

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

Васильева Е.В., Рылов А.А.

Финансовый университет при Правительстве РФ

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 услуг клиентам. Дано подробное описание кейса проведения дизайн-исследования в банке: от анализа клиентского опыта и впечатления клиентов от получения банковских услуг до разработки гипотез о расширении функционала онлайн-сервисов. Выделены ключевые вопросы дизайн-исследования. Представлены инструменты принятия решения.

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.

Российская банковская система претерпевает трансформационные изменения своей деятельности. Особенное внимание на этапе перехода отводится грамотному выстраиванию бизнес-процессов и определению новых форматов обслуживания клиентов. Изменяются запросы и требования клиентов к качеству предоставляемых услуг. 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 клиентами 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 & Report, 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 ЯндексаМаркет и GFK, предпочтения на рынке смещаются в сторону оплаты услуг и товаров банковской картой. Уже в 2014 году доля пользователей смартфонов из числа клиентов достигла 50%. К 2020 году прогнозируется, что смартфонами будут владеть 80% клиентов любого банка.

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 FinTech 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) 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. 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 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

2.1 Ключевые принципы дизайн-мышления

Уже сегодня мы уходим от экономики знаний (knowledge economy), в которой преобладала технология, в экономику впечатления (experience economy), контролируемую потребителями и корпорациями, соперничающими вместе с ними. Дизайн-мышление (Design Thinking) позволяет вовлечь широкий круг мнений людей с различными взглядами, разные точки зрения, выявить скрытые риски и проблемы или неосознанные потребности [1-3]. Три важных принципа выделяют дизайн-мышление среди других школ, занимающихся вопросами решения изобретательских задач [4]. 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.).

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 (human-centered design). 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.

2.2 Эмпатия

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. Среди ключевых вопросов могут быть следующие:

- Какую информацию запрашивают от клиента?
- Какие операции выполняют?
- Какие проблемы возникают на каждом из шагов платежа?
- Как их решают?
- Как реагируют в процессе?
- Как справляются, если у клиента нет нужной информации?
- Как реагирует клиент?
- Какие технические проблемы возникают на каждом из шагов платежа?
- С какими сотрудниками должен взаимодействовать в процессе платежа?
- Сколько времени занимает операция?
- Сколько платежей совершает одновременно?

Здесь моделируются те суждения, которые возникают при отсылке к данному продукту / услуге. В конкретном случае мысли клиента могут быть такими:

- Он не хочет тратить лишнее время спешит завершить операцию.
- Доверяя банку, в то же время он не доверяет факту успешности проведения платежа.
- Он обеспокоен тем, что вся информация о счетах и задолженностях может быть недоступна в нужный момент.

Так, 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. На рис. 2 приведена карта эмпатии сотрудника банка, который также сталкивается со множеством проблем, имеющих простые решения с помощью информационных технологий.



Рис. 1. Карта эмпатии клиента



Рис. 2. Карта эмпатии сотрудника банка

Карту стейкхолдеров (Stakeholders Map) полезно применить для регистрации действий и связей, определения целевой аудитории, определения предмета исследования. Важно отметить, что в соответствии с тем, сколько заинтересованных участников проблемного процесса будет выделено, столько же в дальнейшем взглядов на проблему должно быть и изучено: построено столько же карт эмпатии, пользовательских путей, проведено интервью с представителями всех заинтересованных сторон, выдвинуты гипотезы по разрешению проблему для удовлетворения их потребностей и др.

Существует множество версий отображения карты заинтересованных сторон Stakeholder Map. Карта может быть построена в виде матрицы с двумя осями, иногда ее так и называют «Матрица

2x2», на которых отображаются два критерия: степень влияния (сильная и слабая), степень заинтересованности (сильная и слабая). Учитываются интересы тех, кого напрямую затрагивает проект, в том числе, разработчиков решения и непосредственных его потребителей; степень влияния тех, кто напрямую не заинтересован в решении, но может оказать воздействие (положительное или негативное, косвенное или прямое) на его исполнение.

По нашему мнению, полезно отразить на карте уровень возможного сотрудничества, а также степень возможной угрозы от тех, кто может потерять в результате успешного завершения проекта (рис. 3). Далее выделяют 3-4 значимых фигуры с точки зрения их участия в процессе решения проблемы (максимальная заинтересованность, сильное влияние или помощь, потенциальная угроза), каждую из которых необходимо проанализировать с помощью других инструментов, например, построив карту эмпатии, рассмотреть потребности, применив POV-формулу (сформулировав через вопрос: «оказывается ему нужно...»), провести интервью и составить лестницу вопросов «Пять почему?», наблюдать и фиксировать действия и др.

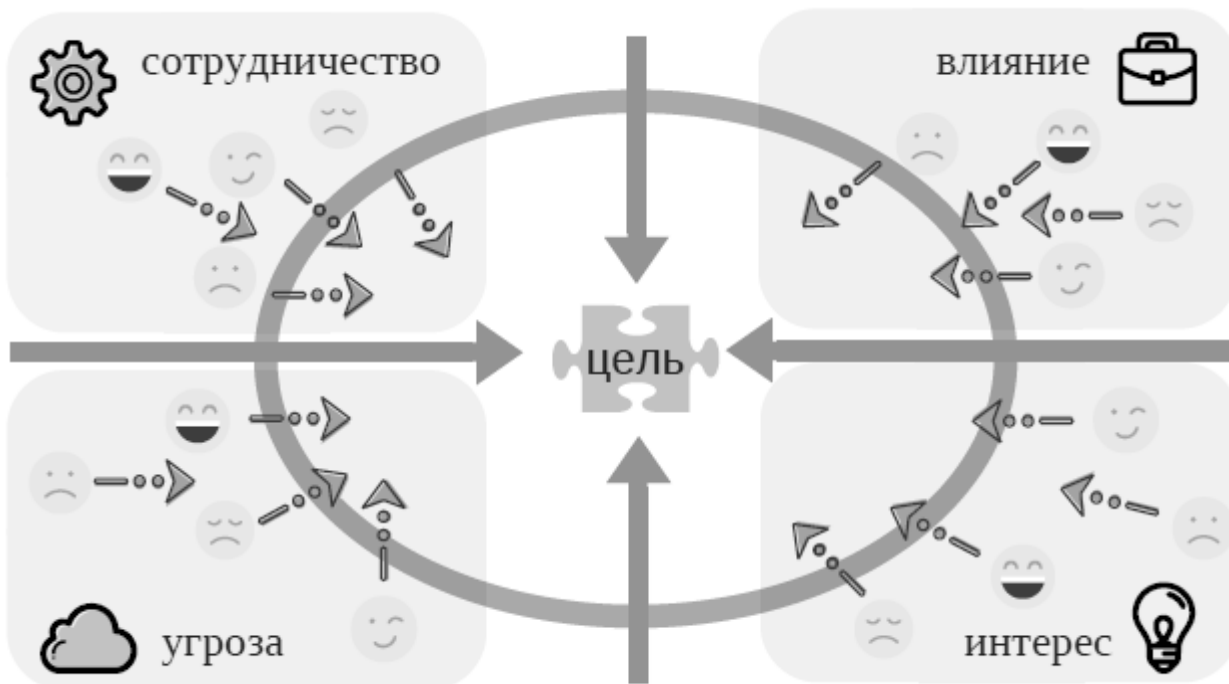


Рис. 3. Карта стейкхолдеров (Stakeholder Map)

Кто может стать фокусными пользователями, когда мы анализируем процесс оказания услуг банка через онлайн сервисы или интернет-банкинг? Это может быть опытный сотрудник банка, принимающий платежи клиентов, или клиенты, осуществляющие платежи в терминалах оплаты, мобильном приложении онлайн. В группу экстремальных пользователей, которые представляют большой интерес для анализа проблемных зон обслуживания или поиска новых направлений расширения онлайн сервисов банка, обязательно должны входить такие категории, как пенсионеры; молодые люди поколения Z, которые являются главными пользователи гаджетов.

Согласно основной цели исследования, могут быть выбраны такие ключевые вопросы, которые требуется в дальнейшем подтвердить в опросах клиентов и сотрудников банка, а затем за несколько сложных процедур разработать возможные решения проблемных зон. К таким вопросам, например, можно отнести следующие:

- С какими трудностями сталкивается сотрудник при приеме платежей сегодня?
- Как мы можем улучшить процесс приема платежа, чтобы изменить опыт сотрудников?
- Можно ли сделать процесс осуществления платежей быстрее и проще?
- Как мы можем улучшить процесс приема платежа, чтобы повысить удовлетворенность наших клиентов?
- С какими проблемами сталкивается наш клиент, когда приходит в банк для проведения платежа?
- Насколько он удовлетворен текущим процессом?
- Как мы можем улучшить процесс приема платежа, чтобы наши клиенты были довольны?

- Каким функционал мобильного приложения банка пользуется клиент?
- Какие операции выполняет? Как часто?
- Можно ли сделать процесс работы клиента с онлайн приложением банка более комфортным?
- Какие процессные проблемы возникают на каждом из шагов платежа? Приходится использовать обходные решения?
- Как он переключается между функциональными страницами ввода данных в ходе выполнения платежа?
- Сколько времени занимает операция?

Примеры ответов для различных типов клиентов представлены в таблицах 1-3.

Таблица 1. Результаты опроса клиента банка: пенсионер, 65 лет (владелец карты, но предпочитает оплачивать наличными)

Вопросы	Ответы
Сколько платежей совершает одновременно?	Один платеж
Какие платежи?	Коммунальные платежи
Какие проблемы возникают в ходе оглашения платежей?	Клиент снимает деньги с карты в банке, чтобы совершить платеж офф-лайн. Причина (цитата): «Наличными быстрее».
Какие проблемы возникают в ходе оплаты?	POS-терминал передается в предназначенном для денег «кармане»
Возникают ли проблемы после оплаты? Какие?	Нет
Как чувствует себя во время оформления платежа?	Торопится, но сосредоточен

Таблица 2. Результат наблюдения за клиентом: пенсионерка, 60 лет

Вопросы	Ответы
Как клиент платит?	Подключено более 5 автоплатежей. Клиент следит за исполнением и списанием средств
Какие платежи? Куда? За кого?	Коммунальные, охрана, Мосэнергосбыт, техобслуживание
Какие проблемы возникают в ходе оглашения платежей?	Цитата: «Когда списаны деньги по счетам? Почему по одному из счетов прошла оплаты дважды? Карту для оплаты я сменила, но списали деньги с двух карт»
Как чувствует себя во время оформления платежа?	Волнение, доверие к сотруднику банка
Что делает сотрудник банка?	Убеждает, что списание дважды невозможно. Пытается найти историю списания.
Как решена проблема?	Клиент пишет заявление на возврат

Таблица 3. Результат наблюдения за клиентом: молодой человек, 30 лет

Вопросы	Ответы
Как клиент платит?	Подключены автоплатежи: оплата ЖКУ (жилищно-коммунальные услуги), телефон (оператор: МТС), мобильные телефоны (операторы: МТС, Билайн и пр.) Клиент следит за исполнением и списанием средств
Какие платежи? Куда? За кого?	Цитата: «Я оплачиваю счета исключительно в мобильном приложении, в офис банка прихожу редко. У меня шаблоны платежей в мобильном приложении. Жаль только, что банк сам не платит за меня»
Какие проблемы возникают в ходе оглашения платежей?	Цитата: «Когда много данных вбивать нужно, хожу в банк, так как офис банка в моём доме, так быстрее, чем самому вбить много данных с нового платёжного документа»

Командный мозговой штурм позволяет сгенерировать гипотезы возможных решений выделенных проблем. Среди них: сложный поиск поставщика услуг, недостаточно корректное создание формата реквизита в мобильном приложении, невозможность отредактировать реквизиты, определенные штрих-кодом и др. Они являются лишь частью тех запросов, решение которых в мобильном сервисе поможет сократить количество претензий клиентов. Далее будут предложены инновации, которые в выгодном свете представят работу банка по выстраиванию взаимоотношений банк-клиент, повысят его конкурентные преимущества.

2.3 Анализ потерянного опыта с помощью модели PEDPL

Карту эмпатии, по нашему опыту, удобнее использовать в связке с моделью PEDPL. Это акроним английских слов: Pre-Experience, Experience, Post-Experience, Lost-Experience (предварительный опыт, текущий опыт, последующий опыт, потерянный опыт). Последний представляет собой инструмент анализа для определения проблем или «болей» потребителя (waste): что не сделано, что сделано нерационально или плохо, что пользователь не хочет делать и т.д. В сегмент Lost также могут быть включены все возможности для развития (value gap): новые процессы вне плоскости текущего бизнеса, альтернативы применения известного продукта, возможности расширения функций, иные направления достижения исходной цели, реинкарнация пользовательского опыта в другой плоскости, с учетом нереализованных особенностей и интересов потребителя (культурные особенности, пристрастия, привычки, традиции и др., что было не учтено, а значит потеряно в продукте, но выделенные паттерны пользовательского опыта позволили выделить).

Модель позволяет понять, как сейчас решается изучаемая проблема. Анализ может быть проведен как с точки зрения продукта, процесса, так и для изучения правильности гипотезы о ценности для потребителя разрабатываемого решения. Важно анализировать не только свой опыт, но и практику применения продуктов с точки зрения разной целевой аудитории (возраст, пол, статус, профессия, семейное положение, место жительства, уровень дохода, состав семьи, образование и пр.), а также выделять ключевые проблемы использования.

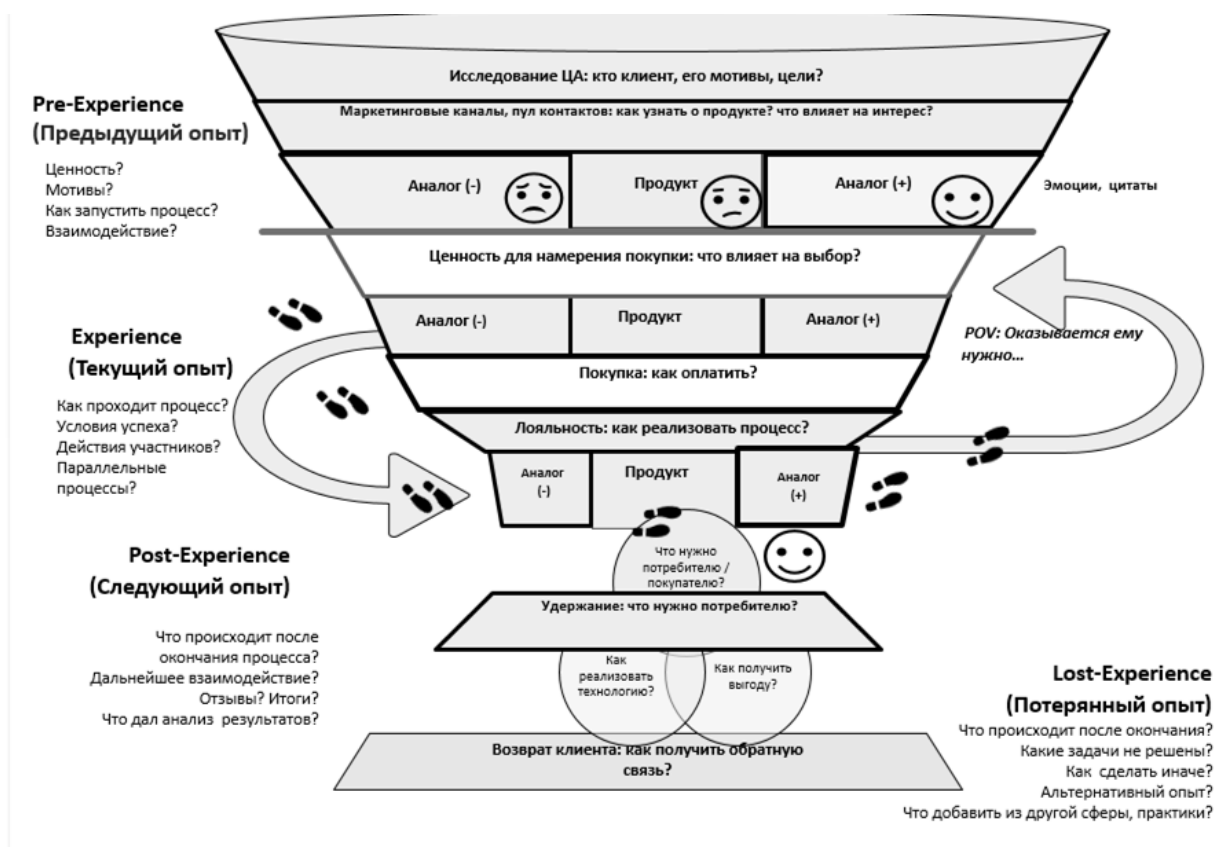


Рис. 4. CJM, the method of triads and PEDPL in the sales funnel

Метод триад поможет сравнить положительные и отрицательные стороны некоторых двух аналогичных или совершенно иных, но схожих процессов из другой области, сферы деятельности с

исследуемыми процессами, раскрывать эмоции по отношению к продукту или продукту конкурента, мотивы выбора клиентами того или иного продукта или услуги.

Когда исследователи строят воронку продаж [5,6], они фактически рисуют карту путешествия клиента (СJM), популярного инструмента дизайн-мышления. СJM также помогает проследить опыт взаимодействия клиента с продуктами, к примеру, во время некоторого временного промежутка времени. Если включить в СJM основные результаты анализа, полученные с помощью применения метода триад, то это поможет найти наилучший опыт работы с аналогичной продукцией (см. рис. 4).

Заключение

Важно понимать, что процесс исследования является не линейным, а итерационным. Подход дизайн-мышления работает по принципу выдвижения гипотез и их проверки. Итерационность процессов принятия решения в дизайн-мышлении позволяет работать даже с нечетко сформулированными задачами. Это открывает возможности для разработчиков сервисов банка как можно раньше и как можно чаще проверять все свои идеи и предположения на конечном потребителе. 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.

Продукт, созданный для всех, может оказаться продуктом ни для кого. Основная ценность применения дизайн-мышления – построить процесс регулярного изучения клиентских скрытых запросов, чтобы научиться понимать их проблемы и быть уверенным, что в стремлении их предугадать банк может опередить конкурентов.

Литература

1. *Kelley T., Kelley D. Creative Confidence Unleashing the Creative Potential Within Us All. Barnes & Noble, 2013.*
2. *Liedtka J., Ogilvie T. Designing for Growth: A Design Thinking Toolkit for Managers. Columbia University Press, 2011.*
3. *Silig T. What I wish I knew when I was 20. A Crash Course on Making Your Place in the World. HarperCollins Publishers, 2009.*
4. *Vasilieva E. V. Developing the Creative Abilities and Competencies of Future Digital Professionals / Automatic Documentation and Mathematical Linguistics, 52(5), 248-256. Publisher: Pleiades Publishing. (Springer) DOI 10.3103/S0005105518050060*
5. *Blank S. The Four Steps to the Epiphany: Successful Strategies for Products that Win, Publication: Quad/Graphics, 2014.*
6. *Ries E. The Lean Start-up: How Today's Entrepreneurs Use Continuous Innovation to Create Radically Successful Businesses, Publication: Crown Business, 2013.*