

COMARCH



Customer experience w nowej normalności



Wydawcy raportu

Comarch Ekosystem dla bankowości

Jedna platforma obejmująca **wszystkie produkty bankowe**



SME Banking

- Obsługa szerokiej gamy produktów, niezbędnych w prowadzeniu biznesu
- Szybkie wdrożenie (6 miesięcy) z zastosowaniem najlepszych praktyk zwinności
- Open API gwarantujące nieograniczone możliwości w rozszerzaniu oferty
- Rozwiązanie chmurowe zapewniające najwyższą elastyczność wdrożenia

Cloud Factoring

- Model chmurowy
- Szybkie wdrożenie
- System Wczesnego Ostrzegania

Loan Origination

- Automatyczne decyzje kredytowe
- Kompleksowe wsparcie klienta
- Redukcja kosztów operacyjnych
- Łatwość integracji

Anti-Money Laundering & Fraud Protection

- Systemy oparte na sztucznej inteligencji
- Ochrona i wykrywanie oszustw
- Przeciwdziałanie praniu pieniędzy
- Automatyzacja procesów KYC w AML

Loyalty Management

- Programy lojalnościowe B2B i B2C
- Zaawansowana analityka zachowań klientów
- Wielokanałowa interakcja z klientem

Cyber Security

- Ochrona danych i transakcji
- Zabezpieczenia przed oszustwami on-line
- Profesjonalne usługi bezpieczeństwa (audyty)

Spis treści

Blisko, jak najbliżej	4	Personalizacja	17
		Proces personalizacji	17
COVID jako katalizator	5	Lojalny fan to klient 2.0	17
		Jak mogę pomóc? Nie przeszkadzaj!	18
Znaczenie customer experience w nowej normalności	6	Financial well-being	18
Nowa normalność w opinii przedstawicieli banków	7	Nowy interfejs to niewidzialny interfejs	18
Priorytety działań na rzecz doświadczeń	8	Ekologia	19
CX na ścieżce klienta	9	ITM zamiast ATM	19
Nowa normalność w ocenie klientów banków	10	Podsumowanie	19
Pandemia koronawirusa a podejście do bankowości	11	Pełna obserwowalność i monitoring wydajności aplikacji szansą na maksymalizację przychodów sektora usług finansowych w nowej cyfrowej rzeczywistości	20
Zaufanie	11		
Korzystanie	11		
Punkty styku	12	W nowej normalności	25
Dobre praktyki	13		
Monitorowanie poziomu CX	13		
Wielkie idee realizowane przez małe gesty	14	Czy pandemia ukształtowała nowego klienta branży finansowej?	28
Oczekiwania w czasach COVID-19	16		

Blisko, jak najbliżej

Bądź na tyle blisko swoich klientów, aby powiedzieć im czego chcą, zanim sami się na to zdecydują – zwykła mawiać Steve Jobs, twórca potęgi Apple, i trudno o bardziej trafne i związane zarazem podsumowanie trendu, dominującego w obszarze budowania relacji z klientem. Czasy, gdy oferta instytucji finansowych miała być jedynie odpowiedzią na uświadomione i skonkretyzowane oczekiwania nabywcy, aktywnie poszukującego optymalnego produktu bądź usługi, odchodzą właśnie w przeszłość, i dzieje się tak nie tylko za sprawą wszechobecnego wirusa SARS-CoV-2.



Fot. W. Łęczyński

Karol Móravski

REDAKTOR PROWADZĄCY
„MIESIĘCZNIK FINANSOWY BANK”

Rozwój nowoczesnych technologii teleinformatycznych przerasta wyobrażenia największych wizjonerów współczesnego świata, na czele z twórcą Amazona **Jeffem Bezossem**, który w zakupach jednym kliknięciem widział przyszłość handlu i usług. Wyznacznikiem nowoczesności staje się obecnie model zero click, w którym czynności obsługowe, w tym płatności, dokonują się bez angażowania klienta.

I nie jest to wizja futurystyczna – w ostatnich dniach jedna z polskich sieci handlowych uruchomiła sklepy, w których towary z półek można zapakować do plecaka i wyjść, nie dokonując zapłaty. Ta zostanie pobrana bezpośrednio z konta klienta, a podstawą do wystawienia rachunku będą zapisy z kamer, które bezbłędnie odnotują wszystkie produkty, zakupione przez poszczególnych konsumentów. Coraz bardziej realny staje się zatem świat, w którym płatności dokonują się w tle, rzecz jasna w sposób w pełni bezpieczny dla naszych portfeli.

To wbrew pozorom doskonała wiadomość dla instytucji finansowych, których produkty dla nabywcy nigdy nie były celem samym w sobie, a jedynie środkiem do spełnienia marzeń lub zagwarantowania sobie i swoim bliskim bezpieczeństwa. Tyle, że kluczowego znaczenia nabiera właściwe podejście do budowy relacji z klientem, traktowanej jako proces długofalowy i oparty na lojalności. Nieprzypadkowo w niniejszym raporcie często pada rozróżnienie pomiędzy prostą interakcją, obejmującą zakup jednej usługi, a kreowaniem

tego, co zwykło się określać mianem customer experience. To ostatnie to znacznie więcej niż tylko realizacja zawartych umów, o czym świadczą wyniki badań, przywołane przez **Piotra Sałatę**, eksperta w zakresie user experience. – *Klienci powinni dzięki nam czuć się sami ze sobą lepiej, a nie gorzej* – stwierdził jeden z bankowców uczestniczący w ankiecie, a o tym, że tak jest, świadczą opinie konsumentów. Aż 88,5% z nich wskazuje, iż poziom zaufania do instytucji finansowych w czasach COVID-19 pozostał bez zmian, a niemal 4% uznało, że instytucje finansowe stały się wówczas jeszcze bardziej wiarygodne.

Podobne wnioski płyną z innych badań, między innymi tego przeprowadzonego przez SAS Institute. – *Aż 88% konsumentów wskazało, że ich doświadczenia w interakcjach z organizacjami z sektora bankowego i finansowanego polepszyły się w czasie pandemii* – przypomina w naszej publikacji **Bogdan Taranta** z SAS Polska.

Aby utrzymać tak pozytywne notowania, nie wystarczy dziś zapewnić usługi na jak najwyższym poziomie, niezbędne jest dostosowanie oferty do potrzeb klientów, w taki jednakże sposób, aby personalizacja nie sprawiała wrażenia przekraczania bariery prywatności, o co w świecie zdominowanym przez sztuczną inteligencję i wszechobecne smartfony łatwiej niż kiedykolwiek. Instytucje finansowe powinny dziś być w stanie wykraczać poza ich oczekiwania. A te nie obejmują jedynie relacji czysto biznesowych.

Wróćmy jednak do wspomnianego na wstępie ułatwiania życia konsumentom – szansą dla banków może być agregowanie usług finansowych i niefinansowych pod jedną marką. Wspomina o tym **Grzegorz Urbański**, wskazując iż wymuszona przez pandemię migracja do kanałów zdalnych generuje całkiem nowe możliwości. Kluczowe znaczenie ma tu personalizacja – tak jeśli chodzi o samą ofertę, jak i interfejs, za pośrednictwem którego prowadzona jest komunikacja na linii bank-klient. – *Aplikacje frontendowe udostępniane klientom powinny być w łatwy i przyjazny sposób konfigurowalne. Użytkownik chce mieć możliwość samodzielnego wyboru sposobu, w jaki zbudowane jest jego narzędzie pracy* – informuje przedstawiciel Comarch. Nieuwzględnienie owych oczekiwań może mieć fatalne konsekwencje. – *Utrata klienta z powodu słabej wydajności i stabilności aplikacji nigdy nie powinna się zdarzyć i można, a nawet trzeba, jej zapobiec!* Pozyskanie nowego klienta może bowiem kosztować od sześciu do siedmiu razy więcej niż utrzymanie istniejącego – czytamy w materiale firmy Cisco. To tylko niektóre z cennych opinii, refleksji i wyników analiz, jakie prezentujemy na łamach niniejszego raportu. Wnioski z lektury mogą być niezwykle cenne nie tylko dla przedstawicieli sektora finansowego, ale również innych segmentów rynku, a także klientów, którzy, jak już wspomnieliśmy, są dziś osią rynkowych przemian. •

COVID jako katalizator

Kiedy próbujemy odpowiedzieć sobie na pytanie co zmienił COVID w obszarze customer experience, najwłaściwszą wydaje się odpowiedź, że zdecydowanie przyspieszył procesy, które już dawno zostały zapoczątkowane. Innymi słowy – bankowości zdalnej czy automatyzacji procesów i komunikacji nie dałoby się tak czy inaczej zatrzymać, jednak rozwój tych obszarów, gdyby nie pandemia, nie byłby tak gwałtowny.



Joanna Barbrich

Fot. ZBP

Co zatem się stało na świecie i w Polsce w ciągu ostatniego roku w obszarze customer experience? Nastąpiło otwarcie, na które, gdyby nie wirus, czekalibyśmy zdecydowanie dłużej. COVID katalizował proces – przyspieszał go w sposób dla wielu zaskakujący i nieprzewidywalny. Kto tego procesu nie zauważył – przegrał. Kto go dostrzegł – zarobił miliony, a nawet setki milionów.

W wielu dziedzinach różnej maści specjaliści w przyspieszony sposób rozpoczęli odczytywanie potrzeb klientów, którzy z dnia na dzień pozbawieni zostali tradycyjnych, bliskich ich przyzwyczajeniom rzeczy. Jak, dla przykładu, wielu z nas, choć posługiwało się bankowością zdalną, korzystało z usług sklepów internetowych czy kurierów i tak wybierało tradycyjne zakupy, bo one sprawiały nam większą przyjemność. Do tego ten tradycyjny kontakt dawał nam szansę na grymaszenie na każdym kroku, czego za bardzo nie mogliśmy robić w sieci. Chyba, że jesteśmy gotowi na wylewanie swoich żali w komentarzach, przy okazji informując o naszych problemach wszystkich znajomych z Facebooka. Albo co gorsza chcemy oznaczyć na LinkedInie prezesów firm, z których obsługi nie jesteśmy zadowoleni. Zazwyczaj jednak nie chcemy i po prostu rezygnujemy z usług tych, których obsługa, proces zakupowy, proces płatności czy nawet konsultant na czacie nie dba o nas wystarczająco dobrze.

Tymczasem, jak mawiał **Bill Gates**, to właśnie niezadowoleni klienci są dla firm nośnikiem

najcenniejszych informacji. Sieć przed pandemią nie umiała słuchać – teraz jak się wydaje już umie, bo rok to wystarczająco długo, aby zrozumieć nowe potrzeby klienta. I jeszcze niezauważalność ta stała się jakby znakiem rozpoznawczym w wielu obszarach, a nawet wręcz wyznacznikiem jakości. Szukać nie trzeba daleko – przecież banki już w marcu bieżącego roku reklamowały się w Polsce hasłem „Tak nowoczesne, że nawet nie zauważasz kiedy z nich korzystasz”. Akcje tę powtórzyły w czerwcu i lipcu.

Czyż nie jest to czytelny znak, że wsłuchując się w potrzeby klienta, że chcą mu towarzyszyć być z nim, ale jakby nieco z tyłu, nieco w tle codzienności. Być użytecznym, ale jednocześnie niewidocznym – czyż właśnie to nie jest kwintesencją nowoczesnego customer experience, czyli pozyskiwania informacji, uzyskiwania wiedzy i przetwarzania jej z najlepszym skutkiem dla klienta i z dobrym skutkiem nie tylko dla biznesu bankowego, ale i dla każdego innego który, wsłuchując się w głosy klienta – rozumie je i interpretuje w taki sposób, aby klient był zadowolony. A jak wiadomo zadowolony klient, to zysk w czystej postaci, co przekłada się na saldo na naszym firmowym koncie.

Oddając w państwa ręce niniejszy raport, pozostaje mieć nadzieję, że wiedza teoretyczna, badania klientowskie oraz багаż doświadczeń z obsługi klienta dziś i w przyszłości przyczyniać się będą do jeszcze lepszego zaspakajania potrzeb najważniejszych ludzi na świecie – naszych klientów. •



Znaczenie customer experience w nowej normalności

Zapewnienie najwyższej jakości doświadczeń klienta (customer experience, CX) stało się jednym z filarów rozwoju w każdej wolnorynkowej branży. Działania konkurencji, zmieniające się potrzeby i oczekiwania klientów oraz przyspieszająca – szczególnie w czasie pandemii – digitalizacja wymusiła konieczność myślenia o krótko- i długoterminowych przedsięwzięciach na rzecz mierzenia i poprawy CX.

DEFINICJA

Chcąc usystematyzować mówienie o doświadczeniach klienta, warto przyjąć wspólną, spójną definicję tego pojęcia. Szczególnie w dobie digitalizacji takie pojęcia, jak CX, UX (user experience) i UI (user interface) są niekiedy odmiennie interpretowane nawet przez samych specjalistów, pracujących w każdej z tych dziedzin.

Relacja UI oraz UX jest często postrzegana przez pryzmat stanowisk tworzonych w ramach zespołów produktowych. Tytuł specjalisty UX/UI sugeruje pewną wymiennosc tych pojęć, co nie jest zgodne z faktyczną definicją. Interfejs użytkownika (UI), utożsamiany w tym przypadku z graficznym interfejsem użytkownika, jest jednym z wielu elementów UX. Jego doświadczenia mogą potrzebować UI w różnym stopniu, zależnie od tego, z jakim produktem mielibyśmy do czynienia. Nietrudno bowiem wyobrazić sobie sytuację, w której produkt cyfrowy nie posiada graficznego interfejsu użytkownika, a interakcja jest możliwa wyłącznie za pomocą interfejsu głosowego (VUI, voice user interface). Zobrazowanie relacji UI do UX można przedstawić za pomocą opisanego poniżej schematu.

Poprzez analogię przyjmuje się założenie, że customer experience jest jeszcze bardziej obszernym bytem, wchłaniającym UX jako jeden ze swoich składników:

To jedna z części stosowanych definicji. Jest uzasadniana tym, że UX to wyłącznie doświadczenia osoby korzystającej z cyfrowego punktu styku z usługą. Wszystko to, co wykracza poza stronę WWW czy aplikację mobilną, a umożliwia interakcję z usługą, wchodzi w zakres CX.

Zwolennikami tej definicji są między innymi **Kerry Bodine** z Forrester czy **Tim Lowden** z Digital.gov – oficjalnego federalnego portalu Stanów Zjednoczonych poświęconego administracji cyfrowej.

Jednak czy w dobie wszechobecnego ucyfrzawiania usług, popularyzacji cyfrowych kanałów dostępu i przenikania się ich z fizycznymi, stawianie granicy pomiędzy UX i CX jest uzasadnione? Taki podział naniesiony na strukturę organizacji to ryzyko dodatkowych działań operacyjnych, narzutów komunikacyjnych oraz konieczność decydowania o tym, czy dane zagadnienie to „jeszcze UX” czy „już CX”.

Dlatego zupełnie inne podejście do zdefiniowania CX proponuje **Kim Salazar** z Nielsen Norman

Group. Wskazuje on na przyczyny częstego odniesienia UX tylko do cyfrowych punktów styku. Wynikają one z popularyzacji terminu w czasach, kiedy komputery były głównym sposobem na interakcję w sposób cyfrowy. Ponadto, definiuje trzy poziomy user experience przez pryzmat długości okresu, w jakim następuje interakcja użytkownika z produktem lub usługą.

- Poziom pierwszy, „pojedynczej interakcji” dotyczy wykonania pojedynczego zadania za pomocą pojedynczego urządzenia.
- Drugi, „poziom podróży” to doświadczenie powstałe na bazie osiągnięcia określonego celu przez użytkownika, przyjmując, że prawdopodobnie jest to udziałem wielu kanałów dostępu lub urządzeń.
- „Poziom relacji” to ostatni, najbardziej kompleksowy wymiar interakcji użytkownika z organizacją obejmujący cały cykl życia klienta. I to właśnie ten trzeci poziom, zdaniem Kim Salazar, można określić mianem customer experience.

Takie rozumienie umożliwia postawienie znaku równości pomiędzy UX i CX pod warunkiem, że patrzemy na doświadczenia użytkownika holistycznie, a nie tylko przez pryzmat cyfrowych kanałów interakcji z instytucją.

OPARCIE W DANYCH

Na potrzeby publikacji przeprowadzono ankietę wśród przedstawicieli banków oraz klientów. Pozyskane w ten sposób informacje odnoszą się bezpośrednio do okresu pandemii. Ze względu na liczbę respondentów, którzy wzięli udział w każdym badaniu, trudno mówić o wnioskach w sposób ilościowy, który mógłby być reprezentatywny. Wskazane dane pełnią natomiast rolę wspierającą i mają na celu wskazanie pewnego trendu związanego z postrzeganiem wyzwań i efektów działań banków w dobie COVID-19.

Nowa normalność w opinii przedstawicieli banków

W ramach publikacji przeprowadzono ankietę wśród przedstawicieli banków, zarówno spółdzielczych, jak i komercyjnych. W badaniu ankietowym przeprowadzonym w dniach od 26 kwietnia do 4 maja 2021 roku wzięło udział 18 uczestników, z czego 10 (55,6%)



Fot. Arch. prywatne

Piotr Sałata

UX DIRECTOR @ SIEPOMAGA
KONSULTANT @ EKLIENT.PL

EKSPERT UX WSPIERAJĄCY
ORGANIZACJE W CYFROWEJ,
KLIENTOCENTRYCZNEJ
TRANSFORMACJI. DORADZA
W OBSZARACH ZWIĄZANYCH
Z DOŚWIADCZENIAMI UŻYTKOWNIKÓW
PRODUKTÓW I USŁUG. OD PONAD
DEKADY ZWIĄZANY Z PROCESAMI
WYTWARZANIA OPROGRAMOWANIA
NA RÓŻNYCH ETAPACH REALIZACJI.

SPECJALIZUJE SIĘ W PROJEKTOWANIU
ZŁOŻONYCH INTERFEJSÓW ORAZ
MODELOWANIEM STOJĄCYCH ZA
NIMI PROCESÓW. BUDUJE ZESPOŁY
ODPOWIEDZIALNE ZA REALIZACJĘ
PODEJŚCIA USER-CENTERED
DESIGN. ŁĄCZY WYKSZTAŁCENIE
I DOŚWIADCZENIE TECHNICZNE
Z METODAMI USER EXPERIENCE
W ZAKRESIE BADAŃ, PROJEKTOWANIA
I WALIDOWANIA ROZWIĄZAŃ.

PROPAGATOR UX, MENTOR
W PROGRAMIE PMI I INNYCH, AUTOR
SZKOLEŃ ORAZ WYKŁADOWCA
AKADEMICKI.

PRACOWAŁ MIĘDZY INNYMI Z TAKIMI
MARKAMI, JAK: MASTERCARD,
FIFA, ASSECO, ORANGE, PLL LOT,
MINISTERSTWO FINANSÓW, BLUE
MEDIA, ING BANK ŚLĄSKI, KRUK.

PASJONAT NOWOCZESNYCH
TECHNOLOGII, SZCZEGÓLNIE
W ZAKRESIE USŁUG PŁATNICZYCH
I ZARZĄDZANIA FINANSAMI. WOLNE
CHWILE PRZEZNACZA NA BIEGANIE LUB
JAZDĘ LONGBOARDEM ELEKTRYCZNYM.

E-MAIL: PIOTR@EKLIENT.PL
TEL.: +48 606 409 644

reprezentowało instytucje komercyjne, a 8 (44,4%) spółdzielcze.

Przeprowadzenie ankiety pozwoliło na poznanie perspektywy przedstawicieli banków co do istotności customer experience w przełożeniu na efekty finansowe. Wyniki badania prezentują przekonanie o dużym przełożeniu CX na finanse organizacji.

Na pytanie 1: *Jak ocenia Pani/Pan w skali 1–5 znaczenie działań na rzecz polepszania customer experience pod względem przełożenia na efekty finansowe*, 11,1% osób odpowiedziało *Trudno powiedzieć*. Pozostali, tj. 88,9% uznali, że to *Czynnik o największym możliwym przełożeniu na efekty finansowe* (56,3%) lub czynnik mający *Istotne znaczenie* (83,3%).

Priorytety działań na rzecz doświadczeń

Wykorzystując wypracowaną przez KPMG metodologię Sześciu Filarów™ Customer Experience, przedstawiciele banków wskazali ich zdaniem te najistotniejsze do zaadresowania.

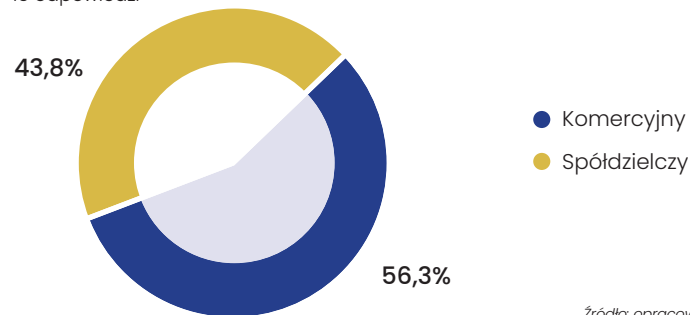
Wybór obejmował możliwość wskazania jednego konkretnego filaru, uznania wszystkich łącznie za tak samo ważne lub nieistotne:

1. Wiarygodność, czyli budowanie zaufania klientów do organizacji.
2. Rozwiązywanie problemów, czyli próba przekształcenia negatywnego doświadczenia w pozytywne.
3. Oczekiwania, czyli skuteczne zarządzanie oczekiwaniami, próba spełniania ich i wykraczania poza nie.
4. Empatia, tj. praca nad zrozumieniem położenia, w jakim znajduje się klient i emocji, jakie mu towarzyszą.
5. Personalizacja, wyrażająca się dostosowywaniem produktów i sposobu obsługi do kontekstu i/lub okoliczności, w jakich funkcjonuje klient.
6. Czas i wysiłek, czyli dbałość o procesy w taki sposób, aby usuwać wszelkie bariery po stronie klienta, umożliwiając najprostsze oraz najsprawniejsze zrealizowanie swoich celów w kontakcie z marką.

Półowa badanych uznała za tak samo ważne wszystkie sześć filarów. Kolejno wskazywano *Czas i wysiłek* oraz *Personalizację*. Najmniej wskazań zebrały *Oczekiwania*, *Rozwiązywanie problemów* oraz *Wiarygodność*. Warto zwrócić uwagę na fakt, że *Empatia* jako jedyna nie została wskazana niezależnie.

Wykr. 1. Reprezentuję bank

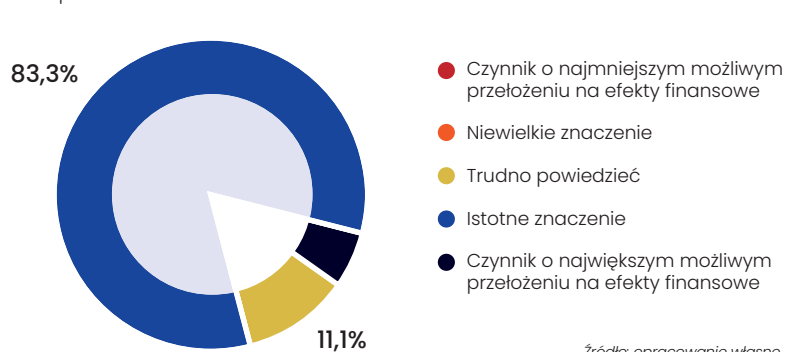
16 odpowiedzi



Źródło: opracowanie własne

Wykr. 2. Jak ocenia Pani/Pan w skali 1–5 znaczenie działań na rzecz polepszenia customer experience pod względem przełożenia na efekty finansowe, gdzie:

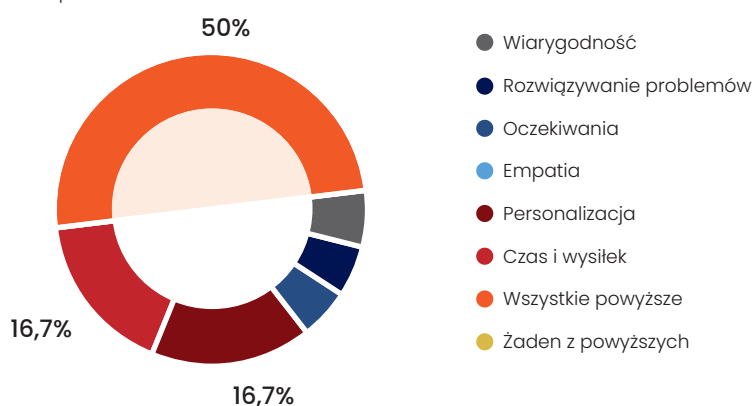
18 odpowiedzi



Źródło: opracowanie własne

Wykr. 3. Który z 6 filarów KPMG uważa Pani/Pan za najbardziej istotny do zaopiekowania przez instytucję w pracach nad doświadczeniami klienta w „nowej normalności”?

18 odpowiedzi



Źródło: opracowanie własne

Żaden z ankietowanych w uzasadnieniu wyboru, o które został poproszony, nie wyróżnił empatii jako obiektu zainteresowania. Może to oznaczać, że albo procesy w tym zakresie zostały już wdrożone, albo obszar ten będzie zagospodarowany mimo wszystko w dalszej perspektywie.

Warto mieć na uwadze, że empatia jest podstawą projektowania skoncentrowanego na użytkowniku. Takie podejścia, jak Design Thinking całkowicie opierają się na empatii, niezbędnej do pełnego zrozumienia potrzeb. Jakość danych zebranych na etapie empatii w tym procesie determinuje jego przebieg w kolejnych krokach i wpływa na jakość efektu końcowego.

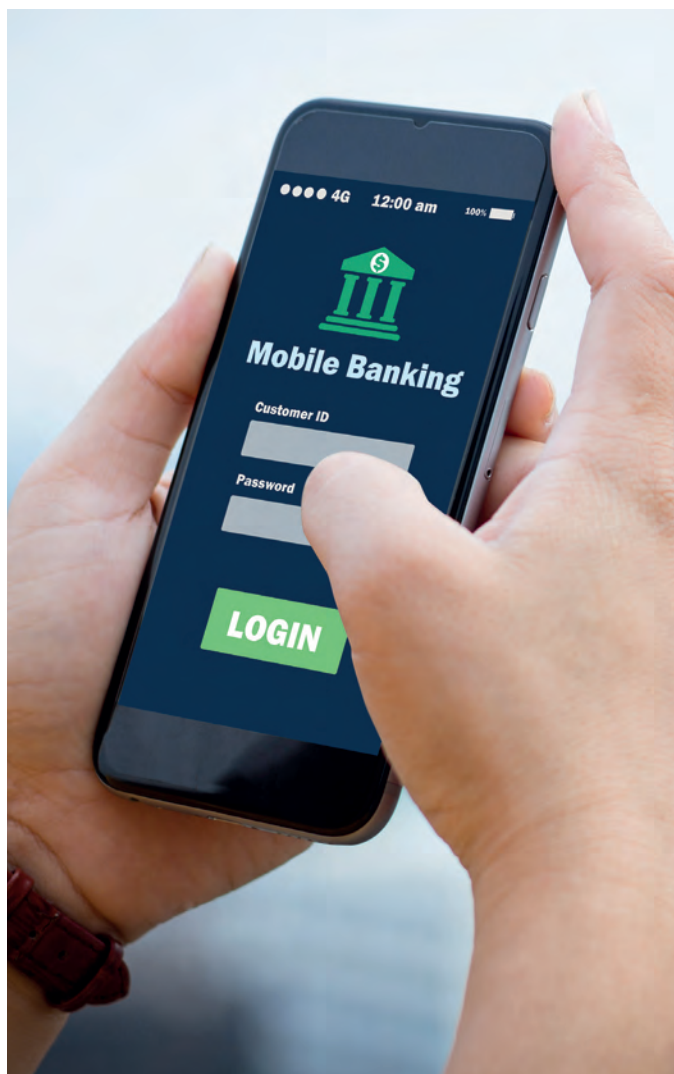
CX na ścieżce klienta

W budowaniu pozytywnych doświadczeń klienta można położyć nacisk na określony etap podróży użytkownika. W związku z tym poproszono przedstawicieli banków o określenie, który moment jest ich zdaniem kluczowy w całym cyklu życia. Zastosowano symboliczny podział na etapy:

- Proces rejestracji/aktywacji produktu/usługi;
- Rozpoczęcie korzystania z produktu/usługi;
- Bieżąca obsługa;
- Zakończenie korzystania z produktu/usługi.

Najczęstszym wyborem okazała się *Bieżąca obsługa*. Uzasadniało to tym, że na etapie bieżącej obsługi istnieje możliwość realizacji potrzeb klientów w momencie kryzysowym i odpowiadanie na jego zapotrzebowanie (co – przyp. red.) powoduje wzrost zaufania do instytucji. Nawiązywano także bezpośrednio do pandemii: *Ponieważ ten proces wymaga zagwarantowania ciągłości – co w dobie pandemii było dużym wyzwaniem (choroby, kwarantanna, opieka nad dziećmi, konieczność zamykania całych placówek).*

Zaraz za etapem obsługi wskazano *Proces rejestracji/aktywacji produktu*. Badani uzasadniali to tym że, *bez przejścia tego etapu nie ma kolejnych*. Albo: *W obecnej rzeczywistości kluczowe jest zapew-*



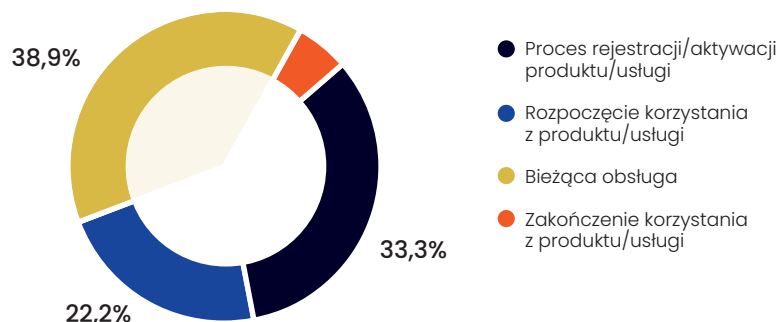
Fot. panuwat/stock.adobe.com

nienie możliwości zdalnego zakupu/zdalnej rejestracji czy aktywacji usługi. Proces zdalny musi być maksymalnie prosty i intuicyjny, a także zaprojektowany zgodnie z najwyższymi normami bezpieczeństwa – klient musi go przejść szybko, bez obaw o bezpieczeństwo swoich danych.

Trzeci wskazywany etap to *Rozpoczęcie korzystania z produktu/usługi*. Jeden z przedstawicieli banku dokonał bardzo szczegółowego uzasadnienia i właściwie jego wypowiedź wyczerpuje temat tego wyboru: *Pierwsze wrażenie wpływa mocno na emocje, w sytuacji kiedy klient rozpoczyna relację i jest już po momencie aktywacji usługi, chce być przekonany, że dokonał dobrego wyboru. Usługa musi działać płynnie. Klient oczekuje na tym etapie tylko pozytywnych doświadczeń i ma mało wyrozumiałości wobec ewentualnych potknięć ze strony usługodawcy. Pojawienie się problemów na etapie początków korzystania z usługi nie tylko wpłynie na pogorszenie się opinii na temat banku i potencjalne podważanie swojego wyboru, czy był on słuszny, ale – co determinujące – pojawią się emocje, klient sam o sobie zacznie gorzej myśleć. Negatywna*

Wykr. 4. Który etap ścieżki klienta ocenia Pani/Pan jako najistotniejszy z punktu widzenia budowania pozytywnych doświadczeń klienta w czasach pandemii?

18 odpowiedzi



Źródło: opracowanie własne

opinia o sobie samym wpływa w ogromnym stopniu na przyszłe zaangażowanie i myślenie o marce. Klienci powinni się czuć sami ze sobą lepiej dzięki nam, a nie gorzej. Wymiernym skutkiem nieudanego rozpoczęcia relacji może być potencjalna mniejsza aktywność korzystania z usługi, być może korzystanie dodatkowo z usługi u konkurencji, którą klient zostawił „na wszelki wypadek” a w konsekwencji mniejsza korzyść dla banku, zaś w szczególnym przypadku – nawet rezygnacja klienta.

Wyzwania

Na koniec przeprowadzonego badania ankietowego zostali poproszeni o podzielenie się swoją perspektywą w kwestii wyzwań związanych z zapewnieniem wysokiego poziomu CX w okresie pandemii.

Większość opinii wskazuje na potrzebę zapewnienia zasobów ludzkich, technologicznych oraz czasu. Kolejne aspekty, to potrzeba utrzymania standardów obsługi pomimo ograniczeń w dostępie do stacjonarnych kanałów dostępu oraz ogólnej dostępności pracowników, którzy z konieczności dbania o swoje rodziny i w związku ze zmianą warunków pracy na domowe, mogą być mniej zaangażowani w proces obsługi.

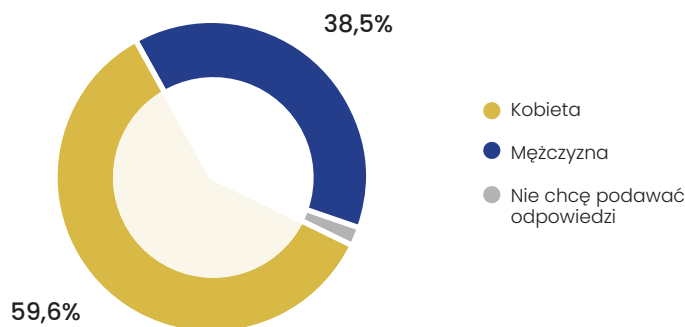
Kolejnym obszarem jest kwestia zapewnienia całkowicie zdalnej, cyfrowej obsługi wszystkich procesów, które dzieją się po stronie banku. Dotyczy to zarówno interakcji z klientem, jak i działań backoffice. Przy okazji digitalizacji procesów

zgłaszane są także postulaty o ich upraszczanie – zarówno z perspektywy klienta, jak i pracownika banku.

NOWA NORMALNOŚĆ W OCENIE KLIENTÓW BANKÓW

Na potrzeby niniejszego opracowania przeprowadzono również badanie ankietowe wśród klientów banków. W tym przypadku istotne było uzyskanie zróżnicowania respondentów pod względem wieku. Dzięki takiemu podejściu udzielone odpowiedzi obejmują

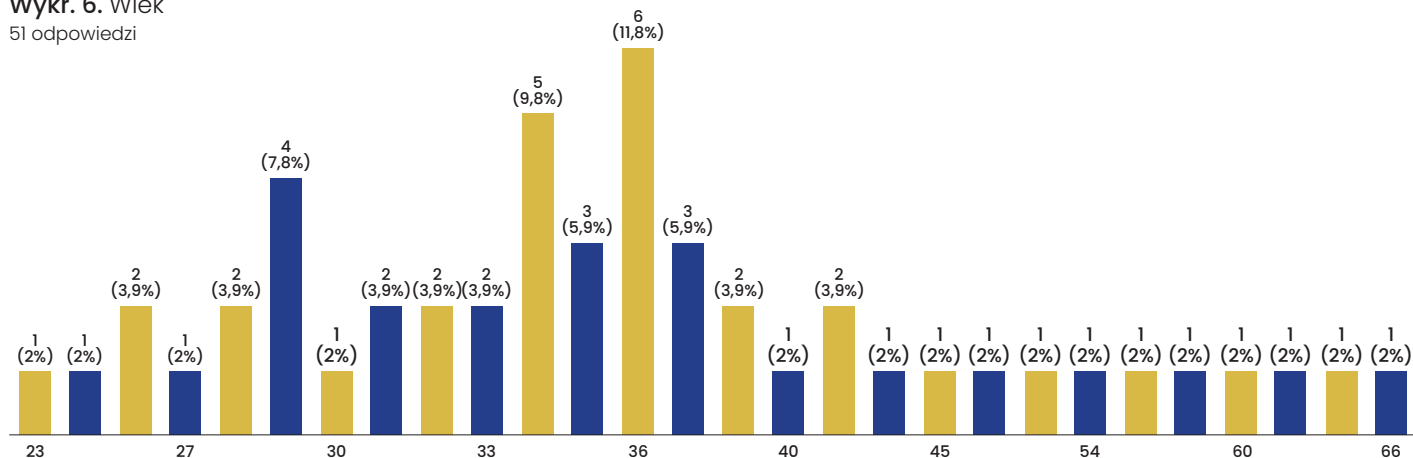
Wykr. 5. Płeć
52 odpowiedzi



Źródło: opracowanie własne

Wykr. 6. Wiek

51 odpowiedzi



Źródło: opracowanie własne

mują szeroki zakres cyklu życia klienta, co przekłada się na różnorodność produktów finansowych.

W badaniu wzięło udział 52 respondentów. Informacji o wieku i płci udzieliło 51 osób.

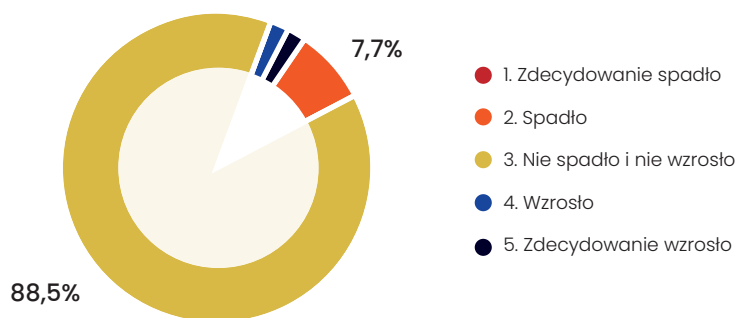
Pandemia koronawirusa a podejście do bankowości

Wraz z wprowadzeniem pierwszego lockdownu zaburzony został dotychczasowy porządek niemal każdego obszaru naszego życia. Powszechnie odczuwaliśmy dużą dozę niepewności, obawy o zdrowie i sytuację finansową. To ostatnie, w połączeniu z nagłym odcięciem od fizycznej możliwości obsługi, wymusiło korzystanie z kanału elektronicznego, który dotychczas był jedną z wielu opcji.

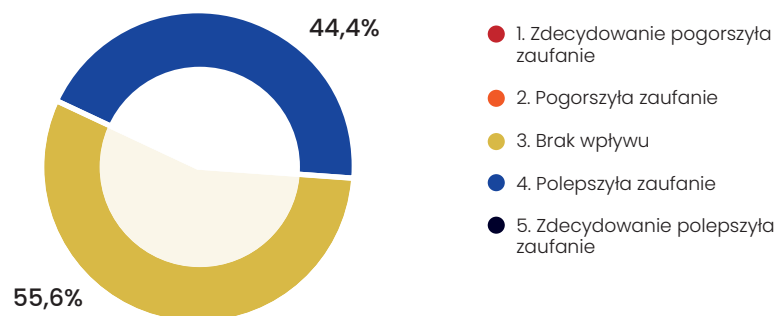
Zaufanie

W ramach przeprowadzonego badania sprawdzono, jak obecny czas pandemii wpłynął na poziom zaufania klientów do banków. Dane zestawiono z opinią przedstawicieli instytucji.

Wykr. 7. Jak zmieniło się Pani/Pana zaufanie do banku w czasie pandemii? W skali od 1–5, gdzie:
52 odpowiedzi



Wykr. 8. Jak pandemia wpłynęła na poziom zaufania klientów do instytucji w skali 1–5, gdzie:
18 odpowiedzi



Dla zdecydowanej większości respondentów poziom zaufania nie zmienił się (88,5%). Z pozostałych, 7,7% osób zgłosiło spadek poziomu zaufania, natomiast 3,8% wzrost lub zdecydowany wzrost. Nie odnotowano nikogo, kogo zaufanie Zdecydowanie spadło.

Czy powyższe dane należy uznać za sukces? W końcu zapewnienie ciągłości działań i utrzymanie standardów obsługi stało się z dnia na dzień wyzwaniem. Ograniczenie kontaktu z klientem w optymalny dla niego sposób to mocne utrudnienie w drodze do zwiększania poziomu zaufania.

Jednak, co pokazały dane zebrane od przedstawicieli banków, brak zmiany zaufania in plus może być efektem... zbyt optymistycznej oceny sytuacji po stronie instytucji. Aż 44,4% ankietowanych bankowców oceniło, że w czasie pandemii polepszyło się zaufanie klientów. Jednocześnie 55,6% respondentów uznało, że COVID-19 nie miał wpływu na poziom zaufania.

Chcąc poznać przyczynę różnicy w ocenie poziomu zaufania, warto odnieść się do danych na temat zasobów, którymi – w swojej opinii – dysponują przedstawiciele banków.

Na podstawie udzielonych odpowiedzi można wysunąć tezę, że ograniczone zasoby mogą być przyczyną niepełnego oglądu sytuacji.

Kiedy przyjrzymy się metodom i narzędziom najczęściej stosowanym po stronie instytucji, nasuwa się pytanie o ich skuteczność w poznawaniu odczuć użytkowników w innym zakresie niż ocena satysfakcji i lojalności. We wskazaniach przedstawicieli banków dominuje NPS (Net-Promoter Score), czyli miara lojalności klientów. Jej zakładana korelacja z poziomem przychodów stanowi mocny argument przemawiający za stosowaniem tej miary. Istotne jest jednak, aby był to element składowy większej puli miar, metod i narzędzi, a nie dominujące źródło danych do podejmowania decyzji, ogólnej oceny sytuacji a tym bardziej modelu premiowego.

Korzystanie

Klienci banków zostali poproszeni o wskazanie, w jakim stopniu zmieniła się częstotliwość kontaktu z bankiem w czasie pandemii. Skala wyboru była względna tak, aby pozwoliła oddać charakter zmiany, a nie odwoływać się do konkretnych, ustandaryzowanych wartości.

Praktycznie nie zaobserwowano zwiększenia częstotliwości kontaktu z bankiem w odniesieniu

do poziomu sprzed pandemii. 13,5% ankietowanych wskazało wręcz, że *Zdecydowanie mniej kontaktuje się z bankiem*.

Jednocześnie można zauważyć, że częstotliwość korzystania z bankowości, rozumiana jako obsługa własnych środków finansowych zwiększyła się w przypadku 40,4% badanych (odpowiedzi *Trochę więcej korzystam z bankowości* oraz *Zdecydowanie więcej korzystam z bankowości*).

Na tej podstawie można przypuszczać, że mimo zwiększenia częstotliwości korzystania z bankowości przez części klientów, potrzeba kontaktu nie zwiększyła się. Wskazywałoby to na dużą jakość interakcji poprzez dostępne kanały dostępu i spełnienie oczekiwań względem zakresu działań, jakie klienci podejmowali.

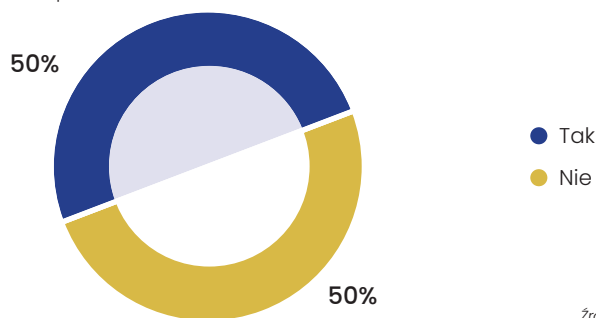
Punkty styku

Praca włożona w dostarczenie rozwiązań cyfrowych wysokiej jakości opłaciła się – przynajmniej z perspektywy zadowolenia klienta. Aplikacja mobilna to ulubiony punkt styku użytkowników (29 wskazań stanowiących 55,8%). Bezpośredni kontakt z obsługą jest ulubioną formą w niemal 30%, a trzecia w kolejności jest witryna banku (13 wskazań stanowiących 25%). Przekonanie klientów do korzystania z cyfrowych punktów styku pozwoliło zniwelować negatywne skutki nagłego przejścia na obsługę realizowaną wyłącznie w formie zdalnej. Placówka bankowa okazała się dopiero czwartym ulubionym wyborem.

Takie preferencje klientów pozwalają optymistycznie patrzeć w przyszłość jeśli chodzi o przekonywanie kolejnych niecyfrowych klientów do korzystania z rozwiązań cyfrowych. Tym samym na znaczeniu zyskują te metody i narzędzia, które pozwolą – mimo zdalnej formy interakcji – na bliską relację z klientem, poznanie jego potrzeb i oczekiwań. To obszar, który umożliwi wypracowanie przewagi konkurencyjnej. Sukces odniesie ten, kto najszybciej zdobędzie pogłębione dane, wyciągnie właściwe wnioski i wcieli je w życie w zauważalny dla klienta sposób.

O ile w kwestii ogólnego kontaktu z bankiem przebija się jeszcze przywiązanie do infolinii lub placówki, o tyle obsługa środków na koncie bankowym opiera się już na aplikacji i stronie WWW. Cyfrowe kanały dostępu praktycznie zastępują zlecenie operacji pracownikowi banku. Choć badanie zostało przeprowadzone na niewielkiej próbie uczestników, pokazuje jednak pewien trend, który z pewnością będzie się pogłębiał.

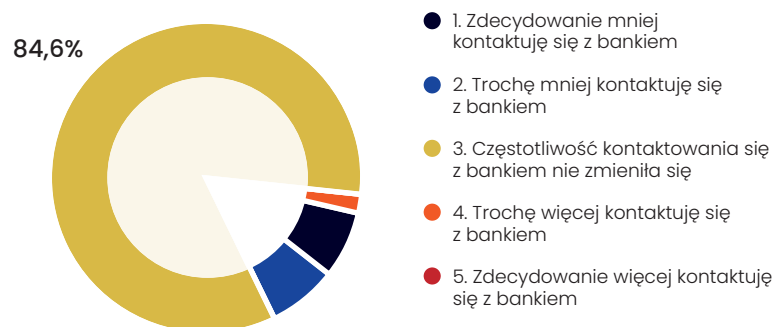
Wykr. 9. Czy ma Pani/Pan poczucie bycia wyposażonym w odpowiednie zasoby umożliwiające ciągłą pracę nad podwyższaniem poziomu customer experience?
18 odpowiedzi



Źródło: opracowanie własne

Wykr. 10. Jak zmieniła się Pani/Pana częstotliwość kontaktu z bankiem w czasie pandemii? W skali 1–5, gdzie:

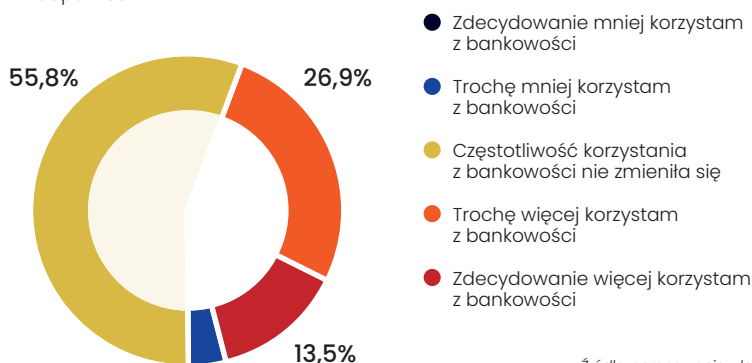
52 odpowiedzi



Źródło: opracowanie własne

Wykr. 11. Jak zmieniła się Pani/Pana częstotliwość korzystania z bankowości (przelewy, inne operacje na rachunkach) w czasie pandemii?

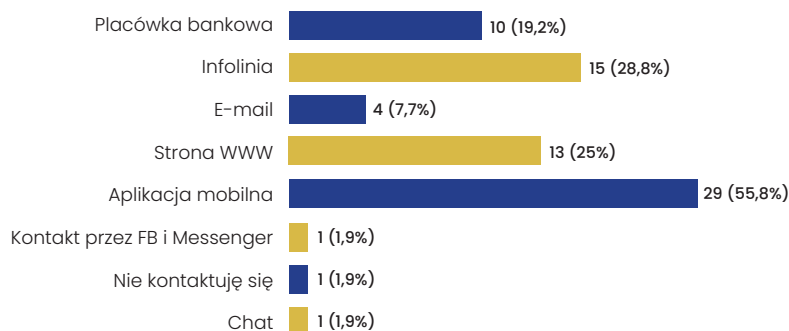
52 odpowiedzi



Źródło: opracowanie własne

Wykr. 12. Jaki jest Pani/Pana ulubiony sposób kontaktu z bankiem (w dowolnym celu)? Można zaznaczyć więcej niż jeden.

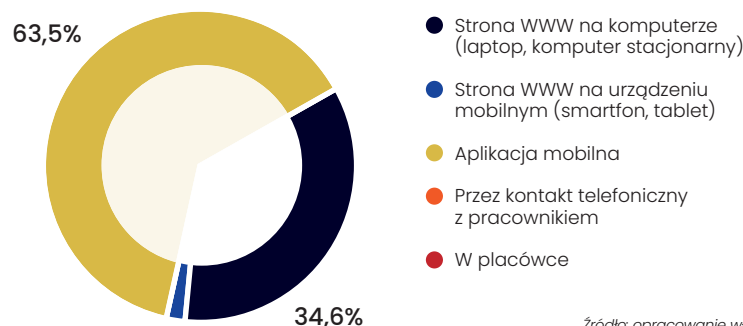
52 odpowiedzi



Źródło: opracowanie własne

Wykr. 13. W jaki sposób zazwyczaj obsługuje Pani/Pan konto bankowe (realizacja przelewów, sprawdzenie stanu konta etc.)?

52 odpowiedzi



Źródło: opracowanie własne

DOBRE PRAKTYKI

Źródłem dobrych praktyk customer experience są nie tylko bezpośredni konkurenci. Segment rynkowy przestaje mieć znaczenie. Konsumenci przykładają tę samą miarę do doświadczeń niezależnie od tego, czy mają do czynienia z usługami i produktami finansowymi, handlowymi, telekomunikacyjnymi czy jakimikolwiek innymi.

Jak wskazano w niniejszym opracowaniu, większość inicjatyw zmierzających do poprawy doświadczeń jest związana z uniwersalnymi wartościami: bezpieczeństwa, szacunku, empatii, zrozumienia, dobra – rozumianego jako charakter relacji a także efektów działania organizacji. Często obranie kierunku na podobne wartości jest realizowane przez różne marki w podobny sposób. Oczywiście, zrealizowanie oczekiwania odbywa się inaczej w przy-

padku produktu fizycznego oraz świadczenia usługi. Ostatecznie jednak osiągamy podobny efekt, przynoszący organizacji postrzeganie jej jako czulej na klienta w sposób jakościowy, a nie tylko ilościowy.

Inspiracje w zakresie budowania pozytywnych doświadczeń mogą dotyczyć zróżnicowanych obszarów. Mogą to być określone działy w strukturach instytucji, konkretne punkty styku, w zakresie wizualnym lub funkcjonalnym czy wskazówki odnośnie działań operacyjnych. Wszystkie te elementy wpływają na relację klienta z marką w dłuższym okresie, dlatego odniesienie się do każdego z nich jest uzasadnione.

Monitorowanie poziomu CX

Ankietowani przedstawiciele banków pytani o narzędzia i metody pozwalające na skuteczne monitorowanie poziomu customer experience wskazują – poza najczęściej wymienianym NPS – także inne metody, zarówno ilościowe, jak i jakościowe.

CES (*Customer Effort Score*, ocena wysiłku klienta), CSAT (*Customer Satisfaction Score*, ocena satysfakcji klienta), ankiety, wywiady, badania UX, analiza reklamacji i odsłuch rozmów – to najczęściej przewijające się sposoby na monitorowanie poziomu CX. Zastosowanie podejścia wykraczającego poza ilościowe punktowe (NPS, CES, CSAT) i ogólne (NPS), uwzględniającego dane jakościowe (wywiady, badania UX, odsłuch rozmów) stanowi dobrą praktykę, niezależnie od branży.

Łączenie podejścia jakościowego i ilościowego sprawdza się zarówno w całościowej ocenie kondycji CX, jak i punktowo, kiedy chcemy ocenić wybrany kanał dostępu lub proces. Dogłębne poznanie przyczyn występowania zjawiska lub trendu obserwowanego w sposób ilościowy pozwala na uruchomienie procesu projektowego bazującego na konkretnej potrzebie, o zmierzzonej lub oszacowanej skali. Ujęcie jakościowe jest tym bardziej wartościowe, jeśli polegamy na obserwacjach a nie wyłącznie deklaracjach. Te ostatnie najczęściej przeczą temu, co można zaobserwować w interakcji użytkownika z danym punktem styku.

W firmie Slack Technologies Inc., która stworzyła Slack – oprogramowanie do zdalnej komunikacji i współpracy zespołowej, kładzie bardzo duży nacisk na zbieranie i analizowa-



Fot. Julia Tim/stockadobe.com

nie danych jakościowych. **Stewart Butterfield**, współzałożyciel, słynie z podkreślania istoty jakościowego podejścia do informacji zwrotnej od klientów. Zarówno w sytuacji, kiedy jest to zgłoszenie problemu, jak i w kontekście sygnałów do opracowania nowych funkcji, rozwiązań. W jednym z udzielonych wywiadów Butterfield przyznał: *Oczywiście twarde liczby opowiadają ważną historię; statystyki użytkowników i liczby sprzedaży zawsze będą kluczowymi wskaźnikami. Ale każdego dnia Twoi użytkownicy również udostępniają ogromną ilość danych jakościowych – a wiele firm albo nie wie, jak z nimi postępować, albo zapomina to zrobić. W tej samej rozmowie pojawia się także wskazówka dotycząca sposobu postępowania z napływającymi danymi: Jesteśmy bardzo skrupulatni, jeśli chodzi o tagowanie wszystkich przychodzących wiadomości, zestawianie, wprowadzanie i przechowywanie danych, które przesyłają nam ludzie.*

Osobną kwestią jest dobór odpowiednich metryk. Aktualnie najpopularniejszymi w ujęciu globalnym są CSAT (Customer Satisfaction Score; 39%), NPS (Net-Promoter Score; 35%) i CRR (Customer Retention Rate; 33%). Pozwalają one monitorować CX, jednak nie stanowią dobrego punktu wyjścia do wprowadzania zmian. Wynika to z faktu,

że nie przekazują one szerszego kontekstu użycia usługi lub produktu. W odpowiedzi na ten problem pojawiają się kolejne propozycje. Jedną z nich jest CJT (Customer Journey Traffic) pozwalająca bardziej szczegółowo przyrzeć się temu, w jaki sposób klienci korzystają z usługi lub produktu i co dzieje się przed i po wystąpieniu problemu.

Wielkie idee realizowane przez małe gesty

Nawet najbardziej wzniosłe, odważne podejście do zapewnienia wysokich standardów obsługi jest w ogromnym stopniu realizowane przez osoby będące na pierwszej linii kontaktu z klientem. I z jednej strony niesie to ze sobą dużo korzyści – bo bezpośredni kontakt stwarza szansę na indywidualne podejście, dogłębne poznanie potrzeby klienta oraz precyzyjne jej zaadresowanie. Z drugiej strony wykorzystanie tej szansy zależy od nastawienia, *mindsetu* każdego pojedynczego pracownika.

Doskonałym przykładem jest w tym zakresie Zappos, sklep internetowy sprzedający obuwie i odzież, którego prezesem był znany, nieżyjący już **Tony Hsieh**, przedsiębiorca oraz autor książki *Dawaj szczęście innym*. Jak wyróżnić się wśród konkurentów w takiej branży? Tony Hsieh tworząc Zappos zdecydował, że będzie to obsługa klienta. Miał wręcz obsesję na tym punkcie, czym zarażał pozostałych pracowników. Podczas, gdy u innych optymalizowano działalność call-center skracając czas obsługi zapytania przez pracownika, w Zappos maksymalizowano satysfakcję klienta. Organizacja pracy nie ma na celu zredukowania czasu kontaktu z klientem, a wydłużenie(!) go w takim stopniu, w jakim potrzebuje tego sam klient. I są tu oczywiście brane pod

uwagę skrajne scenariusze, takie jak rozmowa przez ponad 9 czy nawet 11 godzin.

Doświadczenie klienta to na bardzo wyrównanym pod względem oferty produktowej rynku jedyna szansa na wyróżnienie się, zbudowanie relacji i osiągnięcie lojalności będącej sposobem do wyjścia z pułapki wojny cenowej.

Skuteczne zrealizowanie takiej strategii wymaga bardzo dużego skupienia na pracowniku, procesie, który wprowadzi w wizję customer experience, przekaże narzędzia i wytyczne pokazujące ramy zachowania, które pozwolą ją realizować.

Z raportu KPMG CX głównym celem transformacji biznesowej dowiadujemy się, że w rankingu *Top 10 marek na polskim rynku*, na siódmej pozycji znalazł się Bank Millennium. Jednocześnie jest to lider analizy sektorowej *Banki i operatorzy płatności*. Czy przekłada się to na określone minimum w standardzie obsługi klienta w pełnej skali: oddziałów, procesów czy produktów? Niestety, nawet liderzy nie ustrzegają się potknięć.

Kiedy z centrali banku, drogą elektroniczną klient otrzymuje wezwanie do uzupełnienia dokumentów z możliwością złożenia ich w placówce, nie powinna zdarzyć się sytuacja w której oddział odmawia przyjęcia tychże dokumentów „z powodu braku możliwości podpięcia w systemie”. Takie zajścia mogą być doskonałym materiałem szkoleniowym. Oczywiście o ile istnieje proces, który pozwala identyfikować, analizować i konstruować na tej podstawie model zachowania, w tym prowadzenia komunikacji pracownika z klientem. Bo czy luki w wewnętrznych procedurach lub systemach powinny być eksponowane klientowi?

Jak pokazują przeprowadzone badania, niezadowolony w efekcie kontaktu z pracownikami banku nie jest czymś powszechnym, a na tle pozytywnych doświadczeń (73% odpowiedzi *Zdecydowanie pozytywnie* i *Pozytywnie*) 7,7% niezadowolonych (odpowiedź *Zdecydowanie negatywnie* i *Negatywnie*) to niewielka część. Jednocześnie nie jest na tyle mała, aby ją ignorować. Tym bardziej w sytuacji,

kiedy jakościowo pozyskiwane dane wskazują obiektywnie na obszary do poprawy po stronie instytucji, a nie są efektem subiektywnej opinii klienta na temat niemierzalnych aspektów relacji z pracownikiem.

Świadomość realiów i wcześniejsze przygotowanie procesów obsługi klienta pozwala na zbudowanie pozytywnych doświadczeń nawet wtedy, gdy kontakt jest efektem

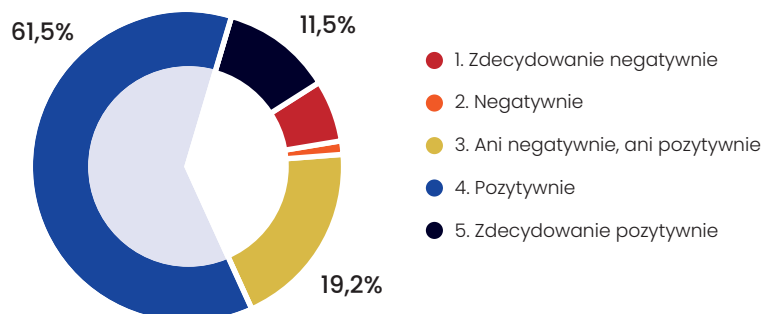
”

Bezpośredni kontakt z klientem z jednej strony niesie ze sobą dużo korzyści – stwarza bowiem szansę na indywidualne podejście, dogłębne poznanie jego potrzeby oraz precyzyjne jej zaadresowanie. Z drugiej strony, wykorzystanie tej szansy zależy od nastawienia, mindsetu każdego pojedynczego pracownika.

błędu ze strony banku. Dobrym przykładem na to jest Santander Consumer Bank. Klient banku posiadający rachunek z dostępem przez aplikację dokonał zmiany telefonu – urządzenia, na którym aplikacja jest zainstalowana. Przy próbie jej aktywacji na nowym sprzęcie następowało przerwanie procesu w momencie odbioru SMS z kodem aktywacyjnym. Wiadomość nie była dostarczana. Po kilku nieudanych powtórzeniach procesu nastąpiło nawiązanie kontaktu z telefoniczną obsługą klienta. Tutaj jednak pojawił się problem przy odpowiedzi na szczegółowe pytania pracownika banku oraz wykonywanie jego poleceń. Powodem była niedostateczna wiedza i poziom umiejętności klienta. Ten w rezultacie poprosił o pomoc zaufaną osobę. Ze względów bezpieczeństwa pracownik banku nie przeszedł obok tego obojętnie, podpowiedział jednak o możliwości głosowego oświadczenia klienta co do upoważnienia we współpracy osoby trzeciej i pracownika banku w celu rozwiązania problemu. Cała sprawa została dzięki temu zakończona pozytywnie w ciągu paru minut, a klient ocenił bardzo wysoko swój poziom zadowolenia po tej

Wykr. 14. Jak ocenia Pani/Pan bezpośredni kontakt z pracownikami banku? w skali 1–5, gdzie:

52 odpowiedzi



Źródło: opracowanie własne

sytuacji. Mimo, że kontakt był wynikiem błędu. I mimo, że proszono o informacje i działania, co d których użytkownik nie posiadał wiedzy.

Zarządzanie oczekiwaniami

Stopień spełnienia oczekiwań klientów ma znaczące przełożenie na całość doświadczeń konsumentów. W tym aspekcie cały sektor wypada bardzo dobrze, realizując oczekiwania 82,7% ankietowanych (łącznie odpowiedzi *Zdecydowanie tak* i *Raczej tak*).

Oczywiście, można zastanawiać się skąd bierze się ten brak zdecydowania. Niemniej, punkt wyjścia do dalszych działań wydaje się być komfortowy. Niezaadresowane oczekiwania dotyczą tylko 7,7% ankietowanych. Jednak jakościowe poznanie i usunięcie przyczyn w tej grupie może przyczynić się do wzrostu poziomu zdecydowania pozostałych grup.

Bill Gates, założyciel Microsoft Corp. mawiał, że *Największym źródłem wiedzy są Twoi najbardziej niezadowoleni klienci*. Warto przyjąć taką perspektywę. To cenne dane, które organizacja posiada na wyciągnięcie ręki.

Wracając jednak do pełnej definicji UX/CX (Nielsen Norman Group), spełnianie oczekiwań to pierwszy krok do zapewnienia pozytywnych doświadczeń. Jednak *prawdźwie doświadczenia użytkownika wykraczają daleko poza oferowanie klientom tego, czego chcą*. Jak pod tym względem wygląda ocena banków według ankietowanych?

Na pytanie *Czy bank wykracza poza Pani/Pana oczekiwania?* odpowiedzi *Zdecydowanie nie* i *Raczej nie* udzieliło 48,1% badanych. Odpowiedzi *Zdecydowanie tak* i *Raczej tak* udzieliło 9,6% osób. 32,7% pytanych nie miało zdania w tym temacie zdania.

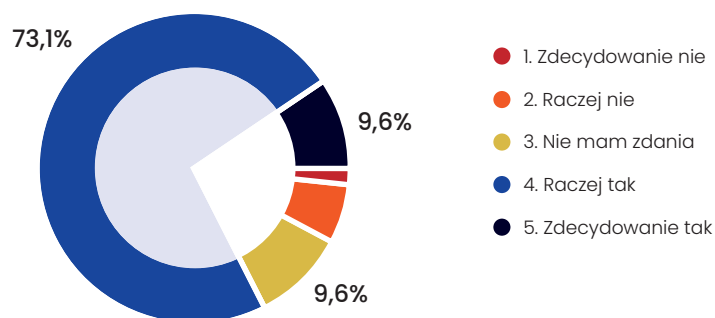
Bez względu na to, jaką przyjmujemy definicję doświadczeń klienta, brak przekraczania oczekiwań w tak dużym stopniu niesie ze sobą ryzyko zagospodarowania tej przestrzeni przez pojawiające się na rynku, nieobecne na nim dotąd podmioty budujące swoją propozycję wartości właśnie na wykraczaniu poza to, co znane i powszechne.

Oczekiwania w czasach COVID-19

Przedstawiciele banków są w większości zgodni co do rodzaju potrzeb klientów w czasie pandemii. Wskazują tu raczej potrzebę interakcji z bankiem za pomocą elektronicznych

Wykr. 15. Czy bank spełnia Pani/Pana oczekiwania?

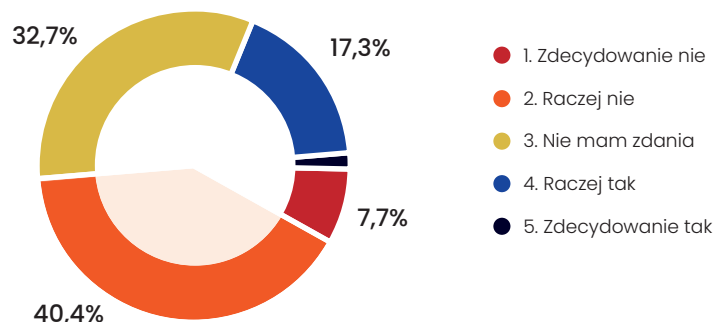
52 odpowiedzi



Źródło: opracowanie własne

Wykr. 16. Czy bank wykracza poza Pani/Pana oczekiwania?

52 odpowiedzi



Źródło: opracowanie własne

kanalów dostępu. Głównie dotyczy to kwestii usługowych (dostęp do środków, elektroniczny obieg dokumentów, kontakt z bankiem). Wymieniane są również obszary sprzedażowe (zakup dowolnego produktu w sposób zdalny) i informacyjne, związane z ofertą banku.

Obszarem szczególnie związanym z pandemią, jednak rzadziej wskazywanym (pięciu na osiemnastu ankietowanych) jest potrzeba zrozumienia i dopasowania do trudnej sytuacji klienta, w jakiej się znalazł.

Problemy z płynnością finansową nie dotyczą oczywiście wszystkich i każdego w równym stopniu. Dlatego sytuacja, w której znaleźliśmy się z początkiem 2020 roku jest doskonałą okazją do zbudowania i przeprowadzenia spersonalizowanych działań, które u podstaw mają wczucie się w sytuację drugiego człowieka. Potwierdzają to także słowa jednego z przedstawicieli banków,

przekazane w ramach badania *Jaka jedna, największa potrzeba klientów pojawiła się lub nasiliła w Pani/Pana instytucji w czasach pandemii?*: „Potrzeba indywidualnego, empatycznego podejścia do jednostkowej sytuacji klienta. Dotyczy to w równym stopniu oferty, dostępności kanałów kontaktu z bankiem, a także zrozumienia chwilowych trudności z regulacją zobowiązań.

Personalizacja

W Starbucks, znanej na całym świecie sieci kawiarni, od pierwszych dni funkcjonowania na polskim rynku charakterystyczne było wywoływanie klienta po imieniu w celu odbioru kawy. Wcześniej, podczas składania zamówienia obsługa zwraca się z prośbą o podanie imienia. Jeśli taka polityka wydaje się nie być niczym szczególnym, warto zastanowić się, w jak wielu miejscach dalej króluje wywoływanie klienta po nazwie złożonego zamówienia lub numerze nadanym podczas płatności.

Producent napoju Coca Cola udowodnił natomiast, że podobny zabieg można zastosować w przypadku produktu. Jeszcze nie tak dawno temu można było kupić puszkę i butelkę, które zamiast nazwy napoju zawierały imiona pisane w charakterystycznym stylu. Zresztą na podobny zabieg zdecydował się w głośnej kampanii producent jednej z polskich marek piwa.

Podejmowanie próby spersonalizowania masowych usług czy produktów wydaje się być nieporównywalnie trudniejsze niż dokonanie tego przez instytucje finansowe. Te bowiem towarzyszą klientowi zwykle w znacznie dłuższym okresie jego życia niż w przypadku innych branż. Dzięki temu z coraz większą dokładnością można oszacować, jakie potrzeby produktowe i usługowe będzie zgłaszał klient i odpowiadać na nie w sposób przemyślany i zindywidualizowany.

Simon Balmain z Monzo, popularnego fintechu z Wielkiej Brytanii, w wywiadzie dla KAE zwraca uwagę na skuteczność takiego podejścia, które zapewnia użytkownikowi wrażenie programowania uszytego na miarę jego potrzeb. *Aplikacja wygląda jakby była stworzona dla każdego klienta, człowieka, który z niej korzysta, a nie jest tylko miejscem do przeglądania informacji, jak wiele innych aplikacji. Ostatecznie pierwszym krokiem do poczucia, że kontrolujesz swoje finanse, jest uważność, ta świadomość. Tak więc to doświadczenie musi być czymś, co sprawia Ci przyjemność i o czym opowiadasz znajomym.*

Proces personalizacji

Osiągnięcie zadowalającego poziomu personalizacji wymaga wdrożenia procesu, pozwalającego na pozyskiwanie potrzeb i oczekiwań ze strony użytkowników. Dla przykładu – w Monzo jednym ze sposobów może być działanie forum, na którym użytkownicy dzielą się pomysłami. Balmain zwraca jednak uwagę na to, że funkcjonowanie forum zależy w dużej mierze od jakości obsługi w pozostałych kanałach: *Niektóre inne firmy mają fora, które po prostu przeradzają się w przepełnienie obsługi klienta, a ponieważ ich główna struktura obsługi klienta nie jest zbyt dobra, ludzie szukają miejsc, w których można by narzekać.*

Forum to również doskonałe narzędzie budujące zaangażowanie: *nasi najbardziej zaangażowani klienci mogą przychodzić i rozmawiać z pracownikami i innymi klientami, omawiać pomysły i opinie oraz naprawdę czuć się częścią tego, co robimy, wymaga jednak również zaangażowania po stronie firmy: mamy ludzi ze wszystkich dziedzin naszej firmy, od naszego dyrektora generalnego i współzałożyciela Toma Blomfielda po osoby, które dopiero zaczęły pracę w firmie, biorą oni udział w sesjach pytań i odpowiedzi, aby porozmawiać o tym, nad czym pracują.*

Warto dodać, że przy liczbie niecałych dwóch milionów klientów Monzo, na wspomnianym forum było publikowanych ponad 14 tysięcy postów miesięcznie. Taka skala uwydatnia kolejny trend: przemiany klientów w fanów, adwokatów firmy.

Lojalny fan to klient 2.0

Przestrzeń, w której klienci mogą zgłaszać swoje problemy i pomysły to podstawowy krok do tego, aby pozwolić im na poczucie się współtwórcą produktów i usług danej marki. Jednak prawdziwe zaangażowanie buduje się symetrycznie. Wkład pracowników banku w obsługę zgłoszeń i sugestii powinien odpowiadać temu, który wykonują klienci, aby je przekazać. **Tom Blomfield** mówi o tym wprost: *nasi pracownicy, którzy opiekują się forum, są aktywnie zaangażowani w dyskusje, a nie są tam tylko po to, by mieć na nie oko.*

Informacja zwrotna nie powinna pozostać bez odpowiedzi. Podobnie, jak pytania zadawane przez osoby, które napotkały jakiś problem albo chcą podzielić się swoim przemyśleniem. Ignorowanie części komunikacji, szczególnie na szeroko dostępnym forum, może powodować frustrację nie tylko po stronie samego rozmówcy. Warto wyposażać zespół kontaktu z klientem w śmiałość i odwagę, aby potrafił przyznać się do ewentualnego błędu i szczerze odnosił się do kwestii poruszanych przez klientów.

Ostatecznie to, czy uda się przekuć klientów w adwokatów naszej marki zależy od nagrody za zaangażowanie. Tą nagrodą za każdym razem będzie pokazanie klientom tego, w jaki sposób pochodząca od nich informacja została wykorzystania i przekuta w realne zmiany. Nie wszystkie pomysły da się zrealizować. Jednak pokazanie zainteresowania informacją zwrotną będzie paliwem napędzającym przywiązanie do marki oraz istotnym testem dla procesów customer experience po stronie organizacji.

Jak mogę pomóc? Nie przeszkadzaj!

Początki rozwoju cyfrowych kanałów dostępu wymagały skupienia dużej uwagi użytkownika względem oprogramowania. Zdawało się ono być tworzone w takim celu, aby napawać się każdą nową funkcją dostępną w systemie.

Istotą działania banku w dzisiejszych czasach jest to, aby odciążać klientów w powtarzalnych, niekoniecznie lubianych czynnościach. Powtarzalne, niekoniecznie lubiane zadania związane z finansami to temat doskonały dla banków – jako strażników i dystrybutorów środków finansowych.

”

Ostatecznie to, czy uda się przekuć klientów w adwokatów naszej marki zależy od nagrody za ich zaangażowanie. Pokazanie im zainteresowania informacją zwrotną może stać się paliwem napędzającym przywiązanie do marki oraz istotnym testem dla procesów customer experience po stronie organizacji.

Opłacanie rachunków, płatność za bilety, autostrady, kontrolowanie cyklicznych płatności kartą czy udzielenie szybkiego kredytu na zakupy w sklepie stacjonarnym to doskonałe uzupełnienie dla podstawowego zakresu operacji na koncie. Z każdą kolejną wersją aplikacji bankowych możemy obserwować uwzględnianie kolejnych obszarów naszego życia, które mogą być kontrolowane z poziomu aplikacji pod względem finansowym. Księgowość – dla przedsiębiorców, opłacanie kont na platformach dla graczy – rozrywka, to tylko przykłady scalania kolejnych obszarów życia w ramach usług świadczonych przez banki.

Odpowiednie dopasowanie rozwiązań do kontekstu wydawania środków na koncie klienta, jest doskonałym punktem wyjścia do przemiany aplikacji bankowych w aplikacje lifestyle'owe. I to nawet wtedy, gdy styl życia klientów bardzo się od siebie różni. Istotne, aby korzystanie z kolejnych funkcji odbywało się jak najmniejszym nakładem pracy ze strony klienta. W optymalnym podejściu wysiłek związany z włączeniem lub aktywacją danej usługi powinien być minimalny, a korzystanie powinno odbywać się już bez aktywnego udziału

użytkownika. Co jest kolejnym krokiem, kiedy uda się już uwzględnić w pakiecie usług większość dziedzin życia użytkownika?

Financial well-being

Poza dostarczaniem jak najszerszej palety usług i rozwiązań okołofinansowych konieczne będzie stopniowe przejmowanie odpowiedzialności za kondycję (pomyślność) finansową klienta. Możliwości technologiczne związane z big data i sztuczną inteligencją powinny służyć nie tylko bankom, ale i ich klientom.

Dzięki proaktywnej postawie mają one szansę stać się godnym zaufania doradcą finansowym, który przynajmniej skłoni do refleksji nad wydatkami, zadłużaniem się lub oszczędzaniem. Dysponowanie ogromną wiedzą na temat finansów konsumenta nie powinno sprowadzać się wyłącznie do sprzedaży kolejnych produktów. Dane i wiedza o tym, jak je analizować daje szansę na wejście na zupełnie nowy, wyższy poziom zaufania. To możliwość zaimplementowania mechanizmów pomagających użytkownikowi wypracować dobre nawyki finansowe, polepszyć jego kondycję finansową i dopiero na tym opierać proponowanie produktów oszczędnościowych, inwestycyjnych a nawet kredytowych.

Wyjście poza perspektywę zdolności kredytowej nie tylko wpłynie na satysfakcję klienta, ale może również zmniejszyć ryzyko niespłacania rat lub podejmowania złych decyzji inwestycyjnych.

Nowy interfejs to niewidzialny interfejs

Rosnąca popularność asystentów głosowych przekłada się na nabywanie nowych przyzwyczajeń użytkowników. Coraz mniejsze zdziwienie towarzyszy świadkom rozmowy z miniaturowymi słuchawkami w uszach, wydawania poleceń nawigacji samochodowej czy dyktowania wiadomości na komunikatorze. Ugruntowanie tych odruchów przekłada się na sposób korzystania z interfejsu użytkownika w taki sposób, że warstwa wizualna traci na znaczeniu. Asystent głosowy Google udostępnia wartość nie przez to, co widoczne tylko przez to, co zrozumiane, zinterpretowane i usłyszone.

Trend przejścia na bezdotykowy interfejs jest potęgowany także kolejnymi urządzeniami wprowadzanymi na rynek, umożliwiającymi komunikację głosową. Wydaje się, że skoro trzy z Wielkiej Czwórki technologicznych korporacji forsują interakcję głosową na poziomie oprogramowania i sprzętu (Alexa dostępna także przez urządzenie Echo od Amazon, Siri dostępne na HomePod i innych sprzętach od Apple czy Asystent w formie aplikacji i wbudowany w głośnik Nest od Google) to rozpowszechnienie asystentów głosowych jest tylko kwestią czasu.

Przykładowo, klienci U.S. Bank mają możliwość wydania czterech komend asystentowi Alexa. Między innymi są to: pytanie o saldo konta, polecenie przelania środków między własnymi kontami lub płatność na kartę kredytową.

W tym miejscu pojawia się oczywiście kwestia ochrony danych przed niepowołanymi osobami czy ogólnej dyskrekcji. Są to, wraz z prawdopodobnie początkową obawą towarzyszącą udzieleniu dostępu do danych finansowych twórcom asystentów, główne wyzwania w tym obszarze. Warto jednak już teraz zastanawiać się

nad możliwymi scenariuszami. Tym bardziej, jeśli weźmiemy pod uwagę szerszy kontekst elektroniki użytkowej, jak słuchawki bezprzewodowe, urządzenia ubieralne czy inteligentne okulary.

Ekologia

Zwiększająca się świadomość dotycząca oddziaływania człowieka na przyrodę tworzy dodatkowe kryterium oceny produktów i marek, z którymi klienci wchodzi w interakcję. Do społecznej odpowiedzialności nakierowanej na człowieka należy dodać troskę o planetę. Kolejne firmy ogłaszają perspektywy osiągnięcia neutralności CO₂. Idea Smart City, współdzielenia czy różnych odmian recyklingu wpływa na kolejne wybory konsumentów i ich wymagania co do wizerunku marki.

Już teraz niektóre banki starają się uwzględniać to kryterium w swoich działaniach. I o ile w dobie wszechobecnej cyfryzacji trudno mówić o jakimś ekologicznym wyróżniku na poziomie usługowym, na przykład przez zmniejszenie zużycia papieru, o tyle przykładem są ING Bank Śląski czy BNP Paribas Bank Polska przekładające ten trend na poziomie produktowym.

Kredyty na instalacje do pozyskiwania energii ze źródeł odnawialnych czy przeznaczone na zakup energooszczędnych domów to jasny sygnał dla klientów o tym, że mogą dzielić z bankiem swoje wartości.

Poznając zaangażowanie swoich klientów w kwestie ekologii, banki winny rozważyć wprowadzenie stałych elementów nawiązujących do ochrony środowiska naturalnego. Często praktyką stosowaną przez firmy zajmujące się szeroko rozumianym transportem pojazdami elektrycznymi jest bieżąca informacja na temat oszczędności w emisji CO₂, która rośnie wraz z każdym pokonanym kilometrem. Mechanizm ten jest dla klienta potwierdzeniem postępowania zgodnie ze swoimi wartościami, mobilizacją do dalszego zaangażowania, a nawet elementem grywalizacji, który jeszcze bardziej wpłynie na zaangażowanie i poziom satysfakcji. Jeśli podejmowane przez bank inicjatywy na rzecz digitalizacji procesów i punktów styku niosą ze sobą korzyści dla środowiska, to warto to komunikować. Tym bardziej w sytuacji, kiedy może to wpływać na pożądaną formę interakcji z bankiem. Informacja o ograniczeniu negatywnego wpływu na planetę pozwoli złagodzić ewentualne niedogodności i może być odebrana jako wspólna praca wykonana przez bank i klienta w trosce o planetę i pielęgnowanie wartości, którymi kieruje się ten ostatni.

ITM zamiast ATM

Kiedy w latach dziewięćdziesiątych ubiegłego wieku na lotniskach zaczęły pojawiać się pierwsze kioski samoobsługowe pozwalające na samodzielną odprawę, szybko okazało się, że pasażerowie niechętnie decydują się na to rozwiązanie. Aby pogodzić interes linii lotniczych oraz samych pasażerów – poprzez skrócenie czasu oczekiwania w kolejce – zdecydowano się na zapewnienie asystentów. Osoby te miały za zadanie ułatwić pierwszy kontakt z kioskami i zminimalizować ewentualne pomyłki.

Przygotowanie procesu uwzględniającego obawy i potrzeby klientów zaowocowało popularyzacją rozwiązania. Jeszcze

w 2001 roku w Stanach Zjednoczonych zainstalowano ponad 3000 takich maszyn. Szacuje się, że do 2027 roku światowy rynek kiosków lotniskowych osiągnie wartość 3,1 miliarda dolarów.

Odejście od placówek bankowych i osiągnięcie docelowego modelu polegającego na całkowitej cyfryzacji może obejmować również tymczasowe rozwiązanie pośrednie. Interactive teller machine (ITM; interaktywny bankomat) ma szansę na pogodzenie potrzeb banków i tej części klientów, która jest przywiązana do bycia obsługiwanym przez pracownika banku. Terminal pozwoli instytucjom na lepsze skalowanie zespołu obsługi klienta, a stopień integracji ITM z procesami banku może być określony indywidualnie. Po stronie użytkownika zostanie zachowany model „wyjścia do banku” oraz możliwość przeprowadzenia operacji gotówkowych.

Rozwiązanie największą popularnością cieszy się w Stanach Zjednoczonych. Korzystają z niego takie instytucje, jak Citizens Bank, Regent Bank czy Great Southern Bank.

Przy braku możliwości obsługi bezpośrednio przez pracownika banku, z jaką spotkaliśmy się w czasie pandemii, tego rodzaju urządzenie może być doskonałym kompromisem, również z punktu widzenia inkluzywności.

PODSUMOWANIE

Mnogość przykładów pokazuje, że nie ma jednej słusznej koncepcji na to, w którym kierunku prowadzić działania związane ze zwiększaniem pozytywnych doświadczeń klientów. Najważniejszym kryterium wyboru powinna być szczerść i konsekwencja, z jaką będą wprowadzane zmiany w samej instytucji. Chęć zbudowania określonego wizerunku banku nie powiedzie się, jeśli nie znajdzie to odzwierciedlenia w procedurach, praktykach wewnętrznych czy nastawieniu samych pracowników. Jeśli organizacja przekona samą siebie do wspólnego działania na rzecz klienta, nie trzeba będzie przekonywać o tym samych zainteresowanych. Sami się o tym przekonają. A wtedy jest duża szansa, że zostaną nie tylko lojalnymi fanami marki, ale staną się dodatkowo skutecznymi akwizytorami. Instytucja finansowa otrzyma w ten sposób darmową reklamę, komunikującą nie produkty i ich parametry, ale emocje, które towarzyszą jej klientom. •



Fot. Blue Planet Studio/stock.adobe.com

Pełna obserwowalność i monitoring wydajności aplikacji szansą na maksymalizację przychodów sektora usług finansowych w nowej cyfrowej rzeczywistości

Ostatni rok pokazał krytyczne znaczenie cyfrowej infrastruktury. Projekty, które wcześniej zaplanowane były na kolejny rok czy nawet kilka lat, nagle zaczęły być realizowane w kilka tygodni.



Aby maksymalnie przygotować się na przyszłe zmiany, organizacje przestawiają się na nowy, cyfrowy model działania. Dla firm oznacza to konieczność położenia jeszcze większego nacisku na procesy cyfrowej transformacji – tak, aby w pierwszej kolejności świadczyć usługi w modelu cyfrowym, w myśl nowego paradygmatu: **wszystko to, co może zostać dostarczone cyfrowo, musi zostać dostarczone cyfrowo.**

Aby dotrzymać kroku zmianom, instytucje finansowe zintensyfikowały swoje wysiłki w zakresie transformacji cyfrowej, wspierane przez przejście na środowiska wielochmurowe i architektury natywne dla chmury. W tych złożonych, rozproszonych środowiskach szybka i dokładna identyfikacja źródła problemów pozostaje ogromnym wyzwaniem. Instytucje świadczące usługi finansowe wymagają głębszego wglądu w swoje stale rozwijające się środowisko aplikacji – potrzebują pełnej obserwowalności – w celu monitorowania nie tylko wydajności front- i back-endu, ale także identyfikowania źródeł problemów poza tradycyjnym stosem technologicznym.

APLIKACJE NIE SĄ JUŻ TYLKO WSPARCIEM DLA BIZNESU – ONE SĄ BIZNESEM

Aplikacje to nic innego, jak sposób, w jaki dostarczane i konsumowane są usługi. To poprzez aplikacje firmy budują relacje między swoją marką a klientami. Aplikacje tradycyjnie były rozszerzeniem biznesu. **Teraz SĄ biznesem.** W ciągu najbliższych trzech lat zostanie napisanych 500 milionów nowych aplikacji. Dlatego firmy coraz częściej inwestują w narzędzia analityczne pozwalające powiązać ich wskaźniki biznesowe z wydajnością aplikacji i systemów IT, tak aby być w stanie znaleźć w bardzo krótkim czasie przyczyny problemów w optymalnej realizacji kluczowych usług dla obsługi klientów.

Zarządzanie aplikacjami w świecie usług finansowych ma krytyczne znaczenie. Ze względu na to, że przychody wielu firm zależą od transakcji online, wydajność i przepustowość aplikacji stały się ważniejsze niż kiedykolwiek wcześniej.

W tym artykule przedstawiamy sposób maksymalizacji wydajności aplikacji w sektorze usług finansowych poprzez monitorowanie i zarządzanie transakcjami biznesowymi. Skupiając się na wydajności i wykonywaniu transakcji – czyli sposobie interakcji użytkowników z Twoją aplikacją – możesz stać się bardziej proaktywny i wydajny w rozwiązywaniu problemów i zarządzaniu wydajnością aplikacji. Dzięki temu Twoja firma może zwiększyć przychody, produktywność, a także lojalność klientów.

Szybkość transakcji i stabilność systemu jako całości odgrywają kluczową rolę w utrzymaniu klientów, a tym samym w generowaniu przychodów. Oznacza to, że przyspieszając transakcje, możesz zwiększyć swoje marże i poprawić relacje z klientami. Zanim jednak przejdziemy do zarządzania wydajnością aplikacji opartego na transakcjach, przyjrzyjmy się dlaczego szybkość transakcji (a raczej czas reakcji) ma tak duży wpływ na rentowność.

1. Klienci nie lubią czekać

Utrata klienta jest zła bez względu na okoliczności. Utrata klienta z powodu słabej wydajności i stabilności aplikacji nigdy nie powinna się zdarzyć i można, a nawet trzeba, jej zapobiec! Pozyskanie nowego klienta może bowiem kosztować od 6. do 7. razy więcej niż utrzymanie istniejącego, a firmy, które zwiększyły wskaźniki utrzymania klientów nawet o 5%, zauważyły wzrost zysków od 5% do aż 95%¹.

Na podstawie tych danych powinieneś zrobić wszystko, co w Twojej mocy, aby utrzymać dotychczasowych klientów. A tym, czego oczekuje każdy klient, jest zapewnienie mu doskonałego doświadczenia użytkownika i poziomu obsługi.

2. Lojalność klienta = wzrost przychodów

Lepsza wydajność aplikacji oznacza większą lojalność klientów a w efekcie wzrost przychodów. Metodologia Net Promoter, opracowana przez Satmetrix we współpracy z Bain & Company², jest standardowym sposobem pomiaru satysfakcji i lojalności klientów. W swoim raporcie Net Promoter, Satmetrix odkrył bezpośrednią korelację między wysokimi wskaźnikami lojalności klientów a tempem wzrostu przychodów firm. Okazało się, że im wyższy wynik lojalności klientów osiągnęła firma, tym wyższe tempo wzrostu przychodów notowała w okresie pięciu lat.

Ponieważ aplikacje odgrywają obecnie dominującą rolę jako najczęstszy sposób interakcji między firmą a klientem, konieczne jest, aby klienci mieli doskonałe wrażenia za każdym razem, gdy korzystają z Twojej aplikacji. Powolne transakcje, błędy i niedostępność platformy powodują niezadowolenie klientów i obniżają Twój wynik lojalnościowy. Z czasem będzie to miało znaczący wpływ na przychody.

Jeśli więc przyjmujemy założenie, że wydajność powinna być najważniejsza dla każdego, kto ma krytyczną aplikację bankową, co powinniśmy zrobić z tym dalej? Jak ulepszyć naszą strategię zarządzania aplikacjami, aby zapobiec utracie przychodów i poprawić lojalność klientów? Odpowiedź: przyjąć oparte na transakcjach podejście do zarządzania wydajnością aplikacji.

3. Transakcje = Pieniądże

Transakcje są siłą napędową bankowości. Od dokonywania płatności online lub wymiany walut po kupowanie lub sprzedaż akcji – prawie wszystko, co robi bank, obejmuje transakcje. Ponadto znaczna część przychodów banków pochodzi z opłat transakcyjnych za wszelkie usługi, od wypłat z bankomatów po przewalutowanie i korzystanie z kart kredytowych. W przypadku tych płatnych transakcji, im krótszy jest czas ich realizacji, tym więcej można ich wykonać, a zatem tym więcej można na nich zarobić i tym większe prawdopodobieństwo, że klient wróci po kolejną transakcję.

Mając to na uwadze, konieczne jest, aby organizacje IT w sektorze finansowym przyjęły

1 <https://www.appdynamics.com/c/dam/r/appdynamics/general-documents/whitepaper/white-paper-mastering-apm-in-financial-services.pdf>

2 <https://www.bain.com/consulting-services/customer-strategy-and-marketing/customer-loyalty/>

podejście do zarządzania wydajnością aplikacji zorientowane na użytkownika, a dokładnie na wykonywane przez niego transakcje.

PODEJŚCIE TRANSAKCYJNE DO ZARZĄDZANIA WYDAJNOŚCIĄ APLIKACJI

Teraz, gdy rozumiemy, dlaczego transakcje i wydajność są tak ważne dla przychodów, spójrzmy na najlepszy sposób poprawy wydajności i zwiększenia przychodów: zarządzanie wydajnością aplikacji oparte na transakcjach.

1. Monitoruj wszystkie rzeczywiste transakcje – z perspektywy klienta

Użytkownicy końcowi aplikacji przesyłają transakcje do systemów w celu przetworzenia. Monitoruj wszystkie te transakcje przez cały cykl ich życia (od początku do końca), aby dokładnie wiedzieć, jak długo trwa każda transakcja i gdzie dokładnie spowalnia lub kończy się niepowodzeniem. Próbkowanie transakcji lub poleganie na transakcjach generowanych syntetycznie nie jest wystarczająco dobre. Monitoruj wszystkie rzeczywiste transakcje swoich użytkowników!

Znajomość transakcji, z których korzystają Twoi klienci, czasu reakcji każdej z nich i tego, gdzie dokładnie w Twojej infrastrukturze ulegają one spowolnieniu lub awarii, to świetny początek – ale musisz pójść o krok dalej. Upewnij się, że masz dokładny wgląd w wykonanie kodu aplikacji powiązanego z każdą transakcją. Ten poziom widoczności pozwoli Ci szybko zidentyfikować główną przyczynę problemów w Twoich aplikacjach.

2. Popraw wydajność kluczowych transakcji

Teraz, gdy masz wszystkie te informacje o aktywności użytkowników i znasz wydajność każdej pojedynczej transakcji, możesz ich użyć, aby przyspieszyć swoje aplikacje. Sprawdź, które transakcje są najczęściej wywoływane, a mają najgorsze czasy odpowiedzi, np. w ciągu ostatniego miesiąca. Są to tzw. nisko wiszące owoce. Przyspieszając czas realizacji tych transakcji, zwiększysz poziom zadowolenia znacznej części klientów, a jednocześnie będziesz w stanie wykonać więcej transakcji i zwiększyć przychody.

3. Skróć średni czas naprawy (MTTR – Mean Time To Repair)

Nieuchronnie każda aplikacja zawiedzie i spowoduje, że zespoły wsparcia będą próbowały przywrócić realizowaną za jej pośrednictwem usługę. MTTR to „średni czas, jaki upłynął od wystąpienia incydentu do przywrócenia usługi”. Przykładowy duży bank inwestycyjny ma cel MTTR wynoszący 15 minut dla wszystkich swoich aplikacji handlowych. Przyjrzyjmy się typowej sekwencji zdarzeń w przypadku incydentu w dużej organizacji.

1. Użytkownik końcowy dzwoni do pomocy technicznej, aby zgłosić skargę, że aplikacja nie działa prawidłowo.
2. Przedstawiciel pomocy technicznej tworzy zgłoszenie problemu i opisuje problem na podstawie informacji od użytkownika końcowego (5–10 minut).
3. Pomoc techniczna sprawdza swoje bazy zgłoszeń, aby sprawdzić, czy problem został rozwiązany wcześniej (5 minut).
4. Jeśli jest to znany problem ze znaną poprawką, pomoc techniczna wykona naprawę, a usługa zostanie przywrócona w ciągu 15 minut. Jeśli nie, wsparcie musi przekazać zgłoszenie do odpowiedniego zespołu wsparcia aplikacji (5 minut).
5. Zespół wsparcia aplikacji rozpoczyna rozwiązywanie problemów na podstawie opisu problemu przez użytkownika końcowego (np. „Kiedy kliknąłem przycisk „Wykonaj transakcję”, przeglądarka po prostu czekała i nigdy nie otrzymałem potwierdzenia transakcji. Czy moja transakcja została wykonana czy nie?”).
6. Wsparcie aplikacji rozpoczyna ręczne rozwiązywanie problemów z aplikacją za pomocą niestandardowych skryptów, zapytań SQL, sprawdzania logów itp. Pracownicy ustalają, że muszą zadzwonić do zespołów wsparcia sieciowego i administratorów baz danych (DBA), aby sprawdzić, czy istnieją jakieś problemy po ich stronie (30–60 minut upłynęło od początku incydentu).
7. Każdy z powyższych zespołów pomocy technicznej zagląda do własnego silosu, próbując ustalić, czy widzą jakiegokolwiek problemy, które mogłyby wpłynąć na tę aplikację. Odkrywają problem z bazą danych i naprawiają go (od początku incydentu upłynęło 45–90 minut).
8. Zespół wsparcia aplikacji sprawdza, czy aplikacja działa poprawnie i potwierdza, że usługa została przywrócona.

MTTR dla wydarzenia tego typu zwykle waha się od 60 do 180 minut. Jest to całkowicie nie do przyjęcia dla wielu klientów, w szczególności dla każdego użytkownika, który np. potrzebuje Twojej platformy transakcyjnej w godzinach handlu. Przyjrzyjmy się teraz temu samemu wydarzeniu, gdy zespoły wsparcia i operacji mają dostęp do opartych na transakcjach narzędzi monitorujących wydajność aplikacji (APM – Application Performance Monitoring).

1. Twoje Centrum Operacyjne IT otrzyma automatyczny alert wskazujący na opóźnioną transakcję („Wykonaj transakcję”) a zgłoszenie problemu zawierające te informacje zostanie wygenerowane automatycznie.
2. Pracownicy pomocy technicznej sprawdzają swoje bazy zgłoszeń, aby ustalić, czy problem dotyczy znanej popraw-

ki. Jednocześnie klikają łącze w alercie, które automatycznie kieruje ich do sekcji rozwiązywania problemów w ich narzędziu APM. Widzą w narzędziu APM, że transakcja zablokowała się w warstwie bazy danych (od początku incydentu upłynęło 5 minut).

3. Użytkownik końcowy dzwoni do pomocy technicznej, aby zgłosić skargę, że aplikacja nie działa poprawnie, a zespół pomocy informuje go, że już pracuje nad problemem.
4. Jeśli jest to znany problem ze znaną poprawką, pomoc techniczna wykona naprawę, a usługa zostanie przywrócona w ciągu 10 minut. Jeśli nie, wsparcie musi przekazać zgłoszenie do odpowiedniego zespołu wsparcia aplikacji (łącznie 5 minut upłynęło od początku incydentu).
5. Dział operacji IT kontaktuje się ze wsparciem aplikacji i zespołem administrującym bazami danych, przekazując informacje dotyczące rozwiązywania problemów, które wskazują na problem z bazą danych (w tym dokładne zapytanie wygenerowane przez tę transakcję).
6. Zespół DBA znajduje problem i usuwa go (od początku incydentu upłynęło 15 minut).
7. Zespół wsparcia aplikacji sprawdza, czy aplikacja działa poprawnie i potwierdza, że usługa została przywrócona.

Ten sam incydent, którego rozwiązanie zajęło 60–180 minut bez odpowiedniego narzędzia do monitorowania, można skrócić do 15 minut przy użyciu narzędzia APM opartego na transakcjach.

4. Przyspiesz czas wprowadzania na rynek

Inną ważną koncepcją generowania przychodów jest „Time to Market”, czyli czas wprowadzania na rynek. Kiedy firma z sektora usług finansowych wprowadza na rynek nowy produkt, ma krótki czas na osiągnięcie na nim wysokiej marży – dopóki konkurencja nie wypuści własnej wersji tego samego produktu. Nowe produkty mogą wymagać nowych aplikacji zbudowanych od podstaw lub aktualizacji istniejących aplikacji w celu ich sprzedaży i wsparcia. Gdy nowy kod zostanie wprowadzony do nowej lub istniejącej aplikacji, aplikacja ta musi przejść przez cykl życia dostarczania oprogramowania (SDLC – Software Delivery Lifecycle). Nie ma znaczenia, czy stosowane techniki programistyczne są zwinne, kaskadowe, czy wykorzystują jakąkolwiek inną metodologię programistyczną; są pewne kroki, które muszą zostać wykonane zawsze. Oto one:

1. Napisz kod.
2. Przetestuj kod.
3. Napisz od nowa problematyczny kod (jeśli taki istnieje).
4. W razie potrzeby ponownie przetestuj.
5. Przejdź do produkcji (jeśli kod nie działa lub działa wolno, wróć do kroku 3).

W zależności od metodologii rozwoju oprogramowania, kroki te mogą trwać od kilku dni do kilku tygodni lub miesięcy. Najważniejsze pytanie brzmi: jak skrócić proces, który może zająć miesiące i upewnić się, że zajmie tylko kilka dni?

Najdłuższą częścią procesu jest ustalenie, czy nowy kod generuje błędy, czy w jakimś momencie słabo performuje i która dokładnie sekcja kodu jest za to odpowiedzialna. Oparte na transakcjach narzędzia APM dostarczają te informacje niemal natychmiast po wykonaniu kodu w dowolnym środowisku przedprodukcyjnym lub produkcyjnym. Informacje dostarczane przez narzędzia APM mówią dokładnie programistom, jaki wpływ miał ich kod i jakie sekcje kodu wymagają przepisania, aby uwzględnić problemy z wydajnością i/lub stabilnością.

Wniosek

Wydajność aplikacji może mieć znaczący wpływ na zadowolenie klientów, a tym samym na przychody. W tym artykule mówiliśmy o tym, jak poprawa wydajności może zwiększyć przychody zgodnie z poniższą formułą:

(Szybsze transakcje + Szybszy czas wprowadzania na rynek + Niższy MTTR) x Bardziej stabilna platforma = Większy zysk

Ważnym aspektem zwiększania zysków firmy – lub przynajmniej minimalizowania strat spowodowanych nieprawidłowym działaniem aplikacji – jest zastosowanie rozwiązania do zarządzania wydajnością aplikacji opartego na transakcjach. Narzędzia APM mają wiele technicznych zalet, ale tak naprawdę najważniejszy jest ich wpływ na biznes. Jeśli Twoim celem jako firmy jest poprawa satysfakcji klientów, zarabianie na powtarzających się transakcjach i ciągłe zwiększanie strumienia przychodów i marży, musisz poważnie rozważyć zainwestowanie w oprogramowanie APM oparte na transakcjach. •

MATERIAŁY DODATKOWE:

- <https://www.apddynamics.com/resources/reports/rise-of-full-stack-observability>
- <https://www.apddynamics.com/customers/industry/financial-services>
- <https://www.apddynamics.com/case-study/fico>
- <https://www.apddynamics.com/product/infrastructure-optimization>

Make the shift from reactive to proactive



Introducing a new application-first security tool that unifies application and security teams. Leverage key performance and security insights, improve security posture, and protect business-critical data in real time with Cisco Secure Application.

Why AppDynamics?



Application Performance Management

Monitor and manage end-to-end performance of complex distributed applications.



Infrastructure Visibility

Unlock deeper insights by correlating server and database performance with application performance.



End User Monitoring

Deliver a better user experience with Mobile and Browser Real-User Monitoring and Browser Synthetic Monitoring.



Real-time Business Monitoring

Get real-time business awareness into IT operations, customer experience, and business outcomes with Transaction, Log, Browser, and Mobile Analytics.

Full stack observability through the lens of business impact

Start free trial



Fot.: iPopba / stock.adobe.com

W nowej normalności

Pandemia COVID-19 spowodowana wirusem powoli zaczyna wyhamowywać. Sytuacja staje się bardziej opanowana, a życie wraca do postaci sprzed pojawienia się wirusa. Jednak już nie wszystko będzie takie samo, jak kiedyś. Pandemia wymusiła wprowadzenie szeregu ograniczeń i obostrzeń, które z kolei stały się motorem nagłych zmian w codziennym funkcjonowaniu każdego z nas. Pomimo chwilowego zatrzymania gospodarki i gwałtownych spadków wskaźników, świat się nie zatrzymał. Rynek zareagował bardzo szybko, transformując się. Niewątpliwie obszarem, który się mocno zmienił jest bankowość. Obserwowana od przeszło 10 lat cyfryzacja sektora bankowego znacznie przyspieszyła.



Grzegorz Urbański
BUSINESS SOLUTIONS CONSULTANT
DIGITAL BANKING
COMARCH SA

COMARCH

Niemożliwe stało się możliwe

Z dnia na dzień banki i instytucje finansowe zmuszone były przejść w tryb pracy zdalnej, a obsługa klientów stała się możliwa tylko na odległość. Jeszcze większe znaczenie zyskały kanały cyfrowe – aplikacje webowe i dostęp mobilny.

Niespodziewana sytuacja i potrzeba natychmiastowego wprowadzenia zmian, przyspieszyły prowadzoną od lat transformację cyfrową i wpisały się w długoterminowe strategie banków.

W trendach CX/UX w bankowości cały czas obserwuje się kontynuację podejścia „Klient w centrum”, jako podstawę filozofii budowania relacji z nim. Podkreślane jest skupienie się bezpośrednio na użytkowniku i jego doświadczeniu w trakcie kontaktu z bankiem. Istotny jest nie tylko główny cel kontaktu, coraz większe znaczenie zaczyna mieć również sposób jego osiągnięcia.

Istotna zmiana nastąpiła w sposobie akwizycji nowych klientów oraz akwizycji nowych produktów i usług. Tutaj tradycyjne kanały w bardzo krótkim czasie przestały funkcjonować.

Wprowadzona izolacja społeczna wymusiła, aby procesy onboardingowe, od początku do końca obsługiwane były w kanałach zdalnych.

Partnerstwo na odległość

Banki i instytucje finansowe coraz częściej udostępniają klientom narzędzia, pozwalające w łatwy, intuicyjny sposób nawiązać relację z bankami i korzystać z oferowanych przez nie produktów oraz usług. Istotą jest powszechny trend przenoszenia całej obsługi bankowej do internetu. Cały cykl życia relacji odbywa się w sposób cyfrowy, z nastawieniem na maksymalizację satysfakcji klienta i jak najlepsze doświadczenie, jakie przeżywa podczas kontaktu z instytucją finansową.

Zdecydowanie więcej uwagi zyskały rozwiązania uwierzytelniające klientów, takie jak cyfrowe ID oraz gotowe mechanizmy eKYC, często wzbogacone technologią sztucznej inteligencji. Znaczenie zyskały również narzędzia pozwalające zawrzeć na odległość umowę pomiędzy stronami z użyciem różnych form podpisu cyfrowego, a następnie do-

starczyć klientowi podpisane dokumenty na trwałym nośniku. W celu osiągnięcia lepszego doświadczenia klienta, banki udostępniają możliwość kontaktu za pomocą czatu bądź video czatu na każdym etapie obsługi. Dzięki temu klient zyskuje poczucie, że jest bliżej banku, który rozumie jego potrzeby i wychodzi mu naprzeciw.

W obsłudze zgłaszanych przez klientów potrzeb, istotne jest szybkie i sprawne przeprowadzenie wymagających procesów bankowych. Ważne stały się integracje pomiędzy wieloma systemami operacyjnymi i księgowymi po stronie banków oraz zastosowanie robotów automatyzujących część wykonywanych operacji. Dzięki temu klient doświadcza praktycznie natychmiastowej odpowiedzi i zaspokojenia powstałej potrzeby. Istotne jest, aby emocje związane z jej powstaniem nie opadły i zostały zaspokojone od razu, przynosząc największą satysfakcję.

Odpowiednia optymalizacja

W trendach UX, cały czas istotna jest optymalizacja formy prezentowania informacji użytkownikowi. Ilość zawartej treści jest stale ograniczana do wymaganego optimum, dostosowywanego do urządzenia, z którego aktualnie korzysta użytkownik – desktopu, tabletu, urządzenia mobilnego. Coraz więcej uwagi zyskuje IoT i dostęp do informacji za pośrednictwem urządzeń typu smart watch, czy komputer pokładowy w samochodzie. Wciąż utrzymuje się zainteresowanie natywnymi aplikacjami mobilnymi, natomiast coraz częściej banki kierują uwagę również w stronę zastosowania, udostępnionej przez Google, technologii PWA. W tym zakresie, cały czas istotny pozostaje aspekt bezpieczeństwa. Rozwiązaniem może być zastosowanie natywnych ramek, zapewniających ten sam poziom bezpieczeństwa, co aplikacje natywne, ale umożliwiających również dostęp do natywnych funkcji (takich, jak aparat fotograficzny czy czytnik linii papilarnych) dla osadzonych w nich aplikacji webowych RWD.

Czego oczekuje klient?

Odnosząc się bardziej przedmiotowo do samej treści, umocnieniu ulega trend agregacji usług dostarczających dodatkową wartość

klientom końcowym. Banki to już zdecydowanie nie tylko dostawcy usług bankowych i finansowych. W podejściu Customer Centricity istotne jest, aby w całości skupić się na potrzebie klienta i dostarczyć mu możliwość przeżycia jak najlepszego doświadczenia. Ważne jest zrozumienie, czego tak naprawdę on oczekuje – w zdecydowanej większości przypadków, jego celem nie jest zrealizowanie usługi finansowej. Jest to raczej przymus, który doprowadzi go do zrealizowania pierwotnej potrzeby. Dopiero wtedy klient będzie usatysfakcjonowany, a przy okazji zadowolony z usług banku. Taką potrzebą może być na przykład kupno domu, mebli do mieszkania czy samochodu. To, w jaki sposób ją zrealizuje, staje się czynnikiem decydującym o jego przyszłych wyborach, gdy pojawi się u niego kolejna potrzeba.

Coraz częściej następuje transformacja formy sprzedaży usług finansowych. Powiedzmy dla przykładu, że przy okazji robienia zakupów w centrum handlowym, odwiedzamy sklep meblowy i pod wpływem emocji „zakochujemy się” w tej właśnie, jedynej kanapie. Oglądając ją, od razu dowiadujemy się (bez wchodzenia w szczegóły), że możemy ją mieć u siebie w domu wydając tylko kilkadziesiąt złotych miesięcznie. Nie interesuje nas jak, dla nas ważne jest to, że oczami wyobraźni widzimy ją już stojącą w salonie. Po kilku minutach wychodzimy zadowoleni i pędzimy do domu, gdzie będziemy oczekiwać na dostawę. Tak dzisiaj robimy zakupy w fizycznych sklepach i tak samo wygląda to w internecie.

Ten trend zauważany jest szerzej, czego potwierdzeniem jest pojawianie się nowych graczy oferujących produkty bankowe, którzy uprzednio kompletnie nie byli związani z rynkiem. Dobrym przykładem jest grupa Allegro, która dla wygody swoich klientów oferuje własną bramkę płatniczą i atrakcyjne finansowanie, dostępne za pośrednictwem kilku kliknięć. Dzięki temu, klient jest obsługiwany end-to-end w sposób szybki i przyjazny dla niego z poziomu jednej platformy, jednej marki. Z drugiej strony, dla platformy udostępniającej proces jest to możliwość osiągnięcia dodatkowego dochodu prowizyjnego z oferowanych usług podstawowych, czy usług dodatkowych.

Biznesowy ekosystem

Udostępnianie agregatów, tak zwanych **ekosystemów**, stało się szczególnie popularne w odniesieniu do klientów biznesowych. Są oni na co dzień zmuszeni do korzystania z wielu usługodawców wspomagających podstawowe prowadzenie działalności gospodarczej. Wśród nich są spółki leasingowe, faktoringowe, różnego rodzaju urzędy, firmy ubezpieczeniowe, windykacyjne, księgowe. Również firmy IT, oferujące produkty typu sklepy internetowe, narzędzia do cyfrowego obiegu i wymiany dokumentów, podpisy cyfrowe, analizy i wiele, wiele innych.

Ekosystem, to idea stworzenia otoczenia wokół podstawowej platformy bankowej. To przyjazne klientowi środowisko, dostarczające mu Valuable Added Service (VAS). Poza osiąganym wyższym poziomem satysfakcji klienta, dodatkowym dochodem na relacji, ekosystemy ograniczają potencjalne ryzyko jego utraty.

Faktem jest, iż każdy produkt, lub usługa, która jest potrzebna klientowi do prowadzenia biznesu, a której nie oferuje platforma bankowa, zmusza go do szukania rozwiązania poza bankiem. Stwarza to ryzyko, że klient, który natrafi na kompleksowe rozwiązanie i będzie wolał wykonywać wygodnie wszystkie czynności w jednym miejscu, porzuci dotychczasową platformę bankową. Tego typu rozwiązania dostępne są już na rynku i rozwijają się w bardzo szybkim tempie, a coraz więcej banków chce je również stosować u siebie.

Bankowość dla każdego

Coraz bardziej popularne staje się osadzanie na platformach bankowych dodatkowych partnerów finansowych, oferujących konkurencyjne produkty finansowe. Wszystko po to, aby móc jeszcze lepiej odpowiedzieć na potrzeby klientów. Celem jest obsłużenie każdego profilu klienta, który ma, bądź zamierza zawrzeć relacje bezpośrednio z bankiem. Różne banki mają różne profile ryzyka i w inny sposób targetują swoich klientów. Nie zależy im na zawieraniu relacji na przykład kredytowej z klientami, którzy nie wpisują się w ich profil ryzyka. Rozwiązaniem stają się proponowanie usług podmiotów akceptujących podwyższone

ryzyko, takich jak różnego rodzaju fintechy. One, dzięki innym modelom szacowania ryzyka, bądź chociażby mniejszym restrykcjom narzuconym przez regulatora, mogą i chcą obsługiwać klientów o „niższym” standingu finansowym.

Korzyścią takiego rozwiązania, poza pozostawieniem klienta przy swojej marce i niedopuszczeniu do szukania przez niego rozwiązania na zewnątrz, jest dodatkowa potencjalna szansa przejęcia finansowania w przyszłości, w razie poprawy jego sytuacji. Jest to doskonale widoczne wśród nowo powstałych podmiotów prowadzących działalność gospodarczą, które jako startupy często nie mają żadnej zdolności finansowej, a duże potrzeby rozwojowe. Wyciągnięcie ręki i wsparcie młodej firmy w najbardziej kluczowym momencie, może być kamieniem węgielnym wieloletniej, przynoszącej znaczne korzyści relacji w przyszłości.

Wszystko razem

Jeśli chodzi o UX od strony frontendowej aplikacji, to dla klienta ważne jest, aby proponować mu kompleksowe rozwiązania, skupiające wiele różnych usług, jak najlepiej zintegrowanych ze sobą. Dostarczenie jednego, bezszwowego feel&look, przy jednoczesnym maksymalnym uproszczeniu i automatyzacji procesów, będzie satysfakcjonujące. Dążymy do tego, aby użytkownik musiał wykonywać możliwie jak najmniej czynności. Technologia dostarcza narzędzia, pozwalające na automatyzację i procesowanie w tle, bez angażowania użytkownika. Klient może wykonywać jedną czynność, a druga wykonuje się sama, bez jego udziału w procesie.

Centrum dowodzenia

Cały czas istotnym i widocznym trendem w UI/UX, jest personalizacja kierowanej oferty. Aplikacje frontendowe udostępniane klientom powinny być w łatwy i przyjazny sposób konfigurowalne. Użytkownik chce mieć możliwość samodzielnego wyboru sposobu, w jaki zbudowane jest jego narzędzie pracy. Chce w sposób całkowicie zdalny włączać i wyłączać używane usługi i za pośrednictwem przygotowanych widgetów komponować z nich swój pulpit – centrum dowodzenia.

Co więcej, chciałby mieć możliwość dodatkowej personalizacji w postaci zmiany kolorów, czcionek, zawartej treści – co do jej zakresu, bądź też w postaci wyboru z gotowych stylów. W krajach azjatyckich, na ekranach bankowych aplikacji, możemy spotkać umieszczane animowane ikonki, po-

staci z bajek itp. Wszystko po to, by doświadczenie klienta w trakcie kontaktu z bankiem było jak najbliższe i jak najbardziej osobiste. Spełnienie zachcianki i dostarczenie „różowego słonia” nikogo już nie dziwi.

Ze względu na potrzebę indywidualnego podejścia do klientów, zmienia się sposób prezentacji oferty oraz sprzedaży. Konsumenci oczekują spersonalizowanej oferty, chcą mieć poczucie zrozumienia i zaopiekowania.

Taką możliwość w kanałach zdalnych dają narzędzia typu Business Intelligence, oparte na technologiach sztucznej inteligencji. Dzięki zintegrowanym systemom tworzącym ekosystemy, banki zyskują dostęp do nieosiągalnych dotąd, unikatowych danych swoich klientów. Dzięki ich głębokiej analizie, mają szansę poznać zachowania i zwyczaje swoich klientów i na ich podstawie wyprzedzić potrzebę i oczekiwanie. W połączeniu z silnikiem regułowym i automatycznymi powiadomieniami push-up, efekt staje się osiągalny.



Coraz bardziej popularne staje się osadzanie na platformach bankowych dodatkowych partnerów, oferujących konkurencyjne produkty finansowe. Wszystko po to, aby móc jeszcze lepiej odpowiedzieć na potrzeby klientów. Celem jest obsłużenie każdego profilu klienta, który ma relację bezpośrednio z bankiem.

Stawiamy na Agile

Podsumowując, aktualnie bankowość przechodzi przyspieszoną, wywołaną globalną sytuacją transformację, która zmierza do całkowitego przeniesienia obsługi klientów do internetu. W odpowiedzi na ich oczekiwania, misją banków musi być stanie się realnymi partnerami w życiu codziennym swoich klientów. Poczucie indywidualnego podejścia i zaopiekowania się to dwa filary, na których buduje się zaufanie i długotrwałe relacje. Banki, dzięki nowoczesnej technologii, są w stanie dostarczyć swoim klientom wartość, do której same nie mają dostępu. Dzięki temu mogą kreować wizerunek partnera, nie tylko finansowego, realizując przy tym podstawowy cel, a mianowicie sprzedaż produktów i usług bankowych.

Przymusowe przyspieszenie cyfryzacji jest na pewno dla banków szansą na wprowadzenie zmian w modelu biznesowym i reakcję na zmieniające się otoczenie. Niemniej jednak istotne jest, aby zmiany były przeprowadzane szybko, w oderwaniu od bankowych stereotypów. Inaczej istnieje ryzyko utraty dużej części rynku na rzecz sprawnie działających fintechów. Zwinne podejście zyskało na wartości i stało się metodą na szybko zmieniającą się rzeczywistość. Cieszy fakt, iż część banków, nie tylko planuje, ale już w pełni z powodzeniem działa w modelu Agile. •



Fot. Pixel-Shot/stock.adobe.com

Czy pandemia ukształtowała nowego klienta branży finansowej?

Kredyt hipoteczny to dla wielu klientów jedna z najpoważniejszych decyzji finansowych i filar długoterminowej relacji z wybranym bankiem. Lockdown, potrzeba izolacji społecznej i ograniczenia przemieszczania się sprawiły, że podjęcie decyzji o wieloletnim zobowiązaniu finansowym bez tradycyjnego kontaktu z doradcą stały się dla wielu elementem nowej normalności. Przeprowadzone przez SAS badanie „Experience 2030: Has COVID-19 created a new kind of customer?”, wykazało, że 70% klientów, którzy w trakcie pandemii zaczęli korzystać z cyfrowych form komunikacji i dostępu do usług, chce to kontynuować niezależnie od dalszego rozwoju sytuacji.



Fot. SAS Polska

Bogdan Taranta
SENIOR BUSINESS SOLUTIONS
MANAGER
SAS POLSKA

Zmiana szybsza niż kiedykolwiek wcześniej

Ograniczenia spowodowały wzrost ilości i roli interakcji cyfrowych we wszystkich sektorach, ale warto przyrzeć się dynamice tych zmian w samym tylko obszarze finansowym. Badania trendów potwierdzają, że istotne zmiany postaw klientów banków nastąpiły w bardzo krótkim czasie. Potrzeba było aż czterech lat, aby odnotować 16-procentowy wzrost liczby użytkowników bankowości internetowej w okresie

pomiędzy 2016 a 2020 rokiem. *Tymczasem w ciągu zaledwie trzech miesięcy pandemicznych wzrost wyniósł 14%, co oznacza ogromne przyspieszenie tego procesu.*

W czasach pandemii świat wokół nas całkowicie się zmienił, nie powinno zatem dziwić i to, że zmieniły się również zachowania i oczekiwania klientów. Wraz z upowszechnieniem się ograniczeń musiała wzrosnąć ich świadomość cyfrowa, a w rezultacie również skłonność do szybszego przełączania się między usługami,

markami i produktami. Decyzje, które wcześniej kojarzyły się z szeregiem formalności lub wizytą w oddziale banku, teraz są o „kliknięcie” stąd.

Szansa oraz wyzwanie

Nowi klienci cyfrowi to zarówno szansa, jak i wyzwanie dla całego sektora bankowego. *Ponadto zmiana zachowania nie nastąpiła ewolucyjnie, ale została wymuszona zewnętrznymi okolicznościami.* Zaufanie i poczucie bezpieczeństwa przy planowaniu oszczędności i podejmowaniu istotnych zobowiązań finansowych w ogromnym stopniu opierało się dotąd często na kontakcie z doradcą, jakości obsługi i relacji interpersonalnej. Dynamiczne przeniesienie tych interakcji do przestrzeni cyfrowej może zatem wpłynąć na skłonność do zakupu produktów i usług finansowych oraz lojalność, czy przywiązanie do marki. Banki muszą więc znaleźć sposób, aby tacy klienci odczuwali nadal wysoki poziom satysfakcji z usług i doświadczali spersonalizowanej obsługi również w kanale cyfrowym.

Lojalność w czasach post-COVID

Dla wielu organizacji zmniejszenie lojalności nowego klienta cyfrowego może stać się teraz kluczowym zagadnieniem. Jednak wzrost ilości i roli interakcji cyfrowych w kontakcie z bankiem daje jednocześnie unikalną szansę, aby jeszcze dokładniej obserwować, badać i rozumieć indywidualne preferencje, potrzeby i oczekiwania każdego z klientów. Technologia umożliwia uzupełnienie danych klienckich o informacje kolekcjonowane z kanałów cyfrowych własnych (np. bankowość mobilna, internetowa, korporacyjny serwis WWW) oraz zewnętrznych (np. media płatne i społecznościowe, dostawcy danych third-party), a strumień informacji pochodzących z zewnątrz może być wielokrotnie większy od skali własnych danych transakcyjnych. Ponadto klienci, przywykli również do wzorców pochodzących z innych sektorów, coraz chętniej dzielą się swoimi danymi oraz akceptują i rozumieją ich rolę w dostarczaniu spersonalizowanej, dopasowanej usługi.

Badanie przeprowadzone przez SAS wskazuje, że jedna trzecia konsumentów jest teraz bardziej skłonna do udostępniania firmom swoich danych, w porównaniu z 20%, których obawy wzrosły. Fakt, że nowy klient cyfrowy jest bardziej chętny do dzielenia się swoimi preferencjami, potrzebami i danymi, wiódące organizacje uznają za okazję do zwiększenia sprzedaży i przychodów. Takie podejście ma jednak swoją cenę, bo wraz ze zmianą postaw klientów rośnie również ich świadomość oraz oczekiwania. Spośród 33% konsumentów chętnych do udostępniania danych ponad jedna trzecia (14%) stwierdziła, że w zamian oczekuje poprawy jakości obsługi klienta.

W odpowiedzi na rosnące i zmieniające się oczekiwania, banki już teraz oferują klientom bardziej satysfakcjonujące rozwiązania i obsługę w kanałach cyfrowych. *Aż 88% konsumentów wskazało, że ich doświadczenia w interakcjach z organizacjami z sektora bankowego i finansowanego polepszyły się w czasie pandemii.* Organizacje podejmują ten wysiłek zarówno po to, aby utrzymać

obecny portfel, jak i rozpoznać i pozyskać niezadowolonych klientów swoich konkurentów. Taki poziom zrozumienia potrzeb i doskonałość w obsłudze mogą jednak osiągnąć tylko te firmy, które szybko adaptują metody i narzędzia pozwalające gromadzić nowe typy danych, wykorzystywać na nich moc zaawansowanej analityki i zwinnie zoperacjonalizować płynące z tego wnioski w kontakcie z klientem.

”

Covid-19 has driven true digital transformation and shown how digitally focused organizations have been able to approach their customer experience with empathy and understanding, because they knew their customers well.

Andreas Heiz,
EMEA Director of
Customer Intelligence, SAS

Zaufanie w czasach post-COVID

Powszechna cyfryzacja relacji z organizacjami nie niesie jednak ze sobą tylko pozytywnych doświadczeń. Dostępność i łatwość wykorzystania kanałów cyfrowych w interakcji z klientem wystawia na próbę budowane latami zaufanie konsumentów do marek, co jest szczególnie istotne dla sektora bankowego. Dwie trzecie (69%) konsumentów przyznaje, że są teraz mniej ufni i bardziej czujni, a 16% deklaruje, że doświadczyło w czasie pandemii wzrostu prób wyłudzeń i otrzymywanych fałszywych wiadomości.

Badanie SAS ujawniło pięć kluczowych motywów napędzających obecnie ewolucję doświadczeń klientów. *Według raportu, być może najważniejszym dzisiaj wyzwaniem dla marketerów jest pokonanie luki w zaufaniu, która istnieje między organizacjami a konsumentami.* Konsumentom doskonale wiadomo, że firmy chcą intensywnie śledzić informacje o ich zachowaniu i nawykach. Jednocześnie mają poczucie, że naruszenia ochrony danych i ich niewłaściwe wykorzystanie jest zbyt powszechne, co potęgują rzadkie, ale głośne incydenty z udziałem dużych i roz-

poznawalnych marek. Poziom obaw ze strony konsumentów jest wysoki i ciągle rośnie, a organizacje, zwłaszcza z sektora bankowego, muszą adresować ten problem już dziś, jeśli chcą zbudować z nowym klientem cyfrową relację, która przetrwa próbę czasu.

Obecnie banki mogą korzystać z bogactwa punktowych narzędzi i technologii eksploatujących cyfryzację kanałów komunikacji, a z pewnością tych możliwości będzie ciągle przybywać. Zmiana postaw klientów wraz z dostępnością technologii sprawia, że niewielkim kosztem różne zespoły i departamenty mogą uruchomić szereg niezależnych scenariuszy komunikacji, które dostarczą przekazy w postaci płatnej reklamy internetowej, wiadomości push, komunikacji e-mail czy treści w serwisie internetowym bądź na platformie mobilnej. *Klienci odbierają jednak taki szum informacyjny jako często niespójny i krzykliwy, ale jednak wiodący głos danej marki.*

Szczególnie ważne jest zatem, żeby wykorzystywać te metody komunikacji w sposób, który nie wystawia na próbę zaufania klientów do marki. Savoir vivre komunikacji z klientem w przestrzeni cyfrowej musi uwzględniać kontekst pełnej wiedzy o jego historii, potrzebach i aspiracjach, a nie tylko koncentrować się na szybkiej reakcji na pojedyncze zdarzenie z danego kanału interakcji.

Odpowiedni sposób, treść i moment komunikacji pozwoli uniknąć klientom poczucia nagabywania. Powiadomienie wyskakujące kilka sekund po rozpoczęciu wypełniania wniosku może irytować i podważać zaufanie, ale subtelna i adekwatna rekomendacja lub zachęta do kontaktu w innym kanale, gdy klient spędza ponadstandardowy czas przy danym formularzu, lub na ekranie w aplikacji mobilnej, będzie budować lojalność i wspierać proces sprzedażowy. Potrzebny jest więc ekosystem omnikanalowej interakcji z klientem. System, który pozwoli zaplanować, zwinnie zaprojektować, przetestować i następnie spójnie wykonać te wszystkie scenariusze komunikacji w wielu kanałach, również tych tradycyjnych, i co najważniejsze, na bieżąco uwzględniać pełen 360-stopniowy obraz wiedzy o kliencie, płynący zarówno z kanałów cyfrowych, jak i oparty na danych zgromadzonych w systemach bankowych.

Jednak to nie narzędzia mogą okazać się kluczowe, żeby odpowiedzieć na potrzeby ukształtowanego przez pandemię nowego klienta bran-

ży finansowej. *Zmiana oczekiwań, postaw i zachowania klientów może wymagać również od marketerów zaadaptowania się do nowej normalności i wyjścia poza dotychczasowe, utarte schematy działania.* Wraz ze wzrostem oczekiwań klientów oraz ilości i roli interakcji cyfrowych w budowaniu lojalności i zaufania, czy efektywnej realizacji procesów sprzedażowych, duże organizacje powinny ostatecznie porzucić silosowe myślenie o kanałach digital, reklamie internetowej, procesach akwizycji i obsługi klienta anonimowego, czy kampaniach i danych gromadzonych w systemach typu CRM.

Ponadto, badanie SAS wskazuje, że 69% klientów niepokoi to, jakie ich dane są zbierane i w jakim celu przetwarzane, a jednocześnie 83% organizacji przyznaje, że już pojedynczy incydent w obszarze prywatności danych może drastycznie zniszczyć zaufanie klientów do marki. Podczas, gdy ograniczenia pandemiczne skłoniły klientów do przeniesienia wielu swoich aktywności do przestrzeni cyfrowej, banki otrzymały w styczniu 2020 roku solidne ramy regulacyjne dotyczące przetwarzania informacji w chmurze obliczeniowej, w postaci komunikatu UKNF.

Rozwój technologii udostępnianych w chmurze i dostępność narzędzi wspierających komunikację i śledzenie interakcji z klientem w kanałach cyfrowych są ze sobą naturalnie powiązane. Jednocześnie ta tendencja wpisuje się w oczekiwania oraz obawy ukształtowanego pandemicznymi ograniczeniami klienta, który jest co prawda bardziej skłonny do udostępnienia swoich danych w przestrzeni cyfrowej, ale towarzyszy temu rosnąca świadomość i niepokój związany z ochroną prywatności. Zagadnienia związane z ochroną i zasadami przetwarzania danych wychodzą więc poza domenę IT i pojawiają się w centrum uwagi marketera odpowiedzialnego za lojalność i satysfakcję klientów.

Podjęcie respektujące w zarządzaniu relacjami z klientem rosnącą rolę cyfrowego zaufania (tzw. Digital Trust) wymaga odpowiedniej równowagi pomiędzy koniecznością efektywnego użycia technologii na potrzeby cyfrowych metod interakcji z klientem i uwzględnieniem faktu, że *powierzone dane są tak samo własnością klientów, jak środki powierzone na rachunkach bankowych.* Naprzeciw tym potrzebom wychodzą rozwiązania wykorzystujące architekturę hybrydową, łączącą zalety chmury publicznej i tradycyjnej kontroli nad prywatnością danych, jednocześnie otwierając bankom w przestrzeni cyfrowej wachlarz nowych możliwości w kształtowaniu interakcji z klientem w zgodzie z wymogami regulacyjnymi.

Jak odpowiedzieć na potrzeby nowego klienta?

Raport „STAYING AHEAD OF CUSTOMER EXPECTATIONS THROUGH 2030 AND BEYOND”, przygotowany przez Forbes przy współpracy SAS, wskazuje organizacjom trzy najważniejsze czynniki wpływające na satysfakcję i jakość doświadczeń klienckich w kontekście zmieniających się postaw i oczekiwań konsumentów. Obok opisanych wcześniej zagadnień związanych z budową zaufania („Digital Trust”) oraz lojalnością („Digital Loyalty”), trzecim najważniejszym obszarem wskazanym przez Forbes jest zwinna automatyzacja.



Fot. Antonloguillerm/stock.adobe.com

Banki muszą trafnie odpowiadać oczekiwaniom swoich klientów w każdym istotnym momencie interakcji z produktem, usługą lub marką. *Forbes nazywa takie chwile „momentami prawdy” i wskazuje, że są ich setki w każdej indywidualnej ścieżce doświadczeń klienta.*

Wywołane pandemicznymi ograniczeniami i ciągle postępujące przeniesienie wielu interakcji do przestrzeni cyfrowej sprawia, że banki mogą teraz identyfikować więcej tych momentów automatycznie i w czasie rzeczywistym, a dzięki temu budować bardziej kompleksowy i aktualny obraz bieżącego kontekstu potrzeb i oczekiwań klienta. Każdy z nich to mały kamień milowy, który może skłonić klienta do wykonania kolejnego kroku, wybrania innego kierunku aktywności lub całkowitego porzucenia procesu, np. zamknięcia przeglądarki z niedokończonym wnioskiem. *Działania, na które zdecydować się klienci, zależą od tego, jak trafnie organizacja potrafi odpowiedzieć oczekiwaniom klienta w tym danym momencie, jak szybko podejmie taką reakcję i czy swoimi zabiegami ułatwi kontynuację procesu w pożądanym kierunku.*

Momenty prawdy można podzielić na różne kategorie. Niektóre mają charakter informacyjny, gdy konsument chce poznać stan salda na swoim koncie, status złożonego wniosku lub poszukuje informacji o sposobie ubiegania się o kredyt. Momenty transakcyjne zdarzają się, gdy klient podejmuje działanie, dokonuje operacji płatniczej, wnioskuje o produkt lub inicjuje rozmowę z doradcą. Mogą również wystąpić chwile prawdy dotyczące bieżącej obsługi, sytuacji, w których klient potrzebuje pomocy w rozwiązaniu problemu, aktualizacji danych czy złożeniu reklamacji.

Niuanse związane z analizą i animowaniem płynnej podróży klienta poprzez kolejne interakcje z bankiem nie wynikają tylko z samej liczby takich mikromomentów. Równie ważne dla organizacji jest także zrozumienie, w jaki sposób powiązane są ze sobą kolejne ślady aktywności klienta, często identyfikowane z rozmaitych źródeł, różnych kanałów kontaktu, własnych i zewnętrznych, cyfrowych, ale również tradycyjnych, a następnie połączenie ich wszystkich w ciągłe i pozytywne dla klienta doświadczenie interakcji z marką.

Każdy z takich momentów to jednak bardzo ulotna okazja do podjęcia adekwatnego działania. Jeśli bank nie odpowie na potrzeby lub nie będzie potrafił zidentyfikować oczekiwań w czasie rzeczywistym, szansa na kolejną, równie atrakcyjną, interakcję z klientem, a zwłaszcza prospektem, może już nigdy się nie pojawić. Wśród badanych konsumentów 31% wskazuje, że to komunikacja i adekwatne informacje w czasie rzeczywistym dotyczące produktu lub świadczonej usługi są kluczowe dla lojalności, będąc też najczęściej wskazywanym aspektem spośród badanych czynników. Aby optymalnie i efektywnie reagować na tego typu zdarzenia, banki muszą być w stanie w swoich kampaniach marketingowych i scenariuszach komunikacji gromadzić, przetwarzać i zoperacjonalizować dane w czasie rzeczywistym.

Przetwarzanie strumienia zdarzeń w obszarze zarządzania relacjami z klientami banku stawia jednak pewne specyficzne wyzwania. Kolejne odsłony i kliknięcia dotyczące nowej promocji karty kredytowej w serwisie WWW, czy konwersja z reklamy internetowej kredytu gotówkowego i rozpoczęcie wypełniania formularza wnioskowego stanowi dla marketera największą wartość dopiero wtedy, gdy taki anonimowy dotąd strumień zdarzeń, często pochodzących z różnych urządzeń lub źródeł, można automatycznie powiązać z tożsamością klienta, jego profilem behawioralnym lub ostatnimi transakcjami, czyli wiedzą z wewnętrznych systemów bankowych, która to ostatecznie decyduje o przewadze konkurencyjnej podjętych działań. *Większość organizacji (82%) uznaje, że zdolność do proaktywnego spełniania i przekraczania oczekiwań konsumentów jest wprost powiązana z umiejętnością przechwytywania i analizowania takich danych w czasie rzeczywistym.*

Osiągnięcie szybkiego czasu reakcji i precyzji w każdym z se-tek momentów prawdy wymaga odpowiedniej, wysoce zautomatyzowanej i elastycznej w obsłudze technologii, w tym opartej na sztucznej inteligencji i uczeniu maszynowym. Nie wszystkie organizacje opanowały już w pełni możliwości wykorzystywania takich narzędzi w interakcji z klientami w czasie rzeczywistym i optymalizacji doświadczeń swoich klientów. Wiele segmentacji klienckich, rekomendacji Next Best Offer, modeli churn czy szacunków wartości klienta jest już nieaktualnych w momencie ich aktywacji w scenariuszu marketingowym uruchomionych wobec danego klienta.

”

Whether customers are discovering options or moving to engagement and purchase, brands need to identify these moments of truth, design the most fitting interactions and then seamlessly connect them for continuity of the overall customer experience.

**Wilson Raj, Global Director
of Customer Intelligence, SAS**

Zdarza się, że organizacje nie dostrzegają potrzeby ich aktualizacji, zakładając, że kluczowe dane nie zmieniają się wcale tak często. Może to jednak świadczyć o stosowaniu algorytmów ślepych na kontekst strumienia napływających zdarzeń, bądź, co gorsza, ocenie sytuacji na bazie średnich pomijając indywidualne i zmieniające się potrzeby klientów ukryte w ogonach rozkładów statystycznych. Potwierdzać to może istnienie znacznej luki w postrzeganiu poziomu zadowolenia klientów; organizacje uważają, że znacznie lepiej radzą sobie w spełnianiu oczekiwań klientów niż oceniają to sami klienci. Podczas, gdy 90% marek deklaruje, że zapewnia swoim konsumentom najwyższy poziom satysfakcji ze świadczonych usług, 41% klientów twierdzi, że maksymalnie trzy firmy spełniają ich oczekiwania w tym zakresie.

Mimo to, organizacje postrzegają zwinność i automatyzację jako kierunek rozwoju i do 2030 roku szacują, że dwie trzecie wszystkich interakcji z klientami, niezależnie od sektora, będzie odbywać się za pośrednictwem kanałów cyfrowych wspieranych przez samouczące się algorytmy. Przewidują również, że 67% bezpośrednich interakcji z klientem i 69% wszystkich procesów decyzyjnych związanych z jego obsługą we wszystkich kanałach będzie przeprowadzanych w czasie rzeczywistym i automatycznie dzięki rozwiązaniom z obszaru sztucznej inteligencji.

Czy klienci na dobre pożegnali już swoje przyzwyczajenia?

Przeprowadzone przez SAS badanie wskazuje, że 70% nowych konsumentów cyfrowych usług i form komunikacji z markami odbiera to doświadczenie pozytywnie, a 62% wszystkich klientów deklaruje, że nie zamierza wrócić do dotychczasowych zwyczajów nawet w rzeczywistości wolnej od zagrożenia COVID-19. Jednocześnie znaczna grupa konsumentów dotkliwie odczuwa brak interpersonalnej relacji oraz anonimowość cyfrowych interakcji, co również znajduje swoje odzwierciedlenie w liczbach. Wśród badanych respondentów 28% pragnie wrócić do dotychczasowych form kontaktu z organizacjami, a 5% oczekuje nawet, że po zniesieniu obostrzeń ich liczba doświadczeń i interakcji offline będzie większa, niż w czasach przed pandemią. *Spełnienie oczekiwań klientów banków w czasach nowej normalności może więc okazać się znacznie bardziej wymagające i skomplikowane niż w okresie przed lub w trakcie trwania pandemii.*

Banki staną przed wyzwaniem jednoczesnego zapewnienia wysokiej satysfakcji ze świadczonych usług zarówno tym konsumentom, którzy pragną obsługi zdalnej z dominującym udziałem kanałów elektronicznych, jak i klientom pragnącym korzystać z ich usług w sposób bardziej tradycyjny. Granica pomiędzy tymi segmentami klientów nie będzie już jednak oczywista ani wyraźna, gdyż ograniczenia wywołane pandemią zwiększyły cyfrową świadomość bardzo wielu z nich, podczas gdy innym pozwoliły docenić rolę bezpośredniej, interpersonalnej relacji z przedstawicielem marki. Wielu klientów będzie więc oczekiwać możliwości płynnego przełączania się pomiędzy interakcjami online i offline oraz spójnych, komplementarnych przekazów w każdym z kanałów i punktów kontaktu z daną marką, niezależnie czy jest to rozmowa z doradcą, reklama internetowa, Contact Center, powiadomienie push, post w mediach społecznościowych, SMS czy promocja dostępna w aplikacji mobilnej lub na stronie internetowej. *Organizacje nie mogą zatem zwrócić się tylko w stronę kanałów cyfrowych, ale muszą odpowiedzieć na potrzeby nowego klienta branży finansowej, realizując prawdziwie omnikanałową i hybrydową strategię komunikacji oraz identyfikacji potrzeb, która przypisuje równe prawa zmieniającym się oczekiwaniom ich klientów.* •

ODPOWIEDZI, KTÓRYCH SZUKAMY, SĄ WSZĘDZIE. WYSTARCZY SPOJRZEĆ NA DANE.

Dane mogą dokonać niezwykłych rzeczy. Pomagają chronić ludzi przed nadużyciami, zapewniać im lepsze usługi medyczne i publiczne. Wystarczy zadać właściwe pytanie i sięgnąć po najnowsze rozwiązania analityczne SAS. Wierzymy, że każdy może uczynić świat mądrzejszym, szybszym i bardziej życzliwym, jeśli będzie szukał odpowiedzi w danych. Ciekawość wiedzie do SAS. sas.com/curiosity

Curiosity Forever