

НАСТРОЙКА ПРОЦЕССА ОМНИКАНАЛЬНОГО ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ КЛИЕНТА С БАНКОМ НА ОСНОВЕ ДИЗАЙН-МЫШЛЕНИЯ

Васильева Е.В., Рылов А.А.

Финансовый университет при Правительстве РФ,
Россия, г. Москва, Ленинградский проспект, д.49
EVVasileva@fa.ru, ARylov@fa.ru

Аннотация: Представлены принципы совершенствования процесса предоставления банковских услуг клиенту на основе омниканальности и внедрения подхода дизайн-мышления. Выделены принципы формирования бизнес-модели стратегического партнерства банка с FinTech-стартапами. Подчеркнуты принципы развития корпоративной среды банка на основе внедрения подхода дизайн-мышления, позволяющего развить у персонала навыки эмпатии, умения использовать коллективное мышление в решении общих проблем организации и улучшения предоставления услуги клиентам. Дано подробное описание кейса проведения дизайн-исследования в банке.

Ключевые слова: дизайн-мышление; клиент-центрированный подход; цифровые услуги.

Введение

Новая сетевая экономика построена как единая эко-система, в центре которой – клиент, вокруг которого формируются и четко взаимодействуют три орбиты мышления, определяющие стратегию компании: позиция на рынке, изменение бизнес-процессов, реакция на инновации. Бизнес-модель, успешная сегодня на рынке, может завтра оказаться уже неконкурентоспособной. Это заставляет компании искать новые перспективы для развития в цифровой среде Интернет. В условиях общей информатизации общества растет интерес к предложениям, которые доступны онлайн. Но цифровая трансформация – это не просто разработка мобильного приложения или отказ от офф-лайн отделений. Это кропотливый процесс оптимизации взаимодействия, продуктов, процессов и организационной культуры, работоспособных в новой цифровой эко-системе. Стабильные цифровые организации должны одновременно хорошо обеспечивать удобство цифровых каналов, когда это необходимо, и предоставлять клиенту контекстуальное взаимодействие один на один, когда желателен личный контакт. Полностью цифровая организация построена на цифровых технологиях, а клиенты ожидают взаимодействия преимущественно через цифровые каналы, где на уровне одного отдельного подразделения объединяются два подхода: цифровой пользовательский опыт и новые гибкие бизнес-процессы (характерно для крупных более инертных из-за масштаба организаций).

Целью научного исследования является разработка стратегии повышения качества обслуживания и уровня удовлетворенности клиентов банков за счет внедрения омниканального подхода и принципов изучения клиентского опыта на основе дизайн-мышления. В цифровой бизнес-модели банка приоритетом является персонифицированное многоканальное взаимодействие 24/7 с клиентом. В случае стратегии омниканальности взаимодействие с клиентов осуществляется через

различные варианты предложений, которые его сопровождают на каждом уровне соприкосновения. Грань между мультиканальностью и омниканальностью проходит для предоставления полноценного омниканального опыта – единого взгляда клиента на все каналы обслуживания. В омниканальности проявляется полное исключение барьеров и разницы в процессах между офлайн операциями в офисах и в удаленных он-лайн каналах, с обеспечением соблюдения единой бизнес-логики обслуживания клиента, вне зависимости от выбранного им канала взаимодействия. Это новая комплексная стратегия, задачей которой является объединить различные каналы, такие как веб-сайты, мобильные приложения, социальные сети, различные другие ИТ-предложения банка в одно целое. Безусловно, качественно проведенная интеграция позволяет пользователю работать в едином интерфейсе, совершать операции в любом из каналов коммуникации, видеть всю историю обращений по всем задействованным каналам, реагировать в соответствии с полученной информацией, собирать обратную связь. Но дело в том, что все эти задачи выполняются еще на этапе мультиканальности и являются первым шагом в переходе на омни-модель. Недостаточно просто набрать множество каналов, связав их между собой. Для успешной реализации омниканальной стратегии нужно, чтобы коммуникация с потребителем объединяла не только фронтальную часть и бэк-офис, но и все процессы организации, в частности модель обслуживания. Омниканальность клиентского сервиса – это масштабный проект, в котором задействованы менеджмент, управление территориальных сервисов, ИТ и маркетинг. А в центре этого проекта – подход дизайн-мышление и управление продуктом в принципах Lean StartUp.

1 Как банк может создать новые бизнес-ценности из цифровых технологий?

В цифровой экономике открываются перед компаниями совершенно иные перспективы привлечения новых клиентов, поиска и выбора новых направлений деятельности, изменения процессов. Однако, следует понимать, что это требует от сотрудников дополнительных навыков, знаний, умений. Они должны быть компетентными в области анализа рыночных возможностей, умений трансформировать бизнес-модель и бизнес-процессы организации под цифровые рынки. А главное, уметь понимать запросы потребителей, быть готовыми к поиску бизнес-моментов и открытыми к неопределенности. В цифровой экономике люди должны иметь не узкую специализацию, а межпредметные знания и широкие компетенции в различных отраслях экономики. Компетенции новаторов и творческие способности, умение мыслить нестандартно и находить альтернативы в условиях неопределенности – одни из самых востребованных на рынке труда. Цифровое общество имеет доступ к огромному количеству информации, получить информацию о любом из продуктов теперь возможно в один клик. Производителю сейчас необходимы новые подходы для глубокого изучения предпочтений клиентов, чтобы суметь их предугадать, сработать на опережение и предоставить новый продукт или услугу под новые запросы. Только так можно конкурировать в огромном количестве предложений. Знания и умение применять инструменты дизайнерского мышления важны производителям, поскольку предоставляют все возможности в изучении скрытых потребностей потребителей, улучшении его опыта взаимодействия с продуктом, создании инновационных продуктов.

Среди положительных тенденций развития российского банкинга можно отметить рост количества пользователей интернет-банкинга. Согласно исследованию «Internet Banking Rank 2017» аналитического агентства Marksw Webb Rank & Report⁵⁷, выросло количество российских интернет-пользователей в возрасте от 18 до 64 лет, проживающих в городах с населением от 100 тысяч человек, пользуются интернет-банкингом для частных лиц. Их число составило больше 23,3 миллионов человек. 41% имеют доступ и пользуются интернет-банкингом в двух и более российских банках. Наиболее популярными интернет-банками среди российских пользователей с точки зрения удобства интерфейсов и функциональности являются интернет-банки Бинбанка (ранее интернет-банк МДМ Банка), Тинькофф Банка, Промсвязьбанка, Альфа-Банка, ВТБ и Сбербанк Онлайн. Эти интернет-банки вместе охватывают больше половины интернет-пользователей и 87% всех пользователей интернет-банкинга в России. Согласно исследованию ЯндексМаркет и GFK, предпочтения на рынке смещаются в сторону оплаты услуг и товаров банковской картой. Уже в 2014

⁵⁷ *Internet Banking Rank. Исследование и рейтинг эффективности российских интернет-банков для физических лиц. Marksw Webb Rank & Report, 2017. [URL]: <http://marksw Webb.ru/e-finance/internet-banking-rank-2017/>*

году доля пользователей смартфонов из числа клиентов достигла 50%. К 2020 году прогнозируется, что смартфонами будут владеть 80% клиентов любого банка⁵⁸.

Сложность перехода к новому этапу информатизации России в сфере банковского обслуживания заключается в том, что банки должны по-прежнему поддерживать качественное обслуживание клиентов в отделениях, и в то же время решать стратегическую задачу – расширять бизнес и стремиться к снижению издержек. В настоящие дни ИТ-службам вместо планомерного развития приходится «пожарным» образом реагировать на изменения бизнес-требований, рост клиентуры и сети банка, перемены в регуляторной базе банковского обслуживания. Многие банки теряют контроль над ситуацией на пути к автоматизации банковских процессов. Неправильная приоритизация целей, стоящих перед банком на определенной фазе автоматизации, связана со всевозможными ограничениями подразделений-заказчиков: недостаток ресурсов, неграмотный выбор решений для реализации тех или иных требований, связанный со срочностью и установленными вехами ввода новых продуктов, что ведет к смещению движения в сторону реализации целевых архитектур в более поздние сроки. Новые технологии и новые интересные бизнес-решения на их основе помогут банкам идти в ногу со временем.

На сегодняшний день коммерческие банки и FinTech представляют собой скорее независимые направления бизнеса в финансовой сфере. Между банками и FinTech присутствует высокий уровень конкуренции, давления, а, соответственно, высокая степень взаимного влияния. В 2013 году, когда термин FinTech⁵⁹ только формировался, о появлении так называемых «единорогов» можно было только мечтать. Теперь же в число «миллиардеров» входят более 40 компаний отрасли. FinTech стартапы предлагают своим клиентам решения, которые удовлетворяют практически любые их потребности в определённой сфере, при этом, за относительно небольшую сумму. За 2010-2016 гг. инвестиции в FinTech по всему миру по оценке PWC (PriceWaterhouseCoopers)⁶⁰ достигли рекордных 13 млрд долларов. Стоит отметить, что в России активная работа по поддержке FinTech-стартапов началась только в 2014 г. после проведения ряда профессиональных отраслевых форумов, в число которых входят международный форум FinTech Russia, конференция EdTech Russia и ряд других. Поэтому Россия по количеству инвестиций в сферу инновационных финансовых технологий и развитию данной сферы отстает от США и Европы на три-четыре года. Однако, за прошедшие два года более 50 российских стартапов успешно вышли на рынок финансовых услуг^{61,62}. В настоящее время партнерство с компаниями FinTech способствует повышению эффективности традиционных видов деятельности, упрощению и рационализации традиционными организациями основных процессов, услуг и продуктов и, как следствие, максимально возможном устранении причин низкой эффективности в разных сферах их деятельности. Реализация в коммерческом банке единой для всех каналов платформы на пути к омниканальности обеспечивает возможность совмещения ключевых ценностей с ценностями FinTech: использование высокотехнологических сервисов FinTech для предоставления усовершенствованных банковских продуктов. В модели создания совместной ценности банка как FinTech предоставляет новое ценностное предложение – новую открытую платформу открытых данных и финансовых технологий.

Клиентоориентированность – главная ценность стартапов в сфере FinTech. Стартапы в сфере FinTech понимают своих клиентов, которые, как правило, принадлежат к «мобильному поколению», а значит, ищут гибкость и быстроту, и предлагают лучшие технологические решения, опережая в

⁵⁸ Kearney A.T. *Going Digital: The Banking Transformation Road Map* Banking Transformation Road Map, 2014. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://www.aikearney.com/documents/10192/5264096/Going+Digital+-+The+Banking+Transformation+Road+Map.pdf/60705e64-94bc-44e8-9417-652ab318b233>

⁵⁹ FinTech – (русс. Финтех), развивающийся сегмент финансовых услуг, с использованием современных технологий и инноваций URL: https://en.wikipedia.org/wiki/Financial_technology

⁶⁰ PWC. *Ежегодный всемирный обзор сегмента FinTech*. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.pwc.com/gx/en/advisory-services/FinTech/PwC%20FinTech%20Global%20Report.pdf> (дата обращения: 20.10.2017)

⁶¹ *Investment Trends in Fintech*, Silicon Valley Bank. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.svb.com/News/Company-News/2015-Fintech-Report--Investment-Trends-in-Fintech/> (дата обращения: 21.10.2017)

⁶² Accenture. *Ежегодный обзор FinTech*. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.fintechinnovationlablondon.co.uk/media/730274/Accenture-The-Future-of-Fintech-and-Banking-digitallydisrupted-or-reima-pdf> (дата обращения: 25.10.2017)

этом сегменте крупные банки. Всегда быть «в сети» – отличительная черта поколения Y. Клиенты в условиях экспоненциального роста ИТ хотят видеть более гибкую линейку продуктов, более широкий выбор продуктов и услуг, быструю доставку. Отсутствие мобильного банкинга или его неудобный интерфейс могут стать серьезной причиной для многих представителей поколения Z в отказе от традиционных банков. Поэтому так важно изучать опыт взаимодействия клиента с банковскими продуктами и сервисами, научиться предвидеть их будущие запросы. Использование нескольких технологий FinTech, инновационных технологий и возможностей агрегации позволяет удовлетворить множество узких потребностей нескольких типов клиентов в каждом из сегментов. Гибкие настройки и управляемые сервисы делают общение банка и клиента персонализированным. В Банке обслуживание клиента осуществляется, как правило, в первую очередь работниками, обладающими компетенциями в банковской сфере, но не являющимися техническими специалистами. Таким образом, в банке при обращении в контакт-центр проблема доходит до нужного специалиста дольше, чем в FinTech. Стратегия партнерства позволяет усилить ИТ-службу поддержки Банка за счет подключения высококвалифицированных в конкретной технологии специалистов.

Таким образом, можно выделить множество сторон, где стратегия партнерства позволяет успешно использовать преимущества FinTech и коммерческого банка, улучшить показатели выполнения SLA, позволит сократить издержки и увеличить комиссионный доход за счет роста транзакций и продаж банковских продуктов. Но это также требует развития нового подхода к управлению процессами и персоналом банка в парадигме омниканальной стратегии.

Для генерации инновационных идей, развития навыков эмпатии, умения использовать коллективное мышление в решении общих проблем организации и улучшения предоставления услуги клиентам необходимо вовлекать сотрудников, расположенных на разной степени иерархии, работающих в различных отделах, а также разных культурных и социальных слоев. Вовлеченность каждого сотрудника в процесс поиска новых идей и решений приведет к повышению заинтересованности сотрудников в инновациях банка. Также стоит отметить, что изменение подхода в управлении, а именно, внедрение инновационных практик, включая дизайн-мышление, позволит банковскому бизнесу наиболее максимально приблизиться к успешным FinTech компаниям. Только так банки смогут построить и внедрить максимально успешно и эффективно новую цифровую бизнес-модель.

2 Инструменты исследования клиентского опыта на основе дизайн-мышления

Уже сегодня мы уходим от экономики знаний, в которой преобладала технология, в экономику впечатления, контролируемую потребителями и корпорациями, которые соперничают вместе с ними [1]. Дизайн-мышление позволяет вовлечь широкий круг мнений от людей с различными взглядами, разные точки зрения, выявить скрытые риски и проблемы или неосознанные потребности. Три важных принципа выделяют дизайн-мышление среди других школ, занимающихся вопросами решения изобретательских задач. Это: эмпатия (умение взглянуть на мир глазами других людей); междисциплинарный подход к решению проблемы (привлечение к исследованию проектировщиков, психологов, маркетологов); организация коммуникации при разработке инновации между различными заинтересованными сторонами (потребители, производители, партнеры и др.).

На этапе эмпатии создается профиль потребителя, который помогает понять его нужды, прорисовать конкретные черты его характера и обозначить жизненные приоритеты. Используются данные активного наблюдения, опроса, строится карта эмпатии, чтобы зафиксировать полученные результаты и получить основу для дальнейших формулировок гипотез. Здесь моделируются те суждения, которые возникают при отсылке к данному продукту / услуге. На рис. 1 представлена карта эмпатии клиента банка, на которой выделены его критичные неудовлетворенные запросы: запрашивается огромное количество информации каждый раз при приеме платежа через электронные приложения; соответственно, может возникать очень много ошибок при вводе реквизита на этапе поиска услуги и оформления платежа; при оформлении платежей появляется очень много повторных и избыточных шагов, требующих ввода дублирующей информации. А клиент хочет тратить меньше времени на оформление платежей, получать поддержку при выявлении требующих оплаты счетов.

Ключевые шаги дизайн-мышления – эмпатия, фокусировка, генерация, выбор, прототипирование и тестирование. На каждом этапе центр внимания исследователей уделяется изучению восприятия потребителя разрабатываемых гипотез будущего продукта или услуги. Четкое понимание потребностей целевой аудитории – ключевой драйвер для бизнеса. В основе процесса дизайн-мышления лежат принципы дизайна, ориентированного на человека. Применение подхода дизайн-мышления важно, чтобы понять, какие именно трудности возникают при взаимодействии клиента с

банком, что именно остается нерешенным с точки зрения информатизации услуг, нуждается ли клиент в новых платежных сервисах и что желает оптимизировать в существующих процессах предоставления платежных продуктов.

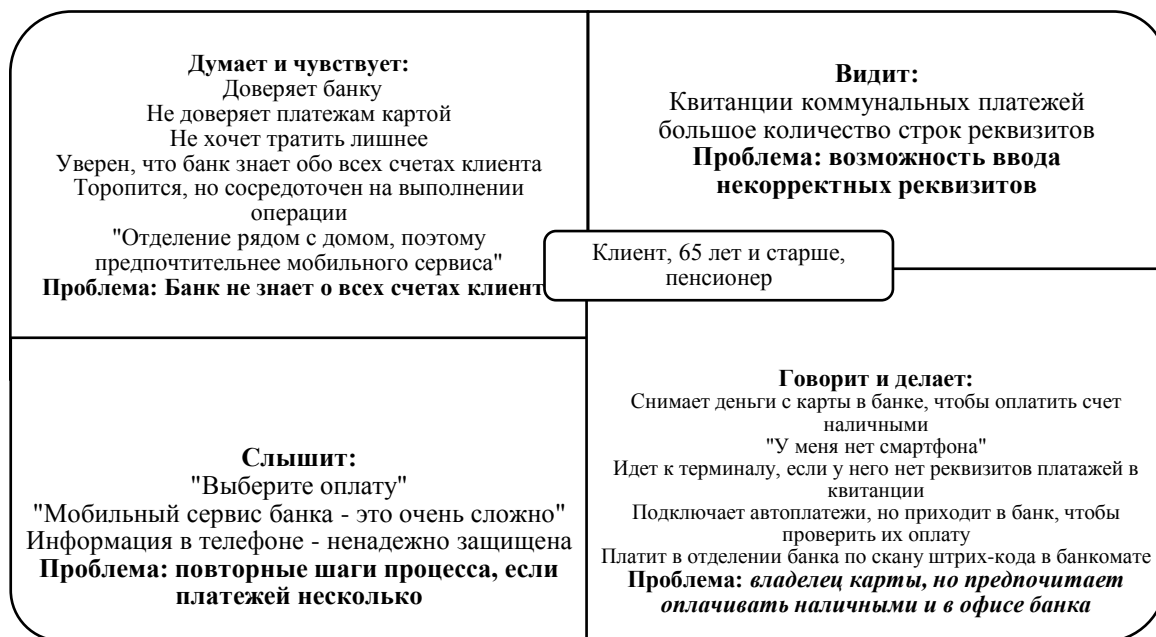


Рис. 1. Карта эмпатии клиента

Заключение

Подход дизайн-мышления работает по принципу выдвижения гипотез и их проверки. Четкое понимание процесса и того, на каком этапе находится проектная команда, дает руководителю и специалистам уверенность в осознании того, каким будет следующий шаг. Неоднозначность потребительской психологии и психологии ведения бизнеса в отношении формата предоставления услуг и сложившихся привычек строгого разделения определенных услуг между каналами препятствуют быстрым и «правильным» изменениям бизнеса и общества. Клиентский опыт – важная часть взаимоотношений с клиентами. Клиенты ждут технологического прорыва. Продукты банка и предоставляемые им сервисы должны эволюционировать, развиваться и выравниваться. В каждом подразделении банка необходимы люди, которые будут отвечать и следить за видением клиентов. Если таких людей нет, то банк нельзя назвать цифровым.

Литература

1. Nussbaum, B. The Empathy Economy, Business Week [on-line]. URL: www.businessweek.com/bwdaily/dnflash/mar2005/nf2005037_4086.htm/ (Access date: 16.12.2009)
2. Васильева Е.В. Дизайн-мышление: немного о подходе и много об инструментах развития креативного мышления, изучения клиентских запросов и создания идей : монография. – М. : РУСАЙНС. 2018. – 204 с.