

mBank – a holnap innovációi

Új értékek keresése a banki szolgáltatások ügyfeleinek¹

Bevezetés

Az mBank 2000-ben alakult, és kezdeményezői egy akkor forradalmian újnak számító innovációt - az internetet használták. Ez az innovatív üzleti modell forradalmi változásokhoz vezetett a lengyel bankszektorban. Ma 13 év dinamikus növekedés után az mBank a lengyel bankpiac egyik vezető szereplője. Az erőteljes pozíció fenntartására irányuló küzdelem azonban a versenyképesség folyamatos javítását igényli. Ennek a legjobb módja az innováció, amely már jól ismert az mBank számára.

2013-ban az mBank sokat változott, és nem csak egy áttörő innovációnak köszönhetően, hanem a több mint 200 új funkció bevezetése és a tranzakciós szolgáltatás fejlesztése miatt. Egy 200 fős csapat 14 hónapig dolgozott az "Új mBank" projekten. A bemutatott funkciók közül sokat itt használtak először banki tevékenységeken belül.

Ez az esettanulmány bemutatja a projekt megvalósítását az innovatív ötletek felkutatásától azok megvalósításáig. A tanulmány az innovációval kapcsolatos kihívásokra, problémákra, korlátokra és akadályokra összpontosít, valamint az új termékekkel kapcsolatos ötletek forrásaira, azok létrehozásának szakaszaira és az innovatív megoldások feltérképezésének módszereire.

Amikor az mBank 2000. november 25-26-i előestéjén megnyitotta Lengyelország első, egyedülálló internetalapú bankját, kevesen hitték, hogy ez a projekt sikeres lesz. Négy év után azonban a bank pozitív pénzügyi eredményt hozott, és öt év múlva milliós ügyfélkört vonzott.

Visszatekintve, most, hogy tudjuk, hogyan fejlődött az internet, az mBank sikere nyilvánvalónak tűnik. Tizenhárom évvel ezelőtt azonban egy ilyen projekt elindításáról szóló döntés sok bátorságot követelt. Ekkor már léteztek Lengyelországban olyan bankok, melyek elektronikus hozzáférési lehetőséget kínáltak, de az egész online banki piac csak néhány tízezer számlából állt.

Manapság ismerjük azokat a tényeket, amelyeket 2000-ben nem lehetett megjósolni. Tudjuk, mennyire fontos az internet, és mennyire hat az életünkre. A hálózatot ma 2,4 milliárd ember használja világszerte, naponta 144 milliárd e-mailt küldenek, és több mint 20 millió egyéni ügyfél fér hozzá elektronikus banki szolgáltatásokhoz Lengyelországban.

¹ A Questus által készített esettanulmányok alapján.

A startuptól a legkedveltebb bankig

Az mBank nemcsak az első teljesen virtuális bankként vonult be a történelembe, hanem olyan projektként is, amelyet mindössze 100 nap alatt készítettek és indítottak el. Az ezt megelőző évben a bank még csak a tervekben sem szerepelt. Még azelőtt sem volt a terveiben, hogy az év eltelt volna. 2000 januárjában a BRE Bank Igazgatósága megbízott egy speciálisan erre a célra kijelölt igazgatót egy új lakossági banki megoldás kidolgozásával. Rövidesen több tucat ember csatlakozott a lengyelországi legmodernebb lakossági banki megoldás megépítéséhez szükséges elképzelés megvalósításához. Akkor még senki sem gondolta, hogy egy teljesen virtuális bank fog létrejönni.

Kezdetben egy Multibank létrehozását tervezte a cég- egy modern bankét a közepes jövedelmű ügyfelek számára. Az internetes mBank ötlete a sok stratégiai ülés egyikén vetődött fel. Mivel a két projektet nem lehet egyidejűleg működtetni, így végül a BRE Bank testülete úgy döntött, hogy a virtuális bankot bocsátja elsőként piacra.

Az mBank ezután Lengyelországban olyasmit ajánlott fel ügyfeleinek, amit előtte még senki: a teljesen virtuális bank előnyeinek kihasználását. Ez a lengyel bankszektorban teljesen új üzleti modell bevezetését jelentette. Ez egy kísérlet volt számos kockázattal, melyeknek oka az volt, hogy: a huszonegyedik század első éveiben az ár volt a legfontosabb kérdés az ügyfelek számára.

A bank fióktelep hiánya forradalmian új ötlet volt ebben az időben, s új lehetőségeket nyitott az árverseny területén. A virtuális banknak nem kell viselnie a hagyományos üzletek fenntartásához kapcsolódó költségeket. A projektnek az alapja a Wal-Mart amerikai kiskereskedelmi láncolata volt, és alapításánál két kulcsfontosságú szempontot vettek figyelembe: a termékek számának csökkentését és a feleslegek maximális csökkentését. Az elején az mBank két alapvető betéterméket vezetett be, amelyekhez nagyon vonzó kamatot biztosított: az ingyenes személyes elektronikus számlán 15,5%-t évente és az a-vista e-max számlán 16,5%-ot. Ez megkülönböztette az mBank ajánlatát versenytársaitól - a többi bank 10 százalékos alatti kamatlábakat kínált. Az mBank árfolyamkülönbsége 4 százalékos volt, a banki szektor átlagos árfolyamkülönbsége 12 százalékos. Egy ilyen különbség az ügyfelek számára nem észrevehető. Az általuk kínált nyereség sok embernek indokolta az internet gyors elfogadását. 2000 vége felé, több mint egy hónap alatt 30 ezer ügyfél használta az mBank ajánlatát.

Az első sikert követte a többi és 2001 végére az mBankban elhelyezett betétek összege elérte az egymilliárd PLN-t, és a fiókok száma több mint 170.000-re nőtt. 2005-ben egy millió ember csatlakozott az mBank szolgáltatásaihoz.

Ma az mBank már nem csupán virtuális bank. Egy évvel a bevezetés után a vevők iránti keresletre válaszul a bank új termékeket és szolgáltatásokat kezdett bevezetni, többek között kölcsönöket, vállalati számlákat, jelzálog- és készpénzhiteleket, hitelkártyákat, befektetési termékeket, biztosításokat és más termékeket, mint például az mSHOP (az internetes vásárlás felület) és az mBank Mobile (virtuális mobilszolgáltató). 2003-ban a bank valós bankfiókokat is nyitott, úgynevezett Mkiosksokat, hogy lehetővé tegye a közvetlen kapcsolatot azon ügyfelek számára, akik ezt igényelték. Néhány évvel később a fiókhálózat az Aspiro sokkal szélesebb körű pénzügyi szolgáltatási központja lett. 2007-ben az mBank Csehországban és Szlovákiában



is megkezdte működését. Az a törekvés, hogy továbbra is megtartsák a piac legmodernebb bankjának címét, nem csökkent - 2009-ben létrehozták a mobiltelefonok honlapját, és egy évvel később, az alkalmazás első iPhone-ra készült változatát.

Az mBank tizenhárom éve alatt egy niche projektből Lengyelország egyik legnagyobb bankjává nőtte ki magát. Ma a lengyel lakossági bankok élvonalában áll. Ebből a szempontból 2012 végén, a harmadik helyen állt 238 3003-as számlatulajdonossal, kicsivel lemaradva csak „a két óriás”, PKO BP és a Pekao SA, a lengyel piac legerősebb bankjai mögött. Az mBank már nem másodlagos választás, hanem az egyik legfontosabb piaci szereplő.

Miért lett az mBank-ból „új mBank”?

2013. júniusában egy újabb mBank tranzakciós szolgáltatás indult, melyet előtte egy évig hirdettek. A projektet köznyelven "új mBank" -nak nevezik, és a változó vevői elvárásokra és a piaci kihívásokra kínál megoldást.

Az "Új mBank" készítőit, akárcsak a 2000-ben mBankot futtató csapatot, a "Csinálj valami nagyot, vagy ne csinálj semmit" mottó ihlette. A legfontosabb feltételezésük azon a meggyőződésen alapult, hogy a világ a szemünk előtt ugrásszerűen változik, míg a banki világ statikus. Egy évtizeden belül olyan szolgáltatások, mint a Google, a Facebook és a Yahoo! a felületek és a funkcionalitás területén forradalmi változásokat hoztak, míg a tranzakciós bankok szolgáltatásai még mindig úgy néztek ki, mintha a kilencvenes években megálltak volna. Eközben a mélyreható életmódbeli változások miatt az ügyfeleknek meghatározónak kell lenniük az innováció számára a bankszektorban is, hiszen a meglévő folyamatokkal és infrastruktúrával nem lehet kielégíteni a ma felhasználóinak igényeit.

Az mBank arra törekszik, hogy univerzális bank legyen, mely a tömegpiachoz igazítja kínálatát. Noha az innováció a stratégia fontos része, a bank nem szűkíti le a célközönsége körét a technológiai újítások rajongóira. Az "Új mBank" keretében javasolt megoldások minden ügyfélcsoport számára hasznosak, és figyelembe veszik igényeik sokféleségét.

Megvalósításának első szakaszában a projektet olyanoknak szánták, akik az új megoldások és az új technológiák alkalmazására nyitottak voltak. Ők voltak az elsők, akik nagy lelkesedéssel fogadták a híreket. Ők is gyakran az új termékek értékelői - ha valami új elfogadásra kerül ebben a csoportban, akkor arra lehet számítani, hogy idővel követőkre talál más csoportokban is, olyanoknál akár, akik sokkal szkeptikusabbak a változásokkal szemben (korai többség, későbbi többség, kései kisebbségi csoportok). A kutatások azt mutatják, hogy a lengyel nemzet tagjai rendkívül gyorsan alkalmaznak újításokat. 2011-ben ez a csoport mintegy egymillió embert jelentett, és az előrejelzések szerint 2015-re 5,5 millióra nőhet.

Inspirációk és ötletek

Az "új mBank" fejlesztőcsapat számára az volt a kihívás, hogy olyan modern szolgáltatást tervezzenek, amely olyan technológiákat használ, amelyeket korábban nem használtak az online banki szolgáltatásokhoz, és amelyek barátságos tervezésükkel, intuitív navigációjukkal és

különleges esztétikájukkal hasznosak lehetnek a pénzügyi szektorban. A gyakorlatban ez azt jelentette, hogy mindent a nulláról kellett kezdeni.

Az inspiráció sok forrásból származott. Belső adatbázisokból, a legújabb piaci trendeket és technológiákat követő széleskörű piaci és fogyasztói kutatásokból, nem csak banki, hanem más területekről is, amelyek befolyásolják az ügyfelek életmódját. A fő versenytársak tevékenységeit és stratégiáit is elemezték. Fontos ötletforrásnak számítottak a banki ügyfelek - a fórumhozzászólásaik, észrevételeik, panaszaik és fejlesztéssel kapcsolatos ötleteik.

A pénzügyi világban az innovációval kapcsolatos példák is inspirációt jelentettek a csapat számára. Több ezer nagy intézményt és innovatív startupot elemeztek. Azt is megvizsgálták, hogy milyen más internetes és mobil szolgáltatásokat használtak az ügyfelek.

Az "Új mBank" benchmarkjai:

- AK Bank - a legnagyobb és legmodernebb törökországi bank, amely az innovációk teljes skáláját használja fel - a modern közvetlen banki szolgáltatásokból, a mobil megoldásokból és a közösségi médiából. 2 millió ügyfél használja kilenc mobilalkalmazásukat (mindegyiket különböző környezetre szabva). A banknak 650 ezer Facebook rajongója, szolgáltatásának pedig innovatív grafikus felülete van.
- Az American Express által a közösségi médiában létrehozott "Link, Like, Love" (Kapcsolódj, Kedvelj, Szeress) díjcsökkentő program - a világ első platformja, amely a felhasználók érdeklődési körén és társadalmi kapcsolatain alapuló hirdetéseket kínál. A Facebookon 2.3 millió rajongójuk van, és ez a hirdetésekből származó jövedelem forrása.
- Smartypig - egy olyan szolgáltatás, amely a közösségi médiával kombinálva, lehetővé teszi egy meghatározott cél érdekében történő megtakarítást, ahol a barátok motiválják a felhasználót, hogy kitartsanak, és hozzá is járulhatnak bizonyos összegekkel a gyűjtéshez.
- Mint.com - Személyi pénzügyek kezelése - olyan eszköz, amely több bankból és pénzügyi intézményből adatokat gyűjt össze, ami egyértelműen bemutatja a felhasználó jelenlegi pénzügyi helyzetét.
- Bank Simple / Movenbank - példa a legfejlettebb designra a felhasználói élményben: az új felhasználói igényekhez való alkalmazkodás, a mobilalkalmazás, mint a fő hozzáférési csatorna, a tiszta felület, az egyszerű termékek magyarázata egy érthető nyelven, szinkronizálás a közösségi médiával.
- Cardlytics - kontextuális reklám, mely a kliensek tranzakciós szokásait veszi alapul - az ügyfelek olyan hirdetéseket kapnak, amelyek életstílusukhoz és leggyakrabban indított tranzakcióikhoz kapcsolódnak.

Az ötlettől a megvalósításig vezető út

Az "Új mBank" munkája a kezdeti fázisból indult, amely magában foglalta a lehető legtöbb ötlet összegyűjtését. Az erre a célra szervezett kreatív workshopon a bank különböző részlegeinek több tucat képviselője vett részt. Összesen 140 ötlet született, amelyekből több tucat pályázat került kiválasztásra, amelyek a legnagyobb siker elérésére számíthattak a piacon. Ezután tanulmányokat végeztek megvalósíthatóságukról és költséghatékonyságukról. Ennek alapján az igazgatótanács 2012 elején jóváhagyta az "Új mBank" stratégiáját.

E döntés után második fázis kezdődött, az "Új mBank" projekt végrehajtása. Több mint 200 ember töltött 14 hónapot a létrehozásával. Tagjai olyan csapatokban dolgoztak, amelyek egyesítették az üzleti, IT és UI / UX23 szakértőket. A cél az volt, hogy maximalizálják az integrációt és közös nyelvet találjanak az alkalmazottak között – abból a feltévésből kiindulva, hogy a kívánt eredményeket csak így lehet elérni. Mindez egy új irodába költözéssel kezdődött, amely szintén elősegítette az integrációt.

A design kulcsszerepet játszott a funkcionalitás és a megjelenés szempontjából. Az új projekt célja a "banki asztal" ellentéte volt. A design ebben az esetben többet jelentett, mint a megjelenés megváltoztatását - a gondolkodásmód megváltozását és a felhasználói élmény filozófiájának elfogadását is jelentette. Ebben a szellemben kidolgozták a kezdeti koncepciókat, amelyeket aztán az üzleti jövedelmezőség, valamint a programozási lehetőségek szempontjából elemeztek.

Az új tranzakciós szolgáltatással kapcsolatos munka három szakaszból állt. A tervezési szakaszban meghatározták a projekt hatáskörét, tisztázva, hogy pontosan milyen egyedi szolgáltatásokat kell bevezetni, hogyan kell őket megjeleníteni. A megvalósítás fázisa az új szolgáltatás programozók általi kódolását tartalmazta. A tesztelés során az új funkciókat az ügyfelek értékelték. Több mint 1700 munka modellt hoztak létre, és 1.050 órányi tesztet végeztek az ügyfelekkel és az új szolgáltatás potenciális használóival. Az "új mBank" végleges formája több mint 200 új funkciót és fejlesztést- azaz jelentős innovációkat- vezetett be.

A projekt indítását a meglévő ügyfelek felé irányuló intenzív promóciós tevékenységek valamint az újak bevonására irányuló reklámok kísérték. Az előző kampányhoz hasonlóan az mBank televíziós reklámokkal, kültéri reklámmal, internetes bannerekkel is népszerűsítette magát, de más formákat is használt.

A cég úgy döntött, hogy először hat új funkciót indít el és népszerűsít:

- mOKAZJE - kedvezményprogram, ahol minden vásárló személyre szabott engedményeket kap a leglátogatottabb üzletekben; az mBank kártyával való vásárlás után a szokásos ár és a különleges ajánlat közötti különbség az ügyfél számlájára,
- SMS és Facebook átutalás - pénzáttalás lehetővé tétele olyan helyzetben, amikor csak a címzett telefonszáma ismeretes, vagy mikor barátok a Facebookon; a számlaszám beírása nem szükséges,



- pénzügyi navigáció a tranzakciós szolgáltatásban - az új weboldal bemutatása világosan megmutatja, hogyan és mikor töltötték el a pénzt, és előrejelzi, mennyi marad a hónap végéig,
- intelligens keresési tranzakciók - hatékony, mégis könnyebben használható, gyorsabb és hatékonyabb számviteli műveletek keresési rendszere,
- on-line szakértő - a banki szolgáltatással való kapcsolattartás a nap 24 órájában elérhető a videó, a hang és a chat segítségével.
- Az MGR - az ügyfelek számára az új szolgáltatás igénybevételére alapozott ötlet - az mBank bemutatja az ügyfeleket az új funkciók barátságos használatára és jutalmazza a felhasználók előtti feladatok helyes végrehajtására, és lehetőséget nyújt a mGRA barátokkal.

Ezen felül a következő területeken történtek változások és fejlesztések:

- bejelentkezés utáni felület – változtatások a menüben és a navigációban, az ügyfelek általi testreszabás (kép), a legfrissebb tranzakciók megtekintése, a bankból érkező üzenetek, az az elkölthető készpénz, a jövőbeni kifizetések előrejelzései, a jövőbeni kifizetések kockázataira való figyelmeztetések, a számláról történő megtakarításból vagy jóváírásból való terhelés lehetősége, valamint a beállítások gyors elérése.
- belföldi átutalások - gyors átutalások (három kattintás), Facebook átutalás, átutalás telefonszámra, gyors történetkeresés, kedvencként és gyors elérésként történő utalások megjelölése, a címzettek automatikus mentése a címjegyzékbe,
- ütemezett műveletek - pl. a kifizetési naptár bemutatása, a keresési és szűrési kifizetések és a kiválasztott paraméterek szerinti rendezéshez kapcsolható változások
- számlák listája - a felhasználói fiókok színkódolása, az egyenlegváltozások grafikus bemutatása, az egyenleg előrejelzésének bemutatása, a fiókokhoz való gyors hozzáférés és a név szerkesztése, a kártyaszámlákhoz kapcsolódó grafikus megjelenítés és a kapcsolódó szolgáltatások engedélyezésének lehetősége,
- címjegyzék - névjegyek letöltése a Facebookról, különböző számlák felvétele egyetlen címzethez, címzett telefonszámának hozzáadása, kedvencként vagy megbízhatóként jelölése, címzettek keresése, címzett helyi menüje (tranzakció előzményei), a címzett Facebook fotóinak letöltése,
- a beruházások bemutatása - a navigáció változásai és a betétek listája, a nyereséget ábrázoló grafikon napi lebontásban, valamint az időszak végén, a meghatározott összegű bevételek bemutatása, a lekötés lehetősége közvetlenül a grafikonról,



- tranzakciós naptár - a jövőbeni kifizetések megjelenítésének változása a naptárban, a, a veszélyes fizetések színjelzése, az összes várható kifizetés összegzése és a várható egyenleg naptára,
- a hitelkártya tranzakciós kimutatásinak megjelenítése - a diagram megjelenítésének változásai, a kártyák egyenlegének grafikus ábrázolása, a különböző számviteli időszakok logikus bemutatása és a kártya korlátainak gyors megváltoztatásának lehetősége,
- bejelentkezés a webhelyre - kártyaszámmal vagy a megadott álnévvel való bejelentkezés lehetősége,
- valós idejű marketing - a hirdetések új formái, a tranzakciók és események történetében tett ajánlatok kontextuális valós idejű bemutatása, például egy kölcsönajánlat megtételei, amennyiben forráshiány van, vagy a keletkező többlet befektetése

Sok újítás történt az új webhely navigációjában. Változások történtek olyan területeken, mint:

- tranzakciós előzmények, többek között: a tranzakció leírása, címkézése, megjegyzése, tranzakciók elrejtése, keresés és fejlett szűrés, egy termék előzményeinek létrehozása sok termék számára, keresés felgyorsítása a keresési csúszka alkalmazásával az idővonalon, a történet bemutatása a termékek és az idő bármilyen konfigurációjában,
- a tranzakciók kategorizálása, beleértve az egyéni kategóriák hozzáadásának képességét,
- a trendek bemutatása, beleértve a különböző kategóriákra vonatkozó költségelemzést, az alkategóriák szerinti elemzést, az alkategóriákból származó kiadások gyors elérését, az időbeli kiadások elemzését, a leírásokon vagy címkéken alapuló történetelemzést, a költségelemzést, a jövedelelemzést, mérlegelemzést, az átlagos napi kiadások teljes vagy kategóriánkénti bemutatását,
- határértékek bemutatása, beleértve az adott kategória költségvetésének megtervezésének lehetőségét, az éves költségvetés tervezésének és nyomon követésének lehetősége, a színjelölés a költségvetés megvalósulásának meghatározásához, a banki kimutatás kategóriánkénti költségösszegekről, a válogatási költségvetéseken név vagy megvalósítás szintje alapján költségek feltüntetése, a költségvetések megfigyelésének lehetősége, a költségvetések hosszabb időközönkénti összesítése

Új szolgáltatási tranzakció indításával gondoskodtak az újdonság rajongói igényeinek kielégítésére, valamint azoknak az ügyfeleknek, akiknek több időre lesz szükségük ahhoz, hogy új dolgokhoz forduljanak. Először az új szolgáltatáshoz való hozzáférés csak a programban regisztrált felhasználókra korlátozódott. Az "új mBank" elindításának napján 60 ezer ember nyilatkozott arról, hogy a bank három millió ügyféllel szeretné használni az új webhelyet és az első hónapban félmilliót.



Az új tranzakciós szolgáltatás végső soron az mBank minden ügyfele számára alapértelmezettnek tekintendő, de a támogatást igénylő ügyfelek az utolsó migrálásra jogosultak, így megismerhetik a változásokat és az alapvető információkat.

Meddig maradhat új az „Új Bank”?

Az mBank küldetése "a legnagyobb előny és kényelem a pénzügyekben és a magánvállalkozásokban". Ezért új technológiákat alkalmaznak annak elérésére, hogy az ügyfelek úgy találják, hogy ez a használat bizonyos előnyökkel jár és megkönnyíti az életüket.

2000-ben az mBank alkotói jelentős változást észleltek ügyfeleik életében. Az internetet még nem használták széles körben, Lengyelországban, de sikerült tökéletes időzíteniük: az első teljesen virtuális bankot a tömeges internethasználat előestéjén indították el. 2001-ben a rendszert Lengyelország 12%-a, 2002-ben 17,5% -a, 2006-ban pedig 37,9% -a használta.

Az "Új mBank" egy másik, az ügyfelek életében bekövetkezett változásra adott válaszként született. Visszatekintve, a XXI. század első évtizedében az új technológiák fejlesztése felgyorsult és elmélyült. Melyek az mBank előtt álló kihívások a második évtizedben? Mennyi ideig fog „új” maradni az „új mBank”? Ilyen gyors ütemű változás esetén továbbra is nyitva áll a kérdés, hogy az mBank lezárt projektnek tekinthető-e, avagy az új innovációk folyamatos fejlesztési és adaptálási folyamatának.

