

## **Innowacyjne strategie działania w bankowości.**

Gdy przed trzema laty wraz z grupą najbliższych współpracowników odchodziłem z PKO BP wydawało mi się, że trudno będzie powtórzyć doznania osobiste i osiągnięcia zawodowe gdziekolwiek indziej. Stworzenie nowej strategii detalicznej dla PKO BP - kompletna przebudowa oferty produktów i usług oraz nowe podejście do marketingu dało błyskawiczne i nadspodziewanie dobre rezultaty. Najważniejsze produkty oferty detalicznej dzięki zastosowaniu prostego benchmarkingu i wprowadzeniu kilku niezbędnych innowacji awansowały z niebytu do rangi najlepszych na rynku w ocenie ekspertów i klientów. Dodatkowo odejście od obowiązującej w tej instytucji zasady, że marketing promuje własne wyobrażenia o marce i produktach na rzecz bezwzględnego podporządkowania i wsparcia sprzedaży pozwoliło uwierzyć tysiącom pracowników banku, że mają szansę w konkurencji z najlepszymi. Bank zaczął wykorzystywać swoją naturalną przewagę konkurencyjną informując klientów, że *PKO jest Blisko Ciebie* Flagowy produkt PKO BP z rachunku oszczędnościowo-rozliczeniowego awansował do rangi Superkonta i z dnia na dzień stał się dosłownie szlagierem rynkowym. W 1999r PKO BP otworzył ponad 800 tys. rachunków Superkonto pozyskując tym samym ponad 1,2 mln nowych klientów. Rozstawaliśmy się z PKO BP z pewnym żalem, ale i z poczuciem dobrze spełnionego obowiązku. Wyzwanie stojące przed nami w 2000r. miało zupełnie inny charakter. BRE Bank SA zamierzał rozszerzyć swoją działalność i zbudować bankowość detaliczną od podstaw. Wówczas BRE Bank lizał rany po nieudanej próbie połączenia z Bankiem Handlowym, która mogła wykreować nie tylko największy bank prywatny w Polsce, ale zarazem jedną z największych instytucji finansowych w Europie Środkowo-Wschodniej. Mając ambicje kontynuacji wspaniałej passy lat 90-tych Prezes BRE Banku, Wojciech Kostrzewa miał świadomość, że bankowość detaliczna jest mu niezbędnie potrzebna jako stabilizator wahań koniunkturalnych, które mają głęboki wpływ na bankowość korporacyjną i inwestycyjną. Inna sprawa, że to był już ostatni dzwonek, bowiem w drugiej połowie lat 90-tych wszystkie banki korporacyjne rozpoczęły budowę bankowości detalicznej, co było stosunkowo łatwym zadaniem w warunkach gwałtownie rozwijającego się rynku. Prezes W. Kostrzewa zgodził się na niepisany kontrakt, że projekt będzie miał charakter autorski i będę mógł liczyć na jego wsparcie w trudnych czasach, które przewidywałem.

że mogą nadejść. Nie zdawałem sobie wtedy sprawy, jak bardzo to mi będzie potrzebne. Z perspektywy czasu, duża niezależność w realizacji projektu, której nie należy mylić z brakiem kontroli, i partnerskie relacje z Kostrzewą mogę zaliczyć grupy podstawowych przyczyn osiągniętych rezultatów. W przeciągu trzech lat powstała bankowość detaliczna jako nowa linia biznesowa BRE Banku, która pod względem liczby klientów już zalicza się do ścisłej czołówki w Polsce. W świadomości klientów bankowych zaistniał mBank jako pierwszy bank wirtualny, który dzisiaj posiada ponad 410 tys. klientów i z całym przekonaniem nazywamy go bankiem masowym, Niemal jednocześnie powstawał MultiBank specjalizujący się w obsłudze wymagających klientów i przedsiębiorców, który w swojej niszy zdołał przyciągnąć już prawie 100 tys. klientów, a to przecież dopiero początek. Oba przedsięwzięcia funkcjonują w powszechnym odbiorze otoczenia jako samodzielne banki, podczas gdy w rzeczywistości nie posiadają swojej osobowości prawnej i są jednostkami organizacyjnymi BRE Banku SA.

Realizacja obu tych projektów jest z pewnością największą przygodą zawodową mojego życia i wyzwaniem, które bez przesady można porównać z największymi tego typu na świecie. Mając tego świadomość w każdej chwili starałem się maksymalnie wykorzystać wiedzę i doświadczenie, swoje i wszystkich moich współpracowników, którzy stanowią wspaniały zespół, ale największe nadzieje pokładaliśmy w zdolności szybkiego uczenia się i rozwiązywania pojawiających się problemów. Stworzenie mBanku i MultiBanku w większym stopniu było uzależnione od poszukiwania nowych rozwiązań biznesowych niż adaptacji istniejących wzorców. Poniżej chciałbym się podzielić doświadczeniami i przedstawić swój pogląd na to, jak skutecznie konkurować w bankowości przy pomocy innowacyjnych strategii działania.

### **To nie wynalazki, ale ich zastosowanie zmienia świat.**

Innowacje z zakresu technologii informacyjnej, które pojawiły się w ostatnich 50 latach uzyskały obecnie masę krytyczną o sile pozwalającej na całkowitą zmianę modelu biznesowego w wielu dziedzinach gospodarki, w tym również w bankowości.

Niezwykle szybki rozwój technologii informacyjnych porównuje się do największych osiągnięć rewolucji przemysłowej i ich wpływu na zmianę życia codziennego oraz organizację procesów produkcji (wzrost wydajności).

Technologie informacyjne (IT) całkowicie zmieniają oblicze gospodarki wpływając na sposób produkcji, zarządzania i handlu przeobrażając jednocześnie zasady komunikacji, nauki, pracy, zakupów, spędzania wolnego czasu ludzi.

Wartość IT polega na zdolności do przechowywania, analizowania i transmisji informacji w trybie ciągłym w dowolne miejsce po niskich kosztach.

Wszystkie najważniejsze innowacje ostatnich dwustu lat – maszyna parowa, kolej żelazna, elektryczność, samochód - przyczyniały się do zwiększenia wydajności w przemyśle lub transporcie (dystrybucji towarów). Zaś technologie informacyjne mają wpływ na wzrost efektywności we wszystkich dziedzinach gospodarki, od projektowania, produkcji, marketingu aż po rachunkowość. Rewolucja technologii informacyjnych prowadzi do gwałtownego wzrostu wydajności pracy w usługach – od ochrony zdrowia, edukacji po finanse i administrację państwem.

Podkreślenia wymaga fakt, że rozwój IT jest współcześnie uznawany za główne źródło wzrostu wydajności pracy, wzrostu dochodu i zachowania niskiej stopy inflacji.

Technologie informacyjne i Internet są wszechobecne w gospodarce i mają wpływ na wszystkie jej obszary, zmieniają sposób funkcjonowania przedsiębiorstw we wszystkich branżach oraz styl życia ludzi. Życie prywatne i zawodowe we współczesnym świecie, w rozwiniętych gospodarkach i społeczeństwach w coraz większym stopniu jest definiowane poprzez relacje Internetowe. *Technologie informacyjne i Internet w takim samym stopniu wzmacniają siłę umysłu jak niegdyś wynalazki rewolucji przemysłowej wzmacniały siłę mięśni* – powiedział prof. Bred de Long z Uniwersytetu Berkeley. To zdanie dobrze określa wartość, jaką wnosi rozwój technologii informacyjnych i Internetu do przemian cywilizacji ludzkiej w aspekcie ekonomicznym i społecznym.

Internet jest jednym z najważniejszych katalizatorów zmieniających oblicze biznesu w XX wieku. Dzięki Internetowi ilość informacji i szybkość, z jaką mogą być wymieniane, wzrosła dramatycznie. Szybki i bardzo efektywny przepływ informacji pozwala oszczędzać czas i pieniądze.

Na naszych oczach następuje radykalny przełom i zmiana paradygmatu działalności przedsiębiorstw. Po raz pierwszy konsument uzyskał rzeczywistą przewagę nad producentami dóbr i usług. Możliwość natychmiastowego porównania wszystkich dostępnych ofert w oparciu o dowolnie wybrane kryteria, daje klientowi nieograniczoną władzę, a przedsiębiorstwa stawia w sytuacji, gdzie tylko produkty rzeczywiście odpowiadające potrzebom klientów i tylko te o najlepszej jakości i cenie mają szansę znaleźć ich akceptację. Wzrost dostępu do informacji, szybkość i niskie koszty pozwalają na efektywne funkcjonowanie rynków kapitałowych, rynku pracy, rynku towarów i usług, rynków finansowych i innych. Wzrost przejrzystości rynków – radykalny spadek kosztów transakcyjnych zapewnia spadek barier wejścia i wzrost konkurencji. W efekcie konsumenci otrzymują możliwość porównania i racjonalnego wyboru na zasadzie maksymalizacji korzyści. Spadek barier wejścia na rynek dla przedsiębiorstw prowadzi do wzrostu liczby producentów, a to z kolei poprzez wzrost konkurencji wymusza wzrost jakości i spadek cen.

Teoretyczny model wolnej konkurencji Adama Smitha staje się współcześnie zgodny z rzeczywistością bardziej niż kiedykolwiek wcześniej. Znaczenie Internetu dla ograniczenia barier funkcjonowania mechanizmu rynkowego znalazło uznanie nawet w oczach M.Spence'a, laureata Nagrody Nobla w dziedzinie ekonomii za stworzenie teorii asymetrycznej informacji dowodzącej szeregu ułomności wolnego rynku, który prognozuje, że zastosowanie sieciowych technologii informacyjnych pozwoli urzeczywistnić ideę gospodarki globalnej.

Internet jest oceanem możliwości wykorzystywanych intensywnie przez coraz więcej ludzi. *E-generację tworzą wszyscy, dla których jest Internet jest znakiem czasu, a przede wszystkim Ci, których sposób myślenia i działania cechuje otwartość, akceptacja odmienności, niezależność i sceptycyzm. Stajemy twarzą w twarz z nową rzeczywistością – obserwujemy ją i poddajemy ocenie. Widzimy, że Internet zmienia sposób, w jaki pracujemy, uczymy się, postrzegamy świat, bawimy się, zrzeczamy i kupujemy. Pojawienie się Internetu oznacza nową jakość w dziedzinie kontaktów międzyludzkich i aktywności społecznej. (**Manifest e-generacji** opublikowany na czołowym polskim portalu)*

Przynależność do e-generacji nie zależy od wieku i mimo, że największą liczbę stanowią ludzie młodzi, to wiek nie jest kryterium wyboru, lecz aktywność zawodowa i intelektualna. Komunikacja i dostępność stanowią podstawę funkcjonowania. Wygoda i maksymalizacja korzyści są głównymi kryteriami wyboru i miarą przydatności Internetu dla użytkowników.

W palecie licznych i zróżnicowanych zastosowań Internetu usługi finansowe są naturalnym i oczywistym rozwiązaniem. Szczególnie w odniesieniu do bankowości detalicznej Internet daje to, co dla klienta jest najważniejsze: możliwość dostępu do informacji i dokonywania transakcji w dowolnym, wybranym przez klienta czasie i miejscu.

Rys. 1. Piramida akceptacji zakupu usług finansowych w Internecie

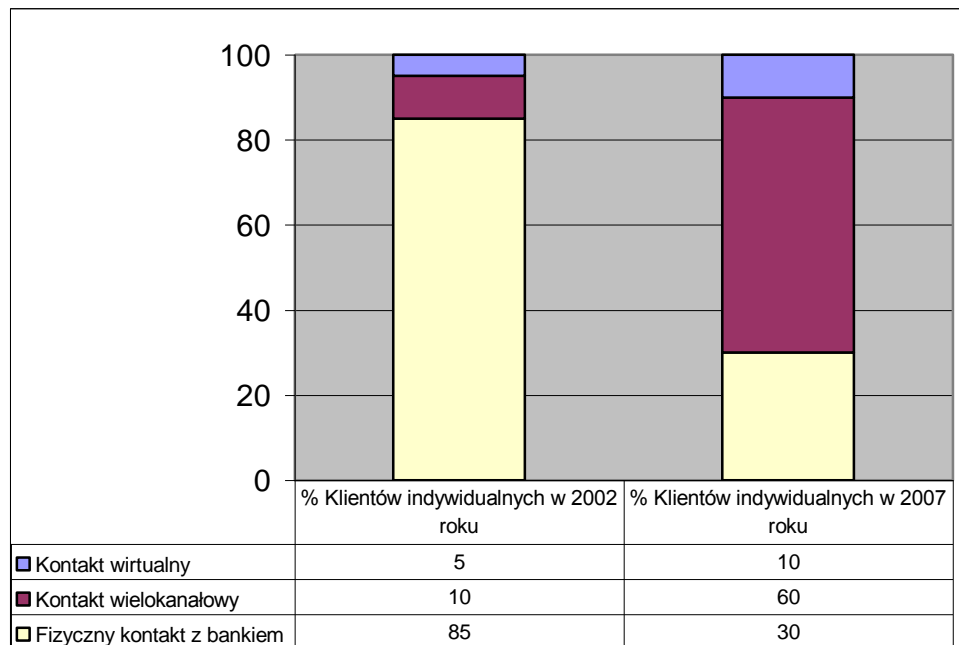


Źródło: opracowanie własne

Ze względu na łatwość korzystania z dostępu do banków, a także percepcję bezpieczeństwa Internetu jako medium komunikacji, użytkownicy Sieci skłonni są akceptować bankowość internetową, jako kolejny, po poczcie elektronicznej i elektronicznych zakupach, etap rozszerzania zastosowań Internetu dla zaspokajania swoich potrzeb. Nic w tym dziwnego, przecież podstawą relacji finansowych jest reputacja i zaufanie, których budowa wymaga czasu, także w warunkach świata rzeczywistego.

Doświadczenie banków na rozwiniętych rynkach finansowych pokazuje, że ich klienci w bardzo szybkim tempie przechodzą do zdalnych kanałów dystrybucji z podstawowymi czynnościami bankowymi. W dziedzinie użytkowania Internetu, jako kanału dostępu do banków współczesnym liderem na świecie są kraje skandynawskie i Niemcy. Zaskakującym jest niewątpliwie fakt, że w Stanach Zjednoczonych skąd Internet zaczął swój triumfalny rozwój jego popularność w bankowości jest znacznie mniejsza niż w Europie.

Rysunek 2. Sposoby kontaktowania się Klientów indywidualnych z bankiem w perspektywie 2007 roku



Źródło: opracowanie własne na podstawie badań przeprowadzonych w IBnGR

Polska, pozostająca w tej dziedzinie przez długi czas w tyle, od dwóch lat szybko nadrabia zaległości. Prognozy przewidują całkowitą zmianę sposobu kontaktowania się klientów ze swoim bankiem.

Ale to nie wynalazki zmieniają świat, ale ich zastosowanie. Bankowość, a w szczególności finanse osobiste są jednym z najbardziej oczywistych zastosowań Internetu. Banki szybko i powszechnie zaczęły stosować Internet, najpierw dla tworzenia stron informacyjnych, później również serwisu transakcyjnego. Problem w tym, że

w większości przypadków był to przerost formy nad treścią. *Większość strategii internetowych nie zdaje egzaminu, ponieważ zaczynają się od prezentowania misji i kończą na wezwaniu do działania.* – mówi D.Siegel, wymieniając jednocześnie podstawowe przyczyny, z których najbardziej powszechne to, że *strony są podejrzanie podobne do firmowej broszury a firma traktuje Internet jak targi branżowe.* Do momentu wejścia mBanku na rynek, sześć banków oferowało w Polsce internetowy dostęp do rachunków bankowych, tyle, że niejednokrotnie kazały sobie za to płacić więcej niż w oddziale, a systemy były kłopotliwe i trudne w obsłudze. Sukces mBanku zawdzięczamy umiejętnemu zastosowaniu technologii dla stworzenia nowego modelu biznesowego, którego kluczem są relatywnie niskie koszty, najlepsze ceny, prostota obsługi, a wszystko razem służy wygodzie i korzyściom dla klientów. W przypadku mBanku, podobnie jak w wielu jemu podobnych, szybkość wdrożenia, odpowiedni moment wejścia na rynek oraz wysoce atrakcyjna oferta były podstawą naszych oczekiwań, że Klienci nas dostrzegą a konkurencja nas nie wyprzedzi. BRE Bank SA zdecydował o uruchomieniu projektu noszącego nazwę mBank w lipcu 2000 roku. Pierwszy wirtualny bank w Polsce rozpoczął działalność po 100 dniach bardzo intensywnej pracy nad projektem.

### **Do czego jest potrzebna misja i wizja działalności firmy.**

Stare greckie przysłowie mówi, że jeśli nie znasz portu do którego płyniesz, przyjazne wiatry nie będą ci wiały. W odniesieniu do biznesu oznacza to konieczność posiadania celu działania a w szerszym pojęciu uzasadnienie istnienia firmy. Klarowne wyobrażenie o tym co firma sobą przedstawia, co chce osiągnąć, jest niezbędne zarówno dla kadry kierowniczej jak i zwykłych pracowników. Dla liderów wizja działalności firmy jest szczególnie ważna, bowiem ich zadaniem jest przekonanie pozostałych ludzi do słuszności sprawy – obecnego kształtu firmy i kierunków rozwoju. Jasno sformułowana, zrozumiała i akceptowana misja i wizja firmy daje szansę na identyfikację pracowników z celami organizacji, będąc uzupełnieniem bodźców materialnych i podstawą samomotywacji w pracy. W odniesieniu do klientów pozwala kształtować wyraźny, łatwy

do zapamiętania przekaz tożsamości, która stanowi wykładnię tego, czym firma jest obecnie i pozwala budować oczekiwania na przyszłość.

W przypadku projektów powstających od podstaw wizja działalności firmy w kontekście zaprezentowanym powyżej ma zasadnicze znaczenie. Zdawałem sobie z tego sprawę od pierwszego dnia, kiedy z grupą kilku osób rozpoczęliśmy pracę nad budową mBanku i MultiBanku. Obecnie w obu organizacjach pracuje blisko 800 osób, a nie można przecież zapominać o firmach i ludziach blisko współpracujących z nami co dzień. Brak zrozumienia celów i filozofii działania poważnie utrudnia współpracę wewnętrzną i zewnętrzną, a w wielu przypadkach może być głównym źródłem porażki. Stworzenie wizji działalności było procesem z pogranicza twórczej kreacji i racjonalnej analizy strategicznej. Główna trudność polegała na projekcji diagnozy stanu obecnego – dzisiejszych szans i zagrożeń biznesowych - w przyszłość. Ale ocena rynku i warunków konkurencji też nie była łatwa i mogła prowadzić do różnych wniosków. Już na etapie wdrożenia koncepcji mBanku, pojechałem do Amsterdamu na przeszpiegi, aby wy badać, czy ING Bank, którego internetowy ING Direct podbijał kolejne rynki, planuje uruchomić podobną działalność w Polsce. Z ust jednego z wysokich menedżerów uzyskałem pośrednią odpowiedź, że rynek w naszym kraju jeszcze nie dojrzał do tego rodzaju przedsięwzięć, co mnie z jednej strony uspokoiło, że w najbliższym czasie nie będziemy mieć niebezpiecznego konkurenta, ale z drugiej zasiało ziarno niepewności, czy nasze założenia są prawidłowe. Było już za późno, aby się wycofać, ale przezornie nie mówiłem nikomu o trapiących mnie wątpliwościach.

Misja mBanku jest zwięzła i na swój sposób agresywna: *Maksimum korzyści i wygody w finansach osobistych*. Jej ostateczna wersja powstała w jakiś czas po uruchomieniu mBanku i w takiej formie odzwierciedla to, co dla mBanku najważniejsze i najbardziej charakterystyczne.

Powstawanie wizji działalności jest procesem twórczym o charakterze iteracyjnym. Główne elementy pozostają niezmiennie, ale szczegóły wymagają doprecyzowania w krótkiej perspektywie i ewoluują w długiej perspektywie czasu. Filozofia działania mBanku odpowiada na podstawowe pytania biznesowe: Dla kogo? Jak? Co nas



wyróżnia od konkurencji? Co chcemy osiągnąć? Jak kształtujemy relacje wewnętrzne i zewnętrzne?

mBank to instytucja dla ludzi ceniących czas i pieniądze, którzy chcą kontrolować swoje finanse w poczuciu realnych korzyści i wygody.

mBank zapewnia bankowość w zasięgu ręki, dostępną w każdym czasie, z dowolnego miejsca na świecie. Używane przez mBank nowoczesne technologie pozwalają zrealizować dowolne transakcje za pośrednictwem telefonu komórkowego, telefonu stacjonarnego, komputera oraz bankomatu. Rezygnując z rozwoju sieci oddziałów własnych w tradycyjnym wydaniu mBank zmniejszył koszty działania, a dzięki osiągniętych w ten sposób oszczędnościom może zaoferować znacznie lepsze oprocentowanie oszczędności i kredytów niż banki tradycyjne

mBank jest liderem na rynku bankowości elektronicznej. Zastosowanie i ciągły rozwój technologii zapewnia mBankowi przodownictwo w obszarze innowacji i poziomemu rozwojowi technologii informacyjnych w polskim sektorze bankowym.

mBank jest miejscem, gdzie pracownicy szanują się wzajemnie za wiedzę, zaangażowanie, otwartość na nowe doświadczenia i informacje oraz mogą zrealizować swoje ambicje zawodowe. mBank daje możliwość udziału w przedsięwzięciu, które zmienia w znaczącym stopniu polski sektor finansowy ale wymaga od uczestników konkurencyjności, poświęcenia i dużego wysiłku. Poza tym wszystkim, praca w mBanku daje poczucie satysfakcji i zadowolenia z relacji pomiędzy pracownikami oraz klientami mBanku.

mBank kreuje aktywnie tożsamość marki w oparciu o wartości bliskie wszystkim pracownikom: wolność, niezależność, maksimum korzyści, dynamizm i przejrzystość oraz rzetelność na wszystkich płaszczyznach. Chcemy, alby klienci mBanku, czerpiąc wiele korzyści z relacji finansowych jednocześnie dostrzegali wyjątkową jakość usług, przyjazne otoczenie, oraz doceniali przodującą rolę mBanku w kształtowaniu innowacyjnych rozwiązań w finansach osobistych.

To jest wizja mBanku spisana i powtarzana stale przy różnych okazjach, aż do znudzenia, bynajmniej nie dlatego, że jest trudna do zrozumienia. Przeciwnie, wydaje mi się, że jest prosta, jasna i wyrazista. Przypominanie jej daje pewność, że nie schodzimy

z wytyczonej drogi, ale stanowi również ciągle okazję do jej zakwestionowania w momencie, kiedy w jakimś aspekcie przestanie być aktualna. W obszarze działalności mBanku trzeba być na to przygotowanym, bo jak ktoś powiedział przyszłości nie da się zaplanować, ona się tworzy w działaniu.

Dla kontrastu stworzenie wizji działalności MultiBanku było procesem poszukiwania pomysłu na biznes na dojrzałym rynku tradycyjnej bankowości detalicznej. Stworzenie banku od podstaw miało sens w konkretnych warunkach końcowego etapu transformacji gospodarczej i przekształceń systemu finansowego w Polsce. Diagnoza strategiczna wykonana w 2000r. pokazała, że istnieje „window of opportunity” dla nowej inicjatywy ze względu na relatywnie małą konkurencję rynkową i konieczność głębokiej restrukturyzacji operacyjnej większości banków, wciąż duży potencjał wzrostu rynku bankowości detalicznej, zapóźnienie technologiczne głównych graczy rynkowych oraz wysoki stopień tempa adaptacji nowoczesnych technologii w społeczeństwie. W punkcie wyjścia miałem przekonanie, że pomysł na biznes dla nowego banku działającego w modelu zbliżonym do bankowości tradycyjnej nie mógł bynajmniej polegać na ulepszonej wersji istniejących wzorców. Jak się później okazało było to z gruntu słuszne podejście, ponieważ lojalność bezwładnościowa klientów wynikająca z względnie małej wrażliwości na jednostkowa poprawę oferty i jakości obsługi nie pozwoliłaby przyciągnąć klientów do nowego banku, zwłaszcza, że MultiBank miał celować w segment klasy średniej i chodziło raczej o odebranie klientów innym bankom, niż pozyskanie nowych. Dlatego model biznesowy MultiBanku opiera się na zasadzie „wyróżnij się albo zgiń”. Najtrudniejszym zadaniem było znalezienie takich wyróżników, które dając wartość dodaną dla klienta pozwoliłyby stworzyć nowy model biznesowy trudny do skopiowania przez konkurencję.

Potrzeby finansowe ludzi są różne, podobnie jak ich charakter, styl życia, bieżące potrzeby i plany na przyszłość. Indywidualne decyzje podejmowane w oparciu o racjonalne zasady we współczesnym świecie nabierają szczególnie dużego znaczenia. Ludzie aktywni w życiu prywatnym i dynamiczni w pracy zawodowej, ambitni i konsekwentni, konkurencyjni i nastawieni na sukces, mają wysokie wymagania wobec

siebie i innych. Mają mniej czasu do stracenia i wysokie poczucie jego wartości. Maksymalizacja korzyści jest dla nich podstawowym kryterium racjonalnego postępowania, ale mają również świadomość wartości i wyczulenie na jakość i wygodę. Dla takich ludzi powstał MultiBank. *Tworzymy przyjazny świat finansów dla klientów indywidualnych i przedsiębiorców*, to misja oddająca w pełni tożsamość Multibanku. Wizja działania zakłada, że MultiBank najlepiej zaspokaja wszystkie potrzeby finansowe ludzi, którzy oczekują produktów i usług finansowych dostosowanych do indywidualnych preferencji i całkowitego przekonania, że nabywając je podejmują racjonalną decyzję z punktu widzenia maksymalizacji korzyści i wygody w procesie aktywnego zarządzania swoimi finansami osobistymi. MultiBank jest pionierem integracji różnych produktów i usług finansowych: kredytowych, oszczędnościowych i inwestycyjnych. Unikalny model obsługi klientów zapewnia optymalizację wykorzystania indywidualnych zasobów, pełną swobodę zarządzania i kontrolę finansów osobistych. Plany Finansowe stanowią przełomową innowację na rynku bankowości detalicznej w Polsce dając klientom wyjątkowe korzyści i wygodę, których nie znajdują w tradycyjnych bankach. Zapewniają nie tylko radykalne zmniejszenie kosztów odsetkowych kredytów i opłat za dokonywanie transakcji, ale także wzrost efektywności oszczędzania, przy pełnej swobodzie wyboru różnych kategorii produktów i stałej kontroli przepływu środków. Plany Finansowe stwarzają możliwość kompleksowego zaspokojenia różnych potrzeb kredytowych i znacznej poprawy efektywności zarządzania finansami osobistymi dzięki bilansowaniu środków na rachunku bieżącym i oszczędności okresowych z kredytem lub pożyczką hipoteczną.

Wprowadzenie klubowego modelu obsługi klientów zamożnych w ramach Klubu Aquarius zdecydowanie wyróżnia MultiBank na rynku usług finansowych w Polsce. Klub Aquarius łączy tradycyjną zindywidualizowaną obsługę i profesjonalne doradztwo dla klientów zamożnych w Centrach Usług Finansowych z nowoczesnym modelem zarządzania finansami za pośrednictwem telefonu i Internetu, dostępnymi w każdym miejscu i czasie.

**To nie produkty ale modele biznesowe są współcześnie źródłem przewagi konkurencyjnej.**

Prof. K.Obłój, jeden z najbardziej cenionych specjalistów w dziedzinie strategii w biznesie, wykładowca Uniwersytetu Warszawskiego, mówi, że *Innowacja to wyobrażenie sobie przyszłości, która będzie inna i zbudowanie wokół tej wizji nowego modelu biznesowego firmy.* Innowacje w biznesie, niezależnie, czy mają podłoże technologiczne, procesowe, czy produktowe, są skuteczną strategią budowy przewagi konkurencyjnej. Jednakże innowacje tego typu, jeśli nie są chronione patentami, nie dają trwałej przewagi konkurencyjnej i przodownictwa w długim okresie. Pozwalają szybko uzyskać przywództwo, ale może się okazać, że tylko na chwilę. Innowacja, o której mówi Prof. Obłój, ma inny charakter, sięga głęboko do zasad prowadzenia biznesu i sposobu zaspokajania potrzeb odbiorców. W rezultacie wdrażania innowacji tego typu dokonuje się zmiana modelu biznesowego, który może zmienić warunki konkurencji w branży. Potwierdza to Prof. S.Hamel z Harvard Business School mówiąc, że *Konkurencja dziś nie tyle odbywa się pomiędzy produktami, co raczej modelami biznesowymi, a nie przywiązywanie do tego znaczenia jest większym ryzykiem niż brak efektywności.*

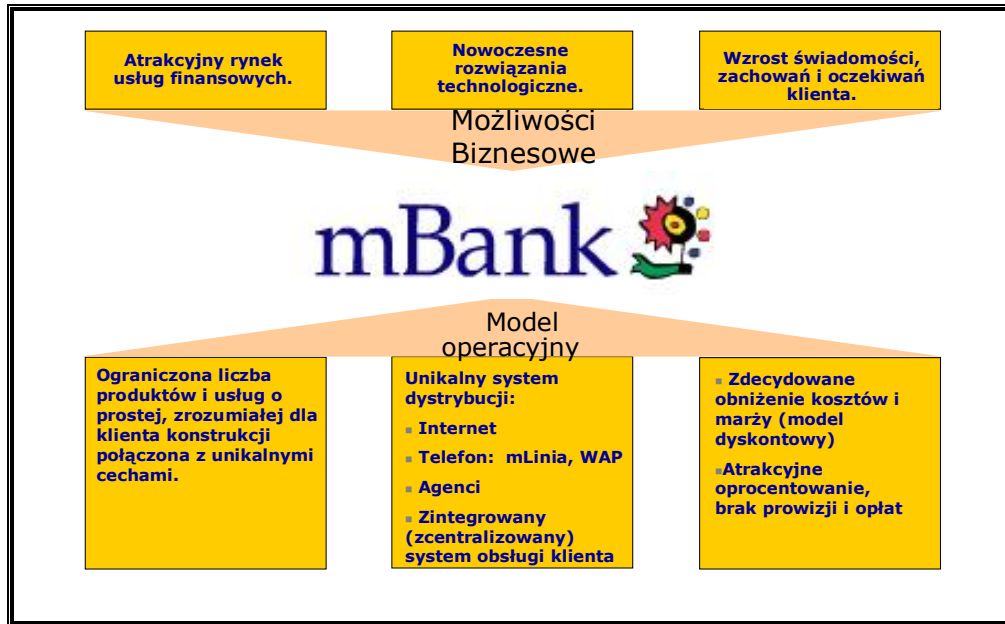
Takie przekonanie leżało u podstaw tworzenia strategii bankowości detalicznej BRE Banku, koncepcji opartej na dopasowaniu produktów i usług finansowych oraz sposobów komunikacji i dystrybucji do potrzeb wybranych grup klientów.

Pozycjonowanie i segmentacja są kluczem do wypracowania odpowiedniego modelu biznesowego. To w pierwszym rzędzie wybór docelowych /interesujących/ grup klientów. Nie mniej ważnym jest określenie ich potrzeb. Precyzyjne pozycjonowanie pozwala odpowiedzieć na pytanie, jakim bankiem jesteśmy, daje możliwość klarownego

określenia tożsamości, tak by klient nie miał wątpliwości z kim ma do czynienia i co najważniejsze, by był przekonany, że to jego bank – a więc taki, który najlepiej zaspokaja jego potrzeby. Równie ważnym jest zrozumienie tożsamości banku przez samych pracowników, którzy mogą się dzięki temu identyfikować z instytucją i tym, co robią dla klientów. Dopasowanie firmy do potrzeb klientów osiągane jest poprzez podejmowanie samodzielnych decyzji dotyczących obsługi każdej grupy. W BRE Banku ta autonomia jest posunięta aż do wydzielenia działalności poszczególnych linii biznesowych pod swoimi markami. Stąd mBank obsługuje klientów ultranowoczesnych, zaś MultiBank tradycyjnych o wyrafinowanych potrzebach i wysokich wymaganiach.

Dla wielu obserwatorów mBank jest bankiem internetowym, co stwarza wrażenie, że chodzi o Bank w Internecie, a Internet jest najważniejszym wyróżnikiem modelu biznesowego. Sam mBank umacniał konsekwentnie takie konotacje reklamując się jako *Pierwszy wirtualny*. Dla 75 % respondentów w Polsce pierwsze skojarzenie z bankiem internetowym stanowi marka mBank. To powód do dumy i dowód skuteczności kreowania wizerunku. Jednakże innowacyjność mBanku nie polega na samym zastosowaniu Internetu. mBank był dopiero siódmym bankiem w Polsce w kolejności zastosowania tej technologii! mBank wykorzystuje istniejące technologie dla zbudowania nowego modelu biznesowego w bankowości detalicznej. Modelu, który od lat z powodzeniem jest stosowany w innych branżach, takich jak handel detaliczny, czy pasażerskie przewozy lotniczej. Jak skuteczny jest ten model w praktyce, niech świadczą osiągnięcia takich firm jak Wal Mart, Southwest Airlines, czy Easy Jet lub RyanAir.

Rysunek 3. Model działania oparty o możliwości biznesowe





Źródło: opracowanie własne

Filozofia działania mBanku, opublikowana stronach www od pierwszego dnia działalności definiuje model biznesowy podkreślając, że *łamiemy kanony tradycyjnej bankowości detalicznej, gdzie lepsza jakość usług i produktów była dostępna za wyższą cenę. Naczelną zasadą działalności mBanku jest dostarczanie usług i produktów, których rzeczywiście potrzebujecie. Nie obiecujemy, że znajdziecie u nas wszystko, co w świecie finansów wymyślono, ale za to będą to z pewnością rzeczy dla was najważniejsze, o najwyższej jakości i najlepszej cenie dostępnej na rynku.*

Rysunek 4. Model działania oparty o możliwości biznesowe

PRODUKTY DEPOZYTOWE	RACHUNKI BIEŻĄCE	PRODUKTY KREDYTOWE	PRODUKTY INWESTYCYJNE	PRODUKTY UBEZPIECZENIOWE
eMax	eKonto	Overdraft	Fundusze Inwestycyjne	Ubezpieczenia na życie
eMax Lokata	mBiznes	mPlan	Akcje	Ubezpieczenia majątkowe
mBiznes Max	Izzy	Karty kredytowe	Obligacje	

 Produkty przewidziane do wdrażania w najbliższym czasie

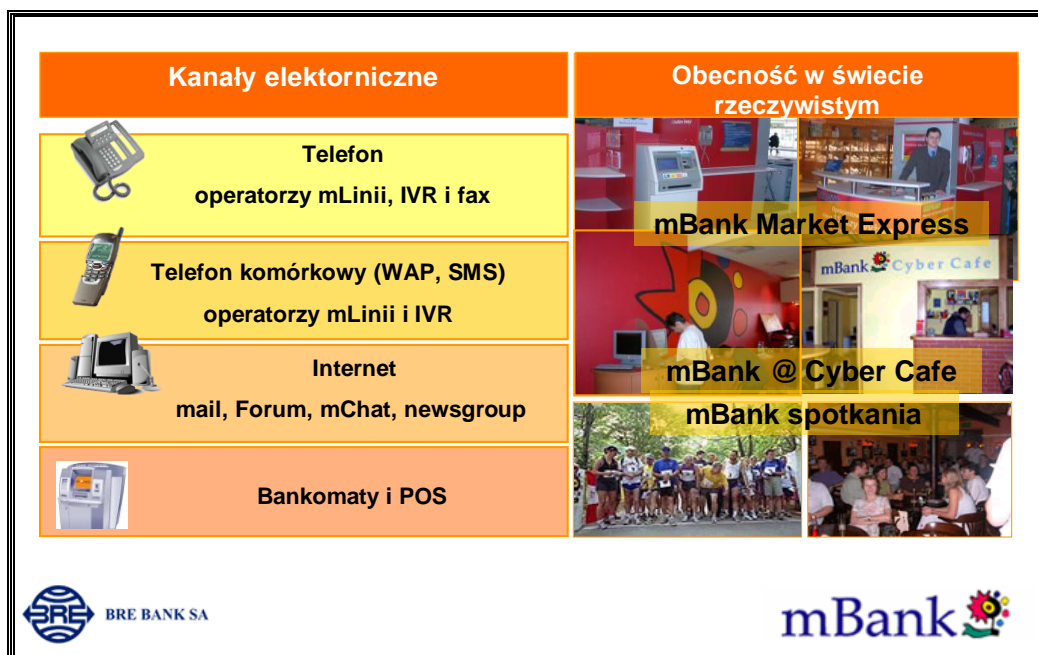
**mBank** 

Źródło: mBank

Niewiele jest banków, które mogą przedstawić swoją ofertę w tak prosty i przejrzysty sposób. mBank oferuje ograniczoną liczbę innowacyjnych produktów i usług finansowych: oszczędnościowych, transakcyjnych /konto osobiste/, kredytowych oraz wybrane produkty inwestycyjne oraz ubezpieczeniowe. Mimo to ma ambicję być bankiem pierwszego wyboru zaspokajając wszystkie istotne potrzeby finansowe klienta indywidualnego. Ludzie mają trzy rodzaje potrzeb: transakcyjne, oszczędnościowe oraz kredytowe. Skoro można stworzyć uniwersalne produkty i usługi doskonale zaspokajające dany rodzaj potrzeb to nie ma powodu, aby mnożyć ich liczbę. Takie podejście stoi w sprzeczności z teorią maćipola, która zakłada, że im więcej produktów i bardziej skomplikowane reguły ich używania, tym mniejsza zdolność klientów do podejmowania racjonalnych decyzji. Na przykład, złożone tabele prowizji i opłat w połączeniu z mnogością produktów i usług utrudniają porównanie i wybór a w krańcowym przypadku wprowadzają klienta w błąd, co do rzeczywistej wartości oferty. W filozofii biznesowej mBanku prostota i przejrzystość są konsekwentnie stosowanym kanonem postępowania. Dotyczy to nie tylko konstrukcji oferty, ale również tabeli prowizji i opłat. Najlepszym przykładem tego podejścia jest flagowy produkt mBanku eMax – lokata oszczędnościowa na żądanie. Oprocentowanie tej lokaty jest porównywalne z lokatami terminowymi, podczas gdy pieniądze dostępne są na żądanie i pracują według tej samej stopy niezależnie od kwoty na rachunku. Innym przykładem

jest Supermarket Funduszy Inwestycyjnych. mBank jako jedyna instytucja finansowa w Polsce, oferuje szeroki wybór funduszy wielu Towarzystw Funduszy Inwestycyjnych na jednej platformie dystrybucyjnej nie pobierając żadnych opłat za sprzedaż i zakup. Jest to model biznesowy przeciwstawny do rozpowszechnionej praktyki i obserwowanego trendu na polskim rynku. Banki będące w większości równocześnie właścicielami Towarzystw pobierają relatywnie wysokie prowizje za sprzedaż i umorzenia jednostek, ograniczając dostęp do swojej sieci sprzedaży innym Funduszom. Należy się jednak spodziewać odwrócenia trendu, co byłoby korzystne dla klientów i zgodne z sytuacją obserwowaną na dojrzałych rynkach finansowych. Wydaje się, że mBank zapoczątkuje całkowite przeobrażenie zasad konkurencji na rynku funduszy inwestycyjnych.

Rysunek 6. Model biznesowy mBanku: kanały dystrybucyjne



Źródło: mBank

mBank jako pierwszy zaoferował produkty i usługi dostępne wyłącznie za pośrednictwem zdalnych kanałów komunikacji - Internet Telefon, SMS, WAP.



Zapewnia on bankowość w zasięgu ręki, dostępną w każdym czasie, z dowolnego miejsca na świecie. Używane w bankowości elektronicznej nowoczesne technologie pozwalają zrealizować dowolne transakcje za pośrednictwem telefonu komórkowego, telefonu stacjonarnego, komputera oraz bankomatu. Rezygnując z rozwoju sieci oddziałów własnych w tradycyjnym wydaniu ten nowy model biznesowy zmniejsza koszty działania, a dzięki osiągniętych w ten sposób oszczędnościom może zaoferować znacznie lepsze oprocentowanie oszczędności i kredytów niż banki tradycyjne. Dzięki temu klient otrzymuje nie tylko najlepsze ceny w danej kategorii produktów, ale jednocześnie ma zapewnioną najwyższą jakość i bezpieczeństwo.

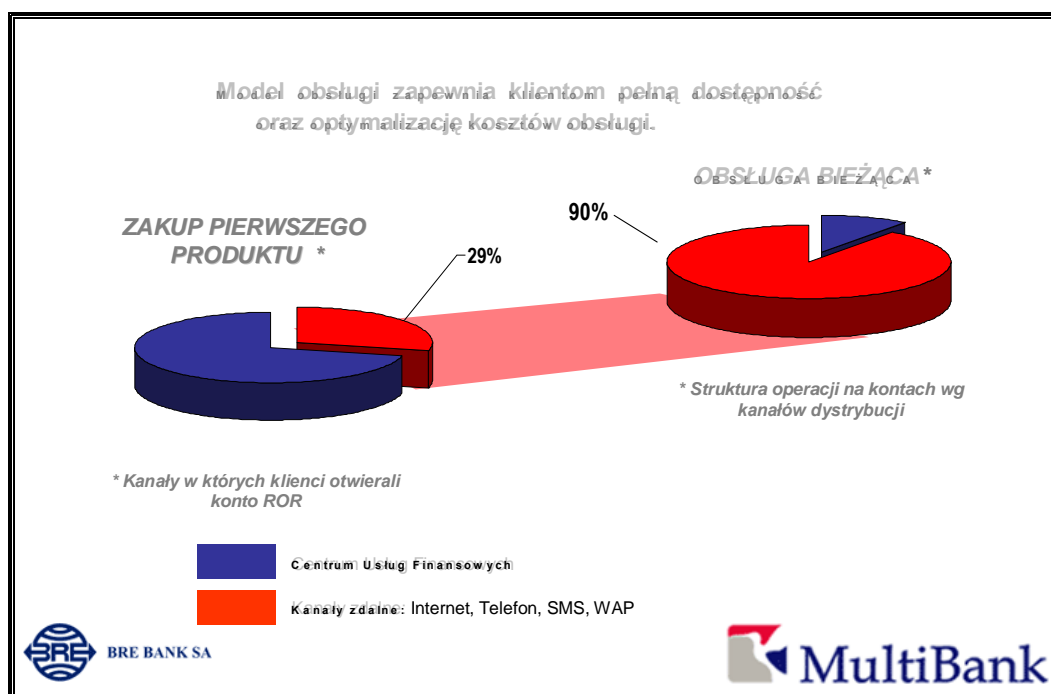
Stworzyliśmy nowy rodzaj banku, w którym podstawową korzyścią dla Klienta to cena oraz wygoda w zarządzaniu finansami. Ten model był możliwy dzięki ograniczeniu kosztów związanych z bezpośrednią obsługą Klientów. Wirtualny bank pozwala bowiem uniknąć tego typu wydatków, a w związku z tym zaoferować Klientom korzystniejsze warunki.

Z chwilą, gdy mBank zaproponował ten model biznesowy, to jego popularność zaczęła rosnąć w błyskawicznym tempie. W ciągu kilku pierwszych miesięcy działalności stał się niekwestionowanym liderem bankowości wirtualnej oraz zapoczątkował etap znaczących zmian bankowości detalicznej w Polsce. Pod koniec listopada 2000r., w momencie startu mBanku, polski rynek bankowości elektronicznej szacowany był na niespełna 50 000 rachunków. W ciągu dwóch i pół roku lat mBank utworzył ponad 500 tys. rachunków i pozyskał 410 tys. klientów. Liczba osób posiadających konto pośrednictwem dostępem internetowym dostępne za pośrednictwem Internetu wzrosła w tym samym okresie 30- krotnie do ponad 1, 5 mln!

Bankowość elektroniczna nie jest bynajmniej domeną banków internetowych. Internet nie stanowi odrębnego modelu biznesowego w bankowości detalicznej, a jedynie narzędzie dla zwiększenia wygody i korzyści klientów. Wszechstronne zastosowanie Internetu w biznesie nie daje trwałej przewagi konkurencyjnej, jak mówi M. Porter, ponieważ staje się powszechne. Spektrum zastosowania Internetu w bankowości detalicznej jest niezwykle szerokie i zaczyna się na banku internetowym jako wyłącznym kanale komunikacji i dystrybucji po uzupełnieniu modelu sieci dystrybucji opartego o tradycyjne placówki. Jako rozwiązanie pośrednie, Internet może

być podstawą fundamentem relacji z klientami, gdzie placówki są niezbędnym uzupełnieniem zdalnych kanałów komunikacji. Taki model zastosował MultiBank, który mając tylko 30 placówek obsługuje klientów w całym kraju. Nowe podejście wymagało całkowitej rekonstrukcji roli i funkcji placówki w kształtowaniu relacji z klientami. Oddziały MultiBanku spełniają rolę doradczo-sprzedażową i edukacyjną minimalizując funkcje transakcyjne. Aby to osiągnąć należało zmienić funkcjonalność i wygląd placówek, ale w jeszcze większym stopniu kwalifikacje i kompetencje pracowników. Internet jest w oddziale wszechobecny. Pracownicy kształcą się zdalnie w trybie ustawicznym i mają dostęp do baz wiedzy i bieżących informacji, które wspomagają ich kontakty z klientami. Dla tych ostatnich internetowy dostęp do MultiBanku zapewniony jest zarówno w strefie 24 godzinnej, jak i w specjalnej strefie edukacyjnej i samoobsługowej wewnątrz oddziału. Dzięki temu MultiBankowi udało się ukształtować model obsługi, który zapewnia pierwszy kontakt bezpośredni, fachowe doradztwo i finalizację sprzedaży skomplikowanych produktów w placówce bankowej, a transakcje wykonywane są prawie wyłącznie w zdalnych kanałach, z których Internet jest dominujący.

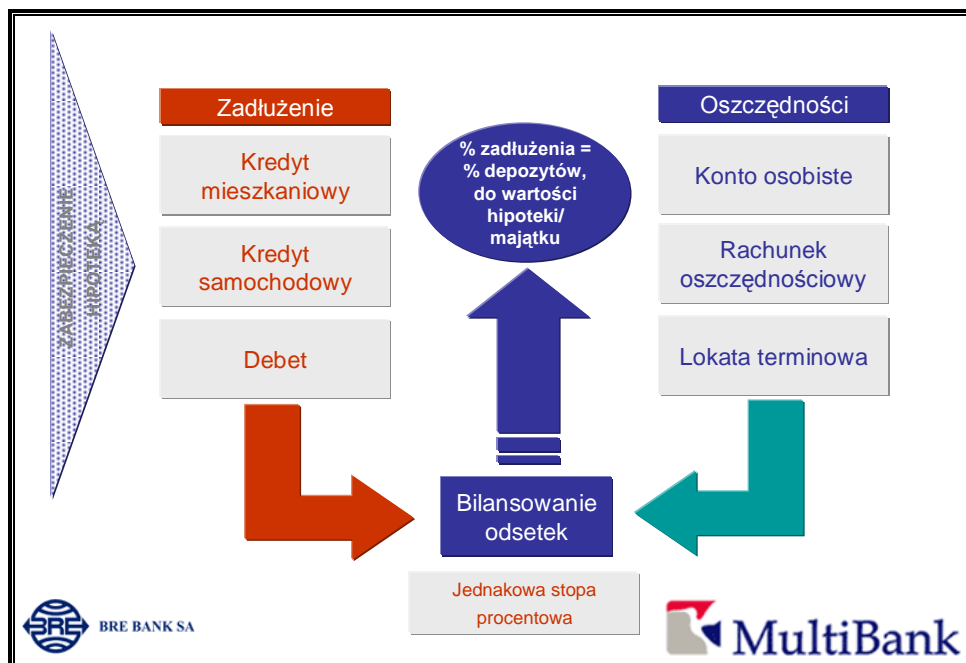
Rysunek 7. Model obsługi MultiBanku



Źródło: MultiBank

Model biznesowy MultiBanku po stronie produktowej zawiera rachunek osobisty zintegrowany z kredytem hipotecznym, który C. Christiansen z Harvard Business School zalicza do kategorii innowacji w bankowości detalicznej o charakterze *disruptive technology*. Na rynku bankowym w Polsce pojawiła się nowa kategoria produktów - Plany Finansowe. Nazwa nie jest przypadkowa i wskazuje na konieczność planowania i optymalizacji zarządzania finansami osobistymi. Dla klientów mających długoterminowe zobowiązania /kredyt mieszkaniowy/ i krótkoterminowe nadwyżki mechanizm Planu Finansowego, dzięki bilansowaniu bieżących oszczędności z zadłużeniem kredytowym, zapewnia istotne zmniejszenie efektywnej stopy kredytu, skrócenie czasu jego spłaty, jak również podniesienie efektywnej stopy bilansowanych oszczędności do poziomu powyżej oprocentowania kredytu. To stanowi zmianę paradygmatu bankowości detalicznej, która dotychczas stronę oszczędności i kredytów tego samego klienta traktowała zupełnie oddzielnie.

Rysunek 8. Plany finansowe – idea produktu



Źródło: opracowanie własne

MultiBank jest jedynym bankiem w Polsce oferującym ten produkt, który jest w zasadzie modelem biznesowym obsługi klientów zaciągających kredyty mieszkaniowe. W rezultacie udział w rynku mierzony wielkością sprzedaży wzrósł do poziomu blisko 10% w 12 miesiącu od wdrożenia oferty, w sytuacji, gdy MultiBank pod względem liczby placówek ustępował znacznie swoim konkurentom.

### **Firma kierowana przez klientów.**

E-klienci są lojalni wobec innych klientów i pracowników firmy, a nie wobec znaku firmowego. mBank buduje trwałe relacje z klientami poprzez stosunki międzyludzkie, rzetelność i partnerstwo. Przyznajemy się do błędów, bo one zawsze będą występować, ponieważ ludzie i technologia czasem zawodzą, jednakże nie można tolerować braku reakcji na błędy a sposób ich naprawy jest miernikiem sprawności organizacji w oczach klientów. Informujemy tak samo otwarcie o naszych promocjach jak i niezbędnych podwyżkach opłat i prowizji lub spadku oprocentowania oszczędności. Dla banku mającego w swojej misji zapewnienie maksimum korzyści poprzez najlepsze ceny i jakość w danej kategorii produktów, dopasowanie cen do sytuacji rynkowej może oznaczać nieprzyjemny dla klientów komunikat o spadku oprocentowania ich oszczędności lub podwyżce cen kredytów. Takie działania są tak samo konieczne dla komercyjnej instytucji jak i bolesne dla klientów. Otwartość w komunikacji w ostatecznym rozrachunku opłaca się. Często mBank naraża się na gwałtowną krytykę klientów wyrażaną na różne sposoby w Sieci, ale zawsze wywołuje to dyskusję, której wnioski są racjonalne i sprawiedliwe. W świecie współczesnego biznesu, a w szczególności w Internecie nie ma innego wyjścia jak mówić prawdę i to nie pisaną drobnymi literami w u dołu strony, w nadziei, że niewygodne informacje umkną uwadze naszych klientów. Kiedy mBank po raz pierwszy dokonał głębokiej obniżki oprocentowania oszczędności uzasadnionej sytuacją na rynku, wielu Klientów na początku poczuło się urażonych dając temu wyraz w komentarzach na wewnętrznym forum dyskusyjnym jak i na ogólnym [www.pl.biznes.banki](http://www.pl.biznes.banki). Jednostronne i nieobiektywne wypowiedzi dały impuls do szerokiej i poruszającej debaty w której grupa sympatyków mBanku zawiązała wirtualne stowarzyszenie pod nazwą Pretorianie mBanku, co miało

wg ich własnej misji oznaczać niezłomną lojalność wobec zasad i praktyki działania naszej organizacji („*ramię w ramię bronimy filozofii mBankowi przyświecającej*”).






Mamy świadomość, że rynki to naprawdę konwersacje. *Dzięki Internetowi ludzie odkrywają i wymyślają nowe sposoby na to, by z szybkością światła dzielić się odpowiednią wiedzą. W wyniku tego, rynki stają się inteligentniejsze niż większość z firm.* /Manifest [www.clustrain.com/](http://www.clustrain.com/). To stwierdzenie stało się mantrą mBanku. Kierowana przez klientów firma dostosowuje się do wymagań klientów zarówno wewnątrz jak i na zewnątrz. Firma nakierowana na klientów słucha ich z założenia, dla monitorowania i korekty bieżącej działalności oraz strategicznego dostosowania się do ich wymagań.

Konkurencja w czasach Internetu radykalnie zmienia swoje oblicze. Dla osób korzystających z Internetu, a ich liczba gwałtownie rośnie, banki znajdują się o jedno kliknięcie od siebie. Dotyczy to w takim samym stopniu banków elektronicznych /internetowych/ jak również banków tradycyjnych, ponieważ wszystkie bez wyjątku mają swój serwis internetowy. Dla mBanku uwieńczona sukcesem strategia wymaga nawiązania i utrzymania relacji z klientem drogą elektroniczną. W powszechnej opinii e-klienci są mniej lojalni. Jako uzasadnienie podaje się trywialny fakt, że w Internecie wszystko znajduje się w zasięgu ręki, więc klient mając większy i łatwiejszy wybór jest narażony na zachęty konkurencji. U podstaw takiego rozumowania leży założenie, że klienci są bardziej lojalni w świecie rzeczywistym, ponieważ nie mają wiedzy i możliwości porównania naszych produktów i usług z konkurencją. Nieprawda. Budowa trwałych relacji z klientami zawsze wymaga dostarczania najlepszych produktów, doskonałej jakości obsługi i ustawicznego dowodzenie spełniania potrzeb klientów w sposób przewyższający ich wymagania. Ta zasada ma charakter uniwersalny i obowiązuje tak samo w Internecie, jak i w świecie rzeczywistym. W Internecie trudniej ją spełnić ze względu na ograniczenia zdalnych kanałów komunikacji w porównaniu z bezpośrednim kontaktem z klientem.

Dlatego w strategii mBanku budowa trwałych relacji z klientami, poza precyzyjnie przygotowaną ofertą opartą na identyfikacji rzeczywistych potrzeb Klientów, ogromne znaczenie ma komunikacja z rynkiem. Prawdziwym wyzwaniem było zbudowanie efektywnego modelu komunikacji przy wykorzystaniu wszystkich zdalnych kanałów dystrybucji – nie tylko dla realizacji operacji finansowych, ale także jako szansy

zrozumienia i poznania naszych klientów. Nie mogliśmy liczyć na bezpośredni kontakt w placówce bankowej, których nie posiadamy, tym bardziej istotnym stało się wykorzystanie wszystkich możliwości wirtualnych. W naturalny sposób sercem takiej komunikacji stał się Internet.

Bank wirtualny jest uzależniony od dialogu z klientami. Sądzymy, że mBank znalazł sposób umożliwiający efektywny dialog i słuchanie rynku za pośrednictwem zdalnych kanałów komunikacji. Główne narzędzia internetowe pozwalające utrzymać kontakt, dać proste narzędzia dostępu do serwisu transakcyjnego i informacji poznać lepiej klientów i dać im możliwość poznania się nawzajem to:

-  strony transakcyjne i informacyjne
-  Aktualności mBanku
-  forum dyskusyjne mBank CyberCafe
-  czat
-  poczta elektroniczna

Strony internetowe mBank są obecnie bezwzględnie najczęściej odwiedzanymi, najbardziej przyjaznymi dla użytkowników, najbardziej wyrafinowanym i rozbudowanym serwisem w bankowości detalicznej w Polsce. Do systemu transakcyjnego loguje się dziennie średnio ponad 35.000 użytkowników (oznacza to, że w rekordowe dni w mBanku dokonuje transakcji ponad 55.000 internautów!). Oglądalność stron informacyjnych mBanku jest jeszcze większa (ok. 60.000 użytkowników dziennie), co oznacza, że serwis mBanku jest bezdyskusyjnie najpopularniejszym firmowym serwisem www w Polsce. W ten sposób Internet pełni rolę niezmiernie aktywnego narzędzia komunikacji z Klientami.

Społeczność internetowa Klientów mBanku rodziła się razem z samym bankiem – od nocy 26 listopada 2000 r., kiedy to najbardziej zaangażowani „wyznawcy” bankowości elektronicznej oczekiwali startu mBanku, aby natychmiast otworzyć pierwsze całkowicie wirtualne rachunki bankowe.

Pierwsze spontaniczne zainteresowanie mBankiem ze strony internautów uwidoczniło się na liście dyskusyjnej (newsgroup) pl.biznes.banki. Entuzjazm Klientów i pracowników w spontaniczny sposób doprowadził do bezpośrednich kontaktów z

aktywnymi członkami grupy oraz innymi internautami korespondującymi z nami pocztą elektroniczną. Coraz ściślejsze, często osobiste kontakty doprowadziły do wybrania Rady Klientów mBanku i pierwszego spotkania 18 kwietnia 2001. Kolejnym krokiem było uruchomienie strony Aktualności i forum mBanku, co rozszerzyło grupę skupionych wokół banku internautów o osoby aktywnie uczestniczące w głosowaniach na stronie oraz wypowiadających się na forum. Obecnie strona Aktualności jest najczęściej (po stronie głównej) odwiedzanym miejscem serwisu informacyjnego mBanku.

Poczta elektroniczna to historia sama w sobie. Rewolucyjnym krokiem było z pewnością udostępnienie osobistych adresów e-mail pracowników mBanku. Krok ten, podjęty z pewną obawą i absolutnie bez precedensu na rynku usług finansowych w Polsce przyczynił się do dalszego rozwoju interakcji Klientów i zespołu mBanku. Niektórzy z pracowników mBanku dzień w dzień otrzymują kilkanaście maili od Klientów. W odpowiedzi na informacje i wyjaśnienia przekazane przez jednego z pracowników, klient odpisał: *„Teraz powierzę Wam oszczędności mojego życia. Jeżeli przynajmniej ta większa połowa pracowników mBanku pracuje w Pańskim stylu, to pozostanę Waszym klientem już na zawsze.”*

Byłoby niewybaczalnym błędem, gdybyśmy nie podjęli działań podtrzymujących naturalne na początku zainteresowanie mBankiem jako nowym elementem polskiego Internetu. Stąd nasze zaangażowanie we wspólne dyskusje on-line, nieformalne spotkania, konkursy internetowe organizowane niejednokrotnie z inicjatywy samych Klientów.

Jednocześnie mBank spotyka swoich Klientów także w świecie rzeczywistym – w kawiarenkach internetowych mBank Cyber Cafe, w Sielpi – uroczej miejscowości, gdzie co roku pod naszym patronatem odbywa się święto sportów ekstremalnych, na koncertach jazzowych, w pubach, kinach itp. itp.

W konsekwencji mBank cieszy się opinią banku słuchającego Klientów, prowadzącego z nimi prawdziwy dialog, banku, który rozumiejąc specyfikę obszaru, w którym działa, potrafi mimo swojej „wirtualności” stać się bliską i przyjazną instytucją finansową. Dzięki temu w Internecie pojawiają się sformułowania typu: *„mBank – bank z duszą”* ; *„chyba zadzwonie do mLINI i krzyknę Kocham Was za to że jesteście”* „**KOCHAM mBank!!!**”

Wspomniana mRada (Rada Klientów) to złożona z zaproszonych przez mBank aktywnych internautów o dużej wiedzy fachowej w dziedzinie informatyki lub bankowości liczy ponad dwadzieścia osób. Pierwsze, założycielskie spotkanie Rady odbyło się w Łodzi 18 kwietnia 2001r i było kwintesencją mBankowej fantazji i specyficznej atmosfery: spacer po dachu najwyższego budynku w mieście, wizyta w Call Center, kuluarowe dyskusje i długi spacer po ul.Piotrkowskiej będącej synonimem Łodzi, gdzie mBank ma swą siedzibę. Rada mBanku jest pierwszą radą Klientów banku w Polsce. Sukces realizacji idei Rady mBanku usiłowała przez pewien czas dyskutować nasza bezpośrednia konkurencja, jednak bez powodzenia. mBank po prostu zajął w świadomości internautów pierwsze miejsce w hierarchii banków przyjaznych, wirtualnych i otwartych na dialog.

Takie podejście kosztuje niejednokrotnie wiele wysiłku i angażuje wiele zasobów – wystarczy powiedzieć, że na każdy e-mail skierowany do mBanku odpowiadamy w ciągu 24 godzin, a były już dni, gdy liczba listów elektronicznych przekraczała pół tysiąca! Mimo to osiągnięty rezultat wart jest poniesionych kosztów – wartości emocjonalne jakie obecnie budzi marka mBank są ważnym fundamentem, na którym budujemy naszą nadzieję utrwalenia obecnie odniesionego sukcesu pozyskania licznej grupy klientów.

Klienci w istocie współtworzą mBank. Dzieje się to na kilka sposobów. Słuchamy ich opinii wszędzie, na stronach naszego forum dyskusyjnego mBank CyberCafe oraz [www.pl.biznes.banki](http://www.pl.biznes.banki), gdzie udział postów o mBanku sięgał 40 %, ale również odpowiadając na e-maile, analizując ankiety zamieszczane na naszych stronach internetowych, zapraszając do współpracy wszystkich chętnych do udziału w wybranych projektach, bądź stale konsultując bieżącą działalność i plany na przyszłość z mRadą. Kiedyś zastanawialiśmy się jak poprawić nasze strony internetowe, będące przecież najważniejszym medium komunikacji z klientami. Prowadzący projekt pracownik mBanku zwrócił się na forum dyskusyjnym z prośbą o pomoc, wskazanie jakie miejsca są niezrozumiałe, jakie za długie, jakie niejasne. W ciągu krótkiego czasu otrzymaliśmy kilkadziesiąt odpowiedzi typu: *O.K. Gdzie mogę znaleźć listę stron do zmiany, chętnie pomogę. Pozdrawiam.* Firmy kierowane przez menedżerów wyznaczających kurs działania oparty wyłącznie o wizję kadry kierowniczej odchodzą do przeszłości.



Przyszłość należy do firm opierających swój rozwój o partnerski dialog z klientami. Do takich firm należy mBank. Działając w obszarze niezwykle szybkich i głębokich zmian technologii, stylu życia i potrzeb klientów nie ma innego wyjścia jak przyznać, że mądrość zbiorowa jest szansą na uniknięcie wielu błędów i znalezienie rozwiązań spełniających w pełni oczekiwania odbiorców produktów i usług.