز می‌کند.

- آخر از همه اینکه آنها برای مراجعه به شعبه فرصت ندارند. بیشتر بانک‌ها در روزهای هفته طی ساعات به‌خصوصی باز هستند. از طرفی اکثر مشتریان هم به‌صورت تمام‌وقت کار می‌کنند و از اینکه آخر هفته‌شان را در بانک هدر بدهند، متنفرند و ترجیح می‌دهند این زمان را با خانواده‌هایشان بگذرانند.

❹ محاسبه افزایش نرخ تبدیل

	مورد	محاسبات	بانک نمونه	منبع
A	مشتریان «کاملا جدید» آخر سال		۵۲۰۰۰	هزینه آن‌بوردینگ
B	ریزش مشتری در سال اول		٪۱۰	متوسط صنعت
C	مشتریان پذیرفته‌شده قبل از ریزش	A/(1 – B)	۵۷،۷۷۸	–
D	افت رایج آن‌بوردینگ		٪۵۰	متوسط صنعت
E	**مشتریانی که آن‌بوردینگ را شروع کرده‌اند**	**C/(1 – D)**	**۱۱۵،۵۵۶**	**–**
F	یک درصد افزایش در افت تعداد مشتری (در فرایند آن‌بوردینگ)	٪D–1	٪۴۹	نمونه
G	مشتریان پذیرفته‌شده قبل از ریزش	E x (1–F)	۵۸،۹۹۳	–
H	یک درصد افزایش در افت تعداد مشتری (در فرایند آن‌بوردینگ)	٪B –1	٪۹	نمونه
I	مشتریان «کاملا جدید» آخر سال	G x (1 - H)	۵۳،۶۲۹	–
J	مشتریان اضافه بر سازمان	1 – A	۱،۶۲۹	–
K	تعداد مشتری در هر سال		۸۹۰	ارزش مشتری
L	**افزایش درآمد در هر سال**	**J x K**	**۱،۴۴۹،۹۳۱**	**–**

با توجه به این موارد بسیار راحت می‌توان فهمید که چرا آن‌بوردینگ دیجیتال می‌تواند نرخ تبدیل فرایندهای آن‌بوردینگ را بیشتر کند. بگذارید ببینیم اگر در فرایندهای آن‌بوردینگ بهبود اندکی ایجاد کنیم، چه می‌شود. در جدول بالا، بانک نمونه ما باید بتواند با نرخ رشد سه‌درصدی ۵۲ هزار مشتری را با موفقیت به سازمان جذب و آن‌بورد کند. این یعنی تا آخر سال، باید ۵۲ هزار نفر در انتهای فرایند باقی مانده باشند. فکر می‌کنید چند نفر در ابتدا وارد این فرایند شده‌اند تا آن‌بوردینگ را آغاز کنند و در نهایت به چه تعدادی رسیده‌اند؟

معمولا در جریان آن‌بوردینگ دیجیتال، از ابتدای آن تا انتها، تعداد مشتریان حدود ۵۰ درصد افت پیدا می‌کند. مشتریانی که مدت طولانی‌تری باقی مانده‌اند و در سال اول ۱۰ تا ۲۰ درصد با بانک تعامل داشته‌اند، نرخ ریزش بسیار کمتری نسبت به مشتریان جدید دارند. در نتیجه برای اینکه بتوانیم ۵۲ هزار مشتری جدید کسب کنیم، باید ۱۱۶ هزار مشتری (۱۱۶۰۰۰ x (۱ - ٪۵۰) x (۱ – ٪۱۰)) وارد فرایند آن‌بوردینگ کنیم. حال ارزش بهبود یک‌درصدی فرایند آن‌بوردینگ چقدر است؟ اگر ۱۶۰۰ مشتری داشته باشیم، (۱۱۶۰۰۰ x (۱ - ٪۴۹) x (۱–٪۹)) با درآمد سالیانه ۸۹۰ دلار به ازای هر مشتری و فقط با رشد یک‌درصدی تعداد آن‌بوردینگ، سالیانه ۱/۵۴ میلیون دلار افزایش درآمد خواهیم داشت (به تصاویر ۴ و ۵ مراجعه کنید).

معمولا اجرای بانکداری دیجیتال مدرن در صنعت، نه‌تنها نرخ تبدیل را یک درصد افزایش می‌دهد؛ بلکه در سال اول به ۱۰ تا ۱۵ درصد می‌رسد. افزایش نرخ تبدیل می‌تواند ناشی از رابط کاربری بهتر، عملکرد سریع‌تر، هدف قرار دادن مشتریان آن‌بوردشده و البته پردازش مستقیم (STP) باشد.

❺ محاسبه افزایش نرخ تبدیل برای بانک‌های نمونه

مورد	NE	S&H	EZ	GS
مشتریان «کاملا جدید» در آخر سال	۳۶۰،۰۰۰	۱۰۰۰	۵۴،۰۰۰	۴۲۰۰۰
ریزش مشتری در سال اول	٪۶	٪۳	٪۷	
مشتریان پذیرفته‌شده قبل از ریزش	۳۸۲،۹۷۹	۱،۰۳۱	۵۸،۰۶۵	۴۳،۲۹۹
افت آن‌بوردینگ رایج	٪۵۰	٪۵۰	٪۲۰	٪۵۰
مشتریانی که شروع به آن‌بوردینگ کرده‌اند	**۷۶۵،۹۵۷**	**۲۰۶۲**	**۷۲،۵۸۱**	**۸۶،۵۹۸**
یک درصد افزایش در افت تعداد مشتری (در فرایند آن‌بوردینگ)	٪۴۹	٪۴۹	٪۱۹	٪۴۹
مشتریان پذیرفته‌شده قبل از ریزش	۳۹۰،۶۳۸	۱،۰۵۲	۵۸،۷۹۰	۴۴،۱۶۵
یک درصد افزایش در افت تعداد مشتری (در فرایند آن‌بوردینگ)	٪۵	٪۲	٪۶	٪۲
مشتریان «کاملا جدید» آخر سال	۳۷۱،۱۰۶	۱،۰۳۱	۵۵،۲۶۳	۴۳،۲۸۲
مشتریان اضافه بر سازمان	۱۱،۱۰۶	۳۱	۱،۲۶۳	۱،۲۸۲
تعداد مشتری در هر سال	۸۷۶	۲۳،۹۴۰	۶۸	۳۵۰
افزایش درآمد در هر سال	**۹،۷۳۴،۱۲۸**	**۷۳۰،۵۴۰**	**۸۶،۰۹۵**	**۴۴۸،۵۷**

چرا مشتریان جدید بیشتر ریزش پیدا می‌کنند؟

مشتریان جدید، کمترین میزان وفاداری را دارند. البته میزان ریزش مشتری در سراسر گروه‌ها یکسان نیست. مشتریانی که زمان بیشتری در بانک شما عضو بوده‌اند، وفاداری بیشتری نسبت به شما دارند. آن هم به چند دلیل؛ مشتریانی که زمان بیشتری در بانک شما فعالیت داشته‌اند، محصولات بیشتری از شما خریداری کرده‌اند و تمایل کمتری به ترک بانک شما خواهند داشت. چنین مشتری‌ای برای اینکه بتواند از بانک بیرون بیاید و همکاری‌اش با شما را متوقف کند، باید توافقات مالی زیادی را انجام دهد. به‌علاوه، افرادی که مدت بیشتری با بانک همکاری داشته‌اند، با محصولات و فرایندهای بانک آشنایی بیشتری دارند و به همین خاطر نیازی نیست وقت و انرژی زیادی را برای انجام عملیات بانکی‌شان صرف کنند. این موضوع تا حدی باعث رفاه آنها می‌شود. برعکس، مشتریان جدیدی که با اصول اولیه بانک کاملا ناآشنا هستند، باید یاد بگیرند که فرایندها چطور انجام می‌شوند. علاوه بر آن، مشتریان جدید اغلب کسانی هستند که به‌تازگی از بانک قبلی‌شان بیرون آمده‌اند. فرقی نمی‌کند آنها به چه دلیل بانک سابق خود را ترک کرده‌اند، در هر صورت این نشان می‌دهد که آنها در عمل مشتریانی غیروفادار هستند که برای حفظ‌شان باید با بانک‌های دیگر رقابت کنید.

ارزش تعامل بیشتر

وقتی افراد در بانک حساب جاری باز می‌کنند، به این معنا نیست که فرایند جذب مشتری کامل شده باشد. برعکس، این تازه ابتدای کار است. مشتری‌ها فقط زمانی برای شما سوددهی دارند که از بانک محصولات اضافه، از جمله رهن، وام‌های شخصی و کارت اعتباری بخرند. بانک‌ها برای اینکه بتوانند در فروش محصولات‌شان اولین انتخاب مشتریان باشند، با یکدیگر رقابت می‌کنند و باز کردن حساب جاری اولین قدمی است که برای رسیدن به این هدف بر می‌دارند.

مشتری‌ها به‌طور متوسط بین پنج تا هفت محصول بانکی دارند، اما همه این محصولات را فقط از یک نهاد مالی خریداری نمی‌کنند (خیلی کم پیش می‌آید که چنین اتفاقی بیفتد). با این حال، هرچه مشتری‌ها بیشتر با بانک‌شان تعامل داشته باشند، احتمال اینکه از محصولات آن بانک استفاده کنند، بیشتر است. به بیان دیگر، تعامل مشتری با سهم خرید مشتری ارتباط مستقیم دارد.

نظرسنجی بزرگ The Financial Brand این موضوع را برای تعامل دیجیتال به‌خوبی نشان می‌دهد. طبق گزارش این نظرسنجی، مشتریانی که با بانک خود تعامل دیجیتالی زیادی دارند، اغلب بیش از چهار محصول از این بانک خریداری کرده‌اند. در مقایسه، افرادی که تعامل دیجیتالی‌شان با بانک کمتر است، به‌طور متوسط فقط سه محصول از بانک خریداری می‌کنند. در نتیجه تعامل دیجیتال سهم خرید مشتری را افزایش می‌دهد (به تصویر ۶ نگاه کنید).

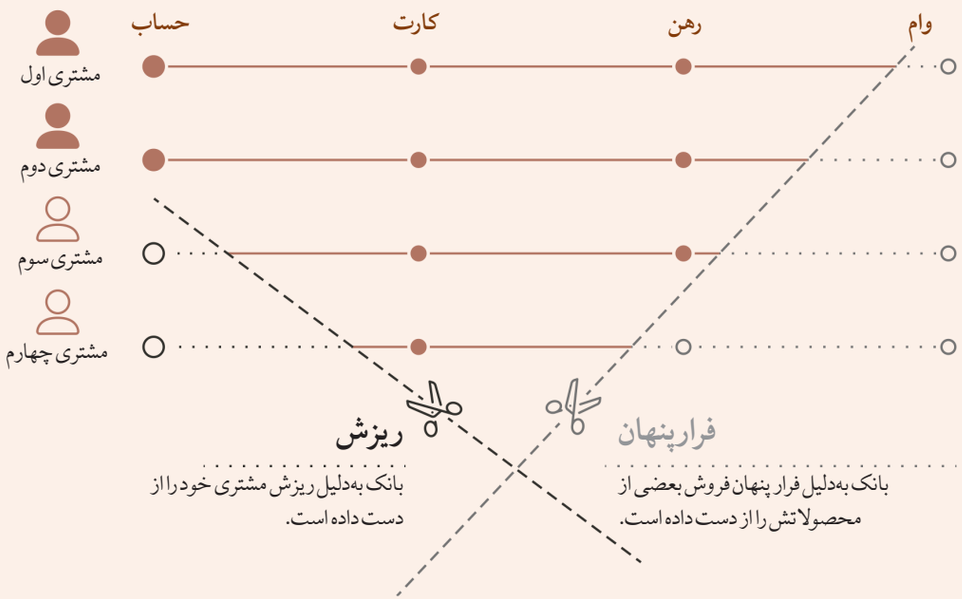
شما چقدر از لحاظ دیجیتالی با مشتریان‌تان تعامل دارید؟ این میزان تعامل چقدر جای بهبود دارد؟ آمار ملی آمریکا نشان می‌دهد حداقل ۷۵ درصد از مشتریان بانک‌ها به اینترنت دسترسی دارند، اما فقط ۴۵ درصد آنها از بانکداری آنلاین استفاده می‌کنند. این نشان می‌دهد که حداقل ۳۰ درصد شکاف وجود دارد که این شکاف حدود ۱۹۵ هزار مشتری را در بر می‌گیرد. اگر می‌توانستیم در بانک‌مان تعامل دیجیتالی این گروه از مشتریان را پنج درصد افزایش دهیم و سعی کنیم از طریق کانال‌های دیجیتال یک محصول بیشتر به آنها بفروشیم، درآمدمان چقدر می‌شد؟ فروش هر محصول اضافه به‌طور متوسط سالیانه ۱۴۰۰ دلار ارزش دارد. پس اگر بتوانیم سالیانه یک محصول به ۹۷۵۰ مشتری بفروشیم، هر سال ۱۳٫۶ میلیون دلار افزایش درآمد خواهیم داشت (تصاویر ۷ و ۸).

نه‌تنها با بانکداری دیجیتال احتمال ورود افراد به بانک‌تان (و باز کردن حساب جاری در آن) را بیشتر می‌کنید؛ بلکه با افزایش تعامل در آن، سهم خرید مشتری‌تان را نیز افزایش می‌دهید.

۶ تعداد متوسط محصولات خریداری‌شده مشتریان، بر اساس میزان تعامل دیجیتالی آنها

ریزش و فرار پنهان به ارزش مشتری صدمه می‌زند

همه بانک‌ها برای افزایش تعداد مشتریان خود سخت تلاش می‌کنند. وقتی میزان رشد مشتری کاهش می‌یابد، علت آن همیشه مشخص نیست. یکی از دلایل مشخص این اتفاق، افزایش ریزش است؛ وقتی مشتریان بانک شما را ترک می‌کنند تا به بانک دیگری ملحق شوند، زنگ هشدار باید برای شما به صدا در بیاید. با این حال، نوع دیگری از ریزش هم وجود دارد که به آن فرار پنهان گفته می‌شود؛ وقتی ارتباط بانک با مشتری خیلی محکم نباشد، رقبا بین آنها نفوذ پیدا می‌کنند. در این صورت، مشتریان الزاما بانک‌شان را به‌طور کامل رها نمی‌کنند، اما برای خرید یک‌دوم، یک‌سوم یا یک‌چهارم از محصولات‌شان به نهادهای رقیب روی می‌آورند. در نتیجه بانک مورد نظر فرصت افزایش نرخ خرید مشتری را از دست می‌دهد.



۷ محاسبه ارزش تعامل بیشتر

	مورد	محاسبه	بانک نمونه	منبع
A	تعداد مشتریان		۶۵۰،۰۰۰	مشتری
B	فراگیر شدن اینترنت پرسرعت		٪۷۵	آمار ملی
C	پذیرش بانکداری آنلاین		٪۴۵	مشتری
D	شکاف در پذیرش		٪۳۰	-
E	**افزایش پذیرش در سال اول**	**B - C**	٪۵	**تخمین**
F	مشتریانی که به‌صورت اضافه بر سازمان با آنها تعامل برقرار شده		۹۷۵۰	-
G	ارزش یک محصول اضافه	A x D x E	۱۴۰۱	ارزش مشتریان
H	**میزان افزایش درآمد**	**متوسط اندازه‌گیری شده**	**۱۳،۶۶۱،۰۶۲**	

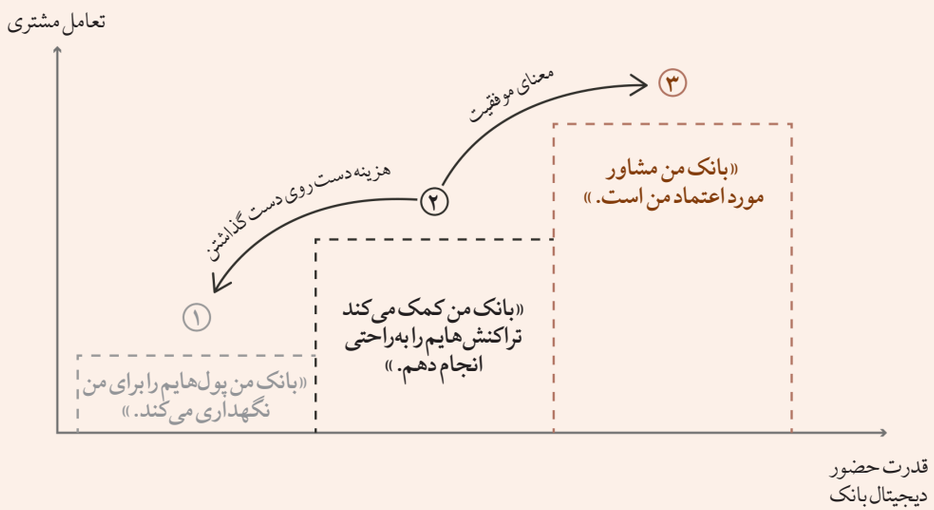
۸ محاسبه ارزش تعامل بیشتر برای بانک‌های نمونه

مورد	NE	S&H	EZ	GS
تعداد مشتریان	۴،۵۰۰،۰۰۰	۲۰،۰۰۰	۱۵۰،۰۰۰	۷۰۰،۰۰۰
فراگیر شدن اینترنت پهن‌باند	٪۸۵	٪۸۵	٪۷۵	٪۸۰
فراگیر شدن بانکداری آنلاین	٪۶۰	٪۴۰	٪۱۰۰	٪۴۵
شکاف در پذیرش	٪۲۵	٪۴۵	-٪۲۵	٪۳۵
افزایش پذیرش در سال اول	٪۳	٪۱۰	٪۰	٪۵
مشتریانی که به‌صورت اضافه بر سازمان با آنها تعامل برقرار شده	۳۳،۷۵۰	۹۰۰	-	۱۲،۲۵۰
ارزش یک محصول اضافه	۱۲۸۵	۲۶،۷۸۳	۱۲۶	۵۳۱
میزان افزایش درآمد	**۴۳،۳۶۲،۲۴۴**	**۲۴،۱۰۴،۳۰۶**	-	**۶،۵۰۹،۶۵۱**

تعامل باعث صمیمیت مشتری می‌شود

از آنجایی که کاربران روزبه‌روز بیشتر به کانال‌های دیجیتال روی می‌آورند، بانک‌هایی که حضور قدرتمندی ندارند و روی این مورد سرمایه‌گذاری نکرده‌اند، اهمیت‌شان را بین مشتریان‌شان از دست می‌دهند. بانکداری دیجیتال فرصتی برای بانک‌ها به وجود می‌آورد تا بتوانند بیشتر با مشتریان تعامل برقرار کرده و رضایت مشتری بیشتری کسب کنند. بانک‌هایی که تغییرات موفقیت‌آمیزی در عملیات‌شان انجام می‌دهند، در نهایت به مشاوران معتمد مشتری تبدیل می‌شوند. بنابراین وقتی مشتری می‌خواهد یک تصمیم مالی بگیرد، بانک را هم مدنظرش قرار می‌دهد و از آن هم مشورت می‌خواهد. در نتیجه بانک فرصتی برای ارائه خدمات اضافه بر سازمان پیدا می‌کند. برعکس، وقتی بانک‌ها نتوانند همزمان با سرعت نوآوری پیش بروند، ارتباط خود را با مشتری از دست می‌دهند و از نظر او کم اهمیت می‌شوند. اگر در دنیای دیجیتال حضور نداشته باشید، فرصت فروش را از دست می‌دهید. بدترین سناریو زمانی اتفاق می‌افتد که مشتری فکر کند بانک شما فقط جایی است که در آن پول‌هایش را (آن هم به‌صورت موقت) ذخیره می‌کند.

بانک‌ها باید در دنیای دیجیتال با مشتریان ارتباط مجدد برقرار کنند.



هزینه‌های آن‌بوردینگ

صرف‌نظر از اینکه بانک فیزیکی هستید یا یک بانک دیجیتال، آن‌بوردینگ مشتری مهم‌ترین فعالیت شما به حساب می‌آید. اگر مشتری جدید پیدا نکنید، نمی‌توانید سپرده‌های بانک را افزایش داده یا اینکه وامی به کسی ارائه بدهید. همه بانک‌های دنیا این مساله را می‌دانند و به همین خاطر حجم زیادی از هزینه‌های عملیاتی‌شان را به دفاتر شعبه، فرایندهای بک‌آفیس، فناوری اطلاعات، صدور کارت، ارسال نامه‌های پستی، صدور دسته‌چک، بازاریابی و هزینه‌های دیگر مربوط به آن‌بوردینگ اختصاص می‌دهند. مکنزی تخمین زده این هزینه‌ها به ازای هر مشتری جدیدی که حساب جاری باز می‌کند، به ۳۰۰ دلار می‌رسد.

این سرمایه‌گذاری‌ها برای بسیاری از بانک‌ها فقط زمانی نتیجه می‌دهد که مشتریان جدید با دریافت وام یا به واسطه کارمزد (مثلا یک کارت اعتباری جدید) باعث درآمدزایی بانک شوند. بنابراین مشتریانی که محصولات اضافه بر سازمان از بانک نمی‌خرند، هیچ سودی به بانک نمی‌رسانند. در نتیجه بانک برای اینکه بتواند از بیشتر مشتریانش سود کسب کند، باید هزینه‌های آن‌بوردینگ خود را کاهش دهد (بانک‌هایی که سعی کردند کارمزدهایشان را افزایش دهند، در عوض با انتقادات شدید مشتریان‌شان مواجه شدند).

یکی از راه‌های کاهش هزینه‌های آن‌بوردینگ این است که نیاز به مراجعه به شعب بانکی را از بین ببرید و فرایند آن‌بوردینگ را کاملا به‌صورت دیجیتال انجام دهید. این مدل برای اولین‌بار توسط دایرکت بانک‌هایی از جمله ING Direct مورد استفاده قرار گرفت. طبق گزارش مکنزی، هزینه آن‌بوردینگ در این بانک‌ها به ازای هر مشتری حدود یکصد دلار است. یعنی ۲۰۰ دلار در هزینه‌های آن‌بوردینگ آنها صرفه‌جویی می‌شود! به‌علاوه، بانک‌های کاملا دیجیتال که نه فعالیت‌های بک‌آفیس دارند و نه هزینه فرانت‌آفیس، مقدار بسیار اندکی برای آن‌بوردینگ هزینه می‌کنند (تصویر ۹).

اولین قدم برای صرفه‌جویی در هزینه‌های بانک‌هایی که شعبه فیزیکی دارند، این است که فرایند آن‌بوردینگ‌شان را مستقل از شعب فیزیکی یا هرگونه تعامل فیزیکی انجام دهند. اگر بانک‌ها می‌توانستند هزینه‌هایشان را به اندازه یک دایرکت بانک کاهش دهند، چه مقدار در هزینه‌هایشان صرفه‌جویی می‌شد؟ بگذارید برای پی بردن به پاسخ این سوال محاسباتی انجام دهیم؛ اگر بانکی با اندازه متوسط را در نظر بگیریم که ۶۵۰ هزار مشتری دارد و سالیانه سه درصد بر تعداد مشتریانش افزوده می‌شود، این بانک باید ۱۹۵۰۰ مشتری جدید تا انتهای سال پیدا کند. حال اگر ریزش پنج‌درصدی سالیانه مشتری را هم در نظر بگیریم، این بانک باید ۳۲۵۰۰ مشتری دیگر هم جذب کند که در کل می‌شود ۵۲ هزار مشتری! فرایند آن‌بوردینگ برای این تعداد مشتری، به ازای هر نفر به ۳۰۰ دلار سرمایه احتیاج دارد، اما با به کار بردن رویکرد بانکداری مستقیم این میزان تا نفری یکصد دلار کاهش پیدا می‌کند. در نتیجه به ازای هر نفر ۲۰۰ دلار در هزینه‌ها صرفه‌جویی می‌شود. اگر این میزان را ضرب در ۵۲ هزار مشتری جدید کنیم، به عبارتی، سالیانه ۱۰/۴ میلیون دلار در مخارج بانک صرفه‌جویی می‌شود.

حتی اگر فورا فرایند آن‌بوردینگ دیجیتال را اتخاذ نکنید، باز هم میزان صرفه‌جویی در هزینه‌هایتان چشم‌گیر خواهد بود. کافی است نگاهی به صورت درآمد یک بانک کاملا دیجیتال یا یک دایرکت بانک بیندازید تا متوجه شوید که چه مقدار از این هزینه‌ها کاهش می‌یابند. در واقع ما داریم اعداد و ارقامی را به شما نشان می‌دهیم که بسیاری از بانکداران از آن اطلاع دارند. آن‌بوردینگ دیجیتال عامل ایجاد ارزش بسیار مهمی به حساب می‌آید. برای اینکه ببینید این هزینه‌ها چطور کاهش پیدا می‌کنند، به جداول ۱۰ و ۱۱ مراجعه کنید.

❾ هزینه آن‌بوردینگ طبق تخمین مدل کسب‌وکار بانک

❿ محاسبه میزان صرفه‌جویی در هزینه‌های فرایند آن‌بوردینگ

	مورد	محاسبات	بانک نمونه	منبع
A	تعداد مشتریانی که حساب جاری دارند		۶۵۰،۰۰۰	مشتری
B	نرخ ریزش فعلی در هر سال		٪۵	متوسط صنعت
C	نرخ رشد مشتری در هر سال		٪۳	مشتری
D	درصد مشتریانی که باید آن‌بورد شوند	B + C	٪۸	–
E	**تعداد مشتریانی که باید آن‌بورد شوند**	**D x A**	**۵۲۰۰۰**	**–**
F	هزینه آن‌بوردینگ به‌صورت سنتی		۳۰۰	مکنزی
G	هزینه آن‌بوردینگ به‌صورت مستقیم		۱۰۰	مکنزی
H	تفاوت در هزینه آن‌بوردینگ	F - G	۲۹۹	–
I	میزان صرفه‌جویی	H x E	۱۰،۴۰۰،۰۰۰	–
J	کاهش زمان بین درخواست و ارائه به مشتری		٪۳۰	تجزیه‌وتحلیل بک‌بیس
K	**ارزش**	**(x (1 - j 1**	**۷،۲۸۰،۰۰۰**	**–**

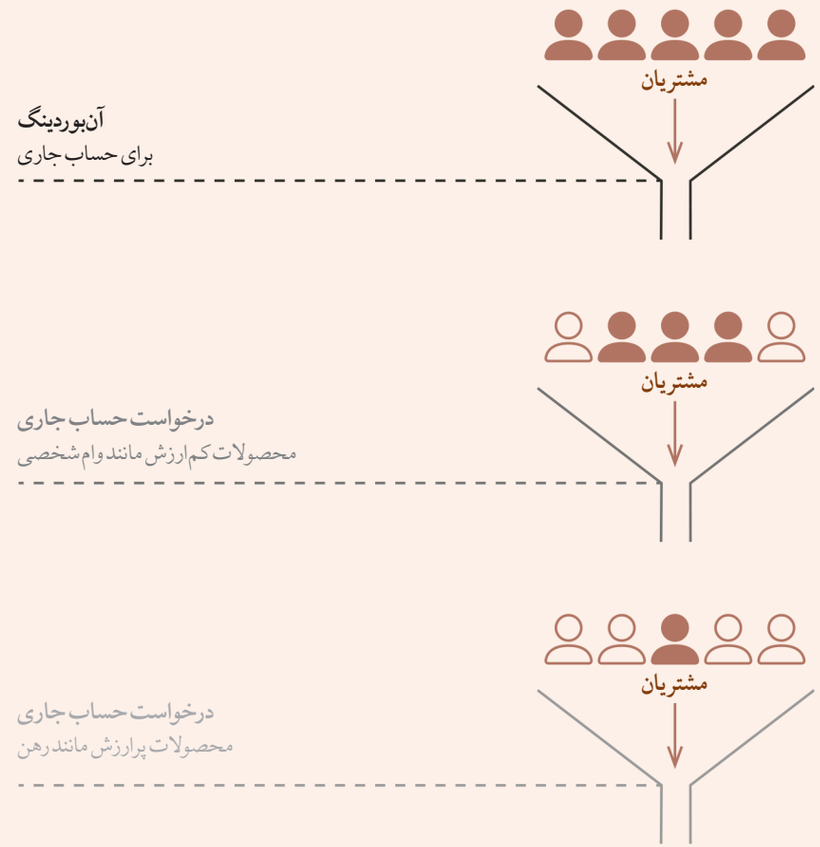
⓫ محاسبه میزان صرفه‌جویی در هزینه‌های فرایند آن‌بوردینگ در بانک‌های نمونه

مورد	NE	S&H	EZ	GS
تعداد مشتریانی که حساب جاری دارند	۴،۵۰۰،۰۰۰	۲۰،۰۰۰	–	۷۰۰،۰۰۰
درصد ریزش مشتری در هر سال	٪۶	٪۳	–	٪۳
درصد رشد (خالص) مشتری در هر سال	٪۲	٪۲	–	٪۳
درصد مشتریانی که باید آن‌بورد شوند	٪۸	٪۵	–	٪۶
تعداد مشتریانی که باید آن‌بورد شوند	۳۶۰،۰۰۰	۱،۰۰۰	–	۴۲۰۰۰
هزینه آن‌بوردینگ به‌صورت سنتی	۳۰۰	۳۰۰	–	۳۰۰
هزینه آن‌بوردینگ به‌صورت مستقیم	۱۰۰	۱۰۰	–	۱۰۰
تفاوت بین هزینه‌های آن‌بوردینگ	۲۰۰	۲۰۰	–	۲۰۰
میزان صرفه‌جویی در هزینه‌ها	۷۲،۰۰۰،۰۰۰	۲۰۰،۰۰۰	–	۸،۴۰۰،۰۰۰
کاهش زمان بین درخواست و ارائه به مشتری	٪۳۰	٪۳۰	–	٪۳۰
ارزش	**۵۰،۴۰۰،۰۰۰**	**۱۴۰،۰۰۰**	**–**	**۵،۸۸۰،۰۰۰**

آن‌بوردینگ؛ عامل محدودکننده نرخ

در طول فرایند آن‌بوردینگ معمولا حدود ۵۰ درصد افت تعداد خواهید داشت، مگر اینکه آن‌بوردینگ دیجیتال‌تان از همان ابتدا به‌صورت اومنی‌چنل و کاملا بدون فرسایش طراحی شده باشد. فرایند آن‌بوردینگ مشتری برای رشد و نگهداری سپرده‌ها بسیار حیاتی است. علاوه بر آن، این فرایند مقدمه‌ای برای خرید محصولات دیگر توسط مشتریان به حساب می‌آید که به نو به خود باعث می‌شود مشتریان احتمالی برای بانک ارزشمندتر شوند. به‌طور خلاصه، اگر نتوانید این افراد را به دایره مشتریان خود اضافه کنید، قادر نخواهید بود سهم خرید مشتری خود را افزایش دهید. بنابراین بهبود در فرایند آن‌بوردینگ، مرحله بعدی یعنی درخواست حساب بانکی را هم افزایش و باعث می‌شود افراد بیشتری به مشتری تبدیل شوند. آن‌بوردینگ یکی از فعالیت‌های کلیدی است که بانک باید برای بقا در دنیای دیجیتال آن را انجام دهد.

نگذارید آن‌بوردینگ دیجیتال نرخ رشد را محدود کند.



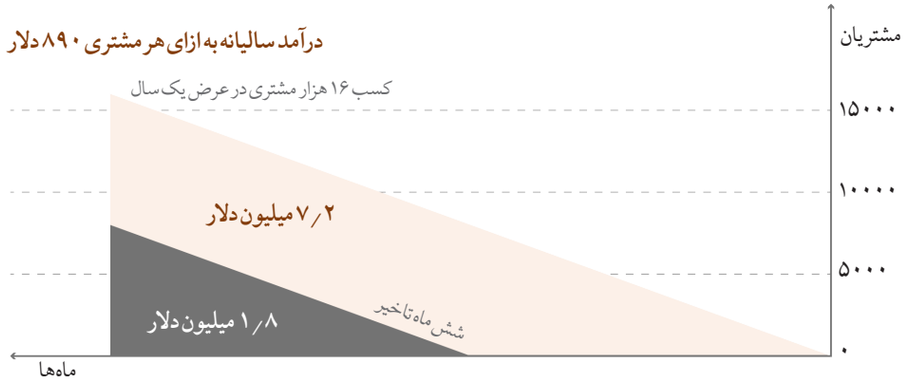
ارزش پیاده‌سازی سریع

در بیشتر پروژه‌های تحول دیجیتال لحظه‌ای پیش می‌آید که مدیران باید بین ساخت یا خرید یک راه‌حل جدید یکی را انتخاب کنند. این تصمیم‌گیری گاهی به معنای واقعی کلمه به دوراهی تبدیل می‌شود. بیشتر بانک‌ها کارمندان زیادی دارند که می‌توانند در پروژه بانکداری دیجیتال‌شان کار کنند، ولی به‌دلیل کمبود تجربه ممکن است زمان بیشتری طول بکشد تا این پروژه تکمیل شود. از طرفی، خرید و استقرار یک راه‌حل نرم‌افزاری بانکداری دیجیتال معمولا سریع‌تر اتفاق می‌افتد. این نرم‌افزارها نه‌تنها قابلیت‌های حاضر و آماده‌ای برای بانک‌ها به ارمغان می‌آورند؛ بلکه فروشندگان متخصصانی را به کار می‌گیرند که بسیار سریع راه‌حل‌هایی قانع‌کننده در اختیار مصرف‌کننده قرار می‌دهند.

این ارائه آنی از لحاظ جذب مشتری ارزشی برای بانک به وجود می‌آورد که در این قسمت آن را توضیح می‌دهیم. اگر هزینه را برای چند لحظه در نظر نگیریم، فکر می‌کنید با افزایش تبدیل آن‌بوردینگ چه درآمدهای دیگری می‌توانید در یک بانک خرد متوسط به دست آورید؟ پیش‌تر در نمونه محاسبات نشان دادیم که تنها یک درصد افزایش در نرخ تبدیل مشتری سالیانه حدود ۱۶۰۰ مشتری به دایره مشتریان بانک اضافه می‌کند. پس اگر بتوانیم با اجرای یک پروژه موفق این میزان را به ۱۰ درصد برسانیم و در سال ۱۶۰۰ مشتری جدید به بانک اضافه کنیم، با احتساب اینکه هر مشتری حدود ۸۹۰ دلار در سال درآمد بهره (و درآمد حاصل از دستمزد) برای بانک به ارمغان می‌آورد، بانک سالیانه ۱۴ میلیون دلار افزایش درآمد پیدا می‌کند. در صورتی که اگر این مشتریان به‌تدریج و در طول سال به سازمان اضافه شوند، ارزش آنها نصف می‌شود و فقط حدود هفت میلیون دلار برای بانک درآمد ایجاد می‌کند. در تصویر زیر (۱۲) این روند را به‌خوبی نشان داده‌ایم. در این شکل، سطح مثلث، درآمد مربوط به ارائه آنی پروژه را نشان می‌دهد.

حال فرض کنید در ارائه راه‌حل مورد نظر شش ماه تاخیر وجود داشته باشد. در این شرایط، آن سال فقط نصف مشتریان احتمالی آن‌بورد می‌شوند؛ زیرا در نیمه اول سال پروژه هنوز تکمیل نشده بود. علاوه بر این، مشتریان جدید دیگر آن ۸۹۰ دلار در سال را هم برای بانک تولید نمی‌کنند؛ بنابراین تنها نصف این میزان درآمد تولید می‌شود؛ زیرا فرایند وام‌دهی بعدا آغاز می‌شود و درآمد حاصل از دستمزد برای شش ماه اول از دست بانک می‌رود. در تصویر زیر، مثلث تیره‌رنگ درآمدی را نشان می‌دهد که بعد از شش ماه تاخیر به وجود می‌آید و مثلث نارنجی‌رنگ میزان درآمدی را نشان می‌دهد که در صورت ارائه فوری پروژه برای بانک به وجود می‌آید. همان‌طور که می‌بینید، برای بانک فرضی ما مقدار درآمد حاصل از ارائه آنی ۵/۴ میلیون دلار بیشتر از ارائه شش ماه ارزش دارد. جداول صفحه ۲۵ محاسبه زمان ارائه به بازار را برای این بانک و چهار بانک نمونه دیگر نشان می‌دهد.

۱۲ در یک بانک فرضی، شش ماه تاخیر در استفاده از پروژه باعث از دست رفتن ۵/۴ میلیون دلار درآمد می‌شود.



اگر این محاسبه را برای بانک خودتان هم انجام دهید، متوجه می‌شوید که اختلاف درآمد بین این دو تصمیم‌گیری تقریبا به همین اندازه زیاد است. تاخیر در تحویل پروژه نه‌تنها بر هزینه؛ بلکه بر درآمد شما هم تاثیر زیادی دارد. در بسیاری از مواردی که صحبت از پیاده‌سازی محصول توسط تیم داخلی است، ارزش زمان ارائه محصول به بازار در نظر گرفته نمی‌شود. این موضوع واقعا خجالت‌آور است؛ زیرا به‌دلیل این بی‌توجهی، بانک ارزش زیادی را از دست می‌دهد.

۱۳ جدول محاسبه ارزش سرعت ارائه به بازار

	مورد	محاسبه	بانک نمونه	منبع
	تحویل به‌موقع و فوری پروژه در ابتدای سال			
A	تعداد مشتریانی که با افزایش ۱۰ درصدی آن‌بوردینگ به دست آمده‌اند.		۱۶،۲۹۳	ارزش نگهداری
B	ارزش مشتری برای ۱۲ ماه		۸۹۰	ارزش مشتری
C	درآمد حاصل از تحویل به‌موقع پروژه	(A x B) / 2	۷،۲۴۹،۵۶۵	-
	تحویل پروژه با تاخیر شش‌ماهه			
D	تعداد مشتریانی که با افزایش ۱۰ درصدی آن‌بوردینگ به دست آمده‌اند.	A /2	۸،۱۴۷	-
E	ارزش مشتری برای شش ماه	B / 2	۴۴۵	-
F	درآمد حاصل از تحویل پروژه بعد از شش ماه (سطح مثلث)	(D x E) / 2	۱،۸۱۲،۳۹۱	-
G	**درآمد از دست رفته بعد از شش ماه**	**C - F**	**۵،۴۳۷،۱۷۴**	-

۱۴ جدول محاسبه ارزش سرعت ارائه به بازار برای بانک‌های نمونه

مورد	NE	S&H	EZ	GS
تحویل پروژه				
تعداد مشتریانی که با افزایش ۱۰ درصدی آن‌بوردینگ به دست آمده‌اند.	۱۱،۰۶۴	۳۰۵	۱۲،۶۲۹	۱۲،۸۱۶
ارزش مشتری برای ۱۲ ماه	۸۷۶	۲۳،۹۴۰	۶۸	۳۵۰
درآمد حاصل از تحویل به‌موقع پروژه	۴۸،۶۷۰،۶۳۸	۳،۶۵۲،۷۰۱	۴۳۰،۴۷۳	۲،۲۴۲،۸۸۷
تحویل پروژه با تاخیر شش‌ماهه				
تعداد مشتریانی که با افزایش ۱۰ درصدی آن‌بوردینگ به دست آمده‌اند.	۵۵،۵۳۲	۱۵۳	۶،۳۱۵	۶،۴۰۸
ارزش مشتری برای شش ماه	۴۳۸	۱۱،۹۷۰	۳۴	۱۷۵
درآمد حاصل از تحویل پروژه بعد از شش ماه (سطح مثلث)	۱۲،۱۶۷،۶۶۰	۹۱۳،۱۷۵	۱۰۷،۶۱۸	۵۵۰،۷۲۲
درآمد از دست رفته بعد از شش ماه	**۳۶،۵۰۲،۹۷۹**	**۲،۷۳۹،۵۲۶**	**۳۲۲،۸۵۵**	**۱،۶۸۲،۱۶۵**

هزینه خدمات روزمره

هزینه سرویس‌های روزمره

۹۰ درصد از تعاملاتی که مشتری با بانک برقرار می‌کند، برای انجام یکسری کارهای روزمره است. بنابراین مشتری می‌خواهد این کارها را خیلی سریع انجام دهد و بانک می‌خواهد آنها را با کمترین هزینه ممکن برای مشتریان انجام دهد. با این حال، متاسفانه بعضی از بانک هیچ‌یک از این دو هدف را رعایت نمی‌کنند. بعضی از آنها هنوز برای انجام این کارها (که باید کاملا به‌صورت خودکار انجام شوند)، از مشتریان می‌خواهند به شعب بانکی بیایند. حتی اگر این تعاملات را خودکار کنید، ولی تجربه مشتری بدی برای کاربران رقم بزنید، باعث می‌شود آنها باز هم با مرکز پشتیبانی تماس بگیرند و این بار هزینه‌ها حتی از قبل هم بیشتر می‌شود (زیرا هم مبلغی را برای خدمات اپلیکیشن صرف کرده‌اید و هم برای خدمات مرکز تماس). فکر می‌کنید تجربه مشتری خوب چقدر ارزش دارد؟ تجربه مشتری خوب باعث می‌شود اپلیکیشن‌های موبایلی و پلتفرم‌های آنلاین جای تعاملات هزینه‌بر حضوری (شعب بانکی) و مرکز تماس را بگیرند و تا حد زیادی در هزینه‌های شما صرفه‌جویی کنند.

چطور می‌توانیم میزان کاهش هزینه در اثر دیجیتالی‌سازی خدمات را محاسبه کنیم؟ این رویکرد بسیار ساده است. برای این کار می‌توانیم نحوه تعامل مشتریان با بانک را، در کشوری که از بانکداری دیجیتال استفاده می‌کند (مانند هلند) و کشوری که از کاروان بانکداری دیجیتال جا مانده، با هم مقایسه کنیم.

با بررسی هزینه‌های مربوط به هر تراکنش می‌توانیم نشان دهیم که دیجیتالی‌سازی تراکنش‌های روزمره چطور در هزینه‌های بانک‌ها صرفه‌جویی می‌کند. البته این صرفه‌جویی یک‌شبه اتفاق نمی‌افتد. کاهش ردپای فیزیکی کمی زمان می‌برد، اما حتی در دوره گذار هم میزان صرفه‌جویی در هزینه‌ها به اندازه کافی چشم‌گیر است.

همچنین تنها بخشی از این صرفه‌جویی‌ها در اثر بانکداری دیجیتال اتفاق می‌افتد و قسمتی از آن به مسائل دیگر مربوط می‌شود. با این حال این قضاوتی است که خودتان باید در مورد کسب‌وکار داخلی‌تان انجام دهید. اکنون بیایید با هم هزینه‌ها را بررسی کنیم.

گزارش بانکداری ۲۰۲۰ اکسنچر تعاملاتی که مشتریان در قسمت‌های مختلف جهان با بانک‌هایشان دارند را در اختیار ما قرار می‌دهد. این داده‌ها با اطلاعات داخلی به دست آمده‌اند و نگرش قابل اعتمادی از نحوه تعامل مشتریان با بانک‌ها به ما می‌دهند. برای مثال در آمریکا افراد به‌طور متوسط ماهی دو بار به شعب بانکی می‌روند. در مقابل مشتریان هلندی در هر سه ماه فقط یک بار به شعب فیزیکی بانک مراجعه می‌کنند. از طرف دیگر، حجم تعاملات موبایلی در هلند (ماهانه ۱۲ بار) نسبت به آمریکا (ماهانه ۴ بار) بیشتر است.

شرکت Bain هزینه مهم‌ترین تراکنش‌های بانکی را محاسبه کرده و تخمین زده که هزینه هر بار مراجعه به شعبه برای بانک‌ها چهار دلار، هزینه هر تماس تلفنی ۲٫۲۰ دلار، هزینه هر بار استفاده از دستگاه خودپرداز ۰٫۲۰ دلار و هزینه تراکنش‌های اینترنتی و موبایلی فقط ۰٫۱۰ دلار است. در جدول ۱۶ این داده‌ها را با تعداد دفعاتی که در هر کشور از این تراکنش‌ها استفاده می‌شود، ترکیب کردیم و به چنین نتیجه‌ای رسیدیم؛ بانک‌های آمریکا به ازای هر مشتری سالیانه ۱۴۸ دلار هزینه صرف تعاملات رودررو می‌کنند. این میزان نسبت به بانک‌های هلندی که سالیانه ۴۹ دلار به ازای هر مشتری هزینه می‌کنند، ۹۸ دلار بیشتر است. بنابراین اگر بانک‌های آمریکا مراجعه‌های حضوری و تماس‌های تلفنی‌شان را کاهش دهند، صرفه‌جویی چشم‌گیری در هزینه‌هایشان می‌کنند (جداول ۱۵ و ۱۶ را ببینید).

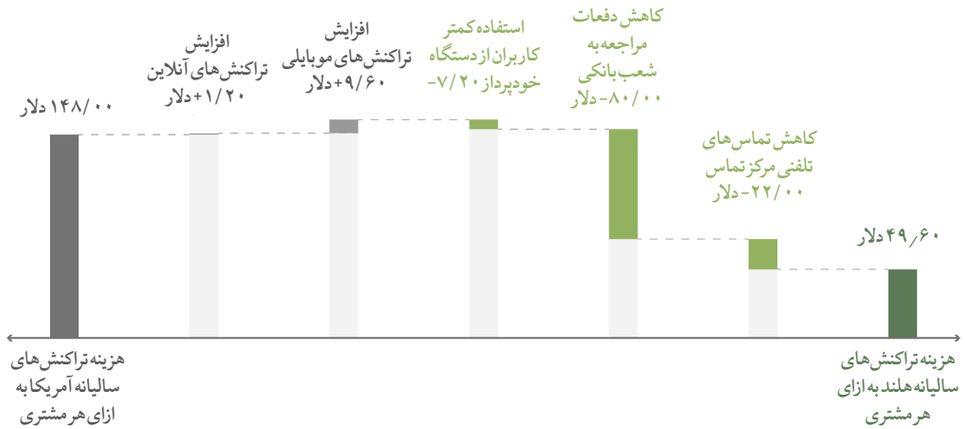
در مورد بانک فرضی مـــا که ۶۵۰ هزار مشـــتری دارد، با ۹۸ دلار کاهش هزینه به ازای هر مشتری، ســـالیانه حدود ۶۴ میلیون دلار در هزینه‌ها صرفه‌جویی می‌شود. حتی اگر برآورده‌کردن این اتفاق ۱۰ سال طول بکشـــد، این بانک به احتمال زیاد در ۱۰ سال بعدی ســـالیانه ۶٫۴ میلیون دلار صرفه‌جویی افزایشی خواهد داشت و اینها همه یکســـری هزینه‌های مکرر به حساب می‌آیند. جداول ۱۵ و ۱۶ مدل استفاده‌شده و تاثیر آن را برای هر یک از بانک‌های نمونه نشان می‌دهد.

۱۵ محاسبه تعداد و هزینه تعاملات مشتری با بانک در آمریکا و هلند

تراکنش	هزینه (به دلار)	تعداد تراکنش‌های سالیانه در آمریکا	تعداد تراکنش‌های سالیانه در هلند	تفاوت هزینه به دلار
اینترنتی	۰/۱۰	۸۴	۹۶	+۱/۲۰
موبایلی	۰/۱۰	۴۸	۱۴۴	+۹/۶۰
دستگاه خودپرداز	۰/۲۰	۶۰	۲۴	-۷/۲۰
شعبه بانک	۴/۰۰	۲۴	۴	-۸۰/۰۰
مرکز تماس	۲/۲۰	۱۲	۲	-۲۲/۰۰
				-۹۸/۴۰

	مورد	محاسبه	بانک نمونه	منبع
A	تعداد مشتریان		۶۵۰،۰۰۰	مشتری
B	هزینه کل خدمات به مشتریان آمریکا		۱۴۸	تحقیقات Accenture
C	هزینه کل خدمات به مشتریان هلند		۴۹	تحقیقات Accenture
D	صرفه‌جویی احتمالی به ازای هر مشتری	B - C	۹۸	-
E	پتانسیل کل صرفه‌جویی‌ها	A x D	۶۳،۹۶۰،۰۰۰	-
F	مدت‌زمان گذار (بر حسب سال)		۱۰	تخمین
G	صرفه‌جویی‌های مربوط به یک سال	E / F	۶،۳۹۶،۰۰۰	-
H	استفاده از پلتفرم بانکداری دیجیتال		٪۳۰	تخمین
I	صرفه‌جویی سالیانه	G x H	۱،۹۱۸،۸۰۰	

۱۶ کل هزینه سالیانه تراکنش‌ها به ازای هر مشتری (در صورتی که آمریکا الگوی استفاده مشتریان هلندی را در پیش بگیرد، هزینه‌ها تا حد زیادی کاهش پیدا می‌کنند).



۱۷ محاسبه تعامل‌های مشتری در آمریکا و هلند، برای بانک‌های نمونه

مورد	NE	S&H	EZ	GS
تعداد مشتریان	۴،۵۰۰،۰۰۰	۲۰،۰۰۰	-	۷۰۰،۰۰۰
هزینه کل خدمات به مشتریان آمریکا	۱۴۸	۱۲۵	-	۱۴۸
هزینه کل خدمات به مشتریان هلند	۴۹	۴۲	-	۴۹
صرفه‌جویی احتمالی به ازای هر مشتری	۹۸	۸۴	-	۹۸
پتانسیل کل صرفه‌جویی‌ها	۴۴۲،۸۰۰،۰۰۰	۱،۶۷۲،۸۰۰	-	۶۸،۸۰،۰۰۰
مدت‌زمان گذار (بر حسب سال)	۷	۵	-	۱۰
صرفه‌جویی‌های مربوط به یک سال	۶۳،۲۵۷،۱۴۳	۳۳۴،۵۶۰	-	۶،۸۸۸،۰۰۰
استفاده از پلتفرم بانکداری دیجیتال	٪۳۰	٪۳۰	-	٪۳۰
صرفه‌جویی سالیانه	۱۸،۹۷۷،۱۴۳	۱۰۰،۳۶۸	n.a.	۲،۰۶۶،۴۰۰

هزینه‌های حفظ کدبیس

تاکنون بیشتر عوامل ایجاد ارزشی که برای بانکداری دیجیتال ذکر کردیم، بر خلق ارزش برای بخش مشتری متمرکز بوده است. با این حال، بانکداری دیجیتال برای واحد فناوری اطلاعات نیز ارزش‌های زیادی به ارمغان می‌آورد.

بسیاری از بانک‌ها خودشان را با یک چشم‌انداز پیچیده فناوری اطلاعات (که کنترل آن بسیار سخت است) زندانی کرده‌اند. در نتیجه، هزینه کارمندان فناوری اطلاعات آنها سر به فلک گذاشته است. با اینکه این بانک‌ها کارمندان فناوری اطلاعات زیادی دارند، بیشتر فعالیت‌های آنان به جای نوآوری صرف حفظ سیستم‌های فعلی می‌شود. اغلب، نبود مهارت کافی بانک‌ها را از پیشرفت‌های داخلی باز می‌دارد، اما اصلی‌ترین دلیل افزایش هزینه‌های نگهداری، پیچیدگی زیاد است. از آنجایی که بانک‌ها هر یک از کانال‌های جدید بانکداری‌شان را به مرور زمان معرفی کرده‌اند، کانال‌هایی مستقل و جدا از هم پدید آمده که هر کدام با یک برنامه‌نویسی کاملا مجزا عمل می‌کند. هر بانک خرد، به‌طور معمول حداکثر هشت کانال جداگانه دارد؛ شعبه بانکی، مرکز تماس، مرکز مشاوره، دستگاه خودپرداز، بانکداری اینترنتی، بانکداری موبایلی، وب‌سایت و محصولات یا بخش‌های دیگری که بر اساس پلتفرم‌های آنلاین کار می‌کنند. همه این کانال‌ها باید به اطلاعات مشتری دسترسی داشته باشند و بتوانند ویژگی‌های یکسانی را برای همه محصولات بانکی به ارمغان بیاورند. از جمله این اطلاعات ضروری می‌توان به محصولاتی که مشتری از آنها استفاده می‌کند، حساب‌هایی که دارد، تاریخچه تراکنش‌ها یا اطلاعات مربوط به موجودی حساب او اشاره کرد. همچنین بیشتر این کانال‌ها باید علاوه بر این اطلاعات، به تاریخچه تعاملات بانک با مشتری نیز دسترسی داشته باشند. وقتی در فرانت‌اند به ایجاد تغییر نیاز پیدا می‌کنیم، مثلا وقتی باید به قوانین جدید واکنش نشان دهیم، همه کانال‌ها باید به‌روزرسانی شوند. این مساله گاهی در کارایی سازمان اثر منفی می‌گذارد. تکرار کد، به افزایش هزینه‌های توسعه و سناریوهای تستینگ بسیار پیچیده منجر می‌شود و چرخه ارائه نرم‌افزار را تا حد زیادی طولانی می‌کند. همه این اتفاقات در کنار هم منابع موجود برای نوآوری را کاهش می‌دهند و سرعت بانک را کند می‌کنند. بیشتر کارمندان حوزه فناوری اطلاعات فقط مشغول پروژه‌هایی می‌شوند که بتوانند به کمک آن چرخ کسب‌وکار بانک را بگردانند.

با وجود این، تغییراتی هم هستند که بر کانال‌های بانکداری تاثیر مثبت می‌گذارند. در شکل ۱۸ فهرستی از روندها و رویدادهای پیش‌رو یا اخیر بانکداری را آورده‌ایم که همه آنها بدون شک باعث تغییر در عملکرد بانک می‌شوند.

۱۸ فهرست رویدادها و روندهای اخیر یا پیش‌رو که بدون شک باعث تغییر در نحوه بانکداری می‌شوند.

سیاسی	– برگزیت – تحریم‌های جدید یا بازگشت تحریم‌ها
رگولاتوری	– مصوبه GDPR – مصوبه PSD2
فنی	– جابه‌جایی کانال – معرفی رابط برنامه‌نویسی نرم‌افزار – مشکلات امنیتی محیط آنلاین – گذار به رایانش ابری – قابلیت‌های جدید هوش مصنوعی مثل چت‌بات‌ها – بلاکچین
معرفی محصول	– شیوه‌های جدید پرداخت مثل Zelle یا پی‌پال – محصولات جدید وام‌دهی
فشار رقابتی	– جلوگیری از ریزش مشتری و افزایش آن‌بوردینگ در واکنش به بانک‌های چالشگر دیجیتال
شرایط اقتصادی	– معیارهای وام‌دهی سختگیرانه‌تر برای کاهش وام‌های سررسید گذشته (NPL)

برای کاهش این هزینه‌ها چه می‌توان کرد؟ اینجاست که پلتفرم بانکداری دیجیتال وارد عمل می‌شود. به جای اینکه هر کانال را به‌صورت جداگانه به‌روزرسانی کنیم، می‌توانیم فقط پلتفرم بانکداری را آپدیت کنیم. با این کار دیگر نیازی نیست پیوسته هر یک از کانال‌ها را برنامه‌نویسی کنید. علاوه بر آن، پلتفرم از کدهای نوشته‌شده در همه کانال‌ها استفاده می‌کند و هر کانالی را به دیگری متصل می‌کند تا بتواند نوعی تجربه اومنی‌چنل برای مشتری خلق کند.

پلتفرم‌ها اهمیت زیادی دارند

تعداد اتصالاتی که نهاد فناوری اطلاعات باید بین کانال‌های پراکنده ایجاد کند را در نظر بگیرید. هرچه تعداد این کانال‌ها بیشتر می‌شود، تعداد مسیرهای بین کانال‌ها نیز رشد نمایی پیدا می‌کند. تا به حال از خود پرسیده‌اید که چرا نهاد فناوری اطلاعات همیشه سخت در تلاش است؟ دلیل اصلی آن وجود کانال‌های مجزا و رشد نمایی ارتباط بین کانال‌هاست. پس اگر می‌خواهید از میزان پیچیدگی فناوری اطلاعات بکاهید و سفر مشتری پیوسته‌ای برای مشتریان ایجاد کنید، باید از پلتفرم استفاده کنید.

شعبه
۱ کانال
۰ مسیر ارتباطی

+ مرکز تماس
۲ کانال
۱ مسیر

+ دستگاه خودپرداز و اینترنت
۴ کانال
۶ مسیر

+ موبایل
۵ کانال
۱۰ مسیر

پلتفرم اومنی‌چنل

تعداد مشخصی از کانال‌ها
۰ مسیر ۱ پلتفرم

برای اینکه بتوانید تجربه اومنی‌چنل و پیوسته‌ای برای مشتریان رقم بزنید، باید حرکت بین کانال‌های مختلف را برای آنها آسان کنید. بدون استفاده از پلتفرم این کار تقریبا غیرممکن است؛ زیرا برای اینکه بتوانید داده‌های مشتریان و قابلیت‌های مشترک آنها را در بستری متمرکز سازید، به یک پلتفرم احتیاج دارید.

۱۹ محاسبه هزینه حفظ سیستم و میزان صرفه‌جویی در اجرای بانکداری اومنی‌چنل

	مورد	محاسبه	بانک نمونه	منبع
A	تعداد کانال‌های فرانت‌اند		۸	مشتری
B	تعداد به‌روزرسانی‌های هر فرانت‌اند در سال		۲	مشتری
C	تعداد به‌روزرسانی‌های کانال در هر سال	A x B	۱۶	–
D	تعداد نفراتی که باید در روز برای به‌روزرسانی کانال کار کنند.		۲۴۰	مشتری
E	تعداد کل نفراتی که باید کار کنند.	C x D	۳۸۴۰	–
F	Daily blended rate		۵۰۰	تخمین
G	هزینه کلی	E x F	۱،۹۲۰،۰۰۰	میانگین صنعت
H	هزینه پلتفرم		۲۴۰،۰۰۰	–
I	میزان صرفه‌جویی در هزینه	G – H	۱،۶۸۰،۰۰۰	

۲۰ محاسبه هزینه حفظ سیستم و میزان صرفه‌جویی در اجرای بانکداری اومنی‌چنل، برای بانک‌های نمونه

مورد	Ne	S&H	EZ	GS
تعداد کانال‌های فرانت‌اند	۱۳	۹	۴	۸
تعداد به‌روزرسانی‌های هر فرانت‌اند در سال	۴	۲	۲	۳
تعداد به‌روزرسانی‌های کانال در هر سال	۵۲	۱۸	۸	۲۴
تعداد نفراتی که باید در روز برای به‌روزرسانی کانال کار کنند.	۱۲۰۰	۲۴۰	۱۸۰	۳۲۰
تعداد کل نفراتی که باید کار کنند.	۶۲،۴۰۰	۴۳۲۰	۱۴۴۰	۷،۶۸۰
Daily blended rate	۶۰۰	۵۱۰	۷۵۰	۶۰۰
هزینه کلی	۳۷،۴۴۰،۰۰۰	۲،۲۰۳،۲۰۰	۱،۰۸۰،۰۰۰	۴،۶۰۸،۰۰۰
هزینه پلتفرم	۲،۸۸۰،۰۰۰	۲۴۴،۸۰۰	۲۷۰،۰۰۰	۵۷۶،۰۰۰
میزان صرفه‌جویی در هزینه	۳۴،۵۶۰،۰۰۰	۱،۹۵۸،۴۰۰	۸۱۰،۰۰۰	۴،۰۳۲،۰۰۰

وقتی نوبت به حفظ هزینه‌ها می‌رسد، به جای به‌روزرسانی کانال‌های چندگانه کافی است فقط یک پلتفرم را آپدیت کنید. این کار در بانک فرضی ما حدود ۸۸ درصد یا ۱/۶۸ میلیون از هزینه‌ها را کاهش داد. جدول‌ها و نمونه‌های محاسباتی ما به‌خوبی این مساله را نشان می‌دهند (به شکل‌های ۱۹ و ۲۰ مراجعه کنید).

با یک محاسبه ساده می‌توانید به هزینه‌های جایگذاری سیستم‌های بک‌اند پی ببرید. هر سال را در نظر بگیرید که بیشتر بانک‌ها (حتی بانک‌های ساده) حداقل هشت کانال جداگانه دارند. حال با فرض اینکه سالیانه باید حداقل دو تغییر تاثیرگذار در سیستم فرانت‌اند صورت بگیرد، واحد فناوری اطلاعات مجبور است در سال ۱۶ کانال را به‌روزرسانی کند. اگر نیاز باشد برای برنامه‌نویسی، تست و توزیع به‌روزرسانی هر کانال شش نفر در طول هشت هفته کار کنند، برای آپدیت هر کانال به ۲۴۰ نفر در روز احتیاج خواهیم داشت. اگر روزانه ۵۰۰ دلار به این افراد دستمزد بدهیم، برای هر به‌روزرسانی ۱۲۰ هزار دلار هزینه خواهیم کرد. در نتیجه هر ۱۶ به‌روزرسانی برایمان ۱/۹ میلیون دلار هزینه می‌تراشد. حال بیایید این مخارج را در رویکرد پلتفرم محاسبه کنیم. با استفاده از پلتفرم، به جای اینکه لازم باشد ۱۶ کانال را به‌روزرسانی کنیم، کافی است دو بار پلتفرم را آپدیت کنیم که این حدود ۱/۷ میلیون دلار در هزینه‌هایمان صرفه‌جویی می‌کند. به علاوه اینکه ۳۳۶۰ نفر از کارمندان تیم فناوری اطلاعات را می‌توانیم برای پروژه‌های دیگر به کار بگیریم.

آماده‌شدن برای صنعت جدید

شرکت گوگل اطلاعات را در دست دارد، آمازون در حوزه خرید و فروش حرف اول را می‌زند و فیس‌بوک حوزه ارتباطات را از آن خود کرده است. هر یک از این نقش‌آفرینان در حوزه خاص خودشان تسلط دارند و اکنون نوبت به بانک‌ها رسیده که صنعت مالی را به خودشان اختصاص دهند. بانک‌ها باید خودشان را بازسازی کنند، از تحول دیجیتال فراتر بروند و به نوعی تحول کسب‌وکار دست پیدا کنند. بانک‌هایی که با پلتفرم اول‌دیجیتال کار می‌کنند، می‌توانند ۱۰ برابر بیشتر از دیگران به قدرت برسند. به همین خاطر زمانی که نرخ ریزش بیشتر از هر زمان دیگری می‌شود، این بانک‌ها می‌توانند مشتریان‌شان را حفظ کنند. یک پلتفرم بانکداری قدرتمند و چابک اول‌دیجیتال همه بخش‌های سازمان را توانمند کرده و به یکدیگر متصل می‌کند تا بتواند تجربه مشتری اومنی‌چنل را برای کاربرانش بهبود بخشد. این پلتفرم همزمان با سیستم‌های قدیمی به اطلاع‌رسانی، برقراری ارتباط و منظم‌سازی کارها می‌پردازد و به این ترتیب به مشتریان و کارمندان کمک می‌کند.

تجربه کاربر از فرایند آن‌بوردینگ تا فرایند فروش محصولات گران‌تر گسترش پیدا می‌کند و این برای بانک فروش دیجیتال به ارمغان می‌آورد. افزایش بینش‌های مالی به مشتریان کمک می‌کند زندگی مالی خود را مدیریت کنند و به بانک‌ها کمک می‌کند به خلق استراتژی بپردازند. پلتفرم بانکداری دیجیتال همه نقاط را به یکدیگر متصل می‌کند تا برای کاربران نهایی نتایج مطلوبی به عمل آورد و به بانک اطمینان دهد که می‌تواند در رقابت با نهادهای دیگر پیروز شود و به آینده راه پیدا کنند.

مدیریت تجربه کاربر: پشت هر تجربه کاربر فوق‌العاده‌ای، یکپارچه‌سازی با خدمات بک‌اند به چشم می‌خورد. وقتی بتوان خیلی سریع به داده‌های مشتری دسترسی پیدا کرد، کارمندان فرانت‌لاین در لحظه داده‌های موثقی خواهند داشت و می‌توانند از قابلیت‌های خودسرویس بی‌نظیری بهره‌مند شوند. متخصصان بازاریابی دیجیتال باید بتوانند بدون اینکه نیاز باشد برای هر تغییری با واحد فناوری اطلاعات مشورت کنند، تجربه‌ای متناسب با مقتضیات کاربر نهایی خلق کنند.

قابلیت‌های بانکداری دیجیتال: برای رقابت در دنیای دیجیتال، بانک‌ها باید محصولات و خدمات دیجیتال هوشمندی ارائه دهند که با هر دستگاهی قابل دسترس باشد. آنها برای این کار به پلتفرمی احتیاج دارند که با ارائه مزیت دیجیتال نوآورانه، آنها را در حوزه رقابت نگه دارد و به تلاش‌های آنها فرجام ببخشد.

مدیریت دسترسی و هویت: مدیریت دسترسی و هویت کلیدی است که دسترسی به امنیت را در بازار بانکداری باز ممکن می‌سازد. یک راه‌حل استحقاق پیچیده با خودکارسازی و مدیریت فرایند اعطای حقوق دسترسی به کاربران مورد اعتماد، این کار را آسان می‌کند.

قابلیت‌های دیجیتالی‌سازی فرایند: فرایندهای منطقی و فرم‌های آنلاین هوشمند کلیدی برای دستیابی به یک مسیر مشتری کارآمد هستند. وقتی این قابلیت‌ها خوب کار نکنند، مشتریان زیادی پلتفرم را ترک می‌کنند و موفقیت پروژه‌های آنلاین شما به خطر می‌افتد. مدیریت فرایند پویا و فرم‌های هوشمند باعث افزایش کارایی و کاهش فرایندهای دستی و کاغذی می‌شود و در نتیجه زندگی را هم برای مشتریان و هم برای کارمندان آسان‌تر می‌کند.

استقرار روی محیط ابری: از آنجایی که نرم‌افزار روی محیط ابری مستقر است، امکان اضافه‌شدن ویژگی‌های جدید به‌صورت آنی را برای بانک به وجود می‌آورد و در عین حال هیچ تاثیری در کسب‌وکار روزانه آنها نمی‌گذارد. این کد جدید می‌تواند خیلی سریع و هزاران بار در ماه مورد استفاده قرار بگیرد. تیم‌های توسعه می‌توانند با ارائه یک پلتفرم بسیار خودکار (که همزمان با کسب‌وکار رشد می‌کند) قابلیت‌های جدیدی به بازار بیاورند. علاوه بر آن، مساله امنیت نیز می‌تواند خودکار شود تا پیروی از قوانین صنعت و استانداردهای انطباق با قانون برای بانک‌ها آسان‌تر شود.

ایجاد ارزش با بانکداری دیجیتال

اگر پلتفرم مناسبی را در بانک‌تان به کار ببرید، می‌توانید تجربه مشتری باشکوهی را برای کاربران ایجاد کنید، خیلی سریع به تغییرات بازار واکنش نشان دهید و در فرصت‌های بازاریابی غیر قابل پیش‌بینی سرمایه‌گذاری کنید. تنها کافی است به نقطه‌ضعف‌هایی که از نظر مشتری وجود دارد، توجه کرده و با استفاده از پلتفرم بانکداری دیجیتال آنها را حل کنید. اگر بانک‌ها بر هر یک از چهار ستون پلتفرم تمرکز کنند و رویکرد اول‌دیجیتال قدرتمندی را در پیش بگیرند، می‌توانند از نقش پیرو به یک رقیب نیرومند تبدیل شوند و در آینده همچنان کسب‌وکارشان را حفظ کنند.

گزارش «بازگشت سرمایه در بانکداری دیجیتال اومنی چنل » اولین بار توسط «راه پرداخت» به زبان فارسی ترجمه و بازطراحی شده است این گزارش در زمستان ۱۳۹۸ با حمایت شرکت حصین منتشر شده و در اختیار مخاطبان قرار گرفته است.

گروه حصین

BACKBASE

راه پرداخت

این گزارش را راه پرداخت با حمایت شرکت حصین تولید و منتشر کرده است