

Rok powstania: 2016

JUSTYNA STAROSTKA

Target Bank: w poszukiwaniu innowacji¹

Wstęp

Najlepszy bank dla firm wg miesięcznika „Profit” – Adam Nowak, Dyrektor Wydziału Bankowości Elektronicznej, siedział przy swoim biurku w siedzibie firmy w Warszawie i przeglądał zdjęcia z gali wręczenia nagród. Był rok 2014 i przyznane niedawno wyróżnienie bardzo cieszyło wszystkich w firmie. Bank był kluczowym graczem na rynku B2B, ciesząc się doskonałą opinią wśród przedsiębiorców i rodzimych firm. Adam wiedział jednak, że nastał czas na zwiększenie biznesu w obszarze klientów indywidualnych. Ostatnie wyniki wewnętrznych badań w banku pokazały, że zarówno sprzedaż, jak i wizerunek firmy, pozostawiały wiele do życzenia, szczególnie wśród klientów bardziej zamożnych.

Wyzwanie

Pomimo stabilnej pozycji banku dalszy wzrost możliwy jest jedynie poprzez rozwijanie nowych produktów i usług. Ostatnie badanie przeprowadzone wśród klientów banku w całej Polsce pokazało kilka obszarów wymagających poprawy. Wśród klientów bardziej zamożnych widoczne były bardzo wysokie oczekiwania, ale poziom zadowolenia był niski. Szczególnie widoczne było to w mniejszych miastach, w których nie pracowało zbyt wielu dobrych doradców.

Adam wiedział, że dotychczasowe sposoby zarządzania projektami, zwłaszcza tymi bardziej niestandardowymi, były dla banku dużym wyzwaniem. Duża doza bankowej biurokracji, trudność we współpracy wśród pracowników różnych działów czy niechęć do stosowania bardziej innowacyjnych rozwiązań to tylko niektóre z problemów, jakie utrudniały prace nad innowacjami. Adam był ambitny i łatwo się nie poddawał. Praca była jego pasją, a w bankowości czuł się jak ryba w wodzie. Zawsze był na bieżąco z nowinkami technologicznymi, dzień zaczynał od porannej kawy i przeglądu prasy. Szczególnie interesowały go innowacje i niestandardowe rozwiązania. W ostatnim czasie uwagę przykuły dwa artykuły, w tym jeden o biometrii głosowej:

Nuance Communications ogłosił pierwsze wyniki podsumowujące wdrożenie biometrii głosowej w słowackim banku Tatra banka, należącym do Grupy Raiffeisen. Rok temu bank wdrożył w swoim call center rozwiązanie biometrii głosowej Nuance FreeSpeech, które pozwala na bezpieczne i automatyczne uwierzytelnianie klienta za pomocą głosu. W ten sposób proces weryfikacji klienta

¹ Wszystkie dane występujące w niniejszym studium przypadku są fikcyjne.

w biurze obsługi przebiega szybciej, prościej i bezpieczniej. Wszystko za sprawą technologii biometrii głosowej.

Klient dzwoniący do biura obsługi banku Tatra banku w swobodnej rozmowie wyjaśnia konsultantowi swoją sprawę i w ciągu zaledwie 10–15 sekund jego tożsamość zostaje zweryfikowana za pomocą głosu. A w tle rozmowy, dzięki zastosowanej technologii Nuance FreeSpeech opartej na pasywnej biometrii głosowej, system porównuje głos klienta z jego wcześniej zarejestrowanym, unikalnym wzorcem głosowym. Po pozytywnej weryfikacji konsultant otrzymuje na pulpicie potwierdzenie autentyczności i spokojnie kontynuuje merytoryczną rozmowę. Wcześniej klient przechodził tradycyjny proces weryfikacji, rejestrując swoją kartę w czytniku i podając jej numer, zanim konsultant mógł udzielić jakichkolwiek informacji, co trwało dobrze ponad minutę. Teraz swobodna rozmowa z konsultantem call center DIALOG Live pozwala na sprawną i bezpieczną autentyczację, dzięki czemu klient szybciej otrzymuje informacje, których potrzebuje. Średnio 97% wszystkich dzwoniących do banku uwierzytelnionych jest automatycznie, za pomocą biometrii głosowej. W systemie biometrii głosowej Nuance wzorce swojego głosu zarejestrowało do chwili obecnej 170 tysięcy klientów, co stanowi 69% wszystkich korzystających z telefonicznej obsługi klienta DIALOG Live Tatra banku².

... a drugi o uwierzytelnianiu dostępu do konta przez odczyt linii papilarnych:

Uwierzytelnianie za pomocą rytmu bicia serca polega na przyłożeniu kciuka do ekranu telefonu, tabletu lub innego urządzenia z ekranem dotykowym, a oprogramowanie porówna wychwycony rytm uderzeń z wcześniej zdefiniowanym. Jeśli jest zgodny, użytkownik otrzyma dostęp do urządzenia. Jeśli nie, sprzęt sam się zablokuje, uniemożliwiając uzyskanie dostępu przez niepowołane do tego osoby. Ta metoda uwierzytelniania jest nie do złamania, przynajmniej w teorii i przynajmniej na razie³.

Cytowane projekty to innowacje „technologiczne”, wymagające znacznych nakładów na R&D. Adam wiedział także, że możliwe są innowacje w usługach, do których zdecydowanie mógł znaleźć zasoby w banku. Już prawie układał zespół projektowy, jednak przypomniał sobie, jakie napotykał trudności przy ostatnim projekcie. Spojrzał na biurko, gdzie leżał świeżo wydrukowany artykuł zatytułowany *Design thinking – nowy sposób na poszukiwanie innowacji*. Zaczął czytać i od razu wiedział, że to jest to, czego szukał. Przypomniał sobie, że przy okazji jednej z konferencji poznał Tomka – założyciela agencji kreatywnej Creative, który opowiadał o *design thinking*. Zaproponował współpracę i niedługo potem zaczęli działać.

Jak mówił Tomek, początek projektu był dużym wyzwaniem, ponieważ nie było jasno określonego obszaru innowacji. Jedyną wytyczną było to, że chodziło o usługę premium, skierowaną do masowych, zamożnych klientów. W projekcie zdecydowano, że zamożny klient to osoba, która zarabia minimum 5 tysięcy złotych miesięcznie netto albo ma oszczędności rzędu 100 tysięcy złotych.

Projekt był bardzo otwarty, czyli „mieliśmy szukać innowacji”. Adam prosił, żeby ich zaskoczył czymś nowym, ciekawym, żeby zrobić coś, czego nie ma na rynku jeszcze i coś, co będzie zwiększało biznes, właśnie w segmencie tych masowych klientów. Musieliśmy szukać w różnych kierunkach równolegle.

Zespół był złożony z różnych specjalistów ze strony banku, z działów marketingu, sprzedaży, customer experience, specjalistów od produktów oraz od bankowości elektronicznej.

Poza tą grupą po stronie Tomka zaangażowani byli etnografowie, projektanci, socjologowie, którzy włączani byli do projektu w różnych etapach jego trwania. Pierwszym etapem była definicja problemu, znalezienie inspiracji oraz diagnoza sytuacji.

² https://biznes.newseria.pl/komunikaty/bankowosc/biometria_glosowa,b354862083 (12.01.2016).

³ <http://www.chip.pl/news/bezpieczenstwo/technologie-bezpieczenstwa/2012/10/smartfon-rozpozna-cie-po-rytmie-bicia-twojego-serca> (12.01.2016).

Tomek wiedział, że w projektach *design thinking* kluczowa jest pierwsza faza – empatia i zrozumienie użytkowników. Stało przed nim zadanie zaprojektowania badań tak, żeby poznać potrzeby i problemy klientów, a jednocześnie odkryć potencjał rynkowy. Wiedział także, że na różnych etapach naszego życia potrzeby finansowe znacznie się zmieniają – potrzebował zatem także segmentacji rynku.

Projekt

Za część badawczą odpowiadał zespół Creative. Tomasz tak opowiadał o tym etapie:

Zaczęliśmy od dodefiniowania tego, co znaczy „zamożny klient” i wyszliśmy od faz cyklu życia; to w usługach się zawsze sprawdza, nasze potrzeby zmieniają się i nasza otwartość na zmianę banku idzie w parze ze zmianą cyklu życia bardzo często. Zrobiliśmy sobie warsztat z całym zespołem banku. Zrobiliśmy sobie taką ekspercką segmentację klientów ze względu na fazy cyklu życia i potrzeb finansowych w ogóle. Wyłoniliśmy kilka podsegmentów.

Po określeniu różnych segmentów rynku zespół przeprowadził badania jakościowe, tak by lepiej poznać potrzeby różnych klientów i potencjalne problemy do rozwiązania. Wywiady przeprowadzane były w domach klientów, co miało zapewnić jak najbardziej komfortowe warunki badanym. Analiza tych wywiadów pozwoliła na wyróżnienie dwóch głównych typów potrzeb i czynności związanych z bankowością:

Taki moment, kiedy nas rzeczywiście coś zainspirowało, to kiedy sobie podzieliliśmy czynności związane z bankowością na dwie grupy. Po pierwsze takie „codzienne” czynności jak płacenie kartą czy wypłacanie z bankomatu, załatwianie spraw przez Internet, przelewy, dzwonienie do call center itd., i po drugie takie sprawy, które robi się raz do roku, raz na kwartał, no i rzadziej: kredyt, inwestycja, lokata, takie grubsze sprawy.

Ten moment podziału dwóch rodzajów usług dla klientów był przełomowy dla całego zespołu. Zdecydowano, że znacznie ciekawszy do dalszej pracy jest ten drugi typ usług. Postanowiono, że najlepiej będzie przeprowadzić badania metodą „tajemniczego klienta”. Członkowie zespołu projektowego wcieliłi się w rolę klientów i odwiedzali różne oddziały banków, zbierając ofertę konkurencji oraz obserwując cały proces interakcji klient–doradca. Tak opowiadał o tym Tomasz:

Każdy z członków zespołu wcielił się w rolę badacza. Chodziliśmy po bankach i odgrywaliśmy scenariusz, że mam 100 tysięcy złotych i chcę gdzieś ulokować te swoje oszczędności. Do różnych banków chodziliśmy, ale we wszystkich nas spotkało to samo – dostaliśmy odbitą na ksero kartkę z tabelą lokat, często dla nas zupełnie niezrozumiałą. I pomyśleliśmy „OK, jest jakiś problem, który musimy rozwiązać.”

Zespół przeszedł do etapu generowania wstępnych rozwiązań, pomysłów na innowacje.

No i zaczęliśmy szukanie pomysłów, burze mózgów. No i było pełno bezsensownych pomysłów, pełno pomysłów na optymalizację, no ale mieliśmy jeden główny problem – jak zapewnić profesjonalne doradztwo na wyższym poziomie niż konkurencja, ale nie drożej, tym affluentowym klientom? No i wpadliśmy na to, że są łącza telekonferencji w banku, więc można połączyć z ekspertami z centrali tych klientów zamożnych w lokalnych oddziałach. No i naszkicowaliśmy taki storyboard, który pokazuje relację klienta z bankiem, gdzie wchodzisz, wita cię sympatyczna pani, która już wie, że jesteś umówiona na spotkanie, bo już wcześniej było experience takiego umawiania. I wchodzisz do oddziału, wchodzisz do sali wideokonferencyjnej, bardzo takiej wiesz, premium i się łączysz z doradcą.

No i jak chcesz rozmawiać o inwestowaniu na giełdzie nowojorskiej to on ci doradzi, albo jak chcesz o drugim kredycie hipotecznym jako inwestycji to też, albo o faktoringu, to sobie gadasz z takim specjalistą.

Zespół zdecydował się na kontynuowanie poszukiwań w kierunku wideokonsultacji, czyli umożliwienie dostępu do najlepszych doradców dla ludzi z mniejszych miejscowości. Kiedy zdecydowano się na wybór kierunku wiodoradztwa, rozpoczął się kolejny etap – budowania rozwiązania. W tej części zespół zdecydował się na powrót do fazy badań, zawężonych do obszaru doradztwa w banku:

No i zrobiliśmy znowu badania. Tym razem już wiedzieliśmy, że zajmujemy się doświadczeniem doradcy i klienta podczas spotkania konsultacyjno-sprzedazowego. W tym momencie inspiracji szukamy poziom wyżej, wiadomo, że nie w bankach, tylko w private bankingu, więc chodziliśmy po bankach różnych private-bankingowych i patrzyliśmy, co robią doradcy i jak ta interakcja z doradcą przebiega. I rozmawialiśmy z topowymi doradcami, z pracownikami banku.

Dzięki kolejnym badaniom zostały stworzone wytyczne do założeń projektowych. Określono, że po stronie klienta konieczne było stworzenie komfortowych warunków do rozmowy oraz zniwelowanie bariery w kontakcie z technologią. Po stronie doradcy określono, że kluczowym aspektem jest umożliwienie mu korzystania z dotychczasowych narzędzi: laptopa, na którym mógł pokazywać prezentację PPT czy uruchomić stronę internetową oraz kalkulatora. Doradca musiał mieć także możliwość odręcznego rysowania, ale w tym wypadku kartkę papieru zastąpiono tabletem z rysikiem, tak by klient na swoim monitorze widział dokładnie, co stara się przedstawić doradca.

Do tych wytycznych określono, że kluczowe jest także stworzenie warunków naturalnej interakcji, takich jak: bezpośredni kontakt „twarzą w twarz”, swoboda ekspresji oraz zapewnienie komunikacji werbalnej oraz niewerbalnej.

Prototypy

W momencie gdy uzyskano zgodę na dalszy rozwój pomysłu, zaczęto fazę prototypów. W jednym z oddziałów zbudowano prototypową salę do przetestowania usługi. Zaproszono 10 osób – klientów banku – na badania, których celem było zaaranżowanie takiej realnej rozmowy na temat finansów.

Zależało nam, żeby zobaczyć, jak klient się zachowa. Te badania wyszły na tyle super, że ci klienci nie tylko powiedzieli, że tak, że chcemy, ale ten cały eksperyment pokazał, że klienci czują się nawet o wiele bardziej swobodnie niż jak na spotkaniu face to face i to było super.

Opinie wyrażane przez klientów bezpośrednio po tych testowych rozmowach były bardzo pozytywne. Jeden z nich powiedział: *Czuję się wolny... Swobodnie, miałem ręce na głowie i nogi wyciągnięte, czyli nie jak w banku...* Niektórzy podkreślali, że jeśli ktoś jest nieśmiały, krępuje go spotkanie w oddziale, to wideokonferencja ośmiela, może czuć się bardziej swobodnie.

Poza potwierdzeniem pomysłu zespół uzyskał wiele cennych obserwacji z przeprowadzonych badań. Główne punkty były następujące:

1. Brak barier przed technologią.
2. Luźniejsza atmosfera w trakcie spotkania wideo w porównaniu z wizytą w oddziale.
3. Swoboda w zadawaniu pytań doradcy, których nie zadano by w oddziale.
4. Między respondentem a doradcą nawiązuje się relacja podobna do tej w oddziale.
5. Uczucie prywatności, bezpieczeństwa, cisza, spokój. Odczucie, że doradca jest tylko do dyspozycji klienta.
6. Przyjemność i zaciekawienie nowatorską technologią.
7. Brak mnóstwa papierów, które powodują chaos i niezrozumienie (jak na spotkaniach w oddziale).

Wyzwania

Po wdrożeniu, ostatecznie, projekt okazał się dużym sukcesem. Jednocześnie należy podkreślić, że zespół podczas realizacji napotkał wiele trudności. Jak twierdził Adam:

My to cały czas robiliśmy na takim działającym organizmie bankowym. Z jednej strony przychodzili ludzie z administracji, przyglądali się temu, negowali właściwie wszystko od góry do dołu. Przychodziło nasze IT, które mówiło, że się nie da, że to bez sensu, że procesy przetargowe itd. Później jeszcze dochodziły elementy utrzymaniowe. No bo inna jednostka zajmuje się wdrożeniem, a jeszcze inna jednostka zajmuje się utrzymaniem – rozmawia doradca z klientem, coś się wysypie, no to gdzie?, co?, gdzieś trzeba zadzwonić, ktoś musi przyjechać, albo coś zdalnie pomóc. Więc było dużo elementów takich niestandardowych. Ale na każdym z tych „grubszych” etapów angażowaliśmy zarząd. I to był, tak mi się wydaje, że to był element, który pozwolił przezwyciężyć jakieś tam kolizyjne obszary, jak coś szło nie tak.

Dodatkowym problemem okazał się brak odpowiedniej infrastruktury w banku:

Do designu potrzebna jest pewna infrastruktura: sale kreatywne, miejsca pracy, tak, że to, nad czym się pracuje, zostaje w miejscu, gdzie się pracuje, czyli że się wraca do tej sali, a ona nadal tak samo wygląda, jak się ją zostawiło. A tu jest zupełnie inaczej, te sale są cały czas zajęte, trzeba je rezerwować na godziny. I to są te problemy właśnie – sala, skąd wziąć salę, a jak stworzyć kreatywną, kupienie mebli, które są kreatywne, to są poza standardowymi procedurami! Trzeba stać hakerem, działać poza procedurami!

Jak pokazały powyższe przykłady, nowy sposób pracy, a także późniejszy sukces projektu, spotkały się z dużym oporem wewnątrz organizacji. Jednak, jak podaje firma, ten nowy rodzaj doświadczenia bankowego przełożył się na ponaddwukrotny wzrost skuteczności sprzedaży.