

At the beginning of 21st century development of human civilisation gives the impression that time has suddenly accelerated.

Physical space and access to information do not make any problems. It has clearly visible influence on people's life-style and companies performance. Products and services have to create value for clients. They should make our lives easier and they should let our personal plans and even dreams come true. New business model breaks traditional banking conventions, in which higher standard of services and products were available for higher price. The main principle of mBank is to deliver products and financial services which are really demanded. We cannot promise that one will be able to find everything that was created in banking in our bank, but we can promise that we have everything that you need with the best quality and the lowest price.

Stworzenie i rozwój pierwszego wirtualnego banku w Europie Wschodniej

1. Podstawowe informacje o projekcie

1.1. BRE Bank SA

BRE Bank, zaliczany do czołówek polskich instytucji finansowych, obsługuje duże przedsiębiorstwa oraz średnie i małe firmy, oferując im szeroką gamę produktów i usług bankowych, a dzięki współpracy ze spółkami Grupy BRE Banku - także pełen zakres usług finansowych. BRE Bank obecny jest także na rynku usług dla Klientów indywidualnych. Osobom osiągającym wysokie dochody oferuje profesjonalną obsługę w ramach „private banking”. BRE Bank notowany od 1992 roku na Giełdzie Papierów Wartościowych w Warszawie, został uznany za giełdową spółkę roku 2000 przez „Puls Biznesu” (sondaż Pentoru wśród 150 ekspertów, maklerów i analityków).

Strategicznym udziałowcem i partnerem Banku jest niemiecki Commerzbank. Wysoką pozycję BRE Banku na rynku potwierdzają liczne nagrody, m.in. wielokrotne zwycięstwo w rankingach magazynu Euromoney oraz tytuł „Najlepszy bank dziesięciolecia 1990-1999” w konkursie Gazety Bankowej oraz Prawa i Gospodarki. W 1999 r. Bank otrzymał

certyfiakat jakości ISO 9001 dla produktu „Polecenie przelewu realizowane drogą elektroniczną - BRESOK”.

1.2. Geneza projektu mBank

W kwietniu 2000 Dyrektorem i członkiem Zarządu BRE Banku SA ds. Bankowości Detalicznej zostaje Sławomir Lachowski, odpowiedzialny za projekty detaliczne banku.

Poszukując możliwości rozwoju w sektorze bankowości detalicznej BRE Bank SA podjął decyzję o powołaniu do życia mBanku – bezoddziałowego, elektronicznego banku dla klientów indywidualnych.

W lipcu 2000 - decyzja Zarządu BRE Banku SA zdecydowała o uruchomieniu projektu mBank (zatwierdzenie projektu).

W sierpniu 2000 –Zarząd BRE Banku SA zatwierdził harmonogram wdrożenia projektu mBank.

26 listopada 2000 r. rozpoczyna działalność mBank pierwszy wirtualny bank w Polsce i w Europie Środkowej – w ciągu 100 dni od rozpoczęcia realizacji projektu.

1.3. *Otoczenie biznesowe – skrót analizy*

Koniec lat 90 w sektorze bankowości w Polsce przyniósł wiele zmian. Banki zyskały potężnych partnerów zagranicznych, którzy nie tylko zainwestowali swoje środki finansowe, ale również przynieśli ze sobą know-how oraz sprawdzone zachodnie wzorce. Dynamiczny wzrost i poprawa jakości to najkrótsza ocena polskiej bankowości detalicznej w 1999r.

Szybka rozbudowa nowych placówek miała być odpowiedzią na potrzeby współczesnego klienta, który poszukuje coraz większej wygody w załatwianiu spraw bankowych, tj. usług dostępnych zawsze i wszędzie, skrócenia czasu realizacji, indywidualnego podejścia, korzystnych inwestycji.

Podsumowując - zwiększyła się liczba transakcji detalicznych, liczba wydanych kart, ilość oddziałów, podniosła się jakość usług bankowych. Jednocześnie wzrosło rzeczywiste znaczenie nowych technologii w bankowości, czego efektem było min. pojawienie się pierwszego banku oferującego swoim klientom detalicznym dostęp do rachunków przez Internet (PBG, październik 1998)

Jednak dane publikowane przez gazetę Bankową we wrześniu 2000r świadczyły o tym, że w świadomości potencjalnych klientów poważną barierą w korzystaniu zdalnych kanałów komunikacji jest brak bezpieczeństwa.

Równocześnie, bankowe usługi wirtualne, jako dopełnienie tradycyjnej oferty

bankowej, były w powszechnej percepcji pozbawione podstawowej racjonalnej cechy - atrakcyjności kosztowej.

- 50% społeczeństwa wierzyło, iż ograniczają one zbędne formalności;
- 22% wysoko ceniło 24 h dostęp do konta;
- 70% obawiało się „hakerów”;
- 50% obawiało się, że ich dane osobiste dostaną się w niepowołane ręce;

tylko 3,5% wierzyło, iż bankowość elektroniczna może zapewnić lepsze warunki finansowe.

Jednak racjonalna obserwacja tendencji światowych wskazywała na to, że biorąc pod uwagę, przemiany ekonomiczno społeczne, rozwój nowoczesnych form komunikacji oraz zmiany zachodzące w stylu życia polskich klientów, Polska stanowi doskonały rynek dla rozwoju bankowości elektronicznej. Na dowód tego jesienią roku 2000 prasa anonsowała, że do wejścia na rynek polski przygotowują się konkurenci mogący potencjalnie zaproponować podobne warunki finansowe - Inteligo Financial Services razem z Bankgesellschaft Berlin oraz Volkswagen Bank Direct.

1.4. *Model biznesowy mBanku*

Model biznesowy mBanku zakładał, że grupę docelową będą stanowić klienci z rynku klienta indywidualnego. Klientami będą głównie osoby posiadający nadwyżki finansowe, a jednocześnie traktujący nowe rozwiązania technologiczne jako skuteczny i wygodny sposób komunikowania się z bankiem.

Podstawowe elementy modelu komunikowane są jako zapewnienie klientom istotnych wartości, takich jak:

wolność (rozumiana jako swoboda w decydowaniu o swoich pieniądzach: brak lokat terminowych krepujących zarządzanie pieniędzmi, brak obowiązkowych wpłat etc.);

niezależność (od godzin otwarcia placówek, lokalizacji oddziałów, od niepełnej kompetencji pracowników bankowych, możliwość korzystania z różnych kanałów dostępu etc.);

maksimum korzyści (związane z mniejszymi kosztami własnymi ponoszonymi przez mBank – w konsekwencji zwiększenie oprocentowania i rezygnacja z większości opłat i prowizji pobieranych przez tradycyjne banki).

Najprościej rzecz ujmując mBank jest pierwszym „bankowym dyskontem” na rynku w Polsce - odpowiednikiem Wal-Mart’u w Stanach Zjednoczonych – dyskontu w handlu detalicznym.

Analogia ta dotyczy modelu biznesowego mBanku, który oparty jest na niespotykanym do jesieni roku 2000 w bankowości polskiej założeniu polegającym na zaoferowaniu ograniczonej liczby produktów wysokiej jakości po bardzo atrakcyjnych i konkurencyjnych cenach.

Podstawową zasadą wpisaną w regulamin produktów mBanku jest gwarantowane oprocentowanie depozytów na poziomie nie mniejszym niż WIBOR 1M – 5 p.p. dla rachunków osobistych eKONTO i WIBOR 1M - 4 p.p. dla lokaty a vista eMAX.

1.5. Podstawowe cele projektu

W biznes planie mBanku jako podstawowe parametry weryfikacji sukcesu projektu przyjęto:

Liczbę pozyskiwanych rachunków: 150000 utworzonych rachunków

Wartość depozytów: 1 miliard złotych

Oba podstawowe cele miały być osiągnięte do końca 2001r.

Znaczenie tak przyjętych założeń projektowych podkreśla fakt, że w momencie rozpoczęcia działalności przez mBank cały rynek indywidualnych rachunków bankowych dostępnych przez Internet wynosił około 50000. Plan więc zakładał, że sam mBank potroi w ciągu kilkunastu miesięcy rynek bankowości elektronicznej w Polsce.

2. mBank – przedsięwzięcie Internetowe

2.1. Internet jako kanał dostępu do mBanku

W rzeczywistości mBank nie jest bankiem internetowym, ale wirtualnym, co znaczy że Internet jest najważniejszym, ale nie jedynym środowiskiem funkcjonowania mBanku.

Klienci mBanku mają dostęp do swoich pieniędzy za pomocą różnorodnych kanałów dostępu. W zależności od rodzaju kanału (Internet, Centrum Obsługi Telefonicznej – mLinia z obsługą automatyczną lub przez operatorów, WAP, SMS) zakres możliwych do wykonania operacji jest różny.

Kanał internetowy jest podstawowym sposobem dostępu do mBanku, a zakresem funkcjonalności przewyższa go, nieznacznie, operator mLinii.

Zgodnie z filozofią mBanku czynności wykonywane przez klientów samodzielnie, a do takich zaliczają się operacje wykonywane przez Internet, są realizowane bezpłatnie. Z tego względu Internet jest podstawowym narzędziem wykorzystywanym przez klientów do zarządzania depozytami zgromadzonymi w mBanku. Liczba i wartość transakcji zlecanych za pośrednictwem części transakcyjnej serwisu internetowego kilkukrotnie przewyższa odpowiednie wartości odnoszące się do kanałów telefonicznych (dotyczy to zarówno operatora jak i automatycznej części serwisu telefonicznego).

2.2. Internet a pozyskiwanie klientów

Otworzenie rachunku w mBanku wymaga otrzymania przez bank odpowiedniej umowy podpisanej przez klienta. Procedurę otwierania rachunku można zapoczątkować w różny sposób:

- dzwoniąc do mLinii;
- wypełniając w Internecie właściwy formularz;
- pobierając z Internetu plik umowy z mBankiem;
- korzystając z pośrednictwa współpracujących z bankiem sieci sprzedaży.

Ponieważ od kilku miesięcy sieci sprzedaży w swoich kontaktach z mBankiem wykorzystują specjalne formularze dostępne przez Internet wszystkie, oprócz telefonicznego, sposoby otwarcia rachunku należą do

biznesowego zastosowania Internetu.

Większość obecnych klientów skrzyżowała z Internetu w celu założenia rachunku. Rola Internetu w pozyskiwaniu rachunków okazuje się zdecydowanie większa od drogi telefonicznej. W ocenie tej uwzględniamy także alternatywne wobec formularza znajdującego się w serwisie mBanku sposoby założenia rachunku.

Dotyczy to przede wszystkim współpracujących z mBankiem portali i wortalu finansowych, które umożliwiają swoim użytkownikom wypełnienie odpowiedniego formularza na własnych stronach. Formularz znajduje się na miniwitrynie mBanku, która w całości jest umieszczona na stronach portalu w szacie graficznej mBanku i portalu. Internauci mogą znaleźć tam wszystkie potrzebne informacje dotyczące oferty i odbywających się aktualnie promocji. Rozwiązanie takie pozwoliło zwiększyć wiarygodność mBanku w oczach internautów dzięki obecności w najważniejszych i najczęściej odwiedzanych miejscach w Internecie, co było podkreślane podczas badań marketingowych przeprowadzonych na grupie potencjalnych i obecnych klientów (czerwiec 2001, IQS & Quant Group). Innowacyjne był również sposób rozliczania się pomiędzy mBankiem i portalami, który opierał się na opłacie za sukces, czyli za pozyskanie aktywnego klienta. Poza tym Internet jest wykorzystywany jako medium reklamy i komunikacji.

Klasyczna kampania produktowa - wizerunkowa w Internecie miała miejsce w okresie listopad 2000 – luty 2001. W za-

kres działań wchodziły głównie banery, buttony oraz akcje mailingowe realizowane we współpracy z największymi portalami.

Obecnie większość działań reklamowych realizowana jest w ramach współpracujących portali i wortalu finansowych. Natomiast główny ciężar komunikacji dźwiga na sobie część informacyjna serwisu www wyposażona w narzędzie polecania stron via e-mail, będąca miejscem informowania o aktualnych promocjach mBanku, z których najskuteczniejsze akcje typu klient zyskuje klienta (aktualnie promocja „mBank Zulu safari”) realizowane są prawie wyłącznie na stronach www mBanku.

2.3. Serwis internetowy jako źródło informacji o mBanku

Kolejną rolę Internetu jest zapewnienie klientom mBanku pełnej i szybkiej informacji na temat banku. W tym pojęciu mieszczą się nie tylko informacje o aktualnej ofercie i komunikaty dotyczące bieżącej działalności banku, ale także szeroko pojęta edukacja w dziedzinie bankowości elektronicznej. mBank w chwili powstania był jedynym w Polsce bankiem bez placówek i oddziałów. Strony internetowe mBanku musiały więc nie tylko zawierać tabelę opłat i prowizji, regulamin itp. dokumenty bankowe, lecz również tłumaczyć zasady korzystania z tego typu instytucji finansowej, komunikować filozofię działania mBanku, przekonywać do zmiany stereotypowych poglądów na temat bezpieczeństwa banków elektronicznych etc.

Strony internetowe mBanku to, z formalnego punktu widzenia, niezbędne (bo określone w regulaminie) miejsce prezentowania takich dokumentów jak tabele oprocentowania, tabela opłat i prowizji, regulamin, tabela funkcjonalności kanałów dostępu.

2.4. Internet – interakcje mBanku z klientami i tworzenie społeczności

Ten aspekt wykorzystania Internetu pierwotnie miał mieć mniejsze znaczenie niż to się dzieje obecnie. Okazało się, że klienci docenili możliwość szybkiej i bezpośredniej komunikacji z pracownikami mBanku przez e-mail, czy forum. Także narzędzia typu głosowanie, cieszą się dużą popularnością. Stan obecny interakcji i tworzącej się społeczności będzie opisany poniżej.

Pamiętać należy, że część internetowej komunikacji mBank – klienci odbywa się poza serwisem mBanku. I tak np. comiesięczne czaty są organizowane na ogólnodostępnych stronach polchat.pl, w pokoju założonym spontanicznie przez jednego z klientów. W pierwotnych planach rozwoju serwisu internetowego mBanku taki zakres interakcji z klientami nie był przewidywany.

O ile intensywność rozmów klienci-pracownicy przerosła wszelkie prognozy, to gotowość podjęcia dialogu istniała od samego początku. mBank korespondował z członkami grupy dyskusyjnej pl.biznes.banki, Rada Klientów mBanku w przeważającej części składa się z aktywnych internautów, żaden e-mail skierowany do mBanku, także na osobi-

ste skrzynki pracowników, nie pozostaje bez odpowiedzi. Chcemy zaryzykować twierdzenie, że żadna instytucja finansowa w Polsce nie prowadzi w Internecie tak intensywnego i szczerego dialogu z klientami, że żadna nie zbliżyła się tak blisko do postulatów grupy cluetrain.com jak właśnie mBank. To także element przemawiający za tym, że mBank jest ze swojej natury przedsięwzięciem internetowym.

3. Historia i sukces mBanku

3.1. Liczba rachunków, depozyty

Według biznes planu mBank powinien osiągnąć liczbę 150000 rachunków do końca 2001r. 17.10.2001r.liczba rachunków w mBanku wynosiła już ok. 140000. Tak więc, ten wskaźnik zostanie z pewnością przekroczony.

Pierwsze rachunki w mBanku zostały utworzone o godzinie 0:01, w pierwszym dniu (a właściwie w nocy) uruchomienia projektu. W ciągu pierwszego miesiąca klienci mBanku założyli 14000 rachunków.

Po 2,5 miesiąca od rozpoczęcia działalności mBank prowadził już 33 000 rachunków, co stanowi 50% rachunków więcej w stosunku do przyjętych założeń. O skali sukcesu może świadczyć też fakt, że ówczesny lider bankowości elektronicznej w Polsce w ciągu pierwszych 9 miesięcy swojej działalności utworzył 35.000 rachunków obsługiwanych przez Internet. mBank odnotował więc ponad trzy razy szybsze tempo przyrostu rachunków.

Po 7,5 miesiąca tj. w na początku czerwca 2001 roku mBank świętował 80,000 otwartych rachunków (150% w stosunku do prognozy), a 26 lipca (również 8 miesięcy od momentu rozpoczęcia działalności) klient mBanku otworzył stutysięczny rachunek. W sierpniu 2001r. mBank został liderem pod względem liczby klientów indywidualnych korzystających z rachunków bankowych przez Internet i tę pozycję utrzymuje do tej pory. Według danych Rady Bankowości Elektronicznej przy Związku Banków Polskich, (stan na 30 marca 2002r.) mBank osiągnął 25% rynku bankowości internetowej w Polsce biorąc pod uwagę liczbę klientów banków obsługiwanych przez Internet.

Na początku czerwca 2002r. suma depozytów zgromadzonych w mBanku wynosi blisko 1,5 mld zł. Przyrost depozytów mieści się w przewidywaniach biznes planu, mimo tego, że mBank już kilkakrotnie dokonał obniżenia oprocentowania rachunków. Było to związane ze stale malejącymi podstawowymi stopami procentowymi ustalonymi przez Radę Polityki Pieniężnej. Sytuacja makroekonomiczna nie jest więc tak bardzo sprzyjająca wzrostowi depozytów bankowych ludności jak można było zakładać w momencie uruchomienia mBanku.

3.3. Aktualny serwis internetowy: wartość, oglądalność, funkcje

Serwis www składa się z trzech oddzielnych funkcjonalnie części:

- informacyjnej
- transakcyjnej
- Cyber Cafe mBank

Część informacyjna zawiera pełną informację o ofercie, konkursach i promocjach w mBanku, dwa kalkulatory odsetkowe, stronę „Aktualności” z najnowszymi komunikatami mBanku i mechanizmem głosowania na pytanie tygodnia. Część informacyjna pozwala też na wypełnienie formularza wniosku o założenie rachunku, skierowanie e-maila do zespołu mBanku, polecenie drogą e-mail serwisu mBanku innej osobie. Strony informacyjne mBanku były pierwszymi stronami instytucji finansowej w Polsce, na których pojawiły się zdjęcia pracowników. Zapoczątkowało to nowy trend w projektowaniu serwisów bankowych (widoczny min. w odświeżonych po pojawieniu się mBanku serwisach PKO BP SA, Pekao SA oraz witrynach nowych elektronicznych banków).

Część informacyjna zawiera również szczegółowe dane nt. oferty konkurencji, co jest ewenementem wśród polskich serwisów bankowych!

Część transakcyjna pozwala na pełne zarządzanie pieniędzmi w mBanku. Obsługuje takie funkcje jak składanie i definiowanie przelewów, obsługę drugiego poziomu zabezpieczeń (hasła jednorazowe) oraz obsługę eKARTY – wirtualnej karty VISA. Część transakcyjna jest przekazywana użytkownikom protokołem szyfrowanym (https). System mBanku jako jeden z niewielu w Polsce działa on-line 24 godziny na dobę – nie ma tzw. „łamanie dnia” i przerw w działaniu systemu. Obsługa on-line eKARTY i jej subkonta pozwala na bezpieczne zakupy w Internecie – jest to rozwiązanie unikalne na polskim rynku.

Część transakcyjna została istotnie zmodernizowana we wrześniu 2001r – niecałe 10 miesięcy od rozpoczęcia działalności mBanku, co wg naszej wiedzy stanowi najszybciej wdrożoną zmianę w działającym systemie bankowym w Polsce.

Obecnie 90% transakcji w mBanku dokonywane jest przez kanał www (szczegółowe dane uważamy za poufne). Pozostałe transakcje zlecane są telefonicznie.

Transakcyjnie mBank dostępny jest także przez protokół WAP (WTLS).

Serwis Cyber Cafe pełni rolę stron społeczności (community site) połączonych z mBankiem i zawiera treści mniej „bankowe” w porównaniu z serwisem macierzystym. Cyber Cafe mBank to również strony startowe kawiarenek internetowych mBanku (obecnie dwie: Radom i Warszawa, planowane jest rozszerzenie sieci). W serwisie znajduje się: fotogaleria, strony poświęcone sportowcom związanym z mBankiem, linki do stron podmiotów grupy BRE Banku SA oraz niezależnych serwisów o bankowości elektronicznej, strona poświęcona aukcjom w Internecie oraz część edukacyjna (słowniczek, artykuły). Serwis Cyber Cafe zawiera wyszukiwarkę.

Najczęściej odwiedzanymi stronami Cyber Cafe są strony forum mBanku (strona wątków <http://www.cafe.mbank.com.pl/watki.html>).

Średnio dziennie na forum pojawia się 150-170 wypowiedzi Klientów i pracowników mBanku.

Forum mBanku jest jedynym rzeczywiście aktywnym forum bankowym w Polsce i pełni ważną rolę w komunikacji mBanku z internautami. Wszystkie wypowiedzi klientów dotyczące konkurencji oraz wypowiedzi niekorzystne dla mBanku są zostawiane na forum bez zmian. Usuwane są jedynie wypowiedzi przekraczające uznane normy obyczajowe.

Ten krótki opis obecnego serwisu podkreśla nie tylko dane dotyczące skali odowiedzalności serwisu (całkowicie porównywalnej z wortalami finansowymi i średniej wielkości portalami w Polsce!), ale również podkreśla mniej wymierne aspekty komunikacji mBanku z klientami, opartej na szczerości i „internetowej” swobodzie wypowiedzi.

Jesteśmy przekonani, że sukces w budowaniu społeczności klientów rzeczywiście zainteresowanych mBankiem w dłuższej perspektywie jest równie istotny dla banku jak obecne imponujące wskaźniki przyrostu nowych rachunków i wzrostu depozytów.

3.4. Nagrody

BRE Bank SA, względnie mBank i firmy z nim współpracujące zostały do tej pory wyróżnione następującymi nagrodami, będącymi dowodem uznania dla przełomowej roli, jaką pojawienie się mBanku odegrało na rynku całej bankowości detalicznej w Polsce:

- Nagroda ALICJI 2000 za mBank - "Twój Styl"
- Nagroda za produkt finansowy 2000 roku - "Pieniądz"

- Nagroda Boomerang za serwis www.mBank.com.pl
- Nagrodę PATENT miesięcznika DOT.COM za mBank w kategorii TRANSFORMACJE.

4. Podsumowanie

W podsumowaniu należy stwierdzić, że projekt mBank w momencie narodzin koncepcji, w czasie jej realizacji oraz w pierwszym roku istnienia na rynku był i jest rewolucyjnym elementem polskiej bankowości detalicznej. Mimo niejednoznacznego nastawienia klientów do bankowości wirtualnej oferta mBanku została do końca maja 2002r. zaakceptowana przez ponad 200000 klientów, którzy założyli w mBanku ponad 270000 rachunków, na których zdeponowali blisko 1,5 mld zł.

Ten sukces w realizacji (i przekroczeniu) założeń biznes planu w głównej mierze mBank zawdzięcza umiejętnej realizacji swojej obecności w Internecie. Przez serwis www mBanku rachunki założyło blisko 60% klientów. Dzięki współpracy z portalami i wortalami finansowymi liczba klientów pozyskanych przez Internet przekracza kilkakrotnie liczbę klientów pozyskanych za pomocą innych kanałów.

Klienci mBanku szeroko korzystają z serwisu internetowego mBanku, o czym świadczą niespotykane wysokie jak na strony instytucji finansowej wskaźniki oglądalności. Akceptują też wykonywanie transakcji za pomocą przeglądarki internetowej – ponad 90% wszystkich przelewów w mBanku jest wykonywanych

w ten sposób.

Klienci mBanku wykorzystali szansę szerokiego, interaktywnego dialogu z firmą, który nie byłby możliwy bez narzędzi internetowych. Odwiedzalność strony „Aktualności”, popularność forum i pytania tygodnia oraz liczba maili kierowanych do banku są najlepszym tego dowodem.

Tak więc mBank, pierwszy wirtual-

ny bank w Polsce, jest w przeważającym zakresie przedsięwzięciem internetowym, które odniosło sukces i zrewolucjonizowało rynek finansów osobistych w Polsce.

Obecnie za naturalny uważamy fakt, że rachunek bankowy zarządzany przez Internet jest oprocentowany 2-3 razy korzystniej od rachunków bieżących w bankach tradycyjnych. Czy przed mBankiem mogliśmy to sobie wyobrazić?