ANNALES
UNIVERSITATIS MARIAE CURIE-SKŁODOWSKA
LUBLIN – POLONIA
VOL. XLVIII, 4 SECTIO H 2014

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu, Katedra Bankowości

ADAM NOSOWSKI

Rola projektowania w tworzeniu usług finansowych

The role of design in the financial services creation

Słowa kluczowe: doświadczenie klienta, projektowanie usług, myślenie projektowe w bankowości

Keywords: customer experience, service design, design thinking in banking

Wstęp

Czy w dynamicznych czasach wielokierunkowego przepływu informacji, zmian zachowań i oczekiwań klientów można świadczyć usługi finansowe dające satysfakcję ich odbiorcom i szanse na pokonanie konkurencji? Oczywiście tak, szczególnie jeśli potraktuje się proces ich tworzenia w sposób systemowy, wykorzystując mechanizmy projektowania. Podejście projektowe stosowane w przemyśle ma długoletnią historię, odnoszącą się zarówno do wzornictwa przemysłowego, jak i konstruowania prototypów. W ostatnich kilkunastu latach również w obszarze usług zaczęto wypracowywać rozwiązania z zakresu projektowania uwzględniające ich specyfikę. Niniejszy artykuł odnosi się do koncepcji projektowania usług (*service design*) i jej aplikacji w dziedzinie usług finansowych, ze szczególnym uwzględnieniem sektora bankowego oraz jego specyfiki. Jako punkt wyjścia dyskusji o zasadności stosowania podejścia projektowego w usługach finansowych przyjęto doświadczenie klienta, uznając je za kluczowy czynnik stymulujący rozwój tej dziedziny.

1. Doświadczenie klienta jako czynnik sprzyjający podejściu projektowemu

Współczesny klient instytucji finansowej to osoba świadoma swojej roli i znaczenia w relacjach z firmą, która ma sprecyzowane wymagania i oczekuje ich spełnienia w satysfakcjonujący sposób. To klient, który rozmyślnie odwołuje się do swoich doświadczeń i dzieli się nimi z innymi. Pokolenie urodzone w latach 90. już staje się klientami banków, a ich oczekiwania w zakresie mobilności, łatwości korzystania czy nawet transparentności działania są odmienne niż generacji wcześniejszych. Inaczej też jest i będzie budowane ich doświadczenie jako klientów instytucji finansowych.

Doświadczenie klienta (*customer experience*) to skumulowany, ale zmienny w czasie wewnętrzny zbiór odczuć i subiektywnych sądów wynikający z wszelkich interakcji z instytucją finansową, odnoszący się przede wszystkim do oczekiwań klienta i stopnia ich zaspokojenia. Można powiedzieć, że jest to suma wszystkich doświadczeń klienta z daną firmą we wszystkich możliwych kanałach kontaktu i punktach styku (*touch points*) przez cały okres trwania jego relacji z firmą. Uwzględnianie w instytucjach finansowych perspektywy doświadczenia klienta staje się coraz powszechniejsze[1]. Wynika to przede wszystkim z faktu, iż takie podejście daje szanse na bardziej kompleksowe oddziaływanie (nie tylko poprzez kontekst wartości finansowej), ale też powiększenie obszaru dyferencjacji między konkurentami działającymi na rynku [Nosowski, 2013, s. 457]. Można uznać, iż jest to dalsze rozszerzenie orientacji na klienta, która to perspektywa funkcjonuje od lat w sektorze finansowym i legła u podstaw zarówno zarządzania przez jakość, jak i zarządzania relacjami z klientami.

Rodzaj i zakres doświadczeń klientów instytucji finansowych wynika z procesu świadczenia usługi finansowej. Jego klasyczny etapowy przebieg, obejmujący takie fazy jak zakup, korzystanie i obsługa, w ostatnich latach uległ znaczącej komplikacji. Wynika to m.in. z symetryzacji relacji klient–bank oraz z upowszechnienia mechanizmów współdzielenia informacji, wiedzy i doświadczeń. Doświadczenie klienta coraz szybciej przestaje być indywidualne, a staje się doświadczeniem społecznym. Opinia o usłudze, wynikająca z doświadczenia klientów, staje się jednym z kluczowych czynników oddziałujących na jej rynkowy status. Dodatkowo zmieniają się źródła doświadczeń, przy rosnącym znaczeniu nieosobowych punktów styku, takich jak np. aplikacja mobilna – sposób korzystania z niej wpływa na doświadczenie użytkownika (*user experience*), a to staje się składnikiem całościowego doświadczenia.

Istotne jest również to, że „doświadczanie" klienta ma charakter integrujący, a oddziałują na nie interakcje/punkty styku znajdujące się w różnych miejscach czy jednostkach organizacyjnych. To w zasadzie ta sama cecha, co do zasady, która występuje w przypadku procesów biznesowych[2]. W dużej części doświadczenie klienta jest budowane, podobnie jak realizacja procesów, niejako poziomo, w poprzek pionów

[1] Więcej na temat tego trendu w: [Lacki, 2010].

[2] Więcej na temat natury procesów biznesowych i zarządzaniu nimi w instytucjach finansowych w: [Nosowski, 2010].

funkcjonalnych. Istotną cechę stanowi również to, że doświadczenie klienta zostaje w usługach wygenerowane w sposób partycypacyjny, czyli klient jest współtwórcą usługi, a tym samym własnego doświadczenia.

O ile orientacja na klienta to perspektywa, o tyle doświadczenie klienta to bardziej punkt widzenia, którego przyjęcie w tworzeniu/projektowaniu oferty i sposobu jej dostarczenia wniosło inspirujące, a czasami innowacyjne konteksty. Doświadczenie klienta stało się w ostatnich latach na tyle istotnym aspektem relacji klient–instytucja finansowa, że można wyznaczać pewne etapy dojrzałości w zakresie zarządzania doświadczeniem. Organizacja dojrzała w tym obszarze to taka, która jest w stanie budować i wykorzystywać doświadczenia swoich klientów i czynić je istotnym elementem swojego modelu biznesowego. Bank zorientowany na klienta i jego doświadczenie to ten, w którym da się zidentyfikować symptomy takiego podejścia[3].

Wdrożenie orientacji na klienta jest działaniem skomplikowanym i kompleksowym, w którym instytucja finansowa musi brać pod uwagę szereg uwarunkowań i ograniczeń organizacyjnych, takich jak [Isaacson, 2012, s. 2]:

- bariery pomiędzy jednostkami organizacyjnymi, które przerywają ciągłość doświadczenia klienta i mogą sprzyjać tworzeniu niespójnych wizji kreowania tego doświadczenia;
- wypracowana kultura organizacyjna i przyjmowane perspektywy, ukierunkowane raczej na wnętrze organizacji, ogniskujące uwagę bardziej na procesach organizacyjnych niż na doświadczeniu klienta;
- nagromadzone doświadczenia i opór przed zmianami, szczególnie w zderzeniu z nadmiarem zadań do realizacji, szczegółowymi mapami procesów, propozycjami nowych polityk i rezultatami raportów badawczych sugerujących tendencje i kierunki zmian.

W przezwyciężeniu tych uwarunkowań oraz w samym tworzeniu doświadczenia klienta znacząco pomaga stosowanie myślenia projektowego i mechanizmów projektowania usług, o czym więcej w dalszej części artykułu.

2. Myślenie projektowe w usługach

Projektowanie (*design*) współcześnie występuje praktycznie w każdym przejawie ludzkiej działalności. Charakterystyczny jest intensywny rozwój domen projektowania. Do tradycyjnych obszarów, takich jak wzornictwo przemysłowe czy projektowanie graficzne, dołączyły elementy projektowania systemowego, a na przestrzeni ostatnich dwudziestu lat projektowanie szeroko rozumianych interakcji. Nakłada się na to coraz większe komplikowanie projektowanych obiektów i relacji pomiędzy nimi

[3] Pewną ramę metodyczną takiego podejścia zaproponowała m.in. firma konsultingowa McKinsey & Company, pozwalającą określić *status quo* banku w tym obszarze. Więcej na ten temat można znaleźć w: [*Banking on customer centricity*, 2012].

oraz uwarunkowań, jakim muszą sprostać. Wystarczy wspomnieć współczesne usługi bankowe, która mają nie tylko wymiar finansowy, i na jego parametryzację, ale także na dodatkową funkcjonalność, powiązaną często z aplikacjami technologicznymi oraz z kontekstem użycia. Zaprojektowanie takiego obiektu jak usługa bankowa absorbuje praktycznie każdą z domen projektowania, od projektowania systemowego (rozwiązań organizacyjno-infrastrukturalnych), przez projektowanie użyteczności/doświadczenia (interakcji klienta z usługą, np. w ramach zidentyfikowanych punktów styku i określonej ścieżki zakupowej), a kończąc na projektowaniu graficznym (systemu identyfikacji wizualnej usługi). Spójne połączenie tego wszystkiego wymaga podejścia kompleksowego, właściwej koordynacji, odpowiedniego sposobu myślenia. Myślenie projektowe (*design thinking*) to specyficzny sposób postrzegania procesu projektowania, o którym Tim Brown, prezes czołowej firmy projektowej IDEO, powiedział, że jest to „podejście do projektowania zorientowanego na człowieka, które wykorzystując narzędzia projektowe, stara się integrować potrzeby ludzkie, możliwości technologiczne i wymagania biznesowe" [www.ideo.com]. To dyscyplina, która korzysta ze zdrowego rozsądku i metod projektowych (w tym wizualizacyjnych), aby zaspokoić potrzeby ludzi za pomocą tego, co jest technologicznie i infrastrukturalnie możliwe i co rozsądna strategia biznesowa może zmienić w wartość dla klienta i szansę rynkową [Serafiński, 2009, s. 41]. Myślenie projektowe to w zasadzie rozszerzenie perspektywy projektowej, uczynienie jej bardziej kompleksową – uwzględnienie w niej przede wszystkim pracy analitycznej, która ma na celu zrozumienie problemu projektowego, zdiagnozowanie kontekstu społecznego, ekonomicznego, kulturowego i dostarczenie satysfakcjonującego rozwiązania. Takie holistyczne, integracyjne podejście projektowe dobrze pasuje do natury usług i dlatego przydatne jest również w ich projektowaniu.

Projektowanie usług (*service design*) to proces planowania i organizowania ludzi, infrastruktury, sposobów komunikacji i materialnych składników usług w celu poprawy ich jakości oraz interakcji między usługodawcą a klientem. Celem metodyki takiego projektowania jest zachowanie zgodności z potrzebami klientów oraz innych uczestników (interesariuszy) oraz utrzymanie łatwości obsługi, konkurencyjności, a także istotności proponowanych rozwiązań [www.service-design-network.org/intro].

Projektowanie usług można rozpatrywać z dwóch perspektyw: interakcyjnej (projektowanie interakcji) oraz funkcjonalnej (projektowanie tego, co usługa sobą reprezentuje i może zaoferować). Generowanie wartości, a tym samym oddziaływanie na satysfakcję i doświadczenie klienta odbywa się w obu aspektach. Odnosząc się do klasycznej charakterystyki usług (angielski akronim to IHIP – *intangibility*, *heterogeneity*, *inseparability*, *perishability*), można określić, jak projektowanie może się w nią wpisywać (tabela 1)[4].

[4] IHIP jest klasycznym podejściem do charakterystyki usług, które poddano krytyce i modyfikacjom [np. Moeller, 2010], ale wciąż zachowuje użyteczność jako pewna rama odniesień.

Tabela 1. Cechy usług a projektowanie

Cecha usługi	Opis	Co wnosi projektowanie
Niematerialność	Usługa nie ma materialnej postaci, co warunkuje inny sposób jej doświadczania.	• „ewidencjonowanie" oferowanej wartości i związanego z nią doświadczenia klienta, • nadanie usłudze bardziej materialnego charakteru, • możliwość bardziej empatycznego podejścia, • „dematerializacja" jako czynnik sprzyjający innowacyjności,
Niejednorodność	Efekt końcowy usługi zależy od wielu czynników, w tym od uczestników procesów świadczenia usługi, i nie jest w pełni powtarzalny.	• traktowanie usług jako działań zależnych od sytuacji, • możliwość projektowania uwarunkowań zachowań oraz związanych z nimi interakcji, uwzględniania kontekstu korzystania z usługi, • możliwość stosowania projektowania systemowego, • możliwość wprowadzenia indywidualizacji oraz modułowej architektury usług,
Nierozdzielność	Realizacja usługi jest nierozerwalnie złączona z udziałem wykonawcy oraz odbiorcy (klienta).	• traktowanie klienta jako źródła inspiracji oraz zasobu, a nie źródła problemów, • wykorzystanie klientów w procesie projektowanie–współprojektowanie (*co-design*), • uwzględnienie kolaboracyjnego charakteru usług,
Nietrwałość	Usługi są realizowane wtedy, gdy są dostarczane, i nie ma możliwości ich magazynowania. Wymaga to specyficznej gospodarki wykorzystywanymi zasobami i synchronizowanie jej z bieżącymi zapotrzebowaniem.	• strategie replikowania usług, • tworzenie elastycznych i skalowanych platform realizacji usług.

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Meroni i inni, 2011, s. 18].

W zakresie niematerialności usług projektowanie i jego techniki mogą w znacznym stopniu zwizualizować usługę. Przede wszystkim pozwalają na identyfikację punktów styku, określenie kontekstu i zasad interakcji, a także zapewniają większą kontrolę nad efektami końcowymi oraz zasadami stosowanymi w trakcie jej świadczenia. Dematerializacja usług sprzyja większej elastyczności w zakresie ich projektowania i może być stymulująca w kreowaniu innowacji (brak ograniczeń konstrukcyjnych czy produkcyjnych).

Niejednorodność usług warunkuje jedynie względną przewidywalność efektów końcowych, wynikających z szeregu interakcji zachodzących pomiędzy uczestnikami oraz tym, co oni sami wnoszą (własne doświadczenia, motywacje), a także rozwiązań

wspierających (np. technologicznych). Dodatkowo mogą się pojawić sytuacje nietypowe czy wyjątkowe, które powinny być obsłużone w kontrolowany i przynajmniej częściowo zaprojektowany sposób. To powoduje, iż analiza i projektowanie interakcji (a tym *de facto* są usługi) nie mogą być oddzielone ani od całego systemu wsparcia i rozwiązań organizacyjnych, ani tym bardziej od kontekstu użycia [Meroni i inni, 2011, s. 20]. Warto też zwrócić uwagę na fakt, że niejednorodność usług daje możliwość pewnej indywidualizacji oraz elastyczności w obszarze ich konfigurowania (rozwiązania w zakresie modularyzacji usług znajdują silne wsparcie we współczesnych technologiach informatycznych, gdzie specyficzny paradygmat usługowy również znalazł zastosowanie, np. w architekturach zorientowanych usługowo SOA – *Service Oriented Architecture*).

Nierozdzielność usług i wynikająca z niej partycypacja klientów w procesie realizacji to naturalne uwarunkowanie sprzyjające rozwojowi zaangażowania i współpracy. Pojawia się tu możliwość wykorzystania współprojektowania, przede wszystkim w wymiarze inspiracji i twórczego rozwijania pomysłów, identyfikowania niedomagań rozwiązań dotychczasowych, ale też testowania rozwiązań prototypowych przez klientów banków[5].

Nietrwałość usług stawia przede wszystkim wyzwania w zakresie zapewnienia odpowiedniej skalowalności zaprojektowanych rozwiązań, umożliwiających adaptację związaną ze zmianami obciążenia. Dotyczy to procesu replikacji usług w nowych/alternatywnych środowiskach realizacyjnych (np. rozbudowa sieci oddziałów, outsourcing procesów biznesowych, ekspansja transgraniczna). W korporacjach międzynarodowych pojawia się problem konfliktów kulturowych czy niespójności kompetencyjnych. Aby poradzić sobie z tego typu problemami, wypracowano całą paletę rozwiązań organizacyjnych, ale także tu jest miejsce na wykorzystywanie mechanizmów projektowania.

Elementy projektowania usług pojawiały się już wcześniej w praktyce biznesowej, przede wszystkim koncepcję zarządzania stosowano w podejściu procesowym (zarządzanie jakością, reorganizacja procesów, zarządzanie procesami biznesowymi). Faza projektowa jest immanentną częścią cyklu życia procesu biznesowego i bazując na stworzonych modelach procesów, pozwala na wprowadzenie modyfikacji ukierunkowanych na poprawę lub drastyczną zmianę wybranych aspektów (np. sprawności realizacji). Podejmowano również próby, także w kontekście naukowym, projektowania bankowych procesów biznesowych w taki sposób, aby w bardziej zintegrowany sposób wspierały procesy biznesowe instytucjonalnych klientów banku. Jest to przejaw znacząco rozszerzonej procesowej orientacji na klienta, gdzie chodzi nie tylko o zaspokojenie potrzeb, ale też o współtworzenie z nim pewnych wartości. O ile na poziomie klienta indywidualnego metody projektowe odnoszą się do jego doświadczenia i angażują go we współtworzenie, o tyle w przypadku klientów instytucjonalnych istotnym wymiarem doświadczenia są współpraca i integracja. W takim modelu współpracy bank może zaprojektować integrację swoich procesów z procesami klienta[6].

[5] Więcej na temat tego typu inicjatyw w: [Nosowski, 2013].

[6] Więcej na temat takiego modelu współpracy i roli projektowania procesów biznesowych w: [Heckl i inni, 2007].

We współczesnych naukach ekonomicznych, ale także w praktyce biznesowej pewne pojęcia występują w różnych, choć często pokrewnych znaczeniach. Z jednej strony w większości dotychczasowych podejść bazujących na modelach (np. w podejściu procesowym) faza projektowa zawsze istniała i była utożsamiana z etapem wprowadzaniem modyfikacji w rozwiązaniach dotychczasowych lub tworzeniem nowej ich koncepcji. Można też spojrzeć na to z innej strony – modelowanie biznesowe, a dokładniej modelowanie wybranych aspektów biznesowych (np. procesów, interakcji, struktur organizacyjnych, łańcuchów wartości), może być wsparciem projektowania i stanowić dla niego zaplecze narzędziowe, umożliwiające formalne przedstawianie określonych koncepcji/projektów. Używanie technik modelowania w ramach projektowania daje też możliwość wsparcia etapu prototypowania, kiedy modele mogą być środowiskiem przeprowadzania symulacji i tym samym testowania rozwiązań alternatywnych. Obecny stan względnie wzmożonego zainteresowania projektowaniem w instytucjach finansowych pokazuje, iż ten aspekt, istniejący przecież już we wcześniejszych koncepcjach/rozwiązaniach, nie był do końca skutecznie wykorzystywany, a także że stosowane dotychczas podejścia nie w pełni respektowały wszystkie uwarunkowania (np. w procesowym podejściu projakościowym uwagę zwraca się głównie na utrzymanie i poprawę jakości świadczonych usług – przede wszystkim w wymiarze sprawności – co bezwzględnie jest znaczącą częścią potencjalnego doświadczenia klienta, ale w mniejszym stopniu wspiera tworzenie nowych doświadczeń).

Z przedstawionego wywodu wynika, iż doświadczenie klienta stanowi jeden z najważniejszych elementów branych pod uwagę podczas projektowania usług. W rzeczywistości nie jest to element, który można całkowicie zaprojektować, co wynika z natury usług. W tym kontekście być może należy mówić raczej o projektowaniu usług uwzględniających doświadczenie klienta niż o projektowaniu samego doświadczenia [Fisk i inni, 2012, s. 364].

3. Projektowanie usług finansowych – metodyki i praktyki biznesowe

Instytucje finansowe coraz częściej tworzą specjalne jednostki mające projektować i rozwijać usługi. Najdynamiczniej rozwijały się przede wszystkim te związane z kanałami elektronicznymi, gdzie wykorzystywane są metody bazujące na projektowaniu i badaniu doświadczenia użytkowników oraz użyteczności. Przykładem takiej inicjatywy jest Biuro Innowacji PKO Banku Polskiego, Centrum Doświadczenia Klienta ING (ING Customer Experience Centre) czy Centrum Badań i Rozwoju Produktów Bankowych Citi Handlowy. Jednostki te często korzystają z pomocy podmiotów zewnętrznych, dostarczających specyficzne *know-how* w zakresie projektowania. Wsparcie projektowania usług to prężnie rozwijający się segment rynku usług konsultingowych. Podobnie jak w innych obszarach konsultingu tak i tu pojawiły się wyspecjalizowane firmy, które wypracowują własną, mniej lub bardziej autorską

metodykę projektowania. Analiza przypadków projektowania usług finansowych potwierdza, iż większość banków decyduje się na wykorzystanie tego typu pomocy przy realizowaniu projektów (tabela 2).

Tabela 2. Przykłady współpracy banków z firmami projektowymi

Firma projektowa	Metodyka	Zrealizowane projekty w instytucjach finansowych	
		Gdzie	Co
IDEO www.ideo.com	IDEO	GE Money Bank	Koncepcja oddziału oraz wykreowanie związanego z nim doświadczenia klienta (projekt realizowany dla oddziałów w Polsce, Rosji i Czechach).
IDEO www.ideo.com	IDEO badania terenowe	Bank of America	Koncepcja usługi przyciągającej klientów do banku i zatrzymującej ich w nim – *Keep the change* – zachowaj resztę.
IDEO www.ideo.com	IDEO	BBVA	Przeprojektowanie sposobu korzystania z usług samoobsługowych (bankomatów).
K2 www.k2.pl	prototypowanie analiza użyteczności	PKO BP	Zaprojektowanie serwisu bankowości elektronicznej dla dzieci.
touchideas www.touch-ideas.com	prototypowanie	Raiffeisen Polbank	Koncepcja i opracowanie modelu doradztwa finansowego z wykorzystaniem systemu wideokonsultacji.
CREA www.creainternational.com	projektowanie przestrzeni	Chiantibanca	Koncepcja świadczenia usług bankowych odwołująca się do restauracyjnych/kawiarnianych doświadczeń klientów i odniesień lokalnych (Toskania).
DESIGNIT designit.com	projektowanie cyfrowe	BBVA	Zaprojektowanie portalu internetowego wspierającego ideę innowacji zorientowanych na społeczność użytkowników, wykorzystującego elastyczne sposoby pozyskiwania informacji przez korzystających z niego – www.centrodeinnovacionbbva.com.
NAU www.nau.coop	projektowanie przestrzeni	Raiffeisen Bank, Szwajcaria	Zaprojektowanie przestrzeni wewnętrznej flagowego oddziału banku, z zachowaniem założeń otwartego banku, ukierunkowanego na tworzenie nowych doświadczeń wśród swoich klientów (oddział zrealizowany w stylu *hi-tech*).

Źródło: opracowanie własne na podstawie stron internetowych firm projektowych.

Metodyki projektowe w zakresie usług opierają się na zbliżonych wytycznych i wykorzystują podobny zestaw narzędzi. Podstawowym założeniem jest etapowość procesu projektowania, w którym identyfikujemy generyczne fazy: identyfikacji/rozpoznania, analizy, kreacji i wdrożenia[7]. Odnajdziemy je np. w metodyce stosowanej przez brytyjską firmę projektową Design Council, gdzie opakowano ją w marketingową formę podwójnego diamentu[8]. Pierwsza faza projektowania – odkrywanie, to kwestia zebrania odpowiednich informacji, opinii w zakresie tego, czego będzie dotyczył projekt (co jest problemem do rozwiązania, i zebranie wiedzy na ten temat). To także szukanie nowych idei, pomysłów, inspiracji. W fazie definiowania chodzi przede wszystkim o przeanalizowanie zebranych informacji, określenie głównych założeń projektu i specyfikacji tego, co powinno być zrobione. Faza trzecia – tworzenia, to etap kreowania rozwiązań (usług), na którym zwykle do tego ostatecznego dochodzi się w sposób iteracyjny, korzystając z mechanizmów prototypowania, modelowania i testowania. W ostatniej fazie następuje implementacja zaprojektowanej usługi w rzeczywistym środowisku wykonawczym i monitorowanie tego, jak działa i jak została przyjęta przez klientów. To także propagowanie wiedzy na temat zaprojektowanych rozwiązań i zastosowanych praktyk biznesowych.

W ramach każdej z faz dostępne są odpowiednie narzędzia wspierające. Jednym z tych, które pełnią szczególną funkcję w procesie projektowania usług, jest mapowanie ścieżek zakupowych klientów (*customer journey mapping*). To narzędzie przydatne zarówno w fazie odkrywania, jak i tworzenia, pozwalające na zidentyfikowanie punktów styku klienta z bankiem w trakcie całego procesu świadczenia usługi. Mapa ścieżki to wizualizacja odnosząca się do zebranych informacji na jego temat (rozpoznanie i analiza) i będąca projektową podstawą nowych rozwiązań w zakresie tworzenia doświadczenia klienta (kreowanie). Analiza ścieżki pozwala odkryć newralgiczne punkty w interakcji z klientem (momenty prawdy), które mogą znacząco wpływać na poziom jego satysfakcji i percepcji usługi jako całości. Pozwala też określić pewien referencyjny poziom satysfakcji/doświadczenia stanowiący punkt odniesienia dla rzeczywiście uzyskiwanych stanów, co pozwala określać skuteczność podejmowanych działań. Zebrane w trakcie mapowania ścieżek zakupowych informacje są przydatne na etapie analizy i pozwalają użyć innych narzędzi projektowych, jak chociażby modelowanie archetypów klientów.

[7] Tego typu etapowe podejście występuje w wielu metodykach analityczno-projektowych i ma właściwie charakter uniwersalny.

[8] Firmy zajmujące się projektowaniem, także usług, siłą rzeczą same muszą być dobrze zaprojektowane. Ma to wymiar wizerunkowy i marketingowy.

Zakończenie

Innowacja wymaga inspiracji. Szukają ich także instytucje finansowe. Te z nich, które stosują metodyki i narzędzia projektowania, stają się bardziej otwarte. Z jednej strony mogą skorzystać z doświadczeń firm projektowych, które zdobyły je w różnych obszarach usług, i to nie tylko finansowych, z drugiej zaś mogą przyjrzeć się temu, czego oczekuje klient i w jaki sposób postrzega interakcję z instytucją finansową. Istotne jest również i to, że stosowanie technik projektowania usług sprzyja zachowaniu ich względnej prostoty zarówno w warstwie funkcjonalnej, jak i interaktywnej[9]. Szczególnie że instytucje finansowe zaczęły zdawać sobie sprawę z tego, iż prostota stała się jedną z oczekiwanych wartości, przekładającą się na poprawę satysfakcji klientów, a w rezultacie wzrost zaufania i lojalności, a także obniżającą koszty operacyjne, wynikające z utrzymywania zbędnych produktów, procesów czy rozpatrywania skarg klientów[10]. Obserwowane od kilku lat otwarcie instytucji finansowych na projektowanie usług to w gruncie rzeczy bardziej wynik zmiany perspektywy niż stosowania nowego zestawu narzędzi. Perspektywa projektowa, uznająca punkt widzenia, odczucia i doświadczenia klienta, wsparta adekwatnym wsparciem metodycznym, daje szansę na faktyczną realizację idei orientacji na klienta, którą mimo wielu wysiłków i deklaracji wciąż nie w pełni zrealizowano.

Bibliografia

1. *Banking on customer centricity*, EMEA Banking Practice, McKinsey & Company, April 2012.
2. Fisk R.P., Teixeira J., Patrıcio L., Nunes N.J., Nobrega L., *Customer experience modeling: from customer experience to service design*, "Journal of Service Management" 2012, vol. 23, no. 3, s. 362–376.
3. Heckl D., Moormann J., *How to design customer-centric business processes in the banking industry*, "Journal of Financial Transformation" 2007, vol. 21, s. 67–76.
4. Isaacson B., *Using Customer Journey Maps to Improve Your Customer Experience*, MMR Strategy Group, May 2012.
5. Lacki T., *Customer Experience in Retail Banking. Understanding the Drivers of Growth*, Efma and Peppers & Rogers Group, 2010.
6. Meroni A., Sangiorgi D., *Design for Services*, Gower Publishing Limited, Farnham 2011.
7. Moeller S., *Characteristics of services – a new approach uncovers their value*, "Journal of Services Marketing" 2010, 24/5, s. 359–368.
8. Nosowski A., *Kreowanie wartości dla klienta w innowacjach bankowych*, „Annales Universitatis Mariae Curie-Skłodowska", Sectio H, Oeconomia, t. 47 (2013), nr 3, s. 455–463.
9. Nosowski A., *Zarządzanie procesami biznesowymi w instytucjach finansowych*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2010.

[9] W sektorze finansowym pojawia się coraz więcej inicjatyw zorientowanych na prostotę. Swoistą ikoną takiego stylu prowadzenia biznesu bankowego jest bank Simple (w 2014 roku połączył się z bankiem BBVA).

[10] Więcej na temat tego, na czym polega stosowanie kultury prostoty w instytucjach finansowych: [Zwicky, 2014].

10. Serafiński B., *Design thinking – myśl rozwiązaniami*, „Thinktank Magazine" 2009, nr 2.
11. Zwicky J., *Simplicity in Banking Is Anything but Simple*, http://thefinancialbrand.com/36434/bank-simplicity-design-customer-experience-zwicky.
12. designit.com (dostęp: lipiec 2014).
13. www.creainternational.com (dostęp: lipiec 2014).
14. www.ideo.com (dostęp: lipiec 2014).
15. www.k2.pl (lipiec 2014).
16. www.nau.coop (lipiec 2014).
17. www.service-design-network.org/intro (dostęp: lipiec 2014).
18. www.touch-ideas.com (dostęp: lipiec 2014).

The role of design in the financial services creation

Design approach used in the industry has a long history, relating to both industrial design and prototypes construction. In the past several years, also in the services area the solutions in the field of design, taking into account the specificities of the sector, were worked out. The present article refers to the service design concept and its application in the financial services domain, with particular emphasis on the banking sector and its specificity. As a starting point for discussion about the legitimacy of the project approach in financial services design, the customer experience was indicated, considering it to be a key factor that stimulates the development of this field. The design perspective recognizing point of view, feelings, and experience of customer, supported by proper methodology support gives a chance for the actual realization of the customer orientation idea.