

Dla: specjalistów
z dziedziny
e-biznesu i strategii
wielokanałowej

Przykład wdrożenia: mBank buduje platformę bankowości internetowej nowej generacji

Stephen Walker, 12 listopada 2013 r.

NAJWAŻNIEJSZE FAKTY

mBank chciał udostępnić klientom platformę cyfrową nowej generacji

mBank, pierwszy wyłącznie internetowy bank w Polsce i jeden z pierwszych tego typu banków na świecie, powstał w listopadzie 2000 r. Obserwując masową ekspansję banków zagranicznych na rynek polski oraz sukcesy cyfryzacji w innych branżach, zespół bankowości elektronicznej mBanku stwierdził z czasem, że platforma mBanku przestaje spełniać oczekiwania klientów.

mBank czerpał inspirację z rozwiązań wdrożonych przez światowych liderów branży internetowej

mBank przyjrzał się najlepszym rozwiązaniom firm internetowych, które osiągnęły lepsze rezultaty, decydując się na nowoczesne rozwiązania w obsłudze klienta i sprzedaż online. Konsumenci „kupują produkty oczami”, oglądając zdjęcia i filmy wideo. Mają dostęp do porad oferowanych w czasie rzeczywistym, w formie odpowiedzi na czatach. Analizy strumienia kliknięć i algorytmów w stylu serwisu Amazon wpływają na szybkość i optymalizację ścieżki zakupowej — dyspozycje użytkowników oraz dostawa produktu lub usługi są natychmiast realizowane.

mBank całkowicie przebudował interfejs swojej platformy bankowości internetowej

Bazując na analizie luk w poprzedniej wersji serwisu — i na podstawie porównania z rozwiązaniami najlepszych w swojej klasie firm internetowych — mBank postawił na następujące innowacje: nowy wirtualny sklep internetowy, wideobankowość, zintegrowane funkcje zarządzania pieniędzmi, aktualne oferty składane w oparciu o dane z modułu CRM, rabaty oferowane przez partnerów handlowych mBanku, „grywalizację”, integrację z Facebookiem, wyszukiwarkę w stylu Google oraz system oceniania zdolności kredytowej w czasie rzeczywistym.



Przykład wdrożenia: mBank buduje platformę bankowości internetowej nowej generacji

Autor: [Stephen Walker](#)

Współpraca: [Benjamin Ensor](#), [Oliwia Berdak](#) i Alexander Causey

DLACZEGO WARTO PRZECZYTAĆ TEN RAPORT

W dniu 4 czerwca 2013 r. działający w Polsce mBank uruchomił nową przełomową platformę bankowości internetowej. Platforma jest systemem bankowości elektronicznej nowej generacji, wyposażonym w kombinację ukierunkowanych na klienta interfejsów, zaawansowane i zintegrowane funkcje zarządzania pieniędzmi, szybką wyszukiwarkę, „grywalizację”, zarządzanie kontaktami z klientem (CRM) w czasie rzeczywistym, rabaty oferowane przez partnerów mBanku, integrację z Facebookiem oraz wideobankowość. Zapoznanie się z tym raportem pozwoli zrozumieć, jak można lepiej wykorzystywać technologie cyfrowe w celu nawiązania bliższych kontaktów z klientami i zwiększenia przychodów.

Spis treści

- 2 **Problem: mBank chciał udostępnić klientom nowoczesną platformę cyfrową**
- 4 **Rozwiązanie: mBank całkowicie przebudował swój serwis transakcyjny w internecie**
- 15 **Efekty: to dopiero początek eksploatacji nowej platformy, ale pierwsze sygnały są zachęcające**
- 16 **Kolejne kroki: mBank planuje wdrożyć nowe rozwiązania na platformie mobilnej**

ZALECENIA

- 17 **Dyrektorzy ds. informatycznych wszystkich branż powinni korzystać z doświadczeń liderów**

Uwagi i źródła

Firma Forrester przeprowadziła wywiad z dyrektorem mBanku, Michałem Panowiczem. Poddaliśmy też analizie nową witrynę internetową mBanku.

Powiązane raporty badawcze

[How Polish Banking Customers Use Different Channels, 2011](#)

1 grudnia 2011 r.

[Next-Generation Digital Financial Services](#)

11 marca 2011 r.



PROBLEM: MBANK CHCIAŁ UDOSTĘPNIĆ KLIENTOM NOWOCZESNĄ PLATFORMĘ CYFROWĄ

Działający w Polsce mBank jest podmiotem zależnym niemieckiego Commerzbanku. Z chwilą jego powstania w listopadzie 2000 r. był to pierwszy wyłącznie internetowy bank w Polsce i jeden z pierwszych tego typu banków na świecie. Nie mając żadnych oddziałów, bank ten musiał wprowadzić wiele innowacji w kwestiach prawnych oraz procesach, aby umożliwić wdrożenie w pełni transakcyjnej bankowości internetowej ze wsparciem call center. Dziś bank ma ponad 4,2 mln klientów, jest największym bankiem internetowym w Polsce i jednym z największych tego typu banków na świecie¹. Mimo tego sukcesu musi sprostać trudnym wyzwaniom:

- **Coraz silniejsza konkurencja.** Konkurencja na polskim rynku bankowości detalicznej jest bardzo duża. Banki rywalizują o zdobycie młodych klientów oraz rosnącej klasy średniej, oferując im możliwość założenia wyłącznie internetowych rachunków bieżących². Obecność wielu banków należących do podmiotów zagranicznych — do których należą Bank Millennium, Bank Pekao, BNP Paribas Bank Polska, Citibank Handlowy, ING Bank Śląski i sam mBank — oznacza, że do Polski szybko importowane są sprawdzone zagraniczne strategie i taktyki, a dodatkowo powstają nowe. Inne banki wirtualne, takie jak istniejący już od dawna na rynku konkurencyjny bank Inteligo oraz założony niedawno bank Alior Sync, konkurują bezpośrednio z mBankiem o uwagę konsumentów i mediów.
- **Wzrost oczekiwań klientów.** Klienci mBanku korzystają teraz z wielu rozwiązań cyfrowych poza bankowością, które są o wiele bardziej atrakcyjne graficznie, interaktywne i kontekstowe. Właśnie dlatego wiodąca niegdyś platforma mBanku wyglądała na przestarzałą (zob. rysunek 1). Jednocześnie Polska, jako najszybciej rozwijający się rynek handlu elektronicznego w Europie, nadal przyciąga wielu najlepszych w swojej klasie detalistów z zagranicy, którzy znakomicie radzą sobie dzięki obsłudze sprzedaży online i pokazują, czym może — i powinien — być nowoczesny Internet³.

Te dwa czynniki spowodowały, że zespół ds. bankowości elektronicznej mBanku poczuł się jak wczesny innowator, który przestał już spełniać oczekiwania klientów. Ambicją zespołu stało się wprowadzenie platformy bankowości internetowej mBanku w XXI wiek. Szukając inspiracji, zespół przeanalizował witryny wielu firm, w tym: serwis Amazon.com — który dowiódł całemu światu, że *wszystko* można sprzedać online, korzystając z ofert zarządzanych w czasie rzeczywistym; serwis Spotify — który koncentruje się na zadowoleniu klientów przez odpowiednie projektowanie aplikacji i procesów; serwis Zappos.com — z uwagi na jego wirtualny, przypominający wnętrze sklepu interfejs; serwis Mint.com — ze względu na jego graficzne i interaktywne podejście do udostępniania danych finansowych; platformę Google — która oferuje zaawansowaną wyszukiwarkę; platformę reklamową Cardlytics — z uwagi na jej marketing transakcyjny i rabaty oferowane przez partnerów handlowych; serwis Foursquare — który jako pierwszy podejmował próby wdrażania mechanizmów ze świata gier; a także opracowaną przez firmę American Express kampanię „Link, Like, Love” — z uwagi na wbudowanie usług finansowych w trzon grafu społecznościowego⁴.

Rysunek 1. Istniejąca platforma internetowa mBanku była oparta na przestarzałym interfejsie tekstowym

The screenshot displays the mBank 'Serwis transakcyjny' (transaction service) interface. The top navigation bar includes 'mBank' logo, 'Serwis transakcyjny wersja demonstracyjna', and a user profile 'JAN WIRTUALNY'. A left sidebar lists various services like 'Wyloguj się', 'Wiadomości', 'Wnoski', 'Rachunki', 'Karty', 'Kredyty', 'Inwestycje', 'Lokaty', 'Ubezpieczenia', 'Emerytura', 'Operacje do potwierdzenia', 'Ustawienia i konfiguracja', and 'Kontakt z mBank'. The main content area is titled 'Usługi transakcyjne' and shows a 'Wiadomości' (Messages) section with a table of recent messages. Below this is a 'Dostępne rachunki' (Available accounts) section with a table listing various accounts and their balances.

Data otrzymania	Temat
22-10-2008	Odrzucony przelew
22-10-2008	Odrzucony przelew ZUS
18-10-2008	Odrzucone polecenie zapłaty

Numer rachunku	Saldo	Dostępne środki
mBIZNES Konto 77 1140 2004 0000 5510 5510 1234	3 212,20 PLN	3 212,20 PLN
eKONTO 07 1140 2004 0000 3503 4123 0000	4 106,16 PLN	4 082,79 PLN
IZYKONTO 99 1140 2004 0000 1818 0000 1818	239,17 PLN	153,87 PLN
Kredyt Gotówkowy 67 1140 2004 0000 3902 4497 0610	-5,00 PLN	2 381,40 PLN
eMAX 22 1140 2004 0000 2211 2211 3456	344,74 PLN	344,74 PLN
eMAX EUR 10 1140 2004 0000 3312 0000 1198	49 089,60 EUR	49 089,60 EUR
Suma	7 897,27 PLN	9 975,00 PLN

Źródło: witryna internetowa mBanku

106321

Źródło: Forrester Research, Inc.

ROZWIĄZANIE: MBANK CAŁKOWICIE PRZEBUDOWAŁ SWÓJ SERWIS TRANSAKCYJNY W INTERECIE

W dniu 4 czerwca 2013 r. mBank zaprezentował nową platformę bankowości internetowej następnej generacji, której interfejs radykalnie różni się od starego serwisu. Aby dowiedzieć się więcej na ten temat, przeprowadziliśmy rozmowę z Michałem Panowiczem, dyrektorem mBanku i kierownikiem projektu związanego z opracowaniem i wdrożeniem nowej platformy mBanku. Podczas tego wywiadu dowiedzieliśmy się dokładnie, na czym polegało to zadanie i jak zostało zrealizowane.

Zespół dyrektora Panowicza określił ostateczny zestaw 10 głównych innowacji w wyniku analizy luk w swoim serwisie. Po zidentyfikowaniu na całym świecie firm, którym udaje się przyciągać uwagę klientów i prowadzić sprzedaż w kanałach elektronicznych, zespół zadał sobie następujące pytanie: co takiego robią te firmy, czego nie robi większość banków? Wytypowano trzy obszary możliwych usprawnień: nawigacja i prezentacja, badania i doradztwo oraz ścieżka zakupowa (zob. rysunek 2).

Rysunek 2. mBank przeprowadził analizę luk w swoim starym serwisie, porównując jego funkcjonalność z rozwiązaniami najlepszym w swojej klasie detalistów internetowych

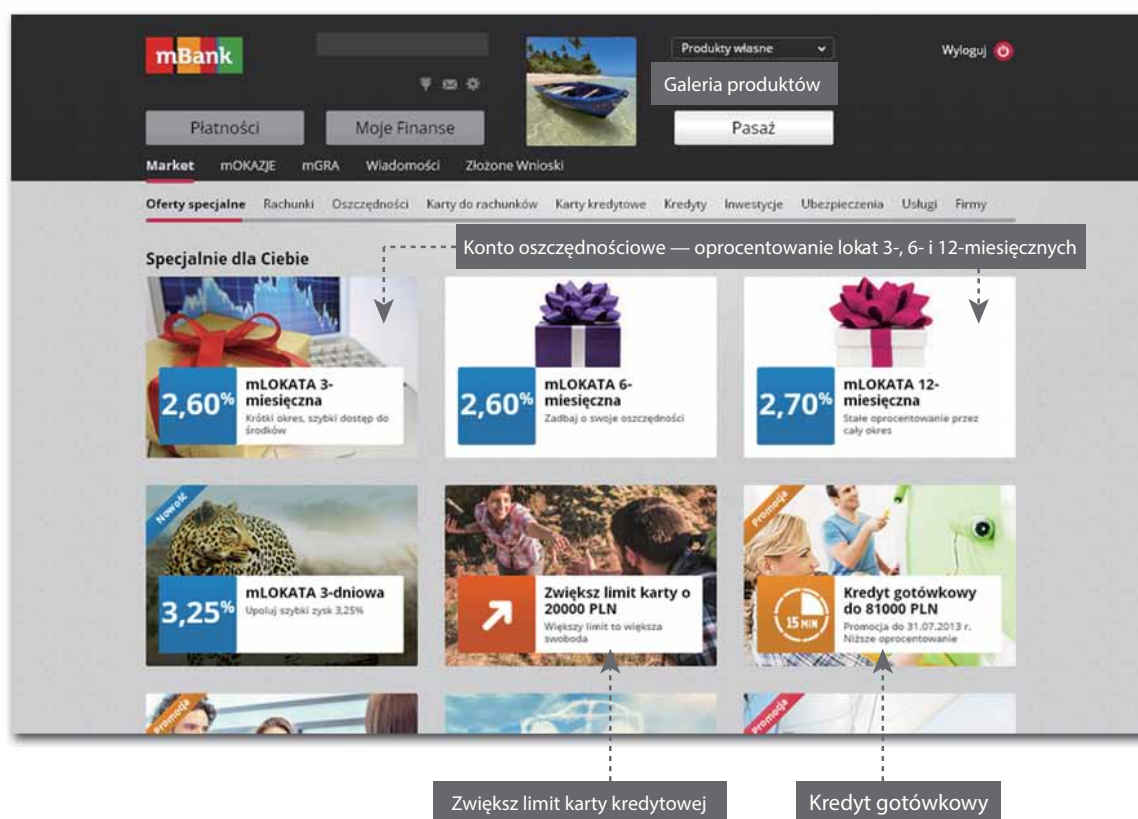
Działanie	Najlepsi w swojej klasie detalisci internetowi	Tradycyjna bankowość internetowa	Nowa platforma mBanku
Nawigacja i prezentacja	Klienci „kupują produkty oczami”, oglądając zdjęcia i filmy wideo oraz korzystając z interaktywnych kreatorów umożliwiających dokładne wyszukiwanie produktów.	Produkty są przedstawiane za pomocą tekstu i tabel; rzadkością jest bezpieczne przeszukiwanie witryny.	Wirtualne środowisko sklepowe wykorzystuje nowoczesne rozwiązanie internetowe z szybkim narzędziem do wyszukiwania.
Badania i doradztwo	Klienci otrzymują na bieżąco porady i oferty w formie algorytmów, analizy strumienia kliknięć i odpowiedzi w ramach czatów.	Klienci widzą ogólne banery i niedostosowane do ich potrzeb oferty; zazwyczaj muszą zasięgnąć porady w oddziale lub telecentrum.	Oferty są składane w czasie rzeczywistym w oparciu o wiedzę zdobytą przez moduł CRM. Dostępne są również zintegrowane zarządzanie pieniędzmi i wideobankowość, na głębszym poziomie szczegółowości.
Ścieżka zakupowa	Zapisane w pamięci informacje o klientach i ich płatnościach umożliwiają szybkie dokonywanie zakupów i potwierdzanie płatności, a także natychmiastową dostawę produktów cyfrowych.	Wydawanie zgody na sprzedaż produktów może zająć wiele dni; procesy „poznaj swojego klienta” są złożone i trudne w realizacji; wykonywanie płatności wymaga znajomości kodów bankowych i numerów kont.	Uproszczone centrum płatności oraz system wydawania zgody na udzielenie kredytu wykorzystuje uproszczone procesy pre-approved.

Nowy sposób nawigacji i prezentacji zaproponowany przez mBank ułatwia klientom zakupy oraz znajdowanie informacji

W kategorii prezentacji i nawigacji najlepsi w swojej klasie detaliści internetowi umożliwiają klientom „kupowanie oczami”, oferując im wiele elementów graficznych, filmów wideo i animacji. Ułatwiają również znajdowanie informacji i dokonywanie zakupów. Natomiast systemy bankowości internetowej zawierają zazwyczaj mnóstwo tekstu i są oparte na tabelach, oferując przy tym ograniczone możliwości wyszukiwania⁵. W związku z tym mBank wprowadził dwie ważne zmiany:

1. **Sklep wirtualny z nowoczesnym interfejsem użytkownika.** mBank odważnie zaprzestał obsługi starszych przeglądarek, które ograniczały zarówno sposób opracowywania kodu przez bank, jak i rodzaje interfejsów, które mógł oferować⁶. Korzystając ze standardów HTML5 i CSS3, bank zastosował bardziej rozbudowane graficznie i interaktywne scenariusze, a dzięki schematom aplikacji jednostronicowych (single page application, SPA) udało się ograniczyć nadmierną liczbę kliknięć i przeładowywanie stron⁷. W efekcie powstał uproszczony sklep wirtualny podobny do serwisu Zappos.com, w którym grafiki przekazują treści związane z produktami, a klienci przechodzą na kolejne poziomy szczegółowości, aby uzyskać dodatkowe informacje o produktach i oferowanych korzyściach (zob. rysunek 3)⁸.

Rysunek 3. mBank opracował wirtualne środowisko sklepowe do sprzedaży produktów finansowych



Źródło: witryna internetowa mBanku

106321

Źródło: Forrester Research, Inc.

2. **Szybka funkcja wyszukiwania w stylu Google.** Aby ułatwić klientom znajdowanie informacji, mBank wprowadził zaawansowane narzędzie do wyszukiwania w stylu Google (zob. rysunek 4). Oparty na zaledwie trzech literach interfejs wyszukiwania natychmiast wyświetla na ekranie głównym wszystkie możliwe słowa kluczowe i wyniki. Wszelkie ruchy i iteracje są całkowicie w stylu Google.

Rysunek 4. mBank opracował zaawansowaną funkcję wyszukiwania w stylu Google

Lista operacji Analiza historii Zmień widok

Szukaj w historii:

Wszystkie rachunki i karty

- ✓ MKONTO AQUARIUS 8311 ... 6491
- ✓ EMAX 2611 ... 8963
- ✓ EMAX 4011 ... 9052
- ✓ EMAX 7011 ... 9094
- ✓ EMAX USD 1211 ... 6520
- ✓ EMAX EUR 3111 ... 5498
- ✓ EMAX GBP 7011 ... 6595
- ✓ EMAX PLUS 7311 ... 0310

Typ	Data	Opis	Kategoria	Kwota
OPLATA ZA KARTĘ	06.06.2013	Oplaty i odsetki	Oplaty i odsetki	-7,21 PLN
OPLATA ZA KARTĘ	04.06.2013	Oplaty i odsetki	Oplaty i odsetki	-7,27 EUR
OPLATA ZA KARTĘ	04.06.2013	Oplaty i odsetki	Oplaty i odsetki	-7,27 PLN
OPLATA ZA KARTĘ	02.06.2012	Oplaty i odsetki	Oplaty i odsetki	-5,66 GBP
OPLATA ZA KARTĘ	02.06.2012	Oplaty i odsetki	Oplaty i odsetki	-5,66 GBP
OPLATA ZA KARTĘ	02.06.2012	Oplaty i odsetki	Oplaty i odsetki	-7,03 EUR

Podsumowanie widocznych operacji		
Uznania	Obciążenia	Suma
0,00 PLN	-14,48 PLN	-14,48 PLN
0,00 EUR	-14,30 EUR	-14,30 EUR
0,00 GBP	-11,32 GBP	-11,32 GBP

Źródło: witryna internetowa mBanku

106321

Źródło: Forrester Research, Inc.

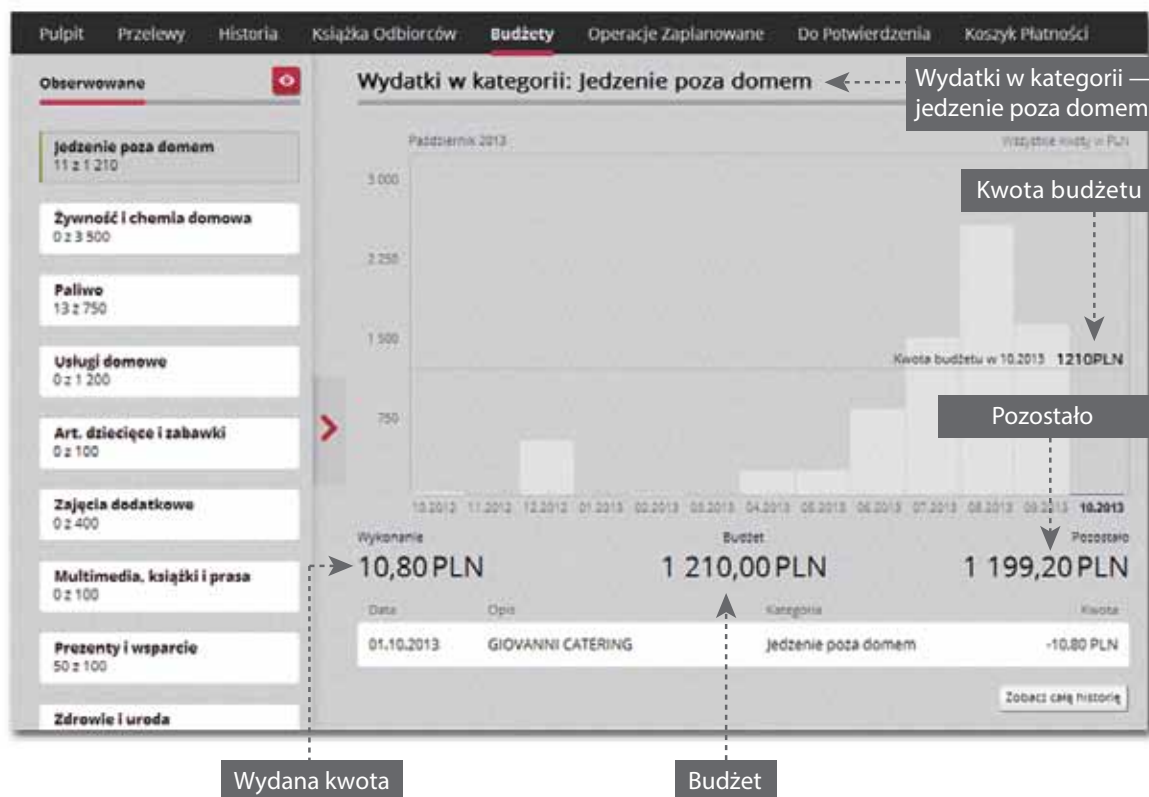
mBank opracował narzędzia badawcze i odpowiednie narzędzia doradcze, których obsługa nie wymaga od klienta wiele wysiłku

Najlepsi w swojej klasie detaliści internetowi oferują zazwyczaj — podczas procesu analizy i sprzedaży — lepiej dopasowane porady i wskazówki, np. w formie algorytmów w stylu serwisu Amazon lub iTunes, analizy strumienia kliknięć, wideoobsługi lub prostych podpowiedzi na czacie. Korzystanie z takich porad wymaga zazwyczaj niewiele wysiłku; klienci nie muszą określać celów w zakresie oszczędzania ani wypełniać formularzy — po prostu uzyskują wgląd w potrzebne informacje. Przekładając to na kontekst bankowości, zespół dyrektora Panowicza wprowadził następujące innowacje:

1. Wbudowanie w mechanizmy bankowości bieżącej funkcji zarządzania pieniędzmi.

Natychmiast po zalogowaniu automatycznie wyświetla się bieżące saldo klienta, limit środków, które można bezpiecznie wydać, a także skonsolidowany wyciąg ze wszystkich kont w mBanku, z automatycznym podziałem wydatków na kategorie z dokładnością powyżej 85%. Wystarczy jedno kliknięcie, aby wyświetlić zgodność wydatków z budżetem (zob. rysunek 5)⁹. W ten sposób mBank udostępnia wszystkim klientom najważniejsze funkcje zarządzania pieniędzmi oraz wszystkie wynikające z nich korzyści.

Rysunek 5. mBank automatycznie dzieli wydatki na kategorie i wyświetla informacje o wykonaniu ustalonego budżetu



Źródło: witryna internetowa mBanku

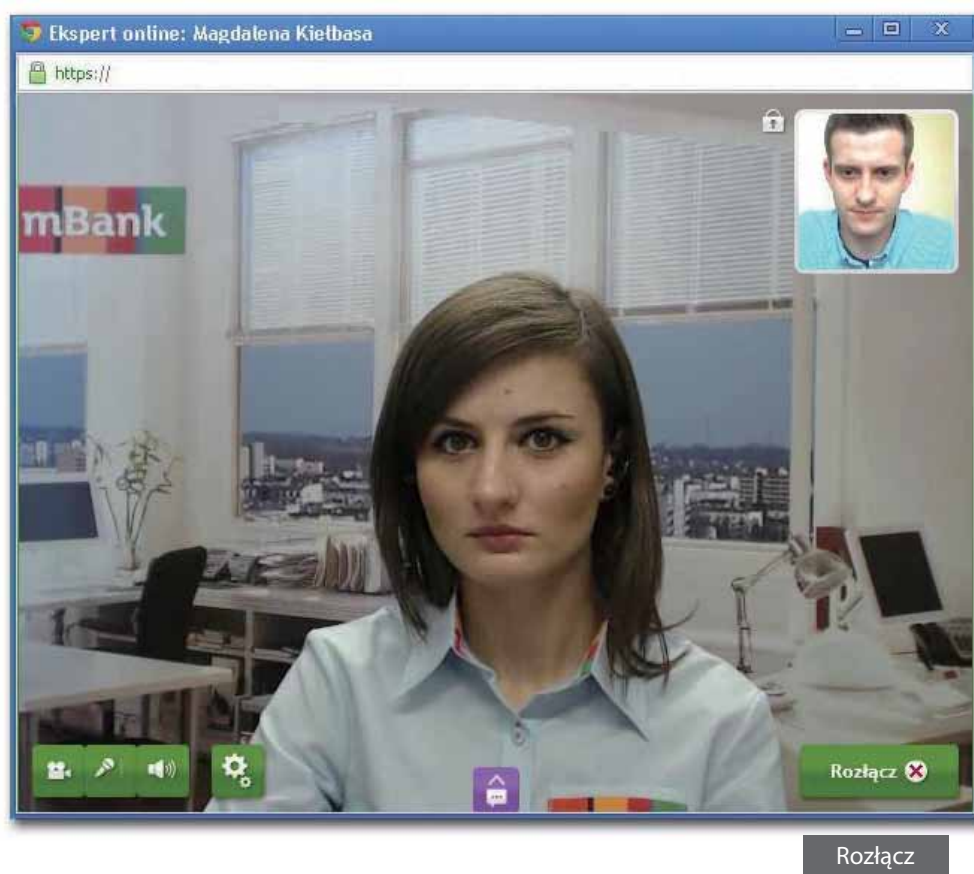
106321

Źródło: Forrester Research, Inc.

2. **Wzbogacenie modułu CRM o bieżące porady, dostosowane do sytuacji.** Zamiast stosować banery ogólne, mBank łączy zdefiniowane sytuacje dotyczące klienta z określonymi reakcjami banku. Jeśli na przykład saldo rachunku bieżącego klienta maleje i z prognozy wygenerowanej przez funkcje zarządzania pieniędzmi wynika, że wkrótce spadnie do zera, mBank może wyświetlić wstępnie zaakceptowaną ofertę kredytu gotówkowego z częściowo wypełnionym wnioskiem i przekazać środki bezpośrednio na konto klienta¹⁰. Oferta taka jest dopasowana do sytuacji i generowana w czasie rzeczywistym. Nie pojawia się jako wiadomość dotycząca sprzedaży, ale jako porada — klient otrzymuje ją w chwili, gdy tego potrzebuje.

3. **Wideobankowość do obsługi bardziej złożonych interakcji.** Aby zapewnić poczucie bezpieczeństwa w przypadku operacji bankowych o większej wartości dokonywanych za pośrednictwem elektronicznych punktów kontaktu, mBank umożliwia klientom realizowanie transakcji, kupowanie produktów, uzyskiwanie dostępu do porad i udostępnianie dokumentów z wykorzystaniem wideobankowości (zob. rysunek 6)¹¹. Ważne jest przy tym, że nie wymaga to instalowania oprogramowania klienckiego ani korzystania z odrębnej aplikacji lub osobnego telefonu¹². mBank oferuje łatwość obsługi podobnie jak czat w serwisie Google lub na Facebooku, ale z pełnym uwierzytelnianiem. Zarządzanie jakością i efektywnością jest możliwe dzięki integracji z telecentrum, nawet w przypadku umiarkowanej przepustowości połączenia mobilnego 3G.

Rysunek 6. mBank oferuje wideobankowość do obsługi bardziej złożonych interakcji



Źródło: witryna internetowa mBanku

106321

Źródło: Forrester Research, Inc.

mBank optymalizuje procesy transakcyjne, zapewniając ich szybką i łatwą realizację

Największe luki w obsłudze klienta zespół dyrektora Panowicza wykrył w ścieżce zakupowej. Najlepsi w swojej klasie detaliści internetowi osiągają lepsze wyniki, zaspokajając zapotrzebowanie internautów przez natychmiastowe spełnianie ich wymagań. Witryny takie jak Amazon oraz iTunes udostępniają szybkie i łatwe mechanizmy płatności — oferują udogodnienia płatnicze w postaci natychmiastowego wyszukania zapamiętanej metody płatności w celu ekspresowej obsługi klienta. Zapewniają też natychmiastową elektroniczną dostawę towarów. Przekładając te zasady na kontekst bankowości, zespół dyrektora Panowicza skupił się na dwóch imperatywach:

1. **Centrum płatności niezależne od kanału sprzedaży.** Klienci mBanku nie muszą pamiętać kodów bankowych ani numerów kont. Wystarczy, że Klient poda trzy pierwsze litery nazwiska, a mBank wyszuka wszystkie dane związane kontekstowo z daną osobą — jej dane z Facebooka, poprzednie płatności do tej osoby dokonane przez klienta oraz historię konta Klienta, aby wstępnie wypełnić formularz płatności. Niezależnie od kanału komunikacji — mBank obsługuje przelewy, płatności, Facebooka, pocztę elektroniczną oraz komunikację przez telefon komórkowy — scenariusz logowania i przepływ danych jest zawsze taki sam, a klienci mogą zrealizować od razu kilka płatności¹³.
2. **Szybsze wyrażanie zgody na sprzedaż produktów kredytowych.** Zamiast długotrwałej oceny zdolności kredytowej na podstawie papierowych sprawozdań finansowych — co może zająć nawet kilka dni — wszystkie decyzje kredytowe dotyczące obecnych klientów mBank podejmuje teraz w kilka minut, wykorzystując mechanizm agregacji wewnętrznej do analizy całej działalności transakcyjnej klienta¹⁴. Stosując mechanizm agregacji zewnętrznej, bank może zrobić to nawet dla klientów potencjalnych.

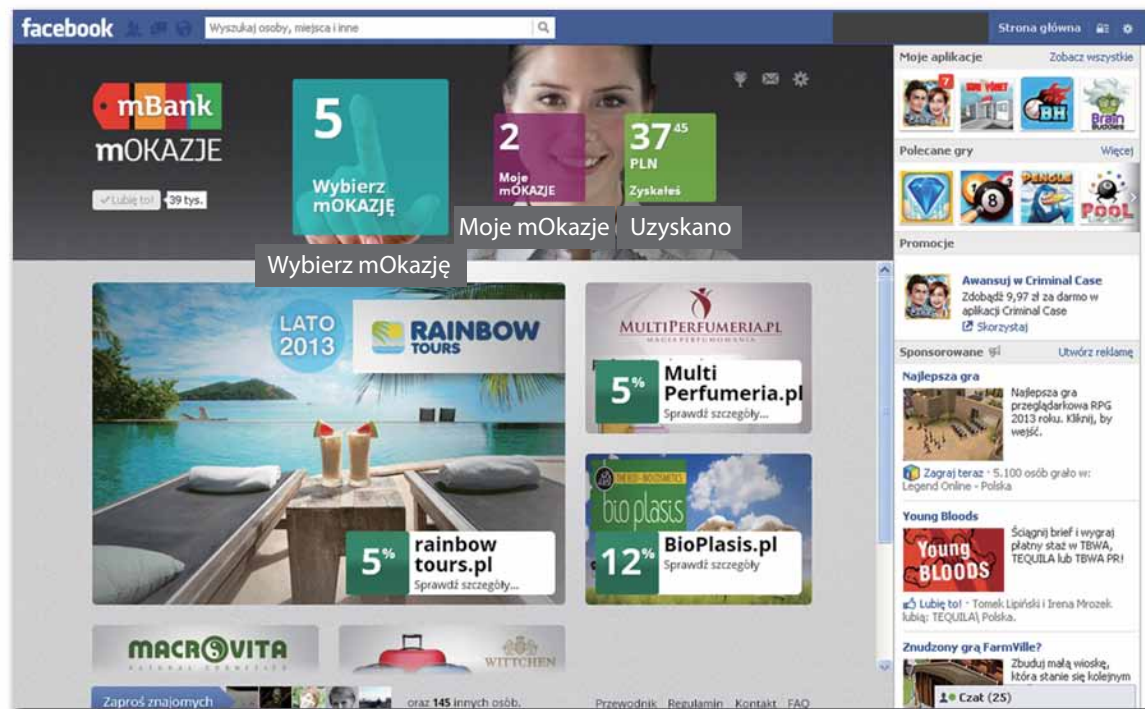
mBank oferuje nowe usługi, dzięki którym korzystanie z serwisu bankowego jest łatwiejsze oraz zapewnia więcej zabawy i zadowolenia

Po wykonaniu tych najtrudniejszych prac podstawowych zespół dyrektora Panowicza uświadomił sobie, że przy niewielkim dodatkowym nakładzie pracy można poeksperymentować z trzema kolejnymi usługami, których nie wiąże się zazwyczaj z bankowością detaliczną:

1. **Oferty partnerów handlowych.** mBank wykorzystuje swój działający w czasie rzeczywistym moduł CRM do identyfikowania wzorców w transakcjach klientów oraz do kojarzenia tych wzorców z odpowiednimi ofertami produktów. Klienci uzyskują dostęp do tych ofert, klikając nazwę danego partnera handlowego mBanku na historii transakcji lub wybierając specjalną zakładkę. W celu realizacji tej usługi mBank oferuje także aplikację do Facebooka pod nazwą mOkazje, w ramach której klienci mogą zarządzać otrzymanymi ofertami, dzielić się informacjami o znakomitych okazjach ze znajomymi oraz otrzymywać nagrody związane z opiniami „Lubię to!” w ich profilu (zob. rysunek 7).
2. **Integracja „grywalizacji” z serwisem transakcyjnym.** Zainspirowany przez serwis Foursquare, mBank opracował proste oprogramowanie, aby przetestować potencjał grywalizacji w przyciąganiu zainteresowania klientów. Moduł mGra składa się z dwóch elementów. Jeden z nich to seria samouczków, które są działającym jak gra podręcznikiem użytkownika — gracze zdobywają tu odznaki za wykonanie zadań poświęconych nowym funkcjom. Drugi element to zestaw przyciągających uwagę gier, w których użytkownicy zdobywają punkty na przykład za zalogowanie się, za spłacanie rat kredytu lub dokonywanie wpłat czy za korzystanie z płatności zbliżeniowych. Aby gry były zabawne, mBank posługuje się humorem kulturowym, odwołaniami do historii oraz grą słów (zob. rysunek 8)¹⁵.

3. **Integracja z Facebookiem.** mBank korzysta również w swoim rozwiązaniu z interfejsu API platformy społecznościowej oraz z grafu społecznościowego. Zespół dyrektora Panowicza wykorzystuje interfejsy API do Facebooka, aby pobierać zdjęcia klientów w celu spersonalizowania usług, rozszerzać książkę adresową odbiorców przelewów, umożliwiać szybkie wykonywanie płatności osobistych na rzecz znajomych z Facebooka, prowadzić rankingi w mGrze oraz oferować scenariusze udostępniania i wręczania w prezencie mOkazji¹⁶. W kontekście mOkazji zespół dyrektora Panowicza świadomie zdecydował się na wykorzystanie mechanizmów społecznościowych, zachęcając klientów do dzielenia się informacjami ze znajomymi, zamiast próbować udostępniać te informacje we własnym zakresie¹⁷.

Rysunek 7. mBank oferuje na Facebooku nagrody fundowane przez swoich partnerów handlowych z wykorzystaniem mOkazji

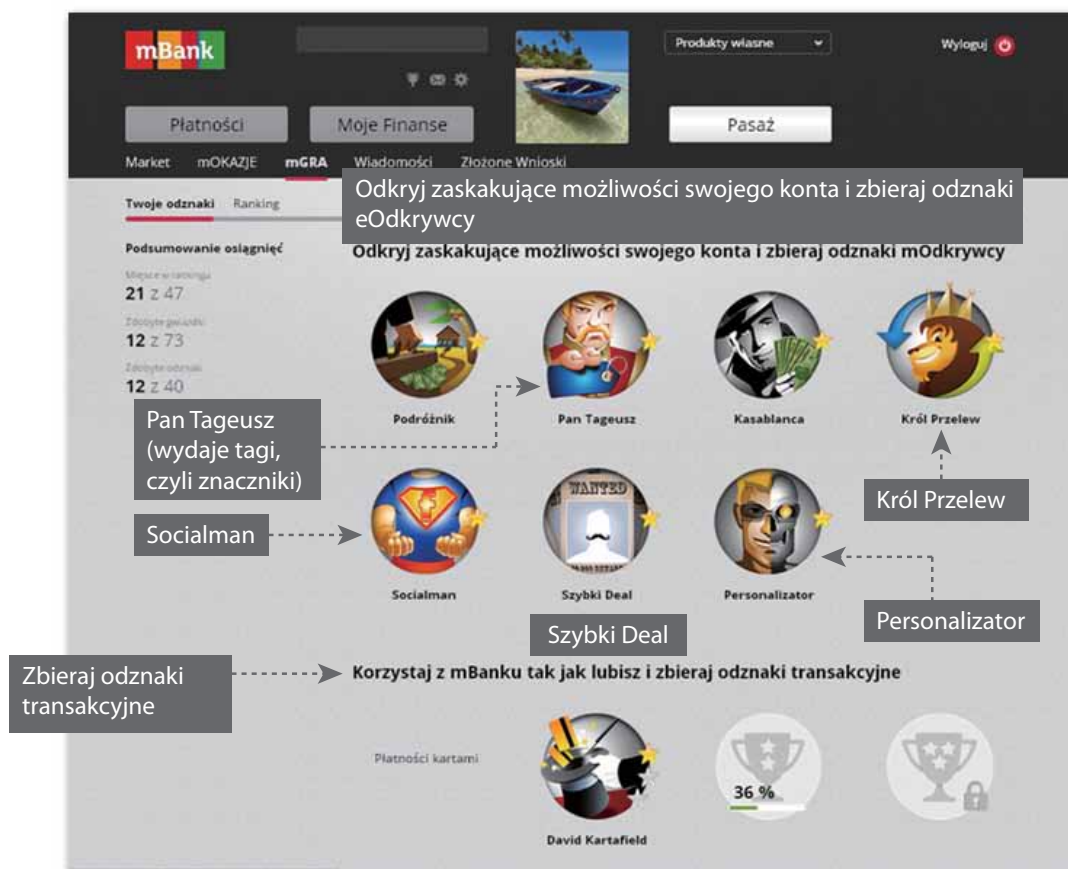


Źródło: Strona mBanku na Facebooku

106321

Źródło: Forrester Research, Inc.

Rysunek 8. Aby mGra była zabawna, mBank posługuje się humorem kulturowym i odwołaniami do historii



Źródło: witryna internetowa mBanku

106321

Źródło: Forrester Research, Inc.

Jak mBank tego dokonał: wspólne pomieszczenia sprzyjały współpracy między zespołami biznesowym, informatycznym i projektowym

Jeszcze bardziej imponujący od liczby wdrożonych przez mBank nowych funkcji jest czas, w jakim udało się je udostępnić. Pokonanie drogi od pustej kartki papieru do zaoferowania pełnej gamy produktów i pełnej zgodności operacyjnej ze starszą wersją serwisu zajęło mBankowi zaledwie 14 miesięcy¹⁸. Byłoby to oczywiście niemożliwe bez odpowiedniego finansowania — zespół dyrektora Panowicza zabezpieczył na realizację całego projektu około 35 mln USD. Jednak tak naprawdę u podstaw sukcesu mBanku leży innowacyjność zastosowanego podejścia¹⁹. Można wskazać tu następujące elementy:

- **Współpraca zespołów biznesowego, informatycznego i projektowego w jednym pomieszczeniu.** mBank zmienił sposób współpracy swoich pracowników, wzorcowe metody podejmowania decyzji oraz realizacji bieżących zadań, umieszczając razem zespoły biznesowy, informatyczny i projektowy. Od samego początku projektanci, psychologowie i specjaliści ds. interakcji człowiek-komputer pracowali ramię w ramię z najlepszymi bankowcami, aby zaprojektować zupełnie nowy interfejs użytkownika.
- **Wydzielenie zespołu zajmującego się wyłącznie budową nowego serwisu bankowego.** Zamiast włączyć prace nad nową platformą mBanku w zakres obowiązków pracowników zajmujących się również innymi zadaniami, w zespole dyrektora Panowicza było 200 wyspecjalizowanych, pełnoetatowych pracowników przez cały okres realizacji projektu oraz ponad 300 w szczytowym okresie prac programistycznych. Wiele z tych osób to pracownicy mBanku przeniesieni z innych stanowisk do pracy nad nową wersją serwisu.
- **Kilku partnerów strategicznych.** W ramach prac nad budową i wdrożeniem nowego serwisu mBank współpracował z kilkoma partnerami strategicznymi: z firmą Efigence — polskim integratorem systemów w zakresie projektowania i interakcji człowiek-komputer; z firmą Meniga — islandzkim dostawcą rozwiązań do zarządzania pieniędzmi, oferowanych innym producentom w celu wprowadzania ich na rynek pod własną marką — w zakresie obsługi operacji zaplecza, cyfrowego zarządzania pieniędzmi i wyszukiwania; z firmą Accenture w zakresie zapewniania doskonałości prac inżynierskich oraz wsparcia w zarządzaniu procesem programowania, a także z polskim dostawcą oprogramowania i usług, firmą Software Mind — w zakresie obsługi zaplecza usług wideobankowości.
- **Szybkie iteracje projektowe.** W sumie zespół programistyczny mBanku dostarczył 400 gotowych projektów z zakresu interfejsu użytkownika (user interface, UI) i obsługi użytkownika (user experience, UX) oraz 1700 projektów wewnętrznych. Bank przeprowadził 1050 godzin testów wersji roboczej i prototypu serwisu z klientami (z wyłączeniem testów odbiorczych) oraz 250 testów wersji beta, zatrudniając w tym celu przed wdrożeniem platformy 1100 testerów. Ostateczne testy odbiorcze dotyczyły 1,6 mln linii kodu i obejmowały 45 tys. warunków testowych.

EFEKTY: TO DOPIERO POCZĄTEK EKSPLOATACJI NOWEJ PLATFORMY, ALE PIERWSZE SYGNAŁY SĄ ZACHĘCAJĄCE

Najważniejsze dla mBanku są opinie i reakcje klientów. Jest jeszcze za wcześnie na wydanie ostatecznego werdyktu w tej sprawie, jednak mBank obserwuje istotne zmiany wielu ważnych wskaźników, np.:

- **Dobrowolne przechodzenie na nową platformę.** Zamiast ryzykować wyobcowanie klientów przez spektakularne wdrożenie nowej platformy bankowości internetowej i wymuszenie przejścia na nią, mBank zachęcił klientów do wypróbowania nowego serwisu i zapewnił wszystkim klientom 12-miesięczny okres przejściowy, w którym oba serwisy funkcjonują równolegle. W ciągu pierwszych czterech dni od wdrożenia w czerwcu mBank odnotował 200 tys. dobrowolnych rejestracji, a w połowie lipca z nowego interfejsu korzystało już 500 tys. klientów. Te liczby znacznie przewyższały oczekiwania banku. Mimo że obiektywne porównania są trudne, zespół ds. bankowości elektronicznej mBanku jest zachwycony tym, że te liczby znacznie przewyższają osiągnięcia wielu innych wyłącznie elektronicznych banków²⁰. Obecnie już 35% logowań do mBanku jest realizowanych na nowej platformie²¹.
- **Otwieranie nowych kont.** Około 45% otwarć nowych kont w okresie powdrożeniowym wiązało się z interakcjami z treściami marketingowymi nowej platformy mBanku, co sugeruje, że nowy serwis stymuluje pozyskiwanie nowych klientów.
- **Instalacje aplikacji mOkazje do Facebooka.** mOkazje — czyli opracowana przez mBank aplikacja do Facebooka umożliwiająca zdobywanie rabatów fundowanych przez partnerów handlowych mBanku — wzbudziła spore zainteresowanie klientów. W ciągu pierwszych trzech tygodni odnotowano 50 tys. instalacji tego oprogramowania. W czerwcu 2013 r. Facebook poinformował, że aplikacja mOkazje zajmuje trzecią pozycję w jego rankingu najszybciej rozwijających się aplikacji w Polsce. Produkt utrzymał się na tej pozycji przez trzy kolejne miesiące (lipiec, sierpień i wrzesień 2013 r.).
- **Korzystanie z mGry.** W ciągu kilku pierwszych tygodni od wdrożenia mBank odnotowywał 45 odsłon strony mGry na każde 100 odsłon ekranu głównego nowej platformy bankowości internetowej. To wskazuje, że gry zachęcają klientów do zdobywania dodatkowych informacji na temat nowej platformy.
- **Informacje w mediach.** Choć jest to miernik z gatunku „miękkich”, w pierwszych dniach od momentu wdrożenia nowy serwis mBanku doczekał się 714 wzmianek w prasie. Według obliczeń mBanku to 3,3 razy więcej niż 217 wzmianek dotyczących konkurencyjnego polskiego banku Alior Sync, jakie pojawiły się w tym samym okresie²².

KOLEJNE KROKI: MBANK PLANUJE WDROŻYĆ NOWE ROZWIĄZANIA NA PLATFORMIE MOBILNEJ

Mimo wdrożenia przez mBank wszystkich tych nowych funkcji dyrektor Panowicz uważa, że jego zespół jest dopiero w połowie realizacji projektu. Następna faza rozpocznie się w I kwartale 2014 r. Do końca 2013 r. zespół skoncentruje się na następujących zadaniach:

- **Planowanie aplikacji drugiej generacji na urządzenia mobilne.** mBank zamierza wdrożyć swoje nowe usługi internetowe również na smartfonach. Zespół ds. bankowości elektronicznej wciąż jeszcze pracuje nad ich koncepcją, ale planuje zastosować unikatowy mechanizm interakcji oraz styl działania urządzeń i telefonów z ekranem dotykowym, aby opracować dla nich wyjątkowy interfejs internetowy.
- **Rozszerzenie nowej platformy mBanku na inne podmioty.** mBank wdroży swoją nową platformę również na potrzeby klientów MultiBanku, drugiej marki detalicznej grupy zajmującej się dotąd obsługą segmentu klientów zamożnych oraz małych i średnich przedsiębiorstw (MSP). Bank wdroży także nową platformę w celu obsługi 600 tys. klientów oddziałów mBanku w Czechach i na Słowacji.
- **Opracowanie scenariuszy dla bardziej złożonych produktów.** mBank chce zastosować agregację kont oraz nowy interfejs użytkownika także w obszarze produktów inwestycyjnych, kredytowych i ubezpieczeniowych. Znając wszystkie zachowania transakcyjne klientów, będzie można zapewnić im jeszcze lepsze informacje, oferty i porady dotyczące zarządzania finansami.

ZALECENIA

DYREKTORZY DS. INFORMATYCZNYCH WSZYSTKICH BRANŻ POWINNI KORZYSTAĆ Z DOŚWIADCZEŃ LIDERÓW

Sukces nowej platformy mBanku dowodzi, że tradycyjne instytucje finansowe mogą być bardzo nowoczesne i pokonać początkujące firmy ich własną bronią. Michał Panowicz powiedział: „Banki muszą wdrażać innowacje i nadążać za nowinkami w życiu klientów. Nie możemy dłużej udawać, że oferowanie klientom 20-letniego modelu interakcji online (tekst i tabele) oraz liczącego setki lat modelu oddziałów jest nadal w porządku”. Prace projektowe i programistyczne mBanku skupiły się więc nie na tym, co robią inne banki, ani też na procedurach uznawanych za najlepsze praktyki branżowe, lecz na najlepszej obsłudze internetowej oferowanej w *dowolnej* branży, gdziekolwiek na świecie. Zespoły ds. cyfryzacji zarówno w bankach, jak i w firmach z innych branż mogą wyciągnąć z sukcesu mBanku następujące wnioski:

- **Warunkiem zaoferowania czegoś nowego jest nowoczesny interfejs.** Tylko dzięki zastosowaniu nowoczesnego rozwiązania internetowego mBank opracował scenariusze graficzne i interaktywne podobne do tych, które oferują najlepsi w swojej klasie detaliści.
- **Procesy leżące u podstaw działalności są równie ważne jak technologia pierwszego planu.** Zanim mBank opracował swoje systemy oceny zdolności kredytowej, wydawanie zgody na udzielenie kredytu było skomplikowanym procesem realizowanym offline. Tylko przez dogłębną analizę procesów leżących u podstaw technologii mBank mógł właściwie ją wykorzystać²³.
- **Klienci nie powinni mieć problemów z dotarciem do potrzebnych informacji.** Dzięki wbudowaniu najważniejszych funkcji zarządzania pieniędzmi w codzienne scenariusze realizowane przez klienta — zamiast umieszczenia ich (a w zasadzie ukrycia) w odrębnej zakładce, mBank zapewnił klientom bezpośredni wgląd w procesy zarządzania pieniędzmi.
- **Technologia wideo może zapewnić psychologiczny efekt równoważny wizycie w oddziale.** W kanałach elektronicznych konsekwentnie powiela się wszystkie usługi realizowane kiedyś w oddziałach. Synchroniczny, indywidualny wideokontakt to ostatni etap na drodze do cyfryzacji dystrybucji. Zapewnia on klientom poczucie bezpieczeństwa konieczne w przypadku realizacji ważnych transakcji o dużej wartości, nie wymagając przy tym wizyty w oddziale, co jest znacznie wygodniejsze²⁴.

- **Jeśli ofertę przedstawia się na bieżąco i odpowiednio do sytuacji, jest to porada, a nie sprzedaż.** Udoskonalenie działającego w czasie rzeczywistym modułu CRM pozwoliło mBankowi odejść od dawnej strategii sprzedaży. Bank oferuje teraz w kanale wideo jedynie *porady*, udzielając ich dokładnie wtedy, gdy klient tego potrzebuje — gdy ma nadmiar wolnych środków na koncie, gdy wkrótce tych środków zabraknie oraz gdy pojawi się inna potrzeba finansowa.
 - **Rabaty oferowane przez partnerów handlowych stanowią ważne nowe źródło przychodów.** Banki detaliczne, dysponujące dużymi możliwościami w zakresie marketingu transakcyjnego, są w wyjątkowo korzystnej sytuacji, gdyż mogą jako pierwsze oferować klientom takie korzyści. Rabaty te są fundowane przez partnerów handlowych mBanku, ale tak naprawdę to bank korzysta na tej transakcji — o czym świadczy liczba klientów udostępniających swoim znajomym atrakcyjne mOkazje²⁵.
 - **Największy wpływ na rozmowy społecznościowe można wywierać, stojąc z boku.** Z pierwszych doświadczeń z aplikacją mOkazje wynika, że aby wywierać wpływ poprzez media społecznościowe, lepiej zapewnić klientom jakiś pozytywny temat do dyskusji, niż próbować samodzielnie kształtować przebieg rozmów. Doskonale sprawdzają się tu atrakcyjne nagrody fundowane przez partnerów handlowych.
 - **Wspólne pomieszczenia dla zespołów biznesowego, informatycznego i projektowego sprzyjają współpracy.** Zespoły biznesowe, informatyczne i projektowe często działają oddzielnie, a kontakty między nimi są bardzo utrudnione z uwagi na różne wykształcenie i doświadczenia zawodowe oraz odmienne sposoby oceny i motywacji²⁶. Skupienie tych zespołów w jednym pomieszczeniu pomogło mBankowi przezwyciężyć przeszkody, które przez wiele lat utrudniały efektywną współpracę.
-

PRZYPISY

- ¹ Istnieje kilka banków internetowych, które mają więcej klientów niż mBank — zwłaszcza działający w kilku krajach bank ING Direct. Jednak prawie wszystkie te banki działają w większej liczbie krajów lub w krajach większych niż Polska.
- ² Polski rynek bankowości detalicznej cechuje dynamiczny wzrost i silna konkurencja. Tylko 68% populacji korzysta z rachunku bieżącego, a o uwagę klientów konkuruje duża liczba banków. W ciągu minionych kilku lat bankowość internetowa szybko się rozwijała i zaczyna przeważać jako kanał bankowości preferowany bardziej od wizyt w oddziałach. Zmiana zachowań klientów oznacza, że polscy dyrektorzy ds. strategii wielokanałowej muszą położyć zdecydowanie największy nacisk na kanały elektroniczne. Zob. raport z 1 grudnia 2011 r. pt. „[How Polish Banking Customers Use Different Channels, 2011](#)”.
- ³ Z uwagi na szybki rozwój handlu elektronicznego w Polsce niektóre firmy, takie jak francuska sieć supermarketów Carrefour i należące do brytyjskich właścicieli Tesco, wprowadziły ostatnio nowe usługi. Polscy konsumenci kupują produkty online z dostawą do domu. Od pewnego czasu popularnością cieszą się też internetowe markety, takie jak Frisco.pl. Amazon wywołał pewne spekulacje w Polsce, kupując w styczniu 2013 r. polską firmę informatyczną Ivona Software, producenta syntezatorów mowy. Od wielu lat w polskich mediach pojawiają się doniesienia, że Amazon rozważa uruchomienie polskiej wersji swojego serwisu. Źródło: „Online Retailing: Britain and Europe 2012”, Centre for Retail Research (<http://www.retailresearch.org/onlinetailing.php>).
- ⁴ Jeśli chodzi o branżę usług finansowych, mBank szukał inspiracji w bankach GarantiBank i Akbank działających w Turcji. Pokazały one światu, że przejście na nowoczesną bankowość detaliczną jest możliwe, nawet w przypadku dużej instytucji.
- ⁵ Google zrewolucjonizował i całkowicie zmienił oczekiwania wobec wyszukiwania. Z danych uzyskanych w ramach ankiet Technographics® wynika, że konsumenci uważają bezpieczne przeszukiwanie witryny za ważne, ale 23 spośród 30 największych banków w USA nie oferuje tej funkcji w ramach swoich bezpiecznych witryn.
- ⁶ Serwis nie jest zgodny z wyszukiwarką Internet Explorer 8 i nie wykorzystuje technologii Silverlight (poza modulem wideobankowości) ani Flash. Zespół ds. bankowości elektronicznej koncentruje się tylko na nowoczesnych standardach HTML i CSS oraz intensywnie korzysta z języka JavaScript. Technologię Silverlight zastosowano w wyniku kompromisu, aby szybciej wdrożyć wideobankowość, którą trudno udostępnić w środowisku B2C (firma-konsument). Bank planuje zastąpić ją rozwiązaniem opartym na standardzie HTML5, gdy zostanie on dopracowany.
- ⁷ Schematy aplikacji jednostronicowych (SPA) zakładają dynamiczne wyświetlanie stron na całym ekranie, dzięki czemu użytkownik nie musi przewijać strony w dół, aby zobaczyć całą jej zawartość. Więcej informacji na temat standardu HTML5 można znaleźć w raporcie z 3 sierpnia 2012 r. pt. „[The Coming Of HTML5](#)”.

- ⁸ Zespół dyrektora Panowicza twierdzi, że w sumie w jego publicznym, bezpiecznym serwisie zamieszczono prawie 2000 różnych obrazków i 60 różnych filmów wideo.
- ⁹ W trakcie prac nad platformą internetową mBanku kierowano się jedną ważną zasadą projektową: „Złożoność na żądanie”. Zespół chciał, aby cały interfejs był prosty, ale umożliwiał jednocześnie obsługę tych klientów, którzy chcą wnikać głębiej.
- ¹⁰ Ten system CRM podpowiada także przedstawicielom handlowym, pracującym w telecentrach mBanku oraz w oddziałach. Dawniej mBank powstrzymywał się od wyświetlania w swoim systemie transakcyjnym komunikatów handlowych. Z uwagi na brak odbiorców docelowych wyglądały one jak spam, a ponadto tabelaryczna prezentacja danych na ekranie utrudniała dyskretne wyświetlanie takich ofert. Dzięki nowemu interfejsowi graficznemu można dyskretnie zaprezentować ofertę w małym wyskakującym okienku — dokładnie w momencie, gdy klient potrzebuje takiej porady.
- ¹¹ Zespół dyrektora Panowicza kierował się wynikami przełomowych badań przeprowadzonych przez Alberta Mehrabiana. Wynikało z nich, że o znaczeniu komunikacji międzyludzkiej w 55% decyduje widok drugiej osoby, jedynie w 38% ton głosu i w 7% faktycznie wypowiedzane słowa — jest to tzw. reguła 55:38:7. Bez kontaktu wizualnego — czyli nie widząc drugiej osoby — klienci nie będą się czuli na tyle komfortowo i bezpiecznie, aby wykonywać obciążone wysokim ryzykiem transakcje finansowe o wyższej wartości. Źródło: Albert Mehrabian, *Nonverbal Communication*, Aldine Transaction, 2007.
- ¹² Bank wykorzystuje technologię Silverlight dla potrzeb wideobankowości. Planuje zastąpić ją rozwiązaniem opartym na standardzie HTML5, gdy zostanie on dopracowany.
- ¹³ Klienci mogą równolegle wykonywać pięć różnych płatności na rzecz tej samej osoby, np. wszystkie takie płatności mogą być realizowane za pomocą różnych metod, ale z wykorzystaniem jednego kodu uwierzytelniania TAN.
- ¹⁴ Z uwagi na to, że ze ścieżki zakupowej wyeliminowano dokumenty papierowe i podpisy na piśmie w przypadku wszystkich produktów z wyjątkiem kredytów hipotecznych (tzn. dla rachunków bieżących, kredytów, funduszy powierniczych, ubezpieczeń samochodowych oraz usług maklerskich), realizacja zakupu wymaga zaledwie kilku kliknięć.
- ¹⁵ Obecnie mGra nie zezwala użytkownikom wymieniać punktów na nagrody. Mogą wymieniać odznaki na gwiazdki, które wykorzystuje się później do określania pozycji graczy w rankingu.
- ¹⁶ Aby uwzględnić kwestie akceptacji i prywatności, integracja z Facebookiem wymaga wyraźnej deklaracji ze strony użytkownika, przy czym użytkownik może osobno włączać i wyłączać każdą usługę.
- ¹⁷ Zespół dyrektora Panowicza oparł tę strategię na badaniach, z których wynika, że 99% interakcji w sieciach społecznościowych to rozmowy między ludźmi; jedynie 1% stanowią kontakty z firmami. W związku z tym wpływ firm będzie większy, jeśli zamiast próbować wpływać na rozmowy, zapewnią ludziom ciekawy temat, który będą chcieli oni omawiać z innymi. Źródło: Mikołaj Jan Piskorski, *A Social Strategy*, Princeton University Press, 2014. Mikołaj Jan Piskorski jest profesorem administracji biznesowej na Uniwersytecie Harvarda.

- ¹⁸ mBank nie jest początkującym bankiem, ale zespół ds. bankowości elektronicznej musiał udostępnić platformę, którą można będzie rozbudować. Chodzi o to, aby mogła ona obsługiwać ponad 4,2 mln klientów w Polsce oraz w Czechach i na Słowacji.
- ¹⁹ W ostatnim artykule koszty budowy nowej platformy mBanku oszacowano na 40 mln USD — kwota ta jest nieco zaokrąglona. Źródło: Mary Wisniewski, „The Cutting Edge of Online Banking, as Practiced by a Polish Bank”, *American Banker*, 27 września 2013 r. (http://www.americanbanker.com/issues/178_188/the-cutting-edge-of-online-banking-as-practiced-by-a-polish-bank-1062460-1.html). mBank podał jednak do publicznej wiadomości kwotę 100 mln PLN, czyli około 33 mln USD, zależnie od kursu wymiany walut w danym momencie. Zespół dyrektora Panowicza zdobył te fundusze, opierając umowę na trzech тезach: 1) że cyfrowe życie klientów mBanku zmieniło się od 2000 r. tak radykalnie, że nie dało się już dłużej oferować im bankowości opartej na tabelach; 2) że konkurenci banku w większości zdołali również wprowadzić model bankowości internetowej, który mBank zastosował jako pierwszy zaraz po roku 2000 oraz 3) że usługi elektroniczne będą stanowić najważniejsze pole walki o przyszłych klientów.
- ²⁰ Przyciągnięcie nowych klientów do nowej marki jest znacznie trudniejsze niż skłonienie już pozyskanych do przejścia na nową platformę. Dlatego — zdaniem firmy Forrester — bezpośrednie porównywanie z bankami takimi jak Moven, Simple i Alior Sync jest nieuczciwe. Niemniej jednak sukces mBanku — czyli skłonienie 500 tys. klientów do przejścia na nową platformę — dowodzi, że tradycyjne instytucje finansowe mogą pokonać początkujące firmy ich własną bronią.
- ²¹ Trzy czwarte stanowią logowania klientów, którzy mają zaledwie sześciotygodniowe doświadczenie w korzystaniu z nowej platformy, co oznacza, że użytkownicy szybko przyzwyczajają się i przechodzą do nowej platformy.
- ²² Alior Sync to konkurencyjny, całkowicie internetowy bank polski, który wzbudził sensację swoim pojawieniem się na rynku w 2012 r.
- ²³ Niektóre produkty są złożone same w sobie, a inne ze względu na procesy, które leżą u ich podstaw — np. sprawdzanie zdolności kredytowej, konieczne do uzyskania kredytu gotówkowego, karty kredytowej lub kredytu hipotecznego, bądź weryfikacja tożsamości, szczegółowe dane osobowe i potwierdzenie uzyskiwanych dochodów niezbędne w przypadku składania wniosku. Banki tradycyjne nie chcą z tego zrezygnować z obawy o wzrost zagrożenia brakiem zgodności z przepisami lub dlatego, że nie wyobrażają sobie sprzedaży bez oddziałów. W ten sposób narażają się jednak na ryzyko zakłóceń w pracy. Nie minie wiele czasu i firmy takie jak Capital Access Network, ezob, FundingCircle, Kabbage, OnDeck Capital, Prosper, SocietyOne i Zopa również będą musiały wdrożyć efektywniejszy proces.
- ²⁴ Wiele banków wykorzystuje technologię wideo w celu kreowania wizerunku marki i udzielania porad „jak coś zrobić”, nie wspomagają jednak w ten sposób wyboru ani sprzedaży produktów. Z badań firmy Forrester wynika, że wideobankowość internetowa może oferować liczne korzyści — zapewnić lepsze wyjaśnienie specyfiki produktów niż tekst, zwiększyć efektywność szkoleń, generować nowe sugestie handlowe, zachęcać użytkowników do dłuższego pozostania w witrynie oraz pomóc w znajdowaniu nowych odbiorców przez upublicznianie treści w serwisach społecznościowych. Zob. raport z 11 sierpnia 2011 r. pt. „[Use Video To Drive Online Financial Service Sales](#)”.

- ²⁵ Dysponując sprawnym modulem CRM, banki mogą skutecznie wychwytywać w wydatkach klientów wzorce zachowań oraz kojarzyć je odpowiednio z produktami — przy czym tak naprawdę to bank inicjuje zainteresowanie klientów tymi atrakcyjnymi produktami, którym towarzyszą różnego rodzaju nagrody. Natomiast detalista jest zainteresowany jedynie dotarciem do określonych klientów i przedstawieniem im atrakcyjnej oferty. Mając zapewnioną automatyczną obsługę, detaliści nie muszą szkolić swoich pracowników ani ich powiadamiać — wszystko to dzieje się w tle. Otrzymują po prostu efektowny raport z charakterystyką demograficzną grupy nabywców, informacjami, jak zmieniła się struktura koszyka i jakie osiągnęli zyski. Jednym z największych atutów dla partnerów handlowych jest to, że płacą jedynie za sprzedaż — tzn. udzielają rabatów za zrealizowane transakcje, a nie za ruch. Jednocześnie wszystkie dane są bardzo dobrze zabezpieczone z punktu widzenia ochrony danych osobowych. Detaliści nigdy nie otrzymują imion i nazwisk ani adresów osób, które dokonały u nich zakupu; widzą jedynie identyfikator transakcji, co potwierdza, że faktycznie jej dokonano. Wszystkie te analizy danych i segmentacji pozostają w banku, a detalista może liczyć na dodatkową sprzedaż. Więcej informacji na ten temat można znaleźć w raporcie z 25 maja 2011 r. pt. „[Boosting Revenue With Merchant-Funded Offers](#)”.
- ²⁶ Michał Panowicz powiedział: „Dyrekcja firmy zbyt często wyznacza ambitne plany. Dział informatyczny uważa, że jest zmuszany do zrobienia czegoś, co nie będzie działać, a firma twierdzi, że została pozbawiona dobrego pomysłu. Propozycje zespołów projektowych, które zazwyczaj niewiele wiedzą o technologii, a jeszcze mniej o produktach finansowych, rzadko zyskują uznanie działu informatyki i zespołów biznesowych. Dzięki umieszczeniu ich wszystkich razem mBank spowodował, że udało się zbudować wzajemne zaufanie i szacunek między zespołami”.

Informacje o firmie Forrester

Liderzy ds. marketingu globalnego i strategii globalnej zwracają się do firmy Forrester o pomoc w podejmowaniu trudnych decyzji, niezbędnych do czerpania korzyści ze zmian w marketingu, technologii i zachowaniach konsumentów. Zapewniamy sukces naszym klientom, oferując im:

- oparty na danych wgląd w sytuację, niezbędny do zrozumienia wpływu zmian zachowań konsumentów;
- przyszłościowe badania i analizy pomocne w podejmowaniu decyzji;
- obiektywne porady dotyczące narzędzi i technologii zapewniających lepszy kontakt z klientami;
- najlepsze praktyki w dziedzinie marketingu i strategii wielokanałowej.

WIĘCEJ INFORMACJI

Aby dowiedzieć się, jak firma Forrester Research może pomóc odnosić sukcesy na co dzień, należy skontaktować się z naszym lokalnym oddziałem lub odwiedzić nas pod adresem www.forrester.com. Pełną listę naszych oddziałów na całym świecie można znaleźć pod adresem www.forrester.com/about.

DZIAŁ OBSŁUGI KLIENTA

Aby uzyskać informacje w formie drukowanej lub elektronicznej, należy skontaktować się z działem obsługi klienta pod numerami telefonu +1 866 367 7378 i +1 617 613 5730 oraz pod adresem clientsupport@forrester.com. Oferujemy rabaty ilościowe i ceny specjalne dla uczelni i organizacji non profit.

Firma Forrester koncentruje uwagę na specjalistach z dziedziny e-biznesu i strategii wielokanałowej

Osoby odpowiedzialne za opracowanie strategii sprzedaży i obsługi w wielu kanałach muszą zoptymalizować sposób adaptacji ludzi, procesów i technologii w dynamicznie zmieniającej się przestrzeni kontaktu z klientami. Firma Forrester pomaga opracowywać przyszłościowe strategie, aby uzasadnić podejmowane decyzje oraz zoptymalizować wydajność poszczególnych pracowników, ich zespołów oraz całej korporacji.

« ERIC CHANG, typowy klient reprezentujący specjalistów z dziedziny e-biznesu i strategii wielokanałowej

