



Anna Kuczyńska

Z wykształcenia psycholożka, z zamiłowania specjalistka od jasnej i przyjaznej komunikacji. W Towarzystwie Ubezpieczeń i Reasekuracji Warta dba o to, by w wdrażanych rozwiązaniach nie zabrakło perspektywy klienta. Podejmuje inicjatywy, które zaczynają się od pytania: „A co na to klient?”. W pracy korzysta z wyników NPS (net promoter score), żeby codzienne doświadczenia klientów były lepsze, a procesy – bardziej ludzkie.



Weronika Rochacka Gagliardi

Strateżka designu, projektantka usług. W latach 2016–2023 współprowadziła agencję projektową Design Provision. Wykładowczyni, od 2013 roku związana ze studiami podyplomowymi projektowanie usług na Uniwersytecie SWPS. Obecnie niezależna projektantka związana między innymi z inicjatywą FreightTech.org. Od 2021 roku współpracuje z programem Design Mentorship jako mentorka. Absolwentka Podyplomowego Studium Coachingu i Mentoringu w Laboratorium Psychoedukacji.

3 Od koncepcji do wdrożenia. Service design jako narzędzie transformacji procesów obsługi klienta w Warcie

service design

projektowanie usług

customer experience (CX)

empatia w organizacji

Wdrożenie podejścia service design w Warcie umożliwiło transformację procesu obsługi szkód ubezpieczeniowych. Projekt oparty na empatii i projektowaniu usług przyczynił się do poprawy zarówno doświadczeń klientów, jak i pracowników oraz do uspołnienienia działań organizacyjnych w jednym z kluczowych obszarów operacyjnych firmy.

<https://doi.org/10.52652/fxyz.25.25.3> →

Kiedy klient mówi „Sprawdzam”

Czy kiedykolwiek znalazłaś lub znalazłeś się w sytuacji, która wymagała zgłoszenia szkody w firmie ubezpieczeniowej? Stłuczka samochodowa (z winy własnej lub nie), uszkodzenie auta na parkingu, a może zalane mieszkanie? Żadna z tych sytuacji nie jest przyjemna. Wręcz przeciwnie – wzbudzają mieszkankę emocji i uczuć od strachu i złości, przez frustrację, zagubienie, po przerażenie... I w takim często stanie zwracamy się po pomoc, sądząc, że gwarantuje nam ją wykupiona polisa ubezpieczeniowa. Jest to moment prawdy. W tej niezwykle trudnej chwili dla nas jako klientów firm ubezpieczeniowych okazuje się, czy możemy na danym towarzystwie polegać czy nie. Czy poda nam pomocną dłoń właśnie wtedy, kiedy jesteśmy w niekorzystnym dla nas położeniu?

Kontekst projektu

Mając świadomość roli kroku związanego ze zgłoszeniem i obsługą¹ szkód ubezpieczeniowych w budowaniu relacji klientów z firmą ubezpieczeniową, pod koniec 2020 roku Towarzystwo Ubezpieczeń i Reasekuracji Warta, jeden z czołowych ubezpieczycieli na polskim rynku, postanowiła przyjrzeć się

temu, jak ten moment jest odbierany przez jej klientów. Postawiono na połączenie sił wewnętrznych zespołu Warty ze wsparciem zewnętrznym projektantek usług z agencji projektowej Design Provision.

Cel projektu został wyznaczony w następujący sposób: zaprojektowanie z uwzględnieniem potrzeb klientów docelowej ścieżki użytkownika indywidualnego (tak zwane customer journey map “to be”) likwidującego szkodę w zakresie ubezpieczeń komunikacyjnych i majątkowych. Wskazywało to, że konieczne będzie zanurzenie się w kontekście doświadczeń klientów Warty w różnych sytuacjach, a następnie zaproponowanie takiego procesu, który poniekąd zunifikuje różne ścieżki, czyli obsługę ubezpieczenia komunikacyjnego OC (obowiązkowe dla każdej osoby posiadającej samochód czy inny typ pojazdu), AC (dobrowolne) oraz ubezpieczenia majątkowego, na przykład domu czy mieszkania. Chodziło o to, aby stworzyć jeden proces, który będzie na tyle elastyczny, że niejako pomieści w sobie te wszystkie sytuacje.

Projekt realizowaliśmy na przełomie 2020 i 2021 roku, więc jeszcze w erze pandemicznej. Z góry wiadomo było, że będzie on realizowany w 100% online. W pierwszej kolejności istotne było utworzenie zespołu projektowego. Po stronie Warty zespołem zarządzała – ze wsparciem swojego bezpośredniego przełożonego Adama Fulneczka – Anna Kuczyńska w roli managerki procesu odpowiedzialnej za proces likwidacji szkód. Zaprosiła ona do zespołu osoby z odmiennymi doświadczeniami i reprezentujące różne perspektywy: dwójkę likwidatorów szkód, którzy mają na co dzień bezpośrednie doświadczenie z obsługą zgłaszanych spraw, specjalistę do spraw komunikacji z call centre oraz analityka IT, który miał po zakończonym projekcie pracować nad wdrożeniem wypracowanych rozwiązań w strukturze IT Warty. Po stronie agencji projektowej zespół liczył trzy osoby: Weronikę Rochacką Gagliardi – liderkę projektu, odpowiedzialną za strategię, Alicję Sepioło – service designerkę – oraz Gośkę Ewý, service designerkę wspierającą.

Proces projektowy

Zaproponowany proces projektowy opierał się na modelu double diamond, opracowanym wiele lat temu przez brytyjski Design Council². Całość trwała łącznie cztery miesiące przy zaangażowaniu zespołu w niepełnym wymiarze pracy – około trzech dni w tygodniu. W ostatniej fazie projektu to zaangażowanie wzrosło.

Chociaż celem artykułu nie jest prześledzenie dokładnego przebiegu projektu, tylko skupienie się na aspektach związanych z wdrożeniem wypracowanych rozwiązań, chciałybyśmy wskazać na kilka kwestii związanych z przeprowadzonymi badaniami. Poza standardowym rozeznaniem się w procesie obsługi szkód w Warcie na podstawie dokumentacji (desk

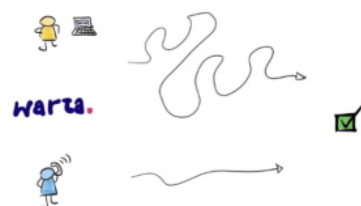
research) zrealizowaliśmy w zespole serię wywiadów z pracownikami firmy w formie diad. Dzięki temu mieliśmy możliwość poznać perspektywę różnych zespołów, między innymi pracowników infolinii, likwidatorów szkód, rzeczoznawców czy przełożonych poszczególnych departamentów.

Następnym krokiem były badania jakościowe z klientami Warty. Przeprowadziliśmy ponad 20 indywidualnych wywiadów pogłębionych z osobami, które w niedawnym czasie zgłaszały swoje szkody do Warty. Część z nich miała już swoje sprawy zamknięte, inni – nie. Ich opowieści były niezwykle ciekawe i bardzo inspirujące dla nas jako zespołu.

W ramach projektu umówiliśmy się na bieżący kontakt przez jeden z dostępnych komunikatorów. Dzięki temu zespół zaangażowany bezpośrednio w realizację projektu, jak również inne osoby, niebiorące bezpośrednio w nim udziału, ale mające wpływ na to, jak wygląda proces likwidacji szkód w Warcie, zyskały dostęp do tego, co się dzieje. Między innymi tam dzieliliśmy się nagraniami wideo z poszczególnych rozmów (oczywiście po uzyskaniu odpowiednich zgód od respondentów). I był to jeden z elementów, które bardzo szybko wpłynęły na to, w jaki sposób perspektywa (przede wszystkim) kadry zarządczej Warty poszerzała się o perspektywę klientów. Na cotygodniowych spotkaniach aktualizacyjnych zaczynaliśmy wszyscy rozmawiać językiem klientów, przytaczać poszczególne historie, analizować, co w danym procesie poszło dobrze, a co mogło być zrobione lepiej. Teraz, po czasie, możemy już ocenić, że dostęp do wiedzy bezpośrednio od klientów, jeszcze nieprzefiltrowanej w procesie analizy, był niezwykle cennym elementem budowania postawy klientocentrycznej w Warcie.

Ścieżka klienta – zmiana perspektywy

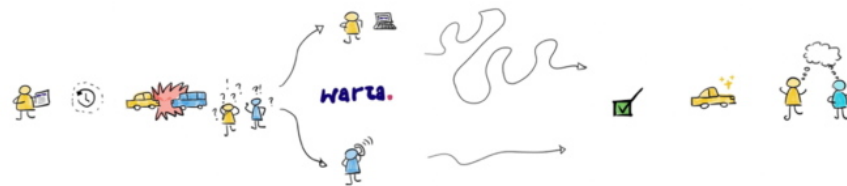
Można powiedzieć, że kiedy zaczynaliśmy wspólny projekt, postrzeganie ścieżki użytkownika przez Wartę było następujące: klient zgłasza szkodę telefonicznie albo online, potem następuje mniej lub bardziej skomplikowany proces obsługi szkody, aż sprawa zostaje zakończona. To był ten odcinek usługi widoczny dla ubezpieczyciela, na którym firma skupiała się w udoskonalaniu poszczególnych procesów. Ilustracja poniżej odpowiada tej perspektywie.



Il. 1. Proces obsługi szkody z perspektywy ubezpieczyciela – przed projektem. Rysunek Weroniki Rochackiej Gagliardi

W miarę postępu projektu i poszerzania się perspektywy zespołu, a wraz z nią poprawy rozumienia sposobu postrzegania usługi przez klientów, stawało się widoczne, że ścieżka użytkowników w procesie obsługi szkody jest dużo szersza, niż się to na początku wydawało. Przecież jakies konkretne zdarzenie, na przykład stłuczka samochodowa, jest przyczyną samego zgłoszenia, a żeby móc zgłosić szkodę do Warty, któryś z uczestników zdarzenia musi mieć zakupioną polisę i często między zakupem czy odnowieniem polisy a skorzystaniem z niej mija sporo czasu.










Ścieżka klienta nie kończy się w momencie, kiedy sprawa zamykana jest po stronie ubezpieczyciela. To dopiero ten moment, gdy – jak ujęła to jedna z respondentek – „odwypadkowany” samochód jest znowu do naszej dyspozycji. I w zależności od tego, jakie było nasze doświadczenie w trakcie tego, niejednokrotnie kilkudniowego lub (kilku)tygodniowego procesu, zależy, czy w rozmowach ze znajomymi albo w mediach społecznościowych będziemy wypowiadać się o naszym przeżyciu bardziej czy mniej pozytywnie. Tę poszerzoną perspektywę przedstawia poniższa ilustracja.



Il. 2. Proces obsługi szkody z perspektywy Warty – w trakcie realizacji projektu. Rysunek Weroniki Rochackiej Gagliardi

Zmiana optyki była kluczowa w dalszej pracy i do wypracowania rozwiązań, które obejmowały zarówno punkty styku³ związane z samym zgłoszeniem szkody czy jej późniejszą obsługą, jak również te, które łączyły się z początkiem ścieżki, czyli zakupem polisy.

Jednym z takich rozwiązań jest gotowy wzorzec oświadczenia o kolizji, który potrzebny jest do zgłoszenia szkody. Wielokrotnie słyszeliśmy od naszych respondentów historie, które opisywały duży stres związany z samym zdarzeniem, a następnie poszukiwania jakiegokolwiek kawałka papieru w samochodzie do spisania oświadczenia. I wtedy zaczynało się dalsze poszukiwanie – co powinno znaleźć się w takim oświadczeniu? Przykładowo: Skąd wziąć mój numer polisy albo numer VIN pojazdu, skoro nie muszę wozić ze sobą dowodu rejestracyjnego? Dzięki odpowiedzi jednej z respondentek pomyśleliśmy, dlaczego by nie uwzględnić tych wszystkich danych, które ubezpieczyciel i tak ma o swoich klientach, i nie stworzyć druku, który mógłby być gotowym, już częściowo wypełnionym oświadczeniem? Ilustracja poniżej pokazuje jeden z pierwszych – zwizualizowanych na Miro – prototypów tego rozwiązania, które ostatecznie zostało wdrożone w 2021 roku.

Moje dane		WSPÓLNE OŚWIADCZENIE O ZDARZENIU DROGOWYM		Dane drugiej osoby	
<input type="checkbox"/> Jestem sprawcą/sprawczynią <input type="checkbox"/> Jestem poszkodowana/y		Właściciele pojazdów By uzupełnić będzie potrzebny dowód rejestracyjny		<input type="checkbox"/> Jestem sprawcą/sprawczynią <input type="checkbox"/> Jestem poszkodowana/y	
 Maciej Kowalski ul. Zielona 23 32-067 Katowice 605 505 505 mariusz.k@mail.com		 imię i nazwisko / firma: adres korespondencyjny:			
 NR REJESTRACYJNY: SK 456322 MARKA I MODEL: Ford Moneo		NR VIN: 9879284757375		 NR REJESTRACYJNY: _____ NR VIN: _____ MARKA I MODEL: _____	
Moja polisa OC			Polisa OC drugiej osoby (nie trzeba wypełniać jeśli jest to osoba poszkodowana)		
POLISA NR: 12334567 UBEZPIECZYCIEL: WARTA		POLISA OC AKTYWNA: do dnia 30.06.2021		POLISA NR: _____ UBEZPIECZYCIEL: _____ POLISA OC AKTYWNA: do dnia _____	
<input type="checkbox"/> Prowadził właściciel pojazdu		Kto prowadził w momencie zdarzenia? Jeśli prowadziła inna osoba niż właściciel, wpisz dane kierującego poniżej.		<input type="checkbox"/> Prowadził właściciel pojazdu	
 imię i nazwisko: adres korespondencyjny:		 imię i nazwisko: adres korespondencyjny:			
nr telefonu: adres email: PESEL:				nr telefonu: adres email: PESEL:	
Opiszcie lub narysujcie co się stało					
<ul style="list-style-type: none"> • Data i miejsce zdarzenia • Jak doszło do zdarzenia? • Jakie elementy zostały uszkodzone? 					
 Dodatkowo możesz zrobić zdjęcia i film dokumentujące co się stało. Możesz je dołączyć do zgłoszenia szkody.					
WAŻNE! Wystarczy jedna kopia oświadczenia. Druga osoba może zrobić zdjęcie podpisanego dokumentu. To zdjęcie będzie wystarczające dla ubezpieczyciela przy zgłoszeniu szkody.					
Data i podpisy kierowców _____  _____					

Il. 3. Jeden z prototypów oświadczenia o zdarzeniu

Od projektu do wdrożenia

Implementacja wybranych elementów wypracowanego w projekcie rozwiązania miała miejsce właściwie od razu po zakończeniu współpracy zespołu projektowego z Wartą. Zazwyczaj jest to jeden z niewralgicznych momentów – kiedy projekt wdrażany jest przez inne osoby niż te, które konkretne rozwiązania wypracowały. „Gubią się” wtedy zarówno dogłębna wiedza o potrzebach użytkowników, jak i argumenty przemawiające za podjętymi decyzjami projektowymi. Niejednokrotnie dochodzi nawet do kuriozalnych sytuacji, kiedy ktoś nowy w zespole projektowym podejmuje decyzje o zmianach, jak jej czy jemu się wydaje.

W przypadku tego projektu za wdrożenie odpowiedzialny był zespół Warty obecny od samego początku, jeszcze na etapie badań. Dzięki temu można było zagwarantować ciągłość myślenia o tym, czemu mają służyć poszczególne elementy wypracowanego rozwiązania.

W pierwszej kolejności zadaliśmy o to, aby wiedza o klientach trafiła do osób, które na co dzień zajmują się ich obsługą. Na warsztatach z pracownikami skoncentrowaliśmy się na dogłębnej analizie potrzeb oraz dopasowaniu do nich najlepszych rozwiązań. Kluczowym elementem szkoleń okazał się film, który zawierał istotne informacje z wywiadów pogłębionych z klientami. Dawał pracownikom szansę poznania perspektywy klientów bez zbędnych filtrów.

Wprowadzone zostały również liczne zmiany w portalu klienta, w którego ramach możliwa jest obsługa szkód klientów Warty, oraz w formularzu zgłoszenia szkody, co uczyniło te aplikacje bardziej intuicyjnymi i przyjaznymi w obsłudze.

Zmapowaliśmy także całą komunikację wysyłaną do klientów – usunęliśmy wiadomości, które nic nie wносиły, a pozostałe zostały zmodyfikowane w celu zwiększenia ich klarowności i przydatności. Nasze działania koncentrowały się na uproszczeniu interakcji i poprawie satysfakcji klienta, co stanowiło fundament dla pozytywnych doświadczeń. Zestawienie poniżej przedstawia efekty wdrożeń wybranych elementów wypracowanego rozwiązania po około sześciu miesiącach od zakończenia projektu.

Zestawienie wybranych mierników ilustrujących efekty pierwszych wprowadzonych zmian po sześciu miesiącach od zakończenia projektu – tak zwane quick wins:

- **Usunięcie nadmiaru SMS-ów**
Zmniejszenie liczby wiadomości wysyłanych do klientów SMS-ów o 152 tysiące miesięcznie.
Oszczędności: $152 \text{ tys.} \times 0,066 \text{ zł/SMS} = 10\,032 \text{ zł}$ miesięcznie, czyli około 120 tys. zł/rok.
- **Zmiana częstotliwości wysyłania SMS-ów z zaproszeniem do portalu klienta**
Zamiast wysyłania nawet czterech SMS-ów o różnej treści tego samego dnia do klienta po zarejestrowaniu szkody ograniczono się do nie więcej niż dwóch wiadomości dziennie. Wpłynęło to zarówno na wzrost liczby logowań klientów do portalu, jak i na ich lepsze doświadczenia w kontakcie z Wartą.
- **Zmiana treści SMS-a z zaproszeniem do zalogowania do portalu klienta**

spowodowała wzrost logowań do aplikacji po drugim SMS-ie o 9%. W 2020 roku 49% klientów rejestrowało się po drugiej wiadomości tekstowej. W 2021 roku – było to 58% klientów.

- **Testowy onboarding klienta do portalu klienta**

W ramach projektu testowaliśmy możliwość wsparcia dzwoniących na infolinię klientów w rozpoczęciu samodzielnego korzystania z portalu klienta. W trakcie testów aż 72% klientów zgodziło się na onboarding z konsultantem.

Wersja 2.0

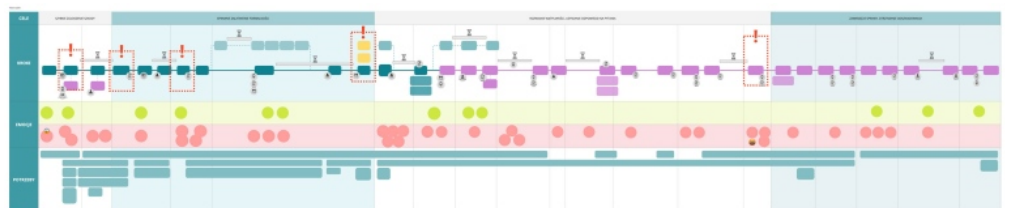
Dwa lata po pierwszym projekcie Warta podjęła decyzję, że ponownie chce przyrzeć się ścieżce swoich klientów, którzy zgłaszają szkody, a następnie doświadczają procesu ich obsługi. Realia rynku były już inne. Pandemiczny kurz opadł, digitalizacja procesów, również tych związanych z ubezpieczeniami, była mocno zaawansowana. Oczekiwania klientów w związku z tym były też już inne.

Spotkaliśmy się ponownie w zespole projektowym – w dużej części nowym. Poza Weroniką Rochacką Gagliardi w projekt zaangażowane były Joanna Rutkowska jako senior service design researcher oraz Natalia Markowicz jako visual service designer. W zespole Warty, oprócz Anny Kuczyńskiej i Adama Fulneczka, znaleźli się eksperci i ekspertki odpowiedzialni za poszczególne procesy związane z różnymi produktami ubezpieczeniowymi, jak również osoby mające bezpośredni kontakt z klientem.

Punktem wyjścia były oczywiście efekty poprzedniego projektu oraz stan aktualny. W ramach badań oprócz wywiadów pogłębionych z pracownikami i klientami zastosowaliśmy metodę dzienników. Dzięki temu mieliśmy lepszy wgląd w „tu i teraz” klientów, którzy w danym momencie mierzyli się z tematem szkody ubezpieczeniowej w Warcie.

W ramach wspólnej analizy, między innymi z wykorzystaniem customer journey map, zidentyfikowaliśmy pięć krytycznych momentów, które stały się dla nas punktem wyjścia do tworzenia ulepszonych procesów. Drugi projekt pozwolił nam bardziej zagłębić się w proces obsługi szkód w Warcie i dotknąć nowych tematów w porównaniu z działaniem z przełomu lat 2020 i 2021.

Il. 4. Customer journey map "as is". Na diagramie widać poziom skomplikowania procesów, jak również natężenie emocji klientów oraz ich potrzeb. Czerwonymi ramkami zaznaczono krytyczne momenty w podróży klienta, które stały się dla zespołu projektowego punktami orientacyjnymi w tworzeniu docelowej usługi. Uwaga: Ze względu na poufność projektu szczegółowa treść poszczególnych diagramów została usunięta. Ich prezentacja w tekście ma na celu jedynie zilustrowanie ewolucji procesu projektowego oraz kompleksowości rozwiązania końcowego

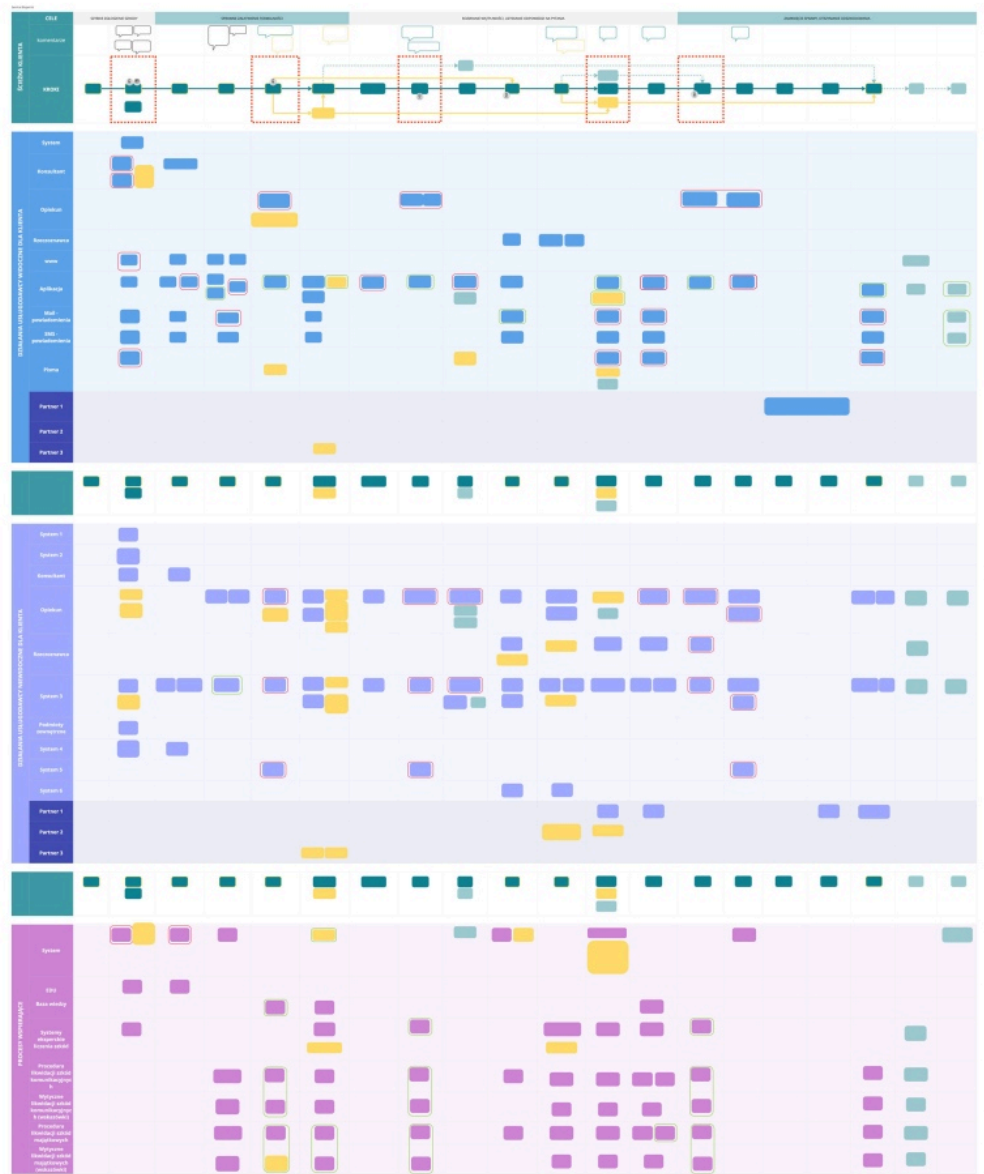


Il. 5. Customer journey map "to be". Proces został radykalnie uproszczony, zachowując jednocześnie krytyczne momenty zidentyfikowane w ramach customer journey map "as is". Uwaga: Ze względu na poufność projektu szczegółowa treść poszczególnych diagramów została usunięta. Ich prezentacja w tekście ma na celu jedynie zilustrowanie ewolucji procesu projektowego oraz kompleksowości finalnego rozwiązania

Jedną z fundamentalnych zmian, które chcieliśmy zaproponować w ramach projektu, był nowy, bardziej bezpośredni sposób komunikowania się opiekuna szkody z klientem. Nasza propozycja początkowo spotkała się z niechęcią opiekunów szkód, którzy obawiali się, że przysporzy im to więcej obowiązków i pracy. Jednak fakt, że również opiekunowie byli zaangażowani w proces opracowania tego rozwiązania, był jednym z argumentów, które przeważyły i zachęciły wybrane osoby do udziału w pilotażu.



Również przy okazji tego drugiego projektu zespół powrócił do dyskusowania tematu systemu motywacji pracowników w odniesieniu do standardów obsługi. Wątek ten pojawił się już w pierwszym projekcie prawie na starcie, jednak na tamtym etapie firmie wydawał się on na tyle niezależny od samego procesu obsługi szkód, że nie był kontynuowany. W przypadku drugiego projektu stało się jasne, że motywowanie pracowników z poziomu nie tylko ilościowego, ale też jakościowego, przełoży się na podniesienie poziomu obsługi klientów.



Il. 6. Service blueprint pokazujący zmapowanie usługi na wskroś zaangażowanych departamentów i systemów. Uwaga: Ze względu na poufność projektu, szczegółowa treść poszczególnych diagramów została usunięta. Ich prezentacja w tekście ma na celu jedynie zilustrowanie ewolucji procesu projektowego oraz kompleksowości końcowego rozwiązania

Niekończąca się opowieść

Procesy wdrożeniowe w Warcie trwają cały czas. To, co zostało wdrożone po zakończeniu drugiego wspólnego projektu, wynikało z realnych potrzeb klientów. Badania wykazały, że ubezpieczeni oczekują elastyczności – w prostych przypadkach preferują kontakt przez serwis online, natomiast w sytuacjach bardziej skomplikowanych, takich jak likwidacja dużych szkód, potrzebują bezpośredniego kontaktu telefonicznego z opiekunem sprawy.

W odpowiedzi na te potrzeby wprowadzono system personalizowanej obsługi, w którym klient otrzymuje numer telefonu swojego opiekuna. Dzięki temu nie tylko zapewniony został większy komfort, ale również zadbano o poczucie bezpieczeństwa w trudnych sytuacjach.

Warta nieustannie inwestuje również w rozwój pracowników. Trenerzy kompetencji miękkich starają się, aby każdy pracownik zespołu obsługi

klienta potrafił skutecznie komunikować się z odbiorcami usług, okazując empatię i profesjonalizm. Co więcej, w Warcie wprowadzony został system nagradzania zatrudnionych za wyjątkową jakość obsługi, co motywuje zespół do osiągania jeszcze lepszych wyników.

Firma doskonale rozumie, że pracownicy odgrywają kluczową rolę w zapewnianiu najwyższej jakości obsługi klienta. Dlatego po raz pierwszy w tym roku zorganizowana została Gala Najlepszej Obsługi Klienta. W wydarzeniu uczestniczyli pracownicy wyróżniający się najlepszymi wynikami pod względem efektywności i jakości likwidacji szkód. Uznanie dla ich osiągnięć jest niezwykle istotne, ponieważ wiadomo, że docenieni pracownicy realizują najlepszą obsługę klienta.

Wprowadzony został również proces „close the loop”, koncentrujący się na analizie wyników wskaźnika NPS (net promoter score). Komentarze klientów zebrane w ramach badań stanowią dla zespołu Warty prawdziwą kopalnię wiedzy, pozwalającą na ciągłe doskonalenie procesów i jakości obsługi. Te działania są częścią strategii firmy, której celem jest poprawa doświadczeń klientów oraz utrzymanie wysokich standardów w relacjach z nimi.

Podsumowanie

W ramach podsumowania zbieramy w punktach kwestie, które z naszej perspektywy są kluczowe lub pomocne w trakcie realizowania podobnych procesów projektowych w organizacjach. Mamy nadzieję, że to wartościowa podpowiedź dla innych osób pracujących w podobnych okolicznościach.

1. Zespół

W obu przypadkach mieliśmy do dyspozycji prawdziwie interdyscyplinarny zespół składający się z ekspertek od procesu projektowego oraz osób odpowiedzialnych za poszczególne produkty ubezpieczeniowe i procesy, jak również tych zaangażowanych na pierwszej linii kontaktu z klientem. Ważne było, że wszystkie te osoby po stronie Warty były następnie zaangażowane we wdrożenie, co miało niebagatelne znaczenie przy osadzaniu wypracowanych rozwiązań w organizacji.

2. Wsparcie i zaangażowanie na samej górze

Sponsorem obu projektów był wiceprezes zarządu Rafał Stankiewicz, któremu podlega pion likwidacji szkód w Warcie. Dzięki jego zaangażowaniu łatwiejsze było przełożenie tego, co zostało wypracowane w projekcie, na inne obszary organizacji. Jego aktywny udział od samego początku oznaczał również sprawne podejmowanie decyzji oraz szybką drogę do wdrożenia wypracowanych rozwiązań po zakończeniu współpracy projektowej.

3. Otwartość na eksperymenty

Zarówno w czasie realizacji projektów, jak również w codzienności wdrażania rozwiązań związanych z obsługą klienta w tak dużej organizacji jak Warta konieczna jest otwartość na podejmowanie ryzyka i eksperymenty. Już w czasie pierwszego projektu mieliśmy możliwość testowania rozmowy konsultanta z klientem w realnym środowisku, czyli na infolinii. Po serii pierwszych iteracji w ramach zespołu, a następnie tak zwanych testów korytarzowych, co w naszym przypadku oznaczało rozmowy z różnymi pracownikami Warty niezajmującymi się na co dzień obsługą, testowaliśmy kolejne warianty scenariusza rozmowy z autentycznymi klientami przy wsparciu doświadczonego konsultanta firmy. W drugim projekcie z kolei, jeszcze w trakcie jego trwania, został zorganizowany pilotaż mający na celu zweryfikowanie naszych hipotez dotyczących udostępnienia klientom bezpośredniego kontaktu do opiekunów prowadzących ich sprawę.

4. 1 obraz > 1000 słów

W ramach pierwszego projektu jako podsumowanie zrealizowanych z klientami wywiadów przygotowaliśmy kilkunastominutowy materiał, którego rolą miało być budowanie empatii u pracowników Warty. Początkowo materiał przeznaczony był dla osób na stanowiskach zarządczych w Warcie, które brały udział w spotkaniach raportowych w czasie przedsięwzięcia. Szybko jednak się okazało, że jest to fantastyczny materiał szkoleniowy, który można wykorzystać do pracy z osobami mającymi kontakt z klientami. Moc bezpośredniego przekazu od klientów, którzy opisywali konkretne sytuacje, pokazując przy tym swoje prawdziwe emocje, była nie do przecenienia. W drugim projekcie postanowiliśmy powtórzyć ten krok, wiedząc już, jak duży potencjał transformacyjny ma tego typu materiał.

5. Szersze zaangażowanie w zmianę w organizacji

Wdrożenie w obu projektach nie dotyczyło „tylko” procesów ani jedynie ich wybranych elementów. Wyzwanie obejmuje ewolucję kultury organizacji, w której istotne są nie tylko relacje między ubezpieczycielem a klientami, ale również budowanie relacji między pracownikami. Tylko dzięki takiemu podejściu jest możliwe wywołanie długotrwałej zmiany, która będzie miała realny wpływ na jakość obsługi.

Podziękowania

Chciałybyśmy podziękować wszystkim osobom niewymienionym z imienia i nazwiska zaangażowanym zarówno w realizację wspomnianych projektów, jak również w ich późniejsze wdrażanie.

Przypisy

1. W języku ubezpieczeniowym mówi się o „likwidacji szkód”. Ten wymiar semantyczny miał dla nas znaczenie przy realizacji obu projektów, które opisujemy w tekście. Wręcz symboliczna stała się ewolucja i przejście w ramach wewnętrznej narracji od mówienia o „likwidacji szkód” do „obsługi szkód” czy wręcz „obsługi klienta”.
2. Informacje o double diamond na stronie Design Council: [designcouncil.org.uk/our-resources/the-double-diamond/#:~:text=The%20Double%20Diamond%20is%20a,a%20CC%20BY%204.0%20license](https://www.designcouncil.org.uk/our-resources/the-double-diamond/#:~:text=The%20Double%20Diamond%20is%20a,a%20CC%20BY%204.0%20license) [data dostępu: 5.2.2025].
3. Punkt styku (ang. touch point) – materialny lub niematerialny punkt, w którym usługodawca wchodzi w kontakt z odbiorcą usługi. Punkty styku obejmują różne kanały komunikacji, na przykład kontakt bezpośredni w placówce, przez stronę internetową, aplikację czy telefon.

Abstrakt

Artykuł stanowi case study efektywnego wdrożenia procesów projektowych w Warcie. Tekst uwzględnia perspektywę Anny Kuczyńskiej, obecnie CX managerki w Towarzystwie Ubezpieczeń i Reasekuracji Warta oraz Weroniki Rochackiej Gagliardi, projektantki usług i liderki zespołu projektowego. Odnosząc się do kilkuletniej współpracy, opisuje proces zaprojektowania ścieżki klienta zgłaszającego szkodę, z uwzględnieniem zarówno potrzeb ubezpieczonych, jak i efektywności procesów biznesowych oraz technologicznych.

Pod koniec 2020 roku Warta obrała sobie za cel uproszczenie procesu obsługi szkód. W ciągu czterech miesięcy zaprojektowano proces, który uspojnił procedury wewnętrzne i komunikację z klientami. W ciągu sześciu miesięcy od wdrożenia firma zauważyła konkretne oszczędności finansowe i poprawę doświadczeń klientów. Oprócz samego procesu obsługi szkód Warta przeprowadziła szereg działań mających na celu budowanie empatii i postawy klientocentrycznej u pracowników.

W 2023 roku firma ponownie współpracowała z zespołem projektantek usług, by ocenić zmiany w procesie z perspektywy klientów i pracowników. Efektem było wdrożenie nowych rozwiązań, uwzględniających dotychczasowe doświadczenia. Artykuł porusza między innymi kwestie mierzenia skuteczności designu, oceny wpływu zmian na zachowania użytkowników, zarządzania procesem projektowym, a także modeli współpracy z biznesem i budowania świadomości roli empatii w organizacji.

Artykuł dostępny online:

<https://formy.xyz/arttykul/od-koncepcji-do-wdrozenia-service-design-jako-narzedzie-transformacji-procesow-obslugi-klienta-w-warcie/>

dostęp: 18.11.2025

3 From Concept to Launch. Service Design as a Tool of Customer Service Transformation in Warta

Abstract EN

This article is a case study of the efficient implementation of design processes in Warta. It accounts for the perspective presented by Anna Kuczyńska, now a CX manager in the Warta Insurance and Reinsurance Association, and by Weronika Rochacka-Gagliardi, a service designer and leader of design team. In reference to their collaboration of a few years, it describes the process of designing a customer journey of filing a claim, considering both the needs of policyholders and the efficiency of business and technological processes.

At the end of 2020, Warta set a goal of simplifying the claim service process. Over four months, a process was designed to unify internal procedures and communication with customers. In six months from its launch, the company noted particular financial savings and improvement of customer experience. Next to the very process of claim service, Warta conducted a number of operations to build empathy and customer-centric attitude in its employees. In 2023, the company collaborated with the service design team again in order to assess changes in the process from the perspective of customers and employees. The result was the implementation of new solutions, accounting for the past experience. The article refers i.a. to the issues of design efficacy measurability, assessment of the effect of changes on users behaviour, design process management, as well as models of collaboration with businesses and building the awareness of the role of empathy in organisation.

Keywords: service design, customer experience (CX), corporate empathy