

تحول دیجیتال صنعت بانکداری در سوئد



تهیه شده در واحد مطالعات تحول دیجیتال شرکت داتابنک

چکیده

صنعت بانکداری سوئد، مدت‌ها به‌عنوان صنعت پیشرو در حوزه دیجیتال مطرح بود با این حال، اخیراً نسبت به سایر صنایع، عقب مانده است. بررسی دقیق‌تر این صنعت، نشان می‌دهد که بانک‌های گوشه‌ای مشکلات کمتری در پیاده‌سازی و انطباق با تحولات دیجیتال دارند. مطالعات متعددی در خصوص دیجیتال‌سازی در صنعت بانکداری انجام شده است اما هیچ‌یک به‌صورت جامع در رابطه با استراتژی‌های مورد نیاز تحول دیجیتال، صحبت نکرده‌اند. با توجه به نو بودن مبحث مذکور، مطالعات پیشین اندکی در دسترس است.

سؤال اصلی این تحقیق چنین است: «به عقیده پاسخ‌گویان که از فعالان صنعت بانکداری سوئد هستند، مهم‌ترین عوامل دیجیتال‌سازی تجربه‌ی مشتری کدام‌اند و دیجیتال‌سازی چه پیامدهایی به‌همراه خواهد داشت؟»

بدین منظور، مصاحبه‌های نیمه‌ساختار یافته با برخی فعالان این حوزه در صنعت بانکداری سوئد، انجام شد. تمامی افراد مصاحبه‌شونده، از سطوح مدیریتی بانک‌های منتخب بودند. این مصاحبه‌ها با پنج نفر از چهار بانک، صورت گرفت و بدین ترتیب، استراتژی تحقیق مطالعه موردی (Case Study) به کار گرفته شد.

نتایج نشان می‌دهند که دیجیتال‌سازی به دلایل متعدد، در کانون توجه تمامی بانک‌ها بوده است. به‌صورت کلی می‌توان این دلایل را به دو دسته‌ی درون‌سازمانی و برون‌سازمانی تقسیم کرد. از جمله عوامل درون‌سازمانی می‌توان به روان‌سازی فرایندهای داخلی و آزاد کردن منابع موجود برای سایر پروژه‌ها اشاره کرد.

دلایل برون‌سازمانی همگی مرتبط با تجربه‌ی مشتری بودند. جهت بهبود تجربه‌ی مشتری، شخصی‌سازی خدمات و محصولات دیجیتال، عاملی کلیدی است. با این حال، شخصی‌سازی بدون ریسک نیست چرا که ممکن است با شکست روبه‌رو شود. این امر عموماً به علت تلاش بانک در شخصی‌سازی خدمات برای گستره‌ی وسیعی از مشتریان اتفاق می‌افتد.

صنعت مالی و بانکداری دائماً در حال تغییر است و عوامل قانونی نقشی ویژه در این میان دارند. این عوامل نه تنها بر عملکرد داخلی بانک تأثیر می‌گذارند، بلکه رقابت بین بازیگران صنعت را نیز تحت تأثیر قرار می‌دهند. این تحقیق نتیجه می‌گیرد، تحول دیجیتال به شدت استراتژی‌های بانک‌ها را به دلیل عواملی چون نیازهای مشتریان، رقابت و عوامل قانونی، تحت تأثیر قرار می‌دهد.

۲- مبانی تحقیق

۲-۱- معرفی صنعت بانکداری در سوئد و وضعیت تحول دیجیتال آن

سیستم بانکی سوئد تحت قوانین ملی این کشور و نیز قوانین اتحادیه اروپا، عمل می‌کند. مطابق دسته‌بندی ارائه شده از سوی مقام سرپرستی بخش مالی سوئد، بانک‌های این کشور به چهار دسته تقسیم می‌شوند. این چهار دسته عبارتند از: شرکت‌های بانکی سوئدی، بانک‌های بین‌المللی، بانک‌های پس‌انداز و بانک‌های تعاونی. مطالعات میدانی نشان می‌دهد در سال ۲۰۱۴، تعداد ۱۱۷ بانک در سوئد فعالیت می‌کردند.

بانک‌های شرکتی خود به سه دسته تقسیم می‌شوند. دسته اول، چهار بانک بزرگ این کشور است. دسته دوم، بانک‌های پس‌اندازی هستند که تبدیل به بانک شرکتی شده‌اند و گروه سوم شامل بانک‌هایی است که بر کسب‌وکارها و ساختارهای مالکیتی مختلفی تمرکز کرده‌اند. بانک‌های بین‌المللی، آن‌هایی هستند که سرمایه‌شان از خارج کشور تأمین می‌شود. بانک‌های پس‌انداز نیز بانک‌های مستقلی هستند که در یک منطقه یا محله مشخص، فعالیت دارند. بانک‌های تعاونی نیز به مثابه انجمن‌های اقتصادی هستند که انحصاراً برای اعضای بانک، خدمات ارائه می‌دهند.

از بعد قانونی نیز همان‌طور که گفته شد، بانک‌ها تحت قوانین ملی سوئد و قوانین اتحادیه اروپا فعالیت می‌کنند. از جمله مهم‌ترین قوانین می‌توان به PSD۲، MiFID II، GDPR اشاره کرد. در حال حاضر، دارایی سیستم بانکی سوئد، تقریباً ۴۰۰ درصد تولید ناخالص ملی این کشور است که این موضوع نشان‌دهنده اهمیت این صنعت است. از سال ۱۹۹۰، بانک‌های سوئدی - به جز چهار بانک بزرگ این کشور- رشد چشم‌گیری یافتند و توانستند سهم بازار مناسبی برای خود ایجاد کنند. با ظهور این دسته از بانک‌ها، رقابت در صنعت بانکداری به شدت افزایش یافته است.

همچنین امروزه، فناوری تأثیر بسیاری بر کسب‌وکارها دارد. در حالی که سودآوری به‌عنوان یکی از مهم‌ترین ارزش‌های کسب‌وکارها همچنان کلیدی و اساسی است، فناوری نیز نیازمند توجه ویژه است؛ چرا که بر استراتژی‌ها و ساختارهای کسب‌وکار، بیش از هر عامل دیگری تأثیرگذار است و بدین ترتیب منجر به افزایش سودآوری در بلندمدت می‌شود.

لازم است توضیح داده شود که در حقیقت «استراتژی دیجیتال» (و نه فناوری) محرک «تحول دیجیتال» است، به این معنی که این فناوری نیست که باید در کانون توجه سازمان باشد؛ بلکه استراتژی‌های سازمانی باید آن‌قدر شفاف و منسجم باشند تا چگونگی به‌کارگیری فناوری را به بهترین شکل برای برآورده کردن نیازهای سازمان از جمله بانک‌ها تعیین کند.

براساس برخی مطالعات انجام‌شده، صنعت بانکداری در اروپا در انتهای لیست صنایع پیشرو در حوزه دیجیتالی شدن قرار دارد. نتایج این بررسی نشان می‌دهد از هر چهار بانک، تنها یک بانک برای پیاده‌سازی تحول دیجیتال، دارای استراتژی سازمانی است. اکثر بانک‌ها به جای تمرکز بر استراتژی جامع، تنها به صورت بخشی و جزئی، بر تحول تمرکز کرده‌اند که این امر منجر به عدم تمرکز و چندپارگی دیجیتال می‌شود. همچنین این گزارش، نشان می‌دهد صنعت بانکداری با چالش‌هایی خاص‌تر از دیگر صنایع، در تحول دیجیتال مواجه می‌شود.

در مجموع می‌توان گفت بانک‌های بزرگ سوئدی با رقابتی فزاینده از سوی بانک‌های تخصصی و ارائه‌دهندگان طرف سوم مواجه شده‌اند که یکی از دلایل آن تحول دیجیتال است. در صنعت بانکداری، تحول به صورت جزئی رخ داده است به این معنی که هر بخش به صورت مجزا اقداماتی در این حوزه انجام داده است و این موجب عقب‌ماندگی نسبت به سایر صنایع شده است. از دیگر چالش‌های صنعت بانکداری در حوزه تحول دیجیتال می‌توان به پیشی گرفتن بانک‌های تخصصی از بانک‌های بزرگ، تغییرات در رفتار مشتریان همراه با توسعه مداوم فناوری‌های جدید و چالش‌های ناشی از موارد قانونی، اشاره کرد.

۲-۲- شرح مسئله

این موضوع که چالش اساسی بانک‌های سوئدی، مربوط به فقدان برنامه‌ریزی استراتژیک بانک‌ها است یا به کاهش ظرفیت منابع آن‌ها یا قوانین دولتی باز می‌گردد، چندان واضح نیست. بررسی بانک‌های بزرگ سوئد نشان می‌دهد که استراتژی آن‌ها، سرمایه‌گذاری بر دیجیتال‌سازی و توسعه فناوری‌های دیجیتال به‌منظور بهبود فرایندهای داخلی و استفاده‌ی نفعان، شرکای تجاری و مشتریان سازمان است. در حالی‌که بانک‌های بزرگ بر دیجیتال‌سازی فرایندها و بهبود راهکارهای موجود سرمایه‌گذاری کرده‌اند، در نیمه دوم فهرست پیشروان دیجیتال قرار دارند که نشان می‌دهد سطح بلوغ دیجیتال آن‌ها نسبت به دیگر صنایع بهبود چندان نیافته است.

همچنین این موضوع که بانک‌های بزرگ و بانک‌های تخصصی سوئدی دارای استراتژی سازمانی در حوزه تحول دیجیتال هستند یا خیر، مبهم است. علاوه بر این، ضروری است استراتژی تحول دیجیتال با عواملی که بر دیجیتال‌سازی صنعت بانکداری تأثیرگذار است، مطابق باشند. هدف این مطالعه، بررسی تحول دیجیتال در صنعت بانکداری سوئد از منظر راهبردی و تکنیکی است. این مطالعه به فهم استراتژی‌های دیجیتال بانک‌ها در سوئد و فرایندهای تحول دیجیتال در چرخه عمر دیجیتال‌سازی کمک می‌کند.

لازم به توضیح است، این صنعت به‌شدت تحت فشار قانونی است به‌نحوی که نزدیک به ۳۰ قانون دیجیتال و مشتقات آن‌ها از سوی اتحادیه اروپا در دو سال اخیر بر آن اعمال شده است. بنابراین صنعت بانکداری، تغییرات زیادی را شاهد است.

این تحقیق، رویکرد فرایندی را جهت بررسی فناوری و تأثیر دیجیتال سازی بر تجربه مشتری در صنعت بانکداری سوئد، به کار می‌گیرد. با توجه به اینکه بانک‌ها بخشی جدایی‌ناپذیر از جوامع امروزی هستند، این تحقیق به بررسی تأثیر دیجیتال سازی بر شخصی سازی سفر مشتری می‌پردازد. با بررسی راهکارهای موجود شخصی سازی با استفاده از فناوری‌های دیجیتال، این تحقیق چالش‌ها، فرصت‌ها و تهدیدات موجود در تحقق ایجاد تجربه دیجیتال شخصی سازی شده را مشخص می‌نماید. روش جمع‌آوری داده، مصاحبه نیمه ساختار یافته است که با مدیران و رهبران منتخب بانک‌ها که درگیر مقوله تحول دیجیتال و استراتژی‌های مرتبط با آن هستند، انجام می‌شود.

بانک‌های مشارکت‌کننده در مصاحبه عبارتند از: آوانزا، نوردنت، آی‌سی‌آ بنکن و اس‌ای‌بی. این بانک‌ها، از انواع مختلف بانک‌های فعال در سوئد انتخاب شده‌اند. بانک‌های منتخب هم از بانک‌هایی هستند که همواره دیجیتال بوده‌اند و هم از بانک‌هایی که به مرور به سمت دیجیتالی شدن حرکت کرده‌اند.

تمامی پاسخ‌دهندگان از مدیران این بانک‌ها در حوزه‌های مختلف مرتبط با دیجیتال سازی بودند. در این تحقیق، مصاحبه با پنج بانک و از هر بانک دو نفر برنامه‌ریزی شده بود اما یکی از بانک‌ها، انصراف داد. همچنین به سبب دشواری در هماهنگی مصاحبه با چند نفر، تعداد مصاحبه‌های انجام شده به قرار زیر بود: آوانزا یک نفر، نوردنت یک نفر، آی‌سی‌آ بنکن دو نفر و اس‌ای‌بی یک نفر.

از آن‌جا که مصاحبه‌شوندگان از حوزه‌های کاری مختلف بودند، تعریف آن‌ها از دیجیتالی شدن متفاوت بود. بنابراین تعریف این مفهوم در اختیار ایشان قرار داده شد. تعاریف ارائه به شرح زیر بوده است:

- خدمات بیشتری به صورت دیجیتالی ارائه شود تا فرصت‌های جدیدی برای مشتریان ایجاد شود.
- روان‌سازی فرایندهای داخلی در سازمان جهت بهره‌ور کردن آن‌ها. این امر با استفاده از ربات‌ها، هوش مصنوعی یا چیزهای ساده‌تری که عملیات انتقال داده‌ی دستی بین سیستم‌ها را حذف می‌کند، انجام می‌شود.
- تغییر دائمی در رفتار افراد بدین معنی که با افزایش فناوری‌های جدید، رفتار انسان‌ها تغییر می‌کند و بنابراین مشتریان تقاضای تغییر را دارند.

۳- مروری بر مفاهیم کلیدی تحول دیجیتال بانکداری

رهبری دیجیتال واژه‌ای است که سطح بلوغ دیجیتال برای یک سازمان در صنعتی خاص را بیان می‌کند. رهبر دیجیتال بودن به این معنی است که سازمان، فناوری دیجیتال را به‌عنوان قابلیت برای بهبود کارایی عملیاتی و ایجاد درآمد بیشتر از دارایی‌های فیزیکی به‌کار می‌گیرد.

صنعت بانکداری که زودتر از دیگر صنایع، پیشگام دیجیتالی شدن بود، امروزه ضروری است جهت برآوردن نیازهای جدید مشتریان، هر چه بیشتر به‌سوی دیجیتالی شدن حرکت صورت گیرد. راهکارهای دیجیتال در صنعت بانکداری مانند اینترنت بانک، کاربری خدمات بانکی را هم برای مشتریان و هم برای بانک، بسیار تسهیل کرده‌اند. با تغییر مستمر در رفتار کاربری مشتریان در مواجهه با فناوری‌های مختلف، بانک‌ها نیز باید بیشتر دیجیتالی‌شوند.

تجربه مشتری واژه‌ای است که به ارتباط بین سازمان و مشتری چگونگی تعامل این دو با یکدیگر اشاره دارد. تجربه مشتری در طول زمان بسته به کیفیت خدمات و محصولات ارائه شده توسط سازمان، تغییر می‌کند. علاوه بر این توسعه سریع فناوری، فرصت‌های جدیدی برای مشتریان فراهم آورده است تا بتوانند از بین فعالان موجود در صنعت، انتخاب خود را انجام دهند. درک مناسب تجربه مشتری نیاز به شناخت چگونگی تفکر مشتری نسبت به محصولات و خدمات سازمان دارد.

در ادامه برخی از مفاهیم کلیدی مطرح در تحقیق، به‌صورت اجمالی تعریف می‌شوند.

۱-۳- تحول دیجیتال و استراتژی‌های دیجیتال

تحول دیجیتال کسب‌وکار به‌عنوان پدیده‌ای جدید به تحول ساخت‌یافته‌ای در مدل‌های کسب‌وکاری مختلف و چهارچوب‌ها اشاره دارد که از طریق تغییر دیجیتال فرایندهای کسب‌وکاری، پلت‌فرم‌ها، کانال‌های ارتباطی و تجارب مشتری ایجاد می‌شود. سرمایه‌گذاری در حوزه‌ی تحول دیجیتال، فرصت‌های جدیدی برای سازمان‌ها ایجاد می‌کند چرا که سازمان‌ها را قادر به ایجاد خدمات و محصولات جدید می‌کند و فرایندهای موجود را بهبود می‌بخشد. نتیجه‌ی چنین تحولی، ارتقای کارایی کسب‌وکار در زمینه‌ی شخصی‌سازی تجربه‌ی مشتری است که خود باعث کاهش هزینه‌های سربار در بلندمدت می‌شود.

به‌عبارت ساده‌تر، تحول دیجیتال به تغییراتی که به‌وسیله‌ی فناوری‌های دیجیتال در جهت دستیابی به اهداف سازمانی ایجاد می‌شود، اشاره دارد. از سال ۱۹۵۰، دیجیتالی‌شدن و تحول دیجیتال در سازمان‌ها در حال اجرا است تا بتوانند عملکرد خود را ارتقا دهند. تحول دیجیتال کسب‌وکار در سه حوزه اصلی سازمانی رخ می‌دهد: مدل‌های کسب‌وکار، تجربه‌ی مشتری و فرایندها و عملیات. آن‌ها چالش‌هایی که سازمان در این زمینه مواجه می‌شود را فهرست کردند که یکی از مهم‌ترین آن‌ها، شخصی‌سازی بود. شخصی‌سازی یا عدم شخصی‌سازی می‌تواند تأثیر مخربی بر رابطه سازمان با مشتری داشته باشد.

همان‌طور که اشاره شد تحول دیجیتال از استراتژی دیجیتال نشأت می‌گیرد. استراتژی دیجیتال، یک استراتژی سازمانی جهت مدیریت تحول دیجیتال کسب‌وکار و سنجش میزان تحقق اهداف سازمانی در این حوزه است. این تحول با پیروی از استراتژی مناسب و منسجم جهت جلوگیری از اقدامات جزیره‌ای حاصل می‌شود. در این استراتژی، چالش‌ها و فرصت‌های تحول دیجیتال از منظر سازمانی تعریف می‌شود و نقشه راهی برای یکپارچگی و پیاده‌سازی فناوری‌های دیجیتال در سازمان‌های مختلف تنظیم می‌کند.

چهار رکن استراتژی‌های تحول دیجیتال عبارتند از:

۱. کاربرد فناوری؛ نیازهای سازمان به فناوری‌های دیجیتال و مهارت‌های داخلی جهت استفاده از این فناوری‌ها را معین می‌کند.

۲. تغییرات در ارزش‌آفرینی؛ تأثیرات تحول دیجیتال را بر مدل کسب‌وکار سازمانی مشخص می‌کند و تحلیل پیش‌بینانه در خصوص فرصت‌ها و چالش‌ها مرتبط با تحول دیجیتال ارائه می‌دهد.

۳. تغییرات ساختاری؛ تغییرات آتی در ساختار سازمانی و فرایندها و عملیات سازمان را مشخص می‌کند.

۴. جنبه‌های مالی؛ توانمندی‌های مالی مورد نیاز سازمان را برای تحول دیجیتال مشخص می‌کند. برای دستیابی به اهداف از پیش تعیین‌شده، باید هر چهار عامل در استراتژی تحول دیجیتال، مورد بررسی قرار گیرند.

۳-۲- تحول دیجیتال در صنعت بانکداری

پدیده‌ی دیجیتالی‌شدن در صنعت مالی و بانکداری از تحول دیجیتال عملیات داخلی و ارتباطی، به تحول دیجیتال فرایندها- اعم از فرایندهای درون‌سازمانی و بین‌سازمانی- تغییر یافته است. این تحول، همراه با نیازهای مشتریان رشد می‌کند و منجر به راهکارهای بانکی جدید و پلت‌فرم‌هایی می‌شود که افزایش رضایت مشتری را به دنبال دارد. به عقیده‌ی او، رشد و توسعه‌ی سریع فناوری و فناوری اطلاعات برای بانک‌ها می‌تواند هم به‌عنوان فرصت و هم به‌عنوان تهدید تلقی گردد. این امر به اندازه‌ی سازمان، منابع، توانایی تغییر و دیگر عوامل مؤثر مهم بر تحول دیجیتال بستگی دارد. اجرای برنامه‌ی تحول دیجیتال، امکان ارائه‌ی خدمات با کیفیت‌تر را از طریق صرفه‌جویی در منابع سازمان فراهم آورده است. فهم دقیق نیازهای سازمان و مشتریان و ارائه راهکارها و خدمات شخصی‌شده برای برآورده کردن بهتر نیازهای مشتریان، نیاز به منابع انسانی و مدیریتی فنی و شایسته‌ای دارد.

گزارش دیلویت ۲۰۱۶ نشان می‌دهد اکثر بانک‌ها و مؤسسات مالی سعی در پیش‌رو بودن در حوزه‌ی دیجیتال دارند. آن‌ها این امر را از طریق بهبود رضایت مشتریان دیجیتال دنبال می‌کنند بر بهبود تجربه دیجیتال کارمندان خود، توجه چندانی ندارند. این در حالی است که بهبود تجربه پرسنل، تغییر فرهنگ سازمانی و فرایندهای عملیاتی برای تشویق کارمندان به تغییر و همکاری در موفقیت تجربه دیجیتال در سازمان، تأثیر به‌سزایی دارد.

۳-۳- فناوری اینترنت در بانکداری کشورهای اسکاندیناوی

بهره‌گیری از فناوری اینترنت در صنعت بانکداری کشورهای اسکاندیناوی مزایای متعددی داشته است؛ هر چند دو عامل اصلی از دیدگاه مشتریان چنین محصولات دیجیتالی، «اعتماد» و «محرمانگی» است. اعتماد، عاملی کلیدی در پذیرش خدمات اینترنت بانک است. محرمانگی نیز جهت اقناع مشتریان به امن بودن تراکنش‌های اینترنت بانک، بسیار مهم است و همچنین از منظر قانونی، بانک‌ها لازم است بر این مقوله تمرکز کنند. خدمات بانکی آنلاین بر پایه‌ی اینترنت، فرصت‌های بی‌شماری برای بانک‌ها به ارمغان آورده است. به‌منظور استفاده از مزایای این فناوری، مدیریت عملیاتی سازمان در مسیر درست، امری الزامی است. پذیرش بانکداری اینترنتی همراه با رویکرد بازارمحور باعث جذابیت اینترنت بانک می‌شود. این جذابیت به‌همراه پشتیبانی توانمند، به بهبود عملکرد ارتباط با مشتری منجر خواهد شد.

۳-۴- رضایت و تجربه‌ی مشتری

برخی تحقیقات اشاره دارند که رضایت مشتری از طریق همبستگی مثبت بین رضایت و وفاداری مشتری، بر سودآوری سازمان، تأثیر می‌گذارد. رضایت مشتری تحت تأثیر کیفیت خدمات و محصولات است که خود متأثر از انتظارات مشتری از خدمات و محصولات است. اهمیت رضایت مشتری وابسته به وفاداری او است که همراه با هم بر درآمد سازمان مؤثر هستند و این به نوبه خود، سهم بازار سازمان را تحت تأثیر قرار می‌دهد.

از آنجا که فناوری همواره در حال رشد است و تحول دیجیتال در بسیاری از صنایع در حال وقوع است، بسیار مهم است که به تأثیرات فناوری‌های جدید دیجیتال بر تجربه‌ی مشتری، فکر شود. یکی از اثرات منفی این فناوری‌ها، تعمیم دادن است که منظور از آن، ارائه‌ی خدمات و محصولات یکسان به تمامی مشتریان بدون توجه به ویژگی‌های رفتاری و تعاملی آنها است. از سوی دیگر با بهره‌گیری مناسب از فناوری‌های دیجیتال می‌توان با استفاده از آنالیز رفتاری مشتری، به شخصی‌سازی خدمات و محصولات پرداخت.

می‌توان گفت که شخصی‌سازی و تعامل دوطرفه، المان‌های اصلی در تجربه دیجیتال مشتری است. ارتباط فیزیکی بین بانک‌ها و مشتریان در حال کاهش است و در مقابل، استفاده از ابزارهای دیجیتال در حال افزایش هستند. این امر اهمیت مدرن‌سازی پلت‌فرم‌های دیجیتال برای برآوردن نیازهای مشتریان از طریق ابزارهای دیجیتال را نشان می‌دهد.

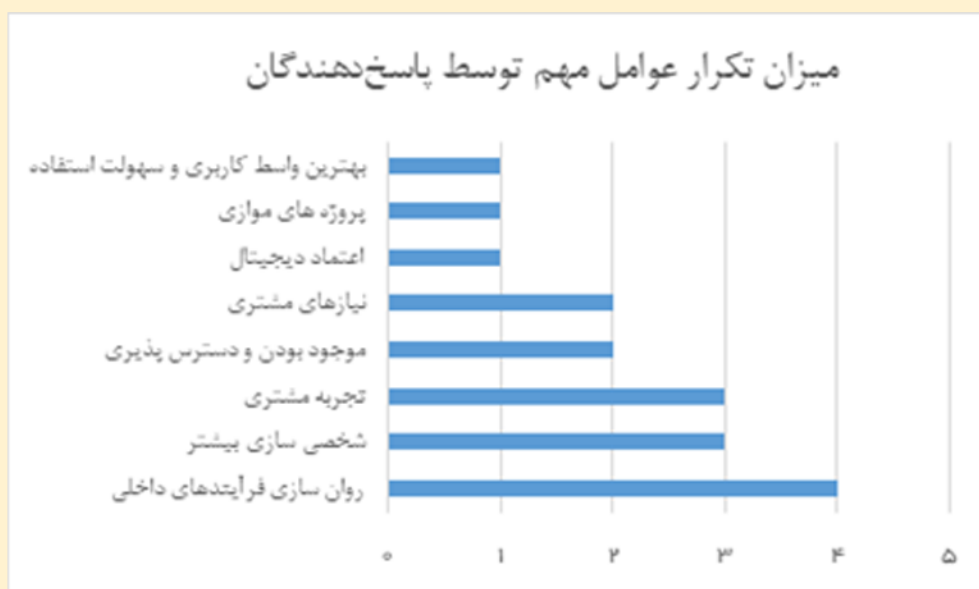
۴- نتایج و یافته‌ها

نتایج این مطالعه با استفاده از روش تحلیل متن کیفی حاصل از داده‌های مصاحبه‌ها به دست آمده است. برای نمایش نتایج در هر دسته، مطالب اصلی که توسط پاسخ‌دهندگان بیان شده بود، با استفاده از نمودارها و تصاویر، بصری‌سازی شد. پاراگراف‌ها و جملات، کدگذاری و دسته‌بندی شد. این امر به محقق اجازه می‌دهد که جزئیات بیشتری در هر مورد را به دست آورد تا شباهت‌ها و تفاوت‌ها بین جواب‌های مختلف، مشاهده شود. این کار از طریق خلاصه‌سازی جواب‌های هر عنصر کلیدی در سؤال تحقیق انجام شد.

خلاصه‌ی نتایج به دست آمده در ادامه ارائه شده‌اند:

۴-۱- عوامل مؤثر بر تحول دیجیتال

هشت عامل مؤثر بر تحول دیجیتال از دید پاسخ‌دهندگان در شکل ۱ آورده شده است. همان‌گونه که در این تصویر پیداست، ۸۰ درصد پاسخ‌دهندگان، گفته‌اند دیجیتالی‌شدن با روان‌سازی و بهره‌ورتر شدن فرایندهای داخلی بسیار مؤثر است. این امر به پروژه‌های موازی نیز مرتبط است. همبستگی بین آن‌ها بدین صورت است که با روان‌سازی امور، وقت و منابع بیشتری به سایر پروژه‌های سازمان تخصیص داده خواهد شد. همچنین از هشت عامل معرفی شده، هفت مورد به مشتری مربوط است. بنابراین اهمیت منابع داخلی بانک‌ها و قابلیت‌های تکنیکی و چگونگی تأثیر آن‌ها بر تحول دیجیتال مشخص می‌شود.



شکل ۱. مهم‌ترین عوامل مؤثر بر تحول دیجیتال

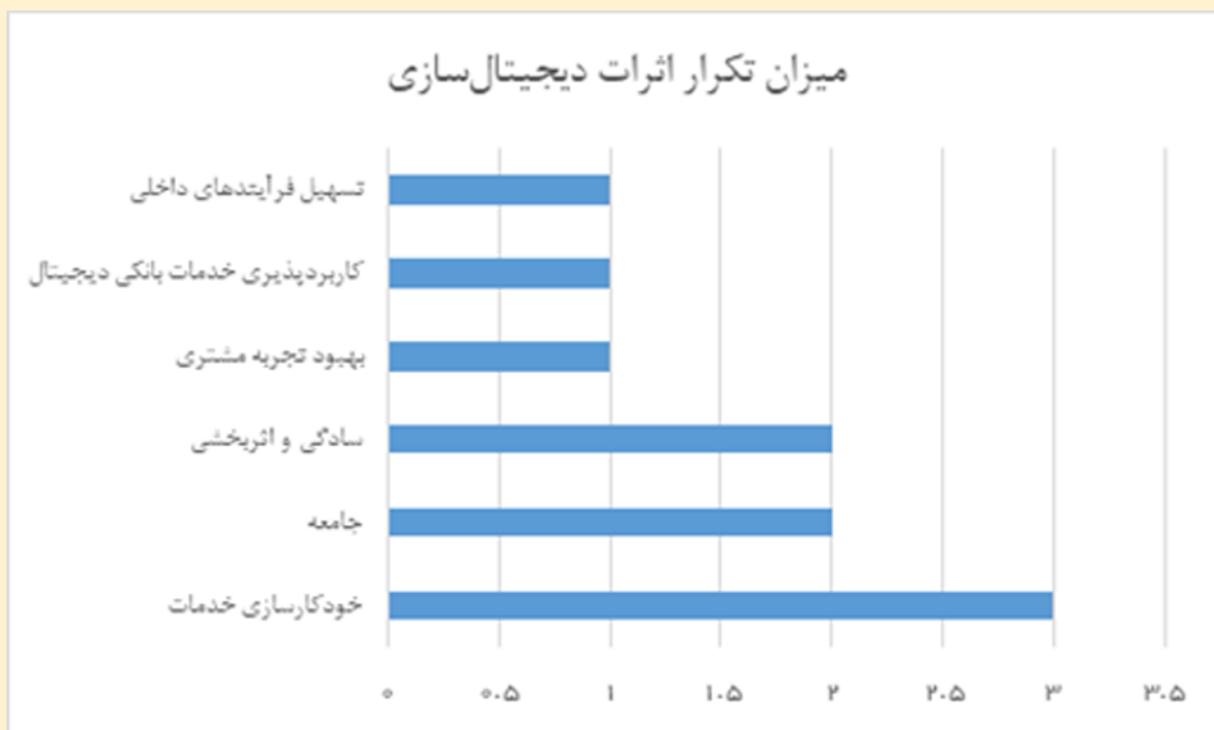
۲-۴- تأثیرات تحول دیجیتال

مصاحبه‌های انجام شده، نشان می‌دهد تحول دیجیتال بر المان‌های مختلفی در صنعت بانکداری سوئد تأثیر گذاشته است و این تأثیر هم در حوزه سازمانی و هم در حوزه بازار است. این تأثیرات در شکل ۲ نشان داده شده است.

مهم‌ترین تأثیر مرتبط با بهبود تجربه مشتری است که توسط سه نفر از مصاحبه‌کنندگان بیان شده است. با دیجیتالی نمودن آنچه که مشتریان با آن تعامل دارند، بانک‌ها قادر خواهند بود سفر و تجربه مشتری را بهبود دهند. دو تأثیر مهم دیگر که بیش از سایر تأثیرات ذکر شده است، سهولت فرایندهای داخلی و سادگی و بهره‌وری است.

سادگی و بهره‌وری به روان‌سازی راهکارهای موجود درون و برون سازمانی اشاره دارد. با افزایش بلوغ دیجیتال بانک‌های سوئدی، تجربه کاربری مشتریان بهبود خواهد یافت و به سطح جدیدی از تعامل دیجیتال دست می‌یابند که منجر به افزایش رفتار دیجیتال در کل جامعه سوئد می‌شود.

همچنین برخلاف نظر عموم مردم، پاسخ‌دهندگان معتقدند، این حقیقت که سوئد به سمت جامعه‌ای بدون پول نقد حرکت می‌کند، عامل موثری بر تحول دیجیتال نیست. در حقیقت، بلوغ دیجیتال بیشتر چه از سمت بانک‌ها و چه از سمت مشتریان، عاملی مؤثر بر حرکت جامعه به سمت عدم استفاده از پول نقد بوده است.



شکل ۲- تأثیرات تحول دیجیتال بر بانک‌ها در عمل

۳-۴- استراتژی‌های دیجیتال

استراتژی سازمانی تحول دیجیتال، یک استراتژی است که در سطح سازمانی به‌عنوان راهنمایی برای تحول دیجیتال در دپارتمان‌های مختلف سازمان، عمل می‌کند. ۴۰ درصد پاسخ‌دهندگان گفته‌اند که بانک آن‌ها، استراتژی سازمانی برای این تحول را دارا نیست.

آن‌هایی که ادعا کرده‌اند دارای استراتژی سازمانی دیجیتالی هستند، مدعی شده‌اند که بانک متبوع آن‌ها، استراتژی دیجیتال زمان‌بندی شده‌ای دارد که توسط تمام واحدهای سازمان و بخش‌های مختلف کسب‌وکاری پیاده‌سازی می‌شود. اما آن‌هایی که گفته‌اند سازمان‌شان دارای استراتژی تحول نیست، معتقدند که یا به‌صورت کلی بانک، استراتژی تدوین شده‌ای ندارد و یا این‌که هر دپارتمان یا بخش کسب‌وکاری استراتژی خاص خود را برای توسعه محصولات و خدمات دارد.

۴-۴- عوامل قانونی

همان‌گونه که در بخش مبانی نظری ذکر شد، قوانین و مقررات در حوزه محافظت از داده‌ها در خدمات مالی و پرداخت از سوی دولت سوئد و اتحادیه اروپا بر این صنعت اعمال شده است. تمامی پاسخ‌دهندگان معتقدند PSD۲ و GDPR به‌عنوان عوامل قانونی بر موضوع تحول دیجیتال در سطح سازمانی و تکنیکی مؤثر است. تنها یکی از پاسخ‌دهندگان معتقد است که MiFID II به‌عنوان فرصتی برای بانک می‌تواند تلقی کرد. به عقیده او، این مقررات بازیگران مرتبط را وادار می‌کند از چهارچوبی جدید پیروی کنند که شفافیت بیشتری به همراه خواهد داشت و می‌تواند ارتباط بین سرمایه‌گذاران را تقویت کند.

PSD۲ از سوی تمامی پاسخ‌دهندگان به‌عنوان فرصت‌شناسایی شد. آن‌ها معتقدند که PSD۲ رقابت بین بازیگران صنعت را تشدید می‌کند و آنها وادار به فعالیت بیشتر و خلاقانه‌تر جهت برتری در کسب‌رضایت مشتری می‌کند.

GDPR به‌عنوان قانونی جدید توسط تمامی پاسخ‌گویان به دلیل دوره زمانی کوتاه پیاده‌سازی این قانون و حجم عظیم داده‌های مشتریان به‌عنوان چالش‌شناسایی شد.

۵-۴- رضایت مشتری

بحث رضایت مشتری توسط تمامی پاسخ‌دهندگان ذکر شد و بین پاسخ‌های آنها تفاوت‌های اندکی وجود داشت. طبق گفته یکی از آنها، رضایت مشتری در یک پروژه یا محصول خاص، قابل اندازه‌گیری نیست. اما فردی دیگر معتقد بود که این مقوله قابل اندازه‌گیری است. مصاحبه‌شونده‌ی دیگری بیان کرد که بانک متبوع وی، تغییراتی در پلت‌فرم خود ایجاد کرده است تا از مشتریان خود بازخورد بگیرد. نفر چهارم بیان کرد که کسب رضایت مشتری نیاز به سطح بالاتری از توسعه در حوزه دیجیتال دارد؛ چرا که قابلیت‌های دیجیتال مشتریان، همواره در حال افزایش است. پاسخ‌دهنده بعدی گفت که رضایت مشتری اولویت اصلی بانک آن‌ها در حوزه تحول دیجیتال است؛ بدین معنی که بانک تمامی راهکارهای دیجیتال را برای برآورده کردن نیاز مشتریان و موفقیت در کسب رضایت آنها، توسعه می‌دهد. شکل ۳ هم‌بستگی مثبت بین توسعه دیجیتال بانک و راهکارهای مالی و رضایت مشتری را نشان می‌دهد.



شکل ۳. میزان هم‌بستگی میان توسعه‌ی دیجیتال و رضایت مشتری بانک

مطابق نظر تمامی پاسخ‌گویان، رضایت مشتری به‌صورت موازی با توسعه‌ی نوآوری در خدمات و راهکارهای بانکی متناسب با نیازهای مشتریان، رشد می‌کند. از آنجا که رضایت مشتری کلیدی‌ترین عامل برای بانک‌ها است، نوآوری در خدمات و راهکارهای بانکی دیجیتال عاملی کلیدی است و باید در اولویت قرار گیرد.

رضایت مشتری به بانک‌ها کمک می‌کند تا استراتژی‌های خود را ارزیابی کنند تا متوجه شوند که آیا اهداف سازمانی و انتظارات مشتریان برآورده شده است یا خیر.

۶-۴- بخش‌های مشتریان

از آنجا که بانک‌ها، بخش‌های مشتریان مختلفی دارند، ضروری است تأثیر تحول دیجیتال بر بخش‌های مختلف مشتریان، مورد تحقیق قرار گیرد. پاسخ‌دهندگان، تحول دیجیتال را عاملی ضروری برای خدمات بانکی‌شان در بخش‌های مختلف مشتریان می‌دانند. سه نفر عنوان کردند که بانک آن‌ها با استفاده از ابزارهای دیجیتال، توانسته است درک بهتری از رفتار مشتریان خود داشته باشد و خدمات دیجیتال مناسب‌تری به ایشان ارائه دهد. بانک‌ها، خدمات مالی و بانکی ویژه‌ای را به بخش‌های مشخص مشتریان پیشنهاد می‌دهند. به عقیده ایشان، خدمات ویژه، چندان تحت تأثیر تحولات دیجیتال نبوده‌اند و بیشتر ناشی از شخصی‌سازی راهکارها برای مشتریان بوده است. این بدان معنی است که مشتری به راهکارها و خدماتی نگاه می‌کند که مرتبط با بخش ویژه‌ای از مشتریان است. یکی از پاسخ‌دهندگان گفت که بانک آن‌ها، همچنان به توسعه ابزارهایی برای درک بهتر رفتار مشتریان خود می‌پردازد تا بتواند به بهترین روش دست یابد و راهکارهای نوآورانه و مناسب برای بخش‌های مشتریان ارائه دهد. در حقیقت تحول دیجیتال به بانک‌ها فرصت می‌دهد راهکارهای متنوعی بر اساس بخش‌های مختلف مشتریان ارائه دهند و در نتیجه بانک نیاز به توسعه راهکارهای عمومی ندارد.

۷-۴- شخصی‌سازی بانکداری دیجیتال

پاسخ‌دهندگان عواملی که بیشترین تأثیر را در ایجاد خدمات بانکداری دیجیتال شخصی‌سازی شده دارد، ارائه کردند. تمامی این عوامل مرتبط با مشتری است و براساس بخش‌های مشتریان و تجربه دیجیتال آنها است. همان‌گونه که در شکل ۴ دیده می‌شود، چهار نفر عنوان کردند که راهکارهای دیجیتال تحلیلی مهم‌ترین عامل است. به این معنی که بانک آنها باید ابزارهای جدیدی توسعه دهد که به بانک در تحلیل و درک رفتار مشتریان و تجربه ایشان کمک می‌کند. این امر، اهمیت عامل ذکر شده را نشان می‌دهد که می‌تواند صنعت بانکداری سوئد را به سطح بلوغ بالاتری حرکت دهد و تجربه دیجیتال مشتری را ارتقا دهد.



شکل ۴- چگونگی تأثیر شخصی سازی بانکداری در رویکردهای تعامل بانک با مشتریان

به عقیده پاسخ گویان تحول دیجیتال تأثیر چندانی بر بانکداری خصوصی نگذاشته است به این معنی که مشتریان بانکداری خصوصی همچنان تماس حضوری با بانک دارند و خدمات بانکی از این طریق به این دسته از مشتریان ارائه می شود. برخی بیان کردند که ملاقات با مشتریان از طریق پلت فرم های دیجیتال انجام می شود و هم ارتباط فیزیکی و هم دیجیتال با مشتریان خود دارند.

برخی از آنها گفتند که برای بانک و مشتریان استفاده از خدمات بانکی دیجیتال با صرفه جویی در زمان، ساده تر است چرا که ارائه خدمات، محدود به ساعات کاری بانک نیست.

از آنجا که راهکارهای دیجیتال در بردارنده طراحی تجربه مشتری و واسط کاربری تعاملی و شخصی سازی شده هستند، بانک می تواند هم در راهکارهای دیجیتالی خود، هم به صورت دیجیتال و هم به صورت شخصی سازی شده عمل نماید.

دیجیتالی شدن روندی است که منجر به بهبود خدمات بانک ها شده است. افزایش رقابت بین بازیگران، بانک ها و ادار به تولید راهکارهای دیجیتالی می کند که شخصی سازی شده و بر اساس رفتار مشتری باشد. این امر می تواند عاملی کلیدی در بهبود خدمات بانک باشد.

مطالعات قبلی نشان داده بودند که شخصی سازی و تعامل دوجانبه، دو عامل مهم بر موفقیت سازمان در دستیابی به بهترین تجربه دیجیتال مشتری است. بر اساس تحلیل داده های پاسخ گویان در این پژوهش نیز اهمیت این دو عامل در تحول دیجیتال، تأیید شد.

۵- نتیجه‌گیری

نتایج این تحقیق، پاسخ دو سؤال مهم شامل این‌که مهم‌ترین عوامل در دیجیتال‌سازی تجربه‌ی مشتری چه هستند و اثرات دیجیتال‌سازی چه خواهد بود را آشکار ساخته‌اند. هم‌چنین به این سؤال که آیا دیجیتال‌سازی بخش مهمی از چشم‌انداز صنعت بانکداری سوئد در حوزه شخصی‌سازی تجربه‌ی مشتری است، نیز مشخص شد.

دیجیتال‌سازی کارها تقریباً تمامی سفر مشتری به جز خدمات پشتیبانی (که به صورت تلفنی انجام می‌شود) را تحت تأثیر قرار داده است چرا که بسیاری از بانک‌ها به صورت کاملاً دیجیتالی عمل می‌کنند. هر چند همین پشتیبانی نیز به صورت دیجیتال قابل انجام است. بسیاری از بانک‌ها به صورت هیبریدی یعنی هم دیجیتالی و هم فیزیکی عملیات خود را انجام می‌دهند. دیجیتال‌شدن امور بانکی برای بانک‌های سنتی، فرصت‌هایی به همراه داشته است و نقشه سفر مشتریان آن‌ها را به شدت متحول کرده است. یکی از مهم‌ترین عوامل دیجیتال‌سازی مرتبط با تجربه‌ی مشتریان است. ضروری است بانک‌ها رفتار و تجربه دیجیتال مشتری را درک و تحلیل کنند تا بتوانند راهکارهایی نوآورانه ایجاد کنند که نسبت به خدمات سنتی، مناسب‌تر، شخصی‌شده‌تر و دارای انطباق بیشتر با نیازهای مشتری باشد. با این حال، اگر چه دیجیتال‌سازی می‌تواند منجر به بهبود رضایت مشتری شود، این احتمال وجود دارد که موجب کاهش رضایت نیز شود. این امر زمانی اتفاق می‌افتد که سازمان سعی کند، شخصی‌سازی را برای عده زیادی از مشتریان انجام دهد و نتواند نیازهای هر یک از مشتریان را به خوبی برآورده کند.

در حالی‌که برخی عوامل قانونی را به عنوان چالشی برای سیستم بانکداری سوئد تلقی می‌کنند، گروهی دیگر، این قوانین را دارای تأثیر مثبت در ایجاد فرصت‌های جدید همکاری بین بازیگران صنعت می‌دانند. این همکاری می‌تواند مزایایی برای بانک‌ها به همراه داشته باشد و به آن‌ها اجازه دهد تا تجربه‌ی دیجیتال مشتری را ارتقا داده و به سطح بالاتری از شخصی‌سازی دست یابند.