

mBank – Innowacje jutra

W poszukiwaniu nowych wartości dla klientów usług bankowych¹

Wstęp

mBank powstał w 2000 roku, a jego twórcy wykorzystali nową rewolucyjną innowację - Internet. Ten innowacyjny model biznesowy doprowadził do rewolucji w polskim sektorze bankowym. Dziś, po 13 latach dynamicznego rozwoju, mBank jest jednym z wiodących graczy na rynku bankowym w Polsce. Walka o utrzymanie silnej pozycji wymaga jednak ciągłej poprawy konkurencyjności. Najlepszym sposobem na to jest innowacja, którą dobrze zna mBank.

W 2013 r. mBank bardzo się zmienił, nie tylko dzięki jednej przełomowej innowacji, ale także dzięki wprowadzeniu ponad 200 nowych funkcji i ulepszeń w zakresie obsługi transakcji. 200-osobowy zespół pracował przez 14 miesięcy w projekcie "Nowy mBank". Wiele z wprowadzonych funkcji zostało zastosowanych w bankowości po raz pierwszy.

Niniejsze studium przypadku opisuje wdrożenie tego projektu, od poszukiwania innowacyjnych pomysłów aż po ich realizację. Badanie koncentruje się na wyzwaniach, problemach, ograniczeniach i barierach związanych z innowacyjnością, a także na źródłach pomysłów na nowe produkty, etapach ich powstawania oraz metodach poszukiwania innowacyjnych rozwiązań.

Kiedy mBank rozpoczynał swoją działalność w nocy z 25 na 26 listopada 2000 roku jako pierwszy w Polsce wyłącznie internetowy bank, niewielu spodziewało się, że projekt odniesie sukces. Po czterech latach bank osiągnął jednak dodatni wynik finansowy, a po pięciu latach miał już milion klientów.

Patrząc z perspektywy czasu i wiedząc już, jak rozwinął się Internet, sukces mBanku wydaje się oczywisty. Trzydzieści lat temu decyzja o uruchomieniu takiego projektu wymagała wiele odwagi. W Polsce istniały już banki oferujące elektroniczne kanały dostępu, ale cały rynek bankowości internetowej składał się zaledwie z kilkudziesięciu tysięcy kont.

Dziś znamy fakty, których nie można było przewidzieć w 2000 roku. Wiemy, jak ważny stał się Internet i jak bardzo wpływa on na nasze życie. Sieć jest dziś użytkowana przez 2,4 miliarda ludzi na całym świecie, każdego dnia wysyłanych jest 144 miliardów e-maili, a ponad 20 milionów klientów indywidualnych ma w Polsce dostęp do bankowości elektronicznej.

Od start-upu do banku pierwszego wyboru

mBank przeszedł do historii nie tylko jako pierwszy całkowicie wirtualny bank, ale także jako projekt, który został przygotowany i uruchomiony w ciągu zaledwie 100 dni. W roku poprzedzającym jego wprowadzenie na rynek projektu nie było nawet w planach. W styczniu 2000 roku Zarząd BRE Banku powierzył zadanie opracowania nowego rozwiązania bankowości

¹ W oparciu o studium przypadku przygotowane przez Questus.



detalicznej specjalnie powołanemu dyrektorowi. W niedługim czasie zespół kilkudziesięciu osób przyłączył się do realizacji wizji budowy najnowocześniejszego rozwiązania bankowości detalicznej w Polsce. Nikt wtedy nie rozważał utworzenia w pełni wirtualnego banku.

Początkowo planowano stworzyć Multibank - nowoczesny bank dla klientów o średnich dochodach. Pomysł na internetowy mBank pojawił się podczas jednej z wielu sesji strategicznych. Wiadomo było, że oba te projekty nie mogą być prowadzone jednocześnie, dlatego ostatecznie Zarząd BRE Banku zdecydował, że wirtualny bank będzie pierwszym takim na rynku.

mBank zaoferował klientom w Polsce coś, czego nikt wcześniej nie zrobił, czyli możliwość korzystania z w pełni wirtualnego banku. Dla polskiego sektora bankowego oznaczało to wprowadzenie zupełnie nowego modelu biznesowego. Był to eksperyment i nie obyło się bez ryzyka, ale były ku temu powody: w pierwszych latach XXI wieku to cena była najważniejszą kwestią dla klientów.

Brak fizycznego kontaktu z oddziałem banku był wówczas rewolucyjnym pomysłem, otwierającym nowe możliwości pod względem konkurencji cenowej. Wirtualny bank nie musi ponosić kosztów związanych z utrzymaniem tradycyjnych punktów usługowych. Projekt wzorowany był na amerykańskiej sieci handlowej Wal-Mart i posiadał dwa główne założenia: zmniejszenie liczby produktów i maksymalne obniżenie marż. Na początku mBank wprowadził dwa podstawowe produkty depozytowe z bardzo atrakcyjnym oprocentowaniem: darmowe osobiste konto elektroniczne (15,5% rocznie) i konto a-vista e-max (16,5%). Stworzyło to lukę między ofertą mBanku a jego konkurentami - pozostałe banki oferowały wówczas stopy procentowe na poziomie poniżej 10 procent. Marża mBanku wynosiła 4 proc., przy średniej marży w sektorze bankowym na poziomie 12 proc. Ta różnica nie została niezauważona przez klientów oraz była powodem, dla którego wiele osób zaczęło korzystać z Internetu. Do końca 2000 roku, w czasie niewiele większym niż miesiąc, z oferty mBanku skorzystało 30 000 klientów.

Jeden sukces prowadził do kolejnego, a do końca 2001 roku łączna kwota depozytów w mBanku osiągnęła miliard złotych, a liczba rachunków ponad 170 000. W 2005 roku milion osób zaczęło korzystać z usług mBanku.

Dziś mBank nie jest już tylko wirtualnym bankiem. Rok po uruchomieniu, w odpowiedzi na zapotrzebowanie klientów, bank zaczął wprowadzać nowe produkty i usługi, w tym kredyty, konta firmowe, kredyty hipoteczne i gotówkowe, karty kredytowe, produkty inwestycyjne, ubezpieczenia i inne, takie jak mSHOP (internetowy pasaż handlowy) i mBank Mobile (wirtualny operator komórkowy). W 2003 roku bank zaczął otwierać punkty fizyczne, tzw. Mkiosks, aby umożliwić bezpośredni kontakt klientom, którzy tego oczekiwali. Kilka lat później sieć oddziałów została przekształcona w centra usług finansowych Aspiro o znacznie szerszym zasięgu. W 2007 roku mBank rozpoczął działalność w Czechach i na Słowacji. Bank wciąż pretenduje do tytułu najnowocześniejszego banku na rynku - w 2009 roku powstała strona internetowa dla telefonów komórkowych, a rok później pierwsza wersja aplikacji na iPhone'a.

W ciągu trzynastu lat mBanku przeszedł drogę od niszowego projektu do jednego z największych banków w Polsce. Dziś stoi na czele listy największych polskich banków detalicznych. Pod koniec 2012 roku zajmował trzecie miejsce w tym względzie z 2 238 3003 kontami, tuż za PKO BP i Pekao SA - dwoma gigantami, najsilniejszymi bankami historycznie zakorzenionymi na polskim rynku. mBank nie jest już drugorzędnym wyborem, ale jednym z najważniejszych graczy na rynku.

Dlaczego mBank zmienił się w "nowy mBank"?

W czerwcu 2013 roku zaczęła działać nowa usługa transakcyjna mBanku, która ogłoszona została niemalże rok wcześniej. Projekt jest powszechnie nazywany „nowym mBankiem” i jest odpowiedzią na zmieniające się oczekiwania klientów oraz wyzwania rynku.

Twórcy "nowego mBanku", podobnie jak zespół prowadzący mBank w 2000 roku, byli motywowani mottem "zrób dobrze albo nie rób w ogóle". Kluczowe założenie opierało się na przekonaniu, że świat zmienia się na naszych oczach skokowo, podczas gdy świat bankowości jest statyczny. W ciągu dekady usługi takie jak Google, Facebook i Yahoo! zmieniły się nie do poznania na poziomie obsługi i funkcjonalności, podczas gdy usługi banków transakcyjnych wciąż wyglądały tak, jakby czas zatrzymał się w latach dziewięćdziesiątych. Tymczasem głębokie zmiany w stylu życia klientów powinny być również wyznacznikiem innowacji w sektorze bankowym, ponieważ nie ma sposobu, aby sprostać wymaganiom dzisiejszego klienta za pomocą istniejących procesów i infrastruktury.

mBank dąży do bycia bankiem uniwersalnym, kierując swoją ofertę na rynek masowy. Innowacja jest ważną częścią jego strategii, ale nie ogranicza odbiorców docelowych tylko do fanów innowacji technologicznych. Rozwiązania proponowane w ramach "Nowego mBanku" miały być przydatne dla wszystkich grup klientów i uwzględniać różnorodność ich potrzeb.

W pierwszej fazie realizacji projekt został skierowany do grupy wczesnych użytkowników, którzy są otwarci na nowe rozwiązania i wykorzystanie nowych technologii. Byli pierwszymi, którzy chłonili nowości i przyjmowali je wielkim entuzjazmem, często stając się sędziami nowych produktów - jeśli coś nowego spotka się z akceptacją w tej grupie, można się spodziewać, że z czasem znajdą naśladowców wśród innych, o wiele bardziej sceptycznie nastawionych do zmian osób. Badania pokazują, że Polacy jako naród niezwykle szybko wprowadzają innowacje. W 2011 roku grupa ta liczyła około miliona osób, a według prognoz do 2015 roku może wzrosnąć do 5,5 miliona osób.

Inspiracje i pomysły

Wyzwaniem dla zespołu „Nowego mBanku” było zaprojektowanie nowoczesnej usługi wykorzystującej technologie, które wcześniej nie były wykorzystywane w bankowości internetowej i które będą użyteczne, będą posiadały przyjazny design, intuicyjną nawigację i niespotykaną estetykę w sektorze finansowym, co w praktyce oznaczało pracę od zera.

Inspirację czerpano z wielu źródeł. Wewnętrzne bazy danych, szeroko zakrojone badania rynkowe i konsumenckie, zgodnie z najnowszymi trendami rynkowymi i technologiami, nie tylko w bankowości, ale także w innych obszarach mających wpływ na styl życia klientów. Przeanalizowano działania głównych konkurentów i ich strategię. Ważnym źródłem pomysłów byli także klienci banku - ich posty na forum, komentarze, skargi i pomysły na ulepszenia.

Inspiracją dla zespołu były również przykłady innowacji w finansach na całym świecie. Przeanalizowano tysiące dużych instytucji i innowacyjnych startupów. Zbadano również, z jakiego rodzaju innych internetowych i mobilne usług korzystają klienci.

Odniesienia dla „Nowego mBanku”:

- AK Bank – największy i najnowocześniejszy bank w Turcji, który wykorzystuje pełen zakres innowacji - od nowoczesnej bankowości bezpośredniej, rozwiązań mobilnych, do

mediów społecznościowych. 2 miliony klientów korzysta z dziewięciu aplikacji mobilnych (każda przeznaczona do innej sytuacji). Bank ma 650 tys. fanów na Facebooku, posiada także innowacyjny interfejs graficzny swojej usługi.

- Program rabatowy American Express „Link, Like, Love” w mediach społecznościowych – pierwsza na świecie platforma oferująca użytkownikom reklamy oparte na zainteresowaniach i linkach społecznościowych. Na Facebooku ma 2,3 miliona fanów, co jest źródłem dochodów z reklam.
- Smartypig – usługa, która pozwala oszczędzać na określony cel, połączona z mediami społecznościowymi, dzięki którym znajomi mogą motywować użytkownika do wytrwania w oszczędzaniu, a także wspomóc go określoną kwotą.
- Mint.com - Personal Finance Management – narzędzie agregujące dane z wielu banków i instytucji finansowych, które wyraźnie przedstawia aktualną sytuację finansową użytkownika.
- Bank Simple/Movenbank – przykład najbardziej zaawansowanego projektu w kwestii doświadczenia użytkownika: dostosowanie do nowych potrzeb klienta, aplikacja mobilna jako główny kanał dostępu, przejrzysty interfejs, proste produkty wyjaśnione w zrozumiałym języku, synchronizacja z mediami społecznościowymi.
- Cardlytics – reklama kontekstowa oparta na nawykach klientów - klienci otrzymują reklamy związane z ich stylem życia i transakcjami, które zwykle wykonują.

Droga od pomysłu do realizacji

Prace nad „Nowym mBankiem” rozpoczęły się od początkowej fazy, która polegała na zgromadzeniu jak największej liczby pomysłów. W warsztatach kreatywnych zorganizowanych w tym celu uczestniczyło kilkudziesięciu przedstawicieli różnych działów banku. W sumie wygenerowało 140 pomysłów, z których wyselekcjonowano kilkadziesiąt propozycji ocenianych jako mające największe szanse na sukces rynkowy. Następnie przeprowadzono badania ich wykonalności i opłacalności. Na tej podstawie na początku 2012 roku zarząd zatwierdził strategię „Nowego mBanku”.

Po tej decyzji zainicjowano drugi etap realizacji projektu "Nowy mBank". Ponad 200-osobowy zespół spędził 14 miesięcy na jego tworzeniu. Jego członkowie pracowali w zespołach, które łączyły ekspertów z branży IT i UI/UX²³. Celem było zmaksymalizowanie integracji oraz współpracy, a także znalezienie wspólnego języka między pracownikami. Założono, że pożądane wyniki można osiągnąć tylko w ten sposób, więc proces zaczęto od przenosin do nowego biura, które miało sprzyjać integracji.

Kluczową rolę w projekcie odgrywał wygląd oraz funkcjonalność. Nowy projekt miał być przeciwieństwem "stołu bankowego". Projektowanie w tym przypadku oznaczało coś więcej niż tylko zmianę wyglądu - była to zmiana mentalności i przyjęcie filozofii User Experience. W tym duchu opracowano wstępne koncepcje, które następnie analizowano pod kątem opłacalności biznesowej, a także możliwości programowania.

Prace nad nową usługą transakcyjną składały się z trzech etapów. Podczas fazy planowania określono zakres projektu, wyjaśniając dokładnie, jakie usługi powinny być wprowadzane oraz jak powinny wyglądać. Faza implementacji polegała na kodowaniu nowej usługi przez

programistów. Podczas testów nowe funkcje zostały ocenione przez klientów. Utworzono ponad 1700 makiet roboczych oraz przeprowadzono ponad 1050 godzin testów z klientami, a także potencjalnymi użytkownikami nowej usługi. „Nowy mBank” w swojej ostatecznej formie wprowadził ponad 200 nowych funkcji i usprawnień, tzw. innowacji przyrostowych.

Uruchomieniu projektu towarzyszyły intensywne działania promocyjne skierowane do obecnych klientów, a także reklamy mające na celu przyciągnięcie nowych. Podobnie jak w poprzedniej kampanii, mBank był promowany reklamami telewizyjnymi, reklamą zewnętrzną, banerami internetowymi, ale także przy pomocy marketingu wirusowego („viralowego”).

Zdecydowano, że promowanych i wprowadzonych na rynek zostanie sześć nowych funkcji zostanie:

- mOKAZJE – program rabatowy, w którym każdy klient otrzymuje spersonalizowaną zniżkę w swoich najczęściej odwiedzanych sklepach; po zakupie za pomocą karty mBank różnica między ceną normalną a ofertą specjalną wraca do konta klienta,
- transfery za pośrednictwem SMS i Facebooka – funkcjonalność umożliwiająca przekaz pieniędzy w sytuacji, gdy znany jest tylko numer telefonu odbiorcy lub gdy jest on znajomym na Facebooku; wpisanie numeru konta nie jest konieczne,
- nawigacja finansami w serwisie transakcyjnym – nowy wygląd witryny wyraźnie pokazuje, jak i kiedy wydano pieniądze oraz prognozuje, ile pozostanie do końca miesiąca,
- inteligentne wyszukiwanie transakcji – potężny, ale łatwy w użyciu narzędzie do szybszego i bardziej wydajnego wyszukiwania historii operacji na koncie,
- ekspert on-line – forma kontaktu z bankiem za pośrednictwem wideo, połączeń głosowych oraz czatu, dostępna 24 godziny na dobę.
- mGRA – pomysł oparty na gamifikacji, mający na celu nauczenie klientów korzystania z nowej usługi. mBank wprowadza klientów do korzystania z nowych funkcji w przyjazny sposób oraz nagradza za prawidłowe wykonanie zadań postawionych przed nimi, a także oferuje możliwość rywalizacji w mGRZE ze znajomymi.

Poza wspomnianymi zmianami, wprowadzono poprawki lub ulepszenia w następujących kwestiach:

- pulpit po zalogowaniu do konta – zmiany w menu oraz nawigacji, personalizacja (zdjęcie), przeglądanie ostatnich transakcji, wiadomości z banku, przeglądanie darmowej gotówki do wydania, prognozy przyszłych płatności, ostrzeżenie o ryzyku przyszłych płatności, możliwość doładowania konta z oszczędności lub kredytu i szybki dostęp do ustawień.
- przelewy krajowe - możliwość szybkich przelewów (trzy kliknięcia), przelew na Facebooka, przelewy na numer telefonu, szybkie wyszukiwanie historii, oznaczanie przelewów jako ulubionych oraz szybki dostęp do nich, automatyczne zapisywanie odbiorców w książce adresowej,
- zaplanowane operacje – zmiany dotyczące np. prezentacja kalendarza płatności, wyszukiwanie i filtrowanie płatności oraz sortowanie według wybranego parametru,

- lista rachunków – kodowanie kont użytkowników kolorami, graficzna prezentacja zmian salda, prezentacja prognozy salda, szybki dostęp do kont i możliwość edycji ich nazwy, prezentacja graficzna powiązana z kontami kart oraz możliwość uruchomienia powiązanych usług,
- książka adresowa – pobieranie kontaktów z Facebooka, dodawanie różnych kont pojedynczego odbiorcy, dodawanie numeru telefonu odbiorcy, oznaczanie go jako ulubionego lub zaufanego, wyszukiwanie odbiorców, menu kontekstowego odbiorcy (historia transakcji), pobieranie zdjęć z Facebooka odbiorcy,
- prezentacja inwestycji – zmiany w nawigacji i liście depozytów, wykres pokazujący dzienny przyrost, na koniec okresu prezentacja zysków, możliwość depozytu bezpośrednio z wykresu,
- kalendarz transakcji – zmiany w prezentacji przyszłych płatności w kalendarzu, oznaczenie kolorem czy płatność jest zagrożona, podsumowanie wszystkich przewidywanych płatności oraz kalendarz przewidywanego salda,,
- prezentacja wyciągów transakcji kart kredytowych – zmiany w prezentacji wykresu, graficzne przedstawienie salda kart, logiczna prezentacja okresów rozliczeniowych oraz możliwość szybkiego zwiększenia limitów kart,
- logowanie do usługi – możliwość logowania się za pomocą numeru karty lub zdefiniowanego aliasu,
- real-time marketing – nowe formy reklamy, kontekstowa prezentacja ofert w historii transakcji i zdarzeń w czasie rzeczywistym, na przykład oferta pożyczki, gdy nie ma wystarczających środków lub propozycja zainwestowania nadwyżki.

Wprowadzono wiele ulepszeń w kwestii nawigacji na stronie. Zmiany dotyczyły:

- historia transakcji: edycja opisu transakcji, oznaczanie, komentowanie, ukrywanie transakcji, wyszukiwanie i zaawansowane filtrowanie, tworzenie pojedynczej historii dla wielu produktów, szybka zmiana okresu wyszukiwania za pomocą suwaka na osi czasu, prezentacja historii w dowolnej konfiguracji produktów i czasu,,
- kategoryzowanie transakcji, w tym możliwość dodania własnych, niestandardowych kategorii,
- prezentacja trendów: analiza wykresów wydatków na różne kategorie, analiza według podkategorii, szybki dostęp do listy wydatków z podkategorii, analiza wydatków w czasie, analiza historyczna oparta na opisach lub znacznikach, analiza wydatków, analiza dochodów, analiza salda, analiza bilansu konta, przedstawienie średnich dziennych wydatków ogółem lub z podziałem na kategorie,
- prezentacja limitów: możliwość planowania budżetu dla danej kategorii, możliwość planowania i śledzenia rocznego budżetu, oznaczenia kolorów w celu określenia poziomu wykonania budżetu, wskazówki banku o wielkości budżetu według kategorii, sortowanie budżetów według nazwy lub poziomu realizacji, możliwość obserwowania budżetów, zagregowane budżety w dłuższych odstępach czasu.

Wprowadzając nowy serwis transakcyjny, starano się zaspokoić potrzeby fanów nowości i nowinek technicznych, ale także klientów, którzy potrzebowaliby więcej czasu na

przyzwyczajenie się do nowych funkcji. Początkowo dostęp do nowej usługi był ograniczony do użytkowników, którzy zarejestrowali się w programie. W dniu premiery „Nowego mBanku” 60 tys. osób zadeklarowało chęć skorzystania z nowej strony, a w trakcie pierwszego miesiąca pół miliona z łącznych trzech milionów klientów banku.

Docelowo nowa usługa transakcyjna ma być dostępna a dla wszystkich klientów mBanku, ale klienci, którzy potrzebują wsparcia będą migrować do jej nowej wersji jako ostatni, aby mieć czas zapoznać się ze zmianami i podstawowymi informacjami na temat usługi

Jak długo „Nowy mBank” może pozostać nowy?

Misją mBanku jest "maksymalna korzyść i wygoda w finansach oraz biznesie". Nowe technologie, jeśli tylko klienci stwierdzą, że korzystanie z nich przynosi im określone korzyści i ułatwia życie, są wprowadzane i wykorzystywane.

W 2000 roku twórcy mBanku zauważyli dużą zmianę w stylu życia swoich klientów. Internet nie był jeszcze szeroko stosowany w Polsce, ale udało mu się trafić w idealny moment: pierwszy w pełni wirtualny bank został uruchomiony w przededniu masowego korzystania z Internetu. W 2001 roku w Polsce z systemu korzystało 12% osób w Polsce, w 2002 roku już 17,5%, natomiast w 2006 roku liczba ta wynosiła aż 37,9%.

"Nowy mBank" powstał w odpowiedzi na kolejną istotną zmianę, która nastąpiła w życiu jego klientów. Patrząc z perspektywy czasu, pierwszej dekadzie XXI wieku rozwój nowych technologii przyspieszył i pogłębił się. Jakie wyzwania stoją przed mBankiem w jego drugiej dekadzie? Jak długo "Nowy mBank" będzie mógł pozostać "nowy"? Przy tak szybkim tempie zmian pozostaje pytanie - czy mBank należy uznać za zamknięty, skończony projekt? Czy raczej za proces ciągłego doskonalenia i adaptacji nowych innowacji?