questus

Case Study

mBank
INNOWACJE JUTRA

W poszukiwaniu nowych wartości dla klienta
na rynku usług bankowych

mBank

Copyright © 2013 questus

questus

Spis treści:

Wprowadzenie 3
Pokolenie Facebooka 4
Czy sukces jest do przewidzenia? 6
Od start-upu do banku pierwszego wyboru 8
Dobre wyniki, niepokojące prognozy 10
Nowi gracze w świecie banków 13
W poszukiwaniu drogi do sukcesu 15
Zmieniający się klient naszych czasów 19
Banki w oczach klientów 21
Dlaczego mBank stał się „nowym mBankiem"? 24
Roszczeniowi i otwarci na nowości 26
Inspiracje i pomysły 28
Droga od pomysłu do realizacji 30
Jak długo „nowy mBank" może być nowy? 35
Wyzwania przyszłości 36
Przypisy 39

Opracowanie
dr hab. Robert Kozielski
Agata Mardosz

Konsultacja merytoryczna
dr Jerzy S. Czarnecki

Recenzja
prof. dr hab. Grzegorz Karasiewicz

Copyright © 2013 questus
Więcej informacji: www.questus.pl

Wprowadzenie

mBank powstał w 2000 roku. Wtedy jego twórcy wykorzystali przełomową innowację jaką był Internet. Nowatorski model biznesowy doprowadził do rewolucji w polskim sektorze bankowym. Dziś, po 13 latach dynamicznego rozwoju, mBank jest jednym z czołowych graczy na rynku bankowości w Polsce. Walka o utrzymanie mocnej pozycji wymaga jednak nieustannego podnoszenia konkurencyjności. Najlepszym sposobem jest dobrze znana mBankowi droga innowacji.

W 2013 roku oblicze mBanku zmieniła nie jedna, przełomowa innowacja, ale ponad 200 nowych funkcjonalności i udoskonaleń, które zostały wprowadzone w serwisie transakcyjnym banku. Nad projektem „Nowy mBank" przez 14 miesięcy pracował 200-osobowy zespół. Wiele spośród wprowadzonych funkcjonalności nie było wcześniej wykorzystywanych w bankowości.

Słowa kluczowe

Innowacje, innowacje przełomowe, innowacje inkrementalne, finanse, bank, sektor bankowy, sektor finansowy, metody innowacji, źródła innowacji, strategia błękitnego oceanu, strategia konkurowania, strategie konkurencyjne Portera, produkty bankowe

Walory studium przypadku, takie jak bogaty i zróżnicowany materiał faktograficzny, aktualność przedstawionych zagadnień, uwzględnienie specyfiki branżowej i polskiego rynku powodują, że z pełnym przekonaniem rekomenduję recenzowany tekst.

prof. dr hab.
Grzegorz Karasiewicz
Uniwersytet Warszawski

Case study opisuje realizację tego projektu, od poszukiwań innowacyjnych pomysłów po ich wdrożenie. Studium koncentruje się na wyzwaniach, problemach, ograniczeniach i barierach związanych z innowacyjnością, a także na źródłach pomysłów na nowe produkty, etapach ich tworzenia oraz metodach odkrywania innowacyjnych rozwiązań takich jak choćby strategia błękitnego oceanu. ■

Pokolenie Facebooka

Tego jeszcze nie było. Żeby kot spał w umywalce? Takiego widoku Agata nie spodziewała się z samego rana. Robi kotu zdjęcie iPhone'em i wrzuca na Facebooka. W ciągu zaledwie kilku minut pojawiają się pierwsze komentarze. „Ja zasnąłem wczoraj w wannie. Kot może też miał ciężki dzień?" – znajomi Agaty śmieją się ze zdjęcia. Jeszcze nie tak dawno taka sytuacja byłaby nie do pomyślenia. Agata pamięta czasy swoich studiów, kiedy niektórzy znajomi nie mieli telefonów komórkowych, a dziś od rana wszyscy są ze sobą w kontakcie na Facebooku.

W 2000 roku to było takie nowoczesne: bank tylko w Internecie

Swoje pierwsze konto Agata założyła w mBanku

Choć, trzeba przyznać, Agata wspomina tamte czasy z dużym sentymentem. W 2000 roku skończyła liceum i dostała się na anglistykę w Krakowie. Myślała o tym żeby wyjechać gdzieś na stypendium, najlepiej do USA, ale wtedy wydawało jej się to dość odważnym marzeniem. Nie wszyscy w domach mieli dostęp do sieci, więc przesiadywało się w kafejkach internetowych. W centrum miasta było ich mnóstwo. Nie wszyscy mieli też komputery, a wśród studentów, którzy mieszkali w akademiku, właściwie mało kto. Na początku studiów prace domowe pisało się jeszcze odręcznie, choć część wykładowców zaczynała już na to krzywo patrzeć. Kiedy wszyscy chcieli się umówić na wspólne wyjście, na zajęciach między ławkami krążyła kartka, którą każdy podawał dalej: „W czwartek o 20.00 na Rynku. Idziemy potańczyć. Wpisujcie się, kto idzie".

Mniej więcej w tym czasie Agata założyła swoje pierwsze konto bankowe. Starszy brat doradził jej mBank, bo wszystko w nim było zupełnie za darmo – konto, przelewy, sieć bankomatów, z których można wyciągać pieniądze. Poza tym to było takie nowoczesne: bank bez żadnych oddziałów, tylko w Internecie.

Teraz Agata pracuje w mennicy złota, gdzie jest dyrektorem handlowym. Dzisiejszy dzień zaczyna się dobrych wiadomości – znajomy, którego poznała na stypendium w Nowym Jorku, polecił jej kontakt z kontrahentem z kopalni

złota w RPA. Może coś z tego będzie. Pogoda jest piękna, więc Agata z laptopem wychodzi z biura do pobliskiej kawiarni – w ogródku z Wi-Fi przygotowuje prezentację z ofertą współpracy. Wszystko byłoby cudownie, gdyby nie telefon, który bez przerwy dzwoni i maile, które przychodzą w hurtowej ilości. Wszystkie oczywiście pilne. Ludzie w ostatnich latach zrobili się strasznie niecierpliwi.

W międzyczasie na Facebooku do Agaty odzywają się koleżanki. Umawiają się na lunch za godzinę. Przynajmniej na chwilę będzie można wyrwać się z tego szalonego pędu i porozmawiać o czymś niezwiązanym z pracą. Przy okazji przesyła koleżankom ofertę zniżek, jakie dostała właśnie od swojego banku – może będą zainteresowane. Wczoraj sama z nich skorzystała i kupiła taniej świetną sukienkę na sobotnie wesele przyjaciółki. Jeszcze musi kupić prezent, ale zupełnie nie ma czasu na chodzenie po sklepach. Wieczorem poszuka czegoś w Internecie.

Media społecznościowe odgrywającoraz większą rolę w codziennym życiu

Czekając na swoje znajome w restauracji Agata sprawdza przez telefon stan konta – praktycznie wszędzie płaci kartą więc nie zawsze pamięta, ile dokładnie wydała. Szybko robi kilka zaległych przelewów – w codziennym wirze spraw, nietrudno zapomnieć o wielu rzeczach. O, na przykład o urodzinach znajomych – Agacie wyświetliło się właśnie powiadomienie na Facebooku, że Tomek kończy dziś 34 lata. „Sto lat!" – napisała od razu na jego tablicy, a Tomek w kilka sekund podziękował „lajkiem". ■

Czy sukces jest do przewidzenia?

Czasem trudno uwierzyć, jak wiele zmieniło się w ciągu ostatnich kilkunastu lat. Inaczej pracujemy, inaczej spędzamy wolny czas. Styl życia zmienił się nie do poznania. Nowe technologie otworzyły przed nami nowe możliwości, ale ich rozwój wpłynął też na tempo naszego życia.

Wymagania dzisiejszego świata sprawiły, że potrzeby i oczekiwania Agaty są dziś zupełnie inne niż trzynaście lat temu. Także te skierowane w stronę banku, którego jest klientką. Z kolei wymagania Agaty są wyznacznikiem tego, w jaki sposób firmy i organizacje mogą dziś konkurować o klienta.

Już po czterech latach mBank wygenerował dodatni wynik finansowy

Kiedy w nocy z 25 na 26 listopada 2000 roku startował mBank, pierwszy polski w pełni internetowy bank, mało kto spodziewał się, że ten projekt zakończy się sukcesem. Tymczasem już po czterech latach bank wygenerował dodatni wynik finansowy, a po pięciu mógł poszczycić się milionem klientów.

Dziś, z perspektywy czasu, kiedy wiemy już jak rozwinął się Internet, sukces mBanku może wydawać się oczywisty. Trzynaście lat temu decyzja o uruchomieniu takiego projektu wymagała sporej odwagi. W Polsce działały już wtedy banki, które wykorzystywały elektroniczne kanały dostępu: Telepekao24, WBK24, BPH Sezam czy Fortis-Planet, ale cały rynek bankowości internetowej obejmował zaledwie kilkadziesiąt tysięcy rachunków. Czy w takich warunkach decyzja o uruchomieniu wirtualnego banku może być łatwa?

Co prawda w USA i zachodniej Europie trudno było nie dostrzec szaleństwa, jakie wywoływał szybki rozwój Internetu – roczne tempo wzrostu liczby użytkowników szacowane było na 55 proc. Prognozy wskazywały, że w 2002 roku co najmniej jedna trzecia europejskich gospodarstw domowych będzie już podłączona do sieci.

Stwarzało to niezwykłe możliwości oraz szanse budowania i rozwoju biznesu.

Jeszcze większy rynek e-commerce rozwijał się w USA, co skutkowało ogromnymi inwestycjami i powstaniem wielu konceptów biznesowych opartych o nowe technologie. Dość powiedzieć, że na amerykańską giełdę weszło już wtedy 400 firm internetowych.

Tyle tylko, że właśnie w 2000 roku doszło do pęknięcia „bańki internetowej".

W ciągu kilku wcześniejszych lat inwestorzy ze zbytnią euforią i optymizmem oferowali swój kapitał licznie powstającym wtedy spółkom internetowym, tzw. dot-comom. Nagle okazało się, że ich wartość jest przeszacowana. Amerykański indeks giełdowy NASDAQ Composite spadł w ciągu zaledwie kilku miesięcy z poziomu 5 tysięcy punktów do 2 tysięcy. Zdarzenie to podkopało zaufanie do sektora nowych technologii, a firmy z tej branży zaczęły mieć problemy z pozyskaniem środków finansowych na prowadzenie działalności. Jakby tego było mało, w Polsce entuzjazm studziły dość brutalne statystyki – z sieci korzystało niespełna 12 proc. Polaków.

Dziś dostęp do bankowości elektronicznej ma ponad 20 milionów Polaków

Dziś znamy fakty, których w 2000 roku nie dało się przewidzieć. Wiemy, jak ważny stał się Internet i jak bardzo wpłynął na nasze życie. Z sieci korzysta dziś 2,4 miliarda osób na całym świecie, każdego dnia wysyłane są 144 miliardy maili[1], a dostęp do bankowości elektronicznej w Polsce ma ponad 20 milionów indywidualnych klientów[2]. ■

Od start-upu do banku pierwszego wyboru

mBank przeszedł do historii nie tylko jako pierwszy całkowicie wirtualny bank, ale też jako projekt, który został przygotowany i uruchomiony w 100 dni. Rok przed startem nie było go nawet w planach. W styczniu 2000 roku zarząd BRE Banku powierzył zadanie rozwoju bankowości detalicznej nowemu, specjalnie powołanemu dyrektorowi, Sławomirowi Lachowskiemu. W krótkim czasie stworzył on zespół kilkudziesięciu osób, który połączyła wizja zbudowania najnowocześniejszego projektu bankowości detalicznej w Polsce. Nikt jednak nie myślał jeszcze wtedy o stworzeniu banku, który byłby całkowicie wirtualny.

Początkowo zakładano stworzenie MultiBanku – nowoczesnego banku dla średniozamożnych klientów. Pomysł na wyłącznie internetowy mBank pojawił się w czasie jednej z wielu sesji strategicznych. Wiadomo było, że obu tych projektów nie da się uruchomić jednocześnie. Ostatecznie zarząd BRE

mBank - wejście smoka

Banku podjął decyzję, aby jako pierwszy na rynek wszedł wirtualny mBank.

mBank zaproponował wtedy polskim klientom coś, czego nikt inny wcześniej nie zrobił: możliwość skorzystania z oferty banku, który był całkowicie wirtualny. W polskiej bankowości oznaczało to wprowadzenie zupełnie nowego modelu biznesowego. Niosło to ze sobą określone ryzyko i było eksperymentem, ale miało swoje uzasadnienie: w pierwszych latach XXI wieku roku największe znaczenie dla klientów odgrywała cena.

Brak możliwości fizycznego kontaktu z oddziałem banku był w tamtych czasach rewolucyjnym pomysłem, ale też koncepcją, która otwierała nowe szanse w zakresie konkurowania ceną. Wirtualny bank nie musiał ponosić kosztów związanych z utrzymywaniem tradycyjnych placówek. Projekt wzorowany był na amerykańskiej sieci sklepów Wal-Mart, a jego podstawę stanowiły dwa kluczowe założenia: ograniczenie

liczby produktów i maksymalne obniżenie marży. Na początku działalności mBank wprowadził dwa podstawowe produkty depozytowe z bardzo atrakcyjnym oprocentowaniem: prowadzone za darmo konto osobiste e-konto (15,5 proc. w skali roku) oraz rachunek a-vista e-max (16,5 proc.). Pomiędzy ofertami mBanku i jego konkurentów pojawiła się przepaść – inni oferowali wówczas oprocentowanie lokat na poziomie poniżej 10 proc. Marża mBanku wynosiła 4 proc. przy średniej marży w sektorze bankowym na poziomie 12 proc. Taka różnica nie umknęła uwadze klientów. Dla wielu z nich zysk, jaki z tego płynął, był wart także tego, by szybciej przekonać się do Internetu. Tylko do końca 2000 roku, a więc w ciągu niewiele ponad jednego miesiąca, mBank zdobył 30 tysięcy klientów.

Pierwszy sukces pociągnął za sobą kolejne – pod koniec 2001 roku suma depozytów w mBanku sięgnęła miliarda złotych, a liczba rachunków ponad 170 tysięcy. W 2005 roku do grona osób, które zdecydowały się skorzystać z oferty mBanku, dołączył milionowy klient.

Już w 2001 roku suma depozytów w mBanku sięgnęła miliarda złotych

Dzisiaj nie jest to już bank wyłącznie wirtualny. Po roku od uruchomienia, w odpowiedzi na zapotrzebowanie ze strony swoich klientów, bank zaczął wprowadzać nowe produkty i usługi: kredyty odnawialne, konta dla firm, kredyty hipoteczne i gotówkowe, karty kredytowe, produkty inwestycyjne, ubezpieczeniowe i inne, jak np. mSHOP (internetowy pasaż handlowy) czy mBank Mobile (wirtualny operator telefonii komórkowej). W 2003 roku bank zaczął otwierać fizyczne placówki, tzw. mKioski, aby umożliwić bezpośredni kontakt tym klientom, którzy tego oczekiwali. Kilka lat później sieć placówek przekształcono w centra usług finansowych Aspiro ze znacznie szerszą ofertą. W 2007 roku mBank rozpoczął działalność w Czechach i na Słowacji. Nie porzucono też ambicji, aby wciąż pretendować do tytułu najnowocześniejszego banku na rynku – w 2009 roku stworzono serwis internetowy pod telefony komórkowe, rok później pierwszą wersję aplikacji na iPhone'a.

mBank zaproponował klientom coś, czego nikt wcześniej nie zrobił

Otaczający nas dzisiaj świat, warunki prowadzenia biznesu i wiodące trendy są zgoła inne niż dekadę temu, a presja konkurencyjna coraz większa. Klienci dostosowują się do otaczającej rzeczywistości i nowych możliwości, zmienia się ich styl życia, a tym samym oczekiwania. Zrozumienie nowych potrzeb konsumentów jest największym wyzwaniem dla wszystkich graczy na polskim rynku bankowości. ■

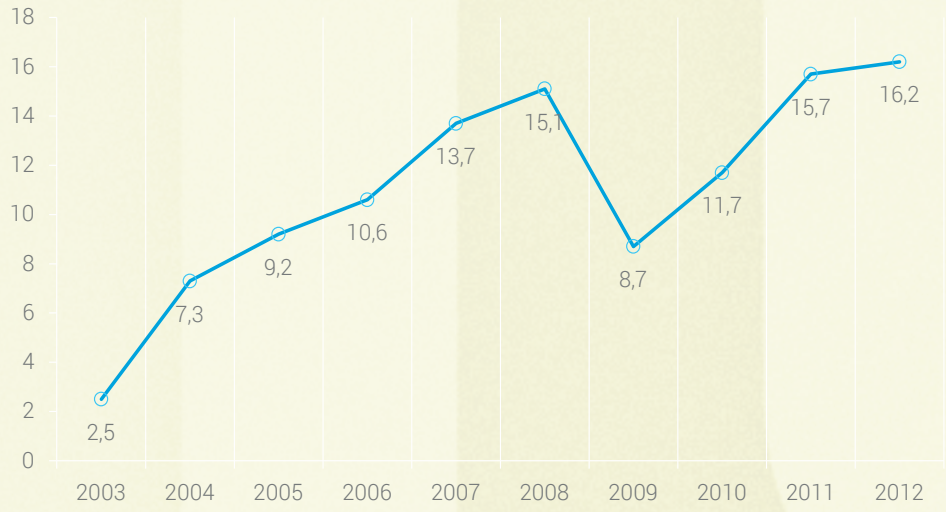
Dobre wyniki, niepokojące prognozy

W ciągu trzynastu lat mBank przeszedł drogę od niszowego projektu do jednego z największych banków w Polsce. Dziś jest w czołówce polskich banków detalicznych. Pod koniec 2012 roku z liczbą 2 238 300[3] kont zajmował pod tym względem trzecie miejsce, zaraz za PKO BP i Pekao SA, czyli za dwójką gigantów – najmocniej zakorzenionych historycznie banków na polskim rynku. mBank nie jest już bankiem drugiego wyboru, ale jednym z najważniejszych graczy na rynku.

A jak wygląda ten rynek dzisiaj? Pod koniec 2012 roku w Polsce działały 642 podmioty prowadzące działalność bankową: banki komercyjne, banki spółdzielcze oraz oddziały instytucji kredytowych. Banki komercyjne nastawione są przede wszystkim na maksymalizację zysku. Banki spółdzielcze również dążą do osiągnięcia jak największych przychodów, ale w ich przypadku zysk ma służyć celom członków spółdzielni. Instytucje kredytowe to z kolei podmioty, które mają swoje siedziby nie w Polsce, ale w jednym z państw członkowskich Unii Europejskiej i prowadzą na polskim rynku działalność, która polega na przyjmowaniu depozytów i udzielaniu kredytów. Obecnie w Polsce działa 45 banków komercyjnych, 25 instytucji finansowych oraz 572 banki spółdzielcze. Niewątpliwie najważniejszymi graczami w tej branży są banki komercyjne – w ich rękach spoczywa ponad 90 proc. depozytów i udzielanych kredytów[4] (tabela 1).

Nieco ponad jedna trzecia banków kontrolowanych jest przez inwestorów krajowych (dziewięć spośród

Wykres 1. Zysk netto sektora bankowego w Polsce w latach 2003-2012



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych Głównego Urzędu Statystycznego, Narodowego Banku Polskiego i Komisji Nadzoru Finansowego

banków komercyjnych i wszystkie spółdzielcze), a niecałe dwie trzecie są w rękach inwestorów zagranicznych. Skarb Państwa posiada udziały w czterech bankach komercyjnych: w PKO Banku Polskim, Banku Gospodarstwa Krajowego, Banku Pocztowym i Banku Ochrony Środowiska.

Pięć największych banków ma udział w aktywach sektora na poziomie 46 proc., dziesięć największych – niemal 65 proc[5].

Działalność bankową prowadzi ponad 600 podmiotów w Polsce

Pomimo trwającego od kilku lat kryzysu na światowych rynkach i zawirowań w strefie euro polski sektor bankowy ma się całkiem nieźle. Jak oceniają eksperci, bilanse polskich banków są zdrowe[6] .

W 2012 roku zysk sektora bankowego wyniósł 16,21 miliarda złotych netto, co stanowiło wzrost wielkości 4 proc. w stosunku do roku poprzedzającego. Zyski w tym sektorze w ciągu ostatnich

Tabela 1. Lista największych polskich banków według sumy bilansowej za 2012 roku

Nazwa banku	Suma bilansowa za rok 2012 w mld PLN
PKO Bank Polski	190,0
Bank Pekao	146,0
Bank Zachodni WBK	101,8*
BRE Bank	98,8
ING Bank Śląski	69,7
Raiffeisen Bank Polska	53,8**
Getin Noble Bank	53,5
Bank Milennium	50,8
Citi Handlowy	41,5
Nordea Bank Polska***	35,3
Bank Gospodarki Żywnościowej	33,4
BNP Paribas Bank Polska	22,5
Bank Polskiej Spółdzielczości	17,5
Bank Ochrony Środowiska	15,6

* w tym 42 miliardów za kapitalizację Kredyt Banku
** w tym 21 miliardów za kapitalizację Polbanku
*** w czerwcu 2013 zawarto umowę dotyczącą przejęcia Nordea Bank Polska przez PKO
Źródło: Ranking „50 największych banków w Polsce 2012" miesięcznika „Bank", 2012

65 proc. udziałów w aktywach sektora ma 10 największych banków

dziesięciu lat rosły z roku na rok. Wyjątkiem był rok 2009, co wiązało się ze spadkiem akcji kredytowej w jego ostatnich miesiącach (wykres 1). Mimo, że rok 2011 i 2012 były rekordowe pod względem wysokości zysku netto, prognozy na kolejne lata nie są zbyt optymistyczne. W 2013 roku prognozowany jest spadek nawet o 10 do 15 proc. Jest to wynik wielu czynników, od sytuacji na globalnych rynkach, przez spowolnienie rozwoju gospodarczego w Polsce, po stan domowych finansów Polaków.

Niski przyrost depozytów indywidualnych klientów i przedsiębiorstw niekorzystnie wpływa na akcję kredytową. Spadek tempa wzrostu liczby i wartości udzielanych kredytów wiąże się też z coraz bardziej restrykcyjnymi w ostatnich latach regulacjami Unii Europejskiej i polskich organów nadzoru finansowego, które zabezpieczają rynek finansowy przed zaciąganiem zobowiązań finansowych bez pokrycia. ■

Nowi gracze w świecie banków

Świat finansów przestaje być zarezerwowany wyłącznie dla banków. Coraz liczniej na rynek wchodzą konkurenci spoza sektora: dostawcy usług telekomunikacyjnych, media społecznościowe, organizacje zakupów grupowych, sieci handlowe, organizacje pożyczkowe peer-to-peer czy parabanki. Konkurowanie z nowymi graczami jest również bardzo istotnym wyzwaniem przed jakim stoją dziś polskie banki.

Na rynek coraz liczniej wchodzą konkurenci spoza sektora

Wszyscy najwięksi operatorzy sieci komórkowych w Polsce – Plus, Orange, T-Mobile – oferują swoim klientom różnego rodzaju usługi finansowe. W większości przypadków dzieje się to we współpracy z bankami, ale niektórzy już zapowiedzieli, że zamierzają rozpocząć świadczenie usług bankowych pod własną marką. Tym, co daje firmom telekomunikacyjnym przewagę, są duże bazy klientów i rozwój technologii, które umożliwiają dokonywanie płatności przez telefon. Z kolei sieci handlowe, takie jak Tesco, Carrefour czy Żabka – oferują swoim klientom specjalne karty kredytowe, możliwość opłacenia rachunków a nawet pobrania przy kasie pieniędzy ze swojego konta. Coraz liczniej działają na rynku parabanki, czyli instytucje finansowe, które świadczą usługi podobne do bankowych, ale bez odpowiedniej licencji i w obszarze nieobjętym nadzorem finansowym – to m. in. wszystkie firmy oferujące szybkie pożyczki. Wreszcie pojawiają się też organizacje peer-to-peer – przykładem mogą być pożyczki społecznościowe w serwisie kokos.pl, który łączy ludzi potrzebujących pożyczki z osobami, które chciałyby jej udzielić.

KOKOS.pl Finansowy raj

PROVIDENT

TESCO Bank

SKOK

KREDYTY Chwilówki

Oprócz tego od 1992 roku działają na polskim rynku też Spółdzielcze Kasy Pożyczkowo-Kredytowe. Nie są one bankami, ale – w odróżnieniu od instytucji parabankowych – funkcjonują w oparciu o specjalnie dla nich stworzone przepisy i podlegają kontroli Komisji Nadzoru Finansowego. Obecnie w całej Polsce działają 1974 Kasy

wraz z oddziałami, zrzeszające w sumie ponad 2,5 mln członków[7].

Zmieniają się też tradycyjnie rozumiane – czyli produktowo – granice biznesu. Rynek usług bankowych poszerza się o inne produkty finansowe. W efekcie trudno już dzisiaj mówić o wąsko rozumianym sektorze bankowym. To już raczej szeroki rynek usług finansowych, który obejmuje także ubezpieczenia, leasing, fundusze inwestycyjne, rynek papierów wartościowych i usługi podatkowe.

To kolejny powód, dla którego banki zmuszone są przeformułować swoje modele biznesowe. Muszą one poszukiwać nowych metod konkurowania, bo rynek niezbyt przychylnie patrzy na firmy, które się nie rozwijają. ■

W poszukiwaniu drogi do sukcesu

Obserwując posunięcia graczy na polskim rynku bankowości można wskazać trzy główne strategie walki o rynek i utrzymanie dotychczasowej pozycji. Pierwsza strategia to alianse i przejęcia, którym sprzyja relatywnie niska koncentracja polskiego sektora bankowego w porównaniu z innymi krajami Europy Środkowo-Wschodniej[8].

W czerwcu 2013 roku ogłoszono zawarcie umowy, na podstawie której PKO Bank Polski przejął bank Nordea. Dla PKO BP, który jest największym działającym na polskim rynku bankiem, taki ruch stanowił prawdopodobnie najlepszy sposób na pozyskanie nowych klientów – Nordea posiadała ich w momencie przejęcia około 300 tysięcy. PKO BP jest bankiem tradycyjnym[9], który na polskim rynku ma historię sięgającą początków XX wieku. Jest liderem na rynku i dzięki ogromnej liczbie pozyskiwanych przez lata klientów, czerpie zyski z efektu skali. Niestety problemem banków tradycyjnych jest niska satysfakcja klientów, a w efekcie ich odpływ do konkurencji. Zmiana modelu obsługi klienta ze względu na wielkość baz klientów jest jednak procesem na tyle kosztownym, że z punktu widzenia rachunku ekonomicznego może być on nieopłacalny. Powstaje pytanie, jak długo banki te będą mogły równoważyć negatywny efekt wizerunkowy i koszt alternatywny utraconych klientów, dzięki wysokiej inercji dotychczasowej bardzo zyskownej bazy klientów oraz akwizycją innych banków. Wchłonięcie banku Nordea przez PKO Bank Polski to nie jedyny przykład takiej strategii. W 2012

Na polskim rynku bankowości można wskazać trzy główne strategie walki o rynek

Przejęcie banku Nordea przez PKO BP to ważne wydarzenie na polskim rynku bankowym. Pozwoli ono umocnić przewagę PKO BP w stosunku do pozostałych graczy z czołówki bankowego rynku. Bank zyskuje dostęp przede wszystkim do bazy klientów zamożniejszych, którą obsługiwała do tej pory Nordea.

dr Michał Kisiel,
analityk bankier.pl

roku Bank Zachodni WBK przejął Kredyt Bank, a Polbank stał się częścią Raiffeisen Bank Polska.

Druga strategia to poszukiwanie niezagospodarowanych nisz rynkowych. Taki kierunek działania prezentuje przykładowo Bank Pocztowy, który jest jednym z dwóch banków o największym przyroście liczby prowadzonych rachunków. Bank ten konsekwentnie koncentruje się na pozyskiwaniu nowych klientów spośród osób nieubankowionych, których najwięcej jest wśród osób starszych, emerytów i mieszkańców mniejszych miejscowości. Nowa strategia i intensyfikacja działań sprzedażowych przynoszą efekty. Tylko w 2012 roku Bank Pocztowy utworzył ponad 200 tysięcy nowych kont (tabela 2). Nie bez znaczenia jest też fakt, że bank współpracuje z Zakładem Ubezpieczeń Społecznych i Pocztą Polską.

Strategia tego typu polega na skupieniu działań na określonej grupie klientów, obszarze, produkcie czy formie aktywności. Przykładami mogą być także Noble Bank, kierujący ofertę bankowości detalicznej do klientów zamożnych, Rabobank Polska, który zajmuje się świadczeniem usług finansowych dla przedsiębiorstw w branżach żywnościowej, rolniczej, telekomunikacyjnej i energetycznej czy banki finansujące zakup środków transportu, jak np. Volkswagen Bank, Toyota Bank Polska czy Fiat Bank Polska.

Trzecia strategia działania wiąże się z innowacyjnością produktową, procesową, organizacyjną i rynkową. Stosują ją te banki, które poszukują nowych pomysłów na produkty, wartość oferowaną klientowi, a czasem nawet przekraczają granice biznesu i wychodzą poza tradycyjnie rozumiany sposób konkurowania. Z ważnych innowacji, które wprowadzono na polski rynek w ostatnich latach, można wymienić choćby możliwość dokonywania płatności zbliżeniowo – jako pierwszy taką kartę zaproponował klientom Bank Zach-

W cenie są wszelkie pomysły, które przyciągną nowych klientów

Jeśli za kryterium ubankowienia przyjąć posiadanie jakiegokolwiek produktu bankowego (ROR, rachunku do spłaty kredytu, karty płatniczej itp.), to 34 procent Polaków powyżej 18. roku życia zaliczanych jest do grupy nieubankowionych. W tej grupie blisko jedna piąta to osoby wtórnie nieubankowione, które kiedyś z jakiegoś produktu bankowego korzystały, a w chwili obecnej już nie.

(fragment wywiadu udzielonego "Forbes", 12/2011)

dr Jerzy Głuszyński

odni WBK. Inny przykład to system cashback, czyli możliwość wypłacania pieniędzy podczas dokonywania zakupów w sklepie – tę usługę jako pierwsze wprowadziły PKO Bank Polski, mBank i MultiBank.

Poważnym graczem, który wykorzystuje tę strategię jest powstały w czerwcu 2012 roku internetowy bank Alior Sync. To nowa marka Alior Banku stworzona z myślą o ludziach, którzy nie potrzebują tradycyjnych oddziałów. Od samego początku promowana była jako wirtualny bank nowej generacji. Tylko do końca 2012 roku Alior Sync otworzył 135 tysięcy rachunków. Na starcie Alior Sync zaoferował klientom bezpłatne konto z licznymi bonusami, jak np. 5 proc. cashback za zakupy dokonane w Internecie czy automatyczne przenoszenie nadwyżki środków na rachunku na wysoko oprocentowaną lokatę. Aby korzystanie z usług banku przez Internet było jak najwygodniejsze, przygotowano wersje mobilne serwisu na urządzenia z systemami operacyjnymi Android i iOS, a także w przeglądarkowej wersji lite.

Poza tym Alior Sync zaproponował swoim klientom m. in. możliwość szybkiego zapłacenia rachunku lub faktury po zrobieniu jej zdjęcia czy sprawdzenie stanu konta poprzez potrząśnięcie telefonem. Bank jako pierwszy zintegrował też swoje usługi z Facebookiem, umożliwiając dokonanie przelewu swoim znajomym wyłącznie na podstawie danych o ich imieniu i nazwisku (pod warunkiem, że odbiorca zarejestruje swój e-mail w systemie PayPal).

Inny przykład wykorzystania innowacji to wprowadzona przez Getin Bank pierwsza na rynku karta debetowa z wyświetlaczem – Display Card Mastercard – wyposażona w mikrowyświetlacz i klawiaturę. Dzięki temu może ona służyć jako token generujący hasła do bankowości internetowej.

Getin Bank jako pierwszy na naszym rynku zaoferował kartę Master Card z wyświetlaczem. Karta jest w praktyce w zasadzie ubogim krewnym bankowości mobilnej. Bank w telefonie dostarcza znacznie więcej informacji, które dodatkowo są precyzyjne (...). Trudno więc tak naprawdę powiedzieć, jaka jest przewaga karty nad bankowością mobilną. Być może sprawdzi się dla osób niekorzystających z elektronicznych kanałów dostępu. Pytanie tylko, czy tacy mają być klienci docelowi Getinu?

Wojciech Boczoń
ekspert bankier.pl

Bank	Liczba ROR pod koniec 2011	Liczba ROR pod koniec 2012	Wzrost liczby ROR w 2012
PKO BP	6 146 000	6 220 000	74 000
Bank Pekao SA	3 361 766	3 414 453	52 687
mBank	2 100 000	2 238 300	t138 300
BZ WBK	1 850 608	1 980 260	129 652
ING Bank Śląski	1 812 000	194 900	137 000
Bank Millenium	1 432 929	1 572 617	139 688
Eurobank	1 418 884	1 463 011	44 127
Credit Agricole Bank Polska	1 093 065	1 999 360	106 295
Alior Bank	779 000	1 076 000	297 000
Bank Pocztowy	515 000	727 332	212 332
Kredyt Bank	689 000	696 726	7 726
BGŻ	564 500	601 398	36 898
Getin Noble Bank	435 400	598 000	162 600
Raiffeisen Polbank*	625 646	483 000	-142 646
City Handlowy	459 605	397 116	-62 489
MultiBank	290 100	295 900	5 800
Deutsche Bank PBC	212 000	264 800	52 800
BNP Paribas Bank	197 976	238 223	40 247
BOŚ**	196 200	201 500	5 300
Nordea Bank Polska	200 847	191 779	-9 068
Alior Sync	0	135 500	135 500

Tabela 2. Banki o największej liczbie rachunków oszczędnościowo-rozliczeniowych klientów indywidualnych – porównanie lat 2011 i 2012

* Na koniec 2011 roku Raiffeisen miał 102 tysięcy ROR-ów, a Polbank niecałe 524 tysiące

** BOŚ łącznie z rachunkami oszczędnościowymi

*** Danych nie podały: BPH, Meritum Bank, Invest Bank, FM Bank, Idea Bank, Toyota Bank, Volkswagen Bank direct. Zestawienie nie uwzględnia też sektora spółdzielczego i SKOK-ów

Źródło: portal PRNews.pl na podstawie danych uzyskanych z 21 banków, 2013

Oprócz tego można na niej sprawdzić aktualny stan konta i wiadomości z banku.

Banki konkurują tworząc coraz to nowsze aplikacje mobilne, umożliwiające korzystanie z serwisów transakcyjnych przez smartphone'y, próbując wdrażać płatności przez telefon czy łącząc swoje usługi z usługami firm partnerskich. Sporo banków wprowadza też programy rekomendacyjne – każdy klient, który zachęci do otworzenia konta w danym banku kogoś nowego, może liczyć na bonus finansowy lub inną nagrodę. W cenie są wszelkie pomysły, które przyciągną nowych klientów. ■

Zmieniający się klient naszych czasów

O ile trzynaście lat temu głównym czynnikiem decydującym o wyborze banku przez klienta detalicznego była cena, o tyle dziś jego potrzeby są znacznie większe. Owszem, koszty wciąż odgrywają ważną rolę[10], ale rosną też inne oczekiwania. Liczy się personalizacja oferty oraz dostosowanie do indywidualnych potrzeb. Klienci oczekują od swojego banku elastyczności, lepszego serwisu i łatwego, najlepiej wielokanałowego dostępu bez ograniczeń.

Takie potrzeby zrodziły się w związku z rozwojem mobilnego Internetu. Ludzie są coraz bardziej przyzwyczajeni, że z sieci mogą skorzystać niemal w każdym miejscu i w każdym czasie – tego zaczynają oczekiwać też od dostawców wszelkich usług, nie tylko bankowych. Jeśli czegoś nie da się zrobić w 30–45 sekund, uznajemy to za niewygodne. Już teraz można zaobserwować też takie zjawiska i trendy jak zakupy w rozszerzonej rzeczywistości[11], korzystanie przez konsumentów z agregatorów ofert, dzięki którym codziennie mogą korzystać ze zniżek (staje się to istotnym czynnikiem decydującym o wyborze oferty[12]), tworzenie przez przedsiębiorców ofert, które jednocześnie zaspokajają więcej niż jedną potrzebę i łączą różne interesy[13] czy umożliwianie klientom detalicznym korzystania z wirtualnej oferty zintegrowanej z mediami społecznościowymi nawet w placówkach fizycznych[14].

Dominującą siłą, która wpływa na wybór oferty, jest rekomendacja[15]. Polecanie zyskuje na znaczeniu, bo dziś możemy kierować się nie tylko opinią najbliższej rodziny, czy znajomych, ale

Jak już ktoś ma swoje rachunki lub zadłużony w jakimś banku, to zazwyczaj pozostaje mu wierny. Dlatego strategie banków powinny polegać na pozyskiwaniu tych, którzy wchodzą na rynek. Młodzi dojrzewają, zaczynają pracować i zarabiać, myślą o kredycie na własne mieszkanie. W taki sposób najczęściej stają się klientami banków.

prof. Grzegorz Kołodko
Akademia Leona Koźmińskiego

Dominującą siłą, która wpływa na wybór oferty, jest rekomendacja

też opiniami nieznanych ludzi, pozostawionymi w sieci. Jednocześnie trzeba pamiętać, że złe opinie bardzo szybko rozprzestrzeniają się poprzez media społecznościowe[16] . Klienci stają się więc dla banków adwokatami marki lub jej krytykami. Powoli rośnie też grupa tzw. switchersów, czyli niezadowolonych osób, które decydują się skorzystać z oferty konkurencji. Wcześniej Polacy mieli większe opory związane ze zmianą banku .

Dlatego, o ile dotychczas wyniki banku oceniało się głównie poprzez kryteria takie jak zysk, wielkość depozytów czy ogólną liczbę klientów, dziś – kiedy bolączką zaczynają być klienci odchodzący – coraz większe znaczenie ma lojalność i satysfakcja. ■

Anna, 30 lat:

Numer telefonu call centre mojego banku mam zapisany w komórce jako „Bank NIE ODBIERAJ". Nienawidzę, kiedy do mnie dzwonią, zabierają mi czas i próbują wcisnąć kolejną kartę, której nie potrzebuję.

Rafał, 34 lata:

W bankowości mobilnej zależałoby mi na łatwym, ale jednocześnie bezpiecznym dostępie do mojego konta. Nie lubię wpisywania dziesięciu tysięcy haseł, choć wiem, że to jest dla mojego bezpieczeństwa. Z drugiej strony chciałbym, żeby – jeśli mi ktoś ukradnie telefon – wszystko się w nim automatycznie blokowało.

Jeśli czegoś nie da się zrobić w 30–45 sekund, uznajemy to za niewygodne

Banki w oczach klientów

Czas robi swoje. Najbardziej rozpoznawalne w Polsce są te banki, które mają najdłuższą historię na polskim rynku: PKO Bank Polski i Pekao S.A. (rysunek 1). Pierwszą z tych marek spontanicznie rozpoznaje aż 56 proc. Polaków, drugą – 37 proc. Z banków, które mogą poszczycić się spontaniczną rozpoznawalnością marki powyżej 20 proc. wymienić można BZ WBK i ING Bank Śląski, a powyżej 10 proc. Millenium, Alior Bank, Bank Pocztowy, BGŻ, mBank, BPH i Credit Agricole.

W pierwszej piątce banków oferujących bezpłatne konto wymieniane są PKO Bank Polski, Alior Bank, mBank, ING Bank Śląski i BZ WBK, a wśród banków oferujących zdalny dostęp do konta PKO Bank Polski, ING Bank Śląski, BZ WBK, BPH i mBank.

W badaniach wizerunkowych, przeprowadzonych na początku 2013 roku[18] , pod względem przypisywanych cech wyróżniały się banki (rysunek 2):

mBank

- ✓ Bank przyjazny dla klientów
- ✓ Nowoczesny
- ✓ Odnoszący sukcesy
- ✓ Nie ukrywa kosztów świadczonych usług

BZ WBK

- ✓ Przyzwyczajenie
- ✓ Miła obsługa
- ✓ Niskie opłaty i prowizje
- ✓ Pewny, godny zaufania bank
- ✓ Dogodna lokalizacja oddziału

PKO Bank Polski

- ✓ Pewny bank, godny zaufania
- ✓ Przyzwyczajenie
- ✓ Szeroka sieć bankomatów
- ✓ Dogodna lokalizacja oddziału

ING

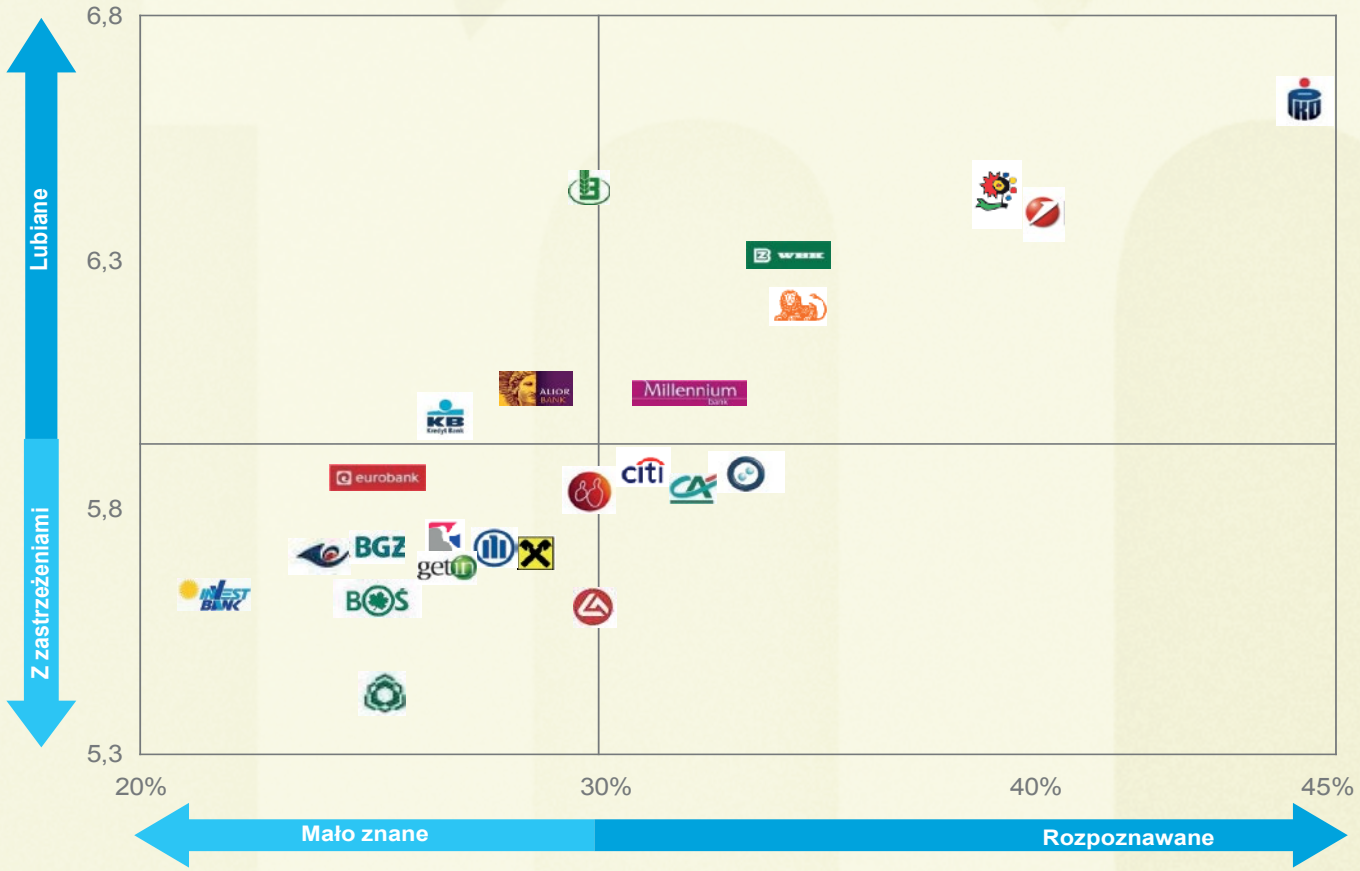
- ✓ Niskie opłaty i prowizje
- ✓ Pewny, godny zaufania bank
- ✓ Dogodna lokalizacja oddziału
- ✓ Przyzwyczajenie
- ✓ Szeroki zakres usług

Bank Pekao

- ✓ Przyzwyczajenie
- ✓ Pewny, godny zaufania bank
- ✓ Miła obsługa
- ✓ Dogodna lokalizacja oddziału
- ✓ Zadowolenie z usług banku

- ✓ Niskie opłaty i prowizje
- ✓ Pewny, godny zaufania bank
- ✓ Dogodna lokalizacja oddziału
- ✓ Przyzwyczajenie
- ✓ Szeroki zakres usług

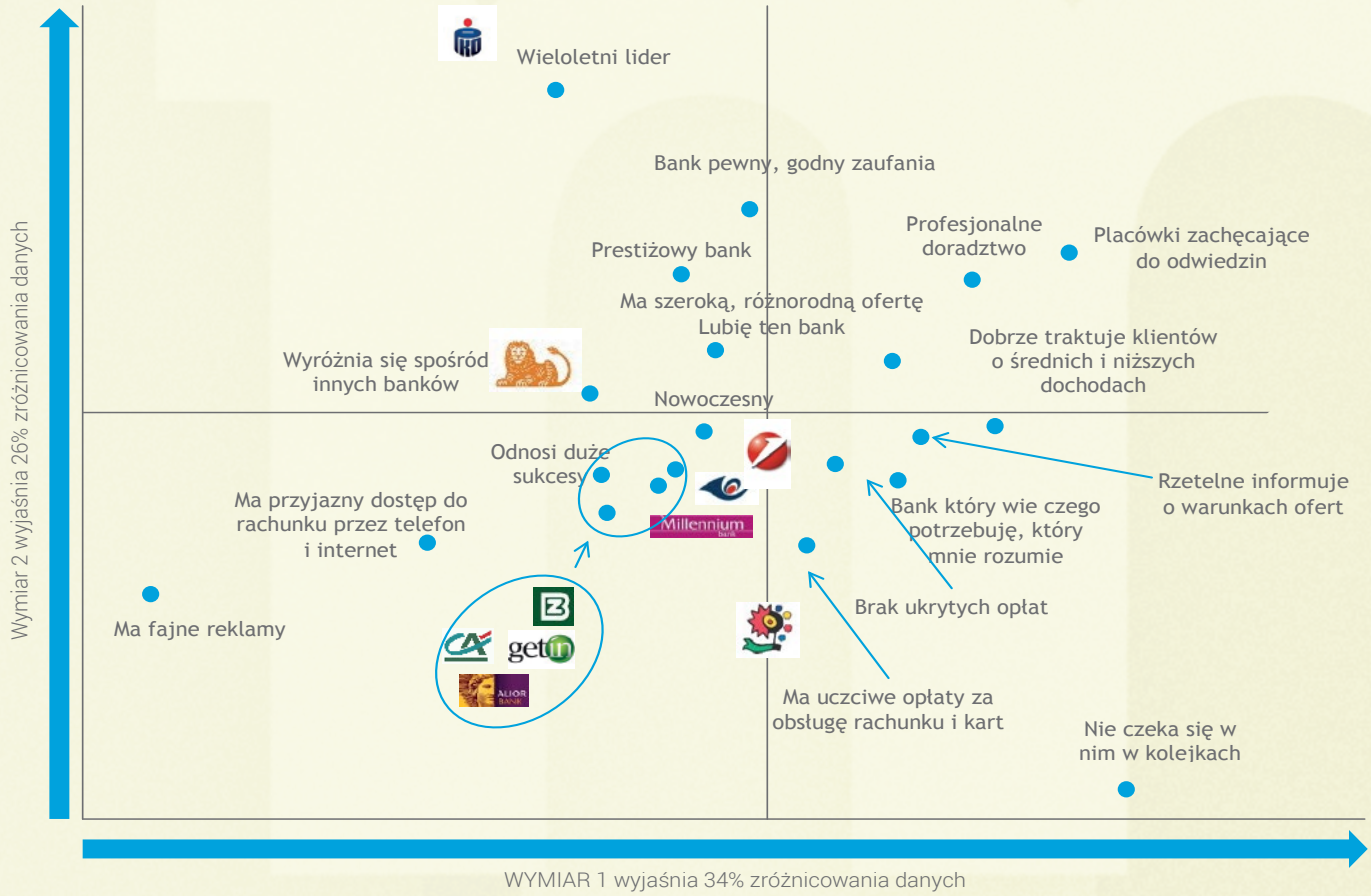
Rysunek 1. Postrzeganie banków (IV kwartał 2012 rok)



Źródło: TNS, Audyt Bankowości Detalicznej za IV kwartał 2012 roku

- **PKO Bank Polski** jako polska marka, wieloletni lider, pewny i godny zaufania, mający placówki zachęcające do odwiedzenia, prestiżowy, odnoszący duże sukcesy, mający szeroką ofertę, cieszący się dobrą opinią, dobrze traktujący klientów o średnich i niższych dochodach, rzetelnie informujący o warunkach ofert, odznaczający się profesjonalnym doradztwem i mający fajne reklamy.
- **Regionalne i lokalne banki spółdzielcze** jako polskie marki, pewne i godne zaufania, mające placówki zachęcające do odwiedzenia, w których nie trzeba czekać w kolejkach, mające szeroką ofertę, cieszące się dobrą opinią, dobrze traktujące klientów o średnich i niższych dochodach, rzetelnie informujące o warunkach ofert, a także jako banki, które badani lubią, które wiedzą, czego potrzebują klienci i które rozumieją klientów.

Rysunek 2. Wizerunek banków - główni rynkowi gracze i główne wyróżniki marek



Źródło: TNS, Audyt Bankowości Detalicznej za IV kwartał 2012 roku

- **mBank** jako nowoczesny, wyróżniający się spośród innych banków, mający przyjazny zdalny dostęp do rachunku, mający uczciwe opłaty za obsługę rachunku i kart, nie mający ukrytych opłat, odznaczający się unikalną ofertą, w którym nie czeka się w kolejkach, który wie, czego potrzebują klienci i który rozumie klientów.
- **ING Bank Śląski** jako bank, który ma fajne reklamy.

Średnia wskaźnika NPS (*Net Promoter Score*) dla sektora bankowego w Polsce wynosi 8 proc. Wskaźnik ten mierzy chęć klientów do rekomendowania usług danej firmy swoim znajomym (może on osiągać wartości od -100 proc. do 100 proc.). Powyżej średniej wypadają Alior Bank, regionalne i lokalne banki spółdzielcze, ING Bank Śląski, mBank i Millenium, poniżej – PKO Bank Polski, Pekao SA, BGŻ, BZ WBK i Credit Agricole[20]. ■

Dlaczego mBank stał się „nowym mBankiem”?

Czerwiec 2013 roku. Właśnie wystartował nowy, zapowiadany od ponad roku serwis transakcyjny mBanku. Projekt powszechnie nazywany jest „nowym mBankiem” – ma być odpowiedzią na zmieniające się oczekiwania klientów i wyzwania rynku.

Jedynym podobieństwem między sytuacją sprzed trzynastu laty i dziś jest kryzys, tylko, że nie ten sam. W ostatnich latach o bankructwo otarły się Grecja i Hiszpania. Runął mit raju podatkowego na Cyprze, razem z upadkiem tamtejszych banków. Bezrobocie wśród młodych osób sięga w niektórych krajach Europy nawet 35–40 proc. Na ulice co rusz wychodzą ludzie oburzeni fatalną sytuacją gospodarczą.

Jednocześnie liczba aktywnych użytkowników Facebooka przekroczyła miliard. Każdego dnia ludzie klikają 2,7 mld razy „lubię to”[21] . W ostatnich tygodniach świat żyje losami byłego pracownika CIA, Edwarda Snowdena, który ujawnił informacje o PRISM – tajnym programie inwigilacji skrzynek mailowych, rozmów telefonicznych i serwisów społecznościowych przez amerykańskie służby.

mBank

Ze strony internetowej mBanku:

Wierzymy, że kiedy świat porusza się coraz szybciej, a życie z dnia na dzień nabiera tempa, najważniejsze są proste, przejrzyste i funkcjonalne rozwiązania. Zyskaliśmy klientów, którzy pomagali nam się rozwijać, a my mieliśmy zaszczyt towarzyszyć im w ich życiu prywatnym i zawodowym. Dostrzegamy, jak na przestrzeni lat zmieniały się ich potrzeby finansowe i oczekiwania wobec banku. Naszą ambicją jest odpowiadać na te zmiany, by zapewnić klientom ofertę oraz model obsługi, które będą mogli wedle własnego uznania dopasowywać do swoich potrzeb.

Grzechem wielu firm jest to, że przegapiają nowe szanse i możliwości

Zmiany zawsze są trudne, gdyż nie wszyscy tak samo szybko się do nich przyzwyczajają. Ale kto nie ryzykuje, ten nie ma. Grzechem wielu firm jest to, że stojąc w miejscu, przegapiają nowe szanse i możliwości. Nokia jeszcze kilka lat temu była liderem wśród producentów telefonów komórkowych, dziś z ogromnym wysiłkiem nadrabia zaległości za Apple’em i Samsungiem. Kodak, który nie tak dawno temu był niemalże synonimem aparatu fotograficznego, dziś już nie istnieje.

Twórcom „nowego mBanku” – tak samo zresztą jak zespołowi uruchamiającemu

mBank w 2000 roku – przyświecało motto „Go big or don't go at all". Kluczowe założenie oparte było na przekonaniu, że świat zmienia się na naszych oczach w zawrotnym tempie, podczas gdy świat bankowości stoi w miejscu. W ciągu dekady serwisy takie jak Google, Facebook czy Yahoo! zmieniły się nie do poznania na poziomie interface'u i funkcjonalności, podczas gdy serwisy transakcyjne banków wciąż wyglądają jakby czas zatrzymał się w latach dziewięćdziesiątych. Tymczasem głębokie zmiany w stylu życia klientów powinny być wyznacznikiem dla innowacji także w sektorze bankowości. Wymaganiom dzisiejszego klienta nie sposób bowiem sprostać dotychczasowymi procesami i infrastrukturą. ■

Przez trzynaście lat od powstania mBanku cały czas obserwujemy trendy rynkowe i czujemy, że musimy się do nich dostosowywać. Widzimy jak zmienia się Internet, jesteśmy świadkami ogromnego wzrostu znaczenia i upowszednienia urządzeń mobilnych. Przez ostatnie lata w szalonym tempie rozwijały się media społecznościowe. Kierunku, w jakim to się rozwinie, nie jesteśmy w stanie przewidzieć, ale widzimy, jak wielkie ma to znaczenie.

Marta Bartosiewicz
Dyrektor Departamentu Marketingu Bankowości Detalicznej mBanku

Roszczeniowi i otwarci na nowości

Agata, jak wiele innych osób, korzysta z Facebooka niemal bez przerwy. Dzięki temu czuje, że ma stały kontakt ze swoimi znajomymi, wie co u nich słychać, nawet jeśli przez dłuższy czas nie mają okazji się spotkać. Agata nie wyobraża sobie też życia bez iPhone'a. Ma wrażenie, że od kiedy z niego korzysta, wszystko stało się wygodniejsze.

Czego pragną klienci na początku drugiej dekady XXI wieku? Dziś wygrywają firmy, które potrafią wyróżnić się na rynku. Konkurowanie ceną, jakością produktu czy usługami jest strategią na krótki dystans – dziś wszelkie innowacje znajdują naśladowców w bardzo szybkim tempie. Tym jednak, co znacznie trudniej skopiować jest doświadczenie, które firma dostarcza swoim klientom.

mBank ma ambicje być bankiem uniwersalnym, kierującym swoją ofertę do masowego klienta.

mBank to ponad trzy miliony klientów, którzy są bardzo aktywni, bardzo związani z tym brandem, którzy są także dosyć roszczeniowi, znają swoje możliwości i prawa, którzy chcą coraz więcej.

Paweł Kucharski
Dyrektor ds. Marketingu i Rozwoju Biznesu Bankowości Detalicznej mBanku

Rozwiązania „nowego mBanku" miały być użyteczne dla wszystkich grup klientów

Mimo, że stawia w swojej strategii na innowacyjność, nie ogranicza swojej grupy docelowej wyłącznie do fanów nowinek technologicznych. Zaproponowane w ramach „nowego mBanku" rozwiązania miały być użyteczne dla wszystkich grup klientów i uwzględniać różnorodność ich potrzeb.

W pierwszej fazie wdrożenia projekt skierowany był do grupy tzw. *early adopters*, ludzi otwartych na nowe rozwiązania i wykorzystanie nowych technologii. Oni jako pierwsi chłoną nowości i podchodzą do nich z dużym entuzjazmem. Oni też bardzo często stają się sędziami dla nowych produktów – jeśli jakaś nowość spotka się z akceptacją w tej grupie, można spodziewać się, że z czasem znajdą oni naśladowców wśród innych osób, znacznie bardziej sceptycznie nastawionych do

zmian (tzw. grupy *early majority, late majority, late minority*). Z badań wynika, że Polacy jako naród niezwykle szybko adoptują innowacje. W 2011 roku grupa ta liczyła około miliona osób[22], a według prognoz do 2015 roku może zwiększyć się do 5,5 mln.

Kim są ludzie, do których mBank kieruje swoją ofertę? To na przykład Eryk. Ma 27 lat i rozpoczyna właśnie swoją karierę. Jest dziennikarzem w ogólnopolskiej stacji radiowej. Jego praca jest niezwykle absorbująca i pochłania niemal cały jego czas. Dostęp do Internetu i e-maila w każdej chwili to podstawa. Eryk nie ma czasu na bezproduktywne siedzenie w sieci – korzysta z konkretnych portali i usług, szuka wygody i oszczędności czasu. Media społecznościowe są dla niego przede wszystkim źródłem informacji.

To także Iwona, 36-letnia właścicielka prywatnego przedszkola. Jest skoncentrowana na rozwoju swojej firmy i ma aspiracje, by własny biznes zapewnił jej wysoki status materialny. Internet jest dla niej źródłem wiedzy, kontaktów społeczno-zawodowych i nowych klientów. Mobilny dostęp do Internetu jest dla niej niezwykle ważny podczas spotkań z partnerami biznesowymi. Media społecznościowe to nie tylko rozrywka, lecz także źródło potencjalnych klientów.

Do grupy tej należą też Ewa i Piotr. Mają po 33 lata i dwójkę małych dzieci. Piotr jest informatykiem i pracuje w dużej korporacji. Ewa łączy obowiązki

mamy i pracę w domu – jest graficzką, więc w miarę możliwości czasowych stara się realizować różne zlecenia. Oboje chcą pozostać aktywni, pomimo przytłoczenia obowiązkami zawodowymi i rodzinnymi. Ponieważ rzadko mają okazję wyjść z domu, Internet jest dla nich źródłem rozrywki, informacji, kontaktów społecznych, miejscem załatwiania spraw bankowych i urzędowych oraz robienia zakupów. Portale społecznościowe traktują jako sposób na utrzymanie znajomości, a także dzielenia się z innymi wydarzeniami ze swojego życia.

To również 21-letni Sebastian, student architektury. Swój czas spędza na uczelni, w kinach, kawiarniach, na spotkaniach ze znajomymi. Internet jest dla niego źródłem wiedzy i rozrywki. Lubi być na czasie, wiedzieć co się dzieje oraz co robią jego znajomi. Portale społecznościowe to miejsce, gdzie może wyrazić siebie i się wyróżnić – to także główny sposób komunikacji. Często szuka też dla siebie korzystnych ofert i rabatów.

Właśnie tacy ludzie cierpią najbardziej z powodu niedopasowanej oferty. Oni też dostrzegają najwięcej wartości ze zintegrowanych scenariuszy, ponieważ życie *early adopters* bardzo zyskuje dzięki nowym i zintegrowanym rozwiązaniom. ■

Inspiracje i pomysły

W trakcie prac przeanalizowaliśmy dziesiątki serwisów instytucji finansowych na całym świecie. Analizowaliśmy trendy i mody, raporty z badań konsumenckich, zgłaszane do banku reklamacje, opinie klientów na forach czy wreszcie nadsyłane przez nich samych pomysły.

Robert Piotr Hibner
z zespołu projektu
„nowy mBank"

Wyzwaniem dla zespołu tworzącego „nowy mBank" było zaprojektowanie nowoczesnego serwisu, który wykorzystuje technologie nie stosowane dotychczas w bankowości internetowej i który, poza użytecznością, będzie charakteryzował się przyjaznym wyglądem, intuicyjną nawigacją i niespotykaną w finansach estetyką. W praktyce oznaczało to zaprojektowanie wszystkiego od nowa.

Polacy jako naród niezwykle szybko adoptują innowacje

Inspiracje czerpano z wielu źródeł. Pod lupę wzięto wewnętrzne bazy danych, liczne badania rynku i badania konsumenckie, śledzono najnowsze trendy rynkowe i technologiczne, nie tylko w bankowości, ale też innych dziedzinach, które wpływają na styl życia klientów. Analizowano działania głównych konkurentów i ich strategie. Ważnym źródłem pomysłów byli też sami klienci banku – ich wpisy na forach, komentarze, powody zgłaszanych reklamacji czy nadsyłane przez nich pomysły udoskonaleń.

Jako inspiracje zespołowi posłużyły także przykłady wykorzystania innowacji w finansach na całym świecie. Przeanalizowano tysiące zarówno dużych instytucji, jak i nowatorskich start-upów. Obserwowano również, z jakich innych serwisów internetowych i mobilnych, niekoniecznie związanych z bankowością, chętnie korzystają klienci.

Benchmarkami dla „nowego mBanku" były m. in.:

- **AK Bank** – największy i najnowocześniejszy bank w Turcji, który wykorzystuje pełen zakres innowacji – od nowoczesnego direct bankingu, przez mobilność, po media społecznościowe.

Z dziewięciu aplikacji mobilnych (każda dostosowana do innego scenariusza użytkownika) korzysta 2 mln klientów. Na Facebooku bank ma 650 tysięcy fanów, ma też innowacyjny graficznie interface swojego serwisu.

- **Program rabatowy „Link, Like, Love" American Express w mediach społecznościowych** – pierwsza na świecie platforma, która proponuje użytkownikom oferty na podstawie zainteresowań i znajomości z innymi. Ma 2,3 mln fanów na Facebooku, jednocześnie jest źródłem przychodów z tytułu reklam.
- **Smartypig** – usługa umożliwiająca oszczędzanie na wybrany cel, połączona z mediami społecznościowymi, gdzie znajomi motywują do wytrwałości w jego realizacji i też mogą wpłacić na niego określoną kwotę.
- **Mint.com** – Personal Finance Management – narzędzie agregujące dane z wielu banków i instytucji finansowych, z jakich korzysta klient i w przejrzysty sposób prezentujące mu jego bieżącą sytuację finansową.
- **Bank Simple/Movenbank** – przykład najbardziej zaawansowanego projektowania w nurcie *User Experience:* dostosowanie do nowych potrzeb klienta, aplikacja mobilna jako główny kanał dostępu, przejrzysty interface, proste produkty wytłumaczone zrozumiałym językiem, synchronizacja z mediami społecznościowymi.
- **Cardlytics** – reklamy kontekstowe oparte o transakcyjność klienta – klient otrzymuje w swoim serwisie transakcyjnym reklamy, które są związane z jego stylem życia i transakcjami jakich najczęściej dokonuje. ■

smartypig
Simple. Smart. Savings.

Smartypig – społecznościowa usługa umożliwiająca oszczędzanie w nowy sposób:

- Zbudowany przez zespół 15 osób
- Usługa umożliwiająca oszczędzanie na wybrany cel
- Klienci otrzymują 5–11% premię do depozytu od merchanta
- Pozwala opublikować informację o celu na Facebooku tak by znajomi mogli kontrybuować w celu

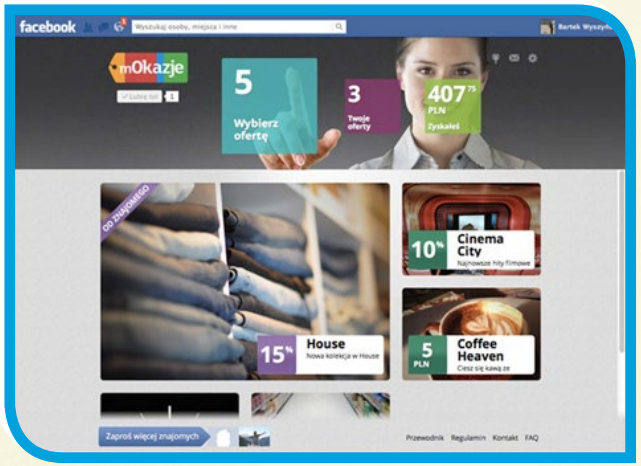
cardlytics

Cardlytics – reklamy kontekstowe w serwisie transakcyjnym:

- narzędzie umożliwiające merchantom wystawianie promocji bezpośrednio w oparciu o transakcje klientów
- klient otrzymuje ofertę związaną z jego stylem życia bezpośrednio w systemie transakcyjnym
- korzystne dla banku (zwiększa transakcyjność) i dla merchanta (buduje lojalność)

Droga od pomysłu do realizacji

Prace nad „nowym mBankiem" rozpoczęto od fazy wstępnej, która polegała na zgromadzeniu jak największej liczby pomysłów. W zorganizowanych w tym celu warsztatach kreatywnych wzięło udział kilkudziesięciu przedstawicieli różnych departamentów banku. W sumie wygenerowano 140 pomysłów, z których wybrano kilkadziesiąt propozycji, ocenionych jako mające największe szanse na rynkowy sukces. Następnie przeprowadzono studia ich wykonalności i opłacalności. Na tej podstawie powstała strategia „nowego mBanku", która z początkiem 2012 roku została zaakceptowana przez zarząd.

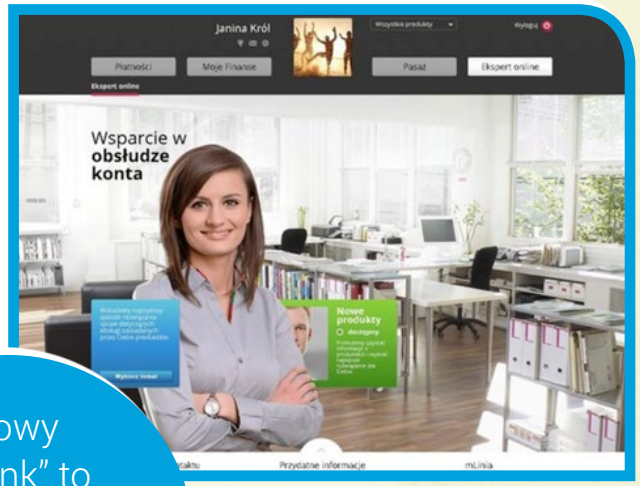


Nowy serwis transakcyjny mBanku – mOkazje

Po tej decyzji można było przejść do fazy drugiej, czyli realizacji projektu „nowy mBank". Przez 14 miesięcy tworzył go ponad 200-osobowy zespół. Jego członkowie pracowali w teamach, które łączyły specjalistów z trzech światów: biznesu, IT oraz UI/UX[23]. Celem była jak największa integracja i znalezienie wspólnego języka między pracownikami – założono, że tylko wtedy uda się osiągnąć zamierzone efekty. Nie bez powodu wszystko zaczęło się od przeprowadzki do nowego miejsca, które dodatkowo sprzyjało integracji.

„Nowy mBank" to ponad 200 nowych funkcji i usprawnień

Kluczową rolę – zarówno w sferze funkcjonalności, jak i wyglądu – odgrywał design. Nowy projekt miał być przeciwieństwem „bankowości tabelkowej". Design w tym wypadku oznaczał coś więcej niż tylko zmianę wyglądu – to była zmiana sposobu myślenia i przyjęcie filozofii *User Experience*. W takim duchu opracowywano wstępne koncepcje, które następnie były analizowane pod kątem opłacalności bizne-



Nowy serwis transakcyjny mBanku – ekspert on-line

sowej, jak również możliwości zaprogramowania przez informatyków.

Prace nad nowym serwisem transakcyjnym składały się z trzech etapów. W fazie planowania określono zakres projektu, dookreślając, czym dokładnie mają być i jak wyglądać mają poszczególne usługi. Faza wdrażania polegała na kodowaniu nowego serwisu przez informatyków. W fazie testowania nowe funkcjonalności poddano ocenie klientów. W sumie w trakcie prac stworzono ponad 1700 roboczych makiet i przeprowadzono 1050 godzin testów z klientami i potencjalnymi użytkownikami nowego serwisu. „Nowy mBank" w ostatecznym kształcie to ponad 200 nowych funkcji i usprawnień, czyli tzw. inkrementalnych innowacji.

Nowy projekt miał być przeciwieństwem „bankowości tabelkowej"

Uruchomieniu projektu towarzyszyły intensywne działania informacyjne, skierowane do dotychczasowych klientów oraz reklamowe, których celem było pozyskanie nowych. Tak, jak podczas wcześniejszych kampanii, mBank promował się poprzez spoty w telewizji, outdoor, bannery w Internecie, ale też korzystał z innych form (m.in. marketing wirusowy).

Design rozumiemy jako coś, co sprawia, że rzeczy stają się jednocześnie piękne i użyteczne. Wszystko można by oczywiście zrobić w siermiężnych bloczkach, ale estetyka także jest potrzebna w życiu, bo ona daje radość z korzystania, dopełnia każdą rzecz, każdą usługę, także finansową. Dlatego finanse nie powinny być tej estetyki pozbawione.

Michał Panowicz,
szef projektu „nowy mBank"

Zdecydowano, że w pierwszej kolejności uruchomionych i promowanych będzie sześć nowych funkcjonalności:

- **mOKAZJE** – program rabatowy, dzięki któremu każdy klient otrzymuje zindywidualizowaną ofertę zniżek w najczęściej odwiedzanych przez siebie sklepach; po dokonaniu zakupu kartą mBanku różnica między normalną ceną, a specjalną ofertą wraca na konto klienta,
- **przelewy przez SMS i Facebooka** – funkcjonalność umożliwiająca dokonywanie przelewów w sytuacji, kiedy zna się jedynie numer telefonu odbiorcy lub jest on naszym znajomym na Facebooku; podawanie numeru konta nie jest konieczne,

- **nawigacja finansowa w serwisie transakcyjnym** – nowy sposób prezentacji w serwisie, który w czytelny sposób pokazuje kiedy i na co wydano pieniądze i prognozuje, ile pozostanie ich do końca miesiąca,
- **mądra wyszukiwarka transakcji** – zaawansowany a jednocześnie prostszy w obsłudze, szybszy i efektywniejszy system wyszukiwania w historii operacji,
- **ekspert on-line** – forma kontaktu z obsługą banku dostępna przez 24 godziny na dobę za pośrednictwem video, połączenia głosowego i czatu, która umożliwia kontakt z obsługą banku,
- **mGRA** – oparty o ideę grywalizacji pomysł na nauczenie klientów korzystania z nowego serwisu – poprzez grę mBank w przyjazny sposób uczy klientów, jak korzystać z wprowadzonych nowości oraz nagradza za prawidłowe wykonanie postawionych przed użytkownikami zadań; dodatkowo stworzono klientom możliwość rywalizacji w mGgrze ze swoimi znajomymi.

Mateusz S.
(z profilu mBank na FB)

Dziś otrzymałem dostęp do nowego serwisu i... mam nadzieję, że jeszcze długo będzie dostępny stary. Jak dla mnie strasznie nieintuicyjny, przebajerzony.

Oprócz tego zmiany i udoskonalenia wprowadzono między innymi w obszarach takich jak:

- **pulpit po zalogowaniu** – zmiany dotyczyły m. in. menu i nawigacji, personalizacji klienta (zdjęcie), widoku ostatnich operacji, wiadomości z banku, widoku wolnych środków do wydania, prognoz przyszłych płatności, ostrzeżeń przy zagrożonych przyszłych płatnościach, możliwości szybkiego zasilenia konta z oszczędności lub kredytu czy szybkiego dostępu do ustawień,
- **przelewy krajowe** – zmiany dotyczyły m. in. możliwości dokonania szybkiego przelewu (trzy kliki), dokonania przelewu przez Facebooka, na numer telefonu, szybkiego wyszukiwania w historii, oznaczenia przelewów jako ulubionych i szybkiego dostępu do nich czy automatycznego zapisywania odbiorców w książce adresowej,
- **operacje zaplanowane** – zmiany dotyczyły m.in. prezentacji kalendarza płatności, wyszukiwania i filtrowania płatności i sortowania po wybranym parametrze,
- **lista rachunków** – zmiany dotyczyły m. in. podziału kolorystycznego rachunków, graficznej prezentacji zmian salda, prezentacji prognozy salda, szybkiego dostępu do rachunków i edycji nazwy, graficznej prezentacji powiązanych z rachunkiem kart czy możliwości włączenia powiązanych usług,
- **książka adresowa** – zmiany dotyczyły m. in. pobierania kontaktów z Facebooka, dodawania różnych rachunków jednego odbiorcy, dodawania numeru telefonu odbiorcy, oznaczania jako ulubiony lub zaufany, wyszukiwania odbiorców, menu kon-

Maciej T.
(z profilu mBank na FB)

Ja też dziś otrzymałem, i nowy jest jak dla mnie mega intuicyjny po wyłączeniu mGier. Jestem pozytywnie zaskoczony! Jak to mówią: pełno wodotrysków itp. ale wszystkie operacje są dostępne pod ręką. Ja jestem bardzo zadowolony.

tekstowego przy odbiorcy (historia transakcji) czy pobierania zdjęcia odbiorcy z Facebooka,

- **prezentacja lokat** – zmiany dotyczyły m. in. nawigacji i listy lokat, wykresu prezentującego zysk na dany dzień i na koniec okresu, prezentowania zysku dla zdefiniowanej kwoty czy możliwości założenia lokaty bezpośrednio z poziomu wykresu,
- **kalendarz płatności** – zmiany dotyczyły m. in. prezentacji przyszłych płatności w kalendarzu, oznaczeniu kolorystycznym, czy płatność jest zagrożona, podsumowania wszystkich przewidywanych płatności czy kalendarium przewidywanego salda,
- **prezentacja wyciągów z kart kredytowych** – zmiany dotyczyły m. in. prezentacji wykresu z graficznym przedstawieniem stanu na kartach, logicznego przedstawienia różnych okresów rozliczeniowych czy możliwości szybkiego zwiększenia limitu na karcie,
- **logowanie do serwisu** – zmiany dotyczyły m. in. możliwości logowania się na numer posiadanej karty lub zdefiniowany alias,
- **real-time marketing** – zmiany dotyczyły m. in. nowych form reklamy, kontekstowej prezentacji ofert w historii transakcji i zdarzeń w czasie rzeczywistym, jak np. oferta kredytu przy braku środków lub lokaty przy nadwyżce.

Pierwszego dnia chęć przejścia do nowego serwisu zgłosiło 60 tysięcy osób

Konsumenci tak naprawdę zawsze chcą tych samych rzeczy, tylko sposób w jaki je rozumieją się zmienia. Przykład? Ludzie chcą wygody. Tyle tylko, że oczekiwanie wygody się zmienia. Jak startował mBank wygodą było to, że nie trzeba było chodzić do oddziału, można było sobie sprawdzić saldo czy przelew przez weekend. W tej chwili jeśli nie sprawdzę salda w ciągu 30–45 sekund od chwili, kiedy o tym pomyślałem, czyli tak naprawdę w czasie kiedy mogę wyciągnąć telefon z kieszeni i spojrzeć na ekran, to już uważam, że to jest niewygodne.

Michał Panowicz,
szef projektu „nowy mBank"

Szczególnie dużo udoskonaleń wprowadzono w nawigacji w nowym serwisie. Zmiany dotyczyły m. in. takich obszarów jak:

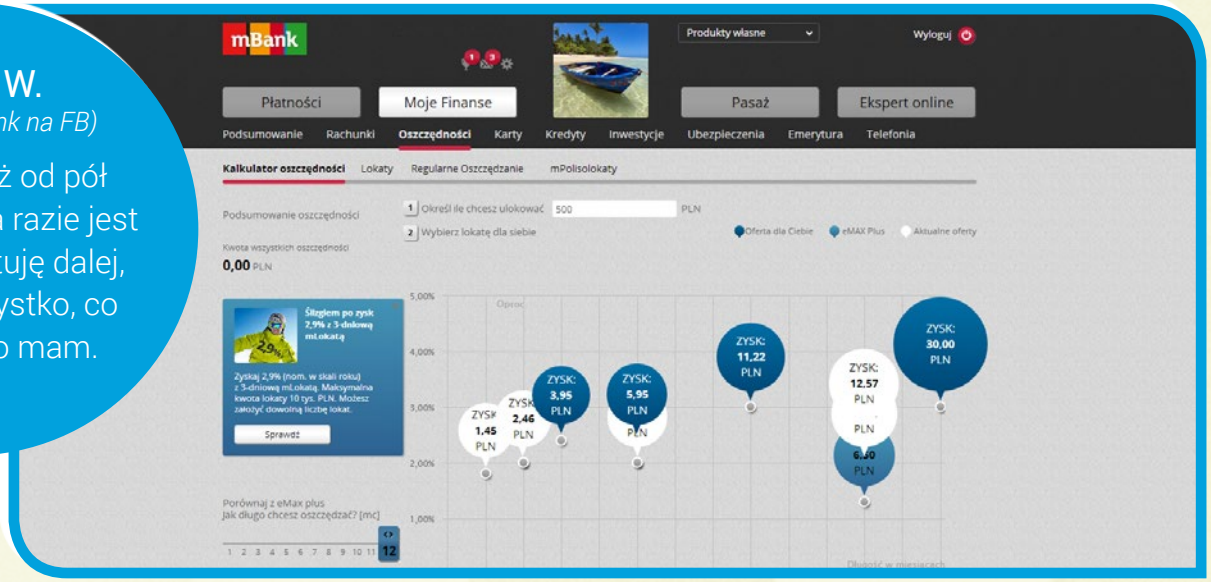
- **historia transakcji,** w tym: edycja opisu transakcji, tagowanie, dodawanie komentarzy, ukrywanie transakcji, wyszukiwanie i zaawansowane filtrowanie, stworzenie jednej historii dla wielu produktów, szybka zmiana okresu

wyszukiwania poprzez suwak na osi czasu, prezentacja historii w dowolnej konfiguracji produktowej i czasowej,

- **kategoryzacja transakcji,** w tym: kategoryzacja transakcji, możliwość dodawania własnych kategorii,
- **prezentacja trendów,** w tym: wykres analizy wydatków na poszczególne kategorie, analiza według podkategorii, szybki dostęp do listy wydatków z danej podkategorii, analiza wydatków w czasie, analiza historii według opisów lub tagów, analiza wydatków, analiza wpływów, analiza bilansu, prezentacja średnich dziennych wydatków łącznie lub w kategorii),
- **prezentacja limitów,** w tym: możliwość zaplanowania budżetu dla danej kategorii, możliwość zaplanowania i śledzenia całorocznego budżetu, kolorystyczne oznaczenie poziomu realizacji budżetu, podpowiedzi banku dotyczące wysokości budżetu dla danej kategorii, sortowanie budżetów według nazwy lub poziomu realizacji, możliwość obserwowania budżetów, agregowanie budżetów w dłuższe przedziały czasowe.

Jacek W.
(z profilu mBank na FB)

Bawię się już od pół godziny, jak na razie jest SUPER!!! Testuję dalej, na razie wszystko, co chciałem, to mam.



Uruchamiając nowy serwis transakcyjny, zadbano zarówno o fanów nowości, jak i o tych, którzy potrzebują więcej czasu, by się do nich przyzwyczaić. W pierwszej kolejności z nowego serwisu skorzystać mogli chętni – wystarczyło się zapisać. Pierwszego dnia od uruchomienia „nowego mBanku" chęć przejścia do nowego serwisu zadeklarowało 60 tysięcy osób, a w ciągu pierwszego miesiąca pół miliona, spośród trzech milionów klientów banku.

Docelowo z nowego serwisu transakcyjnego mają korzystać wszyscy klienci mBanku, najpóźniej jednak do tej grupy dołączą klienci potrzebujący wsparcia, tak aby zdążyli zapoznać się ze zmianami i podstawowymi informacjami. ■

Jak długo „nowy mBank" może być nowy?

Misję mBanku to „maksimum korzyści i wygoda w finansach prywatnych i firmowych". Nowe technologie służą więc jej realizacji, o ile klienci uznają, że ich wykorzystanie przynosi im określone korzyści i ułatwia im życie.

W 2000 roku twórcy mBanku dostrzegli głęboką zmianę w życiu klientów. Choć w Polsce Internet nie był jeszcze szeroko wykorzystywany, to udało się trafić na doskonały moment: pierwszy całkowicie wirtualny bank uruchomiono w przeddzień masowego upowszechnienia Internetu. W 2001 roku z sieci korzystało 12 proc. Polaków, w 2002 – 17,5 proc., a w 2006 – już 37,9 proc[24].

„Nowy mBank" był odpowiedzią na poważne zmiany w życiu klientów

Projekt „nowego mBanku" powstał w odpowiedzi na kolejną poważną zmianę, jaka zachodzi w życiu klientów. Z perspektywy czasu można dziś ocenić, że w ciągu pierwszej dekady XXI wieku rozwój nowych technologii przyspieszył i pogłębił się.

Przed jakimi wyzwaniami stoi więc mBank w czasie drugiej dekady? Jak długo o „nowym mBanku" będzie można mówić „nowy"? I czy przy tak szybkim tempie zmian można go traktować jako projekt zamknięty czy raczej jako proces ciągłego udoskonalania i adaptacji kolejnych innowacji? ■

Są dwa główne kierunki w innowacyjności. Pierwszy polega na byciu czymś niesamowitym, spektakularnym, a drugi na byciu użytecznym. Zdecydowanie za dużo firm marzy o spektakularności, choć nawet statystycznie ich szanse na to są niewielkie. Ja postrzegam innowacje głównie jako drogę do odkrywania nowych pokładów użyteczności. To jest główna szansa.

dr Jacek Pogorzelski, strateg marki i doświadczenia klienta Prime Code

Wyzwania przyszłości

Czy możemy sobie wyobrazić świat bez gazet? Ta wizja przybliża się nieuchronnie, o czym świadczy choćby fakt, że w listopadzie 2012 roku Newsweek wydał ostatni drukowany egzemplarz swojego pisma. Jak zmienią się nasze zachowania w świecie rozumiejących nas urządzeń, takich jak smart TV, Google Car czy samozaopatrujące się lodówki?

Podobne pytania na temat przyszłości mogli sobie zadawać przed czterdziestu laty twórcy ówczesnych technologicznych nowinek, takich jak kasety video czy płyty kompaktowe. Dziś oba te wynalazki odchodzą do lamusa. Świat bez gazet drukowanych, bez pecetów, płyt kompaktowych, DVD i wielu innych powszechnych dzisiaj produktów powoli staje się rzeczywistością. Nierozsądnie byłoby więc przypuszczać, że sektor bankowy za kilka lat będzie wyglądał tak, jak dzisiaj.

Zmiany w świecie wpływają na firmy, sektory, rynki i całe gospodarki

Zmiany, jakie zachodzą na świecie nie pozostają bez wpływu na firmy, sektory, rynki i całe gospodarki. Rodzą się kolejne zagrożenia, ale tworzą także nowe możliwości biznesowe. Dzieje się to na poziomie ekonomicznym, technologicznym i społecznym.

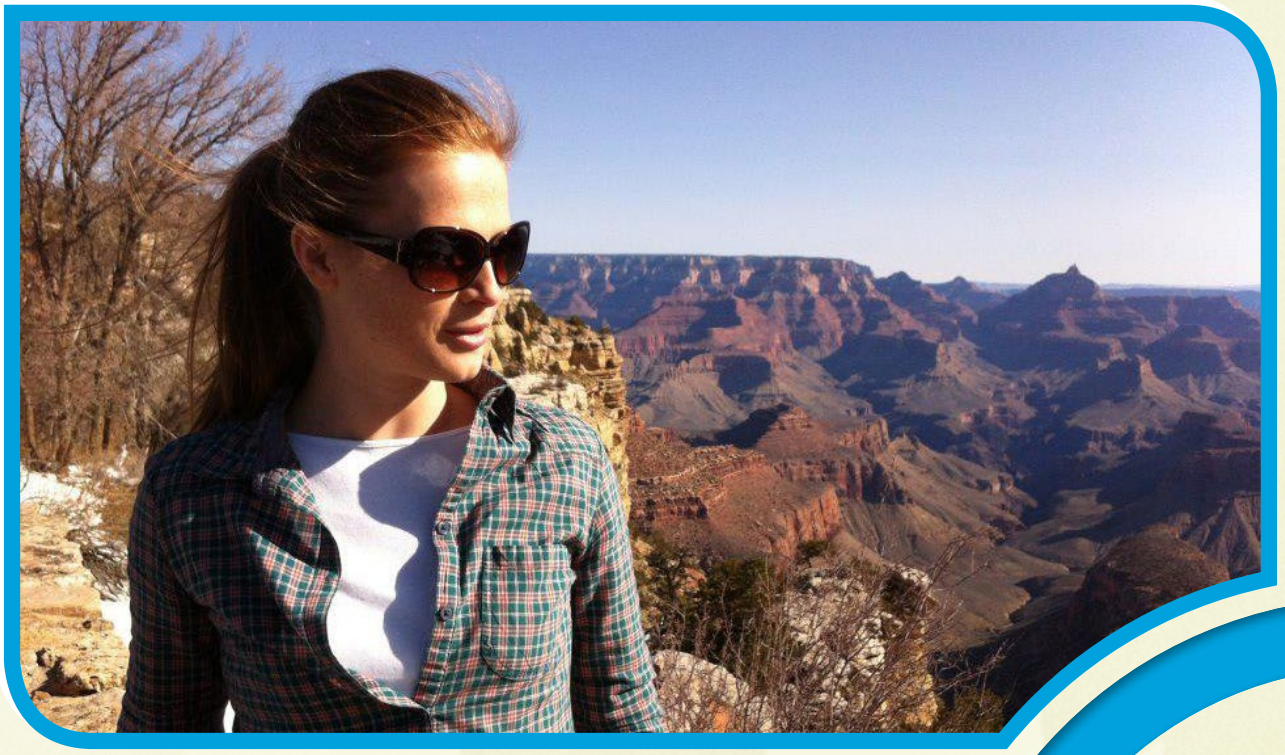
W sferze ekonomicznej zmieniają się układy sił w światowej gospodarce. Rośnie rola krajów z grupy BRICS (Brazylia, Rosja, Indie, Chiny i RPA). Cały czas rozszerza się Unia Europejska, choć trudno przewidzieć jej dalsze losy. Zmienia się także tradycyjnie rozumiany cykl koniunkturalny. Tylko w pierwszej dekadzie XXI wieku mieliśmy do czynienia z przynajmniej trzema okresami recesji w gospodarce.

W sferze społecznej pojawiają się nowe grupy odbiorców. Mówi się o generacjach Y oraz C czy trendzie *silver tsunami*. Na styl życia, przyzwyczajenia i oczekiwania konsumentów bardzo duży wpływ mają nowe technologie. Wiodącym trendem jest mobilność, ale realne stają się kolejne innowacje, jak np. Internet rzeczy. Niewykluczone, że w niedługim czasie będziemy się łączyć z siecią nie tylko

przez smartphone'y, ale też inne urządzenia: zegarki, samochody, sprzęty gospodarstwa domowego, itp. Ekrany dotykowe, które dziś są już w powszechnym użyciu, mogą zostać wyparte przez interface'y bezdotykowe, sterowane gestem, mową czy myślami.

Nie mniej istotny trend to *big data* – zbieranie i przetwarzanie w czasie rzeczywistym ogromnej ilości danych. Dane te z pewnością

pomagają w dostosowaniu oferty do potrzeb klienta (np. rabaty ze sklepów, w których klient robi zakupy, wykorzystanie geolokalizacji), ale też oznaczają dla organizacji duże nakłady związane z analizą zebranych informacji. Kluczowe jest wybranie tych danych, które rzeczywiście służą dostarczeniu klientowi oczekiwanej wartości. To oczywiście tylko jedna strona medalu. Ze zjawiskiem big data wiąże się też kwestia ochrony prywatności. Klienci są coraz bardziej świadomi tego, jak wiele informacji o nich jest w posiadaniu firm. Nie da się wykluczyć, że dalsze ich udostępnianie i przetwarzanie będzie budziło coraz większe opory w społeczeństwie. Coraz głośniej mówi się też o trendach czy modach, które polegają na ucieczce od nowych technologii, choćby na jakiś czas. To zjawisko nazwane JOMO – z angielskiego joy of missing out – polegające na radości z „bycia wylogowanym" i skupianiu się na życiu off-line, a nie on-line[25].



Te trendy, jak również wiele innych, muszą mieć na uwadze firmy, by nadal móc w adekwatny sposób odpowiadać na zmieniające się oczekiwania klientów.

Za dziesięć lat Agata wyobraża sobie siebie… na tarasie swojego domu. Marzy, aby życie nieco zwolniło i by każdego ranka mieć czas na spokojne wypicie kawy i śniadanie z rodziną. Nowe technologie? Jest otwarta na wszelkie rozwiązania, jeśli tylko dzięki nim życie stanie się wygodniejsze. Nie wie, czy takie wyobrażenia o przyszłości są realne i wcale się nie zdziwi, jeśli świat po raz kolejny ją zaskoczy. ■

Dziękujemy zespołowi mBank za pomoc przy realizacji case study

Przypisy

1. Dane serwisu Royal Pingdom, http://royal.pingdom.com/2013/01/16/internet-2012-in-numbers/, 16.01.2013
2. Raport NEtB@NK „Bankowość internetowa i płatności bezgotówkowe, I kwartał 2013 r."
3. Dane serwisu PRNews, http://prnews.pl/hydepark/poowa-rynku-ror-ow-nalezy-do-czterech-bankow-2784782.html, 20.03.2013
4. Na podstawie danych z „Monitoring banków 2011" Głównego Urzędu Statystycznego
5. Na podstawie danych z „Raportu o sytuacji banków 2012" Komisji Nadzoru Finansowego
6. Na podstawie danych z raportu „Kurs na zmiany. Doświadczenie klienta w relacjach w bankami w Polsce", Deloitte, 2012
7. Dane SKOK za II kwartał 2012 r., http://www.skok.pl/o-skok/skok-w-liczbach
8. Na podstawie danych z raportu „Kurs na zmiany. Doświadczenie klienta w relacjach w bankami w Polsce", Deloitte, 2012
9. Na podstawie kategoryzacji przyjetej w raporcie „Kurs na zmiany. Doświadczenie klienta w relacjach w bankami w Polsce", Deloitte, 2012
10. Na podstawie danych z raportu „Experience Radar 2013. Lessons from the U.S. Retail Banking Industry", PwC, 2012
11. Na podstawie danych z raportu „2012 Trend Report" Trend Hunter, 2011
12. Na podstawie danych z raportu „2012 Trend Report" Trend Hunter, 2011
13. Na podstawie danych z raportu „2012 Trend Report" Trend Hunter, 2011
14. Na podstawie danych z raportu „2012 Trend Report" Trend Hunter, 2011
15. Na podstawie danych z raportu „The customer take control. Global consumer banking survey", Ernst&Young, 2012
16. Na podstawie danych z raportu „Experience Radar 2013. Lessons from the U.S. Retail Banking Industry", PwC, 2012
17. Na podstawie danych z raportu „Kurs na zmiany. Doświadczenie klienta w relacjach w bankami w Polsce", Deloitte, 2012
18. Na podstawie raportu TNS „Audyt bankowości detalicznej" za I kwartał 2013 r.
19. Net Promoter Score
20. Na podstawie raportu TNS „Audyt bankowości detalicznej" za I kwartał 2013 r.
21. Dane serwisu Royal Pingdom, http://royal.pingdom.com/2013/01/16/internet-2012-in-numbers/, 16.01.2013
22. Na podstawie danych z raportu „Diagnoza społeczna 2011. Warunki i jakość życia Polaków" pod red. Janusza Czapińskiego i Tomasza Panka
23. Skrót od User Interface/User Experience
24. Badanie Net Track, przeprowadzane co miesiąc przez Millward Brown
25. Na podstawie danych z raportu Natalii Hatalskiej „TrendBook 2013"

Patroni medialni

Wolters Kluwer

BIZNES PL

nowoczesna firma

MARKETING przy kawie

BRIEF