

mBank – inovarea de mâine

În căutarea unor noi valori pentru clienții serviciilor bancare ¹

Introducere

mBank a fost înființată în anul 2000, iar inițiatorii acesteia au folosit o nouă inovare revoluționară - Internetul. Acest model inovator de afaceri a condus la o revoluție în sectorul bancar polonez. Astăzi, după 13 ani de creștere dinamică, mBank este unul dintre principalii jucători de pe piața bancară din Polonia. Lupta de a menține o poziție puternică necesită totuși o îmbunătățire continuă a competitivității. Cel mai bun mod de a face acest lucru este inovarea, care este bine cunoscută în cadrul mBank.

În 2013, mBank s-a schimbat mult, și nu doar datorită unei singure idei inovatoare, ci prin introducerea a peste 200 de caracteristici și îmbunătățiri noi ale serviciului său de tranzacții. O echipă de 200 de persoane a lucrat timp de 14 luni în cadrul proiectului "New mBank". Multe dintre funcționalitățile introduse au fost folosite pentru prima dată în domeniul bancar.

Acest studiu de caz descrie implementarea acestui proiect, de la căutarea ideilor inovatoare până la realizarea lor. Studiul se concentrează asupra provocărilor, problemelor, limitărilor și barierelor legate de inovare, precum și asupra surselor de idei pentru produse noi, etapele de creare a acestora și metodele de explorare a soluțiilor inovatoare.

Când mBank a început în ajunul zilei de 25 și 26 noiembrie 2000 ca prima bancă bazată exclusiv pe Internet, în Polonia, puțini se așteptau ca acest proiect să aibă succes. După patru ani, însă, banca a generat un rezultat financiar pozitiv, iar după cinci ani a atras un milion de clienți.

În retrospectivă, acum că știm cum s-a dezvoltat Internetul, succesul mBank pare evident. Cu paisprezece ani în urmă, decizia de a lansa un astfel de proiect a necesitat mult curaj. Existau deja bănci în Polonia care ofereau canale electronice de acces, însă întreaga piață de servicii bancare on-line a constat doar din câteva zeci de mii de conturi.

Astăzi cunoaștem faptele care nu au putut fi prezise în anii 2000. Știm cât de important a devenit Internetul și cât de mare impact are asupra vieții noastre. Rețeaua este utilizată astăzi de 2,4 miliarde de oameni din întreaga lume, iar în fiecare zi sunt trimise 144 miliarde de e-mailuri și peste 20 de milioane de clienți individuali au acces la polonia electronică.

DE LA ÎNCEPUTURI PÂNĂ LA CEA MAI ALEASĂ BANCĂ

mBank a rămas în istorie nu numai ca prima bancă virtuală, ci și ca un proiect care a fost pregătit și lansat în doar 100 de zile. Nu a fost nici măcar în planurile anului anterior înainte de a lua ființă. În ianuarie 2000, consiliul BRE Bank a încredințat sarcina de a dezvolta o nouă soluție bancară cu amănuntul unui director special numit. Într-un timp scurt, o echipă de zeci de oameni s-au

¹ Based on case studies prepared by Questus.



alăturat realizării viziunii de a construi cea mai modernă soluție bancară de retail din Polonia. Nimeni nu a avut în vedere crearea unei bănci pe deplin virtuale. Inițial s-a planificat crearea unei bănci Multibank - o bancă modernă pentru clienții cu venituri medii. Ideea pentru mBank pe Internet a apărut în timpul uneia din multe sesiuni strategice. Se știa că ambele proiecte nu pot fi difuzate simultan, așa că, în cele din urmă, BRE Bank Board a decis să lase o bancă virtuală să fie prima pe piață.

mBank a oferit apoi clienților din Polonia ceva pe care nimeni altcineva nu l-a mai făcut: abilitatea de a profita de o bancă complet virtuală. În sectorul bancar polonez a însemnat introducerea unui model de afaceri complet nou. A fost un experiment și nu a fost fără riscuri, dar au existat motive pentru crearea acesteia: în primii ani ai secolului douăzeci și unu, prețul a fost cel mai important aspect luat în considerare de clienți.

Lipsa contactului fizic cu sucursala băncii era la momentul respectiv o idee revoluționară, care deschidea noi oportunități în ceea ce privește concurența în domeniul prețurilor. Banca virtuală nu trebuie să suporte costurile asociate cu menținerea piețelor tradiționale. Proiectul a fost modelat pe lanțul de comerț cu amănuntul din SUA Wal-Mart, iar la fondarea sa au existat două ipoteze-cheie: reducerea numărului de produse și reducerea maximă a marjelor. La început, mBank a introdus două produse de depozit de bază cu un interes foarte atractiv: un cont electronic personal liber (15,5% pe an) și un cont e-max australian (16,5%). Acest lucru a introdus un decalaj între oferta mBank și concurenții săi - celelalte bănci oferău la acea dată rate ale dobânzii sub 10%. Marja mBank a fost de 4%, cu o marjă medie în sectorul bancar la nivelul de 12%. O astfel de diferență nu a trecut neobservată de clienți. Profitul pe care l-a oferit a fost, de asemenea, un motiv pentru mulți oameni să adopte rapid internetul. Până la sfârșitul anului 2000, în doar o lună, 30.000 de clienți au folosit oferta mBank.

Primul succes a condus la următorul, iar până la sfârșitul anului 2001, suma totală a depozitelor în mBank a atins un miliard PLN, iar numărul de conturi a ajuns la peste 170.000. În 2005, un milion de persoane s-au alăturat serviciilor mBank.

Astăzi mBank nu mai este doar o bancă virtuală. La un an de la lansare, ca răspuns la cererea clienților, banca a început să introducă noi produse și servicii, inclusiv credite, conturi pentru companii, credite ipotecare și de numerar, carduri de credit, produse de investiții, asigurări și altele. mSHOP (magazin de cumpărături pe Internet) și mBank Mobile (operator virtual virtual). În 2003, banca a început deschiderea facilităților fizice, așa-numitele Mkiosks, pentru a permite contactul direct cu clienții care așteptau acest lucru. Câțiva ani mai târziu, rețeaua de sucursale a fost transformată în centre de servicii financiare Aspiro cu o gamă mult mai largă. În 2007 mBank a început să funcționeze în Republica Cehă și Slovacia. Ambiția de a pretinde încă titlul celei mai moderne bănci de pe piață nu a fost neglijată, de asemenea - în 2009, a fost creat un site pentru telefoane mobile, iar un an mai târziu, prima versiune a aplicației pe iPhone.

În decursul celor treisprezece ani de mBank, aceasta avansat de la un proiect de nișă la una dintre cele mai mari bănci din Polonia. Astăzi se află în prim-planul băncilor poloneze de retail. La sfârșitul anului 2012, a ocupat locul trei în acest sens cu 2 238 303 de conturi, chiar în spatele PKO BP și Pekao SA, cei doi giganți - cele mai puternice bănci, istoric înrădăcinate pe piața poloneză. mBank nu mai este o alegere secundară, ci unul dintre cei mai importanți actori de pe piață.

De ce mBank sa transformat în "noul mBank"?

Iunie 2013. A început un nou serviciu tranzacțional mBank, cel care a fost anunțat de mai mult de un an. Proiectul este denumit în mod obișnuit "noul mBank" și reprezintă un răspuns la schimbările așteptărilor clienților și la provocările pieței.

Creatorii "Noul mBank", la fel ca și echipa care a condus mBank în 2000, au fost motivați de motto-ul "Gândește măreț sau nu mai încerca deloc". Ipoteza cheie a fost bazată pe convingerea că lumea se schimbă înaintea ochilor noștri în salturi și limite, în timp ce lumea bancară este statică. În decurs de un deceniu, servicii cum ar fi Google, Facebook și Yahoo! s-au schimbat dincolo de recunoaștere la nivelul interfeței și al funcționalității, în timp ce serviciile băncilor tranzacționale păreau ca și cum timpul ar fi oprit în anii nouăzeci. Între timp, schimbările profunde ale clienților ca stil de viață ar trebui să fie determinante pentru inovarea în sectorul bancar, deoarece nu există nicio modalitate de a răspunde cerințelor clientului de azi cu procesele și infrastructura existente.

mBank se străduiește să fie o bancă universală, îndreptându-și oferta spre piața de masă. Inovarea este o parte importantă a strategiei sale, dar nu-și limitează publicul țintă doar la fanii inovațiilor tehnologice. Soluțiile propuse în cadrul "Noul mBank" au fost menite să fie utile pentru toate grupurile de clienți și să țină cont de diversitatea nevoilor acestora.

În prima fază de implementare a proiectului, acesta a fost adresat unui grup de adoptatori premergători, oameni care sunt deschisi la soluții noi și folosirea noilor tehnologii. Ei au fost primii care au absorbit știrile și s-au apropiat de ei cu mare entuziasm. De asemenea, devin adesea judecători pentru produse noi - dacă ceva nou se va întâlni cu acceptarea în acest grup, vă puteți aștepta ca în timp să găsească adepți printre altele, mult mai sceptici față de schimbări (majoritate timpurie, majoritate tardivă, grupuri minoritare târzii). Cercetările arată că polonezii ca națiune sunt extrem de rapizi să adopte inovații. În 2011, acest grup a constatat din aproximativ un milion de persoane, iar potrivit previziunilor, până în 2015 ar putea crește la 5,5 milioane.

Inspirație și idei

Provocarea pentru echipa de dezvoltare a "noului mBank" a fost aceea de a crea un serviciu modern care să utilizeze tehnologii care nu au fost utilizate anterior în domeniul bancar online și care vor fi utile, cu un design prietenos, navigație intuitivă și estetică fără precedent, atunci când se analizează sectorul financiar. În practică, acest lucru însemna ca totul să fie proiectat de la zero.

Inspirația a fost luată din mai multe surse. Baze de date interne, studii de piață și consumatori extinse, în conformitate cu ultimele tendințe și tehnologii de piață, nu numai în domeniul bancar, ci și în alte domenii care afectează stilul de viață al clienților. Au fost analizate activitățile principalilor concurenți și strategiile acestora. O sursă importantă de idei au fost și clienții băncilor - postările pe forum-uri, comentariile, plângerile și ideile lor pentru îmbunătățiri.

Exemplele de inovare în finanțe la nivel mondial au servit, de asemenea, ca o inspirație pentru echipă. S-au analizat mii de instituții mari și întreprinderi inovatoare. S-a examinat, de asemenea, ce fel de alte servicii mobile și internet pe care le foloseau clienții.

AK Bank - cea mai mare și mai modernă bancă din Turcia, care utilizează întreaga gamă de inovații - de la banca directă modernă, soluții mobile, rețele sociale media. 2 milioane de clienți folosesc



cele nouă aplicații mobile (fiecare adaptat la un scenariu diferit). Banca are 650 de mii de fani Facebook, precum și o interfață grafică inovatoare a serviciilor sale.

- Programul "Link, Like, Love" lansat de American Express în social media - prima platformă din lume care oferă utilizatorilor anunțuri bazate pe interese și legături sociale. Există 2,3 milioane de fani pe Facebook, și este o sursă de venituri din publicitate.
- Smartypig - un serviciu care permite economii pentru un scop specific, combinat cu mediile sociale, în care prietenii îi motivează pe utilizatori să persevereze și pot plăti o anumită sumă pentru acesta.
- Mint.com - Managementul finanțelor personale - un instrument de agregare a datelor de la mai multe bănci și instituții financiare, care prezintă în mod clar situația financiară actuală a utilizatorului.
- Bank Simple / Movenbank - un exemplu de design, cel mai avansat în experiența utilizatorului: adaptarea la noile nevoi ale clienților, aplicația mobilă ca canal principal de acces, interfața curată, produsele simple explicate într-un limbaj ușor de înțeles, sincronizarea cu mediile sociale.
- Cardlytics - publicitate contextuală bazată pe obiceiurile de tranzacționare ale clienților - clienții primesc anunțuri care sunt legate de stilul lor de viață și de tranzacțiile pe care le fac de obicei.

Drumul de la idee la realizare

Lucrul la "noul mBank" a început de la faza inițială, ceea ce a presupus colectarea cât mai multor idei posibil. Un atelier de creație organizat în acest scop a fost prezentat de zeci de reprezentanți ai diferitelor departamente ale băncii. În total, a generat 140 de idei, din care au fost selectate zeci de propuneri evaluate ca având cea mai mare șansă de succes pe piață. Apoi, s-au realizat studii de fezabilitate și cost-eficiență. Pe această bază, o strategie a "Noul mBank" a fost aprobată de consiliu la începutul anului 2012.

După această decizie a fost inițiată o a doua fază, implementarea proiectului "Noul mBank". Peste 200 de persoane au lucrat timp de 14 luni pentru a le crea. Membrii săi au lucrat în echipe care au unit experți din afaceri, IT și UI / UX²³. Scopul a fost maximizarea integrării și găsirea unei limbi comune între angajați - presupunând că rezultatele dorite ar putea fi obținute doar în acest fel. S-a pornit de la un birou nou, care a favorizat și integrarea.

Design-ul a jucat un rol cheie în ceea ce privește funcționalitatea și aspectul. Proiectul nou a avut ca scop să fie opusul uni bănci clasice. Designul în acest caz a însemnat ceva mai mult decât schimbarea aspectului - a fost o schimbare în modul de gândire și adoptarea filozofiei experienței utilizatorilor. În acest spirit au fost dezvoltate conceptele inițiale, care au fost apoi analizate în termeni de rentabilitate a afacerii, precum și posibilități de programare.

Lucrul la noul serviciu de tranzacții a constat în trei etape. În faza de planificare a fost definit scopul proiectului, clarificând exact ce ar trebui să fie introduse serviciile individuale cum ar trebui să arate acestea. Faza de implementare a constat în codificarea noului serviciu de către programatori. În timpul testelor, noile caracteristici au fost evaluate de clienți. Au fost create peste 1700 de machete de lucru și s-au efectuat 1.050 ore de teste cu clienții și potențialii



utilizatori ai noului serviciu. "Noul mBank", în forma sa finală, a introdus peste 200 de caracteristici și îmbunătățiri noi, adică inovații incrementale.

Lansarea proiectului a fost însoțită de activități intensive de promovare îndreptate către clienții existenți, precum și de publicitatea destinată atragerii unora noi. Similar cu campania anterioară, mBank a fost promovat cu reclame de televiziune, publicitate în aer liber, bannere pe internet, dar a utilizat și alte forme (cum ar fi marketingul viral).

S-a decis în primul rând lansarea și promovarea a șase noi caracteristici

- mOKAZJE - un program de discount în care fiecare client primește o ofertă de reduceri personalizate în magazinele cele mai vizitate; după cumpărarea cu cardul mBank, diferența dintre prețul normal și oferta specială revine în contul clientului,
- transferuri prin SMS și Facebook - funcționalitate care permite transferul de bani într-o situație în care se cunoaște numai numărul de telefon al destinatarului sau când este un prieten pe Facebook; introducerea unui număr de cont nu este necesară,
- navigare financiară în serviciul de tranzacții - prezentarea site-ului nou arată clar cum și când au fost cheltuiți banii și prezice cât va rămâne până la sfârșitul lunii,
- tranzacții de căutare inteligentă - sistem de căutare puternic și ușor de utilizat, mai rapid și mai eficient de istoric al operațiunilor de cont,
- Expert on-line - o modalitate de contact cu serviciul bancar este disponibilă 24 de ore pe zi, prin video, apelare vocală și chat.
- MGR - o idee bazată pe gamificare pentru a învăța clienții să folosească noul serviciu - mBank introduce clienții să folosească noile caracteristici într-un mod prietenos și recompensează pentru executarea corectă a sarcinilor stabilite în fața utilizatorilor și oferă posibilitatea de a concura în mGRA cu prietenii.

În plus, au fost făcute schimbări și îmbunătățiri în următoarele domenii:

- Desktop după logare - modificări în meniu și navigare, personalizare de către client (image), vizualizarea tranzacțiilor recente, mesaje de la bancă, vizualizarea sumelor libere pe care le cheltuiți, previziuni ale plăților viitoare, avertizarea cu privire la riscul plăților viitoare, de încasare a contului de economii sau de credit și de acces rapid la setări.
- transferuri interne - posibilitatea transferului rapid (trei clicuri), transferul pe Facebook, transferul către un număr de telefon, căutarea rapidă a istoricului, marcarea transferurilor ca preferate și acces rapid, salvarea automată a destinatarilor în agendă,
- operațiuni programate - modificări legate de ex. prezentarea calendarului plăților, efectuarea plăților de căutare și filtrare și sortarea după parametrul selectat,
- lista conturilor - codificarea culorilor conturilor de utilizator, prezentarea grafică a modificărilor bilanțului, prezentarea previziunilor privind soldul, accesul rapid la conturi și editarea numelui acestora, prezentarea grafică asociată cu conturile de card și posibilitatea de a activa servicii conexe,
- agendă - descărcarea de contacte din Facebook, adăugarea de conturi diferite ale unui singur destinatar, adăugarea numărului de telefon al destinatarului, marcarea acestuia



ca preferat sau de încredere, căutarea destinatarilor, meniul contextual al destinatarului (istoricul tranzacțiilor), descărcarea fotografiilor Facebook ale destinatarului,

- prezentarea investițiilor - modificări în navigație și lista depozitelor, un grafic care prezintă câștigul zilnic și la sfârșitul perioadei, prezentarea câștigurilor pentru suma definită, posibilitatea de a depune un depozit direct din diagramă,
- calendarul tranzacțiilor - modificări ale prezentării plăților viitoare pe calendar, marcajul color, dacă este amenințată plata, un rezumat al tuturor plăților anticipate și un calendar al soldului așteptat,
- prezentarea declarațiilor tranzacției cu cardul de credit - modificări în prezentarea diagramelor, reprezentarea grafică a balanței de carduri, prezentarea logică a diferitelor perioade contabile și posibilitatea creșterii rapide a limitelor de card,
- conectare la site - posibilitatea de a vă conecta cu un număr de card sau un alias definit,
- marketing în timp real - noi forme de publicitate, prezentarea contextuală în timp real a ofertelor din istoria tranzacțiilor și evenimentelor, de exemplu o ofertă de împrumut atunci când nu există suficiente fonduri sau investirea excedentului.

O mulțime de îmbunătățiri efectuate în navigarea noului site: au fost făcute schimbări în domeniul precum:

- Istoricul tranzacțiilor, care include: editarea descrierii tranzacției, etichetarea, comentarea, ascunderea tranzacțiilor, căutarea și filtrarea avansată, crearea unui singur istoric pentru multe produse, modificarea rapidă a perioadei de căutare de către cursorul de pe cronologie, prezentarea istoricului în orice configurație de produse și timp,
- clasificarea tranzacțiilor, inclusiv posibilitatea de a adăuga categorii personalizate,
- prezentarea tendințelor, inclusiv analiza grafică a cheltuielilor pe diferite categorii, analiza pe subcategorii, acces rapid la lista cheltuielilor din subcategorii, analiza cheltuielilor în timp, analiza istoricului pe baza descrierilor sau etichetelor, analiza cheltuielilor, analiza veniturilor, analiza bilanțului, prezentarea cheltuielilor medii zilnice în total sau categorie,
- prezentarea limitelor, inclusiv capacitatea de a planifica bugetul pentru o anumită categorie, abilitatea de a planifica și urmări bugetul anual, marcajele color pentru a determina nivelul de realizare a bugetului, sugestiile băncii cu privire la valoarea bugetului pe categorie, sortarea bugetelor după numele sau nivelul de realizare, posibilitatea de a observa bugetele, bugetele agregate în intervale mai lungi.

Prin lansarea unei noi tranzacții de servicii, au fost luate măsuri pentru a satisface nevoile fanilor de noutate, precum și a clienților care ar avea nevoie de mai mult timp pentru a se obișnui cu lucruri noi. La început, accesul la serviciul nou a fost limitat la utilizatorii care s-au înscris în program. În ziua lansării noului "mBank", 60 de mii de persoane au declarat că doresc să utilizeze noul site, iar în prima lună jumătate de milion, din cei trei milioane de clienți ai băncii.



În cele din urmă, noul serviciu de tranzacții va fi făcut în mod implicit pentru toți clienții mBank, însă clienții care au nevoie de asistență vor migra ultima dată, astfel încât să se poată familiariza cu schimbările și informațiile de bază.

Pentru cât timp poate "Noul mBank" să rămână nou?

Misiunea lui MBank este "beneficiul și comoditatea maximă în domeniul finanțelor și al afacerilor private". Noile tehnologii sunt, prin urmare, utilizate pentru punerea sa în aplicare, în cazul în care clienții consideră că această utilizare le aduce anumite beneficii și le facilitează viața.

În 2000, creatorii mBank au observat o schimbare profundă în viața clienților lor. Internetul nu era încă folosit pe scară largă în Polonia, dar a reușit să lovească momentul perfect: prima bancă virtuală complet lansată în ajunul utilizării în masă a Internetului. În 2001, sistemul a fost utilizat de 12% din populație în Polonia, în 2002 cu 17,5%, iar în 2006 - de 37,9%.

"Noul mBank" a fost creat ca răspuns la o altă schimbare majoră care a avut loc în viața clienților. În retrospectivă, în prima decadă a secolului douăzeci și unu, dezvoltarea de noi tehnologii s-a accelerat și aprofundat. Care sunt provocările cu care se confruntă mBank în decursul celui de-al doilea deceniu? Cât timp va putea "noul mBank" să rămână "nou"? Cu un ritm atât de rapid de schimbare, întrebarea rămâne deschisă dacă mBank ar trebui considerat un proiect închis, sau mai degrabă un proces de îmbunătățire și adaptare continuă a noilor inovații.

