



mBank - inovácie zajtrajška

Hľadanie nových hodnôt pre zákazníkov bankových služieb¹

Úvod

mBank bola založená v roku 2000 a jej iniciátori použili novú revolučnú inováciu - internet. Tento inovatívny obchodný model viedol k revolúcii v poľskom bankovom sektore. Dnes, po 13 rokoch dynamického rastu, mBank je jedným z popredných hráčov na bankovom trhu v Poľsku. Boj o udržanie silnej pozície si však vyžaduje neustále zvyšovanie konkurencieschopnosti. Najlepšou cestou je inovácia, ktorú mBank dobre pozná.

V roku 2013 sa mBank výrazne zmenila, a to nielen vďaka jedinej inovácii, ale zavedením viac ako 200 nových funkcií a vylepšení svojej transakčnej služby. Tím 200 osôb pracoval 14 mesiacov na projekte "Nová mBank". Mnohé zavedené funkcie sa prvýkrát používali v bankovníctve.

Táto prípadová štúdia opisuje realizáciu tohto projektu od hľadania inovatívnych myšlienok až po ich realizáciu. Štúdia sa zameriava na výzvy, problémy, obmedzenia a prekážky súvisiace s inováciami, ako aj na zdroje nápadov nových produktov, fázach ich tvorby a metódach skúmania inovatívnych riešení.

Keď mBank začala v predvečer 25. a 26. novembra 2000 ako prvá unikátna poľská banka v Poľsku, len málo ľudí očakávalo, že tento projekt bude úspešný. Po štyroch rokoch však banka dosiahla pozitívny finančný výsledok a po piatich rokoch prilákala milión zákazníkov.

Pri spätnom pohľade, keď vieme, ako sa internet rozvinul, zdá sa, že úspech mBank je zrejmý. Pred trinástimi rokmi si rozhodnutie o spustení takéhoto projektu vyžadovať veľa odvahy. V Poľsku už boli banky, ktoré ponúkajú elektronické prístupové kanály, ale celý trh on-line bankovníctva pozostával z niekoľkých desiatok tisíc účtov.

Dnes vieme fakty, ktoré sa nedali predpovedať v roku 2000. Vieme, aký dôležitý je internet a aký vplyv má na náš život. Sieť v súčasnosti využíva 2,4 miliardy ľudí po celom svete, každý deň je odoslaných 144 miliárd e-mailov a viac ako 20 miliónov individuálnych zákazníkov má prístup k elektronickému bankovníctvu v Poľsku.

Od start-up do banky prvej voľby

mBank vstúpila do histórie nielen ako prvá úplne virtuálna banka, ale aj ako projekt, ktorý bol pripravený a spustený za necelých 100 dní. Nebolo to ani v plánoch rok predtým, než začala existovať. V januári 2000 poverila rada BRE Bank úlohou vývoja nového riešenia pre retailové bankovníctvo osobitne vymenovaného riaditeľa. V krátkom čase sa skupina desiatok ľudí zapojila do realizácie vízie vybudovania najmodernejšieho riešenia retailového bankovníctva v Poľsku. Nikto neuvažoval o vytvorení úplne virtuálnej banky.

¹ Based on case studies prepared by Questus.



Spočiatku sa plánovalo vytvorenie banky Multibank - modernej banky pre zákazníkov so stredným príjmom. Myšlienka internetového mBank sa objavila počas jedného z mnohých strategických stretnutí. Bolo známe, že obidva tieto projekty nemôžu byť spustené súčasne, a tak sa BRE Bank Board rozhodla nechať banku ako virtuálnu a ako prvú na trhu.

mBank ponúkla zákazníkom v Poľsku niečo, čo nikto iný predtým neurobil: schopnosť využívať plne virtuálnu banku. V poľskom bankovom sektore to znamenalo zavedenie úplne nového obchodného modelu. Bolo to experiment a nebol bez rizík, ale existovali dôvody pre jeho zavedenie: počas prvých rokov dvadsiateho prvého storočia bola cena najdôležitejšou otázkou, ktorú zákazníci zvažovali.

Nedostatok fyzického kontaktu s pobočkou banky bol vtedy revolučnou myšlienkou, ktorá otvorila nové príležitosti z hľadiska cenovej konkurencie. Virtuálna banka nemusí znášať náklady spojené s udržiavaním tradičných predajní. Projekt bol modelovaný na americkom maloobchodnom reťazci Wall-Mart. Pri jeho založení existovali dva kľúčové predpoklady: zníženie počtu výrobkov a maximálne zníženie marží. Na začiatku predstavila mBank dva základné vkladové produkty s veľmi atraktívnym profilom: bezplatný osobný elektronický účet (15,5% ročne) a e-max účet (16,5%). Tým vznikla medzera medzi ponukou mBank a jej konkurentmi - ostatné banky v tom čase ponúkali úrokové sadzby pod 10 percent. Marža mBank bola 4 percenta, pričom priemerná marža v bankovom sektore dosiahla úroveň 12 percent. Takýto rozdiel klientovi neunikol. Zisk, ktorý ponúkol, bol tiež dôvodom, prečo mnohí ľudia rýchlo prijímali internet. Až do konca roka 2000, v priebehu jedného mesiaca, 30 000 zákazníkov použilo ponuku mBank.

Prvý úspech viedol k ďalšiemu a do konca roka 2001 celková suma vkladov v mBank dosiahla jednu miliardu PLN a počet účtov stúpol nad 170 000. V roku 2005 sa milióny ľudí pripojilo k službám mBank.

Dnes už mBank nie je len virtuálnou bankou. Rok od svojho spustenia začala banka ako odpoveď na dopyt zo strany zákazníkov predstavovať nové produkty a služby vrátane úverov, firemných účtov, hypotekárnych a hotovostných úverov, kreditných kariet, investičných produktov, poistenia a ďalších, ako napríklad mSHOP (nákupná arkáda na internete) a mBank Mobile (virtuálny mobilný operátor). V roku 2003 začala banka otváranie fyzických zariadení, tzv. Mkiosks, aby umožnili priamy kontakt so zákazníkmi, ktorí to očakávali. O pár rokov neskôr sa sieť pobočiek transformovala na centrá finančných služieb Aspiro s omnoho širším rozsahom. V roku 2007 začala mBank pôsobiť v Českej republike a na Slovensku. Ambíciou je naďalej tvrdiť, že titul najmodernejšej banky na trhu bol zaslúžený - v roku 2009 bola vytvorená internetová stránka pre mobilné telefóny a o rok neskôr prvá verzia aplikácie na iPhone.

Počas trinástich rokov mBank postupovala z nika projektu do jednej z najväčších bánk v Poľsku. Dnes stojí v popredí poľských retailových bánk. Na konci roka 2012 mala v tomto ohľade tretie miesto s 2 238 3003 účtami, tesne za PKO BP a Pekao SA, oboma gigantmi - najsilnejšími bankami, ktoré sa historicky zakladali na poľskom trhu. mBank už nie je sekundárnou voľbou, ale jedným z najdôležitejších hráčov na trhu.



Prečo sa mBank zmenila na "novú mBank"?

Jún 2013. Začala sa nová transakčná služba mBank, ktorá bola oznámená viac ako rok. Projekt sa bežne nazýva "nová mBank" a je reakciou na meniace sa očakávania zákazníkov a výzvy na trhu.

Tvorcovia "New mBank", rovnako ako tím, ktorý prevádzkoval mBank v roku 2000, boli motivovaní mottom "Chod' za niečím veľkým alebo nejchod' vôbec." Kľúčový predpoklad bol založený na presvedčení, že svet sa pred našimi očami mení skokovo a rúca hranice, zatiaľ čo svet bankovníctva je statický. Počas desiatich rokov sa služby ako Google, Facebook a Yahoo! zmenili na úrovni rozhrania a funkčnosti, zatiaľ čo služby transakčných bánk stále vyzerali, ako keby sa čas zastavil v deväťdesiatych rokoch. Medzitým nastali hlboké zmeny klientov v životnom štýle, ktoré by mali byť rozhodujúce pre inovácie v bankovom sektore, pretože neexistuje žiadny spôsob, ako splniť požiadavky dnešného zákazníka s existujúcimi procesmi a infraštruktúrou.

mBank sa usiluje byť univerzálnou bankou, ktorá smeruje svoju ponuku na masový trh. Inovácia je dôležitou súčasťou jej stratégie, ale neobmedzuje svoje cieľové publikum len na fanúšikov technologických inovácií. Riešenia navrhované v rámci "novej mBank" mali byť užitočné pre všetky skupiny zákazníkov a mali by zohľadňovať rôznorodosť ich potrieb.

V prvej fáze realizácie projektu bola táto určená skupine prvých osvojiteľov, ľuďom, ktorí sú otvorení novým riešeniam a využívaniu nových technológií. Boli to prví, čo absorbovali správy a pristupovali k nim s veľkým nadšením. Veľmi často sa stávajú sudcami pre nové produkty - ak sa táto skupina stretne s niečím novým, môžete očakávať, že postupom času nájde nasledovníkov, oveľa skeptickejších k zmenám (skorá väčšina, neskorá väčšina, neskoré menšiny). Výskum ukazuje, že Poliaci ako národ mimoriadne rýchlo prijímajú inovácie. V roku 2011 táto skupina pozostávala z približne milióna ľudí a podľa prognóz sa do roku 2015 mohla zvýšiť na 5,5 milióna.

Inšpirácie a nápady

Výzvou pre vývojový tím "nového mBank" bolo navrhnúť moderné služby, ktoré by využívali technológie, ktoré sa predtým nepoužívali v oblasti online bankovníctva a ktoré budú užitočné pri priateľskom dizajne, intuitívnej navigácii a bezprecedentnej estetike pri zvažovaní finančného sektora. V praxi to znamenalo navrhnúť všetko od začiatku.

Inšpirácia sa čerpala z mnohých zdrojov. Interné databázy, rozsiahly trhový a spotrebiteľský prieskum v súlade s najnovšími trendmi a technológiami trhu, a to nielen v bankovníctve, ale aj v iných oblastiach, ktoré ovplyvňujú životný štýl zákazníkov. Boli analyzované aktivity hlavných konkurentov a ich stratégie. Dôležitým zdrojom myšlienok boli aj zákazníci bánk - ich fóra, komentáre, sťažnosti a nápady na zlepšenie.

Príklady inovácií v oblasti financií na celom svete slúžili aj ako inšpirácia pre tím. Boli analyzované tisíce veľkých inštitúcií a inovatívnych podnikov. Bolo tiež preskúmané, aké iné internetové a mobilné služby používajú zákazníci.

Benchmarky pre "New mBank":



- AK Bank - najväčšia a najmodernejšia banka v Turecku, ktorá využíva celý rad inovácií - z moderného priameho bankovníctva, mobilných riešení, sociálnych médií. 2 milióny zákazníkov používa deväť mobilných aplikácií (každý prispôbený inému scenáru). Banka má 650 000 fanúšikov Facebooku ako aj inovatívne grafické rozhranie svojich služieb.
- Program zľavy "Link, Like, Love" od spoločnosti American Express v sociálnych médiách - prvá platforma na svete ponúkala používateľom reklamy založené na záujmoch a sociálnych sieťach. Na Facebooku je 2,3 milióna fanúšikov a je zdrojom príjmov z reklamy.
- Smartypig - služba, ktorá umožňuje ukladanie určeného cieľa v kombinácii so sociálnymi médiami, kde priatelia motivujú používateľa k vytrvalosti a môže tiež zaplatiť určitú sumu.
- Mint.com - Personal Finance Management - nástroj zhromažďujúci údaje z viacerých bánk a finančných inštitúcií, ktorý jasne predstavuje aktuálnu finančnú situáciu používateľa.
- Bank Simple / Movenbank - príklad najmodernejšieho dizajnu v používateľskej skúsenosti: prispôbenie sa novým potrebám zákazníkov, mobilná aplikácia ako hlavný prístupový kanál, čisté rozhranie, jednoduché produkty vysvetlené v zrozumiteľnom jazyku, synchronizácia so sociálnymi médiami.
- Cardlytics - kontextová reklama založená na transakčných zvykoch klienta - klienti dostávajú reklamy, ktoré súvisia s ich životným štýlom a transakciami, ktoré zvyčajne robia.

Cesta od myšlienky k realizácii

Práca na "novej mBanke" sa začala od počiatočnej fázy, ktorá zahŕňala zhromaždenie čo najväčšieho množstva nápadov. Tvorivého seminára organizovaného na tento účel sa zúčastnili desiatky zástupcov rôznych oddelení banky. Celkovo vytvorili 140 nápadov, z ktorých vyplynulo, že desiatky návrhov boli vyhodnotené ako najväčšie príležitosti na úspech na trhu. Potom boli vykonané štúdie o ich uskutočniteľnosti a nákladovej efektívnosti. Na základe toho Rada na začiatku roka 2012 schválila stratégiu "novej mBank".

Po tomto rozhodnutí sa začala druhá fáza realizácie projektu "Nový mBank". Viac ako 200 ľudí vytvoril tím po dobu 14 mesiacov. Jeho členovia pracovali v tímoch, ktoré združovali odborníkov z oblasti obchodu, IT a UI/UX²³. Cieľom bolo maximalizovať integráciu a nájsť spoločný jazyk medzi zamestnancami - za predpokladu, že požadované výsledky by sa dali dosiahnuť len týmto spôsobom. Začalo sa to presunom do novej kancelárie, ktorá tiež podporovala integráciu.

Dizajn zohral kľúčovú úlohu z hľadiska funkčnosti a vzhľadu. Nový projekt bol zameraný na to, aby bol opakom "bankovej tabuľky". Návrh v tomto prípade znamenal niečo viac, než zmenu vzhľadu - bola to zmena myslenia a prijatie filozofie User Experience. V tomto duchu boli vyvinuté počiatočné koncepcie, ktoré boli potom analyzované z hľadiska ziskovosti podnikov, ako aj možností programovania.

Práca na novej transakčnej službe pozostávala z troch etáp. Počas fázy plánovania bol definovaný rozsah projektu, ktorý objasnil, aké by mali byť presne uvedené jednotlivé služby, ako by mali vyzerieť. Implementačná fáza pozostávala z kódovania novej služby programátormi. Počas testovania zákazníci hodnotili nové funkcie. Bolo vytvorených viac ako 1 700 pracovných makiet a bolo vykonaných 1050 hodín skúšok so zákazníkmi a potenciálnymi používateľmi novej služby. "Nová mBank" vo svojej konečnej forme predstavila viac ako 200 nových funkcií a vylepšení, tj. prírastkové inovácie.



Spustenie projektu sprevádzali intenzívne propagačné aktivity zamerané na existujúcich zákazníkov, ako aj reklama zameraná na prilákanie nových. Podobne ako predchádzajúca kampaň, mBank bola propagovaná prostredníctvom televíznych reklám, vonkajšej reklamy, internetových bannerov, ale tiež využívala iné formy (napríklad vírusový marketing).

Bolo rozhodnuté, že šesť nových funkcií bude prvýkrát spustených a propagovaných:

- mOKAZJE - zľavový program, v ktorom každý zákazník dostane v najnavštevovanejších obchodoch ponuku personalizovaných zliav; po kúpe s kartou mBank sa rozdiel medzi bežnou cenou a špeciálnou ponukou vráti na účet zákazníka,
- prenosy prostredníctvom SMS a Facebooku - funkčnosť umožňujúca prenos peňazí v situácii, keď je známe iba telefónne číslo príjemcu alebo keď sú priatelia na Facebooku; zadanie čísla účtu nie je potrebné,
- finančná navigácia v transakčnej službe - nová prezentácia stránky jasne ukazuje, ako a kedy boli peniaze použité, a predpovedá, koľko zostane až do konca mesiaca,
- inteligentné vyhľadávacie transakcie - výkonný, ale ľahšie použiteľný, rýchlejší a efektívnejší vyhľadávací systém histórie operácií účtov,
- on-line expert - forma kontaktu s bankovou službou je k dispozícii 24 hodín denne prostredníctvom videa, hlasu a rozhovoru.
- MGR - myšlienka založená na hazardných hrách, ktorá mala naučiť klientov využívať novú službu - mBank navádza zákazníkov, aby používali nové funkcie priateľsky a odmenili sa za správne vykonanie úloh stanovených pred používateľmi a ponúka možnosť súťažiť mGRA s priateľmi.

Okrem toho boli vykonané zmeny a zlepšenia v nasledujúcich oblastiach:

- desktop po prihlásení - zmeny v menu a navigácia, prispôsobenie zákazníkovi (obrázok), sledovanie nedávnych transakcií, správy z banky, prezeranie voľných hotovostných prostriedkov, prognózy budúcich platieb, upozornenie na riziko budúcich platieb, možnosť účtovania poplatkov z úspor alebo úveru a rýchly prístup k nastaveniam.
- domáce prevody - možnosť rýchlych prevodov (tri kliknutia), prenos cez Facebook, prevody na telefónne číslo, rýchle vyhľadávanie histórie, označenie prenosov ako obľúbených a rýchly prístup, automatické ukladanie príjemcov do adresára,
- plánované operácie - zmeny týkajúce sa napr. prezentáciu kalendára platieb, vyhľadávanie a filtrovanie platieb a triedenie podľa vybraného parametra,
- zoznam účtov - farebné kódovanie používateľských účtov, grafické zobrazenie zostatkových zmien, prezentácia prognózy zostatku, rýchly prístup k účtom a úprava ich názvu, grafická prezentácia spojená s kartovými účtami a možnosť umožnenia súvisiacich služieb,
- adresár - sťahovanie kontaktov z Facebooku, pridanie rôznych účtov jedného príjemcu, pridanie telefónneho čísla príjemcu, označenie ako obľúbené alebo dôveryhodné, vyhľadávanie príjemcov, kontextová ponuka príjemcu (história transakcií), sťahovanie fotografií Facebooku príjemcu,
- prezentácia investícií - zmeny navigácie a zoznamu vkladov, graf s denným ziskom a na konci obdobia prezentácia výnosu pre stanovenú sumu, možnosť vkladu priamo z grafu,



- kalendár transakcií - zmeny v prezentácii budúcich platieb v kalendári, farebné označenie, či je platba ohrozená, súhrn všetkých očakávaných platieb a kalendár očakávaného zostatku,
- prezentácia výpisov transakcií kreditnej karty - zmeny v prezentácii grafov, grafické znázornenie bilancie kariet, logická prezentácia rôznych účtovných období a možnosť rýchleho zvýšenia limitov kariet,
- prihlásenie na stránku - možnosť prihlásiť sa s číslom karty alebo definovaným aliasom,
- marketing v reálnom čase - nové formy reklamy, kontextová prezentácia ponúk v reálnom čase v histórii transakcií a udalostí, napríklad ponuka úveru v prípade nedostatku finančných prostriedkov alebo investovanie prebytku.

Veľa vylepšení navigácie bolo urobených na novom webe. Zmeny boli vykonané v takých oblastiach, ako sú:

- História transakcií, vrátane: úpravy popisu transakcie, označovanie, komentovanie, skrytie transakcií, vyhľadávanie a rozšírené filtrovanie, vytvorenie jedinej histórie pre mnohé produkty, rýchle zmenenie obdobia vyhľadávania pomocou posúvača na časovej osi, prezentácia histórie v ľubovoľnej konfigurácii výrobkov a času,
- kategorizácia transakcií vrátane možnosti pridať vlastné kategórie,
- prezentácia trendov vrátane analýzy grafov výdavkov v rôznych kategóriách, analýza podľa pod kategórií, rýchly prístup k zoznamu výdavkov z pod kategórií, analýza výdavkov v čase, analýza histórie založená na popisoch alebo značkách, analýza výdavkov, analýza príjmov, bilancia analýza, bilančná analýza, prezentácia priemerných denných výdavkov spolu alebo kategórie,
- prezentácia limitov vrátane možnosti plánovať rozpočet pre danú kategóriu, schopnosť plánovať a sledovať ročný rozpočet, farebné označenia na určenie úrovne realizácie rozpočtu, rady banky o výške rozpočtu podľa kategórie, triedenie rozpočtov podľa názvu alebo úrovne realizácie, možnosť sledovať rozpočty, agregované rozpočty na dlhšie intervaly.

Zavedením novej transakcie so službami bola venovaná pozornosť uspokojeniu potrieb fanúšikov noviniek, ako aj zákazníkov, ktorí by potrebovali viac času, aby si zvykli na nové veci. Najskôr bol prístup k novej službe obmedzený na používateľov, ktorí sa zaregistrovali do programu. V deň spustenia "novej mBank" 60 tisíc ľudí vyhlásilo, že chcú používať novú stránku, a v prvom mesiaci pol milióna z troch miliónov zákazníkov banky.

Nakoniec, nová transakčná služba sa má stať štandardnou pre všetkých zákazníkov mBank, ale zákazníci, ktorí potrebujú podporu, migrujú naposledy, aby sa mohli oboznámiť so zmenami a základnými informáciami.



Ako dlho môže "nová mBank" zostať nová?

Poslaním MBank je "maximálna výhoda a výhoda v oblasti financií a súkromného podnikania". Na jej implementáciu sa preto využívajú nové technológie, ak zákazníci zistia, že toto použitie im prináša určité výhody a uľahčuje ich život.

V roku 2000 si tvorcovia mBank všimli hlbokú zmenu v životoch svojich klientov. Internet nebol v Poľsku zatiaľ široko používaný, ale podarilo sa im nájsť perfektný okamih: prvá úplne virtuálna banka bola spustená v predvečer masového používania internetu. V roku 2001 systém využívalo 12% ľudí v Poľsku, v roku 2002 o 17,5% a v roku 2006 o 37,9%.

"Nová mBank" vznikla v reakcii na ďalšiu významnú zmenu, ku ktorej došlo v živote klientov. Pri spätnom pohľade sa počas prvého desaťročia dvadsiateho prvého storočia zrýchlil a prehĺbil vývoj nových technológií. Aké sú problémy, ktorým čelí mBank počas druhého desaťročia? Ako dlho môže "nová mBank" zostať "nová"? S takým rýchlym tempom zmien zostáva otvorená otázka, či mBank by sa mala považovať za uzavretý projekt, alebo skôr za proces neustáleho zlepšovania a adaptácie nových inovácií.

