

Digitalizacja doświadczeń klienta (CX) w instytucji finansowej

Marcin Kotarba*

Streszczenie: *Cel* – Przedstawienie wpływu digitalizacji i zmian zachowań konsumenckich na interakcję konsumenta z instytucjami finansowymi. Punktem wyjścia są wyzwania stojące przed sektorem finansowym, wśród których wiodącą pozycję zajmują zagadnienia obsługi cyfrowego klienta. Autor przedstawia ogólny model procesowy zarządzania doświadczeniami klienta (*customer experience* – CX), a następnie prezentuje wyniki badań dotyczących ewolucji tych procesów w kontekście zmian społecznych i technologicznych.

Wynik – Zaprezentowano ogólną mapę ewolucji procesów CX oraz kluczowe wytyczne do planowania strategicznego i operacyjnego rozwoju CX w instytucjach finansowych.

Oryginalność/wartość – Praca oparta jest o badania realizowane we współpracy z globalnymi instytucjami finansowymi, co pozwala na uzyskanie praktycznej perspektywy rzeczywistości biznesowej CX.

Słowa kluczowe: doświadczenie klienta, *customer experience*, zachowania konsumenckie, digitalizacja, klient cyfrowy, zarządzanie procesowe, planowanie strategiczne, FinTech, InsurTech

Wprowadzenie

Instytucje finansowe funkcjonują obecnie na rynkach cechujących się wysokim stopniem zmienności i niepewności, wynikającym z szeregu czynników wewnątrz organizacji oraz w ich otoczeniu. Dynamiczna natura warunków prowadzenia działalności gospodarczej jest przedmiotem badań prowadzonych intensywnie zarówno przez świat nauki, jak i organizacje komercyjne, będące dostawcami produktów i usług dla biznesu (B2B¹). Rozwój własny dostawców B2B jest napędzany wspieraniem instytucji finansowych we wprowadzaniu koniecznych zmian strategicznych (w tym regulacyjnych), procesowych, technologicznych lub związanych z zasobami ludzkimi. W obszarze B2B wiodącą rolę w diagnozowaniu i przewidywaniu czynników zmian modeli działania i wymogów regulacyjnych odgrywają firmy doradztwa biznesowego. Analiza literatury prac badawczych i raportów globalnych firm doradczych wykazuje, że są one zgodne odnośnie do głównych trendów i wyzwań sektora finansowego (tab. 1).

* dr inż. Marcin Kotarba, Politechnika Warszawska, Wydział Zarządzania, e-mail: marcin.kotarba@pw.edu.pl.

¹ B2B w języku ang. *business to business*, czyli usługi firm dla firm.

Tabela 1

Główne trendy i wyzwania sektora finansowego

Obszar	Trend/wyzwanie
1. Polityka	Nacjonalizm, globalizacja, dyktatura, konflikty wielonarodowościowe, odpowiedzialne i zrównoważone działanie (<i>sustainability</i>), przestępczość gospodarcza, migracja ludności.
2. Regulacje	Rosnące wymogi kapitałowe i płynnościowe (Basel, Solvency), nowe obciążenia fiskalne, wzrost ochrony konsumentów i zapewniania równości stron, przejrzystość informacyjna, ochrona systemowa i uporządkowany proces wsparcia instytucji zagrożonych, harmonizacja międzynarodowa.
3. Ekonomia – skala makro	Kapitalizm państwowy i socjalny, interwencjonizm, kaskadowanie kryzysu, dynamiczny przepływ kapitału do i z rynków rozwijających się, gospodarka cyfrowa.
4. Ekonomia – skala mikro	Nowe ekonomiki (np. uberyzacja, sieci świadczeń wzajemnych <i>peer-to-peer</i> (P2P), generowanie treści internetowych jako nowy nośnik wartości, modele zaangażowania klienta), monetyzacja informacji, integracja cyfrowa w ramach łańcucha wartości.
5. Społeczeństwo i konsument	Zmiany zachowań konsumenckich w relacjach z podmiotami rynków finansowych, cyfrowa socjalizacja, demografia starzejących się pokoleń, cyfrowi obywatele od urodzenia (<i>digital natives</i>), kryzys zaufania do instytucji finansowych i ubezpieczeniowych.
6. Technologia – digitalizacja	Sektor FinTech oraz InsurTech, Big Data, eCommerce we wszystkich dziedzinach życia, nowe rynki płatności, zarządzanie danymi (wytworzenie, magazynowanie, przetwarzanie), bezpieczeństwo elektroniczne.

Źródło: opracowanie własne na podstawie Barker (2013); Doyle (2014); Kestens (2009); Terrizzano (2016); Vooght (2015).

Stopień złożoności oraz liczba wyzwań są bardzo wysokie, co powoduje konieczność regularnej rewizji strategii instytucji finansowych. Brak działań dostosowawczych lub nieadekwatne adresowanie zagrożeń może negatywnie wpływać na zdolność organizacji nie tylko do rozwoju, ale również do przetrwania w nowej rzeczywistości.

Biorąc pod uwagę konieczność prowadzenia działań adaptacyjnych modelu biznesowego należy postawić pytanie o to, które z obszarów wyzwań są uznane za najbardziej problematyczne. W badaniu przewidywań instytucji finansowych odnośnie do rozwoju sektora w kolejnych 3–5 latach (Stephens, 2014) prawie połowa respondentów (47%) jako najważniejszy czynnik zmian wskazała modyfikacje zachowań klientów, w zakresie popytu, wzorców zakupowych i preferencji usługowych. Drugim najważniejszym czynnikiem, wymienionym przez 43% ankietowanych menadżerów, jest zarządzanie zmianą technologiczną, wynikającą z dynamicznie postępującej digitalizacji systemów ekonomicznych i różnorodnych obszarów życia.

Przedstawione powyżej czynniki można ująć łącznie pod pojęciem digitalizacji „doświadczeń klienta” (*customer experience – CX*), który korzystając z nowych możliwości technologii, optymalizuje swoje zachowania rynkowe w celu uzyskania większych korzyści przy niższym koszcie. Zdolności optymalizacyjne cyfrowego klienta stanowią zagrożenie związane z ryzykiem malejącej lojalności i perspektywą utraty relacji komercyjnej na rzecz konkurencyjnego dostawcy. Z drugiej strony jest to szansa na budowanie nowych przewag konkurencyjnych, opartych o zrozumienie zmieniających się potrzeb klienta, cyklu życia

i zarządzania relacjami. W ramach badań prowadzonych w międzynarodowej grupie bankowej², autor przeprowadził analizę zmian zachodzących w procesach CX, ze szczególnym uwzględnieniem aspektów ich digitalizacji. Celem analizy było nakreślenie mapy rozwoju CX poprzez wspieranie innowacyjności i zdolności do ciągłego ulepszania procesów komercyjnego zarządzania relacją z klientem, a w rezultacie wzmocnienia wyników finansowych organizacji.

1. Doświadczenia klienta (CX) w instytucjach finansowych

Schemat (mapa³) doświadczeń klienta jest narzędziem zarządzania wiedzą, służącym do wytworzenia graficznej reprezentacji procesów wyboru i zakupu produktu lub usługi, a następnie ich obsługi w cyklu życia relacji z klientem. W ujęciach szczegółowych, które nie są opisywane w tym artykule, zachowania klienta są dodatkowo odzwierciedlane w postaci ścieżek przejścia przez elementy mapy, co pozwala na budowanie profili segmentacyjnych, dla których projektowane mogą być specyficzne cechy procesów i oferowanych warunków komercyjnych. Ogólny schemat CX w instytucji finansowej obejmuje 5 głównych procesów (rys. 1).



Rysunek 1. Ogólny schemat procesów CX w instytucjach finansowych (lub ubezpieczeniowych)

Źródło: opracowanie własne.

² Projekt badawczy dotyczył modelowania funkcji CX w ramach programu rozwoju strategicznego działalności detalicznej globalnej grupy bankowej (2014–2015), realizowanego przez IESE, University of Navarra. W projekcie zebrano wiedzę ekspercką 40 dyrektorów i menadżerów z 8 krajów (DE, PL, SP, BE, PT, IT, CN, IN).

³ W publikacjach anglojęzycznych powszechnie stosowane jest pojęcie *customer journey map*, czyli mapa doświadczeń (podróży) klienta przez proces i technologie wyboru, zakupu i użytkowania produktu lub usługi.

Procesy CX można ułożyć w cykl: od budowania świadomości i planowania zakupu, przez zdobywanie informacji o produkcie, zbieranie i ocenę ofert, realizację transakcji (zakup) do serwisowania zakupionego wyrobu (w tym przypadku wsparcia i obsługi reklamacji). W ramach każdego z procesów głównych mamy do czynienia z szeregiem podprocesów (np. ocena dostępności usługi, zbieranie danych klienta, ocena ryzyka, rozliczenie zamówienia) oraz grup informacyjnych wymagających przetwarzania w bazach danych (np. wnioski, oferty, opinie).

Kluczowym pojęciem w budowaniu doświadczeń klienta są punkty kontaktu (*touch points*). Punkty te reprezentują sytuacje, w których osoba lub podmiot, na dowolnym etapie rozwoju relacji z dostawcą, angażuje się w dowolną interakcję z marką, produktem lub firmą. Interakcje są realizowane w kanałach własnych (np. oddział, doradca mobilny) i zewnętrznych (np. partner produktowy, agent), poprzez interakcje fizyczne (np. rozmowa osobista, telefoniczna) lub cyfrowe (np. email, chat, media społecznościowe). Pojęcie „dowolności interakcji” odzwierciedla przekonanie, że każdy proces myślowy i emocjonalny może stanowić krok w kierunku wzmocnienia lub przerwania relacji. Budowanie więzi z dostawcą odzwierciedla przejście od zainteresowania (np. produktem, modelem obsługi, marką) do statusu klienta jedno-produktowego, wielo-produktowego, następnie ambasadora, aktywnie opowiadającego swoje pozytywne historie relacji z instytucją (lub tzw. influencera, który poleca produkt innym) i wreszcie akcjonariusza firmy. Każdy z tych etapów ma na celu zwiększanie rentowności relacji, a w efekcie wzmocniania pozycji kapitałowej instytucji.

Budowanie doświadczeń klienta jest wspierane przez technologie informatyczne i telekomunikacyjne. Typowa platforma technologiczna wspierająca CX obejmuje:

- systemy transakcyjne (np. *e-commerce*, *call center*, wnioski),
- zarządzanie danymi podstawowymi (klienta, produktu),
- aplikacje samoobsługowe dostępne w sieci Internet (mobilne i tradycyjne),
- specjalistyczne systemy zarządzania relacją z klientem (CRM),
- systemy eksperckie (np. silnik *scoringu* ryzyka, wirtualny doradca),
- hurtownie danych i systemy analityczne,
- interfejsy, do kanałów wewnętrznych i zewnętrznych, w tym partnerów,
- szynę serwisów procesów biznesowych (BPM) i zadań (*workflow*),
- narzędzia autentykacji i autoryzacji (np. token, podpis elektroniczny),
- publiczny portal WWW,
- systemy zapewniania bezpieczeństwa i wykrywania nadużyć (*anti-fraud*),
- automatyzację działań marketingowych i kampanii w mediach społecznościowych.

Morfologia platform technologicznych jest oparta o koncepcje: wielo-kanałowości (np. agent, placówka, partner, *call-center*), wielo-sprzętowości (np. smartfon, tablet, komputer PC) i mobilności, które mają dostarczać wysoką elastyczność form i metod komunikacji z klientem.

2. Ewolucja procesów CX w kontekście cyfrowego klienta

Rozwój technologiczny oraz społeczny w znaczący sposób zmienia modele budowania relacji między klientami i instytucjami finansowymi. W latach ubiegłych można było mówić o dominacji instytucji, które posiadały obszerne zaplecze wiedzy i technologii, z których tylko wybrane elementy były udostępniane szerokiej publiczności. Nowe rozwiązania w sieci Internet, jak również dynamiczny rozwój mediów społecznościowych wywołały wzrost przepływu informacji w zakresie produktów finansowych oraz doświadczeń klientów z poszczególnymi dostawcami. Dostępność wysokiej jakościowo informacji uzbraja klientów w narzędzia negocjacji z instytucjami finansowymi, zarówno w zakresie cen, oceny ryzyka, usług dodatkowych, systemów bonus/malus oraz obsługi posprzedażowej. Cyfrowy klient, szczególnie działający w grupie, ma możliwość swobodnego wyrażania uczuć i opinii o instytucji finansowej, żąda dostosowania produktu do potrzeb, oczekuje uznania i wynagradzania za lojalność, przy jednoczesnym zmniejszaniu zaufania do instytucji. Interakcja z tak zdefiniowanym podmiotem stawia wymóg zmiany podejścia do strategii konkurowania, głównie w zakresie dystrybucji i obsługi produktów.

Procesy zarządzania doświadczeniami klienta ulegają ewolucji celem dostosowania do zmieniających się oczekiwań cyfrowych klientów. Wynikiem prowadzonych przez autora badań tych zjawisk jest wskazanie potencjalnych kierunków adaptacji CX w instytucji finansowej poprzez wytworzenie nowych umiejętności i zdolności organizacyjnych. W tabelach od 2 do 6 prezentowane są wybrane, główne elementy ewolucyjne, w odniesieniu do ogólnego modelu procesowego CX przedstawionego w rozdziale pierwszym.

Tabela 2

Ewolucja CX – Proces 1. Budowanie świadomości i planowanie zakupu

Podproces	Tradycyjny CX	Cyfrowy CX (dCX)	Ewolucja dCX
1	2	3	4
1.1. Ocena dostępności produktu lub usługi	– bezpośredni kontakt z instytucją (oddział, email)	– zapytanie w sieci Internet (kontekstowa wyszukiwarka, Google AdWords, Google Maps) – odwołanie do reklamy banerowej w sieciach afiliacyjnych – wizyta na portalu WWW – chat na WWW – obecność w sieciach społecznościowych (pytanie w sieci społecznościowej: FB, Twitter, Instagram, Pintrest)	– YouTube jako preferowana wyszukiwarka (wymagane szybkie tworzenie treści video) – wczesne rozpoznawanie klienta oceniającego dostępność: <i>web tracking</i> (np. Google Tag Manager), rozwój prospektów (<i>lead nurturing</i>), analityka zachowań na stronach własnych i partnerskich (np. Google Analytics), – aktywne zarządzanie obecnością w sieciach społecznościowych (np. poprzez FB Page Insights i Google Analytics)

1	2	3	4
1.2. Szacowanie budżetu produktu	– narzędzia własne klienta, konsultacja z ekspertem w bliskim kręgu	– kalkulatory i narzędzia dostarczane przez instytucję	– kalkulatory i narzędzia opracowane poza instytucją (bloggerzy, konkurencja, organizacja publiczna) – porównania budżetu do benchmarku populacji (trendy decyzji klientów) – system ekspercki oceny potrzeb i adekwatności (sztuczna inteligencja/AI), uwzględnienie kontekstu cyklu życia klienta (np. szacowanych przepływów pieniężnych) oraz już posiadanych produktów
1.3. Uwzględnienie alternatyw (substytutów)	– sprawdzenie konkurencji konsultacja z ekspertem w bliskim kręgu	– jak w pkt 1.1, ale w odniesieniu do konkurencji	– rozważenie produktu oferowanego w sieci P2P, szczególnie z wykorzystaniem porównywarki – zapytanie do konkurencji o możliwość przygotowania produktu szytego na miarę – konsultacja ze specjalistycznym FinTech

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 3

Ewolucja CX – Proces 2. Zdobywanie informacji o produkcie

Podproces	Tradycyjny CX	Cyfrowy CX (dCX)	Ewolucja dCX
2.1. Analiza cech produktu- użyteczność podstawowa	– informacja od doradcy w instytucji – materiały marketingowe	– zastosowanie porównywarki cech produktu (np. tabela oprocentowania depozytów lub kredytów) oferowanej przez instytucję	– porównywarki niezależnych podmiotów zewnętrznych, – scoring/ranking/benchmarking zewnętrzny, – standaryzacja formatów informacji o produkcie dla celów informacyjnych (wynikających np. z MIFID, MCD)
2.2. Analiza cech wyróżniających	– narzędzia własne klienta, konsultacja z ekspertem w bliskim kręgu	– <i>web scrapping</i> i <i>text mining</i> w poszukiwaniu cech szczególnych – konsultacja z ekspertami w globalnej sieci Internet	– wirtualny doradca (<i>robo-advisor</i> /AI) uwzględniający cechy wyróżniające w kontekście zarządzania cyklem życia finansów klienta (różne perspektywy czasowe, strategię ryzyka i dywersyfikacji) – analiza <i>cross-sell</i> (np. wymogów transakcyjności przy pozyskiwaniu finansowania)
2.3. Analiza opinii, poleceń, rekomendacji i referencji	– konsultacja z ekspertem w bliskim kręgu	– konsultacja z ekspertami w globalnej sieci Internet – analiza wpisów na forach, blogach, portalach branżowych, mediach społecznościowych	– aktywne analizowanie treści poleceń we wszystkich punktach kontaktu (monitoring mediów i treści internetowych) – prowadzenie dialogu w zakresie poleceń, szczególnie dla sytuacji negatywnych

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 4

Ewolucja CX – Proces 3. Zbieranie i ocena ofert

Podproces	Tradycyjny CX	Cyfrowy CX (dCX)	Ewolucja dCX
3.1. Przetwarzanie danych osoby lub podmiotu	– zebranie danych według ankiety, w siedzibie instytucji lub przez agenta	– zebranie danych poprzez formularz WWW lub rozmowę z <i>call center</i> , – dobranie dostępnych danych z usług zewnętrznych (np. biuro informacji kredytowej, rejestr ubezpieczeń, dokumenty zastrzeżone)	– wykorzystanie (zapropozowanie) danych posiadanych przez instytucję – uzyskanie dostępu do całości danych z repozytoriów zewnętrznych, po uzyskaniu zgód klienta (np. na zapytanie BIK), przy założeniu zaufania do jednostki udostępniającej dane – globalne usługi zarządzania tożsamością i uwierzytelnianiem (np. Trulioo)
3.2. Ocena ryzyka i wycena produktu	– scoring i wycena realizowane przez pracowników instytucji, w procesach centralnych,	– automatyzacja <i>scoringu</i> aplikacyjnego i behawioralnego oraz wyceny, potwierdzenie decyzją człowieka, – wbudowane mechanizmy anti-fraudowe oraz zapobiegające praniu brudnych pieniędzy	– w pełni zautomatyzowany proces decyzyjny i wyceny, z uwzględnieniem przychodowości całości relacji (bieżącym i oczekiwanym), grup kapitałowych – ocena ryzyka i wycena realizowana w oparciu o wykorzystanie produktu (np. polisa ubezpieczeniowa samochodowa zależna od częstości użycia pojazdu) – ocena ryzyka i wycena realizowana w trybie online (np. polisa ubezpieczeniowa oparta o telematykę i monitoring stylu jazdy)
3.3. Optymalizacja: koszt, czas, jakość	– praca własna klienta, w oparciu o narzędzia – pomoc w ramach własnego kręgu relacji	– praca własna klienta, w oparciu o narzędzia produktywności domowej (np. MS Office) – symulatory i kalkulatory dostarczone przez instytucję – symulatory i kalkulatory dostarczone przez podmiot trzeci (np. doradca finansowy)	– wirtualny doradca (<i>robo-advisor/AI</i>) uwzględniający cechy wyróżniające w kontekście zarządzania cyklem życia finansów klienta (różne perspektywy czasowe, strategie ryzyka i dywersyfikacji)

Źródło: opracowanie własne.

Ogólna analiza (bez pokazywania szczegółowego zakresu i siły wpływu) pokazuje, że wszystkie procesy główne CX są podatne na konsekwencje zmian zachowań konsumencjki oraz technologicznych. Obserwując ewolucję procesów zarządzania doświadczeniami klienta można zauważyć, że przejście od tradycyjnego do cyfrowego CX w pierwszej kolejności obejmuje głównie automatyzację, a następnie wprowadzanie innowacji i integrację globalnie dostępnych informacji. Wyraźnie widoczne jest przenoszenie wiedzy i IQ pracowników instytucji finansowych i ubezpieczeniowych do narzędzi cyfrowych, w postaci systemów eksperckich i rozwiązań sztucznej inteligencji. Z każdym etapem rozwoju rośnie jakość oferowanych usług, które mogą być dostarczane w sposób mobilny, przy wysokiej dostępności (24 × 7), elastyczności i wygodzie użytkownika. Najbardziej obiecującym elementem ewolucji CX jest jednak rozwój narzędzi, które wykorzystają szeroki potencjał

ukryty w dostępnych danych oraz odzwierciedlają cykl życia klienta, zapewniając długo-terminową perspektywę planowania finansowego. W takim ujęciu zaspokajanie potrzeb i oczekiwań klienta jest realizowane z większą świadomością ryzyka, które może zostać niedoszacowane w przypadku CX skoncentrowanego na pojedynczych transakcjach. Wytwarzanie nowych narzędzi ma miejsce również poza instytucjami finansowymi, szczególnie w sektorze *FinTech* i *InsurTech*. Równoległe z tym rozwojem obserwujemy jak wybrane procesy instytucji są przenoszone do firm trzecich, wymuszając otwieranie systemów na nowe kierunki integracji technologicznej.

Tabela 5

Ewolucja CX – Proces 4. Zakup (realizacja transakcji)

Podproces	Tradycyjny CX	Cyfrowy CX (dCX)	Ewolucja dCX
4.1. Złożenie zamówienia	<ul style="list-style-type: none"> – podpisanie wniosku i umowy w oddziale lub przez pośrednika – okresowe badanie Mystery Shopper 	<ul style="list-style-type: none"> – podpisanie wniosku elektronicznego (eCommerce), następnie podpisanie umowy papierowej – udostępnianie informacji o statusie głównych punktów przebiegu procesu 	<ul style="list-style-type: none"> – sprzedażowa realizowana przez podmiot trzeci (FinTech/InsurTech) – kompleksowy proces cyfrowy, wszystkie czynności realizowane zdalnie, zastosowanie podpisu elektronicznego i innych metod autentykacji i autoryzacji (np. SMS, token, PhotoTan) – pełny dostęp do statusu przetwarzania wniosku oraz umowy – możliwość zmiany warunków na każdym etapie do momentu podpisania umowy – analiza semantyczna i emocjonalna rozmów sprzedażowych (<i>on-line</i> i <i>ex post</i>)
4.2. Dostawa i płatność	<ul style="list-style-type: none"> – umowa w formie papierowej – płatność tradycyjna (np. przelew, zlecenie stałe) realizowana przez klienta, 	<ul style="list-style-type: none"> – umowa w formie elektronicznej (np. dokument PDF) dostarczona elektronicznie (np. email) – płatność realizowana przez klienta lub podmiot trzeci (wg. definicji dyrektywy PSD2) 	<ul style="list-style-type: none"> – elektroniczna umowa przechowywana w formie bazo-danowej i dokumentowej w systemie nadrzędnym do instytucji, gwarantująca dostęp do informacji po zakończeniu produktu oraz potencjalnym przerwaniu relacji z instytucją – historia transakcji i umów utrzymywana w całym cyklu życia klienta, z wykorzystaniem technologii chmury/<i>cloud</i>) – uproszczone przenoszenie produktu między instytucjami (<i>one-click</i>)
4.3. Rozliczenia i księgowania	<ul style="list-style-type: none"> – ręczne lub pół-automatyczne księgowania i rozliczenia 	<ul style="list-style-type: none"> – automatyczne księgowania w systemie instytucji 	<ul style="list-style-type: none"> – zastosowanie technologii dystrybuowanych rejestrów zapisów transakcji (<i>Blockchain</i>) – automatyczne generowanie informacji regulacyjnych i kontrolnych

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 6

Ewolucja CX – Proces 5. Serwisowanie (usługi po-sprzedazowe)

Podproces	Tradycyjny CX	Cyfrowy CX (dCX)	Ewolucja dCX
5.1. Wsparcie w użytkowaniu i reklamacje	– oddział i centrum kontaktów (<i>call center</i>)	– narzędzia samoobsługowe – portal WWW, chat, forum dyskusyjne, blog, – obecność w sieciach społecznościowych (pytanie w sieci społecznościowej: FB, Twitter, Instagram, Pintrest) – analiza semantyczna tekstów komunikacji z klientami	– wirtualny doradca (AI), – obsługa po-sprzedazowa realizowana przez podmiot trzeci (<i>FinTech/InsurTech</i>) – automatyczna analiza emocjonalna dialogu z klientami (on-line oraz ex-post), w tym nagrywanych rozmów – aktywne zarządzanie obecnością w sieciach społecznościowych (np. poprzez FB Page Insights i Google Analytics)
5.2. Monitoring użycia, oceny i opinie	– monitoring transakcji – regularna ankieta satysfakcji klienta	– automatyczny monitoring wypełniania warunków produktowych (np. dotyczących zabezpieczania ryzyka lub <i>cross-sell</i>) – propozycje nowych produktów (generator ofert <i>cross-sell</i>) – okresowe ankietowanie satysfakcji klienta, Net Promoter Score (NPS),	– automatyczne rekomendacje dotyczące użytkowania produktu – zmiana produktu lub warunków w trakcie jego trwania – ankietowanie satysfakcji klienta w trybie on-line, również z wykorzystaniem „Internetu rzeczy” (<i>Internet of Things</i>) oraz rzeczywistości rozszerzonej (<i>augmented reality</i>), – alerty produktowe i relacyjne w czasie rzeczywistym – monitoring emocji klienta (np. treść email) i szybkie reagowanie
5.3. Odnowienie lub zakończenie użytkowania	– propozycja oferty na odnowienie lub zamknięcie produktu, bezpośrednio przed upływem terminu ważności produktu	– proponowanie do-sprzedazy (<i>top-up</i>) w trakcie życia produktu – modelowanie predycyjne	– nowa sprzedaż realizowana przez podmiot trzeci (<i>FinTech/InsurTech</i>) – kontekstowe propozycje nowych produktów dopasowane do wzorców zachowań, sytuacji finansowej (np. <i>skip payment</i> , propozycja wcześniejszej spłaty) – pełne usuwanie danych relacji (np. zapomnienie klienta, zgodnie z dyrektywą GDPR/RODO)

Źródło: opracowanie własne.

Uwagi końcowe

Wiele instytucji w sektorze finansowo-ubezpieczeniowym jest mocno zaawansowana w ewolucji CX, dokonując nie tylko adaptacji, ale wręcz transformacji modelu biznesowego do świata digitalizacji i cyfrowych klientów. W wypowiedziach Johna Cryana (CEO Deutsche Bank A.G.) mowa jest na przykład o tym, że bank musi coraz silniej myśleć o sobie

jako o firmie technologicznej⁴. Grupa finansowa ING aspiruje do przekształcenia tradycyjnej, hierarchicznej organizacji do postaci nowoczesnej, zwinnej i opartej o technologię, korzystając z wzorców firm z sektora *FinTech*. ING jest jedną z pierwszych organizacji, która powołała dyrektora odpowiedzialnego za *FinTech*, raportującego do menadżera odpowiedzialnego za innowacje (*Chief Innovation Officer*) i współpracującego, w październiku 2016, z ponad 60 firmami nowych technologii, w ramach akceleratora start-upów (*FinTech Village*)⁵. Poza wspomnianymi przykładowymi liderami cyfrowej ewolucji, nadal jednak mamy do czynienia ze znaczącą liczbą instytucji, które dopiero rozpoczęły modyfikowanie swoich ścieżek CX.

Niezależnie od stanu zaawansowania cyfrowego organizacji, następujące główne wnioski z badania powinny być brane pod uwagę:

- wskazane jest prowadzenie regularnych analiz: działań, możliwości i oczekiwań cyfrowych klientów, jako nośników wartości sprzedażowej i przychodowej,
- klient, będący w centrum uwagi działań CX, powinien być traktowany jako zasadnicze źródło informacji o potrzebach zmian organizacji; pozyskiwanie opinii klienta (VOC⁶) musi być stałe i zaprojektowane w sposób o wysokim stopniu użyteczności,
- analizy powinny obejmować monitoring rozwoju ofert firm z sektora *FinTech* i *InsurTech*, celem modelowania przyszłości konsumenckiej i technologicznej,
- prowadzenie analiz oraz budowanie procesów CX stawia bardzo wysokie wymagania w stosunku do danych przetwarzanych przez organizację; inwestycje w zarządzanie danymi będą stałą pozycją CAPEX i OPEX instytucji finansowych,
- przyjmując ograniczony poziom budżetów inwestycyjnych oraz szeroki zakres wprowadzanych na rynek innowacji CX, wymagane jest wdrożenie sprawnego systemu oceny przedsięwzięć cyfrowych (np. strategiczny *business case*), celem wyboru inwestycji o najwyższym potencjale wzmocnienia rentowności organizacji,
- biorąc pod uwagę dynamikę zmian obszaru CX i ograniczoną dostępność benchmarków efektywności wdrożeń technologicznych, wskazane jest, aby inwestycje realizować w trybie agile i stosować podejście multi-wariantowe do prototypowania,
- uwzględniając rozwój *FinTech* i *InsurTech*, instytucje finansowe muszą przygotować się na konieczność silniejszego otwarcia dostępu do systemów informatycznych i współpracy z podmiotami trzecimi, działającymi na rzecz klientów,
- model CX organizacji powinien być opisany za pomocą mierników finansowych i niefinansowych, wyliczanych i analizowanych w trybie ciągłym.

⁴ Przykładowe wypowiedzi J. Cryana: <http://www.telegraph.co.uk/business/2016/09/12/deutsche-bank-boss-tells-staff-to-think-like-a-tech-firm-if-they>, <http://www.businessinsider.com/deutsche-bank-ceo-john-cryan-on-the-banks-digital-transformation-2016-6?IR=T>.

⁵ ING Group appoints Benoit Legrand as Head of FinTech. Pobrane z: <https://www.ing.com/Newsroom/All-news/ING-Group-appoints-Benoit-Legrand-as-Head-of-FinTech.htm>.

⁶ Powszechnie stosowany akronim VOC (*Voice of Customer*) oznacza głos/opinię klienta.

Dostosowanie modeli biznesowych do zmian jest zadaniem wielowymiarowym w aspekcie strategii, procesów, technologii i zasobów ludzkich. Istotne jest, aby uznać zmianę paradygmatów konsumenckich i technologicznych za stan normalny i wbudować mechanizmy adaptacji w planowanie strategiczne i operacyjne oraz organizację instytucji finansowej.

Literatura

- Barker, D. (2013). *Building the bank of 2030*. Ernst and Young GM Limited. Pobrane z: [http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY_-_Building_the_bank_of_2030_and_beyond/\\$FILE/EY-Building-the-bank-of-2030-and-beyond.pdf](http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY_-_Building_the_bank_of_2030_and_beyond/$FILE/EY-Building-the-bank-of-2030-and-beyond.pdf) (30.11.2016).
- Kestens, J., Langman, J., Verdonck, M. (2009). *Five Forces Shaping the Banking Industry*. AT Kearney Insights. Pobrane z: https://www.atkearney.be/documents/10192/296636/Five_Forces_Shaping_Banking.pdf/9a0bcd47-8572-4dba-9aa1-8ec204ffbeac (29.08.2016).
- Doyle, M., Quigley, P., Medury, S., Tirumala, R., Maheshwari, M. (2014). *Banking Disrupted – How the Technology is Threatening the Traditional European Retail Banking Model*. Deloitte Financial Services. Pobrane z: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/Financial-Services/dttl-fsi-uk-Banking-Disrupted-2014-06.pdf> (1.05.2016).
- Vooght, N. Jurczyński, A. (2015). *Project Blue 2.0: Redefining Financial Services*. PriceWaterhouseCoopers. Pobrane z: <http://www.pwc.com/gx/en/financial-services/projectblue/publications/assets/pwc-project-blue-2.0.pdf> (15.06.2016).
- Terrizzano, A., Pesaresi, S., Del Naja, M. (2016). *Banking 2016 – Accelerating Growth and Optimizing Costs in Distribution and Marketing*. Accenture. Pobrane z: https://www.accenture.com/us-en/~media/Accenture/Conversion-Assets/DotCom/Documents/Global/PDF/Industries_3/Accenture-Banking-2016.pdf (15.03.2016).
- Stephens, B. (2014). *Banking Industry Outlook Survey - Banking on the customer*. KPMG. Pobrane z: http://www.kpmginfo.com/industryoutlooksurveys/2014/pdfs/KPMGBankingIndustrySurvey_072414.pdf (4.12.2015).

DIGITALIZATION OF CUSTOMER EXPERIENCE (CX) IN A FINANCIAL INSTITUTION

Abstract: *Purpose* – Presentation of impact of digitalization and consumer behavior on the interaction between clients and financial institutions. The starting point is based on the current challenges of the financial sector, with the leading role of servicing a digital client. A general process model of the customer experience (CX) is presented, followed by general results of a research on CX process evolution, driven by social and technological changes.

Design/methodology/approach – Study of literature sources, combination with research/expert interviews.

Findings – a general map of CX process evolution, key guidelines for strategic and operational planning in financial institutions.

Originality/value – Article based on research in the leading global financial institutions, allowing to obtain a fair and practical view on the business reality of the CX.

Keywords: customer experience, consumer behavior, digitalization, digital client, process management, strategic planning, FinTech, InsurTech

Cytowanie

- Kotarba, M. (2017). Digitalizacja doświadczeń klienta (CX) w instytucji finansowej. *Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia*, 1 (85), 59–69. DOI: 10.18276/frfu.2017.1.85-05.