با حمایت: دانش

دیتیجی

تجربه دیجیتال مشتری در صنعت بانکداری

انجام این پژوهش، با حمایت شرکت داتین، در بازه زمستان ۱۳۹۶ الی تابستان ۱۳۹۷ انجام شده است.

فهرست

- مقدمه ۳
- بانکداری دیجیتال چیست؟ ۴
- تمایز بین بانکداری الکترونیک و دیجیتال ۵
- فناوری‌های تحول‌آفرین در صنعت بانکداری ۷
- تجربه دیجیتال مشتری ۱۵
- تجربه دیجیتال مشتری در صنعت بانکداری ۱۷
- مورد کاوی ۱۹
- عوامل مؤثر بر تجربه مشتری در صنعت بانکداری ۲۱
- روش‌شناسی پژوهش ۲۳
- تحلیل نتایج ۲۸
- استراتژی تجربه دیجیتال مشتری خود را تدوین کنید ۳۸
- جمع‌بندی ۴۱

دیتیجی

دنیایی که در آن زندگی می کنیم، پرشتاب و بدون‌وقفه در مسیر دیجیتالی‌شدن گام بر می‌دارد. در این گذار جذاب، فناوری‌های نوین دیجیتالی به پایه‌های اصلی کسب‌وکار و جوهره محصولات و خدمات بدل شده‌اند. تفاوتی ندارد دیجیتالی متولد شده باشید یا خیر؛ حرکت را آغاز کرده باشید یا خیر؛ تفاوتی ندارد کجای راه باشید. رسالت دیتیجی، همراهی شما در سفر دیجیتال سازمانتان می‌باشد. مشاوره، آموزش و پژوهش در مسیر تحول دیجیتال از خدمات قابل ارائه دیتیجی است.

داتین

داتین یکی از شرکت‌های نرم‌افزاری پیشرو در ارائه محصولات و خدمات بانکداری و پرداخت الکترونیک است که با ارائه راهکارهای نرم‌افزاری کاملا بومی در صنعت مالی، بانکی و خدمات پرداخت کشور و بیمه‌گری در زمره نقش‌آفرینان اصلی این صنعت به شمار می‌رود. شرکت داتین متشکل از نیروهای خبره و خلاق و نوآور در شناسایی و خلق و ارائه راه حل نیازهای مشتریان خود و جامعه می‌باشد و تمامی تلاش را جهت نیل به اهداف بلند مدت سازمانی به انجام می‌رساند و یکی از بزرگترین اهداف این شرکت تعهد به تعالی تا سال ۱۴۰۰ است که همچنان در مسیر سیر به سوی این هدف با تلاش یکایک همکاران خود گام بر می‌دارد.

مقدمه

عصر دیجیتال، عنوان بامسمایی برای دوران حاضر است. اگر در سال‌های نه چندان دور، شرکت‌هایی نظیر جنرال موتور، اکسون مبیل، جنرال الکتریک و تویوتا بازیگران اصلی اقتصاد جهانی بودند، امروز بدون شک این جایگاه را کسب‌وکارهایی همچون اپل، مایکروسافت، آمازون و فیسبوک تصاحب نموده‌اند. صاحب‌نظران کسب‌وکار و فناوری معتقدند که آینده کلیه صنایع، دیجیتال خواهد بود و این آینده، نزدیک‌تر از آن است که تصور می‌شود. نکته شایان توجه دیگر این است که دیجیتالی شدن تنها مختص صنایع خاصی مانند هایتک، تلکام و سرگرمی نیست؛ بلکه طوفان فناوری‌های تحول‌آفرین، یکایک صنایع همانند بانک، بیمه، توریسم، خرده‌فروشی، تولیدی، دارویی و صنایع دریایی را درخواهد نوردید. رهسپاری سفر دیجیتال، برای دیروز، فرصت بود و امروز، یک الزام است و فردا به عامل بقای سازمان‌ها تبدیل خواهد شد.

همان‌طور که می‌دانیم دنیای کنونی به شکل پیوسته در حال تغییر و تحول است و مهم‌ترین تغییر در ارتباط با ارتقاء و بقای سازمان، **«تحول دیجیتال»** است. تحول دیجیتال در آینده نزدیک به واقعیتی غیرقابل گریز تبدیل خواهد شد. همگام با عصر دیجیتال، مدیران سازمان‌ها دائماً با تصمیم‌گیری‌های استراتژیک جدیدی درباره چگونگی استفاده از فناوری‌های نوین روبرو می‌شوند. سازمان‌هایی که تصمیم می‌گیرند خودشان را متحول کنند، اغلب بر راهکارهای فناورانه در استفاده از فناوری‌های تحول‌آفرین تمرکز می‌کنند.

همگام نشدن با موج تحول دیجیتال، به‌اندازه‌ای مخاطره‌آمیز است که سازمان‌ها، از بحث درباره احتمال تاثیرگذاری فناوری‌های نوین بر صنایع مربوط به آن‌ها، فراتر رفته و چگونگی اجرای یک استراتژی اثربخش دیجیتال را، به عنوان موضوع اصلی، دنبال می‌نمایند. بر همین اساس، مدیران ارشد، در اکثریت قریب به‌اتفاق صنایع، تحول دیجیتال را در صدر فهرست اولویت‌های راهبردی خود قرار داده‌اند. با این‌وجود، تصمیم سازمان برای پیشی گرفتن از رقبا با بهره‌گیری از یک استراتژی دیجیتال قدرتمند، اغلب به دلیل مواجهه با ریسک‌ها و پیچیدگی‌های متعدد و دارای ابعاد چندگانه، با چالش روبه‌رو می‌شود. روند افزایشی بهره‌گیری از فناوری‌های تحول‌آفرین در زندگی روزمره، به‌صورت ریشه‌ای، انتظارات، اولویت‌ها و رفتار مشتریان و ذینفعان سازمان‌ها را تغییر داده است.

اما نکته قابل‌توجه اینجاست که برای موفقیت در مسیر تحول دیجیتال بهره‌گیری از فناوری‌های نوین به‌تنهایی مؤثر نمی‌باشد، بلکه تحول اساسی سازمان در جهت استفاده از فرصت ایجاد شده توسط این فناوری‌ها موضوع مهم است. ابتکارات اصلی تحول دیجیتال به‌منظور تجدیدنظر و دگرگونی رویکرد کسب‌وکارها در فرایندهای عملیاتی، مدل‌های کسب‌وکاری و خلق تجارب خوشایند برای مشتریان نهفته است. تحول دیجیتال سفری پرمخاطره است و بدون درک الزام و پاسخگویی به چیستی، چرایی و چگونگی آن، نمی‌توان انتظار خلق ارزش از این روند نوآورانه را داشت.

صنعت بانکداری از جمله صنایعی است که به‌شدت تحت تاثیر ظهور و توسعه فناوری‌ها قرار گرفته است. بانکداری دیجیتال به عنوان مدل کسب‌وکار آینده این صنعت پیش‌بینی شده و هم‌اکنون بسیاری از بانک‌های جهان در حال سرمایه‌گذاری بر روی توسعه قابلیت‌های فناورانه خود هستند. به

دلیل رقابت تنگاتنگ موسسات مالی و بانک‌ها در دنیای امروز و با توجه به رشد گسترده صنعت دیجیتال در تمامی ابعاد زندگی مردم، دیجیتالی شدن بانک‌ها می‌تواند به عنوان یک مزیت رقابتی، به حفظ و ارتقای جایگاه آن‌ها در بین مشتریان کمک چشمگیری نماید.

پژوهش حاضر با بررسی مولفه‌های مطرح برای تجربه دیجیتال مشتری در صنعت بانکداری و موسسات ارائه‌دهنده خدمات مالی، در میان مدیران و کارشناسان این حوزه، اقدام به بررسی تاثیر فناوری‌های تحول‌آفرین بر تجربه دیجیتال مشتری در صنعت بانکداری پرداخته است.
مفهوم تجربه دیجیتال مشتری، بیان مولفه‌های آن و همچنین میزان اثرگذاری فناوری‌های تحول‌آفرین بر هریک از مولفه‌های تجربه دیجیتال مشتری و ارائه راهکارهای نوآورانه بر مبنای آن، از جمله مواردی هستند که با بررسی داده‌های گردآوری شده در موضوع مورد مطالعه این پژوهش ارائه شده است.

بانکداری دیجیتال چیست؟

همان‌طور که اشاره کردیم، به زودی همه کسب‌وکارهای جهان به سمت دیجیتالی شدن حرکت می‌کنند و صنعت بانکداری نیز از این قاعده مستثنی نیست. فناوری‌های جدید، سبک زندگی بشر را دگرگون کرده و باعث شده نسلی از مشتریان با نیازهای کاملاً متفاوتی نسبت به گذشته به وجود آیند. انتظارات این مشتریان به‌واسطه ظهور پدیده‌هایی چون اینترنت، شبکه‌های اجتماعی و راهکارهای تحلیل داده، بیشتر شده و به دنبال راحتی، محصولات شخصی‌سازی‌شده و برطرف‌سازی انواع نیازهای روزانه خود هستند. برآورده کردن نیازهای مشتریان در جهان دیجیتالی رو به رشد به معنای بازسازمان‌دهی بانکداری خرد است. از طرفی پیدایش شرکت‌های ارائه‌دهنده خدمات مالی مبتنی بر فناوری (فینتک‌ها) در جهان، بانکداری سنتی را به چالش کشیده است. کلید اصلی این بازسازمان‌دهی برای بانک‌ها، حرکت هوشمندانه سازمان به سمت دیجیتالی شدن است.
بانکداری باید از ساختارها و چارچوب‌های فیزیکی به سمت ساختارهای دیجیتال حرکت کرده و متحول شود. بانک‌هایی که در مسیر تحول دیجیتال از دیگران عقب بمانند با ضررهای زیادی مواجه خواهند شد و اقتصاد یک بانک دیجیتال، مزیت رقابتی گسترده‌ای در مقایسه با بانک سنتی ایجاد می‌کند. اگر گزارش‌ها و تحلیل‌های بسیاری از موسسات بین‌المللی نظیر ای‌وای[1] (۲۰۱۵)، اکسنچر[2] (۲۰۱۴)، کاگنیزانت[3] (۲۰۱۵)، اتکرنی[4] (۲۰۱۳)، مشاوره کپجمینای[5] (۲۰۱۴) و غیره را بررسی کنیم به خوبی درمی‌یابیم که بانکداری دیجیتال، مدل آینده صنعت بانکداری خواهد بود.

۱. EY
۲. Accenture
۳. Cognizant
۴. At-Kearney
۵. Capgemini Consulting

همچنین بسیاری از بانک‌های بزرگ جهان از جمله کپیتال‌وان[۱]، بارکلیز[۲] و غیره نیز اقدامات خود را برای حرکت در مسیر تحول دیجیتال شروع کرده‌اند. در این عصر دیجیتال بانک‌های کاملاً مجازی و مبتنی بر شبکه‌های اجتماعی از جمله موون[۳]، هِلو بانک[۴] و فیدور[۵] بانک شکل گرفته‌اند و تأثیرات عمیقی بر بانکداری گذاشته‌اند. بانکداری دیجیتال در قلب بانکداری آینده قرار دارد. نوآوری، نیاز مبرم این عصر خواهد بود و بانک‌ها چاره‌ای به‌جز سرمایه‌گذاری روی این فناوری‌های دیجیتال ندارند.

اما منظور از بانکداری دیجیتال چیست؟ کریس اسکینر[۶]، مولف کتاب بانکداری دیجیتال و یکی از صاحب‌نظران این حوزه، پنج ویژگی زیر را به عنوان ویژگی‌های یک بانک دیجیتال معرفی می‌کند:

۱. فناوری‌های دیجیتال زیربنای ساختار سازمانی و فرایندهای بانک است.
۲. از طریق کانال‌های همه‌کاره[۷] با مشتریان در ارتباط باشد. به‌گونه‌ای که مشتری، مرزی بین انواع کانال‌های بانکداری نمی‌بیند و تجربه کاملاً یکنواختی از بانکداری تجربه می‌کند.
۳. بانکی که بانکداری متمرکز آن کاملاً دیجیتال باشد.
۴. دیجیتالی شدن به عنوان یک فرهنگ باشد و به عنوان یک پروژه موقت دیده نشود.
۵. دانش عمیق و کاملی از مشتری بانک وجود دارد.

تمایز بین بانکداری الکترونیک و دیجیتال

یکی از اشتباهات رایج در این حوزه این است که برخی از افراد، بانکداری دیجیتال را همان بانکداری الکترونیک می‌پندارند. در صورتی که همان‌طور که کریس اسکینر در کتاب خود بیان می‌کند، بانکداری الکترونیک و بانکداری دیجیتال با هم متفاوت‌اند. بانکداری الکترونیک صرفاً یکی از کانال‌های درآمدی بانک است؛ اما بانکداری دیجیتال به عنوان یک مدل کسب‌وکار، بر استراتژی، ساختار و فرهنگ سازمانی بانک تأثیر می‌گذارد. در ادامه شش مورد از تمایزهای بین بانکداری الکترونیک و بانکداری دیجیتال ذکر شده است:

۱. ارتباط با مشتری در بانکداری الکترونیک، تنها از طریق حضور در شعبه یا مراکز تماس امکان‌پذیر است و در کانال‌های الکترونیک، خدمات به‌صورت یک‌طرفه و بدون ارتباط زنده با مشتری ارائه می‌شوند. رسانه‌های تبلیغاتی در بانکداری الکترونیک نیز شامل تلویزیون، رادیو و نشریات می‌باشد. اما در بانکداری دیجیتال، ارتباط با مشتری از طریق کانال‌های مجازی (از جمله شبکه‌های اجتماعی) و به‌صورت لحظه‌ای و زنده امکان‌پذیر می‌شود.

۱- Capital One
۲- Barclays
۳- Moven Bank
۴- Hello Bank
۵- Fidor Bank
۶- Chris Skinner
۷. Omni-Channel

۲. در بانکداری الکترونیک، محصولات و خدماتی چون انواع حساب، انتقال وجه و تسهیلات به مشتریان ارائه می‌گردد. اما در بانکداری دیجیتال می‌توان به مواردی چون انتقال فردبه‌فرد[۱]، احراز هویت دیجیتال و اپلیکیشن‌های موبایل در زمینه مدیریت حساب‌های شخصی و مکان‌یابی شعبه اشاره کرد.

۳. در بانکداری الکترونیک، فرایندها مبتنی بر همان خدمات شعبه است. درواقع این نوع از بانکداری به عنوان یک کانال مجزا برای کاهش خدمات حضوری در شعب دیده شده است، حال‌آنکه بانکداری دیجیتال به عنوان یک مدل کسب‌وکار، کلیه فرایندهای سازمان را تحت تأثیر قرار می‌دهد و به دنبال دیجیتالی کردن آن‌ها می‌باشد.

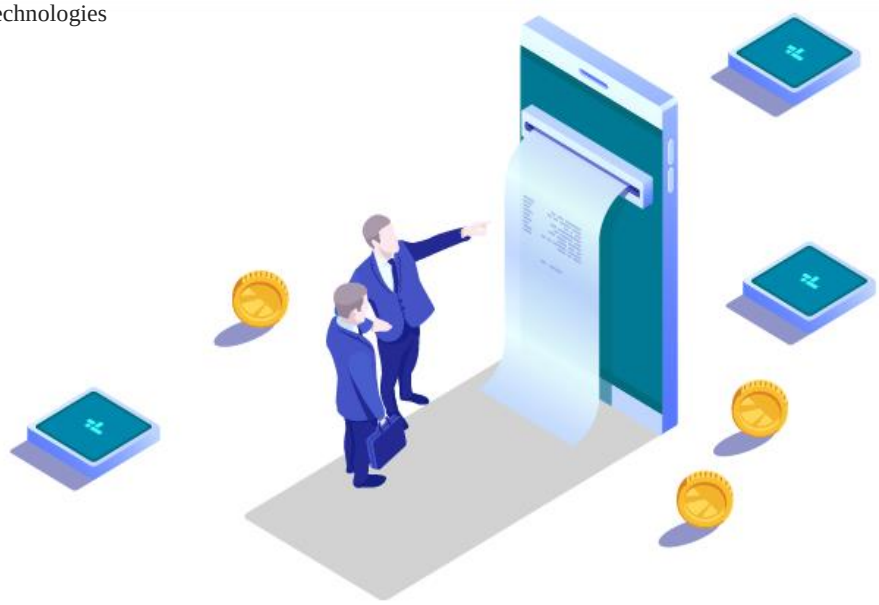
۴. توسعه محصولات و خدمات در بانکداری الکترونیک مرحله‌به‌مرحله است، درحالی‌که در بانکداری دیجیتال، توسعه محصولات چابک بوده و مبتنی بر نیاز لحظه‌ای مشتری می‌باشد.

۵. در بستر بانکداری الکترونیک انواع فناوری‌های قدیم و جدید در کنار هم وجود دارند، در حالی که از اصول بانکداری دیجیتال، می‌توان به یکپارچگی فناوری‌ها و زیرساخت‌ها و مدرن‌سازی آن‌ها اشاره کرد.

۶. قوانین در بانکداری الکترونیک محدودکننده خدمات هستند؛ اما بانکداری دیجیتال، به دنبال تصویب قوانین جدیدی است تا فرصت‌های توسعه محصولات و خدمات را فراهم کنند.

اکنون که به اصلی‌ترین تفاوت‌های بین بانکداری الکترونیک و بانکداری دیجیتال اشاره کردیم، باید به این موضوع بپردازیم که انقلاب دیجیتال چگونه شکل گرفت و فناوری‌هایی که از آن‌ها با عنوان «فناوری‌های تحول‌آفرین[۲]» یاد می‌کنیم، چگونه در این مسیر دیجیتالی شدن، به کمک بانک‌ها شتافتند.

۱. Peer to Peer
۲. Disruptive Technologies



فناوری‌های تحول‌آفرین در صنعت بانکداری

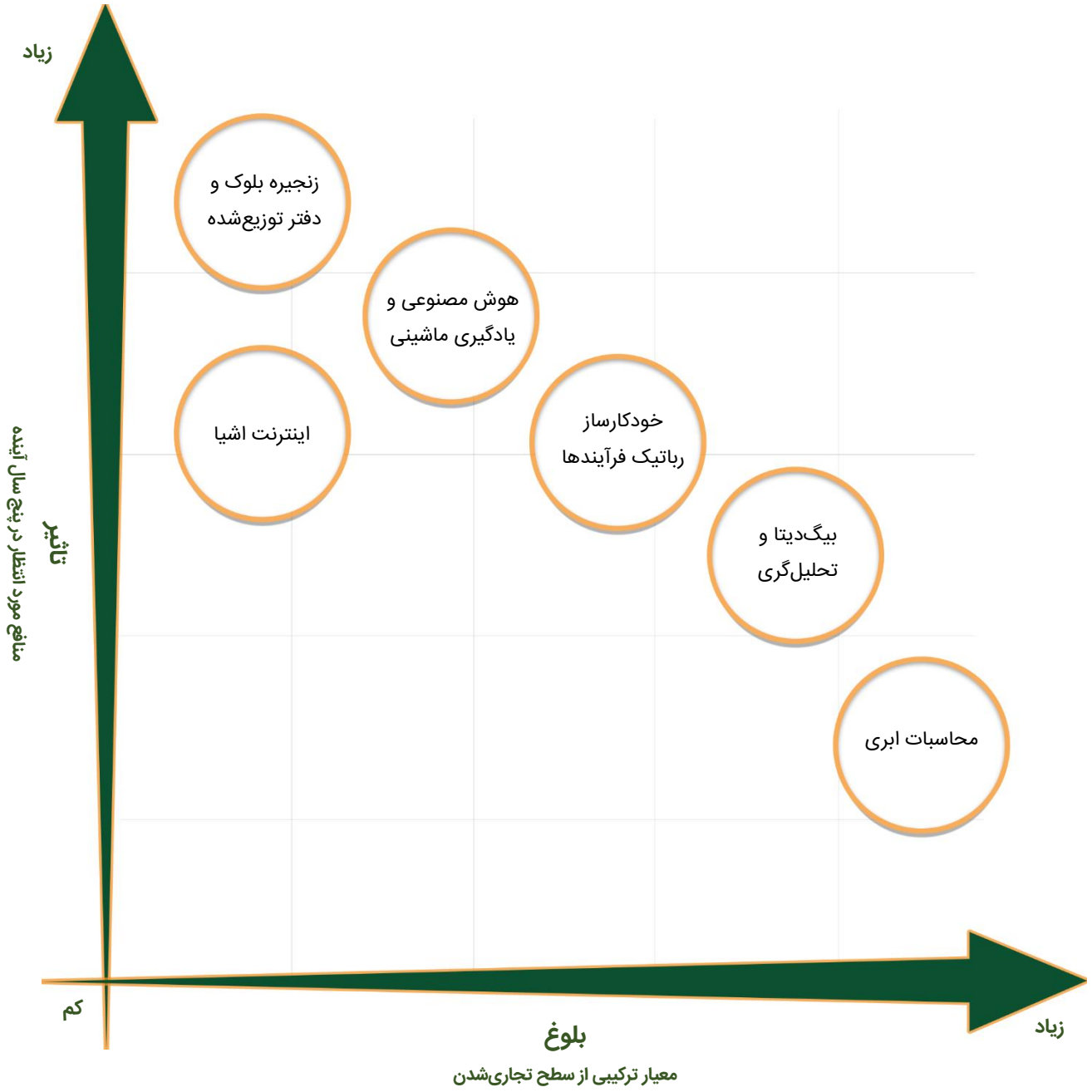
مفهوم «فناوری‌های تحول آفرین»، نخستین بار توسط کلایتون کریستنسن[1] در کتاب «معضل نوآور[2]» در سال ۱۹۹۷ معرفی گردید. در این کتاب، فناوری‌ها به دو دسته فناوری‌های نگهدارنده[3] و فناوری‌های تحول آفرین تقسیم می‌گردند. در واقع، این فناوری‌ها بر اساس تاثیرشان بر استراتژی‌های توسعه و طراحی محصول و معرفی محصولات به بازار با یکدیگر متمایز هستند. فناوری‌های تحول‌آفرین، مجموعه متفاوتی از ویژگی‌های عملکردی را ارائه می‌دهند؛ مواردی که حداقل از ابتدا توسط مشتریان موجود ارزشمند تلقی نمی‌شوند. فناوری‌های تحول‌آفرین اغلب با تعداد محدودی از کاربران شروع به کار می‌کنند، اما کاربران آن‌ها در طول زمان به طرز چشمگیری افزایش می‌یابند، به‌طوری‌که می‌توانند فناوری که پیش از این غالب بوده است را به طرز قابل‌توجهی جایگزین کنند.

موسسه بین المللی مشاوره مدیریت مکنزی پیش بینی کرده است که در سال ۲۰۲۵، به کارگیری فناوری‌های تحول‌آفرین، به‌صورت بالقوه تاثیر اقتصادی معادل ۱۴ تا ۳۳ میلیارد دلار در سال خواهد داشت. ظهور و حضور این فناوری‌ها، ابعاد مختلفی از کسب‌وکار اعم از فنی و اجتماعی-انسانی را متاثر کرده است که در صورت عدم توجه به این تغییرات، سازمان‌ها با چالش‌های جدی مواجه خواهند شد. نکته قابل توجه این است که خود فناوری‌های تحول‌آفرین نیز با توجه به میزان تأثیرگذاری و همچنین سطح بلوغی که دارند، در صنایع گوناگون از جایگاه و اهمیت متفاوتی برخوردارند که این تفاوت، در صنعت بانکداری نیز صادق است.

آنچه فناوری‌های تحول‌آفرین را از سایر فناوری‌ها (فناوری‌های نگهدارنده) مجزا می‌کند این است که فناوری‌های نگهدارنده عملکرد محصولات تولیدی را بهبود می‌بخشند ولی فناوری‌های تحول‌آفرین ارزش پیشنهادی کاملاً متفاوتی را به بازار عرضه می‌کنند که پیش از این در دسترس نبوده است. محصولاتی که بر پایه فناوری‌های تحول‌آفرین بنا می‌شوند، معمولاً ارزان‌تر، ساده‌تر، کوچک‌تر و اغلب برای استفاده راحت‌تر هستند.

بر اساس گزارش ارائه‌شده از موسسه ای‌وای (۲۰۱۸) درباره فناوری‌های بانکداری دیجیتال در آینده، شش فناوری که در حوزه مالی از اهمیت بالایی برخوردارند عبارتند از رایانش ابری، بیگ‌دیتا و تحلیل‌گری،خودکارساز رباتیک فرایندها، هوش مصنوعی و یادگیری شناختی، فناوری دفتر توزیع‌شده و اینترنت اشیاء. ای‌وای در شکل صفحه بعد (شکل شماره ۱) جایگاه هرکدام از این فناوری‌ها را بر اساس دو فاکتور میزان تأثیرگذاری در پنج سال آینده و میزان بلوغ فناوری نشان داده است.

۱. Clayton Christensen
۲. Innovation Dilemma
۳. Sustaining Technologies



شکل ۱- مدل مقایسه‌ای بلوغ تأثیرگذاری برای فناوری‌های نوظهور

خودکارسازی رباتیک فرایندها

خودکارسازی رباتیک فرایندها[1] یا RPA به معنی استفاده از فناوری به‌منظور خودکار کردن فرایندهای کسب‌وکاری است. یک شرکت با استفاده از ابزارهای خودکارسازی رباتیک می‌تواند یک نرم‌افزار یا یک ربات را به‌منظور انجام یک تراکنش، بهره‌گیری از داده و ارتباط با سایر سیستم‌های دیجیتال به کار ببرد. این فناوری در نوع خود می‌تواند از پاسخ خودکار ساده به یک ایمیل تا توسعه صدها بات نرم‌افزاری باشد که برای خودکارسازی شغل‌ها در سیستم‌های برنامه‌ریزی منابع سازمان به کار می‌رود. هر سازمانی که از نیروی کار در مقیاس بالا برای فرایندهای کاری استفاده می‌کند و در آن افراد فعالیت‌های با ارزش بالا و تراکنشی انجام می‌دهند، می‌توانند با استفاده از این فناوری قابلیت‌های خود را گسترش داده و در هزینه و زمان خود صرفه‌جویی کنند.

همان‌طور که ربات‌های صنعتی در صنایع تولیدی به‌واسطه نرخ بالاتر بهره‌وری و افزایش کیفیت، تحولات زیادی را رقم می‌زنند، ربات‌های RPA نحوه تفکر ما را در مورد فرایندهای مدیریتی کسب‌وکار، فرایندهای پشتیبانی فناوری اطلاعات و فرایندهای جریان کار دگرگون کرده‌اند و توسعه قابل‌توجهی در زمینه دقت و زمان ایجاد کرده‌اند. در حقیقت این فناوری با حذف وظایف تکراری و کسل‌کننده برای سازمان‌ها مزیت رقابتی ایجاد کرده و منابع زیادی را برای آن‌ها به همراه آورده است.

بیگ‌دیتا و تحلیل‌گری

مفهوم بیگ‌دیتا برای توضیح درباره مجموعه داده‌های بسیار بزرگی ایجاد شد که امکان ثبت، ذخیره‌سازی، مدیریت و تجزیه‌وتحلیل آن‌ها با استفاده از پایگاه‌های داده‌ای بسیار سنتی امکان‌پذیر نبود. با این‌حال، تعریف بیگ‌دیتا در گذر زمان بسیار توسعه یافته است. امروزه بیگ‌دیتا نه‌تنها به خود داده‌ها بلکه به فناوری‌ها و بسترهای بهره‌برداری از آن‌ها و همچنین راه‌حل‌های مشکلات پیچیده‌ای که بهره‌برداری از آن‌ها را به‌صرفه‌تر می‌کند، نیز اشاره دارد. مفهوم بیگ‌دیتا برای توضیح حجم بسیار زیادی از داده‌هایی به وجود آمد که با استفاده از فناوری‌های سنتی قابل جمع‌آوری، ذخیره‌سازی، مدیریت و تحلیل نبودند.

بانک‌ها هم در کنار بخش‌های دیگر اقتصادی سهم قابل‌توجهی از حجم بسیار بزرگی از داده‌هایی که به‌صورت روزانه تولید می‌شوند را در اختیار دارند؛ اما از آنجا که بخش عمده این داده‌ها بدون ساختارند، تخصص‌های ویژه‌ای مورد نیاز است تا بتوان این داده‌ها را سازمان‌دهی و تحلیل کرد. در همین حال، همچنان که فناوری‌های نوین و نوآورانه جای خود را در عرصه خدمات مالی باز می‌کنند، بیگ‌دیتا و تحلیل‌گری نیز به‌مثابه قابلیت‌هایی نیرومند و غیرقابل‌چشم‌پوشی در این عرصه به‌کار گرفته خواهند شد.

۱. Robotic Process Automation (RPA)

اینترنت اشیا

عبارت اینترنت اشیا را برای اولین بار کوین اشتون[1] در سال ۱۹۹۹ به کار برد و جهانی را توصیف کرد که در آن هر چیزی شامل افراد، حیوانات، گیاهان و حتی اشیای بی‌جان (مانند ماشین‌ها)، بتوانند برای خود هویت دیجیتال داشته باشند و به رایانه‌ها اجازه دهند آن‌ها را سازماندهی و مدیریت کنند. در واقع اینترنت اشیا مفهومی جدید در دنیای فناوری و ارتباطات است که به عنوان فناوری مدرن قابلیت ارسال داده از طریق شبکه‌های ارتباطی، اعم از اینترنت یا اینترانت را برای هر چیزی (انسان، حیوان یا اشیا) فراهم می‌کند. در واقع هدف اینترنت اشیا توانمندسازی اشیا برای اتصال در هر زمان و مکان، با هر چیزی و هر شخصی است که از هر مسیر یا شبکه و خدمت به‌صورت ایده‌آل استفاده می‌کند. اینترنت اشیا تکامل جدیدی از اینترنت است.

اینترنت اشیا، در صنعت بانکداری در مراحل اولیه تکامل خود به سر می‌برد ولی طبق پیش‌بینی‌ها از سال ۲۰۱۹، تحول شگرفی در این صنعت رقم خواهد زد. بعضی از نوآوری‌های قابل توجه که این فناوری به همراه خواهد داشت به شرح زیر است:

- **بازاریابی شخصی‌سازی شده:** امروزه مشتریان در تمام صنایع تقاضای راهکارهای شخصی‌سازی شده برای نیازهای مختلف خود را دارند و صنعت بانکداری نیز از این قائده مستثنا نیست. بانک‌ها تنها زمانی می‌توانند این خدمات شخصی‌سازی شده را ارائه کنند که اطلاعات کافی را درباره مشتریان خود داشته باشند. اینترنت اشیاء آن‌ها را قادر ساخته به طرق مختلف فعالیت‌های هر کدام از مشتریان را ردگیری کرده و داده‌های مورد نیاز خود را برای ارائه راهکارهای شخصی‌سازی شده جمع آوری کنند.

- **خدمات کنش‌گرایانه[2]:** اینترنت اشیاء به طرز قابل توجهی برای بانکداری و خدمات مالی مفید خواهد بود چراکه به آن‌ها اجازه می‌دهد هر گونه مشکلی در محصولات و خدمات را به صورت فوری و حتی قبل از بروز آن تشخیص داده و راه‌حل‌های به موقعی برای آن ارائه کنند.

- **امنیت و حریم شخصی بهتر:** امنیت یکی از مهم‌ترین بخش‌ها در سیستم بانکداری است. یک بانک تنها زمانی می‌تواند به فعالیت خود ادامه دهد که اعتماد کافی از طرف مشتریان آن وجود داشته باشد. مشتریان نیز با داشتن گزینه‌های انتخابی متعدد در بین بانک‌ها، به طور حتم به آن بانک‌هایی رجوع می‌کنند که بتوانند به آن‌ها اعتماد کنند. اینترنت اشیاء

۱. Kevin Ashton
۲. Proactive Service

بانک‌ها را قادر ساخته سیستم‌های حفاظت از حریم شخصی و احراز هویت بسیار قدرتمندی را ایجاد کنند.

- **مدیریت و برنامه‌ریزی محصول:** اینترنت اشیاء بدون شک در ارتقای محصولات و خدمات بانک‌ها نقش ویژه‌ای دارد. برای مثال این فناوری می‌تواند به بانک‌ها کمک کند تا به صاحبان کارت‌های اعتباری تجربه خوشایندی را ارائه کنند. این امر از طریق جمع‌آوری و تحلیل داده‌های دستگاه‌های خودپرداز در مکان‌های مختلف و اخذ تصمیمات لازم برای ارتقاء خدمات به آن‌ها محقق می‌شود.

رایانش ابری

رایانش ابری امروزه به عنوان جدیدترین پارادایم رایانش در جهان مطرح است. درواقع رایانش ابری مدلی است که در آن قابلیت‌ها و منابع فناوری اطلاعات به‌صورت گسترده **«به‌مثابه خدمت»** به مصرف‌کنندگان بیرونی از طریق بستر اینترنت ارائه می‌شود. رایانش ابری ناشی از گسترش نگرش خدمت‌گرا به استفاده از توان رایانه‌ها است.

رایانش ابری هزینه‌های خرید نرم‌افزار، سخت‌افزار و راه‌اندازی پایگاه‌های داده و همچنین نیاز کارشناسان به فناوری‌های اطلاعات را کاهش می‌دهد. از آنجا که غالب سرویس‌ها در فضای ابری به‌صورت خودخدمت و نیازمحور ارائه می‌شود، سرعت و انعطاف‌پذیری منحصربه‌فردی را ارائه می‌کند. رایانش ابری بسیاری از نیازهای سخت‌افزاری و نرم‌افزاری سازمان را کاهش دهد و با آزاد کردن زمان نیروی انسانی متخصص فناوری‌اطلاعات، امکان ایفای نقش استراتژیک را برای آن‌ها فراهم می‌آورد. استفاده از رایانش ابری محدود به صنعت خاصی نمی‌شود و امروز به‌صورت گسترده در صنایع مختلف به عنوان یکی از فناوری‌های اصلی مطرح است.

سابقا به‌کارگیری این فناوری مقاومت‌هایی را از طرف بانک‌ها به همراه داشته است. به ویژه با توجه به نگرانی‌های امنیتی که در زمینه این فناوری وجود داشت، مانع از این شده بود که بانک‌ها به سمت بهره بردن از قابلیت‌های آن حرکت کنند. همچنین چالش‌های دیگری چون قوانین محدود کننده و پیچیدگی بالقوه رایانش ابری در مدیریت امور مالی نیز وجود داشت.

اما در سال‌های اخیر با توسعه و تکامل این فناوری از یک طرف و تغییر انتظارات شرکت‌ها و مشتریان بانک‌ها برای ارتباط ساده‌تر و سریع‌تر با بانک‌ها باعث شده آن‌ها نگاه دقیق‌تری برای درک منافع و قابلیت‌هایی داشته باشند که این فناوری می‌تواند به همراه داشته باشد.

از جمله این منافع می توان به مواردی چون کاهش هزینه‌ها، مقیاس‌پذیری و انعطاف‌پذیری بیشتر، کارایی بالاتر، و نزدیکی بیشتر به مشتریان اشاره کرد. ترکیب این فناوری با بیگ‌دیتا باعث می‌شود بانک‌ها سیستم‌های پیشرفته‌ای را توسعه دهند که قادر است بینش‌های بی نظیری ارائه کرده و تصمیمات مدیریتی را هوشمندانه‌تر نماید.

هوش مصنوعی و یادگیری ماشینی

هوش مصنوعی به‌طور خلاصه، ترکیبی است از علوم کامپیوتر، فیزیولوژی و فلسفه. این شاخه از علوم بسیار گسترده و متنوع است و از موضوعات و رشته‌های مختلف علوم و فناوری مانند مکانیزم‌های ساده در ماشین‌ها شروع شده و به سیستم‌های خبره ختم می‌شود. هدف هوش مصنوعی، ساخت ماشین، سیستم یا برنامه‌ای است که بتواند فکر کند. کامپیوتر (برنامه) برای اینکه هوشمند تلقی شود، باید یک یا ترکیبی از توانایی‌های زیر را داشته باشد:

اکنون پس از دهه‌ها رشد ناپیوسته هوش مصنوعی در فضای تجارت و کسب‌وکار، این فناوری توانایی تغییر نحوه تعامل بین کسب‌وکارها با مشتریان را پیدا کرده است. هوش مصنوعی می‌تواند در زمینه ارائه پیشنهادات مطلوب به مشتریان نیز مورد استفاده قرار گیرد. این فناوری، تمامی اطلاعات راجع به فعالیت‌های مشتریان را برای خرید بهتر و یافتن آنچه مورد علاقه‌شان است، جمع‌آوری می‌کند. هوش مصنوعی همچنین می‌تواند با استفاده از رسانه‌های اجتماعی نیز چارچوب اطلاعاتی سازمان‌یافته‌ای را ایجاد نماید. مشتریان به دلایل مختلفی به رسانه‌های اجتماعی علاقه‌مند می‌شوند که یکی از آن‌ها مربوط به تصمیم‌گیری در خریدهایشان می‌باشد. هوش مصنوعی قادر است رفتارهای مشتری در رسانه‌های اجتماعی مختلف را بررسی کرده و تحلیل کند. بنابراین به‌راحتی می‌تواند پروفایل قوی و پرمحتوایی از مشتری را فراهم نماید.

یادگیری ماشینی نیز روشی از تحلیل داده و شاخه‌ای از هوش مصنوعی است که ایجاد مدل‌های تحلیلی را خودکار می‌کند. این نوع از تحلیل داده بر اساس این ایده است که سیستم‌ها می‌توانند از داده یاد بگیرند، الگوها را تشخیص دهند و تصمیمات را بر اساس کمترین مداخله انسانی اتخاذ کنند.

آی‌دی‌سی[1]، انتظار دارد هزینه‌های جهانی برای راه‌حل‌های شناختی و هوش مصنوعی به یک نرخ رشد مرکب سالانه ۵۴ درصد تا سال ۲۰۲۰ دست پیدا کند و درآمدها از رقم ۴۶ میلیارد دلار فراتر رود. از این رو در حوزه مالی نیز نوع جدیدی از بانک‌ها تحت عنوان **«بانک شناختی»** در حال ظهور است. این نوع جدید از بانک، می تواند از قابلیت‌های هوش مصنوعی و راه‌حل‌های شناختی استفاده کند تا بینش-هایی را که قبلاً از حیطه توانایی‌های کامپیوترهای برنامه نویسی شده خارج بود، کشف کرده و از این بینش‌ها به منظور ایجاد مدل‌های جدید کسب‌وکار استفاده کند. یک بانک شناختی، قدرت رایانش شناختی را به منظور گسترش و ارتقاء تخصص انسانی، به کارگیری داده‌های پیچیده برای بینش‌های جدید و اخذ تصمیم‌های دقیق‌تر و به‌موقع‌تر به‌کار می‌گیرد.

هوش مصنوعی با به‌کارگیری الگوریتم‌های یادگیری ماشینی و پردازش زبان طبیعی، تجزیه و تحلیل را به سطح بالاتری برده تا از میزان گسترده داده‌های غیر ساخت یافته، معنی استخراج کند و اکتشافات و تصمیم‌گیری‌های مبتنی بر داده را بهبود دهد. با وجود آن که مؤسسات مالی هنوز می‌توانند از راهکارهای تحلیلی برای کسب ارزش استفاده کنند، اضافه شدن قابلیت‌های شناختی می‌تواند آن‌ها را به سطوح جدیدی از ارزش برساند. به عنوان یک تکامل قدرتمند در بانکداری دیجیتال، هوش مصنوعی و رایانش شناختی درها را برای این سازمان‌ها باز می‌کند تا از ثروت داده‌ای خود به نحوی استفاده کنند که تازه واردین به بازار مانند فین‌تک‌ها نمی‌توانند به آن دست یابند. قابلیت‌های شناختی به بانک‌ها کمک می‌کنند تا الگوهای بامعنی از داده‌ها در مورد بازارها، مشتریان، شرکا و کارکنان استخراج کرده و از این اطلاعات به منظور پیش‌بینی بهتر تغییرات و یا حتی شکل‌دهی به آینده استفاده کنند.

۱. IDC

زنجیره بلوک

زنجیره بلوک یک فناوری دیجیتال نوظهور است که ظرفیت ایجاد تحول را در بسیاری از صنایع و سازمان‌ها دارا می‌باشد و این موضوع آن‌ها را وادار به تجدیدنظر در استراتژی‌ها و قابلیت‌های خود نموده است.

زنجیره بلوک به عنوان یک فناوری تحول‌آفرین در بسیاری از حوزه‌ها مورد استقبال قرار گرفته است. این فناوری می‌تواند در حوزه‌های انتقال پول، تهاتر (تسویه) معاملات، هوشمندسازی قراردادها و اجرای شرایط، ایجاد امکان قابلیت سازگاری داده و حفظ امنیت حریم خصوصی مصرف‌کننده، ترویج برند شرکت‌ها، ایجاد مشارکت قوی‌تر و تقویت وفاداری مشتری، تحول ایجاد کند. همچنین می‌تواند به عنوان یک راه حل برای جذب و حفظ مشتریان وفادار در نظر گرفته شود. زنجیره بلوک می‌تواند به نوآوری برای ایجاد وفاداری کمک کند، زیرا می‌تواند با حذف پراکندگی که بلای این صنعت می‌باشد کمک کند که پلتفرم وفاداری مورد پشتیبانی را مورد سنجش قرار دهد و در صورت ادامه یافتن می‌تواند تمامی برنامه‌های وفاداری را در زیر یک چتر جمع کند، و این می‌تواند به معنی سطوح بالاتر انتشار و آزادسازی و ارزش بالاتر برای مشتری نهایی باشد. همچنین می‌تواند به افزایش اطلاعات درباره ترجیحات مشتری به صورت لحظه‌ای کمک کند و حتی می‌تواند مشتریان نهایی را به اپراتورهای برنامه تبدیل نماید. زنجیره بلوک می‌تواند راهکارهای جدیدی را برای تولید درآمد و روش‌های نوینی را برای تعامل با مشتریان ایجاد کند.

از آنجا که سرعت، شخصی‌سازی و کارایی تبدیل به مشخصه برجسته خدمات مشتری بانکداری شده است، و پدیده‌های نوظهوری مانند فین‌تک‌ها از آن به‌منظور ایجاد تحول در خدمات مالی استفاده می‌کنند؛ یک پلتفرم زنجیره بلوک به عنوان یک دفتر حساب غیرمتمرکز این امکان را فراهم می‌کند که شرکت‌کنندگان فرایندهایی مانند نقل‌وانتقال بین‌المللی پول را، بدون دخالت یک طرف ثالث متمرکز انجام دهند. در دنیایی که مشتریان انتظار دریافت خدمات فوری دارند، تمایل آن‌ها به دسترسی به خدمات سریع و کارآمد در حال رشد خواهد بود و بانک‌ها باید راه‌حل آماده برای برآورده ساختن این تقاضاها را داشته باشند.

زنجیره بلوک نه‌تنها بانک‌ها را قادر می‌سازد که خدمات تراکنشی فعلی خود را متحول سازند، بلکه بانک‌ها و سایر ارائه‌دهندگان خدمات مالی را تشویق می‌کند که برای ایجاد سیستم‌ها و خدمات جدیدی که تجربه مشتری را بازتعریف می‌کند با یکدیگر به همکاری بپردازند. بر اساس گزارشی که توسط بین اند کمپانی[1] در سال ۲۰۱۷ انجام شده است، ۸۰ درصد از پاسخ‌دهندگان به نظرسنجی، با نفوذ در حال رشد زنجیره بلوک در صنعت خدمات مالی موافقت داشتند و این فناوری را به عنوان یک فناوری دارای تأثیرات تحول‌آفرین بر سازمان‌ها دسته‌بندی کرده‌اند.

۱. Bain & Company

تا اینجا دریافتیم که تحول دیجیتال و بهره‌گیری از فناوری‌های تحول‌آفرین، به عنوان یک ضرورت در هر کسب‌وکار، در حال پذیرفته شدن است. اما هدایت صحیح آن در گرو سنجش مداوم کیفیت خدمات دیجیتال ارائه‌شده به مشتریان است. در واقع تحول تجربه مشتری[1] در قلب استراتژی تحول دیجیتال هر کسب‌وکار قرار گرفته است. از سوی دیگر، همان‌طور که ذکر شد، صنعت بانکداری یکی از صنایعی است که به‌شدت در معرض تحولات ناشی از ظهور فناوری‌های نوین دیجیتال قرار گرفته و با افزایش ورود رقبای نوظهور به این صنعت، خدمات بانکداری نیز دچار تحولات عمیقی شده است؛ به‌طوری‌که مشتریان انتظار دارند به خدمات بانکی در هر زمان و در هر مکان و مطابق با نیازهای شخصی‌شان دسترسی داشته باشند.

تجربه مشتری همواره برای کسب‌وکارها مفهوم مبهمی بوده است. با توجه به تعریف هاروارد بیزینس ریویو[2]، تجربه مشتری، مجموع آن چیزی است که مشتری در کل دورانی که با سازمان در ارتباط است و نه در یک بازه زمانی خاص از سازمان و برند درک می‌کند. از این‌رو تجربه مشتری دربرگیرنده درک مشتری از همه کانال‌ها، تعاملات، محصولات و خدمات، اطلاعات و محتوایی است که از سوی سازمان ارائه می‌شود. فارستر[3] تجربه مشتری را این‌گونه بیان می‌کند: **«تجربه مشتری درواقع چگونگی درک مشتری از تعاملاتش با سازمان است.»** گارتنر[4] نیز تجربه مشتری را این‌گونه تعریف می‌کند: **«ادراکات و احساسات مشتری که حاصل اثر مقطعی و تجمعی تعاملات مشتری با کارکنان، کانال‌ها، سیستم‌ها و خدمات سازمان است.»**

تجربه جذاب مشتری، اثربخشی جذب و حفظ مشتری را در طول زمان افزایش داده و مشتری را به توسعه روابط و خرید محصولات بیشتر تشویق می‌کند و در واقع وی را به یک طرفدار برند تبدیل می‌نماید.

اما با وجود اینکه تجربه مشتری مفهوم جدیدی در حوزه بازاریابی تلقی نمی‌شود، به دلیل تاثیرات شگفت‌انگیزی که فناوری‌های تحول‌آفرین توانسته‌اند بر تجربه مشتریان در صنایع گوناگون داشته باشند، بیش از پیش مورد توجه قرار گرفته است. برای خلق تجربه دیجیتال جذاب نیز، باید بین تجربه فیزیکی و تجربه آنلاین مشتریان تلفیق و یکپارچگی ایجاد شود تا بالاترین ارزش برای آن‌ها به‌وجود آید. تجربه دیجیتال مشتری را می‌توان حس و حال یک مشتری از بسته تعاملاتش با سازمان در محیط دیجیتال تعریف نمود. قلبِ تحول دیجیتال، بازطراحی تجربه مشتریان با بهره‌گیری از فناوری‌های نوین است. فناوری‌ها به ما کمک می‌کنند که بیش از پیش به مشتریان خود نزدیک شویم، علاقمندی‌ها و نیازهای آن‌ها را دقیق‌تر شناسایی کنیم و تجربه‌ای متناسب‌سازی شده را برایشان به ارمغان آوریم. این تجربه به‌اندازه‌ای اهمیت دارد که به‌طور پیوسته تحقیقات و مطالعات گسترده‌ای را از سوی مؤسسات تحقیقاتی و مشاوره‌ای دنیا به خود معطوف می‌کند. این تحقیقات پیرامون موضوعاتی مانند میزان اهمیت مشتریان به تجربه خود در مواجهه با سازمان‌ها، تأثیر این تجربه بر فروش سازمان‌ها،

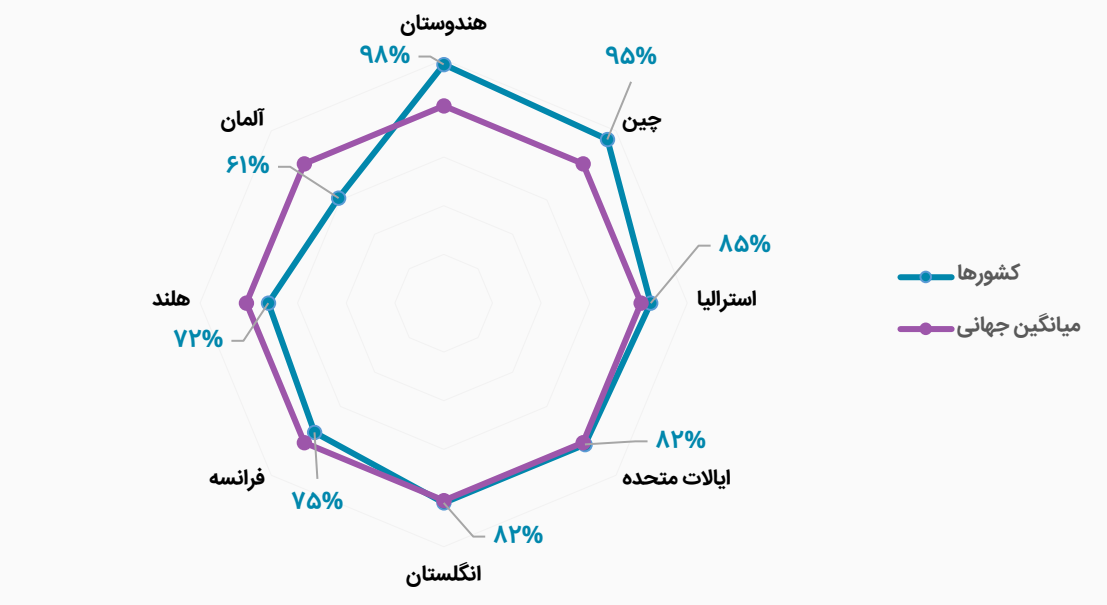
۱. Customer Experience
۲. Harvard Business Review
۳. Forrester
۴. Gartner

انگیزه‌های سازمان‌ها از سرمایه‌گذاری در این زمینه، تأثیرات متغیرهای جغرافیایی و جمعیت شناختی بر تجربه مشتری و مواردی از این‌دست است. در زیر به عنوان نمونه نتایج چند مورد از این تحقیقات آورده شده است.

کپچمینای در گزارشی (۲۰۱۷)، به موضوع تمایل مشتریان برای پرداخت هزینه بیشتر در ازای تجربه بهتر پرداخته است. بر اساس این گزارش، درصد مشتریانی که حاضرند برای یک تجربه بهتر در صنایع مختلف هزینه کنند، به شرح نمودار ۱ است.

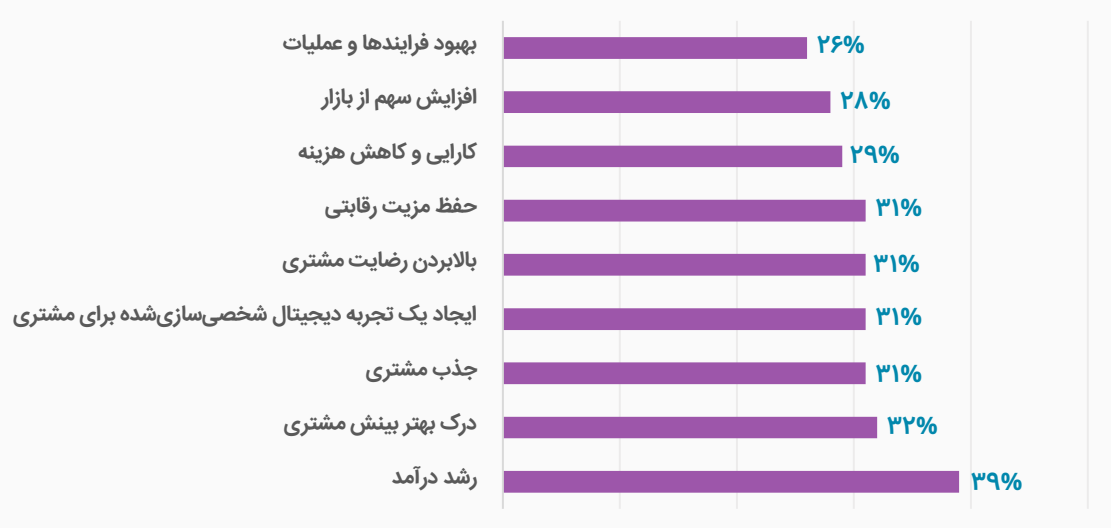
نمودار ۱ -درصد مشتریانی که در صنایع خدماتی تمایل به پرداخت هزینه بیشتر برای تجربه بهتر دارند (کپچمینای، ۲۰۱۷)

همچنین تمایل مشتریان برای پرداخت هزینه بیشتر برای یک تجربه بهتر در کشورهای مختلف متفاوت است. این موضوع در نمودار ۲ نشان داده شده است.



نمودار ۲- درصد مشتریانی که در کشورهای مختلف تمایل به پرداخت هزینه بیشتر برای تجربه بهتر دارند (کپچمینای، ۲۰۱۷)

عمده‌ترین دلایل سازمان‌ها برای سرمایه‌گذاری در تجربه دیجیتال مشتری بر اساس نظرسنجی فارستر (۲۰۱۷) به شرح نمودار ۳ بوده است.



نمودار ۳- دلایل عمده سازمان‌ها برای سرمایه‌گذاری در تجربه دیجیتال مشتری (فارستر، ۲۰۱۷)

همچنین در کشورهایی چون هند و چین تجربه فاکتور مهمی در هزینه کردن مشتریان می‌باشد. از طرفی سازمان‌ها نیز مهم‌ترین دلایل و انگیزه‌های خود را برای سرمایه‌گذاری، درآمد بالاتر، شناخت بهتر مشتری و افزایش میزان جذب مشتری بیان کرده‌اند.

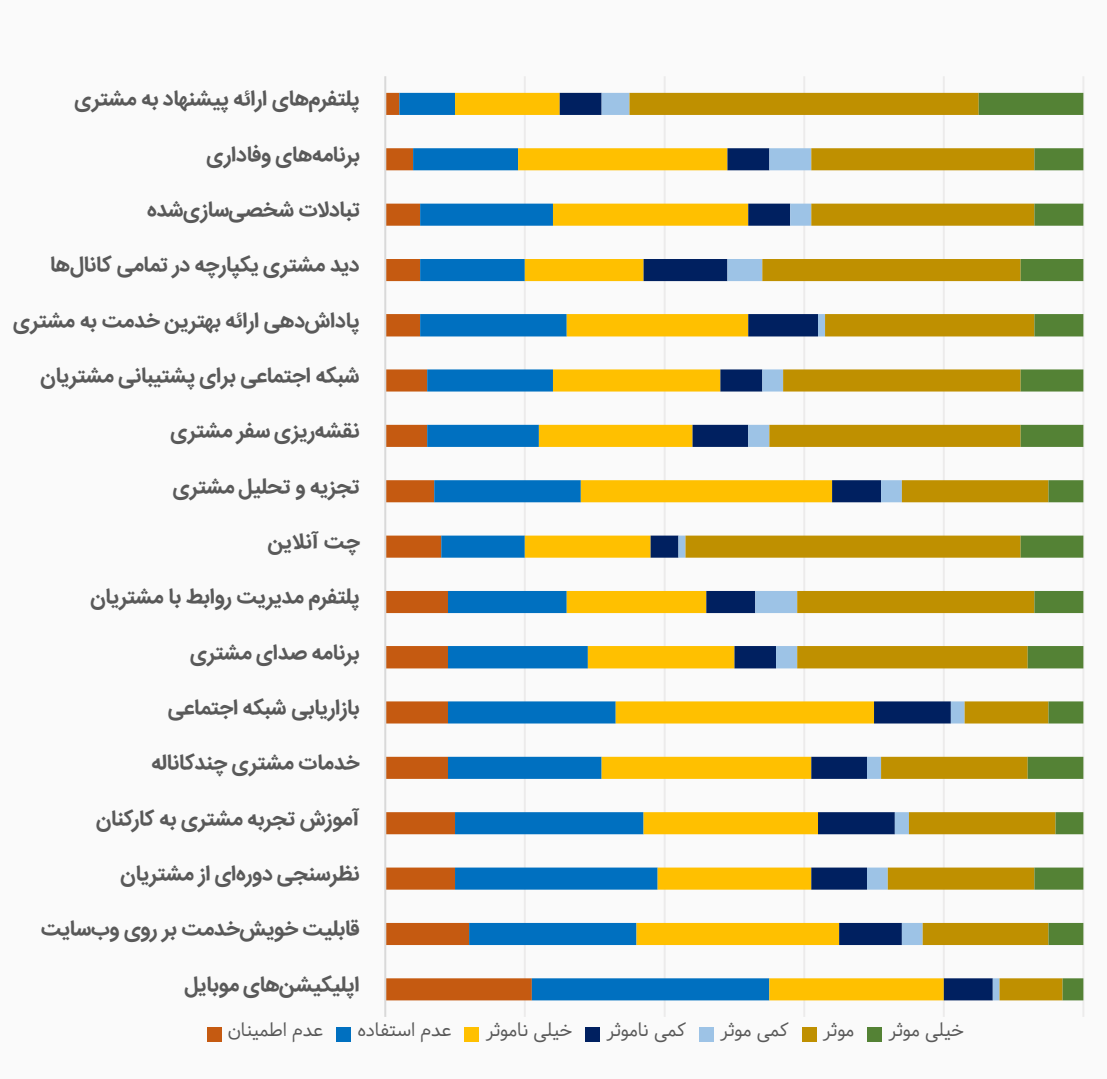
تجربه دیجیتال مشتری در صنعت بانکداری

بدیهی است که ایجاد قابلیت‌های دیجیتال تنها زمانی مفید است که برای مشتریان ارزش ویژه‌ای به وجود بیاورند، بدین منظور در ابتدا باید تجربه مشتریان به‌خوبی شناسایی و تحلیل گردند تا بتوان هم‌راستا با ترجیحات آن‌ها ابتکارات دیجیتال را ایجاد و توسعه بخشید. گزارش بانکداری دیجیتال دیلاکس[۱] (۲۰۱۷) در مورد تجربه مشتری در بانکداری نشان می‌دهد که بهبود تجربه مشتری، یک اولویت است و اهمیت آن در بانک‌های بزرگ بیشتر است. از دلایل عمده مؤسسات مالی غالباً برای بهبود تجربه دیجیتال مشتری افزایش سهم از کیف پول مشتری و کاهش هزینه می‌باشد. همچنین چالش‌های عمده‌ای در این زمینه برای مؤسسات مالی وجود دارد از جمله: تحلیل داده، فناوری و داشتن دید کامل نسبت به مشتری. علاوه بر این روش‌های زیادی برای سنجش تجربه مشتری وجود دارد که اندازه‌گیری میزان رضایت مشتری مهم‌ترین روش است. تحلیل داده، کلید اصلی بخش‌بندی، شخصی‌سازی و تقویت تجربه مشتری است.

طبق یکی از مطالعات اوراکل[۲]، ارائه تجربه مشتری در سطح انفرادی، تا ۱۴ درصد درآمد بانک را افزایش می‌دهد. در این راستا گوشی‌های هوشمند، فرصت بزرگی برای مؤسسات مالی فراهم کرده

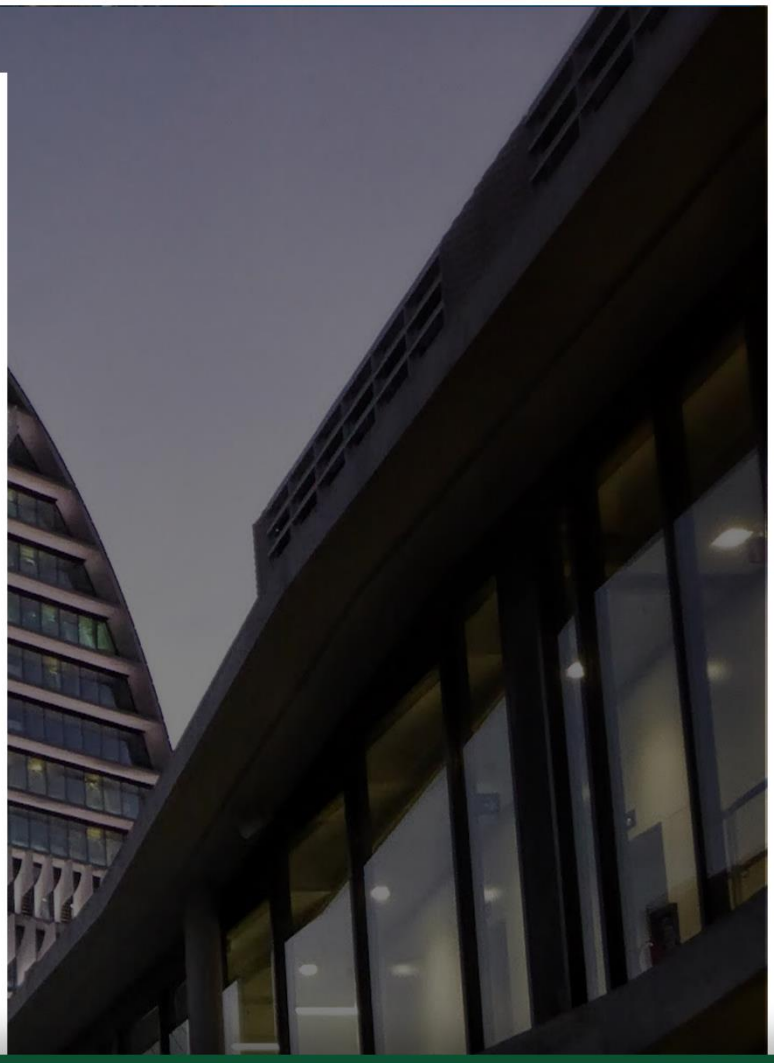
۱. Deluxe
۲. Oracle

است که تجربه مشتری را در همه پیشنهادات دیجیتال بانک نهادینه کنند. طبق نظرسنجی دیلاکس، تلفن همراه و وب‌سایت، مؤثرترین اقدامات تجربه دیجیتال مشتری هستند. نمودار ۴، توزیع اثربخشی اقدامات تجربه دیجیتال مشتری در بانک‌ها را نشان می‌دهد.



نمودار ۴ - درصد اثربخشی اقدامات تجربه دیجیتال مشتری

همان‌طور که از نتایج این بررسی مشخص است، اپلیکیشن‌های موبایل، قابلیت‌های خویش خدمت بر بستر وب‌سایت و دریافت بازخورد از مشتری در قالب نظرسنجی‌های دوره‌ای نقش قابل‌توجهی در تجربه دیجیتال مشتری ایفا می‌کنند. بانک‌ها باید بر اساس شرایط ویژه جمعیت شناختی و جغرافیایی میزان اثربخشی اقدامات را شناسایی کرده و بر اساس اولویت‌ها و قابلیت‌های خود بر روی آن‌ها سرمایه‌گذاری کنند. به‌خوبی مشخص است که کم و کیف قابلیت‌های این بانک‌ها به‌شدت متأثر از نوع و نحوه بهره‌گیری از فناوری‌های تحول‌آفرین است.



مورد کاوی

تحول تجربه مشتری در بانک‌های «بی‌بی‌وی‌ای» و «تی‌دی»

تحول تجربه مشتری در بانک بی‌بی‌وی‌ای

یکی از مشهورترین و پیشروترین بانک‌ها در مسیر تحول تجربه دیجیتال مشتری، بی‌بی‌وی‌ای[1] است. این بانک دیدگاه خود را در حوزه تجربه مشتری این‌گونه توصیف می‌کند که هر گام از سفر مشتری برای بانک، از اهمیت فوق‌العاده‌ای برخوردار است. این بانک اعلام کرده که دیجیتالی شدن، تأثیر بسیار عمیقی بر بهبود تجربه مشتریان داشته است و اپلیکیشن کلاینت ویستا[2]، محور تغییر و تحول فروش در شعب این بانک بوده است. از طریق این اپلیکیشن، تمامی حساب‌ها و روابط مشتری با بانک یکپارچه شده و پلتفرم بانکداری متمرکز بانک هم‌زمان به بخش فروش و خدمات متصل شده است. در حقیقت این برنامه، به‌طور آنی دید همه‌جانبه‌ای را از مشتری فراهم می‌کند. بانکداران می‌توانند از طریق دستگاه‌های هوشمند مختلف مانند تبلت به آن دسترسی داشته باشند و در شعبه و یا هر جای دیگر در خدمت مشتری باشند. همچنین با استفاده از این برنامه، زمان افتتاح حساب از ۴۵ دقیقه به ۱۰ دقیقه کاهش یافته و نیازی به فرآیندهای کاغذ محور وجود ندارد.

این بانک در راستای برنامه تحول تجربه مشتری و بهبود زیرساخت‌های مدیریت آن، با شرکت سیلزفورس[3] از سال ۲۰۱۶ وارد همکاری شده است تا بتواند روابط خود را با مشتریان از طریق توسعه زیرساخت‌های ابری به بهترین نحو مدیریت کند. با توجه به گفته خود بانک، در دو سال گذشته، تمامی پروژه‌های آن با محوریت بهبود تجربه مشتری، آغاز شده‌اند و همانند یک سازمان مهندسی ساختار سازمانی بانک بر اساس واحدهای توسعه راه‌حل، طراحی و داده، شکل گرفته است. سه بعد فناوری، کسب‌وکار و تجربه بر مدیریت پروژه‌ها حکم‌فرما است و مهندسان طراح تجربه، همکاری بسیار نزدیکی با مهندسان داده برای پروژه‌های بهبود تجربه مشتری دارند.

۱. BBVA
۲. Client Vista
۳. Salesforce

تحول تجربه مشتری در بانک تی‌دی

در سال ۲۰۱۷ بانک تی‌دی[۱] آقای بری بیرد[۲] را از شرکت پی‌پال[۳] به عنوان مدیر ارشد تجربه مشتری خود به خدمت گرفته است. از جمله سوابق آقای بیرد، مدیریت ارشد صدای مشتری پی‌پال از سال ۲۰۱۲ و قبل از آن اشتغال در بانک آمریکا بوده است. طبق اعلام بانک تی‌دی مأموریت ایشان، کار کردن با تمامی تیم‌های داخل بانک است تا تجربه یکپارچه‌ای را برای مشتریان ایجاد کرده و تمامی نقاط ناخوشایند[۴] را در سفر آن‌ها[۵] برطرف نماید.

این بانک در راستای بهبود تجربه مشتری خود، یک چت‌بات در توییتر راه‌اندازی کرده است و همچنین این امکان را فراهم کرده که مشتریان بتوانند از دستیار صوتی الکسا شرکت آمازون استفاده کنند. این بانک به منظور غنی‌سازی تجربه مشتریان، توان تحلیل داده خود را با استفاده از جمع‌آوری داده‌های غیرمالی مشتریان از طریق رصد فعالیت مشتری بر بستر شبکه‌های اجتماعی و یا وب‌سایت‌هایی مانند آمازون، و نیز انعقاد قرارداد با شرکت‌های نظرسنجی، افزایش داده است.

عوامل مؤثر بر تجربه مشتری در صنعت بانکداری

سطح رضایت مشتریان در ابتدا وابسته به تجربه مثبت یا منفی آن‌هاست. تجربه، نقش حیاتی را در فرایند تصمیم‌گیری خرید برای یک مشتری ایفا می‌کند. همان‌طور که ذکر شد، مفهوم تجربه مشتری، نتیجه‌ای است که بر اثر مجموعه‌ای از تعاملات رخ‌داده بین مشتری و سازمان ایجاد می‌شود. این تجربه، کاملاً جنبه شخصی برای افراد دارد و جنبه‌های عاطفی، عقلانی، فیزیکی، معنوی و حسی او را تحت تأثیر قرار می‌دهد. ارزیابی این تجربه، به مقایسه‌ای بستگی دارد که مشتری بین انتظارات خود و محرک‌هایی که از ارتباط با سازمان در قالب نقاط تماس گوناگون برمی‌خیزد، انجام می‌دهد.

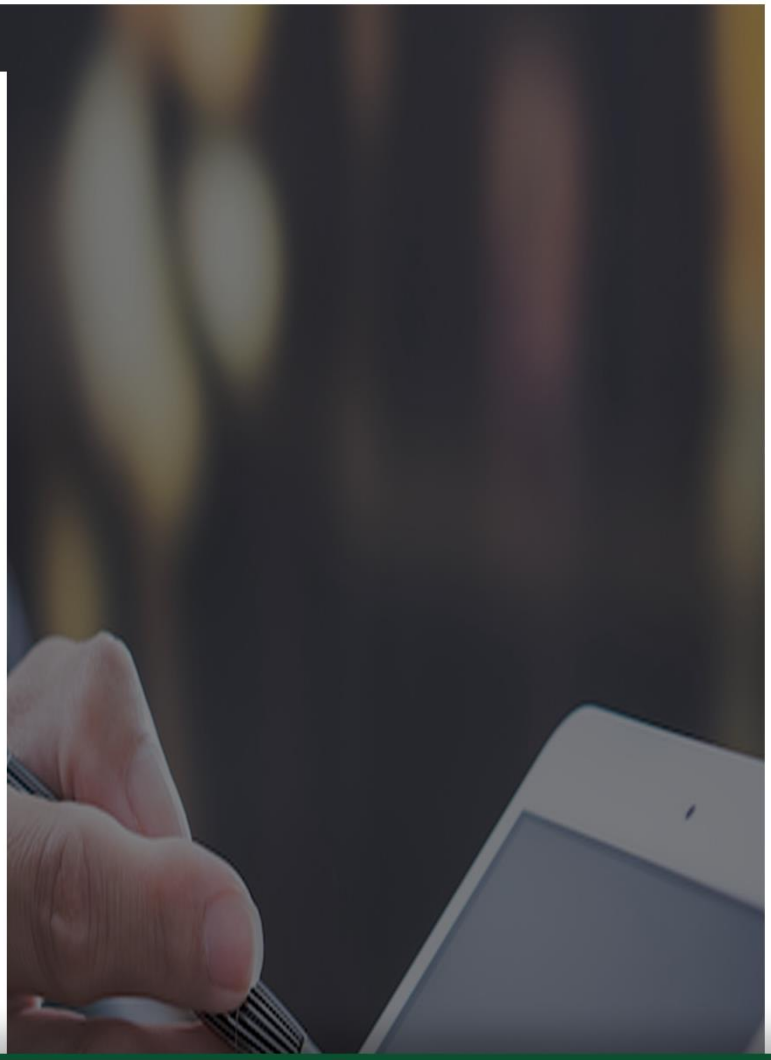
گَرگ[۶] و همکاران در سال ۲۰۱۴، چهارده عامل تأثیرگذار بر تجربه دیجیتال مشتری را در صنعت بانکداری شناسایی و معرفی کرده‌اند. این عوامل، ترکیبی از عناصر آنلاین و آفلاین را با جزئیات شامل می‌شود که به شرح جدول ۱ است:

۱. TD Bank
۲. Barry Baird
۳. PayPal
۴. Pain Point
۵. Customer Journey
۶. Garg

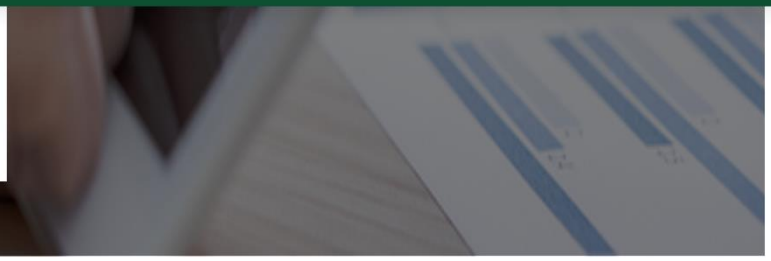
ردیف	فاکتور	ارتباط با تجربه مشتری
۱	محل ارائه خدمت	محیط فیزیکی که در اختیار کارکنان و مشتریان هر سازمان قرار گرفته است. پاسخ و واکنش مشتریان، تحت تأثیر سه بعد محیط فیزیکی قرار می‌گیرد که این ابعاد عبارتند از: مصنوعات و نمادها، فضا و شرایط محیطی و کارکردها و علائم.
۲	خدمت اصلی	خدمت اصلی که هر سازمان با ارائه آن، موقعیت خود را در بازار تعیین می‌کند.
۳	سفارشی‌سازی	میزانی که خدمات برای مشتریان مشخصی سفارشی‌سازی می‌شوند. در نظر گرفتن ویژگی‌های خاصی از مشتریان که سازمان بر مبنای آن‌ها، محصولات و خدمات خود را متناسب‌سازی می‌کند.
۴	ارزش افزایی	خدمات مکملی که علاوه بر خدمت اصلی ارائه می‌شوند و احساسی منحصربه‌فرد و به‌یادماندنی را در ذهن مشتری ایجاد می‌کنند.
۵	راحتی	این فاکتور، به عنوان یکی از اجزای اصلی در ساخت تجربه مشتریان عمل می‌کند. به این دلیل که مشتریان نیازمند سادگی و سهولت عملکرد در هریک از نقاط تماس خود با سازمان هستند.
۶	آمیخته بازاریابی	در یک سازمان، استراتژی‌های آمیخته بازاریابی به‌گونه‌ای برنامه‌ریزی می‌شوند که نیازمندی‌های مشتریان خود را برآورده سازند. آمیخته بازاریابی یک ابزار برجسته است که به میزان زیادی تصمیم‌ها و رفتارهای خرید مشتریان را تحت تأثیر خود قرار می‌دهد.
۷	کارکنان	در هر سازمان، کارکنان منبع اصلی ارائه خدمات به مشتریان هستند. در همین راستا، آن‌ها باید دوستانه، یاری‌رسان، متعهد به زمان، شایسته و توانا در مدیریت ارتباط بین فردی باشند.
۸	سرعت	سرعتی که هر سازمان به ارائه پاسخ در مقابل نیازمندی‌های مشتریان می‌پردازد.
۹	فرایند خدمت	ترکیب مجموعه‌ها و گام‌هایی از فعالیت‌ها، جریان و روابط بین این فعالیت‌ها، و همچنین نیازمندی به منابعی که برای تولید و ارائه خروجی آن خدمت به‌کار گرفته می‌شوند.
۱۰	تعامل مشتری	رابطی که بین یک مشتری و یک سازمان قرار دارد. در هر سازمان، یک مشتری با بخش‌های گوناگون از قبیل محیط ارائه خدمت، محصولات و خدمات، سایر مشتریان و غیره به تعامل می‌پردازد.
۱۱	حضور سایر مشتریان	احساسی که از حضور سایر مشتریان ادراک می‌شود، از صنعتی به صنعت دیگر متفاوت است. در برخی از گونه‌های ارائه خدمت مانند رویدادهای ورزشی، سالن‌های سینما و پارک‌های تفریحی، حضور دیگران، احساس قرار گرفتن در یک محیط اجتماعی را به فرد القا می‌کند. درحالی‌که در خدماتی که در آن‌ها، صفوف انتظار وجود دارد، مانند بانک‌ها، حضور سایر مشتریان در پیشخوان‌های انتظار، به عنوان شلوغی و ازدحام تلقی می‌گردد.
۱۲	زیبایی‌شناسی آنلاین	ویژگی‌های زیبایی‌شناسانه وب‌سایت هر سازمان، با این هدف طراحی می‌شوند که کاربران را در مدت زمان بسیار کوتاهی جذب کنند و تأثیر مثبتی را درباره محصولات / خدمات سازمان در ذهن مشتری بگذارند.
۱۳	عناصر لذت‌بخش آنلاین	این عناصر به کاربران کمک می‌کند تا از زندگی واقعی خود دور شوند و آن‌ها را با محیط آنلاین احاطه می‌نماید. جایی که او در مقایسه با واقعیت، احساس لذت بیشتری می‌کند.
۱۴	عناصر کارکردی آنلاین	این عناصر، درواقع مرتبط با جنبه‌های کارکردی وب‌سایت هستند؛ قابلیت استفاده و اجزای تعاملی وب‌سایت، بسیار بر تجربه وب کاربران تأثیر می‌گذارد.

جدول۱ - فاکتورهای تأثیرگذار در تجربه مشتری در صنعت بانکداری (گرگ و دیگران، ۲۰۱۴)

نتیجه پژوهش صورت گرفته توسط گرگ و دیگران، نشان می‌دهد که از میان ۱۴ فاکتور، ۱۱ فاکتور به عنوان فاکتورهای مهم قلمداد شده‌اند که در این میان، «راحتی» به عنوان مهم‌ترین فاکتور تجربه مشتری در بخش بانکداری مشخص گردید و سایر فاکتورها پس از آن قرار می‌گیرند: تعامل مشتری، کارکنان، سرعت، محل ارائه خدمت، خدمت اصلی، عناصر کارکردی آنلاین، حضور سایر مشتریان، فرایند خدمت و زیبایی‌شناسی آنلاین. سه فاکتور باقیمانده که نسبت به سایرین، از اهمیت کمتری برخوردار هستند عبارتند از: آمیخته بازاریابی، سفارشی‌سازی و عناصر لذت‌بخش آنلاین.



روش‌شناسی پژوهش

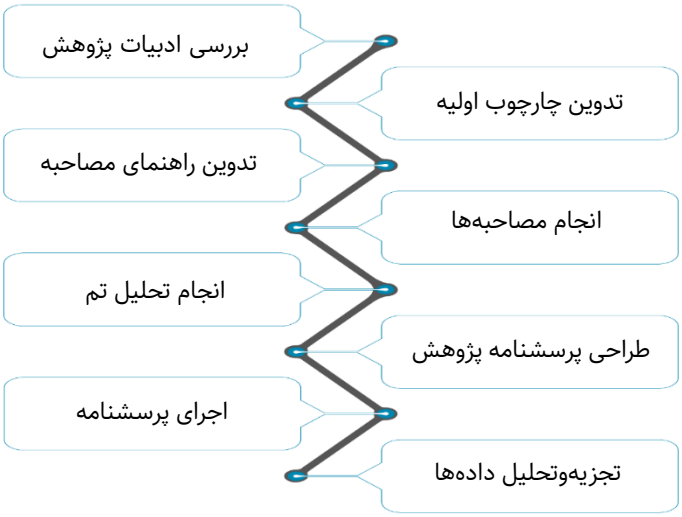


همان‌طور که قبلاً گفته شد موفقیت یک بانک در عصر دیجیتال درگرو خلق تجربه منحصربه‌فرد و جذاب برای مشتری است و این امر از طریق به‌کارگیری درست و هدفمند فناوری برای پاسخ‌گویی به نیاز هر فرد محقق می‌شود. از این‌رو در این پژوهش هدف بررسی تأثیر فناوری‌های تحول‌آفرین بر تجربه مشتری در صنعت بانکداری می‌باشد. ابتدا از یک طرف با توجه به مطالعات صورت گرفته، چارچوبی برای فاکتورهای تأثیرگذار بر تجربه مشتری در صنعت بانکداری انتخاب شد. چارچوب انتخاب‌شده که در قسمت عوامل مؤثر بر تجربه مشتری در صنعت بانکداری نیز ذکر شده‌اند، در پژوهش گرگ و دیگران در سال ۲۰۱۴ ارائه شده است.

طبق نتایج همان پژوهش از میان ۱۴ فاکتور ذکر شده، ۱۱ فاکتور به عنوان فاکتورهای مهم قلمداد شده‌اند و سه فاکتور آمیخته بازاریابی، سفارشی‌سازی و عناصر لذت‌بخش آنلاین که از اهمیت کمتری برخوردارند، از این‌رو در این پژوهش نیز از آن سه فاکتور صرف نظر شده است. در مجموع ۱۱ مورد زیر به عنوان فاکتورهای تأثیرگذار بر تجربه مشتری در صنعت بانکداری در این پژوهش انتخاب گردید:

از سوی دیگر، پس از بررسی صورت گرفته در حوزه فناوری‌های تحول‌آفرین، ۸ فناوری تحول‌آفرین زیر به عنوان تاثیرگذارترین فناوری‌های دیجیتال عصر حاضر در صنعت بانکداری شناسایی گردید:

در ادامه، پژوهش حاضر قصد دارد تأثیر این ۸ فناوری تحول‌آفرین را بر ۱۲ فاکتور تجربه مشتری در صنعت بانکداری بررسی و تحلیل نماید. برای انجام این پژوهش، از روش آمیخته که ترکیبی از روش‌های کمی و کیفی است استفاده شده است. بدین ترتیب که در بخش کیفی از ابزار مصاحبه نیمه‌ساخت‌یافته و تکنیک تحلیل تم و در بخش کمی، از ابزار پرسشنامه و روش تحلیل عاملی تأییدی برای بررسی تأثیر فناوری‌های تحول‌آفرین بر تجربه مشتری در صنعت بانکداری استفاده شده است. شمای کلی مراحل این پژوهش در شکل زیر آمده است:



شکل ۲-: نمای شماتیک مراحل پژوهش

روش نمونه‌گیری برای مصاحبه‌ها، گلوله برفی است که تعداد نمونه‌های انتخاب‌شده برابر ۱۰ نفر می‌باشد. افراد مصاحبه‌شونده حداقل سه سال سابقه فعالیت در صنعت بانکداری داشته و با فناوری‌های تحول‌آفرین نیز آشنا بودند.

کد مصاحبه‌شونده	تحصیلات	سابقه فعالیت در صنعت بانکداری
p1	دکترا	۳ سال
P2	دکترا	۵ سال
P3	کارشناسی ارشد	۳ سال
P4	دکترا	۸ سال
P5	دکترا	۳ سال
P6	دکترا	۵ سال
P7	دکترا	۷ سال
P8	دکترا	۱۸ سال
P9	دکترا	۳ سال
P10	دکترا	۶ سال

جدول۲ - مشخصات نمونه آماری مصاحبه‌شوندگان

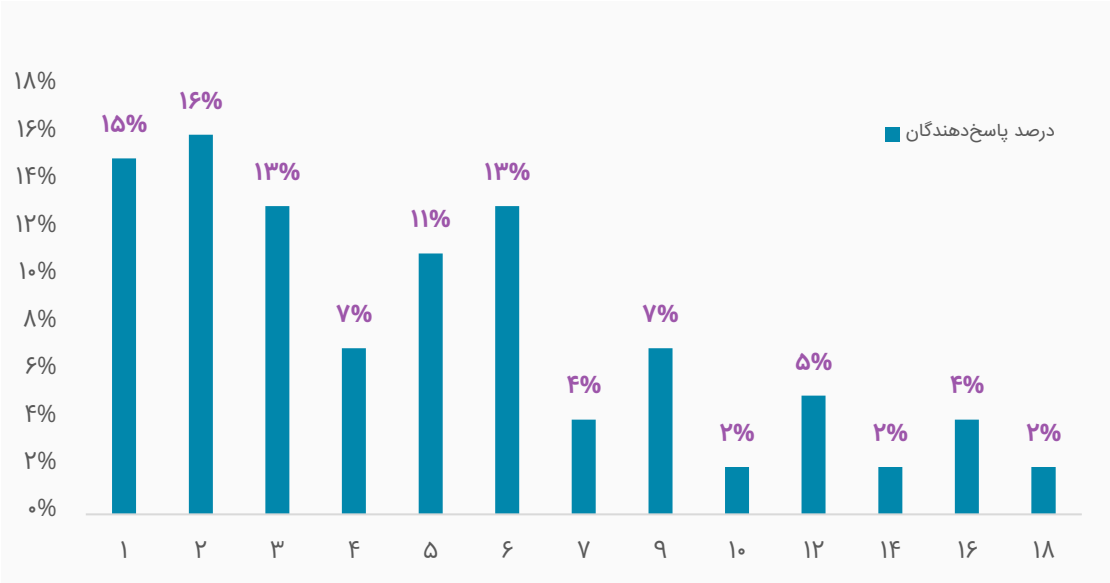
با انجام ۱۰ مصاحبه، اطلاعات گردآوری‌شده به نقطه اشباع رسیده و نیازی به انجام مصاحبه‌های بیشتر احساس نشد، چراکه غالب مفاهیم و مباحث در مصاحبه‌ها تکرار می‌شدند. در انتخاب این تعداد نمونه، مسائلی چون زمان، در دسترس بودن مصاحبه‌شوندگان و میزان همکاری آن‌ها مورد توجه بوده است. پس از انجام تحلیل تم مصاحبه‌های صورت گرفته، میزان موافقت مصاحبه‌شوندگان با تأثیرگذاری هر فناوری استخراج گردید. همچنین طبق نظرات مصاحبه‌شوندگان، یک عامل دیگر (امنیت) به عوامل یازده‌گانه تاثیرگذار بر تجربه مشتری در صنعت بانکداری اضافه شد.

در ادامه این پژوهش، به منظور بررسی سؤالات تحقیق، که پس از انجام مصاحبه‌ها شکل گرفته‌اند، از پرسشنامه استفاده گردید. در همین راستا، فاکتورهایی را که اکثریت مطلق افراد مصاحبه‌شونده (نصف به علاوه یک نفر) با تأثیرپذیری‌شان توسط فناوری‌های تحول‌آفرین موافق بودند، در قالب پرسشنامه قرار گرفت و سایر فاکتورها حذف گردید. در نتیجه، پرسشنامه پژوهش با ۶۳ سؤال، در قالب طیف لیکرت طراحی و بین ۹۵ نفر از مدیران و کارشناسان صنعت بانکداری توزیع شد. از این تعداد پرسشنامه توزیع‌شده، ۵۵ عدد بازگردانده شد. اطلاعات جمعیت شناختی افراد پاسخ‌دهنده از بُعد تحصیلات و تجربه کاری در جدول ۳ مشاهده می‌شود.

تحصیلات پاسخ‌دهندگان	کارشناسی		کارشناسی ارشد		دکتری		تعداد کل
	تعداد	درصد	تعداد	درصد	تعداد	درصد	
	۷	۱۳	۲۶	۴۷	۲۲	۴۰	۵۵

جدول۳ - تعداد و تحصیلات پاسخ‌دهندگان

همچنین نمودار ۵ درصد سابقه کار افراد را نشان می‌دهد.



نمودار ۵ - سابقه کاری پاسخ‌دهندگان

برای تحلیل داده‌های کمی بدست آمده از طریق پرسشنامه از روش تحلیل عاملی تأییدی استفاده شده است. در تحلیل عاملی تأییدی، پژوهشگر به دنبال تهیه مدلی است که فرض می‌شود داده‌های تجربی را بر پایه‌ی چند پارامتر نسبتاً اندک، توصیف، تبیین یا توجیه می‌کند. به عبارتی این روش جهت بدست آوردن متغیرهای پایه‌ای پدیده‌ای یا خلاصه کردن دسته‌ای از داده‌ها استفاده می‌شود. این مدل مبتنی بر اطلاعات پیش تجربی درباره ساختار داده‌هاست که می‌تواند به شکل: ۱) یک تئوری یا فرضیه، ۲) یک طرح طبقه‌بندی‌کننده معین برای گویه‌ها یا پاره تست‌ها در انطباق با ویژگی‌های عینی شکل و محتوا، ۳) شرایط معلوم تجربی و یا ۴) دانش حاصل از مطالعات قبلی درباره‌ی داده‌های وسیع باشد.

تحلیل نتایج

همان‌طور که بیان شد برای ایجاد تجربه دیجیتال مشتری مناسب در صنعت بانکداری به‌کارگیری هدفمند و درست فناوری‌های تحول‌آفرین ضروری است. در این بخش با در نظر گرفتن این موضوع سعی بر این است که نتایج حاصل از بررسی صورت گرفته در این زمان ارائه و تحلیل گردد.
همان‌گونه که در روش‌شناسی پژوهش بیان شد فاکتورهایی را که اکثریت افراد مصاحبه‌شونده با تأثیرپذیری‌شان توسط فناوری‌های تحول‌آفرین موافق بودند، برای مرحله تحلیل عاملی تاییدی انتخاب و سایر فاکتورها حذف شد. میزان تأثیرگذاری هریک از این فناوری‌ها بر هریک از فاکتورهای انتخاب‌شده به شرح زیر است.

رسانه‌های اجتماعی چگونه تجربه مشتری را تحت تأثیر قرار می‌دهد؟

طبق نتایج پژوهش، ۹ فاکتور محل ارائه خدمت، ارزش افزایی، راحتی، کارکنان، سرعت، فرایند خدمت، تعامل مشتری، حضور سایر مشتریان و امنیت با اکثریت مطلق نظرات مصاحبه‌شوندگان، تحت تأثیر فناوری رسانه‌های اجتماعی قرار می‌گیرد. همچنین تعداد کمتری از مصاحبه‌شوندگان با تأثیرپذیری سایر فاکتورها (خدمت اصلی، زیبایی‌شناسی آنلاین و عناصر کارکردی آنلاین) از رسانه‌های اجتماعی موافق بودند. به‌عبارت‌دیگر، اکثریت مصاحبه‌شوندگان با تأثیرپذیری این فاکتورها توسط رسانه‌های اجتماعی موافقت نکردند. در ادامه بررسی‌ها نشان داد که گویه‌های محل فیزیکی ارائه خدمت، راحتی و امنیت در ارتباط با متغیر رسانه‌های اجتماعی دارای بار عاملی کمتر از ۰/۵ می‌باشند لذا باید از مدل حذف گردند. فاکتورهای منتخب و درصد اهمیت آن‌ها به شرح جدول زیر است.

رتبه‌بندی	فاکتور	درصد اهمیت
۱	تعامل مشتری	۷۶/۵
۲	ارزش‌افزایی	۷۵/۴
۳	فرایند خدمت	۷۲/۹
۴	سرعت	۷۲/۳
۵	کارکنان	۶۸/۸
۶	حضور سایر مشتریان	۶۰/۳

جدول۴ - میزان تأثیرگذاری رسانه‌های اجتماعی بر فاکتورهای منتخب تجربه مشتری

بر اساس نظرات مصاحبه‌شوندگان، نحوه تأثیرگذاری رسانه‌های اجتماعی بر تجربه مشتری بدین گونه است که رسانه‌های اجتماعی امکان شناخت نیازمندی‌ها، نیازهای پنهان، علاقه و سلیقه مشتریان را فراهم می‌کند که درمجموع می‌تواند به پایش مداوم رفتار مشتریان کمک نماید. همچنین ابزاری است برای دریافت بازخورد و نظرات مشتریان که بانک‌ها با آگاهی از این موارد می‌توانند خدمات و فرایندهای نامطلوب را شناسایی، حذف و یا تغییر دهند و خدمات خود را به‌گونه‌ای ارائه دهند که مطابقت بیشتری با خواسته‌ها و نظرات مشتریان داشته باشد. این موضوع، علاوه بر اینکه باعث

ایجاد حس مثبت اثرگذار بودن در مشتریان می‌شود و یک محیط غیررسمی خوشایند را برای مشتریان ایجاد می‌کند، می‌تواند موجب افزایش دانش و آگاهی کارکنان نسبت به مشتریان خود شود که درنتیجه آن، می‌توان ارائه بهتر خدمات را شاهد بود.

همچنین رسانه‌های اجتماعی می‌توانند بستر جدیدی برای ارائه خدمات باشند و از طریق آن‌ها، خدمات بانک و حتی خدمات مکمل جدیدی نیز تعریف شود و به مشتریان عرضه گردد. این فناوری همچنین باعث مجازی‌سازی محل ارائه خدمات می‌شود. این موضوع، نه‌تنها باعث تغییر در فرایندهای ارائه خدمات و تسهیل ارائه خدمات می‌شود، بلکه باعث افزایش دسترسی به اطلاعات توسط مشتریان و حتی افزایش دانش و آگاهی مشتریان می‌گردد. از سوی دیگر، افزایش دسترسی به خدمات و اطلاعات، منجر به کاهش نیاز به مراجعه حضوری می‌شود که این موضوع نه‌تنها موجب سهولت دریافت خدمت برای مشتریانی که از این فناوری برای انجام امور خود استفاده می‌کنند، می‌شود؛ بلکه از ایجاد ازدحام و شلوغی در شعب کاسته و به صورت غیر مستقیم، تجربه مشتریان حضوری را نیز ارتقاء می‌دهد. رسانه‌های اجتماعی به عنوان یک رابط جدید که بین مشتری و بانک قرار می‌گیرد، نحوه تعامل با مشتریان را نیز ارتقاء می‌دهد. همچنین این فناوری، امکان ارائه تبلیغات نوین و هوشمند را نیز برای مخاطبان فراهم می‌آورد.

موبایل چگونه تجربه مشتری را تحت تأثیر قرار می‌دهد؟

طبق نتایج پژوهش، تعداد ۸ فاکتور ارزش افزایی، راحتی، کارکنان، سرعت، فرایند خدمت، تعامل مشتری، حضور سایر مشتریان و امنیت، با اکثریت مطلق نظرات مصاحبه‌شوندگان، تحت تأثیر فناوری موبایل قرار می‌گیرد. همچنین تعداد کمتری از مصاحبه‌شوندگان با تأثیرپذیری سایر فاکتورها (محل ارائه خدمت، خدمت اصلی، زیبایی‌شناسی آنلاین و عناصر کارکردی آنلاین) از فناوری‌های موبایل موافق بودند. به‌عبارت‌دیگر، اکثریت مصاحبه‌شوندگان با تأثیرپذیری این فاکتورها توسط فناوری‌های موبایل موافقت نکردند. تحلیل عاملی صورت گرفته تأثیر همه فاکتورهای منتخب را تایید نمود که نتایج آن به شرح جدول زیر است.

رتبه‌بندی	فاکتور	درصد اهمیت
۱	سرعت	۹۳٫۰
۲	تعامل مشتری	۸۳٫۹
۳	ارزش‌افزایی	۷۴٫۵
۴	حضور سایر مشتریان	۶۹٫۹
۵	امنیت	۶۸٫۵
۶	فرایند خدمت	۶۷٫۵
۷	کارکنان	۶۳٫۵
۸	راحتی	۵۳٫۸

جدول ۵- میزان تأثیرگذاری فناوری‌های موبایل بر فاکتورهای تجربه مشتری

نحوه تأثیرگذاری فناوری‌های موبایل بر تجربه مشتری بدین گونه است که این فناوری، به عنوان یک بستر جدید ارائه خدمات و یک رابط جدید دیجیتال بین مشتری و بانک، امکان ارائه خدمات جدید مکمل و همچنین تغییر در فرایندهای ارائه خدمت را افزایش می‌دهد. از این‌رو، سهولت و سرعت دسترسی مشتریان به خدمات نیز افزایش یافته و این امر موجب ارتقاء تعامل مشتریان و بانک می‌گردد. مجازی‌سازی محل ارائه خدمت، کاهش نیاز به مراجعه حضوری و دسترسی آنلاین مشتریان به خدمات همگی از تأثیرات این فناوری است که باعث ایجاد تجربه جذاب برای مشتری می‌گردد. همچنین امکان دریافت بازخورد و نظرات مشتریان نیز از طریق این فناوری فراهم می‌گردد که بانک از طریق آن می‌تواند سریع‌تر به نظرات و اطلاعات مشتریان دسترسی پیدا کند و در صورت نیاز به اصلاح و بهبود فرایندها و خدمات خود بپردازد.

اینترنت اشیا چگونه تجربه مشتری را تحت تأثیر قرار می‌دهد؟

طبق نتایج پژوهش تعداد ۸ فاکتور محل ارائه خدمت، ارزش افزایی، راحتی، سرعت، فرایند خدمت، تعامل مشتری، حضور سایر مشتریان و امنیت، با اکثریت مطلق نظرات مصاحبه‌شوندگان، تحت تأثیر فناوری اینترنت اشیا قرار می‌گیرد. همچنین تعداد کمتری از مصاحبه‌شوندگان با تأثیرپذیری سایر فاکتورها (خدمت اصلی، کارکنان، زیبایی‌شناسی آنلاین و عناصر کارکردی آنلاین) از اینترنت اشیا موافق بودند. به‌عبارت‌دیگر، اکثریت مصاحبه‌شوندگان با تأثیرپذیری این فاکتورها توسط اینترنت اشیا موافقت نکردند. تحلیل‌ها نشان داد که گویه‌های محل فیزیکی ارائه خدمت و امنیت در ارتباط با متغیر فناوری اینترنت اشیا دارای بار عاملی کمتر از ۰/۵ می‌باشد و لذا باید از مدل حذف شوند. سایر فاکتورهای منتخب و درصد اهمیت آن‌ها به شرح جدول زیر است.

رتبه‌بندی	فاکتور	درصد اهمیت
۱	ارزش‌افزایی	۸۷/۹
۲	فرایند خدمت	۸۶/۰
۳	سرعت	۸۲/۵
۴	حضور سایر مشتریان	۷۵/۳
۵	تعامل مشتری	۶۶/۳
۶	راحتی	۵۴/۱

جدول۶ - میزان تأثیرگذاری اینترنت اشیا بر فاکتورهای تجربه مشتری

طبق نظرات مصاحبه‌شوندگان، اینترنت اشیا، باعث ایجاد رابط‌های جدید دیجیتال بین مشتری و بانک می‌شود که این امر، باعث ارتقاء تجربه خوشایند مشتری می‌گردد. این فناوری موجب خودکارسازی فرایندهای ارائه خدمات شده و به عنوان بستری جدید برای ارائه خدمات و همچنین خدمات جدید مکمل، باعث افزایش سرعت و سهولت دسترسی به خدمات می‌گردد. ارائه خدمات دیجیتال از طریق فناوری‌های اینترنت اشیا و مجازی‌سازی محل ارائه خدمات، نیاز به مراجعه حضوری

مشتریان را در شعب کاهش می‌دهد و برای آن‌ها راحتی بیشتری را به ارمغان می‌آورد. همچنین انجام بسیاری از فعالیت‌های تکراری و روتین توسط مشتریان و نیز کارکنان حذف می‌شود و این فعالیت‌ها به‌صورت خودکار توسط اشیا انجام می‌شوند. این امر نه‌تنها باعث ارتقاء تجربه دیجیتال مشتریان شده، بلکه برای کارکنان نیز فضای کاری مناسب‌تری را ایجاد می‌کند. این موضوع، نه‌تنها تجربه کارکنان[1] را به عنوان یکی از اصلی‌ترین فاکتورهای محیط کار دیجیتال[2] بهبود می‌دهد، بلکه بر ارائه تجربه بهتر توسط کارکنان به مشتریان نیز تأثیرگذار است. امکان ارائه تبلیغات هوشمند، قابلیت دیگری است که این فناوری ایجاد کرده و باعث افزایش جذابیت برای مشتریان می‌شود.

رایانش ابری چگونه تجربه مشتری را تحت تأثیر قرار می‌دهد؟

طبق نتایج پژوهش تنها فاکتوری که نظرات طبق اکثریت مطلق مصاحبه‌شوندگان تحت تأثیر فناوری رایانش ابری قرار می‌گیرد، فاکتور امنیت است و در واقع، تعداد کمتری از مصاحبه‌شوندگان با تأثیرپذیری سایر فاکتورها از فناوری رایانش ابری موافق بودند.

رایانش ابری از طریق تغییر در نحوه نگهداری داده‌ها و اطلاعات، باعث افزایش محرمانگی داده‌های مشتریان شده و امنیت خدمات را ارتقاء می‌دهد. در گزارش ای‌وای که در زمینه فناوری‌های تحول‌آفرین تاثیرگذار در صنعت بانکداری منتشر شد و پیشتر به آن اشاره کردیم، رایانش ابری از نظر بلوغ دیجیتالی در بالاترین سطح و از نظر اثری که به همراه دارد پایین‌ترین سطح را دارد. علیرغم اهمیت زیادی که رایانش ابری به‌طور کلی در مسیر دیجیتالی شدن سازمان‌ها دارد، از دید مصاحبه‌شوندگان تأثیر این فناوری بر تجربه مشتری آن‌چنان زیاد دیده نشده است و فقط فاکتور امنیت که یکی از دغدغه‌های همیشگی مشتریان است، با نظر اکثر آن‌ها، تحت تأثیر این فناوری قرار می‌گیرد.

تحلیل بیگ‌دیتا چگونه تجربه مشتری را تحت تأثیر قرار می‌دهد؟

طبق نتایج پژوهش تعداد ۱۱ فاکتور محل ارائه خدمت، ارزش افزایی، راحتی، کارکنان، سرعت، فرایند خدمت، تعامل مشتری، حضور سایر مشتریان، زیبایی‌شناسی آنلاین، عناصر کارکردی آنلاین و امنیت با اکثریت مطلق نظرات مصاحبه‌شوندگان، تحت تأثیر تحلیل بیگ‌دیتا قرار می‌گیرند و تعداد کمتری از مصاحبه‌شوندگان با تأثیرپذیری فاکتور خدمات اصلی از تحلیل بیگ‌دیتا موافق بودند. به‌عبارت‌دیگر، اکثریت مصاحبه‌شوندگان با تأثیرپذیری این فاکتورها توسط تحلیل بیگ‌دیتا موافقت نکردند. تحلیل عاملی اهمیت فاکتورهای ارزش‌افزایی و امنیت را تائید نکرد، لذا این دو فاکتور از مدل حذف شدند. فاکتورهای منتخب و درصد اهمیت آن‌ها به شرح جدول شماره ۸ است.

۱. Employee Experience

۲. Digital Workplace

رتبه‌بندی	فاکتور	درصد اهمیت
۱	فرایند خدمت	۸۵٫۲
۲	حضور سایر مشتریان	۸۵٫۲
۳	راحتی	۸۳٫۳
۴	عناصر کارکردی آنلاین	۷۹٫۲
۵	زیبایی‌شناسی آنلاین	۷۳٫۴
۶	سرعت	۷۳٫۰
۷	تعامل مشتری	۷۱٫۱
۸	محل فیزیکی ارائه خدمت	۷۱٫۰
۹	کارکنان	۶۷٫۵

جدول ۷- میزان تأثیرگذاری تحلیل بیگ‌دیتا بر فاکتورهای تجربه مشتری

تحلیل بیگ‌دیتا، باعث شناخت نیازمندی‌های مشتریان، شناخت نیازهای پنهان مشتریان، شناخت علاقه و سلیقه مشتریان، دریافت بازخورد و نظرات مشتریان و پایش مداوم رفتار مشتریان می‌شود. بر این اساس، بانک‌ها می‌توانند مبادرت به ارائه خدمات جدید مکمل و شخصی‌سازی خدمات بر مبنای نیازها و علایق مشتریان نمایند. همچنین بانک‌ها می‌توانند بر مبنای نتایج تحلیل بیگ‌دیتا، به تغییر در ساختار و المان‌های محیط فیزیکی و یا حتی حذف یا ادغام شعب بپردازند. از سوی دیگر، تحلیل بیگ‌دیتا در زمینه فرایندها، باعث شناسایی گلوگاه‌ها و ناکارآمدی‌ها شده که برطرف کردن آن‌ها، سرعت و سهولت ارائه و دسترسی به خدمات را برای مشتریان افزایش می‌دهد. افزایش دانش و آگاهی عمیق کارکنان درباره مشتریان نیز از دیگر پیامدهای به‌کارگیری تحلیل بیگ‌دیتا است که بسیار بر ارائه تجربه جذاب مشتری اثرگذار است.

واقعیت افزوده چگونه تجربه مشتری را تحت تأثیر قرار می‌دهد؟

طبق نتایج پژوهش، تعداد ۸ فاکتور محل ارائه خدمت، ارزش افزایی، راحتی، کارکنان، سرعت، فرایند خدمت، تعامل مشتری و حضور سایر مشتریان، با اکثریت مطلق نظرات مصاحبه‌شوندگان، تحت تأثیر فناوری واقعیت افزوده قرار می‌گیرد. تعداد کمتری از مصاحبه‌شوندگان با تأثیرپذیری فاکتور خدمات اصلی، زیبایی‌شناسی آنلاین، عناصر کارکردی آنلاین و امنیت از واقعیت افزوده موافق بودند. به‌عبارت‌دیگر، اکثریت مصاحبه‌شوندگان با تأثیرپذیری این فاکتورها توسط واقعیت افزوده موافقت نکردند. همچنین تحلیل عاملی صورت گرفته همه فاکتورهای ذکر شده را تائید نمود. فاکتورهای منتخب و درصد اهمیت آن‌ها به شرح جدول شماره ۹ است.

رتبه‌بندی	فاکتور	درصد اهمیت
۱	ارزش افزایی	۹۱٫۸
۲	حضور سایر مشتریان	۸۸٫۳
۳	فرایند خدمت	۸۷٫۲
۴	راحتی	۷۹٫۰
۵	کارکنان	۷۵٫۰
۶	تعامل مشتری	۷۱٫۶
۷	سرعت	۶۷٫۱
۸	محل فیزیکی ارائه خدمت	۶۴٫۷

جدول۸ - میزان تأثیرگذاری واقعیت افزوده بر فاکتورهای تجربه مشتری

واقعیت افزوده، به عنوان یک رابط جدید دیجیتال بین مشتری و بانک قرار می‌گیرد و می‌تواند با ترکیب تجربه آنلاین و فیزیکی، تجربه‌ای جذاب و منحصربه‌فرد را برای مشتریان به ارمغان آورد. این فناوری می‌تواند المان‌های محیط فیزیکی را بهبود دهد و باعث افزایش المان‌های زیبایی‌شناسی محیطی گردد. فرایندهای جدیدی که از طریق فناوری واقعیت افزوده امکان‌پذیر می‌شوند، باعث افزایش سرعت و سهولت دسترسی به خدمات و اطلاعات می‌گردد. این امر باعث کاهش نیاز به مراجعه حضوری مشتریان، مراجعه هدفمند مشتری و افزایش راحتی آن‌ها می‌شود. امکان ارائه تبلیغات هوشمند، از دیگر قابلیت‌هایی است که این فناوری در صنعت بانکداری فراهم می‌کند.

هوش مصنوعی چگونه تجربه مشتری را تحت تأثیر قرار می‌دهد؟

طبق نتایج پژوهش تعداد ۹ فاکتور محل ارائه خدمت، ارزش افزایی، راحتی، کارکنان، سرعت، فرایند خدمت، تعامل مشتری، حضور سایر مشتریان و امنیت، با اکثریت مطلق نظرات مصاحبه‌شوندگان، تحت تأثیر فناوری هوش مصنوعی قرار می‌گیرد. تعداد کمتری از مصاحبه‌شوندگان با تأثیرپذیری فاکتور خدمات اصلی، زیبایی‌شناسی آنلاین و عناصر کارکردی آنلاین از هوش مصنوعی موافق بودند. به‌عبارت‌دیگر، اکثریت مصاحبه‌شوندگان با تأثیرپذیری این فاکتورها توسط هوش مصنوعی موافقت نکردند. همچنین تحلیل عاملی صورت گرفته اهمیت فاکتورهای ذکر شده را تائید نمود. فاکتورهای منتخب و درصد اهمیت آن‌ها به شرح جدول ۱۰ است.

رتبه‌بندی	فاکتور	درصد اهمیت
۱	کارکنان	۹۳٫۷
۲	سرعت	۸۹٫۶
۳	محل فیزیکی ارائه خدمت	۸۵٫۶
۴	فرایند خدمت	۸۲٫۶
۵	تعامل مشتری	۸۰٫۵
۶	ارزش افزایی	۷۶٫۲
۷	حضور سایر مشتریان	۷۱٫۴
۸	امنیت	۶۴٫۸
۹	راحتی	۵۷٫۶

جدول ۹- میزان تأثیرگذاری هوش مصنوعی بر فاکتورهای تجربه مشتری

هوش مصنوعی می‌تواند از طریق خودکارسازی فرایندها و همچنین با بهره‌گیری از قدرت پردازش و تصمیم‌گیری، بستر جدیدی برای ارائه خدمات باشد و حتی در برخی از موارد جایگزین کارکنان گردد. این اتفاق به‌ویژه در انجام کارهای روتین و تکراری صورت می‌گیرد که می‌تواند تا اندازه زیادی بر ایجاد فضای کاری مناسب برای کارکنان نیز تأثیرگذار باشد. به‌نحوی‌که این بهبود، باعث ارائه تجربه مشتری بهتری نیز از سوی کارکنان به مشتریان می‌گردد. همچنین خود هوش مصنوعی می‌تواند به عنوان یک رابط جدید دیجیتال نیز بین مشتری و بانک قرار بگیرد و تجربه دیجیتال مشتری را ارتقاء دهد. ارائه خدمات جدید مکمل، افزایش سهولت و سرعت دریافت خدمات، دریافت بازخورد و نظرات مشتریان، دسترسی سریع به اطلاعات مشتری، امکان پایش مداوم رفتار مشتریان، شناسایی نیازهای پنهان مشتریان امکان ارائه خدمات مستمر (۷*۲۴)، تغییر در المان‌های محیط فیزیکی از جمله دیگر تأثیرات هوش مصنوعی بر تجربه مشتری می‌باشد.

زنجیره بلوک چگونه تجربه مشتری را تحت تأثیر قرار می‌دهد؟

طبق نتایج پژوهش تعداد ۹ فاکتور محل ارائه خدمت، خدمت اصلی، ارزش افزایی، راحتی، سرعت، فرایند خدمت، تعامل مشتری، حضور سایر مشتریان و امنیت، با اکثریت مطلق نظرات مصاحبه‌شوندگان، تحت تأثیر فناوری زنجیره بلوک قرار می‌گیرد. تعداد کمتری از مصاحبه‌شوندگان با تأثیرپذیری فاکتور کارکنان، زیبایی‌شناسی آنلاین و عناصر کارکردی آنلاین از زنجیره بلوک موافق بودند. به‌عبارت‌دیگر، اکثریت مصاحبه‌شوندگان با تأثیرپذیری این فاکتورها توسط زنجیره بلوک موافقت نکردند. همچنین تحلیل عاملی صورت گرفته اهمیت فاکتورهای ذکر شده را تائید نمود. فاکتورهای منتخب و درصد اهمیت آن‌ها به شرح جدول ۱۱ است.

رتبه‌بندی	فاکتور	اهمیت
۱	ارزش افزایی	۹۴٫۸
۲	فرایند خدمت	۹۱٫۳
۳	خدمت اصلی	۹۱٫۳
۴	تعامل مشتری	۸۷٫۵
۵	حضور سایر مشتریان	۸۴٫۴
۶	سرعت	۷۵٫۰
۷	امنیت	۶۳٫۵
۸	راحتی	۶۳٫۲
۹	محل فیزیکی ارائه خدمت	۶۲٫۲

جدول ۱۰- میزان تأثیرگذاری زنجیره بلوک بر فاکتورهای تجربه مشتری

زنجیره بلوک از طریق ایجاد تغییر در ساختار ارائه خدمات و فرایندهای اصلی، به تغییر در تجربه مشتری می‌پردازد. این فناوری، می‌تواند باعث افزایش چشمگیر سرعت و سهولت ارائه خدمات شود و فرایندهای زائد را حذف نماید و برای مشتریان راحتی بیشتری ایجاد نماید. تغییر در نحوه نگهداری داده‌ها و اطلاعات، از دیگر قابلیت‌های زنجیره بلوک است که امنیت خدمات را به عنوان یکی از فاکتورهای تجربه مشتری ارتقاء می‌دهد. زنجیره بلوک با ایجاد تغییرات بنیادین در فرایندها، می‌تواند باعث حذف و یا ادغام شعب شود، محل فیزیکی ارائه خدمت را به سمت مجازی شدن پیش ببرد و از این طریق، نیاز مشتریان به مراجعه حضوری را نیز کاهش داده و نحوه تعامل مشتری با بانک را متحول نماید.

رتبه‌بندی فناوری‌های تاثیرگذار در تجربه دیجیتال مشتری صنعت بانکداری

نتایج پژوهش حاضر جایگاه متفاوتی را برای هرکدام از فناوری‌ها از حیث میزان تأثیرگذاری در تجربه دیجیتال مشتری بانک‌ها نشان داده است. این رتبه‌بندی در جدول ۱۲ نشان داده شده است. همان‌طور که ملاحظه می‌گردد، اینترنت اشیا بیشترین تأثیرگذاری و رایانش ابری کمترین تأثیرگذاری را بر تجربه مشتری در بانک‌ها دارند.

رتبه‌بندی	فناوری‌های تحول‌آفرین
۱	اینترنت اشیاء
۲	واقعیت افزوده
۳	رسانه اجتماعی
۴	هوش مصنوعی
۵	فناوری‌های موبایل
۶	تحلیل بیگ‌دیتا
۷	زنجیره بلوک
۸	رایانش ابری

جدول۱۱ - رتبه‌بندی فناوری‌ها بر اساس میزان تأثیرگذاری بر تجربه مشتری

میلیاردها دستگاه به‌واسطه اینترنت اشیاء به همدیگر متصل هستند و سیستم هوشمندی از سیستم‌ها شکل گرفته است. زمانی که داده‌های این دستگاه‌ها و سیستم‌های هوشمند جمع‌آوری و تحلیل شوند، می‌تواند کسب‌وکار، زندگی و جهان ما را به طرز شگفت‌آوری متحول کند. مشتریان از دستگاه‌های هوشمندی استفاده می‌کنند که داده‌های حاصل از آن، بانک‌ها را قادر می‌سازد تا به‌صورت لحظه‌ای، دید جامعی از مشتریان خود بدست آورند. بانک‌ها می‌توانند نیاز مشتریان را از طریق داده‌های جمع‌آوری‌شده، بدست آورده و راهکارها و پیشنهاداتی به آن‌ها ارائه کنند که برای آن‌ها ارزش‌آفرین باشد.

فناوری واقعیت افزوده با قدرت خود می‌تواند اطلاعات را به نحوی جذاب‌تر و بهتری ارائه کند. پیش از این، واقعیت افزوده در زمینه بازی و سرگرمی به کار می‌رفت ولی حالا اینترنت اشیاء و رایانش ابری کاربردهای حیاتی و قابل توجهی را برای استفاده از آن در بانک‌ها به وجود آورده‌اند. این فناوری به‌زودی به عاملی برای دگرگونی تجربه مشتری در بانکداری تبدیل خواهد شد. لازم به تأکید است که بخش عمده‌ای از نقش جدید و ارزش‌آفرینی که این فناوری به دست آورده به سبب ترکیب آن با فناوری اینترنت اشیاء حاصل می‌شود.

همچنین زمانی که فناوری‌های رسانه اجتماعی و واقعیت افزوده به هم متصل می‌شوند، هم‌افزایی قابل‌توجهی ایجاد می‌شود که می‌تواند نقش بسزایی را در خلق تجربه خوشایند برای مشتریان بانک‌ها ایفا کند. داده رسانه‌های اجتماعی به بهبود قابلیت مربوط به واقعیت افزوده سازمان کمک خواهد کرد و برعکس واقعیت افزوده قابلیت رسانه اجتماعی را تقویت می‌نماید. هوش مصنوعی نیز برای بهره بردن از این تعداد دستگاه متصل‌به‌هم و ایجاد درک از دریای بی‌پایان داده تولیدشده توسط این دستگاه‌ها، حیاتی است.

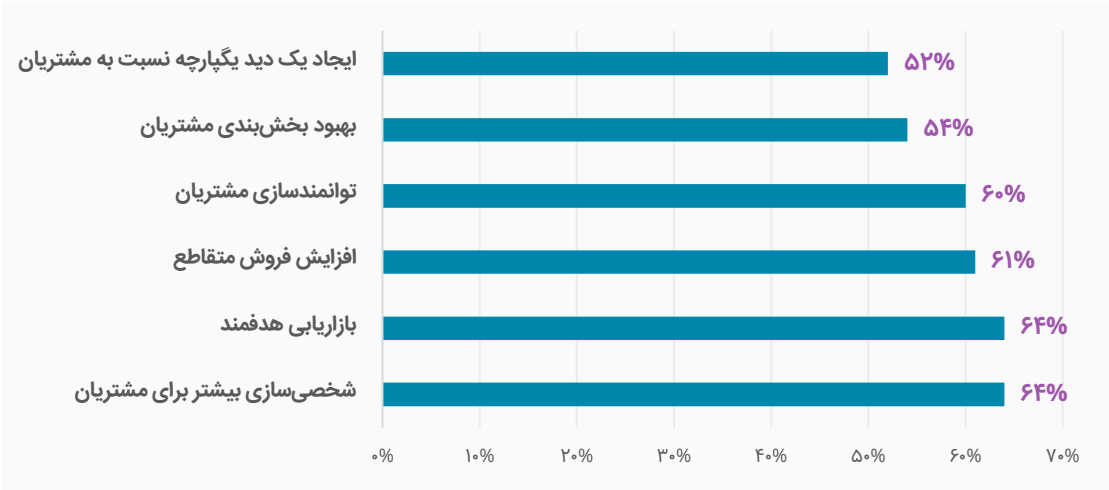
ازآنجایی‌که حجم و کیفیت اطلاعاتی که رسانه‌های اجتماعی می‌توانند از کاربران ارائه کنند به طرز قابل‌توجهی بیشتر، به‌روزتر و کاربردی‌تر از اطلاعاتی است که بانک‌ها به‌طورمعمول می‌توانند از مشتریان دریافت کنند، دریافت، مرتب‌سازی و تحلیل این اطلاعات می‌تواند ارزش ارائه به مشتری را

به کلی دگرگون ساخته و ارتقاء دهد. در این راه هوش مصنوعی همتای بی‌بدیلی برای رسانه‌های اجتماعی برای پردازش این اطلاعات به صورت خودکار و یادگیری از مشتریان داشته و به نوعی می‌توان گفت این دو فناوری برای ارائه خدمات هوشمندانه‌تر و شخصی‌سازی‌شده‌تر مکمل همدیگر هستند.
هوش مصنوعی که در پژوهش ما به عنوان یکی از چهار فناوری برتر از نظر تحول‌آفرینی شناخته شده است، می‌تواند چنین نقش مکملی را برای اینترنت اشیاء نیز داشته باشد و داده‌های حاصل از آن فناوری را در جهت ارائه خدمات خودکار باکیفیت‌تر و متناسب‌سازی شده با هر کدام از مشتریان به کار گیرد. می‌توان گفت این دو فناوری دیگر در مرحله رشد خود نیستند و به سبب توسعه یادگیری ماشینی و محاسبات شناختی به بلوغ رسیده است. بانک‌های آینده‌نگر بر تجربه مشتری به عنوان راهی برای متمایزسازی خود سرمایه‌گذاری کرده‌اند و در این راه بدون شک هوش مصنوعی بخشی از این راهکار ارتقاء تجربه خواهد بود.

استراتژی تجربه دیجیتال مشتری خود را تدوین کنید

در شرایط کنونی داشتن استراتژی تجربه مشتری برای بانک‌ها به یک ضرورت تبدیل شده است. برای سرمایه‌گذاری در فناوری جهت تحول و تبدیل‌شدن به یک کسب‌وکار دیجیتال، به یک استراتژی تجربه دیجیتال که مبتنی بر نیازها و رفتار دیجیتال مشتریان باشد، نیاز است. این استراتژی، آینده موردنیاز را برای سازمان شکل می‌دهد. فارستر اعتقاد دارد که این سرمایه‌گذاری ممکن است پنج سال به طول بینجامد و هزینه آن بین ۲۰ تا ۲۰۰ میلیون دلار باشد.

فارستر در نمودار زیر نشان می‌دهد که استراتژی تجربه دیجیتال مشتری از چه طرقی بر تعامل مشتری اثر می‌گذارد.



نمودار ۵-تاثیر استراتژی تجربه دیجیتال مشتری بر نحوه تعامل با مشتری

در پژوهش فارستر چهار عامل مشترک در راستای موفقیت استراتژی تجربه دیجیتال مشتریان معرفی شده است که به شرح ذیل هستند:

۱. به استراتژی تجربه دیجیتال مشتری باید به دید یک برنامه تجربه دیجیتال نگاه کرد و نه یک پروژه فناوری و یا توسعه اپلیکیشن. مدت این برنامه معمولاً بین سه تا پنج سال است. سازمان‌های موفق، سرمایه‌گذاری‌های تاکتیکی یک‌باره‌ای در پروژه‌های تجربه دیجیتال انجام نمی‌دهند. آن‌ها یک برنامه تجربه دیجیتال کلی را مبنا قرار می‌دهند و از اتخاذ یک رویکرد غیر پیوسته اجتناب می‌کند.

- برنامه سه تا پنج‌ساله: اغلب متخصصان یک برنامه سه تا پنج‌ساله همراه با سرمایه‌گذاری مستمر و اهدافی قابل‌اندازه‌گیری برای دوره‌های زمانی مشخص توصیه می‌کنند.
- بودجه استراتژی تحول دیجیتال فراتر از بودجه بازاریابی یا فناوری است.
- یک استراتژی تجربه دیجیتال موفق، مقاطعی را در برنامه مشخص می‌کند که پیشرفت را در مقابل اهداف برنامه می‌سنجد و تأمین مالی سال آینده را تضمین می‌کند.
- از رهبری دوگانه شامل مدیران ارشد فناوری و مدیران ارشد کسب‌وکار استفاده می‌شود.

۲. نقشه‌های سفر مشتری موجب هدفمندی سرمایه‌گذاری‌ها می‌شود. تنها راه برای فراهم آوردن امکان اندازه‌گیری تأثیر سرمایه‌گذاری‌ها بر بهبود تجربه مشتری، شناسایی نقاط تماس و تعاملات مبتنی بر آن است.

- پایه‌های اصلی برنامه تجربه مشتری، نقشه سفر مشتری است. استفاده از یک نقشه سفر بر اساس تحقیقات مشاهده‌ای و ارزیابانه، اهداف تجربه دیجیتال را به‌گونه‌ای مشخص می‌کند که مشتری را در کانون تیم‌های فناوری، بازاریابی و کسب‌وکار قرار می‌دهد.
- یک نقشه سفر مشخص می‌کند که چگونه و چرا مشتریان با محصولات، خدمات و برند تعامل دارند. از طریق تعیین تعاملات دیجیتال، مشخص می‌شود که تجربه دیجیتال در کجا بیشترین اهمیت را دارد.
- صدها نقطه تعامل دیجیتال بر روی یک سفر مشتری، قابل‌شناسایی است که نمی‌توان تمام آن‌ها را تحت پوشش قرار داد و باید اولویت‌بندی شوند. ذینفعان بازاریابی و کسب‌وکار می‌توانند ارزش تعاملات کسب‌وکاری را دسته‌بندی کنند. حتی می‌توان از مشتریان هم درباره مزایای آن پرسید. با استفاده از دو قطب‌نمای ارزش کسب‌وکار و مزیت مشتری می‌توان محدوده را مشخص کرد و سرمایه‌گذاری را اولویت‌بندی نمود.

۳. فناوری‌های ابری، موبایل و تحلیل داده، غیرقابل‌اجتناب هستند.

۴. سرمایه‌گذاری بر فناوری از طریق پلتفرم تجربه دیجیتال هدایت می‌شود.

- معماری فناوری بایستی با یک پلتفرم تجربه دیجیتال هماهنگ شود. تأمین‌کنندگان محتوا، داده مشتری، بازاریابی، تحلیل داده، حوزه تجارت و خدمات نرم‌افزار، همگی در ارائه تجربه دیجیتال نقش دارند. بنیاد پلتفرم باید به‌گونه‌ای باشد که از تیم‌های توسعه چابک حمایت کند.

در این بخش ما دستورالعمل‌های لازم برای ایجاد استراتژی تجربه مشتری را ارائه می‌کنیم:

۱. یک بیانیه تجربه مشتری برای خود تعریف کنید

بیانیه تجربه مشتری[1] چشم‌انداز یک شرکت در زمینه تجربه مشتری است. این چشم‌انداز اقدامات آتی موردنیاز برای بهبود تجربه کلی از دید مشتری را مشخص می‌کند و به کارکنان کمک می‌کند چشم‌انداز سازمان خود را محقق کنند. همچنین هویت عاطفی، ارزش‌های سازمان و آرمان‌های سازمان را از حیث اهداف تجربه مشتری تعیین می‌کند.

به‌عنوان مثال یک بانک ممکن است بیانیه تجربه مشتری ساده‌ای انتخاب کند که چشم‌انداز آن‌ها را از لحاظ رضایت مشتریان تعیین می‌کند: «ایجاد کانال‌های ارتباطی چندگانه برای مشتریان که تعاملات بانکی آن‌ها را به ساده‌ترین و سریع‌ترین راه ممکن تسهیل می‌کند.»

۲. شناخت مشتریان بهتر از خود آن‌ها

زمانی که چشم‌انداز و آرمان‌های تجربه مشتری خود را تعیین کردید، لازم است بدانید مخاطب هدف ایده‌آل شما چه کسی است و از آن مهم‌تر مشتری ایده‌آل خود و نیازهای آن را بشناسید. زمانی که این شناخت را کسب کردید برای انواع شخصیت‌ها پرسونا ایجاد کنید تا شناخت عمیق‌تری کسب کنید. از داده‌های تحلیل‌شده، مطالعات موردی، مصاحبه‌ها و نظرسنجی‌ها برای جمع‌آوری چنین اطلاعاتی استفاده کنید.

۳. تعریف اهداف تجربه مشتری به‌صورت شفاف

زمانی که شناخت کافی از مخاطبان خود کسب کردید لازم است برای آرمان‌های تجربه مشتری خود چند هدف مشخص کنید. این نقطه آغازی برای تدوین استراتژی کلی شما به‌منظور حل مشکلات مختلف مشتریان شماست. در این مرحله باید بر روی شاخص‌های تجربه مشتری گوناگونی متمرکز شوید که برای سفر مشتری انتخاب کرده و رصد می‌کنید. انتخاب این شاخص‌ها همیشه با بحث و اختلاف نظر همراه است.

۴. توسعه استراتژی تجربه مشتری برای رسیدن به آرمان‌های تعیین‌شده

زمانی که مجموعه‌ای از آرمان‌های تجربه مشتری و اهداف مربوط به آن‌ها را مشخص نمودید حالا باید یک استراتژی تجربه مشتری تعیین کنید که آنچه را ما در بحث تجربه مشتری می‌خواهیم، محقق نماید.

۵. تعیین معیارهای اندازه‌گیری تجربه مشتری

بعد از انجام هر اقدامی باید بررسی کنید آیا مثمر ثمر بوده یا خیر. این کار را باید با اندازه‌گیری نتایج استراتژی دیجیتال خود در تمام نقاط تماس سفر مشتری انجام دهید. ببینید مشتریانتان درباره شما چه نظری دارند و با آن‌ها تعامل کنید تا داستان‌های آن‌ها را دریابید. از شاخص‌های تجربه مشتری و شاخص‌های کلیدی عملکرد کسب‌وکار نیز برای یافتن روندهای داده‌ای مختلف بهره ببرید.

۱. Customer Experience Statement

جمع‌بندی

صنعت بانکداری ازجمله صنایعی است که به‌شدت تحت تأثیر ظهور و توسعه فناوری‌ها قرار گرفته است. بانکداری دیجیتال به عنوان مدل کسب‌وکار آینده این صنعت پیش‌بینی شده و هم‌اکنون بسیاری از بانک‌های جهان در حال سرمایه‌گذاری بر روی توسعه قابلیت‌های فناورانه خود هستند. به دلیل رقابت تنگاتنگ مؤسسات مالی و بانک‌ها در دنیای امروز و با توجه به رشد گسترده صنعت دیجیتال در تمامی ابعاد زندگی مردم، دیجیتالی شدن بانک‌ها می‌تواند به‌عنوان یک مزیت رقابتی، به حفظ و ارتقای جایگاه آن‌ها در بین مشتریان کمک چشمگیری نماید.

با نگاهی به پیش‌بینی‌های آینده بانکداری در جهان مشخص می‌شود که بانکداری دیجیتال به‌عنوان مدل کسب‌وکار غالب آینده بانکداری به‌ویژه در حوزه بانکداری خرد معرفی شده است. بررسی عملکرد بانک‌های پیشرویی همچون کپیتال‌وان، سیتی، بارکلیز و بی‌بی‌وی‌ای نشان می‌دهد که اقدامات قابل‌توجهی درزمینه توسعه تجربه مشتری از سوی آن‌ها انجام شده است. توسعه ساختار سازمانی مرتبط و نیروی انسانی مستعد در این خصوص به‌شدت مورد توجه قرار گرفته و محصولات و خدمات جدید مبتنی بر تلفن همراه و بر بستر شبکه‌های اجتماعی سهم قابل‌توجهی از نوآوری‌های آن‌ها را به خود اختصاص داده است. همچنین شواهد نشان می‌دهد بهبود قابلیت‌های تحلیل داده هم برای شخصی‌سازی ارائه خدمت به مشتری به‌عنوان محوریت توسعه بانکداری دیجیتال از اهمیت بالایی در بین بانک‌ها برخوردار است.

تحول تجربه دیجیتال مشتری در قلب تحول دیجیتال قرار گرفته و بنابراین تأثیر بسزایی در سایر ابعاد سفر دیجیتالی صنایع از جمله بانک‌ها دارد. سفر مشتری، محور اصلی سنجش و ارتقای تجربه مشتری است. جهت سنجش تجربه مشتری لازم است تا بخش‌بندی مشتریان، ترسیم سفرهای مشتری، انتخاب ارزشمندترین مشتریان، مهم‌ترین سفرها و بخش‌ها و گلوگاه‌های سفر در دستور کار قرار گیرد و ضمن طراحی پرسوناها، شاخص‌های اندازه‌گیری مناسب تدوین شده و اطلاعات مرتبط جمع‌آوری گردد. جمع‌آوری اطلاعات از طریق تحلیل داده‌های موجود و شیوه‌های نظرسنجی و مصاحبه، انجام می‌پذیرد. از آنجا که ارتقای تجربه مشتری همچون سفر دیجیتالی شدن کسب‌وکار به‌طور مستمر ادامه دارد و مستلزم تحول در گستره‌ای از ابعاد کسب‌وکار است، عبارت مدیریت تجربه مشتری درباره آن به کار می‌رود و نیازمند ارزیابی بلوغ و تدوین استراتژی و نقشه‌راه است. به‌منظور تدوین استراتژی تجربه دیجیتال مشتری در یک بانک لازم است با استفاده از چشم‌انداز کسب‌وکار و برآورد نیازهای مشتریان، سفرهای مشتری و نقاط تماس کلیدی شناسایی و اقدامات مرتبط همراه با سنجه‌های ارزیابی طراحی شود. ایجاد چنین تغییراتی مستلزم تغییر در زیرساخت فناوری به‌منظور تحلیل داده مشتری، فرهنگ کاری و ساختار حاکمیتی بانک است.

معرفی شرکت داتین

تاریخچه

شرکت داتین تا پایان سال ۹۱ به عنوان واحد راهکارهای بانکی شرکت فناوری اطلاعات و ارتباطات پاسارگاد آریان (فناپ) فعالیت می‌کرد و از آن پس به صورت یک شرکت مستقل زیرمجموعه هلدینگ فناپ به فعالیت ادامه داد.

از آغاز تشکیل، پروژه تولید سامانه بانکداری متمرکز (Core Banking) بومی به عنوان نخستین اقدام این شرکت هدف‌گذاری شد. این کار از ابتدای سال ۸۵ و با تشکیل تیم برنامه‌نویسی آغاز شد و با بررسی محصولات داخلی و خارجی مشابه ادامه یافت. ثمره این فعالیت راه‌اندازی نخستین سیستم واقعی در بانک پاسارگاد در دی‌ماه ۸۷ بود. پس از آن سایر سامانه‌های بانکی نیز به سبد محصولات داتین افزوده شد و راهکار جامع بانکی داتین شکل گرفت. در حال حاضر داتین سبد متنوعی از محصولات و راهکارهای نرم‌افزاری در حوزه‌های مالی، بانکی، خدمات پرداخت و بیمه‌گری به مشتریان خود عرضه می‌کند.

معرفی

داتین یکی از شرکت‌های نرم‌افزاری پیشرو در ارائه محصولات و خدمات بانکداری و پرداخت الکترونیک است که با ارائه راهکارهای نرم‌افزاری کاملا بومی در صنعت مالی، بانکی، خدمات پرداخت و بیمه‌گری در زمره نقش آفرینان اصلی این صنعت در کشور به شمار می‌رود.

با توجه به رشد روزافزون فعالیت‌های مالی و بانکی در طول سال‌های اخیر در ایران و با توجه به رشد تقاضا در این صنعت که خود موجب تغییر در خواست مشتریان و تغییر در سطح کیفی ارائه این خدمات گردیده است، این شرکت جهت برآورده نمودن نیاز مخاطبان و همچنین هم سطح نمودن محصولات خود با استانداردهای موجود در سطح شرکت‌های مطرح بین‌المللی دنیا به بررسی و به‌روزرسانی نرم‌افزارهای تولیدی در قالب بازنگری و بهینه‌سازی محصولات گذشته و نیز طراحی و تولید ماژول‌های جدید نرم‌افزاری جهت ارتقای محصولات گذشته و در سطحی بالاتر، تولید نرم‌افزارهای جدید مورد نیاز بازار هدف خود پرداخته است.

تلاش پیوسته شرکت داتین، جلب رضایت مشتریان در تمامی ابعاد حوزه فعالیت، به عنوان محوری‌ترین رکن کسب و کار می‌باشد. همکاران شرکت داتین بر این اصل اعتقاد دارند که بدون جلب رضایت خاطر مشتریان و عرضهٔ محصولاتی که نیازمندی‌های آنها را برآورده نماید، موفقیت کامل هرگز به وقوع نخواهد پیوست.

در حال حاضر شرکت داتین با در اختیار داشتن بیش از ۵۵۰ نفر همکار خبره در ۹ حوزه فعالیت خود، دارای رتبه اول شورای عالی انفورماتیک کشور و در جایگاه ۴۱۹ در بین ۵۰۰ شرکت اول کشور بر اساس رتبه‌بندی IMI100 قراردارد و مفتخر به کسب تندیس سیمین "نوآوری و زبدگی دیجیتال" از نخستین دوره جایزه ملی تحول دیجیتال گردیده است.

محصولات داتین به شرح ذیل می‌باشد.

- راهکارهای بانکداری متمرکز
- راهکارهای تحلیلی
- محصولات و خدمات حوزه زیرساخت
- راهکار بیمه‌گری
- راهکارهای بانکداری دیجیتال
- راهکارهای پرداخت
- راهکارهای بانکداری دیجیتال
- راهکارهای سازمانی

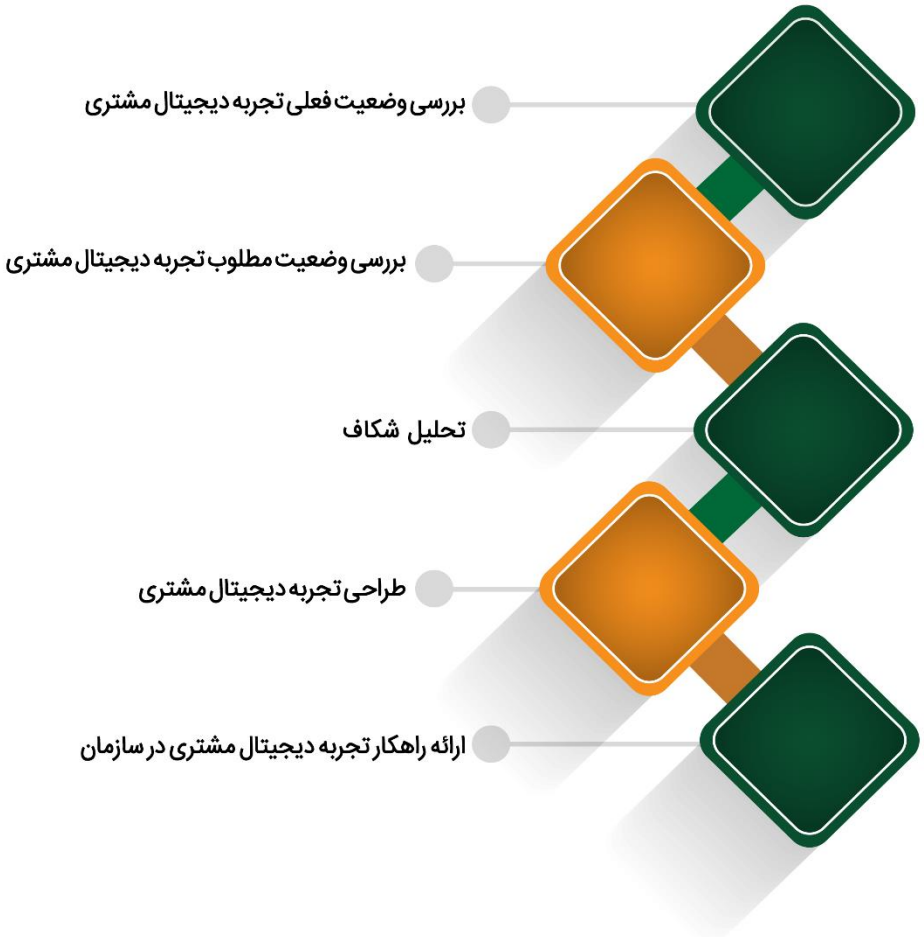
مشتریان

این شرکت در حال حاضر به بانک پاسارگاد، بانک رفاه کارگران، شرکت توسعه سرمایه پیشگامان پویا (زیرمجموعه بانک ملی ایران)، بانک گردشگری، بانک توسعه تعاون، بانک قرض‌الحسنه رسالت، بانک سرمایه، شرکت پرداخت الکترونیک پاسارگاد، شرکت تجارت الکترونیک ایران خودرو، شرکت فناپ پرداخت و به بیمه‌های کوثر - پاسارگاد و حکمت خدمات ارائه می‌کند.

تجربه دیجیتال مشتری: قلب تحول دیجیتال

دیتیجی به عنوان مرجع مشاوره، آموزش و پژوهش تحول دیجیتال در کشور، با هدف بهبود و ارتقای تجربه دیجیتال مشتری، دپارتمانی تخصصی را با همین نام ایجاد نموده است. این دپارتمان با استفاده از ظرفیت‌های علمی و پژوهشی فارغ‌التحصیلان دانشگاه‌های برتر، مفاهیم تجربه دیجیتال مشتری را بررسی کرده و آماده انجام پژوهش‌های حرفه‌ای در این حوزه می‌باشد. همچنین با هدف ترویج و جهت آشنایی مدیران و بدنه عملیاتی کسب و کارها با مفاهیم تجربه مشتری، آمادگی برگزاری دوره‌های آموزشی را دارد

یکی دیگر از فعالیت‌های اصلی ما، کاربرد و توسعه ابزارها و تکنیک‌های مرتبط به سازمان در بهبود و ارتقای تجربه مشتری است. کلیه مراحل فعالیت‌ها بر اساس متدلوژی تدوین شده در این دپارتمان صورت می‌پذیرد. این متدلوژی با ترسیم و تحلیل نقشه سفر مشتریان آغاز می‌شود و پس از تعیین وضعیت بلوغ سازمان در تجربه دیجیتال مشتری، شاخص‌های بهبود تعریف و در نهایت نقشه راه ارتقای تجربه دیجیتال مشتریان سازمان ارائه می‌شود. در مسیر بهبود و ارتقای تجربه مشتری با طی کردن مراحل زیر همراهتان هستیم.



معرفی اعضای تیم پژوهش

شادی ایران‌دوست

تحلیلگر ارشد پژوهش

مصطفی بازیار

تحلیلگر ارشد پژوهش

محسن سام

طراح و گرافیست

زیر نظر دکتر مهدی شامی زنجانی

(بنیان‌گذار دیتیجی و عضو هیئت علمی دانشگاه تهران)

در حوزه پژوهش، دیتیجی با بهره‌مندی از تیم تخصصی پژوهش تحول دیجیتال و با پشتوانه دانشگاهی خود، در قالب انواع پژوهش‌های تخصصی کاربردی با صنایع مختلف همکاری می‌نماید. دیتیجی با رویکرد صنعت‌محور و مسئله‌گرا، با انجام پروژه‌های پژوهشی، بالاترین ارزش را برای سازمان‌ها خلق می‌نماید.

شما می توانید برای اطلاعات بیشتر و همکاری در پژوهش‌های دیتیجی، با ما در تماس باشید:

- **ایمیل:** Research@DTG.consulting
- **تماس:** ۰۲۱-۸۶۰۹۴۰۸۵

© کلیه حقوق برای دیتیجی (گروه تحول دیجیتال) محفوظ است.