



Kierunek: OMNICHANNEL

Banki w poszukiwaniu złotego środka

Kierunek: OMNICHANNEL

Szanowni Państwo,

Oddajemy w Państwa ręce pierwszy raport podsumowujący badania nad głównymi kierunkami rozwoju bankowości. Wśród nich wyróżniają się dwa nurty: mobile only i omnichannel banking.

Pracując nad zbudowaniem dla naszych Klientów narzędzi omnichannel szukaliśmy informacji na temat tego podejścia w Internecie. Później uznaliśmy, że niezbędne jest zebranie i zestawienie rozmaitych poglądów na te tematy oraz sprawdzenie, na ile wyniki badań potwierdzają pojawiające się w środowisku bankowym tezy. Korzystaliśmy z przeprowadzonych w ostatnich kilku latach badań krajowych i zagranicznych. Tam, gdzie było to konieczne, zestawialiśmy wyniki z różnych raportów.

W efekcie powstało opracowanie wskazujące, że omnichannelowy kierunek rozwoju bankowości jest - naszym zdaniem - nieuchronny. Nie dlatego, że ktoś sobie tak wymyślił, ale dlatego, że domagają się tego klienci.

Z naszej analizy wynika, że technologie mobilne nie zastępują innych kanałów, ale gruntownie zmieniają sposób, w jaki klienci ich używają. Sam kanał mobilny, choć istotny, ma ograniczone zastosowania. Wynika to zarówno z jego funkcjonalności, jak i obaw klientów co do bezpieczeństwa transakcji mobilnych. Standardem stało się używanie przez klientów wielu kanałów, w większości przypadków równolegle.

Mamy nadzieję, że opracowanie to posunie dyskusję w środowisku bankowców kilka kroków do przodu.

Jeśli chcesz z nami na ten temat porozmawiać, zapraszamy do kontaktu.

Miłego i pożytecznego czytania!



Marcin Żuchowicz
prezes e-point SA - Ideas Worth Coding
www.e-point.pl

Jedyną stałą jest ZMIANA

Banki zmieniają się. Na naszych oczach trwa proces, który wywróci świat usług finansowych do góry nogami. Znikają kolejne marki, a na ich miejsce pojawiają się nowe. Zarówno w Polsce, jak i na świecie, trwa festiwal procesów konsolidacyjnych, fuzji i przejęć.

Klienci indywidualni i biznesowi mogą zmienić banki z łatwością, spotykaną do tej pory tylko na rynku FMCG. Wszystko to wymusza stałe analizowanie strategii i taktyki oraz częste podejmowanie decyzji, które mogą zaważyć na przyszłości całej organizacji. Jak sobie poradzić, skoro jedynym pewnikiem na rynku jest zmiana?

Od lat trwa **erozja zaufania do banków**. Jest to część szerszego procesu. Jego początkiem był wielki kryzys finansowy z lat 2008-2009, który jednocześnie był katastrofą wizerunkową dla bankowości. Badanie przeprowadzone przez Forrester Research, jedną z najbardziej znanych i renomowanych firm badawczo-doradczych na świecie, wskazuje, że tylko **36%** ludzi wierzy w to, co banki mówią.¹ Dlatego duża część klientów prowadzi własne porównania, zanim skorzysta z konkretnej usługi bankowej. Ułatwiają to porównywarki internetowe, blogi, media społecznościowe oraz rozmowy ze znajomymi. Klienci nie wykazują już lojalności w stosunku do swojego banku. Często organizują się i domagają swoich praw. Działania te nie zawsze są słuszne czy skuteczne, ale z pewnością nikogo już nie dziwią.

31%

klientów banków w Polsce nie wybrałoby ponownie aktualnego banku

Niezadowoleni klienci – Według badania przeprowadzonego przez Deloitte² **31%** klientów banków w Polsce nie wybrałoby ponownie aktualnego banku i nie poleciliby jego usług. Istniejące bariery (straty wynikające ze zrywania umów, męczące formalności przy kończeniu i rozpoczynaniu korzystania z oferty; kończenie usług w kilka tygodni po ich wypowiedzeniu w poprzednim miejscu) powodują, że na przejście do innego banku zdecydowało się jedynie **12%** klientów. Oznacza to, że banki mają sporo niezadowolonych klientów, którzy jednak pozostają im wierni.

¹ The paradox of Banking 2015. Achieving more by doing less. IBM Institute for Business Value, 2015.

² http://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/pl/Documents/Reports/pl_APP2_Setting%20a%20new%20course_Deloitte_2012.pdf



Nowe technologie - w 18 z 22 krajów objętych badaniem przeprowadzonym przez firmę doradczą Bain³ w 2014 roku, ponad połowa interakcji z bankami odbywała się za pośrednictwem urządzeń mobilnych. Udział klientów używających technologii mobilnych wzrósł między rokiem 2013 a 2014 o **19%**. W tym samym czasie kontakty przy użyciu komputerów osobistych spadły o **3%**. Badacze zastrzegają, że wpływ na wyniki mógł mieć formularz zaprojektowany z myślą o urządzeniach przenośnych.

19%

Udział klientów używających technologii mobilnych wzrósł o 19%.

Wobec powyższych problemów banki przyjmują różnorodne strategie, zależnie od swojego doświadczenia i wiedzy o klientach. Najbardziej nowoczesne i efektywne kosztowo wydaje się być podejście **mobile only**.

³ Bain. Customer Loyalty Retail Banking: Global Edition 2014. December 18, 2014 <http://www.bain.com/publications/articles/customer-loyalty-in-retail-banking-2014-global.aspx/>



MOBILE only

Bank bez oddziałów, dostępny wyłącznie za pośrednictwem aplikacji mobilnych i strony internetowej to najkrótsze podsumowanie strategii mobile only.

W niektórych przypadkach są to raczej firmy oferujące usługi bankowe niż banki jako takie. Podmioty działające w modelu **mobile only** ponoszą znacznie niższe koszty i mogą oferować usługi zdecydowanie taniej niż **banki głównego nurtu** (mainstream banks). Bywa, że dla odbiorców indywidualnych usługi banków mobilnych są darmowe lub oferowane w ramach modelu PWYW (Pay-What-You-Want).

Jakie są przewagi konkurencyjne banków mobile only? Po pierwsze, łatwość używania. Po ściągnięciu na telefon darmowej aplikacji, korzystanie z usług bankowych ma miejsce wyłącznie z pomocą smartfona, karty debetowej, czasami także serwisu online. Po drugie, niski koszt, wynikający z braku tradycyjnych siedzib.

Pierwszym bankiem mobilnym był japoński Jibun Bank, utworzony w czerwcu 2008 roku przez Bank of Tokyo-Mitsubishi oraz operatora telekomunikacyjnego KDDI. Takeo Tohara, prezes Jibun Banku, podkreśla⁴, że partnerstwo pomiędzy instytucją z branży finansowej a operatorem telekomunikacyjnym to kolejny krok w ewolucji od tradycyjnej obsługi klienta do "anytime banking".

Ponieważ w Polsce podejście mobile only jest stosunkowo najmniej znane, przedstawiamy poniżej kilka przykładów.

⁴ <http://www.banktech.com/channels/jibun-bank-takes-direct-banking-to-the-mobile-phone/d/d-id/1293037?>

Jak oni bankują

Stany Zjednoczone. O amerykańskiego klienta walczy kilka banków w modelu mobile only: GoBank, CapitalOne 360, Simple, Moven oraz Ally Bank. Większość z nich nie wymaga minimalnej kwoty miesięcznych wpływów ani nie przewiduje kar za przekroczenie stanu konta. Banki te zazwyczaj nie pobierają opłat za korzystanie z bankomatów ani za przelewy. Niektóre pozwalają na dokonywanie przelewów, gdy znamy tylko adres mailowy, numer telefonu odbiorcy, albo gdy jesteśmy z nim połączeni na Facebooku. Klient otrzymuje alerty i powiadomienia w określonych sytuacjach, np. przekroczony zostaje limit dziennych wypłat.

Na tym nie koniec oryginalnych pomysłów. Uruchomiony w 2013 roku GoBank nie pobiera opłat za swoje usługi. Zachęca jedynie klientów do wpłaty \$9 rocznie. Jeśli klient nie zdecyduje się na taką opłatę, może nadal korzystać z usług banku. GoBank czerpie dochody z opłat (debit card swipe fees) od detalistów. Oferowane usługi są proste: konto osobiste i możliwość otrzymania zwrotu nadpłaconych podatków.

Pieniądze z kont bankowych mobile only są przechowywane w instytucjach właścicielskich, np. pieniądze klientów Moven trzymane są w banku CBW. To właśnie te banki, a nie Moven i Simple, mają depozyty ubezpieczone przez FDIC (Federal Deposit Insurance Corporation). Podobnie jest z GoBank - jest on marką Green Dot Bank, który z kolei jest własnością Green Dot Corp, wystawcy pre-paidowych kart Visa i MasterCard.

Chiny. Tencent, chiński gigant internetowy (wyceniany na 100 miliardów dolarów) powołał w grudniu 2014r. pierwszy chiński bank w modelu mobile only - WeBank. Jest to drugi prywatny bank w Chinach (kapitał na poziomie 482 milionów dolarów). WeBank oferuje małym firmom krótkoterminowe kredyty o niewielkiej wysokości. Konkurent Tencentu, Alibaba, także uruchomił podobny projekt. Alibaba ma większe niż Tencent doświadczenie w obsłudze płatności zdobyte dzięki serwisowi płatnościowemu Alipay. Co więcej, Alibaba uruchomił prywatny fundusz inwestycyjny, który nie pobiera opłat transakcyjnych i oferuje wyższą stopę zwrotu niż większość banków państwowych oferujących podobne usługi.

To tylko dwa przykłady z wielkich, choć różniących się od siebie gospodarek.

Choć Jibun Bank, pierwszy bank zbudowany według filozofii mobile only, powstał w 2008 roku, banki te zyskały większą popularność dopiero w ciągu ostatnich dwóch lat. Są na początku swojej drogi, a na realne efekty ich funkcjonowania trzeba będzie poczekać.





Banki mobile only na wymienionych powyżej rynkach raczej nie stanowią zagrożenia dla banków głównego nurtu. Wynika to z kilku przyczyn:

● Rodzaje kont

Banki te udostępniają podstawowe konta do regulowania płatności. Jeżeli potrzeby klienta są bardziej złożone (np. potrzebuje pożyczki gotówkowej lub chce sfinansować zakup nieruchomości), musi je zaspokoić gdzie indziej.

● Zaufanie

Ponieważ ten rodzaj banków jest nowym zjawiskiem, nie miał jeszcze okazji zbudować tego poziomu zaufania, jaki mają banki głównego nurtu.

● Brak możliwości wizyty w oddziale

Jeżeli klientowi potrzebny jest czek kasjerski (forma płatności niezwykle popularna np. w Stanach Zjednoczonych), nie może pójść do oddziału i dostać go od ręki. Może zamówić przesłanie go pocztą, co oznacza oczekiwanie na list. Podobnie, gdy chciałby skorzystać z bardziej złożonych produktów bankowych lub chciałby bardziej dopasować ofertę do swoich potrzeb.

● Brak wspólnych kont

Nie jest więc to najlepsza opcja dla par, w których tylko jedna osoba zarabia. Może to być poważny problem, gdy dochodzi do nieszczęśliwych wypadków, na przykład nagłej śmierci właściciela konta. Wówczas wypłacenie środków może być nawet niemożliwe, o ile wcześniej bank nie wystawił dodatkowej karty dla pełnomocnika konta.

Co więcej, nie każda instytucja dysponuje odpowiednią technologią, aby zdecydować się na pełne wejście w nurt mobile. Innym podmiotom nie pozwala na to struktura klientów. Na rynku mamy więc również często do czynienia z modelem mieszanym.



Model MIESZANY

Mobilne oddziały klasycznych banków?

Hello Bank!, to mobilna odnoga BNP Paribas, która wystartowała w 2013 roku niemal równocześnie w Niemczech, Włoszech, Francji i Belgii. Z kolei hiszpański Banco Santander - bank nr 10 na świecie - już w 1995 roku stworzył działający wyłącznie on-line OpenBank. Była to pierwsza instytucja tego typu przynosząca dochód. Pod koniec 2010 OpenBank miał ponad pół miliona klientów i depozyty o wartości 5,6 miliarda euro.

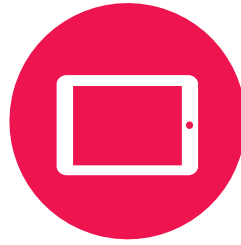
BBVA wraz z firmą telekomunikacyjną Telefonica stworzył w 2000 r. bank UNO-E (w tej chwili w całości należy do grupy BBVA group). W dwóch ostatnich przypadkach banki-matki pozwalają klien-

tom banków mobile używać swojej sieci oddziałów do zakładania depozytów i wypłacania gotówki bez opłat, co oznacza, że banki-matki subsydiują usługi banków-córek⁵.

Czy tworzenie mobilnych marek przez banki głównego nurtu ma sens? Daoud Fakhri, starszy analityk bankowości detalicznej w firmie badawczej Datamonitor Financial, uważa że tak, "ponieważ klienci zachowują możliwość korzystania z licznych oddziałów bankowych, co stanowi dla nich poduszkę bezpieczeństwa"⁶.

⁵ http://www.enterpriseefficiency.com/author.asp?section_id=1077&doc_id=249517

⁶ <http://www.bbc.com/capital/story/20131217-mobile-banking-without-the-bank>



MOBILNIE w Polsce

W Polsce znaczna większość banków głównego nurtu udostępniła bankowość mobilną swoim klientom. Niektóre z nich stworzyły osobne marki mobilne, np. Mobilny Bank, powołany przez Raiffeisen Polbank lub Bank SMART, powołany przez FM Bank PBP SA.

Związek Banków Polskich podaje, że pod koniec 2014 r. **24 miliony** Polaków posiadało dostęp do bankowości elektronicznej⁷. Natomiast raport portalu PR News⁸ wskazuje, że **3,5 miliona** Polaków (niecałe **14,5%** osób posiadających dostęp do Internetu) "aktywnie bankuje na smartfonach i tabletach". Badania TNS⁹ wskazują z kolei, że w 2013 r. **12%** internautów zainstalowało i używało bankowych aplikacji mobilnych.

W pierwszym badaniu prawdopodobnie wzięto pod uwagę zarówno użytkowników bankowych aplikacji mobilnych, jak i systemów transakcyjnych dostępnych online - stąd znaczne różnice. W wyliczeniach PR News posłużono się danymi uzyskanymi z banków. Uwzględniono w nich osoby, które minimum raz w miesiącu zalogowały się do systemu transakcyjnego swojego banku, co trudno uznać za "aktywne bankowanie na smartfonie lub tablecie." Ilu klientów regularnie dokonuje transakcji mobilnych? O tym z kolei wspomina raport Polska.Jest.Mobi.¹⁰, który cytuje badanie Connected Life 2014. Według niego z płatności mobilnych (realizowanych na lub przy użyciu telefonu) kiedykolwiek skorzystało **35%** polskich internautów. **17%** respondentów płaci mobilnie co najmniej raz w tygodniu, drugie tyle (**18%**) wyraża zainteresowanie i chęć skorzystania z takiej możliwości w najbliższej przyszłości.

Nie ulega wątpliwości, że bankowość mobilna jest nowym i interesującym zjawiskiem. Jednak nawet klienci, którzy aktywnie korzystają z bankowych aplikacji mobilnych, chcą czasami skorzystać z innego kanału kontaktu. Nie trzeba być znawcą nawyków konsumenckich, aby wiedzieć, że istnieje zależność pomiędzy dokonywaną czynnością a wyborem formy kontaktu z bankiem. O ile w przypadku sprawdzenia salda czy dokonania przelewu większość klientów skorzysta z internetowego serwisu transakcyjnego, to przy zaciąganiu wieloletniego zobowiązania, takiego jak kredyt hipoteczny, z pewnością wybierze wizytę w oddziale.

Wyniki międzynarodowego badania, przeprowadzonego z udziałem **80** tysięcy osób z **12** krajów, w tym Polski, są jednoznaczne¹¹: **technologie mobilne nie zastępują innych kanałów, ale gruntownie zmieniają sposób, w jaki klienci ich używają**. Znaczna część (**60%**) klientów w większości badanych przez Bain'a krajów używa zarówno kanałów cyfrowych, jak i kanałów tradycyjnych. Możliwość płynnego zmieniania form kontaktu jest dla nich kluczowa.

Decydenci w bankach, wiedząc o tym, decydują się na wykorzystanie modelu multichannel.

⁷ Raport NetB@nk: Blisko 1,1 mln nowych umów bankowości internetowej w trzy miesiące. 2014-12-18. <http://zbp.pl/dla-prasy/informacje-prasowe/raport-netb-nk-blisko-1-1-mln-nowych-umow-bankowosci-internetowej-w-trzy-miesiace>

⁸ Wojciech Boczoń. Raport PRNews.pl: Rynek bankowości mobilnej - IV kw. 2014. 2015-01-23. <http://prnews.pl/raporty/raport-prnewspl-rynek-bankowosci-mobilnej-iv-kw-2014-6550333.html>

⁹ <http://mobirank.pl/2013/07/12/ranking-16-polskich-aplikacji-bankowosci-mobilnej-lipiec-2013/>

¹⁰ <http://mobirank.pl/2015/05/28/nowy-raport-polska-jest-mobi-2015/>

¹¹ Bain. Customer Loyalty Retail Banking: Global Edition 2014. December 18, 2014. <http://www.bain.com/publications/articles/customer-loyalty-in-retail-banking-2014-global.aspx/>
Badanie przeprowadzone między lipcem a listopadem 2014 objęło 83,000 klientów banków w 22 krajach.



MULTICHANNEL

Podajcie to uwzględnia i zrównuje w hierarchii ważności wszystkie kanały dostępu do banku: placówki, call center, bankomaty, serwisy transakcyjne online oraz aplikacje mobilne.

Klienci korzystający z wielu kanałów statystycznie wykorzystują o jedną usługę więcej niż klienci używający wyłącznie kanałów cyfrowych i o **1,3 więcej** niż klienci korzystający wyłącznie z oddziałów stacjonarnych. Lojalność klientów "wielokanałowych", mierzona wskaźnikiem NPS (Net Promoter Score) jest wyższa o **16 punktów procentowych** niż lojalność klientów używających wyłącznie kanałów mobilnych i o **22 punkty procentowe** niż klientów kontaktujących się z bankiem tylko w placówkach¹².

Niestety, multichannel ma też słabe strony. Banki nie tworzyły spójnego ekosystemu form kontaktu, a jedynie wprowadzały, zależnie od potrzeb i trendów, nowe kanały obsługi klienta.

W efekcie większość banków posiada kilka różnych systemów przeznaczonych do komunikowania się z klientami, które mają oddzielne infrastruktury IT i bazy danych. Nazywamy to strukturą silosową, w której kanały komunikacji, choć wykorzystywane

jednocześnie i na równi, nie są ze sobą zsynchronizowane. Jeśli klient dostrzeże coś niepokojącego na swoim rachunku sprawdzonym przez aplikację mobilną i zadzwoni do bankowego call center, niewiele uda mu się załatwić. W call center zwykle nie ma osób, które mają możliwość zobaczyć, jak problem wygląda od strony klienta, na przykład poprzez podgląd konta.

Często nawet w tym samym kanale brakuje synchronizacji między kolejnymi kontaktami. Konsultanci w call center często nie znają przebiegu poprzednich rozmów z klientem i podczas kolejnego kontaktu trzeba im wszystko wyjaśniać na nowo, co jest zabójcze dla jakości obsługi klienta.

Dlatego banki, które w ostatnich latach rozwijały podejście wielokanałowe, wykazują coraz większe zainteresowanie innym podejściem: **omnichannel banking**.

¹² Customer Loyalty Retail Banking: Global Edition 2014. December 18, 2014
<http://www.bain.com/publications/articles/customer-loyalty-in-retail-banking-2014-global.aspx/>



OMNICHANNEL

Kluczowym założeniem modelu multichannel było samo zwiększanie liczby kanałów komunikowania się klienta z bankiem oraz danie klientowi możliwości wyboru między nimi. Podejście omnichannel stawia poprzeczkę wyżej. W banku, który przyjął ten model działania, zakup każdej usługi i późniejsze korzystanie z niej jest dostępne za pośrednictwem wszystkich kanałów, które się wzajemnie uzupełniają. Klient ma więc pełną swobodę rozpoczynania procesu w dowolnym kanale i kontynuowania go w innym.

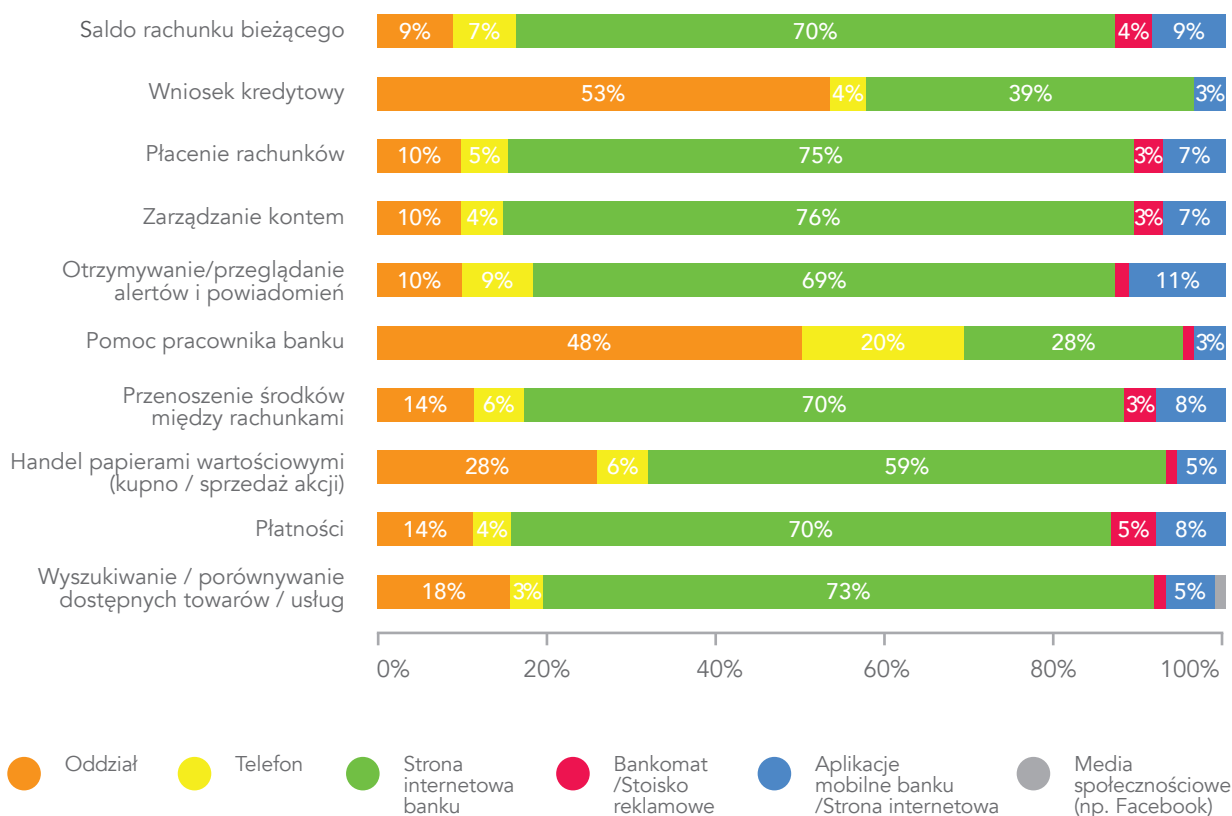
Przykład takiej sytuacji: pan Jan Statystyczny podczas jazdy pociągiem przeczytał w gazecie o usłudze, która go zainteresowała. Odwiedzi internetowy serwis gazety oraz kilka witryn bankowych, aby dowiedzieć się więcej. Po powrocie do domu przeszuka Internet, używając komputera stacjonarnego. Ponieważ w trakcie poszukiwań

nasuwają się mu pytania, dzwoni do kilku call centers. Następnego dnia pojawi się w oddziale banku, który dzięki użyciu algorytmów predykcyjnych i geolokalizacji oraz synchronizacji kanałów - w tym przypadku call center i oddziału - już wie, czego szukał pan Statystyczny i ma dla niego gotową ofertę.

Kanały i preferencje klientów

Badania preferencji klientów wskazują, że każdy kanał komunikacji ma inne znaczenie, jest też wykorzystywany do innych celów.

Oto wykres, który to ilustruje:



[¹³] Przykładowe wartości mogą się różnić w zależności od liczby respondentów, do których odnosi się transakcja.

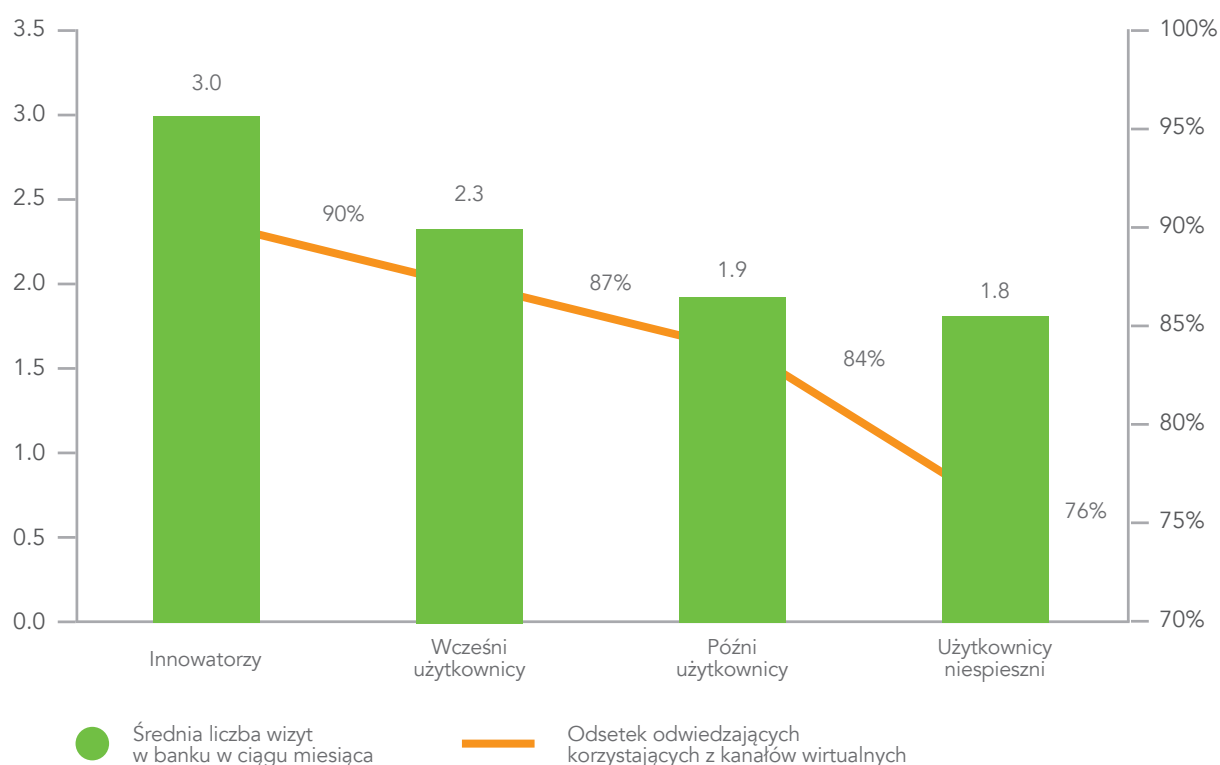
Jak widać, klienci zarządzają swoim rachunkiem bankowym głównie za pośrednictwem bankowości internetowej, ale w sprawie pożyczki udają się do oddziału. Aplikacje mobilne służą im do otrzymywania alertów i powiadomień dotyczących posiadanego konta.

¹³ Philip Farah, Consumers Are Ready for Omnichannel Banking—What About Banks? June 28, 2012 (Cisco blog). <http://blogs.cisco.com/financialservices/consumers-are-ready-for-omnichannel-banking-what-about-banks-3>

Technologiczni innowatorzy?

Może się wydawać, że kanały wirtualne są szczególnie atrakcyjne dla osób młodych i biegłych w używaniu nowoczesnych technologii. Część specjalistów uważa nawet, że najważniejszym powodem utrzymania oddziałów jest konieczność obsługiwanie ludzi starszych i technologicznie wykluczonych. Okazuje się jednak, że tak nie jest.

Oto wykres pokazujący zależność między częstotliwością wizyt w banku a intensywnością korzystania z serwisu internetowego banku, co uznajemy za miarę sprawności technologicznej:



Źródło: Cisco IBSG, czerwiec 2012

Wspomniane wyżej badanie Cisco dowodzi też, że najbardziej zaawansowani technologicznie klienci banków o wiele częściej korzystają z kanałów wirtualnych, ale także częściej odwiedzają oddziały. Zazwyczaj robią to, aby uzyskać poradę pracownika banku.

Badanie wskazuje, że **65%** klientów uważa, że to właśnie pracownicy oddziałów doradzą lepiej i dostosują informacje do indywidualnej sytuacji. Co więcej, **83%** konsumentów wykazuje gotowość do korzystania z fachowego poradnictwa, w tym edukacji podatkowej, prawnej i finansowej oferowanej przez obsługę w banku.

Jednocześnie **76%** klientów banków najprostsze transakcje woli wykonywać zdalnie. To komputer stacjonarny lub laptop jest narzędziem, od którego zaczynamy korzystanie z usług bankowych online. Większość (**85%**) z tych czynności jest kontynuowana z użyciem innych kanałów, a **55%** - innych urządzeń. Jeśli nie wszystko udaje się załatwić, w **71%** przypadków klient kontaktuje się z przedsta-

wicielem banku (w tym w **37%** przez telefon, **22%** - przez czat, **12%** mailem, **1%** za pośrednictwem mediów społecznościowych).¹⁴

Warto wspomnieć także o badaniach firmy Forrester, które dowodzą, że ludzie nie ufają smartfonom tak, jak komputerom stacjonarnym. Komputery należą do wyposażenia domu i znacznie rzadziej są kradzione lub gubione. Nie bez znaczenia jest fakt, że darmowe sieci wi-fi dostępne w dużych ośrodkach często nie są dobrze zabezpieczone i są atakowane przez hakerów. Nawet korzystanie z bankowości online przy użyciu tabletu jest postrzegane jako bardziej bezpieczne niż bankowość przy użyciu smartfonów, mimo, że oba urządzenia są zaliczane do mobilnych.¹⁵

Omnichannel widoczny jest zwłaszcza, gdy przyglądamy się procesom załatwiania określonych spraw (customer journeys):

- **90%** klientów zmienia urządzenia w czasie załatwiania sprawy
- **81%** używa trzech kanałów
- **80%** ogląda witrynę banku, gdy dzwoni do bankowego call center
- **66%** używa równocześnie smartfona i tabletu¹⁶

¹⁴ Daniel Hong podczas: "If it's Broken, Fix it. Mending Broken Customer Journeys Through Digital Transformation," webinar by Execs in the Know, March 19, 2015: <http://www.execsintheknow.com/new-webinar-if-its-broken-fix-it-mending-broken-customer-journeys-through-digital-transformation/>

¹⁵ <https://www.forrester.com/Forrester+Tablet+Banking+In+Europe+To+Overtake+Mobile+Banking+By+2016/-/E-PRE7024> May 15, 2014.

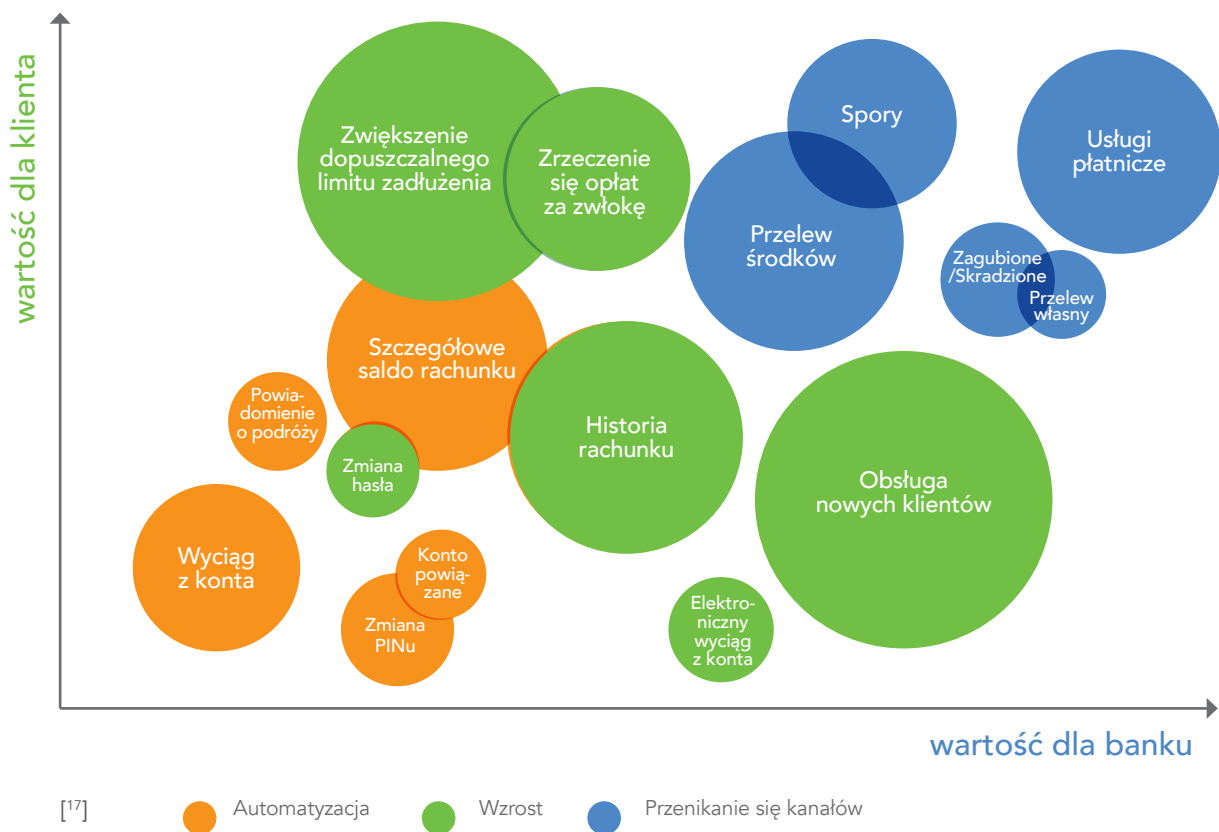
¹⁶ Dane cytowane przez Daniela Honga. Źródło j.w.

Wartości i automatyzacja

Omnichannelowa komunikacja nabiera szczególnego znaczenia, gdy rozwiązuje się problemy bardziej złożone, a zarazem niosące większą wartość dla banku i klienta.

Przeanalizujmy to na przykładzie spraw związanych z kartami kredytowymi. Okazuje się, że są wśród tych spraw takie, które mogą być załatwione w sposób zautomatyzowany (np. wygenerowanie informacji o stanie zadłużenia). Są również takie, które wymagają interwencji pracownika banku (np.

zmiana hasła, zwiększenie limitu kredytowego). Trzecia kategoria to sprawy złożone, wymagające od klienta skorzystania z kilku kanałów komunikacji (np. pomoc przy płatnościach, spory z odbiorcami płatności, kradzież karty).



Powyższy wykres wskazuje, że sprawy mające najmniejszą wartość dla banku i klienta, da się bezproblemowo automatyzować, natomiast sprawy o dużej wartości dla obu stron, wymagają od klienta użycia więcej niż jednego kanału komunikowania się z bankiem.

¹⁷ Daniel Hong podczas: "If it's Broken, Fix it. Mending Broken Customer Journeys Through Digital Transformation," webinar by Execs in the Know, March 19, 2015.

Przytoczone badanie wskazuje, że klienci amerykańskich banków rozpoczynają wyszukiwanie dostawcy pożądanej przez siebie usługi od **bankowych stron internetowych**, zwracając szczególną uwagę na ich intuicyjny charakter i design. Następnie, kontaktują się **z pracownikami banków**.

Inne źródła informacji, takie jak mailing, mają istotne znaczenie dla indywidualnych produktów. Co bardzo istotne, **kanał mobilny niemal zupełnie nie jest wykorzystywany przy zakupie nowych usług bankowych**.¹⁸

Powodów tego stanu rzeczy można szukać na dwóch płaszczyznach:

1.

Niedojrzałość kanałów mobilnych

Ich historia jest zdecydowanie krótsza niż kanałów tradycyjnych. Banki muszą dopiero dopasować tę formę kontaktu do wymagań klientów.

2.

Nadmiernie rozbudzone oczekiwania wobec korzyści z używania kanałów mobilnych

Kilka ostatnich lat to nieprzerwana kampania skupiona na wskazaniu nowoczesności kanałów mobilnych w bankowości i doskonałych perspektyw, które czekają banki, gdy po nie sięgną. W rzeczywistości wdrożenie takiej strategii często rozczarowuje.

¹⁸ Badanie Bain. Źródło j.w.



PODSUMOWANIE

Według ubiegłorocznego raportu Customer Experience Index (CEI), przygotowanego przez Forrestera¹⁹, w którym oceniano 160 wielkich marek amerykańskich, bankowość znalazła się na piątym miejscu z uwzględnionych 14 branż. Dla dostarczenia pożądaných doświadczeń użytkownikom banków krytyczna okazuje się zintegrowana i spójna polityka sprzedaży oraz obsługi klienta, która musi uwzględnić wszystkie kanały, czyli oddziały, bankomaty, witryny internetowe, call centers i dostęp mobilny.

Orientacja na klienta jest niezbędna w każdym biznesie. W przypadku bankowości znajomość potrzeb i przyzwyczajeń klientów jest absolutnie kluczowa. Na przeszkodzie stoi pofragmentowana wiedza o użytkowniku, wynikająca z silosów zbudowanych wokół produktów i kanałów. Z tym właśnie banki będą musiały dać sobie radę w najbliższych latach.

Sankar Krishnan w książce "The Power of Mobile Banking"²⁰ zauważa, że banki mają tendencję do tworzenia kolejnych kanałów, którymi dostarczają klientom takie same usługi. Tymczasem żaden z kanałów nie musi robić wszystkiego - *W istocie - pisze Krishnan - banki starają się za bardzo osiągnąć cel, którego nie warto osiągać.*

Potwierdzenie tej tezy można znaleźć w zachowaniach klientów, którzy intuicyjnie wiedzą, do czego służy smartfon, do czego serwis internetowy banku, a do czego wizyta w oddziale.

Oznacza to, że formuła omnichannel - połączenie ekspertyzy i doradztwa w oddziałach z możliwością wykonywania zdalnych operacji na rachunku - stanowi podstawę zwycięskiej strategii.

¹⁹ <http://www.tandemseven.com/wp-content/uploads/2015/04/Customer-Experience-Index-2014.pdf>

²⁰ Sankar Krishnan. The Power of Mobile Banking: How to Profit from the Revolution in Retail Financial Services. Wiley 2014. 173 pp.