

Omnichannel: naturalny wybór dla sektora finansowego

Karol Jerzy Móravski

Internetowy serwis transakcyjny nie chce przyjąć zlecenia, odsyłając do oddziału. Pani w oddziale bezradnie rozkłada ręce, twierdząc, że odblokowanie rachunku możliwe jest tylko poprzez call center – dodam: cięgle zajęte. Takie opinie klientów stanowią jasny i czytelny sygnał: czas na omnikanałowość!

PARTNER WYDANIA



ideas worth coding

Czym jest *omnichannel*? Koncepcja ta nierzadko mylona jest z innym kierunkiem w zakresie kontaktu z klientem – czyli multikanałowością. W rzeczywistości wielość kanałów komunikacji i sprzedaży to jedynie pierwszy krok do omnikanałowości z prawdziwego zdarzenia. – Celem i końcowym użytkownikiem każdej technologii jest człowiek – przypomina Marcin Mach, dyrektor ds. sektora finansowego w firmie e-point SA. To właśnie na przeciw potrzebom i oczekiwaniom ludzi – klientów – wychodzą rozwiązania *omnichannel*. – Koncepcja ta stwarza możliwości osiągnięcia celów, na które klienci czekają: bezproblemowe kontakty z bankiem, podążanie banku za ścieżką klienta, skracanie i ułatwianie procesu zakupu usług bankowych, brak konieczności wielokrotnego wyjaśniania swoich potrzeb, spójne komunikaty otrzymywane z witryny banku, od pracowników *call center* i pracowników oddziałów – zaznacza Marcin Żuchowicz, prezes zarządu e-point SA.

Elastyczne rozwiązania

Choć w ostatnich kilkunastu latach instytucje finansowe wprost prześcigają się w tworzeniu jak najprostszych i najlepiej dostosowanych do użytkownika kanałów komunikacji, to jednak – paradoksalnie – pościg za nowocze-

snością i „jednym kliknięciem” bywa odwróceniem się od realnych – a nie tylko zakładanych *a priori* przez bankowych analityków – oczekiwań klienta. Nie jest bowiem tak, że wszyscy posiadacze bankowych kont będą usatysfakcjonowani bankowością mobilną jako jedynie słuszną. – Bardzo często klientów nie da się jednoznacznie przypisać do określonych kanałów obsługi, dlatego że ich preferencje zmieniają się w zależności od charakteru realizowanych czynności. Klienci wybierają bowiem inne kanały pod kątem bieżącej obsługi transakcyjnej, a zupełnie inne w przypadku kiedy potrzebują doradztwa lub wyjaśnienia parametrów bardziej złożonych instrumentów finansowych. Co więcej, coraz częściej oczekują oni możliwości płynnego przełączania się pomiędzy różnymi kanałami w ramach realizacji poszczególnych czynności zakupowych lub obsługowych – ocenia Piotr Sadza, dyrektor w Sektorze Instytucji Finansowych firmy Deloitte. Dowodem na tak poważne zróżnicowanie niech będą wyniki badań przeprowadzonych w roku 2012 w USA, określające zależność pomiędzy dokonywaną czynnością a wyborem kanału kontaktu z bankiem. O ile w przypadku sprawdzenia salda czy dokonania przelewu aż 70 proc. klientów wska-

zywało na internetowy serwis transakcyjny banku, to, zaciągając kredyt, 53 proc. respondentów wolało udać się do oddziału. Wychwyć te indywidualne *likes* i *dislikes* każdego z klientów, sprawić, by obsługa przebiegała zgodnie z tymi preferencjami – oto zadanie zarówno dla banku, jak również dla dostawcy rozwiązań.

– W naszych projektach łączymy technologie z designem, tak aby ostateczne doświadczenie użytkownika było optymalne – mówi Marcin Mach z e-point SA – Przy czym przez design rozumiemy zarówno UI (*User Interface*), UX (*User Experience*), ale także projektowanie usług (*service design*), a nawet techniki wzięte ze świata *start-up* (*design thinking*). Projektowanie rozwiązań *omnichannel* dla banków przypomina tworzenie *start-up*. Trzeba stawiać hipotezy, weryfikować je i nieustannie optymalizować rozwiązania. Dlatego tak ważna jest elastyczna technologia, która umożliwia wprowadzanie zmian na bieżąco.

Trudne problemy, proste rozwiązania

Holistyczne spojrzenie poprzez pryzmat klienta – oto podstawa powodzenia *omnichannelowej* rewolucji. Nie wystarczy też zmienić podejście do procesu sprzedaży: przemiany muszą objąć cały proces obsługi klienta, a po części również i procesy zachodzące w innych sferach funkcjonowania przedsiębiorstwa. Nie jest tajemnicą, że w wielu firmach – również z sektora finansowego – wdrażanie nowych kanałów

sprzedażowych wiązało się z utworzeniem oddzielnych pionów zajmujących się wyłącznie obsługą tych kanałów. W efekcie poszczególne kanały sprzedażowe – a nierzadko również i kategorie produktowe, takie jak kredyty, depozyty czy produkty inwestycyjne – potrafią żyć własnym życiem, a nawet rywalizować pomiędzy sobą w ramach tej samej instytucji. Kto na tym traci? Oczywiście klient, który siłą rzeczy wpychany jest w niezrozumiałą dla niego strukturę silosową. Zamiast wyboru zgodnego z oczekiwaniami i preferencjami klienta mamy w efekcie domyślny wybór na przykład kanału mobilnego czy elektronicznego. Zamiast ujednoliconej obsługi różnych produktów należących do jednego klienta – odsyłanie do kolegi w oddziale czy też przełączanie do innego konsultanta w *call center*. Na dodatek pomiędzy poszczególnymi kanałami brakuje spójności – ile to razy musieliśmy po raz kolejny tłumaczyć całą sprawę od początku kolejnemu już konsultantowi? Jak zmienić to *status quo*? – Trudne problemy wymagają prostych rozwiązań. W e-point wierzymy, że skuteczna integracja kanałów i ominięcie problemu silosów może nastąpić przez wdrożenie współdzielonych aplikacji, na których pracować będzie zarówno klient, jak i pracownik *call center* lub oddziału. Dzięki takiemu podejściu wszyscy pracownicy banku zaangażowani w proces będą działać w kontekście, w którym znajduje się klient. Takie podejście sprawdzi się szczególnie w bardziej złożonych procesach sprzedażowych i obsługowych, podczas których klient wykorzystuje wiele kanałów, niekiedy nawet w tym samym czasie – podkreśla prezes e-point SA, Marcin Żuchowicz.

Rosnąca satysfakcja aktualnych klientów to nie jedyna korzyść, jaką instytucje finansowe mogą uzyskać z przejścia na model *omnichannel*. W epoce *Big Data* optymalne wykorzystanie danych przepływających przez bankowe systemy i umiejętnie



Źródło: e-point

połączenie ich ze zindywidualizowanym profilem klienta może dać nieporównanie wyższe wyniki sprzedażowe aniżeli metody tradycyjne – czytaj: masowe rażenie bannerami czy e-mailami z ofertą poszczególnych produktów. –Przykładem może być tu właśnie bankowość mobilna, która dzięki wykorzystaniu algorytmów predykcyjnych oraz geolokalizacji pozwala na zaprezentowanie kontekstowej oferty dokładnie w czasie, w którym prawdopodobieństwo skorzystania z niej będzie najwyższe. Wyobraźmy sobie np. ofertę kredytu samochodowego wraz z kalkulacją maksymalnej jego wysokości i harmonogramu spłat, którą otrzymujemy w momencie przekroczenia progu salonu samochodowego – zaznacza Piotr Sadza z Deloitte.

– Banki muszą spojrzeć nieco szerzej na dane o klientach. Profil klienta może być budowany nie tylko w oparciu na danych transakcyjnych, ale też na danych o użytkownikach z innych systemów internetowych, w tym sieci społecznych. Takie ich połączenie umożliwia lepsze stargetowanie oferty i lepszą ocenę ryzyka – przypomina Marcin Mach z e-point SA.

Jak w Państwa banku rozumiane jest pojęcie omnikanałowości? Jakie ewentualne korzyści mogłyby płynąć z wdrożenia omnikanałowości zarówno dla Państwa instytucji, jak również jej klientów? Czy planujecie Państwo w najbliższym czasie przejść na omnikanałowość? Z tymi pytaniami zwróciliśmy się do przedstawicieli polskich banków. Oto co powiedzieli:

Ricardo Campos, dyrektor Departamentu Bankowości Elektronicznej w Banku Millennium: Bank Millennium przeszedł z funkcjonowania jako platforma wielokanałowa do *omnichannel* już w sierpniu 2014 r. Jeżeli chodzi o różnice, w modelu wielokanałowym klienci mogą realizować transakcje w dowolnym, ale tylko jednym kanale, w przypadku *omnichannel* mogą natomiast rozpocząć i zakończyć proces przy użyciu więcej niż jednego kanału. Klienci mogą więc rozpocząć proces wnioskowania np. o pożyczkę w internecie, dokończyć wypełnianie wniosku przez telefon w TeleMillennium, a finalną umowę podpisać w oddziale. Dzięki *omnichannel* postrzegają

bank jako jedną instytucję, a nie kilka kanałów. W ten sposób nie czują się klientami oddziałowymi czy internetowymi, nie muszą wybierać konkretnego kanału dostępu do banku i korzystają z dowolnego, który w danym momencie jest wygodniejszy.

Jarosław Mastalerz, menedżer ds. bankowości elektronicznej w Banku BGŻ BNP Paribas: Omnikanałowość to filozofia obsługi klientów, którzy szczególnie cenią sobie nowoczesne rozwiązania. Świadomość klientów co do wykorzystania kanałów kontaktu z bankiem rośnie, a wraz z nią zmieniają się ich oczekiwania. Jest to jedno z najciekawszych wyzwań współczesnej elektronicznej bankowości, która pozwala na przekazywanie informacji zawsze w prosty i dostępny sposób. W BNP Paribas omnikanałowość to przede wszystkim stworzenie dialogu z klientem w każdym aspekcie jego kontaktu z bankiem, począwszy od zapoznania się z ofertą po finalizację działania dla wybranego produktu lub usługi. Jedną z jej najważniejszych zalet jest wygoda dla klienta. Oznacza to, że każdą przerwana czynność, w jednym kanale można dokończyć, korzystając z innych – i to bez straty czasu na ponowne uzupełnianie danych. Kolejną istotną zaletą prawdziwej omnikanałowości jest spójność ▶



Adam Marciniak
Dyrektor Pionu Rozwoju i Utrzymania Aplikacji w PKO Banku Polskim



Krzysztof Pierzchała
Dyrektor Departamentu CRM i Wsparcia Sprzedaży w Banku Zachodnim WBK



Jarosław Mastalerz
Menedżer ds. bankowości elektronicznej w Banku BGŻ BNP Paribas

Fot. Archiwum prywatne

w prezentowaniu informacji udzielanej przez bank. Jest ona niezbędna w *customer experience*, ponieważ większość klientów oczekuje, że dostęp do produktów i usług banku będzie na tym samym, najwyższym poziomie zarówno *on-line*, *off-line*, mobile czy w *social media*. Chcemy poprawiać jakość naszych usług poprzez utrzymanie kontaktu z klientem, a omnikanałowość stwarza ku temu wiele okazji. Przeniesienie informacji o spersonalizowanej ofercie pomiędzy kanałami dystrybucji, ułatwia podjęcie świadomej decyzji finansowej w każdym momencie. Aktualnie naszą ambicją jest przebudowa narzędzi analitycznych oraz systemów do obsługi klienta, na kompatybilne z omnikanałowością, tak aby budować długotrwałe relacje z klientem przy zapewnieniu najwyższego standardów komunikacji. Widzimy tu pole do poprawy w efektywności sprzedaży produktów banku tak dla nowych, jak i obecnych klientów.

Robert Hibner, wicedyrektor, departament marketingu bankowości detalicznej w mBanku: mBank jest bankiem, u którego podstaw leży idea wielokanałowości. W naszej DNA wpisane jest rozwijanie alternatywnych kanałów dostępu do banku i robimy to nieustannie od 2000 r., kiedy pod tą właśnie marką stworzyliśmy pierwszy bank internetowy w kraju. Omnikanałowość to w naszym rozumieniu zapewnienie klientowi dostępu do banku w każdy możliwy sposób – realnie w placówce, przez internet, za pośrednictwem

smartfonu i aplikacji mobilnej, a także przez telefon. W 2013 r. udostępniliśmy klientom nowy serwis bankowości internetowej, który łączy w sobie wszystkie te cechy, dając dodatkowo możliwość skorzystania z opcji *Ekspert on-line* – czyli dowolnie: czatu, rozmowy audio lub video z konsultantem, podczas której można nawet współdzielić ekran i dokumenty, dzięki czemu doświadczenie klienta jest analogiczne do tego w placówce banku. Projektując nowy serwis bankowości internetowej, zadaliśmy także o to, aby za jego pośrednictwem można było prosto zrealizować wszystkie operacje bankowe, bez konieczności interakcji z pracownikiem banku. Analizując zmieniający się świat, wprowadziliśmy także nową wersję aplikacji mobilnej, ciepło przyjętą przez ekspertów międzynarodowych (np. w raportach globalnej firmy doradczej Forrester), a także – co ważniejsze – przez klientów. Co warto w tym miejscu podkreślić, w naszym rozumieniu bankowość mobilna nie może być kopią bankowości internetowej – ma stanowić alternatywny kanał kontaktu, ale zgodny z prawdopodobnymi scenariuszami, w jakich klient może jej potrzebować. Nie ma więc sensu rozważać przenoszenia do niej literalnie każdej funkcji, jaką udostępniamy w serwisie internetowym. Najistotniejsza jest ergonomia i szybkość działania, tak aby klient mógł skorzystać z banku, np. stojąc w kolejce po poranną kawę. Z drugiej strony rozumiemy także, że niektórzy klienci potrzebują jednak mieć możliwość kontaktu z pracownikiem banku w placówce, dlatego też w ubiegłym roku wprowadziliśmy nowy format placówek mBanku i zamierzamy zmienić naszą sieć. W centrach handlowych powstaną lekkie oddziały, zapewniające szybką i sprawną obsługę w podstawowym zakresie. W budynkach biurowych zostaną z kolei uruchomiane centra doradcze, mogące zapewnić klientom przestrzeń niezbędną do dłuższej rozmowy o finansach.

Krzysztof Pierzchała, dyrektor Departamentu CRM i Wsparcia Sprzedaży w Banku Zachodnim WBK: Dzisiaj banki nie tylko powinny myśleć o przejściu, ale muszą być gotowe na przejście na multikanałowość/omnikanałowość. To jest nie tylko potrzeba banku, wynikająca z chęci rozszerzenia kanałów dostępu czy obniżenia kosztów. Tego po prostu oczekują klienci. Już dzisiaj większość społeczeństwa robi zakupy w internecie, używając urządzeń mobilnych. I rynek ten systematycznie rośnie. Obserwując rynek, widzimy, że każdy miesiąc, czy nawet każdy tydzień, przynosi

informacje o innowacjach czy wdrożeniach nowych funkcjonalności. Czemu inaczej miałyby być w przypadku usług bankowych? Dlaczego mamy iść do oddziału, jeśli można zrobić coś w domu czy nawet w podróży? Klienci coraz częściej oczekują, że dostaną taką samą lub podobną ofertę w różnych kanałach i to oni zdecydują, gdzie jest im wygodniej z niej skorzystać. Dla banku jest to również doskonała okazja do zaprezentowania swoich produktów czy usług. Podczas gdy liczba klientów odwiedzających oddziały systematycznie maleje, rośnie z kolei liczba transakcji wykonywanych przez internet czy aplikację mobilną. To naturalne w sytuacji, kiedy codziennie zaglądamy do internetu, a telefon komórkowy (a coraz częściej smartfon) mamy kilkanaście godzin przy sobie.

Sławomir Gąsiorowski, p.o. dyrektora marketingu w Idea Banku: Omnikanałowość polega na udostępnieniu klientowi szeregu możliwości kontaktu z bankiem. Kontakt ten zależy od rodzaju kanału, może być bezpośredni, telefoniczny, *on-line* – każdy ma inne zalety. Jesteśmy instytucją dla przedsiębiorców, ta grupa klientów częściej niż klienci detaliczni ma styczność z bankiem, m.in. dlatego, że wykonuje więcej i bardziej skomplikowanych operacji finansowych. Zapewnienie wysokiego standardu usług wymagało od nas wdrożenia wielu tzw. punktów kontaktu, za pośrednictwem których klient może załatwić u nas swoje sprawy. Nie mamy



Ricardo Campos
Dyrektor Departamentu
Bankowości Elektronicznej
w Banku Millennium



Robert Hibner
Wicedyrektor, departament
marketingu bankowości detalicznej
w mBanku



Sławomir Gąsiorowski
P.o. dyrektora marketingu
w Idea Banku

Fot. Archiwum prywatne

konkretnego zespołu zajmującego się omnikanałowością, nie nazywamy też tego projektem. To po prostu się dzieje, stopniowo – słuchamy potrzeb klientów. Otwierając naszą nową placówkę Idea Hub, zerwaliśmy ze standardami, chcieliśmy stworzyć klientom wartość dodaną – miejsce, w którym mogą za darmo popracować. Funkcje sprzedażowe zeszyły na dalszy plan, Idea Hub nie ma dublować funkcjonalności bankowości internetowej, a budować relacje z klientem w realu. Podobnie budowaniu lojalności klienta ma służyć mobilny wpłatomat, który klienci mogą zamówić jak taksówkę, za pomocą specjalnej aplikacji. Usługa działa na razie tylko w Warszawie, ale planujemy rozszerzyć ją na inne miasta. Nasze badania pokazały, że polscy przedsiębiorcy rozliczają się głównie w gotówce, aż 80 proc. osób dostarcza pieniądze do banku, bardzo często robiąc to w godzinach wieczornych. Klienci tracą wtedy czas, który mogliby przeznaczyć na zajęcie się swoim biznesem, my poprzez mobilny wpłatomat możemy ich odciążyć. Tak samo za pośrednictwem mobilnych doradców – to wyspecjalizowana grupa konsultantów, którzy po umówieniu przyjeżdżają do firmy klienta. W kanale telefonicznym zrezygnowaliśmy z automatycznej infolinii (IVR), zastępując ją prawdziwymi ludźmi. Badania pokazały, że użytkowników irytują automatyczne komunikaty, menu. Problemy przedsiębiorców są na tyle

złożone, że często ciężko je sklasyfikować. Nasz kanał *on-line* rozszerzyliśmy o tzw. wirtualny oddział, który działa z poziomu bankowości internetowej. Tam klientowi służą pomocą doradcy, dostępni za pomocą czatu lub wideoczatu. Kanałem, przez który przedsiębiorca również może się z nami skontaktować, są media społecznościowe – na Facebooku lub Twitterze chętnie odpowiadamy na pytania użytkowników.

Adam Marciniak, dyrektor Pionu Rozwoju i Utrzymania Aplikacji w PKO Banku Polskim: Omnikanałowość oznacza nie tylko oferowanie przez banki usług poprzez kilka różnych kanałów dystrybucji, ale przede wszystkim funkcjonowanie tych kanałów we wzajemnym powiązaniu informacyjnym i technicznym. Ważne jest więc, aby w bankowym modelu dystrybucji wielokanałowej projektować kanały dystrybucji tak, by podnosić ich możliwości oraz komplementarność z innymi już funkcjonującymi. Realizacja takiej strategii wymaga od banków podjęcia wielu działań, wśród których wymienić należy przede wszystkim inteligentną analizę danych kliencich, i to nie tylko finansowych, oraz omnikanałowe zdefiniowanie procesów biznesowych. Z zasady omnikanałowość ma doskonalić obsługę klienta i dzięki temu zwiększać jego satysfakcję, a przez to lojalność i w końcu sprzedaż (uprodukowanie klientów) zarówno poprzez dopasowanie sposobu i formy ko-

munikacji do miejsca i czasu, jak i oferowanie produktów odpowiadających indywidualnym potrzebom, poprzez odczytywanie ich czy wręcz kreowanie. Ten, kto najlepiej zrealizuje ideę szerokiego wachlarza przenikających się procesów w kanałach komunikacji i nowoczesnych, odpowiadających potrzebom klientów produktów, zbuduje na *omnichannel* realną przewagę konkurencyjną. Na przełomie roku planujemy wdrożenie spójnego kokpitu doradcy jako jednorodnej platformy obsługi procesów i klientów banku w połączeniu z rozbudową narzędzi wspierających wielokanałowe ofertowanie oraz realizację kampanii marketingowych. W banku wystartowała inicjatywa CRM 3.0 – projekt ten będzie wspierał strategiczne cele obszaru bankowości detalicznej (klientocentryczność oraz doskonałość dystrybucyjną) poprzez stworzenie rozwiązania, które umożliwi interaktywny dialog na każdym etapie życia klienta. Nowy model zapewni mu spójną komunikację z bankiem we wszystkich kanałach kontaktu oraz umożliwi szybszą obsługę. Głównym benefitem płynącym z inicjatyw CRM 3.0 będzie wzrost dochodowości z relacji z klientami, a dzięki lepszemu zrozumieniu potrzeb i oczekiwań nastąpi poprawa procesu retencji i akwizycji. Nowoczesny i zintegrowany system przeznaczony dla doradców pozwoli na realizację celów strategicznych związanych ze wzrostem efektywności sieci dystrybucji. ■