


KUTXABANK:


Banku baten eraldaketa digitala: bezeroei eguneroko bizitzan eta erabaki garrantzitsuenetan lagunduz




Amaya Ayastuy Umeriz
aayastuy@kutxabank.es
943001622

<https://portal.kutxabank.es/>

 **Jarduera:** Gure foku estrategikoak oinarri ditu hurbiltasuna, konfiantza eta bezeroekin eta ingurugiroarekin epe luzeko harremana. Bezeroekin erlazionatzeko eredu eraldatu dugu, prozesuak, produktuak, kanalak eta antolakuntza egokituta. Orain enpresa digitala gara, historiarekin.

 **Sektorea:** Banka eta finantza-zerbitzuak

 **Enplegatutako pertsonen kopurua:** 3842

 **Lokalizazioa:** Don Diego López Haroko Kale Nagusia, 30, 48009 Bilbo, Bizkaia, 48009, Bilbao - Bilbo, Bizkaia

ESTATU mailako berrikuntza INKREMENTALA**Zergaitik izango litzateke berrikuntza kasu praktiko bat?**

Kutxabankek modu estrategikoan eta eraldatzailean berritu ditu bere sistemak, egiturak, prozesuak, produktuak, kanalak eta kultura, eraldatze digitalaren bidez, egungo aldaketa teknologikoetara egokitu eta, azken batean, negozioaren etorkizuneko hazkundera finkatzeko.

KASU PRAKTIKOARI BURUZKO INFORMAZIO ZEHATZA

Kutxabank 2011n sortutako bankua da; zehazki, hiru euskal aurrezki-kutxen fusiotik sortu zen: Bilbao Bizkaia Kutxa (BBK), Kutxa eta Caja Vital.

Aski ezaguna da banka osoa, eta zehazki, Kutxabank, eraldatze digitalean ari direla bete-betean, egungo aurrerapen digitalak integratzeko eta, horri esker, bezeroekiko harremanak hobetzeko, bezeroen ohitura eta aurreikuspen berriei erantzuteko eta, azken batean, negozioaren etorkizuneko hazkundera bermatzeko.

Erronka horren jakitun, Kutxabankek urteak egin ditu bere zerbitzuetan lehiakortasuna digitalaren alde irmo egiten. Zehazki, azken urteotan irtenbide % 100 digitalak gehitu dira arian-arian 170 transakzio operatibotan eta 15 produktu-familiari (kontuak, txartelak, ordainketak, inbertsioa, finantzazioa, aseguruak, etab.) lotutako 250 kontsulta- eta prozesu-mota baino gehiagotan. Jakina, COVID-19aren pandemiak are gehiago bultzatu du Kutxabanken digitalizazioa. Gainera, Kutxabankek intelgentzia komertzialeko jarduerak egin ditu: Big Datako punta-puntako plataforman oinarritzen dira, eta helburua da zehatz ezagutzea bere bezeroetako bakoitza, 360º-ko ikuspegitik.

Eraldatze horrek diziplina anitzeko ikuspegia eskatu du, eta barneko eta kanpoko kideek osatutako taldeak aritu dira (hainbat hornitzaile- eta kontsultore-talde). Ildo horretatik, goi-mailako zuzendaritzak eta negozio-arloek bilatutako kokatze digitala eta baliozkotze-proposamenak definitu dituzte, bai eta helburua lortzeko behar diren betekizun operatiboak eta harremanei lotutakoak ere, betiere gainbegiratutako erakunde finantzarioetarako indarrean dagoen araudia zorrotz betez. Baliabideei dagokienez, egindako proiektuek 17 milioi eurotik gorako inbertsioa ekarri dute, bai punta-puntako azpiegiturretan (Cloudera, BDQ, Netezza...), bai hirugarrenen modulu eta irtenbideak gehitzeko. Gainera, digitalizazio-prozesu horrek sareko langile guztiei prestakuntza zehatza ematea ekarri du (gutxi gorabehera 6.000 prestakuntza-ordu), bai eta bezeroekin komunikazio jarraitua izatea ere.

Bankuaren eraldatze digitala emaitza onak ematen ari da: hala islatzen du bai online jardutea lehenesten duten erabiltzaileen (erakundeak eta banakakoak) hazkundera etengabeak nola kanal digitalek negozio-bolumenari egiten dioten ekarpen gero eta handiagoa. Etorkizunera begira, Kutxabankek ezagutzen dituen finantzen sektoreak aurre egin beharreko erronka garrantzitsuak (lehiakide berriak agertzea, hala nola FinTech eta, bereziki, BigTech-ak, kriptotxanponak, etab.): bankuaren digitalizaziorako pizgarri izango da, eta erantzun etengabea eta eraginkorra ematea eskatuko du.

Aurrekariak

Azken urteotan, bestelako negozio-eredu bat agertzeak eragin dio banka tradizionalari; eredu berri horretan bezeroa erdigunean dago eta teknologiak gidatzen ditu aldaketak. Formatu digital berri horiek egokitzeko ahalegin oso handia eskatzen dute, eta horren aurrean Kutxabankek goi-zuzendaritzak erantzun osoa eta ulerkorra ematea erabaki du.

Erronka

Negoioaren lehiakortasun digitala eta jasangarritasuna bermatzea, honako hauek egokituta: harreman-eredua, prozesuak, produktuak eta kanalak. Horretarako, irtenbide digitalak eta tresna elektronikoaren bidezko sarbideak sortuko dira. Hori guztia gorabehera, aukera tradizionalari ere eutsiko zaio, profil ez hain digitala dutenentzat, kudeatzaileen rola egokituta.

Ekintzak

1. Bezeroek urrutitik kontuak irekitzeko aukera sortu da, betiere kapital-zuriketei eta arau-hauste monetarioei buruzko araubideek eskatutako gardentasun-betekizunekin bat etorriz.
2. Eskura dauden produktuak egokitu dira, online bankaren eta mugikorraren bidez kontratatu eta erabiltzeko aukera egon dadin.
3. Bezero digitalekin harremanak izateko eredu berria ezarri da, elkarrizketa-ingurune digital pribatua eta segurua (Horma) sortuta eta Omnikanal Sinadura Digitala erabiltuta.
4. Erabiltzaileen esperientzia hobetzeko jarduerak egin dira, garatutako prozesu digitalak berrikusi eta hobetuz (App eta online). Halaber, chatbotak eta chatak ezartzeko aukera sortu da, agente komertzialekin berekin aritzeko.
5. Big Datako plataforma aurreratu bat ezarri da. Aukera ematen du bezero bakoitza 360º-ko ikuspegitik zehatz ezagutzeko eta horrek, era berean, bezero bakoitzaren beharrian eta ezaugarrietara egokitutako eskaintza komertziala egiteko aukera ematen du (intelgentzia komertziala).
6. Azkenik, COVID-19aren esparruan, terminal finantzario birtual bat sortu da. Horrek telelan segurua ahalbidetzen die Kutxabankek langileen % 100i.

Kutxabankek ahalegin handiak egin ditu bere langileei prestakuntza emateko; bereziki, bere sare komertzialean daudenei. Egindako prozesu eta aldaketa guztiak behar bezala dokumentatu eta normalizatu dira, segurtasun-estandar maximoak betez.

Lortutako emaitzak

- Gaur egun, Kutxabankek 170 transakzio baino gehiago eta 250 kontsulta mota eta kontratazio prozesu baino gehiago (15 produktu-familiakoak) eskaintzen ditu, formatu % 100 digitalean eta segurtasun-estandar maximoak zainduz. Hilero, 16 milioi konexio digital baino gehiago erregistratzen dira.
- Gutxi gorabehera bezeroen % 57k (800.000 pertsona inguruk) formatu digitalak erabiltzen dituzte beren interakzioen zati bat edo interakzio guztiak egiteko. Ehuneko hori handiagoa da gazteen eta heldu-juniorren (% 80) esparruan. Heldu-seniorren sektorean erabilera % 60koa da, eta bezero helduenen artean % 25ekoa. Beste alde batetik, 940.000 bezerok dute hormarako sarbidea, non gaur egunera arte 650.000 elkarrizketatik gora egin diren. Bezeroek 4,22/5 balorazioa ematen diote eskaintza digitalari.
- Kutxabankek, funtsean, bere bitarteko digitalen bidez, merkatu-kuota irabazten jarraitu du bere produktu gako guztietan: hipotekak (+153op), kreditua (+3op), funtsak (+50op) eta BGAE (+118pbs). Bestalde, produktu eta zerbitzu digitalen kontratazioak kontratazio guztien % 12,4 dira gaur-gaurkoz: 2020an urteko hazkundera % 82koa da.
- Egindako aldaketa guztiek aldaketa sakona ekarri dute Kutxabanken antolakuntza-kulturan, bereziki bankuko langileen eta bezeroen artean.

KASUAREN KATEGORIZAZIOA

Berrikuntza-eremuak:

- Produktua: Software-a.

Aukera arloak:

- 1 - Eraldaketa teknologikoa/digitala

Amaia Ayastuy (Kutxabaneko berrikuntzako eta kanaletako zuzendaria)

«Erronka da balioa ematea egoera berri batean, non bezeroa gero eta proaktiboagoa den eta aldioro dagoen konektatuta. Ez da natibo digitalen eksklusiboa: beste belaunaldi batzuek ere bankuarekin duten harremana aldatzen ari da».

Xele Olaizola (Kutxabanken behatoki digitala)

«Eraldatze digitala digitalizaziotik harago doa. Produktuak, kanalak eta prozesuak sistematikoki birkalibratzea eskatzen du, bezeroa erdigunean jarriz, zerbitzuaren kalitatea eta efizientzia areagotzeko. Pertsona guztien parte-hartzea eskatu eta behar duen aldaketa kultural bat da».

Innovation Index Score: ★★★★★

Lerrokatze estrategikoa: ★★★★★

Kreatibitatea: ★★☆☆★

Kolaborazioa eta hibridazioa: ★★☆☆★

Sistematizazioa: ★★★★★

Eraginkortasuna emaitzetan: ★★★★★

Efizientzia emaitzetan: ★★★★★

Erreplikagarritasuna eta transferigarritasuna: ★★☆☆★

★

Eragina: ★★★★★

Aintzatespena: ★★☆☆★