

Разработка клиентоориентированных услуг дистанционного банкинга

Услуги дистанционного банкинга¹ решают очень важную задачу: разработка новых каналов для оказания финансовых услуг клиентам, которые в прошлом в основном использовали лишь наличные деньги. Понимание опыта клиентов играет важную роль, однако фокус-группы и опросы клиентов могут не вполне отвечать задаче изучения потребностей клиентов в условиях, характеризующихся множеством новых и неизвестных параметров. Вдохновившись успехами проектных исследований в других областях, CGAP решила выяснить, как человеко-ориентированное проектирование (human-centered design – HCD) может быть применено к дистанционному банкингу и решению стоящих перед ним особых задач.

Большинство поставщиков финансовых услуг вводят услуги дистанционного банкинга, не имея четких представлений о малообеспеченных клиентах. Взамен они выходят на рынок со стандартной услугой мобильного кошелька, которую клиентам иногда трудно понять и использовать. В рамках деятельности по расширению доступа к финансовым услугам с различной степенью успеха уже используется ряд клиентоориентированных исследований и методологий разработки продуктов. Ввиду успешного применения подхода HCD в других отраслях, CGAP занялась изучением того, как он может помочь поставщикам услуг дистанционного банкинга лучше понять своих клиентов и создать продукты, которые в большей степени отвечали бы их потребностям. В основе процесса HCD лежит изучение непосредственно мнений клиентов и предложение решений, которые будут работать в конкретных условиях. Посредством тесного общения с клиентами и тщательного наблюдения за ними в привычной для них обстановке разработчики финансовых услуг начинают понимать потребности людей, для которых эти услуги создаются. Затем, используя технологию быстрого прототипирования и реальные испытания с клиентами, можно быстро утвердить (или отвергнуть) ранние разработки и усовершенствовать окончательное решение в рамках итеративного процесса.

В данном обзоре описывается первоначальный опыт применения HCD с целью оказания помощи пяти поставщикам услуг дистанционного банкинга для улучшения понимания ими своих клиентов и разработки продуктов, которые в большей степени отвечали бы потребностям клиентов. Партнерами в этой работе были крупные банки в Бразилии, Мексике и Пакистане; операторы сотовой связи (ОСС) в Гане и Уганде; а также несколько ведущих проектных фирм². На основании первого опыта были сделаны следующие три вывода:

1. В рамках каждого проекта данный процесс выявил важнейшие аспекты опыта клиентов, помимо собственно использования продукта, которые должны надлежащим образом функционировать для того, чтобы клиенты стали доверять продукту и

пользоваться им. Подход HCD стал полезным инструментом понимания и совершенствования всего процесса обслуживания клиентов.

2. Хотя процесс HCD помог разработать инновационные концепции продуктов, вытекающие непосредственно из потребностей клиентов, он не привел к решению задач, связанных с внедрением, которые могут быть не менее – а иногда и более сложными, – чем разработка концепций.
3. Процесс HCD помог преодолеть разрыв между высшим руководством и клиентами. Многие руководители высшего звена впервые оказались напрямую вовлечены в непосредственное общение с клиентами и в результате корректируют организационные процессы, с тем чтобы и в будущем обеспечить учет предпочтений клиентов в их организациях.

Для чего нужно человеко-ориентированное проектирование?

В ходе традиционных маркетинговых исследований, таких как проведение опросов и фокус-групп, респондентов просят ответить на вопросы о том, что им необходимо, исходя из того, что им уже известно. Однако, согласно известному изречению Стива Джобса, «очень трудно разрабатывать продукты с помощью фокус-групп. Часто люди не знают, чего они хотят, пока им это не покажут». Чаще всего традиционные маркетинговые исследования ведут к небольшим постепенным усовершенствованиям существующих продуктов и услуг. Подход HCD призван выявить потребности, пожелания и эмоции, которые, в свою очередь, могут привести к созданию новых и совершенно иных продуктов и услуг.

Например, когда в 1990-х годах фирма Procter & Gamble (P&G) решила усовершенствовать выпускаемые ею швабры, она обнаружила, что клиенты в действительности не хотят более совершенных швабр: они хотят иметь чистый пол без необходимости ра-

¹ Дистанционный банкинг заключается в оказании финансовых услуг вне традиционных банковских отделений с помощью розничных агентов и информационно-коммуникационных технологий для передачи информации об операциях. Опираясь на уже существующую розничную инфраструктуру и широко распространенные технологии, такие как мобильная телефонная связь, дистанционный банкинг значительно сокращает стоимость обслуживания и повышает удобство для клиентов.

² CGAP работала с поставщиками услуг дистанционного банкинга Bradesco Bank, Bancomer Bank, Habib Bank Limited, MTN и Tigo Cash, а также проектными группами в Continuum, Grameen Foundation's AppLab, IDEO.com и IDEO.org.

ботать шваброй. P&G привлекла к работе проектную фирму, которая изучила, как люди моют полы шваброй у себя дома. Стало понятно, что уборка занимает много времени и является неприятным и грязным процессом, и поэтому в действительности клиенты хотели увидеть новый способ мытья полов, а не просто усовершенствованную швабру. В результате появилась швабра Swiffer – продукт для быстрой уборки, который в настоящее время является вторым по популярности потребительским продуктом P&G с годовым объемом продаж в 500 млн долл. США.

Применение проектных подходов к дистанционному банкингу

На рисунке 1 показан в сильно упрощенном виде процесс HCD, использовавшийся при осуществлении одного из проектов в Мексике.

Изучение опыта клиентов

Как правило, проектные группы изучают опыт клиентов, наблюдая за ними в реальной жизни. Например, в случае P&G, дизайнеры наблюдали за тем, как клиенты прибираются у себя дома. В отличие от швабр и другой физической продукции, финансовые услуги в основном являются неосознаваемыми. Большинство клиентов, действия которых мы попытались понять, никогда даже не были в банке.

Изучение опыта клиентов осуществлялось посредством углубленных интервью, которые длились по несколько часов и в ходе которых проектные группы постепенно формировали доверительные отношения с клиентами, выясняя их проблемы и пожелания в отношении управления денежными средствами. Они использовали различные методики для воспроизведения реального финансового поведения, часто разрабатывая гипотетические сценарии и используя настольные и ролевые игры для изучения эмоций и особенностей поведения людей при обращении с деньгами. В рамках мексиканского проекта люди к концу интервью настолько удобно себя чувствовали,

что показывали проектным группам, где они хранят наличные деньги у себя дома. В результате этой работы появился продукт MisProyectos.

Когда Bradesco наняла фирму IDEO для разработки предоплачиваемого мобильного продукта, данные количественных исследований по Бразилии указывали на быстрый рост потребительских кредитов в последние годы. Поставщики финансовых услуг предполагали, что малообеспеченные люди хотят получать больше кредитов, однако подробные обсуждения с респондентами показали, что ситуация не столь однозначна. Луиз из Сан-Паулу вначале твердо заявил, что ему не нужна кредитная карта. Через 45 минут он признался, что у него раньше была кредитная карта, но затем у него возникли проблемы, когда один из членов семьи воспользовался ею, чтобы приобрести бытовую технику, но не оплатил свой долг. Его опыт был настолько отрицательным, что он не только не хотел новых кредитов, но желал бы получить помощь в том, чтобы справиться с соблазном приобретать вещи в долг. Это оказалось настолько широко распространенным мнением, что конечный продукт включал элемент, помогающий клиентам делать «автоматические накопления» сбережений, вместо кредитного компонента, который изначально собирался внедрить банк.

Синтез и замысел

Такой углубленный анализ и синтез полученной от клиентов информации является более интенсивным процессом, чем при использовании большинства других исследовательских методик. Группа подробно анализирует каждое интервью, обычно сразу после его проведения, пока наблюдения и впечатления свежи в памяти. В ходе коллективных обсуждений высказываются разные идеи, даже самые невероятные, когда делается попытка ответить на вопрос «а как бы нам добиться...». Некоторые из этих идей затем воплощаются в жизнеспособные концепции и подходящие для тестирования прототипы.

Многочисленные идеи, вытекающие из первоначальных углубленных обсуждений с пользователями, синтезируются в несколько принципов для дальнейших проектных разработок. Это основные принципы,

Рисунок 1. Все звенья цепи: MisProyectos в Мексике



на которых строятся все дальнейшие разработки продуктов и которые могут помочь в определении других продуктов для того же сегмента клиентов. Например, в Мексике одним из принципов было создание «незаметных сбережений». Этот принцип легко запомнить, и он будет подсказывать поставщику услуг, что сберегательные услуги для клиентов должны быть максимально простыми и с автоматическим накоплением.

Разработка прототипов и тестирование

Новые идеи воплощаются в простых прототипах, которые сразу же проходят испытания у клиентов. Разработчики начинают с создания недорогостоящих прототипов разового применения, например эскизов и моделей. По мере учета отзывов потребителей последующие прототипы становятся более совершенными и законченными. Такой метод постепенного совершенствования позволяет сформировать механизм обратной связи для быстрого реагирования на положительный и отрицательный опыт потребителей.

Одним из концептуальных продуктов, разработанных в Гане, было создание цифрового *susu*, идеей для которого послужило широкое использование коллекторов *susu*, которые ежедневно посещают клиентов на дому или по месту работы, собирая небольшие фиксированные суммы сбережений, и получают за это комиссионный сбор. Изучая всевозможные варианты предложения аналогичного продукта на основе мобильных денег, разработчики нанесли простые изображения на карточки для демонстрации концептуальных идей и изучения реакции клиентов на каждую из характеристик продукта. Например, на рисунке 2 изображены предложенные клиентам различные варианты, помогающие понять их предпочтения в отношении методов сбора ежедневного вклада. Насколько привержены клиенты коллекторам-*susu*, и будут ли они готовы взамен работать с агентом мобильных денег? Насколько важно клиентам то, что *susu* посещают их на дому, и готовы ли они пройти несколько кварталов, чтобы посетить агента?

ОСС ожидал, что клиенты будут привержены коллекторам-*susu*, которые в настоящее время ежедневно посещают их на дому или по месту работы. К удивлению, исследование показало, что большинство респондентов в действительности отдают предпочтение агентам мобильных денег, а не коллекторам-*susu*. Возможно, это связано с тем, что им доводилось слышать истории о том, как коллекторы-*susu* исчезали с чужими деньгами, либо они сами попадали в подобные ситуации.

Прототипы могут использоваться для тестирования конкретных свойств или характеристик, а не только законченных концепций. Например, в Мексике клиентам был продемонстрирован прототип банкомата на iPad. Одна женщина, разбираясь с опциями меню, выбрала опцию снятия средств со специального счета, на который она откладывала средства для определенной цели. Банкомат выдал сообщение: «Возьмите деньги!». Она воскликнула: «Нет, нет, нет! Банкомат не должен предлагать мне взять деньги. Он должен спросить меня: Вы УВЕРЕНЫ, что хотите снять деньги, предназначенные для этой цели?»

Непреднамеренные результаты раннего опыта

Хотя каждый проект привел к разработке впечатляющих концепций новых продуктов, выведение их на рынок является сложной задачей³. Применение новых методов для понимания клиентов при разработке нового канала для практически нового сегмента клиентов сопряжено со множеством неизвестных факторов.

Одним из выводов является то, что концепция даже самого инновационного и клиентоориентированного продукта не будет успешной, если поставщик не является приверженцем инноваций и не подготовился соответствующим образом для достижения этой цели. Инновации – это новый образ мышления и действий, который сказывается на работе каждого подразделе-

Рисунок 2. Анимационные карточки: изучение концепций цифровых *susu* в Гане



3 По состоянию на декабрь 2013 года трое из пяти поставщиков внедряли новые услуги или продукты, основанные на этих проектах.

ния. Многие подразделения, например информационных технологий и маркетинга, традиционно принимают решения на основе макроданных – тенденций, демографических факторов, анализа конкурентов. Если они не являются частью процесса HCD и не понимают, как их действия влияют на клиентский опыт, они не будут готовы и не смогут внести необходимые изменения для успеха продукта. Например, в Мексике одним из принципов дизайна был лозунг «Говорите человеческим языком, а не языком банков», так как клиентов сбивал с толку и раздражал банковский жаргон, с помощью которого объяснялись процентные ставки и условия кредита. К сожалению, маркетинговая группа (которая не была частью процесса HCD) разработала первоначальные маркетинговые материалы для MisProyectos, перегруженные технической информацией и отпечатанные мелким шрифтом, и поэтому не соответствующие этому принципу.

Второй вывод заключается в том, что даже если начинается внедрение концепции отличного продукта, он не будет успешным, если общий клиентский опыт не будет положительным. Идея даже самого лучшего продукта не может быть реализована в широких масштабах без жизнеспособной агентской сети, удобного для пользователей интерфейса или чутко реагирующего на нужды клиентов сервисного центра. Положительным моментом является то, что процесс HCD оказался очень полезным для понимания того, что необходимо сделать, чтобы все аспекты деятельности были ориентированы на нужды клиентов. Например, в Пакистане проект был первоначально сосредоточен на разработке продукта, предназначенного для очень бедных женщин – получательниц пособий по государственной социальной программе. Однако группа разработчиков обнаружила, что эти женщины были неграмотными, редко пользовались финансовыми услугами и не доверяли даже базовым каналам получения услуг – банкоматам и сетям агентов.

Акцент проекта сместился на оказание помощи банку в изучении того, как наладить связь с крайне бедными и неграмотными людьми и организовать их обслуживание, и какие эффективные инструменты должны

быть для этого разработаны. На этапе создания прототипа группа опробовала разные концепции, например, учатся ли клиенты лучше обращаться с банкоматами, которые включают голосовые или визуальные подсказки.

Одним из неожиданных результатов было то, насколько этот опыт повлиял на менеджеров банков и ОСС, напрямую причастных к проектам. Один из менеджеров Bradesco Cards в Бразилии заявил: «Возможность посетить людей у них дома и поговорить с ними стало для меня невероятным опытом. Эти люди распоряжаются своими деньгами лучше меня! Я стал значительно более заинтересован в проекте и теперь понимаю, какие социальные последствия может иметь этот продукт». В ходе следующей серии проектов CGAP привлечет большее число ключевых менеджеров из различных подразделений к разработке продуктов и испытанию инструментов, с тем чтобы сама организация стала более ориентированной на ведение разработок.

Процесс HCD заставляет менеджеров покинуть кабинеты и отправиться на дом к клиентам, с тем чтобы обеспечить учет их мнений в процессе разработки новых продуктов и услуг. По мере предложения новых услуг поставщиками дистанционного банкинга, подход HCD позволяет лучше понять потребности клиентов, быстро опробовать новые идеи и инвестировать средства в те концепции, которые действительно могут быть реализованы в широком масштабе и облегчить доступ к финансовым услугам.

Дополнительная информация о деятельности CGAP в области инновационных прикладных продуктов приводится на сайте <http://www.cgap.org/about/programs/applied-product-innovation>, а также в нашем постоянном блоге <http://www.cgap.org/blog/series/applied-product-innovation-branchless-banking>. Программа CGAP по инновационным технологиям и бизнес-моделям совместно финансируется Фондом Билла и Мелинды Гейтс, CGAP, Фондом MasterCard и Министерством международного развития Великобритании (DFID).