

SŁAWOMIR LACHOWSKI

DROGA INNOWACJI

STUDIO
EMILIO

PRACUJ CIĘŻKO - BAW SIĘ - ZMIENIAJ ŚWIAT

*Moim Bliskim,
Przyjaciółom oraz Wszystkim,
którzy podążają DROGĄ wartości*

Wszystkie korzyści z tej książki
Autor przeznacza
na cele charytatywne

Spis treści

Słowo od Autora	11
Przedmowa	13
Wstęp	17
Rozdział 1. Nowa Gospodarka – mit czy rzeczywistość?	23
Polska na drodze do społeczeństwa informacyjnego	31
Nic nie dzieje się bez powodu. Wszystko ma korzenie w przeszłości	35
Zmiana koni – zaczyna się ostra jazda w BRE Banku	45
MultiBank był pierwszy	51
Intuicja bierze górę nad rozumem – mBank wchodzi do gry	57
Na tropie przełomowej innowacji	62
Rozdział 2. mBank w 100 dni	81
Stworzyć bank to nie było jakie wyzwanie	82
Nazwa i logo, które zmieniły podejście do marketingu w bankowości	84
Razem czy osobno, czyli wybór strategicznych opcji umiejscowienia nowej firmy	86
Filozofia działania wspiera przełomowy model biznesowy	92

Dyskont bankowy na bazie nowoczesnej technologii	95
Tajemnica skuteczności w zarządzaniu projektami	97
Wejście smoka	104
Rozdział 3. Początek rewolucji	111
Chwyć! Krótka opowieść o tym, jak podwoić rynek w cztery miesiące	111
Nowa tożsamość banku ery informacji: wolność, maksimum korzyści i wygoda	117
Rozdział 4. Sprint na długim dystansie	129
Błyskawiczny start	129
Benchmarking mBanku – metodologia	137
Groźna konkurencja w tej samej kategorii	141
Jedną nogą na giełdzie papierów wartościowych	145
Zdolność do ciągłych innowacji siłą napędową wzrostu	152
mBiznes – mikroprzedsiębiorstwa wybierają Internet	154
Open finance w Supermarkecie Funduszy Inwestycyjnych	161
eMakler zmienia rynek usług maklerskich w Polsce	175
Bancassurance w ramach dyskontu finansowego	182
Bank internetowy w świecie rzeczywistym	194
Outsider na podium	206
Klienci mBanku	215
W ścisłej czołówce banków detalicznych	219
Na koniec dnia liczy się zysk	221
Rozdział 5. Strategia innowacji napędem wzrostu	235
Zmieniaj się albo zgiń	246
Elektroniczna rewolucja w finansach	251
Przełomowe innowacje w finansach	263
Bank internetowy: dyskont finansowy i innowacja przełomowa ..	272
Rozdział 6. Paneuropejski sen	283
Europejski bank nowej generacji – przełomowa innowacja na rynku finansowym	285
Sky is the limit – wyjście z niszy na rynek europejski	295

Rozdział 7. Klient w centrum uwagi	315
Jak zbudować silną markę i lojalność klientów w Internecie	316
PolecamBank	319
Wszystkie drogi prowadzą do Rzymu – www.mBank.pl	322
Edukacja przede wszystkim	334
Społeczność mBanku	336
Internauci dyskutują o mBanku w Sieci	342
Partnerstwo zobowiązuje	356
Rozdział 8. DROGA ważniejsza niż cel	369
Kultura organizacyjna – niewidzialna siła, prawdziwa moc	370
Zróznicowany świat kultury organizacji	373
Budowa organizacji uczącej się	377
Mistyka przywództwa	381
Zadania lidera	384
Przywództwo i zarządzanie	386
Lider – z nadania, urodzenia czy wychowania?	388
Inteligencja lidera	394
Skuteczny lider przyszłości	398
Pracuj ciężko, baw się, zmieniaj świat	400
Wirtualna firma w rzeczywistym świecie	404
Zarządzanie przez wartości – odpowiedź na wyzwania przyszłości	415
DROGA mBanku	423
Podążanie DROGĄ	432
Bibliografia	451

Słowo od Autora

Los sprawił, że przyszło mi żyć i aktywnie uczestniczyć w gruntownej transformacji politycznej, gospodarczej i społecznej kraju, w którym się urodziłem. Wokół mnie wszystko się zmieniło, cały świat stanął otworem, przyszło mi robić rzeczy, o których nie śniłem, przeżyłem przygody, których nie planowałem z braku wystarczającej dozy wyobraźni. Wielokrotnie miałem wrażenie, że to niebywałe szczęście znajdować się we właściwym miejscu, w odpowiednim czasie, mając pomysł na realizację swoich planów zawodowych i marzeń osobistych. Teraz postanowiłem podzielić się z innymi moimi przeżyciami, wiedzą i doświadczeniami płynącymi z sukcesów i porażek, wierząc, że warto, jeżeli inni z tego mogą skorzystać chociażby w najmniejszym stopniu.

Pomimo, że ta książka wymienia jednego autora, w rzeczywistości powstała przy udziale wielu moich przyjaciół i współpracowników. Co więcej, nie powstałaby nigdy, gdyby nie te wszystkie cudowne przeżycia i ważne dokonania, których było nam dane wspólnie doświadczyć i osiągnąć w rezultacie ciężkiej, ale satysfakcjonującej pracy.

Chciałbym podziękować wszystkim, którzy mają bezpośredni udział w powstaniu tej książki, bowiem natychmiast i bez wahania odpowiedzieli na pierwszy sygnał, że warto zachować świadectwo wspólnie przebytej drogi.

Od początku we wszystkim wspomagał mnie Piotr Gawron, przyjaciel i długoletni współpracownik, bez którego trudno by mi było stworzyć mBank i ogarnąć to przedsięwzięcie. Książka o mBanku mogłaby także mieć autora w osobie prof. Roberta Kozielskiego, który jako zewnętrzny długoletni współpracownik jest poniekąd insiderem, a także fanem mBanku, ale w tym projekcie ograniczył swoją rolę do współautorstwa rozdziału 10., w części

poświęconej kulturze organizacyjnej i mistyce przywództwa. Tomek Lipiński, Alina Strycharz, Renata Tadeusiak, Arek Jadczyk i Adam Zbieczuk przyczynili się do powstania zupełnie innego przekazu na temat specyfiki kultury organizacyjnej mBanku oraz znaczenia zarządzania przez wartości. W części biznesowej głos zabrali twórcy przełomowych innowacji modelu biznesowego mBanku: Piotr Gawron, Maciej Witkowski, Marek Piotrowski, Krzysztof Tworus; i to ich przekaz pozwala na wierne odzwierciedlenie przesłanek i sposobu realizacji tych niezwyklej przedsięwzięć. mBank miał także innych liderów, jak na przykład Paweł Kucharki i Wojtek Bolanowski oraz swoich cichych bohaterów jak Tomek Gubała, Krzysztof Pałuszyński, Ryszard Słowiński, Tomasz Kowalczyk, Piotr Stangreciak, Zenon Mazurek, Anetta Przybył-Bryńska, Maja Matyjewicz czy Ewelina Sadowska-Pilc, o których nie sposób nie wspomnieć.

mBank nigdy by nie powstał bez zaangażowania Wojciecha Papieraka, Mariusza Zarzyckiego, Bartosza Brzozowskiego, Ewy Głowackiej, Romana Koneckiego, Anny Znamirowskiej, Joanny Erdman, Zbigniewa Grzelczyka, Krzysztofa Kuźbika i wielu innych, którzy zamiast świętować sukces pierwszego banku wirtualnego w Polsce zajęli się żmudną budową MultiBanku.

Nie mogę pominąć tych, których spotkanie na mojej drodze życia zawodowego, nawet jeśli było przypadkiem, miało wielki wpływ na realizowane przeze mnie projekty biznesowe. Andrzej Szukalski udzielił mi lekcji pokory, że wiedza to nie wszystko, a skutecznych liderów wyróżnia inteligencja emocjonalna. Wojciech Kostrzewa pokazał mi, jak można być jednocześnie szefem i zachować partnerskie relacje, które dają potrzebną niezależność w realizacji ambitnych celów. Krzysztof Szwarz, początkowo z nieufnością odnoszący się do moich pomysłów biznesowych i stylu zarządzania, udowodnił, że pasja i przenikliwość, niezależnie od wieku, stwarza możliwości do zmiany poglądów.

Na koniec chciałbym podziękować wszystkim moim przyjaciołom i współpracownikom, którzy podążali ze mną na DRODZE innowacji we wszystkich instytucjach, gdzie było nam dane realizować ciekawe projekty: w PBG Bank w Łodzi, PKO BP i oczywiście w BRE Banku. Nie sposób wymienić ich wszystkich, ale zawsze wyraźnie czułem bezpośrednie wsparcie i życzliwość większości pracowników tych dużych instytucji.

Sławomir Lachowski

Przedmowa

Moja przygoda z mBankiem zaczęła się na dobre w pewien marcowy dzień ponad dziesięć lat temu. Codzienną pogoną pomiędzy spotkaniami przerwał telefon Sławka Lachowskiego, wówczas Członka Zarządu i szefa projektu detalicznego BRE Banku, który z nutą niecierpliwości zapytał mnie: „Czemu jeszcze nie jesteś w Łodzi, tak jak się umawialiśmy?!?”. Rzeczywiście, kilka tygodni wcześniej na naszym nieformalnym spotkaniu rozmawialiśmy o projekcie stworzenia od podstaw banku internetowego. Prezes Lachowski, w swoim stylu, natychmiast polecił zorganizować spotkanie w formie „burzy mózgów” w Łodzi, z udziałem swojej drużyny. To były jednak czasy, kiedy dostęp do Sieci miało 4 procent Polaków, a godzina połączenia z Internetem kosztowała kilkadziesiąt złotych, dlatego uznałem, że na realizację tak innowacyjnego pomysłu trzeba będzie poczekać.

Wyrzut w głosie Prezesa Lachowskiego sprawił, że w ciągu dwóch godzin znaleźliśmy się wraz z kolegą w Łodzi, gdzie staliśmy się natychmiast częścią małego zespołu, który inicjował projekt. Dziś z perspektywy lat postrzegam moją decyzję o wzięciu udziału w tym wyjątkowym na polskim rynku przedsięwzięciu jako jedną z ważniejszych w życiu. Wywarła ona duży wpływ na moją dalszą karierę, a doświadczenie, jakie dzięki niej zdobyłem, otworzyło przede mną nowe horyzonty. Wiem, że koleżanki i koledzy, uczestniczący w tym projekcie, mają podobne doświadczenia. W ten sposób sta-

łem się świadkiem, i poniekąd współtwórcą, przełomowej innowacji w sektorze bankowym w Polsce, której znaczenie sięga daleko poza granice naszego kraju.

Zbudowanie od podstaw pierwszego w Polsce banku internetowego było dla nas wszystkich niezwykle ambitnym i śmiałym wyzwaniem. Wierzę, że jednym z kluczowych czynników sukcesu tego przedsięwzięcia okazała się zgodność wartości, jakimi kierowała się kadra zarządzająca i pracownicy mBanku, i szerzej BRE Banku, z zasadami, wyznawanymi przez Accenture. Miałem okazję zaobserwować niezwykle spójność kultur organizacyjnych tych dwóch instytucji.

Odpowiedzialne zarządzanie (*stewardship*) wymagało od nas, na tym etapie, przede wszystkim niezwyklej mobilizacji, której źródłem była wiara w siłę polskiej gospodarki, w jej modernizację, wreszcie – w sukces nowej filozofii prowadzenia biznesu oraz siłę innowacyjnego modelu operacyjnego mBanku. Mobilizacja miała kilka aspektów. Intelktualny, związany z realizacją unikalnego w skali europejskiej przedsięwzięcia; emocjonalny, związany z koniecznością zarażania tą pasją nowych uczestników projektu, ale także fizyczny, polegający na codziennej, wytężonej pracy po kilkanaście godzin dziennie.

Kolejnym czynnikiem, który zadecydował o sukcesie mBanku było tempo podejmowanych decyzji. To właśnie decyzyjność – a w konsekwencji szybkość przeprowadzenia projektu, który zakończył się, po niespełna czterech miesiącach intensywnej pracy, pojawieniem się na rynku pierwszego banku wirtualnego – okazała się najlepszym sposobem na dostarczenie unikalnej wartości dla klienta (*client value creation*). Rozstrzygnięcia, które w innych projektach wymagały miesięcznych dyskusji tu były podejmowane w ciągu kilka dni. Te wymagające kilku dni namysłu, podejmowaliśmy w kilka godzin. Osiągnięcie takiego tempa realizacji zadań było możliwe tylko dzięki unikalnym kompetencjom i ogromnemu intelektualnemu skupieniu każdego z członków zespołu.

Wiara w sukces mBanku była stale umiejętnie podsycana przez „Wodza”, jak powszechnie nazywano Prezesa Sławomira Lachowskiego. To dzięki niemu udało się zaangażować w prace nad tym projektem najlepszych ludzi (*best people*). Sławek Lachowski potrafił nie tylko zarazić wszystkich swoją wizją, ale także umiejętnie przełożyć ją na codzienne działanie, na decyzje finansowe i osobowe. Niezwykle ważny okazał się też szacunek dla indywidual-

ności (*respect for individual*). Różnorodność, otwartość na nowe pomysły, gotowość podejmowania trudnych wyzwań, szacunek dla odmiennych poglądów, wreszcie traktowanie innych tak, jak sami chcielibyśmy być traktowani – te wartości, sprawiły, że udało się zbudować unikalny bank internetowy, który wyznaczył nowe kierunki rozwoju bankowości detalicznej w Polsce, a ostatnio także za granicą.

Co ostatecznie przesądziło o tym, że mBank stał się jednym z największych banków internetowych na świecie? Wiara w sukces niecodziennego modelu operacyjnego banku, opartego na założeniu, że instytucja finansowa powinna być partnerem uczestniczącym w całym cyklu życia swoich klientów i zmieniającym się wraz z nimi. Ten pionierski projekt, otwierający zupełnie nowy etap – także w działalności Accenture w Polsce – stał się naszą wizytówką, niezależnie od branży, którą reprezentuje klient, z którym rozmawiamy.

Jarosław Kroc – Accenture

Wstęp

*Ciesz się zmianą
Zasmakuj w przygodzie i delektuj się
Nowym Serem*

Spencer Johnson, „Kto zabrał mój ser?”

Marzeniem każdego z nas jest mieć ciekawą pracę, której efekty przynoszą satysfakcję materialną i emocjonalne zadowolenie, a jednocześnie przyczyniają się do tego, że świat staje się lepszy. Zmiana i niepewność stały się stygmatem czasu, w którym żyjemy. Coraz trudniej znaleźć stabilizację i kontrolować bieg wydarzeń. Wydaje się, że nie pozostaje nic innego jak poddać się i płynąć bezwładnie z nurtem licząc, że jakoś to będzie. Ale można także wykorzystywać siłę nurtu, sterować umiejętnie omijając przeszkody, posuwać się do przodu pewnie i szybko, a kiedy trudy drogi nie przesłaniają przyjemności z podróży, na koniec dopłynąć do celu z uśmiechem na ustach.

Kto z nas by nie chciał pracować ciężko, bawić się i zmieniać świat?

Niestety nie wystarczy wykonywać wyczerpującą pracę, by mieć wpływ na rzeczywistość, nie mówiąc o czerpaniu z tego przyjemności. Ale to jest możliwe, jeśli spełniony będzie szereg warunków, na które trzeba zwrócić koniecznie uwagę przed podejmowaniem wysiłku. W biznesie to zwykle jest pomysł, miejsce, ludzie i czas.

Czy w Polsce można tworzyć nowatorskie przedsięwzięcia i innowacyjne firmy zmieniające świat?

Zazwyczaj źródeł innowacyjności gospodarki upatruje się w wysokich nakładach finansowych na badania i rozwój, pozyskiwanych tak ze źródeł

To nie wynalazki, ale ich zastosowanie zmienia świat. Nowatorskie modele biznesowe i przełomowe innowacje procesowe bazują na wiedzy, wyobraźni, często na innym zastosowaniu istniejących odkryć naukowych i technologicznych.

publicznych jak i prywatnych. Nasz kraj zajmuje dalekie pozycje w tych rankingach i nic nie wskazuje, by to się szybko mogło zmienić. Jednakże Nowa Gospodarka daje szansę na włączenie się do procesu poszukiwania innowacji na innej drodze niż tradycyjne kapitałochłonne badania. Era Internetu stwarza wolny dostęp do informacji, wymiany myśli i doświadczeń, a globalizacja pozwala na wykorzystanie najnowszych wynalazków i nowoczesnych technologii w skali międzynarodowej.

To nie wynalazki, ale ich zastosowanie zmienia świat. Nowatorskie modele biznesowe i przełomowe innowacje procesowe bazują na wiedzy, wyobraźni, często na innym zastosowaniu istniejących odkryć naukowych i technologicznych. Ta książka traktuje o poszukiwaniu pomysłów i wyobraznej drodze ich realizacji w biznesie. Bazuje na osobistych doświadczeniach i wiedzy, którą autor miał okazję sprawdzić w praktyce. Jest to także świadectwo czasu przełomu technologicznego i cywilizacyjnego, który stał się udziałem naszego pokolenia. Głównym „bohaterem” książki jest innowacja, nowatorskie rozwiązania, które pozwalają osiągać sukces w biznesie, wywierać wpływ na rzeczywistość w ograniczonym zakresie i cieszyć się tym.

Koniec ery tradycyjnego biznesu wieszczęli na progę nowego milenium nie tylko przedsiębiorcy z Doliny Krzemowej, ale również profesorowie szanowanych uczelni, prezesi wielkich firm z Wall Street, politycy z pierwszych stron gazet. W bólach kryzysu wywołanego „pęknięciem bańki internetowej” rodziła się Nowa Gospodarka. Społeczeństwo Sieci rozwijało się w tempie wykładniczym, prognoza 2 miliardów ludzi przyłączonych do Internetu w 2010 roku wydawała się całkiem realna¹.

Innowacje z zakresu technologii informacyjnej, które pojawiły się w ostatnich 50 latach zyskały masę krytyczną o sile pozwalającej na całkowitą zmianę stylu życia i sposobu pracy jednostki, zasad działania przedsiębiorstw, sposobu funkcjonowania partii politycznych, organizacji społecznych, wresz-

¹ W połowie 2010 roku liczba użytkowników Internetu na świecie osiągnęła 1 996 512 mln; <http://www.internetworldstats.com/stats.htm>

cie całokształtu życia społecznego i gospodarczego w wymiarze tak jednego państwa jak i globalnym. A chodzi o to, że w globalizacji nie ma granic państwowych. Świat wszedł na drogę rewolucji technologicznej przechodzącej w fazę relewancji społecznej i gospodarczej. Internet redukuje czas i przestrzeń. Sieć umożliwia całkowitą przezroczystość zapewniając dostępność do stosownej informacji dla wszystkich graczy. Głupi, lojalny i pokorny klient, pracownik i obywatel to już przeszłość. Trzeba zapomnieć o możliwości uzyskania przewagi konkurencyjnej i władzy opierających się na ekskluzywnym dostępie do informacji. Sieć doskonali rynki. Kiedyś na lokalnym bazarze cała informacja znajdowała się w zasięgu ręki – można było go obejść i porównać towary i ceny. Potem się to zmieniło. Wyszliśmy z wioski i przejrzystość zniknęła. Dziś, dzięki Internetowi, wracamy na bazar, ale już do wioski globalnej².

W marcu 2000 roku odszedłem z PKO BP, wówczas największego polskiego banku, gdzie zarządzałem obszarem bankowości detalicznej, korporacyjnej i inwestycyjnej, by z grupą czterech bliskich współpracowników podjąć pracę w BRE Banku nad projektem banku detalicznego – stworzeniem od podstaw nowoczesnego banku na miarę rozpoczynającego się właśnie XXI wieku. Cel był jasno określony – zbudować bank, który będzie mógł konkurować pod każdym względem z najlepszymi i największymi graczami na rynku. Po cichu mówiliśmy między sobą, że chcemy zbudować najlepszy bank detaliczny w Polsce. Rzucić rękawicę ustabilizowanym, funkcjonującym na atrakcyjnym rynku instytucjom, które miały nieograniczone zasoby kapitału i dostęp do najlepszych praktyk za granicą – to było wielkie wyzwanie. Czołówka bankowości detalicznej w Polsce składała się wówczas z PKO BP, które z naszym udziałem dokonało procesu restrukturyzacji, odzyskując konkurencyjność oraz światowych liderów w tej dziedzinie, będących inwestorami strategicznymi dużych polskich banków komercyjnych.

Dla BRE Banku, wówczas siódmego co do wielkości aktywów banku w Polsce, specjalizującego się w bankowości komercyjnej, decyzja o wejściu na rynek bankowości detalicznej była zasadniczą zmianą modelu bizneso-

² Globalna wioska (ang. global village) – termin wprowadzony w 1962 roku przez Marshalla McLuhana w jego książce *Galaktyka Gutenberga* (*The Gutenberg Galaxy*). Opisujący trend, w którym masowe media elektroniczne obalają bariery czasowe i przestrzenne, umożliwiając ludziom komunikację na masową skalę.

wego i strategii działania. Ja wkroczyłem na drogę tworzenia nowych przedsięwzięć, zamiast restrukturyzacji i zarządzania zmianą. Miałem świadomość, że „daty to stacje, gdzie los zmienia konie” (*Lord Byron*). Stałem przed niebywałą szansą biznesową. Czułem, że fala zmian technologicznych i wzrost gospodarczy odmieni całkowicie Polskę i sektor bankowy. Wiedziałem, że kluczem do sukcesu będą ludzie; zespół zdolny do działania w ekstremalnych warunkach. Każdego z największą starannością wybierałem osobiście komunikując credo: *Pracujemy ciężko. Bawimy się, kiedy jest na to pora. Zmieniamy świat na lepsze*. Świetnie wykształceni, otwarci na świat i innych ludzi, głodni sukcesu, odważni i nieugięci w dążeniu do celu, uśmiechnięci i życzliwi na co dzień – to zespół, który nie miał uznanych gwiazd z branży, ale za to zdolność do współpracy i chęć do ciągłej nauki. Średnia wieku poniżej trzydziestu lat, połowa z nich nie miała z ekonomią nic wspólnego, bankowości uczyli się w biegu.

Nie było łatwo, ale nikt nie obiecywał, że będzie. Pracowaliśmy więcej niż normalny człowiek może wytrzymać. Wiele razy strach i zwątpienie zadrzały nam głęboko w oczy, ale zdołaliśmy się podnieść. Małe wygrane dodawały nam otuchy i zrodziły wiarę w ostateczny sukces. Stworzyliśmy razem dwa banki – mBank i MultiBank. Oba wyróżniające się na tle sektora innowacyjnymi rozwiązaniami modelu biznesowego, sposobem komunikacji i wyglądem. Przyjazny świat finansów MultiBanku jest preferowanym przez szybko rosnącą klasę średnią nowoczesnym bankiem posiadającym sieć oddziałów na terenie całego kraju. Wyznaczył nowe kierunki rozwoju tradycyjnej bankowości detalicznej.

mBank dokonał rewolucji na polskim rynku finansowym dzięki przełomowym innowacjom, które zapewniły klientom maksimum korzyści i wygodę. Przebojem wszedł na rynek czeski i słowacki udowadniając, że można osiągnąć spektakularny sukces na dojrzałym i wysoce konkurencyjnym

rynku. Przekonanie o wyjątkowej sile modelu biznesowego i umiejętnościach ludzi, którzy go stworzyli, sprawiło, że powstała koncepcja paneuropejskiego banku nowej generacji. Wejście mBanku na rynek do Czech i Słowacji w listopadzie 2007 roku, zrealizowane w ciągu ośmiu miesięcy, na podstawie Paszportu Europejskiego UE, by-

Pracowaliśmy więcej niż normalny człowiek może wytrzymać. Wiele razy strach i zwątpienie zadrzały nam głęboko w oczy, ale zdołaliśmy się podnieść.

ło preludium sprawdzającym założenia projektu. Po dwóch latach działalności mBank ma w Czeskiej Republice 350 tysięcy klientów i 5-cio procentowy udział w rynku, a na dwukrotnie mniejszej Słowacji 120 tysięcy.

mBank reprezentuje dyskontowy model biznesowy (*low cost business model*) w finansach. Dla klientów to przede wszystkim relatywnie niskie ceny i dobra jakość produktów i obsługi. Ten rodzaj modelu biznesowego sprawdził się doskonale w wielu dziedzinach produkcji i usług – dyskontowa sprzedaż detaliczna, tanie linie lotnicze – i zmienił strukturę rynków.

mBank jest przykładem przełomowej, burzącej innowacji, która najpierw kreuje nowy rynek w swojej kategorii, a następnie, zwiększając jakość i zakres produktów, stwarza zagrożenie dla największych graczy i liderów branży. Aktualnie, w 2010 roku, jest trzecim największym bankiem w Polsce pod względem liczby klientów, czwartym w Europie i piątym na świecie bankiem internetowym.

mBank zmienił całkowicie obowiązujące dotychczas w branży zasady komunikacji, reklamy i kontaktów z klientami. Jest wyjątkowym zjawiskiem w biznesie bankowym. W wielu dziedzinach wyznacza nowe kierunki rozwoju sektora. Jego model biznesowy, sposób działania – relacje z klientami i dalszym otoczeniem, komunikacja zewnętrzna (reklama) – wreszcie unikalna kultura korporacyjna, mają zagorzałych zwolenników i zdecydowanych przeciwników. To nie jest zaskoczeniem, bo przecież inność prawie zawsze wzbudza kontrowersje a mBank jest niepodobny do niczego, co na rynku bankowym funkcjonuje. mBank pokazał, że banki nie muszą być nudne, tajemnicze, niedostępne. A wręcz przeciwnie, czego mBank jest najlepszym dowodem, mogą być wesole, otwarte bez przerwy, przejrzyste i zrozumiałe.

Centralnym zagadnieniem książki jest ukazanie procesu poszukiwania pomysłów zmieniających zasady gry w biznesie, tworzenia intelektualnej warstwy planu działania, mającego na celu szybki wzrost od podstaw na wyłaniających się nowych rynkach bądź skuteczną konkurencję na rynkach dojrzałych – w oparciu o strukturalną przewagę kosztową. Nawet najlepsza stra-

mBank reprezentuje dyskontowy model biznesowy (*low cost business model*) w finansach. Dla klientów to przede wszystkim relatywnie niskie ceny i dobra jakość produktów i obsługi.

Paliwo dla utrzymania wysokiego tempa wzrostu stanowią kolejne innowacje o charakterze zachowawczym i przełomowym, a ich poszukiwanie, identyfikacja i wdrożenie to trudny proces.

tegia jest nic nie warta, gdy nie powiedzie się jej wdrożenie. Dopiero realizacja koncepcji w zakładanym czasie, przy zachowaniu dyscypliny budżetowej, osiągnięciu oczekiwanej wydajności i jakości produktów zapewnia końcowy sukces. Na przykładzie mBanku pokazano znaczenie wdrożenia pierwotnej innowacji przełomowej w bardzo krótkim okresie czasu, niezbędnym dla osiągnięcia premii pierwszeństwa na rynku.

Paliwo dla utrzymania wysokiego tempa wzrostu stanowią kolejne innowacje o charakterze zachowawczym i przełomowym, a ich poszukiwanie, identyfikacja i wdrożenie to trudny proces, który składa się na strategię w akcji, czyli sprawne zarządzanie. Praktyka mBanku w tym zakresie pokazuje praktyczne zastosowanie koncepcji zarządzania przez wartości. Kanon wartości mBanku przenika działalność operacyjną we wszystkich obszarach. Dzięki temu udało się zbudować kulturę korporacyjną, która wyróżnia się przejrzystością, partnerskim podejściem do klienta, dążeniem do doskonałości, zaangażowaniem w sprawy firmy i otoczenia oraz znakomitą efektywnością w działaniu. Książka pokazuje jak zwyciężać w biznesie dzięki przełomowym innowacjom i zarządzaniu opartym na wartościach.

Rozdział 1.

Nowa Gospodarka – mit czy rzeczywistość?

*Najważniejszym zadaniem – i odpowiedzialnością
naszego pokolenia jest wyobrazić sobie
od nowa nasze przedsiębiorstwa i instytucje,
zarówno publiczne jak i prywatne.*

Tom Peters, „Biznes Od nowa”

Innowacje z zakresu technologii informacyjnej, które pojawiły się w ostatnich 50 latach zyskały masę krytyczną o sile pozwalającej na całkowitą zmianę stylu życia i sposobu pracy jednostki, zasad działania przedsiębiorstw, sposobu funkcjonowania partii politycznych, organizacji społecznych, wreszcie całokształtu życia społecznego i gospodarczego w wymiarze narodowym i globalnym. Żyjemy w okresie rewolucji technologicznej przechodzącej w fazę relewancji społecznej i gospodarczej. Wbrew powszechnej opinii rewolucje nie rozpoczynają się nagle i wcale nie trwają krótko. Rewolucja przywodzi na myśl krwawe zamieszki i drastyczne zmiany, ale może także oznaczać szybkie i głębokie przekształcenia, zasadniczą transformację jakościową.

Szereg wynalazków wdrożonych i udoskonalonych w okresie prawie 100 lat na przełomie XVIII/XIX wieku zmieniło całkowicie sposób produkcji i dystrybucji towarów oraz stosunki społeczne i polityczne. Maszyny zastąpiły siłę mięśni w sferze produkcji dóbr i energii potrzebnej do ich wytwarzania. Zastosowanie powszechnie dostępnych surowców umożliwiło produkcję

Innowacje z zakresu technologii informacyjnej, które pojawiły się w ostatnich 50 latach zyskały masę krytyczną o sile pozwalającej na całkowitą zmianę stylu życia, sposobu pracy jednostki i zasad działania przedsiębiorstw.

masową i wzrost dobrobytu. Maszyna prężdaliczna, maszyna parowa, wytop żelaza i stali z pomocą węgla, kolej i inne wynalazki popchnęły świat do przodu w ciągu wieku więcej niż przez 1000 lat do tej pory. Rozwój cywilizacji nie jest procesem liniowym, następujące po sobie fale szybkiego wzrostu i spowolnienia wynikają z twórczej siły innowacji, których masa krytyczna powoduje przyspieszenie. Ciągła nieciągła zmiana określa trajektorię rozwoju.

Jesteśmy dziś świadkami zjawisk i wydarzeń, które są siłą napędową kolejnego przyspieszenia. To rewolucja porównywalna z tą sprzed dwustu lat pod względem głębokości zmian sposobu funkcjonowania gospodarki i życia społecznego, chociaż ma zupełnie inny charakter. Siłą motoryczną zmian stały się obecnie innowacje w sieci powiązań i relacji za pomocą komputerów, urządzeń telekomunikacyjnych i odpowiedniego oprogramowania, które ułatwiają wykonywanie zadań, wspomagają komunikację, dostęp do informacji, przekazywanie wiedzy i ponownie przyspieszają tempo innowacji.

Kluczowym czynnikiem tego procesu jest *Technologia Informacyjna* (Information Technology – IT) i *Internet*. Dostarczają użytkownikowi narzędzi, za pomocą których może on pozyskiwać informacje, selekcjonować je, analizować, przetwarzać, zarządzać i przekazywać innym ludziom. 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, obejmujące oprogramowanie, sprzęt komputerowy i telekomunikację, całkowicie zmieniają oblicze gospodarki wpływając na sposób produkcji, zarządzania i handlu przeobrażając jednocześnie zasady komunikacji, nauki, pracy, zakupów, spędzania wolnego czasu. Wartość IT polega na zdolności do przechowywania, analizowania i transmisji informacji w trybie ciągłym w dowolne miejsce po niskich kosztach.

Rewolucja przemysłowa i wszystkie najważniejsze innowacje ostatnich dwustu lat – maszyna parowa, kolej żelazna, elektryczność, samochód – przyczyniały się do zwiększenia wydajności w przemyśle lub transporcie (dystrybucji towarów). Technologie informacyjne natomiast 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.

To właśnie rozwój IT jest obecnie uznawany za główne źródło wzrostu wydajności pracy, wzrostu dochodu i zachowania niskiej stopy inflacji.

Napędem tego rozwoju jest niewątpliwie postęp technologii w dziedzinie sprzętu komputerowego, oprogramowania i telekomunikacji oraz rewolucja w Sieci. Jądrzem tego niszczącego huraganu zmian są zjawiska, których siła oddziaływania płynie z szybkości, zakresu i jakości wpływu na otoczenie. Ich znaczenie podkreśla fakt, że są uznawane za prawa rządzące niewiarygodnie szybkim rozprzestrzenianiem się technologii we współczesnym świecie. Są to prawo Moore'a, Metcalfe'a i Gildera. Pozostają nieznane szerokiej publiczności, nie naucza się ich w szkole, ale to właśnie ich działaniu zawdzięczamy wzrastającą siłę Sieci i postępujące, radykalne zmiany cywilizacyjne.

Prawo Moore'a mówi, że liczba tranzystorów w układzie scalonym podwaja się w ciągu 18 miesięcy. Na początku nie było prawa tylko prognoza rozwoju mikroprocesora, sformułowana w 1965 roku przez legendarnego założyciela firmy Intel – Gordona Moore'a. Dopiero później, gdy okazało się, że to najdokładniejsza i najdłużej realizująca się w praktyce przepowiednia, zasłużyła na miano prawa. Odsłania ono strukturę technologicznego hiperzyspieszenia ostatnich 40 lat. Podwajanie, co osiemnaście miesięcy, liczby elementów w układzie scalonym przekładało się na wprost proporcjonalny wzrost mocy obliczeniowej komputerów i jednoczesny spadek kosztów przetwarzania. Dzięki temu komputery stawały się coraz mniejsze, szybsze, tańsze i sprytniejsze, i to nie systematycznie, krok po kroku, lecz skokowo, wraz z każdą nową generacją mikroprocesora.

Ciągły, samonapędzający się wzrost możliwości komputerów w tempie postępu geometrycznego przez tak długi okres czasu nie ma precedensu w historii techniki. Mikroprocesor znalazł powszechne zastosowanie; znajdujemy go we wszystkim, od komputerów i urządzeń sterujących, po aparaty słuchowe i zabawki dla dzieci. Szaleńczy wzrost zdolności obliczeniowych tych mikroskopijnych urządzeń w krótkim czasie powoduje, że już po trzech latach większość z produktów, które je zawierają, staje się przestarzała. Działanie prawa Moore'a oznacza wejście na ścieżkę wzrostu według postępu geometrycznego. Tak jak przewidywał Moore, w ślad za szybkim wzrostem mocy obliczeniowej komputerów otworzyła się nowa epoka w dziedzinie możliwości cyfrowego przesyłu i gromadzenia danych.

Prawo Metcalfe'a, sformułowane w 1993 roku przez Roberta Metcalfe'a, założyciela firmy 3Com i wynalazcy protokołu sieciowego Ethertnet, dotyczy aspektu sieciowego naszej rzeczywistości. Mówi ono, że użyteczność sieci telekomunikacyjnej lub innego systemu teleinformatycznego rośnie proporcjonalnie do kwadratu liczby urządzeń (użytkowników) do niej podłączonych. Jego działanie można zilustrować przykładem poczty elektronicznej, kiedy dla jednego użytkownika sieci nie ma ona żadnej wartości, dopiero wzrost liczby użytkowników buduje wartość dla każdego z nich indywidualnie, a wartość całkowita sieci rośnie w tempie wykładniczym.

Znaczenie tego równania widać na przykładzie, kiedy 10-krotny wzrost liczby użytkowników skutkuje 100-krotnym wzrostem wartości płynącej z użytkowania sieci. Fenomen Prawa Metcalfe'a wyjaśnia, dlaczego osoby połączone w sieci opowiadają o swoich doświadczeniach i polecają je znajomym. Im więcej przyłączonych do sieci, tym większa wartość indywidualnego telefonu komórkowego, przyłącza internetowego czy strony www. Ta prawidłowość nazywana jest prawem rosnących zysków jednostkowych. Nota bene w tradycyjnej gospodarce zależność jest odwrotna, bo wraz ze wzrostem wielkości produkcji jednostkowy zysk spada.

Prawo Gildera ilustruje ogromne znaczenie możliwości nieograniczonego niczym wzajemnego komunikowania się. George Gilder, futurysta, autor wielu książek z dziedziny nowych technologii, stwierdził na początku lat dziewięćdziesiątych XX wieku, że przepustowość łączy rośnie znacznie szybciej niż moc obliczeniowa komputerów, regulowana prawem Moore'a. Miało to fundamentalne znaczenie wobec rozpowszechnionych obaw, że rozwój Internetu zostanie sparaliżowany przez wzrost ruchu w Sieci. Pod koniec lat dziewięćdziesiątych XX wieku przyjęło się uważać, że przepustowość łączy rośnie trzy razy szybciej niż moc obliczeniowa komputerów, co dawałoby podwojenie przepustowości Sieci co pół roku. Ostatnio stwierdzono, że przyspieszenie zwolniło, ale w dalszym ciągu przepustowość łączy podwaja się co 2–3 lata. Znaczenie tego zjawiska ilustruje fakt, że zgodnie z szacunkami w 2003 roku więcej informacji mogło zostać przesłanych w jednej sekundzie pojedynczym łączem Internetu niż zostało przesyłanych w całej sieci przez jeden miesiąc w 1997 roku.

Ekstrapolując działanie prawa Moore'a i Gildera, to w 2007 roku przesłanie tej ilości informacji nie zajęłoby więcej czasu niż jedna setna sekundy. Niezwykle ważnym zjawiskiem towarzyszącym wzrostowi przepustowo-

ści Sieci jest spadek kosztów komunikacji w Sieci. W tendencji koszty przesyłania pojedynczego bitu informacji maleją asymptotycznie do poziomu bliskiego zera.

Dzięki działaniu praw rozwoju i upowszechniania się nowych technologii (prawo Moore'a, Metcalfe'a i Gildera) rozwój wchodzi na ścieżkę wzrostu wg postępu geometrycznego, podczas gdy my jesteśmy przyzwyczajeni do życia w rytmie postępu arytmetycznego. Trzeba sobie uzmysłowić,

że w geometrycznej sekwencji kolejne podwojenia w krótkim okresie czasu dają zmianę jakościową, a w średnim okresie tworzą nowy świat.

Technologie informacyjne i Internet są dziś wszechobecne w gospodarce i mają wpływ na wszystkie jej obszary, zmieniają sposób funkcjonowania przedsiębiorstw we wszystkich branżach oraz wpływają na wszystkie aspekty życia człowieka. Życie prywatne i zawodowe 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. Ta opinia 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 XXI wieku. Dzięki niemu 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 funkcjonowania gospodarki. Po raz pierwszy konsument zyskał 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, ryn-

Technologie informacyjne i Internet są dziś wszechobecne w gospodarce i mają wpływ na wszystkie jej obszary, zmieniają sposób funkcjonowania przedsiębiorstw we wszystkich branżach oraz wpływają na wszystkie aspekty życia człowieka.

Nowa Gospodarka – zmiana paradygmatu

Rozwój technologii informacyjnych i Internetu zbliża gospodarkę do idealnego modelu rynku i wolnej konkurencji

pełny dostęp do informacji (porównanie i selekcja)

wielu kupujących i sprzedających

koszty transakcji = 0

brak barier wejścia dla producentów



Lata 70. i 80.

Produkt
Cena
Kanał dystrybucji
Promocja

Lata 90.

Klient
Wybór
Wygoda
Komunikacja

ków finansowych i innych. Wzrost przejrzystości rynków oraz radykalny spadek kosztów transakcyjnych zapewniają spadek barier wejścia i wzrost konkurencji. W efekcie konsumenci otrzymują możliwość porównania i racjonalnego wyboru na zasadzie maksymalizacji korzyści. Obniżenie barier wejścia na rynek dla przedsiębiorstw prowadzi do wzrostu liczby producentów, a te z kolei, poprzez wzrost konkurencji, wymuszają wzrost jakości i spadek cen.

Nareszcie nauczany na wszystkich uczelniach ekonomicznych model wolnej konkurencji Adama Smitha przestaje być czystą abstrakcją. Kiedy sieć staje się powszechna, stwarza wirtualny rynek wielu sprzedających i kupujących; zapewnia pełny dostęp do informacji, redukuje czas i przestrzeń, a to umożliwia redukcję kosztów transakcji i likwidację barier wejścia. Mamy więc spełnione podstawowe warunki działania rynku i wolnej konkurencji. Znaczenie Internetu dla ograniczenia barier funkcjonowania mechanizmu

Kiedy sieć staje się powszechna, stwarza wirtualny rynek wielu sprzedających i kupujących; zapewnia pełny dostęp do informacji, redukuje czas i przestrzeń, a to umożliwia redukcję kosztów transakcji i likwidację barier wejścia.

rynkowego podkreśla Michael Spence, który prognozuje, że zastosowanie sieciowych technologii informacyjnych pozwoli urzeczywistnić ideę wolnego rynku i gospodarki globalnej. Spence jest laureatem Nagrody Nobla w dziedzinie ekonomii za stworzenie teorii asymetrycznej informacji, dowodzącej szeregu ułomności wolnego rynku. Obecna rewolucja, podobnie jak inne w przeszłości, ma swoje nagłe zwroty, spek-

takularne wzloty i upadki; niezwykle wynalazki i przereklamowane atrapy; nawiedzonych wizjonerów, fałszywych proroków, pozytywnych i negatywnych bohaterów.

Przed niespełna dziesięć laty urokowi perspektywy przełomowej, rewolucyjnej zmiany paradygmatu funkcjonowania gospodarki uległo wielu uznanych menedżerów, którzy wcześniej osiągnęli wielkie sukcesy w zarządzaniu tradycyjnymi firmami na ustabilizowanych rynkach. Jack Welch uczynił przestawienie General Electric na działalność zgodną z regułami Nowej Gospodarki najważniejszym projektem strategicznym przed swoim odejściem – na koniec dwudziestoletniego okresu pracy na stanowisku Prezesa. W Raporcie rocznym GE z 2000 roku można przeczytać, że „Internet i eCommerce zmieni DNA General Electric na zawsze przekształcając każdą cząsteczkę przedsiębiorstwa”. Założyciel i twórca potęgi Microsoft, Bill Gates, którego uwadze na początku lat dziewięćdziesiątych umknęło wzrastające znaczenie Internetu, szybko docenił jego znaczenie dla swojej firmy i innych, co wyraził tymi słowami: „W ciągu najbliższych dziesięciu lat prowadzenie przedsiębiorstwa zmieni się bardziej niż przez ostatnie półwiecze”. Przedstawiciele branży nowych technologii od początku widzieli w zastosowaniu Internetu wielki przełom. Radykalną opinię głosił w drugiej połowie lat 90. Andy Grove, współtwórca i długoletni prezes firmy Intel. Twierdził, że „Za pięć lat wszystkie przedsiębiorstwa będą internetowymi firmami, albo nie będzie ich wcale”.

W drugiej połowie lat dziewięćdziesiątych wydawało się, że czas tradycyjnego biznesu nagle i nieuchronnie odchodzi do przeszłości. Okiem cyklonu stała się Silicon Valley – Dolina Krzemowa, światowe centrum innowacyjności wspierane przez fundusze podwyższonego ryzyka. Przedsiębiorczość wielonarodowej mieszanki najzdolniejszych inżynierów i ludzi biznesu zaowocowała powstaniem ogromnej liczby firm, których przepustką do otrzymania finansowania był przymiotnik *internetowa* w nazwie. Niejednokrotnie biznes plan składał się tylko z ogólnego opisu idei, zarysu koncepcji, bez koniecznych w takich przypadkach wiarygodnych prognoz finansowych sporządzonych w formie arkuszy kalkulacyjnych. W USA, w okresie od debiutu Netscape na giełdzie NASDAQ w sierpniu 1995 roku do końca 2000 roku, rekordowa liczba 378 firm internetowych weszła do publicznego obrotu.

Kapitalizacja rynkowa firm internetowych notowanych na NASDAQ osiągnęła na początku 2000 roku niewyobrażalną kwotę 1,5 biliona dolarów, podczas gdy suma ich rocznej sprzedaży sięgała zaledwie 40 miliardów, z czego większość była udziałem kilku firm dużych jak Cisco, Qwest, AOL i Amazon. Najbardziej nieprawdopodobne było to, że aż 370 spośród 378 firm nigdy nie wykazało nawet dolara kwartalnego zysku! Był to czas, kiedy Cisco, z kapitalizacją rynkową ponad 500 miliardów dolarów, przez chwilę było najbardziej wartościową firmą na świecie, znacznie wyprzedzając General Electric. Signum temporis tego okresu było przejście w styczniu 2000 roku największego koncernu medialnego świata, Times Warner, przez portal internetowy America on Line za kwotę 183 miliardów dolarów, sfinansowane przez emisję własnych akcji. AOL zachował w połączonej firmie, pod nazwą AOL Times Warner, 55 procent udziałów. To był znak czasu, pokazujący zmianę układu sił.

Pęknięcie bańki internetowej w 2000 roku, które spowodowało załamanie kursu akcji i bankructwo tych firm internetowych, które nie miały nigdy ekonomicznie uzasadnionego modelu biznesowego a skorzystały z chwilowego zamroczenia inwestorów – uwiedzionych opowieściami fałszywych proroków i zwykłych hochsztaplerów z Silicon Valley – wywołało szok i otrzęźwienie. Bessa porównywana z trzęsieniem ziemi o sile 8 stopni w skali Richtera przetoczyła się przez rynki kapitałowe Stanów Zjednoczonych, Europy Zachodniej i Azji. W samych Stanach Zjednoczonych z kieszeni inwestorów wyparował ponad 1 bilion dolarów. Index giełdowy Nasdaq spadł z rekordowego poziomu 5100 punktów w marcu 2000 roku do niewiele ponad 1000 w rok później. Protagonści tradycyjnej gospodarki zatryumfowali. Wydawało się, że party się skończyło i trzeba wrócić do starych sprawdzonych metod robienia biznesu. Gdyby tak miało być, to moja opowieść zakończyłaby się w tym miejscu, lub jej dalszy ciąg miałby zupełnie inny przebieg. Alvin Toffler napisał, że „Każdy, kto sądzi, że nowa gospodarka się skończyła wraz z upadkiem dot-comów to albo nie rozumie tego pojęcia albo jest zwyczajnie naiwny. To tak jakby w Londynie w 1830 roku powiedzieć, że rewolucja przemysłowa się skończyła, bo padło parę maszyn tkackich w Manchesterze”.

W istocie koniec był dopiero początkiem. Najlepiej określił to Tom Peters, znany amerykański autorytet w dziedzinie strategii i zarządzania: „Zachowujemy się tak, jakby klęska pierwszych firm internetowych oznaczała

koniec Ery Nowej Gospodarki. Ale tak naprawdę unosimy się na szczycie fali najdalej idącej zmiany ekonomicznej od trzystu lat”. Rzeczywiście wydarzenia następnych lat miały potwierdzić, że ostatnie lata rozwoju były dopiero przygrywką. Przed nami były wydarzenia stanowiące początek epoki, w której technologia przekształca dosłownie każdy aspekt gospodarki, życia społeczeństw i jednostek. Przełom – wynikły z zaadaptowania innowacyjnych nowych technologii i praktyk biznesowych, prowadzący do znacznego i stałego wzrostu stopy produktywności – stwarza jakościowo zupełnie inny sposób funkcjonowania rynków i przedsiębiorstw: Nową Gospodarkę. Charakterystyczną cechą tej transformacji jest przejście ze świata, w którym duży zjada małego, do świata, w którym szybki zjada powolnego. Świadomość źródeł i kierunku rewolucyjnych zmian, zachodzących w gospodarce na początku XXI wieku, miała zasadnicze znaczenie dla wyboru mojej drogi w biznesie, poszukiwania nowych projektów i sposobu ich realizacji.

Polska na drodze do społeczeństwa informacyjnego

*Spółeczeństwo wiedzy w nieunikniony sposób
staje się bardziej konkurencyjne niż jakiegokolwiek
spółeczeństwo znane z przeszłości.*

*Dzieje się tak z prostego powodu: ponieważ wiedza jest
powszechnie dostępna, nie ma usprawiedliwienia
dla niekompetencji i nieskuteczności.*

Peter Drucker, „Myśli przewodnie Druckera”

Ostatnia dekada XX wieku przyniosła w Polsce całkowitą zmianę organizacji życia społeczno-politycznego i sposobu funkcjonowania gospodarki. Demokracja i kapitalizm stały się wyznacznikami życia i pracy. Socjalizm przegrał a gospodarka centralnie planowana zbankrutowała. Wielka transformacja była radosnym procesem w sferze politycznej i bolesnym w sferze gospodarczej. Euforia z odzyskania wolności w 1989 roku szybko minęła, gdy kłopoty dnia codziennego zaczęły nas przygniatać ciężarem nie do zniesienia. Hiperinflacja zjadła nasze oszczędności, półki sklepowe opustoszały zupełnie, produkcja przemysłowa zamarła na jesieni 1989 roku.

To jak Polska poradzi sobie na fali nadchodzących zmian ma znaczenie egzystencjalne.

Wtedy Leszek Balcerowicz przekonał nowy rząd i parlament do swojej koncepcji „terapii szokowej”, która szybko w pełni zaszła na swoją nazwę. Reformy miały charakter radykalny i kompleksowy. Na gruzach

socializmu przyszło nam budować kapitalizm od podstaw. Powtarzano nam wtedy starą prawdę, że trzeba najpierw zburzyć, co miało wady konstrukcyjne, by na nowych fundamentach budować świetlaną przyszłość. Proces budowy nowej gospodarki rozpoczął się od głębokiego spadku produkcji i dochodu narodowego, by następnie po dwóch latach recesji poszybować w górę i osiągnąć średnio ponad 5 procent do końca lat dziewięćdziesiątych. Walka z inflacją zajęła kolejnym rządów aż dziesięć lat, żeby mogła na trwałe spaść do poziomu jednocyfrowego po 1999 roku.

Nowa Gospodarka miała dla Polaków na początku pierwszej dekady XXI wieku zupełnie inne znaczenie niż dla przeciętnego Amerykanina, Niemca czy Hiszpana. Z powodzeniem oswajaliśmy od dziesięciu lat kapitalizm, ale przedsiębiorczość, mechanizm rynkowy i konkurencja miały dla nas w dalszym ciągu wszelkie atrybuty nowości. Kraje rozwinięte funkcjonują na tych zasadach przez ostatnie dwieście lat, a Nowa Gospodarka jest dla nich tylko kolejnym etapem rozwoju, przyspieszeniem zmian, które stwarzają nowe zagrożenia, ale także nowe możliwości. Jak każda rewolucja, tak i obecna z pewnością doprowadzi do znacznych zmian strukturalnych i przetasowań rynkowych w skali krajowej i międzynarodowej, doprowadzi do nowego podziału sił, wyłoni zwycięzców i przegranych. Postępująca globalizacja gospodarki przyspieszy te zjawiska i pogłębi zróżnicowanie. To jak Polska poradzi sobie na fali nadchodzących zmian ma znaczenie egzystencjalne. Nasz kraj znalazł się w sytuacji statku uczestniczącego w wyścigu dookoła świata. Jego nowa załoga zdecydowała o wykonaniu kapitalnego remontu – uszczelnienie dna, wymiana napędu i urządzeń nawigacyjnych – na pełnym morzu, bez zawijania do portu. Statek udało się uratować, nie zatonął, jego obecne wyposażenie daje nawet potencjalne możliwości do zmniejszenia dystansu do konkurencji, ale silnik jest na dotarciu, a załoga wciąż uczy się obsługi urządzeń nawigacyjnych.

Rok 2000 można umownie przyjąć za początek szybkich zmian, dostrzegalnych gołym okiem, które rozpoczęły proces prowadzący do powstania nowej gospodarki i społeczeństwa informacyjnego. Ale trzeba pamiętać, że wte-

dy Polskę dzielił od krajów rozwiniętych wciąż ogromny dystans gospodarczy i cywilizacyjny. Wielkość i struktura produkcji, poziom dochodu narodowego na głowę mieszkańca, jakość życia i poziom dobrobytu były nieporównywalnie mniejsze. Otwarcie na zagranicę, masowe wyjazdy turystyczne i w celach zarobkowych uświadamiały nam boleśnie rzeczywistą lukę. Ta smutna prawda nie przysłoniła nadziei, że to się zmieni. Transformacja lat dziewięćdziesiątych była rodzajem twórczej destrukcji.

Na zgliszczach poprzedniego systemu powstawała nowoczesna infrastruktura i konkurencyjna gospodarka. Dokonał się przełomowy skok rozwojowy w wielu dziedzinach. W kraju o najniższej liczbie telefonów stacjonarnych na głowę mieszkańca w Europie telefonia komórkowa załatwiła problem komunikacji. Komputeryzacja za pomocą wielkich maszyn typu mainframe i mikrokomputerów nie skalala socjalistycznej gospodarki, za to bezpośrednio, bez większych opóźnień i nadmiernych nakładów można było przejść do upowszechnienia komputerów osobistych. Polska przeskoczyła erę sieci połączeń drutem miedzianym budując szkieletowy system światłowodów i przekaźników, umożliwiających komunikację bezprzewodową. Epoka czeków papierowych jako środka płatności ominęła nasz system bankowy dużym łukiem, bo polskie banki wyposażyły swoich klientów od razu w elektroniczne karty płatnicze.

Polska stała się zupełnie innym krajem dzięki transformacji systemowej, ale także, co brzmi paradoksalnie, ze względu na swoje zacofanie gospodarcze, bowiem mogła ominąć niektóre etapy rozwoju technologii, wdrażając od razu najnowocześniejsze rozwiązania. Dzięki temu można było zaoszczędzić wiele czasu i kapitału. Głębokie przeobrażenia niosły za sobą zasadnicze zmiany dotychczasowych przyzwyczajzeń i standardów, co wzbudzało niepewność i obawy. Optymizm społeczny rodził się wolno w bólach totalnych przemian. Blisko 70 procent Polaków deklarowało w badaniach społecznych (Diagnoza Społeczna – raport z badań za 2003 rok), że reformy wpłynęły w sposób decydujący na ich życie, ale większość z nich miała mieszane uczucia co do jakości tego wpływu.

Pomimo imponującego tempa wzrostu, które osiągnęła polska gospodarka w latach dziewięćdziesiątych, poziom dochodu narodowego na głowę mieszkańca, zarówno w ujęciu nominalnym jak również według paritetu siły nabywczej, był kilka razy mniejszy niż w krajach rozwiniętych (w ujęciu nominalnym 5,1 razy mniejszy niż w Niemczech i 7,6 razy mniejszy niż

w USA). Tylko jedna trzecia polskich gospodarstw domowych posiadała w 2000 roku komputer w domu. Ponad połowa spośród gospodarstw domowych, które komputera nie posiadały, deklarowało, że chciałyby go mieć, jednak nie może sobie na to pozwolić ze względów finansowych. Istniał ogromny potencjał komputeryzacji gospodarstw domowych, ale wysokie koszty sprzętu były barierą nie do przeskoczenia. Dostęp do Internetu miało tylko 17 procent gospodarstw domowych, a korzystało z niego zaledwie 9,7 procent. Podobnie jak w przypadku komputera osobistego, przyczyną był niski poziom dochodów, mimo że 70 procent ustabilizowanych rodzin w miastach deklarowało chęć posiadania dostępu do Internetu

Początek nowego tysiąclecia był dla Polski progim zmiany cywilizacyjnej, związanej z rozwojem i upowszechnianiem się telekomunikacji, komputerów osobistych, Internetu i technologii mobilnych. Wszędzie w krajach rozwiniętych komputer osobisty stał się dobrem pierwszej potrzeby i powszechnego użytku: posiadało go już 50–70 procent gospodarstw domowych. Polska weszła na drogę rozwoju, wiodącą do powstania społeczeństwa informacyjnego. Niestety, już na starcie notowano duże opóźnienie. W Stanach Zjednoczonych w 2000 roku 41 procent społeczeństwa korzystało z Internetu, w Niemczech 29,2 procenta a w Estonii, która upowszechnienie Internetu uczyniła swoim priorytetem rozwojowym, 28,9 procenta. Potrzeba posiadania komputera i korzystania z Internetu to w większym stopniu sprawa zamożności i ceny sprzętu niż świadomości. Dlatego oczekiwane wysokie tempo wzrostu gospodarczego w Polsce w kolejnych latach pozwalało mieć nadzieję, że postępek na drodze do społeczeństwa informacyjnego będzie odbywał się szybko. Pomiędzy rozwojem społecznym i gospodarczym istnieje ścisła współzależność. Restrukturyzacja polskiej gospodarki stworzyła trwałe fundamenty rozwoju.

Źródłem wzrostu gospodarczego w Polsce są nowoczesne, konkurencyjne w skali międzynarodowej, często budowane od podstaw przedsiębiorstwa. Ich rozwój to rezultat zastosowania nowych technologii i efektywnych metod zarządzania. Potrzebują dobrze wykształconych i rzetelnych pracowników. Oferują atrakcyjne ścieżki rozwoju wymagające ciągłego doskonalenia umiejętności. Rodząca się nowoczesna polska gospodarka wymaga nowego typu pracowników. Powstaje zamknięte koło wzajemnie napędzających się elementów procesu rozwoju cywilizacyjnego. W pierwszym etapie rozwój gospodarki jest siłą napędową rozwoju społeczeństwa informacyjnego,

następnie społeczeństwo wiedzy, bo takim jest społeczeństwo informacyjne, stanowi trwałe źródło impulsów rozwoju ekonomicznego.

Nic nie dzieje się bez powodu. Wszystko ma korzenie w przeszłości

Czym jest historia?

*Echem przeszłości odbitym przez przyszłość.
Odblaskiem przyszłości rzuconym w przeszłość.*

Victor Hugo

Okres transformacji polskiej gospodarki w latach dziewięćdziesiątych był jedyną w swoim rodzaju okazją dla zdolnych, sprytnych i przedsiębiorczych ludzi dla zrobienia pieniędzy i/lub kariery zawodowej. Restrukturyzacja i prywatyzacja przedsiębiorstw państwowych oraz dynamiczny rozwój sektora prywatnego otwierał możliwości dla tych, którym „chciało się chcieć”, podjęli inicjatywę, mieli siłę przebicia i trochę szczęścia, które jest zawsze nieodłącznym elementem składowym sukcesu. Czasem przez długi okres można ciężko pracować bez spodziewanych rezultatów, ale jestem przekonany, że ostatecznie, prędzej czy później, osiągamy cel wykazując odpowiednią determinację i cierpliwość w działaniu. Ważne, żeby nie ustawać w pracy i być otwartym na świat. Wtedy z pewnością zauważymy szansę pojawiającą się na horyzoncie i odpowiemy na nią. Jeśli zostanie nas nieprzygotowanymi, to zauważymy ją z opóźnieniem, wykluczającym skorzystanie z okazji. Życie nie jest kwestią przypadku, choć z pozoru może na to wyglądać. Nic nie dzieje się bez powodu. Wszystko, co dzieje się dziś ma swoje korzenie w przeszłości.

Pomimo wewnętrznych wątpliwości, czy to nie narcyzm i próżność opowiadać wyjątki ze swojej biografii, postanowiłem zdać relację z tych doświadczeń z przeszłości, które spowodowały, że gdy pojawiła się niezwykle szansa na nowy projekt o przełomowym znaczeniu, byłem gotów podjąć wyzwanie. Traktuję swoje życie jako nieustający czas przygotowań na przewidywany rozwój wypadków i niespodziewane okazje.

W 1989 roku, ciągle jeszcze będąc na etacie naukowca w Instytucie Rozwoju Gospo-

Ważne, żeby nie ustawać w pracy i być otwartym na świat. Wtedy z pewnością zauważymy szansę pojawiającą się na horyzoncie i odpowiemy na nią.

darczego SGPiS (Szkoła Główna Handlowa), założyłem w Łodzi swoją pierwszą firmę – Centrum Analiz Ekonomicznych INTEXIM. Trzyletni pobyt w Niemczech i Szwajcarii poświęcony studiom makroekonomii dał mi asumpt do nieuzasadnionego przekonania, że mogę zrobić karierę w doradztwie gospodarczym w okresie transformacji gospodarki socjalistycznej w kapitalizm. Konkurencję wolnorynkową znałem jako teorię z podręczników, co prawda innych niż w socjalistycznej Polsce, a w świecie rzeczywistym dotknąłem jej tylko przez pryzmat studenckich praktyk w jednym banku i kilku prywatnych firmach oraz bieżących zakupów w tanich supermarketach. Szybko poznałem gorzki smak rozczarowania.

Międzynarodowe firmy doradcze pojawiły się niezwłocznie na polskim rynku zgarniając śmietankę zamówień. Nawet jeśli ich usługi były dziesięć razy droższe, to ich domniemane umiejętności, doświadczenie, a na koniec reputacja decydowały o zleceniach z zagranicznych dużych koncernów i polskich instytucji rządowych. Słusznie zakładałem, że Warszawa nie daje najmniejszych szans na sprostanie tej konkurencji, więc wyniosłem się do Łodzi. Tylko, że w Łodzi przemysł tekstylny i włókienniczy, stanowiący do niedawna dumę tego miasta i socjalistycznej Polski, upadł całkowicie, pozostawiając najwyższy w kraju wskaźnik bezrobocia i rosnącą biedę.

W największym w Europie centrum handlu hurtowego odzieżą w Tuszynie pod Łodzią polskie wyroby zostały wyparte przez towar z Tajlandii, Indii i Chin. Handel detaliczny, prowadzony ze straganów (popularnych szczek) i łózek polowych stał się zajęciem wielu Polaków, co można było zobaczyć wszędzie; w Warszawie pod Pałacem Kultury i Nauki i na Stadionie Dziesięciolecia, a także na rynkach i targowiskach w całej Polsce. Aby wyszkolić i utrzymać w firmie doradczej zdolnych absolwentów musiałem uzupełnić źródła przychodów handlem zagranicznym, jaki znałem ze swojej studenckiej przeszłości. Ciuchy z Tajlandii i Indii, komputery z Tajwanu i Singapuru. Kierunki dostaw te same, tylko asortyment towarów i sposób zapłaty się zmienił. Dolary można było kupić oficjalnie w bankach komercyjnych a rupie transferowe (ekwiwalent dewiz w rozliczeniach barterowych) na przetargach w Banku Handlowym.

Po obaleniu Muru Berlińskiego zdążyłem na czas wykupić miejscówkę na bazarze w Zgorzelcu, gdzie z łózka polowego sprzedawałem w weekendy towar z Indii i Tajlandii, którym w pozostałe dni tygodnia zajmował się brat. Miejsce na bazarze było na wagę złota i trzeba go było pilnować przez

całą dobę. W ten sposób firma przetrwała najgorszy czas, wkrótce popyt na usługi doradcze przy restrukturyzacji przedsiębiorstw pozwolił na skoncentrowanie się wyłącznie na konsultingu. Zamiast ambitnych projektów inwestycyjnych przyszło mi przygotowywać koncepcje restrukturyzacji upadających firm włókienniczych, zakładów przemysłu odzieżowego i spółdzielni mleczarskich w całym kraju. W 1992 roku kraj powoli wychodził z recesji i rząd uruchomił program restrukturyzacji przedsiębiorstw państwowych i banków. To był rzeczywiście najwyższy czas, by uratować resztki z państwowego imperium przemysłowego i nie dopuścić do bankructwa większości państwowych banków przygniecionych niespłacalnymi kredytami przedsiębiorstw, borykających się z problemami dostosowania do nowych warunków systemowych.

Koncepcja była nowatorska, niespotykana w dotychczasowej praktyce światowej: zakładała, że banki dokonają oceny szans swoich klientów na wyjście z zapaści i podejmą odpowiednie zdecydowane działania. Wybór miał charakter zerojedynkowy. Wsparcie lub bankructwo. Darowanie całości lub części długów i nadzór nad wdrożeniem programu naprawczego albo wnioski o upadłość. W zamian za to banki otrzymały dokapitalizowanie pozwalające im pokryć straty i uniknąć katastrofy. Banki stały się w ten sposób panami życia i śmierci swoich dotychczasowych najważniejszych klientów.

Osobami odpowiedzialnymi za przeprowadzenie tej operacji w bankach zostali ludzie pozyskani obowiązkowo spoza sektora bankowego, posiadający wymagane kwalifikacje i doświadczenie. Po nieudanych poszukiwaniach w ramach postępowania konkursowego w Powszechnym Banku Gospodarczym w Łodzi, jeden z członków Rady Banku, a następnie Prezes Zarządu tego banku zadzwonili do mnie z ofertą pracy. PBG SA w Łodzi był wówczas trzecim pod względem wielkości aktywów bankiem w Polsce, a jego portfel kredytów był wyjątkowo złej jakości (67 procent kredytów uznanych było za stracone).

Zadanie restrukturyzacji jawiło się jako bardzo trudne i odpowiedzialne, bo od rezultatów zależał los banku i kilkudziesięciu jego klientów, białych słoni polskiej gospodarki. Nie wahałem się wcale; wiedziałem, że to jedyna taka szansa w życiu. Mogłem uczestniczyć w projekcie, który zmieniał oblicze polskiego sektora bankowego i miał istotny wpływ na gospodarkę kraju. Po raz pierwszy w życiu miałem nieodparte wrażenie, że znalazłem się w odpowiednim miejscu, we właściwym czasie, mając wymagane umie-

jętności i doświadczenia pozyskane w okresie minionym. Z dnia na dzień zostałem członkiem zarządu trzeciego co do wielkości aktywów banku w Polsce!

Pierwszego stycznia 1993 roku rozpoczęła się moja wielka przygoda w bankowości. Zacząłem od kompletowania zespołu. W procesie szybkiej rekrutacji udało się pozyskać kilkudziesięciu młodych ludzi, w większości świeżo upieczonych absolwentów szkół wyższych; w Łodzi nie można było się odwołać do zaplecza firm konsultingowych. Wykształcenie ekonomiczne nie miało znaczenia, bardziej ważyły zdolności abstrakcyjnego myślenia i sprawnego liczenia a także odpowiednie cechy charakteru: pracowitość, otwartość na zmianę, praca w zespole. Było w czym wybierać: w Łodzi studiuje ponad 100 tysięcy ludzi, a bank miał niesłychanie atrakcyjną ofertę pracy. Moim zadaniem było zapewnić efektywny system szkolenia nowych pracowników, by szybko był z nich pożytek.

Szczęśliwie do pracy w łódzkim banku udało się pozyskać czteroosobowy zespół specjalistów od restrukturyzacji z brytyjskiego National Westminster Bank. Dodatkowo na co dzień przez okres dwóch lat wspierał nas zespół ekspertów Boston Consulting Group i Warszawskiej Grupy Konsultingowej. To miało zapewnić transfer wiedzy i najlepszych praktyk zawodowych. Założenia spełniły się. Z grupy zdolnych absolwentów powstał zespół zaangażowanych, szybko uczących się, nakierowanych na cel ludzi, którzy przejęli standardy zachodnich bankowców i specjalistów konsultingu. Wielu z nich później zrobiło imponującą karierę w innych bankach, funduszach private equity, firmach doradczych, przedsiębiorstwach usługowych i produkcyjnych.

Restrukturyzację portfela złych długów PBG udało się przeprowadzić z dobrym rezultatem dla banku i dłużników. Użyto innowacyjnych metod i narzędzi. W wielu przypadkach zadłużonych przedsiębiorstw okazało się, że stały się wprost ofiarą pierwszej fali reform, restrykcyjnej polityki pieniężnej rządu, która poprzez ekstremalnie wysokie stopy procentowe i ograniczenia wzrostu płac spowodowała gwałtowny wzrost zadłużenia, spadek popytu i produkcji. Oddłużenie przedsiębiorstw skutkowało jak podanie choremu tlenu – przywracało je do życia.

Darowanie długów wzbudza moral hazard, więc w PBG preferowano stosowanie zamiany wierzytelności na akcje restrukturyzowanych przedsiębiorstw, co w rezultacie doprowadziło do powstania pierwszego w Polsce fun-

duszu typu private equity – PBG Fundusz Inwestycyjny. Gdy restrukturyzacja banku dobiegła końca, musiałem podjąć decyzję, co dalej? Zdecydowałem zostać w bankowości i następnym zadaniem było opracowanie strategii rozwoju dla PBG. Praca w finansach mnie pasjonowała. Wszystko było w trakcie tworzenia i powstawało w zasadzie od nowa. Można było naprawdę zachłysnąć się dokonaniem i perspektywami rozwoju.

W wieku trzydziestu lat miałem wpływ na losy trzeciego co do wielkości banku w Polsce. Osiągnąłem wymierny sukces w restrukturyzacji, ale przestawienie banku na nowe tory działania wymagało pozyskania wielu sojuszników. W tym przypadku nie wystarczyło wiedzieć jak to zrobić; trzeba było przekonać o tym innych. Moja młodzięcza arogancja o włos nie doprowadziła mnie do upadku. Część zarządu zbuntowała się przeciwko mnie. Wtedy przyszedł mi z pomocą zbliżający się powoli do emerytury szef, bankowiec starej daty, ale człowiek wielkiej klasy, Andrzej Szukalski. Zrozumiałem i naprawiłem szybko swoje błędy, co więcej – zdobyłem przyjaciela na zawsze.

Nowa strategia PBG SA otworzyła inne kierunki rozwoju – małe i średnie przedsiębiorstwa oraz bankowość detaliczną. W 1997 roku PBG uruchomił, z mojej inicjatywy, projekt stworzenia banku internetowego, który ostatecznie został sfinalizowany jesienią 1998 roku. Bank stał się pionierem bankowości elektronicznej w Polsce, i jednym z pierwszych w Europie. Decyzja o konsolidacji PBG SA z Bankiem Pekao SA i dwoma innymi bankami regionalnymi – Bankiem Depozytowo-Kredytowym oraz Bankiem Pomorskim podjęta w drodze politycznych rozgrywek – wywołała mój sprzeciw. Byłem przekonany, że pomysł był chybiony, realizowany w tej formie nie budował wartości. Szybko rosnący rynek dawał każdemu dobrze zarządzanemu bankowi szansę rozwoju i osiągnięcie masy krytycznej, a silna konkurencja na rynku napędzała rozwój sektora jako całości. Uważałem, że prywatyzacja skonsolidowanego Pekao SA niezwłocznie po połączeniu, przyniesie znacznie mniejsze korzyści niż sprzedaż pojedynczych banków. Trzeba było mieć tylko trochę cierpliwości, by zobaczyć efekty restrukturyzacji i płynące stąd impulsy wzrostu. Już wkrótce zainteresowanie inwestorów zagranicznych polskim rynkiem wzrosło na tyle, że zaczęły się nawet próby wrogich przejęć: Deutsche Bank wystąpił przeciwko portugalskiemu Banco Commercial Portugues w walce o BIG Bank Gdański. Prywatyzując Pekao SA sprzedano duży udział w rynku zamiast kilku konkurencyjnych banków.

Realizacja marzeń wymaga w wielu przypadkach wykształcenia nowych umiejętności. W takiej sytuacji obecny poziom wiedzy i doświadczenie są punktem wyjścia do celu a nie ograniczeniem wyboru drogi.

Z PBG SA odszedłem z dnia na dzień nie zastanawiając się czy znajdę zajęcie gdzie indziej. Nie mogłem pracować bez pozytywnej motywacji. Wiedziałem, co chcę robić w bankowości. Przeszedłem drogę od restrukturyzacji, przez bankowość korporacyjną i inwestycyjną, do obsługi klientów indywidualnych, obszaru bankowości, który nie cieszył się wówczas specjalnym poważaniem wśród bankowców. Tworząc strategię

działania kieruję się raczej kryterium marzeń niż podstawowych kompetencji. Realizacja marzeń wymaga w wielu przypadkach wykształcenia nowych umiejętności. W takiej sytuacji obecny poziom wiedzy i doświadczenie są punktem wyjścia do celu a nie ograniczeniem wyboru drogi. Bankowość detaliczna ujęła mnie od samego początku, pomimo tego, że uważana była za nudną. Sądziłem, że jest zgoła inaczej. Dlaczego banki nie mogą być tak pociągające jak dobre linie lotnicze czy sieci dobrych butików lub atrakcyjnych galerii handlowych? Wszakże potrzeby finansowe należą do grupy podstawowych, każdy człowiek je ma, choć nie każdy jest klientem banku. Uważam, że dobry bank może być lubiany przez swoich klientów za produkty dopasowane do indywidualnych potrzeb i jakość obsługi. Jeśli zaufanie jest głównym kryterium wyboru w bankowości, to bank powinien być przyjacielem. Bankowość detaliczna jest blisko związana z rynkiem krajowym, a banki mają w sposób naturalny charakter lokalny. W biznesie zdominowanym przez międzynarodowe banki i niektóre globalne korporacje to jedyne miejsce w strukturze organizacyjnej, gdzie jest jeszcze przestrzeń dla kreatywności, rozwoju lokalnych inicjatyw, pewnej autonomii i podmiotowości.

Kierując się biznesową intuicją i wyrachowaniem niemal nazajutrz zadzwoniłem do Prezesa PKO Bank Państwowy – Andrzeja Topińskiego, którego prawie nie znałem, proponując swoje usługi w dziedzinie restrukturyzacji i opracowania strategii rozwoju banku. Do niedawna monopolista w obszarze detalu, PKO BP dramatycznie szybko tracił rynek i znaczenie w konfrontacji z konkurencyjną ofertą nowych graczy, czerpiących wiedzę, doświadczenie i strategiczne rozwiązania z arsenału swoich zagranicznych właścicieli. Pod koniec lat dziewięćdziesiątych bankowość detaliczna stała

się siłą napędową wzrostu sektora, więc w sposób naturalny znalazła się w centrum uwagi.

Andrzej Topiński dał mi szansę zmierzenia się z największymi wyzwaniami w biznesie, gdy zarekomendował Radzie Nadzorczej mnie jako szefa bankowości detalicznej, najważniejszego obszaru działalności największego polskiego banku. Byłem znany w środowisku jako człowiek niepokorny, bezkompromisowy, czasem porywczy, dążący szybko i z determinacją do osiągnięcia wyznaczonych celów. To po części zalety dobrego menedżera, ale to nie był profil przystający do kultury korporacyjnej PKO BP. Zdawałem sobie sprawę, że PKO BP wymaga głębokich zmian i to natychmiast.

Z Andrzejem Topińskim – mimo wielu różnic charakteru i podejścia do biznesu – wiązała mnie niewątpliwie chęć poszukiwania nieortodoksyjnych rozwiązań kształtujących przyszłość, a nie oportunizm bieżącego łatania dziur. Obaj żywiłiśmy niechęć do polityków różnej proveniencji, próbujących wywierać naciski na menedżerów banku dla realizacji partyjnych i prywatnych celów. Zostałem szefem bankowości detalicznej banku, który kontrolował w dalszym ciągu ponad 40 procent rynku i, w odróżnieniu od moich poprzedników, odczuwałem pokorę pomieszaną ze strachem stojąc naprzeciw wyzwania restrukturyzacji i postawienia na nogi tego molocha. Obowiązywała mnie trzymiesięczna klauzula zakazu konkurencji, więc postanowiłem wykorzystać okazję i wyjechałem z synem w podróż dookoła świata.

W sierpniu 1998 roku rozpoczęła się moja niezwykła przygoda z PKO BP. Pozostałem tutaj tylko dwa lata, ale przeżyć i doświadczeń starczyłoby na dziesięć. Zacząłem pracę jako szef bankowości detalicznej, kończyłem – odpowiadając za wszystkie linie biznesowe, w tym bankowość korporacyjną i rynek mieszkaniowy. Prawie wszystko, co się w tym czasie wydarzyło przekroczyło z nawiązką moje oczekiwania – tak negatywnie jak i pozytywnie. Najpierw dopadła mnie przeszłość. Pierwszego dnia pracy przydzielono mi obszerny gabinet w Centrali PKO BP, który wcześniej zajmował jeden z najwyższych funkcjonariuszy Polskiej Zjednoczonej Partii Robotniczej.

Siedzibą banku był dawny monumentalny gmach, Dom Partii, gdzie do 1989 roku urzędował Komitet Centralny PZPR. Pierwszego dnia pracy, późnym popołudniem o godz. 18.30 sprzątaczką wygoniła mnie z pracy mówiąc, że ona właśnie wypełniła swoje obowiązki i musi zamknąć drzwi. Na nic zdały się moje interwencje u szefa administracji. Procedury obowiązują wszyst-

kich w banku w równym zakresie, a one mówiły, że sprzątaczką zamyka drzwi na noc. Na szczęście szybko udało się zmienić procedury, co umożliwiło mi wraz z zespołem, który prawie w całości przyjechał ze mną z Łodzi, pracować do późna w nocy nad nową strategią bankowego kolosa.

W pierwszym etapie przygotowano ocenę obecnej sytuacji określając główne wyzwania przyszłości. Diagnoza strategiczna zaczynała się od slajdu z ilustracją dinozaura i podpisem: „PKO BP dinozaur polskiej bankowości”, i wyjaśnieniem: „Dinozaury wyginęły nie dlatego, że miały groźnych przeciwników, ale ze względu na brak zdolności do przystosowania się do zmieniających się warunków otoczenia”. Prezentację przed Zarządem przerwano zanim się rozpoczęła pod zarzutem błędnej oceny sytuacji rynkowej i obraźliwej formy, a ja pomyślałem, że to koniec mojej krótkiej przygody w PKO BP. Udało mi się jednak przekonać szacowne gremium, że warto przynajmniej wysłuchać kontrowersyjnych tez.

Obrazy zostały utajnione i dyskusja materiału zajęła wiele godzin. Diagnoza została zaakceptowana i stała się punktem wyjścia dla nowej strategii banku, która została opracowana z wykorzystaniem wewnętrznych zasobów – ludzi, którzy doskonale znali bank i konkurencję. Jednakże najlepsza strategia działania jest nic nie warta, jeśli nie zostanie wprowadzona w życie.

Realizacja jest znacznie trudniejszym zadaniem niż opracowanie najbardziej wyrafinowanych koncepcji, które z reguły zleca się wyspecjalizowanym firmom konsultingowym. Sytuacja na rynku zmieniała się bardzo szybko, deterioracja pozycji konkurencyjnej banku następowała błyskawicznie. Pośpiech był konieczny. Wtedy w Centrali PKO BP w Warszawie pojawiło się kilkadziesiąt nowych osób, które pracowały ze mną w Łodzi i potrafiły zarządzać zmianą oraz projektami restrukturyzacyjnymi. Bank zatrudniał wtedy ponad czterdzieści tysięcy osób, więc to zaledwie kropla w morzu, ale ich umiejętności i postawa miały znaczenie dla zmiany nastawienia do przyszłości. Wtedy po raz pierwszy pojawiła się na rynku pogłoska o „drużynie Lachowskiego”, młodym zespole świetnie ze sobą współpracujących, silnie zdeteminowanych, nastawionych na cel młodych ludziach z Łodzi, którzy nie znają strachu przed najtrudniejszymi zadaniami. Styl pracy i rezultaty restrukturyzacji PKO BP miały potwierdzić, że fama o niekonwencjonalnych metodach działania i skuteczności nie była przesadzona. Część z nich pracuje w banku do dziś, przyczyniając się skutecznie do utrzymania konkurencyjności tego giganta.

W ciągu trzech miesięcy zostały wprowadzone nowe produkty i procedury, których normalny tryb wdrażania wynosił 18 miesięcy. Zmieniono sposób komunikacji wewnętrznej i zewnętrznej. Zawołaniem bojowym ofensywy rynkowej stało się *PKO BP Blisko Ciebie*, podkreślające miażdżącą przewagę nad konkurencją w liczbie oddziałów. Bank przystąpił do realizacji nowej misji: *Klient w centrum uwagi*, rzeczywiście dbając o zaspokojenie jego potrzeb i jakość obsługi. Efekty nie dały na siebie długo czekać, choć kolejki w oddziałach, a niekiedy i przed oddziałami PKO BP, nie zniknęły jeszcze długo. Niezwykłym doświadczeniem realizacji nowej strategii działania, którego nie zapomnę do końca życia, było pobudzenie do aktywności, wręcz poderwanie do ataku, tysięcy ludzi w placówkach, którzy mając do dyspozycji najlepsze w swojej kategorii produkty na rynku wygrywali z konkurencją odzyskując utracone pole.

Zaangażowanie było widoczne w codziennej pracy placówek w dużych, miastach i małych miejscowościach. Emocje ujawniające się na spotkaniach, oceniających wyniki sprzedażowe, które pokazywały odwrócenie trendu i dotychczas niespotykany wzrost tempa akwizycji nowych klientów, sprzedaży kredytów, przyływu oszczędności, były prostym odzwierciedleniem dumy i radości z pracy. Żaden bank w Polsce nie miał tak zmotywowanych, niejednokrotnie znakomicie wykształconych pracowników. To była niesamowita frajda móc uczestniczyć w procesie, który uwalniał tyle pozytywnej energii, pozwalającej na osiągnięcie sukcesu w biznesie. Decydującym o natychmiastowym sukcesie nowej strategii był podstawowy produkt bankowości detalicznej, kreujący relacje z klientami – konto osobiste.

PKO BP, uznawany wówczas za outsidera nowoczesności i jakości, wprowadził do sprzedaży SUPERKONTO, nowy produkt, który miał pozwolić odzyskać prymat na rynku. I nie był to chwyt reklamowy, ale najlepszy produkt na rynku, co zostało potwierdzone zwycięstwem w licznych rankingach. Ale najważniejsze było uznanie w oczach klientów. W samym tylko 1999 roku PKO BP otworzył blisko 700 tysięcy nowych kont osobistych i pozyskał ponad 1 milion klientów. Pracownicy i klienci mieli wszelkie powody by mówić, że ich konto jest naprawdę SUPER. Bez zbędnych formalności, w ciągu 15 min. można było się stać klientem PKO BP i mieć więcej ko-

Zawołaniem bojowym ofensywy rynkowej stało się *PKO BP Blisko Ciebie*, podkreślające miażdżącą przewagę nad konkurencją w liczbie oddziałów.

rzyści niż gdzie indziej. Największy opór produkt napotkał wśród gremium zarządzającego bankiem ze względu na wiele mówiącą nazwę. Udało mi się zakończyć długą dyskusję na ten temat stwierdzeniem, że trzeba mieć odwagę marzyć i planować realizację marzeń, a wiele mówiąca nazwa jest zobowiązaniem do działania, by zasłużyć na określenie – super.

Restrukturyzacja działalności w banku obciążonym wszystkimi wadami monopolu, który zawsze wzbudza arogancję i zadufanie, dawała szybkie rezultaty, jeśli działania dotyczyły sedna problemu i stanowiły radykalne odcięcie od błędów przeszłości. Z niewyjaśnionych powodów karty bankowe, wydawane do starych kont działały tylko w sieci bankomatów PKO BP, a bankomaty wypłacały gotówkę tylko klientom banku. Wydanie wszystkim klientom elektronicznych debetowych kart systemu VISA ułatwiło im znacznie życie, umożliwiając korzystanie ze wszystkich bankomatów w kraju i za granicą.

Z kolei podłączenie bankomatów własnych banku do systemu VISA i MASTERCARD pozwoliło zarabiać na wypłatach gotówki przez klientów innych banków. To jeden z wielu przykładów wewnętrznych sprzeczności, które łatwo można było zauważyć i usunąć spoglądając na bank z innej perspektywy, redukującej założenie o nieomyślności monopolisty. Nowa strategia i restrukturyzacja PKO BP przyniosły szybko zadziwiające rezultaty, jednak nie było w tym nic niezwykłego. Prostymi metodami udało się uwolnić ogromny potencjał tkwiący w tej firmie. Trudno uwierzyć, ale sprowadzało się to do benchmarkingu i kopiowania najlepszych praktyk w branży. Wyjątkiem od reguły była inicjatywa stworzenia bankowości internetowej dla klientów PKO BP.

PKO BP przez wiele lat był przedmiotem naśladownictwa, ale przyszedł czas, gdy stał się przykładem zacofania w porównaniu konkurencji szybko rozwijającej się w oparciu o know-how zagranicznych liderów branży. Odwrócenie sytuacji z przeszłości pozwoliło odzyskać konkurencyjność i zahamować spadek udziału w rynku. Wkrótce przyszedł czas przemian o zupełnie innym charakterze. Przekształcenie przedsiębiorstwa państwowego w spółkę akcyjną było pierwszym krokiem do prywatyzacji. Proces wymagał rutynowej zmiany nazwy z PKO BP (Bank Państwowy) na PKO SA (Spółka Akcyjna), a to było potencjalnie bardzo kłopotliwe, bowiem fonetycznie było tożsame z nazwą największego konkurenta – Pekao SA. Wtedy zdarzył mi się moment olśnienia, aby skrót BP pozostawić i rozwinąć w nowej na-

zwie banku – PKO Bank Polski. Ten krok miał być początkiem procesu budowy instytucji o tożsamości narodowej. Wokół tego banku zawsze było dużo polityki, a działania nasilały się każdorazowo po zmianie koalicji rządzącej, kiedy zwykle dochodzi do podziału łupów (stanowisk) w Spółkach Skarbu Państwa. Odszedłem z PKO Bank Polski w marcu 2000 roku z postanowieniem, że najwyższy czas spróbować sił w prywatnej instytucji, gdzie, jak sądziłem, merytokracja jest stanem normalnym.

Wtedy zdarzył mi się moment olśnienia, aby skrót BP pozostawić i rozwinąć w nowej nazwie banku – PKO Bank Polski. Ten krok miał być początkiem procesu budowy instytucji o tożsamości narodowej.

Zmiana koni – zaczyna się ostra jazda w BRE Banku

Prawdopodobnie podróżowałem i odwiedziłem więcej sklepów niż ktokolwiek w Ameryce. W ten sposób próbuję pozyskać pomysły, różnego rodzaju idee, które mogłyby pomóc naszej firmie. Większość z nas nie dokonuje innowacji samodzielnie. Najlepsze pomysły podpatrujemy u innych.

Sam Walton

Na przełomie wieku dyskusję o technologii w polskim systemie bankowym zdominował tzw. błąd roku 2000; inaczej pluskwa milenijna. Był to błąd w systemach operacyjnych, polegający na błędnym zapisie daty w dotychczasowym formacie po 31 grudnia 1999 roku. Na walkę z pluskwą milenijną ludzkość wydała 300 miliardów dolarów. W Polsce media i firmy produkujące sprzęt komputerowy również umiejętnie podgrzewały atmosferę, wywierając w ten sposób presję na wymianę sprzętu i budowę specjalnych zabezpieczeń. Pierwszego stycznia 2000 roku doszło na całym świecie do kilkudziesięciu niewiele znaczących incydentów. Okazało się, że zagrożenie pluskwą milenijną było fałszywym alarmem, Strach jest bardziej skutecznym motywatorem niż perspektywa osiągnięcia korzyści, zwłaszcza w sytuacji niedoborów, więc wkrótce potem spadła w Polsce skłonność do inwestycji w nowe technologie. Źródłem szybkiego rozwoju polskiego sektora finansowego był – w tym okresie – ekstensywny wzrost na bazie wykorzystania prostych rezerw. Nasycenie rynku produktami bankowymi czyniło go bardzo atrakcyjnym. Tradycyjne strategie rozwoju święciły triumfy, duża liczba od-

działów, bogata oferta produktów oraz agresywny marketing gwarantowały sukces.

Burzliwy rozwój nowych technologii i początki Nowej Gospodarki mogłem obserwować w samym sercu tych wydarzeń, bowiem w drugiej połowie lat dziewięćdziesiątych sporo czasu spędzałem w Silicon Valley. Uczestniczyłem w pracach Visa International Business Advisors, kilkunastoosobowego zespołu bankowców z całego świata, którego głównym zadaniem była dyskusja nad różnymi scenariuszami rozwoju bankowości detalicznej na świecie. Visa International, z siedzibą w Foster City, była wówczas międzynarodowym stowarzyszeniem banków wydających karty płatnicze, które zrzeszało 21 tysięcy banków członkowskich na całym świecie. Głównym celem organizacji jest rozwój obrotu bezgotówkowego, a jedną z kluczowych funkcji jest dokonywanie rozliczeń transakcji posiadaczy kart systemu VISA z ich bankami i podmiotami, akceptującymi tę formę płatności.

System informatyczny VISA NET to prawdziwy cud techniki, jest zdolny obsłużyć 10 000 transakcji na sekundę, a w 2009 roku było ich 62 miliardy na kwotę 4,4 biliona dolarów (dane z wyłączeniem Europy, która jest obecnie samodzielną jednostką organizacji). Spotkania odbywające się raz na kwartał dały mi wgląd w strategię globalnej firmy, której główną kompetencją jest nowoczesna technologia i marketing. Z zapartym tchem podziwiałem najciekawsze innowacje zmieniające życie ludzi i funkcjonowanie przedsiębiorstw. Żyłem atmosferą rewolucji cyfrowej i wzrastającą świadomością, że zachodzące na moich oczach zmiany odmienią świat.

Globalna perspektywa patrzenia VISY na świat biznesu odzwierciedlała światowy zasięg firmy i międzynarodowy skład członków stowarzyszenia. Jej motto „Myśl globalnie, działaj lokalnie” wynikało z faktu, że większość banków wydających karty VISA to firmy lokalne o znaczeniu narodowym. Nie mogłem lepiej trafić pod względem wyboru miejsca do zdobywania wiedzy i doświadczeń o strategii budowy innowacyjnych przedsięwzięć na rynku klienta indywidualnego. Na wyciągnięcie ręki miałem możliwość porównania całego spektrum produktów, modeli biznesowych i stosowanych rozwiązań technologicznych. Formuła stowarzyszenia VISA International miała przy tym ogromne znaczenie. Celem organizacji były szeroko rozumiane korzyści jej członków, a nie zysk firmy. Geograficzne zróżnicowanie działalności banków członkowskich, których przedstawiciele zasiadali w zespole doradców, a także brak bezpośredniej konkurencji po-

między nimi, pozwalał na swobodną wymianę opinii na temat bieżącej działalności i zamierzeń strategicznych.

Polska przebojem zdobyła pozycję lidera w organizacji VISA w regionie Europa Środkowa i Wschodnia, Bliski Wschód i Afryka. W zespole doradców biznesowych, który stanowił swego rodzaju think tank byłem jedynym przedstawicielem regionu obejmującego 1/4 powierzchni Ziemi, więc uważany byłem za gwiazdę, przyciągając uwagę i pytania zewsząd, sam mając okazję zaspokoić ciekawość w interesujących mnie obszarach. A interesowało mnie wszystko, co wiąże się z szansą na sukces w biznesie; sposób zarządzania, technologia, produkty, modele biznesowe, przełomowe aplikacje dające strategiczną przewagę konkurencyjną. Małgorzata O'Shaughnessy, szefowa Visa Europe na Europę Środkowo-Wschodnią, której zawdzięczam tę przygodę, wspomina to tak:

„Poprosiliśmy Sławka o reprezentowanie banków członkowskich Visa CEMEA (Central Europe, Middle East & Africa) w grupie International Advisors ponieważ od początku naszej współpracy wykazywał niebywałą otwartość na innowacje, entuzjazm i energię. Nie zawiódł naszych nadziei. Potrafił się odnaleźć w doborowym towarzystwie przedstawicieli największych instytucji finansowych na świecie, a jego myślenie o biznesie w kategoriach «out of the box» było pobudzające do poszukiwania niekonwencjonalnych rozwiązań. Był partnerem bardzo inspirującym, ale i wymagającym, jako że wszystkie wdrożenia miały być na «wczoraj»”.

Europa Wschodnia miała swoje polityczne pięć minut w latach osiemdziesiątych, po czym, na szczęście, skupiła uwagę biznesu na długi okres jako obszar wysokiego wzrostu gospodarczego i atrakcyjnego rynku zbytu dóbr konsumpcyjnych powszechnego użytku, a następnie rozwoju produkcji towarów zaawansowanych technologicznie. Po kilku latach transformacji stało się oczywistym, że kraje tego regionu w latach dziewięćdziesiątych nie podążają ścieżką rozwoju najbardziej rozwiniętych gospodarek. Warunki zewnętrzne uległy zasadniczym

Europa Wschodnia miała swoje polityczne pięć minut w latach osiemdziesiątych, po czym, na szczęście, skupiła uwagę biznesu na długi okres jako obszar wysokiego wzrostu gospodarczego i atrakcyjnego rynku zbytu dóbr konsumpcyjnych powszechnego użytku, a następnie rozwoju produkcji towarów zaawansowanych technologicznie.

zmianom. Wewnętrzny mechanizm funkcjonowania gospodarczego dziś jest również inny niż kiedyś. W takim przypadku znajomość doświadczeń krajów wysokorozwiniętych jest konieczna, ale tylko jako inspiracja w poszukiwaniu własnej drogi, która ze względów oczywistych przebiegać będzie inaczej. Proste kopiowanie najlepszych rozwiązań systemowych z przeszłości nie ma sensu.

Pojawiła się szansa, że lukę rozwojową można zlikwidować nie tylko poprzez wzrost szybszy niż w krajach rozwiniętych, ale także poprzez jakościowo inny. Adaptacja nowoczesnych technologii ma w tym zakresie decydujące znaczenie. To nie wynalazki zmieniają świat, a ich zastosowanie. Umiejętne wykorzystanie obcych wynalazków w nowych zastosowaniach i modelach biznesowych stwarza szansę na innowacyjność w wydaniu lokalnym. Dlatego innowacyjność w biznesie nie jest zarezerwowana wyłącznie dla krajów najwyżej rozwiniętych.

Ale trzeba je najpierw dobrze poznać, by móc twórczo wykorzystać. Byłem częstym gościem w Cisco, eBay, Hewlett Packard i Microsoft, ale także przyglądałem się z uwagą jak działają bliskie mi firmy finansowe – Wells Fargo, Bank of America, Washington Mutual i nowa fala agresywnych graczy jak Charles Schwab, eTrade, ING Direct. Podejście do klienta niektórych amerykańskich sieci sprzedaży detalicznej, które mają obsesję na punkcie jakości obsługi, fascynowało mnie. Dotarła do mnie wtedy w sposób bezpośredni, bo praktyczny, gorzka prawda, że polskie firmy nie tylko w dziedzinie technologii muszą się jeszcze wiele uczyć od najlepszych. W Stanach Zjednoczonych preferowałem przeloty tanimi liniami Southwest Airlines, nawet jeśli samoloty lądowały na podrzędnych lotniskach. Do Wal-Mart i Nordstorm zaglądałem często, nawet bez potrzeby zrobienia tam zakupów, smak amerykańskiej kawy odnalazłem w Starbucks Coffee. Amazon jeszcze nie dotarł do Europy, więc zakupy książek z konieczności robiłem w Borders albo Barnes and Noble, zamawiając je przez Internet z odbiorem w placówce położonej najbliżej hotelu, w którym akurat przyszło mi mieszkać.

Praca w kolejnych bankach w Polsce, udział w zagranicznych szkoleniach, samokształcenie na drodze lektury niezliczonej ilości książek i artykułów, wreszcie amerykańskie doświadczenia pracy w VISA International w Dolinie Krzemowej złożyły się na obraz banku moich marzeń: banku, gdzie klient jest w centrum uwagi pracowników, a technologia zapewnia najwyższą jakość produktów i usług dostosowanych do jego potrzeb. Myślałem

o banku z ludzką twarzą, gdzie klienci i pracownicy czują się jak u siebie w domu, a zaufanie i życzliwość są wyznacznikiem wzajemnych relacji.

Miałem już dość działania skierowanego na restrukturyzację, chociaż osiągnąłem w tym zakresie wiele znaczących sukcesów. Nie chciałem już zwalniać ludzi, tylko ich zatrudniać, zamiast wykorzeniać złe nawyki i przyzwyczajenia wolałem uczyć młodych, ambitnych, głodnych sukcesu ludzi najlepszych praktyk zawodowych. W takim przypadku nie pozostawało mi nic innego jak dążyć do zaangażowania się w projekt mający na celu zbudowanie banku od podstaw. Byłem przekonany, że mam atrakcyjną wizję banku przyszłości i konieczną wiedzę oraz doświadczenie, aby ją zrealizować w praktyce.

W tej sytuacji mój telefon do prezesa zarządu BRE Banku Wojciecha Kostrzewy, który wykonałem w styczniu 2000 roku, by zaakcentować wejście w XXI wiek, nie był w żadnym razie przypadkowy. BRE Bank powstał w 1986 roku, a już w 1992 roku wszedł na giełdę pieczętując w ten sposób proces prywatyzacji. Wkrótce potem pozyskał inwestora strategicznego, ale niemiecki Commerzbank pozostawił Zarządowi całkowitą swobodę w kształtowaniu strategii, ograniczając się do transferu know-how w obszarze działalności operacyjnej i oceny ryzyka. BRE Bank doskonale wykorzystał swoją szansę i w latach dziewięćdziesiątych rozwijał się niezwykle dynamicznie awansując do dziesiątki największych polskich banków. Był produktem i współtwórcą sukcesu transformacji polskiej gospodarki. W rankingach branżowych na podsumowanie XX wieku został uznany najlepszym bankiem ostatniej dekady. Wojciech Kostrzewa, określany mianem „złote dziecko polskiej bankowości”, był drugim Prezesem BRE Banku, po Krzysztofie Szwarcu, sprawującym rządy do 1998 roku. Tylko tutaj mogłem zrealizować projekt moich marzeń. Kostrzewa był wizjonerem biznesu, grał ostro i nie bał się ryzykować. A przecież chciałem zbudować detaliczny bank od podstaw i to nie byle jaki, ale taki, który mógłby konkurować z najlepszymi i w przyszłości zagrozić największym

Wizja nowoczesnego banku detalicznego, uzupełniającego model biznesowy banku korporacyjnego, przekonała Prezesa BRE Banku do mojej osoby i planu dokonania przełomu na rynku bankowości detalicznej. Wojtek w ciągu tygodnia podjął decyzję i przekonał to tego Commerzbank, strategicznego inwestora BRE Banku. Mnie nie pozostało nic innego jak pojechać do Frankfurtu i przedstawić się. Niezwłocznie potem, w maju 2000 roku,

podjąłem pracę w BRE Banku z jasno wytyczonym celem budowy ramienia detalicznego, które będzie znaczącą innowacją na rynku finansowym w Polsce. Rozpoczęła się największa i najwspanialsza przyгода biznesowa w moim życiu. Wojciech Kostrzewa wspomina tamtą decyzję:

„Gdy zapięta na ostatni guzik fuzja z Bankiem Handlowym ostatecznie nie wypaliła z przyczyn politycznych – a była to niepowtarzalna szansa na stworzenie czołowej w regionie Europy Środkowo-Wschodniej instytucji finansowej o rozproszonym akcjonariacie i charakterze narodowym – chciałem za wszelką cenę odbudować morale pracowników BRE Banku. Należało pokazać, że firma jest zdolna realizować strategię szybkiego rozwoju na bazie wzrostu organicznego. Bankowość detaliczna stanowiła oczywiste uzupełnienie modelu biznesowego BRE Banku. Sławek Lachowski zadzwonił do mnie z przekonującą propozycją współpracy, ale byłem na to poniekąd przygotowany, ponieważ na rynku słychać było pogłoski, że nie może się porozumieć co do swojej roli w PKO BP i poszukuje nowego wyzwania. Miał opinię skutecznego menedżera nastawionego na cel. Trudny człowiek, inspirujący wizjoner, indywidualista – mówiono o nim. Po pierwszym spotkaniu chemia pomiędzy nami zagrała znakomicie i tak pozostało do dziś”.

Dla BRE Banku było to już trzecie podejście do tego zadania na przestrzeni ostatnich kilku lat, przy czym żadne z poprzednich nie wyszło poza wczesne stadium prac przygotowawczych. Pierwsza próba została zatrzymana przez Commerzbank, który nie wierzył, że BRE zdoła od podstaw zbudować rentowną masową obsługę klientów indywidualnych. Druga próba, podjęta w 1998 roku, została zastopowana przez plany fuzji z Bankiem Handlowym, który w swoich strukturach rozwijał projekt bankowości detalicznej pod nazwą Handlobank. Niestety, nic z próby połączenia z Bankiem Handlowym nie wyszło, Skarb Państwa, przy pomocy PZU S.A. zablokował uzgodnioną pomiędzy BRE i Bankiem Handlowym transakcję i sprzedał swój pakiet amerykańskiemu Citibankowi. Szkoda, bo fuzja mogła doprowadzić do powstania największego banku prywatnego w Polsce, zarazem – jednej z największych instytucji finansowych w Europie Środkowo-Wschodniej.

Rozpoczęcie działalności detalicznej stało się dla BRE Banku palące. Bankowość detaliczna była mu strategicznie niezbędna do stabilizowania wahań koniunktury, które negatywnie wpływały na bankowość korporacyjną i inwestycyjną (dotychczasową siłę pociągową i podstawę sukcesów banku). Teraz jednak perspektywy działalności na rynku kapitałowym i obsługi du-

zych przedsiębiorstw znacznie się pogorszyły ze względu na dobiegającą końca transformację polskiej gospodarki oraz wzrost krajowej i zagranicznej konkurencji. Jednocześnie na atrakcyjnym rynku bankowości detalicznej, który przez długi czas był ziemią niczyją, robiło się coraz ciasniej.

MultiBank był pierwszy

*Każdy przecież początek to tylko ciąg dalszy,
a księga zdarzeń zawsze otwarta w połowie.*

Wisława Szymborska

W warunki rynkowe w dalszym ciągu sprzyjały inicjatywie wejścia, ale duża konkurencja wymagała zmiany podejścia do budowy od podstaw banku detalicznego. Powielanie istniejących na rynku modeli biznesowych nie gwarantowało już sukcesu. Ostatni zwykle gaszą światło. Aby mieć szansę na sukces, trzeba było zaskoczyć rynek. Wiedziałem o tym doskonale, kiedy na wiosnę 2000 roku zaczynałem pracę w BRE Banku wraz z pięcioma trzydziestolatkami, których przedstawiłem zdziwionemu Dyrektorowi Personalnemu jako wybitnych fachowców od bankowości detalicznej. Miałem ku temu powody. Bartek Brzozowski, Zbyszek Grzelczyk, Wojtek Papierak, Rysiek Słowiński i Piotr Gawron pracowali ze mną od dawna. Jeszcze jako studenci rozpoczęli karierę zawodową w PBG w Łodzi, uczestnicząc w przygotowaniach nowej strategii rozwoju detalu i bankowości korporacyjnej. Brali udział w najlepszych szkoleniach w kraju i za granicą.

Kiedy pojawiło się nowe wyzwanie z dnia na dzień spakowali walizki i podjęli pracę w projekcie przygotowania Diagnozy strategicznej i Założeń Strategii PKO BP. Wkrótce potem awansowali na stanowiska dyrektorskie w PKO BP i wzięli na siebie odpowiedzialność za jej wdrożenie. W BRE Banku znów stanęli na dole drabiny organizacyjnej jako specjaliści ds. projektowych. Ich decyzja o przejściu do BRE Banku wiązała się z możliwością uczestnictwa w realizacji niezwykłego projektu. Wiedzieli, że gramy o wysoką stawkę i jeśli się powiedzie, to wszyscy będziemy mieli powody do zadowolenia.

Zostałem członkiem zarządu BRE Banku, odpowiedzialnym za bankowość detaliczną, której nie było. Na samym początku postawiłem warunek, że nowa działalność będzie powstawać w Łodzi. Oszczędności kosztowe by-

ły ważnym czynnikiem wyboru, ale decydowały przede wszystkim pozytywne emocje związane z przeszłością i ludzie o najwyższych kwalifikacjach zawodowych i ogromnym zaangażowaniu, którzy pozostali bez odpowiedniego dla nich zajęcia po likwidacji centrali PBG SA, konsolidacji i przenosinach innych banków do Warszawy. Nie wszyscy mogli i chcieli się przenieść do stolicy, chociaż wielu specjalistów podjęło tu pracę poświęcając 5 godzin dziennie na dojazd pociągiem lub samochodem. Ale w mojej kalkulacji to nie menedżerowie odgrywali kluczową rolę, lecz głównie informatycy, analitycy finansowi, zwykli sprzedawcy i księgowi. Mając na uwadze konieczność zwiększania zatrudnienia, w miarę wzrostu skali działalności wybrałem Łódź, gdzie rynek pracy był *głębszy* i znacznie lepszy jakościowo, a lojalność pracowników wobec jedynej w mieście instytucji finansowej tak wysokiej rangi nieporównywalnie większa niż w Warszawie. W stolicy wystarczyło przejść na drugą stronę ulicy, by znaleźć pracę u konkurencji. Na wieść, że BRE Bank tworzy w Łodzi centralę bankowości detalicznej, odezwali się prawie wszyscy, którzy z konieczności musieli szukać ciekawej pracy gdzie indziej. Najlepsi wrócili z powrotem do Łodzi, by pracować nad nowym projektem, który zdobył szybko lokalny rozgłos. Tutaj zlokalizowano wszystkie rodzaje działalności związane z bankowością detaliczną BRE Banku, nie tylko back office, jak to miało miejsce w przypadku innych banków, przenoszących zaplecze tam, gdzie można było pozyskać tanią siłę roboczą.

W Łodzi ulokowano wszystkie funkcje strategiczne banku detalicznego: rozwój produktów, zarządzanie sprzedażą, zarządzanie ryzykiem, marketing oraz centrum informatyczne. Dodatkowo powstały tutaj Centrum Bankowości Telefonicznej i Back Office dla całej grupy. W ciągu następnych kilku lat 1500 osób znalazło pracę w bankowości detalicznej BRE Banku w Łodzi. W imponującym budynku centrali BRE Banku w Warszawie miałem tylko biuro członka zarządu w małej sali konferencyjnej, do której wstawiono duże biurko i asystentkę pracującą na open space Biura Zarządu Banku. Bartek Brzozowski, który przeszedł ze mną drogę od PBG SA, przez PKO BP do BRE Banku, także z zadowoleniem wrócił do Łodzi:

„Z ideą otwarcia banku detalicznego poza Warszawą długo nie mógł się pogodzić sam BRE Bank, którego pracownicy często żartowali, że detal «zamyka się» w swoim łódzkim klasztorze, niedaleko Częstochowy. Jednak umiejscowienie projektu w Łodzi dawało potrzebny spokój w prowadzeniu prac, podtrzymywało skupienie zespołu, i na pewno było pewnego rodzaju próbą charakteru oraz

manifestacją wartości – *jeśli jesteśmy w stanie w niewiarygodnie krótkim okresie stworzyć nowy bank w mieście, gdzie zamykane są centrale instytucji finansowych i przenoszone do Stolicy, to w pewnym sensie wypełniamy mit Ziemi Obiecanej. Użyty później, w 2002 roku, slogan kampanii MultiBanku: *Mówią: «Wszyscy wyjeżdżają do Warszawy». My mówimy: «Stolica bankowości jest w Łodzi»* był przekornym zaakcentowaniem zachowań i zjawisk, jakie wynikały ze zbiorowego stanu umysłu i nastawienia zespołu”.*

Podjmując się zadania stworzenia bankowości detalicznej dla BRE Banku nie miałem żadnego konkretnego planu, ani też cudownego pomysłu gwarantującego sukces. Przychodziłem z grupą doskonale rozumiejących się ludzi, sporym bagażem wiedzy i doświadczeń, a co najważniejsze, przekonaniem, że otwierając się na ludzi i trendy kształtujące rozwój nowej gospodarki można ciężką pracą przełamać status quo i osiągnąć sukces. Przesłaniem, kierowanym na początku do uczestników projektu, była budowa banku na wzór i podobieństwo nas samych: najlepszego dla zaspokojenia naszych potrzeb i profesjonalnych wyobrażeń o doskonałości biznesowej. Poza tym celem strategicznym było stworzenie miejsca pracy naszych marzeń, gdzie można by spędzić resztę życia zawodowego.

Trzy siły napędowe, w największym stopniu kształtujące przyszłość, to: rozwój technologii, przemiany instytucjonalne i zmiany stylu życia ludzi. Dotyczy to również sfery usług finansowych. Budowa banku od podstaw nie może mieć na celu stworzenie instytucji na miarę czasu teraźniejszego, bo kiedy powstanie będzie już przeszłością. Punktem odniesienia musi być bliska i daleka przyszłość. Przyszłości nie da się przewidzieć ani zaplanować, trzeba ją stworzyć. Do tego potrzebny jest potencjał wiedzy, bogate doświadczenie i intuicja biznesowa. W warunkach niepewności i szybko zachodzących zmian przywództwo wymaga odwagi, wyobraźni i determinacji. Punktem odniesienia przestaje być bezpośrednia konkurencja i najlepsze praktyki w swojej branży. Otwarcie na otoczenie, czerpanie inspiracji i gotowość uczenia się od liderów z innych sektorów, wielowymiarowe podejście do biznesu, to wszystko zwiększa szansę na odkrycie nowych źródeł przewagi konkurencyjnej, ale jej nie gwarantuje.

Trzy siły napędowe, w największym stopniu kształtujące przyszłość, to: rozwój technologii, przemiany instytucjonalne i zmiany stylu życia ludzi. Dotyczy to również sfery usług finansowych.

Sektor finansowy był przez wieki ostoją stabilności i tradycji. Tradycyjne banki to imponujące budowle głównych siedzib, marmury i kasy pancerne. Takie jest powszechne skojarzenie, dalekie od nowoczesności i nowych technologii. Paradoksalnie charakter zachodzącej rewolucji technologicznej pozwala sądzić, że właśnie w bankowości detalicznej dokonają się radykalne przeobrażenia. Główną osią zmian jest niewątpliwie wykorzystanie technologii informacyjnych i Internetu. Integracja działalności bankowej w czasie rzeczywistym we wszystkich możliwych aspektach – kanałów dystrybucji, informacji o klientach, procesów wewnętrznych oraz integracja zewnętrzna – to zupełnie inna rzeczywistość, nowa generacja bankowości.

Wizja, która zainteresowała BRE Bank w pierwotnej wersji, to bank dla powstającej klasy średniej, szybko rosnącej grupy średniozamożnych obywateli, która miała się stać siłą napędową rozwoju społeczno-gospodarczego Polski. To oni byli w największym stopniu beneficjentami transformacji gospodarczej. Wybór grupy docelowej dla nowego banku detalicznego opierał się na zaskakującej obserwacji, wynikłej z analizy struktury wiekowej i dochodowej społeczeństwa. Fenomen Polski polegał na tym, że klasa średnia w tradycyjnym rozumieniu nie istniała w warunkach realnego socjalizmu; zaczęła się dopiero wyłaniać w strukturze społecznej – w miarę postępu przeobrażeń wiodących ku demokracji politycznej i gospodarce rynkowej.

Nie zagłębiając się w poszukiwanie precyzyjnej definicji nowoczesnej klasy średniej w Polsce, która zwraca szczególną uwagę na kwestię świadomości, aspiracji i systemów wartości, orientacji normatywnych, głęboko zakorzenionych wzorów i stylów życia, przyjęto uproszczone podejście charakteryzujące grupę docelową przez pryzmat pozycji społecznej, odpowiedniego wykształcenia i bieżących dochodów, pozwalających na akumulację majątku. Charakterystyczną cechą dla Polski była odwrócona piramida relacji dochodów do wieku w grupie zarabiających powyżej 5000 zł miesięcznie. Największe grupy w tym zestawieniu to doskonale wykształceni, wysoko opłacani młodzi ludzie w przedziałach wiekowych 25–35 i 35–45, stanowiący razem ogromną większość. Nadreprezentacja młodych ludzi o relatywnie wysokich dochodach znajduje łatwe wyjaśnienie w tym, że płace i dochody absolwentów szkół wyższych, kształcących się w nowej rzeczywistości, były z reguły wyższe niż roczników z okresu przed 1989 rokiem. W krajach rozwi-

niętych i stabilnych gospodarczo powszechnie występuje zależność odwrotna; dochód i majątek rosną wraz z wiekiem i stażem pracy.

Wcześniejsze koncepcje rozwoju bankowości detalicznej BRE Banku nawiązywały do rynku masowego, który zakładano zdobyć poprzez stworzenie bankowego odpowiednika restauracji McDonald's. Tanie oddziały, wysoka jakość obsługi, efektywne procesy, proste produkty – to miało być przeciwieństwem tradycyjnej bankowości oddziałowej. Tyle, że zanim BRE Bank przystąpił do wdrożenia ten model się już upowszechnił i nie kreował przewagi konkurencyjnej. Nasza koncepcja banku detalicznego była zupełnie inna niż wcześniejsze, opracowane dla BRE Banku przez renomowane firmy (McKinsey i Boston Consulting Group). Docelowa grupa klientów dopiero się wyłaniała. Model operacyjny też nie miał swojego odpowiednika w rzeczywistości, bo placówki miały spełniać rolę sprzedażową i edukacyjną, a funkcje transakcyjne miał przejąć Internet. Z okrytego tajemnicą projektu pod nazwą BRE 7, wykorzystaliśmy nazwę MultiBank i zakupioną wcześniej licencję na system informatyczny ALTAMIRA firmy Accenture. Nazwa ta dobrze oddawała ducha przedsięwzięcia nawiązując do wielu wymiarów relacji z klientami – szerokiej gamy produktów, wielu kanałów dystrybucji i komunikacji.

Wizja nowego banku przedstawiała nową perspektywę patrzenia na klienta i budowę relacji. MultiBank miał być bankiem, jakiego nie było na rynku. Bankiem niszowym dla klasy średniej, kierującym swoje usługi do wybranej grupy klientów o relatywnie wysokich dochodach, realizowanych obecnie lub w przyszłości, ludzi zamożnych i przedstawicieli tworzącej się klasy średniej. Wybór grupy docelowej klientów stanowi definicję środka wszechświata, w którym działa przedsiębiorstwo. Nie ma ważniejszej decyzji w procesie pozycjonowania strategicznego, cała reszta jest jej prostym następstwem. Grupa, którą miał na uwadze MultiBank to ludzie aktywni w życiu prywatnym i dynamiczni w pracy zawodowej, ambitni i konsekwentni, konkurencyjni i nastawieni na sukces, mający wysokie wymagania wobec siebie i innych. Maksymalizacja korzyści jest dla nich podstawowym kryterium racjonalnego postępowania, ale mają również świadomość wartości i wyczulenie na jakość i wygodę.

Wizja nowego banku przedstawiała nową perspektywę patrzenia na klienta i budowę relacji. MultiBank miał być bankiem, jakiego nie było na rynku.

MultiBank miał łączyć tradycyjną, zindywidualizowaną obsługę i profesjonalne doradztwo w Centrach Usług Finansowych (oddziałach banku) z nowoczesnym modelem zarządzania finansami za pośrednictwem telefonu i Internetu, dostępnymi w każdym miejscu i czasie. Zdalne kanały dystrybucji – Internet i telefon – są podstawową platformą dla dokonywania przez klientów transakcji i rozliczeń oraz wzajemnej komunikacji. Pozwalają one na personalizację obsługi klienta w stopniu nie mniejszym niż Centrum Usług Finansowych, będąc jednocześnie znacznie bardziej wygodnym i tańszym, dla wszystkich, sposobem obsługi.

Koncepcja sieci dystrybucji zakładała budowę ograniczonej liczby 50–100 placówek własnych w dużych miastach i wprowadzenie nowego typu placówki opartej na umowie franczyzowej w mniejszych ośrodkach miejskich. Doradczy charakter placówki bankowej odzwierciedla tendencja do ograniczania przepływu gotówki w oddziale do wpłatomatu i bankomatu. MultiBank był pierwszym bankiem w Polsce, który wprowadził, zamiast kasy, maszyny do przyjmowania wpłat gotówkowych. Placówki MultiBanku były rzeczywiście inne, wykonane z najwyższej jakości komponentów, wystrojem wewnątrz nawiązywały do domowej atmosfery. Ich ważną częścią były moduły kiosków elektronicznych, służące edukacji klientów do obsługi w Internecie.

Przez wiele lat od ich powstania były symbolem nowoczesności i funkcjonalności. Model operacyjny MultiBanku był nowatorskim rozwiązaniem, opartym na najlepszych dostępnych rozwiązaniach IT. Jednak o jego wyjątkowości przesądzała dopiero oferta produktowa dostosowana do stylu życia różnych grup klientów. Wąską grupę docelową przedstawiciele klasy średniej podzielono jeszcze na podgrupy: studenci (JESTEM), single (JA), ustabilizowane rodziny (MY), wymagający zamożni (Klub Aquarius). Ponadto kluczową grupę klientów stanowią, z założenia, osoby prowadzące działalność gospodarczą na własny rachunek (*Business Class*). Integracja konta osobistego i firmowego miała przyciągnąć wielu klientów biznesowych, którzy otrzymują w oddziałach profesjonalne doradztwo. Oferta produktowa zawierała innowacyjne propozycje, w tym niespotykany na polskim rynku kredyt z mechanizmem bilansującym środki na rachunku bieżącym, który pozwalał na duże oszczędności w spłatach odsetek. Misja MultiBanku doskonale odzwierciedla jego model biznesowy: *Tworzymy przyjazny świat finansów dla wymagających klientów indywidualnych i przedsiębiorców.*

Prace projektowe „budowy nowej organizacji detalicznej w ramach BRE Banku” udało się zakończyć w ekspresowo szybkim tempie. W ciągu zaledwie pięciu tygodni opracowano:

- Diagnozę Strategiczną
- Biznes Plan i Model Operacyjny
- Projekcje Finansowe.

Zarząd zatwierdził realizację przedsięwzięcia 23 maja 2000 roku, a następnego dnia uczyniła to również Rada Nadzorcza. Tydzień później projekt został zaprezentowany wszystkim kluczowym menedżerom Grupy Kapitałowej BRE pod znamionym tytułem „Wejście BRE Banku na rynek bankowości detalicznej w warunkach elektronicznej gospodarki XXI wieku”. W rekordowo krótkim czasie zmobilizowano 150 osób, w większości zatrudnionych ad hoc na zasadzie imiennych zaproszeń do projektu, i implementacja – w 7 obszarach i 36 zespołach – ruszyła pełną parą z końcem czerwca tego roku.

Intuicja bierze górę nad rozumem – mBank wchodzi do gry

Ziemianie...

Rozpoczęła się ogólnościatowa konwersacja.

*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 firm.

Manifest www.clutrain.com, 2000 rok

Odpalenie projektu MultiBank w tak krótkim czasie nie byłoby możliwe, gdyby nie bagaż wiedzy i doświadczeń z przeszłości całego zespołu, a przede wszystkim działanie z nastawieniem na cel w warunkach wyższej konieczności. BRE Bank chciał za wszelką cenę odnotować sukces, który podtrzymałby jego renomę innowacyjnego, najszybciej rozwijającego się banku w Polsce. Wejście na nowy rynek stwarzało taką szansę, ale projekt powinien być realizowany szybko i z odpowiednim rozmachem. Znajomość najlepszych praktyk w branży i benchmarking pozwalały na szybkie stworzenie koncepcji banku detalicznego, który mógłby z powodzeniem wygrywać z najlepszymi. Poprzez umiejętne zastosowanie prostych narzędzi projektowych typu analiza silnych i słabych stron (SWOT), analiza porównaw-

cza i najlepsze praktyki (*best practice*), powstał model MultiBanku, który stanowił krok naprzód w stosunku do tego, co istniało na rynku. Zastosowane rozwiązania technologiczne i operacyjne oraz strategiczne pozycjonowanie rynkowe składają się razem na nowatorski model biznesowy, który był innowacją zachowawczą w ramach tradycyjnej bankowości detalicznej.

Jednakże wraz ze zmianą miejsca pracy zmieniała się również moja perspektywa patrzenia na rozwój bankowości detalicznej i strategię konkurencji. Pracując uprzednio w wielkiej organizacji, firmie kontrolującej 40 procent rynku, patrzyłem na rozwój z konieczności w kategoriach stopniowych zmian, których wprowadzenie zawsze napotykało na opór. W sposób naturalny postrzegałem zmianę w kategoriach ewolucji, doskonalenia istniejącego modelu biznesowego: produktów, procedur, procesów, obsługi klienta. Wprowadzane ulepszenia czyniły bank bardziej sprawnym, przyjaznym dla klienta, ale to był w dalszym ciągu ten sam bank. Działania podjęte uprzednio w PKO BP są tego najlepszym przykładem. Zaczynając od początku w BRE Banku nie trzeba było niczego zmieniać, burzyć, przekształcać, restrukturyzować; proces tworzenia dawał niczym nieograniczoną wolność, a jedynym kryterium wyboru był oczekiwany zwrot z inwestycji w przyszłości. Innowacje podejmowane w istniejącej organizacji służą obecnym klientom, zaspokajając lepiej ich potrzeby. W projektach typu start up perspektywa patrzenia zmienia się radykalnie: zwracamy się z konieczności ku przyszłym klientom, których można będzie przyciągnąć, wyróżniając się spośród tłumu konkurentów. Myślenie o rozwoju biznesu i przesłanki tworzenia strategii działania w tych dwóch sytuacjach powinny być zasadniczo inne.

Minęło trochę czasu zanim zrzuciłem całkowicie balast przeszłości. W czasie rutynowych prac nad analizą opcji strategicznych dla projektu typu *start up* w BRE Banku, stworzenie banku elektronicznego, nieposiadającego oddziałów było rozpatrywane poważnie jako alternatywa przyjętego do realizacji modelu MultiBanku, który jako typ *brick and mortar* był swoistym kompromisem. Miał łączyć zalety tradycyjnego banku oddziałowego i internetowego banku przyszłości. To był krok naprzód, ale zdawałem sobie sprawę, że stanęliśmy w połowie drogi, ze strachu przed nieznanym. Nie byłem jeszcze gotowy, by zaproponować rozwiązanie, będące całkowitym zaprzeczeniem obowiązującego wówczas podejścia do biznesu w branży bankowej. Na świecie wiele się mówiło w tym czasie o bankowości internetowej, czasem nawet w tonie hurra optymistycznym, ale nie widać było żad-

nego przykładu, który by odniósł przekonywujący sukces.

ING Direct powstał w 1997 roku w Kanadzie i dopiero planował wejść do Stanów Zjednoczonych, gdzie, wbrew oczekiwaniom, rynek dla banków internetowych okazał się trudny. Inicjatywy liderów bankowości tradycyjnej, dążących do stworzenia samodzielnych banków internetowych – Citibank (citi f/i) oraz Bank One (Wingspan) – właśnie padały. Z drugiej strony banki internetowe stworzone przez outsiderów, takich jak NetBank w USA czy Egg w Wielkiej Brytanii, rozwijały się dobrze.

Bankowość detaliczna stanęła na rozdrożu; Internet rozpałał wielkie nadzieje pretendentów pragnących wdrzeć się do lukratywnego biznesu, przełamując istniejący model biznesowy. Strach przed falą zmian, które mogły zagrozić istniejącemu status quo, zmuszał tradycyjne instytucje do podejmowania inicjatyw obronnych. Trudno było ocenić szanse i zagrożenia, bo tak naprawdę bankowość internetowa znajdowała się dopiero w zarodku. Mieszały się dwa podejścia – wykorzystanie Internetu jako zdalnego dostępu do posiadanego rachunku bankowego w tradycyjnym banku oddziałowym i bank internetowy jako nowy model biznesowy. Intuicja mówiła mi, że ten ostatni to przełomowa innowacja, która ma szansę zupełnie zmienić sposób działania banku i jego percepcję wśród klientów. Miałem w głowie przykład Southwest Airlines i Wal-Mart, które odmieniły całkowicie swoje branże dzięki zmianie struktury kosztów i poprawie efektywności zarządzania operacyjnego.

Podobnie bank internetowy mógł zmniejszyć radykalnie koszty działania i żadne oszczędności w tradycyjnym modelu biznesowym bankowości detalicznej nie mogły temu sprostać. To była teza niewzbudzająca wątpliwości. Najbardziej dyskusyjny był problem adaptacji Internetu jako podstawowego kanału dostępu do banku w sferze transakcyjnej, komunikacji i dystrybucji produktów. Tutaj na nic były wszystkie analizy i badania. Można było znaleźć argumenty na poparcie każdej z opcji, chociaż teza, że bank może nie mieć placówek fizycznych była traktowana jako obrazoburcza i jej zwolennicy byli w zdecydowanej mniejszości. W niedalekiej przeszłości – dla potrzeb rozwoju bankowości elektronicznej w PBG SA jak i zaraz potem

Bankowość detaliczna stanęła na rozdrożu; Internet rozpałał wielkie nadzieje pretendentów pragnących wdrzeć się do lukratywnego biznesu, przełamując istniejący model biznesowy.

w PKO BP – rozpocząłem budowę autonomicznych banków internetowych. Tylko, że to były jedyne tego typu rozwiązania na krajowym rynku.

Reszta banków wprowadzała powoli, ale konsekwentnie dostęp do tradycyjnych rachunków za pośrednictwem Internetu. Miałem z tym poważny problem proponując model hybrydowy jako kierunek rozwoju bankowości detalicznej dla BRE Banku. Muszę przyznać, że przypadek pomógł mi rozwiązać ten dylemat. Z propozycją nawiązania współpracy przy budowie internetowego przedsięwzięcia zwrócił się do BRE Banku były szef znanej firmy doradczej McKinsey – Andrzej Klesyk. On, podobnie jak ja, wierzył w szybką zdolność do adaptacji nowoczesnych technologii na polskim rynku, ze względu na otwartość i dobre wykształcenie dużej części polskiego społeczeństwa. Jego pomysł polegał na budowie internetowej platformy akwizycji depozytów za pomocą wysoko oprocentowanego rachunku bankowego. Nie potrzebował do tego licencji bankowej, bo jego SONET miał działać jako pośrednik w imieniu banku.

Depozyty, pomniejszone o marżę pośrednika, miały wpływać bezpośrednio na rachunek banku, a w jego władaniu pozostawała baza klientów, którym można było sprzedawać z zyskiem kolejne produkty innych dostawców. Odrzuciłem tę ofertę jako zbyt daleko idący kompromis, ale jednocześnie uświadomiłem sobie, że czas najwyższy, aby w Polsce powstał bank internetowy z prawdziwego zdarzenia. Moje doświadczenie w tym zakresie było niemałe: wszakże pierwszy bank internetowy, co prawda z ograniczoną funkcjonalnością, powstał z mojej inicjatywy w 1998 roku w Łodzi, a w rok później już w PKO BP rozpocząłem podobne przedsięwzięcie. W rzeczywistości często się zdarza, że nowatorska idea siedzi w głowie przez długi czas, podczas gdy realizuje się przeróżne inne pomysły. W pewnym momencie zapala się reflektor kierujący strumień światła na właściwe rozwiązanie i obraz staje się ostry. Wtedy zdobywamy pewność, że to jest to i rodzi się kategoriyczny imperatyw pobudzający do działania. Tak też było w tym przypadku, gdy dostrzegłem wyjątkową szansę (*window of opportunity*) dla powstania w Polsce banku internetowego, z pełnym zakresem produktów, dla klientów indywidualnych nowej generacji

Pomysł stworzenia banku internetowego, omówiłem najpierw z Wojciechem Kostrzewą, a gdy on się do niego zapalił wydawało się, że sprawa decyzji Zarządu BRE Banku była formalnością.

„Uruchomienie banku internetowego przez BRE Bank w rekordowo krótkim czasie doskonale pasowało do moich zamierzeń. Na początku roku BRE Bank poniósł ciężką porażkę, bo musiał się wycofać z uzgodnionej fuzji z Bankiem Handlowym. Inicjatywa Sławka dawała nam realną szansę, żeby pokazać konkurencji i obserwatorom rynku finansowego, że BRE Bank jest znowu w grze. Zdawałem sobie sprawę, że ryzyko operacyjne jest duże, ale nie miałem wątpliwości, że to wspaniały pomysł i warto zaryzykować”

Koncepcja banku internetowego pojawiła się nieoczekiwanie, ale niezupełnie przypadkowo. Wszakże celem była budowa banku detalicznego od podstaw, trzeba było tylko odpowiedzieć na pytanie: jaki to będzie bank.

– komentuje nasze ustalenie Wojciech Kostrzewa. 11 lipca 2000 roku podjęto decyzję o przystąpieniu do realizacji projektu pod kryptonimem Polina, którego zadaniem było opracowanie pełnej koncepcji detalicznego banku internetowego i przygotowanie szczegółowego harmonogramu wdrożenia.

Często mówi się, że przypadkowe odkrycia, których dokonywano przez wieki, przyczyniały się do przełomu w wielu dziedzinach życia. Jednym z wielu przykładów jest wynalazek popularnych karteczek samoprzylepnych Post-it. Spencer Silver pracował w laboratoriach firmy 3M nad stworzeniem mocnego kleju. W rezultacie otrzymał substancję, która słabo kleiła kartki papieru i nie zostawiała żadnych śladów na jednej z nich. To, co wydawało się porażką, po jakimś czasie okazało się hitem, kiedy koledzy zaczęli używać tego kleju do karteczek, które można było łatwo odklejać.

Podobnie było w pracach nad stworzeniem nowej instytucji finansowej na rynku bankowości detalicznej w BRE Banku. Koncepcja banku internetowego pojawiła się nieoczekiwanie, ale niezupełnie przypadkowo. Wszakże celem była budowa banku detalicznego od podstaw, trzeba było tylko odpowiedzieć na pytanie: jaki to będzie bank. Przekonanie o przełomowej roli Internetu nie wzięło się znikąd, zrodziło się z pasji poznawczej i uważnej obserwacji zjawisk zachodzących wokół.

Na tropie przełomowej innowacji

*Innowacje przełomowe przynoszą na rynek nową propozycję wartości dla klienta – zupełnie różną od istniejącej do tej pory.
Technologie przełomowe oferują nowe wartości – zazwyczaj prostsze, wygodniejsze i tańsze produkty.*

Clayton M. Christensen, „Innovators Dilemma”

Budowa firmy od podstaw, przy wykorzystaniu najlepszych praktyk w branży i dotychczasowych indywidualnych doświadczeń, a budowa nowej firmy w znaczeniu: innej niż funkcjonujące na rynku – to zupełnie co innego. Decyzja o budowie banku internetowego oznaczała zmianę jakościową; takiego banku w Polsce nie było i nikt z nas nie miał pojęcia jak to zrobić. Doświadczenia PBG SA i PKO BP, gdzie próbowano skopiować bank tradycyjny do Internetu, okazały się wejściem w ślepią uliczkę. Internet potraktowano jako dodatkowy kanał dystrybucji, skądinąd słusznie, i przeniesiono tam funkcjonujący w świecie rzeczywistym model biznesowy w przekonaniu, że to będzie lepiej działać. Nic z tych rzeczy; produkty, procedury, procesy, sposób komunikacji, sprawdzające się doskonale w bezpośrednich relacjach z klientami w placówkach, czy nawet za pośrednictwem kontaktu telefonicznego, w Internecie przestają być skuteczne.

To po prostu inny świat. Stąd wiele entuzjastycznych inicjatyw wejścia wielkich korporacji do świata Internetu z tradycyjnym modelem biznesowym spetzło na niczym. Większość tradycyjnych firm, działających na stabilnych rynkach, w pierwszej fazie rozwoju Internetu dostrzegało jego twórczy bądź niszczycielski potencjał i kierując się głównie strachem podejmowało

wymuszone decyzje o wejściu do sieci. Jednakże powielanie modelu biznesowego, który się dobrze sprawdzał w świecie rzeczywistym, w Sieci prowadziło donikąd. Najczęściej podejmowaną inicjatywą było stworzenie firmowych stron informacyjnych w Internecie. Zawieszano wtedy na stronach internetowych wszystkie dostępne na dany dzień informacje i reklamowe ulotki stworzone dla kampanii w świecie rzeczywistym.

Produkty, procedury, procesy, sposób komunikacji, sprawdzające się doskonale w bezpośrednich relacjach z klientami w placówkach, czy nawet za pośrednictwem kontaktu telefonicznego, w Internecie przestają być skuteczne.

Wrzucano tam wszystkie możliwe informacje drukowane i fotograficzne (wtedy jeszcze przepustowość nie pozwalała na zamieszczanie ciężkich plików dźwiękowych i filmowych) tworząc śmietnik, wokół którego potencjalni klienci surfowali z daleka. Internet ze swej natury jest oparty na relacjach kreowanych w czasie rzeczywistym. Forma przekazu i architektura stron internetowych, wszystko jedno czy są to tylko strony informacyjne czy komercyjne, musi być temu podporządkowana. Zgodnie z tym, co przed wielu laty zauważył Marshall McLuhan, „przekaznik staje się przekazem”. Aktualność informacji jest podstawowym oczekiwaniem, odstępstwa dyskwalifikują posłańca. W sferze komercyjnej klient internetowy to ktoś zupełnie inny niż odwiedzający galerie handlowe człowiek zagubiony w tłumie, poddany psychologii owczego pędu, podejmujący decyzje emocjonalnie, często pod wpływem prymitywnych reklam bazujących na najniższych instynktach.

Internet przyciąga najpierw ludzi ciekawych świata, aktywnych, czasem nawet nadpobudliwych, samodzielnych i niezależnych, towarzyskich i samotników, opiniotwórczych w swoich środowiskach. W kontekście komercyjnym to są ludzie wrażliwi na cenę i jakość. W sumie, trudno o bardziej wymagającą docelową grupę klientów. Jeżeli nie wiesz, kim są twoi internetowi klienci, to w żaden sposób nie możesz zbudować strony i modelu biznesowego, żeby ich obsłużyć. Wiele firm doświadczyło tej prawdy oczywistej, ale tylko niektóre wyciągnęły z tego odpowiednie wnioski. „Większość strategii internetowych nie zdaje egzaminu, ponieważ zaczynają się od prezentowania misji i kończą na wezwaniu do działania” – mówi David Siegel w swojej książce *Futuryzuj swoją firmę*, wymieniając jednocześnie podstawowe przyczyny porażki, z których najbardziej powszechne to, że „(...) strony są podejrzanie podobne do firmowej broszury, a firma traktuje Internet jak targi branżowe”³. Wiele tradycyjnych firm, postępując zgodnie z nowym rytuałem, zadowolili się obecnością w sieci, której nikt z jej użytkowników nie zauważa, a tylko nielicznym udało się otworzyć na nowy trend i dzięki temu zaistniały w nowej rzeczywistości.

Postanowienie, aby stworzyć detaliczny bank internetowy było w istocie rozstrzygnięciem o budowie biznesu od nowa. Zadanie było zupełnie inne niż w przypadku MultiBanku, kiedy chodziło o stworzenie banku lepszego od istniejących. Wyruszyliśmy drogą w nieznaną, mając nadzieję odkryć

³ David Siegel, *Futuryzuj swoją firmę*, IFC Press, Kraków 2001, s. 40, tłum. Józef Dusza.

Wyruszyliśmy drogą w nieznaną, mając nadzieję odkryć nowe lądy, o których istnieniu można było wnioskować z dostępnych informacji i własnych analiz.

nowe lądy, o których istnieniu można było wnioskować z dostępnych informacji i własnych analiz. Kluczem do rozwiązania zadania była innowacja. Jako rdzeń słowa wskazuje się m.in. *novus*, czyli „nowy”, lub *nova*, czyli „nowa”. Innowacja zatem to coś nowego. Często pomyłkowo utożsamia się wynalazek z innowacją. Zdaniem Petera Senge,

nowa koncepcja jest wynalazkiem, kiedy poprawnie działa w warunkach laboratoryjnych. Staje się ona innowacją dopiero wówczas, gdy może być powtarzana na skalę przemysłową, przy możliwych do zaakceptowania kosztach⁴.

Na zasadniczą różnicę pomiędzy wynalazkiem a innowacją wskazuje przykład samolotu jako wynalazku, który stał się innowacją w postaci ogólnodostępnych lotów pasażerskich. Gdy nowe idee przechodzą od etapu wynalazku do fazy innowacji biorą w tym udział również inne technologie, będące rezultatem niezależnych osiągnięć rozwojowych w różnych dziedzinach badań. Kształtuje się w tym czasie pewien zespół technologii, które wzajemnie się uzupełniają. Dopóki taki zespół się nie uformuje, pomysł funkcjonujący poprawnie w laboratorium nie osiąga realizacji swojego potencjału w praktyce. To nie wynalazki zmieniają świat, ale ich zastosowanie. Uzupełnienie wynalazku dodatkowymi technologiami, niezbędnymi do zrealizowania innowacji, wymaga czasu i nakładów finansowych. Czasem to tylko umiejętność skojarzenia możliwości z odpowiednim zastosowaniem w innej dziedzinie.

Historia innowacji w biznesie uczy, że z reguły największe sukcesy osiągnęli nie wynalazcy produktu czy technologii, ale ci, którzy dostrzegli ich odpowiednie zastosowanie lub stworzyli przy ich pomocy nowy model biznesowy. Twórcy takich rozwiązań czują się nawet trochę winni, ponieważ nie oni są wynalazcami, a tylko dostrzegli w wynalazkach to, co później dla wszystkich stało się oczywiste. Steve Jobs, jeden z największych innowatorów współczesnego biznesu, którego firma Apple trzykrotnie zdobyła miano najbardziej innowacyjnej na świecie, powtarza często: „my nigdy nie ukry-

⁴ Peter M. Senge, *Piąta dyscyplina*, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa 2000, s. 19, tłum. Grzegorz Łuczkiwicz.

waliśmy, że kradniemy świetne pomysły”. Jako uzasadnienie powołuje się na wypowiedź Pablo Picasso, że „dobrzy artyści kopią, wielcy kradną”.

Przykład komputerowego interfejsu graficznego użytkownika najlepiej ilustruje to zjawisko. Apple nie wynalazł tej technologii, tylko Steve Jobs zobaczył ją w trakcie bezpłatnej wycieczki po słynnym Palo Alto Research Center firmy Xerox. Dostrzegł jej przełomowe znaczenie dla łatwej obsługi komputera i zastosował po raz pierwszy w produktach Apple Lisa i Macintosh. W trakcie współpracy Apple z Microsoft, Steve Jobs pochwalił się Billowi Gatesowi nowym rozwiązaniem sterującym pracą komputera. W ten sposób obca inspiracja doprowadziła do tego, że dziś 96 procent komputerów wyposażonych jest w graficzny interfejs użytkownika w postaci Windows.

Innowacja może obejmować: nowe produkty, nowe cechy jakościowe, nowe procesy produkcyjne, nowe usługi dla klientów, nowe rynki zbytu, nowe materiały, nowy sposób prowadzenia biznesu. Jednak takie stwierdzenie nie wystarczy. Każdy rodzaj innowacji jest pochodną przedsiębiorczości, a ta jest nierozłącznie związana z przedsiębiorcą, wokół którego wszystko się kręci. „Przedsiębiorcy, niezależnie od tego, czy działają w dużych czy w małych przedsiębiorstwach, starych firmach czy *start upach*, są twórcami innowacji i kreatywnej destrukcji. Ich projekty są źródłem nowego zatrudnienia i rozwoju gospodarczego”⁵. Ważnym wyróżnikiem innowacji jest to, jak zostanie ona wykorzystana i na jakim rynku. Ojcem teorii innowacji w naukach ekonomicznych, i prorokiem wzrostu jej znaczenia dla rozwoju gospodarczego, był Joseph A. Schumpeter⁶. Według niego innowacja przejawia się jako akt przedsiębiorczości w pięciu wymiarach:

- 1) wprowadza na rynek nowy produkt lub zwiększa jego jakość;
- 2) wprowadza nową metodę produkcji;
- 3) znajduje i rozwija nowe rynki zbytu;
- 4) wykorzystuje nowe surowce lub półprodukty;

Każdy rodzaj innowacji jest pochodną przedsiębiorczości, a ta jest nierozłącznie związana z przedsiębiorcą, wokół którego wszystko się kręci.

⁵ Joseph Schumpeter, *History of Economic Analysis*, New York: Oxford University Press 1954, s. 555.

⁶ Thomas K. McGraw, *Prophet of Innovation*, Belknap Harvard, Cambridge 2007.

- 5) zmienia organizację wybranego sektora gospodarki, na przykład tworzy monopol lub rozbija monopol⁷.

Schumpeter rozumie innowacje jako przełożenie w rzeczywistość materialną, czyli zastosowanie owych idei, zużytkowanie w konkretnym celu odkryć czy wynalazków, które są rezultatem twórczego myślenia. Dla niego pojęcie innowacji jest wielokontekstowe – może to być rozwiązanie techniczne, przedsięwzięcie ekonomiczne (zdobycie nowego rynku, wykorzystanie nowego surowca) pojawiające się w sferze organizacji, zarządzania, marketingu czy stosunków międzyludzkich. Innowacją dla niego są nie tylko produkty, ale także procedury czy wzorce postępowania, jeśli spełniają warunek nowości tzn., że nie były wcześniej znane bądź stosowane w żadnym przedsiębiorstwie.

Schumpeter jest również autorem koncepcji tzw. twórczej destrukcji (*creative destruction*), polegającej na nieustannym niszczeniu starych struktur i nieprzerwanym procesie tworzenia nowych, bardziej efektywnych. Niszczenie to jest powodowane współzawodnictwem przedsiębiorstw, które walcząc ze sobą na rynku niszczą słabszych konkurentów, tak jak to się dzieje w przyrodzie według prawa dżungli. W gospodarce rynkowej dzieje się to za pomocą lansowania nowych produktów, nowych sposobów konkurowania, oraz wszelkich innych typów innowacji. Podobną definicję proponuje Peter Drucker, także określając innowację z perspektywy zmian i podkreślając jej nowatorski charakter. To zmiana staje się podstawą innowacji, jako że prowadzi do stworzenia nowych produktów czy usług.

I poprzez to, że produkty te są nowe, nie kopiuje dostępnych rozwiązań, lecz wprowadzają coś nowego, wyróżniającego, innego od dotychczasowych rzeczy – mają znamiona innowacyjności. Wykorzystując zmianę, innowacja tworzy zasoby, zmienia wydajność zasobów, zmienia wartość i zadowolenie konsumenta z gospodarowania zasobami. Dla Druckera innowacja występuje „(...) jako szczególne narzędzie przedsiębiorców, za pomocą którego ze zmiany czynią okazję do podjęcia nowej działalności gospodarczej lub do świadczenia nowych usług”, stając się raczej pojęciem ekonomicznym lub społecznym niż technicznym. Źródła innowacji ze względu na mechanizm ich pobudzania są zróżnicowane:

⁷ Joseph Schumpeter, *The Theory of Economic Development*; Harvard University Press, Cambridge Mass. 1934, s. 830–831.

- innowacje podażowe – odkrycia, wynalazki, pomysły twórców nowej techniki dokonywane pod wpływem własnej docieklivości;
- innowacje popytowe – stymulowane przez potrzeby rynku; poszukiwanie rozwiązań odpowiadających na istniejące zapotrzebowanie;

lub prościej:

- nowa wiedza;
- klienci;
- czołowi użytkownicy – firmy i osoby, których potrzeby daleko wykraczają poza aktualne potrzeby na rynku;
- projektowanie empatyczne – technika generowania pomysłów polegająca na obserwacji ludzi wykorzystujących aktualne produkty czy usługi w swoim własnym środowisku;
- „fabryki wynalazków” – pracownie badawczo-rozwojowe;
- specjalne zespoły projektowe;
- innowacje otwartego rynku – eksport i import pomysłów, z zewnątrz.

Warto spojrzeć na innowacje ze względu na ich charakter. W tym zakresie wyróżnia się wiele **rodzajów innowacji**:

I. Innowacje ogólnie można podzielić na:

- produktowe (dobra, usługi);
- procesowe (technologiczne, organizacyjne) – zmierzające do istotnego zmniejszania kosztów jednostkowych wytwarzania produktu lub realizacji usługi.

II. Innowacje ze względu na cel wprowadzenia:

- funkcyjne – zaspokajają nowe, dotychczas nieujawnione potrzeby społeczne, służąc nowym funkcjom;
- przedmiotowe – wprowadzenie nowych przedmiotów w miejsce dotychczas użytkowanych, które znacznie lepiej spełniają zadania, dla których zostały wytworzone;
- procesowe – wprowadzenie nowych metod wytwarzania, które usprawniają produkcję i czynią ją tańszą oraz przynoszą poprawę warunków pracy i środowiska;
- organizacyjne – usprawniają organizację pracy i produkcji, poprawiają stan bezpieczeństwa i higieny pracy.

III. Innowacje w przedsiębiorstwie:

- techniczne – dotyczą wprowadzania przez przedsiębiorstwo nowych rozwiązań w miejsce istniejących produktów i technologii;

- organizacyjne – zmieniają w przedsiębiorstwie systemy zarządzania i organizację procesów tworzenia produktów;
- marketingowe.

IV. Innowacje z punktu widzenia zmian, jakie wywołują:

- radykalne – nowe produkty, nowe technologie lub nowy sposób zarządzania przedsiębiorstwem;
- rekombinacyjne – polegają na wykorzystaniu istniejących rozwiązań technologicznych, produkcyjnych i organizacyjnych w celu tworzenia nowych produktów, technologii czy też nowych systemów zarządzania;
- modyfikacyjne – polegają na nieznacznych zmianach w istniejących produktach, technologii i systemach zarządzania, mających je ulepszyć.

V. Innowacje z punktu widzenia sposobu, w jaki są wprowadzane:

- innowacje systemowe – wynikają z przyjętego w przedsiębiorstwie systemu ich tworzenia;
- innowacje jednostkowe (sporadyczne) – są odpowiedzią na pojawiające się okazje lub zagrożenia.

VI. Innowacje z punktu widzenia skali zjawiska i stopnia zmiany:

- innowacja zachowawcza – polega na nowym wykorzystaniu znanych już form i technologii. Stanowi ona udoskonalenie czegoś, co już istnieje, albo jest jakąś rekonfiguracją istniejących form i technologii; przeprowadzona w taki sposób, by służyła nowym celom;
- innowacja przełomowa – jest czymś całkiem nowym, stanowi odejście od znanych wcześniej technologii czy metod. Prof. Clayton Christensen z Harvard Business School użył terminu *disruptive innovation*, technologia przełomowa lub burząca, określając nim innowację techniczną potencjalnie zakłócającą cały dotychczasowy model działalności gospodarczej danej firmy czy nawet branży. Definicja innowacji radykalnej wskazuje, że musi ona spełniać jeden z poniższych warunków:
 - całkowicie nowy zespół charakterystyk pracy lub przynajmniej ich pięciokrotna poprawa,
 - zmniejszenie kosztów o przynajmniej 30 procent,
 - zmiana podstaw konkurencji w branży.

VII. Innowacje z punktu widzenia oddziaływania na klienta:

- Innowacje skokowe (nieciągłe) – nowe produkty, idee, usługi powodujące ogromne skokowe zmiany w obszarze korzyści oferowanych klientowi (innowacje takie powstają w efekcie odkryć, wynalazków, wielkich zmian technologicznych);

- Innowacje ciągłe, dynamiczne – gdy konsument „zmuszony” jest do zmian, jednak nie o tak radykalnym charakterze;
- Innowacje ciągłe – powodują małe zmiany w zachowaniach konsumenta: zmiany dotyczą korzyści oferowanych przez produkt (nowe elementy wyposażenia samochodu, nowe smaki napojów, itp.).

VIII. Innowacje z punktu widzenia oryginalności zmian:

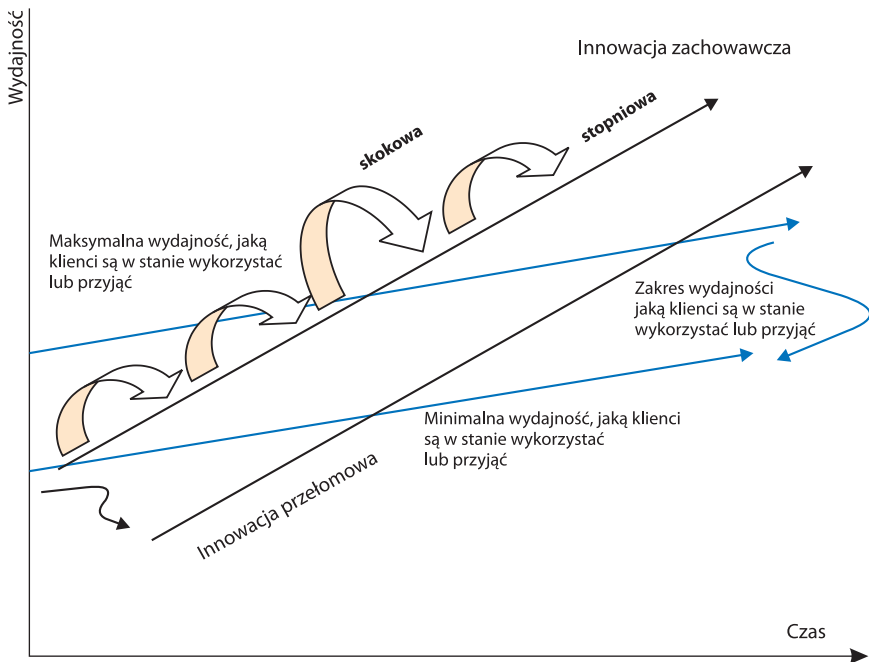
- Innowacje kreatywne (pionierskie) – odkrycia i wynalazki – będące samodzielными wytworami danej grupy – o doniosłym znaczeniu;
- Innowacje imitujące (adaptowane) – powstają w wyniku naśladownictwa i rozpowszechniania oryginalnych osiągnięć.

Innowacje zachowawcze i przełomowe, istotne z punktu widzenia moich doświadczeń zawodowych, zostały opisane pod koniec lat dziewięćdziesiątych XX wieku przez Claytona M. Christensena⁸ w książce *Innovators Dilemma*. Natura tych innowacji wyjaśnia przyspieszone zmiany zachodzące na rynku, tak pod względem nowych produktów, szybko zdobywających silną pozycję, jak i firm, które je wprowadzają i są w stanie zagrozić znacznie silniejszym konkurentom. Model innowacji przełomowej opiera się na trzech obserwacjach. (1) W każdej branży, dla każdego produktu istnieje granica jego wydajności, którą użytkownicy są w stanie wykorzystać i zaakceptować. Na przykład producenci telefonów komórkowych oferują nam ciągle nowe udoskonalone gadżety, a my jesteśmy w stanie wykorzystać tylko małą część ich wszystkich możliwości. Wtedy okazuje się, że proste funkcje typu zmiana głośności czy kopiowanie bazy danych adresowych na komputer lub inny telefon kryje się w gąszczu skomplikowanych możliwości urządzenia. Gdy przyjdzie nam zwiększyć siłę głosu; lub (2) Zakres wydajności, jaką klienci są w stanie wykorzystać lub przyjąć rośnie w czasie, ale znacznie wolniej niż stopniowe, stale wprowadzane udoskonalenia liderów branży. (3) Na rynku występują innowacje zachowawcze i przełomowe, które w różny sposób zaspokajają potrzeby różnych grup klientów.

Innowacje zachowawcze to takie, które ulepszają istniejące produkty mierząc w najbardziej wymagających klientów. Dążenie liderów branży do ciągłego ulepszania od pewnego momentu zaspokaja wyrafinowane potrzeby marginalnej części klientów, nie przynosząc pozostałym (linia niebieska na wy-

⁸ Clayton M. Christensen na bazie swojej teorii wyjaśnia przyczyny szybkiego wzrostu jednych i upadku innych przedsiębiorstw. Zob. także: Clayton M. Christensen, M. Raynor, *Innowacje. Napęd wzrostu*, Studio Emka, Warszawa 2008, tłum. Dariusz Bakalarz.

Model przełomowej innowacji



Źródło: The Innovators Dillema; Clayton M. Christensen, s. XIX.

kresie) wymiernych korzyści. **Innowacje przełomowe** dostarczają zazwyczaj prostsze, wygodniejsze, tańsze produkty dla nowych lub mniej wymagających klientów. To dość zaskakujące, bowiem intuicyjnie skłonni byłibyśmy sądzić, że przełomu dokonują wynalazki nowych, skomplikowanych produktów, których dotychczas nie było na rynku. Tymczasem rewolucji dokonują produkty, które często jako nowości są niedoskonałe, ale ich funkcjonalność i dostępność cenowa decydują o szybkim zdobywaniu popularności.

Tymczasem rewolucji dokonują produkty, które często jako nowości są niedoskonałe, ale ich funkcjonalność i dostępność cenowa decydują o szybkim zdobywaniu popularności.

Przełomowe innowacje nowego rynku kreują popyt na nieistniejące dotychczas produkty. Burzycielską innowacją nowego rynku był komputer osobisty i walkman wprowadzony na rynek przez Sony. Tego typu innowacje początkowo rozwijają się w niszach. Wraz ze wzrostem wydajności (jakości) wchodzi na rynek masowy i są

w stanie zagrozić ustabilizowanym liderom, producentom dóbr substytucyjnych. Ponieważ przełomowe innowacje nowego rynku konkurują w pierwszej fazie z brakiem konsumpcji, pozostają przez dłuższy czas niezauważone lub ignorowane przez liderów. Inny typ innowacji przełomowych to produkty atakujące niskodochodowe segmenty rynku. Zmiana sposobu wytwarzania – pozwalająca na radykalne obniżenie kosztu produkcji w niskodochodowym segmencie – daje szansę wejścia na ustabilizowany rynek. Zwykle odbywa się to przy braku reakcji ze strony liderów, którzy oddają pole konkurencji koncentrując swoją uwagę na innych, bardziej dochodowych, segmentach.

Przykładem innowacji tego typu są mikrohuty i sieci sklepów dyskontowych. Mikrohuty, zdobywając w miarę poprawy jakości coraz to nowe segmenty rynku, całkowicie wyparły z rynku duże koncerny metalurgiczne. Sieci dyskontowe typu Wal-Mart w USA czy ALDI w Niemczech całkowicie opanowały masowy rynek detaliczny. **Innowacje w niskodochodowym segmencie rynku** dokonują przełomu w oparciu o niskokosztowy model produkcji (działania). One także w dłuższym okresie czasu stwarzają zagrożenie dla liderów biorąc na cel coraz wyższe, bardziej dochodowe segmenty rynku dzięki wprowadzającym stale ulepszeniom jakościowym.

Bank internetowy dla nowej generacji klientów

Widziałem bank, który głosił „24 hour banking”, ale ja nie mam tyle czasu.

Stephen Wright, amerykański pisarz

Teoria przełomowych innowacji była moim wewnętrznym kompasem w okresie poszukiwania odpowiednich rozwiązań dla internetowego ramienia BRE Banku. Przykłady jej działania pobudzały moją wyobraźnię tym, że startując od zera można wiele zmienić, niekoniecznie mając za sobą siłę wielkich pieniędzy bądź dużych korporacji. Dowody, że żyjemy w świecie twórczej destrukcji widoczne były gołym okiem. „Każde przedsiębiorstwo, wszystko jedno, nowe czy stare, jeśli nie dostrzega technologii internetowej w swoim życiu biznesowym jako warunek przetrwania to zginie poprzez uduszenie podobnie jak organizm pozbawiony tlenu” (Jack Welch na Walnym Zgromadzeniu GE Electric, kwiecień 2000 rok). Naszym celem było coś znacznie więcej niż przetrwanie, ważne dla istniejących firm. Po-

Bankowość internetowa na świecie

Bankowość internetowa	Maj 1995	Maj 2000
Instytucje finansowe na świecie posiadające bankowość internetową	1	3000
Instytucje finansowe na świecie posiadające strony internetowe	50	10 000
Użytkownicy bankowości internetowej w USA	5000	7 milionów
Użytkownicy bankowości internetowej i home bankingu w USA	300 000	11 milionów
Miesięczny ruch na internetowych stronach bankowych w USA	100 000	18,8 miliona
Miesięczna ilość aplikacji kredytowych via Internet w USA	0	10 000

Źródło: Online Banking Raport 06/2000.

szukiwaliśmy przełomowej innowacji, która zmieni krajobraz bankowości detalicznej w Polsce.

Wszeczhonne zastosowanie Internetu w biznesie nie daje przewagi konkurencyjnej, jak mówi Michael Porter, ponieważ staje się powszechne. Internet błyskawicznie upowszechniał się w bankowości. Banki gremialnie otwierały swoje strony internetowe. Wiele z nich startowało z usługami bankowości internetowej, która zapewniała niewiele więcej niż zdalny dostęp do rachunku osobistego lub oszczędnościowego.

W pałecie licznych i różnicowanych 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 siebie czasie i miejscu. Uciążliwość utrzymywania relacji z bankiem za pośrednictwem oddziału zachęca do korzystania z Internetu jako medium komunikacji i platforma do wykonywania transakcji

finansowych. Dodatkowym bodźcem jest cena. Internet radykalnie zmniejsza koszty działania i umożliwia redukcję cen, a w wielu przypadkach oferowanie darmowej obsługi. W tendencji rozwoju bankowość internetowa jest kolejnym, po poczcie elektronicznej i e-commerce, etapem rozszerzania zastosowań Internetu dla zaspokajania indywidualnych potrzeb ludzi. Nigdy banki nie były tak blisko awangardy postępu technologicznego jak obecnie. Bankowość elektro-

Uciążliwość utrzymywania relacji z bankiem za pośrednictwem oddziału zachęca do korzystania z Internetu, jako medium komunikacji i platformy do wykonywania transakcji finansowych. Dodatkowym bodźcem jest cena.

Piramida akceptacji zakupu usług finansowych w Internecie



Źródło: opracowanie własne.

niczna rozwijała się znacznie lepiej w Europie (średnia penetracja na poziomie 31 procent) niż w USA (18 procent).

Według badań przeprowadzonych w 2000 roku w 16 krajach europejskich, bankowość elektroniczna i internetowe usługi finansowe były najlepiej rozwinięte w Szwecji, gdzie 44 procent użytkowników Internetu już korzystało z elektronicznych kont bankowych. Drugie miejsce w Europie zajmowały Niemcy, gdzie 34 procent internautów regularnie dokonywało transakcji finansowych online. Jednym z prężniej rozwijających się rynków bankowości internetowej w Europie jest też Wielka Brytania. W 2000 roku łączna ilość klientów banków internetowych działających na terenie Zjednoczonego Królestwa wynosiła około 7 milionów.

Jak widać bankowość detaliczna znajdowała się na początku XXI wieku w okresie przełomu, którego przyczyną był Internet. Nie wiadomo było jak to się skończy. Co do jednego wszyscy byli zgodni – w bankowości już nie będzie takie jak kiedyś. Główną osią podziału w dyskusji o przyszłości była perspektywa rozwoju banków internetowych w konkurencji z bankami tradycyjnymi, które w dalszym ciągu forsowały obsługę w oddziałach z uzupełnieniem dostępu zdalnego za pośrednictwem Internetu i telefonu. Klient niezbędnie potrzebuje doradztwa w zrozumieniu produktów i dopasowaniu ich do indywidualnych potrzeb – argumentowano w celu wykaza-

nia wyższości modelu z przewagą placówek. Banki tradycyjne nie dostrzegały przeto żadnego zagrożenia ze strony powstających banków internetowych, które z zasady nie miały placówek. Doświadczenia banków na rozwiniętych rynkach finansowych pokazują, że ich klienci w bardzo szybkim tempie przechodzą do zdalnych kanałów dystrybucji z podstawowymi czynnościami bankowymi. Jednakże zwiększanie zakresu usług i produktów w sieci nie leżało w interesie banków tradycyjnych, wówczas bowiem oddziały i wysokie opłaty oraz prowizje pozbawione były racji bytu.

W implementacji najnowszych rozwiązań bankowości internetowej Polska nie odstawała od światowych trendów. Pierwszy bank internetowy został uruchomiony przez PBG SA Grupa Pekao w październiku 1998 roku, zaledwie kilka miesięcy później niż powstała bankowość internetowa europejskiego pioniera Barclays Bank i w tym samym czasie co Egg, samodzielny bank internetowy stworzony w Wielkiej Brytanii przez firmę ubezpieczeniową Prudential. Wszystkie polskie banki, poza PBG i PKO BP, zdecydowały się na rozwój bankowości internetowej jako uzupełnienie istniejącego modelu obsługi poprzez dodatkowy kanał komunikacji i dystrybucji. Wybierając to rozwiązanie miały głównie na uwadze oczekiwany spadek kosztów obsługi klienta, który przenosił się z oddziałów do sieci, uwalniając pracowników od uciążliwej pracy. Liczba osób korzystających z bankowości elektronicznej była w Polsce jeszcze stosunkowo mała. Penetracja usług bankowości internetowej wśród Internautów w Polsce wynosiła w połowie 2000 roku ok. 1,5 procent i była znacznie niższa niż w Europie Zachodniej, gdzie średnio wynosiła 31 procent. W Stanach Zjednoczonych, które przodowały w adaptacji Internetu w jego wczesnej fazie rozwoju i prostych zastosowaniach, wskaźnik ten był o połowę niższy niż w Europie, ale w dalszym ciągu 10 razy większy niż w Polsce.

Trudno było jednoznacznie stwierdzić, czy relatywnie niska penetracja usług bankowości internetowej w naszym kraju była rezultatem wysokich kosztów dostępu do Internetu czy też słabej jakości oferty polskich banków. Tempo wzrostu liczby użytkowników Internetu w naszym kraju pod koniec XX wieku nabrało hiperprzyspieszenia, startując z niskiej bazy, i musiało się w przyszłości przełożyć na wzrost zainteresowania bankowością internetową. Internet wszędzie zdobywał szybko coraz większą popularność: w USA już 44,1 procenta mieszkańców korzystało z Internetu, w Niemczech 29 procent, w Wielkiej Brytanii 26,2 procenta, a w Polsce tylko 9,7 procenta.

Nasze szacunki mówiły, że rynek bankowości internetowej powinien w najbliższych latach eksplodować wzrostem do poziomu 2,68 miliona użytkowników w 2004 roku według optymistycznych założeń, a według ostrożnych – do 1,48 miliona. Analiza i ocena istniejących na rynku modeli biznesowych wręcz narzucała wniosek, że to nie Internet będzie stanowił wyróżnik dla naszego detalicznego banku internetowego. Wszakże już sześć banków przed BRE Bankiem dało swoim klientom możliwość internetowego dostępu do usług bankowych. Rezultaty były mało zachęcające. W maju 2000 roku zaledwie 24 tysiące osób w pięciu bankach korzystało z bankowości internetowej, przy czym baza klientów tych banków przekraczała w sumie 5 milionów klientów. Nie było wątpliwości, że coś tu nie gra.

To nie produkty lecz modele biznesowe są współcześnie źródłem przewagi konkurencyjnej.

To nie produkty lecz modele biznesowe są współcześnie źródłem przewagi konkurencyjnej. Prof. Krzysztof Oblój, jeden z najbardziej cenionych polskich specjalistów w dziedzinie strategii w biznesie, wykładowca Uniwersytetu Warszawskiego, napisał, że „Innowacja to wyobrażenie sobie przyszłości, która będzie inna i zbudowanie wokół tej wizji nowego modelu biznesowego firmy”. Prof. Gary Hamel z Harvard Business School idzie dalej twierdząc, 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”. Przyjmując te wszystkie mądre profesorskie tezy jako *prawdę objawioną*, podjęto prace nad opracowaniem modelu biznesowego jako kombinacji czterech elementów:

- grupy docelowej klientów internetowych,
- produktów dostosowanych do ich potrzeb,
- sposobu komunikacji z klientami i procesów dystrybucji produktów w Internecie,
- odpowiedniej technologii zapewniającej wygodę klientom i niskie koszty działania.

Wracając do naszego zadania w BRE Banku, podstawowe pytanie, na które trzeba było znaleźć odpowiedź, brzmiało: kim są nasi potencjalni internetowi klienci. Nie było czasu na badania rynku. Zespół projektowy składał się z ludzi w wieku 25–35 lat. Oni nie znaleźli się tutaj przypadkiem; każdy z nich był doskonale wykształcony, technologicznie zaawansowany, otwarty na świat, ambitny, pracowity, patrzący z optymizmem w przyszłość

i życzliwie odnoszący się do otoczenia. W swojej różnorodności członkowie zespołu stanowili razem odzwierciedlenie klienta nowej generacji. Wystarczyło podać hasło: robimy bank dla nas samych, jako odzworowania grupy docelowej. Zbadano szybko profile psychologiczne, styl życia, na koniec określono potrzeby finansowe. W odpowiedzi stworzono produkty odpowiadające najważniejszym potrzebom. Stosunkowo dużo czasu poświęcono na rozszyfrowanie właściwego sposobu komunikacji z klientami i stworzenie szkieletu procesów dystrybucji produktów. Ktoś może powiedzieć, że to nieprofesjonalne. I pewnie będzie miał rację, patrząc na proces powstawania wstępnego modelu biznesowego banku internetowego przez pryzmat podręcznikowych zasad, obowiązujących w tradycyjnych firmach działających na ustabilizowanych rynkach.

Działanie w stanie wyższej konieczności, w obliczu przewidywanej eksplozji rynku bankowości internetowej, wymagało odrzucenia rutyny i zmiany podejścia. Świadomie zeszliliśmy z utartych ścieżek działalności w biznesie. Praca w otwartej architekturze przestrzeni i najprostsza struktura organizacji, złożonej z wielu zespołów projektowych, gdzie liderzy jednych byli uczestnikami innych jednostek, pozwalała wykrzesać wszystkie zasoby kreatywności i sił witalnych, niezbędne do wygrania wyścigu z czasem. W ciągu czterech tygodni opracowano model biznesowy i wstępny plan finansowy – wszystkie niezbędne materiały do podjęcia decyzji inwestycyjnej. Propozycja przedstawiona Zarządowi BRE Banku miała silny ładunek strategiczny – oprócz zwykłych w takich przypadkach projekcji finansowych. Gdy przyjrzeć się jej z dystansu, widać od razu, że miała charakter innowacji przełomowej, która z zasady powinna być realizowana na zewnątrz firmy. Ale BRE Bank znajdował się w sytuacji, która eliminowała konflikt interesów i łagodziła ryzyko realizacji przedsięwzięcia. Poniżej główne założenia tej propozycji w oryginalnej formie przedstawionej do akceptacji:

BRE BANK S.A. ma unikalną szansę dla wprowadzenia na rynek nowego modelu biznesowego bankowości detalicznej:

- ▶ *brak działalności detalicznej – agresywna polityka cenowa i promocyjna nie powoduje kanibalizacji istniejących produktów i marki, nie obniża bieżącej rentowności*
- ▶ *struktura bilansu i trwale zapotrzebowanie na środki po stronie pasywów stwarza szansę dla przedsięwzięcia dostarczającego stabilnych depozytów,*

a punktem odniesienia w zakresie ceny przychodów ze środków finansowych są alternatywne koszty ich pozyskania (WIBOR)

- *bank posiada technologię, która po koniecznych adaptacjach jest doskonale dostosowana do obsługi modelu biznesowego bankowości detalicznej opartego wyłącznie na zdalnym dostępie*

BRE BANK S.A. może osiągnąć wielorakie i niezwykle istotne korzyści w przypadku osiągnięcia sukcesu w realizacji wdrożenia nowego modelu biznesu bankowości detalicznej:

- *relatywnie niskie koszty wdrożenia projektu dają uzasadnienie dla zebrania doświadczeń, które mogą w ostateczny sposób zweryfikować przyjętą koncepcję rozwoju pełnego zakresu bankowości detalicznej w ramach BRE BANK S.A. (realizacja projektu Multibank w dalszej kolejności)*
- *premia za ryzyko wejścia na rynek polski z nowym modelem w przypadku osiągnięcia sukcesu jest bardzo wysoka*
- *ugruntowanie reputacji BRE BANK S.A. jako nowoczesnego, innowacyjnego banku komercyjnego*

MODEL BIZNESOWY:

Produkty:

- *KO – konto osobiste, rachunek oszczędnościowo – rozliczeniowy*
- *Oprocentowanie najwyższe wśród kont osobistych na rynku*
- *Brak opłat za prowadzenie konta*
- *Przelewy bez opłat i prowizji*
- *Bezpłatna karta debetowa VISA Electron*
- *BRE Max – rachunek oszczędnościowy na żądanie*
- *Oprocentowanie lokaty na żądanie na poziomie lokat terminowych w innych bankach*
- *Przelewy na jeden wcześniej określony rachunek bez opłat i prowizji*
- *Bezpłatna karta debetowa VISA Electron*

Kanały dystrybucji i komunikacji: Internet, Call Center 7x24h (voice, IVR), WAP, SMS, e-mail

Technologia: mainframe IBM oraz Altamira firmy Andersen Consulting – oprogramowanie wspierające model operacyjny

Nakłady kapitałowe 10 mln USD. Plan finansowy zakładał osiągnięcie punktu przelamania i pierwszych zysków w czwartym roku działania. Przewidywana liczba klientów na koniec czwartego roku – 310 000.

Pozytywna decyzja wcale nie była formalnością. Prezentacji wniosku towarzyszyła burzliwa dyskusja i nieufność do takiego modelu biznesowego, ale ostatecznie autorytet Prezesa Kostrzewy i mój entuzjazm przekonały kolegów z zarządu. Główne założenia koncepcji stały się ramowym Biznes Planem dla nowego przedsięwzięcia, tylko szczegóły uległy zmianie, w tym nazwy produktów: KO zastąpiło eKonto, a BRE Max – eMax. No i sama nazwa mBank pojawiła się później. Powstało pytanie, co z projektem MultiBank? Koncepcja była bez wątpienia innowacją na rynku bankowym, ale miała jednoznacznie zachowawczy charakter. Nie chcąc rezygnować z wdrożenia ciekawego pomysłu zaproponowałem, aby nie odrzucać ale opóźnić wdrożenie MultiBanku. Przekonanie do tego pomysłu sponsorów projektu detalicznego w BRE Banku było karkołomnym przedsięwzięciem. Równoległa realizacja dwóch projektów w warunkach ograniczeń zasobów kapitałowych, a przede wszystkim ludzkich, było niezgodne ze zdrowym rozsądkiem, nie mówiąc nawet o dobrych praktykach. Każdy podręcznik biznesowy zwraca uwagę na koncentrację sił i środków na jednym froncie. W naszej sytuacji, gdy zespół ludzi właśnie zaczęto budować od podstaw, podjęcie się realizacji dwóch projektów jednocześnie graniczyło z szaleństwem. Podział skromnych zasobów ludzkich nie wchodził w rachubę, więc podjęto decyzję o zawieszeniu realizacji wdrożenia MultiBanku do czasu uruchomienia banku internetowego, który uzyskał priorytet. Łatwo było dostrzec, że okazja rynkowa, która się pojawiła, szybko przeminie i nie powtórzy się nigdy.

Menadżerowie ryzykanci są często przyczyną upadku firm, którym przewodzą. Z drugiej strony nadmierna ostrożność sprowadza je do przeciętności, która obecnie jest także drogą, która prowadzi wprost do niebytu.

To była wyjątkowa szansa, pokusa nie do odparcia dla insiderów, nawet, jeśli ryzyko niepowodzenia szacowano jako wysokie. W sytuacji, gdy w grę wchodzi szansa dużej wygranej z podjęciem wysokiego ryzyka przy alternatywie zwycięstwa na mniejszą skalę, możliwego do osiągnięcia na pewno, to wybór jest prosty. Menadżerowie ryzykanci są często przyczyną upadku firm, którym przewodzą. Z drugiej strony nadmier-

na ostrożność sprowadza je do przeciętności, która obecnie jest także drogą, która prowadzi wprost do niebytu. Zdarzają się wyjątkowe momenty, kiedy nie podjęcie inicjatywy, nawet jeśli towarzyszy jej większa niepewność, jest równoznaczne z zaprzepaszczeniem tej jedynej wyjątkowej szansy, którą się dostaje raz w życiu. Miałem właśnie takie przeczucie i położyłem całą swój autorytet na szalę, by uzyskać zgodę na realizację najpierw projektu banku internetowego, a później kontynuację budowy MultiBanku i prowadzenie obu projektów równolegle.

Po raz drugi prezes Wojciech Kostrzewa pokazał, że jest nieortodoksyjnym szefem z wizją. Mam przekonanie, że zgadzając się na tę propozycję Wojtek wierzył bardziej we mnie niż w siłę moich argumentów. 8 sierpnia 2000 roku, po 2 miesiącach intensywnych prac, wdrożenie projektu MultiBank zostało zawieszono i wszystkie zasoby skierowano do realizacji projektu budowy banku internetowego. MultiBank został zbudowany w następnej kolejności. Idea banku dla tworzącej się właśnie klasy średniej i małych przedsiębiorstw, opartego na nowoczesnych rozwiązaniach technologicznych, stanowiącego połączenie bankowości oddziałowej i Internetu, była innowacją zachowawczą w ramach tradycyjnego modelu biznesowego bankowości detalicznej. Nie groziło jej niebezpieczeństwo szybkiego skopiowania, co mogło zmniejszyć konkurencyjność, bo w naszych zamierzeniach jakość obsługi, tworzona przez ludzi MultiBanku, miała gwarantować, w długim okresie, strategiczną przewagę nad rywalami.

Większość z tych, którzy przyczynili się walcie do powstania pierwszego w Polsce banku internetowego, następnie wróciła do projektu MultiBank i zrealizowała go z sukcesem. W 2010 roku Multibank należy do czołówki polskich banków detalicznych. Obsługuje ponad 500 tysięcy klientów indywidualnych i ponad 100 tysięcy małych przedsiębiorstw. Należy do największych banków detalicznych w Polsce pod względem wartości udzielonych kredytów hipotecznych, które stanowią ponad 90 procent w portfelu o wartości 18 miliardów złotych. Zysk wypracowany w 2009 roku wyniósł blisko 200 milionów złotych.

Rozdział 2.

mBank w 100 dni

*Szybkość jest wszystkim, czas niczym, a zmiana jedyną stałą.
Biznes nie kręci się wokół zwrotu z inwestycji, lecz zwrotu z minut.*

Vivek Ranadive, „The Power of Now”

Na wojnie liczy się tylko szybkość.

Sun-tzu, „Sztuka wojenna”

Projekt to przedsięwzięcie zmierzające do realizacji wyznaczonego celu, wymagające wykorzystania zasobów i ujęte w ramy ograniczeń czasowych, kosztowych i jakościowych. Nowatorskie projekty mają zwykle charakter przedsięwzięć unikalnych, wymagających realizacji zadań, których nie podejmowano nigdy dotąd, i które mogą się okazać jednorazowe; a wtedy jest to prawdziwe wyzwanie. Teoria i praktyka zarządzania uległa ogromnym przeobrażeniom w Erze Informacji, szczególnie pod wpływem rozpowszechniania się Internetu. Zarządzanie projektami stało się nie tylko metodą tworzenia nowych przedsięwzięć i wdrażania zmian w przedsiębiorstwach, ale nowym stylem zarządzania. Przyspieszenie zmian otoczenia pod wpływem rozwoju nowych technologii stawia obecnie szybkość i elastyczność działania na pierwszym miejscu wśród głównych zasad zarządzania. „Zrób to szybko” oraz „Zatrzymaj się i zawróć” to zasady zarządzania projektami, które trzeba bezwzględnie honorować.

Kiedyś można było przygotowywać projekt miesiącami a nawet latami, by go później bez pośpiechu, precyzyjnie wdrażać. Obecnie faza przygotowania i planowania uległy dramatycznemu skróceniu. Szybkość wdrożenia stała się priorytetem. Jeśli proces

Przyspieszenie zmian otoczenia pod wpływem rozwoju nowych technologii stawia obecnie szybkość i elastyczność działania na pierwszym miejscu wśród głównych zasad zarządzania.

Łańcuch głównych etapów wdrożenia Projektu mBank



nie zadziała, a często tak się zdarza, to próbujemy jeszcze raz. Konsument staje się testerem nowych produktów, a jego reakcje są skrupulatnie monitorowane. Ulepszenia wprowadza się płynnie, osiągając doskonałość dopiero po pewnym czasie od pojawienia się pierwszych produktów na rynku. Produkty wypuszczane na rynek w takim trybie w żargonie biznesu mają nazwę: wersja beta. Są jednakże dziedziny, gdzie tego rodzaju podejście może mieć ograniczone zastosowanie, na przykład nie można ignorować spraw bezpieczeństwa, dlatego w sferze medycyny, transportu, a nawet bankowości pewne produkty i funkcje muszą zostać dokładnie sprawdzone zanim dotrą do rąk klienta.

Wdrożenie projektu mBank trwało w sumie nieco pod pięć miesięcy, z włączeniem okresu potrzebnego na opracowanie Diagnozy Strategicznej (analiza szansy) i Biznes Planu. Stworzenie modelu operacyjnego i planu wdrożenia oraz jego realizacja zajęły niewiele ponad 100 dni: od 8 sierpnia, kiedy projekt został formalnie zatwierdzony, do uruchomienia banku w nocy o godz. 00.00 w dniu 26 listopada 2000 roku. Bez żadnej przesady można powiedzieć, że to było niezwykle osiągnięcie wzięwszy pod uwagę charakter i zakres projektu. Nie znam przykładu, aby w tak krótkim okresie czasu powstał od podstaw bank detaliczny, także internetowy. Do tego projekt ten był miał swoją indywidualną specyfikę, ponieważ był prowadzony w ramach szerszego programu, a częściowo równolegle do powstania innego banku o tradycyjnym modelu biznesowym.

Stworzyć bank to nie było jakie wyzwanie

Czym jest napad na bank w porównaniu z założeniem banku?

Bertolt Brecht, „Opera za trzy grosze”

Działalność w branży bankowej podlega niezwykle precyzyjnie określonym, rygorystycznie egzekwowanym przepisom. To pewnie najbardziej re-

gulowana dziedzina gospodarki. Jest ku temu wiele powodów: bezpieczeństwo oszczędności, ochrona danych osobowych klientów i firm czy poufność informacji o transakcjach finansowych klientów. Nadzór nad działalnością banków pełni wiele instytucji i urzędów. Nic dziwnego, że banki to instytucje biurokratyczne, gdzie zmiany zachodzą powoli i zwykle mają charakter zachowawczy. Procesy, procedury a nawet

zwykle czynności bankowe, jak wpłata i wypłata pieniędzy, opisane są przez setki regulaminów, instrukcji i zaleceń. Dlatego zbudowanie banku od podstaw to niewyobrażalnie skomplikowane, żmudne i czasochłonne przedsięwzięcie. Świadomość ogromu pracy, potrzebnej do stworzenia infrastruktury organizacyjnej i technologicznej, nowoczesnych produktów oraz całej sfery działalności operacyjnej nie dawała mi spać po nocach.

Nie cierpię biurokracji, która przytłacza nadmiarem papierowych dokumentów, które trzeba wypełnić, podpisać, zaopiniować, zatwierdzić. Tymczasem to jest w dużej mierze świat finansów. Działanie ściśle według ustalonych procedur to norma, ciąg czynności prowadzących do celu to proces, którego przebieg musi być precyzyjnie opisany. To był powód wielu moich frustracji aż do momentu, kiedy pewnego późnego wieczoru poszedłem do kina bezpośrednio po pracy, by przez chwilę nie myśleć o projekcie. Wybrałem się nieprzypadkowo na „Apollo 13” z Tomem Hanksem w roli głównej. Wyprawa człowieka na Księżyc jest do chwili obecnej uznawana za najbardziej skomplikowane i kompleksowe przedsięwzięcie technologiczno-organizacyjne. W krytycznej chwili szczęśliwy powrót astronautów na Ziemię zależy od precyzyjnego wykonania skomplikowanej operacji technicznej, która składała się z szeregu zwykłych czynności: w normalnych warunkach wykonywanych intuicyjnie i niesprawiających najmniejszych trudności. W sytuacji krytycznej jeden mały błąd mógł doprowadzić do katastrofy, więc na Ziemi powstaje procedura, która ma na celu eliminację najmniejszej potencjalnej pomyłki.

Wtedy uświadomiłem sobie pozytywną stronę szczegółowo zdefiniowanych i opisanych procedur i procesów! Tworząc tony szczegółowych przepisów, regulujących każdy aspekt naszego biznesu, działamy w trosce o klien-

Nie cierpię biurokracji, która przytłacza nadmiarem papierowych dokumentów, które trzeba wypełnić, podpisać, zaopiniować, zatwierdzić. Tymczasem to jest w dużej mierze świat finansów.

ta i obopólne bezpieczeństwo: to jest punkt wyjścia do ekscytującego biznesu internetowego. Drugi raz poszedłem na ten film w towarzystwie kilkunastu członków zespołu projektowego, by natchnąć ich pozytywną energią do pracy nad tworzeniem szeroko rozumianej infrastruktury organizacyjnej i operacyjnej banku internetowego, który w tym zakresie musi spełniać wszystkie biurokratyczne wymagania. Nieprzypadkowo menedżerem tej części projektu został Wojtek Papierak, z wykształcenia prawnik, który rozumiał kreatywność w biznesie i potrzebę odpowiednich papierkowych regulacji.

Nazwa i logo, które zmieniły podejście do marketingu w bankowości

Wizerunek znaczy tożsamość.

*Produkty, podobnie jak ludzie, mają osobowość;
pozwała im to osiągnąć sukces lub pozostać niezauważonym na rynku.*

David Ogilvy, założyciel agencji reklamowej Ogilvy&Mather

Wybór nazwy i logo internetowego ramienia detalicznego BRE Banku nastąpił wkrótce po podjęciu decyzji o realizacji projektu. Nie obyło się przy tym bez gorących dyskusji z zarządem. W końcowym etapie skorzystałem z prawa decyzji indywidualnej przy użyciu „złotej karty”, którą mogłem okazać w wyjątkowych przypadkach, gdy nie zdołałem przekonać pozostałych kolegów z zarządu przy pomocy racjonalnych argumentów. To było jedno z moich szczególnych ustaleń z prezesem Kostrzewą, które miało na celu realizację projektu wedle moich najgłębszych przekonań, czasem intuicji biznesowej, a niekoniecznie consensusu różnego rodzaju komitetów decyzyjnych. Skorzystałem z tego przywileju zaledwie kilka razy, w sytuacjach, kiedy uważałem, że sprawa jest kluczowa a decyzje wymagały zachowania odpowiedniej procedury.

Wojtek Kostrzewa wyjaśnia to prosto:

„BRE Bank był nowoczesnym bankiem korporacyjnym, a innowacyjność była jego motorem rozwoju, co pozwoliło nam awansować do czołówki w Polsce. Wiedziałem gdzie są granice naszych kompetencji. Detal był nowym obszarem działania. Projekt miał charakter nowatorski, więc tym bardziej musiałem zaufać, że w kluczowych sprawach nowi ludzie mają rację, nawet gdyby mi się wydawało, że jest inaczej”.

Takie rozumienie podziału pracy i odpowiedzialności wydaje się oczywiste, ale trudno realizować takie podejście w praktyce, kiedy obawy przed nieznanym albo pokusa wywierania wpływu na bieg wydarzeń ograniczają nadmiernie wolność działania w innowacyjnych projektach, pozbawiając je cech decydujących o sukcesie.

Nazwa i logo były rezultatem dyskusji wewnątrz zespołu projektowego, ale ostateczny werdykt podjąłem na swoją odpowiedzialność. Propozycja logo banku została przysłana przez amatora grafika na konkurs ogłoszony w prasie. Nazwa własna (marka) nawiązuje do przyjętej strategii rozwoju. „mBank” to bank, który jest instytucją zapoczątkowującą *mobile banking* w Polsce. mBank to również miły, przyjazny, mój bank. Tak określali go ci, którzy w realizację tego projektu byli zaangażowani, i dla których przyjęta filozofia działania stała się wartością godną poświęcenia. Odwołując się do innowacyjności w sposobie działania mBanku, już na etapie sporządzenia założeń systemu identyfikacji korporacyjnej określono cechy, które powinny być dla niej charakterystyczne i wyróżniające. Chcieliśmy, aby z mBanku emanowały takie cechy jak:

- dynamizm,
- nowoczesność,
- odwaga,
- wolność i niezależność.

Wybrane logo mBanku, podobnie jak nazwa nie przypominały niczego, co na rynku można było spotkać dotychczas. Reakcja zachowawczo nastawionych pracowników BRE Banku była jednoznacznie negatywna. Trudno było zaakceptować jako logo banku kwiatek w dobrze rozpoznawalnym stylu hiszpańskiego surrealisty Joan’a Miró, na który składają się żywe kolory połączone z uproszczonymi formami, kojarzącymi się z rysunkami małego dziecka.

Wybrane logo mBanku, podobnie jak nazwa nie przypominały niczego, co na rynku można było spotkać dotychczas.

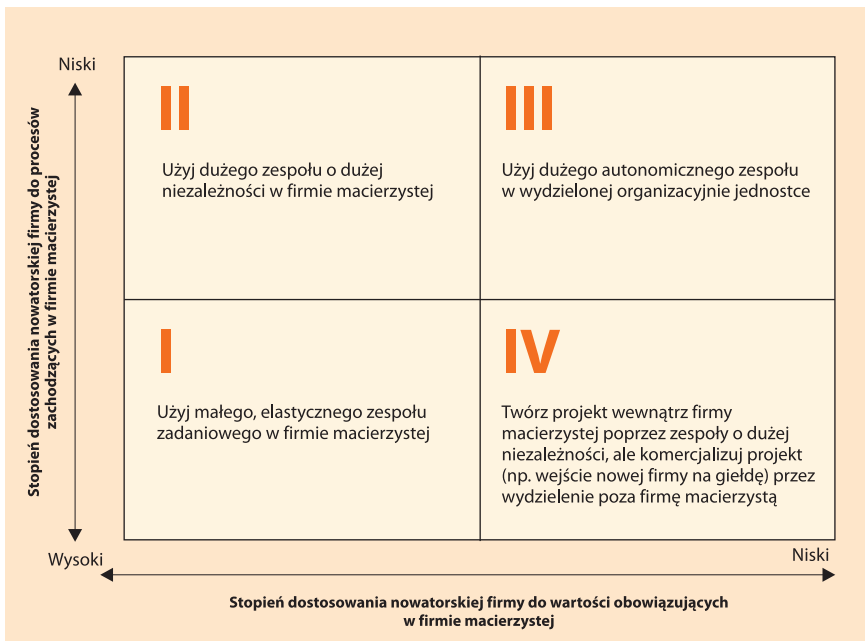


Logo mBanku

Razem czy osobno, czyli wybór strategicznych opcji umiejscowienia nowej firmy

Dla stworzenia nowego banku internetowego fundamentalne znaczenie miało umiejscowienie samego projektu (a następnie powstałej struktury) w stosunku do sponsora i właściciela w jednej osobie, czyli BRE Banku. Mając wyobrażenie o wizji i modelu operacyjnym oraz wiedząc, jakie zasoby i sposoby działania obu firm wchodzi w grę, należało zdecydować o najważniejszym: realizować nowy projekt wewnątrz struktury organizacyjnej BRE Banku czy prowadzić go jako projekt samodzielny. To było trudne pytanie i aby na nie odpowiedzieć trzeba było uwzględnić uwarunkowania wewnętrzne (projekt MultiBank) oraz najlepsze praktyki realizacji podobnych projektów gdzie indziej. Innowacyjne projekty, budowane od podstaw, które wykraczają poza obszar kompetencji i zakres działalności firmy macierzystej, można rozwijać na cztery sposoby: wewnątrz istniejących struktur organi-

Dopasowanie narzędzia do zadania, czyli jak budować nowatorską firmę w ramach firmy macierzystej



zacyjnych firmy-matki, poprzez elastyczne grupy projektowe, przez autonomiczne zespoły albo na zewnątrz firmy (to ostatnie w przypadku, gdy przedsięwzięcie ma charakter przełomowej innowacji i nie pasuje do procesów organizacji macierzystej). Dopasowanie narzędzi do zadania, czyli jak budować nowatorską firmę w ramach firmy macierzystej. W teorii zarządzania większość opinii skłania się jednoznacznie ku separacji i autonomii prowadzenia nowych, innowacyjnych przedsięwzięć. Clayton M. Christensen i Michael Overdorf twierdzą, że dla firm tradycyjnych jedyny sposób na odniesienie sukcesu w świecie wirtualnym to „(...) stworzyć kompletnie niezależną organizację i pozwolić jej atakować firmę założycielską. (...) Jeśli spróbujesz podejść do tej szansy z wnętrza głównego nurtu, to prawdopodobieństwo sukcesu wynosi zero”.

W końcu lat dziewięćdziesiątych, gdy gorączka internetowa osiągnęła szczyt, nikt w zasadzie nie realizował nowatorskich projektów wewnątrz tradycyjnych organizacji, lecz poprzez wydzielenie organizacyjno – prawne lub przejęcie firmy zewnętrznej, zaawansowanej w realizacji podobnego projektu. Sytuacja w BRE Banku była bardziej skomplikowana. Bank internetowy był częścią składową projektu budowy bankowości detalicznej, a MultiBank miał w założeniach być nowoczesnym bankiem typu *brick nad mortar*. Nasze analizy poszły dalej w poszukiwaniu odpowiedzi na zasadnicze pytanie: Jaką drogę wybrać, tworząc nową firmę w ramach firmy macierzystej – które funkcje i procesy integrować, a które odseparować.

Zastanawiając się, które procesy i funkcje obu firm integrować, a które odseparować, warto zadać sobie bardziej szczegółowe pytania dotyczące marki, polityki cenowej, kompetencji kadry kierowniczej, niebezpieczeństw związanych z mieszaniem się dwóch modeli biznesowych, posiadanych systemów dystrybucji, zaawansowania i znaczenia systemów informatycznych oraz czynników tworzących wartość obu firm i konieczności dofinansowywania nowego przedsięwzięcia. Odpowiedzi na te pytania przedstawiono na ilustracji na str. 88. Pozwalają one określić, czy wydzielać je na zewnątrz, czy realizować w ramach istniejących struktur. Część z nich przemawia za integracją, część wprost przeciwnie. Należy unikać skrajnych, totalnych wyborów i każdy z tych aspektów rozważyć osobno.

Decyzja o tym czy firma o odmiennym modelu biznesowym (na przykład przedsięwzięcie internetowe firmy tradycyjnej) powinna być zintegrowana z firmą macierzystą, czy od niej odseparowana nie jest prostym wy-

mBank: razem czy osobno. Wybór opcji tworzenia innowacyjnej firmy od podstaw

Samodzielność	<i>Marka</i>	Integracja
-	Gdy obecna marka firmy w naturalny sposób może zaistnieć w Internecie	+
+	Gdy celem naszej działalności wirtualnej i w świecie rzeczywistym są inne segmenty klientów albo inna gama produktów	-
+	Gdy utrzymanie przewagi konkurencyjnej wymaga różnych cen w świecie wirtualnym i rzeczywistym	-
Zarządzanie		
+	Gdy kadra kierownicza posiada umiejętności i doświadczenie wymagane do rozszerzania kanałów dystrybucji o Internet	-
-	Gdy kadra jest gotowa do innej oceny wyników, uwzględniając specyfikę Internetu	+
+	Gdy istnieje konflikt głównych kanałów	-
+	Gdy Internet zagraża zasadniczo obecnemu modelowi biznesowemu	-
Działalność operacyjna		
-	Gdy nasz obecny system dystrybucji można zintegrować z dystrybucją w Internecie	+
-	Gdy obecne systemy informatyczne stanowią solidną podstawę działalności operacyjnej	+
+	Gdy posiadane systemy operacyjne są gwarancją przewagi konkurencyjnej	-
Kapitał		
+	Gdy istnieją problemy z rekrutacją i utrzymaniem kadry kierowniczej, zarządzającej działalnością internetową	-
+	Gdy istnieje zapotrzebowanie na kapitał zewnętrzny do sfinansowania przedsięwzięcia	-
+	Gdy podstawę sukcesu tworzą dystrybutorzy, dostawcy i inni partnerzy	-

Opracowano na podstawie: Ranjaj Gulati, Jason Garino, Get the Right Mix of Bricks and Clicks, Harvard Business Review, May–June 2000.

borem typu „albo, albo”. Różne firmy wymagają bardzo różnego stopnia integracji czy separacji i za każdym razem powinny rozważać plusy i minusy przyjętych rozwiązań oraz zastanowić się, które funkcje i operacje zintegrować a które oddzielić. Wydawało się, że idea stworzenia mBanku doskonale się wpisywała w sposób realizacji projektów na zewnątrz organizacji. Niewątpliwie mieliśmy do czynienia z przełomową innowacją technologiczną i biznesową, której wdrożenie wymagało kompetencji odmiennych od tych istniejących w BRE Banku. Ludzie niezbędni dla osiągnięcia sukcesu odbiegali od stereotypu konserwatywnego, w dobrym tego słowa znaczeniu, pracownika banku korporacyjnego i inwestycyjnego. Kultura korporacyjna i wartości sprzyjające sukcesowi mBanku były całkiem inne od tych, które obowiązywały w firmie macierzystej.

Wreszcie – odmienne były grupy docelowe klientów, produkty i usługi oraz sposób komunikowania się i docierania do klientów. A jednak zdecydowaliśmy się realizować projekt wewnątrz BRE Banku; przy zachowaniu maksymalnej niezależności, autonomii i respektowaniu odmienności we wszystkich obszarach. W dokonaniu tego niełatwego i, z pewnością, nie intuicyjnego wyboru między integracją i samodzielnością przydatna okazała się „mapa drogowa” procesu decyzyjnego, którą stworzono na bazie od-

Razem czy osobno: plusy i minusy

Plusy silnej integracji:

- stabilna marka
- wymiana informacji, dzielenie się wiedzą
- wspólne zakupy
- efektywna dystrybucja (w tym wspólni klienci)

Wady silnej integracji:

- mniejsza elastyczność
- trudniejszy dostęp do kapitału
- trudniej przyciągnąć utalentowanych menedżerów
- trudniej zagospodarować nowe nisze rynkowe i adresować ofertę do innych niż dotychczas grup klientów

Minusy silnej separacji:

- niewielkie możliwości dzielenia się kosztami operacyjnymi i obniżania ich (np. wydatki na osobne kampanie marketingowe)
- gorsza wymiana istotnych informacji o rynku, klientach i konkurencji
- gorsza współpraca przy osiąganiu celów strategicznych

Plusy silnej separacji:

- większa koncentracja na nowym przedsięwzięciu i nowatorskich, efektywnych sposobach działania
- większa elastyczność
- dostęp do kapitału
- łatwiej przyciągnąć utalentowanych menedżerów
- łatwiej wchodzić w biznesowe alianse
- łatwiej budować kulturę organizacyjną adekwatną do nowatorskiego charakteru przedsięwzięcia

powiedzi na pytania, czy działalność wydziałać na zewnątrz czy realizować w ramach istniejących struktur. Ostateczny wynik analizy czynników za i przeciw integracji wewnętrznej przesądził nie tylko o tym, że mBank będzie wdrażany wewnątrz struktury organizacyjnej BRE Banku. Przesądził też o czymś ważniejszym – o tym, jak mBank będzie wdrażany, czyli co sam stworzy, a co „pożyczy” od firmy macierzystej (zobacz wykres: Integracja z BRE Bankiem i samodzielność mBanku: ... s. 91).

W efekcie mBank stworzył własne kanały komunikacji z klientami (samodzielna marka i logo), własną siedzibę (Łódź, oddalona o 148 km od Warszawy, gdzie znajduje się siedziba BRE Banku), własną kadrę (pozyskaną z zewnątrz). Jednocześnie z firmy macierzystej dostał wsparcie marką BRE Banku (kojarzonego przez Klientów z rzetelnością i innowacyjnością), traktując ją jako pełną gwarancję stabilności w promocji i komunikacji z rynkiem i pracownikami. Uzyskał wsparcie najwyższego kierownictwa BRE Banku. Nie chodzi o wsparcie wyłącznie duchowe, ale również kapitałowe, mające swoje źródło w zrozumieniu wagi projektu dla firmy macierzystej.



Incubacja mBanku wewnątrz BRE Banku nie była sprzeczna z zasadami prowadzenia tego typu projektów. W dalszych planach mBank miał uzyskać samodzielność poprzez IPO i wejście na giełdę. Wierzyłem głęboko, że mBank szybko osiągnie sukces. Chciałem, aby w długiej perspektywie mógł się rozwijać autonomicznie, bowiem tylko wtedy wykorzysta w pełni szanse rynkowe poprzez swoją odmienność. Przełomowa innowacja potrzebuje niezależności dla szybkiego wprowadzania zmian, które są niezbędne dla rozwoju i przejścia z niszy na ustabilizowany rynek masowy.

Nie bez znaczenia dla tych planów była obserwacja, że wartość innowacyjnych części przedsiębiorstwa nie zawsze przenosi się wprost na jego wy-

Wierzyłem głęboko, że mBank szybko osiągnie sukces. Chciałem, aby w długiej perspektywie mógł się rozwijać autonomicznie, bowiem tylko wtedy wykorzysta w pełni szanse rynkowe poprzez swoją odmienność.

cenę jako całości. Zakładano, że w przyszłości dla BRE Banku IPO mBanku będzie także bardziej korzystnym rozwiązaniem niż jego rozwój jako integralnej części. Takie podejście miało bezpośredni wpływ na architekturę systemu IT dla bankowości detalicznej w BRE Banku. Platforma dla detalu była budowana jako dwie oddzielne instancje, tak by separacja mBanku w przyszłości nie sprawiała żadnych problemów technicz-

Integracja z BRE Bankiem i samodzielność mBanku: wyznaczanie stopnia autonomii

Samodzielność mBank 	Integracja BRE Bank 
Marka	
* * *	*
Nowy rodzaj działalności <ul style="list-style-type: none"> • Inne segmenty klientów • Nowe produkty i usługi Inny Marketing <ul style="list-style-type: none"> • Agresywna polityka cenowa • Guerilla marketing • Koncentracja na elektronicznych kanałach dystrybucji 	Ograniczone wspieranie marką BRE Banku Zaufanie do marki BRE Banku pomocne w rozwoju działalności depozytowej Marka BRE Banku przydaje wiarygodności nowemu przedsięwzięciu
Zarządzanie	
* *	* *
Potrzeba stworzenia innej kultury organizacyjnej Konieczność pozyskania utalentowanych, młodych ludzi o zasadniczo innych kwalifikacjach Większe ryzyko i większa szybkość podejmowania decyzji	Konieczne minimum współdziałania ze strukturą BRE Banku Możliwość równoległego rozwoju ze względu na odmienny obszar działań Dostęp do zasobów ogólnej wiedzy IT
Działalność operacyjna	
* *	*
Budowa nowego systemu w zintegrowany autonomiczny model operacyjny System dystrybucji oparty o nowe kanały dystrybucji: Internet, Call Center, sieć zewnętrzną	Konieczne minimum współdziałania ze strukturą BRE Banku Wykorzystanie zasobów ludzkich IT do budowy nowego systemu informatycznego
Kapitał i inne zasoby	
*	* *
Problemy z pozyskiwaniem i odpowiednią motywacją utalentowanych ludzi	BRE Bank udostępnia wystarczające zasoby kapitału dla sfinansowania przedsięwzięcia Możliwość wykorzystania korporacyjnych relacji dla pozyskania partnerów zewnętrznych do współpracy

* gwiazdki oznaczają to, na ile dany argument przemawia za integracją lub samodzielnością; większa liczba gwiazdek oznacza przewagę danego argumentu na rzecz wydzielenia lub integracji.

nych. Dla mnie, jako szefa projektu wejścia BRE Banku na rynek bankowości detalicznej, jednocześnie szefa mBanku, jego realizacja w tej formie i równoległe z budową MultiBanku oznaczała swoiste déja vu we wszystkich krytycznych obszarach zarządzania.

Funkcjonowałem jako członek zarządu dużego banku korporacyjnego w ciągłej interakcji z ludźmi i strukturami nieprzystającymi do mBanku, który różnił się zresztą znacząco także od drugiego z projektów detalicznych – MultiBanku. Z czasem coraz bardziej przekonywałem się, że o sukcesie mBanku zadecyduje w ostatecznym rozrachunku nie tylko znakomity pomysł biznesowy (sprecyzowany w modelu operacyjnym), ale również ludzie, w tym kultura organizacyjna, w której działają.

Filozofia działania wspiera przełomowy model biznesowy

*O wiele ważniejsze od tego,
dokąd zmierzasz, jest to, kim jesteś.*

James C. Collins i Jerry I. Porras, „Wizjonerskie organizacje. Praktyki zarządzania najlepszych firm”

Koncepcja i strategia działania zostały opracowane z wykorzystaniem wewnętrznych zasobów ludzkich w oparciu o najlepsze wzorce światowe. Wizja, misja i model biznesowy nowej firmy zostały opracowane dość wcześnie i były obecne przez cały czas wdrożenia Najpierw służyły jako uzasadnienie samego projektu i podstawa decyzji inwestycyjnej BRE Banku. Później przyciągały i motywowały do ciężkiej pracy w mBanku ludzi i współpracujących z nami firmy. Świadomość uczestnictwa w wyjątkowym przedsięwzięciu była dla wszystkich świetnym środkiem dopingującym. Wyjątkowa tożsamość mBanku uzasadnia jego istnienie w oczach właściciela, pracowników i klientów.

Stworzenie wizji i misji działalności mBanku było procesem z pogranicza artystycznej kreacji i racjonalnej analizy. Proces ten zresztą trwał dość długo. Wizja pojawiła się pierwsza jako filozofia mBanku, bowiem to określenie wydawało mi się bliższe temu, co miała dla nas znaczyć. Napisałem

Stworzenie wizji i misji działalności mBanku było procesem z pogranicza artystycznej kreacji i racjonalnej analizy. Proces ten zresztą trwał dość długo.

krótko to, co jest dla mBanku najważniejsze i może stanowić o jego atrakcyjności dla klientów. Filozofia mBanku, wyjaśniająca główne zasady i cele działania mBanku, do dziś obowiązuje i można ją znaleźć na stronach internetowych (http://www.mbank.pl/o_nas/filozofia.html). Wtedy było to rzeczywiście odmienne podejście do bankowo-

ści w porównaniu z tym, co prezentowały inne banki. Bankowa deklaracja swojej tożsamości brzmiała jak wypowiedzenie wojny nie wprost.

Filozofia mBanku

Finanse osobiste wymagają prostych rozwiązań w zasięgu ręki. Produkty i usługi muszą kreować wartość dla klienta, powinny ułatwiać życie codzienne oraz umożliwiać realizację indywidualnych planów, a nawet marzeń. U progu XXI wieku rozwój cywilizacji ludzkiej sprawia wrażenie jakby czas nagle przyspieszył. Przestrzeń fizyczna i dostęp do informacji nie stanowi wielkiego problemu. Ma to widoczny wpływ na styl życia ludzi i sposób działania przedsiębiorstw. W świecie finansów przebija się świadomość, że to banki są dla klientów a nie odwrotnie. Nowy model biznesowy łamie tradycyjne kanony bankowości detalicznej, gdzie wyższa jakość usług i produktów dostępna była za większą cenę.

BRE BANK SA,

wchodząc na rynek usług bankowych dla klientów indywidualnych, postanowił wykorzystać dostępne rozwiązania technologii informacyjnej dla stworzenia nowego modelu biznesowego, który jest rewolucją w finansach osobistych. Jego główną zaletą jest dostarczanie najbardziej potrzebnych produktów bankowych za pośrednictwem zdalnych kanałów dystrybucji – telefon stacjonarny, telefon komórkowy, Internet PC i WAP – w cenach lepszych niż jakakolwiek porównywalna oferta na rynku do tej pory. Osoby preferujące model obsługi bankowej, który eliminuje drogie oddziały, muszą mieć z tego korzyści odpowiadające oszczędnościom banków oferującym takie usługi. Stosując się do tej reguły BRE Bank SA stworzył mBank, który jednocześnie zapewnia swoim klientom coraz bardziej docenianą wolność, niezależność i maksimum korzyści. Naczelną zasadą działalności mBanku jest dostarczanie produktów i usług finansowych, 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.

Nasi klienci mogą oczekiwać, że mBank

- ▶ *oferuje wyjątkowo wysokie oprocentowanie oszczędności na rachunku oszczędnościowym eMAX*

- *zapewnia wspaniałe warunki oprocentowania dla środków zgromadzonych na rachunku oszczędnościowo-rozliczeniowym eKONTO*
- *nie pobiera opłat za prowadzenie rachunku oszczędnościowego i konta osobistego oraz wypłaty gotówki z wybranej sieci bankomatów*
- *wydaje podstawowe karty płatnicze VISA Electron za darmo*
- *nigdy nie wprowadzi swoich klientów w błąd, stosując skomplikowany system prowizji i opłat*
- *jest dostępny 24 godziny na dobę przez 7 dni w tygodniu z dowolnego miejsca w Polsce i na świecie*
- *zatrudnia zespół zaangażowanych ludzi, których najważniejszym zadaniem jest służyć klientom*

Zbyt pięknie, żeby było prawdziwe? Ten, kto stanie się klientem mBanku, przekona się szybko, że kontakt z bankami może być wygodny, prosty i korzystny ponad wszelkie dotychczasowe doświadczenia. mBank kreuje przyszłość już dziś. Gdzie jest taki drugi bank?

Ostateczna wersja misji (która stała się zwięzła i odzwierciedla to, co dla tej firmy najważniejsze i najbardziej charakterystyczne, czyli: „Maksimum korzyści i wygody w finansach osobistych”) powstała dopiero w jakiś czas po uruchomieniu mBanku. Filozofia towarzyszyła nam od początku projektu i odpowiadała na kilka podstawowych pytań biznesowych: Dla kogo? Jak? Co nas wyróżnia od konkurencji? Co chcemy osiągnąć? Jak kształtujemy relacje wewnętrzne i zewnętrzne? Wizja i misja mBanku zostały spisane i były powtarzane stale przy różnych okazjach, aż do znudzenia. Przypomnienie ich daje pewność, że nie schodzimy z wytyczonej drogi. Stanowi również ciągle ponawianą okazję do ich ewentualnego zakwestionowania w momencie, gdy w jakimś aspekcie przestaną być aktualne.

W odpowiedzi na wizję nowatorskiej firmy i jej roli na rynku, stworzyliśmy model biznesowy banku, w którym podstawową wartością dla klienta miała być – zgodnie z misją – jak najkorzystniejsza cena oraz maksymalna wygoda i bezpieczeństwo w zarządzaniu finansami. Było to możliwe dzięki ograniczeniu kosztów związanych z bezpośrednią obsługą klientów. Zdecydowaliśmy się zrezygnować z tradycyjnych oddziałów, stawiając w pełni na bankowość elektroniczną: stosowanie nowoczesnych technologii pozwalających zrealizować dowolne transakcje za pośrednictwem telefonu komórkowego, stacjonarnego, komputera oraz bankomatu.

Definiując model biznesowy mBanku świadomie łamaliśmy kanony tradycyjnej bankowości detalicznej, gdzie lepsza jakość usług i produktów była dotąd dostępna za wyższą cenę. W pierwotnym modelu mBanku zakładaliśmy ponadto stworzenie tylko ograniczonej liczby innowacyjnych produktów i usług finansowych. Chodziło o to, aby tę ofertę można było łatwo przedstawić klientowi, i żeby się w niej nie pogubił. Mimo skromnej oferty mieliśmy ambicję pozyskać liczne grono klientów, zaspokajając istotne potrzeby finansowe: transakcyjne, oszczędnościowe i kredytowe. Uznaliśmy, że skoro można stworzyć uniwersalne produkty i usługi doskonale zaspokajające dany rodzaj potrzeb, nie ma powodu mnożyć ich liczby.

Definiując model biznesowy mBanku świadomie łamaliśmy kanony tradycyjnej bankowości detalicznej, gdzie lepsza jakość usług i produktów była dotąd dostępna za wyższą cenę.

Dyskont bankowy na bazie nowoczesnej technologii

W naszej ofercie znalazły się produkty dla klienta najważniejsze, o najwyższej jakości i najlepszej cenie dostępnej na rynku. Punktem wyjścia do rozpoczęcia prac nad ofertą produktową mBanku było sformułowanie niezbędnych korzyści, jakie powinny wiązać się z posiadaniem rachunku bankowego w mBanku.

Takimi wyróżnikami naszej oferty stały się więc:

- swoboda dysponowania pieniędzmi,
- proste zasady korzystania, zamiast zawiłości regulaminowych,
- atrakcyjna cena – wysokie oprocentowanie środków gromadzonych przez klienta, niezależne od kwoty posiadanej na rachunku,
- rezygnacja z opłat i prowizji zwykle pobieranych przez banki,
- 24-godzinny dostęp do pieniędzy przez elektroniczne kanały dostępu, zamiast kolejek w placówkach,
- brak obowiązkowych, stałych wpłat na rachunki,
- brak obowiązkowej kwoty minimalnej na rachunku,
- bezpłatna podstawowa karta VISA Electron dla posiadacza rachunku i osoby upoważnionej,
- płatności kartą i wypłaty gotówki w bankomatach sieci Euronet bez opłat.

W naszych założeniach ten rachunek miał spełniać rolę centrum świata finansów klienta; stąd powinien on zarządzać wszystkimi swoimi oszczędnościami, inwestycjami i kredytami, nawet takimi, które ma w innych bankach.

Przy tak przyjętych założeniach powstała unikalna na rynku polskim oferta banku skierowana do klienta indywidualnego: w punkcie wyjścia tworzyły ją tylko dwa, ale za to niezwykle atrakcyjne produkty.

Najważniejszym produktem mBanku, który miał rozpocząć elektroniczną rewolucję na rynku bankowym w Polsce był rachunek osobisty eKONTO. W naszych założeniach ten rachunek miał spełniać rolę centrum świata finansów klienta; stąd powinien

on zarządzać wszystkimi swoimi oszczędnościami, inwestycjami i kredytami, nawet takimi, które ma w innych bankach. Jego funkcjonalność i koszty użytkowania były niespotykane na rynku, żaden bank nawet się nie zbliżał do poziomu naszej oferty. Warunki prowadzenia eKonta:

- „0” zł opłat i prowizji za prowadzenie konta
- „0” zł za przelewy
- „0” zł za wydanie karty debetowej
- oprocentowanie środków kilkukrotnie wyższe niż u konkurencji.

Drugi szlagier mBanku, który miał dobić konkurencję, to eMAX – nowoczesny rachunek oszczędnościowy na żądanie, który daje maksimum korzyści, wygodę i całkowitą wolność korzystania z pieniędzy zgromadzonych na koncie.

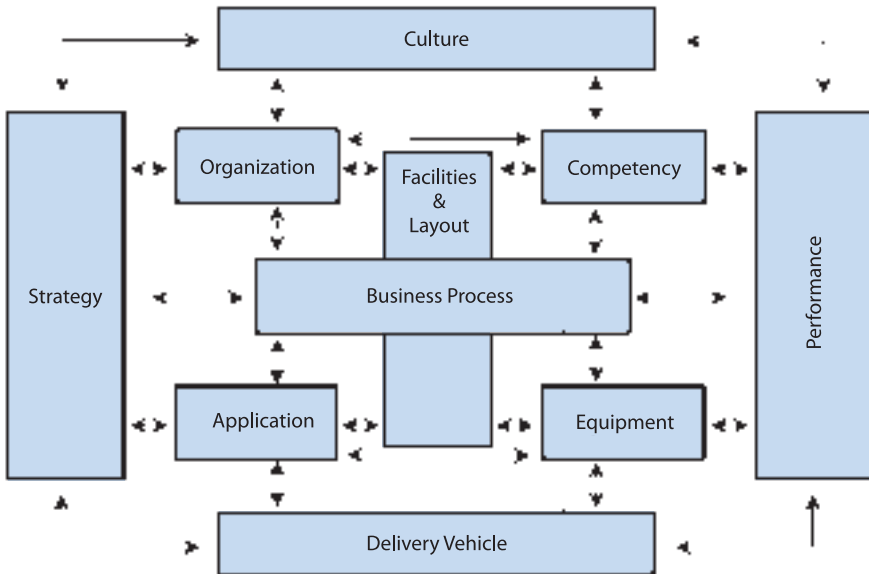
Przyjęte przez mBank zasady korzystania z rachunku były rewolucyjne i stanowiły, że:

- Oprocentowanie jest porównywalne z lokatami terminowymi, które z reguły posiadają znacznie wyższe stawki;
- Każda złotówka pracuje tak samo, oprocentowanie bez progów i kwoty minimalnej;
- Karta debetowa wydawana do rachunku za darmo powoduje, że warunek korzystania z pieniędzy na żądanie ma rzeczywisty sens; można nimi dysponować płacąc za towary i usługi w punktach sprzedaży, bądź podejmować gotówkę bez opłat z wybranych bankomatów.

Tajemnica skuteczności w zarządzaniu projektami

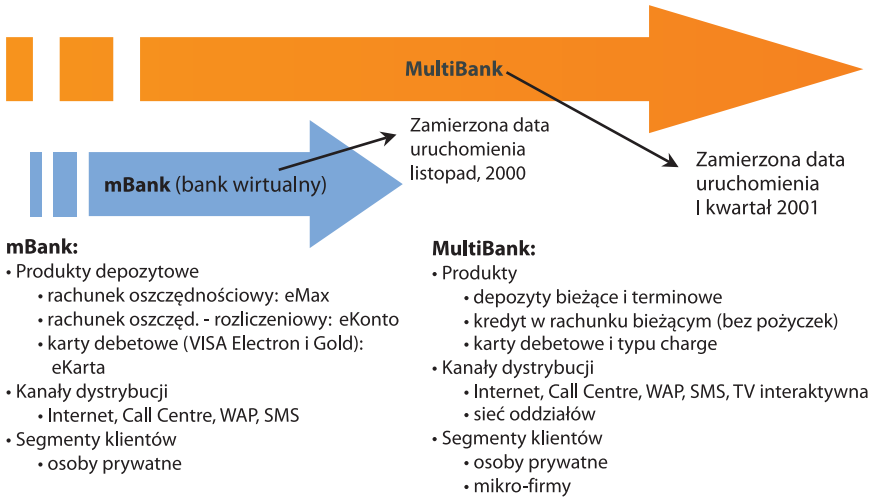
Wizja i strategia działania mBanku rozpałała wyobraźnię ludzi otwartych na wyzwania przyszłości. W końcu projekt dostał swoją szansę od BRE Banku, który zgodził się wyłożyć potrzebne pieniądze na inwestycję, ale najważniejsze wciąż było przed nami – realizacja przedsięwzięcia wzbudzała wiele obaw i trzeba było rozstrzygnąć jak i kto go będzie robił. Stworzenie firmy od podstaw wymaga rozwiązania tysięcy spraw i problemów. Podstawowe decyzje mają charakter ogólny, dotyczą wyboru strategii, modelu operacyjnego (produktów, kanałów dystrybucji), określenia kultury organizacji oraz oczekiwanej wydajności działania. Towarzyszą temu szczegółowe rozstrzygnięcia z zakresu lokalizacji produkcji, zakupu technologii, maszyn i urządzeń do produkcji, kształtu procesów produkcyjnych, informatycznych programów wspierających produkcję, księgowość i administrację, struktury organizacji, opisów stanowisk, zatrudnienia i wielu, wielu innych (zob. Architektura biznesowa). Stworzenie banku należy do najbardziej kompleksowych i przez to najtrudniejszych przedsięwzięć budowy architektury biz-

Architektura biznesowa wg schematu *Business Capability Blueprint*



Źródło: Raport ze stanu przygotowań związanych z rozpoczęciem działalności operacyjnej mBanku.

Zarządzanie projektem rozwoju bankowości detalicznej w BRE Bank



nesowej od podstaw. Wymaga dużej wiedzy, doświadczenia i dyscypliny w działaniu. Dodatkowo, gdy mamy do czynienia z projektem, którego kluczowym czynnikiem sukcesu jest technologia sprawa staje się jeszcze trudniejsza.

Statystyki wdrożeń technologicznych mówią, że 75 procent z nich jest porażką: rozsypują się w trakcie, kończą się z dużym opóźnieniem lub znacznym przekroczeniem budżetu, grzebiąc tym samym pierwotną ideę. Miałem tego całkowitą świadomość, kiedy stanąłem przed wyzwaniem realizacji nie jednego, ale dwóch projektów o budżecie ok. 300 mln złotych. Koncentracja uwagi była nakazem chwili. Przystępując do działania należało mieć na uwadze najpierw rzeczy najważniejsze. Dlatego zdecydowałem się „zdyć” z projektu MultiBank (tym samym jego wdrożenie przesunęło się o 6 miesięcy) najlepszych specjalistów, którzy mieli w okresie do uruchomienia mBanku wziąć na siebie główny ciężar tego przedsięwzięcia. Wzbudziło to gwałtowny sprzeciw liderów zespołu, którzy poczuli się wykorzystywani do realizowania obcego projektu ze szkodą dla własnego.

Bunt na pokładzie zdarzył się w dniu, kiedy zarząd BRE Banku dał zielone światło dla realizacji projektu mBanku. Zamiast spodziewanej euforii, po przyjeździe do Łodzi na open space oczekiwało mnie wieczorem jeszcze wielu ludzi żądających wyjaśnienia: Co dalej? Kilka godzin nocnej, burzli-

wej dyskusji, podczas której rzuciłem na szalę cały mój autorytet jako menedżera i kolegi, dało mi szansę przekonania zespołu o konieczności podjęcia wysiłku związanego z uruchomieniem bankowości internetowej. Mam duży dług wdzięczności i ogromne uznanie dla tych, którzy stworzyli mBank w zakładanym terminie, a następnie w zdecydowanej większości wrócili do projektu MultiBanku, ze świadomością, że na swój sukces komercyjny musieli jeszcze poczekać

Mam dług wdzięczności i uznanie dla tych, którzy stworzyli mBank, a następnie w zdecydowanej większości wrócili do projektu MultiBanku, ze świadomością, że na swój sukces komercyjny musieli jeszcze poczekać co najmniej dwa lata.

co najmniej dwa lata. Wdrażanie projektu bankowości detalicznej BRE Bank realizowano w ramach Programu obejmującego projekty MultiBank oraz mBank. Struktura przedsięwzięcia musiała uwzględniać wykorzystanie tych samych zasobów do dwóch projektów oraz, docelowo, wykorzystanie wspólnej platformy IT oraz back office.

Dostawcą zintegrowanego systemu informatycznego ALTAMIRA, będącego podstawą działalności mBank, był Andersen Consulting a w zakresie urządzeń technicznych i aplikacji uzupełniających wiodące firmy światowe i liderzy polskiej informatyki – IBM, CISCO, Hewlett Packard, Compaq, Easyphone, Nokia, Polkomtel, Comp, AMG. Firma Andersen Consulting była partnerem strategicznym projektu w fazie wdrożenia.

Wszyscy pracownicy przeszli intensywne szkolenia z zakresu zarządzania projektami. Każdy z nas był uczestnikiem kilku projektów. Nierzadko kierownicy jednego projektu byli członkami kilku innych zespołów projek-

Schemat zarządzania projektem rozwoju bankowości detalicznej w BRE Banku: wdrożenie mBanku i Multibanku



Szybkość procesu wdrożenia projektu jest ściśle uzależniona od sprawności podejmowania decyzji, a ta od wiedzy i kompetencji uczestników.

towych. Praca w takim trybie weszła w nawyk do tego stopnia, że późniejszy rozwój mBanku odbywał się głównie poprzez realizację celów w reżimie pracy projektowej. Żartowano, że nawet załatwienie najmniejszego problemu wymaga powołania zespołu projektowego. Ostatnio dowiedziałem

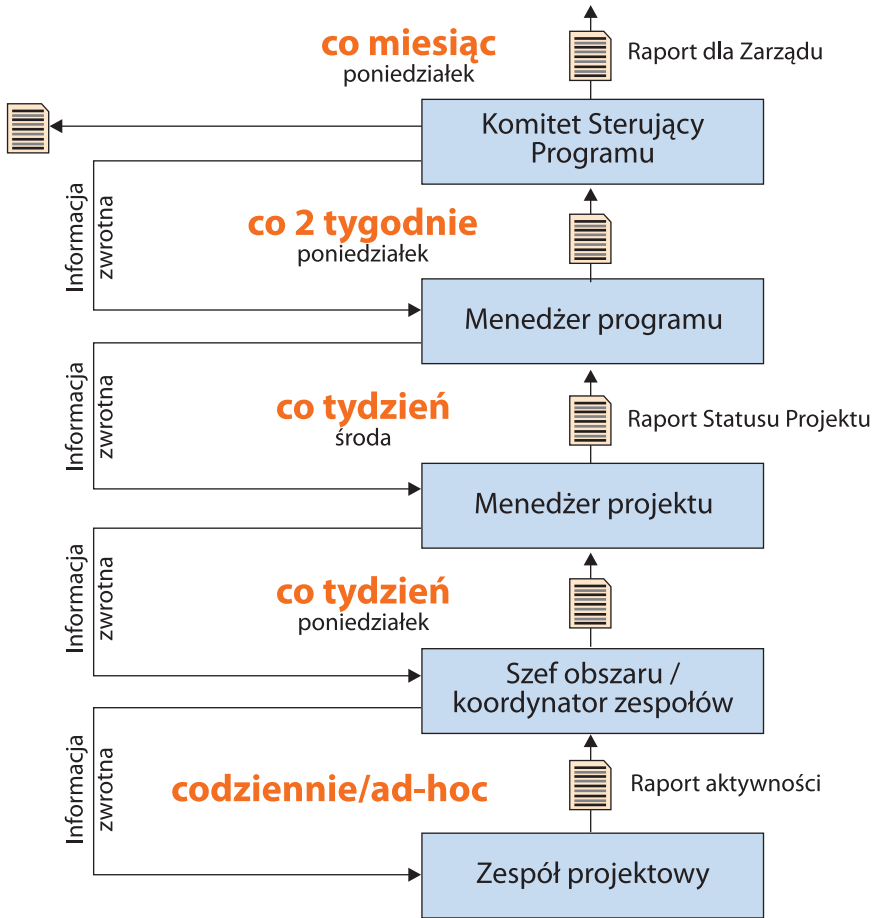
się, że zarządzanie poprzez projekty to jedna z nowych metod zarządzania, która szybko zdobywa popularność i wyróżnia się swoją skutecznością. Planowanie i stworzenie harmonogramu wdrożenia zajęło więcej czasu niż praca nad Diagnozą Strategiczną i Biznes Planem, ale takie są reguły gry.

Im lepsze przygotowanie wdrożenia, tym większe prawdopodobieństwo sukcesu. Szczegółowy harmonogram działań to kilkaset stron wydruku z programu Project Manager. Każdy produkt, procedura i proces biznesowy musi być opisany w sposób pozwalający na odwzorowanie w systemie informatycznym banku, podobnie jak wszystkie czynności księgowo i sprawozdawcze. W nowoczesnym banku obecnie już nic nie odbywa się bez wsparcia informatycznego. Komputer jest podstawowym narzędziem pracy, zaś Internet i Intranet to niezbędne platformy komunikacji, wymiany doświadczeń i zdobywania wiedzy.

Szybkość procesu wdrożenia projektu jest ściśle uzależniona od sprawności podejmowania decyzji, a ta od wiedzy i kompetencji uczestników. Organizacja hierarchiczna nie ma szans. Płaska pozioma struktura organizacyjna, z maksimum trzema szczeblami decyzyjnymi stwarza optymalne warunki posuwania naprzód prac projektowych w wymaganym tempie. W projekcie mBank, zdecydowana większość decyzji w programie, bo aż 80 procent, była podejmowana bezpośrednio na spotkaniach zespołów roboczych odpowiednich szczebli. W Biurze Zarządzania Programem, którego członkami byli kierownicy projektów cząstkowych, rozstrzygano 15 procent spraw, a tylko 5 procent wszystkich decyzji należało do kompetencji Komitetu Sterującego.

Przy takiej organizacji pracy ważne sprawy miały swoje miejsce i czas na dogłębne rozważanie. Koncentracja uwagi na sprawach najważniejszych, na które ma wpływ zespół lub osoba i przejrzysta komunikacja zapewniały kontrolę nad przebiegiem procesu wdrożenia na wszystkich szczeblach. Zasadniczy harmonogram wdrożenia projektu miał inną formę niż roboczy har-

Zasady raportowania w projekcie mBank



monogram zespołu projektowego, rozpisany na czynności i zadania jednostkowe. Ten pierwszy koncentrował się na punktach krytycznych – tzw. kamieniach milowych, których osiągnięcie było ważne, bo niedotrzymanie terminu realizacji skutkowało wstrzymaniem bądź opóźnieniem prowadzonych równolegle innych działań projektowych.

Współzależność wielu prowadzonych prac wymaga dyscypliny i terminowości. Informacja z wyprzedzeniem o jakichkolwiek odchyleniach od przewidzianej ścieżki realizacji ma wielkie znaczenie, gdyż umożliwia podjęcie działań przywracających synchronizację. I to jest zadanie kierownic-

Kierowniczy harmonogram wdrożenia mBank

Produkty i usługi	Lipiec		Sierpień		Wrzesień			Październik			Listopad											
	10-14	17-21	24-28	31-4	7-11	14-18	21-25	28-1	4-8	11-15	18-22	25-29	2-5	8-13	16-20	23-27	30-3	6-10	13-17	20-24	27-30	
Określenie zadań zespołu	✓																					
Zdefiniowanie produktów i usług			✓																			
Określenie udziału instytucji zewnętrznych				▶▶			■															
Określenie zakresu funkcjonal. produktów				▶▶				■														
Zadania legislacyjne													◎									
Szkolenie służb sprzedaży Call Center												◎										
Testy oprogramowania																				◎		
Odbiór oprogramowania																				◎		
Wdrożenie oferty produktowej																				◎		

✓ osiągnięty punkt krytyczny



▶▶ w trakcie realizacji

◎ przyszły punkt krytyczny do zrealizowania

■ planowy termin ukończenia

twą projektu, które śledzi postępy realizacji przedsięwzięcia. Harmonogram prac zespołu projektowego jest rozpisany na zdania i czynności, opisuje w najmniejszym szczególe działania niezbędne dla osiągnięcia celu. Dość powiedzieć, że harmonogramy zespołów projektowych składające się na Projekt mBank, liczyły kilka tysięcy stron.

Pierwotna data startu mBanku to 11 listopada 2000 roku, w dzień Narodowego Święta Niepodległości Polski. Otwarcie banku w dzień wolny od pracy, który dodatkowo związany jest z odzyskaniem przez Polskę niepodległości po 123 latach rozbiorów, miał symboliczne znaczenie. mBank chciał tym samym pokazać, że jest zawsze dostępny, działa w systemie w 24x7x365 i daje swoim klientom całkowitą wolność korzystania ze swoich pieniędzy w dowolnym miejscu, czasie i w sposób, jaki im pasuje. Zespół 150 osób pracował dzień i noc, by zdążyć na czas, i by wszystko było gotowe do rozpoczęcia działalności. Dzień przed premierą Zarząd BRE Banku przestraszył się i nakazał przedłużenie testów gotowości operacyjnej o dwa tygodnie.

Wcześniej sprawdzian, którego celem jest uzyskanie pewności, że wszystkie operacje biznesowe mogą być przeprowadzane przy wsparciu systemu informatycznego ALTAMIRA, a interfejsy zewnętrzne i wewnętrzne działają poprawnie, został zakończony wynikiem pozytywnym, choć nie obyło się bez błędów, ale zostały one niezwłocznie wyeliminowane. Projekt odbywał się w całkowitej konspiracji, więc dwutygodniowe opóźnienie nie miało większego znaczenia dla biznesu, tylko w ostatniej chwili zdołaliśmy zdjąć emisję planowanych na ten dzień spotów reklamowych w głównych kanałach TV.

Wejście smoka

Pogłoski rozeszły się szybko po rynku i z niecierpliwością czekaliśmy na start. W efekcie opóźnienie wyszło nam na korzyść. Informacja o mBanku rozeszła się lotem błyskawicy najpierw w Sieci, a następnie w środowisku dziennikarzy biznesowych i na rynku bankowym. Internetowe forum dyskusyjne na temat bankowości powstałe w 1998 roku – pl.biznes.banki⁹ było stale obserwowane przez bankowców i dziennikarzy serwisów gospodar-

⁹ Archiwum forum dyskusyjnego <http://niasy.onet.pl/niasy.html?t=archiwum&group=pl.biznes.banki>

czych, bowiem stanowiło dla obu grup źródło nieocenionych informacji z pierwszej ręki. Bankowcy szybko dowiadywali się tutaj o swoich błędach od krytycznych klientów, świetnie poruszających się w świecie finansów. A dziennikarze polowali na newsy, które czasem wzbudzały sensację. Fama mBanku zaczęła się od przecieków, które natychmiast rozwinęły się w dyskusję w Sieci.

W piątek 24 listopada odbyła się konferencja prasowa informująca o planach uruchomienia banku internetowego w czasie najbliższego weekendu. Niektórzy dziennikarze w relacjach o mBanku napisali nawet, że rozpocznie działalność w poniedziałek antycypując, że nie może być inaczej, skoro sobota i niedziela to w Polsce dni wolne od pracy. Dziennikarze przyjęli sceptycznie przedstawiony model biznesowy banku internetowego, ale oferta produktów wzbudziła sensację. Oprocentowanie oszczędności dostępnych na żądanie na rachunku eMax wynosiło 16,5 procent i było niebotycznie wysokie w porównaniu z 7,5 procentami na książeczkach oszczędnościowych PKO BP. Podejrzewano, że to chwyt marketingowy nastawiony na przyciągnięcie uwagi, a potem wszystko wróci do normy: i opłaty za rachunek i odsetki od oszczędności. Trudno się było przebić do świadomości ludzi przyzwyczajonych do tradycyjnych reguł biznesu i postrzegania rozwoju jako stopniowa zmiana na lepsze.

Tymczasem mBank przełamywał barierę wysokich kosztów operacyjnych banków tradycyjnych, eliminując nie tyle marmurowe oddziały, co placówki w ogóle. Klienci posługując się przyjazną technologią i zdalnym dostępem do banku obsługiwali się w istocie sami, wykonywali pracę armii ludzi zatrudnionych jako doradcy klienta w oddziałach. Nowoczesna technologia, jeżeli umie się z niej zrobić użytek, kreuje oszczędności kosztowe i wzrost jakości produktów. Transfer części oszczędności kosztowych banku internetowego do klienta, w postaci propozycji lepszych cen produktów, był wyrazem partnerskiego podejścia i pozwalał w dalszym okresie zachować przewagę konkurencyjną nad tradycyjnymi bankami. Kalkulator zamieszczony na stronach internetowych mBanku wyliczał precyzyjnie materialne korzyści założenia konta osobistego i lokowania pieniędzy w banku internetowym w porównaniu z bankami tradycyjnymi.

W zespole projektowym mówiono, że nawet babcie będą uczyły się Internetu, aby oszczędzać w mBanku. Podobnie szokująco atrakcyjnie wyglądało eKonto w porównaniu z konkurencją. Tutaj oprócz bardzo wysokiego

eKONTO 15,5 proc.; eMAX 16,5 proc.

Wirtualny mBank

rewolucją na rynku detalicznym

mBank - wejście smoka

OFERTA DRE BANKU MOŻE BYĆ NOWĄ, JAKOŚCIĄ NA POLSKIM RYNKU DETALICZNYM

■ Wysokie oprocentowanie i brak wielu opłat są głównymi zaletami

Pierwszy mBank działający tylko w świecie wirtualnym

W poniedziałek
pierwsi klienci
będą mogli sko-
rzytać z usług
jedyne w Polsce całkowi-
cie wirtualnego banku —
mBanku.

Wysokie oprocentowanie i brak
części prowizji to niewątpliwie
jedne z największych zalet tej ofer-

oprocenowania na poziomie 15,5 procent, podczas gdy w innych bankach to było zaledwie 3–6 procent, dochodził jeszcze brak opłaty za prowadzenie rachunku i nie pobieranie prowizji za obsługę. Nic dziwnego, że analitycy i dziennikarze zgodnie wtórowali naszej ocenie, że oferta jest rewolucją nie tyle w dziedzinie internetowej obsługi, co przede wszystkim w zakresie atrakcyjności proponowanych warunków cenowych. Atmosfera dyskusji w Sieci na temat mBanku w pamiętną noc 25 listopada była bardzo podobna do mieszanki niepewności i ekscytacji

W zespole projektowym mó-
wiono, że nawet babcie będą
uczyły się Internetu, aby
oszczędzać w mBanku.

cji, jaką odczuwali twórcy projektu zebrani na 9 piętrze starego biurowca fabryki włókienniczej w Łodzi, gdy wpatrywali się w ekrany komputerów i sprawdzali z niedowierzaniem, jak marzenia się spełniają.

„Czyżby nikt oprócz mnie się nie czał na godzinę 0.00? Panie i Panowie!
> Gdzie czujność? Jak niedziela, to niedziela, a niedziela zaczyna się za
> 52 minuty :) Ależ ich będzie można w prasie obsmarować jak nie będą
> gotowi na 0.00 :) Zobaczymy, czy oni NAPRAWDĘ rozumieją specyfikę
> Internetu”.
> Krzysiek Kowalski

„I'll be there”.

Sceptyk

„PS. Mocno wątpię w ten start – zapewne marzą, żeby ludzie pospali. Zresztą bank zacznie działać wtedy gdy dotrą papiery w obie strony tzn. za kilka tygodni”.

„A więc zostało 1.28 minut :) , kto z nas będzie pierwszy? :))))))”.

Krzysiek Kowalski

„I tak nie ruszy o północy.

Ale ja profilaktycznie sprawdzam 0801 3mBank :-)”.

— Piotr J. Ochwał

„Czekam Piotrze na informacje po północy :)

Ja będę atakował www :)))”.

KC

Dokładnie o 00.00 uderzyłem w klawisz ENTER komputera stojącego w pilnie strzeżonym Centrum Informatycznym na ul. Piotrkowskiej 132 w Łodzi. Tym samym usunięte zostały zapory oddzielające strony www.mbank.com.pl od Internetu i system monitorujący pokazał, że goście czekali aż wybije północ, by natychmiast wejść do pierwszego wirtualnego banku w Polsce. W Sieci na forum dyskusyjnym pl.biznes.banki ogłoszono natychmiast:

„odpalili!”.

Sceptyk

„Och wy ludzie malej wiary :)))))) Ech, ubiegli mnie o kilka minut no :)”.

Krzysiek Kowalski

Dokładnie o 00.00 uderzyłem w klawisz ENTER komputera stojącego w pilnie strzeżonym Centrum Informatycznym na ul. Piotrkowskiej 132 w Łodzi.

Szybko przeniosłem się do Call Center, gdzie można się było spodziewać pierwszych rozmów z ludźmi, którzy chcieliby nie-

zwłocznie założyć rachunek przez telefon. Nie pomyliłem się; rzut oka na tablicę Supervisora wystarczył, żeby się przekonać, że na łączach ustawiała się kolejka chętnych. Agenci tymczasem cierpliwie tłumaczyli zainteresowanym zawłości procedur aktywacji konta w banku internetowym. Niestety otwarcie rachunku w takim banku wymaga identyfikacji fizycznej klienta lub podpisu elektronicznego, o którym wtedy można było tylko marzyć. Wniosek można było złożyć za pośrednictwem Internetu, ale dokumenty przesyłano pocztą dla złożenia podpisów, dzisiaj kurier załatwia to sprawniej i szybciej, ale wtedy nie było innego rozwiązania.

Podłączyłem słuchawkę do stanowiska jednego z agentów, żeby usłyszeć na własne uszy, że klienci są tak samo zaaferowani jak my. Kiedy drukarka wypuła pierwszą umowę o założenie rachunku, to nie było żadnych wątpliwości – mBank zaczął działać. Wystrzeliły korki szampana i rzuciliśmy się sobie w ramiona ze łzami w oczach. Niemożliwe stało się rzeczywiste.

„Re: Sweet dreams

Dobra chłopaki, ja idę spać.

Darmowe konto darmowym kontem, ale mnie rachunek za te nocne pogaduszki wyniósł już co najmniej kilkumiesięczną prowizję :-)

Jeszcze do tego z rozpędu zadzwoniłem na Tepsie zamiast na tańszą Internetie :-

(No ale nie ma co rozpaczać – w końcu tworzymy historię polskiej bankowości :-)

A wy wszyscy, którzy czytacie to później, żałujcie, że nie uczestniczyliście w tym wielkim wydarzeniu on-line! :-)

mBanku, życzę wszystkiego najlepszego.

Tak trzymaj i... nie zepsuj się!

A może odezwiesz się czasem na pl.biznes.banki, he? :-)

Jeszcze przed spaniem odświeżyłem sobie parę razy stronę główną, aby obejrzeć wszystkie zdjęcia podpisane «mBank – nasze twarze».

Dzięki temu wiem już z kim mam do czynienia.

BTW – ten brodaty wygląda mi na szefa :-)

PGR

Autor: gral@iname.com (Piotr Gralak)

Data: 26 listopada 2000 01:34:14

Następnego dnia, w niedzielę, niektórzy mieszkańcy Sieci zorientowali się, że przespali historyczne wydarzenie.

„Re: Sweet dreams

Ludzie, chyba wam cos odbiło ;-)

Budzę się rano i czuję się jakbym przespał kilka lat. Czyżbym popełnił straszny błąd, że w nocy spałem zamiast udać się do banku?!

No trudno, zabieram się do zakładania konta, lepiej późno niż wcale :-)

Wojtek Frabinski wojtekfr@alpha.net.pl

Data: 26 listopada 10:22:58

Po upływie półtorej godziny od startu Wojtek Frabiński – który w przyszłości najpierw miał zostać członkiem Rady Klientów mBanku, później nawet pracownikiem MultiBanku – napisał „na gorąco” pierwszą analizę tego, co się właśnie działo. Oto ona:

„RE: Pierwsze wrażenia

Zgadnijcie na jaki temat :-)

Nie sądziłem, że kiedyś (a już na pewno nie teraz) będę otwierał konto w niedzielę we własnym fotelu.

– Numer płatny jak rozmowa lokalna (szkoda, że nie tylko 1 impuls :-). No, ale na szczęście za net mam ryczałt.

+ obsługa całkiem kompetentna i kobieca :-)

+ cała rejestracja poszła gładko, oddzwonili na komórkę już po minucie (a mówili 5–10 minut. Skłamali :-))

– za transakcje z pinem nie odpowiadają po zastrzeżeniu, bo zakładają, że tylko ja go znam. :- (Już chciałem przytaczać historijkę o miłych facetach grzecznie ;-) proszących o pin, ale się powstrzymałem. Nie będę zrażał do siebie banku na dzień dobry jak nie wskazując palcem kto ;-)

– nie potrafili powiedzieć jakie wymagania na Visa Gold. Pewnie kosmiczne, ale jestem ciekawy.

+ darmowe definiowanie przelewów i 10 przelewów zdefiniowanych za friko. Yupiii :-))

– po wpisaniu hasła trzeba kliknąć na login, enter nie działa. Mam nadzieję, że to poprawią

– dowolne przelewy drogic. Wyraźnie sugerują, że to ma być drugie konto. Chociaż te 10 zdefiniowanych wystarczy na większość rachunków.

–debetu i lokat (terminowych) nie planują

– punkt dwudziesty niezbyt jasny. W każdym razie to nie token. Chyba jakaś lista haseł jednorazowych. Ale to będzie później.

+ od razu wszystko działa. Po prostu niesamowite. Już można wpłacać. Wpłacać można po załatwieniu roboty papierkowej.

Ogólnie jest super. Zobaczmy, co będzie dalej”.

Wojtek Frabinski ICQ 50443653 wojtekfr@alpha.net.pl

Data: 26 listopada 2000.11:44:22

Ta pamiętna noc debiutu mBanku i kolejne tygodnie działalności, uświadomiły nam wszystkim, twórcom tego projektu, że stworzyliśmy coś ważnego dla społeczności użytkowników Internetu, która rosła w siłę w postępie geometrycznym. Wtedy po raz pierwszy bezpośrednio odczułem, że praca w banku internetowym stawia całkowicie nowe wymagania: „Jest jak życie w szklanym domu ustawionym w świetle reflektorów 24/7. Błędy są widoczne i karane natychmiast. Nikt nie chce słuchać usprawiedliwień. Wszyscy natomiast chcą wiedzieć, co nowego, co będzie zaraz”.

Na forum pl.biznes.banki można było znaleźć przeróżne wątki dyskusji o bankach, ich produktach i jakości obsługi, jak również uzyskać pomoc i poradę w rozwiązywaniu indywidualnych problemów. Przez następne kilkanaście miesięcy mBank zdominował forum do tego stopnia, że średnio 25 procent nowych postów dotyczyła naszej działalności. Nie da się ukryć, że daliśmy wiele powodów do wyrażenia zadowolenia, ale również podstaw do krytyki.

Ta pamiętna noc debiutu mBanku i kolejne tygodnie działalności, uświadomiły nam wszystkim, twórcom tego projektu, że stworzyliśmy coś ważnego dla społeczności użytkowników Internetu, która rosła w siłę w postępie geometrycznym.

Rozdział 3.

Początek rewolucji

To dopiero początek rewolucji, która będzie długotrwała i powszechna.

Bill Gates – o gospodarce cyfrowej

Chwyciło! Krótka opowieść o tym, jak podwoić rynek w cztery miesiące

„Rewolucja w polskiej bankowości zaczęła się w nocy z 25 na 26 listopada 2000 roku. Na internetowej liście dyskusyjnej pl.biznes.banki wrzało. Tej nocy miał wystartować mBank – pierwszy bank wirtualny. Internauci spirali się, jak szybko uda się założyć konto. Sceptycy wątpili, czy w ogóle ruszy – przecież była noc z soboty na niedzielę. Niektórzy co chwila zaglądali na adres, który, jak sądzili, stanie się stroną mBanku – opowiada Piotr J. Ochwał, internauta, pracownik departamentu finansowego Netia Telekom SA. – O północy pojawiły się wreszcie informacje o mBanku.

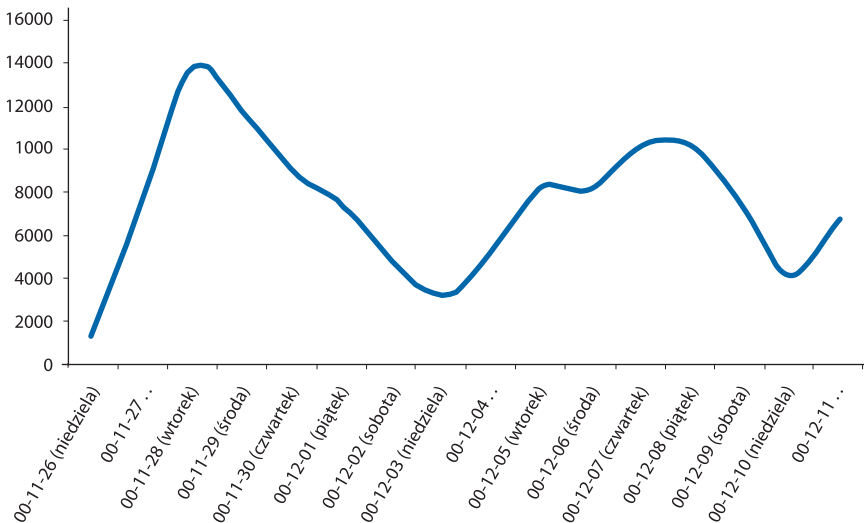
Klikam, żeby otworzyć formularz do założenia konta. Stop! Formularz jest http://, a nie https:// – moje dane poszłyby Internetem niezaszyfrowane. Rezygnuję więc i postanawiam założyć konto telefonicznie. Odbierający telefon operator w mBanku jest podenerwowany, bo jestem jego pierwszym klientem. Mówię, że chciałbym założyć konto, dyktuję dane. Po pięciu minutach z drukarki w mBanku wyjeżdża moja umowa. Jest kwadrans po północy. Ustalam kody dostępu i loguję się. Konto już działa. W ten sposób Ochwał został pierwszym w Polsce wirtualnym klientem”.

Od momentu uruchomienia liczba wejść na strony mBanku osób zainteresowanych naszą ofertą rosła z każdą godziną w tempie wykładniczym aż w trzecim dniu, we wtorek, strony www.mbank.com.pl zostały zablokowane zupełnie, o czym dowiedzieliśmy się od zniecierpliwionych potencjalnych klientów, dzwoniących na mLinie oraz umieszczających posty na forum dyskusyjnym pl.biznes.banki. Zaczęła się jazda „bez trzymanki”

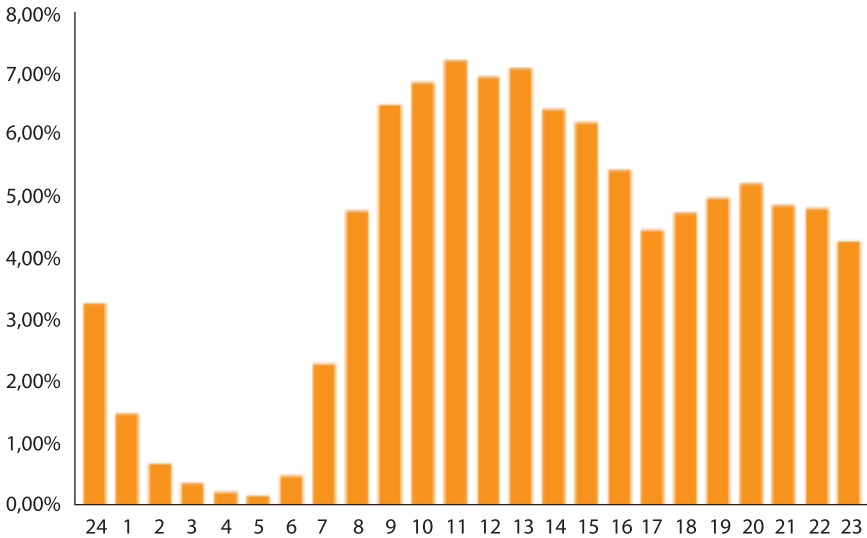
jak mówił jeden z naszych kolegów. Na posiedzeniu sztabu kryzysowego szef informatyki, Mariusz Zarzycki, rozkładał ręce mówiąc, „Nic nie poradzę”. W rzeczywistości strony internetowe mBanku były dostępne, ale nawigacja została spowolniona do granic ludzkiej cierpliwości. W moim przypadku granice zostały przekroczone, po prostu odchodziłem od komputera, kiedy czas potrzebny na załadowanie strony informacyjnej wynosił 1 minutę i więcej. Podjęto działania, aby zwiększyć kilkukrotnie przepustowość łączy, ale aby to osiągnąć konieczne były znaczne inwestycje w poprawę infrastruktury łódzkiego węzła Telekomunikacja Polskiej. A to nie tylko kosztowało, ale musiało potrwać co najmniej dwa tygodnie.

Natychmiast została zwiększona liczebność obsady mLinii, naszego Call Center, ale to niewiele pomogło. Prawie wszyscy ludzie, zaintrygowani pogłoskami, logowali się na strony internetowe mBanku, który od pierwszego dnia wykazywał wszystkie cechy internetowego produktu. W wielu funkcjonujących bankach internetowych na świecie do 70 procent klientów rejestrowało swoje rachunki przez Call Center, uważane wówczas za bardziej „bezpieczne”. Fenomen mBanku polegał również na tym, że zdecydowana większość klientów przychodziła na strony internetowe i stąd wysyłała wnioski o otwarcie konta.

Ilość osób odwiedzających stronę WWW mBanku w okresie 26.11–11.12.2000 roku



Rozkład odwiedzin strony WWW mBanku w ciągu doby



W Sieci informacje rozchodzą się lotem błyskawicy, a dodatkowo reklama *naziemna* głosiła, że mBank to pierwszy wirtualny bank: stan obciążenia trwał do końca stycznia. Pomimo trudności z dostępem w pierwszych dwóch tygodniach nasze strony www.mbank.com.pl odwiedziło ponad 126 tysięcy internautów, co daje to średnio 6 000 osób odwiedzających dziennie.

Bank internetowy to prawdziwie globalna i uniwersalna instytucja; jest dostępny zawsze i wszędzie, każdego dnia, o dowolnie wybranej porze, z każdego miejsca na Ziemi. Nasze obserwacje pokazywały, że nawet w okresie niemowlęcym dla mBanku, w godzinach pomiędzy godz. 2 i 5 nad ranem, przebywało na jego stronach internetowych, informacyjnych i transakcyjnych co najmniej kilkadziesiąt osób.

Praca w firmie o szklanych ścianach, permanentnie obserwowanej krytycznie przez wymagających klientów, to było zupełnie nowe doświadczenie dla ludzi, którzy pracowali dotychczas w bankach dostępnych dla publiczności w ściśle określonych godzinach. Czas otwarcia tradycyjnych banków,

Bank internetowy to prawdziwie globalna i uniwersalna instytucja; jest dostępny zawsze i wszędzie, każdego dnia, o dowolnie wybranej porze, z każdego miejsca na Ziemi.

nie wiedzieć dlaczego, zazwyczaj pokrywa się z godzinami pracy zawodowej klientów. W dni wolne od pracy bankowcy nie pracują, więc oddziały pozostają zamknięte. A klient nie mając wyboru, chyłkiem, w konspiracji, łamiąc dyscyplinę pracy, przychodzi zafrasowany, aby załatwić swoje sprawy w banku. W tym czasie nie wszystkie banki miały swoje Call Centre, które zapewniało dostęp telefoniczny w szerszym wymiarze czasowym, a te, które funkcjonowały w większości nie pracowały w nocy oraz dni wolne od pracy. Taki był obowiązujący model obsługi klientów, którym próbowano wmawiać reklamowymi hasłami, że są w centrum uwagi.

Pierwsze dni funkcjonowania mBanku na rynku od razu pokazały dobitnie, że mamy do czynienia z zupełnie innym modelem operacyjnym, który stawiał inne wymagania w porównaniu ze wszystkimi naszymi dotychczasowymi doświadczeniami. Najważniejsza zmiana, to przejście na całodobowy tryb pracy. I nie chodzi tu tylko o dostęp 24x7x365 do banku dla klienta, ale przestawienie pracy całej organizacji na nowe tory. Są przedsiębiorstwa pracujące na okrągło, ale z reguły jest to produkcja przemysłowa, która przebiega w sposób niezakłócony potrzebą kontaktu z ostatecznym odbiorcą lub działalność usługowa w wąskim zakresie na przykład stacje benzynowe. Możliwość wizyty w banku przy pomocy Internetu lub telefonu w dowolnie wybranej chwili powoduje, że musi on być permanentnie przygotowany na przyjęcie gościa.

Technologia wiele ułatwia, ale nie wszystko. Gdzieś z tyłu zawsze muszą być ludzie gotowi służyć pomocą w sprawach prostych i skomplikowanych. Nie można odłożyć załatwienia problemu na później. Liczy się tylko tu i teraz. To wymaga zapewnienia ciągłości pracy firmy w pełnym zakresie. Stan ciągłej gotowości, by zmierzyć się z każdym wyzwaniem operacyjnym, zmienia podejście do zarządzania; kluczowi menedżerowie muszą być dostępni zawsze. Nie można po prostu wyłączyć telefon i zapomnieć o pracy. Człowiek zaczyna o sprawach zawodowych śnić na jawie.

W listopadzie 2000 roku bankowość internetowa w Polsce była jeszcze w powijakach. Jedynie WBK i Handlobank – nowopowstałe ramię detaliczne

Banku Handlowego – zachęcały swoich klientów do korzystania z Internetu w kontaktach z bankiem. Był to z zasady zdalny dostęp do istniejącego rachunku bankowego za pomocą Internetu, a nie specjalny ra-

Nie można odłożyć załatwienia problemu na później. Liczy się tylko tu i teraz.

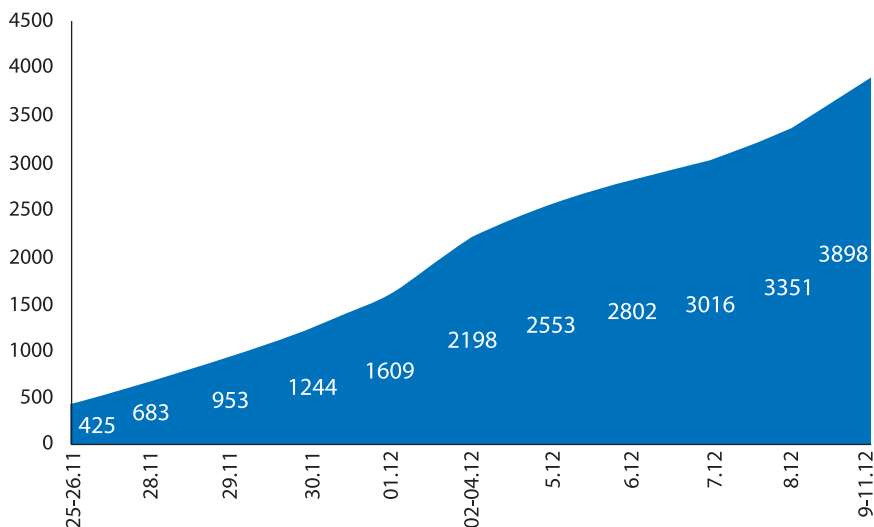
chunek internetowy, dlatego warunki cenowe były identyczne z droгим tradycyjnym kontem, za wyjątkiem tańszych internetowych przelewów. Większość banków żądała nawet dodatkowych opłat za udostępnienie zdanego dostępu.

Nic więc dziwnego, że liczba rachunków z internetowym dostępem była w Polsce niewielka i wynosiła na koniec listopada tylko 39 800. Liderem w tym segmencie rynku był bank WBK prowadzący 14 000 takich rachunków, drugi był dynamicznie rozwijający się BPH z 9000. Na trzecim miejscu znajdował się Bank Pekao SA, najdłużej, bo od ponad dwóch lat, oferujący bankowość internetową poprzez zapoczątkowany przeze mnie oddział internetowy PBG SA o mylącej nazwie Telepekao24: prowadził on zaledwie 7800 rachunków.

Przyczyną bezwzględnie małej liczby osób, korzystających z bankowości internetowej w największych polskich bankach oraz bardzo niskiego poziomu penetracji bazy klientów przez każdy z tych dużych banków były nieatrakcyjne warunki oferty, która nie kreowała wartości dodanej dla użytkowników. Porównanie propozycji mBanku z konkurencją pokazuje, że można i trzeba było inaczej podejść do problemu, zwłaszcza, że Internauci z natury rzeczy byli wrażliwi na cenę, ponieważ większość usług w Internecie oferowana była za darmo.

W okresie pierwszych dwóch tygodni mBank otworzył 5647 rachunków. Na liczbę tę składają się 2903 rachunki eMAX i 2744 rachunki eKONTO. W początkowym okresie bardziej popularny był rachunek oszczędnościowy z wypłatą środków na żądanie, ale to miało się szybko zmienić na korzyść eKonta, które spełniało ważne funkcje płatnicze w życiu klienta. Na koniec roku 2000 mBank otworzył 13 800 rachunków internetowych i przesunął się na drugie miejsce w rankingu największych „banków internetowych” w Polsce. Do marca 2001 roku, w ciągu czterech miesięcy działania, mBank otworzył 50 tysięcy rachunków eKonto i eMax dla ponad 40 tysięcy klientów, więcej niż ich było w chwili wejścia mBanku na rynek.

Klienci wpłacali do mBanku pieniądze natychmiast po otrzymaniu numeru rachunku, na długo przed zakończeniem skomplikowanej i uciążliwej procedury podpisania umowy i aktywacji konta. Obawy o brak zaufania dla nowego, i to internetowego, banku nie sprawdziły się. Niektórzy straszili, że klienci będą się uprzedzać, że internetowy bank to wirtualne pieniądze. Reakcja ludzi była nieoczekiwanie pozytywna, wręcz entuzjastyczna: głośno-

Liczba zarejestrowanych klientów ogółem w okresie 26.11.2000–11.12.2000

wali klawiszami komputerów, tłumnie zapisywali się do mBanku i czym prędzej przelewali do nas pieniądze, często wszystkie, jakie posiadali, przyciągnięci niezwykle wysokim oprocentowaniem i swobodą z ich korzystania. W ciągu kilku dni mBank zgromadził 4 miliony 288 tysięcy złotych. Średnie saldo dla wszystkich rachunków z saldem powyżej zera wynosiło 5480 złotych, średnie saldo klienta wynosiło 6180 złotych i było prawie dwukrotnie wyższe niż w innych bankach.

W ciągu pierwszych dwóch tygodni działania liczba otwartych rachunków internetowych i zarejestrowanych klientów mBanku osiągnęła 10 procent wielkości rynku w całym systemie bankowym przed jego wejściem. Gdy po miesiącu osiągnęła 25 procent, a cały rynek się podwoił w tym czasie, to stało się jasne, że rozpoczęła się nowa era w bankowości internetowej w Polsce. Model biznesowy mBanku stworzył swoją kategorię biznesową i wyznaczył nowe kierunki rozwoju. Znany amerykański bank inwestycyjny Schroeder Salomon Smith Barney w najwyższym stopniu zainteresowany rozwojem sytuacji, za-

W ciągu pierwszych dwóch tygodni działania liczba otwartych rachunków internetowych i zarejestrowanych klientów mBanku osiągnęła 10 procent wielkości rynku w całym systemie bankowym przed jego wejściem.

inicjował w styczniu 2000 roku serwis informacyjny, który okresowo miał analizować działalność BRE Banku. Pierwszy raport dotyczył nowej strategii detalicznej, a jego główna teza to: „mBank – EGG z dodatnimi marżami”.

Simon Nellis, analityk bankowy, pisał:

„Jesteśmy zaskoczeni sukcesem mBanku – pierwszego w Polsce detalicznego e-banku bez oddziałów, który w sześć tygodni od rozpoczęcia działalności zdołał pozyskać 18 700 klientów, otwierając 500–700 rachunków bankowych dziennie, i przyciąga więcej depozytów na każdy otwarty rachunek niż zakładano. Jednakże naszym zdaniem szybkie tempo wzrostu nie da się utrzymać długo i spadnie do 200–300 rachunków w końcu roku. Pomimo tego sądzimy, że bankowi uda się zdobyć w tym okresie 126 000 klientów. Niezwykle szybki wzrost aplikacji składanych przez Internet budzi zdumienie i wątpliwości. Niska penetracja Internetu w Polsce będzie przyczyną spowolnienia akwizycji klientów, po tym jak zainteresowani, mający dostęp do Internetu, złożą już swoje wnioski. Inne polskie banki, które oferują bankowość internetową zanotowały w tym samym czasie także gwałtowny wzrost klientów (Pekao 10 000 użytkowników, WBK około 30 000 użytkowników)”¹⁰.

Nowa tożsamość banku ery informacji: wolność, maksimum korzyści i wygoda

Od początku było jasne, że nie chodzi o stworzenie jeszcze jednego banku. Przekonanie, że zmieniamy świat bankowy towarzyszyło nam od momentu, kiedy zapadła decyzja o budowie banku internetowego. Świadomość zachodzących wokół gwałtownych zmian w każdym biznesie pod wpływem rewolucji technologicznej, przekonanie, że Era Informacji wyznacza standardy dla nowej gospodarki, to wszystko razem wzbudziło w nas poczucie misji, że otwieramy nowy rozdział w naszej dziedzinie działalności zawodowej, czyli w bankowości detalicznej. Wizja mBanku i jego filozofia działania były konkretem w codziennej pracy zespołu, który przygotowywał produkty, rozwiązania technologiczne i sposób obsługi klientów zgodny z przyjętymi wartościami. To wszystko składało się na pozytywną tożsamość mBanku, ale trzeba ją było pokazać światu w taki sposób, by mogła się przebić i została zauważona. Obecność w Sieci w pewnym zakresie daje większe możliwości inter-

¹⁰ Simon Nellis, „BRE Bank a Closer Look at the Retail Strategy”, Schroeder Salomon Smith Barney „Emerging Markets Report”, 19.01.2000.

Obecność w Sieci w pewnym zakresie daje większe możliwości interakcji, ale także narzuca ograniczenia w kształtowaniu relacji z innymi ludźmi.

akcji, ale także narzuca ograniczenia w kształtowaniu relacji z innymi ludźmi. Rzetelna, przejrzysta i łatwa do zrozumienia dla nieprofesjonalisty komunikacja, wewnętrzna i zewnętrzna, była naszym *modus operandi*. Dzięki temu informacje stają się podstawą podejmowania dobrych decyzji.

W sytuacji, kiedy tworzy się nowy rynek na produkt lub usługę nie ma co liczyć na samoistny popyt, bo potrzeby nie są uświadamiane a badania marketingowe oparte na ankietowaniu i grupach fokusowych nie mają sensu. Ludzie nie zgłoszą silnego popytu na produkt, o którym nie mają pojęcia. Dlatego innowacje przełomowe to w dużej części sprawa intuicji, wiary i determinacji ich twórców. Efekt wielkiego Woow! występuje dopiero wtedy, gdy człowiek ostatecznie zetknie się z przełomowym produktem i pozytywne doświadczenie obcowania z nim wzbudzi jego zachwyty. Kreacja pozytywnego doświadczenia interakcji z mBankiem stało się moją obsesją.

Trudność polegała na tym, że nie wystarczyło wyeliminować znane błędy banków tradycyjnych, które zatruwały życie klientom, ale trzeba było stworzyć coś zupełnie nowego, bowiem bank internetowy to inny świat. Moje przerażenia wzbudzają wszelkiego rodzaju ulotki reklamujące produkty finansowe, pisane językiem zrozumiałym wyłącznie dla ich twórców. Nic dziwnego, że według powszechnie panującej wśród bankowców opinii, klient potrzebuje doradcy, by zrozumieć o co chodzi. Najlepiej niech przyjdzie do oddziały, to wtedy mu się wytłumaczy „skomplikowaną naturę produktów szytych na miarę jego potrzeb” i spłynie na niego oświecenie.

Postanowiłem, że wszystkie informacje o mBanku, i jego produktach, kierowane na zewnątrz będą redagowane w formie radykalnie odbiegającej od powszechnej praktyki. Proces produkcji materiałów informacyjnych przewidywałem, że projekt był sporządzany przez specjalistę w danym zakresie, następnie WEB Master, który nie miał pojęcia o bankowości, przetwarzał tekst na język zrozumiały dla Internautów i zwykłych zjadaczy chleba. Na koniec ja przeglądałem ostateczną wersję, by ją zatwierdzić przed opublikowaniem w Sieci i w „Realu”, jak nazywaliśmy świat rzeczywisty. Tak powstały strony internetowe mBank wersja 1.0 i wszystkie informacyjne i reklamowe materiały papierowe wychodzące na zewnątrz. Wojtek Bolanowski – kluczo-

wa postać tego procesu – przyszedł na spotkanie ze mną polecony, jako początkujący bajkopisarz, przez jednego z mBankowców, który orientował się w moich zamiarach.

Rzeczywiście, wyglądający na studenta chłopak przyniósł „16 Bajek dla dorosłych” jako dowód swoich fachowych umiejętności. Jakież było moje zdziwienie, gdy się okazało, że ten młody, nieśmiały człowiek, to doktor nauk medycznych i absolwent teologii. Świetnie zapowiadający się pediatra był tak sfrustrowany perspektywą bicia w mur niemożności polskiej medycyny, że postanowił zacząć coś od nowa. mBank nawinął się przypadkiem. Po przeczytaniu bajek, na następnym spotkaniu zaproponowałem Wojtkowi układ, że zostanie przyjęty do projektu pod warunkiem, że jednocześnie będzie kontynuował pracę w wyuczonym zawodzie. Przez następne lata wykładał anatomię na Uniwersytecie Medycznym w Łodzi, w języku angielskim, i uczestniczył w kluczowych przedsięwzięciach mBanku. Z pracy wychodził później niż ja, a potem widziałem jego aktywność na forach dyskusyjnych w Sieci. Kiedy spał – nie wiem.

Koncepcja portalu finansowego mBanku, czyli stron www.mbank.com.pl została przygotowana samodzielnie przez zespół projektowy. Od strony operacyjnej część informacyjną i transakcyjną zrealizowano we współpracy z firmą AMG oraz Andersen Consulting (Accenture). Ciągłe modyfikacje pierwotnych pomysłów na stronę, analizy wielu przykładów witryn, uwagi i zaangażowanie wielu członków projektu doprowadziły jej wygląd do takiej formy, że specjaliści uznali ją z od razu za najlepszą witrynę wśród polskich witryn banków i instytucji finansowych. Przygotowując projekt struktury serwisu, koncepcję nawigacji, projekt graficzny wzorowaliśmy się na najlepszych wzorcach na świecie. Staraliśmy się tak dobrać poszczególne elementy serwisu, żeby pasowały do przyjętej koncepcji biznesowej. Strony internetowe miały przede wszystkim:

- otwierać się szybko,
- przyciągnąć natychmiast uwagę,
- przekazywać najważniejsze informacje wyróżniające naszą propozycję,
- umożliwić sprzedaż produktów – proste rozpoczęcie procedury założenia rachunku,
- zapewniać bezpieczeństwo transakcji i zarządzanie środkami zgromadzonymi na rachunkach

Najważniejsze, że strony internetowe spełniły swoją rolę. W zgiełku Sieci tworzyły czytelny przekaz, przebiły się z najważniejszą informacją, która stała się bodźcem do działania.

...i wszystkie te cele realizować w sposób przyjazny, bezproblemowy i zrozumiały dla użytkownika na pierwszy rzut oka. Kluczowymi elementami była przejrzysta architektura stron internetowych, łatwa i szybka do zrozumienia treść oraz wyjątkowa forma. Grafika stron internetowych była niezwykle prosta, nad wyraz oszczędna, bez zbędnego tła, z czytelnym podziałem funkcjonalnym, budująca tożsamość i indywi-

dualność poprzez eksponowanie niezwykle logo i zdjęć pracowników. Konsekwentne przestrzeganie zasady „click twice” zapewniało, że każdy element serwisu osiągalny był za pomocą dwóch kliknięć. Każda odsłona miała zamieszczoną fotografię jednego z pracowników, jako przekaz, że ten bank tworzą ludzie, a nie maszyny, chociaż z zewnątrz wyglądało to tak, że wszystko robi się samo. Byliśmy naprawdę dumni z naszego dzieła. Najważniejsze, że strony internetowe spełniły swoją rolę. W zgiełku Sieci tworzyły czytelny przekaz, przebiły się z najważniejszą informacją, która stała się bodźcem do działania. Przewyciężając obawy i uprzedzenia wielu z tych, którzy zawitali na www.mbank.com.pl, stawało się również naszymi klientami.



Dla firm internetowych na początkowym etapie rozwoju reklama w świecie rzeczywistym ma większe znaczenie niż dla firm tradycyjnych obecność w Sieci. Dla mBanku to było podwójne wyzwanie, bowiem będąc częścią BRE Banku aspirował do stworzenia nowego modelu biznesowego, który był zaprzeczeniem sposobu działania struktury podstawowej. Nie było co prawda bezpośredniego konfliktu interesów, ale BRE Bank musiał tolerować całkowitą odmienność kultury korporacyjnej i niekonwencjonalny sposób działania swego internetowego ramienia. Kampania reklamowa mBanku była pierwszą i najważniejszą próbą tolerancji *Innego* przez BRE Bank. Tutaj tworzone były zręby tożsamości mBanku w odbiorze zewnętrznym. Pole kompromisu nie istniało jeśli mBank chciał być wierny duchowi Sieci i regułom Nowej Gospodarki.

Nasza oferta stanowiła wypowiedzenie wojny o serca nowej generacji klientów; orężem były niskie ceny i wygoda dla tych, którzy zdecydują się na wyłącznie internetowy kontakt z bankiem. W informacji wstępnej o mBanku, która była listem do nowej generacji klientów, przedstawiciele Społeczeństwa Sieci można było przeczytać: *Naszym marzeniem było stworzenie oferty zmieniającej całkowicie standardy w ofercie dla klientów indywidualnych. Ludzi, którzy nie chcą być skazani na tradycyjne reguły narzucone przez zwykłe banki. Wszystkie nasze wysiłki włożyliśmy w realizację tego marzenia. Teraz możemy Ci zaproponować bank naszych marzeń. Nasz bank.* Głównym mottem konferencji prasowej, przedstawiającej mBank na chwilę przed uruchomieniem, było przesłanie: *mBank to rewolucja w finansach osobistych i **przełom** na rynku bankowości detalicznej.*

Pozycjonowanie mBanku na rynku finansowym w momencie wejścia najlepiej ilustruje wypowiedź jednego z twórców bezkonkurencyjnej oferty produktowej: *Internet jest wielkim oceanem wolności, Internauci wybierają porty, które częściej odwiedzają i takie, przed którymi ostrzegają innych. mBank jest przyjaznym portem dla wszystkich, którzy cenią rzetelność, niezależność i wygodę.* Widać tutaj, że chodziło o stworzenie nowej przestrzeni biznesowej na terytorium, które miało wszelkie cechy Ziemi Obiecanej. Definicja nowego bytu następowała poprzez odwrócenie obowiązujących reguł gry na

Nasza oferta stanowiła wypowiedzenie wojny o serca nowej generacji klientów; orężem były niskie ceny i wygoda dla tych, którzy zdecydują się na wyłącznie internetowy kontakt bankiem.

tradycyjnym rynku bankowym. Internet i telefon zamiast oddziałów. Brak opłat i prowizji za prowadzenie konta i transakcje internetowe wobec pasarskich opłat w zwykłych bankach. Oprocentowanie oszczędności na żądanie i pieniędzy na koncie osobistym dwukrotnie wyższe niż gdzie indziej. Proste produkty zwiększające zakres wolności i wygodę. Upodmiotowienie dotychczasowych petentów, zagubionych w gąszczu biurokracji.

Oferta podstawowych produktów naruszała dotychczasową logikę biznesu i była kluczem, otwierającym drzwi nowego rynku. mBank nie proponował lepszych rozwiązań, lecz całkowicie inne. Podobnie w sferze komunikacji. Przyjęto założenie, że klient jest samodzielny i wystarczająco mądry, by podejmować właściwe decyzje po otrzymaniu niezbędnych informacji. Celem komunikacji i kampanii reklamowych stała się informacja i edukacja zamiast ogłupiającej, pokrętniej i niejasnej reklamy. Kampania informacyjna na otwarcie mBanku była sprawdzianem realizacji naszych założeń. Największa trudność wystąpiła już na samym początku współpracy z agencją mediową, którą wybrano po długim okresie selekcji, próbując zastosować kryteria filozofii działania w Internecie. Brief dla agencji jasno definiował ogólne podejście do realizacji zadania – rzetelna informacja w miejsce reklamy nastawionej na pranie mózgow! NoS/BBDO początkowo nie traktowała poważnie tego, co mBank głosił jako swoją misję, widząc w „maksimum korzyści i wygody” jeszcze jedno hasło reklamowe.

Kampanię towarzyszącą wejściu na rynek specjaliści od tworzenia wizerunku rozumieli jako zadanie stworzenia maksymalnego zamieszania, a najlepiej atmosfery skandalu i sensacji, by zwrócić uwagę na nowego gracza. Nastąpiła pierwsza konfrontacja biznesu świata rzeczywistego i wirtualnego. Na szczęście mieliśmy do czynienia z ludźmi, których głównym aktywnym jest wyobraźnia, więc po jakimś czasie zrozumieli, że nasze wartości nie są na pokaz lecz całkiem realne, chociaż bank był wirtualny. Mało tego, artyści stali się naszymi sprzymierzeńcami, ponieważ uwierzyli w rewolucję, która miała nastąpić. Zadanie było złożone.

W Internecie radziliśmy sobie sami, głównie za pomocą www.mbank.com.pl i szerokiej współpracy z wieloma portalami, które uznały nas za „swoich”. Marketing szeptany odegrał swoją rolę, pojawiły się sensacyjne informacje przekazywane w internetowych serwisach informacyjnych. Kilkakrotna wysyłka informacji do klientów serwisów poczty elektronicznej o wejściu mBanku na rynek niewątpliwie zwróciła uwagę użytkowników na nowe

zjawisko. Tym nie mniej kampania w świecie rzeczywistym miała decydujące znaczenie. Główne cele kampanii otwarcia działalności mBanku to:

- zbudowanie wizerunku marki mBanku w świecie rzeczywistym jako zaprzeczenie banku tradycyjnego;
- przebicie się do grup celowych z agresywnym komunikatem informacyjnym, wzbudzającym zainteresowanie;
- przedstawienie modelu biznesowego i silne wyróżnienie mBanku od konkurencji: stworzenie nowej kategorii na rynku bankowości detalicznej – pierwszego banku wirtualnego.

Telewizja była najważniejszym kanałem dotarcia. Reklama telewizyjna była emitowana we wszystkich głównych ogólnopolskich kanałach oraz w mniejszych kanałach tematycznych. Reklama wizerunkowa to 30 sek. spot z komiczną postacią Batmana, który w oddziale banku tradycyjnego robi

„wodę z mózgu klientom”. „Takich komedii u nas nie ma, ludzi i pieniądze traktujemy serio” – mówi jako podsumowanie skeczu www.mbank.com.pl. W dwóch kolejnych spotach tylko 10 sek. wystarczyło, by przekazać zabijające konkurencję informacje o produktach eMax i eKonto. Do tej pory banki reklamowały swoje produkty jako lepsze niż u konkurencji, mówiąc, że „tak powinno być w każdym banku”. Przekaz

mBanku był inny: nasze produkty są bezkonkurencyjnie najlepsze, nigdzie nie jest tak jak u nas. Kampania prasowa dotyczyła sedna sprawy i w istocie opisywała model biznesowy banku internetowego. Tylko błazen chodzi do banku, płaci prowizje i ma dwa razy mniejsze oprocentowanie na koncie, kiedy zostając w domu można mieć konto za darmo i podwójne oprocentowanie oszczędności.

Prasa i outdoor miały podobne założenia; pokazywały główne wyróżniki oferty i modelu biznesowego, które decydowały o tym, że mBank stworzył inną kategorię bankowości. Stąd uszczypliwy, nawet prześmiewczy ton komunikacji. Kampania miała charakter produktowo-wizerunkowy, budowała tożsamość mBanku i przekazywała informacje produktowe, na pierwszy rzut oka pozwalające dostrzec wyjątkową wartość oferty.

Tylko błazen chodzi do banku, płaci prowizje i ma dwa razy mniejsze oprocentowanie na koncie, kiedy zostając w domu można mieć konto za darmo i podwójne oprocentowanie oszczędności.



Zamiast mówić, że banki doją swoich klientów niemiłosiernie, wystarczyło stwierdzić: Procenty u konkurencji to komedia. Na dowód, że może być inaczej mBank pokazywał nieporównywalnie wysokie oprocentowanie rachunku oszczędnościowego na żądanie eMax oraz dostępność i wolność korzystania ze środków

W przypadku konta osobistego: Opłaty u konkurencji to żart, gdy na eKontcie w mBanku brak jakichkolwiek opłat, a oprocentowanie pieniędzy jest co najmniej dwa razy wyższe



Moment wejścia mBanku na rynek był z wielu względów optymalny, również ze względu na wysoki, quasi oligopolistyczny, poziom cen, które we wzajemnym klinczu trzymały klientów i banki, nie pozwalając na szybki wzrost. Każda czynność bankowa było obłożona opłatami, oprocentowanie depozytów relatywnie niskie, za to kredytów – ekstremalnie wysokie. Restrykcyjna polityka monetarna Narodowego Banku Polskiego w obawie przed zagrożeniem inflacji wywindowała cenę pieniądza na rynku międzybankowym do poziomu blisko 20 procent na okres wielu miesięcy. Banki nie były jednak skłonne płacić aż tyle swoim klientom za depozyty, oferując w zależności od okresu zapadalności tylko 5–12 procent. Nie wchodząc w zawiłości modelu finansowego banku internetowego trzeba powiedzieć, że jego zdolność do oferowania relatywnie wysokich stóp procentowych depozytów wynika z niskiej bazy kosztowej.

Propozycja cenowa mBanku była superatrakcyjna dla klientów, a dla konkurencji zabójcza. W warunkach ogólnie wysokich stóp procentowych różnice na pierwszy rzut oka były porażające. Na koncie osobistym średnia rynkowa wynosiła nieco ponad 7 procent, podczas gdy mBank oferował 15,5 procent. Konto oszczędnościowe na żądanie było zapomnianym produktem, bowiem banki starały się wiązać ręce klientom przez lokaty terminowe. Polska była krajem o niskiej stopie oszczędności ze względu na niski poziom zaможności społeczeństwa. Relacja depozytów gospodarstw domowych do PKB wynosiła poniżej 30 procent i była trzykrotnie mniejsza niż w krajach Unii Europejskiej. Wobec relatywnie niskich dochodów bieżących, wysoka stopa procentowa oszczędności była równie atrakcyjną zachętą do oszczędzania, co możliwość korzystania w każdym momencie z odłożonych na koncie pieniędzy. Rachunek oszczędnościowy na żądanie, oprocentowany na poziomie lokat terminowych, doskonale pasował do oczekiwań ludzi w Polsce, zatem nic dziwnego, że spotkał się z natychmiastowym odzewem. ING Direct zawdzięczał swój niezwykle sukces w Kanadzie właśnie takiemu rozwiązaniu, które natychmiast zostało wdrożone w USA, gdzie także się świetnie przyjęło.

Bilboardy w dużych aglomeracjach miejskich w Polsce zaczerwiły się promocją mBanku. Było jasne, że czas nam sprzyja, splot różnych okoliczności sprawił, że pierwszy bank internetowy pojawił się w Polsce we właściwym momencie, z odpowiednią ofertą.

Na wczesnym etapie mBank dostrzegł łatwość i siłę porównania produktów w Sieci. Początkiem fenomenalnego wzrostu popularności Internetu by-

Pierwszy wirtualny

mBank 

jest częścią BRE Banku SA

www.mBank.com.pl 0 801 36 22 65 0 801 3mBank

Oferta jest na zastrzeżenie i może ulec zmianom. © 2000 BRE Bank S.A.

**Porównaj
z konkurencją**

16,5%

eMAX
lokata a wzięta

mBank 

jest częścią BRE Banku SA

www.mBank.com.pl 0 801 36 22 65 0 801 3mBank

© 2000 BRE Bank S.A.

ła przeglądarka, pozwalająca wyszukiwać interesującą treść na stronach udostępnionych w Sieci. Często efektem poszukiwań jest wiele podobnych produktów i wtedy stajemy przed dylematem oceny wyników. Standardowe towary i usługi można łatwo porównać na przykład według ceny, jakości lub dostępności geograficznej i czasowej. W sferze eCommerce coraz większą popularnością cieszą się porównywarki, bowiem są znakomitym narzędziem optymalizacji decyzji zakupowych.

Pierwszą porównywarkę na polskim rynku zaprezentował mBank w listopadzie 2000 roku. Służyła ona zestawieniu i ocenie oferty dwóch podstawowych własnych produktów z innymi dostępnymi na rynku. Celem było pokazanie ich wymiernej przewagi w zrozumiałej formie. Porównywarka stała się później przedmiotem ostrej krytyki ze strony konkurencji, która za-

Kalkulator

Porównaj korzyści jakie daje rachunek eMAX w mBanku z kontami oszczędnościowymi konkurencji.

Kwota oszczędności w innym banku <input type="text" value="3000"/>	Kwota oszczędności w mBanku <input type="text" value="3000"/>
Rodzaj rachunku <input type="text" value="ROR"/>	Rodzaj rachunku <input type="text" value="eMAX"/>
Oprocentowanie <input type="text" value="8.7"/> %	Oprocentowanie <input type="text" value="16.5"/> %
Czas <input type="text" value="12"/> miesięcy	Czas <input type="text" value="12"/> miesięcy
<input type="text" value="1 · 2 · 3 · 6 · 12 · 36 (mies)"/>	
Odsetki w innym banku <input type="text" value="304.29"/>	Odsetki w mBanku <input type="text" value="534.2"/>



rzucała mBankowi i MultiBankowi, który ją także wprowadził, nieuczciwą konkurencję. Uzasadnieniem zarzutów był teza, że to nic innego jak „reklama porównawcza” i jako taka jest z definicji nieuczciwa. W efekcie sprawa trafiła pod obrady Komisji Etyki Bankowej przy Związku Banków Polskich. Na nic się zdały tłumaczenia, że porównywanie towarów i usług według cen, jakości i innych cech jest immanentną i niezbywalną cechą życia i pracy w Sieci. Na nic zdały się argumenty merytoryczne. W efekcie BRE Bank otrzymał naganę od związku Banków Polskich za nieetyczne postępowanie względem konkurencji! Wtedy zdecydowałem sprzedać program, będący silnikiem porównywarki, do serwisu Money.pl. Funkcja „porównaj nas z innymi” pozostała na stronie tytułowej mBanku do dziś, tyle że występuje jako link zewnętrzny.

Rozdział 4.

Sprint na długim dystansie

Systematyczna innowacja polega na celowym i zorganizowanym poszukiwaniu zmian oraz na systematycznej analizie możliwości, jakie te zmiany mogą oferować dla innowacji ekonomicznej lub społecznej.

Peter Drucker

Finałowy numer cyrkowy firmy: ograniczaj się i rośnij. Obcinaj i buduj. Dokonuj więcej i to w nowych dziedzinach, mając do dyspozycji mniej zasobów.

Rosabeth Moss Kanter

Błyskawiczny start

W wejście mBanku na rynek nie było oparte wyłącznie na intuicji i głębokiej wierze w rozwój Nowej Gospodarki, ale miało wymiar ściśle sprecyzowanego Biznes Planu. Opracowanie planu rozwoju działalności oraz sformułowanie projekcji finansowych było niesłychanie trudnym zadaniem. Brak doświadczeń własnych w bankowości internetowej, która wtedy była zupełnie nową formą działalności oraz mało rzeczywistych przykładów sukcesów biznesowych w tej dziedzinie, nie pozwalały na planowanie z wykorzystaniem najlepszych praktyk, a wręcz zmuszały do podjęcia próby przewidywania przyszłości w warunkach wysokiej niepewności. Dodatkowym utrudnieniem był kryzys gospodarczy w rezultacie pęknięcia banki internetowej, który zachwiały na jakiś czas wiarą w świetlaną przyszłość nowych technologii.

„Uruchomienie mBanku było postrzegane na rynku jako krok nierozważny i pozbawiony przyszłości, czego najdobitniejszym przykładem są słowa Prezes Banku Pekao S.A., która całą sytuację skwitowała stwierdzeniem, że rynek bankowości internetowej jest za płytki ze względu na ograniczoną skalę potencjalnych użytkowników w stosunku do koniecznych nakładów finansowych, które musi ponosić bank, a co za tym idzie znacznie odłożony w czasie potencjalny zysk”¹¹.

¹¹ „Historia i rozwój mBanku”, Michał Macierzyński, 21.08.2003.
http://euro.bankier.pl/edu/multiarticle.html?article_id=817689

Gdy idziesz patrząc pod nogi,
na pewno się nie przewrócisz,
ale możesz nie dotrzeć do celu.

Tymczasem zespół projektowy mBanku widział przyszłość zupełnie inaczej. Miał inną perspektywę patrzenia i odmienne podejście do biznesu. Przystąpił do budowy banku, którego punktem odniesienia nie była teraźniejszość i dzisiejsze warunki konkurencji, lecz stworzenie przewagi strategicznej na rynku jutra. Dlatego koncentrował się na przygotowaniu oferty uwzględniającej zmiany zachodzące w stylu życia i świadomości klientów oraz otoczeniu gospodarczym. Stare przysłowie mówi, że gdy idziesz patrząc pod nogi, na pewno się nie przewrócisz, ale możesz nie dotrzeć do celu. Krótkookresowej perspektywie patrzenia na świat ulegają wszyscy: menadżerowie, dziennikarze i politycy, dlatego tak rzadko w ich postępowaniu przyszłość odległa więcej niż kwartał czy rok ma zasadnicze znaczenie. Chętnie odnoszą się do przyszłości w opiniach, by wykazać swoją intelektualną dojrzałość, ale tylko w wyjątkowych przypadkach staje się ona kryterium decyzyjnym i motorem bieżącego działania.

Świadomość rewolucyjnych zmian, zachodzących w społeczeństwie i gospodarce światowej, miała wpływ na podejście do opracowania modelu operacyjnego banku, który miał dopiero powstać. Gwałtowny wzrost liczby użytkowników Internetu nie mógł być nie dostrzegany przez ogół bankowców, a stąd przecież tylko krok do pojawienia się potrzeby ludzi do kontaktowania się z bankiem za pośrednictwem tego medium. Wpływ bankowości elektronicznej na przyszłość bankowości detalicznej dyskutowano powszechnie na środowiskowych konferencjach i spotkaniach, ale nie postrzegano tego jako zagrożenia dla obecnego modelu biznesowego, lecz jego uzupełnienie.

Dlatego banki wprowadzały bankowość internetową z obowiązku, by nie narazić się na zarzut zaniechania i nadążać za konkurencją, a nie w celu wy-

Dlatego banki wprowadzały bankowość internetową z obowiązku, by nie narazić się na zarzut zaniechania i nadążać za konkurencją, a nie w celu wypracowania strategicznej przewagi konkurencyjnej.

pracowania strategicznej przewagi konkurencyjnej. Nie poświęcały temu zbyt wiele czasu i zasobów, koncentrując się na doskonaleniu bieżącej działalności według tradycyjnego schematu. mBank wszedł na rynek jako siódmy z kolei bank oferujący bankowość internetową, ale dla niego to była główna domena działania, więc koncentrował swoją uwagę na poszukiwaniu szansy wzro-

stu i pokonania konkurencji przy wykorzystaniu zmian, jakie niosło ze sobą internetowe tsunami.

Dla zatrudnionych w mBanku ludzi to przedsięwzięcie było najważniejsze w życiu: pochłaniało wiele czasu, wzbudzało ogromnie dużo zaangażowania i emocji – nawet kosztem rodziny i przyjaciół. Wkrótce po uruchomieniu projektu bankowość internetowa zajmowała na wyłączność wszystkich uczestników. Dociekaniom poznawczym, rozwojowi koncepcji bankowości internetowej, dyskusji i weryfikacji modelu biznesowego mBanku, poświęciliśmy ogromnie dużo czasu i wysiłku. Firmy zewnętrzne zatrudniano do wykonania prostych, ale czasochłonnych analiz ilościowych, a interpretacji jakościowej dokonywał zespół mBanku, i to on formułował ostateczne wnioski będące podstawą decyzji strategicznych i wytycznymi działania.

Tak też było w przypadku prognoz rozwoju rynku bankowości internetowej, które były bazą dla formułowania taktyki i strategii działania mBanku. Strategiczny think tank gromadził ludzi o różnym wykształceniu i doświadczeniu zawodowym. Dość powiedzieć, że główną rolę odgrywali w nim: doktor nauk medycznych, prawnik, astrofizyk, antropolog, cybernetyk i specjalista handlu zagranicznego. Oczywiście reprezentowane były również nauki ekonomiczne, ale ich przedstawiciele dbali raczej o zachowanie ogólnych zasad rzemiosła bankowego niż wyznaczali kierunki działania.

Prognoza rozwoju rynku bankowości internetowej, którego głównym wyznacznikiem był wzrost liczby bankowych kont internetowych, opracowana przez zespół mBanku, przewidywała rewolucję. W ostrożnym wariantcie przewidywano czterokrotny wzrost w samym tylko 2001 roku, podczas gdy wariant optymistyczny, w który mocno wierzyliśmy, zakładał nawet 10-krotny wzrost w ciągu tego samego okresu. W kolejnych latach tempo wzrostu spadało, ale i tak kształtowało się na niezwykle wysokim poziomie ok. 30–60 procent. W horyzoncie czterech lat prognozy mBanku przewidywały co najmniej 30-krotny wzrost liczby internetowych kont bankowych.

Dostępne wówczas prognozy zewnętrzne przewidywały znacznie wolniejszy rozwój Internetu w Polsce i żółwie tempo wzrostu bankowości internetowej. Pod koniec 2000 roku przewidywano (Raport SG Securities),

Prognoza rozwoju rynku bankowości internetowej, którego głównym wyznacznikiem był wzrost liczby bankowych kont internetowych, opracowana przez zespół mBanku, przewidywała rewolucję.

Szacowana liczba kont elektronicznych w sektorze bankowym w Polsce w latach 2001–2004 (w tys.)

Wariant	11.2000	01.2001	06.2001	12.2001	06.2002	12.2002	06.2003	12.2003	06.2004	12.2004
Optymistyczny	40	89	260	500	820	1200	1610	1950	2380	2650
Ostrożny	40	89	150	280	460	670	900	1130	1330	1480

Źródło: mBank. Prognoza rozwoju e-bankowości w Polsce. 04.2001.

że liczba internetowych kont bankowych osiągnie pod koniec 2004 roku zaledwie 1 milion. „To zaledwie 2/3 wartości przewidzianej w ostrożnym wariantcie naszego modelu, a zaledwie 38 procent modelu opartego na optymistycznych założeniach. Rozbieżność przewidywań wynika przede wszystkim ze wspomnianych różnic w przewidywanym wzroście dostępności Internetu (SG Securities zakłada ok. 9000 tysięcy Internautów pod koniec 2004 roku, nasz model przewiduje 12 000 tys.) i w wyższej wartości WBD (**wirtualizacja bankowości detalicznej**) – iloraz liczby kont w e-bankach do ogólnej liczby rachunków bankowych dla osób fizycznych użytej w naszej analizie¹². Prognoza rozwoju bankowości internetowej wykonana przez zespół projektowy mBanku drastycznie odbiegała od opinii specjalistów branży bankowej, a także analityków rynku i dziennikarzy zajmujących się tymi problemami. Stąd biznes plan, który w odróżnieniu od naszej konkurencji, nie stanowił tajemnicy, wzbudził żywe kontrowersje i krytykę pomieszaną z niedowierzaniem.

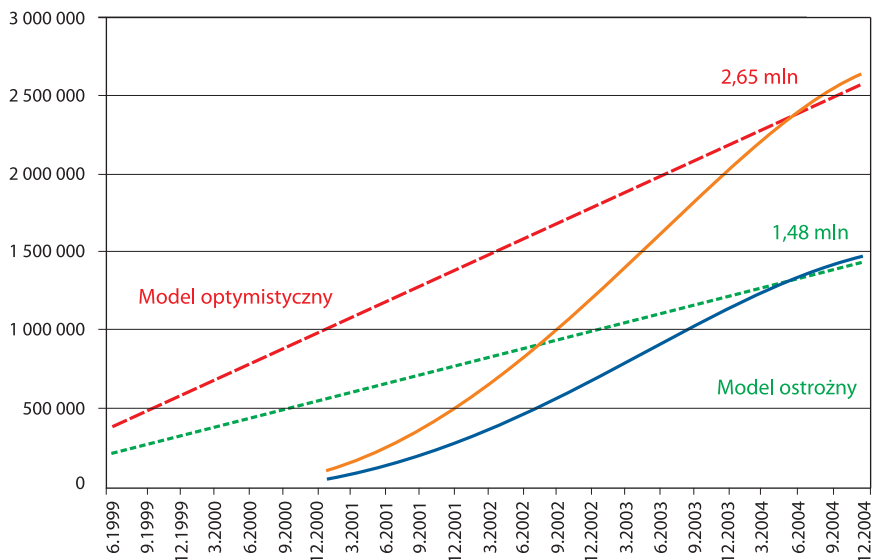
„Sceptycy nie kryli się ze swoim zdaniem i z góry skazywali bank na niepowodzenie. W tym czasie z sieci korzystało niespełna 8 procent Polaków, a w momencie uruchomienia mBanku liczba rachunków internetowych we wszystkich bankach wynosiła zaledwie 53 tysiące. Nowy bank zamierzał samodzielnie w ciągu roku zdobyć trzy razy tyle klientów. Zważywszy na szokujące z dzisiejszego punktu widzenia oprocentowanie depozytów, plan ten wydawał się co najmniej nierealny...¹³.

Strategia szybkiego wejścia zakładała otrzymanie premii za pierwszeństwo w okresie zaraz po uruchomieniu działalności operacyjnej, ale uwzględniała spadek tempa wzrostu wraz w wyczerpaniem cichej rezerwy niezasp-

¹² mBank. Prognoza rozwoju e-bankowości w Polsce. 04.2001 rok.

¹³ „mBank: Historia banku, który złapał finanse w sieć”, Michał Macierzyński, 2004-01-15; http://www.bankier.pl/fo/multiarticle.html/mBank-Historia-banku-ktory-zlupal-finanse-w-siec.html?article_id=987889

Prognoza wzrostu bankowości internetowej w Polsce wg mBanku



potencjał wzrostowy
prognoza

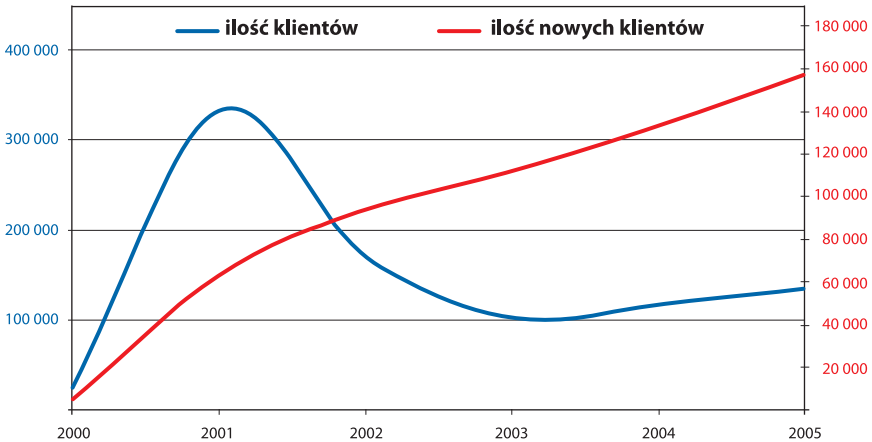
Źródło: mBank. Prognoza rozwoju e-bankowości w Polsce. 4.2001 rok.

kojonego popytu. Z tego powodu Biznes Plan mBanku odnośnie liczby klientów i wartości depozytów przewidywał wysokie przyrosty w pierwszym roku, a już w następnym spadek tempa i stabilizację na wysokim poziomie w kolejnych latach. Założenia były ambitne, a dla analityków i ludzi z branży wręcz nierealistyczne, bo bazowały na co najmniej trzykrotnym wzroście całego rynku bankowości internetowej w ciągu jednego roku.

„W biznes planie nowego banku jako podstawowe parametry weryfikacji sukcesu projektu przyjęto otworenie do końca 2001 roku 150 tysięcy rachunków oraz zgromadzenie depozytów przekraczających wartość 1 miliarda złotych. Znaczenie tak przyjętych założeń projektowych podkreśla fakt, że w momencie rozpoczęcia działalności przez mBank cały rynek indywidualnych rachunków bankowych dostępnych przez Internet wynosił zaledwie trochę ponad 50 tysięcy. Plan zakładał więc, że sam mBank w ciągu kilkunastu miesięcy czterokrotnie zwiększy cały rynek bankowości internetowej w Polsce!”¹⁴.

¹⁴ „mBank: Historia banku, który złapał finanse w sieć”, Michał Macierzyński, 2004-01-15. http://www.bankier.pl/fo/multiarticle.html/mBank-Historia-banku-ktory-zlupal-finanse-w-siec.html?article_id=987889

Plan sprzedaży rachunków bieżących



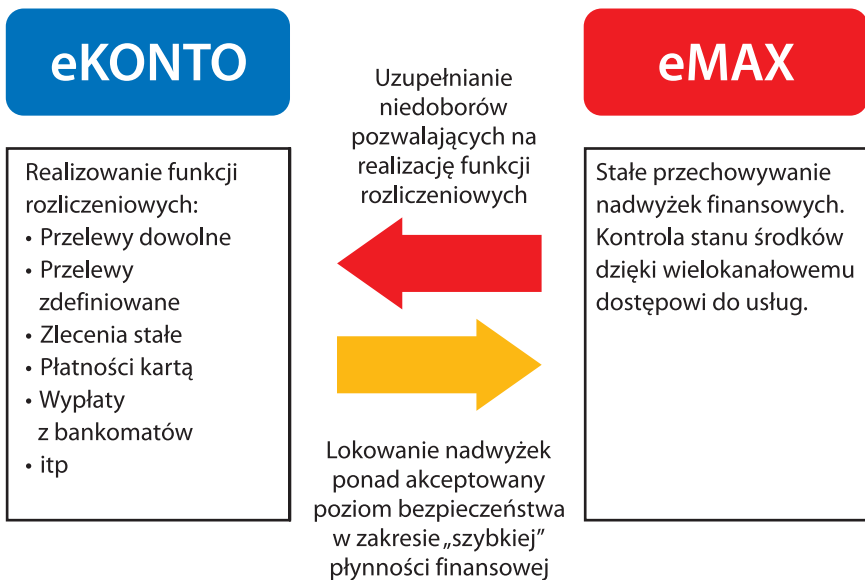
Źródło: mBank Biznes Plan 2000–2005.

To prawda, plan na 2001 rok zakładał pozyskanie 140 000 klientów na fali wykorzystania first mover advantage, by w przyszłości ustabilizować wzrost na wysokim poziomie 50–70 tysięcy klientów rocznie.

Klasyczny model finansowy bankowości detalicznej, która obsługuje klientów indywidualnych, jest prosty. W skrócie polega na przyciąganiu oszczędności gospodarstw domowych i sprzedaży kredytów konsumpcyjnych oraz hipotecznych. Różnica wpływów z odsetek płaconych przez kredytobiorców i wypłacanych oszczędności stanowi zysk banku – po odliczeniu kosztów działalności operacyjnej. Model finansowy mBanku, który w początkowym okresie nie udzielał kredytów, był zakotwiczony na dodatniej marży (różnicy) pomiędzy ceną pieniądza na rynku międzybankowym, po której banki, w tym BRE Bank, mogły pozyskiwać brakujące fundusze, a średnim kosztem składanych w banku oszczędności klientów. „mBank, podobnie jak jego odpowiedniki e-bankowości na Zachodzie, oferuje klientom indywidualnym lepsze oprocentowanie depozytów i warunki prowadzenia konta osobistego niż konkurencyjne banki tradycyjne. Jednakże, w odróżnieniu od banków takich jak Egg, mBank w dalszym ciągu jest zdolny do osiągnięcia dodatniej marży pomiędzy odsetkami płaconymi klientom a ceną na rynku międzybankowym. Agresywna polityka cenowa jest potencjalnie możliwa do utrzymania ze względu na relatywnie niskie koszty operacyjne, gdyż nie ponosi kosztów utrzymania wielu oddziałów naziemnej sie-

ci dystrybucji”¹⁵. Model oszczędzania, proponowany przez mBank, polegał na jednym prostym rachunku oszczędnościowym o wiele mówiącej nazwie eMax. Jego uzupełnieniem było konto osobiste – eKonto, na którym klient również sporo zarabiał, bowiem tutaj środki pieniężne także pracowały na relatywnie wysoki procent. Na eMaxie każda złotówka pracowała tak samo, nie było żadnych progów, określanych zazwyczaj mało czytelnym drukiem w załączniku do umowy. Najwyższe oprocentowanie oferowano niezależnie od zdeponowanej kwoty. W warunkach tradycyjnej konkurencji, gdy bankom zależy na zbudowaniu wrażenia najlepszej oferty cenowej, wprowadza się próg maksymalny, powyżej którego stopa procentowa oszczędności spada. Gdy celem jest pozyskanie dużych jednostkowych depozytów, wtedy wprowadza się próg minimalny, od którego liczy się wyższą stopę procentową oszczędności. W każdym przypadku reklama skierowana jest na wywołanie pozytywnego odbioru wysokiego oprocentowania, które jest osiągalne tylko w wyjątkowych przypadkach, po spełnieniu szeregu wymogów.

Strategiczne pozycjonowanie podstawowych produktów mBanku



¹⁵ Simon Nellis, „BRE Bank a Closer Look at the Retail Strategy”, Schroeder Salomon Smith Barney „Emerging Markets Report”, 19.01.2000.

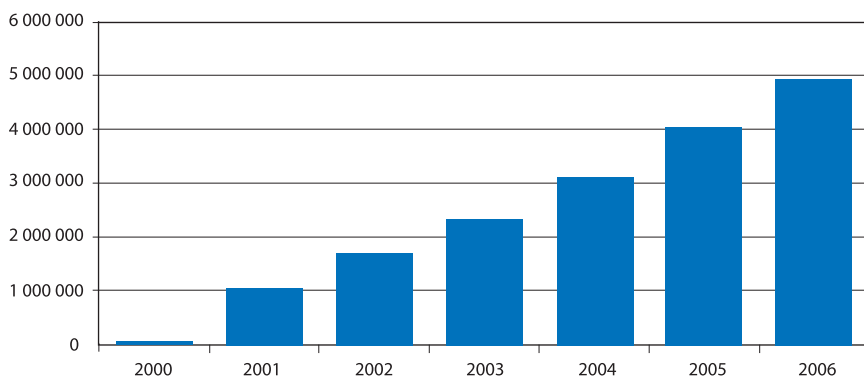
eKonto i eMax stanowią system naczyń połączonych, gdzie pieniądze przepływają pomiędzy rachunkami w czasie rzeczywistym.

eKonto i eMax stanowią system naczyń połączonych, gdzie pieniądze przepływają pomiędzy rachunkami w czasie rzeczywistym. Strategia rozwoju mBanku w pierwszym okresie zachęcała do niezależnego otwierania konta osobistego lub rachunku oszczędnościowego. Oprocentowanie na

obu rachunkach było bezkonkurencyjne i stanowiło pokusę nie do odrzucenia zarówno dla tych, którzy nie posiadali nadmiernych oszczędności i przede wszystkim szukali wygodnego rachunku osobistego, na którym mogliby zarabiać, jak i dla tych, którzy poszukiwali najlepszej lokaty oszczędności zapewniającej niczym nieograniczony dostęp do pieniędzy. Depozyty bieżące, wypłacane na żądanie, zyskują na stabilności, gdy klienci przywiązują się do banku. To zwykle długi proces i jest uzależniony od wielu czynników, w tym jakości obsługi, zakresu oferty i siły marki. Plan pozyskiwania depozytów mBanku był bardzo wyśrubowany, a perspektywy rynku na rynku oszczędności nie najlepsze. Osłabienie koniunktury w rezultacie kryzysu azjatyckiego i pęknięcia bańki internetowej nie sprzyjało wzrostowi oszczędności, a dodatkowo okres transformacji gospodarczej w Polsce odłożył w czasie wzrost konsumpcji indywidualnej.

Agresywny Biznes Plan mBanku we wszystkich obszarach działania: pozyskiwania klientów otwierających konta osobiste i wzrostu depozytów – oprócz przekonania, że bankowość wchodzi w okres przełomu wywołane-

Planowany wzrost depozytów mBanku 2000–2006



Źródło: mBank Biznes Plan 2000–2005.

go zmianą modelu biznesowego – miał na uwadze precyzyjne pozycjonowanie oferty na konkurencyjnym rynku. Zastosowano autorską metodologię benchmarkingu, która pozwalała umiejętnie profilować ofertę, by mogła być postrzegana przez potencjalnych klientów nie tylko jako najlepsza, ale jako zdecydowanie wyróżniająca się na rynku ze względu na zaadresowanie najważniejszych potrzeb i przyzwyczajęń. Benchmarking bazuje na przekonaniu, że poprzez porównywanie się z najlepszymi, można im szybko dorównać. Tyle, że w naszym przypadku przecieraliśmy dopiero drogę, nie było punktu odniesienia – liderów i modeli biznesowych godnych naśladowania – więc chodziło o stworzenie prostego narzędzia, które jak kompas pozwalałoby zweryfikować jakość oferty i sposób działania. A jeśli zachodziła potrzeba – zmienić niektóre elementy w celu wykreowania widocznej przewagi konkurencyjnej. Nie należy komplikować spraw ponad miarę, więc stworzone narzędzie porównawcze bazowało przede wszystkim na ocenie sposobu zaspokajania potrzeb docelowej grupy klientów wg określonej hierarchii wartości.

Benchmarking mBanku – metodologia

Oceniając „banki elektroniczne” posłużyliśmy się cechami, które naszym zdaniem najlepiej korelują ze specyfiką tego typu usług. Usługi te są skierowane do określonej grupy odbiorców, która obecnie nie jest jeszcze dominującym segmentem wśród klientów banków. Grupa ta charakteryzuje się szczególnymi oczekiwaniami, które w znacznej części nie znajdują odzwierciedlenia w ofercie tradycyjnych banków. Stopień spełnienia tych oczekiwań powinien być podstawą analizy porównawczej sektora banków elektronicznych. Uniknęliśmy w ten sposób zniekształcenia końcowego wyniku analizy przez dobór cech mogących wpływać na ocenę, a niemających znaczenia dla klientów, korzystających z bankowości elektronicznej. Analiza została zaprojektowana jako porównanie oferty poszczególnych banków elektronicznych, a nie jako ocena całego rynku usług bankowości detalicznej.

Za najważniejsze wartości, jakie wniosło do bankowości detalicznej pojawienie się oferty elektronicznej uznaliśmy zmiany w dostępności i cenie usług i produktów bankowych. W ocenie dostępu do banku kierowaliśmy się liczbą zdalnych kanałów dystrybucji i liczbą bankomatów. Ze względu

na szybki rozwój technologii nie wartościowaliśmy poszczególnych kanałów (trudno obecnie przewidzieć, który z nich będzie dominował w przyszłości). Bezprowizyjne bankomaty w przypadku opisywanego modelu bankowości zastępują funkcje okienek kasowych i są ważnym elementem w ocenie dostępu do banku. Cenę rozumiemy jako oprocentowanie powierzonych środków i opłaty związane usługami. Z punktu widzenia klienta nie jest istotna liczba produktów depozytowych, ale ich funkcjonalność, rozumiana jako przyrost środków skorelowany z okresem powierzenia ich bankowi. Oceniając koszty związane z posiadaniem rachunku bankowego wyodrębniliśmy stałe opłaty oraz koszty standardowych przelewów.

Jako cechy ważne w ocenie banków elektronicznych uwzględniliśmy rozpoznawalność marki i parametry związane z wiarygodnością banku (liczbę prowadzonych rachunków, odzwierciedlającą zaufanie rynku oraz okres obecności na rynku wiązany przez klientów z doświadczeniem instytucji i stabilnością oferty). Także szerokość oferty produktowej i bezpieczeństwo zaliczyliśmy do tej grupy cech. Jako cechy istotne uznaliśmy obecność w ofercie banków takich usług jak:

- możliwość składania zleceń z datą w przyszłości,
- różnorodność oferty kart bankowych,
- możliwość zakładania rachunku przez Internet,
- liczba punktów kasowych realizujących wypłaty gotówkowe.

Założyliśmy następujące udziały poszczególnych grup cech w ostatecznej ocenie banków:

- cechy bardzo ważne: 65%
- cechy ważne: 25%
- cechy: 10%

Przyjęliśmy jednakowe znaczenie analizowanych cech w obrębie danej grupy. Wartość danej cechy ocenialiśmy w skali sześciostopniowej (0–5), opartej na skrajnych wartościach występujących w analizowanej grupie. W związku z tym maksymalną oceną, jaką mógł uzyskać bank było 5 punktów.

Przygotowując powyższą analizę i metodologię wykorzystaliśmy do niej, oprócz własnej wiedzy i doświadczeń, badania i raporty następujących firm: SMG/KRC, EEI Market Research, Accenture, serwis www.ebanki.pl.

Benchmarking mBanku – marzec 2001

Grupa cech	cecha	Telepekao 24	WBK24	BPH Sezam	Fortis-Planet	Lukas Bank	Handlonet	mBank	ePKO	BSK on line
Waga 0,025	Dostęp									
	Dostęp									
	Cena	0,325 4	0,325 2	0,163 0	0,000 2	0,163 2	0,163 5	0,406 0	0,000 0	0,000 0
	Cena	0,325 1	0,081 2	0,163 0	0,000 2	0,163 0	0,081 2	0,163 5	0,406 2	0,163 0
	Cena	0,000 1	0,081 1	0,000 0	0,000 0	0,000 0	0,000 0	0,000 0	0,163 0	0,000 0
	Cena	0,325 1	0,081 1	0,081 4	0,325 4	0,325 4	0,325 5	0,406 2	0,163 0	0,000 0
	Cena	0,244 4	0,325 0	0,000 4	0,325 4	0,325 4	0,325 5	0,406 4	0,325 4	0,325 0
	Cena	0,000 2	0,163 2	0,163 3	0,244 5	0,406 3	0,244 5	0,406 2	0,163 1	0,081 0
	Cena	0,163 0	0,000 3	0,244 2	0,163 1	0,081 1	0,081 5	0,406 0	0,000 5	0,406 0
	Cena	0,081 0	0,000 5	0,406 0	0,000 3	0,244 1	0,081 5	0,406 5	0,406 5	0,406 0
	bardzo ważne razem	1,463	1,056	1,300	1,056	1,706	1,300	3,006	1,625	1,387
Marka	Rozpoznawalność marki (spontaniczna)	0,021 4	0,083 2	0,042 1	0,021 0	0,021 1	0,021 1	0,042 5	0,104 3	0,063 0
Wyrugność	liczba klientów =zaufanie rynku	0,021 2	0,042 5	0,104 2	0,042 1	0,021 1	0,021 2	0,042 4	0,083 1	0,021 0
Wyrugność	Jak długo działa =tradycyjna wiarygodność	0,021 5	0,104 5	0,104 3	0,063 3	0,063 5	0,104 0	0,000 5	0,104 5	0,104 3
Bezpieczeństwo	bezpieczeństwo	0,021 5	0,104 4	0,083 4	0,083 3	0,063 3	0,063 2	0,042 1	0,021 0	0,000 0
Oferta produktowa	ROR	0,021 5	0,104 5	0,104 5	0,104 5	0,104 5	0,104 5	0,104 5	0,104 5	0,104 5
Oferta produktowa	likaty	0,021 5	0,104 5	0,104 5	0,104 5	0,104 5	0,104 5	0,104 5	0,104 5	0,104 5
Oferta produktowa	kredyty	0,021 5	0,104 0	0,000 0	0,000 0	0,000 0	0,000 0	0,000 5	0,104 5	0,104 0
Oferta produktowa	direct debit	0,021 0	0,000 0	0,000 0	0,000 0	0,000 0	0,000 0	0,000 0	0,000 0	0,000 0
Oferta produktowa	rachunki walutowe	0,021 0	0,000 5	0,104 0	0,000 5	0,104 0	0,000 5	0,104 0	0,000 0	0,000 5
Oferta produktowa	karta internetowa	0,021 0	0,000 0	0,000 0	0,000 0	0,000 0	0,000 0	0,000 0	0,000 0	0,000 0
Oferta produktowa	karty	0,021 5	0,104 5	0,104 5	0,104 5	0,104 5	0,104 5	0,104 5	0,104 5	0,104 5
Oferta produktowa	Zlecenia stałe	0,021 5	0,104 0	0,000 5	0,104 5	0,104 5	0,104 0	0,000 5	0,104 5	0,104 0
	ważne razem	0,852	0,750	0,625	0,667	0,625	0,625	0,563	0,777	0,750
Inne usługi	Zlecenia w przyszłości	0,025 5	0,125 5	0,125 0	0,000 5	0,125 5	0,125 5	0,125 5	0,125 5	0,125 5
Inne usługi	zakres oferty kart	0,025 2	0,050 4	0,100 5	0,125 1	0,025 3	0,075 1	0,025 0	0,000 4	0,100 0
Inne usługi	zakładanie rachunków/przez Internet	0,025 5	0,125 5	0,125 5	0,125 0	0,000 0	0,000 5	0,125 5	0,125 5	0,125 5
Inne usługi	maks. wypłata gotówki (lub - wypłata w placówce)	0,025 5	0,125 1	0,025 2	0,050 1	0,025 1	0,025 0	0,000 5	0,125 2	0,050 0
	istotne razem	0,425	0,375	0,300	0,175	0,225	0,225	0,275	0,375	0,400
		2,742	2,181	2,225	1,898	2,506	2,150	3,844	2,771	2,531
		3.	7.	6.	9.	5.	8.	1.	2.	4.

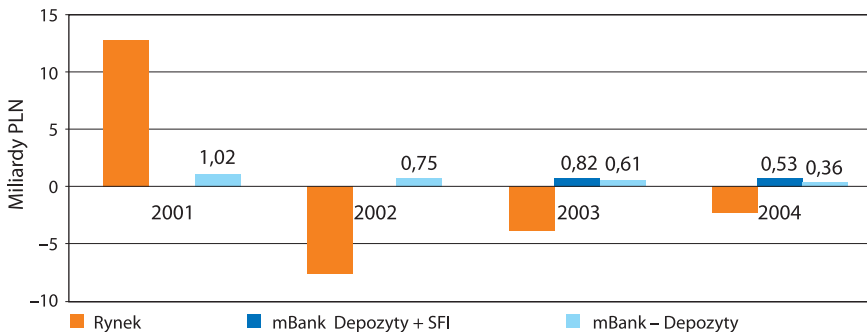
Wygoda i wysokie oprocentowanie działały cuda, ludzie zapoznawali się z Internetem, aby otworzyć konto w mBanku i przelewali pieniądze z innych banków zanim rachunki stały się aktywne.

Benchmarking mBanku, własne narzędzie porównawcze, dawało nam pewność, że nie tylko wybrane produkty, ich cena i jakość, ale model biznesowy, na który składa się dodatkowo zintegrowana oferta, sposób obsługi a także wiarygodność, plasują nas zdecydowanie na czele stawki konkurentów. Wyniki sprzedażowe mogły być zaskoczeniem dla rynku, i chociaż zgodne z naszymi oczekiwaniami, w rzeczywistości znacznie prze-

kroczyły Biznes Plan. Na bardzo trudnym rynku mBank radził sobie znakomicie od początku swojej działalności. Na koniec 2001 roku zebrał ponad miliard złotych oszczędności, co było fenomenalnym osiągnięciem, zważywszy, że musiał dopiero budować zaufanie do lokowania pieniędzy w Sieci.

Był pierwszym wirtualnym bankiem w Polsce. W potocznym rozumieniu powiedzenie „wirtualne pieniądze” znaczyło wtedy tyle, co pieniądze nie-rzeczywiste, wymyślone, nieprawdziwe. Wygoda i wysokie oprocentowanie działały cuda, ludzie zapoznawali się z Internetem, aby otworzyć konto w mBanku i przelewali pieniądze z innych banków zanim rachunki stały się aktywne. W pierwszym roku działania klienci mBanku złożyli depozyty w wysokości 1,020 miliarda złotych, odpowiadające prawie 1/10 wzrostu oszczędności bankowych w Polsce; w 2002 roku ich poziom osiągnął 1,770 miliarda złotych. W tym czasie liczba klientów mBanku pobijała wszelkie rekordy osiągając na koniec pierwszego pełnego roku działalności 121 200, a w grudniu 2002 roku – 330 343 klientów.

Roczne zmiany depozytów gospodarstw domowych: mBank i Sektor Bankowy



mBank był zarazem beneficjentem i siłą napędową rewolucji zachodzącej na polskim rynku bankowym.

„Nie wiem czy znajdziecie inny bank, który w piątek o 20:00 otworzy wam dodatkowe konto walutowe przez telefon i zaksięguje przelew od wujka z Ameryki w poniedziałek koło południa – tak zrobił mBank. Fakt, nie są idealni, ale wszystko można załatwić przez telefon, Internet – no może poza uzyskaniem karty kredytowej, ale wtedy ich człowiek przyjechał do mnie a nie ja do banku”¹⁶.

Groźna konkurencja w tej samej kategorii

mBank niedługo cieszył się brakiem konkurencji w swojej kategorii. W sześć miesięcy później wszedł na rynek poważny konkurent – Inteligo, zgłaszający ambicje przejścia przodownictwa. Na początku 2000 roku Andrzej Klesyk i David Putts, obaj długoletni pracownicy firmy konsultingowej McKinsey & Co., założyli (wspólnie) w Warszawie firmę Inteligo Financial Services (IFS), której celem miało być oferowanie usług finansowych przez Internet, telefon komórkowy, centrum telefoniczne, bankomaty i karty płatnicze. Spotkałem Andrzeja i Davida wiosną tego roku przy okazji rozważania ich oferty współpracy z BRE Bankiem. Mieliśmy podobną opinię na temat przyszłości bankowości, ogromnego wpływu zmian technologii na zachowania klientów i funkcjonowanie przedsiębiorstw. Zdawaliśmy sobie sprawę z tego, że to wyjątkowa i niepowtarzalna szansa dla nas: ludzi, którzy na fali tych zmian chcieli realizować własne projekty biznesowe, z tą różnicą, że ja wewnątrz dużej korporacji a oni na własny rachunek, jako przedsiębiorcy.

Ostatecznie wirtualne konta Inteligo były wspólnym przedsięwzięciem Inteligo Group oraz Bankgesellschaft Berlin Polska (BGB Polska), który stał się 49-procentowym udziałowcem Inteligo Financial Services (IFS). BGB Polska, posiadając licencje bankową w Polsce od 1997 roku, prowadził rachunki bankowe klientów Inteligo oraz firmował ich wszelkie operacje. IFS stworzyło zaplecze technologiczne przedsięwzięcia i było odpowiedzialne za opracowanie i sprzedaż produktów finansowych na rynku. Podobnie jak Virgin Money w Wielkiej Brytanii – współpracujące do czasu uzyskania licencji na

¹⁶ http://manager.money.pl/strategie/case_study/artukul/mbank;-;strategia;innowacyjnosci,122,-1,135290.html

początku 2010 roku z Royal Bank of Scotland (do 2001 r.) i Bank of America – Inteligo nie było bankiem, lecz platformą sprzedaży, która dla oferty produktów finansowych wykorzystywała licencję bankową Bankgesellschaft Berlin w Polsce. Plany Inteligo były równie ambitne co mBanku. Jak zapowiadał Andrzej Klesyk Inteligo chciało zdobyć w ciągu 18 miesięcy działalności co najmniej 150 tysięcy klientów, osiągnąć rentowność po 2 latach i 3-procentowy udział w rynku depozytów po 4 latach¹⁷.

Inteligo zapowiadało swoje wejście na rynek przed mBankiem, ostatecznie jednak rozpoczęło swoją działalność 2 maja 2001 roku, poprzedzając inaugurację zmasowaną kampanią marketingową we wszystkich rodzajach mediów. Strategia komunikacji Inteligo była odmienna. Agresywna kampania skupiła się na wprowadzeniu nowej marki – Inteligo, która miała w dłuższej perspektywie służyć także innym celom niż bankowość. Dlatego nigdzie nie było wskazania na bank, ale na konto Inteligo, które było produktem IFS. Komunikacja była skierowana głównie do segmentu entuzjastów Internetu i podkreślała silne przesłanie wyróżniające jej klientów:

Nie funduj bankom marmurowych schodów, Prowizje zjadają Twoje zyski, Zarabiaj więcej niż bank. Dźwignią wzrostu Inteligo w pierwszej odsłonie miały być korzystne warunki finansowe, wygoda i bezpieczeństwo. W tym zakresie przekaz Inteligo nie różnił się od mBanku, a poszedł w formie kampanii marketingowej znacznie dalej, zmierzając wprost do konfrontacji z bankami tradycyjnymi. Inteligo, zgodnie z zamierzeniem, przełamał tabu przyjaznej konkurencji i wzbudził wiele dyskusji w świecie mediów. Strategia komunikacji okazała się bardzo skuteczna. Zainteresowanie bankowością internetową wzrosło po wejściu mBanku, a stało się hitem po kampanii launchowej Inteligo. Największy dziennik w Polsce poświęcił otwieraniu konta w banku internetowym specjalny reportaż weekendowy, jakby to było zaproszenie do kina na film sensacyjny.

„Czy powierzyłbyś swoje pieniądze bankowi, którego nigdy nie zobaczysz? W Polsce zdecydowało się na to prawie sto tysięcy osób. Kurier czekał na stacji benzynowej pod Grójcem. Wręczył mi pudełko wielkości dwóch kaset magnetowidowych. W środku był numer telefonu. Zadzwoiłem. Mężczyzna po drugiej stronie podał hasło:

¹⁷ Kolejny e-bank ruszy w marcu, Internet Standard, <http://www.internetstandard.pl/nws/20877/Kolejny.e.bank.ruszy.w.marcu.html>; <http://www.internetstandard.pl/news/20877/Kolejny.e.bank.ruszy.w.marcu.html>

– Jaki jest najlepszy zespół na świecie?

– The Doors – podałem odzew.

Mężczyzna uruchomił konto, na które mogłem wpłacić pieniądze z nadzieją na duże zyski.

Jeżeli właśnie tkwisz w dwugodzinnej kolejce w banku, wyobraź sobie: jest środa, pierwsza w nocy. Jesteś w Paryżu, żona dzwoni z Polski, że potrzebuje pieniędzy, bo jutro musi zapłacić za wycieczkę do Turcji. Podłączasz komórkę do notebooka, przez Internet przelewasz pieniądze na konto żony. A w niedzielę płacisz w Turcji kartą Visa za kurtkę dla żony. Po chwili twoja komórka odbiera SMS-a – bank podaje, ile wydałeś w przeliczeniu z tureckiej liry na złote. Czy w przyszłości tak będą działać banki? Niektóre już tak działają – sprawdziłem¹⁸.

Na fali zainteresowania nowinką techniczną, która przynosiła realne korzyści i wygodę, bankowość internetowa zaczęła rozwijać się błyskawicznie. Inteligo w pierwszych miesiącach działalności pozyskiwał nawet więcej klientów niż mBank, który wzmocnił tempo wzrostu nawet o 50 procent; do poziomu 1200–1400 rachunków dziennie, z włączeniem weekendów.

Efekt edukacji rynku poprzez umiejętną komunikację marketingową mBanku i Inteligo, wzmocniony przychylnym zainteresowaniem mediów, śledzących uważnie działanie bankowej innowacji i reakcje klientów, zafascynowanych nowym podejściem do bankowości, przeszedł wszelkie oczekiwania. Jeśli styczniu 2001 roku z internetowych rachunków korzystało ponad 80 tysięcy klientów to dokładnie rok później już prawie 570 tysięcy, a milion klientów korzystających z bankowości on-line został przekroczony w październiku 2002 roku. mBank zapoczątkował famę, która kreując jego popularność miała się stać niezwykle istotnym czynnikiem wzrostu w przyszłości. „Popularność bankowości on-line w Polsce zawdzięczamy w dużej mierze pionierskiej, rewolucyjnej ofercie produktowo-cenowej mBanku, umiejętnie i wyraźnie przy tym promowanej”¹⁹.

Bezpośrednia konkurencja mBanku z Inteligo miała duże znaczenie dla poprawy jakości i zakresu oferty i edukacji rynku bankowości Internetowej. Należy przy tym zwrócić uwagę, że przedsięwzięcia te różniły się od siebie w sposób zasadniczy, co w dużej mierze wynikało z przeszłości i doświad-

¹⁸ Piotr Lipiński, „Co ma guzik do delfina?”, „Gazeta Wyborcza” nr 181, 04.08.2001–05.08.2001.

¹⁹ A. Kowalczyk, „Złowić wirtualnego klienta: nadzwyczajny sukces bankowości on-line w Polsce”, „Bank”, 4/2003.

czeń zawodowych liderów. Inteligo było firmą stworzoną przez wybitnych konsultantów bez doświadczenia korporacyjnego w bankowości, natomiast mBank był produktem bankowców zafascynowanych innowacjami technologicznymi. Projekt Inteligo był zgodny z dominującą naukową opinią, że innowacje o charakterze przełomowym najlepiej realizować na zasadzie wydzielonych firm, podczas gdy mBank był kompromisem – „firmą w firmie”. Oferta produktowa Inteligo i komunikacja marketingowa opierała się na badaniach rynku oraz rozumieniu biznesu, wdrażania narzędzi rozwiązywania problemów i technik zarządzania strategicznego, pochodzących z arsenału McKinsey – jednej z najbardziej znanych firm konsultingowych na świecie²⁰. Koncepcja modelu biznesowego mBanku, wdrożenie oraz zarządzanie projektem wynikało z doświadczenia i wiedzy zdobytej w praktyce bankowej, wspieranych intuicją biznesową.

Projekt Inteligo zakończył się wraz z bankrutwem sponsora Bankgesellschaft Berlin i sprzedażą technologii oraz bazy klientów do PKO BP w październiku 2002 roku, więc nie sposób ocenić, które podejście zwyciężyło, ale „w żadnym też momencie wartość zgromadzonych depozytów nie przekroczyła granicy 30 procent środków, jakie miał zgromadzone na swoich rachunkach elektroniczny oddział BRE Banku. Dużo lepiej zespół Inteligo radził sobie ze zdobywaniem nowych klientów”²¹. Na koniec 2002 roku Inteligo miał 180 tysięcy klientów i 440 milionów depozytów, a mBank prawie dwukrotnie więcej klientów (330 tysięcy) i ponad cztery razy więcej depozytów (1770 milionów).

„Mamy zdecydowaną przewagę nad naszym bezpośrednim konkurentem. Przewaga mBanku nad Inteligo i bankami tradycyjnymi tkwi w modelu biznesowym. Model działania mBanku różni się zdecydowanie od tego, co robi Inteligo i inne banki, choć wielu tego nie dostrzega. mBank wystartował z kontem osobistym (eKonto), a zarazem dał klientom możliwość oszczędzania po najlepszej dostępnej na rynku stopie procentowej, w ramach jednego prostego rachunku oszczędnościowego na żądanie (eMax). Nas wyróżnia uniwersalny, dostępny na żądanie, wysokooprocentowany rachunek oszczędnościowy

²⁰ Zob.; Ethan M. Raisiel, Paul N. Friga, *Umysł McKinsey*, wyd. K.E.Liber, Warszawa 2004, tłum. Agnieszka Olewińska; E. M. Raisiel, *McKinsey – sposób na sukces*, wyd. K.E. Liber, Warszawa 2001, tłum. Bożena Uranowska.

²¹ Michał Macierzyński, „Historia powstania i rozwoju Inteligo”: <http://www.bankier.pl/wiadomosc/Historia-powstania-i-rozwoju-Inteligo-634714.html>

eMax, który przyciągnął ponad 1 miliard złotych. Klienci traktują eMax jako lokatę oszczędnościową, a e-konto jako rachunek transakcyjny²².

Często się zdarza, że pojawiają się na rynku towary jednego sezonu, których popularność błyskawicznie rośnie w krótkim okresie, by tak samo szybko odejść w zapomnienie. mBank nie był bohaterem jednego sezonu. Przebojem wszedł na rynek, zmienił krajobraz konkurencji dzięki strategii opartej na niskiej bazie kosztowej, która umożliwiła oferowanie bezkonkurencyjnie niskich cen dla prostych produktów bankowych. Wprowadził łatwy mechanizm porównania cen oraz jakości produktów i nie zawiódł się na klientach, którzy przyjęli to jako kryterium wyboru dla otwierania rachunków transakcyjnych i oszczędnościowych w mBanku.

„Trzy lata temu mało kto zdawał sobie sprawę jak bardzo polski rynek bankowy zmieni się za przyczyną dziwnego, działającego tylko w Internecie, banku. Wielu obserwatorów rynku przyglądało się temu przedsięwzięciu z niedowierzaniem, uważając, że w Polsce już samo założenie wirtualnego banku jest zbyt przyszłościowe²³.”

Jedną nogą na giełdzie papierów wartościowych

Doskonały start mBanku potwierdził, że jest on innowacją, której siła może zmienić w istotny sposób rynek bankowy w Polsce. W planie na rok 2002 przyjęto, że mBank pozyska 160 tysięcy nowych rachunków. Dotyczy to takich rachunków, jak eKONTO, eMAX, izzyKONTO oraz rachunków dla mikrofirm. Liczba 160 tysięcy została przyjęta na podstawie badań rynku usług dostępnych przez Internet, a przy określaniu liczby nowego typu rachunków izzyKONTO oraz firmowych brano pod uwagę wielkość rynku potencjalnych klientów. Zakładano, że na koniec 2002 roku w mBanku będzie prowadzonych ok. 400 tysięcy rachunków dla ok. 300 tysięcy klientów.

Dylemat czy powinien się rozwijać jako część organizacyjna BRE Banku pozostał, niezależnie od decyzji podjętej w punkcie wyjścia. W działalności bieżącej ujawniły się wszystkie słabości inkubowania innowacji prze-

²² „Konkurencja pomiędzy bankami internetowymi sprzyja klientom”, „Gazeta Bankowa”, 9.09.2002.

²³ Michał Macierzyński, „mBank: Historia banku, który złapał finanse w sieć”, 2004-01-15; http://www.bankier.pl/fo/multiarticle.html/mBank-Historia-banku-ktory-zlupal-finanse-w-siec.html?article_id=987889

łomowej wewnątrz tradycyjnej firmy. Specyfika BRE Banku, który wcześniej nie posiadał konkurencyjnej działalności w detalu, nie ujawniała części potencjalnych konfliktów, ale wraz z rozwojem MultiBanku, który był nowoczesnym tradycyjnym bankiem detalicznym sytuacja zaczęła się zmieniać. Wtedy zapadła decyzja kierunkowa, żeby, zgodnie z zasadami sztuki, jak najszybciej wydzielić mBank ze struktur organizacyjnych BRE Banku: dać mu pełną samodzielność. Najlepszym rozwiązaniem było wejście na giełdę, ale przepisy prawa i polska praktyka umożliwiają to firmom, które są trwale rentowne i mają za sobą co najmniej trzyletni okres działalności. W 2002 roku mBank nie spełniał żadnego z tych warunków. Pomimo to analiza wewnętrzna mBanku sugerowała podjęcie niekonwencjonalnych działań:

„Obecna pozycja mBanku na rynku, dynamiczna akwizycja klientów oraz znacząca baza depozytowa wskazują, że w perspektywie najbliższych miesięcy wejdzie do pierwszej dziesiątki polskich banków oferujących usługi detaliczne. Pozycja ta odnosić się będzie zarówno co do liczby klientów, jak również wartości depozytów. Przez 18 miesięcy działalności mBank osiągnął też wystarczający poziom stabilizacji wewnętrznej, tj. stałość struktury, procedur i procesów. Z całą pewnością można stwierdzić, że jest na tyle dużym przedsięwzięciem, że celowym jest jego samodzielne funkcjonowanie i możliwe notowanie na giełdzie papierów wartościowych. Przemawiają za tym następujące argumenty:

- ▶ na obecnym etapie projektu mBank można rozważyć wzmocnienie mBanku poprzez pozyskanie nowych partnerów strategicznych, na przykład takich, którzy chcieliby wykorzystać znajomość marki mBank jako kanał dystrybucji swoich produktów finansowych, na przykład ubezpieczeń; nawiązywanie aliansów kapitałowych byłoby znacząco ułatwione w przypadku wydzielenia mBanku do odrębnego podmiotu.
- ▶ odrębne notowanie mBanku zapewni dostęp do środków z rynku kapitałowego, co w pewnym momencie może okazać się kluczowe dla zapewnienia jego dalszego rozwoju.
- ▶ wydzielenie mBanku do odrębnego podmiotu pozwoli na dalsze inwestycje, związane z kreowaniem samodzielnej marki mBank.
- ▶ znaczna już w chwili obecnej skala działalności oddziału elektronicznej bankowości indywidualnej (mBanku) w stosunku do skali i wielkości BRE Banku, i całkowicie odmienny charakter tej działalności, wskazuje na ce-

lowość jej wydzielenia w celu zwiększenia przejrzystości struktury dla inwestorów.

Planowane pierwotnie wprowadzenie mBanku na rynek kapitałowy wymaga spełnienia następujących warunków:

- wydzielenie mBank do odrębnego podmiotu,
- uzyskanie licencji bankowej dla tego podmiotu,
- wprowadzenie akcji tego podmiotu do publicznego obrotu.

Nabycie banku posiadającego już licencję bankową i notowanego na giełdzie, a następnie przeniesienie tam działalności mBank znacząco uprości ten proces i pozwoli na przełamanie barier nie do pokonania, szczególnie w przypadku IPO”.

Wkrótce nadarzyła się doskonała okazja, by taki właśnie scenariusz zrealizować, bo jeden małych banków notowanych na Warszawskiej Giełdzie Papierów Wartościowych, Bank Częstochowa, stanął na krawędzi bankructwa i potrzebował pomocy. Nadzór bankowy niechętnie patrzył na wdrożenie procedury upadłościowej nawet małego banku, bo wtedy powstaje niepewność i plotki, które destabilizują cały system. BRE Bank podjął szybko decyzję o nabyciu większościowego pakietu Banku Częstochowa, mając na uwadze wykorzystanie go jako wehikułu do wprowadzenia mBanku na giełdę. Warunkiem nabycia było rozliczenie wszystkich strat wygenerowanych przez Bank Częstochowa przed wejściem BRE Banku, poprzez obniżenie kapitału Banku Częstochowa i wartości akcji. Dopiero wtedy BRE Bank, za kwotę 35 milionów złotych, objął nowe emisje akcji w kwietniu i wrześniu 2001 roku BRE Bank SA, które zapewniły mu udział w wysokości 81,57 procent kapitału zakładowego i uprawniały do wykonywania 79,95 procent głosów na walnym zgromadzeniu akcjonariuszy.

Restrukturyzacja Banku Częstochowa była prowadzona przez zespół ludzi, którzy wcześniej pracując w Powszechnym Banku Gospodarczym w Łodzi dali dowód swoich wysokich umiejętności w tym zakresie. Plan restrukturyzacji przewidywał, że do końca 2002 roku nastąpi:

- całkowite wygaszenie portfela złych aktywów Banku Częstochowa w drodze windykacji, sprzedaży i spisania w ciężar rezerw pozostającej ich części,
- aktywa o dobrej jakości, lecz nieodpowiadające profilowi działalności mBanku zostaną, za zgodą klientów, przeniesione do oddziału BRE Banku SA (klienci prowadzący działalność gospodarczą na większą skalę) lub

do oddziału Multibanku (klienci „małego i średniego biznesu” i indywidualni, wymagający obsługi przy ladzie).

Restrukturyzacja zakładała pozbycie się wszelkich składników majątkowych i niemajątkowych, przy zachowaniu infrastruktury prawnej dla przeniesienia zorganizowanej części przedsiębiorstwa. BRE Bank miał objąć emisję akcji, która miała być źródłem funduszy potrzebnych do zapłaty za przeniesienie zorganizowanej części jednostki ze struktur BRE Banku do Banku Częstochowa – który jednocześnie zmieniłby nazwę na mBank SA. Operacja została zaplanowana na październik 2002 roku. Wszystkie przygotowania przebiegały zgodnie z planem. Restrukturyzacja stała się faktem.

mBank podjął odpowiednie działania w zakresie modyfikacji systemu IT, stworzenia nowych jednostek organizacyjnych i procedur, niezbędnych dla funkcjonowania w nowej formule prawnej. Wszystko było gotowe, ludzie pełni nadziei, że oto nadchodzi wielka chwila, gdy mBank stanie się podmiotem rynku kapitałowego, co samo w sobie stanowiło niezwykłą nobilitację. Biznes Plan dla mBank SA przewidywał uzyskanie rentowności już w 2004 roku. Nowy bank, powstały z w wyniku fuzji z Bankiem Częstochowa, jako mBank S.A., miał szansę już w roku 2003 awansować na 7–8 miejsce w sektorze bankowym pod względem liczby klientów.

W czerwcu 2002 roku odbyło się nadzwyczajne Walne Zgromadzenie Akcjonariuszy BRE Banku, które zatwierdziło wydzielenie i przeniesienie mBanku do struktur Banku Częstochowa. Napięcie na open space mBanku sięgało zenitu. Podjęto szeroko zakrojone działania, mające zapewnić szybkość i spokojną fuzję. Pracownicy obu banków współpracowali na bieżąco przygotowując struktury, procedury i dane, które miały zasilić gotowy system informatyczny. Odbył się nawet wyjazd integracyjny do Krynicy Górskiej, gdzie świętowano nadchodzące wydarzenie. Wkrótce miało się okazać, że stare przysłowie: *nie chwal dnia przed zachodem słońca*, sprawdza się w życiu, sprawiając wiele zawodu. W lipcu BRE Bank ogłosił komunikat giełdowy informujący inwestorów, że po dwóch kwartałach 2002 roku wynik finansowy Grupy BRE Banku zamknął się stratą w wysokości 92 895 tysięcy złotych. Przeszacowania portfela akcji i dalsze rezerwy na należności pogłębiły stratę w kolejnych miesiącach i w efekcie BRE Bank zakończył 2002 rok, który okazał się najtrudniejszy w dotychczasowej historii Banku, stratą łączną w wysokości 379,2 milionów złotych, podczas gdy prognoza zakładała zysk na poziomie 408 milionów złotych.

Prognoza rachunku zysków i strat mBanku Częstochowa S.A.

W tys. zł	IV kwartał 2002r.	2002	2003	2004	2005
Przychody z tytułu odsetek	45 041,9	56 102,3	235 687,6	311 658,3	404 002,1
1. od instytucji finansowych	42 066,4	46 588,6	173 629,0	144 213,0	137 222,3
2. od klientów i sektora budżetowego	2 648,0	8 074,8	16 250,3	30 615,2	48 112,9
3. Z PAPIERÓW WARTOŚCIOWYCH	327,5	1 438,9	45 808,3	136 830,1	218 666,9
Koszty odsetek	-32 908,6	-39 485,6	-167 126,1	-227 511,7	-301 775,3
1. Od instytucji finansowych	-1,0	-19,0	0,0	0,0	0,0
2. Od klientów i sektora budżetowego	-32 907,6	-39 466,7	-167 126,1	-227 511,7	-301 775,3
WYNIK Z TYTUŁU ODSETEK	12 133,3	16 616,6	68 561,5	84 146,6	102 226,8
WYNIK Z TYTUŁU PROWIZJI	1 270,6	2 831,3	12 921,0	19 273,0	32 670,3
Przychody z akcji i udziałów i innych papierów wart.	0,0	32,0	0,0	0,0	0,0
Wynik z operacji finansowych	-93,8	-775,2	0,0	0,0	0,0
WYNIK NA DZIAŁALNOŚCI BANKOWEJ	13 310,1	18 704,7	81 482,5	103 419,7	134 897,1
Saldo pozost. przychodów i kosztów oper.	-710,2	-29 047,5	0,0	0,0	0,0
Koszty działania banku	-20 903,4	-32 151,1	-61 617,1	-70 122,7	-77 535,2
Amortyzacja	-3 910,7	-4 505,3	-16 872,1	-13 274,6	-13 965,7
Różnica wartości rezerw i aktualizacji	1 107,3	23 321,3	-2 797,5	-5 852,5	-7 614,5
Wynik na operacjach nadzwyczajnych	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
WYNIK FINANSOWY BRUTTO	-11 106,9	-23 677,8	195,8	14 170,0	35 781,8
podatek dochodowy	0,0	0,0	0,0	0,0	384,4
WYNIK FINANSOWY NETTO	-11 106,9	-23 677,8	195,8	14 170,0	36 166,2

Marzenia i sny o potęgze mBanku jako banku giełdowego, legły w grzechach. BRE Bank stanął przed koniecznością cięcia kosztów i szukania oszczędności gdzie się da. Pod znakiem zapytania stanął projekt kontynuacji rozwoju bankowości detalicznej w dotychczasowej formie, nie mówiąc o planach giełdowych mBanku, które wymagały poniesienia dodatkowych wydatków. W największym niebezpieczeństwie znalazł się MultiBank, który dopiero co wystartował i długo jeszcze nie planował zysków. Na polecenie Zarządu i Rady Nadzorczej przygotowałem dogłębną analizę sytuacji w pionie detalicznym i, opcjonalnie, kilka wariantów postępowania. Wszystkie pionie *krwawiły* rezygnując z uzasadnionych planów rozwoju na rzecz zmniejszenia wydatków i szybkich oszczędności.

Ekipa projektu mBank Częstochowa

Intuicyjnie oczywistym i racjonalnym, z punktu widzenia kosztowego, wydawało się połączenie mBanku i MultiBanku. Takie oczekiwanie zostało wyrażone explicite przez doradców zewnętrznych, którym wtórowali moi koledzy z Zarządu i przedstawiciele Commerzbanku, naszego inwestora strategicznego. Presja była ogromna, trzeba było szybko podejmować decyzje, by ogłosić plan działań naprawczych, który zaspokoi ciekawość analityków i mediów, jak BRE Bank da sobie radę w kryzysie. Wtedy, kosztem dwóch dni i nocy, powstała opracowana przeze mnie „Analiza perspektyw rozwoju projektów mBank i MultiBank, przy uwzględnieniu różnych wariantów restrukturyzacji ich modelu biznesowego i struktury organizacyjnej”. W mojej propozycji dla Zarządu i Rady Nadzorczej pisałem:

„Perspektywa rozwoju MultiBanku, pomimo, że projekt ten jest mniej dojrzały i nie osiągnął tak spektakularnego sukcesu jak mBank, jest niemniej optymistyczna. MultiBank posiada model dystrybucji, który stanowi połączenie wszystkiego, co najlepsze w świecie bankowości tradycyjnej i bankowości internetowej... Wydaje się, że ze względu na krańcowo odmienne mo-

dele biznesowe mBanku i MultiBanku (różne grupy docelowe, różne cechy wyróżniające produkty i usługi, różne modele dystrybucji i komunikacji) proste połączenie projektów nie przyniesie korzyści synergicznych ani korzyści skali. W ramach realizacji projektów mBank i Multibank udało się stworzyć koncepcje i wdrożyć dwa unikalne modele biznesowe, które dają klientom niespotykane korzyści i są trudne do skopiowania przez konkurencję. Różnice pomiędzy modelami biznesowymi mBanku i Multibanku mają znaczenie zasadnicze i odnoszą się do:

- a) Cech i zakresu oferowanych produktów i usług;
- b) Docelowych grup klientów;
- c) Kanałów dystrybucji i komunikacji;
- d) Strategii budowy marki”.

Aby uratować MultiBank, któremu groziła likwidacja, zanim tak naprawdę zaczął działać, zaproponowałem rezygnację z usamodzielnienia mBanku, pozostawienie go w strukturach BRE Banku i kontynuację projektu MultiBank. Zarząd i Rada Nadzorcza zaakceptowały przedstawioną propozycję. W opublikowanym Sprawozdaniu z działalności Zarządu za rok 2002 można przeczytać:

„Według raportu sporządzonego przez Radę Bankowości Elektronicznej przy Związku Banków Polskich, udział mBanku w liczbie Klientów korzystających z dostępu do rachunku bankowego przez Internet wynosił w końcu 2002 roku 28,5 procenta. Świadczy to o wielkim sukcesie, jaki osiągnął ten pierwszy detaliczny projekt BRE Banku, który wystartował pod koniec 2000 roku. Do dnia 31.12.2002 roku 329,7 tysięcy Klientów otworzyło 398,4 tysięcy rachunków, na których zdeponowano 1,82 miliardów złotych. Początkowo planowano wydzielenie i przeniesienie mBanku do Banku Częstochowa.

Jednak w 2002 roku Zarząd zmienił strategię organizacyjną rozwoju obszaru bankowości detalicznej. Bankowość detaliczna powinna w średnim okresie stać się istotnym źródłem zysków Banku i wpływać stabilizująco na poziom przychodów, łagodząc wahania koniunkturalne, które w znacznym stopniu przyczyniają się do fluktuacji przychodów bankowości korporacyjnej i inwestycyjnej”.

W ten sposób mBank przyczynił się do utrzymania przy życiu MultiBanku i zapewnił kontynuację jego rozwoju. Tym samym spłacił dług zaciągnięty w 2000 roku, w okresie, kiedy to zatrzymano projekt MultiBank, by mógł powstać mBank.

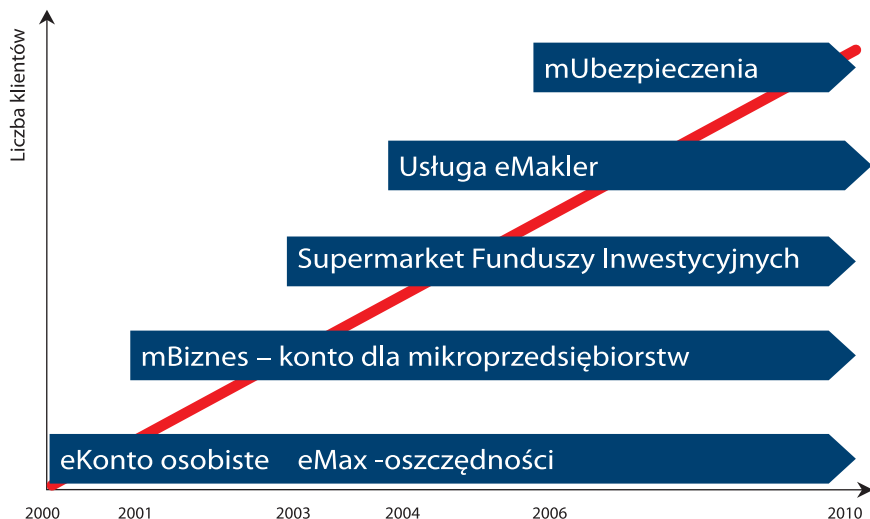
Zdolność do ciągłych innowacji siłą napędową wzrostu

Powiększanie niszy, jaką w pierwszym okresie niewątpliwie była bankowość internetowa, mogło następować tylko poprzez wzrost jakości i zakresu oferowanych produktów oraz zdecydowaną poprawę procesów, które dyskont bankowy czyniły łatwo dostępną i przyjazną instytucją. Konieczność poprawy jakości procesów ujawniła się jako najpilniejsza potrzeba, zaraz po uruchomieniu działalności, kiedy w praktyce widać było wielkie słabości związane z szybkim otwarciem i aktywacją rachunku bankowego. Klienci tygodniami oczekiwali na zamknięcie procedury, a to z winy poczty, która nie dostarczała na czas przesyłek, krążących w obie strony, a to z winy banku, który nie był w stanie poradzić sobie z rosnącym strumieniem wniosków. Nie dość powiedzieć, że w banku, który działał w czasie rzeczywistym, średni czas otwarcia rachunku wydłużył się do dwóch tygodni, podczas, gdy banki tradycyjnie otwierały rachunki klientów w swoich oddziałach na poczekaniu. Od firmy internetowej wymagać należy szybkości i pełnej informacji o zaawansowaniu procesu wykonania usługi, tak jak to ma miejsce w e-commerce, kiedy po zamówieniu otrzymujemy informację dokładną, i na czas, o postępach w jego realizacji.

Zdolność do innowacji w tym zakresie pozwoliła mBankowi zapewnić sobie taki standard, że klient jest obecnie w stanie aktywować rachunek natychmiast po otrzymaniu pakietu startowego. Podobnie w przypadku wniosków o wydanie karty kredytowej czy kredytu hipotecznego, klient ma pełną informację, na jakim etapie procesu znajduje się jego sprawa, i kiedy może oczekiwać zakończenia. Procesy załatwiania wszelkich spraw bez fizycznego kontaktu z klientem to duże wyzwanie, ale poprzez ciągłe usprawnienia i dbałość o szczegóły są one obecnie bardziej wydajne, a co najważniejsze, bardziej wygodne niż w bankach tradycyjnych, posiadających rozbudowaną sieć placówek.

mBank rozpoczął swą działalność z ofertą dwóch prostych produktów, których głównym atutem konkurencyjnym była cena. Przewaga konkurencyjna

Ciągłe innowacje siłą napędową rozwoju mBanku



w zakresie cen, wynikająca z fundamentalnie niższej bazy kosztowej, pozostała. Dodatkowo mBank ma dziś pełną ofertę produktów i usług bankowości detalicznej, produktów inwestycyjnych, usług maklerskich i ubezpieczeń. I nie są to standardowe produkty, ale innowacyjne rozwiązania dające klientom wartość dodaną. W ten sposób powstał dyskont bankowy, oferujący wszystkie potrzebne produkty finansowe w najlepszych cenach i jakości, kreujący unikalne doświadczenie klienta w zakresie bankowości i finansów.

Zespół mBanku wiedząc o tym, że dźwignią rozwoju może być coraz większe zadowolenie swoich klientów, pilnie poszukiwał możliwości wprowadzenia do sprzedaży kolejnych produktów i usług, ważnych z punktu widzenia rzeczywistych potrzeb klienta. Nie było to błędzenie, typowe dla przedsięwzięć typu start up, ale dobrze ukierunkowane działania mające na celu stworzenie innowacyjnych produktów i modelu sprzedaży, który wzmacniałby podstawowe zalety korzystania z Internetu: możliwość porównania, szybkość realizacji, nieograniczona w czasie i przestrzeni dostępność oraz bezkonkurencyjna cena.

Poszukiwanie nowych, innowacyjnych rozwiązań, które pchają biznes do przodu

Dodatkowo mBank ma dziś pełną ofertę produktów i usług bankowości detalicznej, produktów inwestycyjnych, usług maklerskich i ubezpieczeń.

Poszukiwanie nowych, innowacyjnych rozwiązań, które pchają biznes do przodu i napędzają wzrost, wymaga wytrwałej pracy poznawczej, ciągłej czujności i ustawicznych prób.

i napędzają wzrost, wymaga wytrwałej pracy poznawczej, ciągłej czujności i ustawicznych prób. Wielokrotnie rozwiązania, mające przesłanki do sukcesu, okazywały się niewypałem albo osiągały dalekie od oczekiwanych rezultaty. Czasem niedoceniane w fazie przygotowawczej produkty zdobywały niebywałe uznanie klientów. Poszukiwanie

innowacji musi być podporządkowane planowym działaniom, ale bywa i tak, że rozwiązania są w zasięgu ręki i przypadkowo odkrywamy ich znaczenie. Fenomenalny wzrost mBanku jest rezultatem zdolności do znajdowania i wdrażania co jakiś czas nowych produktów i usług, które wzmacniają siłę napędową. Innowacje o strategicznym znaczeniu dla rozwoju mBanku i wzrostu zadowolenia klientów to:

- eKonto i eMax – konto osobiste i oszczędnościowe;
- mBiznes – idealne konto dla mikroprzedsiębiorstw;
- Supermarket Funduszy Inwestycyjnych;
- eMakler – internetowa usługa maklerska;
- mUbezpieczenia – nowa jakość bancassurance.

mBank wprowadzał wiele nowatorskich rozwiązań i standardowych produktów, ale te zasłużyły na miano przełomowych, nie tylko wewnętrznie, ale także z punktu widzenia rynku finansowego. Mają tak duże znaczenie, że warto przybliżyć przesłanki ich powstania i obecne znaczenie.

mBiznes – mikroprzedsiębiorstwa wybierają Internet

Moduł obsługi małych przedsiębiorstw, w zasadzie osób prowadzących działalność gospodarczą na własny rachunek, najczęściej na zasadach samozatrudnienia lub zatrudniających nie więcej niż 5 osób, był strategiczną linią biznesową, rozwijaną specjalnie dla MultiBanku – instytucji z założenia tworzonej dla wymagających klientów indywidualnych i przedsiębiorców. W mBanku obsługa mikroprzedsiębiorstw znalazła się na zasadzie migracji systemu informatycznego, który był rozwijany wspólnie dla obu przedsięwzięć i następnie kopiowany do indywidualnej instancji tak, by w razie potrzeby każdy mógł korzystać z rozwiązań opracowanych dla jednego z nich. mBiznes Konto stało się prawdziwym przebojem natychmiast po zainstalowaniu.

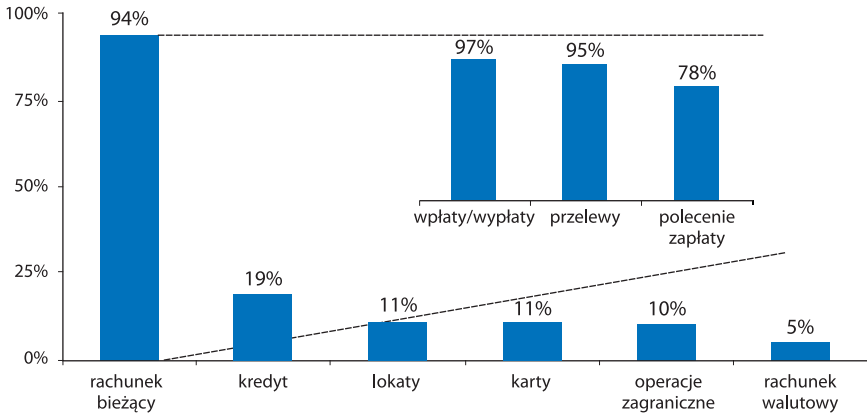
Wyjaśnienie popularności tego produktu *post factum* było oczywiste. Bank w Internecie był postrzegany wśród przedsiębiorców jako możliwość uwolnienia się od gorsetu oddziału bankowego, oszczędzał czas, fatywę i pieniądze. Dostrzegli oni w mBanku rozwiązanie wszystkich swoich problemów i zaakceptowali nową propozycję obsługi bankowej natychmiast. Kiedy liczba otwieranych rachunków mikrofirm sięgnęła 100 dziennie, to stało się oczywiste, że mBank trafił swoją internetową ofertą w dziesiątkę. Nie miałem wątpliwości, że mBiznes zasługuje na miano strategicznego kierunku działania.

W Polsce, po 1989 roku, w okresie transformacji, nastąpił dynamiczny rozwój sektora Małych i Średnich Przedsiębiorstw (MŚP). W 2000 roku ponad 3,3 miliona zatrudnionych w mikroprzedsiębiorstwach, stanowiących blisko 95 procent ogółu MŚP, wytwarzało 30,2 procent PKB. Ich potrzeby finansowe były dość prozaiczne: dobry rachunek transakcyjny, pozwalający sprawnie obsługiwać bieżące płatności i zobowiązania podatkowe, oraz prosty kredyt decydowały o konkurencyjności oferty. Grupa potencjalnych klientów mBanku to osoby prowadzące działalność gospodarczą oraz wykonujące wolne zawody. Okazało się, że to nowy rodzaj klienta – wrażliwego na cenę i jakość usług, szukającego wygody oraz korzystającego z nowych technologii. Rynek nam sprzyjał. Banki były drogie dla mikrofirm; ogólnie obowiązywały wysokie marże i prowizje, typowe dla ofert dla dużych korporacji. Jednocześnie można było zaobserwować rosnące wymagania przedsiębiorców, potęgowane rewolucją w ofercie dla klientów indywidualnych.

Z punktu widzenia sposobu obsługi najważniejszą sprawą było ograniczenie biurokratycznych komplikacji w kontaktach z bankiem na co dzień. Taką lekcję wyniosłem z PKO BP, gdzie w ramach nowej strategii rozwoju małe przedsiębiorstwa stały się częścią obszaru bankowości detalicznej. Wiedziałem, że mBank ma wyjątkową szansę zaistnieć na tym rynku, ale musi to zrobić inaczej niż konkurencja. Do tego potrzebna była osoba, który z pokorą będzie słuchał klientów i uczył się w trakcie wyciągając wnioski natychmiast. Marek Piotrowski, chłopak, który wykazał się niezwykłym zaangażowaniem w „okresie burzy i naporu”, gdy godziny pracy wydłużały się do północy, został najpierw opiekunem, a następnie szefem tego obszaru biz-

Bank w Internecie był postrzegany wśród przedsiębiorców jako możliwość uwolnienia się od gorsetu oddziału bankowego, oszczędzał czas, fatywę i pieniądze.

Korzystanie z produktów bankowych przez mikrofirmy



Źródło: „Raport z badania Firmy mikro na rynku usług bankowych” 2001 B.P.S. Consultants Poland Ltd.

nesu. Absolwent Politechniki Łódzkiej, przyszedł do pracy w mBanku na początku projektu, latem 2000 roku, dwa tygodnie po ukończeniu studiów: przypadkowo, w jednym zaciągu ze swoim wykładowcą. I to on właśnie, kilka miesięcy później awansował na lidera linii biznesowej mikrofirm. Marek wspomina to tak:

„W mBanku nowe projekty, nowe wyzwania pojawiały się nagle, niespodziewanie, jak fajna przygoda. Trzeba było reagować natychmiast, zgodnie z głosem serca, czasem przeciwko rozumowi. Paradoksalnie, właśnie w tym, przy jednoczesnym szalonym pędzie do zdobywania wiedzy, tkwiła siła mBankowego zespołu.

Szukając odpowiedzi na pojawiające się pytania nie dawaliśmy się zbywać odpowiedziami w stylu «zawsze tak było», «nie da się», «nie wiem» – drążyliśmy temat. To były zwariowane miesiące – na usta cisnęły się tysiące pytań, często banalnych. Setki przeczytanych artykułów, badań rynku, rozmów z ludźmi, który prowadzili firmy. I ciągle ta świadomość... cholera, jak ja jeszcze niewiele wiem o tym biznesie”.

Bankowość jest prosta, należy koncentrować uwagę na sprawach najważniejszych dla klientów. W krótkim okresie czasu, bazując na wiedzy o preferencjach klientów indywidualnych, powstał flagowy produkt dla mikroprzedsiębiorstw – mBiznes konto. Biorąc pod uwagę, że mikrofirmy to przedsiębiorcy pracujący na własny rachunek, nie było w tym nic dziwnego.

mBIZNES konto: najbardziej funkcjonalny produkt rozliczeniowy dla firm

WYGODA

- Dostęp 24/7/365 przez internet, telefon stacjonarny i komórkowy
- Brak minimalnych wpłat

INNOWACYJNY INTEGRATOR ON-LINE FINANSÓW FIRMY

- Przelewy i płatności
- Zarządzanie gotówką
- Karty debetowe, charge, kredytowe
- Limit kredytowy, pożyczka, kredyt hipoteczny
- Ubezpieczenia
- e-commerce

NAJLEPSZA CENA

- Bezpłatne przelewy w ramach wszystkich rachunków firmowych
- Brak opłat za prowadzenie rachunków
- Brak opłat za przelewy do ZUS i US

ZARZĄDZANIE

- Efektywne procesy
- intuicyjny system transakcyjny

Rachunek bieżący, który zaspokaja wszystkie finansowe potrzeby poprzez integrację i możliwość zarządzania produktami finansowymi

Dodatkowo funkcjonujące dotychczas rozdzielnie światy finansów firmowych i osobistych zostały zintegrowane. Wystarczył jeden login i hasło, by wejść na stronę, gdzie obok siebie widoczne są najważniejsze informacje finansowe. Wszystkie główne funkcje, pozwalające zarządzać finansami firmowymi i osobistymi, są dostępne za jednym kliknięciem klawisza.

Dużą rolę w konstrukcji ostatecznej formy rachunku i oferty dla mikroprzedsiębiorstw odegrały osoby prowadzące takie firmy. Piotr Gawron, szef mBanku, jeszcze jako student zebrał pierwsze doświadczenia w tym zakresie, które teraz były jak znalazł:

„Przygotowując rachunek dla mikrofirmy chcieliśmy zbudować ofertę dla klientów indywidualnych prowadzących działalność gospodarczą. Wiedziałem na własnym przykładzie, że postrzeganie finansów osobistych i «firmowych» jest bardzo zbliżone. Dlatego zależało nam, aby przełamać panujące wówczas standardy rozdziału obsługi firm i klientów indywidualnych. Banki zainteresowały się obsługą małych i średnich firm po zmianie przepisów ordynacji podatkowej, wprowadzającej dla większości z nich obowiązek opłaty podatku przelewem z konta bankowego. W tym właśnie banki upatrywały dodatkowe źródło swoich przychodów.

Szeroko reklamowano wtedy rachunki pakiety dla MŚP, w których głównym źródłem przychodów dla banków były różnego rodzaju opłaty i prowizje bankowe. Byłem przekonany, że większość osób prowadzących działalność gospodarczą – sprzedających komputery, prowadzących mały sklep osiedlowy czy wykonujący wolny zawód – nie potrzebuje większości składników pakietu, dlatego całkowicie odwróciliśmy konstrukcję tego produktu.

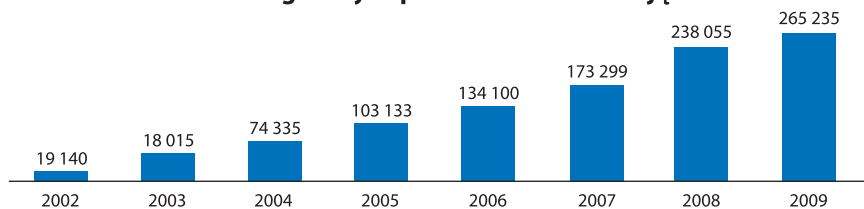
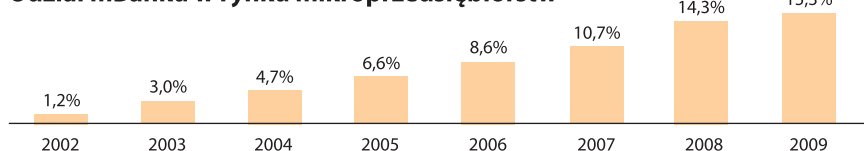
Prowadzenie i przelewy obowiązkowe (ZUS i podatek) zostały zaofertowane za darmo i stanowiły główny wyróżnik i przewagę konkurencyjną, dodatkowo mBank miał darmowe transfery i inne usługi, a banki tradycyjne wymagały opłat nawet za przelew zewnętrzny w Internecie. Dzisiaj większość banków ma w swojej ofercie, obok rachunków dla MŚP, specjalne produkty dla mikroprzedsiębiorców o konstrukcji opłat podobnej do naszej sprzed 9 lat”.

Nigdzie indziej nie zaobserwowałem większej siły marketingu szeptanego, polegającego na polecaniu innym własnych pozytywnych doświadczeń, niż w obszarze mikrofirm w mBanku. Obsługa przedsiębiorstw w zasadzie nigdy nie była reklamowana przez mBank, ale to nie przeszkodziło mu osiągnąć w tym obszarze relatywnie największy sukces.

W kolejnych latach pojawiły się w ofercie mBanku wszystkie produkty i usługi niezbędne do zaspokojenia potrzeb mikroprzedsiębiorstw: podstawowe rodzaje kredytów, rachunki oszczędnościowe – złotowe i walutowe. Ale kluczem do sukcesu była pełna automatyzacja procesów, w tym uproszczona analiza kredytowa. W przypadku limitu kredytowego na rachunku pozwoliło to skrócić czas procesowania wniosku z 21 dni do kilku minut. Proces był tak sprawny, że dochodziło do sytuacji, w których klient mBanku otrzymywał najpierw maila o uruchomieniu limitu, a chwilę potem informację o przyjęciu wniosku – niestety automatyczna aplikacja wysyłająca pocztę elektroniczną

działała wolniej. Efekt przeszedł najsmielsze oczekiwania: po tym, jak zdołaliśmy zapewnić odpowiednią jakość procesu, dzienna sprzedaż tego produktu była większa niż wcześniej w ciągu roku. W ciągu 3 lat od startu mBank zdobył ponad 6 procent całego rynku najmniejszych firm w Polsce. Dziennie otwierał blisko 200 nowych rachunków.

Obsługa przedsiębiorstw w zasadzie nigdy nie była reklamowana przez mBank, ale to nie przeszkodziło mu osiągnąć w tym obszarze relatywnie największy sukces.

Liczba mikrofirm obsługiwanych przez mBank narastająco**Udział mBanku w rynku mikroprzedsiębiorstw**

„Takie sukcesy dawały kopa, nawet jeśli wciąż po głowie kołatała się myśl: jeszcze tyle przed nami. Nikt tak jak przedsiębiorcy nie doceniał możliwości zarządzania finansami w domu, w systemie 24h/7/365, przy kosztach kilkukrotnie niższych niż w tradycyjnej, *marmurowej* bankowości. Odkąd pamiętam banki stawiały na MŚP, wiele się o tym pisało, niewiele robiło. Dopiero mBank dał impuls do prawdziwej konkurencji na tym rynku.

Rachunek bez opłaty za prowadzenie, bezpłatne przelewy do ZUS i podatkowe do Urzędu Skarbowego, minimalne prowizje za przelewy w Internecie, to były zupełnie nieosiągalne wcześniej parametry konta firmowego. Z dnia na dzień Klienci zaczęli oszczędzać setki złotych miesięcznie na obsłudze bankowej, i dziesiątki godzin tygodniowo zamiast w kolejkach spędzali prowadząc swój biznes”.

(M. Piotrowski)

W ciągu 10 lat mBank osiągnął fenomenalny sukces na rynku mikroprzedsiębiorstw: zdobył blisko 300 tysięcy klientów i 16 procent rynku, stając się drugim, po PKO BP, najpopularniejszym bankiem dla mikrofirm. To zaiste wejście smoka; i rekin mikrobiznesu (logo karty mBiznes), który da się lubić. Wielokrotnie był wyróżniany w konkursach i rankingach banków dla firm:

- 2004 – II miejsce w rankingu „Rzeczpospolitej” na najlepszy rachunek dla firm
- 2005 – Wygrana w konkursie Bank Przyjazny dla Przedsiębiorców
- 2005 – Najlepszy Bank dla Firm wg Pentora
- 2006 – II miejsce w rankingu „Forbes” na Najlepszy Bank dla Firm
- 2007 – II miejsce w rankingu „Forbes” na Najlepszy Bank dla Firm

- 2007 – Limit kredytowy – Najlepszy produkt kredytowy dla Firm wg „Forbes”
- 2008 – I miejsce w rankingu „Forbes” na Najlepszy Bank dla Firm
- 2009 – I miejsce w rankingu „Forbes” na Najlepszy Bank dla Firm²⁴.

W biznesie tak samo ważnym jak to, co trzeba robić, jest rezygnacja z działalności nieprzynoszącej wartości dodanej firmie i jej klientom. mBank nie oferuje wszystkiego co w finansach dla przedsiębiorstw wymyślono, ale tylko rzeczy najważniejsze. Koncentracja uwagi to jedna z tajemnic sukcesu. Marek Piotrowski, szef obszaru mBiznesu, wie o tym najlepiej:

„Na koniec o projekcie, którego udało mi się ... nie zrobić, bez konsekwencji, bez «zderzenia z lokomotywą» (jak subtelnie nazywaliśmy ostre starcia z Prezesem) i co najważniejsze – bez straty dla biznesu. Ta historia dobrze oddaje trudniejsze chwile na mBankowym froncie. Zaczęło się niewinnie: wsiadając na parterze do windy nie zauważyłem, że winda będzie zjeżdżać niżej, dokładnie na piętro –2. Tam wsiadł Prezes i ... żarty się skończyły. Na «dzień dobry» zestaw szybkich pytań: «Dlaczego nie mamy jeszcze kredytów pomostowych na dofinansowanie z UE? Co ja w ogóle teraz robię? Czy wiem, jaki przechodzi nam biznes koło nosa?». Mówiąc szczerze, nie wiedziałem, ale na piętrze –1 już zdążyłem się dowiedzieć.

Na pierwszym piętrze już kończyliśmy omawiać Biznes Plan, a właściwie Prezes kończył – ja słuchałem i zastanawiałem się, czemu winda tak wolno jedzie i czy był sens dziś przychodzić do pracy. W czasie podróży do piętra czwartego wiedziałem już ilu studentów mam zatrudnić do pomocy przedsiębiorcom przy pisaniu Biznes Planów, gdzie będą siedzieć i kto mi pomoże ich rekrutować. Nazwisko profesora z Uniwerku, specjalisty od rekrutacji, umknęło mi, podobnie jak wiele innych szczegółów z tej podróży. Zapamiętałem za to sakramentalne «wejdź do mnie za pół godziny».

Cóż było robić, wszedłem. Za jakiś czas wyszedłem, minę musiałem mieć nieszczęśliwą, bo budziłem wyraźne zainteresowanie na naszym open space. Nic dziwnego; dowiedziałem się, w jakim terminie mam to zrobić. Powiem szczerze, w ogóle nie wyobrażałem sobie jak to wszystko zorganizować. Ale krok po kroku zacząłem ogarniać ten projekt. Na nieszczęście: nie spała się, to znaczy nie miał uzasadnienia finansowego dla banku i nijak nie mogłem znaleźć wartości dodanej dla klientów.

²⁴ „Klasą dla siebie jest mBank (pięć gwiazdek) wielokrotnie nagradzany w rankingach «Forbesa», który ma jeden z najtańszych koszyków usług, a do tego najwyżej oprocentowane konto firmowe i – jak deklaruje – daje kredyt w rachunku każdej firmie nazajutrz po zarejestrowaniu”, „Forbes”, 02.03.2010.

Subwencje z UE na rozwój biznesu to był hit, ale nie w mBanku. Nie nasza grupa docelowa! Do tego w sprzeczności z misją i wizją działania mBanku: minimum formalności, prostota i wygoda, a tu biurokracja, skomplikowane procedury i nieczytelne zasady przyznawania dotacji. Człowieku, bądź tu mądry. Mniej lub bardziej wprost udało się przekonać Prezesa – pomysł poszedł w odstawkę. Szczęśliwie dla mBanku (i dla mnie :). To dobry biznes dla banków obsługujących znacznie większe przedsiębiorstwa, których kultura organizacji pasuje do biurokracji UE. Nie wiedzieć czemu po tym projekcie zaczęło funkcjonować u nas powiedzenie: spoko, biorę to na siebie – nie takie projekty się kładło...”

Open finance w Supermarkecie Funduszy Inwestycyjnych

Od początku było wiadomo, że mBank nie poprzestanie na ofercie produktów bankowych. Wszakże internetowa rewolucja w finansach na świecie rozpoczęła się od usług maklerskich. W Polsce rynek kapitałowy odrodził się w 1991 roku, rozwijał się bardzo szybko, chociaż nie uniknął zapaści w połowie lat dziewięćdziesiątych. Strategia budowy przewagi konkurencyjnej mBanku bazowała na poszukiwaniu innowacyjnych rozwiązań, które miały wyróżniać go od pozostałych banków. Nasze zainteresowanie rynkiem kapitałowym było naturalnym przedłużeniem rozwijania modelu internetowego banku detalicznego. Na bieżąco przyglądaliśmy się rynkowi akcji i funduszy inwestycyjnych, które standardowo są rozszerzeniem oferty dla klientów indywidualnych. Ten ostatni wydawał się zbliżać do punktu przełamania (*inflection point*), dlatego zaabsorbował naszą uwagę jako priorytet.

Pioneer Pierwszy Polski Fundusz Powierniczy został uruchomiony w Polsce w 1992 roku przez amerykańską grupę Pioneer Investments Management. Działał na rynku samotnie jako monopolista aż do 1995 roku, kiedy dołączyła do niego Korona Towarzystwo Funduszy Powierniczych. Do końca 1994 roku jego Fundusz Pioneer Zrównoważony zarządzał aktywami o wartości ponad 2 miliardów złotych zanim nastąpił krach giełdowy, który spowodował drastyczny spadek wyceny i ogromne straty inwestorów indywidualnych. Tym niemniej rynek polski był postrzegany jako perspektywiczny i z końcem 1999 roku liczba towarzystw funduszy inwestycyjnych wzrosła do 14., a zarządzały one 60 funduszami. Ich aktywa wynosiły razem 3 miliardy złotych, a więc niewiele, i miały śladowy udział w strukturze oszczędności gospodarstw domowych. Infrastruktura rynku funduszy in-

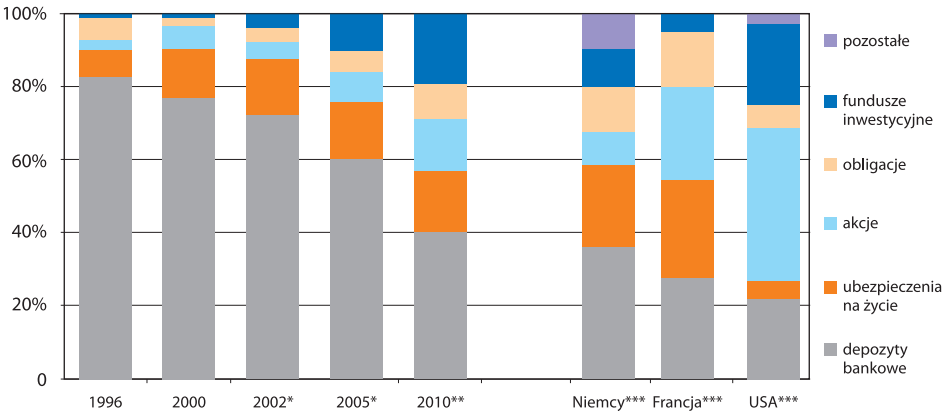
westycyjnych była gotowa; potrzeba było tylko sprzyjających warunków, by koło zamachowe ruszyło.

Spadek inflacji oraz wprowadzenie jesienią 2001 roku podatku od dochodów kapitałowych, obejmującego także odsetki od depozytów bankowych, spowodowały, że alternatywne formy oszczędzania stały się bardziej korzystne i gwałtownie zyskały na popularności. Oszczędności Polaków zaczęły znów płynąć na giełdę oraz do funduszy inwestycyjnych i, według wszelkich przewidywań, miał to być trend długookresowy. W latach 2000–2001 aktywa funduszy wzrosły czterokrotnie, a w 2002 roku prawie się podwoiły osiągając 23 miliony złotych. W dużej części przyczyniły się do tego banki, które kontrolowały większość TFI i wprowadziły sprzedaż funduszy do okienek bankowych, stwarzając sobie dodatkowo źródło pokaźnych przychodów prowizyjnych.

Wewnętrzne warunki rynku finansowego były sprzyjające, porównanie z dojrzałymi rynkami za granicą wykazywało niedostosowanie do standardowego rozkładu oszczędności według różnych kategorii. Perspektywy rozwoju rynku funduszy inwestycyjnych, jako alternatywnego sposobu oszczędzania, rysowały się znakomicie. Dla mBanku to był najwyższy czas, by wejść do gry.

Zgodnie z zasadą, najpierw rzeczy najważniejsze: w ciągu pierwszych 18 miesięcy działania zbudowano dobrze funkcjonujący moduł bankowy dla

Oszczędności gospodarstw domowych według różnych klas aktywów w 2002 roku, w Polsce i w wybranych krajach



* Dane na 30.02.2009 ** Prognoza *** Dane bieżące. Źródła: GUS, NBP, PUNU, Rzeczpospolita.

klientów indywidualnych i mikroprzedsiębiorstw. Dopiero wtedy można było sobie pozwolić na więcej fantazji w planowaniu. W połowie 2002 roku dwuosobowy zespół absolwentów SGH i Uniwersytetu Łódzkiego, maniaków rynku kapitałowego, przystąpił do pracy nad stworzeniem koncepcji modułu inwestycyjnego. Po miesiącu młodzi, niezwykle ambitni, ale jeszcze niedoświadczeni ludzie, przedstawili mi wstępną koncepcję, która wbiegała daleko w przyszłość.

Propozycja zakładała, że mBank stworzy w Polsce zupełnie nowy rodzaj funduszy inwestycyjnych, który zdobywał szybko popularność w Stanach Zjednoczonych – Exchange-traded funds (ETF). Musiałem szybko uzupełnić wiedzę i dowiedziałem się, że Exchange-traded fund to fundusz inwestycyjny, który odzwierciedla zachowanie określonego indeksu rynkowego (akcji, papierów dłużnych, towarowego). Na bazie zakupionych do portfela inwestycyjnego instrumentów finansowych, fundusz dokonuje emisji jednostek ETF (tytułów uczestnictwa funduszu), które są notowane na giełdach papierów wartościowych. Wtedy ETF-y nie były szerzej znane w Europie, a w Polsce to byłaby zupełna nowość.

Po tygodniu wszechstronnych analiz możliwości realizacji pomysłu, koncepcja została odrzucona, bo okazała się niemożliwa do szybkiego wdrożenia²⁵. Wtedy poleciłem młodszym kolegom lekturę świeżo przeczytanej książki *Charles Schwab. How One Company Beat Wall Street Industry and Reinvented Brokarege Industry*²⁶, a w szczególności rozdziału o innowacyjnej platformie sprzedaży funduszy inwestycyjnych OneSource. Byłem intuicyjnie przekonany, że przedstawiona tam idea to jest właśnie to, co jest nam potrzebne. Mutual Fund OneSource był supermarketem funduszy inwestycyjnych, stworzonym w Stanach Zjednoczonych przez dyskontową firmę maklerską Schwab w 1992 roku.

To był pierwsza platforma sprzedażowa na rynku, gdzie klient mógł kupić fundusze inwestycyjne wielu rodzin funduszy (towarzystw inwestycyjnych), bez opłat i prowizji wstępnych oraz zbędnych formalności. Nowatorstwo tego rozwiązania polegało na tym, że po raz pierwszy klient mógł dokonywać wyboru jednostek uczestnictwa spośród wielu konkurujących ze sobą rodzin funduszy i zbierać je na jednym koncie inwestycyjnym. Inwe-

²⁵ Ostatecznie ETF-y pojawiły się na polskim rynku dopiero w 2010 roku.

²⁶ John Kador, *Charles Schwab. How One Company Beat Wall Street Industry and Reinvented Brokarege Industry*, Wiley&Sons, Hoboken 2002.

stycje w fundusze, dotychczas wymagające wielu uciążliwych formalności, a ich umarzanie nawet formy umowy notarialnej, stały się tak proste jak zakupy w supermarkecie. Dodatkowo bezprowizyjna formuła zakupów likwidowała bariery wyjścia z inwestycji, celowo budowane przez zarządzających funduszami, by zmniejszyć mobilność klientów i przywiązać ich do funduszu. „Historia Wall Street doceni Mutual Fund OneSource jako jedno z najbardziej innowacyjnych rozwiązań, które zlikwidowało ograniczenia dla samodzielnych inwestorów, narzucone przez branżę funduszy, zainteresowaną bardziej eksploatacją niż przyjazną obsługą”²⁷.

Supermarket OneSource dał klientom rzeczywisty wybór, więcej kontroli i niezależności w inwestycjach na rynku funduszy. W pierwszej fazie udostępnionych zostało 200 funduszy należących do 25 towarzystw funduszy inwestycyjnych. Zakupy i sprzedaż można było załatwić przez telefon, komputer lub w oddziale. Warto zauważyć, że OneSource powstał przed Erą Internetu, którego zastosowanie wzmocniało wszystkie zalety tego modelu biznesowego, czyniąc go niezwykle przebojowym.

Amerykańskie rozwiązanie doskonale się wpisywało w polską rzeczywistość. Model dystrybucji funduszy inwestycyjnych w Polsce przedstawiał archaiczny obraz:

- Dominacja sieci naziemnej (okienka bankowe, Domy Maklerskie)
 - konieczność osobistej obecności;
 - stosunkowo skomplikowany proces zakupu;
- Wysokie opłaty wstępne za nabycie jednostek;
- Relatywnie niewielki wybór funduszy u wybranego dystrybutora;
- Forsowanie sprzedaży klientom bez edukacji finansowej;
- Brak narzędzi edukacji finansowej dla klientów;
- Niska skłonność nabywców do realokacji w warunkach zmienności rynku kapitałowego.

Banki były właścicielami największych TFI i zdobyły dominującą pozycję w dystrybucji jednostek funduszy inwestycyjnych, forsując ich sprzedaż w okienkach bankowych na zasadach wyłączności. Poszukiwanie drogi wejścia na rynek i najlepszego modelu operacyjnego dla mBanku tradycyjnie nie poszło drogą benchmarkingu lecz identyfikacji potrzeb i preferencji klientów, a następnie stworzenia najlepszych rozwiązań, które uwzględnia-

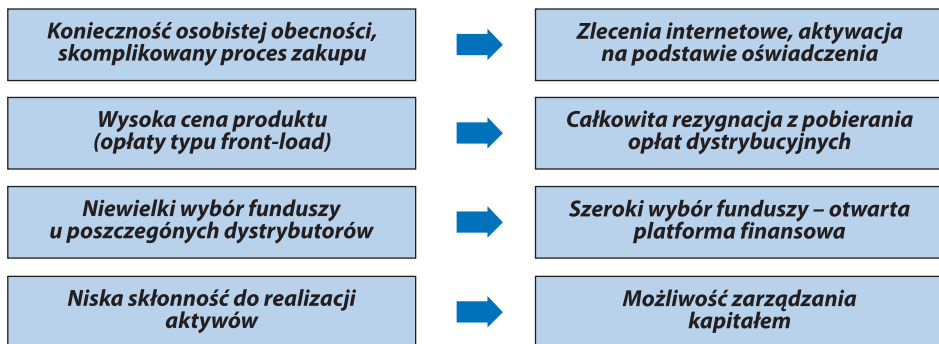
²⁷ John Kador, *Charles Schwab...* op.cit.

ły ich punkt widzenia. Istniejący na rynku system dystrybucji funduszy inwestycyjnych uwzględniał przede wszystkim interesy banków i zarządzających TFI. Klient znajdował się na szarym końcu jako odbiorca, któremu trzeba było sprzedać jak najwięcej produktów: często nie w pełni je rozumiał i nie zawsze naprawdę potrzebował. Forma przeważała nad treścią. Banki zarabiały na prowizjach, TFI na zarządzaniu aktywami, a klient cieszył się wzrostami w okresie hossy i bywał zaskakiwany spadkami w czasie pogorszenia koniunktury.

mBank najpierw postanowił zbadać poziom świadomości swoich klientów i zapytać o plany na przyszłość. Pozytywnym zaskoczeniem były wyniki ankiety zamieszczonej na stronach internetowych mBanku, w której wzięło udział kilka tysięcy osób dając asumpt do formułowania wniosków na bazie próby reprezentatywnej. 18,5 procenta naszych klientów otwarcie zadeklarowało, że już inwestuje w fundusze, co znajdowało potwierdzenie w przekazach środków na konta TFI, a dalsze 40,6 procent, że zamierza to uczynić w okresie następnym 6–12 miesięcy. Wiedzieliśmy już, że należy się śpieszyć. Jednocześnie mBank nie chciał powielać istniejącego modelu uważając słusznie, że jednostronnie eksploatuje klientów. Diagnoza strategiczna rynku, jak zwykle wykonana własnymi siłami, łatwo pozwoliła zidentyfikować największe ograniczenia istniejącego modelu dystrybucji i wtedy znajomość preferencji klientów pozwoliła na sformułowanie podstawowych parametrów własnej, oryginalnej propozycji modelu biznesowego.

Istniejący na rynku system dystrybucji funduszy inwestycyjnych uwzględniał przede wszystkim interesy banków i zarządzających TFI.

Poszukiwanie wyróżników oferty



W ten sposób, w ciągu zaledwie kilku tygodni, powstały założenia modułu inwestycyjnego mBanku, którego nazwa narzuciła się sama w sposób oczywisty: Supermarket Funduszy Inwestycyjnych (SFI). Nasz model biznesowy był na pierwszy rzut oka odmienny od istniejącego standardu. Dwa elementy mBankowej koncepcji zaprzeczały wprost rynkowemu status quo:

- ▶ Otwarta architektura – dostępność konkurencyjnych TFI na jednej platformie zaprzeczała praktykom sprzedaży wybranych produktów na zasadach wyłączności;
- ▶ Brak opłat wstępnych oznaczał zwarcie w konkurencji cenowej z tradycyjnymi dystrybutorami (banki) i, co najważniejsze, także likwidację barier dla realokacji kapitału.

Wyzwaniem dla mBanku było stworzenie funkcjonalnej platformy obsługi internetowej, która dałaby klientom możliwość składania dyspozycji nabycia, odkupienia lub konwersji jednostek uczestnictwa przez 24 godziny na dobę i 7 dni w tygodniu. W tym celu należało zbudować interfejsy informatyczne pomiędzy mBankiem a Agentami Transferowymi, prowadzącymi rejestr członków funduszy dostępnych w SFI, aby umożliwiły elektroniczne przekazywanie zleceń klientów bez ingerencji człowieka. Cała ta skomplikowana machina działała, z założenia, poza świadomością użytkowników, którzy będąc klientami mBanku mogli korzystać z Supermarketu podpisując jednostronicowe oświadczenie.

W naszym modelu klient kupuje jednostki uczestnictwa dowolnego funduszu, dostępnego w SFI, korzystając z eKonta (konta osobistego) w mBanku. Aby pokazać profil ryzyka inwestycji i ułatwić zarządzanie, zakupione aktywa są automatycznie segregowane i widoczne dla klienta jako modelowe portfele o różnym stopniu ryzyka – fundusze obligacji, rynku pieniężnego, akcji i hybrydowe. SFI jest platformą dla klienta masowego, dlatego edukacja stała się jednym z najważniejszych zadań działalności operacyjnej.

Różnica w stosunku do obowiązującego na rynku modelu dystrybucji funduszy była widoczna aż nadto – klient, który w modelu tradycyjnym chciał nabyć fundusze trzech różnych Towarzystw musiał najpierw założyć trzy różne konta inwestycyjne w każdym z nich, następnie udać się do trzech różnych banków, złożyć i opłacić trzy zlecenia. Całkowita eliminacja dokumentów papierowych oraz automatyzacja wszystkich możliwych procesów pozwoliła osiągnąć niebywałe oszczędności kosztowe, niezrównaną szybkość operacji i wygodę użytkowników.

Integracja produktów inwestycyjnych z bankowością detaliczną

The image shows a screenshot of a banking application interface. At the top, there is a login screen titled "Logowanie do systemu" with fields for "Identyfikacja" and "Hasło", and a "Zaloguj" button. Below this is a list of accounts. The list is divided into sections: "Konta osobiste" (Personal Accounts) and "Fundusze inwestycyjne" (Investment Funds). The "Fundusze inwestycyjne" section is highlighted with a red box and labeled "Fundusze inwestycyjne". The login screen is labeled "Jedno logowanie" (Single Login). The account list is labeled "Produkty bankowe" (Bank Products).

Typ rachunku	Numer rachunku	Saldo	Dotychczasowa wartość
Konto osobiste	1140 2004 0000 3404 021 4585	4 123,96	4 123,96
Konto osobiste	1140 2004 0000 3901 120 1 3455	344,74	344,74
Konto osobiste	1140 2004 0000 3902 4120 8285	4 126,61	4 126,61
Konto osobiste	1140 2004 0000 1818 0000 0100	209,47	209,47
Konto osobiste	1140 2004 0000 3911 4510 1234	3 212,20	3 212,20
Konto osobiste	1140 2004 0000 3903 1454 9942	0,00	2 281,40
Fundusze inwestycyjne	1140 2004 0000 3903 1454 9942	20 129,08	
Produkty bankowe		209,47	

Supermarket Funduszy Inwestycyjnych zmienia w sposób zasadniczy stosunki pomiędzy TFI i klientami: to bank przejmuje kontrolę nad relacją. Z roli pośrednika przekształca się w dostawcę funduszy i stroną umowy. Integracja konta inwestycyjnego i osobistego tworzy swoisty ekosystem oszczędzania, w którym klient pozostaje na długo zmieniając produkty i formy oszczędności/inwestycji w zależności od zmieniającego się indywidualnego profilu ryzyka i koniunktury rynkowej. W przypadku całkowitego wyjścia z inwestycji w fundusze, pieniądze automatycznie wracają na konto osobiste, skąd w czasie rzeczywistym można je przesunąć na depozyty albo na inwestycje giełdowe.

Nowy model dystrybucji funduszy inwestycyjnych był nowatorski i miał szansę stać się przebojem rynkowym. Pozostało zadanie najtrudniejsze – realizacja. Technologia była wyzwaniem niezwykłym, bo nie dość, że trzeba było stworzyć kompleksowe rozwiązanie od podstaw, to wymagało ono jeszcze integracji z systemami IT Agentów Transferowych. Dodatkowo, dopiero dostępność na platformie masy krytycznej funduszy stwa-

Integracja konta inwestycyjnego i osobistego tworzy swoisty ekosystem oszczędzania.

rzała szansę na ostateczny sukces. A to można było osiągnąć tylko poprzez pozyskanie jak największej liczby najlepszych na rynku Towarzystw Funduszy Inwestycyjnych. W sytuacji, gdy były one w większości własnością konkurencyjnych banków, sprawa była podwójnie trudna.

W takich przypadkach o wyniku wdrożenia zawsze decyduje zespół. Miesiąc przed planowanym uruchomieniem SFI, projekt się prawie zawalił. Na Gwiazdkę 2002 roku dowiedziałem się, że cały zespół, w liczbie dwóch osób, przechodzi do konkurencji. Jak się później okazało, niczego wielkiego tam nie działo, bo *zabiła* ich biurokracja. Wydawało się, że nasz projekt się zawalił. Szybka rekrutacja, a w zasadzie przegląd znajomych i znajomych znajomych wyłonił lidera z zewnątrz. Został nim Maciek Witkowski, chłopak z niewielkim stażem zawodowym w portalu internetowym, ale za to z ogromnym „ciągiem na bramkę”, zdolny i pracowity, co nie zawsze chodzi ze sobą w parze.

Świadomość biznesowa zespołu mBanku, odpowiedzialność i zaangażowanie, zawsze przejawiają się spontaniczną gotowością pomocy tam, gdzie jest ona potrzebna bo dzieje się coś ważnego. Przez dwa miesiące cały zespół mBanku żył projektem SFI pomagając Maćkowi odpalić platformę zgodnie z terminem – 27 stycznia 2003 roku. Zmiany IT, konieczne do uruchomienia Supermarketu, były tak głębokie, że wymagały stworzenia nowej wersji systemu głównego. Wszystkie zasoby wewnętrzne zostały rzucone na front SFI, przygotowania trwały trzy miesiące, pojawiło się wiele nowych problemów, ale ostatecznie system był gotów na czas. Zadanie pozyskania TFI do współpracy w Supermarkecie było arcytrudne. mBank był w dalszym ciągu niszowym przedsięwzięciem i tylko siła intelektualnych argumentów nowej koncepcji mogła przekonać do wejścia w zupełnie nowy układ dystrybucji funduszy.

Dla Towarzystw Funduszy Inwestycyjnych, należących do banków, był to konkurencyjny projekt i właściciele postrzegali współpracę jako konflikt interesów. Największe banki detaliczne w Polsce miały swoje TFI, których produkty sprzedawano w sieci placówek na zasadach wyłączności. Sprzedaż takich funduszy w SFI wzmocniła pozycję konkurencyjną mBanku w walce z ich właścicielem. Co prawda oferta SFI dla zarządzających funduszami była niezwykle atrakcyjna, bo obniżając opłaty do zera i zwiększając dostępność poprzez Internet tworzyła nowy rynek, ale interes właściciela był ważniejszy. Dla wszystkich podjęcie współpracy z SFI mBanku mo-

gło wiązać się z retorsjami innych dystrybutorów, którzy widzieli w nowym modelu duże zagrożenie dla własnego biznesu. My na dobrą sprawę w negocjacjach sprzedawaliśmy przyszłość, bo nikt nie wiedział na pewno, czy pomimo atrakcyjnych warunków internetowa sprzedaż funduszy wypali.

Ostatecznie udało się zachęcić do współpracy cztery TFI, oferujące razem 17 funduszy. Żaden z największych graczy nie odpowiedział pozytywnie na nasze zaproszenie, ale wiedziałem, że to tylko kwestia czasu i stworzenia odpowiedniej renomy naszego SFI, a będą po prostu zmuszeni pojawić się tutaj. Poza TFI Skarbiec, który był własnością BRE Banku i należał do większych na rynku, pozostałe fundusze były małe, ale miały także swoje zalety. Na otwarciu Supermarketu pojawiły się: Górnooląskie Towarzystwo Funduszy Inwestycyjnych (GTFI), które posiadało wówczas jeden z najlepszych na rynku funduszy obligacji, skandynawski SEB TFI oraz TFI PZU. Maciek Witkowski, szef projekt SFI wspomina:

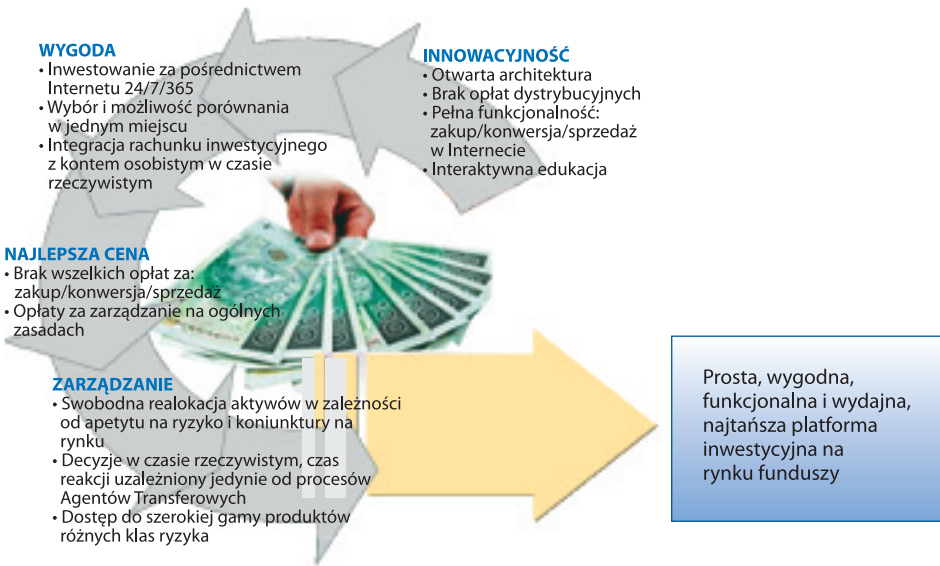
„27 stycznia telefony rozdzwoniły się w Call Centre mBanku już kilkanaście minut po odpaleniu Supermarketu. Po pierwszej godzinie mieliśmy kilkadziesiąt dyspozycji uruchomienia usługi. Pierwszego dnia pękła pierwsza setka wniosków. Począwszy od trzeciego dnia po starcie, zaczęły już napływać samodzielnie wydrukowane przez klientów oświadczenia, a 4 lutego widoczne były pierwsze przeprocesowane transakcje. Zdawali sobie sprawę z tego, że ogromnym ograniczeniem dla rozwoju SFI jest szerokość oferty, dlatego nasze wysiłki w kolejnych miesiącach skierowaliśmy przede wszystkim na powiększenie palety dostępnych funduszy. Metodycznie krążyłem po rynku, niejednokrotnie wracając do podmiotów, które pierwotnie odmówiły współpracy z nami z uwagi na model cenowy i obawę przed konfliktem we własnej sieci dystrybucji.

W końcu te starania przyniosły efekty. Usiedliśmy do poważnych rozmów z TFI Banku Handlowego, TFI CAIB oraz Warta TFI. Wszystkie trzy procesy negocjacyjne udało nam się zamknąć z sukcesem i w ten sposób oferta SFI powiększyła się najpierw do 25 funduszy w sierpniu i następnie do 33 funduszy we wrześniu 2003 roku. Rok 2003 zakończyliśmy z wynikiem 31 300 klientów oraz 207 milionów złotych aktywów. To był wynik zgodny z oczekiwaniami, ale miałem wrażenie, że najlepsze dopiero przed nami”.

Przyjęcie Supermarketu Funduszy Inwestycyjnych przez rynek było porównywalne ze startem mBanku przed trzema laty, oczywiście z zachowaniem odpowiednich proporcji. Chociaż elektroniczna sprzedaż funduszy dopiero startowała, to nie Internet był głównym czynnikiem sukcesu.

„Oferta jest w skali rynku unikatowa ze względu na bezprowizyjną możliwość zakupu w jednym miejscu, po podpisaniu jednej umowy, 25 różnych funduszy inwestycyjnych. Konkurencja nie dorównuje mBankowi ani w zakresie proponowanej ceny, ani oferty, która stale się poszerza. Jest to najlepszy przykład obrazujący zupełnie nową strategię działania. Produkt jest innowacyjny, a mBank dzieli się pieniędzmi z funduszami, nie obciążając klienta opłatami związanymi z nabyciem i umorzeniem jednostek uczestnictwa”²⁸.

Supermarket Funduszy Inwestycyjnych: przełomowa innowacja na rynku funduszy inwestycyjnych



Poświęcenie tak wiele uwagi i wysiłku dla stworzenia SFI wynikało z przekonania, że to niezbędny element, który pozwoli utrzymać szybkie tempo wzrostu całego biznesu i doskonale uzupełnia ofertę bankowości detalicznej. W naszych kategoriach biznesowych to była przełomowa innowacja na polskim rynku funduszy inwestycyjnych. Jak często bywa, nowatorski pomysł potrzebuje dalszej pracy i czasu, dbałości o szczegóły, regulacji mechanizmu działania, by w pełni ujawnił swoje możliwości. Decydującymi czynnikami dla innowacyjności SFI była niewątpliwie otwarta architektura, brak opłat wstępnych i prowizji oraz funkcjonalność kanału internetowego. Roz-

²⁸ „Historia i rozwój mBanku”, Michał Macierzyński, 21.08.2003 http://euro.bankier.pl/edu/multiarticle.html?article_id=817689

wój SFI, przy zachowaniu wyróżników stanowiących o sile tej innowacji, nie był prosty. Dostępność wielu dobrych i godnych zaufania funduszy miała znaczenie dla klientów, którzy mając samodzielny wybór chcieli kupować fundusze najlepsze w rankingach, mające nieposzlakowaną reputację.

W początkowym okresie każde negocjacje z potencjalnym partnerem były trudne, zwłaszcza, że warunki umowy dystrybucyjnej zawsze były takie same dla wszystkich. Żadnych opłat wstępnych, żadnych indywidualnych preferencji dla TFI, korzystny podział opłaty za zarządzanie – 50/50. Szybki wzrost liczby klientów mBanku, błyskawiczny wzrost SFI pod względem liczby użytkowników i wartości aktywów, a także rosnąca fama niezwyklej innowacji wzmacniały zainteresowanie branży funduszy rozwiązaniem oferowanym przez SFI. Ogromne znaczenie miała zwłaszcza komunikacja zewnętrzna. Idea SFI jako najlepszego rozwiązania z punktu widzenia inwestorów przebijała się szybko na rynku funduszy dzięki opiniom użytkowników zamieszczanych w Internecie na grupach dyskusyjnych, a także wielu entuzjastycznym komentarzom mediów:

Decydującymi czynnikami dla innowacyjności SFI była niewątpliwie otwarta architektura, brak opłat wstępnych i prowizji oraz funkcjonalność kanału internetowego.

„mBank uruchomił pierwszy w Polsce internetowy Supermarket Funduszy Inwestycyjnych umożliwiając klientom banku kupowanie, umarzanie i zamianie funduszy na gotówkę za pośrednictwem Internetu”²⁹.

„Klient nie musi otwierać kilku rejestrów, inwestuje bez opłat, a przy tym cieszy się takimi samymi zyskami jak osoby inwestujące za pomocą tradycyjnych kanałów dystrybucji”³⁰.

O atrakcyjności Supermarketu Funduszy Inwestycyjnych świadczą:

- ▶ szeroka oferta funduszy inwestycyjnych należących do różnych towarzystw i różnych kategorii/klas,
- ▶ obsługa 24 godziny na dobę, przez Internet i telefon,
- ▶ minimalny poziom opłat i prowizji, programowa rezygnacja z opłat ponoszonych przez Klientów przy nabyciu i umorzeniu jednostek,

²⁹ <http://www.egospodarka.pl/776,Supermarket-Funduszy-Inwestycyjnych-w-mBanku,1,12,1.html>

³⁰ <http://www.bankier.pl/wiadomosc/Supermarket-Funduszy-Inwestycyjnych-mBanku-roz-wija-skrzydla-840830.html>

- przejrzysty i pełny zakres informacji dotyczących inwestowania w jednostki funduszy,
- specjalny serwis www zawierający codzienne aktualne ceny jednostek funduszy oraz historyczne wartości jednostek,
- sprawdzony i bezpieczny system transakcyjny mBanku³¹.

„Zgodnie z opinią wielu inwestorów indywidualnych najlepszą platformą inwestycyjną jest platforma internetowa mBanku³².”

Klienci doskonale odczytali zalety inwestowania w fundusze przy pomocy SFI:

„Moją uwagę zwrócił Supermarket oferowany przez mBank: <http://www.m-bank.pl/inwestycje/fundusze/misja.html>, głównie dlatego, że nie pobierają prowizji za zakup/sprzedaż/konwersję jednostek, mimo, że nie są dostępne jednostki wszystkich obecnych na rynku funduszy. Brak prowizji skusił mnie, gdyż umożliwia realizację mojego bardzo prostego planu: Jak na giełdzie można łatwiej i pewniej zarobić to trzeba inwestować więcej w fundusze akcyjne, a jak nie to więcej oszczędności należy lokować w funduszach stabilniejszych (obligacji, rynku pieniężnego)³³.”

Było to często możliwe dzięki łatwej reakcji na zmianę trendów rynkowych. Brak opłat za konwersję czy odkup jednostek powoduje, że użytkownicy SFI mogą szybko przenieść się z jednego typu funduszy do drugiego. Są to wymierne korzyści, bo już w pierwszym roku działalności użytkownicy SFI oszczędzili na prowizjach 6,1 milionów złotych!

mBank rósł w tym czasie w znacznym stopniu dzięki nowym klientom, dla których SFI był decydującym kryterium wyboru banku. Na nowy sposób dystrybucji funduszy inwestycyjnych musiały w końcu zwrócić uwagę te fundusze, które dotychczas współpracowały ze swoimi właścicielami, sprzedając jednostki uczestnictwa przez sieć placówek bankowych. Analitycy rynku szybko zauważyli, że:

„Jeszcze do niedawna sprzedaż jednostek uczestnictwa FI przez Internet stanowiła 2–3 procent całkowitej sprzedaży realizowanej przez towarzystwa.

³¹ <http://www.bankier.pl/wiadomosc/Supermarket-Funduszy-Inwestycyjnych-mBanku-rozwija-skrzydla-840830.html>

³² <http://www.inwestujwfunduszach.pl/>

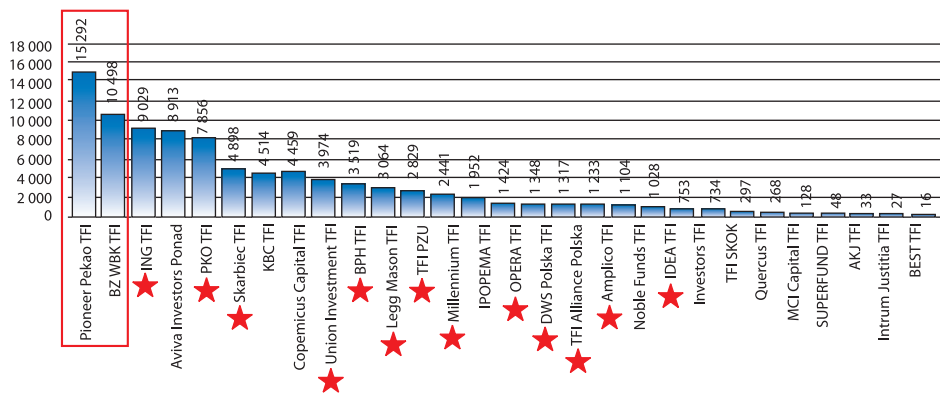
³³ <http://grupy-dyskusyjne.money.pl/m-bank;supermarket;watek,57602.html>

W okresie ostatnich 6 miesięcy od wprowadzenia Supermarketu mBank znacząco zmienił strukturę pozyskiwania aktywów netto przez Towarzystwa Funduszy Inwestycyjnych, pozyskując od kilku do kilkudziesięciu procent aktywów funduszy dostępnych w Supermarkecie i zyskując dzięki temu miano jednego z najważniejszych dystrybutorów³⁴.

„O skali zainteresowania i znaczeniu SFI dla rynku funduszy inwestycyjnych w Polsce świadczy fakt, że do tej pory z usługi skorzystało 56,8 tysięcy klientów, którzy zainwestowali za pośrednictwem supermarketu 333 miliony złotych. Od początku roku do końca kwietnia Towarzystwa, których fundusze znajdują się w SFI, zyskały 260,12 milionów złotych, z czego aż 21,5 procenta (55,92 mln) poprzez SFI³⁵.

Stało się jasne, że nie można ignorować nowego modelu biznesowego na zmieniającym się szybko rynku funduszy inwestycyjnych. Teraz mBank miał swoje pięć minut: zarządzający funduszami dzwoniли z propozycją współpracy. Strategia innowacyjnego przełomu powiodła się. Wszystkie TFI, duże i małe, wchodziły do Supermarketu na tych samych warunkach, niezwykle korzystnych dla kupujących. Liczba funduszy rosła lawinowo. W chwili obec-

Towarzystwa Funduszy Inwestycyjnych dostępne na platformie SFI



Wielkość aktywów w mln PLN.

Źródło: Analiza Online na podstawie raportów TFI oraz danych IZFIa.

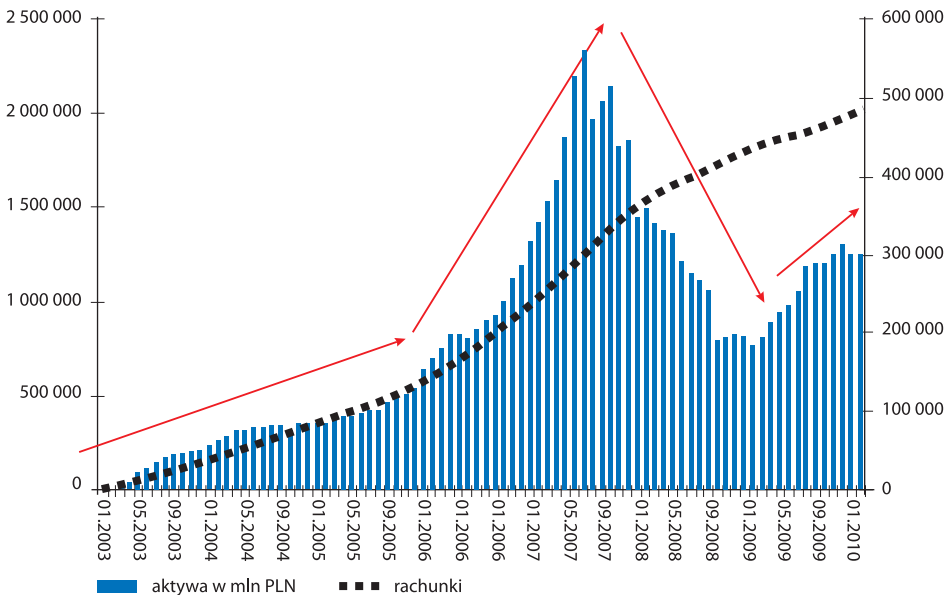
³⁴ <http://www.bankier.pl/wiadomosc/Supermarket-Funduszy-Inwestycyjnych-mBanku-roz-wija-skrzydla-840830.html>

³⁵ <http://www.money.pl/fundusze/poradniki/artukul/supermarket;z;funduszami,250,0,129018.html>

nej (2010) mBank posiada w ofercie ponad 250 funduszy pochodzących od 15 dostawców.

W 2006 roku, jako Prezes BRE Banku, zdecydowałem o sprzedaży TFI Skarbiec, będącego wyłączną własnością BRE Banku, potwierdzając tym samym, że stawiamy przede wszystkim na dostarczanie klientom najlepszych produktów i chcemy za wszelką cenę unikać konfliktu interesów. Przekroczenie masy krytycznej funduszy dostępnych w ofercie SFI uruchomiło mechanizm turbo-doładowania. Otwarta architektura platformy sprzedażowej, i jej przewaga cenowa, pokazała swą siłę pomiędzy październikiem 2006 roku a lipcem 2007 roku, kiedy aktywa zgromadzone w SFI przez klientów mBanku wzrosły z 500 milionów do 2,33 miliarda złotych. W niespełna rok SFI urosł prawie czterokrotnie pod względem zgromadzonych aktywów, osiągając jednocześnie poziom 300 tysięcy otwartych rachunków funduszy.

Supermarket Funduszy Inwestycyjnych mBanku – rachunki, aktywa netto



W połowie 2010 roku Supermarket Funduszy Inwestycyjnych posiadał 500 tysięcy zarejestrowanych użytkowników, co stanowiło ok. 20 procent liczby klientów posiadających jednostki funduszy inwestycyjnych, która na ko-

niec marca wynosiła 2,55 miliona osób³⁶. Aktywa netto SFI w tym samym okresie wyniosły 1 miliard 254 miliony złotych. Supermarket Funduszy Inwestycyjnych mBanku jest platformą, która przyciąga początkujących inwestorów. Został stworzony z myślą, by inwestowanie w fundusze stało się tak proste i dostępne jak używanie rachunku oszczędnościowo-rozliczeniowego. Rzeczywistość pokazuje, że plany i marzenia się spełniły.

Ciekawe, że przełomowa innowacja na rynku, jaką jest niewątpliwie model biznesowy SFI, opierający się na integracji z kontem osobistym, z otwartą architekturą, brakiem opłat wstępnych i dużą funkcjonalnością rozwiązań internetowych nie ma dotychczas swoich naśladowców: poza MultiBankiem, który będąc w Grupie BRE Banku, stał się w sposób oczywisty beneficjentem mBankowego wdrożenia. Aktywa netto klientów Centrum Oszczędzania MultiBanku, oferującego fundusze na zasadach podobnych do SFI, przekroczyła wartość 411 mln złotych w połowie 2010 roku. Fakt, że nikt nie skopiował tego, skądinąd niezwykle korzystnego dla klientów rozwiązania, można wyjaśnić tylko tym, że SFI jak każda przełomowa innowacja, w tendencji burzy zastane struktury biznesowe podważając ich finansowy model działania. Dla banku tradycyjnego dystrybucja funduszy bez opłat przez oddziały jest nie do pomyślenia. Stworzenie wewnętrznej konkurencji w postaci internetowego supermarketu kanibalizuje przychody i rodzi wewnętrzny konflikt z własnym TFI. Dlatego SFI kreuje dla mBanku względnie trwałą przewagę konkurencyjną.

eMakler zmienia rynek usług maklerskich w Polsce

Obrót papierami wartościowymi, w tym akcjami i prawami do akcji przedsiębiorstw, obligacjami, listami zastawnymi, certyfikatami inwestycyjnymi, opcjami i kontraktami terminowymi jest ściśle regulowany i odbywa się na podstawie przepisów *Ustawy o obrocie instrumentami finansowymi*. Z punktu widzenia stron – uczestników obrotu papierami wartościowymi – niezwykle ważną jest zasada przymusu pośrednictwa domów maklerskich, co oznacza, że stronami transakcji giełdowych muszą być firmy inwestycyj-

³⁶ <http://prnews.pl/inwestycje/liczba-klientow-funduszy-inwestycyjnych-marzec-2010-53179.html>

ne, a inwestor, który chce sprzedać lub kupić papiery notowane na rynku regulowanym musi skorzystać z takiego pośrednictwa.

Inwestor, który zamierza sprzedać lub kupić papiery wartościowe notowane na giełdzie musi złożyć zlecenie nabycia bądź sprzedaży papierów wartościowych w ramach umowy brokerskiej, wiążącej inwestora z domem maklerskim. Następnie zlecenia są realizowane na giełdzie i rozliczane przez Krajowy Depozyt Papierów Wartościowych. Domy maklerskie mogą funkcjonować w Polsce jedynie w formie spółki akcyjnej. Ich udziałowcami mogą być banki. Działalność maklerska wymaga zezwolenia w formie licencji wydawanej przez Komisję Nadzoru Finansowego, wcześniej przez Komisję Papierów Wartościowych i Giełd.

Początkowy model dystrybucji papierów wartościowych polegał na otwarciu rachunku inwestycyjnego w domu maklerskim i składaniu zleceń zakupu lub sprzedaży w jednym z jego oddziałów (Punktów Obsługi Klienta). Stosunkowo niedawno, bo w 2002 roku, banki wprowadziły możliwość składania zleceń bezpośrednio w placówkach bankowych na podstawie uprzednio zawartej umowy pełnomocnictwa. Dzięki temu klient już nie musiał każdorazowo fatygować się do biura maklerskiego, aby złożyć zlecenie czy kupić obligacje skarbowe. Czynił to za niego doradca klienta, włącznie z otwarciem rachunku inwestycyjnego w należącym do banku biurze maklerskim. W ten sposób sieć dystrybucji papierów wartościowych rozszerzyła się potencjalnie do wszystkich placówek bankowych.

Gdy urodziła się koncepcja wejścia mBanku na rynek usług maklerskich Internet, jako kanał dystrybucji, w zasadzie nie istniał. W 2004 roku zaledwie 77,5 tysięcy osób posiadało internetowy rachunek inwestycyjny umożliwiający korzystanie z usług maklerskich.

W drugiej połowie 2005 roku mBank uruchomił swoją kolejną przełomową innowację: internetową usługę maklerską, która umożliwia klientom banku łatwy dostęp do akcji, obligacji i innych papierów wartościowych.

W drugiej połowie 2005 roku mBank uruchomił swoją kolejną przełomową innowację: internetową usługę maklerską, która umożliwia klientom banku łatwy dostęp do akcji, obligacji i innych papierów wartościowych notowanych na Warszawskiej Giełdzie Papierów Wartościowych. W jej ramach bank podpisuje z klientem umowę i na jej podstawie otwiera dla niego rachunek inwestycyjny w domu maklerskim (Dom Inwe-

stycyjny BRE BRE Banku), który jest zintegrowany z rachunkiem osobistym eKonto. U podstaw idei eMaklera leży połączenie systemu transakcyjnego mBanku oraz infrastruktury Domu Maklerskiego (DI BRE), co umożliwia klientom bankowym wykonywanie operacji giełdowych w czasie rzeczywistym.

Zakup papierów wartościowych odbywa się bardzo prosto i szybko. W trybie notowań on-line można składać zlecenia za pośrednictwem Internetu. Środki na zakup są pobierane automatycznie z rachunku eKonto. W przypadku sprzedaży papierów i zamiany należności na środki płynne, następuje natychmiastowe ich przekazanie z konta inwestycyjnego na eKonto. W ten sposób stworzony został ekosystem finansowy, który w połączeniu z Supermarketem Funduszy Inwestycyjnych umożliwia zintegrowane zarządzanie w czasie rzeczywistym wszystkimi kategoriami aktywów – oszczędnościami w formie depozytów bankowych, funduszami inwestycyjnymi

Wyróżniki modelu biznesowego eMaklera

	Tradycyjny model usługi brokerskiej	Model mBanku
Internetowy dostęp do rachunku 24 h	TAK	TAK
Telefoniczny dostęp do rachunku 24 h	NIE	TAK
Integracja rachunku brokerskiego i bieżącego	NIE	TAK
Opłata za prowadzenie rachunku brokerskiego	TAK	NIE
Oprocentowanie środków na rachunku pieniężnym	NIE	TAK
System transakcyjny w ramach serwisu banku	NIE	TAK

i papierami wartościowymi notowanymi na giełdzie. Dostępność internetowych usług maklerskich była w 2005 roku powszechna: 16 na 21 brokerów oferowało internetowy dostęp do rachunku maklerskiego, ale wykorzystanie istniejących możliwości było śladowe, bo wynosiło zaledwie 8 procent, podczas gdy w tym czasie w USA, Wielkiej Brytanii, w Niemczech zdecydowana większość uczestników rynku giełdowego korzystało ze zdalnego dostępu do usług maklerskich. W tym samym okresie sytuacja w Polsce była zupełnie inna. Popularność bankowości internetowej była większa zarówno w wymiarze bezwzględnym, mBank przekroczył 1 milion klientów, jak i w relacji do liczby klientów bankowych, ponieważ 15 procent z nich posiadało konta internetowe.

To było zjawisko odwrotne od tego, które występowało na rozwiniętych rynkach finansowych. Tam internetowy kanał dystrybucji rozwijał się najpierw w usługach maklerskich, czego najlepszym przykładem jest wzrost znaczenia agresywnie wchodzących na rynek nowych graczy takich jak Schwab, E*Trade, Ameritrade w USA oraz Comdirect, Consors, Boursorama, eCortal, Bankinter w Europie. Wspólnie z dużymi domami maklerskimi, które były zmuszone szybko wdrożyć obsługę za pośrednictwem Internetu, dokonały rewolucyjnej zmiany sposobu dokonywania transakcji na wtórnym rynku giełdowym. W Stanach Zjednoczonych już w 1997 roku 20 procent transakcji brokerskich było dokonywanych za pośrednictwem Internetu, w 1998 roku – 30 procent, w 1999 – 45 procent, w 2002 roku – 60 procent. Liczba rachunków brokerskich online wynosiła w 1997 roku 4 miliony, w 1998 roku – 8 milionów, w 2002 roku – 23 miliony.

W Europie, która wyraźnie odstawała w tej dziedzinie od Stanów Zjednoczonych, liczba użytkowników internetowych rachunków maklerskich rosła w okresie boomu internetowego niezwykle szybko i osiągnęła w połowie 2001 roku 4,4 miliona, z czego blisko połowa została otwarta w Niemczech. Wszędzie prym wiodli brokerzy działający w modelu dyskontowym. Nie trzeba było specjalnej przenikliwości, by z prawdopodobieństwem bliskim pewności przewidywać, że w Polsce ten trend również się pojawi. Pozostało tylko odpowiedzieć na pytanie, kiedy, kto i jak to zrobi. W odróżnieniu od bankowości, która wymaga ogromnych nakładów inwestycyjnych – a dodatkowo ma ścisłe regulacje rynkowe zwiększające bariery wejścia – rynek maklerski był otwarty, budowany od podstaw i pojawiło się na nim wiele nowych podmiotów.

Tym niemniej żaden z nich nie dostrzegł szansy, jaką stwarzał nowy niskokosztowy model biznesowy oparty na Internecie. Studia przypadków Schwab, E*Trade oraz Comdirect były przerabiane na mBankowym uniwersytecie jeszcze przed rozpoczęciem właściwej działalności bankowej. Oferowanie usług maklerskich klientom bankowym było w tendencji oczywiste, ale trzeba było znaleźć odpowiedni model biznesowy. Nie wystarczyło zastosować dyskonto cenowe, bo to mógł szybko skopiować każdy, trzeba było znaleźć rozwiązanie, które stawiało dodatkowo na szybkość i wygodę.

Budowa Supermanketu Funduszy Inwestycyjnych podsunęła pomysł, który był genialny w swojej prostocie i uzupełniał model operacyjny mBanku. Integracja konta maklerskiego z eKontem stworzyła tzw. killer application

(przełomowe rozwiązanie). Do tego potrzebna była specjalna zgoda Komisji Papierów Wartościowych i Giełd, która sankcjonowała działanie banku jako pełnomocnika, który w imieniu klienta otwiera rachunek inwestycyjny w domu maklerskim, pełniący później rolę techniczną. Klient bowiem będzie dokonywał transakcji bezpośrednio z bankowego konta osobistego, przy wykorzystaniu systemu transakcyjnego brokera.

W ten sposób powstało unikalne rozwiązanie eMakler, a mBank w oczach klientów stał się domem maklerskim. W prestiżowym rankingu miesięcznika „Forbes”, mBank występuje obok DI BRE jako broker i zajmuje w kolejnych edycjach jedno z czołowych miejsc. I nie jest to pomyłka, bowiem ranking sporządzany jest na podstawie badań opinii osób korzystających

eMakler: przełomowa innowacja na rynku usług maklerskich

WYGODA

- Bezpośrednie połączenie z kontem osobistym
- Dostęp 24/7/365
- Jeden login bankowy

MAKSYMUM KORZYŚCI

- Bez opłat za prowadzenie rachunku maklerskiego
- Niskie opłaty transakcyjne
- Łatwość wykorzystania wolnych środków na alternatywne inwestycje/oszczędności

SAMOBSŁUGA

- Inwestycje w czasie rzeczywistym na wtórnym rynku kapitałowym
- Centrum Edukacyjne dla początkujących inwestorów giełdowych
- Interaktywne narzędzia analityczne dostępne on-line



INNOWACJA

- Rachunek maklerski zintegrowany z kontem osobistym
- Rachunek maklerski pełni rolę techniczną, jest niewidoczny dla klienta

SPOŁECZNOŚĆ

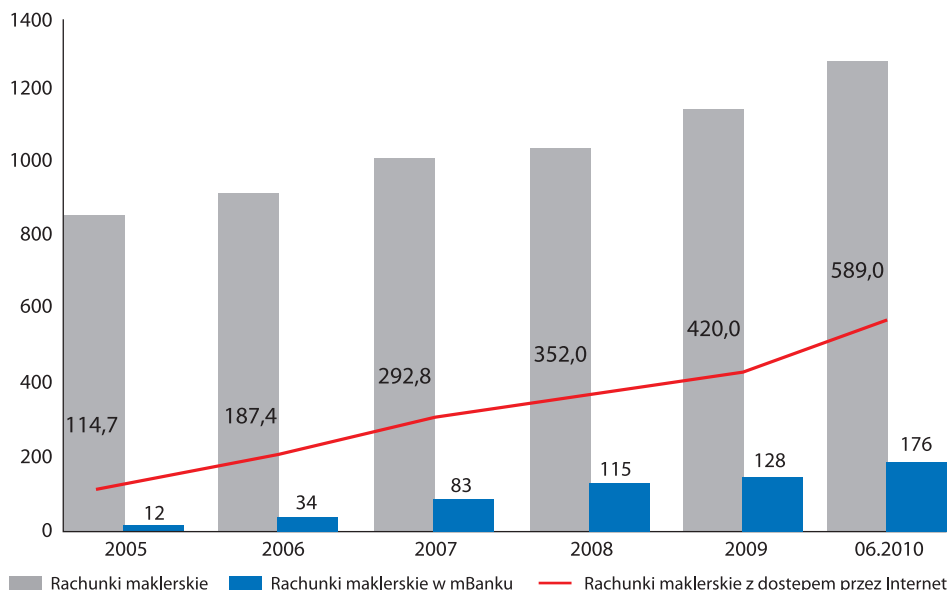
- Centrum Edukacyjne on-line
- Forum dyskusyjne mBanku

Połączenie rachunku maklerskiego z kontem osobistym umożliwia zintegrowane zarządzanie aktywami w jednym miejscu

z usług maklerskich, które przywiązane do sposobu wykonywania operacji wskazują na mBank jako dom maklerski, pomimo, że w istocie, korzysta on z licencji i systemu transakcyjnego DI BRE. Wraz w wejściem mBanku na rynek usług maklerskich rozpoczęła się prawdziwa rewolucja trwająca do dziś, której bezwzględnie przewodzi bank internetowy.

Liczba maklerskich rachunków internetowych wzrosła w tym okresie pięciokrotnie, a ich udział w rynku wzrósł z poziomu 8 do 37 procent. Gdy

Liczba rachunków maklerskich klientów indywidualnych w Polsce



w 2003 roku zaczynała się największa w historii warszawskiej giełdy czteroletnia hossa, jedynie 41 tysięcy graczy korzystało z Internetu. W szczycie hossy w 2007 roku było to już 300 tysięcy rachunków, a na koniec 2009 – aż 420 tysięcy.

„Jeśli Internet będzie wypierał tradycyjne zlecenia w takim tempie jak dotychczas, to za kilka lat, aby zobaczyć maklera w czerwonych szelkach, będziesz musiał kupić film «Wall Street»» Oliviera Stone’a”³⁷.

Jeśli tak się stanie, to w dużym stopniu dzięki Bankowi, który zapoczątkował eksplozję internetowych rachunków inwestycyjnych i upowszechnił dostęp do rynku kapitałowego. Przybliżył go nowej grupie klientów, dla których inwestowanie na giełdzie jest sposobem dywersyfikacji nawet skromnych aktywów, a mogą to robić prosto i wygodnie, aktywnie zarządzając swoimi osobistymi finansami w jednym miejscu. Fenomen eMaklera tak ko-

³⁷ http://wyborcza.biz/biznes/1,101562,7060225,Rewolucja_tehnologiczna_w_domach_maklerskich_zlecenia.html

mentuje Maciek Witkowski, który był współtwórcą sukcesu Supermarketu Funduszy Inwestycyjnych:

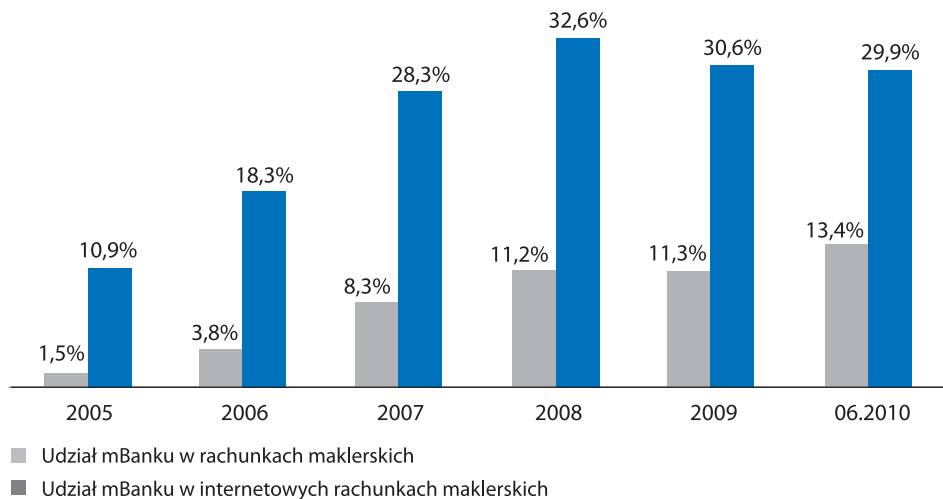
„Branża bardzo długo nie rozumiała, i, w moim przekonaniu, nadal nie rozumie fenomenu eMAKLERA. Walka konkurencyjna pomiędzy domami maklerskimi odbywała się na dwóch płaszczyznach – użytkowej i cenowej. Pierwsza z nich polegała na oferowaniu klientom co raz to nowych funkcji w systemach transakcyjnych. W efekcie wyglądały one oczywiście coraz bardziej jak profesjonalne pulpity maklerów widziane czasami na filmach, ale skutecznie też ograniczały grono odbiorców. Trzeba pamiętać, że większość z 800 tysięcy rachunków tradycyjnych, jakie były otwarte do 2005 roku, była po pierwsze nieaktywna a po drugie – otwarta w momencie, kiedy na GPW notowania odbywały się w systemie fixingu. Ci ludzie nie tylko obawiali się systemów transakcyjnych złożonych z niezliczonych migających okienek, ale przede wszystkim nie do końca rozumieli nawet, na czym polegają notowania ciągłe. Ci klienci stali się celem dla mBanku.

Nie chcieliśmy konkurować z 16 domami maklerskimi, tylko stworzyć własne boisko obok, i zaproponować nowe zasady, wygodne dla nas i nowej generacji klientów. Branżowi eksperci i dziennikarze do dziś nie rozumieją tajemnicy sukcesu eMaklera. Przez cały czas odnosili się do niego w sposób lekceważący, wytykając liczne braki funkcjonalne. Mało kto wpadł na pomysł, że tak po prostu miało być. eMAKLER miał być siermiężny i prosty do bólu, ponieważ miał przyciągać nowych klientów. A że zrobił to z sukcesem, świadczy ponad 170 tysięcy rachunków w ciągu niespełna 5 lat funkcjonowania”.

W pierwszej połowie 2010 roku już trzy na cztery zlecenia na rynku akcji były składane przez Internet, co potwierdza zjawisko, że osoby korzystające z obsługi internetowej są znacznie bardziej aktywne niż klienci Punktów Obsługi Klienta domów maklerskich i placówek bankowych. mBank miał w 2009 roku nieprawdopodobnie wysoki udział w liczbie klientów korzystających z obsługi internetowej na rynku giełdowym – 40,1 procenta, a w ich liczbie ogółem – 11,8 procenta. To wynik, który nie wymaga komentarza. mBank zdołał w ciągu niespełna pięciu lat zrewolucjonizować rynek maklerski w Polsce, przyczyniając się walcnie do nadrobienia zaległości w stosunku do krajów rozwiniętych. eMakler dokonał przełomu w usługach makler-

eMakler dokonał przełomu w usługach maklerskich dla klientów indywidualnych, oferując innowację modelu biznesowego w połączeniu z internetowym dostępem do rynku kapitałowego.

Udział mBanku w rynku usług maklerskich (liczba rachunków maklerskich)



szych dla klientów indywidualnych, oferując innowację modelu biznesowego w połączeniu z internetowym dostępem do rynku kapitałowego.

Bancassurance w ramach dyskontu finansowego

Ubezpieczenia stanowią integralną część rynku finansowego. W hierarchii potrzeb ludzi, według popularnej klasyfikacji Masłowa, bezpieczeństwo zajmuje wysoką pozycję zaraz po dążeniu do zaspokojenia potrzeb fizjologicznych. W perspektywie społeczno-ekonomicznej potrzeby ubezpieczeniowe mają rangę porównywalną z bankowymi. W rozwiniętych gospodarkach należą do grupy potrzeb podstawowych. Główne rodzaje ubezpieczeń to ubezpieczenia osobowe i majątkowe oraz obowiązkowe i dobrowolne. Ubezpieczenia stanowią ochronę na wypadek niekorzystnych zdarzeń losowych, zabezpieczenie przed ryzykiem gospodarczym, a poprzez funkcję akumulacji kapitału stanowią także zabezpieczenie socjalne.

Duże banki i firmy ubezpieczeniowe są uznawane za szczególnie rodzaj podmiotów gospodarczych określanych jako „instytucje zaufania publicznego”, stąd podwyższone wymagania co do profesjonalizmu ich działania, tak w obowiązujących przepisach jak i zaostrzonych rygorach odpowiedzialności. Rynek ubezpieczeniowy, podobnie jak bankowy, jest rynkiem regu-

lowanym i podjęcie działalności wymaga uzyskania odpowiedniej licencji. Towarzystwa ubezpieczeniowe dzielą się, ze względu na charakter prowadzonej działalności, na zakłady ubezpieczeń na życie oraz ubezpieczeń majątkowych i pozostałych osobowych. Koncentracja rynku ubezpieczeniowego jest porównywalna z rynkiem bankowym; zwykle kilka dużych firm dominuje na rynku lokalnym, a największe z nich prowadzą działalność w skali międzynarodowej.

Posiadając często wielomilionowe rzesze klientów, dążą do wykorzystania szczególnych relacji z nimi, by zwiększyć swoje przychody i efektywność działania poprzez sprzedaż i pośrednictwo w sprzedaży produktów obcych.

Perspektywa oferowania klientom indywidualnym różnego rodzaju produktów finansowych w jednym miejscu od dawna inspirowała do podejmowania inicjatyw współpracy, a nawet integracji banków i firm ubezpieczeniowych. Koncepcja „Allfinanz” (wszystko pod jednym dachem), zakłada, że połączenie działalności bankowej i ubezpieczeniowej przynosi korzyści skali i synergii. Jednakże praktyczna realizacja tej koncepcji w większości przypadków nie przyniosła, dotychczas, spodziewanych rezultatów, a była powodem spektakularnych porażek. Wystarczy przypomnieć największe transakcje ostatnich lat: połączenie Citicorp i Travellers Group i utworzenie Citigroup w 1998 roku, przejęcie Dresdner Bank przez Allianz w 2001 roku czy Winterthur Schweizerische Versicherungsgesellschaft przez Credit Suisse Group w 1997 roku.

Niezależnie czy bank przejmował firmę ubezpieczeniową czy firma ubezpieczeniowa bank, oczekiwane korzyści pozostały na papierze, a za straty musieli zapłacić inwestorzy, kiedy konglomeraty znalazły się w kłopotach i zmuszone były rozdzielić działalność bankową i ubezpieczeniową sprzedając aktywa³⁸. W 2009 roku decyzję o „powrocie do korzeni” – poprzez rozdział działalności bankowej i ubezpieczeniowej, a następnie sprzedaż firmy

Perspektywa oferowania klientom indywidualnym różnego rodzaju produktów finansowych w jednym miejscu od dawna inspirowała do podejmowania inicjatyw współpracy, a nawet integracji banków i firm ubezpieczeniowych.

³⁸ Citigroup wydzielił a następnie sprzedał Travellers Insurance w 2002 roku, Allianz sprzedał Dresdner Bank Commerzbankowi w 2008 roku, Winterthur Schweizerische Versicherungsgesellschaft została przejęta przez francuską firmę ubezpieczeniową AXA w 2006 roku.

ubezpieczeniowej – podjął bank ING, uważany dotychczas za wzorcowy przykład instytucji realizującej koncepcję „Allfinanz”. Ten krok podyktowany był koniecznością, by móc spłacić pomoc rządową, która pomogła mu zapobiec katastrofie w okresie kryzysu finansowego.

Niezależnie od fiaska inicjatyw tworzenia krajowych i globalnych championów w oparciu o połączenia wiodących banków i firm ubezpieczeniowych, idea zintegrowanej sprzedaży produktów finansowych ma sens i ekonomiczne uzasadnienie, a trudność polega na jej realizacji. Działalność ta zyskała nawet specjalne określenie: bancassurance, co oznacza łączoną sprzedaż produktów bankowych i ubezpieczeniowych, oferowanych i dostępnych w jednym miejscu. Francuski źródłosłów tego określenia nie jest przypadkowy, bo właśnie we Francji, w 1974 roku, bank Credit Mutuel wprowadził do sprzedaży w swoich placówkach pierwsze polisy ubezpieczeń majątkowych. Zaraz potem wprowadzone zostały do sprzedaży w bankach polisy ubezpieczeń na życie, które stały się niebawem głównym produktem ubezpieczeniowym oferowanym w sieci placówek bankowych. Początkowo bancassurance rozwijała się powoli, aż do przełomu lat osiemdziesiątych i dziewięćdziesiątych XX wieku, kiedy Credit Agricole utworzył własną firmę ubezpieczeniową PREDICA.

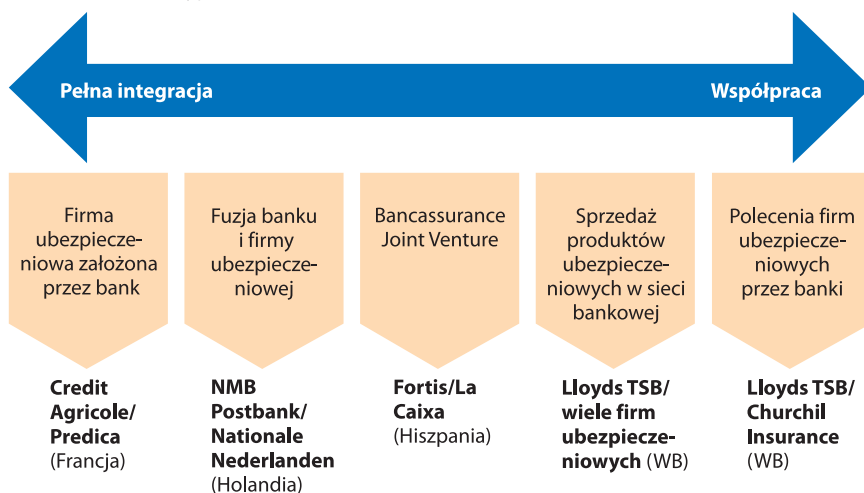
Podobnie uczyniły inne banki francuskie, w tym BNP (NATIO VIE) oraz Caisse Nationale des Caisses d'Epargne (Ecuireuil Vie), co pozwoliło im całkowicie zdominować rynek ubezpieczeń życiowych, osiągając w 2002 roku 68-procentowy udział w sprzedaży ogółem. Gwałtowny wzrost znaczenia bankowego kanału dystrybucji można zaobserwować w wielu innych krajach: we Włoszech, w Hiszpanii, Belgii, Portugalii i Finlandii, gdzie obecnie w placówkach bankowych sprzedaje się więcej niż połowę wszystkich ubezpieczeń na życie. Ubezpieczenia majątkowe są również oferowane w ramach bancassurance, ale cieszą się znacznie mniejszą popularnością. Tylko w Irlandii oraz Hiszpanii ich sprzedaż za pośrednictwem banków przekracza 10 procent.

Bancassurance, nazywana także bankowością ubezpieczeniową ze względu na różnorodny charakter, może być rozpatrywana w dwóch płaszczyznach: podmiotowej i przedmiotowej. Zakres podmiotowy obejmuje różne formy powiązań organizacyjnych pomiędzy bankami i firmami ubezpieczeniowymi na rynku finansowym, natomiast zakres przedmiotowy wiąże się z ofertą produktów bankowo-ubezpieczeniowych, dostępną w bankowej

sieci dystrybucji. Podmiotowe formy powiązań bankowo-ubezpieczeniowych dla sprzedaży produktów ubezpieczeniowych za pośrednictwem banków mają szeroki zakres:

- utworzenie własnej firmy ubezpieczeniowej przez bank;
- bank jako większościowy właściciel firmy ubezpieczeniowej (przejęcie bądź fuzja);
- wspólne przedsięwzięcie (joint venture) z firmą ubezpieczeniową o charakterze aliansu strategicznego;
- umowa o współpracę;
- porozumienie dystrybucyjne – sprzedaż ubezpieczeń poprzez bankową sieć dystrybucji;
- umowa promocyjna – promowanie produktów firmy ubezpieczeniowej w placówkach banku.

Modele operacyjne bancassurance



Najłatwiej sprzedaje się w bankach polisy grupowe, które są komplementarne do produktów bankowych. W tym przypadku bank podejmuje samodzielnie decyzję o zakupie produktu ubezpieczeniowego dla klienta, który jest dołączany do produktu bankowego, na przykład ubezpieczenie NW/NNW dołączane do niektórych kart płatniczych, czy też ubezpieczenia osobowe posiadaczy niektórych rodzajów kont osobistych. Zakup ubez-

pieczenia może być warunkiem sprzedaży produktu bankowego. Tak jest w przypadku ubezpieczeń osobowych (na życie i następstw nieszczęśliwych wypadków), które są najczęstszą formą zabezpieczenia spłaty kredytów i pożyczek dla klientów indywidualnych.

Inną popularną formą zabezpieczenia spłaty kredytu są ubezpieczenia majątkowe nieruchomości przed zdarzeniami losowymi, związane z kredytami na zakup domu lub mieszkania. Coraz trudniej znaleźć na rynku produkt bankowy, który nie byłby powiązany z produktem ubezpieczeniowym. Prawie wszystkie banki, bo aż 95 procent, oferują klientom komplementarne produkty bankowo-ubezpieczeniowe, a tylko 43 procent samodzielne usługi ubezpieczeniowe, niepowiązane bezpośrednio z produktem bankowym, a zaspokajające indywidualne potrzeby. Wśród tych ostatnich największe znaczenie mają ubezpieczenia życiowe z funduszem inwestycyjnym, ubezpieczenia na życie i dożycie o charakterze emerytalnym oraz ubezpieczenia terminowe, pakiety podróże. Te ostatnie obejmują ubezpieczenie od następstw nieszczęśliwych wypadków, ubezpieczenie majątkowe bagażu, NW/NNW, ubezpieczenie odpowiedzialności cywilnej, ubezpieczenia majątkowe assistance, koszty leczenia, skutków opóźnienia lotu, zabezpieczenie dokumentów i innych cennych przedmiotów turysty przed kradzieżą, zabezpieczenie kosztów pomocy prawnej.

Samodzielne ubezpieczenia majątkowe są powszechnie uważane za trudne do sprzedaży bez profesjonalnego doradztwa, ale nie stwarzają problemu dla samodzielnych klientów, którzy podejmują decyzje na bazie własnej wiedzy i świadomości potrzeb. Ubezpieczenia majątkowe obejmują pakiety ubezpieczeń komunikacyjnych i ubezpieczenia majątkowe, związane z nieruchomościami (zabezpieczenie mieszkania, domu, mienia firmy), często łączone z ubezpieczeniem odpowiedzialności cywilnej w życiu prywatnym lub zawodowym.

Bankowość ubezpieczeniowa rozwija się w Polsce dosyć prężnie, choć trudno przesądzić czy ostatecznie rynek ubezpieczeń zostanie zdominowany przez banki.

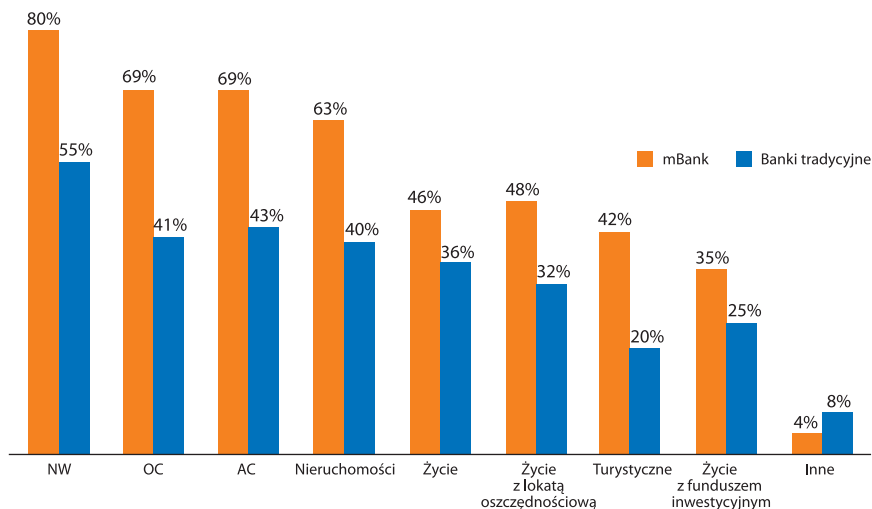
Bankowość ubezpieczeniowa rozwija się w Polsce dosyć prężnie, choć trudno przesądzić czy ostatecznie rynek ubezpieczeń zostanie zdominowany przez banki, czy też, jak w Niemczech, Wielkiej Brytanii lub Szwajcarii, główną rolę będą odgrywać agenci i brokerzy ubezpieczeniowi. Według analizy Polskiej Izby Ubezpieczeń w 2008

roku banki sprzedawały 34 procent indywidualnych polis ubezpieczenia na życie, 52 procent grupowych ubezpieczeń życiowych i tylko 2 procent polis ubezpieczeń majątkowych. W polskim bancassurance dominuje forma umowy o współpracy pomiędzy bankiem i zewnętrzną, niepowiązaną kapitałowo firmą ubezpieczeniową, która stanowi podstawę dystrybucji produktów ubezpieczeniowych w PKO Bank Polski, Pekao SA, BZ WBK i Banku Millennium. Powiązania kapitałowe z firmami ubezpieczeniowymi tworzą model bancassurance w ING Bank, Kredyt Banku, Citibanku i BRE Banku.

Bankowość ubezpieczeniowa była dla mBanku, w sposób oczywisty, częścią docelowego modelu biznesowego. Na początku bancassurance ograniczało się do oferty wiązanych produktów ubezpieczeniowych, ale badania potrzeb finansowych klientów wykazały, że są oni, w stopniu znacznie większym niż przeciętna dla sektora bankowego, użytkownikami różnorodnych samodzielnych produktów ubezpieczeniowych.

Zespół mBanku miał dobre rozeznanie potrzeb klientów i świadomość, że model bankowości ubezpieczeniowej musi być dostosowany do istniejącego modelu biznesowego i operacyjnego. Główny problem współpracy z działającymi na rynku firmami ubezpieczeniowymi stwarzało ich tradycyjne podejście do relacji z bankami. W uproszczeniu, sprowadzało się ono

Deklarowane potrzeby ubezpieczeniowe klientów bankowych



Źródło: Badania własne, Pentor, Maj 2003.

do umowy dystrybucyjnej na ogólnych zasadach. Warunki ubezpieczenia i oferta cenowa dla klientów bankowych nie odbiegały od dostępnych na rynku poprzez inne kanały dystrybucji. Marża dystrybucyjna pozostająca w banku była porównywalna z prowizjami dużych brokerów. To była od dawna obowiązująca logika funkcjonowania bancassurance, która zapewniała przyjazną konkurencję i podział dużych zysków.

Tymczasem mBank nie jest zwykłym bankiem, a dyskontem finansowym, którego klienci oczekują procesów dostosowanych do Internetu i poziomu cen uwzględniającego fakt, że dokonują zakupów w trybie samoobsługi. Internetowe interfejsy transakcyjne firm ubezpieczeniowych były prymitywne i w żadnym razie nie zaspokajały wymagań integracji z systemem informatycznym mBanku, a tym bardziej oczekiwań jego wyrafinowanych klientów. Dyskusja o cenach sprzedaży ujawniała za każdym razem konflikt interesów firm ubezpieczeniowych, które jak ognia obawiały się niezadowolenia swoich agentów i brokerów w przypadku, gdy na rynku pojawiłby się dostawca tych samych produktów, oferowanych po znacznie niższych cenach.

mBank był gotów zmniejszyć należny poziom prowizji sprzedaży, by oddać klientom część oszczędności kosztowych w postaci niższych cen. Nic z tego, firmy ubezpieczeniowe chciały mieć kontrolę nad ostateczną ceną sprzedaży i nie dopuszczały nawet myśli o tym, że możliwa jest wewnętrzna konkurencja cenowa. Nie było szans na zmianę ich podejścia, bo w tradycyjnym biznesie firmy ubezpieczeniowe są silnie uzależnione od zewnętrznych sieci dystrybucji. A tutaj nie tylko agenci i brokerzy ubezpieczeniowi nie byli zainteresowani zmianą *status quo*, ale także tradycyjne banki, którym konkurencja cenowa mieszała szyki. W ten sposób konserwowano oligopolistyczną strukturę rynku. W publicznych dyskusjach wszyscy uczestnicy rynku byli zgodni co do tego, że kluczem do sprzedaży ubezpieczeń jest doradztwo i edukacja klientów poprzez bezpośrednie kontakty, a cena ma w istocie drugorzędne znaczenie. To nic innego jak samospełniająca się przepowiednia, w przypadku, gdy w praktyce nie można sprawdzić tezy przeciwnej.

Po wielu nieudanych próbach znalezienia odpowiedniego partnera strategicznego do współpracy w zakresie bancassurance nie pozostało nam nic innego jak stworzenie własnej firmy ubezpieczeniowej w ramach grupy BRE Banku: BRE Ubezpieczenia TUiR S.A., której przedmiotem działalności są ubezpieczenia majątkowe i osobowe. Wewnętrzna logika takiego kroku, po-

Proces poszukiwania optymalnego rozwiązania bancassurance dla mBanku

Klienci mBanku	Potrzeby klientów mBanku	
<ul style="list-style-type: none"> • Samodzielni. Świadomi swoich potrzeb. • Wykształceni. • Zaawansowani technologicznie Internauci. • Młodzi (72% poniżej 35 lat). 	<ul style="list-style-type: none"> • „Nie przepłacam. Poszukuję dobrej oferty”. Cena i jakość mają znaczenie. • „Nie mów, że zbyt skomplikowane, potrafię to zrozumieć”. Proste i przejrzyste produkty. • „Cenię swój czas, szukam wygody”. Proste i wydajne procesy. • „Doceniam one-stop shopping”. Integracja usług i produktów. 	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Ceny muszą uwzględniać dyskontowy charakter mBanku. <input type="checkbox"/> Strony internetowe i Call Center zapewniają informacje konieczne do podjęcia samodzielnych decyzji. <input type="checkbox"/> Klient ma wybór i możliwość porównania z konkurencją. <input type="checkbox"/> Proste, efektywne, sprawdzone w innych obszarach procesy. <input type="checkbox"/> Pełna integracja z bankiem.
mBank		↓
	Wymagania mBanku w stosunku do partnerów	
<ul style="list-style-type: none"> • Dyskont finansowy. Bank internetowy. • Wysokie kompetencje zarządzania technologią. • Unikalne relacje z klientami. Dobra znajomość potrzeb i zachowań klientów. • Jeden z największych banków detalicznych, którego baza klientów w dalszym ciągu szybko rośnie. • Organizacja ucząca się. Potrafi tworzyć i zarządzać innowacjami. • Marka budząca zaufanie. 	<ul style="list-style-type: none"> • Niskie ceny i wysoka jakość. • Nowoczesna technologia. Integracja z systemami IT mBanku. • Przejrzystość, efektywność i szybkość działania. • Elastyczność, szybka reakcja na zmiany otoczenia. • Przestrzeganie wewnętrznych zasad mBanku kształtowania relacji z klientami. • mBank jest jedynym właścicielem relacji z klientem. 	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> mBank potrzebuje do współpracy firmy ubezpieczeniowej, która jest w pełni dostosowana do jego technologii i procesów, a przede wszystkim będzie współdziałać z dyskontowym modelem biznesowym. <input type="checkbox"/> Firmy ubezpieczeniowe, działające na rynku, nie są zainteresowane podjęciem współpracy z mBankiem na jego zasadach ze względu na konflikt interesów z własną i zewnętrzną siecią dystrybucji. <input type="checkbox"/> Stworzenie dopasowanej do potrzeb klientów oferty ubezpieczeniowej wymaga założenia własnej firmy ubezpieczeniowej.

mimo, że było to wejście w zupełnie nową sferę działalności, była oczywista, co przedstawia opis procesu poszukiwania optymalnego modelu dla bancassurance mBanku (tablica wyżej).

Stworzenie nowego podmiotu gospodarczego jest procesem, który w dużych korporacjach wymaga postępowania zgodnego z uciążliwymi i długotrwałymi procedurami. Nawet najlepszy pomysł i koncepcja mogą utknąć w gąszczu dyskusji i uzgodnień. Zdolność realizacji zamierzeń jest kluczem do sukcesu. W tym przypadku zadanie było ułatwione, bo od pewnego czasu pełniłem funkcję Prezesa Zarządu BRE Banku wciąż jeszcze nadzorując bezpośrednio obszar bankowości detalicznej. Siła argumentów merytorycznych, poparta argumentem władzy, sprawiła, że decyzja korporacyjna została podjęta niezwłocznie. I wtedy nieoczekiwanie otrzymałem zaproszenie na kolację w siedzibie Commerzbanku, głównego akcjonariusza BRE Banku. Przyleciałem do Frankfurtu i zjawiłem się w wykwinthnie urzędowej, kameralnej sali na 49 piętrze największego budynku biurowego w Eu-

ropie. Pierwszy raz miałem okazję przebywania w reprezentacyjnych pomieszczeniach Commerzbanku, gdzie normalnie przyjmuje się prezesów największych firm niemieckich i międzynarodowych. Stół był zastawiony na cztery osoby, więc łatwo było się domyślić, że oprócz Martina Blessinga, członka zarządu niemieckiego banku, który mnie zaprosił, w kolacji będą uczestniczyć jeszcze inni goście, o których nie miałem pojęcia.

Widok z najwyższej położonej jadalni we Frankfurcie zapierał dech w piersiach; pod nogami morze domów i ulic, wijący się Men, a w oddali, na linii horyzontu można było podziwiać porośnięte lasem wzgórze Taunus. Z zadumy nad faktem, że oto dostąpiłem zaszczytu przebywania na salonach wielkiego świata biznesu, o których nawet nie marzyłem, wyrwało mnie energiczne otwarcie drzwi i wejście gospodarza wraz pozostałymi uczestnikami wieczoru. Jednego z nich znałem, ponieważ był członkiem zarządu Commerzbanku i jednocześnie członkiem Rady Nadzorczej BRE Banku. Drugi okazał się mężczyzną w moim wieku; wyglądał dystyngowanie, opalony, szczupły, widać, że był wysportowany. „Sergio Balbinot, Prezes Assicurazioni Generali, wiceprzewodniczący Rady Nadzorczej Commerzbanku” – z nieukrywaną atencją przedstawił mi go gospodarz. Natychmiast uświadomiłem sobie, ukrywany do tej chwili, rzeczywisty cel mojej wizyty. Nie chodziło bynajmniej o to, bym poznał szefa drugiej co do wielkości firmy ubezpieczeniowej w Europie.

Po wymianie uprzejmości z obu stron, Balbinot natychmiast przeszedł do rzeczy. „Czy zdaje Pan sobie sprawę z tego, że Generali jest właścicielem 10-procentego pakietu akcji Commerzbanku, który czyni ją dominującym akcjonariuszem?” – zapytał. Oczywiście, wiedziałem, co więcej, miałem świadomość tego, że to Generali jako „white knight” uratowała Commerzbank przed wrogim przejęciem³⁹. „Czy wie Pan, że Commerzbank współpracuje z Generali w zakresie bancassurance na zasadach wyłączności, a sama firma od wielu lat jest obecna również na rynku polskim?” – strzelił do mnie następnym pytaniem. Potwierdziłem, bo z obowiązku znałem dobrze model biznesowy strategicznego akcjonariusza BRE Banku, a w Polsce od dłuższego czasu współpracowaliśmy z Generali, jednakże z umiarkowanym sukcesem. „Zatem, proszę mi wyjaśnić powody, dla których chce Pan stworzyć

³⁹ white knight (ang.) biały rycerz: Tak określanym jest podmiot, który w trakcie próby wrogiego przejęcia firmy dokonuje zakupu puli akcji, w celu zablokowania zamiarów nieprzyjaciela.

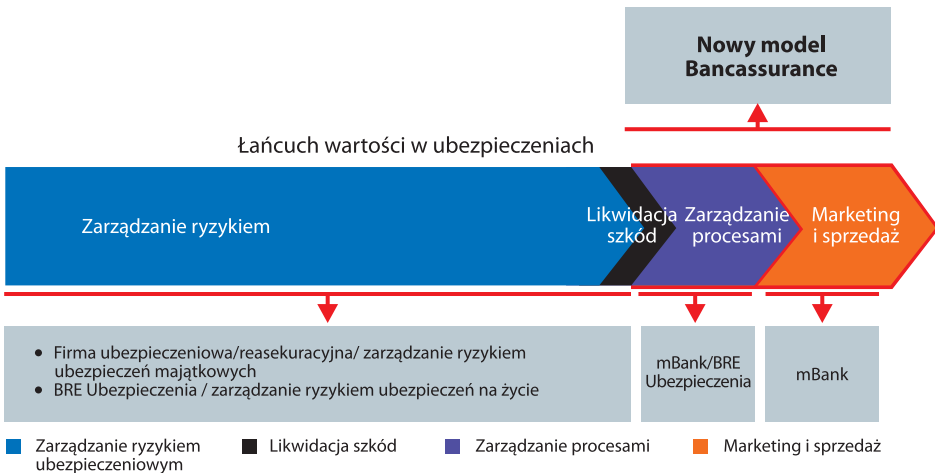
w Polsce konkurencyjną firmę?” – rzucił, lekko poirytowany. Przedstawiłem drobiazgowo diagnozę strategiczną i wnioski dla mBanku, które nie pozostawiały wątpliwości, że najlepszym rozwiązaniem jest stworzenie specjalnego wehikułu w postaci firmy ubezpieczeniowej. Balbinot słuchał, ale jakby żaden argument do niego nie trafiał.

To, że Commerzbank, kontrolowany przez Generali, miał blisko 75 procent udziałów w BRE Banku, nie miało dla mnie rozstrzygającego znaczenia, jeśli nie sposób było znaleźć racjonalnego uzasadnienia dla podjęcia strategicznej współpracy z istniejącym na rynku ubezpieczycielem, który po kilkunastu latach obecności miał zaledwie 2-procentowy udział w rynku ubezpieczeniowym, podczas gdy mBank po pięciu latach miał trzykrotnie większy udział w rynku bankowym w Polsce pod względem liczby klientów indywidualnych. Wiedziałem, że dużo ryzykuję, wzięwszy pod uwagę korporacyjne zasady gry, ale nie mogłem odstąpić od realizacji planu, który był jedyną właściwą odpowiedzią na strategiczne wyzwania. Mimo, że byliśmy niemal równoletkami, ja żyłem już w świecie Nowej Gospodarki, on jeszcze w starej. W takich chwilach następuje nie tyle sprawdzian pomysłów i koncepcji, co determinacji w ich realizacji. Przemilczałem w rozmowie fakt, że projekt mUbezpieczenia będzie prowadził jeden z menedżerów Generali, który się zapalił do tego pomysłu i zrezygnował z miejsca w zarządzie polskiej spółki.

Firma BRE Ubezpieczenia powstała pomimo odrębnego zdania jednego z najważniejszych interesariuszy. W ciągu sześciu miesięcy proces organizacji firmy został zakończony, włącznie z otrzymaniem licencji w grudniu 2006 roku, a wkrótce potem sprzedano już pierwsze polisy. Działalność BRE Ubezpieczenia i rozwój bankowości ubezpieczeniowej mBanku znajdowały się pod specjalną zewnętrzną obserwacją i moim szczególnym nadzorem, bo ich wyniki były sprawdzianem dla kontrowersyjnej strategii i uzasadnieniem mojego uporu. Łańcuch wartości w ubezpieczeniach składa się zasadniczo z, względnie niezależnych, czterech ogniw:

- zarządzanie ryzykiem ubezpieczeniowym, które jest podstawową kompetencją firmy ubezpieczeniowej;
- likwidacji szkód;
- zarządzania procesami, obejmujące administrację zawierania i odnowienia umów;
- marketing i sprzedaż.

Podział aktywności w łańcuchu wartości bancassurance mBanku



Funkcja sprzedaży jest w dużej części realizowana przez podmioty zewnętrzne (agenci, brokerzy, banki). Na fali rosnącej popularności outsourcingu, likwidacja szkód i administracja procesami są coraz częściej wydzielane na zewnątrz firm ubezpieczeniowych. W rezultacie działalnością podstawową firmy ubezpieczeniowej pozostaje tylko zarządzanie ryzykiem ubezpieczeniowym. To przesłanie, nie w pełni uświadamiane przez same firmy ubezpieczeniowe, legło u podstaw modelu biznesowego dla bancassurance w mBanku. BRE Ubezpieczenia to w istocie specjalny wehikuł umożliwiający konstrukcję i sprzedaż produktów klientom mBanku, według zasad obowiązujących w internetowym dyskoncie finansowym. Jako, że zarządzanie ryzykiem ubezpieczeniowych nie należy do podstawowych kompetencji bankowych, BRE Ubezpieczenia bierze na siebie tylko niewielką część tego ryzyka, reasekurując resztę (do 90 procent) w innych firmach ubezpieczeniowych i reasekuracyjnych.

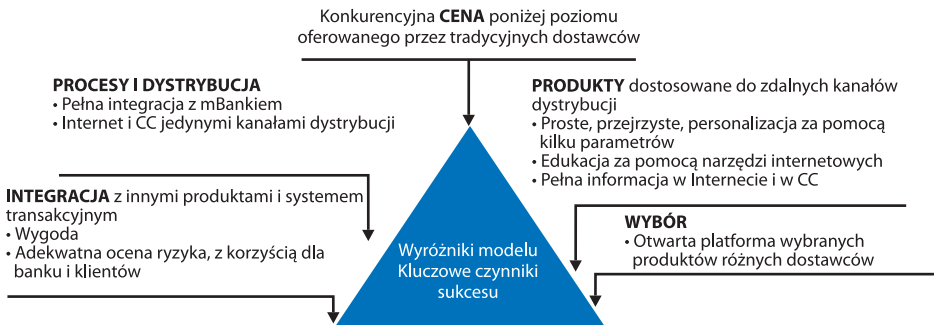
Podstawą bankowości ubezpieczeniowej mBanku jest pełna integracja ubezpieczeń z jego systemem transakcyjnym i kanałami dystrybucji.

Podstawą bankowości ubezpieczeniowej mBanku jest pełna integracja ubezpieczeń z jego systemem transakcyjnym i kanałami dystrybucji. W ten sposób ekosystem mBanku, posiadający rozbudowaną sferę bankową i inwestycyjną, został wzbogacony o supermarket ubezpieczeń. Klient dokonuje

wyboru odpowiedniego produktu i dokonuje zakupu bezpośrednio w banku korzystając z eKonta, które stanowi centrum zarządzania sferą finansów osobistych. Procesy są zbudowane w tym samym środowisku informatycznym w oparciu o te same zasady, które zostały sprawdzone w operacjach bankowych, w Supermarkecie Funduszy Inwestycyjnych i usługach maklerskich. Strony internetowe mUbezpieczenia mają charakter informacyjno-edukacyjny i wspierane są przez Call Center. Wszystko to składa się na środowisko zmierzające do modelu, w którym samodzielny, i świadomy swoich potrzeb, klient kupuje, a nie bank sprzedaje. W ten sposób następuje odwrócenie sytuacji ze świata rzeczywistego, gdzie zdolności przekonywania i perswazja sprzedawców są siłą napędową nabywania produktów. Bancassurance w mBanku ma wszelkie cechy dyskontu finansowego; uzupełnia model biznesowy mBanku i jest integralną częścią jego modelu operacyjnego. Integracja z usługami bankowymi oraz otwarta platforma, umożliwiająca porównanie i wybór spośród kilku dostawców, odróżnia wyraźnie podejście mBanku od firm ubezpieczeniowych, specjalizujących się w dystrybucji za pośrednictwem zdalnych kanałów.

Link4 była pierwszą firmą, która już w 2003 roku zaproponowała na rynku polskim nowoczesne ubezpieczenia komunikacyjne przez telefon oraz Internet. W 2006 roku nastąpił wysyp firm na rynku ubezpieczeń komunikacyjnych typu direct: w październiku wystartowała AXA Direct, w listopadzie Benefia24, a w grudniu Allianz Direct. Po mBanku, który ruszył z mDirect w lutym 2007 roku, do grona konkurentów na rynku direct do-

Bancassurance w otwartym modelu dyskontu finansowego mBanku



Bankowość ubezpieczeniowa jest integralną częścią modelu biznesowego dyskontu finansowego

łączyły jeszcze Liberty Direct, Aviva Direct, Generali Direct, PZU Online a ostatnio także Ergo Hestia pod nazwą „you can drive”. W ten sposób na rynku ubezpieczeń direct reprezentowani są prawie wszyscy potentaci i aspirujący do odegrania znaczącej roli na polskim rynku ubezpieczeń. Oferta ubezpieczeń direct, poza ubezpieczeniami komunikacyjnymi, obejmuje z reguły również ubezpieczenia mieszkania i podróży.

Jak duże znaczenie ma ten rynek, świadczy przykład Wielkiej Brytanii, gdzie 49 procent ubezpieczeń komunikacyjnych dla osób prywatnych i 25 procent ubezpieczeń mieszkań i domów sprzedaje się przez telefon i Internet. W Polsce jest to wciąż mało, bo około 6 procent dla ubezpieczeń komunikacyjnych, ale rynek wart był w roku 2009 już 677 milionów złotych i rośnie niezwykle dynamicznie, bo w granicach 50 procent rocznie. BRE Ubezpieczenia prowadząc sprzedaż swoich produktów dla klientów mBanku (Supermarket Ubezpieczeń Samochodowych) i MultiBanku (Centrum Ubezpieczeń) osiągnął blisko 10 procent udziału w rynku direct, zbierając w 2009 roku 68,7 milionów składki za wystawienie 206,8 tysięcy polis samochodowych.

Bank internetowy w świecie rzeczywistym

Wirtualny czy fizyczny? To zagadnienie było wewnątrz mBanku od początku ogniwem zapalnym wielu dyskusji na temat jego rozwoju. I miało przede wszystkim wymiar emocjonalny, bo racjonalne przesłanki mówiły wyraźnie, że obecność w świecie rzeczywistym jest warunkiem koniecznym dla stania się bankiem masowym⁴⁰. Na spotkaniach strategicznych, odbywających się raz w roku, gwoździem programu była „debata Oxfordzka” toczona pomiędzy przedstawicielami obozu wirtualnego, który namiętnie obstawał przy czystej formule zdalnych relacji z klientami, oraz zwolennikami ograniczonej, do koniecznych rozmiarów, obecności w świecie rzeczywistym. Dyskusja miała zawsze niezwykle emocjonalny przebieg; to był prawdziwy show, gdzie umiejętności aktorskie były tak samo ważne jak racjonalne argumenty, a publiczność składająca się ze wszystkich pracowników żywo reagowała na każde uzasadnienie – prawdziwe i fikcyjne.

Niezależnie od elementów zabawy, jaką ten temat przynosił naszej społeczności, pozostawał realny problem, w jaki sposób realizować strategię ni-

⁴⁰ Zbigniew Matyjas, „mBank – wirtualny czy fizyczny?”, „Questus”, 2005.

skokosztowego modelu biznesowego, wykorzystując w pełni potencjał rynku. Dla wszystkich rozpoznających brand mBanku pierwszym skojarzeniem był bank Internetowy. Głównymi kanałami komunikacji klienta z mBankiem są Internet i telefon. I to one pozwalają na wypracowanie przewagi kosztowej, ale stwarzają jednocześnie pewne ograniczenia w sprzedaży produktów kredytowych, głównie kredytów hipotecznych i konsumenckich. Dążenie do zapewnienia realizacji wszystkich najważniejszych potrzeb finansowych klientów nie pozostawiało innego wyboru, jak stworzenie fizycznej emanacji internetowego banku.

Jednakże w odróżnieniu od banków tradycyjnych, gdzie Internet jest przedłużeniem oddziału, dla mBanku obecność w świecie rzeczywistym jest uzupełnieniem podstawowych, zdalnych kanałów dystrybucji. W związku z rozszerzeniem oferty mBanku o produkty kredytowe, niezbędny jest bezpośredni kontakt z klientem, który umożliwia uproszczenie i usprawnienie procedury przyznawania kredytów. Poza tym istotną sprawą jest komunikacja z klientami. W początkowej fazie rozwoju Internetu, firmy ze świata rzeczywistego starały się za wszelką cenę zaznaczyć swoją obecność w sieci, by zostać zauważonym przez potencjalnych klientów. Dziś odwrotnie; firmy Internetowe szukają sposobu jak pokazać się w świecie rzeczywistym, by zwrócić na siebie uwagę.

Mając na uwadze te i inne przesłanki mBank rozwinął sieć specjalnie zaprojektowanych placówek w świecie rzeczywistym, które w wewnętrznej komunikacji zabrania się nazywać oddziałami. Centra Finansowe i mKioski ze względu na swą specyfikę stanowią materialną emanację samego mBanku i jego strony internetowej. W związku z powyższym najważniejsze elementy komunikacji mBanku w placówkach fizycznych znajdują swoje odniesienie do struktury i treści serwisu internetowego mBanku. Dzięki przeniesieniu idei komunikacji z serwisu internetowego do obiektów w świecie fizycznym osiągnięto spójność przekazywanych komunikatów, podkreślając jednocześnie specyfikę mBanku jako banku internetowego o niepowtarzalnym charakterze. W praktyce funkcjonują trzy rodzaje placówek: Centrum Finansowe, mKiosk i mPOK.

Jednakże w odróżnieniu od banków tradycyjnych, gdzie Internet jest przedłużeniem oddziału, dla mBanku obecność w świecie rzeczywistym jest uzupełnieniem podstawowych, zdalnych kanałów dystrybucji.

Centrum Finansowe to flagowa placówka odzwierciedlająca charakter i sposób działania mBanku. W niczym nie przypomina tradycyjnych oddziałów bankowych, a spełnia wszystkie ważne funkcje, które są komplementarne lub niedostępne w Internecie. Docelowo, w ograniczonej liczbie (24), miały głównie służyć obsłudze klientów zamożnych, którzy wymagają bezpośredniego kontaktu z doradcą o najwyższych kwalifikacjach. Stąd ich lokalizacje w najlepszych punktach największych miast w Polsce.

mPok to nowy kanał dystrybucji w małych miastach skoncentrowany na kredycie gotówkowym. To punkt agencyjny mBanku, wyspecjalizowany w sprzedaży kredytów konsumenckich, mający również na uwadze kredy-

Centrum Finansowe mBanku: Bank Internetowy w świecie rzeczywistym



Funkcje strategiczne (wizerunkowe):

- Obecność marki mBank w świecie rzeczywistym
- Wzrost rozpoznawalności
- Wzrost zaufania klientów
- Widoczna różnica w stosunku do tradycyjnego oddziału



Funkcje operacyjne (*front office*):

- Nowe doświadczenie w obcowaniu z instytucją finansową
- Edukacja i informacja
- Doradztwo inwestycyjne
- Doradztwo kredytowe
- Kioski internetowe – samoobsługa i edukacja
- Kompletowanie dokumentów i podpisywanie umów
- Wpłaty i wypłaty gotówki w bankomatach
- Obsługa klientów zamożnych



Funkcje operacyjne (*back office*):

- Centrum operacyjne agentów sprzedaży
- Opracowanie dokumentacji, wprowadzenie do systemu IT, wysyłka

ty hipoteczne. Funkcjonalność systemu IT pozwala na tanie i szybkie instalacje modułu sprzedaży (na bazie Internetu), który jest bezkonkurencyjny na rynku pod względem prostoty i jakości procesów. mPok można otworzyć i zamknąć natychmiast minimalnym nakładem środków, gdy przestaje być rentowny dla agenta-samodzielnego przedsiębiorcy. Dzięki temu rozwiązaniu marka mBanku zaistniała na szeroką skalę na prowincji jako dyskont finansowy. Wszystkie nakłady i koszty operacyjne działania mPoka ponosi Partner mBanku, działający jako przedsiębiorca na własny rachunek.

Idea mKiosku sama w sobie w początkowej fazie rozwoju nie miała znamion innowacji. Elektroniczne kioski, zawierające zestaw urządzeń umożliwiających zdalny dostęp do banku, które pozwalały na wykonywanie operacji bankowych na odległość, zaczęły się pojawiać w drugiej połowie lat dziewięćdziesiątych. Początkowo znajdowały się w przedsiionku oddziału bankowego jako strefa 24h, ale w miarę zwiększania zakresu dostępnych operacji zostały przeniesione do miejsc publicznych o dużej frekwencji. Elektroniczne oddziały dużych sieciowych banków europejskich i amerykańskich, zlokalizowane w hipermarketach i galeriach handlowych, nie zdały egzaminu i zostały po jakimś czasie zdemontowane.

Wtedy właśnie mBank wszedł na rynek i wbrew trendowi uruchomił testowe mKioski w Łodzi. Przesłanki dla tego projektu były odmienne od tych, które napędzały budowę elektronicznych kiosków banków tradycyjnych. Dla nich głównym motywem było dążenie do redukcji kosztów i, często na wyrost, chęć pokazania nowoczesnego oblicza w istocie zacofanej technologicznie instytucji. Proponowane rozwiązania miały charakter kałużowy; zdalnie można było wykonać tylko część operacji bankowych, które nie przynosiły wartości dodanej dla klientów. mBank zapewniał możliwość wykonania wszystkich operacji bankowych zdalnie, dlatego mKiosk był namiastką oddziału, gdzie można było nawet więcej załatwić niż w Internecie, bowiem identyfikacja klienta i podpis dokumentów, do czasu upowszechnienia się kwalifikowanego podpisu elektronicznego, musi być dokonany osobiście.

Pierwsze dwa mKioski zostały zaprojektowane przez zaprzyjaźnionych architektów pod dyktando zespołu mBanku. Wystarczył miesiąc wytężonej pracy, by w kwietniu 2002 roku zostały uruchomione w dwóch galeriach handlowych w Łodzi, a po trzech następnych miesiącach już było wiadomo, że to jest to, czego klienci potrzebują. To było jedno z takich wydarzeń, kiedy

chce się krzyknąć pełną piersią WOOW! Każde z zainstalowanych urządzeń spełniało swoją rolę nadspodziewanie dobrze. Terminal internetowy był oblegany, chociaż zapewniał dostęp tylko do stron mBanku, bankomaty osiągnęły punkt przełamania w pierwszym miesiącu, a przed punktem informacyjno-sprzedażowym tworzyły się kolejki ludzi spragnionych rozmowy na temat nowego zjawiska na rynku finansowym. W tym czasie miałem pretekst do robienia zakupów w pobliskiej galerii kilka razy w tygodniu. I za każdym razem, kiedy obserwowałem mKiosk przez co najmniej pół godziny, adrenalina przyspieszała rytm mojego serca. Wokół mKiosku przez cały czas kręciło się kilka osób, część z nich to byli klienci załatwiający swoje sprawy, ale wielu ludzi się zatrzymywało, by dopytywać o szczegóły oferty, o której słyszeli najczęściej od znajomych lub widzieli reklamy w Internecie, TV lub przeczytali w prasie. Klienci dali wyraźny sygnał, że potrzebują obecności mBanku w świecie rzeczywistym. Mieliśmy świadomość, że pilotażowe kioski były dalekie od ideału, a wręcz siermiężne, kanciaste, prymitywne i niezbyt ładne. Potrzebny był przełom, możliwy do osiągnięcia tylko na bazie wiedzy i doświadczenia zbieranego poprzez działalność operacyjną mBanku.



Przypadek zrządził, że będąc w Silicon Valley odwiedziłem czołową firmę projektową IDEO, która jest jedną z najbardziej znanych na świecie firm wzorniczych tworzących rozwiązania dla biznesu z zakresu zarządzania, rozwoju nowych produktów i projektowania. IDEO stworzyło najprzeróżniejsze rzeczy, od tubki na pastę do zębów poprzez wózki na zakupy, na palmtopie i myszce komputerowej kończąc. A co najważniejsze, firma nie robi żadnej tajemnicy ze sposobu, w jaki projektuje te wszystkie cudowne gadzety. „Fortune” opublikował, po wizycie swoich dziennikarzy siedzibie IDEO w Palo Alto, artykuł „Dzień na uniwersytecie innowacji”. Nic więc dziwnego, że ja również byłem pod wrażeniem firmy, tego co dokonała, ale przede wszystkim zachwyciłem się metodologią pracy projektowej i koncepcją Human Centered Design, które stanowi sedno sprawy. Książka *Sztuka innowacji*⁴¹, która opisuje i prowadzi stopniowo przez wszystkie fazy procesu innowacji IDEO, stała się podręcznikiem dla procesu projektowania nowego mKiosku. Innowacja jest sztuką zauważania potrzeb i ich zaspakajania na bazie dostępnych rozwiązań, zanim zrobią to inni. Kultura organizacyjna mBanku i tożsamość marki sprzyjała zastosowaniu metody Human Centered Design firmy IDEO. Założenia metody są proste:

- Staraj się zrozumieć rynek, klienta i technologię. Przeanalizuj własne założenia. Przypomnij sobie, czemu miały służyć. Staraj się odkryć wartość dodaną dla użytkownika.
- Obserwuj prawdziwych ludzi w prawdziwych sytuacjach. Sprawdzaj, jak używają przedmiotów. Myśl o funkcjach nie o przedmiotach.
- Buduj modele. Przekształcaj swoje wizje i pomysły w prototypy.
- Oceniaj i poprawiaj modele. Żaden nie jest tak dobry, aby nie wymagał poprawek.
- Buduj komunikację wokół procesu. Finalne rozwiązanie spełnia zaplanowane funkcje i powstało po to, żeby je spełniać. Wdrażaj ostateczne rozwiązanie bez kompromisów.

Metoda Human Centered Design, rozpisana na główne fazy procesu, pozwoliła samodzielnie przeprowadzić projekt stworzenia elektronicznej plakówki z udziałem klientów, wykonawców i pracowników mBanku. Proces

⁴¹ Tom Kelley, *Sztuka innowacji*, MT Biznes Ltd., Warszawa 2003, tłum. Grzegorz Łuczkiwicz.

Metoda Human Centered Design rozpisana na główne fazy procesu pozwoliła samodzielnie przeprowadzić projekt stworzenia elektronicznej placówki z udziałem klientów, wykonawców i pracowników mBanku.

projektowania Kiosku był się wyjątkowym doświadczeniem i przygodą dla wszystkich uczestników. Wyniki przerosły oczekiwania, a metodologia stała się dorobkiem mBanku, z którego później korzystano wielokrotnie przy różnych okazjach. Warto go przypomnieć i przedstawić przebieg tego procesu, który sam w sobie był nowatorski i może stanowić lekcję innowacji dla zainteresowanych. Wśród celów, które stały za decyzją



o obecności w świecie rzeczywistym, niektóre wydawały się sprzeczne, na przykład budowa placówek i utrzymanie niskiego poziomu kosztów banku. mBank poza przestrzenią wirtualną budził kontrowersje wewnątrz firmy. Sądzone, że część klientów przyjmie to również negatywnie. Decyzja o wejściu internetowego mBanku do „realu” nie była łatwa. Jednakże przesłanki były silne i miały charakter racjonalny:

- Ekspansja na rynku kredytów konsumpcyjnych;
- Wykorzystanie komercyjnego potencjału dużych centrów handlowych;
- Eliminacja bariery wpłaty gotówki do mBanku;
- Komunikacja w świecie rzeczywistym.

Funkcje:

- Doradztwo i sprzedaż kredytów konsumpcyjnych;
- Akwizycja nowych klientów i sprzedaż rachunków;
- Wpłaty i wypłaty gotówki;
- Punkty samodzielnego zarządzania finansami osobistymi: kiosk i telefon.



Obserwacje: Co mamy robić?

- Obserwować mBank w świecie rzeczywistym! Jesteś klientem, więc patrz jego oczami. Szukamy realnego obrazu mKiosku. Zwróć uwagę na wygląd kiosku, funkcje, obsługę klienta i sposób informacji. Obserwacja

zachowań klientów pozwala poznać ich potrzeby i ulepszyć proces obsługi.

- Używać! Spróbuj otworzyć konto, dowiedzieć się o coś, wziąć kredyt, itp. Opisz swoje doświadczenia związane z korzystaniem z mKiosku zwracając uwagę na jakość użytkowania rozwiązania. Zapisuj wszystko łącznie z Twoimi uczuciami.
- Pytać! Czego potrzebują klienci. Jakie problemy widzą pracownicy.
- Musimy wiedzieć jak działają teraz mKioski. Jak wyglądają. Jak obsługują klientów. Jak się w nich pracuje. Co działa dobrze. Co nie działa.
- Refleksje (nie ocena) na temat Twoich kontaktów z mBankiem

W czasie spotkań z udziałem moderatora, na podstawie przeprowadzonych obserwacji, określono cechy charakteryzujące stan obecny. Metodą post-it określono szczegółowo kluczowe funkcje Kiosku w trzech perspektywach:

- Klienci mBanku
- Pracownicy
- Osoby trzecie



W burzy mózgów uczestniczyły osoby zaangażowane w projekt, liderzy linii biznesowych oraz architekci. Kluczem była różnorodność doświadczeń zaangażowanych osób. Główne tematy:

- Maximum korzyści i wygoda wymaga poszukiwania coraz lepszych rozwiązań
- Weryfikacja zdefiniowanych funkcji
- Hierarchizacja funkcji
- Zaproponowanie rozwiązań funkcjonalnych.

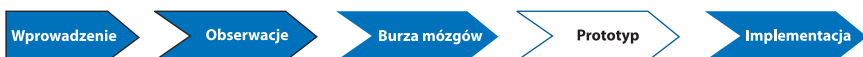
Uczestnicy generowali pomysły na pytania, wyznaczające obszar funkcjonalny mKiosków:

- Jak sprzedawać?
- Jak korzystać bezpiecznie z mKiosku?
- Jak komunikować w mKiosku?



Główne rezultaty burzy mózgów:

- Najważniejszą funkcją mKiosku jest funkcja sprzedażowa. Dlatego tak istotna jest agresywna, widoczna obecność w centrum handlowym oraz wydzielona przestrzeń do komfortowej obsługi klientów mBanku w zakresie produktów kredytowych. Rekomendowana forma to wyspa z wydzielonym pokojem spotkań.
- Warunkiem efektywnej sprzedaży jest również miejsce dla dwóch sprzedawców z osobnymi terminalami.
- Główną rolą komunikacji jest jednoznaczna identyfikacja oparta na logo mBanku. mKiosk powinien zostać wyposażony w efektywne kosztowo, wymienne powierzchnie reklamowe.
- Stanowiska Internetowe muszą być wolne od zauważonych w trakcie obserwacji niedogodności.
- Każdy mKiosk powinien być wyposażony w czytelnie oznaczone bankomaty i wpłatomaty.



Prototyp stworzony w ciągu miesiąca i zainstalowany w Centrum Handlowym Wola Park w Warszawie został poddany ponownej obserwacji. W jej wyniku wprowadzono kilkanaście poprawek. Wśród nich najważniejsze i najbardziej widoczne to:

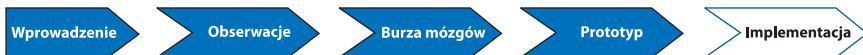
Komunikacja

- Podwyższenie pylonu z logotypem mBanku
- Wymiana frontu Kiosku – drzwi oraz grafiki

Powiększenie plakatów bocznych

Funkcjonalność / Obsługa klienta

- Wydłużono lady do rozmów z klientami oraz dostawiono stolik – drugie stanowisko do rozmów z klientami
- Wyższe umocowanie telefonów.

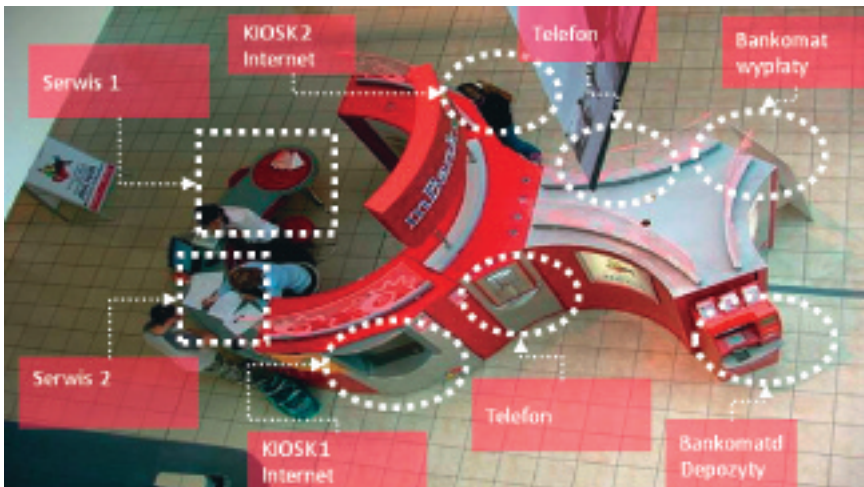


Implementacja projektu Kiosku, opracowanego według metody Human Centered Design Firmy IDEO, rozpoczęła się niezwłocznie. Jego wygląd doskonale odzwierciedla charakter mBanku i świetnie spełnia wszystkie funkcje biznesowe.



Jego główne zalety to:

- Lokalizacja w centrach handlowych w dużych miastach i aglomeracjach miejskich;
- Modułowa architektura pozwala na łatwą adaptację do zróżnicowanych lokalizacji;
- Mobilność – szybka i łatwa realokacja;
- Zdobywa klientów (otwiera konta, identyfikuje klientów, umożliwia podpisywanie dokumentów);
- Zapewnia wypłaty i wpłaty gotówki;
- Punkt samoobsługowy: terminal Internetowy i telefon .



Wyniki biznesowe stawiają działające mKioski na równi ze średniej wielkości oddziałami banków tradycyjnych, przy nieporównywalnie mniejszych nakładach inwestycyjnych i kosztach eksploatacji. Miesięczne rezultaty działalności mogą przyprawić o zawrót głowy menedżerów sieci placówek banków tradycyjnych:

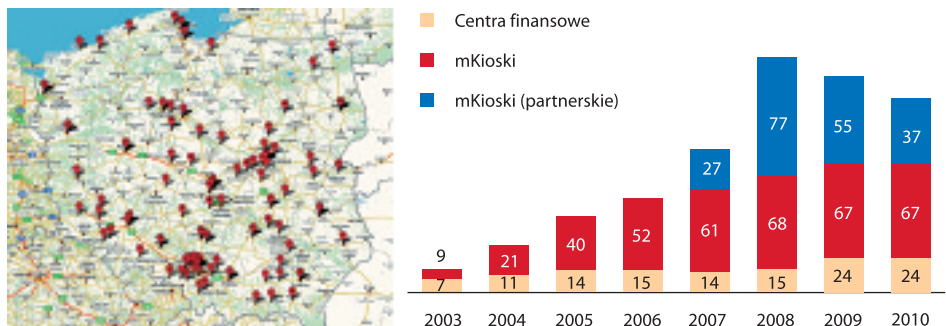
- 600 tysięcy złotych – sprzedaż kredytów konsumenckich.
- 80 – liczba otwartych kont osobistych.
- 900 – liczba użytkowników kiosku internetowego.
- 700 – liczba połączeń z mLinia (Centrum Obsługi Telefonicznej).
- 2000 – liczba wpłat w kwocie ponad 3 milionów złotych na rachunki mBanku.
- 4500 – liczba wypłat z bankomatu.

* (Uśrednione dane dla wzorcowego mKiosku w pierwszym kwartale 2008 roku)

Kiosk zajmuje 10–15 m², wobec 100–240 m² przeciętnego oddziału tradycyjnego banku, a nakłady inwestycyjne wynoszą 50 tysięcy złotych, wobec 500 tysięcy do 1 miliona złotych na tradycyjny oddział. Kioski są prowadzone przez Partnerów mBanku, którzy działają na zasadach umowy agencyjnej. Nakłady inwestycyjne ponosi mBank zachowując prawo do lokalizacji, a operacyjne koszty działania pokrywa Partner. Ekspansja terytorialna czyli szybki wzrost liczby mKiosków był oczywistym rezultatem ich efektywności biznesowej i pozytywnego wpływu na budowę wizerunku mBanku.

mBank, nie zmieniając swojej tożsamości banku internetowego i zachowując niskokosztowy model finansowy, ma obecnie rozległą sieć dystrybucji, która obejmuje cały kraj. To właśnie dzięki temu stał się z dnia na dzień

Rozwój sieci Centrów Finansowych i kiosków elektronicznych mBanku



mBank, nie zmieniając swojej tożsamości banku internetowego i zachowując niskokosztowy model finansowy, ma obecnie rozległą sieć dystrybucji, która obejmuje cały kraj.

jednym z największych graczy na rynku kredytów hipotecznych i ma szansę odgrywać podobną rolę na rynku kredytów konsumenckich. Sieć dystrybucji mBanku, ze względu na specyfikę działania, nie ma swojego odpowiednika w bankowości detalicznej, dlatego musiała być budowana samodzielnie. Przykład rozwoju mKiosku, aż do

wersji, która może być uznana za innowację, pokazuje zdolność zespołu do poszukiwania niekonwencjonalnych rozwiązań na każdym polu działania. Projekt udoskonalenia mKiosku, przeprowadzony w oparciu o metodologię Human Centered Design firmy IDEO, był sam w sobie nowatorskim podejściem do wyzwań biznesowych.

Autorem projektu nowego kiosku był zespół mBanku. Właśnie takiemu podejściu do rozwiązania problemu należy zawdzięczać niewątpliwy sukces tego przedsięwzięcia. To przykład, że procesu poszukiwania innowacji można się nauczyć, a następnie skutecznie go zrealizować. Kilka lat później podobny projekt został zrealizowany w BRE Banku, gdzie w podobnym procesie poszukiwania najlepszych rozwiązań powstały projekty stołówki pracowniczej i zagospodarowania Atrium, najbardziej reprezentacyjnej części siedziby banku.

Outsider na podium

Po dwóch latach działalności, kiedy mBank zdobył 330 tysięcy klientów i 1,7 miliarda złotych depozytów – a liczba użytkowników bankowości internetowej w Polsce w tym czasie wzrosła 22 razy osiągając próg 1,2 miliona na koniec 2002 roku – stało się oczywiste, że nie jest to zjawisko niszowe. Udział mBanku w rynku bankowości internetowej utrzymywał się stale na poziomie ok. 30 procent, więc wszystko wskazywało na to, że bank internetowy ma szansę stać się bankiem masowym. W kolejnych latach mBank potwierdził swoje aspiracje, by stać się jednym z największych banków w kraju. W 2003 roku miał już 542 200 klientów a wzrost ich liczby przyspieszył w kolejnych latach. W 2004 roku mBank osiągnął poziom 759 600 klientów, a w 2005 roku przekroczył pierwszy milion. Przez cały ten okres był najszybciej rosnącym polskim bankiem detalicznym; co czwarty nowy klient tutaj

otwierał swoje konto osobiste. W 2008 roku przekroczony został próg 2 milionów klientów, a już w 2010, dzięki ekspansji na rynek Słowacji i Czech, liczba klientów osiągnie 3 miliony. Fenomenalnym osiągnięciem mBanku jest utrzymanie wzrostu tempa akwizycji klientów przez kolejne

W 2008 roku przekroczony został próg 2 milionów klientów, a już w 2010, dzięki ekspansji na rynek Słowacji i Czech, liczba klientów osiągnie 3 miliony.

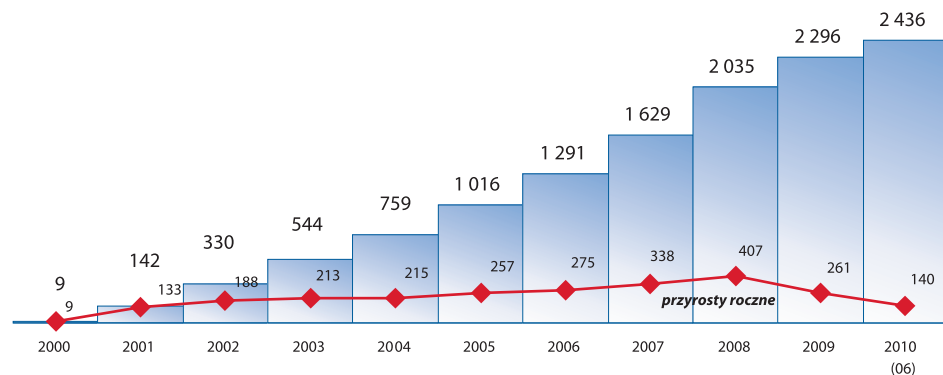
osiem lat z rzędu. W ostatnim, rekordowym, 2008 roku bank pozyskiwał średnio miesięcznie ponad 30 tysięcy klientów. Niezwykłe jest to, że większość klientów jest pozyskiwana poprzez własną stronę internetową i portale współpracujące z mBankiem. Wielkość akwizycji klientów poprzez Internet na koniec kolejnych lat kształtowała się narastająco w zestawieniu z łączną liczbą klientów, pozyskanych w danym roku.

- 2001 rok: 88 tysięcy – 62 procent
- 2004 rok: 582 tysiące – 76 procent
- 2007 rok: 1 milion 232 tysiące – 76 procent
- 2008 rok: 1 milion 465 tysięcy – 72 procent.

Liczba klientów mBanku (w tys.)

	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	6.2010
mBank razem	9,3	140	330	540	760	1020	1290	1650	2280	2690	2880
Polska	9,3	140	330	540	760	1020	1290	1630	2040	2300	2436
Czechy								17,5	190	290	330
Słowacja								6,3	60	100	120

Wzrost liczby klientów mBanku w Polsce w okresie 2000–2010 (w tys.)



Poziom akwizycji przez Internet jest imponująco wysoki. Niewielki spadek w ostatnich latach wiąże się ze wzrostem sieci placówek naziemnych i obecności w świecie rzeczywistym.

Największą siłą przyciągania miało przez cały miniony okres eKonto – rachunek osobisty, prosty w obsłudze, najtańszy na rynku. Ma wiele zalet, ale największą jest integracja wszystkich pozostałych produktów i usług finansowych. Udoskonalane przez cały czas, nie miało sobie równych na rynku. eKonto ucieleśnia misję mBanku: maksimum korzyści i wygoda. Konto prowadzone jest za darmo, przelewy i karta debetowa do rachunku są bezpłatne, podobnie jak wypłaty z wybranych sieci bankomatów w Polsce i wszystkich za granicą. W ostatniej dekadzie wiele banków w Polsce i na świecie, by sprostać konkurencji cenowej niskokosztowych banków internetowych, wprowadziło podobne oferty lub obniżyło radykalnie opłaty za korzystanie z kont osobistych.

Ale banki te, mając znacznie wyższą bazę kosztową i coraz mniej alternatywnych przychodów, w końcu zostają zmuszone do wprowadzenia z powrotem zniesionych opłat i prowizji. Tak było w Polsce z ofertą wchodzącego na rynek banku Alior. Podobnie PKO BP, największy polski detalista, znacznie podwyższył opłaty w ostatnim okresie. Z bezpłatnych rachunków dla klientów indywidualnych zmuszone są rezygnować największe banki

Innowacyjny rachunek konto osobiste

WYGODA

- Dostęp 24/7/365
- Bezpłatne bankomaty i depomaty
- Brak wymaganych regularnych wpływów na rachunek

ZINTEGROWANE FINANSE OSOBISTE ON-LINE


- Przelewy i płatności
- Zarządzanie gotówką
- Usługi maklerskie
- Karty debetowe i kredytowe, kredyty hipoteczne i konsumencie
- Fundusze inwestycyjne i emerytalne
- Ubezpieczenia
- e-commerce

BRAK PROWIZJI I OPŁAT

- Korzystanie z rachunku
- Przelewy
- Karta debetowa

SAMOOSŁUGA

- Wydajne procesy
- Proste i przejrzyste procedury
- Wszystkie produkty dostępne on-line



Rachunek osobisty pierwszego wyboru zaspokaja wszystkie potrzeby finansowe poprzez integrację i zarządzanie on-line

amerykańskie i europejskie, a wynika to z faktu, że coraz trudniej znaleźć środki na krzyżowe subsydiowanie nierentownych produktów. Tymczasem oferta banku internetowego wynika z niskich kosztów ogólnych na klienta oraz samoobsługi w kanałach zdalnych, głównie w Internecie, która uzasadnia bezpłatną ofertę konta osobistego.

eKonto jest centrum świata finansów klienta indywidualnego.

eKonto jest centrum świata finansów klienta indywidualnego. Bezpośrednio stąd może on zarządzać swoimi wszystkimi aktywami, optymalizować przepływy gotówkowe, inwestować w fundusze i na giełdzie, dokonywać bezpiecznych płatności e-commerce, regulować wszelkie zobowiązania, zaciągać i spłacać kredyty oraz ubezpieczyć się najkorzystniej na rynku. Dodatkowo konto jest zintegrowane z rachunkiem firmowym, co dla mikroprzedsiębiorstw ma zasadnicze znaczenie. Nie bez znaczenia jest fakt, że wszystko to można robić 24/7/365 z każdego miejsca na świecie.

mBank zmienił spojrzenie wielu klientów w Polsce na oszczędzanie. Konto oszczędnościowe w tradycji polskiej miało zbliżone parametry do przechowywania pieniędzy „pod materacem” lub w „pończosze”, bo przynosiło symboliczne przychody odsetkowe. Różnica polegała głównie na tym, że pieniądze w banku były bezpieczne. eMax zrewolucjonizował rynek

Rachunek oszczędnościowy eMax rewolucja na rynku oszczędności

WYGODNY DOSTĘP 24/7/365

- Bankomaty i depomaty
- Płatności kartą debetową

MAKSIMUM KORZYŚCI

- Wysoka stopa procentowa
- Każda złotówka pracuje tak samo
- Brak opłat za wcześniejsze wpłaty
- Darmowa karta debetowa

SAMOOSŁUGA

- Wygoda korzystania z oszczędności w dowolnym czasie, w każdym miejscu

INNOWACJA

- Prawdziwy rachunek oszczędnościowy na żądanie dostęp do pieniędzy 24/7/365 dzięki karcie debetowej i integracji on-line z kontem osobistym



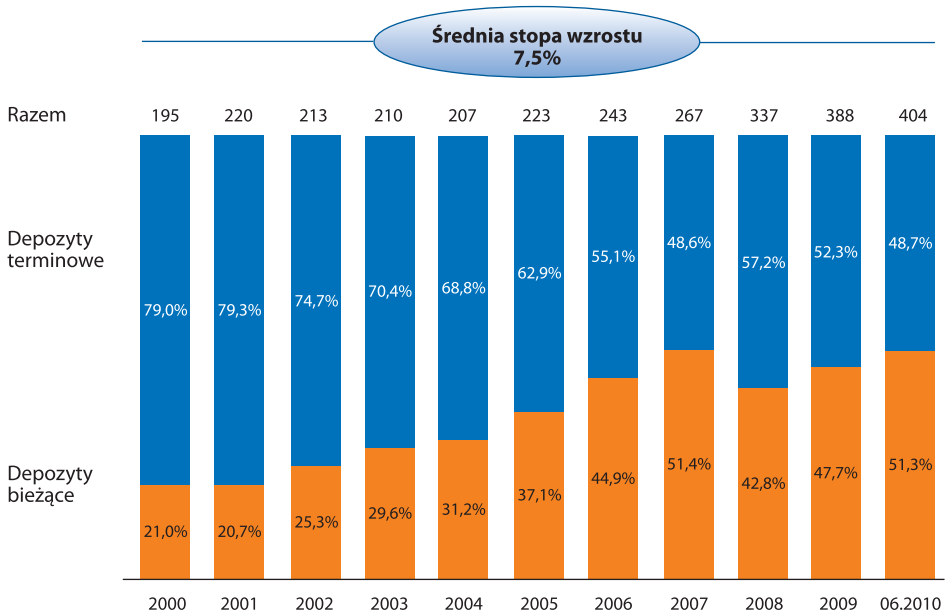
Prosty rachunek oszczędnościowy dostarcza maksimum korzyści i wygody

eMax zrewolucjonizował rynek w dwóch aspektach: zaoferował oprocentowanie porównywalne z lokatami terminowymi i zapewnił nieograniczony dostęp do pieniędzy, wydając posiadaczom konta karty debetowe.

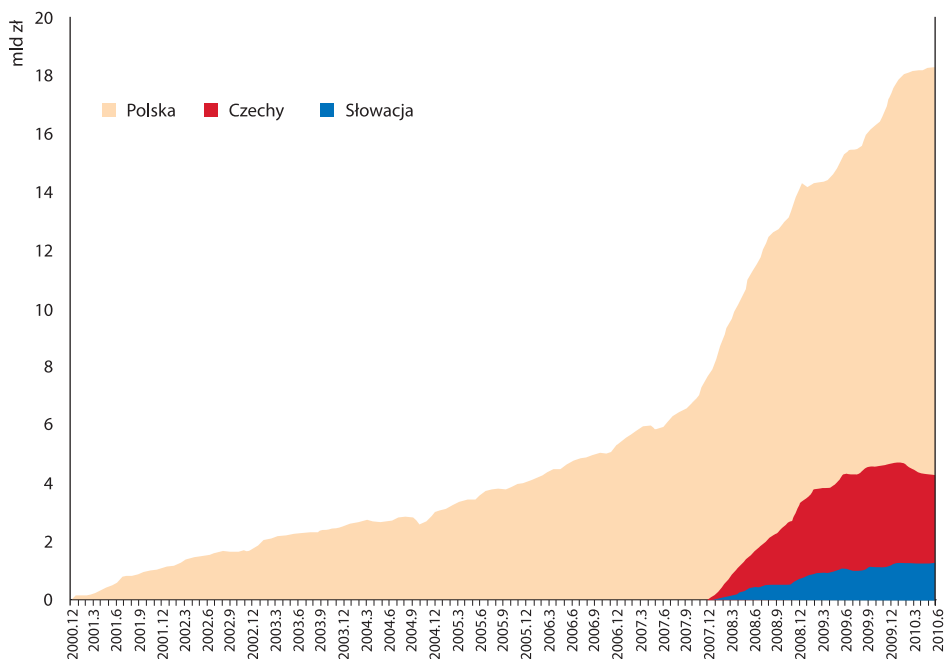
w dwóch aspektach: zaoferował oprocentowanie porównywalne z lokatami terminowymi i zapewnił nieograniczony dostęp do pieniędzy, wydając posiadaczom konta karty debetowe. Karty debetowe umożliwiają dostęp do gotówki poprzez sieć bankomatów, a dodatkowo pozwalają na płatności bezgotówkowe we wszystkich punktach akceptujących Karty płatnicze. mBank uwolnił pieniądze, które pracują na wyso-

kich stopach procentowych, niezależnie od wpłaconej kwoty. Strategia pozyskiwania depozytów mBanku była całkowicie podporządkowana oszczędnościom składanym przez klientów na rachunkach eMax. Co więcej, odcisnęła swoje piętno na zmianie struktury depozytów klientów indywidualnych w Polsce, bowiem inne banki, głównie ING Bank, były zmuszone wprowadzić podobne produkty lub zmodyfikować istniejące. Skorzystali na tym klienci otrzymując znacznie lepsze oprocentowanie i wolność dysponowa-

Struktura oszczędności gospodarstw domowych w Polsce ze względu na termin zapadalności



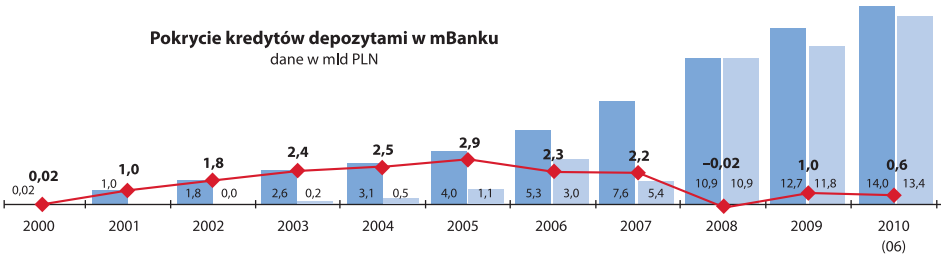
Wzrost depozytów w mBanku 2000–2010



nia pieniędzmi. Obecnie blisko połowa oszczędności gospodarstw domowych to depozyty na żądanie; wobec 21 procent w 2000 roku. Wielkość środków klientów na kontach mBanku rosła w tempie Internetu. W okresie 2002–2005, kiedy wielkość depozytów w bankach spadała, w mBanku wzrosła o 2 miliony 250 tysięcy. W połowie 2010 roku poziom depozytów osiągnął 13 milionów 973 tysiące złotych i 3,5 procenta udziału w rynku. W ciągu 10 lat mBank stał się jednym z potentatów na rynku depozytów w Polsce. Jako jeden z niewielu banków charakteryzuje się strukturalną nadwyżką depozytów nad kredytami. Stawia go to w komfortowej pozycji na rynku zdominowanym przez ograniczoną płynność i walkę o przyciągnięcie oszczędności klientów indywidualnych, które są głównym źródłem finansowania akcji kredytowej (kredyty walutowe są, z założenia, finansowane pożyczkami od instytucji finansowych w tej samej walucie).

Kredyty hipoteczne stały się strategicznym produktem mBanku w następstwie wykorzystania ekspertyzy oceny ryzyka kredytowego, zbudowanej w równoległe tworzoną MultiBanku i dopasowania sprzedaży do możli-

Bezpieczne finansowanie portfela kredytowego depozytami klientów

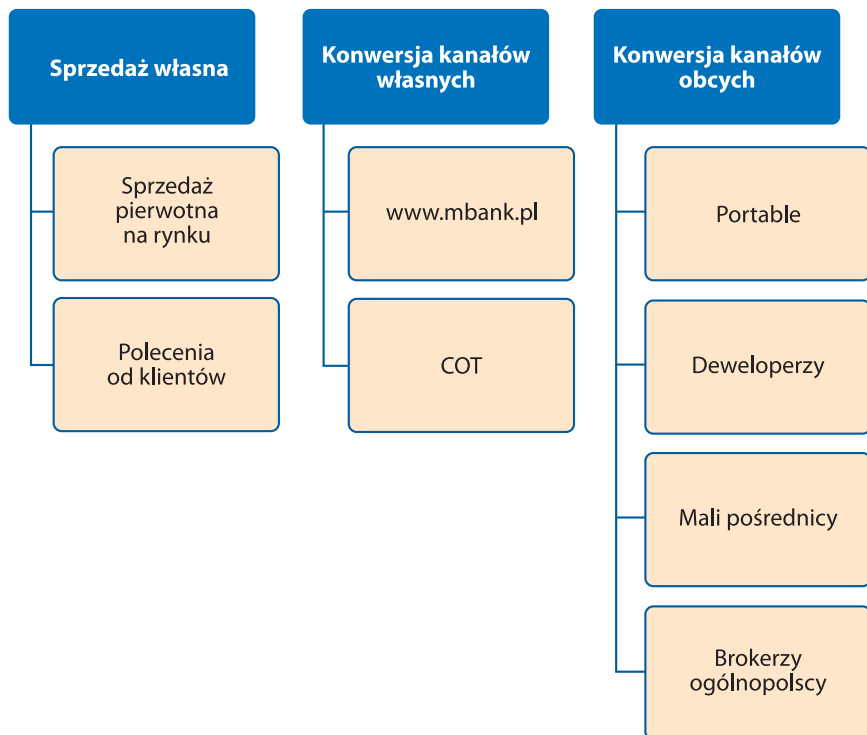


wości banku internetowego, który nie posiada tradycyjnych oddziałów bankowych. Koncepcję systemu sprzedaży stworzył Krzysztof Tworus, inżynier elektronik z firmy będącej operatorem telefonii komórkowej, który dołączył do nas we wczesnym okresie realizacji projektu. Sprzedaż była realizowana przez pracowników mBanku (sieć własna), agentów na wyłączność oraz pośredników kredytowych. Kanałami sprzedaży, podporządkowanymi sieci własnej, były najprzeróżniejsze miejsca w sieci i call center, skąd informacja o zainteresowaniu klientów trafiała drogą elektroniczną do pracowników mBanku, odpowiedzialnych za sprzedaż kredytów hipotecznych (zob. schemat konwersja leadów).

Wszyscy pracowali w systemie prowizyjnym, inaczej premiowana była sprzedaż własna (kontakt w klientem od początku do końca procesu) a inaczej konwersja z innych źródeł. Konwersja zewnętrzna dostarczała dane osobowe klienta zainteresowanego produktem hipotecznym lub nawet komplet dokumentów transakcji.

Proces sprzedaży, wieńczony podpisem umowy kredytowej, był zawsze kończony w sieci sprzedaży własnej: Centrum Finansowym lub mKiosku. Doradcy sieci własnej nie posiadali stałych miejsc pracy, spotykali się z klientami w części front office nielicznych placówek mBanku. Praca własna, polegająca na kompletowaniu dokumentów, wypełnianiu wniosków, itp. odbywała się na powierzchni back office przy wykorzystaniu „gorących biur” tj. powierzchni wykorzystywanej wspólnie z innymi pracownikami. Dla zapewnienia wysokiej efektywności i jakości działania wykorzystuje się specjalny program mQuality jako metody kontroli i podnoszenia jakości oraz utrzymywania założonych standardów obsługi. Standardy obsługi klientów i jakość przygotowywanej dokumentacji obejmowały między innymi kwestie ubioru, rozmowy telefonicznej, korespondencji mailowej, czas odpowie-

Kanały sprzedaży – konwersja leadów oraz sprzedaż własna

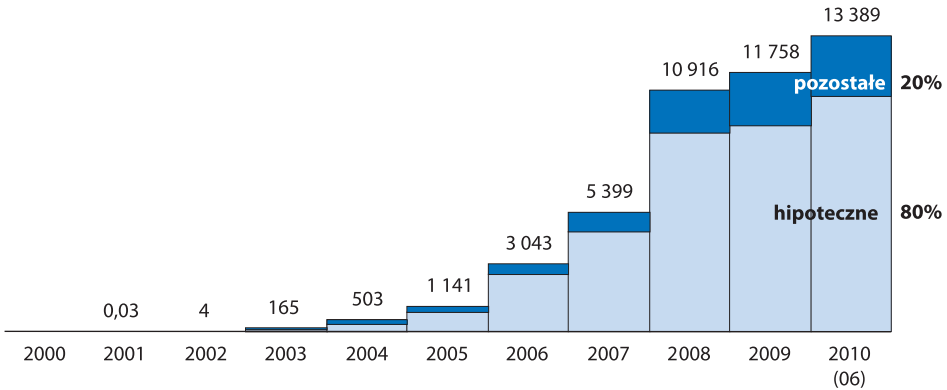


dzi na zapytania mailowe klientów, aktywną sprzedaż innych produktów mBanku oraz jakość dostarczanej dokumentacji kredytowej.

Skuteczność tej metody opierała się na bezpośrednim przełożeniu jakości obsługi Doradcy na jego wynagrodzenie prowizyjne. W tym celu stworzono 5 lig jakości. Obecność w każdej z nich skutkowałą zastosowaniem odpowiedniego mnożnika do wartości faktury Doradcy. Współczynniki te zawierały się w przedziale d 1,2 do 0,85. W każdym miesiącu oceniane były: wiedza produktowa Doradcy, opinia klientów o jego pracy, jakość dokumentów dostarczanych do Departamentu Kredytów, prawidłowość rejestracji wniosków w systemach elektronicznych Banku oraz liczba reklamacji.

Oprócz własnej sieci sprzedaży, istotną rolę w sprzedaży kredytów hipotecznych spełniali pośrednicy kredytowi, którzy w Polsce spełniają bardzo ważną rolę. Dla wielu z nich mBank był preferowanym partnerem ze względu na przejrzyste procesy i szybkość realizacji. Aplikacja sprzedaży kredy-

Wzrost wartości portfela kredytów w mBanku

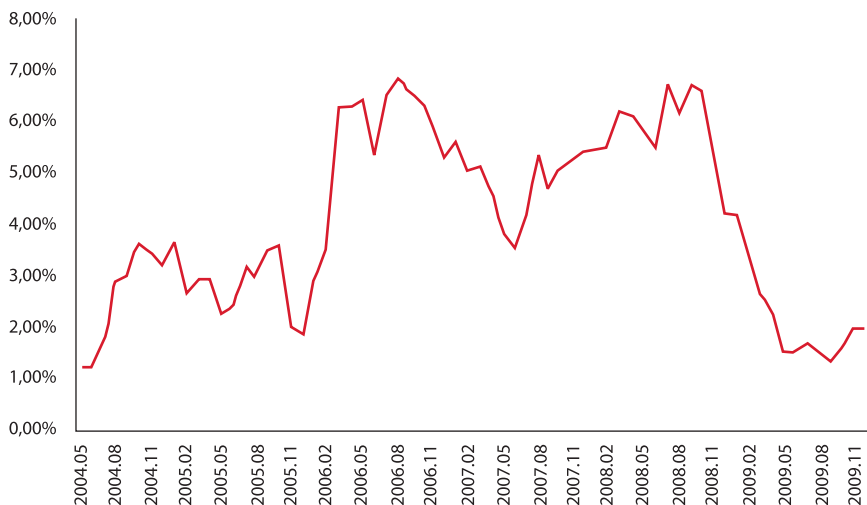


tów, działająca na platformie internetowej, jest połączona interfejsem z systemem informatycznym banku, co zapewnia bezpośredni wgląd w przebieg procesu realizacji wniosku. Udział pośredników w sprzedaży ogółem wyniósł ok. 50 procent.

W programie mPlan mBank oferuje pięć rodzajów kredytów hipotecznych, które zaspokajają wszystkie potrzeby związane z zakupem mieszkania lub budową domu. Dodatkowo kredyt zabezpieczony posiadanymi nieruchomościami (pożyczka hipoteczna) może zastąpić wszystkie inne potrzeby kredytowe optymalizując koszt pozyskania środków, bowiem z zasady jest on tańszy niż każdy inny rodzaj kredytu. Udział kredytów hipotecznych w portfelu kredytów mBanku jest dominujący i wynosi ponad 80 procent.

mBank stał się w krótkim czasie jednym z czołowych banków w Polsce pod względem wolumenu sprzedanych kredytów hipotecznych. Jego udział w rynku w okresie hossy wynosił blisko 7 procent. Konkurował „w rodzinie” z powodzeniem z MultiBankiem, który się w tej dziedzinie specjalizował, co skutkowało w sumie niezwykłą skutecznością sprzedaży, gdzie obie marki BRE Banku razem ustępowały tylko PKO Bank Polski. To niezwykle osiągnięcie dla internetowego banku w obszarze, który wydawałoby się jest zarezerwowany dla banków posiadających rozbudowaną sieć oddziałów. mBank oferuje i sprzedaje z sukcesem różne rodzaje kredytów, w tym bardzo popularny kredyt odnawialny (linia kredytowa w eKoncie), kredyt w karcie kredytowej, kredyt gotówkowy i samochodowy oraz kredyt na zakup akcji na giełdzie (mEmisja).

Udział mBanku w rynku kredytów hipotecznych



Kredyty konsumenckie oferowane były w ograniczonym zakresie klientom mBanku od samego początku. Kredyty gotówkowe weszły do sprzedaży na szerszą skalę późno, bo dopiero po siedmiu latach. Ich gwałtowny wzrost w 2008 roku był efektem rozwoju kiosków i mPoków oraz podjęcia intensywnej współpracy z pośrednikami, kiedy inne banki w obawie przed skutkami kryzysu zahamowały współpracę z pośrednikami, którzy dostarczają kredyty niższej jakości niż sieć własna. Zahamowanie akcji kredytowej w 2009 roku jest związane z kryzysem finansowym, pogorszeniem jakości portfela kredytów konsumenckich, zachwianiem płynności na rynku finansowym i ograniczeniami kapitałowymi.

Klienci mBanku

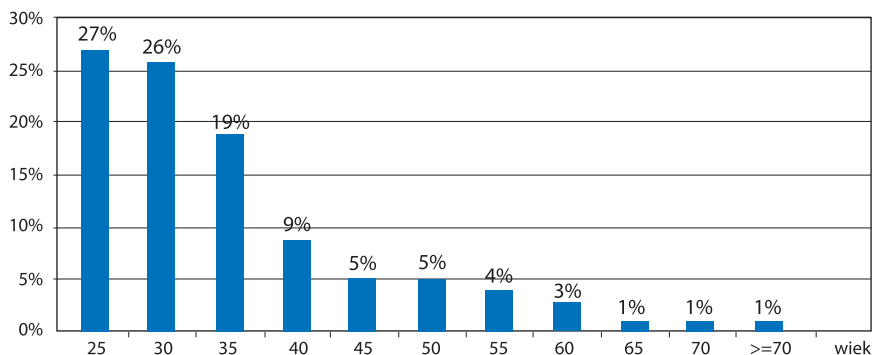
*Wczorajsze dane na temat oczekiwań i doświadczeń klientów to jedynie historia.
Dzisiejsze wiadomości na temat oczekiwań i doświadczeń klientów
to jutrzejsze zyski.*

J. Robinson

Największym skarbem mBanku są jego klienci. To niezwykle aktywna życiowo i zawodowo, wymagająca grupa relatywnie młodych i doskonale wy-

kształconych ludzi. Aż 72 procent z nich ma poniżej 35 lat, a 67 procent klientów to absolwenci wyższych uczelni; w zdecydowanej większości to mieszkańcy dużych miast.

Rozkład wieku klientów mBanku



Przedziały wiekowe domknięte lewostronnie np. 20 => (18;25)



Typowy klient mBanku to:

Mężczyzna (64 procent)

Wiek: ok. 25–30 lat

Mieszkaniec dużego miasta (pow. 200 tys.)

Dobrze wykształcony

Otwarty i aktywny życiowo

Mający pozytywny stosunek do nowych technologii

Posiadający telefon komórkowy

Korzystający z Internetu

Ceniący sobie wygodę i czas

Świadomy swoich potrzeb

Samodzielny – „Self directed” (kieruje swoim życiem, sam o sobie decyduje, nie potrzebuje doradztwa, decyzje podejmuje na bazie racjonalnych przesłanek).

Klienci mBanku to wyzwanie i ogromny potencjał komercyjny, jeśli bank potrafi ich utrzymać a następnie zaspokoić ich zmieniające się z wiekiem potrzeby finansowe. Są średnio znacznie młodsi, nieporównywalnie lepiej wykształceni, doskonale posługujący się nowoczesną technologią i bardziej skłonni do korzystania z innowacyjnych produktów bankowych aniżeli klienci innych, tradycyjnych banków. Są na początku cyklu życia klienta bankowego, z każdym rokiem ich wartość komercyjna dla banku jest większa.

Klienci mBanku to wyzwanie i ogromny potencjał komercyjny, jeśli bank potrafi ich utrzymać a następnie zaspokoić ich zmieniające się z wiekiem potrzeby finansowe.

Wraz z upływem czasu stają się bardziej zamożni, a tym samym rośnie ich wiarygodność kredytowa. Pojawia się wtedy zapotrzebowanie na kredyty hipoteczne i inne wyrafinowane produkty bankowe. Zakres relacji z bankiem wzrasta pozwalając na zwiększenie przychodów i rentowności. Jeśli bank potrafi sprostać wymaganiom swoich klientów, to obie strony na tym korzystają, w efekcie zwiększa się lojalność klientów i rentowność banku. Gdyby zestawić cechy bazy klientów mBanku i bazy klientów banków tradycyjnych to widać zasadnicze różnice. Klienci mBanku mają nie tylko in-

Klienci mBanku w porównaniu do klientów pozostałych banków

Wykształcenie wyższe



Wiek poniżej 35 lat



mBank gromadzi wyjątkową grupę klientów: wykształceni, młodzi, świetnie zaznajomieni z nowoczesną technologią

Internauci



Posiadacze kart kredytowych



ny styl życia, ale także niepodobny do klientów banków tradycyjnych profil korzystania z usług bankowych. Przychodzą do banku trzy razy częściej niż klienci banków tradycyjnych, na szczęście logując się tylko do systemu transakcyjnego. Dwa razy częściej korzystają z posiadanych kart płatniczych, ograniczając wykonywanie transakcji gotówkowych do minimum. W 2008 roku 250 tysięcy klientów logowało się do banku przeciętnie co dnia. Wśród klientów mBanku dominują grupa tzw. Samodzielnych (*self-directed*), którzy sami podejmują decyzje finansowe, poszukują najlepszych produktów i cen, a w bezpośrednich kontaktach z bankiem cenią informacje, konkurencyjne ceny, szybkość oraz łatwość zarządzania produktami, z których korzystają. Pewne zdziwienie mogą budzić wyniki analizy cech polskich kon-

Cechy polskich konsumentów na tle innych krajów europejskich

Grupa	Opis	Potrzeby finansowe
Samodzielni	Samy podejmują decyzje finansowe; poszukują najlepszych produktów i cen	Informacja, cena, szybkość, zarządzanie
Asekuranci	Dość duże zainteresowanie finansami; pragną porady w kompleksowych decyzjach	Informacja, asekuracja, wskazówki w kompleksowych transakcjach
Delegujący	Postrzegają finanse jako nudne, lub skomplikowane, chcą aby inni podejmowali za nich decyzje	Pomoc, rada

	EU7	Polska	Niemcy	Włochy	Francja
Delegujący	10%	4%	3%	21%	10%
Asekuranci	37%	26%	27%	41%	35%
Samodzielni	45%	58%	67%	25%	44%
Pozostali	8%	11%	4%	13%	10%

Źródło: Forrester research, 2005.

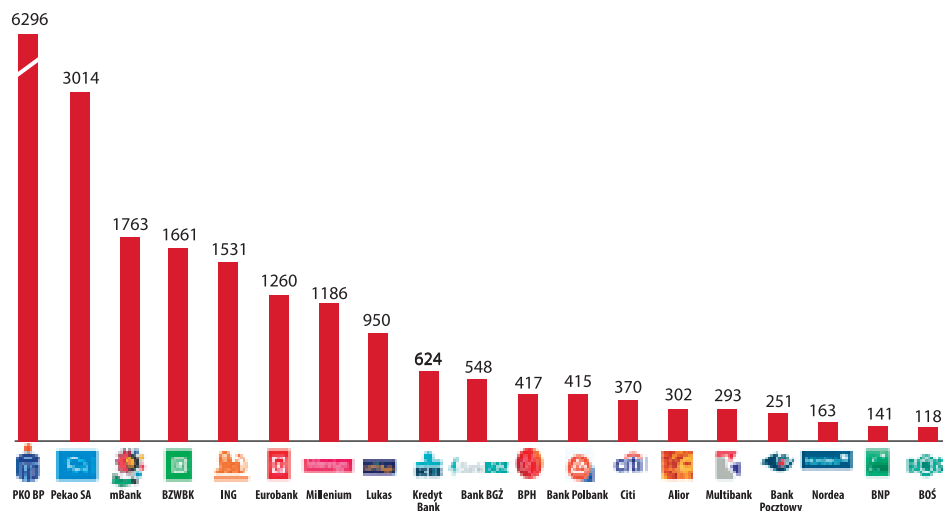
sumentów produktów finansowych, która raczej nieoczekiwanie pokazuje, że są oni znacznie bardziej samodzielni niż Włosi i Francuzi, a nawet lepiej się prezentują w tym względzie niż średnia w siedmiu krajach starej Unii Europejskiej. To stanowi po części wyjaśnienie niezwykle szybkiego wzrostu popularności bankowości internetowej w Polsce.

W ścisłej czołówce banków detalicznych

Zupełnie nieoczekiwanie niemożliwe stało się możliwe: mBank jest w 2010 roku jednym z największych banków detalicznych w Polsce, i internetowych na świecie. W Polsce zajmuje trzecie miejsce w sektorze bankowym pod względem liczby klientów mając prawie 10 procent udziału w rynku. Wyprzedzają go tylko zasiedziałe giganty, PKO Bank Polski oraz Pekao SA, który powstał przed kilku lat jako efekt fuzji czterech banków komercyjnych. Tempo wzrostu liczby klientów mBanku jest najwyższe w sektorze bankowym, co oznacza, że zmniejsza się dystans do liderów oraz zwiększa w stosunku do banków zajmujących kolejne miejsca w rankingu, BZ WBK, ING Bank, Eurobank i Bank Millennium. Wziąwszy pod uwagę różnice jakościowe bazy klientów mBanku w stosunku do pozostałych konkurentów, to jego perspektywy rozwoju są niezwykle optymistyczne. Wśród banków Internetowych mBank zajmuje pod względem liczby klientów czwarte miejsce w Europie i piąte na świecie. Dla porównywalności zestawienie obejmuje dane na koniec 2008 roku, bowiem dla niektó-

Zupełnie nieoczekiwanie niemożliwe stało się możliwe: mBank jest w 2010 roku jednym z największych banków detalicznych w Polsce, i internetowych na świecie.

Polski rynek bankowy według liczby rachunków konto osobiste (w tys.)

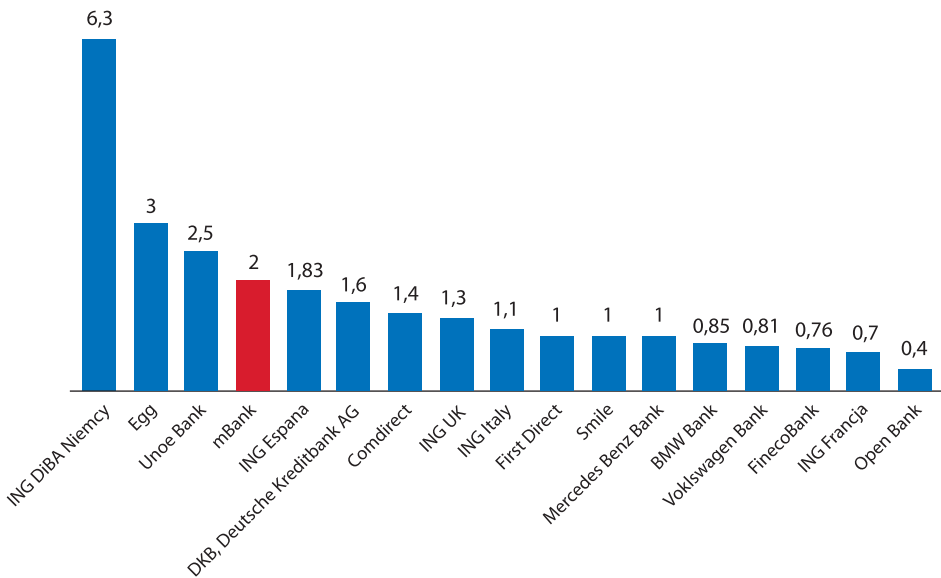


Wśród banków Internetowych mBank zajmuje pod względem liczby klientów czwarte miejsce w Europie i piąte na świecie.

rych banków brak jest danych w okresie późniejszym. To niebywałe, że w kraju, gdzie Internet do niedawna był dobrem luksusowym i penetracja odbiegała znacznie od średnich europejskich i światowych dla krajów rozwiniętych, bank Internetowy zdobył tak dużą

popularność. mBank w istocie ma potencjał, by zagrozić w średnim okresie największym graczom rynkowym, jak tylko zdoła utrzymać dotychczasowe tempo wzrostu liczby klientów, depozytów i kredytów.

Banki Internetowe w Europie pod względem liczby klientów (2008 rok) w mln



W Europie mBank jest znacznie mniejszy pod względem liczby klientów od ING DiBa, który zajmuje trzecie miejsce wśród największych banków detalicznych w Niemczech, i niewiele ustępuje brytyjskiemu bankowi Egg, należącemu do Citi Group oraz hiszpańskiemu Unoe Bank, który jest prawie niezależnym podmiotem w hiszpańskiej grupie bankowej Banco Bilbao Vizcaya Argentaria (BBVA). W świetle publikowanych informacji, na świecie mBank wyprzedza jeszcze ING Direct USA, który ustępuje pod względem liczby klientów tylko ING DiBa. Jak więc widać mBank przegrywa tyl-

ko z bankami Internetowymi z krajów znacznie większych od Polski, bardziej rozwiniętych gospodarczo, co przejawia się między innymi o wiele wyższą penetracją Internetu w społeczeństwie i bankowości.

Na koniec dnia liczy się zysk

Zysk nie jest wyjaśnieniem, przyczyną czy racjonalną przesłanką zachowań i decyzji biznesowych, lecz raczej testem ich zasadności.

Peter Drucker

Misja, wizja i strategia działania, o których tak wiele powiedziano wcześniej na kartach tej książki, to dokumenty abstrakcyjne, pobudzające wyobraźnię, przyciągające uwagę i mobilizujące emocje wewnątrz organizacji. Mają także istotne znaczenie w komunikacji z rynkiem i interesariuszami zewnętrznymi: akcjonariuszami, dostawcami i bezpośrednim otoczeniem. Określają kierunek i cel, często odległy w czasie i trudno osiągalny; uzasadniają, że warto mu poświęcić wiele uwagi i wysiłku. Zazwyczaj w przejrzysty i ciekawy sposób informują, co liderzy i organizacja zamierzają osiągnąć. Szczegółowej odpowiedzi na pytanie jak te cele zrealizować udziela Biznes Plan.

To prosty dokument ilustrujący rozwój biznesu w czasie, a horyzont prognozy waha się od 1–3 lat. Plan roczny nazywany jest zazwyczaj budżetem. Ma charakter operacyjny, tj. szczegółowo opisuje sposoby realizacji zadań. Oprócz niego działające przedsiębiorstwa planują zwykle równolegle w horyzoncie 3-letnim, przy czym taki Plan Średniookresowy jest aktualizowany corocznie przy okazji przygotowania Budżetu Rocznego. Najważniejsze części obu tych dokumentów to analiza rynku, strategiczne, ogólne i szczegółowe cele biznesowe – ilościowe i jakościowe – oraz plan finansowy. Dla nowych przedsięwzięć horyzont czasowy Biznes Planu wydłuża się do co najmniej 5 lat. Stworzenie Biznes Planu dla innowacyjnego projektu banku internetowego było niezwykle wyzowaniem ze względu na brak jakichkolwiek wcześniejszych praktycznych doświadczeń z zakresu działania tego rodzaju instytucji. Ponieważ jest on podstawą kierunkowych decyzji inwestycyjnych, projekt mBank miał swój początkowy Biznes Plan, który później ulegał wielu zmianom. Jak trudno było planować nawet podstawowe elementy świadczy prognoza liczby klientów, która całkowicie się rozminę-

ła z rzeczywistością, na szczęście dla nas; zakładaliśmy znacznie mniejsze przyrosty klientów. Plan sprzedaży zawiera wiele pozycji, które mają wpływ na koszty i przychody. Ostatecznie Plan Finansowy zbiera wszystkie istotne dane i przy pomocy arkusza kalkulacyjnego tworzy prognozy podstawowych sprawozdań finansowych: rachunek zysków i strat, bilans i przepływy gotówkowe.

Na podstawie tych trzech dokumentów można wyliczyć wszystkie wskaźniki potrzebne do analizy finansowej i oceny efektywności działania. Model finansowy dla banku nie jest prosty. Nasz był stworzony przez Ewę Głowacką, która uczestniczyła we wszystkich kluczowych projektach, realizowanych przeze mnie, jako specjalista z zakresu modelowania matematycznego i planowania finansowego. Model finansowy został rozbudowany na tyle, że symulacja wyników trwała nieraz kilka godzin.

„Nie próżnowaliśmy jeśli chodzi o tworzenie nowych projekcji finansowych. Czego jak czego, ale różnych wersji planów rocznych, 3-letnich, nowych projektów strategicznych, programów, prognoz, itd. nigdy nam nie brakowało. Co rusz okazywało się, że rzeczywistość jest bardziej śmiała niż my – wszystkiego było więcej niż planowaliśmy: i klientów, i depozytów...i kosztów, niestety, też. Na szczęście wzrost przychodów też można było odnaleźć”

– mówi Ewa Głowacka, której magiczny program wypluwał niezliczone wersje symulacji Planów Finansowych.

Projekt miał w wielu aspektach charakter podróży w świat nierzeczywisty, zresztą w powszechnym użyciu były określenia „u nas w sieci” dla przeciwstawienia „tam w realu”, czyli w świecie rzeczywistym. mBank był wirtualny, ale pieniądze inwestora i depozyty klientów jak najbardziej rzeczywiste. Zderzenie tych dwóch światów wywierało ogromną presję na wyniki finansowe. Powszechna opinia, mająca źródło w niedawnej historii bankructwa większości firm internetowych, na fali pęknięcia bańki internetowej w 2000 roku, przepowiadała mBankowi katastrofę finansową. „Ten bank nigdy nie będzie rentowny, to marketingowy show” – mówiono. To były głosy zazdrosnej konkurencji, która nie była w stanie zaoferować podobnie korzystnej oferty cenowej bez ponoszenia strat. W tym tonie w początkowej fazie komentowała poczynania mBanku także prasa i część analityków posługujących się modelami matematycznym prognoz finansowych dla banków tradycyjnych.

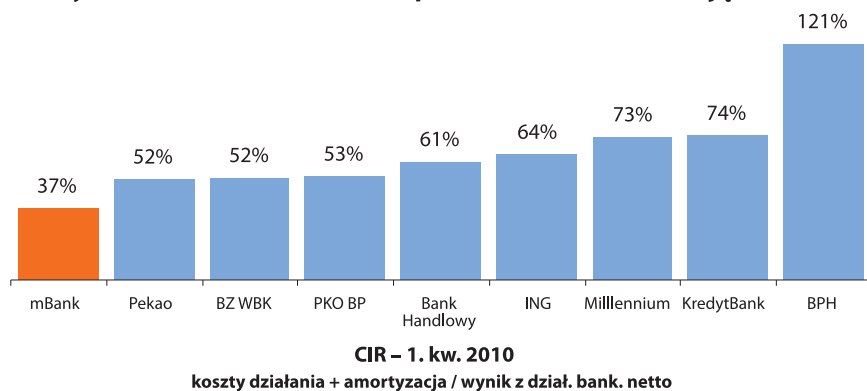
Nie zwracano uwagi na rzecz najważniejszą: że niezwykle korzystna oferta cenowa bazuje na niskich kosztach i ma wymiar modelu biznesowego a nie kampanii reklamowej. Aby model finansowy działał zgodnie założeniami wymagana jest umiejętność zarządzania w czterech obszarach:

- Wdrożenie, zarządzanie bieżące i rozwój modelu biznesowego opartego na technologii internetowej;
- Jakość procesów, produktów i relacji wewnętrznych i zewnętrznych;
- Kontrola kosztów;
- Zniesienie sprzeczności pomiędzy maksymalizacją korzyści klienta i banku poprzez poszukiwanie rozwiązań korzystnych dla obu stron.

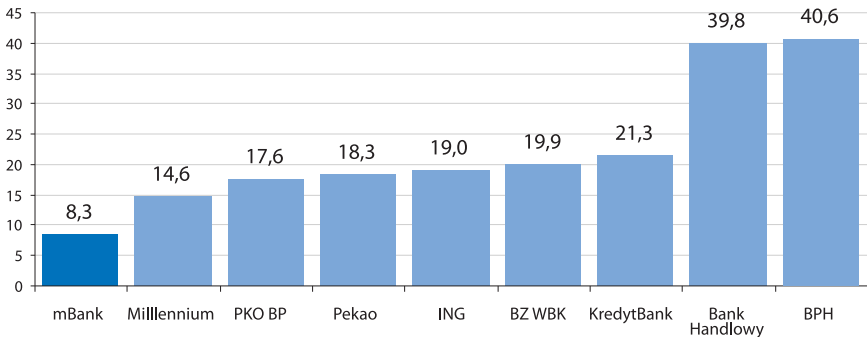
Fundamentalne znaczenie dla modelu finansowego ma rezygnacja z rozbudowanej sieci oddziałów, która likwiduje ogromną część kosztów tradycyjnego modelu, ale wcale nie mniej ważna jest samoobsługa klientów w zdalnych kanałach, która pozwala na dodatkowe oszczędności. Dlatego w sposób naturalny klienci nabywają prawo do udziału w oszczędnościach, ponieważ sami je wypracowują. Przewaga kosztowa ma trwały charakter, ale przeradza się w strategiczną przewagę konkurencyjną, jeśli jakość produktów i procesów osiąga poziom co najmniej równy bankom tradycyjnym. Model biznesowy i finansowy dyskontu finansowego, jakim w istocie jest bank internetowy, zaprzecza niektórym podstawowym regułom tradycyjnego biz-

Niezwykłe korzystna oferta cenowa bazuje na niskich kosztach i ma wymiar modelu biznesowego a nie kampanii reklamowej.

Efektywność kosztowa mBanku w porównaniu z konkurencją



Koszt pozyskania 1 tys. zł operacji klientowskich (dane w PLN)
(koszty / kredyty + depozyty) dane za 2009 rok



nesu. Przywykliśmy do tego, że za wyższą jakość trzeba więcej zapłacić. Nowoczesna technologia, umiejętnie zastosowana w banku internetowym i w pełni wykorzystywana przez klientów, zapewnia lepszą jakość i większą wygodę w stosunku do banku tradycyjnego, a przy tym pozwala utrzymać niższe koszty jednostkowe.

Aby te oczywiste przewagi modelu biznesowego znalazły swoje odzwierciedlenie w wynikach finansowych, potrzeba niezwyklej determinacji i dyscypliny w fazie realizacji. Nie zdziwi zatem nikogo fakt, że mBank, niezależnie od atrybutów firmy o luźnych strukturach i dużej autonomii wielu indywidualności, od początku był zdyscyplinowaną i racjonalnie funkcjonującą organizacją. Dla specjalistów marketingu, takich jak Arek Jadczyk, stanowiło to pewną uciążliwość, do której musieli się szybko przyzwyczaić:

„Nikt chyba nie miał wątpliwości, że w całym tym interesie liczby były najważniejsze. W mBanku, niczym w amerykańskim kampusie naukowym Wydziału Matematyki, panował kult liczb. Trudno było znaleźć większego od samego Lachowskiego miłośnika danych. Jego maniackalne wręcz podejście do liczenia, szacowania prognozowanych wyników, omawiania zrealizowanych lub nie planów, czy analizowania metody wyliczenia dopiero co przedstawionej przez pracownika powodowało, że ludzie naprawdę zaczynali skrupulatnie liczyć, tworzyć modele, przypominać sobie statystykę ze studiów lub uczyć się jej na nowo. Błąd w myśleniu czy wyliczeniu bolał bardziej niż na najważniejszej klasówce w liceum. Był natychmiast wyłapywany i każdy, kto się go dopuścił – z opuszczoną głową szedł liczyć dalej ;-) Liczył do skutku, a trwało to niekiedy długo i kończyło się w nocy... Do ludzi przemawiał jednak fakt, że znajdowali się w banku i tu, jak nigdzie indziej, należało dbać o cyfry. Cyfry reprezentowały pienią-

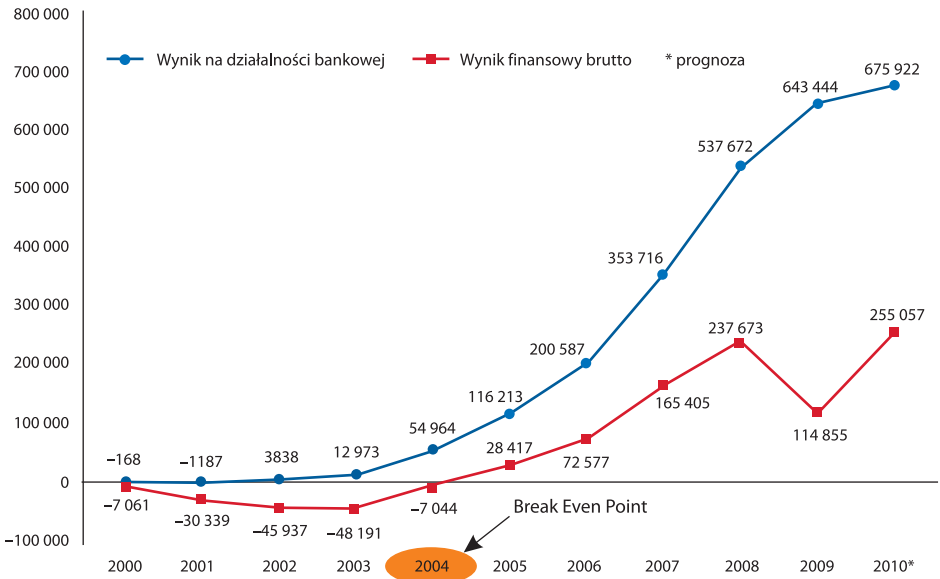
dze. Pieniądze to Klienci, a Klienci i ich korzyści byli w mBanku od początku najważniejsi. Ale liczenie było tylko częścią tej swoistej matematyki biznesowej. Równie dużą uwagę przywiązywano do prezentacji danych, wyliczeń, które były pożywką gorących dyskusji.

Poniedziałkowe prezentacje podsumowujące z żelazną konsekwencją miniony tydzień pod kątem mnogości danych, otwartych ale też i zamkniętych rachunków, przyływu depozytów (ale też i wypływających do konkurencji), sprzedanych kart, jak również wykonanych rozmów wychodzących w call center, odebranych maili, i tak dalej – przeradzały się w dobrze ustrukturyzowane seminaria, na których coraz częściej, jeśli dane na to pozwalały, wyciągano twarde wnioski w formie lekcji na przyszłość. To przywiązanie do danych skutkowało działaniami bieżącymi i strategicznymi projektami.

Oczkiem w głowie była ogromna hurtownia danych istniejąca praktycznie od początku projektu. Zbudowana własnymi siłami, wypluwała liczne raporty i kwerendy, które mógł zamawiać w IT każdy pracownik. Budowany konsekwentnie latami MIS (Management Information System) miał praktyczne zastosowanie dla każdego, umożliwiał nawet skomplikowaną analizę logów systemu transakcyjnego, wreszcie po zbudowaniu pełnego portfela produktowego, także analizę koszykową i sekwencji zakupów Klientów. Wszystkie te narzędzia, metody pokazywały wielką dbałość o przejrzysty obraz, na podstawie którego można było podejmować decyzje biznesowe.

Nawet jeśli kogoś to z początku drażniło potem stawało się oczywiste i naturalne, a co najważniejsze – przydatne. Tak, jak mozolne przenoszenie tych danych do prezentacji Power Point z dużą dbałością o ich widoczność czy zrozumiałość całej prezentacji. Można było bowiem mieć dobre, ale słabo widoczne – przez co mało zrozumiałe dla słuchających i oglądających – dane, i wtedy było to równoznaczne z dzieleniem przez zero...”

Liczba klientów, wartość depozytów rosły w bezprecedensowym tempie. W sytuacji, gdy otworzyła się niepowtarzalna okazja przejścia do zupełnie innego wymiaru skali działania i wejścia przebojem do czołówki największych banków w Polsce, nie było ani chwili wahania. Plan wstępny okazał się makulaturą, podobnie jak jego dwie późniejsze wersje, jeśli chodzi o założenia biznesowe: liczbę klientów, wartość depozytów i kredytów. Projekcje finansowe uległy również zasadniczym zmianom; wielkość nakładów inwestycyjnych i kosztów wzrosła proporcjonalnie do biznesu, ale co ważne osiągnięcie progu rentowności przesunęło się tylko nieznacznie w czasie, a wskaźniki efektywności inwestycji w długim okresie poszybowały w górę.



mBank osiągnął punkt przełamania w połowie czwartego roku działania, a już w szóstym roku suma zysku przekroczyła nakłady inwestycyjne. W dziesiątym roku działalności wypracuje blisko 300 milionów nadwyżki finansowej. W kolejnych latach powinno być jeszcze lepiej ze względu na proces dojrzewania bazy klientów i możliwości sprzedaży wiązanej. Liczba 2,5 miliona klientów stawia mBank na trzecim miejscu w sektorze bankowym, ale pod względem aktywów plasuje się pod koniec pierwszej dziesiątki, co jest zrozumiałe wzięwszy pod uwagę strukturę wiekową i cykl życia klientów.

Dotychczas klienci przychodzili do mBanku przyciągani jedną z jego wygodnych funkcji lub innowacyjnych produktów: darmowe konto osobiste, wysokie oprocentowanie konta osobistego, zakupy funduszy inwestycyjnych bez prowizji, usługa maklerska, tanie ubezpieczenie samochodu. Jak wielokrotnie podkreślano, to w większości ludzi młodzi, dobrze wykształceni, którzy w miarę upływu czasu staną się bardzo dochodowymi klientami dla banku. Wzrost ich zamożności, wiarygodności kredytowej i równoległe także wzrost zakresu potrzeb finansowych, które ze względów oczywistych powinni zaspokajać w mBanku, stwarza szansę bliską pewnością, że przychody i zyski będą w przyszłości ponadprzeciętnie rosły. Z punktu widzenia inwestora bieżące i przyszłe zyski są ważne, ale jeszcze ważniejsza jest wartość inwestycji.

mBank jest częścią BRE Banku, który jest spółką publiczną o znacznej wartości⁴². „Jak wycenić mBank?” – zapytałem Jakuba Korczaka, który przez wiele lat pracował w Domu Inwestycyjnym CAIB, później był Dyrektorem ds. relacji Inwestorskich w BRE Banku, więc temat był mu poniekąd bliski.

„Przeprowadzenie wyceny mBanku, o którą mnie poproszono, stanowi wyzwanie ze względu na fakt, że nie dokonujemy tutaj wyceny odrębnego podmiotu, lecz części większego organizmu gospodarczego. Przecież to nic trudnego, prawda? Zwykle w takim przypadku dokonujący wyceny przeprowadza due dilligence i – mając dostęp do wszelkich danych ‘z wewnątrz’ – buduje swój model finansowy.

Moje zadanie polegało na wycenie mBanku bez due dilligence i bez budowania skomplikowanego modelu finansowego, jako że zakres publicznie dostępnych informacji finansowych o mBanku jest stosunkowo ograniczony. Czy to w ogóle jest możliwe? Analityk pracujący na sell-side (w branży pracę w biurze maklerskim albo banku inwestycyjnym określa się pracą na ‘sell-side’, w odróżnieniu od ‘buy-side’, czyli pracy na rzecz funduszy kupujących akcje), dość często mierzy się z podobnymi wyzwaniami, ponieważ nie otrzymuje informacji i danych innych niż publicznie dostępne. Tutaj także należy zrobić zastrzeżenie: wycena opiera się na szeregu założeń, co ma oczywisty wpływ na wynik, który nazwałbym raczej szacunkiem wartości, a nie konkretną wartością firmy.

Odniesienie tak uzyskanego szacunku wartości do realiów nie jest proste. Zwykle (w przypadku banków) analitycy po prostu dokonują porównania wycen spółek rówieśniczych do analizowanej i na podstawie uśrednionych wskaźników P/E (ang. price to earnings ratio; pol. wskaźnik C/Z – cena/zysk czyli iloraz ceny akcji i zysku netto na akcję przypadającego – ang. EPS – earnings per share) czy P/BV (ang. price to book value ratio; pol. wskaźnik C/WK – cena/wartość księgową czyli iloraz ceny akcji i wartości księgowej przypadającej na akcję – ang. BVPS) uzyskują wycenę spółki, która jest traktowana na równi z wycenami uzyskanymi innymi metodami.

Niestety, z racji specyfiki mBanku – jako internetowego banku detalicznego z ograniczoną obecnością fizycznych placówek – nie jest możliwe zbudowanie odpowiedniej grupy rówieśniczej banków, do tego notowanych na jakimś rynku. Z tego też względu wycena metodą porównawczą będzie dla

⁴² Kapitalizacja rynkowa BRE Banku SA na dzień 30.08.2010 wynosiła ponad 10 mld zł.

mnie stanowiła jedynie formę weryfikacji czy wartości uzyskane podstawowymi metodami, opisanymi poniżej, nie są zupełnie oderwane od realiów rynkowych.

Dlatego do oszacowania wartości mBanku przyjąłem inną metodę, oczywiście dość powszechnie stosowaną przez analityków i inwestorów na rynku kapitałowym: opartą na implikowanych przez SML (security market line; wyznaczaną na podstawie CAPM – Capital Asset Pricing Model – po polsku to model wyceny aktywów kapitałowych) mnożnikach P/BV i P/E.

Dla zrozumienia moich dalszych kroków w procesie wyceny mBanku, istotne jest poznanie kilku założeń, które poczyniłem:

1. Wyniki finansowe mBanku, podawane do publicznej wiadomości przez BRE Bank w kwartalnych interwałach, w sposób pełny ujmują całość przychodów i kosztów, jakie generuje i ponosi mBank, a także – poprzez alokację kosztów ‘centrali’ i ogólnego zarządu – koszty, jakie ponosiłby mBank będąc odrębnym podmiotem, nie zaś tylko częścią BRE Banku.
2. mBank mógłby zostać przez BRE Bank sprzedany, jako wydzielona część przedsiębiorstwa bankowego, i po uzyskaniu licencji bankowej byłby zdolny do rozpoczęcia działalności jako ‘kompletny’ bank – ze wszystkimi funkcjami zaplecza, które są niezbędne w działalności każdego banku, a które nie mogą zostać zlecone zewnętrznemu podmiotowi (np. zarządzanie ryzykiem).
3. Założenia co do stóp procentowych dla aktywów wolnych od ryzyka (R_f) i premii za ryzyko (ERP) wziąłem z rynkowego konsensusu dla tychże wartości podawanego przez Bloomberg, aktualnego na dzień dokonywania wyceny (sierpień 2010).

Chciałbym także zaznaczyć (dla analityka takie zastrzeżenie to nawyk ;-), że przedstawiona niżej próba wyceny jest wyłącznie ćwiczeniem teoretycznym, wyrazem tylko i wyłącznie moich osobistych poglądów i w żadnym razie nie może być podstawą jakichkolwiek decyzji inwestycyjnych. Przechoǳąc już do samego modelu wyceny pokrótce opiszę, jak został zbudowany. Otóż za punkt wyjścia wziąłem publicznie dostępne dane finansowe mBanku za lata 2007–2009. Opierając się na przyjętych założeniach co do trendu wzrostu przychodów (wyhamowujący, ale wciąż dwucyfrowy), stosunku kosztów do dochodów (C/I; zachowana wysoka efektywność), efektywnej stopy podatkowej (20%) oraz trendu wzrostu wymogu kapitałowego (nie więcej niż 10% rocznie), otrzymałem następujące dane:

Tabela 1. mBank – podstawowe dane finansowe do wyceny, w tym prognoza

PLN MLN	2008	2009	2010E	2011E	2012
WINDB	431	318	447	559	671
Koszty ogółem	-193	-203	-192	-241	-289
Wynik brutto	238	115	255	319	383
Wynik netto	190	92	204	255	306
Kapitały własne (equity)	746	841	917	1009	1100

Źródło: dane historyczne – prezentacje inwestorskie BRE Bank, prognoza – opracowanie własne.

Kolejnym krokiem było obliczenie kosztu kapitału, czyli innymi słowy minimalnej wymaganej stopy zwrotu dla aktywa takiego jak akcje mBanku. Jako stopę zwrotu od aktywów wolnych od ryzyka (R_f) przyjąłem aktualną średnią prognozę rentowności polskich obligacji 10-letnich, podawaną przez Bloomberg. Premię za ryzyko, której inwestorzy skłonni będą oczekiwać od aktywów bardziej ryzykownych niż obligacje (ERP – ang. equity risk premium), założyłem na poziomie 60% R_f , zaś współczynnik zmienności akcji Beta (czyli współczynnik ustalający stopień korelacji pomiędzy zwrotem z inwestycji w akcje danej spółki, a hipotetycznej inwestycji w indeks rynku; w tym przypadku WIG) przyjąłem na poziomie 1,2x – dość powszechnym dla banków notowanych na GPW. Wymaganą stopę zwrotu (R) obliczyłem według formuły używanej w CAPM:

$$R = R_f + \beta \times ERP$$

Obliczenia (R) dla poszczególnych lat prezentuje tabela poniżej.

Tabela 2. Kalkulacja minimalnej wymaganej stopy zwrotu/kosztu kapitału

	2010E	2011E	2012E
R_f	5,0	5,5	5,8
ERP (%)	3,0	3,3	3,5
Beta (x)	1,2	1,2	1,2
Wymagana stopa zwrotu (%)	8,6	9,5	10,0

Mając prognozę zysku netto oraz kapitałów własnych, obliczam wskaźnik zwrotu z kapitału własnego (ROE – ang. return on equity), dzieląc zysk da-

nego okresu przez średni stan kapitałów własnych (średnia z wartości na koniec roku bieżącego i na koniec roku poprzedniego). Sięgając do metody mnożnikowej, obliczam następnie implikowany mnożnik P/BV, wedle poniższego wzoru:

$$P/BV = ROE \div COE$$

Gdzie COE to koszt kapitału {cost of equity}, inaczej minimalna wymagana stopa zwrotu, obliczona w tabeli 2. Następnie podstawiając prognozowaną wartość księgową mBanku, wyliczam implikowaną mnożnikiem P/BV wartość spółki:

$$EV = P/BV \times \text{wartość księgową}$$

Wyniki tak przeprowadzonej wyceny zaprezentowane zostały w tabeli 3.

Tabela 3. Wycena przy zastosowaniu implikowanego wskaźnika P/BV

	2010E	2011E	2012E
Wymagana stopa zwrotu (%)	8,6	9,5	10,0
ROE (%)	23,2	26,5	28,9
Implikowany mnożnik P/BV (x)	2,7	2,8	2,9
Wartość księgową (PLN MLN)	917	1009	1110
Implikowana wycena (PLN MLN)	2475	2825	3214
Wycena 2012 dyskontowana do YE2010 (PLN MLN)	2670	2923	

Jako wartość wyjściową przyjąłem wycenę mBanku na koniec roku 2012, a aby otrzymać wartość bieżącą (a tak naprawdę wartość na koniec 2010 roku) uzyskany wynik zdyskontowałem przy użyciu minimalnej wymaganej stopy zwrotu dla lat 2012 i 2011. Metoda mnożnika P/BV dała zatem bieżącą wycenę mBanku na poziomie blisko 2,7mld PLN. Aby lepiej przybliżyć wycenę mBanku oraz choćby częściowo ją zweryfikować, użyłem także drugiej metody mnożnikowej, opartej na wskaźniku P/E (cena /zysk). Wskaźnik P/E obliczyłem według następującego wzoru:

$$P/E = 1 \div COE$$

Drugi szacunek wyceny mBanku otrzymałem mnożąc implikowany powyższym równaniem mnożnik P/E przez prognozowany zysk netto, według formuły:

$$EV = P/E \times \text{zysk netto}$$

Wyniki obliczeń prezentuje tabela 4.

Tabela 4. Wycena przy zastosowaniu implikowanego wskaźnika P/E

	2010E	2011E	2012E
Wymagana stopa zwrotu (%)	8,6	9,5	10,0
Implikowany mnożnik P/E (x)	11,6	10,6	10,0
Zysk netto (PLN MLN)	204	255	306
Implikowana wycena (PLN MLN)	2373	2696	3068
Wycena 2012 dyskontowana do YE2010 (PLN MLN)	2549	2790	

Postępując analogicznie do sposobu opisanego przy metodzie mnożnikowej P/BV, wartość mBanku obliczoną na koniec 2012 roku zdyskontowałem, otrzymując wartość bieżącą na poziomie 2,5 mld PLN. **Podsumowując, przeprowadzona przeze mnie wycena mBanku metodami mnożników implikowanych przez linię rynku kapitałowego (SML) z modelu wyceny aktywów kapitałowych (CAPM) dała wynik w przedziale 2,5–2,7 mld PLN.**

W tym momencie czytelnik może zapytać czy obliczone przeze mnie wskaźniki P/BV i P/E w ogóle przystają do warunków rynkowych. Poza prognozą, dla której zrobiono liczne założenia, to właśnie owe mnożniki decydują o wyjściowej wartości firmy, otrzymanej przy wycenie metodą mnożnikową. Jak już wspominałem, nie udało mi się znaleźć odpowiedniej grupy rówieśniczej dla mBanku, aby spróbować oszacować jego wartość na podstawie wycen rynkowych innych podmiotów. Zatem także spojrzenie na aktualne średnie rynkowe wskaźniki P/BV oraz P/E dla banków komercyjnych notowanych na giełdzie w Warszawie (GPW) będzie tylko próbą bardzo ogólnej weryfikacji czy wskaźniki, według których wyceniłem mBank, w jakikolwiek sposób przystają do warunków rynkowych. Aktualnie polskie banki notowane na GPW są notowane przy średnim wskaźni-

ku P/BV na poziomie 1,8x oraz P/E na poziomie 16,9x⁴³. Stosując prognozowane dla mBanku wartość księgową oraz zysk netto w horyzoncie 2012 otrzymujemy wyceny w przedziale 1,6 mld – 3,4 mld PLN.

Tabela 5. Indykatywna wycena mBank na podstawie średnich rynkowych mnożników P/BV i P/E

	P/BV	P/E
Średni mnożnik dla banków notowanych na GPW (x)	1,8	16,9
Prognozowana wartość księgową (BV) oraz zysk netto dla mBanku (2010, PLN MLN)	917,3	204,0
Indykatywna wycena mnożnikowa (PLN MLN)	1651,1	3448,4

Obie wyceny z zastosowaniem metod wskaźnikowych zawierają się w przedziale określonym przez wycenę porównawczą. Należy jednak wskazać, że w porównaniu z bankami notowanymi na GPW, mBank charakteryzuje się znacznie wyższym poziomem zwrotu na kapitale (ROE): prognozowany wskaźnik to 23,2% w 2010 r., w porównaniu z zaledwie 11,8% dla innych banków.

W tym miejscu moglibyśmy poważnie rozważać, czy wycena mBanku nie powinna zawierać premii za znacznie wyższą, od grupy rówieśniczej, rentowność. Co więcej, należy także pamiętać, że klienci mBanku są średnio znacznie młodszy od przeciętnego klienta polskiego banku, co może oznaczać, że potencjał dochodowy mBanku pozostanie jeszcze nie w pełni odzwierciedlony w bieżących wynikach finansowych. Dlatego uważam, że (teoretyczny) inwestor długoterminowy/strategiczny, zainteresowany wejściem w tak wysoko rentowną inwestycję, jednocześnie dającą szansę na dalszy wzrost rentowności, byłby w stanie zapłacić premię w stosunku do rynkowej wyceny równą co najmniej 25%. W takim scenariuszu (w wycenach analitycy mówią zwykle wtedy o 'blue-sky scenario') wycena mBank mogłaby sięgnąć nawet 4,3 mld PLN”.

Wycena, opracowana przez Jakuba Korczaka, ma charakter indykatywny w oparciu o średnie rynkowe mnożniki P/BV i P/E oraz prognozy wartości księgowej zysku mBanku w horyzoncie 2 lat. Jednakże mBank reprezentuje model biznesowy przyszłości, który wyróżnia szybko rosnąca liczba spe-

⁴³ Dane za: „EMEA banks valuation stats”, ING Equity Research, 26/08/2010.

cyficznej kategorii klientów. To oni są siłą napędową wzrostu aktywów, wartości depozytów, kredytów, transakcji bankowych, operacji inwestycyjnych, zapotrzebowania na ubezpieczenia, a na koniec także zysku banku. W rezultacie wartość mBanku rośnie wykładniczo w zależności od długości horyzontu czasowego. W tendencji mBank ma szansę być jednym z najbardziej wartościowych banków w Polsce, co będzie odzwierciedlało jego pozycję rynkową w rankingu według liczby klientów i badaniach satysfakcji z jego usług.

Rozdział 5.

Strategia innowacji napędem wzrostu

*Wzrost standardu życia w dużym stopniu zawdzięczamy innowacji
– tak dzieje się przynajmniej od czasu Rewolucji Przemysłowej.
Obecnie, innowacyjność jest krytycznym czynnikiem determinującym
konkurencyjność i rozwój gospodarczy narodów.*

„INNOVATION AND GROWTH. RATIONALE FOR AN INNOVATION STRATEGY.
OECD 2007”

Wmiarę przechodzenia firm do świata Nowej Gospodarki zmienia się istota i źródło przewagi strategicznej. W konsekwencji przeobrażeniom ulegają również koncepcje zarządzania i wymagane zdolności menedżerskie.

Innowacje są od dawna uznawane jako jedno ze źródeł przewagi konkurencyjnej. Wielu badaczy przedmiotu przypisywało innowacjom ważną rolę w budowie strategii rozwoju przedsiębiorstw, między innymi: Jay Kay, Gary Hamel, Coimbatore K. Prahalad, Michael Porter, Herbert Simon, Michael L. Tushman, Charles O'Reilly, Richard Burgelman. Jednakże dopiero w ostatnich latach, wraz z nastaniem nowego ładu gospodarczego, innowacje zdobyły uznanie jako główny motor wzrostu i warunek konieczny przetrwania w długim okresie. Wiele długowiecznych, powszechnie znanych obecnie firm zawdzięcza swoje miejsce na mapie gospodarczej strategii opartej na ciągłej innowacji, wprowadzaniu nowatorskich produktów, procesów i modeli biznesowych. Są wśród nich zasiedziałe przedsiębiorstwa, które uczyniły z innowacji swoją główną kompetencję, niejednokrotnie przeszły proces gruntownego przeobrażenia sposobu funkcjonowania a nawet zupełnej odnowy i zmiany profilu działalności. Do grona takich firm należą znane amerykańskie firmy: IBM, 3M, Microsoft, General Electric, Nike, Wal-Mart, Procter and Gamble, Johnson & Johnson, Walt Disney & Co., Du

Liderzy Nowej Gospodarki zbudowali swoją pozycję prawie wyłącznie dzięki innowacjom produktowym i nowatorskim konceptom biznesowym.

Pont, europejskie giganty: Nokia, SAP, BMW, BP, Philips, Ryanair oraz azjatyckie tygrysy: Sony, Samsung, LG Electronics, Toyota i wiele innych.

Liderzy Nowej Gospodarki zbudowali swoją pozycję prawie wyłącznie dzięki innowacjom produktowym i nowatorskim kon-

ceptom biznesowym. Jest wiele takich firm, ale ucieleśnieniem rozwoju poprzez ciągłe innowacje jest firma Apple, wielokrotny zdobywca wyróżnienia dla najbardziej innowacyjnej firmy na świecie, producent sprzętu komputerowego i urządzeń audiowizualnych a nawet telefonów komórkowych. Komputer osobisty Apple, pierwszy masowo produkowany komputer, wyznaczył kierunek rozwoju branży stwarzając standard w postaci kompletnego zestawu: jednostka centralna w obudowie, klawiatura i monitor, gotowe do pracy zaraz po rozpakowaniu i włączeniu do sieci elektrycznej. „Włącz i graj” stała się dewizą działania Apple w tworzeniu wszelkich produktów. Kolejna innowacja przełomowa dotyczyła ulepszenia obsługi komputera osobistego. Graficzny interfejs (GUI) w połączeniu z myszą, zastosowany w komputerze Macintosh dał użytkownikowi zupełnie nowe doznania i zadecydował o ogromnym sukcesie rynkowym.

Gdy firma stanęła na krawędzi bankructwa pod koniec lat dziewięćdziesiątych, uratowały ją kolejne innowacje zmieniające rynek i krajobraz konkurencji. Najpierw ewolucja Macintosha przeobraziła go w iMac, a następnie w iBook, komputer nakierowany na obsługę Internetu. Eliminacja dyskietek, forsowanie połączeń bezprzewodowych WIFI, pozwoliło na stworzenie nowej jakości technologicznej, a co najważniejsze unikalnego doświadczenia użytkowego. Apple nie poprzestała na tym. Wprowadzenie w 2002 roku na rynek iPoda, odtwarzacza multimedialnego w połączeniu z iTunes, programem odtwarzającym pliki audio i wideo, będącym jedynym interfejsem sklepu muzycznego iTunes Store, przekształciło firmę w dostawcę cyfrowej rozrywki i zmieniło sposób dystrybucji muzyki i filmów. Jesienią 2009 roku sprzedaż różnych odmian iPoda na świecie przekroczyła 220 milionów sztuk.

Apple zrewolucjonizował rynek cyfrowej rozrywki pokazując, że wątpliwe praktyki ściągania muzyki i filmów w Sieci za darmo można zastąpić w pełni komercyjnym modelem, gdzie decydujące znaczenie ma odpowiednio ni-

ska cena, dostępność i łatwość obsługi. Eksperti nie dawali Apple żadnych szans w konkurencji na rynku aparatów telefonii komórkowej, gdzie pozycja takich firm jak Nokia, Motorola, Sony-Eriksson, Samsung i LG wydawała się niezagrożona. iPhone wszedł do sprzedaży w trzecim kwartale 2007 roku i błyskawicznie zdobył grono zagorzałych zwolenników i nabywców przekraczając 50 milionów sprzedanych telefonów na początku 2010 roku.

Trudno wyrokować o ostatecznym sukcesie iPada, który również nie jest zupełnie nowym produktem na rynku, bo przecież komputery typu tablet oferowało, od momentu ich pojawienia się w 2002 roku, wielu producentów jak HP, Toshiba, Fujitsu, Lenovo, Gateway a nawet Dell. iPad nie jest wynalazkiem Apple, ale jego dostosowanie techniczne do zastosowania dla pracy w Internecie, pozyskiwania wiedzy, czytania książek i prasy, jest wyjątkowe i zasługuje na określenie – innowacja. Brak klawiatury, doskonała rozdzielczość ekranu, dobra współpraca z Internetem na bazie WIFI i 3G, piękny design, powodują, że iPad wyróżnia się na rynku i wzbudził ogromne zainteresowanie konsumentów. Niewykluczone, że produkt stworzy nową kategorię zmieniając sposób interakcji z obrazem i informacją. W maju 2010 roku kapitalizacja rynkowa Apple przekroczyła 220 mld dolarów i była większa niż odwiecznego rywala – Microsoft. Innowacyjność stała się znakiem rozpoznawczym i napędem wzrostu wielu firm Nowej Gospodarki jak Intel, Cisco, AOL, Yahoo!, Google, a także Ideo, Amazon, Dell, eBay.

Historia przedsiębiorczości dostarcza wielu spektakularnych przykładów firm, które powstały na bazie nowatorskiego pomysłu i rozwijały się dalej dzięki zdolności do kontynuowania procesu innowacji. Niektóre z nowatorskich firm zaczynały doskonale i szybko odchodziły ze sceny biznesu, kiedy kończyło się paliwo początkowego zainteresowania innowacyjnym pomysłem, pogrążone brakiem zdolności do zarządzania procesem doskonalenia i dostosowania innowacji do wymagań komercyjnych.

Firma Hewlett Packard, dziś największa, pod względem obrotów, informatyczna firma świata, została założona przed siedemdziesięciu laty przez absolwentów Uniwersytetu Stanforda, Williama Hewletta i Dave'a Packarda, w garażu w sąsiadującym z kampusem miasteczku Palo Alto. Ich pierwszym produktem był precyzyjny oscylator dźwiękowy, sprzedawany za jedyne 54,40 dolary, podczas gdy konkurencja mniej stabilne wersje sprzedawała w cenie 200 dolarów za sztukę. Innowacją było użycie żarówki jako rezystora. Dalszy rozwój firmy wyznaczała „Droga HP”; filozofia zarządza-

nia, w której innowacje i tworzący je ludzie zajmowali miejsce centralne. Microsoft został założony przez dwóch młodych ludzi, studenta Uniwersytetu Harvarda, Billa Gatesa i Paula Allena, studenta Uniwersytetu Stanowego Waszyngtonu. Opuścili uniwersytety w pogoni za marzeniami, w obawie, by rewolucja w produkcji i wykorzystaniu oprogramowania, dzięki któremu komputery mogły być przydatne dla każdego, nie dokonała się bez ich udziału.

Początki firmy Apple są podobne: student Steve Jobs i inżynier pracoholik Steven Wozniak zakładają firmę, by zrealizować sen o produkcji komputerów osobistych. Wcale nie tak dawno Tajwańczyk Jerry Yang i Amerykanin David Filo założyli doskonale znany portal Yahoo! będąc studentami Uniwersytetu Stanforda, co uczyniło ich wybitnymi biznesmanami i miliarderami jednocześnie. Niemiec Andreas Bechtelsheim założył Sun Microsystems – również jako student. Jeden z najbardziej rewolucyjnych i jednocześnie najbardziej kontrowersyjnych pomysłów na model firmy internetowej, polegający na bezpłatnej wymianie utworów muzycznych i zawartości płyt kompaktowych na bazie „pier to pier”, wymyślił angielski nastolatek Shawn Fanning. Jego Napster stał się zmorą i zagrożeniem obowiązującego ładu handlowego w branży muzycznej.

Symptomatyczne, że inne firmy, rozwijające model P2P, stworzyli ludzie niewiele starsi. Freenet stworzył młody programista, 23-letni Irlandczyk Ian Clarke, a firma Gnuteella została założona jako społeczność internetowa przez tak samo młodych Justina Frenkela i Gene Kana. Największy obecnie pod względem wartości rynkowej z dot-comów, Google Inc., założyli w 1998 roku dwaj doktoranci Larry Page i Rosjanin Siergiej Brin. Opracowana przez nich nowatorska metoda analizy powiązań hipertekstowych stała się innowacją przełomową w dziedzinie wyszukiwarek internetowych. Dziś Google jest na dobrej drodze, by spełnić swoją misję i „skatalogować wszystkie informacje świata”.

Faktem jest, że w większości firm istnieje luka pomiędzy teoretycznym zrozumieniem potrzeby innowacji a zdolnością do działania. Nie wystarczy zdolność do myślenia i pragnienie dokonania zmiany. Umiejętność realizacji jest kluczową kompetencją, której nie można nikomu zlecić, ponieważ wymaga siły sprawczej poprzez bezpośrednie uczestnictwo. Bohaterowie często stają się ofiarami przełomowych wydarzeń, rewolucje grzebią niejednokrotnie swoich inicjatorów pod gruzami upadających struktur i systemów.

Dlatego odkrywcom przełomowych wynalazków i technologii niejednokrotnie nie jest dane smakować owoców swojej pracy. Przełom biznesowy wymaga odpowiedniego miejsca, czasu i ludzi do realizacji przedsięwzięcia.

Innowacji przełomowej musi towarzyszyć ewolucja, zapewniająca ciągłość stopniowych udoskonaleń pierwotnego produktu lub modelu biznesowego, które skutkują wzrostem wydajności i jakości do poziomu kreującego wzrost popytu i nowe rynki zbytu.

Innowacje zachowawcze albo przyrostowe są nie mniej ważne, chociaż mniej widoczne. Większość nakładów finansowych i pracy przypada na ten rodzaj innowacji. Innowacja zachowawcza jest najbardziej popularną formą innowacji w większości przedsiębiorstw, które przeznaczają na nią ponad 80 procent swojego budżetu inwestycyjnego. Jednak problemem tego rodzaju innowacji jest ich ograniczona kreatywność. Jeśli, zgodnie z polityką firmy, tylko niewielkie zmiany są dozwolone, to innowacja stopniowa staje się dominującą formą innowacji, uniemożliwiając wprowadzenie bardziej radykalnych zmian. Kevin Kelly w swojej książce *Nowe reguły nowej gospodarki* stwierdza, że „Bogactwo wypływa bezpośrednio z innowacji (...) nie z optymalizacji (...) bogactwa nie zdobywa się przez ulepszanie tego, co już znane”⁴⁴. Przedsiębiorstwa dokonują innowacji w dwóch głównych obszarach; w modelu biznesowym i technologii. Innowacje w modelu biznesowym zmieniają sposób, w jaki przedsiębiorstwo tworzy, sprzedaje i dostarcza wartość do swoich klientów. Można wyróżnić trzy fundamentalne obszary innowacji w modelu biznesowym:

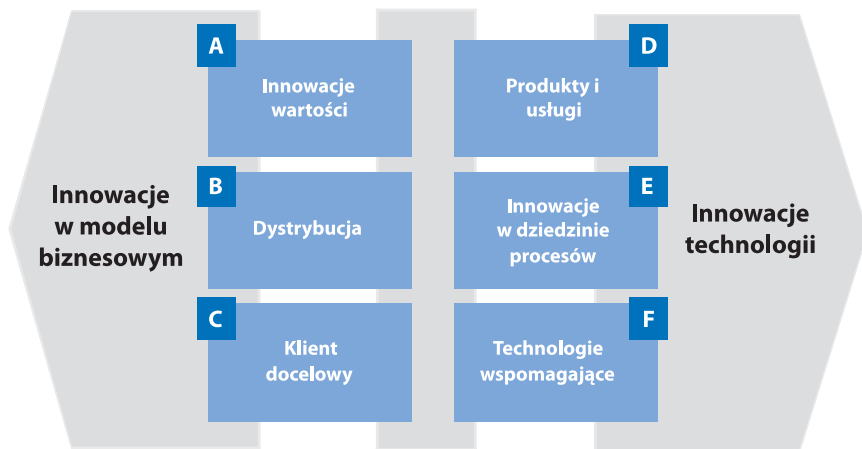
- A. **Innowacje wartości**, określające znaczenie tego, co jest sprzedawane i dostarczane na rynek
- B. **Innowacje w sposobie dystrybucji**, czyli łańcucha dostaw w procesie produkcji i sprzedaży
- C. **Innowacje w wyborze**, którego potrzeby zaspokajamy.

⁴⁴ Kevin Kelly, *Nowe reguły nowej gospodarki*, WIG Press, Warszawa 2001, tłum. Krzysztof Środa.

Innowacji przełomowej musi towarzyszyć ewolucja zapewniająca ciągłość stopniowych udoskonaleń pierwotnego produktu lub modelu biznesowego, które skutkują wzrostem wydajności i jakości do poziomu kreującego wzrost popytu i nowe rynki zbytu.

Strategia Innowacji w przedsiębiorstwie

Przedsiębiorstwa dokonują nieustannie innowacji na sześciu płaszczyznach



Źródło: *Making innovation work*, T. Davila, M. Epstein, R. Shelton, Wharton School Publishing, 2005.

- Natomiast zmiany technologiczne mogą zostać podzielone na innowacje:
- D. **W produktach i usługach** – jest to najlepiej rozpoznawany rodzaj innowacji. Innowacja w produktach i usługach polega na zmianie w produkcie lub usłudze albo nawet zaoferowanie całkowicie nowego produktu na rynku;
 - E. **W dziedzinie procesów**, które są z reguły niewidoczne dla klienta, natomiast znacząco wpływają na konkurencyjność produktu, ponieważ wpływają na koszty, wydajność i jakość;
 - F. **W technologiach wspomagających** produkcję, dystrybucję i komunikację.

Strategia innowacji jako napęd wzrostu stała się odkryciem intelektualnym profesorów i konsultantów dużo później niż zaistniała w praktyce. To, w istocie odmienne, podejście do innowacji sformułował pod koniec lat dziewięćdziesiątych Clayton M. Christensen, któremu wtórują w XXI wieku Michael Raynor, W. Chan Kim, Renee Mauborgne, Tom Peters. Czy teoria jest przydatna w praktyce zarządzania i budowie skutecznych strategii działania? Odpowiedź nie jest oczywista, ale moja brzmi – zdecydowanie TAK! Określenie „teoria” sugeruje niepraktyczne podejście do problemu, ale tak naprawdę teoria wyjaśnia rzeczywistość i potrafi przewidzieć przyszłość. Dobra teoria potrafi pomóc w zrozumieniu aktualnej sytuacji branży i przedsiębiorstwa, co jest konieczne dla podejmowania bieżących decyzji i stwo-

rzenia strategii działania. Dlatego warto poświęcać czas na naukę nawet wtedy, kiedy jesteśmy przygnieceni ciężarem bieżących działań praktycznych. Jak zwykle rozróżniamy teorie dobre i złe. Te ostatnie są szkodliwe, te pierwsze są przydatne, ale nie rozwiązują problemu najważniejszego – implementacji.

W burzliwym okresie tworzenia mBanku i realizacji innych projektów biznesowych od początku XXI wieku, najbardziej inspirujące i przydatne w poszukiwaniu skutecznych strategii działania były dla mnie: teoria innowacji przełomowych, teoria błękitnego oceanu i koncepcja nawigacji we mgle. Przekonanie, że teoria ma wpływ na działania praktyczne w biznesie zawarłem w serii wykładów dla studentów Uniwersytetu Łódzkiego i Gdańskiego na temat innowacyjnych strategii biznesie, które wygłosiłem w latach 2004–2007.

Teoria przełomowych innowacji Clayтона M. Christensena (opisana w Rozdziale „Na tropie przełomowej innowacji”) przynosi wyjaśnienie wielu niespodziewanych i spektakularnych upadków i kryzysów, na granicy samodestrukcji, firm uznawanych za wzorzec do naśladowania – Digital Equipment, Compaq, Sears, RCA, Xerox, ATT czy IBM. Daje również pogląd na to, jak szukać przełomowych innowacji i wdrażać je w praktyce⁴⁵. W 1955 roku Firma Radio Corporation of America była liderem na rynku lamp elektronowych i miała przychody rzędu ponad 1 miliard dolarów; prawie dwa razy tyle co IBM. David Sarnoff, prezes firmy, był jednym z 15 liderów wskazanych przez „Fortune” w rankingu „Leadership Hall of Fame”. Jego nowa strategia miała firmie zapewnić pozycję „wiodącego krajowego dostawcy elementów z półprzewodników do produkcji dóbr konsumpcyjnych”. Badacze RCA przodowali w rozwoju technologii LED i CMOS. „Spośród 10 liderów w produkcji lamp elektronowych w 1955 roku, w 1975 pozostało tylko 2. W tej historii pojawiły się trzy rodzaje błędów. Pierwszy to brak inwestycji w nowe technologie. Drugi – inwestycje w złą technologię. Trzeci wariant ma wymiar kulturowy. Firmy upadają z powodu niezdolności do odegrania jednocześnie dwóch ról: skutecznego obrońcy czegoś, co szybko staje się starą technologią, i skutecznego napastnika z nową technologią”⁴⁶. W 1986 roku RCA została przejęta przez General Electric. Robert Sarnoff, były prezes, powiedział:

⁴⁵ Clayton M. Christensen, Michael E. Raynor, *Innowacje, napęd wzrostu*, Studio Emka, Warszawa 2008, tłum. Dariusz Bakalarz.

⁴⁶ Richard Foster, *Innovation: The Attacker's Advantage*, Summit Books 1986.

„Myślę, że to tragedia, iż jedna z największych amerykańskich firm (...) przestanie istnieć”. Rynek jest bezwzględny, dokonania przeszłości nie mają znaczenia, liczy się zdolność do sprostania wyzwaniom przyszłości.

Compaq został założony przez trzech wysokich rangą menedżerów, którzy opuścili Texas Instruments, znanego producenta półprzewodników i kalkulatorów w 1982 roku, przeczuwając kierunek zmian na rynku dóbr wysokiej technologii, który narzuciły przez komputery osobiste. Wkrótce Compaq stał się jednym z największych producentów komputerów osobistych na świecie, oferując markowy sprzęt za relatywnie niską cenę. W 1997 roku Compaq przejął firmę Tandem, producenta wydajnych serwerów, a następnie, w rok później, Digital Equipment, legendarnego producenta mikrokomputerów. Digital Equipment w przeszłości dokonał rewolucji wprowadzając na rynek nowy rodzaj komputerów, zagrażając dominacji IBM.

W 1997 roku „Forbes Magazine” nazwał Compaq „firmą roku” i określił jej prezesa, Eckharda Pfeiffera, mianem „wyjątkowego”. Compaq stał się drugą, największą po IBM, firmą produkującą sprzęt komputerowy we wszystkich kategoriach – poza mainframe. Firma zatrudniła trzy firmy konsultingowe do pomocy w fuzji i powołała 200 komitetów wewnętrznych doradzających w procesie integracji. W 1999 roku Pfeiffer został zwolniony ze stanowiska Prezesa, a głównym zarzutem był brak strategicznego uzasadnienia dla podjętych akwizycji. W 2002 roku Compaq został przejęty przez Hewlett Packard, tworząc grunt dla powstania największego producenta komputerów osobistych na świecie. Strategia błękitnego oceanu zmieniła podejście do analizy strategicznej, odchodząc zupełnie od klasycznej analizy konkurencji i przewag rynkowych. Jest szczególnie przydatna dla tych, którzy poszukują wyzwania na drodze innowacji. To teoria rozwinięta przez W. Chan Kima i R. Mauborgne, profesorów INSEAD, najbardziej znanej francuskiej szkoły zarządzania i biznesu⁴⁷. Jej głównym przesłaniem jest stworzenie nowej wartości dla nabywców i własnej firmy, co umożliwi otwarcie nowej, wolnej przestrzeni rynkowej i sprawienie, że konkurencja przestaje się liczyć⁴⁸.

Strategia błękitnego oceanu brzmi jak bajka, ale wbrew swej formie jest

⁴⁷ Po raz pierwszy zetknąłem się z tą koncepcją podczas mojego kursu Advanced Management Programme w INSEAD w 1998 roku, na długo przed tym jak stała się popularna.

⁴⁸ W. Chan Kim, Renee Mauborgne, *Strategia błękitnego oceanu*, MT Biznes, Warszawa 2005, tłum. Anita Doroba.

bliska realnego świata gospodarki. Przemawia do wyobraźni i dobrze wyjaśnia wiele problemów konkurencji w biznesie. Nic więc dziwnego, że książka *Strategia błękitnego oceanu* sprzedała się już w nakładzie kilku milionów egzemplarzy. Wstępem do strategii błękitnego oceanu jest definicja kolorowych oceanów, błękitnego i czerwonego. Czerwone oceany to branże biznesowe dziś istniejące. To przestrzeń rynkowa, którą dobrze znamy. Błękitne oceany oznaczają branże i modele biznesu, których dziś na świecie nie ma. To nieznaną przestrzeń rynkową.

W czerwonych oceanach, które odzwierciedlają dzisiejszą gospodarkę, granice branży są już ściśle wytyczone, a reguły gier konkurencyjnych znane. To świat biznesu, opisany znakomicie w trylogii Michaela Portera, gdzie strategii konkurencji polegają na prześciganiu się nawzajem w obniżaniu kosztów, zróżnicowaniu i koncentracji. Konkurencja się zaostrza w miarę upływu czasu do tego stopnia, że wytwarzane produkty stają się standardowymi towarami, a konkurencja na śmierć i życie zamienia czerwony ocean w morze krwi.

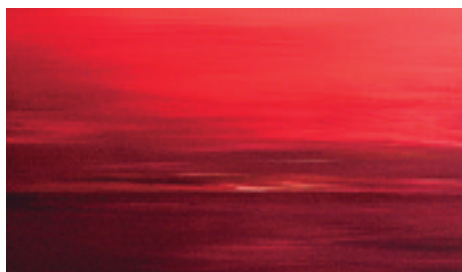
Strategia błękitnego oceanu brzmi jak bajka, ale wbrew swej formie jest bliska realnego świata gospodarki.

Strategia tworzenia modeli biznesowych

Czerwony ocean

wszystkie istniejące sektory rynku
(przestrzeń odkryta i poznana)

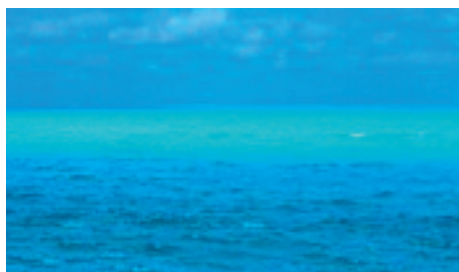
- obowiązują tu dawno zdefiniowane i zaakceptowane zasady gry
- poruszające się w nim firmy starają się prześcignąć konkurencję i pozyskać dla siebie większą część popytu
- w miarę jak wody oceanu stają się coraz bardziej tłoczne, perspektywy rozwoju i zysków kurczą się, produkty przekształcają się w podobne sobie towary powszechnego użytku, coraz ostrzejsza rywalizacja „plami wody krwią”



Błękitny ocean

wszystkie nieistniejące sektory rynku
(przestrzeń nieodkryta i wolna od konkurencji)

- tworzy się popyt, a nie walczy o niego
- istnieją tu nieograniczone szanse na opłacalny i dynamiczny rozwój
- tworzy się je poprzez ponowne wytyczenie granic dotychczasowych branż (*Cirque du Soleil*) lub gdy istniejąca firma tworzy załazek zupełnie nowej branży (*eBay*)



Strategia tworzenia modeli biznesowych

Porównanie oceanów

czerwony ocean

1. Rywalizacja na istniejącym rynku
2. Pokonanie konkurencji
3. Eksploatacja istniejącego popytu
4. Szukanie kompromisu między wartością a kosztami
5. Dopasowanie całego systemu działań firmy do jednego z dwóch celów:
 - wyróżnienia się na tle konkurencji lub
 - redukcji kosztów

błękitny ocean

1. Stworzenie bezkonkurencyjnego obszaru rynku
2. Brak konkurencji jako czynnika decydującego
3. Stworzenie i zaspokojenie nowego popytu
4. Naturalna zgoda między kosztami a wartością
5. Dopasowanie całego systemu działań firmy do osiągnięcia dwóch celów jednocześnie:
 - wyróżnienie się na tle konkurencji i redukcji kosztów



Z kolei błękitne oceany, to podróż w nieznane, niewykorzystana przestrzeń rynkowa, kreowanie popytu i szansa na zyskowny wzrost. Niektóre błękitne oceany są wprawdzie tworzone poza istniejącymi granicami branż, jednak większość jest tworzona z części czerwonych oceanów poprzez rozszerzanie granic branż już istniejących. W błękitnych oceanach konkurencja jest nieistotna, ponieważ reguły gry mają zostać dopiero ustalone. Błękitny ocean, to marzenie każdego przedsiębiorcy i menedżera; najtrudniejszy problem, to jak do niego dotrzeć. Na szczęście historia gospodarcza mówi, że co chwila pojawiają się obszary biznesu, które można nazwać błękitnymi oceanami. Na obszarach czerwonych oceanów *krw leje strumieniami*, trwa walka o przetrwanie, ale obok nieoczekiwanie wyłaniają się rynki szybkiego wzrostu, gdzie konkurencji brak, albo jest niewielka. Przykładów z ostatnich lat jest wiele: telefonia komórkowa, tanie linie lotnicze, sieci sklepów dyskontowych, fundusze inwestycyjne notowane na giełdzie (ETF), bankowość internetowa. Telefonia komórkowa zmieniła rynek telekomunikacji gruntownie. Prawie żaden z wiodących operatorów stacjonarnych nie odegrał znaczącej roli w przekształceniach, a z dnia na dzień, jak na drożdżach, wyrosły od podstaw nowe firmy nadające kierunek rozwoju tej branży. Już dziś przerastają one pod względem wartości rynkowej dotychczasowych liderów. Jeszcze dwie dekady temu żadna z tych branż nie istniała, a obecnie ma znaczący wpływ na rozwój rynku i wzrost gospodarczy.

Przechodząc na płaszczyznę przedsiębiorstw najważniejsze jest to, jak kierujący firmami mogą zastosować strategię błękitnego oceanu w praktyce.

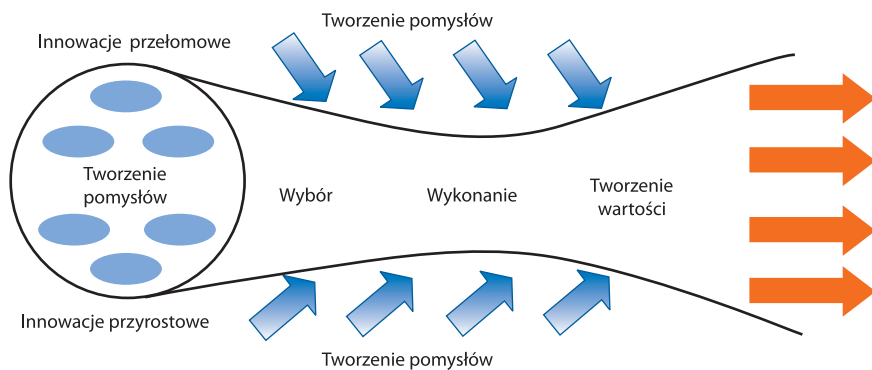
Umożliwia to innowacja w dziedzinie wartości, nowa logika strategiczna, która koncentruje się na stworzeniu nowej wartości dla nabywców i własnej firmy, a tym samym otwarcie nowej, wolnej przestrzeni rynkowej.

Innowacja wartości sprzeciwia się jednemu z najpowszechniej uznawanych dogmatów strategii bazującej na konkurencji: wyborowi kompromisu między wartością a kosztami. Paradoks nowego podejścia polega na tym, że strategia wartości zakłada możliwość osiągnięcia wyższej wartości dla klienta po niższej cenie. Doskonałym przykładem, że to sprawdza się w praktyce, jest bank internetowy, który zapewnia większą wygodę i lepszą jakość produktów po niższej cenie dzięki stosowanej technologii i komunikacji z klientami w Sieci. Najważniejszą sprawą dla menedżerów jest obecnie znajomość metody poszukiwania i wdrażania innowacji, które pozwalają realizować szybki wzrost i zwyciężać w konkurencji rynkowej.

Strategia innowacji to zdolność do uczynienia z różnego typu innowacji – produktowych, procesowych, modeli biznesowych – napędu wzrostu i rozwoju firmy w ramach powtarzalnego ciągu zdarzeń. Ukierunkowanie firmy na innowacje nie zastępuje misji, wizji i strategii korporacji. Poszukiwanie nowych rozwiązań musi być podporządkowane realizacji ogólne-

Innowacja wartości sprzeciwia się jednemu z najpowszechniej uznawanych dogmatów strategii bazującej na konkurencji: wyborowi kompromisu między wartością a kosztami.

Proces innowacyjności w przedsiębiorstwie



Źródło: Opracowanie własne i *Making innovation work*, T. Davila, M. Epstein, R. Shelton, Wharton School Publishing, 2005.

Strategia innowacji to zdolność do uczynienia z różnego typu innowacji – produktowych, procesowych, modeli biznesowych – napędu wzrostu i rozwoju firmy w ramach powtarzalnego ciągu zdarzeń.

go celu działania, jakim jest zaspokojenie potrzeb klientów, satysfakcja pracowników i akcjonariuszy. Aby zapewnić stały dopływ nowych pomysłów, weryfikację oraz wdrożenie części z nich, organizacja musi posiadać potencjał innowacyjny i zdolność do jego wykorzystania. Potencjał innowacyjny, to architektura techniczna, procesy biznesowe i zasoby ludzkie. Zdolność do wykorzystania potencjału innowacji determinowana

jest głównie przez kulturę organizacji, corporate governance i sposób sprawowania szeroko rozumianego przywództwa.

Zmieniaj się albo zgiń

Zmień się lub zgiń. Kiedy tempo zmian zachodzących na zewnątrz firmy jest większe niż tempo zmian wewnątrz, zbliża się koniec.

Jack Welch

Przełomowa innowacja i kreatywna destrukcja stają się punktem zwrotnym Nowej Gospodarki, stawiając ultimatum: innowacja albo śmierć. Ale przełomowa innowacja nie jest gwarancją sukcesu, a tylko jego możliwością. Musi być wspierana przez ciągły strumień kolejnych innowacji; od stopniowych do radykalnych. Wiodące firmy powinny tworzyć portfel innowacji, na którym będą budować swój trwały wzrost.

W długim okresie czasu jedyną możliwością zapewnienia bezpieczeństwa firmie jest zdolność wprowadzania innowacji lepszych i trwalszych niż konkurencja. Żadna firma nie utrzyma swojej pozycji na szczycie bez wytyczania

W długim okresie czasu jedyną możliwością zapewnienia bezpieczeństwa firmie jest zdolność wprowadzania innowacji lepszych i trwalszych niż konkurencja.

nowych ścieżek, bez poświęcenia serca i duszy dla biznesu. Niektórzy mogą sądzić, że wystarczą rozsądne praktyki – oszczędzania, racjonalności i utrzymywania firmy na stałych fundamentach. Ale zdaniem Josefa Schumpetera firma działająca według tej rozsądnej rutyny, będzie w chwilę później wyprzedzona przez agresywne, ryzykowne

i konkurencyjne przedsiębiorstwo. Wprowadzenie nowej metody produkcji czy otwieranie nowych rynków – wszystko to zakłada ryzyko, podejmowanie prób i popełnianie błędów, pokonywanie oporów i czynników, których brakuje w kieracie rutyny. Innowacje bazują na ciągle zmieniających się wymaganiach, zachowaniach i doświadczeniach konsumentów, ale te największe są rezultatem trafnego odczytania nieświadomionych potrzeb a nawet kształtowania oczekiwań konsumentów. „Gdybym spytał klientów, czego chcą odpowiedzieliby, że szybszego konia” – zauważył konstruktor pierwszego produkowanego masowo samochodu osobowego – Henry Ford. Jego wizja pojazdu przełożyła się na założenia konstrukcyjne, że auto ma być tanie, proste w produkcji i w naprawie, łatwe w użytkowaniu i umożliwiające jazdę po bezdrożach. Aby sprostać tym wymaganiom zastosowano po raz pierwszy w historii system produkcji taśmowej. Ignorowano przy tym indywidualne preferencje, według maksymy Henry’ego Forda, że „możesz otrzymać samochód w każdym kolorze, pod warunkiem, że będzie to kolor czarny”. Wyłącznie na czarno malowano go w latach 1914–1926. Wyprodukowano w sumie ponad 15 milionów samochodów Ford T, a dotychczas rekord ten pobiła jedynie produkcja modelu Volkswagena, potocznie zwanego Garbusem.

Sony nigdy nie wynalazłoby swego walkmana, gdyby słuchała tylko swoich klientów. „Nasza metoda polega raczej na przekonywaniu klientów do nowych wyrobów niż na pytaniu ich, jakich wyrobów by chcieli. Klienci nie wiedzą, co jest możliwe, a my wiemy”⁴⁹. W opinii specjalistów od marketingu urządzenie nie miało szans powodzenia na rynku. Odsłuchiwanie muzyki z kaset przy pomocy słuchawek uznano za wadę, podobnie jak brak opcji nagrywania. Idea miniaturyzacji magnetofonu okazała się jednak wyjątkowo trafiona. Pomysł Akio Mority, szefa Sony, okazał się ogromnym sukcesem. Walkman pojawił się na rynku w 1979 roku i trafił idealnie w gusty i indywidualne potrzeby młodych ludzi. Dokonał rewolucji w elektronice użytkowej, zmieniając całkowicie sposób słuchania muzyki. Sony sprzedało przez 30 lat 186 milionów walkmanów, a więcej niż drugie tyle inne firmy, które skopiowały ten wynalazek. Pogląd, że wartość kreuje firma, która jest w stanie narzucić konsumentowi wybór, tworząc produkt o danej charakterysty-

⁴⁹ Akio Morita, Edwin M. Reingold, Mitsuko Shomimura, *Made In Japan. Akio Morita i Sony*, Wydawnictwa NT, Warszawa 1986, tłum. Andrzej Erlich.

ce, odchodzi do historii wraz z klientami wpatrzonymi w kolorowe reklamy, obiecujące powszechne szczęście i zadowolenie.

Wartość jest obecnie rezultatem spersonalizowanego doświadczenia klienta, które powstaje z jego udziałem w procesie współtworzenia produktów i procesów. Ogniskowanie uwagi na wyjątkowych doświadczeniach osobistych konsumentów przenika coraz szerzej i dominuje w wielu różnych dziedzinach jak handel detaliczny, przewozy lotnicze, hotelarstwo i turystyka, a także usługi finansowe. Spersonalizowaną wartość można zbudować na uniwersalnej platformie, na której konsument tworzy swój osobisty świat, korzystając z bogatej palety narzędzi zaspokajających indywidualne potrzeby – jak iGoogle. Zmiana paradygmatu działalności przedsiębiorstw objawia się w tym, że:

- Wartość jest oparta na unikalnych indywidualnych doświadczeniach konsumentów. Firmy ogniskują swoją uwagę na pojedynczym konsumentcie i jego doświadczeniu jako użytkowniku, niezależnie jak wielu ich mają. Klient staje w centrum uwagi.
- Każda firma ma dostęp do globalnych zasobów i wiedzy. Optymalizacja działania wymaga korzystania z wielu dostawców, a kryterium wyboru jest cena i jakość.

Bezpowrotnie minęły czasy, gdy klientów traktowano jako bezimienną i nieróżnicowaną grupę, której można narzucić produkt lub usługę.

Model działalności przedsiębiorstw zmienił się w latach dziewięćdziesiątych XX wieku. Wcześniej podstawą działania był proces produkcji. Kryterium wyboru decyzji o wytwarzaniu towarów była technologia; klient znajdował się na końcu łańcucha wartości jako bierny konsument. Wynikające z tego koszty produkcji i marża zysku przekładały się na cenę, a zadaniem działu marketingu była organizacja dystrybucji i maksymalizacja wielkości sprzedaży. Czasy się zmieniły. Teraz w centrum uwagi jest klient, a jego potrzeby, preferencje, i możliwości finansowe

determinują cechy produktu. Jest on w stanie samodzielnie porównać produkty pod względem ceny i jakości. A ze względu na małą ilość czasu ceni wygodę, oczekując jasnego przekazu dotyczącego cech produktu, a nie efektywnej, ale mało komunikacyjnej reklamy.

Czasy się zmieniły. Teraz w centrum uwagi jest klient, a jego potrzeby, preferencje, i możliwości finansowe determinują cechy produktu.

Integracja pionowa ustępuje poziomej. Dostępność zasobów na zewnątrz, ich jakość i cena, czyni outsourcing wielu czynności i procesów oczywistą opcją służącą optymalizacji działalności. Współpraca z wieloma dostawcami w kraju i za granicą pozwala wykorzystać najlepsze dostępne zasoby globalnej gospodarki. Dowolna strategia, zbudowana na megatrendach zmieniających paradygmat gospodarki, wymaga doskonałej znajomości i umiejętności zastosowania procesów biznesowych, technologii informatycznych i analizy danych. To one kształtują operacyjną przewagę konkurencyjną w dystrybucji (sprzedaż), logistyce (zaopatrzenie) i komunikacji wewnętrznej i zewnętrznej. Skierowanie uwagi na klienta pozwala go lepiej poznać i ukierunkować ofertę tak, by dobrze spełniała jego oczekiwania i potrzeby. Tradycyjne firmy koncentrują swoje wysiłki na poznaniu profili docelowych grup odbiorców. Firmy Nowej Gospodarki kierują swoją ofertę i tworzą relacje z klientami na zasadach indywidualnej personalizacji.

Personalizacja oferty nie jest niczym nowym, ale jej powszechność tak. Osobista obsługa, ubrania szyte na miarę, samochody produkowane na zamówienie były dostępne dla wąskiej grupy ludzi o wypchanych portfelach. Obecnie każdy użytkownik serwisów społecznościowych, jak Facebook czy mySpace może sobie zaprojektować własny świat. Klient Amazon, czy Ebay jest nie tylko rozpoznawany po zalogowaniu, ale jego zainteresowania są analizowane przez pryzmat dokonanych zakupów i co równie ważne – także oglądanych towarów.

Najlepsze osobiste doświadczenie obcowania z dostawcą dostarcza iGoogle. To esencja personalizacji rozumianej jako dostosowanie obsługi do wymagań i upodobań klienta. Google doskonale wstrzeliło się w trend Web 2.0, który przewidywał, że prawie każdy z Internautów będzie bloggerem i posiadaczem własnej strony startowej. Strona startowa nie jest przywiązana do konkretnego komputera tylko podąża za użytkownikiem i można się do niej dostać z dowolnego miejsca na świecie. iGoogle stanowi połączenie wyszukiwarki oraz osobistego portalu i jednocześnie strony startowej w Internecie. Serwis iGoogle pozwala na ustawienie własnej strony internetowej o charakterze portalu informacyjnego, korzystając z aplikacji Widget pogrupowanych w 8 kategoriach: Wiadomości, Narzędzia, Komunikacja, Zabawa i gry, Finanse, Sport, Hobby, Technologia. Pozwala to internautom zbudować indywidualny portal, wybierając z różnych serwisów te, które są dla nich najbardziej wartościowe. Tym samym iGoogle stanowi wizję alternatywną

do portalu głównego konkurenta Yahoo, gdzie układ i oferta informacyjna są narzucone, a personalizacja oferty i usług są na drugim planie.

Personalizacja zamówienia samochodu stała się praktyką. Większość producentów pozwala na kształtowanie wielu zmiennych cech produktu: od kolorów, po wiele wariantów wyposażenia. Zakup samochodu to duży wydatek, który uzasadnia dostosowanie produktu do indywidualnych wymagań kupującego. Jednakże jednostkowe projektowanie towaru o cenie jednostkowej 150–400 zł, produkowanego dotychczas masowo w seriach niejednokrotnie przewyższających setki tysięcy i miliony sztuk, jest czymś niebywałym. To właśnie oferuje NIKE, wiodący producent sprzętu sportowego na świecie. NIKEiD, zbudowany jako platforma internetowa, umożliwia modułowe zaprojektowanie kolorystyki, wybór materiału i wzoru, określenie indywidualnych cech towaru. W ten sposób można, siedząc w domu przed komputerem, zamówić model butów, produkowanych normalnie w długich seriach, niepowtarzalnych ze względu na cechy drugorzędne, wykonanych według jednostkowego zamówienia. Można kupić replikę klubowej koszulki Barcelony Lionela Messiego, ale także replikę z własnym nazwiskiem i monogramem. Aby każdy z butów schodzących z taśmy był inny, trzeba niezwykłej elastyczności produkcji, procesów dystrybucji i logistyki.

Personalizacja wkracza do świata finansów, a dobrym przykładem jest personalizacja składek ubezpieczeń komunikacyjnych – system pay-as-you-drive (PAYD), czyli „płać za jazdę”, który wprowadzony najpierw w USA, zdobywa w Europie coraz większą popularność⁵⁰. Pay As You Drive to alternatywa dla tradycyjnych ubezpieczeń oparta na zmiennej wartości składek, zależnej od przejechanych kilometrów, miejsca, czasu oraz sposobu jazdy⁵¹. W zaawansowanym technologicznie wariantcie system telematyczny, znajdujący się w pojeździe, mierzy wpływ ryzyka i oblicza odpowiednią opłatę. Ubezpieczenie w systemie „płać za jazdę” jest z założenia korzystne dla kierowcy, ale także dla firmy ubezpieczeniowej, a dodatkowo wpływa korzystnie na bezpieczeństwo ruchu drogowego i poziom emisji spalin ze względu na zmianę sposobu jazdy i przebieg kilometrów. Wysoki koszt na-

⁵⁰ W USA oferuje go na przykład znana innowacyjna firma ubezpieczeniowa Progressive, a także Liberty Mutual Insurance; w Wielkiej Brytanii firma Coverbox; w Australii Real Insurance and Exigen a w Republice Południowej Afryki Hollard Insurance.

⁵¹ Marcjin Mekler, Paweł Rządziński, „Płać, ile jedziesz”, „Sollers: Miesięcznik Ubezpieczeniowy”, 03/2010.

bycia urządzenia pracującego na bazie GPS stanowi poważną barierę dla popularyzacji tego rozwiązania, ale wraz z pakietem dodatkowych usług telematycznych, takich jak wykrywanie skradzionych pojazdów (SVT), zdalną diagnostykę pojazdów (RVD) i eCall (emergency call – wzywanie pomocy), ten model biznesowy będzie niewątpliwie zdobywał popularność.

Najlepsze firmy Internetowe – Google, Facebook, Amazon – posiadają zdolność poznania i rozumienia pojedynczych odbiorców. Ta wiedza i technologia, jaką dysponują, pozwala im personalizować przekaz i ofertę dla indywidualnego konsumenta. Tradycyjne firmy sektora samochodowego, komputerowego, rozrywki, a także ubezpieczeń podążają w tym samym kierunku. Można sobie zadać pytanie, czy bankowość także? Odpowiedź jest oczywista. Tak. Tradycyjne banki obsługujące klientów indywidualnych podejmują takie inicjatywy. Segmentacja i pakiety produktowe dla docelowych grup klientów powoli przestają dominować w koncepcjach marketingowych. Coraz więcej zaczyna się mówić o personal banking, bankowości osobistej, ale wciąż tylko w odniesieniu do pewnej grupy konsumentów z wyższej półki. Nawet jeśli tego nie przyznają, banki tradycyjne w praktyce stosują podejście segmentacji bazy klientów i podział na strategiczne grupy docelowe według kryterium wieku i dochodów.

Zmiana paradygmatu wymaga przestawienia mentalności pracowników i wysokich umiejętności w zakresie zarządzania technologią informatyczną, procesami i relacjami z klientami. To prawdziwa rewolucja w strategii i modelu operacyjnym banku tradycyjnego. Większość instytucji finansowych ma to jeszcze przed sobą.

Elektroniczna rewolucja w finansach

Nie jesteśmy zdobywcami, lecz pionierami. Nie chcemy niszczyć, tylko kreować.

Arkadi Kuhlman, Bruce Philip, „Orange Code”

Bankowość ma długą tradycję. Przez wieki swojej historii bankowość zyskała renomę jako działalność oparta na zaufaniu, tradycji, konserwatywnych zasadach, budowana powoli, z mozołem i rozważą. Nigdy dotychczas nie kojarzyła się z innowacyjnością technologiczną, a raczej z solidnością wiekowych siedzib banków lub nowoczesnych wieżowców, które dominowały nad miastem. Tymczasem wcale tak być nie musi; solidność, rozwa-

ga, zaufanie nie są przeciwieństwem nowoczesności, a konserwatyzm nie oznacza zacofania.

Wypowiedź Billa Gatesa sprzed kilkunastu lat, że „bankowość jest niezbędna, a banki niekoniecznie”, sugerowała, że brak dopasowania do trendów Nowej Ekonomii może je wyeliminować z rynku. Od tego czasu wiele się zmieniło. Sektor finansowy stał się obszarem fundamentalnych zmian, które są efektem zastosowania nowoczesnych technologii informacyjnych. Instytucje finansowe należą do najbardziej rentownych przedsiębiorstw. Kiedy świadomość otwarcia się na nowoczesne technologie stała się imperatywem zmian, niektóre banki, biura maklerskie i towarzystwa ubezpieczeniowe, mając odpowiednie środki na nowe inwestycje, zaliczają się do liderów innowacji.

Elektroniczna bankowość istniała na długo przed Internetem, w szerokim zakresie dla przedsiębiorstw jako home banking, oraz dla klientów indywidualnych w odniesieniu do autoryzacji płatności kartami debetowymi i kredytowymi, przelewów bankowych krajowych i zagranicznych. Moduły obsługi przedsiębiorstw online na bazie komputerów osobistych i połączeń dial-up funkcjonują w Stanach Zjednoczonych od końca lat siedemdziesiątych XX wieku. W Polsce pojawiły się w latach dziewięćdziesiątych, chociaż nigdzie nie stały się powszechne ze względu na relatywnie wysokie koszty i skomplikowaną obsługę. Usługi bankowości elektronicznej w zakresie handlu papierami wartościowymi dla klientów indywidualnych zostały wprowadzone najpierw przez amerykańskie dyskontowe domy maklerskie Quick, Reilly oraz Schwab w latach osiemdziesiątych.

Pojawienie się Internetu i gwałtowny wzrost jego popularności stworzył nowe otwarcie dla rozwoju elektronicznych usług finansowych. Produkty i usługi finansowe są logicznym zastosowaniem Internetu w biznesie, bo-

Produkty i usługi finansowe są logicznym zastosowaniem Internetu w biznesie, bowiem są relatywnie homogeniczne, silnie uzależnione od danych i informacji oraz wymagają częstego kontaktu z klientem.

wiem są relatywnie homogeniczne, silnie uzależnione od danych i informacji oraz wymagają częstego kontaktu z klientem. Większość z nich nadaje się doskonale do dostawy przez Internet, ponieważ opiera się na prostych elektronicznych operacjach. W porównaniu z e-Commerce, w odniesieniu do handlu towarami w Sieci, gdzie pewnych trudności przysparza zarządzanie zapasami

i terminami dostaw, e-Finanse są lepiej predestynowane do szybkiego wzrostu na platformie Internetu. Te przesłanki spowodowały zainteresowanie sferą finansów już we wczesnej fazie rozwoju inicjatyw biznesowych w Sieci. Podobnie jak w innych dziedzinach e-Commerce, w finansach wykształciły się dwa podstawowe typy modeli biznesowych: B2C – dedykowane klientom indywidualnym oraz B2B – kierowane do klientów korporacyjnych. W dalszej części rozważania będą dotyczyć wyłącznie modelu B2C, który zajmuje się dostarczaniem produktów i usług finansowych dla klientów indywidualnych. W świecie rzeczywistym zajmuje się tym szeroka gama instytucji, w tym banki detaliczne, biura maklerskie, fundusze inwestycyjne i towarzystwa ubezpieczeniowe. Migracja tych instytucji do Sieci dokonuje się przy wyborze różnych opcji, z których najważniejsze to:

- a) dodatkowy kanał dystrybucji istniejącego modelu biznesowego,
- b) samodzielna platforma wykorzystująca Internet i technologie internetowe jako szkielet swojej architektury biznesowej.

Internet radykalnie obniża koszty dystrybucji i komunikacji, zatem jest zrozumiałym, że od samego początku wzbudzał zainteresowanie zasiedziających instytucji finansowych ze względu na możliwość łatwego osiągnięcia oszczędności kosztowych. Trzeba w tym miejscu zaznaczyć, że chodzi tutaj o dodatkowy – w stosunku do istniejących – kanał dystrybucji. W odniesieniu do banków czy towarzystw ubezpieczeniowych placówki fizyczne z obsługą osobistą są w dalszym ciągu traktowane jako podstawowy sposób obsługi, a Internet stanowi dodatkowy, niezwykle korzystny kosztowo serwis klientowski. Integracja internetowej obsługi klientów i dystrybucji produktów w modelu tradycyjnego banku, biura maklerskiego, towarzystwa funduszy inwestycyjnych, firmy ubezpieczeniowej w tendencji zmniejsza koszty działania i prowadzi do wzrostu rentowności.

Euforia lat dziewięćdziesiątych XX wieku w ocenie perspektyw wykorzystania Internetu w biznesie prowadziła do zmian oceny istniejących wówczas modeli biznesowych i opracowania nowych strategii rozwoju, które stawały całkowicie na Internet. W sektorze finansowym, podobnie jak w innych obszarach gospodarki, innowacje cyfrowe rodziły się w Stanach Zjednoczonych. Rynek finansowych usług maklerskich charakteryzuje się w sektorze finansowym relatywnie niskimi barierami wejścia – mniejsze wymagania kapitałowe, prostsze regulacje – więc w Sieci pojawiły się najpierw inicjatywy internetowych usług z tego zakresu: od handlu papierami wartości-

wymi zaczynając, do dystrybucji emisji akcji w ramach IPO. Mniejsze zapotrzebowanie na kapitał pozwoliło na szybki wysyp nowych inicjatyw finansowanych przez venture capital i średniej wielkości innowacyjne domy maklerskie, poszukujące nowego modelu biznesowego. Dzięki temu na rynku pojawiły się jak grzyby po deszczu zbudowane od podstaw Wit Capital, Web Street Securities i odpryski średniej wielkości dyskontowych domów maklerskich – eSchwab, Ameritrade, E*Trade.

W latach 1996–2000 Schwab dominował wyraźnie na rynku maklerskim w Internecie, pozostawiając w tyle wielkich graczy świata realnego, brokerów największych banków inwestycyjnych, takich jak Merrill Lynch, Morgan Stanley Dean Witter czy Paine Webber. W Europie internetowe biura maklerskie, podobnie jak w USA, zdobywały bardzo szybko popularność dzięki wzrostowi zainteresowania inwestycjami giełdowymi, Internetem i dyskontowemu modelowi działania. Niemcy stały się centrum rozwoju internetowego rynku maklerskiego w Europie, gdzie przewodziły w Sieci: Comdirect (wspólne przedsięwzięcie Commerzbank i T-Online); Consors (Schmidt Bank) i DAB. Kierunki rozwoju handlu papierami wartościowymi w Internecie w innych krajach wyznaczały: Bankinter w Hiszpanii, eCortal (BNP Paribas) i Boursorama (Societe Generale) we Francji oraz SEB w Szwecji.

Pionierami bankowości internetowej w kategorii bank internetowy były instytucje finansowe z drugiego szeregu, które wykorzystały opieszałość tygrysów z Wall Street. Pierwszymi, które zaoferowały usługi bankowości internetowej był Security First Network Bank, CompuBank i NetBank. Security First Network Bank powstał w 1995 roku w Atlancie z inicjatywy kasy oszczędnościowej First Federal Savings Bank of Pineville. Wysokiej jakości rozwiązania technologiczne, zbudowane specjalnie dla tego banku, oferowane przez powołaną przez bank spółkę pod nazwą Security First Technologies (S1), niebawem stały się standardem w branży. NetBank, inny wyłącznie wirtualny bank, powstał także w Atlancie, w 1996 roku. Już w drugim roku działalności stał się rentowny i wszedł na giełdę NASDAQ po kolejnych dwóch latach – w 2000 roku. ING Direct zainaugurował w 1997 roku swoją działalność w Kanadzie, która stała się początkiem długiego marszu, przez kraje i kontynenty, modelu bankowości internetowej opartej na innowacyjnym rachunku oszczędnościowym. W Europie wysyp banków internetowych nastąpił w 1998 roku a drogę przecierał Egg, powstały w 1998

roku w Wielkiej Brytanii jako przedsięwzięcie firmy ubezpieczeniowej Prudential, Advance Bank stworzony przez Dresdner Bank oraz i DB24 jako produkt Deutsche Bank. Ich śladem poszły inne duże europejskie banki i założyły niezależne banki internetowe. W tym kontekście stworzenie przez PBG SA w Łodzi w 1998 roku banku internetowego było decyzją, która postawiła go w rzędzie europejskich liderów. Wziąwszy pod uwagę, że pierwszy bank internetowy w Japonii – Japan Net Bank⁵² – powstał we wrześniu 2000 roku, to wydarzenia w Polsce wyprzedziły pod względem innowacji biznesowej jeden z najbardziej zaawansowanych technologicznie rynków na świecie.

W pierwszej fazie rozwoju bankowości internetowej, która przypada na okres drugiej połowy lat dziewięćdziesiątych, ważyły się losy popularności dwóch opcji: otwierania samodzielnych banków internetowych przez zasiadające na rynku instytucje lub rozbudowy istniejącego modelu biznesowego o kanał internetowy. Za pierwszym rozwiązaniem przemawiały względy procesowe i kosztowe. Stworzenie banku internetowego od podstaw, jako innowacyjnego przedsięwzięcia, nieprzystającego do kultury korporacyjnej i sposobu działania sprawdzonego tradycyjnego modelu, zgodnie z obowiązującymi przekonaniem, powinno się odbyć najlepiej poza strukturami organizacji na zasadzie autonomicznego projektu z wydzielonym budżetem i niezależnym zarządem. Na korzyść tego rozwiązania przemawiały względy ekonomiczne. Specjalnie projektowane dla banku internetowego systemy informatyczne są w pełni dostosowane do komunikacji i wykonywania operacji w Sieci, a co najważniejsze można je wdrożyć szybciej i taniej.

Tworzenie bankowości internetowej jako dodatkowego kanału dystrybucji, zintegrowanego z pozostałymi, było bardziej pracochłonne, wymagało więcej czasu i nakładów finansowych. Koszty modyfikacji istniejących systemów informatycznych banków mogą być ogromne. Citibank wydał 500 milionów dolarów, a Bank of America nawet dwukrotnie więcej – 1 miliard dolarów – na integrację istniejącego systemu przetwarzania danych z powstającym modułem bankowości internetowej⁵³.

Wydawało się na początku, że argumenty racjonalne wzięły górę i można było zaobserwować pierwszą falę odpowiedzi na wyzwania Nowej Go-

⁵² „Japan Net Bank: Japan's First –Internet only Bank”, 01/24/2002; School of Business, University of Hong Kong.

⁵³ Erik Banks, *Finance. The electronic Revolution*, John Wiley & Sons, New York 2001, s. 32.

spodarki w formie inicjatyw tworzenia autonomicznych internetowych przedsięwzięć, które były wydzielone pod względem organizacyjnym, biznesowym i marki używanej do ekspansji w świecie wirtualnym. W ten sposób pojawiły się na rynku córki wielu największych banków detalicznych. W latach 1998–2000 powstały internetowe córki wielu znanych banków z którymi wiązano wielkie nadzieje: Wingspan (Bank One), Citi f/i, Advance Bank (Dresdner Bank), DB24 (Deutsche Bank), ING Direct, Cahoot (Abbey National), Evolve (Lloyds Bank), OpenPlan (Woolwich), Inteligent Finance (Halifax), Smile (Co-operative Bank), UNO-E (BBVA), Solo (Merita Nordbanken), mbanx (Bank of Montreal), Japan Net Bank (Sakura i Sumitomo). W Polsce w ten trend wpisał się mBank (BRE Bank) oraz Inteligo (Bankgesellschaft Berlin). Wkrótce jednak ujawnił się podstawowy konflikt interesów pomiędzy dwoma w istocie przeciwstawnymi modelami biznesowymi. Tradycyjny biznes bankowości detalicznej prędzej czy później zaczyna postrzegać bank internetowy jako zagrożenie kanibalizacji przychodów i klientów.

Niskokosztowy model biznesowy banku internetowego z założenia oferuje korzystniejsze ceny, brak prowizji i opłat, niższe marże kredytowe, wyższe oprocentowanie. Sukces banku internetowego, funkcjonującego w szeroko rozumianych strukturach grupy, w długim okresie oznacza realne zagrożenie dla tradycyjnego biznesu, który dominuje w punkcie wyjścia. Nie godząc się na odpływ klientów do stworzonych przez siebie banków internetowych, które stawały się bezpośrednią konkurencją, banki tradycyjne zaczęły rozwijać równoległe bankowość internetową jako dodatkowy kanał dystrybucji i rozszerzenie własnego modelu biznesowego. W marcu 2000 roku 97 banków amerykańskich posiadało w pełni funkcjonalny serwis internetowy. Z usług bankowości internetowej korzystało 9,4 miliona klientów zachęconych famą Internetu, ale 3,4 miliona z nich wkrótce zrezygnowało ze względu na złe doświadczenia, skomplikowane procesy, brak wsparcia, niską jakość zdalnej obsługi.

Na początku 2000 roku istniało kilkanaście banków wirtualnych, a liczba ich klientów sięgała 200 tysięcy. Postęp, choć widoczny, nie spełniał oczekiwań. Branża finansowa szybko ochłonęła po okresie pierwszej fascynacji Internetem, kiedy się wydawało, że przyszłość wymaga całkowitej zmiany modelu biznesowego i uczenia się bankowości wirtualnej od nowa. Wróciła fascynacja bankowością oddziałową, nie tylko w Polsce, gdzie było ich cią-

Liczba klientów, Fundusze powierzone, Kredyty hipoteczne i Aktywa pod zarządzaniem ING Direct w ujęciu międzynarodowym

	Klienci		Fundusze powierzone		Kredyty hipoteczne		Aktywa pod zarządzaniem / Fundusze inwestycyjne	
	2009	2008	2009	2008	2009	2008	2009	2008
Kanada	1648	1562	17,2	13,4	16,9	13,5	0,3	0,2
Hiszpania	1996	1836	14,9	12,5	7,4	7,1	1,6	0,9
Australia	1395	1363	13,2	9,2	22,2	16,9	–	–
Francja	762	751	11,3	10,3	90,0	–	1,5	1,0
Stany Zjednoczone	7633	7546	52,1	51,5	23,4	21,8	0,3	0,2
Włochy	1164	1103	15,6	14,6	5,8	5,1	0,4	0,3
Niemcy/Austria	6873	6646	74,6	63,2	47,1	42,5	5,3	3,8
Wielka Brytania	1442	1330	17,8	16,2	1,3	1,3	0,0	–
Razem	22 913	22 172	217,1	191,0	124,2	108,3	9,3	6,4

Klienci w tysiącach.

Fundusze powierzone, kredyty hipoteczne, aktywa pod zarządzaniem, fundusze inwestycyjne w miliardach euro.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie Raportów Rocznych i prezentacji ING Group.

gle za mało, ale także na dojrzałych rynkach Europy Zachodniej i Ameryki Północnej. W większości banków nastąpił powrót do przeszłości, poza nowymi gadżetami dla klientów. Jednym z nich był zdalny dostęp do banku za pośrednictwem Internetu. Z pogromu „bańki internetowej” wyszło cało zaledwie kilka banków internetowych, jednym z nich było przedsiębiorstwo Holendrów w Kanadzie.

ING Direct jest obecnie największym bankiem internetowym na świecie. Ma ponad 23 miliony klientów w 9 krajach, 220 miliardów euro depozytów i środków na rachunkach bieżących klientów indywidualnych oraz portfel kredytów hipotecznych wartości ponad 125 miliardów Euro.

Strategia wejścia ING na rynek bankowości elektronicznej była starannie przemyślana. Przekonanie o ogromnym potencjale wzrostu zdalnej obsługi klientów detalicznych wynika z unikalnych doświadczeń i wiedzy ING, jako współwłaściciela holenderskiego Postbank. Należał on do największych banków detalicznych w Holandii, prowadząc 7,5 miliona rachunków osobistych i oszczędnościowych. Postbank nie miał żadnych oddziałów własnych; wykorzystywał do załatwienia niektórych formalności okienka urzędów pocztowych, komunikował się ze swoimi klientami listownie, przy użyciu telefonu, a kiedy nastała Era Internetu także za jego pośrednictwem. Jego

oferta obejmowała także kredyty konsumenckie, hipoteczne, produkty ubezpieczeniowe, inwestycyjne i emerytalne.

Wybór modelu bankowości elektronicznej jako napędu wzrostu dotyczył ekspansji na rynki, gdzie ING nie prowadziło działalności w tradycyjnym wydaniu. Stąd decyzja o wejściu do Kanady w 1997 roku, a następnie do Niemiec (1998), Hiszpanii (1999), Australii (1999), Włoch (2000), USA (2000), Austrii (2001) i Wielkiej Brytanii (2003). Nowa marka, ING Direct, którą posługuje się ING wchodząc na nowe rynki, nawiązuje bezpośrednio do nazwy macierzystej instytucji, by od początku wzbudzić zaufanie klientów. Wiza ING Direct odzwierciedla wartości Nowej Gospodarki⁵⁴. Według niej, bankowość jest prosta, tylko bankowcy ją niepotrzebnie komplikują. Klienci potrzebują niewielu zrozumiałych produktów, w najlepszych cenach, które zaspokajają ich rzeczywiste potrzeby. Nie oczekują doradztwa, a tylko w wyjątkowych przypadkach chcieliby rozmawiać z pracownikami banku. Wolność wyboru i dostęp do swoich pieniędzy w każdej chwili są dla nich najważniejsze. Każda złotówka pracuje tak samo, każdy klient zasługuje na taki sam szacunek, niezależnie od kwoty na rachunku. Prostota. Wygoda. Szybkość. To główne cechy bankowości nowej generacji.

Ekspansja ING Direct odbywa się na dojrzałych rynkach, o znacznym potencjale oszczędności gospodarstw domowych. ING Direct rozpoczynając działalność w nowym kraju pozycjonuje się jako drugi bank klienta, z limitowaną ilością produktów. Produktem, z którym ING Direct startuje na nowym rynku jest zawsze rachunek oszczędnościowy (saving account) na żądanie z wysokim oprocentowaniem, zwykle znacznie lepszym niż średnie na rynku i powyżej oprocentowania lokat krótkoterminowych. Brak opłat za prowadzenie rachunku i wydanie karty debetowej czyni tę propozycję przebojem rynkowym. Brak wymaganych limitów kwotowych na koncie oszczędnościowym, możliwość korzystania z pieniędzy 24/7/365 przez zdalne kanały dystrybucji, gwarantuje wyjątkowe korzyści i wygodę. W miarę upływu czasu i rozwijania działalności na nowym rynku gama produktów ING Direct jest powiększana o konto osobiste, dodatkowe produkty oszczędnościowe, kredyty hipoteczne, konsumpcyjne, fundusze powiernicze i ubezpieczenia życiowe.

⁵⁴ Arkadi Kuhlman, Bruce Philip, *The Orange Code. How ING Direct Succeeded by Being a Rebel with a Cause*, John Wiley & Sons, Hoboken, 2009.

ING Direct Canada był swego rodzaju testem pilotażowym koncepcji banku nowej generacji, który odniósł spektakularny sukces. Już w trakcie pierwszych 5 miesięcy działania Bank zrealizował plany roczne, które zakładały zdobycie 25 000 klientów. Punkt przełamania bank, na którego stworzenie wydano 50 milionów dolarów, osiągnął po 30 miesiącach działania, a nie jak przewidywano po 36. Po trzech latach działalności, wprowadzony na rynek w kwietniu 1997 roku ING Direct Canada posiadał 275 000 klientów i ok. 2,75 miliarda dolarów aktywów, co katapultowało go do pierwszej dziesiątki banków detalicznych w Kanadzie i czyniło największym direct bankiem w tym kraju. Ale tak naprawdę wielkimi wygranymi byli klienci. „Chcę żeby każdy mój cent pracował dla mnie, a nie na szklane wieżowce pełne bankowców” – stwierdził jeden z klientów ING Direct Canada. Do sukcesu w Kanadzie prowadził ING Direct Arkadi Kuhlman, który jak sam siebie określa, jest typem „walczącym o zmianę” (*fighter for change*). Syn niemieckich imigrantów tak bardzo nie przypomina bankowca, jak to tylko możliwe: opublikował cztery tomiki poezji, a na ścianach jego mieszkania w Toronto wisi kilka z trzydziestu dziewięciu obrazów olejnych namalowanych przez niego w ciągu ostatnich lat. Sprawia bardziej wrażenie pełnego pasji sprzedawcy wiedzy z szeroko rozumianego marketingu, niż bankowca. Jest zaangażowanym, energicznym i charyzmatycznym człowiekiem. Główną przesłanką szansy na sukces ING Direct w Kanadzie było przekonanie, że „To, czego brakuje w kanadyjskiej bankowości to coś, co jest widoczne w innych branżach: dyskonty. Tak z powodzeniem działa Wal-Mart, dlaczego nie miałyby tak działać banki”. Rzeczywiście, ING Direct, to dyskontowa instytucja oszczędnościowa, która dzięki połączeniu prostoty, wygody obsługi z atrakcyjną ceną tworzy bardzo atrakcyjną propozycję dla klienta docelowego, osoby samodzielnej, ceniącej wolność i niezależność.

Bank ING Direct nie jest bankiem pierwszego wyboru, oferuje atrakcyjne produkty po bardzo konkurencyjnych cenach i co najważniejsze bez dodatkowych opłat. Klient nie ponosi dodatkowych kosztów w związku z korzystaniem z kolejnej instytucji finansowej. Dla zmniejszenia kosztów siedziba firmy usytuowana jest na przedmieściach Toronto. Początkowo bank oferował dwa kanały dystrybucji: call center (bez IVR) i pocztę. Kolejno udostępniane były IVR, Internet, bankomaty. Obecnie podstawowe kanały dystrybucji to telefon i Internet. Ewolucja sieci dystrybucji pokazuje wyraźnie, że sedno sukcesu tego modelu tkwi w jego strukturze kosztów. Jest to rezul-

tat oszczędności, wynikających z rezygnacji z oddziałów i zdolności wykorzystania nowoczesnej technologii dla stworzenia korzystnej oferty.

Kanadyjski sukces sprawił, że wejście do USA było tylko kwestią czasu. W roku 2000, po kilkumiesięcznych przygotowaniach ING Direct pojawił się na rynku amerykańskim. Na czele kruczaty do Stanów Zjednoczonych, które są największym, najbogatszym, najbardziej wymagającym i najbardziej konkurencyjnym rynkiem finansowym, stanął Arkadi Kuhlman, twórca kanadyjskiego sukcesu. „Rozpoczęliśmy tutaj działalność, żeby przebudować fundamenty bankowości detalicznej, oferując produkty depozytowe i kredytowe. W Stanach Zjednoczonych jest wiele alternatyw w dziedzinie produktów bankowych, ale po raz pierwszy zaproponowaliśmy klientom prawdziwy wybór...” – powiedział zaraz po rozpoczęciu działalności operacyjnej, w sierpniu 2008 roku. Podobnie jak w Kanadzie, na próżno by szukać zagranicznej instytucji finansowej, która przebiła się wcześniej na rynku Stanów Zjednoczonych. Deutsche Bank oraz szwajcarskie giganty Credit Suisse oraz UBS podjęły próby zaistnienia na amerykańskim rynku bankowości inwestycyjnej i zarządzania aktywami najbogatszych klientów poprzez akwizycje odpowiednio Bankers Trust, The First Boston Corporation, Dillon Read i Paine Webber. ING Direct rzucił wyzwanie branży finansowej w bankowości detalicznej poprzez rozwój organiczny, wykorzystując innowację modelu biznesowego jako napęd wzrostu. Pierwsze sto tysięcy klientów i miliard dolarów depozytów ING Direct USA zdobył po sześciu miesiącach działania. Stało się to, czego naprawdę nikt nie oczekiwał. Po 10 latach ING Direct USA to⁵⁵:

- 1. bank internetowy,
- 1. bank w kategorii bank oszczędnościowy pod względem wartości oszczędności klientów indywidualnych – 90 miliardów dolarów,
- 15. bank w USA po względem wielkości depozytów,
- 10. bank hipoteczny pod względem udzielonych nowych kredytów,
- 77 procent wspomagana rozpoznawalność marki.

Zagraniczny bank odniósł spektakularny sukces w jaskini lwa dzięki innowacyjnemu modelowi biznesowemu i konsekwentnej egzekucji założeń filozofii biznesu, będącej odzwierciedleniem zasad Nowej Gospodarki.

⁵⁵ <http://home.ingdirect.com/about/about.asp?s=BoardMembers>

Jakby tego było mało, ING równolegle zaatakował inny rynek, uznawany za jeszcze bardziej niedostępny niż amerykański. Rynek bankowy w Niemczech jest podzielony pomiędzy cztery grupy podmiotów: publiczny sektor banków krajowych i kas oszczędnościowych, mający ponad 40-procentowy udział w aktywach, najliczniej reprezentowane banki spółdzielcze z udziałem ok. 13,7 procenta, banki prywatne mające 31,5 procenta oraz banki zagraniczne z 14,8

procentowym udziałem w aktywach sektora bankowego ogółem. Rynek bankowy w Niemczech jest uznawany za mało atrakcyjny dla inwestorów zagranicznych i wyjątkowo trudny dla konkurencji krajowej. Banki prywatne uskarżają się na ograniczenia wolnej konkurencji poprzez przywileje, wynikające ze specjalnych regulacji działania banków krajowych, kas oszczędnościowych i banków spółdzielczych.

Rentowność banków niemieckich i całego sektora jest niska. Jedną z przyczyn jest silna konkurencja cenowa, której rezultatem jest spadek średniej marży odsetkowej netto w niemieckim sektorze bankowym z 2,2 procent w 1985–1990, do 1,8 procent w 1995–2000, aż do poziomu 1,2 procenta w okresie 2000–2004. Wyjątek wśród niemieckich banków stanowi Deutsche Bank, którego źródła przychodu pochodzą z zagranicy i w głównej mierze opierają się na bankowości inwestycyjnej. W 1998 roku ING zawarł alians strategiczny na rynku niemieckim z Allgemeine Deutsche Direktbank, który specjalizował się w bankowości elektronicznej i zapoczątkował w Niemczech, w 1996 roku, bankowość internetową. Bank rozwijał się wolno aż do momentu, gdy ING przejęło odpowiedzialność za strategiczne zarządzanie i kontrolę właścicielską – w 2002 roku udział ING w kapitale akcyjnym wzrósł do 70 procent a w kolejnym roku do 100 procent akcji. Flagowy produkt ING w Kanadzie i USA – wysokooprocentowany rachunek oszczędnościowy na żądanie – również w Niemczech okazał się innowacją, która zmieniła pogląd na oszczędzanie – w kraju o najwyższej stopie oszczędności w Europie. Ekstra-Konto, którego oprocentowanie, począwszy od połowy 2001 roku, utrzymuje się na poziomie wyższym niż stopa procentowa na rynku międzybankowym dla Lokat Overnight (nocnych) stało się generatorem fenomenal-

Zagraniczny bank odniósł spektakularny sukces w jaskini Iwa dzięki innowacyjnemu modelowi biznesowemu i konsekwentnej egzekucji założeń filozofii biznesu, będącej odzwierciedleniem zasad Nowej Gospodarki.

Prosta i przejrzysta oferta produktowa ING DiBa odpowiada głównym potrzebom klientów



nego wzrostu depozytów z poziomu 1,6 miliarda euro w 2000 roku do 75 miliardów w 2009. W tym samym okresie portfel kredytów wzrósł z poziomu 2,4 miliarda do 57,5 miliarda, głównie dzięki ekspansji na rynku kredytów hipotecznych, gdzie ING DiBa stał się jednym z głównych graczy. Liczba klientów, ponad 7 milionów, stawia obecnie ten bank internetowy w rzędzie największych instytucji finansowych w Niemczech.

W ciągu 10 lat, w zasadzie od podstaw, na drodze wzrostu organicznego, powstał bank, który należy obecnie do ścisłej czołówki sektora finansowego w Niemczech. Zjawisko w istocie niebywałe. Na jednym z najbardziej konkurencyjnych rynków na świecie innowacyjny model bankowości internetowej dokonał prawdziwego przełomu, zmienił reguły gry rynkowej i w rezultacie wdarł się na sam szczyt bankowości detalicznej w Niemczech. Dziś ING DiBa to:

- 3. bank w Niemczech pod względem liczby klientów,
- 1. pod względem wartości depozytów/oszczędności klientów indywidualnych,
- 1. pod względem wartości nowych kredytów hipotecznych,
- 1. bank internetowy,
- 1. platforma internetowa handlu akcjami i jednostkami funduszy inwestycyjnych,

W ciągu 10 lat, w zasadzie od podstaw, na drodze wzrostu organicznego, powstał bank, który należy obecnie do ścisłej czołówki sektora finansowego w Niemczech.

- 6-krotnie w okresie 2000–2010 wygrywał ranking „Deutschlands Beste Bank” miesięcznika „Euro”.

Z trudnego okresu kryzysu finansowego w latach 2008–2009 ING DiBa wyszedł obronną ręką, a nawet wzmocniony. Przez cały czas rozwijał się dynamicznie pozyskując setki tysięcy nowych klientów, zwiększał

bazę depozytów, udzielał kredytów konsumenckich i hipotecznych a co najważniejsze realizował znaczne zyski. W tym czasie większość niemieckich dużych banków tonęła w stratach, a niektóre, jak na przykład Commerzbank musiały zwrócić się do państwa, by uniknąć upadłości.

Recepta na sukces jest, według Bena Tellingsa, Prezesa ING DiBa, bardzo prosta. ING DiBa oferuje „Mało, ale bardzo przejrzyste produkty, których klienci potrzebują. Efektywne procesy, zdalną obsługę i brak oddziałów. Markę godną zaufania”⁵⁶. I to wystarczyło, by ING DiBa przebił się z niszy na główną scenę, zdobywając uznanie klientów, zagrażając największym tradycyjnym bankom, których pozycja wydawała się niezagrożona.

Przełomowe innowacje w finansach

Każdej organizacji innowacja daje szansę na przetrwanie i wzrost, ale także możliwość wywarcia wpływu na kierunek rozwoju branży, w której działa.

Tony Devila, Marc J. Epstein, Robert Shelton, „Making Innovation Work”

Sektor usług finansowych nigdy nie należał do liderów innowacji w gospodarce. Istnieją liczne przyczyny, dla których innowacje w sektorze finansowym mają inny charakter i przebiegają wolniej. Banki i firmy ubezpieczeniowe to instytucje zaufania publicznego, ale to nie może być uzasadnieniem dla wolnego tempa innowacji. Innowacje technologiczne, ze zrozumiałych względów, były adaptowane potem, gdy sprawdziły się dobrze gdzie indziej. Na innowacje procesowe i produktowe trzeba zwykle długo czekać, aż bankowa biurokracja da sobie radę sama ze sobą. Innowacje modelu biznesowego zazwyczaj były rezultatem zasadniczych zmian regulacji, jak na przykład Glass-Steagall Act w USA, czy transformacja gospodarki centralnie planowanej w rynkową w Polsce, które występowały rzadko, ale pociągały za sobą głębokie zmiany sposobu działania instytucji finansowych.

Deregulacja rynków finansowych w okresie lat dziewięćdziesiątych XX wieku i na początku XXI wieku prowadziła do wzrostu konkurencji spoza

Istnieją liczne przyczyny, dla których innowacje w sektorze finansowym mają inny charakter i przebiegają wolniej.

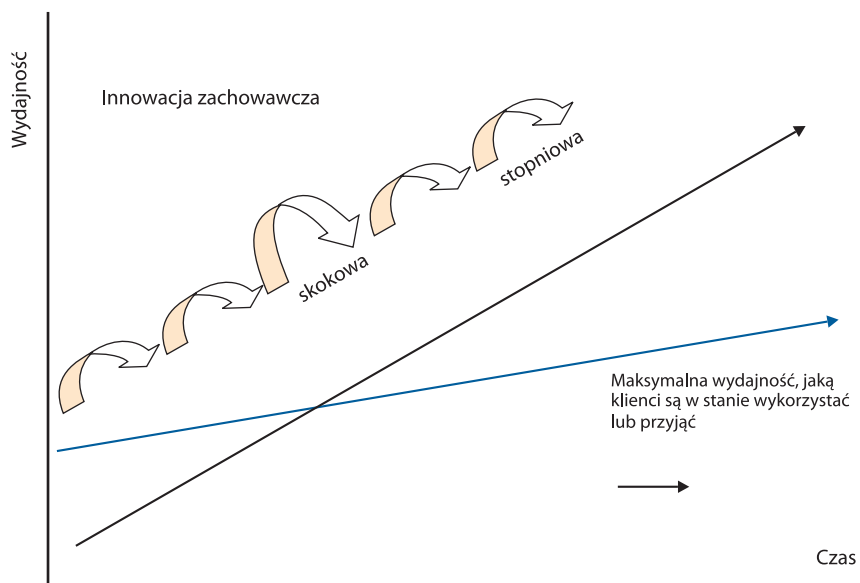
⁵⁶ Ben Tellings, „Die Renaissance der Filialbanken kann schnell vorbei sein”, „Bank und Markt”, 6/2009.

branży i wymuszała większą elastyczność i efektywność. Sektor finansowy wykazywał na przestrzeni długiego okresu czasu niebywałą stabilność i odporność na zmiany w otaczającym świecie. Kryzysy finansowe, wybuchające co jakiś czas, potrafiły zachwiać fundamentami gospodarki, ale nie sektora finansowego, który, paradoksalnie, z reguły wychodził z nich wzmocniony. Nawet, gdy instytucje finansowe były główną przyczyną trudności w gospodarce, to państwo działając w interesie nadrzędnym nie pozwalało im zbankrutować. Tak było w okresie Wielkiego Kryzysu Gospodarczego lat trzydziestych; podobny scenariusz można było zaobserwować w czasach kryzysu finansowego 2008/2009. Oczywiście upadały małe i średnie banki i firmy ubezpieczeniowe, czasem również duże; takie, których plajta nie stanowiła zagrożenia dla stabilności systemu finansowego.

Ale w sytuacji wyższej konieczności państwo stosowało się do zasady, że „duży nie może upaść” i podejmowało akcję ratunkową na masową skalę. Prowadzi to bezpośrednio do utrwalania się zjawiska moral hazard, kiedy podmioty nie są w ostatecznym rozrachunku odpowiedzialne za skutki swoich działań. Dlatego od dziesiątków lat, a nawet stuleci, najwięksi gracze w tym biznesie pozostają ci sami. Niektóre nazwy się zmieniły w rezultacie fuzji i przejęć, ale to tylko ze względów marketingowych. Długość życia firm w sektorze bankowym, przynajmniej wśród czołówki, nie ma sobie równych w całej gospodarce, gdzie całe branże traciły na znaczeniu, a przetasowania wśród czołówki są na porządku dziennym. Bankowość i ubezpieczenia charakteryzują się wysokimi barierami wejścia i przyjazną konkurencją wewnątrz sektora. Regulacje prawne, wysokie wymogi kapitałowe i know-how czynią tę branżę trudno dostępną dla konkurencji z zewnątrz. Ma to również wpływ na charakter innowacji w sektorze finansowym. Dominują innowacje zachowawcze, które wprowadzają ulepszenia na drodze stopniowych zmian. Niejednokrotnie innowacje tego typu, wprowadzane dla zasady, wzbudzają wątpliwości czy nie komplikują życia klientom, czyniąc produkty mniej zrozumiałymi, choć bardziej rentownymi dla banków. Sprawa jest szczególnie istotna w bankowości detalicznej, gdzie brak przejrzystości jest uważany za celowe działanie, uniemożliwiające klientowi porównanie i optymalizację wyboru. Bowiem wtedy bank skutecznie sprzedaje to, co dla niego jest najlepsze według kryterium maksymalizacji zysku.

Na przestrzeni ostatnich kilkadziesiąt lat w sektorze finansowym dominowały innowacje zachowawcze, a przykłady innowacji przełomowych

Innowacja zachowawcza nie zawsze jest w interesie klienta



Opracowanie własne.

są nieliczne⁵⁷. W okresie od 1930 roku w branży usług finansowych dla klientów indywidualnych można było zaobserwować tylko kilka innowacji o charakterze przełomowym:

- Metodologia oceny ryzyka kredytowego według metodologii credit scoring, opracowanej przez Fair Isaac (1956);
- Model biznesowy dyskontowych usług maklerskich Schwab (1974);
- Sekuratyżacja portfeli kredytów hipotecznych (1981);
- Model biznesowy dyskontowej bankowości detalicznej na platformie internetowej (1996).

Sektor finansowy podlegał ciągłej ewolucji, na którą miały wpływ w dużej mierze zmiany regulacji zapewniające większe bezpieczeństwo dla klientów i gospodarki, na przykład: ubezpieczenie depozytów klientów indywidualnych, wzrost wymagań kapitałowych i sprawozdawczości dla organów nadzoru, regulacje dotyczące przejrzystości działania instytucji finansowych i kształtowania relacji z klientami, i wiele innych. Jednocześnie następował

⁵⁷ *Disruptive Innovation and Retail Financial Services*, BAI, Chicago, 2002.

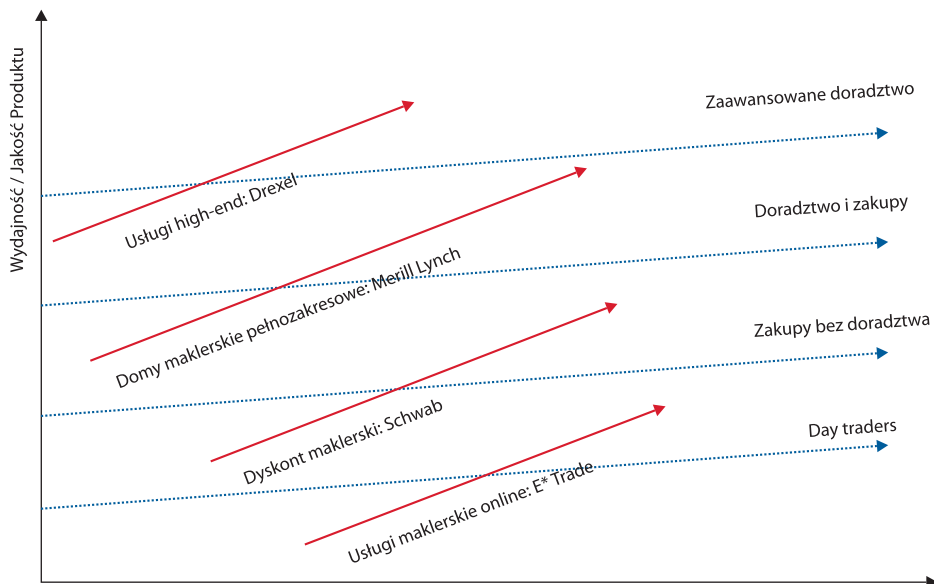
ciągly rozwój oferty produktów i usług dla klientów indywidualnych, którego głównym źródłem był postęp technologii i jej zastosowanie w finansach. Konta osobiste, zapewniające możliwość rozliczeń bezgotówkowych, stały się powszechne, karty kredytowe i debetowe zapewniły realizację płatności i zdalny dostęp do kredytu. Usługi maklerskie dały alternatywę dla oszczędności i depozytów bankowych. Usługi bankowe przez telefon po raz pierwszy umożliwiły załatwianie spraw na odległość, bez konieczności wizyty w oddziale.

Wdrożenie zintegrowanych systemów informatycznych w bankach usprawniło procesy wewnętrzne oraz odmiejszcowiło obsługę klientów; od tego momentu można było załatwić sprawy w każdym oddziale banku, a nie tylko w tym, gdzie jest prowadzony rachunek. To wszystko zwiększało jakość i wydajność produktów bankowych, wygodę klientów i efektywność działania banków stopniowo stwarzając możliwości łagodnego dostosowania się wszystkich graczy rynkowych do zachodzących zmian.

Innowacje przełomowe zmieniają reguły gry, tworzą nowych liderów eliminując maruderów. Rynek usług maklerskich był miejscem kilku innowacji, mających cechy burzące istniejący porządek. Najpierw w 1912 roku Charles Merrill, mając na uwadze przybliżenie Wall Street zwykłemu człowiekowi, zaoferował mniej zamożnym klientom usługi maklerskie, co trzy lata później doprowadziło do powstania znanego banku inwestycyjnego Merrill Lynch & Co. Rynek rozwijał się dobrze, bankowość inwestycyjna i rozwinięty rynek kapitałowy stały się poniekąd znakiem rozpoznawczym anglosaskiego systemu finansowego. Biura maklerskie i banki inwestycyjne zarabiała więcej niż banki komercyjne, a jednym z głównych źródeł zysków były wysokie prowizje i opłaty w handlu papierami wartościowymi. „Chciwość i paranoja” rządziła biznesem maklerskim⁵⁸. W kwietniu 1973 roku po raz kolejny stałe opłaty zostały podwyższone na wniosek biur maklerskich o 10–15 procent. Wkrótce potem deregulacja rynku kapitałowego uwolniła ceny i wprowadziła możliwość negocjacji. Początkową reakcją dominujących na rynku biur maklerskich, w tym Merrill Lynch było, podwyższenie stawek. Tymczasem stworzona w 1973 roku w San Francisco firma maklerska Charles Schwab & Co. wprowadziła opłaty z dyskontem 80 procent w sto-

⁵⁸ John Kador, *Charles Schwab. How One Company Beat Wall Street and Reinvented the Brokerage Industry*, John Wiley & Sons, Hoboken 2002, s. 19.

Fale innowacji w usługach maklerskich



Źródło: Innosight.

sunku do obowiązujących dotychczas jako stałe. Wielcy gracze obniżyli wkrótce stawki, ale tylko dla dużych instytucjonalnych klientów i bardzo zamożnych prywatnych inwestorów, podczas gdy Schwab oferował dyskontowe stawki dla wszystkich, w tym klientów detalicznych.

Dyskontowe biuro maklerskie Schwab mogło oferować tak niskie ceny dla klientów detalicznych w stosunku do tradycyjnych brokerów, głównie ze względu na rezygnację z doradztwa inwestycyjnego i telefoniczną obsługę zleceń swoich klientów. W kolejnych latach Schwab rozbudował sieć placówek do ponad 300 na terenie USA tak, by 70 procent potencjalnych klientów mogło w ciągu godziny jazdy samochodem dotrzeć do najbliższej placówki. Firma wykorzystywała umiejętnie nowoczesną technologię dla zapewnienia swoim klientom maksimum wygody, oferując szeroki wachlarz usług. W połowie lat osiemdziesiątych XX wieku Schwab wprowadził możliwość zakupów papierów wartościowych online za pośrednictwem komputera osobistego, na którym klient instalował specjalny pakiet oprogramowania.

Łącząc się za pośrednictwem komputera z systemem firmy Schwab klienci uzyskiwali także dostęp do informacji finansowych – notowania giełdo-

we, analizy, komentarze – dostarczanych przez giełdę i specjalistyczne agencje informacyjne. Misją firmy było „umożliwić inwestorom doświadczanie pełnych korzyści, jakie oferuje rynek finansów przy pełnym dostępie do informacji i transakcji, bez konfliktu interesów, zarówno w drodze obsługi elektronicznej i osobistej”. Schwab wyruszył na kruczatę przeciwko dominującym na rynku potentatom (Merill Lynch, Morgans Stanley Dean Witter, Bear Stearns, Salomon Smith Barney) sprzeciwiając się tradycyjnym praktykom w branży: pośrednictwu w sprzedaży i jednoczesnym doradztwie, wynagradzaniu pracowników w zależności od obrotu, forsowaniu sprzedaży własnych produktów. W 1992 roku Schwab zainicjował pierwszy supermarket funduszy inwestycyjnych, który zrewolucjonizował sposób zakupu i sprzedaży udziałów. Dotychczas klienci musieli je kupować bezpośrednio u dystrybutorów, procedura trwała do 10 dni roboczych, a umarżanie udziałów musiało być potwierdzone notarialnie. Supermarket OneSource był platformą, gdzie udostępnionych zostało 200 funduszy należących do 25 towarzystw funduszy inwestycyjnych. Zakupy i sprzedaż można było załatwić przez telefon, komputer lub w oddziale bez opłat wstępnych, które były zmartwą inwestorów. Klient otrzymał zupełnie nową jakość: wybór, wygodę i maksimum korzyści w jednym miejscu.

Dyskontowy, ciągle ulepszany, model biznesowy pozwolił kontrolować firmie Schwab ponad 50 procent dyskontowego rynku maklerskiego i awansować w 1999 roku do rangi największej w Stanach Zjednoczonych firmy brokerskiej dla klientów indywidualnych, obsługującej 6,2 milionów aktywnych rachunków o sumie aktywów 592 miliardy dolarów. Schwab płynący na fali swoich sukcesów przespał trochę zmiany zachodzące na rynku pod wpływem rozwoju Internetu. W 1994 roku E*Trade zainicjował handel akcjami przez Internet za pośrednictwem portali America Online i CompuServe i ustalił płaską prowizję transakcyjną na poziomie 14,95 dolarów, podczas gdy średnia wysokość prowizji firmy Schwab wynosiła w tym czasie 65 dolarów. Dotychczasowy lider cenowy, pionier dyskontu maklerskiego, został zaatakowany przez konkurenta, którego ceny miały charakter superdyskontu.

Początkowo Schwab bagatelizował sprawę, uważając, że jego model obsługi kreuje wartość dodaną dla klienta uzasadniając premię, a marka wzbudza zaufanie dzięki udowodnionej rzetelności i najwyższej jakości obsługi. Tylko że usługi maklerskie przez Internet to nie tylko niska cena, ale dostęp

do informacji, wygoda, wybór szerokiej oferty w jednym miejscu, itp. I wszystko, co wyróżnia ten model biznesowy doskonale współgra z wartościami podstawowymi firmy Schwab. Szczęśliwy przypadek sprawił, że jeden z pracowników Schwab w czasie wolnym stworzył nowatorską koncepcję wejścia firmy do Internetu i, po kilku nieudanych próbach przekonania swoich bezpośrednich przełożonych, przebił się ze swoją ideą od razu na poziom Zarządu, który natychmiast to kupił. Wdrożenie zrealizowano niezwłocznie w postaci wydzielonego operacyjnie podmiotu pod nazwą eSchwab.

Model biznesowy eSchwab zakładał sprzedaż przez Internet wszystkich dostępnych w oddziałach produktów. Płaska prowizja transakcyjna na poziomie 29,95 dolarów miała stwarzać wystarczającą zachętę dla akwizycji klientów na szybko rosnącym rynku. W ciągu pierwszego roku od uruchomienia działalności, w 1996 roku, klienci utworzyli 1,2 miliona rachunków i zainwestowali kwotę 81 miliardów dolarów. W ciągu jednego roku eSchwab przegonił E*Trade i można było odtrąbić sukces.

Tymczasem w firmie narastał konflikt interesów pomiędzy Schwab i eSchwab, tradycyjnym modelem dystrybucji przez oddziały i telefon i internetową częścią firmy, która otrzymała priorytet rozwoju. eSchwab gwałtownie rosła niesiona wzrostem rynku internetowego, ale także dzięki migracji dotychczasowych klientów z tradycyjnej części firmy. Aby zapobiec konfliktowi interesów wprowadzono ścisłą separację pomiędzy dwiema częściami firmy. Klienci eSchwab nie mogli korzystać z doradztwa w oddziałach i ograniczono ich możliwości do kontaktów telefonicznych z częścią tradycyjną do jednej rozmowy miesięcznie, natomiast klienci oddziałów nie mogli korzystać z serwisu internetowego, wdrożonego przez eSchwab. W ten sposób ujawnił się podstawowy konflikt interesów pomiędzy kontynuacją działalności w formie tradycyjnej i równoległym rozwojem innowacji przełomowej (niskokosztowego modelu dystrybucji) w ramach tej samej firmy, nawet jeżeli odbywa się to na zasadach wydzielonej działalności i innej marki.

Schwab rozwiązał ten konflikt w sposób wyjątkowy, dlatego poświęcamy mu tak wiele miejsca. W styczniu 1998 roku, po niespełna dwóch latach działalności, eSchwab został zintegrowany z częścią tradycyjną na warunkach firmy internetowej. Opłata transakcyjna obowiązująca dotychczas w eSchwab została wprowadzona dla wszystkich klientów Schwab. To była trudna i niezwykle odważna decyzja. Spadek przychodów w krótkim okre-

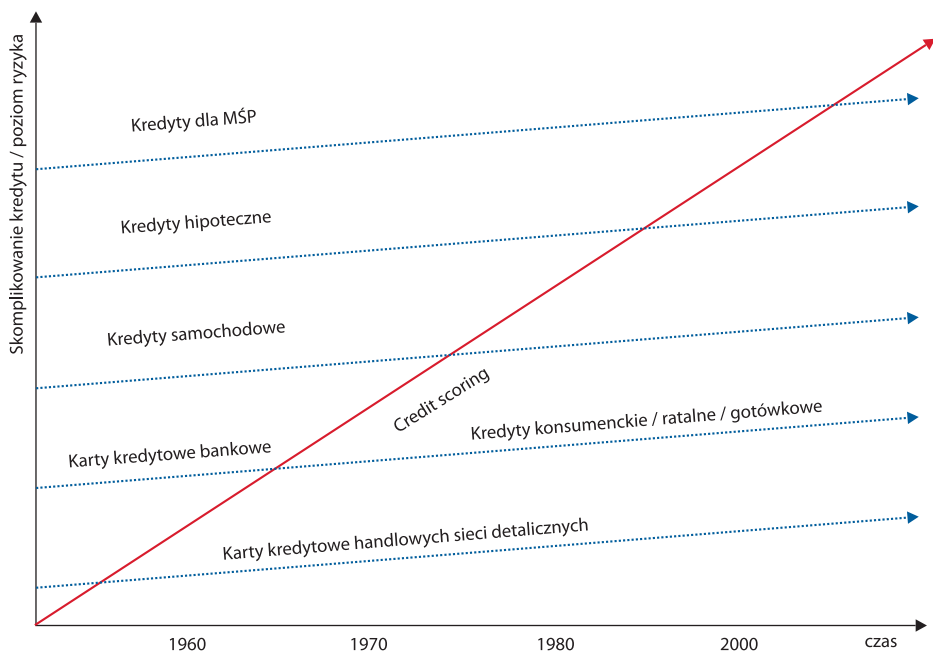
się był łatwy do wyliczenia, natomiast korzyści w rezultacie wzrostu liczby klientów, transakcji i wartości zarządzanych aktywów trudne do przewidzenia. Na wieść o spadku zysków notowania akcji Schwab & Co. spadły w pierwszym półroczu 1998 roku ponad 20 procent, wartość kapitalizacji firmy obniżyła się z 11,1 do 8,7 miliarda dolarów. Jednakże założenia przeobrażenia firmy i koncentracja na Internecie sprawdziły się średnim okresem czasu: liczba rachunków podwoiła się z 3 milionów do 6 milionów w ciągu roku, liczba transakcji podwoiła się również, podczas gdy koszty jednostkowe spadły dzięki wykorzystaniu Internetu. Cena akcji się ustabilizowała, a następnie zaczęła rosnąć, wartość kapitalizacji osiągnęła poziom 23 miliardów dolarów na koniec 1998 roku, wyprzedzając pod tym względem Merrill Lynch.

Krótkookresowy ból spowodowany zmianą modelu działania przyniósł żniwo niezwykłego sukcesu w długim okresie. Schwab jest rzadkim przykładem umiejętności zarządzania innowacją przełomową w konfrontacji z własnymi, często sprzecznymi interesami tradycyjnego biznesu. Firma zdobyła pozycję w branży dzięki bezprecedensowemu wzrostowi na bazie dyskontowego modelu biznesowego. W chwili zagrożenia przez kolejną innowację przełomową na rynku maklerskim, usługi maklerskie przez Internet, była w stanie przekształcić swój model działania i wykorzystać nowe rozwiązania technologiczne i procesowe jako napęd dalszego wzrostu.

Bankowość detaliczna, która zaspokaja finansowe potrzeby klientów indywidualnych w zakresie regulowania płatności, oszczędzania i kredytu, jest biznesem kompleksowym. Pomimo tego w okresie ostatnich kilkudziesięciu lat można było zaobserwować zaledwie kilka innowacyjnych zmian, które można uznać za przełomowe. Automatyzacja oceny ryzyka kredytowego, najpierw dla kredytów konsumenckich/kart kredytowych a następnie dla małych i średnich przedsiębiorstw, zmieniła całkowicie sposób udzielania kredytów, skróciła sam proces z wielu dni do godzin a nawet minut, zmniejszyła uciążliwość dla klienta i koszty jednostkowe instytucji finansowych. W rezultacie nastąpił znaczący wzrost wolumenu kredytów bankowych i zadłużenia na kartach kredytowych.

Na rynku pojawiły się nowe podmioty gospodarcze: specjalistyczne instytucje oferujące karty kredytowe (monolines), sieci detaliczne oferujące własne karty kredytowe i firmy pośrednictwa kredytowego. Pod koniec lat dziewięćdziesiątych XX wieku połowa rynku kart kredytowych w Stanach

Penetracja scoringu kredytowego w kredytach konsumenckich



Źródło: Innosight.

Zjednoczonych należała do wąsko wyspecjalizowanych wydawców kart kredytowych: w pierwszej 15-tce największych wydawców było tylko 6 banków detalicznych. Na fali tych zmian General Electric, największy konglomerat przemysłowy na świecie, wszedł w sektor finansowy oferując limitowany zakres produktów, głównie kredyty konsumenckie, karty kredytowe i kredyty hipoteczne. Obecnie GE ponad 40 procent zysku generuje z obszaru szeroko rozumianych usług finansowych.

Scoring kredytowy, początkowo zastosowany dla wprowadzenia sprzedaży kart kredytowych, emitowanych przez handlowe sieci detaliczne, w niedługim czasie został przejęty przez banki i rozprzestrzenił się jako główne narzędzie oceny ryzyka kredytowego w obszarze kredytów gotówkowych, ratalnych, samochodowych i hipotecznych. Jego zastosowanie w segmencie standardowych kredytów dla małych i średnich firm było tylko kwestią czasu.

Sekurytyzacja określa proces emisji papierów wartościowych, które zabezpieczone są przez grupę wyselekcjonowanych aktywów. Pierwsze tego

typu transakcje przeprowadzono w Stanach Zjednoczonych w 1970 roku i dotyczyły one wyłącznie kredytów hipotecznych. W Europie pionierem była w 1987 roku Wielka Brytania. W innych krajach europejskich sekurytyzację zaczęto stosować dopiero w latach dziewięćdziesiątych. Obecnie sekurytyzacja jest bardzo popularną formą finansowania należności na rozwiniętych rynkach i podlega jej już szereg różnych rodzajów wierzytelności, na przykład:

- Kredyty hipoteczne
- kredyty konsumenckie
- kredyty dla przedsiębiorstw
- należności przyszłe
- należności ze sprzedaży gazu i energii elektrycznej
- należności z tytułu umów ubezpieczeniowych.

Sekurytyzacja zyskała popularność jako metoda umożliwiająca zmniejszanie kosztów finansowania działalności kredytowej, drogą pozyskiwania środków za pomocą aktywów o wyższej ocenie ratingowej niż rating emitenta. Sens ekonomiczny sekurytyzacji dla banku polega także na uwolnieniu kapitału, który może być użyty do wzrostu akcji kredytowej. W Stanach Zjednoczonych sekurytyzacja jest narzędziem polityki państwa wspierania rozwoju rynku kredytów mieszkaniowych, gdzie dla zapewnienia wykupu papierów wartościowych od banków w procesie sekurytyzacji stworzono wyspecjalizowane instytucje – Freddie Mac i Fannie Mae. W Polsce sekurytyzacja kredytów jest na początkowym etapie rozwoju i dotyczy głównie sprzedaży portfeli kredytów obniżonej jakości do wyspecjalizowanych firm windykacyjnych i funduszy restrukturyzacyjnych.

Bank internetowy: dyskont finansowy i innowacja przełomowa

Bankowość internetowa na początku swojego istnienia była postrzegana jako zagrożenie dla tradycyjnego modelu biznesu bankowości detalicznej. Zasiedziały na rynku banki obawiały się jej tak bardzo, że były gotowe wydawać natychmiast ogromne pieniądze na jej wdrożenie.

Innowacyjne projekty banków internetowych podejmowane były jako strategiczne inicjatywy, które miały zabezpieczyć przetrwanie długowiecznych instytucji finansowych w zmienionym kształcie na wypadek, gdyby

sprawdziły się przepowiednie o niszczącej sile Internetu dla tradycyjnych modeli biznesowych. Konflikt interesów pomiędzy tradycyjnym modelem biznesowym i bankiem internetowym był dostrzegany i tolerowany przez wszystkich uczestników, ponieważ traktowano go jako nieuchronny „koszt polisy ubezpieczeniowej” w oczekiwaniu na ostateczne rozstrzygnięcie czy błyskawicznie rosnący nowy biznes wchłonie stary. W przypadku, gdy przepowiednia się nie spełni, wiadomo było, że nowy twór nie mógł liczyć na nic innego jak śmierć przez likwidację lub wchłonięcie.

Trzeba pamiętać, że to wszystko działo się w okresie, kiedy wyobrażenia na temat przyszłości Internetu podgrzewane były przez fantastyczne prognozy bliskie scenariuszom filmów science fiction. Pęknięcie bańki spekulacyjnej określanej nie bez powodu jako „bańka internetowa” doprowadziło do szybkiego otrzeźwienia na rynkach finansowych i w gospodarce realnej. Wahadło odchyliło się w drugą stronę i do głosu doszli wstecznicy ogłaszając powrót do źródeł, czyli tradycyjnego biznesu według starych, sprawdzonych reguł. Opisany scenariusz sprawdził się w rzeczywistości, prawie wszystkie samodzielnie działające banki internetowe – córki zastających instytucji finansowych – zostały zamknięte natychmiast, jak tylko oceniono, że zagrożenie zmiany modelu biznesowego w branży minęło.

Egzekucja była bezlitosna, nie zważając na poniesione ogromne nakłady finansowe z dnia na dzień zlikwidowana została większość z tych projektów. Dziś o Wingspan, Citi f/i, Advance Bank, DB24, można się dowiedzieć z Wikipedii, bo na stronach internetowych instytucji macierzystych próżno by szukać informacji o nich nawet w części historycznej. Niektóre z samodzielnych internetowych córek pozostały przy życiu, ale traktowane po macoszemu, bez koniecznego wsparcia nie zdołały się przebić na rynku. Tylko nieliczne inicjatywy spełniły oczekiwania i wyznaczają dzisiaj standardy i kierunki rozwoju bankowości detalicznej na świecie. Przykłady ING Direct w Kanadzie, Stanach Zjednoczonych i w Niemczech oraz mBanku w Polsce pokazują, że dyskont bankowy w formie banku internetowego jest innowacją przełomową. Model biznesowy i rezultaty, jakie osiąga w konkurencji z bankami tradycyjnymi pozwalają dowiedzieć, że można go uznać za innowację przełomową:

1. Bank internetowy kreuje rynek usług finansowych dla nowej generacji klientów, którzy nie chcą, nie potrzebują obsługi w oddziale, są samodzielni, podejmują decyzje finansowe rozważnie, kierują się racjonalny-

- mi przesłankami poprzez wybór najlepszej dostępnej oferty według kryterium „maksimum korzyści i wygody za dobrą cenę”.
2. Bank internetowy jest dyskontem bankowym, którego odmienna struktura kosztów i niższe koszty jednostkowe tworzą długoterminową, trwałą przewagę strategiczną.
 3. Bank internetowy, jak klasyczna innowacja przełomowa, w początkowym okresie rozwoju oferty proponował ograniczoną liczbę podstawowych prostych produktów bankowych, relatywnie niskiej jakości, ale po bardzo atrakcyjnych cenach.
 4. Obecnie jakość i zakres produktów finansowych dostępnych w banku internetowym zwiększyła się do tego stopnia, że może on pod tym względem z powodzeniem konkurować z bankami tradycyjnymi oferując niższe ceny.
 5. Dostępność Internetu i jakość transmisji wzrosła do poziomu, który zadowala najbardziej wybrednych użytkowników. Internet stał się dobrem powszechnym.
 6. Bank internetowy zmienia paradygmat bankowości detalicznej: oferuje większą wygodę, lepszą jakość oraz wszystkie potrzebne klientom produkty w długookresowo najniższych cenach na rynku.

Ponad 90 procent klientów bankowych preferuje obecnie sprawdzanie stanu rachunku, a ponad 60 procent wykonywanie płatności przez Internet. W takich krajach jak Szwecja, Finlandia, Niemcy, Wielka Brytania a także Polska ponad 50 procent to klienci samodzielni, którzy nie potrzebują doradztwa. W procesie podejmowania decyzji poszukują najlepszych produktów pod względem ceny i jakości, ponadto ceną przejrzystość informacji, szybkość, wartość dodaną i sprawowanie kontroli nad własnymi finansami⁵⁹.

Bank internetowy, tworzony od podstaw na bazie nowoczesnych technologii informatycznych zintegrowanych z Internetem, celuje w najbardziej wymagających konsumentów, typowych przedstawicieli Ery Informacji, świadomych swojej siły w relacjach z dostawcami towarów i usług, których rozwinięte superego w sposób naturalny ustawia ich w centrum wszechświata. Nowa generacja klientów bankowych to nie tylko młodzi ludzie wchodzący na rynek bankowy, ale także efekt zmiany stylu życia i edukacji starszych ludzi. Inklinacja większego użytkowania Internetu w bankowości w du-

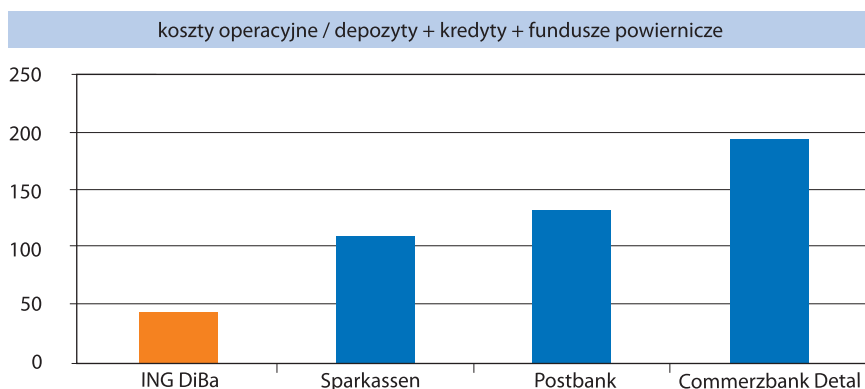
⁵⁹ Tim van Tongeren, „Segmenting Financial Consumers”, Forrester Research 2006.

żej części jest pochodną innych jego zastosowań. Placówki bankowe stają się dla pewnej grupy klientów zbędne a nawet stanowią zaprzeczenie ich filozofii korzystania z usług finansowych.

Dyskontowy model biznesowy (*low cost business model*) sprawdził się w wielu dziedzinach i nie ma powodu, żeby w usługach finansowych było inaczej. Sprzedaż detaliczna towarów i usług, przewozy lotnicze, to tylko niektóre z dziedzin biznesu, w których to podejście zmieniło sposób funkcjonowania rynku i przyzwyczajenia konsumentów. Sieci sklepów dyskontowych dominują na rynku w dojrzałych gospodarkach, a takie marki jak Wal-Mart w Stanach Zjednoczonych, czy Aldi w Niemczech stanowią synonim sukcesu w biznesie. Podobnie w przewozach lotniczych, gdzie drogi taniego latania przecierał Southwest Airlines, tani amerykański przewoźnik, którego kapitalizacja rynkowa w pewnym momencie przewyższyła sumę czterech największych tradycyjnych przewoźników lotniczych. Dobrze funkcjonujący niskokosztowy model biznesowy znajduje uznanie klientów i inwestorów.

Dla klientów to przede wszystkim relatywnie niskie ceny i dobra jakość produktów oraz obsługi. Zainteresowanie inwestorów przyciąga wysoka rentowność, osiągnięta dzięki dużej skali działania i niskim kosztom, które bynajmniej nie wynikają tylko z korzyści skali, lecz głównie z innych cech modelu biznesowego jak: sposób dystrybucji, logistyka, wykorzystanie nowoczesnych technologii. W przypadku bankowości internetowej to przede wszystkim oszczędności kosztowe, wynikające z rezygnacji utrzymywania

Efektywność kosztowa ING DiBa w relacji do konkurencji w Niemczech

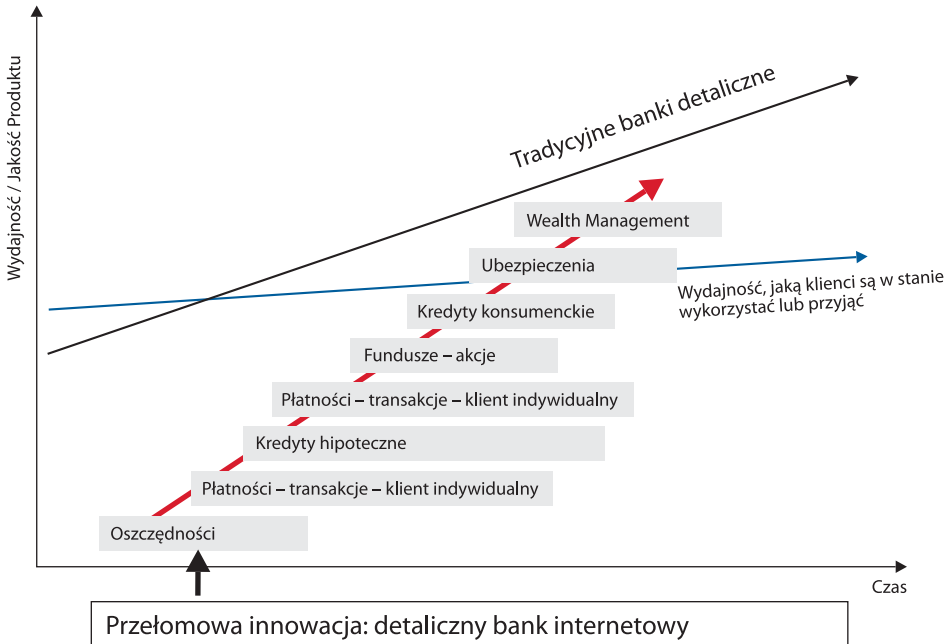


Źródło: Prezentacja BenTellings, CEO, ING DiBA Executing Our Strategy, Madrid 2005.

rozwiniętej sieci placówek (koszty infrastruktury i osobowe). Efektywność kosztowa banków internetowych, nieposiadających oddziałów, jest znacznie wyższa niż tradycyjnych konkurentów. W przypadku ING DiBa jednostkowe koszty pozyskania aktywów i pasywów są czterokrotnie mniejsze niż w części detalicznej Commerzbank, drugiego co do wielkości banku prywatnego w Niemczech.

Przewaga kosztowa dyskontu bankowego w formie banku internetowego nad bankami tradycyjnymi ma charakter trwały i nie można jej zniwelować inaczej, jak przez likwidację oddziałów. Dlatego dyskusja o wyższości modelu tradycyjnego sprowadza się do prób wykazania, że obsługa osobista jest nie do zastąpienia i z tego względu oddziały są niezbędnym, a nawet kluczowym elementem sieci dystrybucji bankowości detalicznej. Nic na to nie wskazuje, że ta teza ma uniwersalny i ponadczasowy charakter. Przeciwnie, wiele świadczy o tym, że to nieprawda. Jak każde twierdzenie, tak i to można obalić przez falsyfikację, czyli podanie przykładów, kiedy się to nie

Ścieżka rozwoju modelu biznesowego banku internetowego jako przełomowej innowacji



sprawdza. Dokonania ING Direct w Kanadzie, USA i w Niemczech oraz innych krajach, czy też osiągnięcia mBanku w Polsce, Czechach i na Słowacji udowadniają, że bank bez oddziałów, oparty na zdalnym dostępie telefonicznym i internetowym, może nie tylko znaleźć sobie niszę dla rozwoju, ale konkurować z powodzeniem z bankami tradycyjnymi.

Historia rozwoju banków internetowych ma już kilkanaście lat, więc prezentowane przypadki pozwalają wysnuć wnioski potwierdzone długoletnim doświadczeniem. Bank internetowy, jak każda innowacja przełomowa, zaczynał od małej liczby prostych produktów, których jedyną zaletą była niska cena i wygoda korzystania z wolnego, chociaż niestabilnego dostępu do Internetu. Fakt, że banki internetowe, przynajmniej niektóre, rozwijały się pomimo to niezwykle szybko, pokazuje wielką siłę tego modelu biznesowego. Jego główne zalety to:

- Cena
- Jakość
- Prostota
- Wygoda
- Innowacyjność
- Społeczność.

Strategiczna przewaga nad tradycyjnym modelem bankowości detalicznej nie wynika z samego Internetu, bo jako dodatkowy kanał dystrybucji wykorzystują go wszystkie banki. Podobnie jak w przypadku tanich linii lotniczych, które wykorzystują te same modele samolotów, co tradycyjni przewoźnicy. To nie sam Internet, ale sposób jego zastosowania do modelu operacyjnego decyduje o sukcesie.

Dyskont bankowy to przełomowa innowacja w zakresie modelu biznesowego, na który składają się cztery podstawowe elementy: docelowa grupa klientów, produkty i obsługa dostosowane do potrzeb i stylu życia, kanały dystrybucji i technologia. Początkowo docelowa grupa klientów to był segment niszowy, ale to się zmieniło w relatywnie krótkim czasie. Postęp technologiczny spowodował, że jakość produktów i zakres oferty banków internetowych wzrosły do

Dyskont bankowy to przełomowa innowacja w zakresie modelu biznesowego, na który składają się cztery podstawowe elementy: docelowa grupa klientów, produkty i obsługa dostosowane do potrzeb i stylu życia, kanały dystrybucji i technologia.

poziomu przewyższającego banki tradycyjne. Warto zauważyć, że nie odbywa się to jako proces przenoszenia kolejnych produktów i usług bankowości detalicznej do Internetu, ale poprzez dostosowanie, a czasem zaprojektowanie od nowa produktów, odpowiadających w pełni potrzebom i stylowi życia nowej generacji klientów. Dzięki temu kolejne produkty wprowadzane przez banki do oferty są przełomowymi innowacjami w swojej kategorii. Do takich należy z pewnością Supermarket Funduszy Inwestycyjnych mBanku jako innowacja na rynku sprzedaży funduszy inwestycyjnych. Jego otwarta architektura, brak opłat wstępnych i prowizji od sprzedaży stawia go po przeciwnej stronie skali w porównaniu do modeli dystrybucji w tej branży.

Podobnie model usługi maklerskiej, który polega na integracji konta maklerskiego i konta osobistego, przełamuje tradycyjne kanony rynku maklerskiego i kreuje wartość dodaną dla klientów. Oferta ubezpieczeń samochodowych, życiowych i majątkowych na platformie banku internetowego to zupełnie nowa jakość bancassurance: dostarcza klientom konkurencyjne cenowo produkty w prosty sposób, a ubezpieczycielom pozwala lepiej zarządzać ryzykiem. W takich warunkach ceny dyskontowe stanowią decydującą przewagę konkurencyjną, a model biznesowy staje się burzącą innowacją. Odwołując się po raz kolejny do przykładów ING Direct i mBanku można zauważyć, że dzisiaj wpływają one w coraz bardziej istotny sposób na obraz branży bankowej. Pozostaje dylemat i pytanie o rolę dyskontu bankowego, w formie banku internetowego, w rozwoju sektora bankowego w przyszłości. Odpowiedź jest złożona, bo z jednej strony powinna przedstawić perspektywy dalszego rozwoju istniejących przedsięwzięć, z drugiej powinna rozważyć możliwości powstania nowych banków tego typu poprzez wzrost organiczny.

Innowacja przełomowa nie jest dana raz na zawsze; należy bacznie dbać o kluczowe wyróżniki i umiejętnie ją rozwijać. Na przykład chęć realizacji wyższych zysków poprzez zrównanie cen z bankami tradycyjnymi pozbawi dyskont bankowy głównego atrybutu niskokosztowego modelu, jakim są właśnie niższe ceny. Coraz większa grupa konsumentów zna ten model biznesowy z innych dziedzin gospodarki (tanie linie lotnicze, sklepy dyskontowe) i znajdując go w finansach natychmiast go akceptuje, ale wymaga postępowania zgodnego z jego formułą. Gdy konsumenci zauważą, że przyrzeczenie niskich cen, to tylko chwyt reklamowy, firma bezpowrotnie traci zaufanie i lojalność swoich klientów. Akceptują ograniczenia i niedogodno-

ści korzystania z usług niskokosztowych dostawców, ale wymagają, w zamian za to, konkurencyjnych cen. Innowacje przełomowe zwykle są realizowane przez nowopowstające firmy, rzadziej są efektem działania zasiedziały na rynku podmiotów. Bariery wejścia w sektorze usług finansowych są bardzo wysokie czyniąc przedsięwzięcia typu start up niezwykle trudnymi, a wręcz niemożliwymi do realizacji. Główne przeszkody to:

- ▶ Regulacje w sektorze finansowym są rozbudowane i dotyczą wszystkich obszarów działania, dając dużą władzę instytucjom kontrolnym;
- ▶ Finansowanie – wymagania dotyczą minimalnego kapitału dla uzyskania licencji bankowej oraz zapewnienia finansowania relatywnie dużych nakładów inwestycyjnych i utrzymania wskaźnika wypłacalności (adekwatności kapitałowej) na odpowiednim poziomie;
- ▶ Know-how znajduje się w ręku nielicznych graczy rynkowych, którzy nie są zainteresowane jego proliferacją.

Największym problemem dla inicjatyw stworzenia nowych banków jest finansowanie. Kapitał potrzebny na konieczne nakłady inwestycyjne dla zbudowania infrastruktury i utrzymanie współczynnika wypłacalności na odpowiednim poziomie, w okresie dojścia do progu rentowności, to w wyjątkowej sytuacji co najmniej 100 milionów euro, a normalnie znacznie więcej. Banki są instytucjami zaufania publicznego, więc regulator wymaga zapewnienia niezbędnego kapitału w punkcie wyjścia i jest to warunek konieczny uzyskania licencji na działalność w branży bankowej. Pierwsza runda finansowania na kapitał początkowy zakłada zebranie kwoty przekraczającej możliwości największych funduszy venture capital, które z zasady koncentrują się na dostarczaniu środków finansowych dla przedsięwzięć typu start up.

Trudność staje się nie do przezwyciężenia, bo dla funduszy private equity, posiadających znacznie większe aktywa, inwestycja tego typu jest niezgodna z polityką inwestycyjną, która przewiduje możliwość finansowania projektów dojrzałych, kiedy potrzebny jest kapitał na rozwój. Pozostają fundusze rodzinne (*family funds*), inwestujące według nieco innych kryteriów, gdzie ostatnie zdanie ma właściciel. Oczywiście, że takie przedsięwzięcia można rozwijać ze środków wewnętrznych instytucji finansowych jako projekty rozwojowe. Jest to możliwe w praktyce jedynie w przypadku, gdy nie prowadzi do konfliktu interesów, a więc wtedy, gdy rozwijana działalność nie stanowi bezpośredniej konkurencji dla banku macierzystego. Mamy za-

Wysokie bariery wejścia do sektora bankowego utrudniają pojawienie się konkurencji z zewnątrz, wykorzystującej innowację przełomową, a istniejący tradycyjny model biznesowy zwalcza je w zarodku.

tem do czynienia z zamkniętym kręgiem niemożności. Przełomowa innowacja, która prowadzi do powstania instytucji finansowej, banku lub firmy ubezpieczeniowej, trafia na barierę źródeł finansowania ze względu na systemowe sprzeczności. Tylko w nielicznych przypadkach projekty mogą znaleźć wsparcie funduszy rodzinnych lub indywidualnych sponsorów. Inicjatywy re-

alizowane wewnątrz istniejących instytucji finansowych ze względu na konflikt interesów mają niewielkie szanse powodzenia, co pokazują przykłady w praktyce.

Wysokie bariery wejścia do sektora bankowego utrudniają pojawienie się konkurencji z zewnątrz, wykorzystującej innowację przełomową, a istniejący tradycyjny model biznesowy zwalcza je w zarodku. W ten sposób przenikanie innowacji przełomowych do sektora bankowego jest bardzo utrudnione. Banki tradycyjne zazdrośnie bronią status quo, które zapewnia im wysoką rentowność. Stąd rola banków internetowych w sektorze bankowym jest mniejsza od potencjalnych możliwości dyskontowego modelu biznesowego w bankowości detalicznej. Nie wydaje się jednak możliwe, aby ten stan był możliwy do utrzymania w długim okresie czasu. Popularność

Bankowość Internetowa w UE i prognoza dla Polski 2014

	Ludność +16 [mln]	Populacja ubankowiona [mln]; 2008	Użytkownicy bankowości internetowej [mln]; 2009	Użytkownicy bankowości internetowej w % populacji +16 [%]	Użytkownicy bankowości internetowej w % populacji ubankowione [%]
UE 15	272,0	258,4	89,8	37,0	39
Republika Czeska	8,9	7,7	1,2	18,0	21
Wlk. Brytania	50,4	48,4	19,2	45,0	47
Niemcy	70,9	668,1	26,9	41,0	43
Szwecja	7,6	7,4	4,9	71,0	72
Finlandia	4,4	4,4	3,2	72,0	73
Polska (2009)	32,3	26,2	5,5	21,0	17
Polska (2014 P)	32,3	27,5	10,2	31,8	37

Źródło: Eurostat, ZBP, NBP, obliczenia własne.

bankowości internetowej rośnie lawinowo: w Finlandii i Szwecji już ponad 70 procent klientów instytucji finansowych korzysta stale z internetowego kanału dostępu, w rozwiniętych krajach Europy Zachodniej zbliża się do 50 procent i nadal szybko rośnie.

W Niemczech i w Polsce pozycja rynkowa banku internetowego, jako dyskontu bankowego i przełomowej innowacji na rynku, jest znacząca, bo ING DiBa i mBank zajmują trzecie miejsce w sektorze pod względem liczby klientów. Pomimo opisanych trudności rozwoju tego modelu biznesowego, wraz ze wzrostem penetracji bankowości internetowej model dyskontowy w sposób nieunikniony musi się pojawić jako konkurencja w stosunku do tradycyjnej bankowości oddziałowej. Jest to tylko kwestia czasu, bo banki tradycyjne nie są w stanie zaoferować alternatywnego rozwiązania ze względu na immanentną dla nich strukturę kosztową działalności. Nie mogą w zasadzie nic zrobić, by obronić swoje pozycje w przyszłości. Brak reakcji na zagrożenie zmianą technologii czy modelu biznesowego jest zwykle dostrzegany przez liderów tradycyjnego biznesu. Problem polega jednak na tym, że właściwą odpowiedzią na przełomowe innowacje, pojawiające się czasem na rynku, jest zaprzeczenie własnemu sposobowi działania, który się sprawdził w przeszłości i obecnie w dalszym ciągu przynosi zadowalające zyski.

Rozdział 6.

Panuropejski sen

Wszystko zatem w strategii jest bardzo proste, co nie znaczy, że jest łatwe.

Carl von Clausewitz

Czy takie kraje jak Polska mogą być innowacyjne? Zazwyczaj źródeł innowacyjności gospodarki upatruje się w wysokich nakładach finansowych na badania i rozwój, pozyskiwanych tak ze źródeł publicznych jak i prywatnych. Szacuje się, że 2/3 wzrostu krajów rozwiniętych należy łączyć z wprowadzaniem innowacji. Dojrzałość gospodarki, wysoki poziom PKB i dobrze rozwinięty system edukacji pobudzają świadomość i działania innowacyjne. Kraje biedne i średniozaawansowane wydają na badania i rozwój relatywnie mało, a infrastruktura służąca rozwojowi badań podstawowych nie daje wielkich szans na przełomowe odkrycia i wynalazki. Tworzy się swoisty zamknięty krąg. Brak środków finansowych na badania i drenaż mózgów hamuje innowacyjność, ograniczając w ten sposób tempo wzrostu gospodarczego.

Polska od lat zajmuje dalekie pozycje w publikowanych rankingach innowacyjności i w prosty sposób nie może jeszcze konkurować na tym polu z innymi krajami europejskimi⁶⁰. Jednakże Nowa Gospodarka daje szansę na włączenie się do procesu poszukiwania innowacji na innej drodze niż tradycyjne kapitałochłonne badania. Era Internetu stwarza wolny dostęp do

⁶⁰ „The Global Competitiveness Report 2009–2010” (Polska – 46, Cypr – 34, Czechy – 31, Litwa – 68, Słowenia – 37); „European Innovation Scoreboard – EU27” (Polska – 23, Cypr – 13, Czechy – 15, Litwa – 26, Węgry – 22).

Nowa Gospodarka daje szansę na włączenie się do procesu poszukiwania innowacji na innej drodze niż tradycyjne kapitałochłonne badania.

informacji, wymiany myśli i doświadczeń a globalizacja pozwala na wykorzystanie najnowszych wynalazków i nowoczesnych technologii w skali międzynarodowej.

Innowacja jest terminem bardziej ekonomicznym czy społecznym niż technicznym⁶¹. Jej główne znaczenie polega na zmia-

nie wydajności zasobów albo inaczej – zmienianiu wartości i zadowolenia uzyskiwanego przez konsumenta z zasobów. Peter Drucker jest zdania, że innowacje ekonomiczne i społeczne miały dużo większe znaczenie niż takie wynalazki jak lokomotywy parowe czy telegraf. To system kształcenia zawodowego stworzył fundamenty potęgi gospodarczej Niemiec, a zrozumienie wagi planowania strategicznego w zarządzaniu przedsiębiorstwami w większym stopniu przyczyniło się do sukcesu japońskich firm niż ich wynalazki techniczne. Rzeczywiście, historia gospodarcza pokazuje, że Japonia startując po II wojnie światowej z pozycji biednego, zacofanego kraju potrafiła wydzwignąć swoją gospodarkę do roli wiodącego eksportera światowego dóbr wysokoprzetworzonych. W międzyczasie japońskie przedsiębiorstwa stały się liderami nowoczesnych technologii, wydajności pracy i jakości wyrobów. Nie umniejszając nic japońskiej myśli technicznej, w dłu-

gim okresie to sposób zarządzania i strategię działania wyróżniały je bardziej niż technologia.

Innowacje w zakresie modelu biznesowego, sposobu zarządzania i strategii działania nie wymagają specjalnych nakładów na badania i rozwój, nie opierają się na technicznych wynalazkach i wdrożeniach nowych technologii, a mogą stwarzać przewagę konkurencyjną i prowadzić do sukcesu. Model biznesowy, rozumiany jako połączenie współzależnych elementów: docelowa grupa klientów, produkty i usługi odpowia-

Innowacje w zakresie modelu biznesowego, sposobu zarządzania i strategii działania nie wymagają specjalnych nakładów na badania, nie opierają się na technicznych wynalazkach i nowych technologiach, a mogą stwarzać przewagę konkurencyjną i prowadzić do sukcesu.

⁶¹ Peter Drucker, *Natchnienie i fart czyli Innowacja i przedsiębiorczość*, Studio Emka, Warszawa 2004, s. 38, tłum. Ewa Czerwińska.

dające rzeczywistym potrzebom, kanały dystrybucji oraz technologia, stanowią wyjątkową okazję do innowacji, która stwarza względnie trwałą przewagę konkurencyjną. Ze względu na kompleksowy charakter współzależności pomiędzy elementami modelu nawet stopniowy postęp, czyli innowacja zachowawcza, jest trudny do skopiowania, a co za tym idzie do naśladowania.

Przełomowa innowacja modelu biznesowego wymaga radykalnej zmiany co najmniej jednego z elementów modelu i dostosowania pozostałych. Jest najtrudniejsza do realizacji i kreuje trwałą przewagę konkurencyjną. Dlatego prawdziwe jest stwierdzenie, że to nie wynalazki a ich odpowiednie zastosowanie stwarza różnicowanie w biznesie. To dobra wiadomość dla krajów takich jak Polska, firm tutaj działających i ludzi szukających szansy na sukces. Liczy się wiedza, do której jest nieograniczony dostęp, talent, ciężka praca i łut szczęścia.

Europejski bank nowej generacji – przełomowa innowacja na rynku finansowym

Innowacyjne strategie nie biorą się ani z przebłysków geniuszu, ani z drobiazgowej analizy – najczęściej są efektem pogłębionej refleksji nad istniejącymi modelami biznesowymi i potencjalnymi szansami stworzonymi przez rynek.

Krzysztof Oblój, „O zarządzaniu refleksyjnie”

*Biurokraci w Brukseli gędzą o Europejskiej wspólnocie od dziesięcioleci.
A tanie linie lotnicze są na dobrej drodze, by to zapewnić.*

Michael O’Leary, Prezes linii lotniczych Ryanair

W 2006 roku mBank był już liczącym się bankiem detalicznym w Polsce. Pierwszy milion klientów zdobył już w 2005 roku, był wysoce rentowny a zakres jego produktów i usług przewyższał oferty najlepszych tradycyjnych banków oddziałowych. Zapowiadana rewolucja w bankowości stała się faktem. Wtedy nieuchronnie musiało przyjść na myśl pytanie, czy ten model biznesowy sprawdzi się z takim samym skutkiem gdzie indziej. BRE Bank był notowany na giełdzie; a duża grupa inwestorów pochodziła z zagranicy. Pojawiły się pytania wprost, także od analityków domów inwestycyjnych, przygotowujących raporty o BRE Banku dla inwestorów: Jakże są dalsze pla-

ny mBanku, którego wycena miała coraz większe znaczenie dla Grupy BRE Banku?

Diagnoza strategiczna, wykonana własnymi siłami zespołu mBanku, nie pozostawiła żadnych wątpliwości, że dyskont finansowy w wydaniu mBanku ma szansę dokonać podobnego, jak w Polsce, przełomu także na innych rynkach w Europie. Jeszcze nie było za późno; w Europie nie działała instytucja finansowa podobna do mBanku! Jedyny punkt odniesienia stanowił ING Direct, obecny w 9 krajach na świecie, a w Europie w Holandii, Niemczech, Austrii, Wielkiej Brytanii, Hiszpanii i we Włoszech. Pod hasłem „prostota i przejrzystość” ING Direct oferował wówczas mały zakres wybranych produktów w zaledwie kilku kategoriach. Model biznesowy ING Direct w tym czasie opierał się przede wszystkim na wysokooprocentowanym rachunku oszczędnościowym, który był obecny we wszystkich krajach. Pozostałe produkty wprowadzane były do oferty oportunistycznie. Rachunek osobisty, flagowy produkt mBanku, był w ofercie ING Direct tylko w trzech krajach. Różnica pomiędzy tymi modelami była zasadnicza.

mBank przedstawiał pełnozakresową bankowość detaliczną wraz z produktami inwestycyjnymi i nową generacją bancassurance, natomiast ING Direct w dalszym ciągu był monokulturą bankową, skoncentrowaną na jednym, dwu produktach detalicznych. W tym właśnie tkwiła przewaga mBanku, który posiadał rozbudowany model biznesowy odpowiadający wszystkim istotnym potrzebom klientów nowej generacji – wspierany przez wydajny, nowoczesny system informatyczny i sprawdzone procesy, dostosowane do działalności w Internecie. Świadomość tego była porażająca: strategia i model operacyjny mBanku, powstałego w Polsce, przewyższyły rozwiązania technologiczne i biznesowe stosowane w największym, najbardziej znanym internetowym banku na świecie, czyli ING.

Nie można było przespać takiej szansy. Do pracy nad strategią wejścia na rynki zagraniczne przesunięto najlepszych ludzi. Menedżerem Projektu został Piotr Gawron – szef mBanku, prawdziwy wojownik; młody, ale już niezwykle doświadczony menedżer, z którym zawsze mi się dobrze układała współpraca. Ja, już jako Prezes BRE Banku, przejąłem bezpośredni nadzór nad projektem, który, jak sądziłem, jest wielką szansą dla organizacji. Diagnoza strategiczna pokazała bez najmniejszych wątpliwości, że istnieje niezwykła szansa, określana w żargonie biznesowym jako *window of opportunity*, stworzenia od podstaw europejskiego banku detalicznego no-

ING Direct: produkty w wybranych kategoriach

		Zasięg geograficzny działalności ING Direct							
Kategorie produktów	Kanada	Hiszpania	Australia	Francja	USA	Włochy	Niemcy	Wielka Brytania	Austria
Oszczędności	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Kredyty hipoteczne	✓	✓	✓		✓	✓	✓	✓	
Produkty inwestycyjne	✓	✓		✓	✓	✓	✓		
Rachunki osobiste		✓			✓		✓		
Inne produkty*	✓	✓	✓		✓		✓		

✓ Produkt dostępny
 > 10 udział w sumie produktów
 > 5–10% udział w sumie produktów

Opracowanie własne na podstawie: Making Banking Simple; Dick Harryvan, CEO ING Direct; EFMA, Rome, March 30th 2007.

wej generacji. Rzadko się tak zdarza, żeby występowało kilka jednakowo silnych przesłanek sukcesu:

- jednolity paszport finansowy, przełomowa regulacja prawna obowiązująca w UE,
- dysfunkcje modelu operacyjnego międzynarodowych grup bankowych, działających w oparciu o zastane modele operacyjne oraz zasady ładu korporacyjnego,
- nowa generacja klientów pojawiająca się na rynku,
- brak ewidentnych korzyści z dziedzictwa inwestycji w IT,
- możliwość stworzenia dyskontowego modelu biznesowego banku detalicznego, operującego w skali międzynarodowej, na bazie własnych, unikalnych doświadczeń.

Jeden z powyższych powodów mógłby wystarczyć dla rozważenia nowego projektu, a występowanie kilku sprawiało, że nie można było przejść obojętnie obok takiej szansy .

Zmiany prawa są często przyczyną pojawienia się wyjątkowych zagrożeń i szans biznesowych. W sektorze finansowym, który należy do ściśle regulowanych, zmiany prawne zawsze były obszarem wrażliwym i ściśle monitorowanym. Ustawa Glass-Steagall Act z 1933 roku zmieniła całkowicie oblicze sektora finansowego w Stanach Zjednoczonych, prowadząc do rozpadu największych banków amerykańskich. Jej zniesienie w 1999 roku umożliwiło

liwiło powstanie Citigroup, największego konglomeratu finansowego na świecie, poprzez fuzję Citicorp i Travellers Group. U podstaw stworzenia wspólnego rynku w Europie Zachodniej leżało powołanie Wspólnoty Węgla i Stali, organizacji, która w 1958 roku przekształciła się w Unię Europejską. Stworzenie jednolitego rynku wewnętrznego jest jednym z największych celów integracji państw członków UE.

Integracja rynku finansowego, niezwykle istotnego dla powodzenia tego planu, przebiega stopniowo i nie bez oporów. Działalność banków na terenie Unii Europejskiej reguluje Dyrektywa Parlamentu Europejskiego i Rady nr 2000/12/EC z dnia 20 marca 2000 roku w sprawie podejmowania i prowadzenia działalności przez instytucje kredytowe. Konsolidację rynku finansowego pod względem spójności przepisów zapewniła inicjatywa Financial Services Action Plan, zakończona w 2005 roku, której zadaniem był przegląd i uzupełnienie istniejących ram prawnych w celu zwiększenia integracji i efektywności europejskiego rynku finansowego.

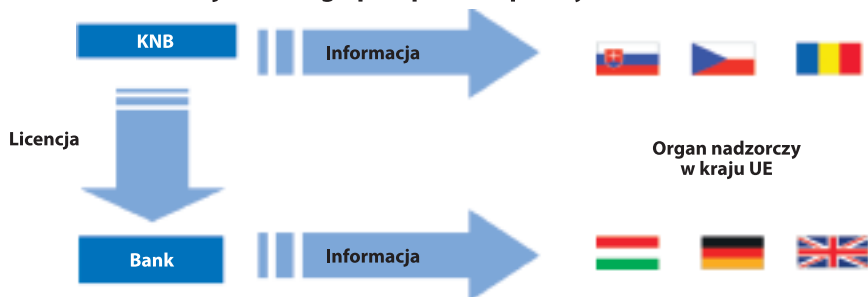
Swoboda przepływu usług finansowych dotyczy usług bankowych, ubezpieczeniowych i rynku papierów wartościowych. W Unii Europejskiej przedsiębiorstwa świadczące tego rodzaju usługi, zgodnie z zasadą single passport, tj. jednolitego paszportu oraz zasadą nadzoru kraju macierzystego, mogą na podstawie jednego zezwolenia wykonywać działalność na terenie całej Unii⁶².

Zasada jednolitej licencji w odniesieniu do usług bankowych wyraża się tym, iż instytucje kredytowe, mające siedzibę na terytorium kraju członkowskiego, mogą świadczyć na terytorium innych krajów UE usługi w zakresie wynikającym z zezwolenia udzielonego przez instytucje nadzorcze państwa, w którym mają siedzibę. Usługi te mogą być świadczone bezpośrednio przez te instytucje (działalność transgraniczna) lub poprzez oddziały.

Zasada nadzoru kraju macierzystego wyraża się tym, że instytucje kredytowe UE podlegają organom nadzoru w krajach macierzystych, które wydały zezwolenie na prowadzenie działalności. Prowadząc działalność w innym kraju Unii, instytucja kredytowa jest zobowiązana do przestrzegania zarówno zasad określonych w zezwoleniu, jak też przepisów prawa obowiązującego w państwie goszczącym.

⁶² <http://www.mf.gov.pl/dokument.php?const=1&dzial=350&id=29110&PortalMF>

Zasada działania jednolitego paszportu w praktyce



Instytucje kredytowe z krajów UE mogą świadczyć usługi pod nadzorem i za zgodą organów w kraju macierzystym na terytorium innych krajów Unii. Prowadząc działalność w innym kraju, instytucja kredytowa jest zobowiązana do przestrzegania zarówno zasad określonych w swej licencji bankowej, jak też przepisów prawa obowiązującego w państwie goszczącym. Wymogi kapitałowe, współczynnik wypłacalności i limity koncentracji wierzycielności odnoszą się do funduszy własnych jednostki macierzystej, a nie oddziału. Nie ma obostrzeń wobec transferów funduszy pomiędzy oddziałem a jednostką macierzystą.

Znaczenia jednolitego paszportu nie można przecenić, w tendencji każdy z banków, prowadzący działalność w skali międzynarodowej na terenie UE, mógłby to czynić na podstawie jednej licencji, koordynując swoje operacje z jednego miejsca. Można w ten sposób osiągnąć klasyczne korzyści skali i zakresu działania. Jednak analizując stan faktyczny, trzeba stwierdzić, że dotychczas z tego rozwiązania skorzystało niewiele instytucji, a te, które to uczyniły na szerszą skalę, nie należą do pierwszej ligi finansowej⁶³. Nie dociekając szczegółowych przyczyn takiej sytuacji można sformułować ogólną tezę, że strategie ekspansji międzynarodowej w przeszłości bazowały głównie na wykorzystaniu fuzji i przejęć oraz udziale w procesach prywatyzacji.

Tradycyjny model operacyjny banków działających w skali międzynarodowej wykazuje liczne dysfunkcje. Tradycyjny model operacyjny działania banków w skali międzynarodowej to zwykle grupa banków zależnych od jednostki dominującej. Jest to typowy sposób działania największych graczy rynkowych w Unii Europejskiej, przejawiających ambicje działalności w skali

⁶³ Np. grecki EFG Eurobank Ergasias S.A. obecny na zasadach jednolitego paszportu w Polsce.

Kluczowe problemy zastanych modeli operacyjnych tradycyjnych banków w aspekcie działalności międzynarodowej



Tradycyjny model operacyjny banków działających w skali międzynarodowej wykazuje liczne dysfunkcje.

międzynarodowej: HSBC, Societe Generale, Santander, Unicredito, BNP Paribas, Nordea, Deutsche Bank, KBC, ING Groep. Niezależność zależnych banków krajowych jest fikcją, nawet jeśli są one notowane na lokalnych giełdach. Ma na to wpływ polityka kor-

poracyjna i szereg oczywistych racjonalnych czynników ekonomicznych. Formalna autonomia prawna jest w praktyce, z punktu widzenia dominującego lub wyłącznego właściciela, uciążliwą barierą do sprawowania bezpośredniej kontroli zarządczej i procesowej. Na obszarze poza Unią Europejską ekspansja zagraniczna nie ma wyboru: pełen zakres działalności wymaga licencji, którą może uzyskać podmiot prawny o charakterze spółki zależnej. Stąd rozwój działalności na terenie UE można i trzeba traktować na specjalnych zasadach.

Nowa generacja klientów wchodzi na rynek bankowy i stanowi potężne wyzwanie dla tradycyjnych banków, bo stawia na głowie dotychczasowe założenia strategii i modelu operacyjnego⁶⁴. To głównie przedstawicie-

⁶⁴ „Catalysts for Change. The Implications of Gen Y Consumers for Banks, Reinventing Retail Banking Series”, Deloitte 2009.

Nadchodząca fala klientów nowej generacji



le Generacji Y – młodzi ludzie urodzeni w latach 1982–1995, wciąż relatywnie niedoświadczeni w finansach osobistych. Ich dotychczasowe doświadczenie oparte jest na produktach przeznaczonych dla starszych pokoleń i nie odpowiada ich stylowi życia. Oczekiwania młodych ludzi z Generacji Y są odmienne i wciąż ewoluują. Używają Internetu do wszystkiego, dosłownie żyją w Sieci⁶⁵. Bankowość internetowa jest ich naturalnym środowiskiem. Pomimo znaczących różnic pomiędzy pokoleniami, nowa generacja klientów bankowych charakteryzuje się następującymi kluczowymi cechami:

- Niezależność, niepodatność na tradycyjną reklamę – preferują samodzielną analizę rynku, zanim zdecydują się na wybór produktu, bądź usługi; ceną rekomendacje rodziny i znajomych;

Nowa generacja klientów wchodzi na rynek bankowy i stanowi potężne wyzwanie dla tradycyjnych banków, bo stawia na głowie dotychczasowe założenia strategii i modelu operacyjnego.

⁶⁵ Don Tapscot, *Grown up digital. How the Net Generation is changing your World*, McGraw-Hill, New York 2009.

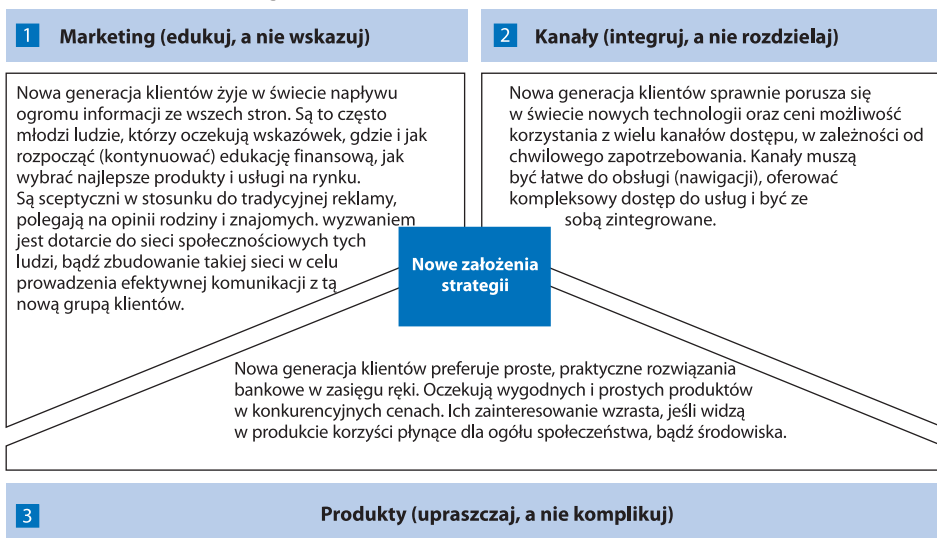
- Praktyczni, skłonni do zmian – w przypadku nowej, lepszej, tańszej oferty, skłonni do zmiany dostawcy usługi: ceniący wygodę, dostępność, szeroki wachlarz produktów;
- Zawansowani użytkownicy nowych technologii – wymagają możliwości dokonywania operacji online wszędzie i o każdej porze, okazują niechęć do czekania w kolejkach;
- Zaangażowani społecznie– wrażliwi na aspekty środowiskowe i społeczne.

Nową generację klientów bankowych tworzą nie tylko przedstawiciele Generacji Y, ale wybrani reprezentanci Generacji X (1961–1981) oraz powojenne pokolenie „baby boomers”. Starsze grupy wiekowe stopniowo przejmują od młodszych niektóre zachowania na przykład obycie w korzystaniu z bankowości internetowej, odporność na tradycyjny marketing, wrażliwość na cenę, wybór najlepszej oferty na zasadach porównania. Nowa generacja klientów wymaga zmiany założeń strategii i modelu operacyjnego.

Następuje zmiana paradygmatów modelu operacyjnego w odniesieniu do:

- Marketingu – edukacja zamiast reklamy;
- Oferty produktów – prostota zamiast skomplikowanie;
- Kanałów dystrybucji – totalna integracja zamiast specjalizacji.

Nowe założenia strategii



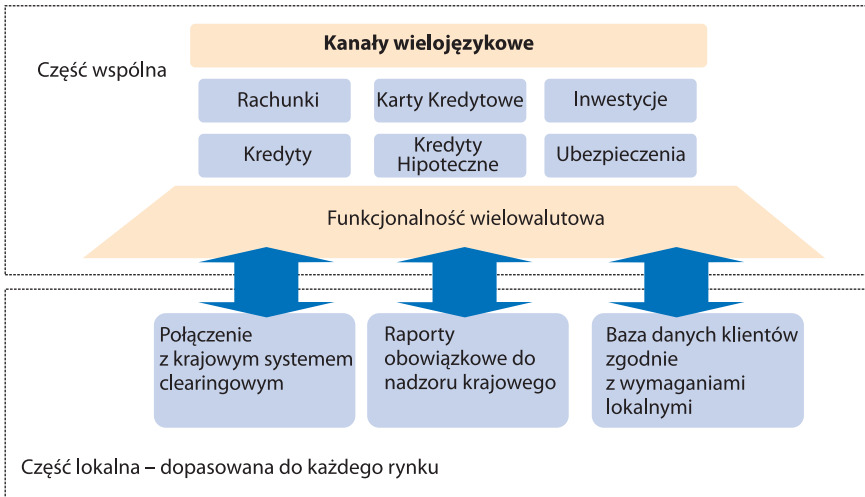
Banki, które zainwestowały w przeszłości krocie w nowoczesne technologie nie mają przewagi konkurencyjnej nad wchodzącymi na rynek start up'ami, a wręcz przeciwnie. Ciągły proces skokowych zmian w IT zagraża konkurencyjności budowanej na rozwiązaniach technologicznych z przeszłości. Rozwój IT odbywa się w procesie ciągłych okresowych przyspieszeń, wyznaczanych wdrażaniem nowych rozwiązań i wynalazków, coraz tańszych i lepszych. Wpływ Prawa Moore'a i Gildera skutkuje spadkiem cen nowego sprzętu i usług informatycznych odwrotnie proporcjonalnym do wzrostu mocy obliczeniowych. Zachodzące zmiany jakościowe powodują, że:

- ▶ nowe rozwiązania oparte na standardach i praktyce Internetu mają dramatyczny wpływ na istniejącą infrastrukturę IT w bankowości,
- ▶ możliwość szybkiej budowy nowoczesnego bankowego systemu IT daje szanse na technologiczny i funkcjonalny skok w przyszłość.

Wysokie nakłady na IT w przeszłości i dobrze dziś funkcjonujące platformy informatyczne nie stanowią trwałej przewagi konkurencyjnej; przeciwnie, mogą się stać ograniczeniem rozwoju i konkurencyjności w najbliższej przyszłości. Jednocześnie stwarza to nowym graczom, wchodzącym na rynek, realną możliwość szybkiego wdrożenia systemów informatycznych, spełniających wymagania przyszłości – przy relatywnie niskich nakładach kapitałowych. Korzyści skali i zakresu są najbardziej widoczne właśnie w IT. Zarządzanie systemem IT, dostosowanym do krajowych wymogów rozliczeń transakcji, raportowania i lokalnej rynkowej strategii nie sprawia większych trudności, zapewniając jednocześnie niższe koszty i lepszą jakość produktów i procesów. Nowoczesne systemy IT można współcześnie błyskawicznie budować od podstaw, następnie płynnie zwiększać ich wydajność w zależności od potrzeb i dostosowywać do zmieniającego się otoczenia. Dla start up'ów bankowych jest to bardzo dobra wiadomość, bo mogą realizować strategię ekspresowego wejścia na rynek i szybkiego wzrostu, mając oparcie w technologii nadążającej za rozwojem biznesu. Wziąwszy pod uwagę silne przesłanki dla budowy europejskiego banku nowej generacji można określić kluczowe elementy przełomowego modelu biznesowego.

Wysokie nakłady na IT w przeszłości i dobrze dziś funkcjonujące platformy informatyczne nie stanowią trwałej przewagi konkurencyjnej; przeciwnie mogą się stać ograniczeniem rozwoju i konkurencyjności w najbliższej przyszłości.

Funkcjonalność systemu IT dla banku międzynarodowego na paszporcie europejskim



Globalne zarządzanie operacyjne w modelu europejskiego banku detalicznego nowej generacji współlistnieje z: dostosowywaniem produktów do lokalnych wymagań, lokalnym zarządzaniem kanałami dystrybucji, marketingiem, komunikacją oraz relacjami z klientem. Paneuropejski bank nowej generacji wykorzystuje Internet jako narzędzie do budowy niskokosztowego modelu biznesowego, który potrafi wykorzystać nowoczesne technologie IT dla stworzenia unikalnej oferty produktów i usług.

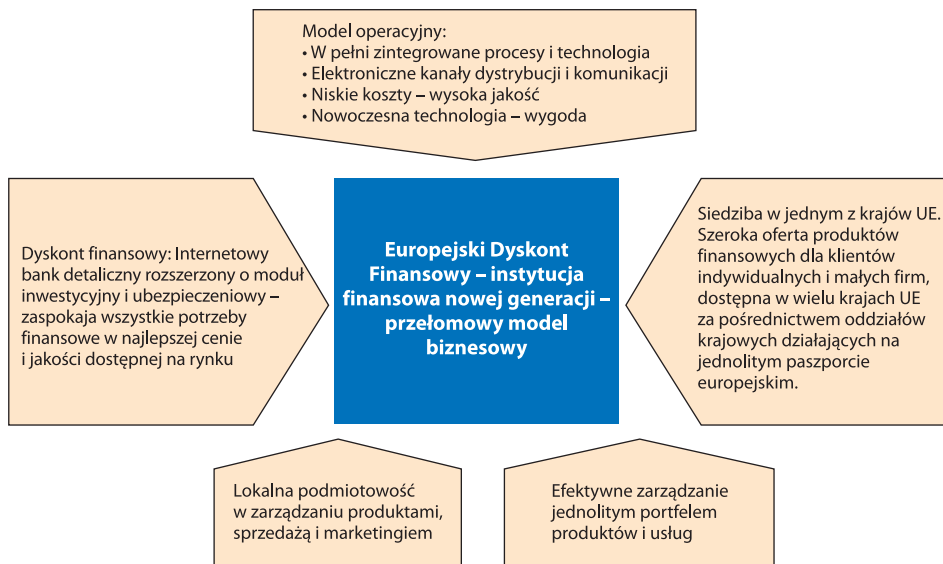
Bankowość detaliczna uznawana jest powszechnie jako biznes lokalny, i takim, póki co jest, mając często charakter oligopolistyczny. Na rynkach krajowych w Europie wyraźnie dominuje kilka, zazwyczaj rodzimych, instytucji. Stąd wiele z nich osiąga znakomite wyniki finansowe i nie są one bynajmniej rezultatem wyrafinowanych strategii i doskonałości operacyjnej. Model europejskiego dyskontu finansowego stwarza szansę na przełamanie wielu barier, ograniczających konkurencję na rynkach lokalnych i spełnienie nadziei na powstanie jednolitego rynku usług finansowych dla klientów indywidualnych.

Model europejskiego dyskontu finansowego stwarza szansę na przełamanie wielu barier ograniczających konkurencję na rynkach lokalnych i spełnienie nadziei na powstanie jednolitego rynku usług finansowych dla klientów indywidualnych.

Model europejskiego dyskontu finansowego stwarza szansę na przełamanie wielu barier, ograniczających konkurencję na rynkach lokalnych i spełnienie nadziei na powstanie jednolitego rynku usług finansowych dla klientów indywidualnych.

Panuropejski dyskont finansowy

Główne wyróżniki nowego, innowacyjnego modelu biznesowego i operacyjnego



Opracowanie własne.

tego rynku usług finansowych dla klientów indywidualnych: ze wszystkimi korzyściami, jakie z tego wynikają.

Sky is the limit – wyjście z niszy na rynek europejski

Sun Tzu powiada: wojnę lub konflikt określa się pięcioma czynnikami:

Kierunkiem, pogodą, terenem, przywództwem i zdyscyplinowaniem.

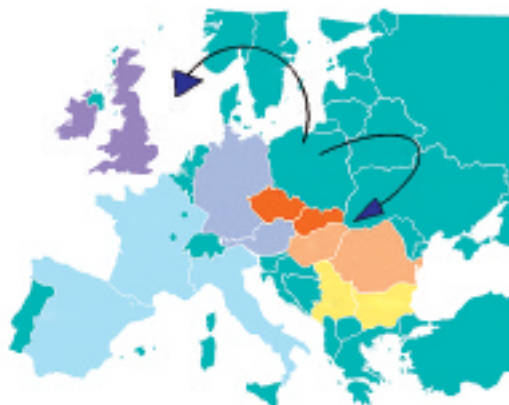
Sun Tzu powiada również, iż kierunek, czyli droga sprawia, że ludzie zgodni są ze swymi przywódcami, toteż podążają za nimi nie zważając na niebezpieczeństwa.

Sun Tzu, „Sztuka wojny”

Model biznesowy mBanku doskonale pasuje do koncepcji europejskiego banku nowej generacji. Odpowiednia technologia i doświadczenia w budowie oraz zarządzaniu dyskontem finansowym – niskokosztowym bankiem detalicznym nowej generacji – wszystko to było w posiadaniu mBanku i je-

Planowane kierunki ekspansji mBanku

Komentarz



- Dwa kierunki ekspansji:
 - Kraje Europy Środkowo-Wschodniej o dobrych perspektywach wzrostu gospodarczego
 - Kraje Europy Zachodniej o największej imigracji z Europy Środkowo-Wschodniej
- Modyfikacje modelu biznesowego w zależności od kierunku ekspansji

go zespołu. Pozostawała kwestia opracowania planu ekspansji zagranicznej i jego realizacji.

W Europie Środkowo-Wschodniej rynki finansowe wykazują wiele podobieństw do rynku polskiego, więc najlepsze praktyki działania i doświadczenia mBanku z rynku krajowego mogły być kopiowane, co pozwalało na szybki roll-out. Pierwszym celem, ze względów oczywistych, stały się Czechy i Słowacja. Tutaj miały zostać przeprowadzone pilotażowe szybkie wejścia na rynek, których zadaniem było potwierdzenie zdolności do realizacji wdrożenia modelu biznesowego według założeń paneuropejskiego banku nowej generacji. Następne cele podboju w tym regionie, Węgry i Rumunia, przedstawiały się jeszcze bardziej atrakcyjnie. Europa Zachodnia okazała się interesującym kierunkiem ekspansji, głównie z dwóch względów:

- czasowa masowa emigracja zarobkowa z krajów, nowych członków UE, do wybranych krajów Europy Zachodniej, kreowała interesującą grupę docelową, która nigdzie nie znajduje banku na miarę potrzeb i oczekiwań integracji obsługi w kraju macierzystym i miejscu czasowego pobytu;
- dostęp do rynków znacznie bardziej zasobnych pod względem oszczędności indywidualnych, które jako depozyty mogą finansować akcję kredytową w krajach Europy Środkowo-Wschodniej.

Plan ekspansji przewidywał wejście do ośmiu krajów w ciągu dwóch lat i uruchomienie działalności na podstawie jednolitego paszportu. Miał to być naprawdę błyskawiczny podbój europejskiego rynku bankowości detalicznej dokonany przez polski bank na bazie innowacyjnego modelu banku internetowego.

BRE Bank miał pewne doświadczenia w ekspansji zagranicznej, bowiem jego Intermarketbank, z siedzibą w Wiedniu, był największą w Europie Środkowej firmą faktoringową z oddziałami w Czechach, Słowacji, na Węgrzech, w Słowenii i Rumunii. Tym niemniej plan ekspansji mBanku był otwarciem zupełnie innego rozdziału pod każdym względem, tak operacyjnym jak i strategicznym. Ostateczna decyzja o realizacji projektu musiała uzyskać akceptację Komitetu Inwestycyjnego strategicznego udziałowca BRE Banku, wiodącego banku niemieckiego Commerzbank. Przeprowadziłem wtedy wiele dyskusji z Martinem Blessingiem, wówczas członkiem zarządu Commerzbank, nadzorującym BRE Bank z ramienia właściciela. Ten były Partner McKinsey w Niemczech, a także szef Advance Bank, internetowego ramienia Dresdner Banku, wydawało się, doskonale rozumiał wyjątkową okazję i przełomowy charakter naszego planu.

W styczniu 2007 roku, wraz z Piotrem Gawronem i zespołem, przedstawiłem we Frankfurcie zarys strategii i plan wejścia do Czech i na Słowację, jako pilot całego przedsięwzięcia. Sukcesy BRE Banku, a w szczególności rozwój bankowości detalicznej, były w Commerzbanku doceniane, a nawet traktowane z pewną dozą zazdrości. Przy każdej okazji, na strategicznych spotkaniach biznesowych wyższej kadry zarządzającej, podkreślano z nutą niedowierzania, że detal BRE Banku, dzięki innowacyjności rozwiązań, zdołał w ciągu zaledwie kilku lat zdobyć tytuł klientów, co Commerzbank w okresie 100 lat swojej działalności – w kraju dwukrotnie większym niż Polska. W związku z tym moje słowo, jako Prezesa BRE Banku i twórcy mBanku i MultiBanku, miało swoją wagę w dyskusjach biznesowych z przedstawicielami Commerzbanku. W czasie prezentacji uczestnicy z niedowierzaniem kręcili głowami, bowiem nasz wniosek zakładał utworzenie w Czechach i na Słowacji od podstaw dwóch banków w ciągu siedmiu miesięcy.

Plan ekspansji przewidywał wejście do ośmiu krajów w ciągu dwóch lat i uruchomienie działalności na podstawie jednolitego paszportu.

Przewidywane nakłady inwestycyjne i koszty operacyjne na oba projekty razem w okresie trzech lat, do osiągnięcia punktu przełamania, były relatywnie małe; rzędu 30 milionów euro. Nie stanowiło to w żadnym wypadku zagrożenia bieżącej rentowności BRE Banku w przypadku niepowodzenia. Była to inwestycja w przyszłość, a sukces otwierał drzwi do Europy. Głównie z tego względu, projekt został zaakceptowany wszystkimi głosami członków Komitetu Inwestycyjnego. Ci sami ludzie pukali się w głowę w nieformalnych rozmowach dając tym samym wyraz swojej ocenie naszego przedsięwzięcia, nie wierząc, że to się może udać. To było małe zwycięstwo w pierwszej potyczce na drodze do realizacji projektu, który powoli stawał się punktem honoru wszystkich uczestników. Sytuacja przypominała okres sprzed kilku lat, kiedy większość z tych ludzi ciężko pracowała, by uruchomić pierwszy bank internetowy w Polsce i niewiele osób wierzyło, że to ma sens. Zdałem sobie wtedy sprawę, że moja osobista reputacja leży na szali.

Projekt mBanka, jak przyjęto nazywać przedsięwzięcie, stał się najważniejszym priorytetem strategicznym BRE Banku. Na spotkaniu inauguracyjnym, które odbyło się pod koniec lutego 2007 roku rozdawałem książki, ale tym razem wyjątkowo współczesną literaturę piękną i książkę Mariusza Szczygła *Gottland*, wybór znakomitych reportaży poświęconych Czechom. Wśród uczestników byli tylko Polacy, bez wyjątku najlepsi, najzdolniejsi pracownicy mBanku, w części lub w całości oddelegowani do projektu. To ich profile były wzorcem dla rekrutacji do mBank.sk i mBank.cz. Nie mieliśmy doświadczeń w prowadzeniu projektów wielokulturowych i wielonarodowych. Zdawałem sobie sprawę z zagrożeń, jakie z tego wynikają. Dlatego głównym założeniem realizacji projektów było przygotowanie przez pracowników mBank.pl rozwiązań technologicznych i wdrożenia modelu operacyjnego, a następnie oddanie czeskim i słowackim kolegom stworzonych pod klucz, gotowych do podjęcia działalności mBank.sk i mBank.cz.

Największym wyzwaniem projektu była rekrutacja odpowiednich pracowników. W tym zakresie wystąpiło najwięcej trudności i opóźnień. Działania były podyktowane rygorystycznym założeniem, że chcemy pozyskać ludzi podobnych do pracujących w mBanku, skoro nie można ich „sklonować”. Warunkiem podjęcia pracy był staż adaptacyjny w Łodzi, gdzie nowi pracownicy zdobywali niezbędną wiedzę i integrowali się

Największym wyzwaniem projektu była rekrutacja odpowiednich pracowników.

w międzyczasie z całym zespołem, by móc później, w miarę wiernie, odtworzyć oryginalną kulturę organizacyjną mBanku w Czechach i na Słowacji. Te poszukiwania nie dawały spokojnie spać Łukaszowi Małeckiemu, który był odpowiedzialny za znalezienie odpowiednich ludzi i stworzenie z nich dwóch zespołów: mBank.sk i mBank.cz, które na tyle ile to możliwe, odzwierciedlałyby DNA mBank.pl, sprawdzonego w ekstremalnie trudnych warunkach. Piotr Gawron, szef projektu ekspansji zagranicznej, przesłuchiwał każdego kandydata:

„Szukaliśmy ludzi mających już doświadczenie i wiedzę o produktach bankowych, procedurach, potrafiących przygotować strategię komunikacji, zaplanować dobrą kampanię i z poświęceniem dbać o relacje z klientami. Jednocześnie zależało nam na pozyskaniu ludzi otwartych na inne myślenie o bankowości, innowacyjnych i myślących nieszablonowo. Najważniejsze było jednak podobieństwo do nas, a to było najtrudniejsze, bo inna narodowość, to nie tyle język, co kultura, zwyczaje, a nawet inna skala wartości. Według planu, rekrutacja i szkolenie pracowników powinno było zapewnić możliwość pracy w każdym kraju.”

Projekt rozpoczął się od wynajęcia dwóch przestronnych willi w Pradze i Bratysławie, które po wyposażeniu w używany sprzęt biurowy, przewieziony z Polski, oraz zakupione w Ikei łóżka i szafy ubraniowe, służyły jako miejsce pracy i zamieszkania dla polskich członków zespołu projektowego. Wyzwaniem dla logistyki stało się zapewnienie odpowiednich parametrów łączności komputerowej z Centrum Informatycznym w Polsce, ale prawdziwym uchem igielnym był audyt bezpieczeństwa. Ostatecznie infrastruktura została przygotowana w ciągu dwóch tygodni i projekt wszedł w fazę realizacji. Trudno w to uwierzyć, ale w tych tymczasowych lokalizacjach uruchomiono banki w Czechach i na Słowacji, a dopiero w kilka miesięcy później wynajęto docelowe, bardzo atrakcyjne i wygodne pomieszczenia biurowe w centrum miasta. Jeżeli legendarne firmy kiedyś powstawały w garażach, to ja nie znam przypadku, by jakiś bank wcześniej powstał w willi na przedmieściach. Wytworzyła się niezwykła atmosfera pracy, wykonywanej z pasją i krańcowym poświęceniem. W odróżnieniu od czasu budowy mBanku w Polsce, kiedy to ja przekonywałem uczestników, że tworzymy historię, tym razem wszyscy zdawali sobie sprawę, że przedsięwzięcie ma wyjątkowy charakter.

Projekt rozpoczął się od wynajęcia dwóch przestronnych willi w Pradze i Bratysławie.

Prace na *open space* mBanku w willi Pri Suchom Mlynie w Bratysławie

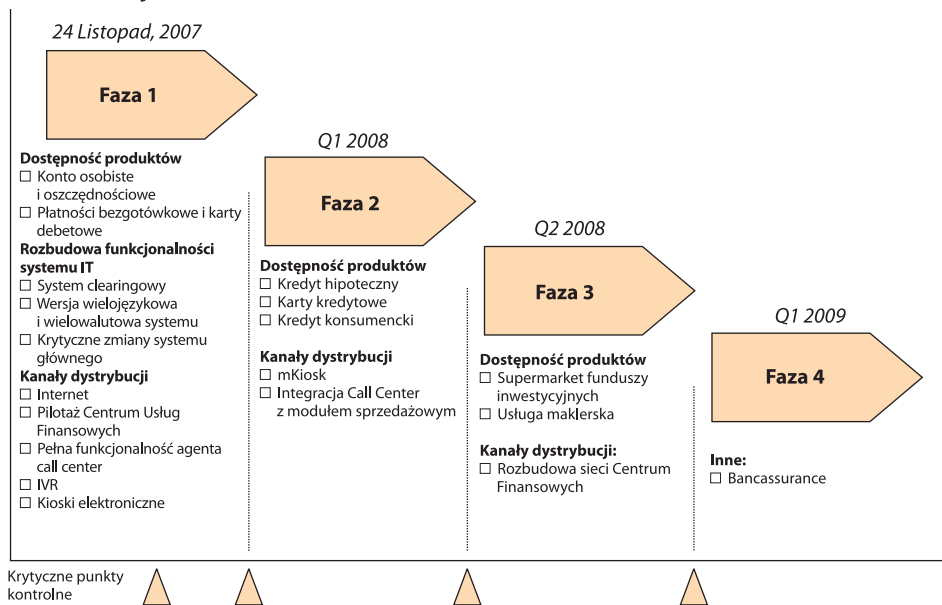


Teraz moją rolą było hamowanie przed podejmowaniem nadmiernego wysiłku, bo nadmierna samomotywacja wyniszczała siły nawet najlepszych ludzi. Piotr Gawron, który będąc szefem mBanku w Polsce, był równocześnie liderem projektu i dzielił czas między trzy kraje – pracował dzień i noc. W końcu, kiedy nieprzywiązany pasami bezpieczeństwa usnął na tylnym siedzeniu taksówki, która wiozła go z Bratysławy na ranny samolot wylatujący z pobliskiego Wiednia, i samochód uległ wypadkowi, on sam znalazł się w szpitalu. Stamtąd kierował projektem przy pomocy swojego magicznego komputera. Piotr Gawron tak wspomina ten okres:

„Start mBanku na Słowacji i Czechach obserwowałem ze szpitala w Wiedniu. Uruchomienie mBanku w CZ i SK o północy 24 listopada miało polegać na kliknięciu w przyciski z flagą Polską, Czeską i Słowacką przez Marka Dubana w Bratysławie, Sergiusza Najara w Pradze, Prezesa Lachowskiego w Polsce. Miało to uruchomić program usuwający ochronę serwisów .sk i .cz. W ostatniej chwili zespół przygotował nową wersję aplikacji dodając przycisk z flagą Austrii, w którą ja kliknąłem w szpitalu. To był przykład zastosowania naszej zasady «jeden za wszystkich, wszyscy za jednego»”.

Ofiar było więcej, na szczęście, wszystko się dobrze kończyło. W czasie późnej kolacji, po wizytacji lokalizacji na Centrum Finansowe w Brnie, dyrektor mBank.cz, miał w mojej obecności zawał serca, najwidoczniej ze stre-

Plan wdrożenia działalności operacyjnej mBanku w Republice Czeskiej i na Słowacji



su i przepracowania. Natychmiastowa pomoc, błyskawiczny transport do kliniki, gdzie natychmiast wykonano koronografię i założono dwa stendy, pozwoliły uniknąć najgorszego, a następnie intensywna rekonwalescencja przywróciła go w ciągu trzech tygodni do zdrowia, po czym natychmiast pojawił się w pracy na linii frontu. Ludzie, którym dane było poznać smak tego projektu, za wszelką cenę chcieli wytrwać do końca.

Zgodnie z planem, w weekend poprzedzający kolejną rocznicę uruchomienia mBanku w Polsce, 24 listopada 2007 roku, rozpoczął się jego nowy rozdział w Czechach i na Słowacji. O ile wdrożenie było dziełem zespołu składającego się prawie wyłącznie z Polaków, to zaraz po uruchomieniu działalności wszyscy wrócili z powrotem do Łodzi. W Bratysławie szefem był 32-letni Marek Duban, który pomimo dotychczasowej kariery w tradycyjnych bankach szybko zaraził się internetowym bakcylem. Marek spędził kilka letnich tygodni w Łodzi, gdzie nauczył się doskonale mówić po polsku, co jako Słowakowi, przyszło mu łatwo. Tutaj zrozumiał i przyswoił sobie podstawowe zasady kultury organizacji, a następnie stał się liderem słowackiego zespołu, który zaraził swoją pasją i przekonał racjonalnymi argumentami,

że nowy model biznesowy odniesie na Słowacji sukces i zmieni rynek przyjaznej konkurencji, wprowadzając twarde reguły gry rynkowej: obniżkę cen, możliwość porównania oferty z konkurencją, edukację finansową klientów.

W Czechach liderem projektu aż do lutego 2008 roku był Sergiusz Najar, Polak, były top menedżer Banku Handlowego, który wcześniej z mBankiem miał niewiele wspólnego, ale za to mówił płynnie po czesku i znał znakomicie tutejszy rynek bankowy, i wszystkich ważniejszych ludzi w Pradze. Spędził tam kilka lat kierując między innymi CitiBusiness, obszarem internetowej obsługi małych i średnich przedsiębiorstw w Citibanku. Dla Sergiusza projekt mBank to było szczególne wyzwanie i przygoda, która pewnie pozostanie mu w pamięci do końca życia:

„Pierwsze wizyty w bankach centralnych Czech i Słowacji, spotkania z przedstawicielami wiodących banków komercyjnych, kontakty z mediami wzbudzały spore zainteresowanie oraz niedowierzanie, że BRE Bank osiągnie sukces wdrażając model biznesowy mBanku na skądinąd niezwykle konkurencyjnych rynkach, które powszechnie były uznawane za nasycone. Informacje o terminie startu powodowały uśmiech i wzruszenie ramion. Droga notyfikacji rozpoczęta stosownymi wnioskami złożonymi przez BRE Bank SA w bankach centralnych prowadziła często przez precedensowe procedury lub rozstrzygnięcia dotyczące raportowania, udziału w krajowym systemie rozliczeń i clearing, procedur przeciwdziałania praniu brudnych pieniędzy lub ochrony danych osobowych. BRE Bank nie miał też żadnych doświadczeń w organizacji oddziałów zagranicznych, zatrudniania osób, zakupu lub leasingu wyposażenia – to wszystko wymagało cierpliwego wyjaśniania, wymyślenia racjonalnych rozwiązań, szukania kompromisów, w oparciu o doświadczenia własne, lub po prostu zaufania. Zetknięcie kulturowe pomiędzy młodymi Polakami, Czechami i Słowakami w trakcie realizacji projektu w międzynarodowym obszarze bankowości w globalnym internecie wymagało często sporej zręczności i cierpliwości. Wejście w społeczność internautów udało się dzięki naszemu polsko-czeskiemu mBloggerowi Adamowi Zbiejczukowi”.

Rzeczywiście, przypadek pomógł mBankowi pozyskać człowieka, którego zasługi wprowadzenia mBanku do lokalnej przestrzeni Internetu i stworzenia społeczności bankowej są nie do przecenienia. Adam sam z nostalgią wspomina ten okres:

„W sierpniu 2007 roku miałem blade pojęcie o bankach. Ale nie lubiłem ich i pisałem wściekle komentarze na moim blogu na temat problemów, jakie mia-

łem ze swoim kontem osobistym. W listopadzie 2007 roku stałem się jednym z kluczowych członków zespołu, który właśnie uruchomił innowacyjny projekt bankowy, który miał zmienić rynek finansowy w Czeskiej Republice i na Słowacji. To zaiste niezwykła historia, która zmieniała moje życie.

Studiowałem w Brnie na kierunku współczesne media, ale od zawsze byłem pasjonatem Internetu. W wieku 15 lat, w 1997 roku, stworzyłem internetową gazetę, pisałem komentarze na temat muzyki elektronicznej w języku angielskim na stronach internetowych music.message (1999–2002), uczestniczyłem w wielu projektach internetowych (komercyjnych i niekomercyjnych), licencjat ukończyłem pisząc pracę na temat: sztuka w sieci. Później w 2005 i 2006 roku byłem współorganizatorem międzynarodowego Festiwalu Zoom Nowe Media w Brnie. Pracę magisterską, jakże by inaczej, pisałem o web 2.0 i był to pierwszy tekst na ten temat w Czechach, który, oczywiście, opublikowałem w Sieci. Tekst cieszył się popularnością i miał dobre oceny, co widać było na pierwszy rzut oka w Google.

Marzyłem o pracy w firmie Google, która ekspandowała na cały świat. Po tym, gdy przeszedłem już sześć etapów kwalifikacji do Google, zwróciła na mnie uwagę młoda dziewczyna poszukująca pilnie odpowiedniej osoby do kierowania działem web marketingu w projekcie mBank w Czechach.

Miałem szczęście być w odpowiednim miejscu i czasie. Urodziłem się w Brnie w rodzinie polsko-czeskiej i dzięki temu mówiłem płynnie po polsku. Miałem swój blog od 2002 roku, pisałem na temat web 2.0 i znałem dość dobrze społeczność czeskiego Internetu. Będąc „tabula rasa” pod względem znajomości bankowości i finansów, miałem o wiele łatwiejsze zadanie, w porównaniu z ludźmi pochodzącymi z banków tradycyjnych, by zaadaptować się do istniejącej, bardzo niekonwencjonalnej, kultury korporacyjnej mBanku. Na początku nie mogłem uwierzyć, że otrzymałem propozycję pracy w banku. Ta sytuacja wydawała mi się zupełnie zwariowana. Moja pierwsza rozmowa kwalifikacyjna odbyła się 9 września, w niedzielę wieczorem. W południe zadzwonił Wojtek Bolanowski, odpowiedzialny za marketing w projekcie mBanku w Czechach i na Słowacji. Przeprószył za niedzielny telefon i zaproponował rozmowę wieczorem, bo rano następnego dnia już musiał ruszyć do Bratysławy. Znajdowałem się wtedy w Brnie i nie zastanawiając się ani chwili wsiadłem do autobusu, po czym zjawiłem się o godzinie 18.00 w Pradze, w willi na Na Sekyrc 2. To, co mnie spotkało, przekroczyło moje wyobrażenia, chociaż wcześniej odwiedziłem strony internetowe mBanku i wiedziałem już, że to jest zupełnie inny bank, niż wszystkie inne, jakie dotychczas widziałem.

Ale czy na pewno oni chcieli mieć kogoś, kto nie miał pojęcia o bankowości? Wojtek nie wyglądał jak bankowy menedżer, raczej jak nieco starszy ode mnie geek⁶⁶. Powiedział mi, że studiował medycynę i teologię i dostał się do ban-

⁶⁶ *geek* (ang.) – maniak komputerowy.

ku, bo pisał niezłe bajki. Przeszedł mnie dreszcz emocji, dyskutowaliśmy potem długo, na koniec wyszedłem absolutnie przekonany do projektu i ludzi, którzy za nim stali. 1 października z piętnastoma nowymi pracownikami mBanku spotkałem się na lotnisku w Pradze w drodze Łodzi. Byliśmy zaszokowani, bo już zdążyliśmy się dowiedzieć, że bank zamierza rozpocząć działalność operacyjną w listopadzie, a kluczowi pracownicy dopiero wstępują na pokład. Pobyt w Łodzi był pełen niespodzianek. Pierwszego dnia zjawiliśmy się w siedzibie mBanku ubrani jak przystało na bankowców, w garniturach i pod krawatem i w osłupienie wprawił nas widok zatłoczonego open space, na którym wszyscy byli ubrani na luzie w t-shirty i jeansy. Na środku stał stół do ping-ponga i ogromne akwarium, wszystko to przypominało raczej internetowy start up w stylu Google niż bank. Później zrozumiałem, że to doskonale pasuje do kultury organizacji.

mBank stał się hitem, bo nie funkcjonował/myślał/mówił jak inne banki. Duch współpracy był kluczem do sukcesu mBanku, w tym także naszego projektu, czego mogłem doświadczyć jako uczestnik tego przedsięwzięcia. Polacy w zespole projektowym mBank cz/sk pracowali do granic wytrzymałości. Standard zaangażowania i intensywności pracy został ustawiony bardzo wysoko. Wkrótce nowi koledzy pracowali tak samo. Świadomość, że uczestniczymy w przedsięwzięciu, które zmieni rynek bankowy w naszych krajach wyzwalała ukryte zasoby energii i pobudzała do aktywności potrzebnej do pokonania wielu przeszkód na drodze do uruchomienia działalności operacyjnej banków w tak krótkim okresie czasu. Stworzyliśmy niezwykle zespół, który wspomagał się na każdym kroku.

Czesko-słowackie Call Centre w Łodzi zorganizował w krótkim czasie ogromnym wysiłkiem Milan „Bolek” Minarik, który mówił biegle we wszystkich słowiańskich językach, a w wolnych chwilach wspierał aktywnie białoruskich dysydentów. Mieszkająca od dawna w Łodzi Ivica Bociek, urodzona na Słowacji jako dziecko mieszanego małżeństwa węgiersko-czeskiego, była nieoczekiwanym łącznikiem pomiędzy trzema kulturami.

W czasie, kiedy jeszcze trwały intensywne prace nad stronami internetowymi mBanku zdecydowano, by otworzyć forum dyskusyjne i blog firmowy. To były inicjatywy bez precedensu, przynajmniej w Czechach i na Słowacji, ale jak się okazało przyciągające uwagę, najpierw wąskiego grona geeków, a następnie szerokiej publiczności dyskutującej o jakości usług finansowych w sieci. Forum zostało szybko zauważone i równie szybko stworzyło własną społeczność ludzi otwartych na innowacje i zainteresowanych nowym podejściem do finansów osobistych. Oni z niecierpliwością oczekiwali na szczegóły oferty i otwarcie mBanku, chociaż wielu z nich było sceptycznych.

Start mBanku poprzedziła kampania w prasie i telewizji. Miałem w tym czasie wiele pracy, bo tuż przed otwarciem odeszli od nas szef marketingu i spe-

cialista od PR, którzy nie mogli się pogodzić z niekonwencjonalnym podejściem do komunikacji w nowym banku. Bank ruszył i odzew przerósł najśmielsze oczekiwania. Wejście mBanku zelektryzowało społeczność użytkowników Internetu i szybko przeniosło się do świata rzeczywistego. Z perspektywy czasu, uważam, że kluczem do sukcesu była fama wykreowana w Sieci. Nasze forum dyskusyjne było głównym miejscem, gdzie ona się rodziła i stąd rozprzestrzeniała się dalej. Dzięki informacji zwrotnej od użytkowników Internetu i klientów, można było reagować z wyprzedzeniem i rozwiązywać problemy ogólne i indywidualne. To jest miejsce, gdzie można spotkać klientów „twarzą w twarz”. Forum dyskusyjne ma swoje słabości: udowodniono, że negatywne opinie rozpowszechniane są w sieci sześć razy szybciej niż pozytywne. Zadowoleni klienci z reguły nie goszczą na forum, a udzielają się raczej ci, którzy mają różnego rodzaju problemy. Otwarta formuła forum, brak cenzury, szybkie reagowanie na pojawiające się problemy, gotowość do współdziałania z klientami wzbudza respekt i zaufanie do mBanku. Istnienie takiej platformy komunikacji wymaga innego podejścia i pozycjonowania web marketingu. Wszystko bazuje na interakcji, a to jest ciągła rozmowa i wzajemna edukacja. I tutaj występuje największa różnica w stosunku do tradycyjnych metod umieszczania bannerów w Internecie jakby to były bilbordy. Empatia, rzetelność i gotowość do podjęcia działania w trybie 24/7 są niezbędne, by zdobyć uznanie.

Nauczyłem się znajdować odpowiedź na każde pytanie związane z bankowością. I to wszystko w czasie rzeczywistym, który wyznacza rytm pracy. Starsz się rozwiązywać małe indywidualne problemy, które są jednakowoż częścią całości. Po raz pierwszy klienci mogli spotkać bank, który traktował ich poważnie, słuchał i reagował natychmiast zajmując się ich sprawami. Jeśli to staje się codziennym doświadczeniem klientów, moc rozpowszechnianej z ust do ust famy nie ma sobie równych.

Dwa lata pracy w mBanku dały mi niezapomnianą szansę nauki wielu różnych zagadnień bankowości, co nie mogło zdarzyć się nigdzie indziej. Zajmowałem się procesami i systemem transakcyjnym bankowości internetowej odgrywając rolę „advokata diabła”, walcząc o jak najlepsze warunki dla klientów. Wszyscy wierzyliśmy, że idea niskokosztowej bankowości jest prawdziwą rewolucją, ponieważ daje bankowi internetowemu zyski bez konieczności obciążania klientów niechcianymi opłatami. Nawet jeśli kryzys finansowy zmienił warunki działania, ciągle jestem przekonany, że koncepcja jest tak samo przebojowa”.

O ile działania w okresie przygotowań do otwarcia mBanku za granicą były niezwykle intensywne, ale przebiegające w sposób precyzyjnie zaplanowany, to od momentu startu rozpoczął się czas prawdziwego sprawdzianu modelu biznesowego w nowych warunkach. Istniał Biznes Plan skrupu-

Wszyscy, bez wyjątku, byli sceptyczni co do szans powodzenia naszego przedsięwzięcia w Czechach i na Słowacji.

łatnie przygotowany na bazie najlepszej wiedzy i doświadczeń z rynku polskiego, tylko że to było nowe przedsięwzięcie, więc prawie wszystko zaczynało się od początku. To był postęp w stosunku do okresu sprzed siedmiu lat, kiedy Biznes Plan mBanku miał

charakter futurystycznej prognozy, ponieważ wtedy bank internetowy był całkowitą nowością.

Tym razem można było się oprzeć o praktyczne doświadczenia, tyle że dotyczyły innego rynku i odmiennych uwarunkowań startu. W okresie poprzedzającym wejście na nowe rynki rozmawiałem z wieloma menedżerami, prezesami instytucji finansowych w Czechach i na Słowacji. Wszyscy, bez wyjątku, byli sceptyczni co do szans powodzenia naszego przedsięwzięcia, stawiali podstawowe pytania sugerując odpowiedzi, które dyskwalifikowały projekt zanim wystartował: czy zdajemy sobie sprawę, że na wysoce konkurencyjnym rynku, podzielonym pomiędzy kilku znanych od lat liderów, już nie ma miejsca dla nowych podmiotów budowanych od podstaw?; czy wiemy, że wszystkie banki działające tutaj mają dobrze rozwiniętą bankowość internetową, która w 2007 roku nie jest już żadną nowością?

Poza tym, można się było domyśleć niewypowiadanych głośno wątpliwości, że polski bank nie ma szans na sukces w konfrontacji z uznanymi europejskimi i światowymi markami bankowymi, które w procesie prywatyzacji przejęły kontrolę nad największymi lokalnymi bankami, i większość rynku. Takie nazwy jak Société Générale, KBC, Erste Bank, Unicredit, Intesa, Citigroup i GE Money rzeczywiście wiele mówią. Tyle, że te same marki, obecne w Polsce, nie zniechęciły nas do podjęcia próby zmiany status quo i co ważniejsze, póki co mBank wyszedł z tych zmagania zwycięsko. Ale to, co było naszym doświadczeniem, pozostawało poza sferą racjonalnej analizy sytuacji w Czechach i na Słowacji.

Prezesi Banków Centralnych Czech i Słowacji przyjęli mnie z wyszukaną kurtuazją, gdy przyszło mi prezentować notyfikację Narodowego Banku Polskiego, która jest konieczna w przypadku podejmowania działalności na zasadach jednolitego paszportu Unii Europejskiej. To była nowatorska droga wejścia na rynek i fakt, że przecierał ją polski bank stanowił pewne zaskoczenie. Przedstawiony model biznesowy przyjęto z umiarkowanym zainteresowaniem, a sam proces notyfikacji i dopuszczenia do systemu clearin-

gowego przebiegł sprawnie, w dużej mierze dzięki dążeniu do stworzenia ciekawego precedensu w rozwoju rynku bankowego, który w dodatku stanowił przykład dobrosąsiedzkiej współpracy. Tymczasem plany mBanku były niezwykle ambitne i zakładały, że jest on w stanie dokonać w średnim okresie czasu rynkowego przełomu, podobnego do tego, co stało się w Polsce.

W momencie wejścia mBanku, Czechy i Słowacja razem stanowiły razem rynek 2,5-krotnie mniejszy od polskiego, przy uwzględnieniu liczby mieszkańców, ale już tylko 52 procent polskiego rynku kredytów dla gospodarstw domowych i 80 procent depozytów klientów indywidualnych⁶⁷. Rynek bankowy Czech był wówczas porównywalny pod wieloma względami z rozwiniętymi krajami zachodnimi. Wyróżniał się wysokim poziomem relacji aktywów sektora bankowego do wielkości PKB, wysoką stopą oszczędzania oraz wysokim poziomem ubankowienia (procent mieszkańców posiadających konto osobiste), który był bliski poziomowi nasycenia. Słowacja, była rynkiem bankowości detalicznej zbliżonym do polskiego jeśli chodzi o relacje makroekonomiczne, udział depozytów i kredytów gospodarstw domowych w PKB, z tą różnicą, że w 2005 roku poziom ubankowienia był znacznie wyższy niż w Polsce; 82 procent Słowaków miało konto osobiste wobec 57 procent w Polsce.

Strategia działania mBanku za granicą miała na celu zdobycie ok. 5,5 procent rynku klientów indywidualnych, tak w Czechach jak i na Słowacji, do 2016 roku. Główną wartość mBanku stanowią klienci: zaspokajanie ich potrzeb rozwija relacje i stanowi źródło zysków. Wielkość liczby klientów determinuje wartość depozytów i kredytów. Podobnie jak w Polsce produktami, które w pierwszym okresie miały przyciągnąć klientów do mBanku w Czechach i na Słowacji były konto osobiste (mKonto) oraz rachunek oszczędnościowy na żądanie (eMax). Sytuacja w końcu 2007 roku było odmienna od tej, kiedy pierwszy bank internetowy startował w Polsce, w listopadzie 2000 roku. Internet stał się powszechny, a bankowość elektroniczna nie stanowiła już nowości przyciągającej uwagę. W początkowym okre-

Strategia działania mBanku za granicą miała na celu zdobycie ok. 5,5 procent rynku klientów indywidualnych, tak w Czechach jak i na Słowacji, do 2016 roku.

⁶⁷ Dane na 31.12.2005 r. wg NPB, CNB, NBS, ZBP.

się to wysokie, bo dwucyfrowe, oprocentowanie i duża różnica w stosunku do konkurencji zachęcały klientów do założenia konta w mBanku.

Masa krytyczna została osiągnięta błyskawicznie, a później, gdy stopy procentowe spadły, rekomendacje zadowolonych klientów, reputacja marki i integracja wielu produktów finansowych w jednym miejscu robiły swoje; wzrost jeszcze przyspieszył. Doświadczenie mBanku uczy, że w jego modelu biznesowym cena jest decydującym argumentem pierwszego kontaktu z ofertą i to ona ma największą siłę przekonywania. Niska baza kosztowa banku internetowego daje możliwość oferowania najlepszych cen na rynku, o ile konkurencja nie promuje swoich produktów poprzez ich subwencjonowanie. Rynek bankowości detalicznej miał wszelkie cechy klasycznego oligopolu, który nie zmienił się w wyniku prywatyzacji i wejścia zagranicznych inwestorów, nie było konkurencji cenowej, banki pobierały opłaty i prowizje od każdej czynności bankowej, nawet od przelewów przychodzących, czyli pieniędzy wpływających na konto osobiste.

Według rankingów międzynarodowych, poziom prowizji i opłat w Czechach i na Słowacji należał do najwyższych w Europie. Rachunki oszczędnościowe na żądanie, podobnie jak kiedyś w Polsce, były znacznie niżej oprocentowane od lokat terminowych. Nasza oferta stanowiła odpowiedź na zastane warunki konkurencji. Bezpłatne konto osobiste i wysokooprocentowany rachunek oszczędnościowy na żądanie uderzały w słabości systemowe i stanowiły pozytywną różnicę. To właśnie było to, czego mBank potrzebował, by sprawić, żeby jego wejście było zauważone. Komunikat do rynku za pośrednictwem mediów był prosty i trafiający w miękkie podbrzusze konkurencji:

„mBank proponuje Klientom unikalne połączenie **rachunku bieżącego mKONTO** i rachunku oszczędnościowego eMAX. **Rewolucją na rynku czeskim i słowackim jest zaferowanie bezpłatnego otwarcia i prowadzenia mKONTA, braku opłat za przelewy internetowe oraz braku prowizji za wypłatę gotówki w bankomatach zagranicznych. Do mKONTA wydawana jest bezpłatna karta debetowa Visa Classic. Rachunek oszczędnościowy eMAX jest bardziej elastyczną formą oszczędzania w porównaniu do tradycyjnych lokat terminowych. Dzięki najwyższemu na rynku oprocentowaniu** – pozwala na efektywne pomnażanie środków bez utraty dostępu do pieniędzy. Posiadacz eMAXA może wpła-

cać środki ze zdefiniowanego rachunku bieżącego i wypłacać je w dowolnej chwili – także dzięki bezpłatnej karcie do konta. Oprócz oferty depozytowej mBank oferuje także usługi kredytowe – klienci mogą zaciągnąć kredyt gotówkowy (mPUJCKA) oraz hipoteczny (mHYPOTEKA).

Do końca 2010 roku mBank chce pozyskać w Czechach co najmniej 164 tysiące Klientów. Przewidywany poziom wartości udzielonych kredytów to ok. 840 milionów euro, a zgromadzonych depozytów – 219 milionów euro. Do końca 2010 roku na Słowacji mBank chce pozyskać co najmniej 100 tysięcy Klientów. Przewidywany poziom wartości udzielonych kredytów to ok. 500 milionów euro, a zgromadzonych depozytów – 91,1 milionów euro. mBank zamierza przekroczyć próg rentowności na Słowacji i w Czechach do końca 2012 roku. Do tego czasu, suma inwestycji w obu krajach wyniesie ok. 29 milionów EURO⁶⁸.

Materiały reklamowe promujące nową generację bankowości w Czechach i na Słowacji

nová forma bankovníctva

mKONTO
Konečne mKonto máš účet bez poplatkov

- vedení účtu – 0 Sk
- převody peněz přes internet – 0 Sk
- platební karta Visa Classic – zdarma

0 Sk

eMAX
Sports bez obmedzení s najvyššou výhodou účtu

- úrok na váš účetní zůstatek – 3,4%
- výhled z účtu 24 hodin denně
- žádné poplatky

3,4%

mBank www.mBank.sk

nová generace bankovníctví

Zapomeňte na poplatky, poďte si

mKONTO

- vedení účtu
- převody peněz přes internet
- platební karta Visa Classic

0 Kč

mBank www.mBank.cz
mBank: 844 737 000

⁶⁸ Komunikat prasowy BRE Bank z okazji uruchomienia oddziałów w Czechach i na Słowacji.

Rzeczywistość przerosła plany i najśmielsze oczekiwania.

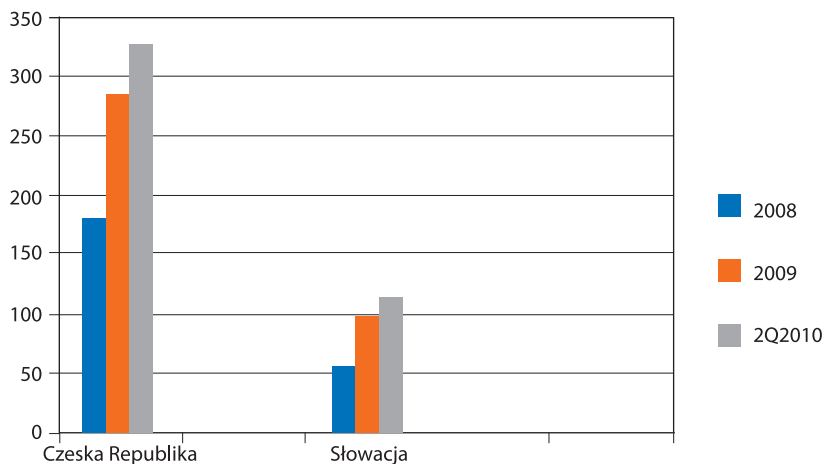
mBank rósł w Czechach szybciej niż kiedykolwiek w Polsce.

W liście do pracowników z okazji podjęcia działalności zagranicznej mogłem napisać z dumą:

„mBank, teraz już nie tylko w Polsce, ale i w Czechach i na Słowacji, tworzą ludzie, którzy śmiało i odważnie realizują swoje po-

myśły, konsekwentnie dążą do wyznaczonych celów, kierują się wartościami DROGI. W ten sposób tworzą unikalną kulturę korporacyjną. Tylko dzięki wytrwałości, zaangażowaniu i entuzjazmowi, z jakim podjęliśmy nowe wyzwanie możliwe było zrealizowanie tego przedsięwzięcia w tak szybkim tempie. Do tej pory ani BRE Bank, ani tym bardziej młody mBank nie miał doświadczeń w realizacji takich projektów. To było ogromne wyzwanie pod każdym względem; koncepcyjnym, technologicznym, operacyjnym, procesowym, logistycznym i zarządczym. Dla mBanku to drugie życie. Model biznesowy i oferta produktów mBanku ma szansę być przełomem na rynku w Czechach i na Słowacji, dzięki tym samym cechom, które wzbudziły tak duże zainteresowanie w Polsce i zbudowały trwałą przewagę konkurencyjną, która pozwoliła w krótkim czasie awansować mBankowi do grona największych banków detalicznych Polsce”⁶⁹.

Akwizycja klientów w Republice Czeskiej i na Słowacji



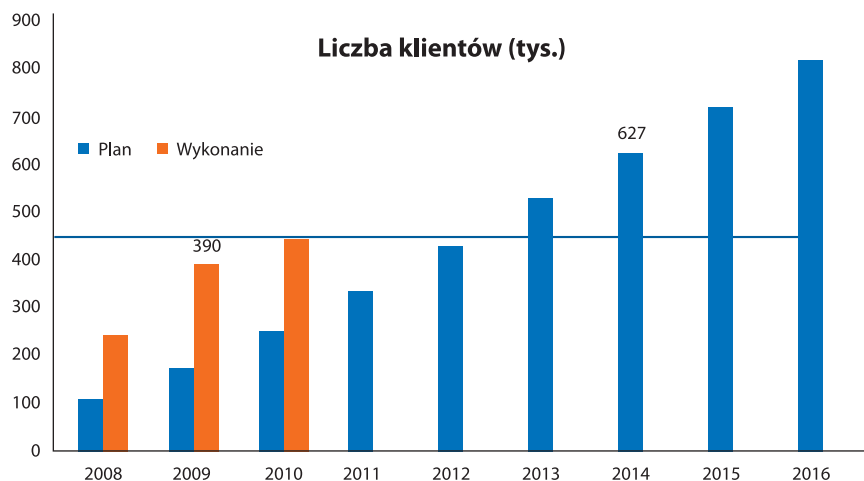
Dane w tys.

⁶⁹ List do pracowników BRE Banku z okazji uruchomienia oddziałów w Czechach i na Słowacji.

W ciągu następnych miesięcy rzeczywistość przerosła plany i najśmielsze oczekiwania. mBank rósł w Czechach szybciej niż kiedykolwiek w Polsce, co było dla wszystkich ogromnym zaskoczeniem. Raczej stawialiśmy na Słowację, która na bazie wstępnych analiz rokowała lepiej, bo rynek wydawał się być bardziej otwarty na innowacje. W pierwszym roku działalności, liczba klientów na koniec 2008 roku osiągnęła w Czechach poziom 185 tysięcy, a na Słowacji 58,6 tysięcy, co w relacji do rynku polskiego odpowiada 703 tysiącom oraz 410 tysiącom klientów⁷⁰. W rekordowym, 2008 roku, mBank pozyskał w Polsce 406 tysięcy klientów.

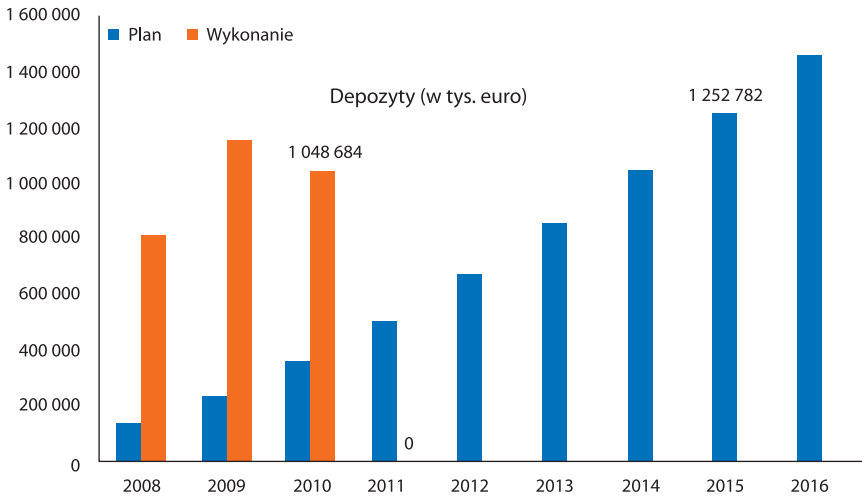
Nowy bank został doceniony przez ekspertów i samych klientów, którzy przyznali mu za mKonto w 2008 roku najwyższe wyróżnienie Złota Koruna w Czeskiej Republice i Złota Minca na Słowacji. We wszystkich kolejnych latach mBank był w sposób oczywisty uznawany za najbardziej dynamicznie rozwijający się bank w tych krajach. W roku 2010 „Global Finance” uznał mBank za najlepszy bank internetowy w Czeskiej Republice, a Złota Koruna klientów przypadła mu tym razem za mBiznes Konto.

Liczba klientów mBanku w Czeskiej Republice i na Słowacji w stosunku do pierwotnego planu



⁷⁰ Liczba mieszkańców w Polsce jest odpowiednio 3,8 oraz 7 razy większa niż w Czechach i na Słowacji, więc osiągnięcie odpowiedniego wzrostu liczby klientów w Polsce wymaga pozyskania $3,8 \times 185 = 695$ tysięcy i $7 \times 58,6 = 410$ tysięcy.

Wartość depozytów w Czeskiej Republice i na Słowacji w stosunku do pierwotnego planu



Wartość depozytów po pierwszym roku działalności, na koniec 2008 roku, osiągnęła poziom 610 milionów euro w Czechach i 185,6 milionów euro na Słowacji. I to wszystko w okresie gwałtownego spadku zaufania do banków, kryzysu płynności instytucji finansowych i wojny depozytowej na rynku. Kryzys finansowy zmienił warunki działania i strategie wszystkich banków. Ograniczenia kapitałowe BRE Banku w okresie kryzysu finansowego 2008–2010, a może brak determinacji i odwagi, spowodowały, że mBank w Czechach i na Słowacji w zasadzie zaprzestał udzielać kredytów, mimo że miał strukturalną nadpłynność. Zatrzymał rozwój modelu biznesowego na ofercie wstępnej. Pomimo tego klienci preferowali go i notowali największe wzrosty na rynku. W połowie 2010 roku liczba klientów osiągnęła blisko 450 tysięcy i była większa niż plan na 2012 rok, a wartość zgromadzonych depozytów po pierwszym kwartale 2010 wynosiła 1170 milionów euro i zbliżyła się do poziomu planowanego na rok 2015.

Niestety z przyczyn, o których wspomniano wyżej wartość portfela kredytowego osiągnęła zaledwie 271 miliona na koniec pierwszego kwartału 2010 roku pozostawiając nadpłynność rzędu 898 milionów euro. Gdyby mBank udzielił kredytów do wysokości stabilnego finansowania, opartego na depozytach pozyskanych w Republice Czeskiej i na Słowacji, to prawdopodobnie osiągnąłby punkt przełamania i realizował pierwsze zyski na

obu rynkach już w 2010 roku, znacznie wcześniej niż planowano. Rynek kredytów dla klientów indywidualnych był w tym okresie trudny, ale głównie ze względu na barierę kapitału i finansowania poprzez depozyty. Przynajmniej ta ostatnia nie była ograniczeniem dla mBanku. Z tego widać wyraźnie, że model dyskontu finansowego rozpoczął działalność w doskonałym stylu i w okresie dwóch i pół roku zrealizował za-

łożenia planu pięcioletniego w odniesieniu do krytycznych dla biznesu bankowego elementów: akwizycji klientów i depozytów, które stały się niezwykle pożądane w dobie kryzysu płynności na rynku finansowym na całym świecie.

Rozwój modelu biznesowego i działalności operacyjnej mBanku w Republice Czeskiej i na Słowacji został zamrożony na wstępnym etapie. Model biznesowy, pod względem zakresu oferty produktów i usług, znacznie odbiega od pierwowzoru, który stał się przełomową innowacją na rynku polskim, gdzie w długim okresie potrafił zmienić warunki konkurencji rynkowej i zdobyć blisko 10-procentowy udział pod względem liczby klientów i kont osobistych. Tajemnicą sukcesu była zdolność do wprowadzania nowych innowacyjnych rozwiązań, które razem stworzyły coś więcej niż uniwersalny bank detaliczny o charakterze dyskontu finansowego. Brak modułu inwestycyjnego – supermarketu funduszy inwestycyjnych oraz usługi maklerskiej, które w Polsce były w okresie dojrzałości mBanku napędem wzrostu i kreowały wzrost lojalności – to rezygnacja z ważnego wyróżnika strategicznej przewagi konkurencyjnej.

Brakuje również modułu ubezpieczeniowego, który tworzy nową jakość w bancassurance dostarczając wygodnie podstawowe produkty ubezpieczeniowe po niezwykle atrakcyjnych cenach. Konkurencyjność modelu biznesowego mBanku to nie tylko brak opłat i prowizji, ze względu na niskokosztowy model operacyjny, ale również, a może przede wszystkim szeroka oferta innowacyjnych produktów finansowych, których klienci rzeczywiście potrzebują. Zatrzymanie rozwoju modelu biznesowego jest zaniechaniem, które znajdzie z pewnością swoje odzwierciedlenie w zahamowaniu wzrostu liczby klientów i sprzedaży związanej depozytów i kredytów, nie mówiąc

Tajemnicą sukcesu była zdolność do wprowadzania nowych innowacyjnych rozwiązań, które razem stworzyły coś więcej niż uniwersalny bank detaliczny o charakterze dyskontu finansowego.

o produktach niebankowych, których w ofercie mBanku w Republice Czeskiej i na Słowacji po prostu nie ma.

Niezależnie od wolnego tempa rozwoju modelu biznesowego i operacyjnego mBank odniósł w Republice Czeskiej i na Słowacji spektakularny sukces, w aspekcie wymiernych wskaźników. To stanowi dowód, że ten model biznesowy ma niezwykłą siłę konkurencyjną i potrafi szybko zdobyć masę krytyczną na każdym rynku, a nawet zagrozić największym i najlepszym bankom tradycyjnym, które nie są w stanie znaleźć skutecznej metody przeciwdziałania.

Rozdział 7.

Klient w centrum uwagi

Klient to nasz najważniejszy gość. Nie jest zależny od nas, lecz my od niego. Nie jest przeszkodą w naszej pracy, lecz jej celem. Nie wyświadczamy mu przysługi obsługując go. To on nam ją wyświadcza pozwalając się obsłużyć.

Mahatma Ghandi

Stworzyliśmy coś, co jest lepsze niż komunizm, lepsze niż socjalizm i lepsze nawet niż kapitalizm – wszyscy pracują w zespołach, a klient jest królem.

Sam Walton, „Made in America”

Filozofia mBanku została sformułowana na początku, zanim przystąpiono do prac nad modelem operacyjnym. Jej główne tezy w dalszym ciągu widnieją na stronach internetowych mBanku

Banki są dla klientów nie odwrotnie...

Naczelną zasadą działalności mBanku jest dostarczanie produktów i usług finansowych, 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.

Nasi klienci mogą oczekiwać, że mBank

Nie wprowadzi swoich Klientów w błąd, stosując skomplikowany system prowizji i opłat. Zatrudnia zespół zaangażowanych ludzi, których najważniejszym zadaniem jest służyć Klientom.

Filozofia mBanku jest ogłoszoną publicznie wizją organizacji, która jest adwokatem klienta. Grupa docelowa mBanku to klienci nowej generacji, samodzielni, mądrzy, wy-

Filozofia mBanku jest ogłoszoną publicznie wizją organizacji, która jest adwokatem klienta.

magający, świadomi swojej przewagi na rynku, gdzie popyt określa siłę pozycji konkurencyjnej. Partnerskie relacje z klientem to nowa perspektywa w bankowości, ale wśród mBankowców to oczywistość, ponieważ niewielu z nas miało złe przyzwyczajenia z przeszłości. Rozumienie biznesu w działaniach mBanku nie jest grą o sumie zerowej, przeciwnie: to wygrana obu stron definiuje sukces, chociaż interesy klienta stawiane są przed interesem banku. Takie podejście sprawia, że mBank jest poniekąd odszczepieńcem, który jako pierwszy z branży zaprzeczył obowiązującym od lat i głęboko zakorzenionym zasadom współpracy z klientami.

Jak zbudować silną markę i lojalność klientów w Internecie

Wyzwania, które pojawiają się przed każdą firmą prowadzącą swoją działalność w Internecie przekładają się na styl i działanie marketingu. „Marketing nie ma zamiaru odejść i nie powinien. Lecz musi się rozwijać – gwałtownie i dogłębnie, gdyż rynki weszły do Internetu i obecnie wiedzą więcej niż biznes, uczą się szybciej niż biznes, są uczciwsze niż biznes i bardziej zabawne niż biznes. (...) Słuchając rynków, marketing ponownie nauczy się rozmawiać”⁷¹. Dotyczy to także mBanku. Z perspektywy czasu rola marketingu, funkcje i zadania zmieniały się wraz z dojrzewaniem marki, a także przyrostem bazy produktowej i liczby Klientów. Pewne elementy pozostały jednak niezienne do dziś i stanowią fundamenty komunikacyjne.

Celem głównym stała się komunikacja w Internecie jako naturalnym środowisku, w którym egzystuje marka. Jednak z punktu widzenia jej istnienia nie wszystko było od samego początku proste. Wydawać by się mogło, że firma internetowa powinna oprzeć swoją komunikację tylko i wyłącznie na narzędziach związanych z siecią. Niestety w 2000 roku mniej niż 12 procent Polaków w wieku 15–75 lat miało dostęp do Internetu. Było więc oczywiste, że odpowiedni zasięg komunikacji w początkowych latach można było uzyskać jedynie przy pomocy konwencjonalnego marketingu (telewizja, radio, prasa, itp.). Inicjatywa stworzenia banku internetowego, który miał wszelkie cechy przełomowej innowacji, od razu zyskała sympatię tradycy-

⁷¹ Doc Searls, David Weinberger, Rick Levine, Christopher Locke, *Manifest* www.cluetrain.com. *Koniec ery tradycyjnego biznesu*, WIG-Press, Warszawa 2000, tłum. Katarzyna Thomas, Małgorzata Cichy.

nych środków masowego przekazu. Internetowy bank doskonale wpisywał się w transformację polskiej gospodarki i aspiracje zmniejszenia luki poziomu rozwoju w stosunku do Zachodu. Był inny, kolorowy, luźny, nowoczesny, rozwijał się na fali innowacji, które zmieniały rzeczywistość. Jako outsider miał odwagę przeciwstawić się utrwalonym przez lata regułom konkurencji. Dobrze przemyślany start komunikacji w świecie rzeczywistym, której mottem była rewolucja w bankowości i bank nowej generacji, przełożył się na rozmowy w Sieci, ukazując, niemal jak w podręczniku, działanie mechanizmów marketingu szeptanego. Przecież ideał działalności w Internecie to sytuacja, gdy klienci o produktach dowiadują się od innych klientów z ich artykułów na blogach, komentarzy na forach czy też krewnych i znajomych. Nikt nie wymyślił jak do tej pory lepszej metody akwizycji nowych klientów. To właśnie znajomym i rodzinie ufamy najbardziej, lubimy też podglądać, co robią i często to oni właśnie stanowią impuls do decyzji zakupowej. Jest to najstarsza społecznie i najbardziej efektywna metoda pozyskiwania klientów, oparta na sile polecenia i rekomendacji.

Ten ideał udało się zrealizować właśnie mBankowi. Jego siłą stali się jego klienci i bez wątpienia jest to główny czynnik sukcesu. Dużą rolę odegrało też stworzenie wizerunku marki otwartej, która bez żadnych kompleksów potrafi powiedzieć o sobie: „Nie jestem idealna, ale nie mam z tym problemu i się z tym nie kryję”. Takie podejście zdobyło serca Internautów i przyczyniło się do powstania związku na dobre i na złe. W zasadzie nie było innego wyjścia; model banku internetowego był *in statu nascendi*. Wobec braku doświadczeń własnych i wzorców do naśladowania za granicą, nie pozostało nam nic innego jak stworzyć platformę współpracy z klientami, licząc na ich życzliwość i zaangażowanie oraz uczyć się na własnych błędach. mBank nauczył się słuchać klientów, wyciągać wnioski z ich krytycznych uwag i uwzględniać te opinie w pracach rozwojowych, niezależnie czy dotyczy to procesów czy produktów. W ten sposób był w stanie zapewnić klientom unikalne doświadczenie obcowania z instytucją, której integralną częścią są klienci. mBank jest od lat jednym z najchętniej polecanych banków w Polsce. Potwierdzają to tak wewnętrzne jak i zewnętrzne badania. Wspomina o tym, w jednym z wywiadów, Paweł Kucharski obecny dyrektor mBanku:

mBank jest od lat jednym z najchętniej polecanych banków w Polsce. Potwierdzają to tak wewnętrzne jak i zewnętrzne badania.

Klienci siłą napędową wzrostu



„Reichheld proponuje, aby mierzyć lojalność przez zadanie jednego prostego pytania, które zastępuje skomplikowane formularze. Pytanie to dotyczy woli polecenia oferty firmy innym osobom. Skuteczność tej metodologii została potwierdzona wieloletnimi badaniami Reichhelda w wielu branżach. Wspomniane badania przeprowadzamy we własnym zakresie (bez korzystania z agencji badawczej), w cyklu miesięcznym. Ich wyniki pokazują, że ponad 88 procent klientów korzystających z usług mBanku poleci lub poleciło go swoim znajomym, z czego 56 procent z bardzo dużym prawdopodobieństwem.

To bardzo dobre wyniki, potwierdzające fakt, że nasi klienci są bardzo lojalni nie tylko w stosunku do oferowanych przez nas usług branży finansowej, ale także innych branż badanych w ten sposób. Jednocześnie potwierdzeniem

tych wyników są niezależne badania zadowolenia klientów, przeprowadzone przez PENTOR w 2004 roku i IQS Quantum Group w sierpniu 2005 roku, w których jesteśmy zdecydowanym liderem. W świetle obu tych sondaży mBank cieszy się najlepszą opinią klientów wśród wszystkich banków w Polsce!⁷²

To zaskakujące, bo świadczy o tym, że klienci mBanku są również najbardziej lojalnymi spośród klientów wszystkich instytucji finansowych. Do tychczas prawda obiegową głosiła, że klienci firm internetowych są najmniej lojalnymi, ponieważ mają tutaj największy wybór, możliwość porównania ofert a konkurent znajduje się w odległości jednego kliknięcia. Jak się okazuje wszystko zależy od jakości oferty i relacji z klientami. Na przestrzeni lat mBank utrzymuje najwyższe w branży oceny jakości – jest w tej dziedzinie niedoścignionym liderem⁷³. W badaniach ogólnych mBank jest uznawany za jeden z trzech banków, którym Polacy ufają najbardziej⁷⁴.

PolecamBank

Mając świadomość tego, że klienci rzeczywiście wysoko oceniają ofertę produktową i mają zaufanie do marki, mBank na przestrzeni lat forsował akcje pozyskiwania nowych klientów na zasadzie „member get member”. Zamiast wysokobudżetowych kampanii reklamowych, zachęcających potencjalnych klientów nagrodami, motywuje obecnych klientów do rekomendowania banku, z którego usług są zadowoleni. Żadna reklama nie jest tak skuteczna w przekonywaniu o zaletach towaru czy usługi jak osoba, której ufamy, działająca w dobrej wierze, przekonana o ich jakości. W tym celu powstało wiele kampanii o charakterze konkursów jak na przykład seria „Pustelnik Trophy”, w której oprócz nagród rzeczowych, otrzymywanych za polecenie mBanku, do wygrania był udział w wyprawach organizowanych przez znanego himalaistę Piotra Pustelnika. mBankowi Laureaci wspinali się w Himalajach Nepalu i Królestwa Mustang (Tybet), w Karakorum (Pakistan), w Andach Patagońskich, no i oczywiście w Alpach i Tatrach.

⁷² „Ciągły czat z Klientem” – Marketing przy kawie – 2005 rok. <http://www.marketing-news.pl/theme.php?art=336>

⁷³ Blog mBanku – grudzień 2009 r. <http://www.mbank.pl/blog/arttykul,538,dziękujemy-ze-polecacie-mbank.html>;

⁷⁴ http://wyborcza.biz/biznes/1,101562,7155955,Badania__najbardziej_ufamy_PKO_BP__Bankowi_Pekao_i___.html

Ta strategia marketingowa różni się zasadniczo od realizowanych przez banki tradycyjne, które oferują nowym klientom udział w loterii, której główną wygraną jest zwykle samochód znanej marki lub duża kwota pieniędzy. Inną odmianą jest opłata za założenie konta lub lokaty. Podejście mBanku jest zgoła różne; kampanie są kierowane do obecnych klientów, nagrody zupełnie nietypowe. Przy okazji uczestnicy konkursów zwiększali swoją aktywność jako klienci i fama mBanku rosła.

W Internecie toczyło się na ten temat sporo dyskusji:

„Pomóżcie wygrać wycieczkę w Himalaje w konkursie mBanku. Jak będziecie zakładać sobie konto w mBanku podajcie mój numer referencyjny «b00224248». Jak wygram wycieczkę to wyślę każdemu, kto przyczynił się do mojej wygranej oryginalną kartkę z Nepalu”.

Pozdrawiam Rysiek Babiarez.

„Jeżeli już przychodzisz tu z tak bezczelną prośbą, to przynajmniej ją uzasadnij”.

Łukasz Kowalczyk

„Chcę zobaczyć i poczuć HIMALAJE !!!!!!! Jeżeli ktoś się czuje obrażony tą prośbą, sugestią to SORRY !!!!!!!!!!!!!!!!!!!!!!!”.

Rysiek Babiarez

„No... to jest sensowne wyjaśnienie :-). Nie czuję się obrażony i jakbym miał teraz zakładać konto w mb, to podałbym ten numer (niestety, konto już mam)”.

Łukasz Kowalczyk⁷⁵.

Okres pierwszych lat to akwizycja oparta o wiele takich projektów:

„Kiedy przyszedłem pracować dla mBanku rachunków było 50 000. I wtedy dopiero zaczęła się ostra jazda. Klientów przybywało, mimo, że konkurencja nie spała. Depozyty rosły aż włosy nam się jeżyły, a na stronie przybywało coraz więcej chętnych, którzy chcieli pospacerować z nami i Robertem Korzeniowskim po Plantach w Krakowie. Ruszyły konkursy (zdjęcie deska, yeti, Pireneje, plus) i promocje, padły kolejne rekordy i wreszcie stało się: 27 lipca, a więc w osiem miesięcy po starcie mieliśmy w mBanku już 100 000 rachunków! Upieliśmy i skonsumowaliśmy nawet specjalny chleb. Rozpoczął się okres słodko-gorzki-słodki, bo bardzo się cieszyliśmy z tego wyniku, gorzki, bo 1 sierpnia nastąpiło to, co już nie mieściło się w głowach wielu Klientów – po kolejnej obniżce stóp

⁷⁵ Grupa dyskusyjna pl.biznes.banki

mBank  **mBank Pustelnik Trophy II**

:- Weź udział w konkursie, wygraj najnowsze iMac'a lub iBook'a i wyjedź na wyprawę do Ameryki Południowej

mBank Pustelnik Trophy II

mBank rozpoznał się kolejną Wielką Nagrodą na Wyprawę z Pustelnikami trwającą od 2 maja do 31 sierpnia 2002.

Aby wziąć udział w konkursie wystarczy posiadać rachunek w mBanku. Zasady konkursu są proste:

Nasi Klienci posiadają mBank i jego produkty (eMAX, przyjacielom i znajomym). Każda osoba, która dzięki tym działaniom odzyskuje się znowu Klientem mBanku powinna, posiadając wnoszek lub umowę o otwarcie rachunku podać ośmiu ostatnich cyfr rachunku, którego posiadaczem jest ten uczestnik konkursu, który pozyskał Klienta.

Tak wypełniony wnoszek Klient powinien wysłać z naszej strony internetowej. Jeżeli Klient wygrał umowę wdrażaną z naszej strony internetowej powinien wysłać ją za pośrednictwem Pocztą Pustelnik w instrukcji opisanej na stronie internetowej umowę.

Naszym Klientem mBanku jest osoba nie posiadająca do tej pory rachunku w mBanku (eMAX, eKONTO, przyjacielom).

Jako nowego Klienta traktujemy również każdą osobę otwierającą mBIZNES Konto. Posiadacz jakiegokolwiek rachunku w mBanku otwierając dla swojej firmy rachunek mBIZNES Konto również bierze udział w konkursie, pod warunkiem oczywiście, że wpłaci osiem ostatnich cyfr swojego rachunku w mBanku.

Uwaga: Jeżeli uczestnik konkursu pozyskał Klienta, gdy na rachunek Klienta wpłynęło co najmniej 500 zł.

-  wnoszek eMAX, eKONTO
-  umowa
-  wnoszek mBIZNES Konto

procentowych obniżyliśmy oprocentowanie na naszych rachunkach, gorzej – zrównaliśmy ze sobą eKonto i eMaxa⁷⁶.

Ostatni konkurs pod tytułem „Polecambank” odbył się jesienią 2009 roku. Wszystkie edycje przyniosły bankowi setki tysięcy nowych Klientów – to kolejny fenomen pokazujący, jak bardzo bliska relacja z Klientami jest wpisana w model jego działania. Ciekawostką może być to, że każdy z konkursów wzbudzał wielkie emocje i na długie lata zapadał w pamięć, a niektóre nagrody przeszły do legendy:

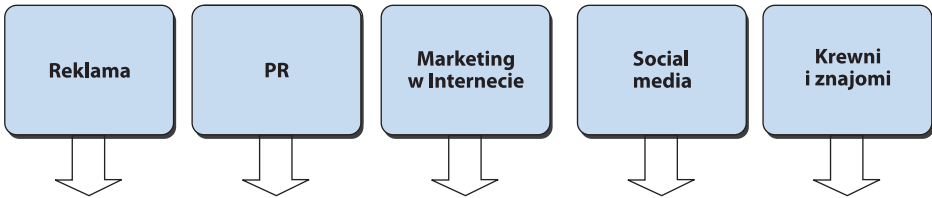
„Zniszczył mi się portfel. Otrzymałem go 8 lat temu biorąc udział w jakimś konkursie (prawdopodobnie mBank Pustelnik Trophy) organizowanym przez mBank. Portfel ten ma wytłoczone logo mBanku, firma Wittchen. Może zorganizujecie znowu jakiś konkursik gdzie będę mógł wygrać taki sam portfelik?”⁷⁷.

⁷⁶ Arek Jadczyk – Serwis z okazji pierwszych urodzin mBank http://rocznica.mbank.com.pl/rocznica_mbanku.pl

⁷⁷ Parapano – Forum mBanku – 12-03-2010 <http://www.mbank.pl/forum/read.html?f=1&i=933575&t=933546&cat=21>

Wszystkie drogi prowadzą do Rzymu – www.mBank.pl

mBank od samego początku wykorzystuje w swojej strategii zalety marketingu zintegrowanego, który z jednej strony łączy w sobie duże możliwości i swobodę, jaką daje komunikacja w Internecie, oraz naturalne zaufanie odbiorców do mediów tradycyjnych takich jak na przykład telewizja. Takie połączenie nowoczesności z tradycją ma wpływ na budżet marketingowy, który można odpowiednio optymalizować w zależności od sytuacji rynkowej i osiągać odpowiednie cele biznesowe. Schemat takiej komunikacji w firmie internetowej, na przykładzie mBanku, można przedstawić w następujący sposób:



www.mBank



Klient w Internecie dowiadyuje się o produkcie z różnych źródeł. W erze fragmentaryzacji przekazu najczęściej z kilku równocześnie. To determinuje go do dalszej akcji, którą może być bezpośrednia wizyta na stronie marki lub skorzystanie z wyszukiwarki do odnalezienia produktu, a w konsekwencji jego zakup. Można powiedzieć, że im większy wpływ na całokształt marketingu mają czynniki bliższe lewej stronie (zob. il. na s. 322) tym więcej trzeba zainwestować w jego budżet, a w konsekwencji zwiększa się koszt pozyskania Klienta. Wszystkie drogi komunikacji mBanku prowadzą na stronę www.mBank.pl

Wszystkie drogi komunikacji mBanku prowadzą na stronę www.mBank.pl

Portal informacyjny mBanku od samego początku pełnił bardzo ważną rolę w komunikacji i rozwoju banku. Jego budowa i charakter zmieniały się wraz z szybkim rozwojem banku i zmianami zachodzącymi w jego otoczeniu. Jak dużą rangę miał ten kanał niech świadczy chociażby to, że w początkowej fazie istnienia nie było innego sposobu kontaktu z bankiem (za wyjątkiem telefonu). W związku z tym postawiono przed portalem kilka istotnych celów komunikacyjnych, które były realizowane przez wszystkie jego edycje:

- Prostota
- Rzetelność i przejrzystość komunikacji
- Innowacyjność
- Bezpieczeństwo i edukacja.

Oprócz wyżej wymienionych celów musiał łączyć w sobie elementy sprzedażowe, a także spełniać pewne założenia prawne na przykład prezentacja regulaminów, taryf opłat, itp., wynikających ze specyfiki działania mBanku. Paradoksalnie to trudne zadanie, pełne często wzajemnie wykluczających się celów do osiągnięcia, dało się zrealizować. Owocem tego kompromisu był pierwszy portal, który pojawił się w dzień uruchomienia banku w listopadzie 2000 roku. W tym czasie mBank stawiał na stronach przede wszystkim na bezpieczeństwo i akwizycję. Nie było w tym nic dziwnego, gdyż nowy bank korzystający z medium, które nie było wtedy zbyt popularne mógł pod tym względem budzić wątpliwości wśród potencjalnych Klientów.

Był to niezwykle prosty i funkcjonalny serwis. Mając także na uwadze wszechobecne wtedy modery – bardzo „lekki”. Od samego początku na stronach prezentowane są twarze pracowników, które nie tylko pokazują, że „wir-

Strona internetowa mBanku V1.0 – lekkość i prostota

The screenshot displays the mBank website interface with several key elements:

- Top Navigation:** A horizontal menu with icons for 'email', 'telefon', 'regulamin', 'bezpieczenstwo', 'oferta', and 'spis treści'.
- Hero Section:** A large image of a woman's face on the left, and the 'Bank' logo with a colorful gear icon on the right. Above the logo is the text 'Pakiet Bezpieczna Karta'.
- Service Grid:** A grid of service cards:
 - Logowanie do systemu:** 'Jeżeli jesteś klientem mBanku, to kliknij aby się zalogować.'
 - Wersja demonstracyjna**
 - Forum - Cyber Cafe**
 - Aktualności**
 - Chcę wiedzieć więcej o mBanku**
 - Chcę zostać waszym klientem**
 - mBIZNES:** 'konto dla firm bezpłatny ZUS', 'EMAX lokata a wista 3,00% efektywnie', 'EKONTO spółki 8,67% efektywnie', 'EKARTA bezpieczne zakupy w sieci'.
 - mBank jest kobietą!**
 - mBIZNES Konto**
- Footer:** 'Jesteśmy częścią BSE Banku SA' with the BSE logo.

tualny” bank tworzą ludzie, ale także, że jest dla ludzi. Ten ważny element filozofii banku ma swoje odzwierciedlenie w każdej z czterech dotychczasowych odsłon portalu.

Jako centralne miejsce komunikacji z Klientami posiada wiele narzędzi, które stawiają na transparentność i otwartość. Na stronach można porozmawiać z pracownikami używając forum, czata, można porównać produkty mBanku z konkurencją. Przez lata funkcjonowała specjalna strefa Cyber Cafe, która agregowała ciekawostki o mBanku oraz elementy społecznościowe, pokazujące na przykład pracowników w trakcie pracy poprzez kamerę internetową. Ta otwartość, na którą stawiano od samego początku, niewątpliwie miała wpływ na charakter i wizerunek tworzącej się marki. W pierwszych latach działalności portal spełniał niezwykle ważną funkcję interaktywnej komunikacji z klientami; także w odniesieniu do badania ich

preferencji i oceny proponowanych rozwiązań produktowych, procesowych a nawet cenowych. Ankieta umieszczona na stronie startowej pozwalała zebrać dziesiątki tysięcy opinii w ciągu 1–3 dni. To było niesamowite narzędzie dla projektowania przyjaznych klientom rozwiązań. Zebranie opinii

Na stronach można porozmawiać z pracownikami używając forum, czata, można porównać produkty mBanku z konkurencją.

od reprezentatywnej próby populacji klientów mBanku na dowolny temat to tylko kwestia godzin. Jak mówi Joan Robinson – „Wczorajsze dane na temat oczekiwań i doświadczeń klientów to jedynie historia. Dzisiejsze wiadomości na temat oczekiwań i doświadczeń klientów to jutrzejsze zyski”.

Ale najważniejsza jest budowana w ten sposób świadomość klientów, że ich opinie mają znaczenie i przekładają się na działania banku.

Ważnym elementem każdego portalu internetowego staje się język i forma komunikacji. mBank zerwał całkowicie z tradycyjną formą przekazu, która w świecie rzeczywistym jest trudno zrozumiała, bo odzwierciedla żargon fachowy i dla odbiorców z zewnątrz jest nowomową. Wszystkie informacje pisane są z punktu widzenia ich szybkiego zrozumienia przez Klienta, prostym, potocznym językiem: język formalny pojawia się tylko tam, gdzie jest to niezbędne. Tak początki tej formy komunikacji wspomina Wojtek Bolanowski, przez długie lata pełniący rolę web mastera stron internetowych mBanku:

„Na początku pisałem teksty na strony internetowe. Był taki czas, do całkiem niedawna, kiedy każde słowo na stronach informacyjnych mBanku było mojego autorstwa. Starałem się, żeby to, co piszę, było zrozumiałe, mniej formalne, żeby odróżniało się od zawartości stron, na których królował bankowy żargon. To się udało, chociaż początkowo moje teksty wracały z licznymi poprawkami bankowych profesjonalistów: że tak nie wolno napisać, tak jest zbyt swobodnie, a tak mijamy się z prawdą.

Pewnego razu rozgorzała na przykład duża dyskusja, czy można *trzymać rękę na pulsie wydatków*, bo przecież wydatki nie mają pulsu. I o ile jeszcze powyższy tekst przeszedł, to nie udało się już przeforsować na przykład. «instrukcji obsługi bankomatu» – zaczynającej się opisem automatu telefonicznego. Jednak ostatecznie, w momencie startu, strony mBanku bardzo różniły się od konkurencji. Usłyszeliśmy wtedy dużo dobrych słów od internautów. Nasz sposób na komunikację został zaakceptowany”⁷⁸.

Kolejna odsłona z 2003 roku staje się formą przejściową, która zaczyna prezentować bogactwo produktów. Na stronie głównej pojawiają się tak istotne w przypadku banku działającego w sieci „Aktualności”.

⁷⁸ „Piąty rok od wybuchu super nowej” – Marketing przy kawie 2005 r. <http://www.marketing-news.pl/theme.php?art=209>.

Strona internetowa mBanku V1.1 – portal finansowy z ludzką twarzą



Wraz ze wzrostem bazy produktowej i zaufania do marki, aspekty bezpieczeństwa schodzą na drugi plan. Dużo ważniejsza staje się edukacja i informacja o produktach i procesach. Nieobecność w świecie rzeczywistym powoduje, że portal pełni rolę wielkiej uniwersalnej samoobsługowej placówki bankowej. Tutaj można znaleźć taryfę opłat, dowiedzieć się szczegółów o produkcie, porozmawiać z twórcami produktów, złożyć wnioski.

Na stronach wyeksponowane zostają punkty startowe do najpopularniejszych miejsc, a także informacje o nowościach. Model biznesowy banku zakłada samoobsługę, dlatego tak bardzo ważny staje się aspekt edukacyjny. Dodatkowo coraz większa liczba produktów generuje stale wiele zmian na przykład w regulaminach, oprocentowaniu, itp. Chodzi o to, by potrzebne informacje klient znajdował intuicyjnie, szybko. Portal z 2005 roku oddaje charakter banku z milionową bazą Klientów i ogromną paletą produktów i usług.

Pierwsza dekada XXI wieku przynosi w Polsce gigantyczny skok cywilizacyjny. Masowy staje się szerokopasmowy dostęp do Internetu. W USA zostaje ogłoszona era Web 2.0. To okres dynamicznego wzrostu takich firm internetowych jak Google, Facebook, MySpace, Wikipedia. W Polsce pojawia się Nasza-Klasa i podbija serca Polaków, spada znaczenia wielkich portali. Życie w sieci staje się bardziej złożone. Internet przestaje być elitarny, a staje się dobrem powszechnym. Zupełnie inaczej odbieramy także treści w sieci. Przestajemy czytać, a zaczynamy skanować. Ma to ogromny wpływ

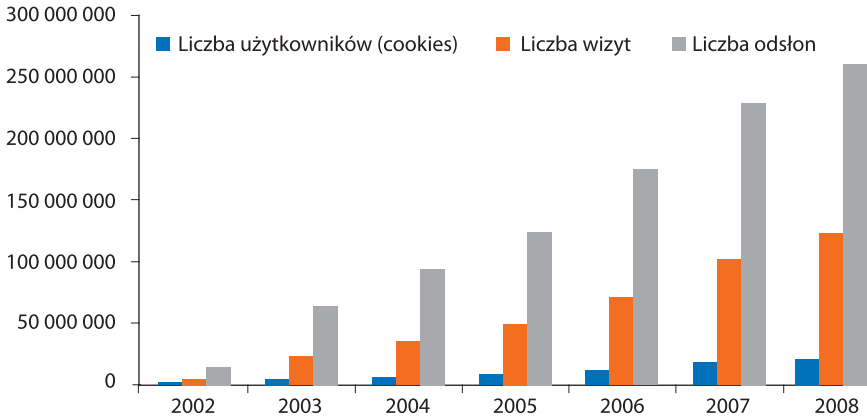
na marketing, którego najłagodniejszym objawem są krzykliwe tytuły w portalach, nagłówki pisane wielką czcionką, próba angażowania wszelkimi metodami odbiorcy w reklamę, i wiele innych chwytów i metod. Koniec dekad przynosi także informacje, że w niektórych krajach nakłady na reklamę w Internecie przekroczyły wydatki na reklamę telewizyjną. Oczywiście ma to także wpływ na mBank: akwizycja nowych klientów wzrasta z roku na rok i zmienia się ich profil.

Powszechność dostępu do Internetu sprawia, że klienci stają się bardziej zróżnicowani pod względem doświadczenia w sieci i bankowość elektroniczna staje się powoli dobrem pierwszego wyboru. Oczekują, z jednej strony szybkiego dotarcia do informacji, z drugiej – prostej i wyczerpującej formy przekazu. Chcą operować narzędziami, które znają ze swoich doświadczeń w innych miejscach sieci. Dlatego też kolejne wydanie portalu mBanku porządkuje architekturę informacji, wysuwa na plan pierwszy te najbardziej potrzebne, stosuje elementy interaktywne, filmy, itp. Pojawia się wyszukiwarka informacji czy też bankomatów oparta na mechanizmach Google. Część informacyjno-edukacyjną przejmują na siebie blog, w którym oprócz aktualności prezentowane są także artykuły edukacyjne.

To pierwsze w Polsce wykorzystanie tego typu narzędzia na stronach internetowych banku. Miesięcznie blog jest czytany przez średnio 200 tysięcy osób, pod każdym artykułem zamieszczane są dyskusje z klientami na jego temat. W 2008 roku został wybrany blogiem firmowym roku. Dobre wykorzystanie poszczególnych czynników, generujących ruch przekłada się na popularność portalu. Jest on silnie połączony z postępującą penetracją Internetu w społeczeństwie, a tym samym rosnącą liczbą klientów mBanku. W 2002 roku strony mBanku obejrzano 14 milionów razy a wielkość ta wzrosła blisko dwudziestokrotnie w ciągu sześciu lat, i w 2008 osiągnęła 260 milionów. Jest to także odzwierciedlenie skoku cywilizacyjnego, jaki dokonał się w Polsce.

Warto tutaj także napisać o ludziach tworzących portal. W mBanku opieką nad stronami zajmuje się wydzielony zespół złożony ze specjalistów z różnych dziedzin: komunikacji, sprzedaży zdalnej i marketingu internetowego. Od samego początku zespół ten stanowi trzon marketingu mBanku i ma wpływ na kształt całej komunikacji. Tutaj schodzą się organizacyjnie ścieżki sprzedaży, komunikacji i marketingu, dlatego musi on posiadać interdyscyplinarny charakter i godzić różne interesy poszczególnych linii bizneso-

Aktywność użytkowników na stronach internetowych mBanku



Źródło: Gemius.

wych. Na zespole spoczywa ogromna odpowiedzialność w kontekście publikowanych zmian. Często szybkość jest krytyczna, bo to zapewnia dostarczenie klientom odpowiedniej informacji na czas. Drobnny błąd może spowodować chaos komunikacyjny i w konsekwencji paraliż banku. Dlatego pracują tutaj ludzie bardzo odporni psychicznie, dobrze radzący sobie ze stresem i potrafiący odnaleźć się w sytuacjach kryzysowych. Jest to jedna z bardziej licznych osobowo komórek marketingu. Ale to i tak zaledwie kilka osób.

Realizacja tak wyśrubowanych celów byłaby niemożliwa bez odpowiedniej technologii i organizacji pracy. mBank korzysta z pomocy firm zewnętrznych w procesie budowy portalu, który kreuje jego obecność w Internecie, jednak 90 procent zmian wprowadza własnymi siłami. Specyfika działania banku, oczekiwania klientów a także wymagania dotyczące czasu publikacji materiałów spowodowały, że w 2003 roku zrezygnowano ze współpracy z firmami zewnętrznymi w zakresie redakcji i wprowadzania zmian na stronach. W tym celu został wdrożony odpowiedni system zarządzania treścią, który z powodzeniem funkcjonuje do dziś. Opowieść Tomka Lipińskiego (obecnie kieruje wydziałem marketingu internetowego) ilustruje tempo i emocje adekwatne do opisywanej sytuacji:

„Generalnie praca w wydziale marketingu internetowego w mBanku nauczyła mnie dużej elastyczności i szybkiego dostosowywania się do zmieniających się warunków otoczenia. Przyznam szczerze, że kiedy przychodziłem tutaj do pracy wydawało mi się, że wiem dobrze, co oznaczają te pojęcia. Pracowałem

przez kilka lat z różnymi Klientami po drugiej stronie barykady w agencji interaktywnej, którzy raczej do mało wymagających nie należeli. Szybko okazało się w jak dużej nieświadomości żyję i co oznacza pojęcie «mBankowa skala czasu» – pojęcie, które wymyślił kiedyś jeden z dyskutantów na forum mBanku.

Pamiętam swój pierwszy dzień. Przyszedłem na spotkanie z Pawłem Kuchar-skim, który w sposób jak najbardziej naturalny zakomunikował mi, że ma dla mnie dwie wiadomości, jedną dobrą drugą złą. Oczywiście wolałem poznać tę drugą w pierwszej kolejności. Dowiedziałem się, że zespół, którym miałem zarządzać, został rozwiązany (ludzie z powodu toczących się alternatywnych projektów zostali przerzuceni na inne pozycje). Projekty, którymi miałem się wstępnie zająć, zostały w zasadzie już zrobione. Przyszedłem do mBanku dwa tygodnie później niż planowano, więc prace musiał wykonać ktoś inny, aby zdążyć na czas. W tej chwili mam nowe cele, miesiąc na przygotowanie strategii portalu informacyjnego i potem trzy miesiące na jej wdrożenie w życie. Dobre wieści były takie, że zostawiono mi Małgosię Kowalską, odpowiedzialną za komunikację, oraz zezwolono na zatrudnienie w charakterze współpracownika Arka Jadcza, który wcześniej pracował w marketingu mBanku.

Dostałem także wolną rękę w kontekście odtworzenia zespołu. Pierwsze tygodnie to było jakieś kompletne szaleństwo, praca na bardzo dynamicznym «open space» wśród setki innych ludzi, poznawanie procedur, «nowych twarzy», warsztaty, zbieranie informacji, rekrutacje, itp. Wtedy poczułem chyba pierwszy raz na własnej skórze filozofię działania tego banku i źródła jego sukcesu: legendarnego ducha 100 dni. Czas zaczął płynąć w zupełnie innym wymiarze. Pierwsza kawa o ósmej stawała się nagle herbatą o osiemnastej. Mimo tak morderczego tempa udało się. Po dwóch tygodniach mieliśmy draft dokumentu z pomysłami, co i jak zmienić w obszarze portalu, który «szlifowaliśmy» przez kolejne dwa tygodnie.

Pamiętam także mój pierwszy kontakt z Prezesem Lachowskim. To były wyjazdowe warsztaty, na których prezentowałem swoje pomysły na zmiany w komunikacji i portalu. Przez trzy dni unikałem «bliskiego» spotkania jak ognia, żeby tylko nie dostać pytania, na które nie znałem do końca odpowiedzi: «Kiedy wdrożenie nowego portalu?». Niestety wracając autokarem przez moment zagapiłem się i rozmawiając z uczestnikami podróży poczułem nagle mocny niedźwiedzi dotyk ręki na plecach i pytanie: «Kiedy wdrożenie?». Niewiele myśląc odpowiedziałem: «Za 3 miesiące». Ta ręka na plecach paliła mnie potem w każdej chwili, kiedy myślałem o tym projekcie. Nie mogło być lepszej motywacji do działania. Portal w nowej odsłonie pojawił się za 3 miesiące”.

Nowe medium ma nie tylko wpływ na marketing, ale na całokształt funkcjonowania organizacji. Internet, który dał Klientowi ogromną siłę, musiał także wpłynąć na powstanie nowej kategorii firm, które często są nazywa-

Portal mBanku zbudowany w erze 2.0



ne 2.0. W odróżnieniu od poprzedniej generacji firmy te nie koncentrują się tylko na samodzielnym rozwoju, ale także na angażowaniu Klienta w ten proces. Taki też jest mBank, który jako pierwszy w Polsce stworzył taki model biznesowy i wyznaczył nowy standard: Bankowość 2.0.

Web 2.0 w bankowości

Bankowość 2.0	Bankowość 1.0
Koncentracja na Kliencie	Koncentracja na banku
Tworzenie produktów we współpracy z Klientami	Produkty tworzone przez bankowców
Łatwa w użyciu, intuicyjna	Złożona, zorientowana na proces i technologię
Usługi podstawowe bez opłat, nie korzystasz nie płacisz	Opłaty wszędzie, agresywna struktura cenowa, płacisz, nawet jeżeli nie korzystasz
Otwarta platforma finansowa i elastyczna strategia	System zamknięty, długoterminowa stabilna strategia
Kluczową wartością jest Klient	Kluczową wartością są – zasoby

Wpisanie klienta w model biznesowy mBanku kreuje silną więź i reakcję zwrotną, która objawia się jego wielkim zaangażowaniem w proces budowy i usprawniania działalności. Zjawisko to jest nazywane „crowdsourcingiem”. Neologizm ten, użyty po raz pierwszy przez Jeffa Howea w czerwcu 2006 roku w magazynie „Wired”, „(...) oznacza czerpanie wiedzy, pomysłów i inspiracji «z tłumu», a więc od zwykłych ludzi. W odróżnieniu od marketerów, to konsumenci najlepiej wiedzą, czego naprawdę potrzebują. Zaoferowanie im możliwości wypowiedzenia się na temat produktu, którego używają, lub też takiego, którego chcieliby używać, daje gwarancję świeżego spojrzenia na zagadnienie, a tym samym możliwość powstania wielu udoskonaleń trafionych w potrzeby grupy docelowej”⁷⁹. Słuchanie klienta i dostosowywanie do jego potrzeb oferty produktów i procesów stało się fundamentem budowanej marki mBanku. O integracji Klientów z MBankiem tak pisze Tomek Lipiński:

„Ważne jest zaangażowanie Klienta w proces powstawania produktów, usług bankowych, coś, co teraz jest nazywane crowdsourcingiem – my stosujemy to już od 9 lat! To są dyskusje naszej mRady, wypowiedzi Klientów na forum i blogu. W ten sposób dostarczają pomysłów a także weryfikują ewentualne wdrożenie. Przez takie codzienne zaangażowanie Klienta w budowanie banku, zwiększa się jego więź, a co za tym idzie bardziej się z nim identyfikuje. W tym kontekście nic się nie zmieniło, oferta mBanku nieustannie ewoluuje i będzie cały czas się zmieniać pod wpływem opinii Klientów. To jeden z naszych fundamentów”⁸⁰.

Początkowo to zaangażowanie odbywało się ad hoc poprzez korzystanie z grupy dyskusyjnej pl.biznes.banki. Potem rozwinęto bardziej wyrafinowane narzędzia. Klienci brali udział w wielu projektach prowadzonych przez marketing, w których mogli wykorzystać swoją kreatywność. Dużą popularnością cieszyły się festiwale reklamy, które przyciągnęły setki artystów zainspirowanych hasłem „Nie musisz wierzyć cudzej reklamie! Sam zrób reklamę mBanku”. Wszystkie edycje cieszyły się ogromną popularnością; na filmy oddano setki tysięcy głosów. Dodatkową wartością było to, że artyści sami promowali filmy, a tym samym bank umieszczając filmy w dziesiątkach miejsc w sieci.

⁷⁹ „Marketing w praktyce” – luty 2009.

⁸⁰ Tomek Lipiński – „Pojawienie się mBanku było pewnym przełomem”. <http://www.gadzi-nowski.pl/pojawienie-sie-mbanku-na-ryнку-bylo-pewnym-przełomem-czesc-1-wywiadu-z-mbank/>



„Wybierz dobrze” – autor Facetious – Główna nagroda w konkursie z 2009 roku w kategorii mBillboard⁸¹

Reklamy wywoływały gorące dyskusje, co jeszcze bardziej zwiększało zaangażowanie. W 2008 roku film, który zdobył nagrodę publiczności, został wyemitowany przed głównym wydaniem „Faktów” w telewizji TVN. Takich konkursów angażujących klientów w różnych dziedzinach było więcej, jak na przykład „Twarze mBanku”, w którym nadsyłali swoje zdjęcia. Pięćdziesiąt z nich było potem prezentowanych na stronach mBanku. Inny, to „mBank inspiracji” – konkurs skierowany do studentów uczelni plastycznych, których zadaniem było projektowanie wzorów kart płatniczych mBanku. Społeczność klientów jest od samego początku ważnym elementem procesu ulepszania działania banku. Na forum dyskusyjnym mBanku regularnie pojawiają się propozycje modyfikacji takich wątków jak ten:

⁸¹ Źródło: www.mfestiwal.pl

„Propozycje poprawek i ulepszeń części transakcyjnej. Ten wątek jest przewidziany na zgłaszanie wszelkich uwag dotyczących działania i ewentualnych poprawek do części transakcyjnej mBanku. Jeśli uważasz, że coś działa nieprawidłowo, niewygodnie lub w sposób utrudniający korzystanie z rachunków – tu jest dobre miejsce na Twoją wypowiedź. W wątku można też zamieszczać konkretne pomysły na nowe funkcje serwisu mBanku. (...)”⁸². Inicjacja tematu generuje regularnie dziesiątki pomysłów.

„Witam,

Moje propozycje:

1. W opisie transakcji dla transakcji zagranicznych dodać informację o kwocie i walucie transakcji (jeśli pojawi się dodatkowo kurs wymiany, to już będzie pełnia szczęścia)

2. Jeśli transakcja nie posiada opisu i pojawia się komunikat:

BGE7009 OPIS OPERACJI O PODANYM NUMERZE NIE ISTNIEJE

system powinien powracać do listy operacji, a nie do ekranu z kontami (drobiazg, ale upierdliwy)

3. Możliwość definiowania na poziomie konta czy przelewy na nie mają być chronione hasłem jednorazowym czy nie (przyznaję, o tym już pisałem)

Miłego dnia”

Tomek⁸³

Taka forma współpracy powstała w mBanku na wiele lat wcześniej, zanim w sieci pojawiły się dedykowane do tego celu serwisy społecznościowe, budowane przez wielkie marki jak na przykład „Idea Storm” firmy Dell, czy też „My Starbucks Idea” firmy Starbucks, których celem jest ulepszanie firm z pomocą klientów.

„(...) Dzisiaj, gdy wszyscy są świadomi, jak ważne jest budowanie społeczności, dialog z konsumentem, jak działa Internet, używają tego przedmiotowo. Dla nas jest to środowisko, w którym funkcjonujemy, dlatego nie można powiedzieć, że «założyliśmy sobie społeczność». Funkcjonując w Internecie otrzymujemy od Klientów bardzo wyraźną informację zwrotną: «co nam się podoba, co nam się nie podoba, o czym chcemy dyskutować». Utrzymanie tego naturalnego poziomu wymiany informacji gwarantuje sposób, w jaki funkcjonuje mBank. Klient

⁸² Forum mBanku październik 2001 <http://www.mbank.pl/forum/read.html?f=1&i=71023&t=12456>

⁸³ Forum mBanku październik 2001 <http://www.mbank.pl/forum/read.html?f=1&i=71023&t=12456>

ci biorą udział w budowaniu naszego biznesu, rekomendują rozwiązania, często je testują zanim pojawią się na rynku”⁸⁴.

Edukacja przede wszystkim

Era kampanii marketingu bezpośredniego w mBanku zaczęła się na dobre w 2004 roku. Od samego początku kampanie były rozumiane jako narzędzie edukacji finansowej klienta. Jednymi z pierwszych kampanii były „Kroki”, które miały zapoznać klientów z produktami i usługami mBanku. Krok 1. to nauka chodzenia, kampania powitalna widoczna w chwili pierwszego zalogowania do serwisu transakcyjnego, pomaga nauczyć się korzystania z eKonta i spersonalizować rachunek, ustawiając na przykład zlecenia płatności stałych. Kolejne Kroki były uruchamiane po jakimś czasie, kiedy zebrano wystarczająco dużo danych, by w momentach zwiększającej się aktywności klienta przekazać informacje o wyrafinowanych produktach i usługach dostępnych na platformie transakcyjnej mBanku.

Edukacja i zbieranie informacji przydatnych dla ulepszenia procesów i produktów były głównym celem intensywnej komunikacji z klientami przy użyciu Internetu oraz Call Center. mBank wykorzystuje każdą okazję, by na-

mBank wykorzystuje każdą okazję, by nawiązać dialog z klientem starając się, by to nie zakłócało sfery prywatności.

wiązać dialog z klientem starając się, by to nie zakłócało sfery prywatności. Wielokrotnie kampanie marketingu bezpośredniego służyły do ankietowania klientów i zbierania informacji o jego indywidualnych potrzebach. Klienci mBanku chętnie odpowiadają na ankiety i zapytania jednostkowe, bo

mają pewność, że głównym celem jest poprawa jakości oferty. Pozwala to nie tylko na udoskonalanie prowadzonej komunikacji w kampaniach bezpośrednich, ale także na poprawę procesów i doborze parametrów dla nowych produktów i usług. Kampanie sprzedażowe nie zaśmiecają skrzynek elektronicznej poczty, ponieważ są profilowane i wysyłane do klientów, którzy z wysokim prawdopodobieństwem potrzebują właśnie tej informacji, produktu lub usługi.

⁸⁴ Anna Moszczyńska – „Pojawienie się mBanku na rynku było pewnym przełomem” <http://www.gadzinowski.pl/pojawienie-sie-mbanku-na-ryнку-bylo-pewnym-przełomem-czesc-1-wywiadu-z-mbank/>

Najważniejszym kanałem komunikacji z klientami jest strona www.mbank.pl oraz serwis transakcyjny, który jest platformą typu „jeden na jeden” i pozwala na najwyższy stopień personalizacji i efektywną interakcję. Ważne informacje nie mogą umknąć uwagi klienta, bo pojawiają się na ekranie zaraz po zalogowaniu, podkreślając wrażenie, że informacja ma charakter indywidualny. Ten sposób dialogu pozwala na prowadzenie kampanii o charakterze aktywizacyjnym, dzięki któremu klienci rozpoczynają lub zwiększają zakres wykorzystywanych funkcji serwisu i dostępnych produktów. Ta forma marketingu jest również wykorzystywana do sprzedaży nowych produktów, ale tylko wtedy, gdy informacje o kliencie dostępne w systemie IT sugerują takiego rodzaju potrzebę.

Z biegiem lat ilość kampanii rosła, zmniejszały się grupy celowe, które coraz częściej były wypracowywane dzięki dokładnej analizie i specjalnym metodom drążenia danych i predykcji. Obecnie w mBanku przeprowadzanych jest kilkaset kampanii rocznie o przeróżnym charakterze i celu. Od kampanii technicznych, dzięki którym klient otrzymuje informacje o zmianach w produktach czy regulaminy, przez kampanie testowe i ankietowe, które służą udoskonalaniu produktów i samej komunikacji. Bardzo ważną ścieżką są także kampanie aktywizacyjne i przeciwdziałające odejściu klientów. Ta jedna z najtrudniejszych form prowadzenia komunikacji zawsze była w centrum uwagi banku. Na koniec należy podkreślić wagę kampanii sprzedażowych, dzięki którym wielokrotnie udawało się pozytywnie zmieniać oblicze mBanku.

Kampanie sprzedażowe dawały najlepsze rezultaty wtedy, kiedy były prowadzone wielowątkowo i wielokanałowo. Przede wszystkim miało to znaczenie dla kampanii pre-approved, w których klient otrzymywał ofertę produktu kredytowego z wyliczonym dla niego limitem. Pierwsza tego typu kampania została przeprowadzona testowo w 2005 roku na liczbie 1800 klientów, którym oferowano limit kredytu odnawialnego. Mimo dość skromnej komunikacji, przeprowadzonej tylko w kanale komunikatu w serwisie transakcyjnym, odniosła ona duży sukces i pokazała dalszą ścieżkę rozwoju w zgodzie z potrzebami klientów. Krokiem milowym było rozpoczęcie kampanii aktywnej akcji sprzedaży karty kredytowej. Tutaj komunikacja z klientami przekształciła się w przesyłanie umów o kartę kredytową z wyliczonym limitem kredytu. Przed przesyłką klient otrzymywał informację w serwisie transakcyjnym o tym, że taka przesyłka do niego przyjdzie. Do-

datkowo, jeżeli klient nie zdecydował się na podpisanie umowy, przeprowadzana z nim była rozmowa telefoniczna, mająca za zadanie odpowiedzieć na wszelkie jego pytania. Kampania przełożyła się na dużą ilość uruchamianych kart, a często była to połowa kart uruchamianych w danym miesiącu.

Sukces odnosiły nie tylko kampanie produktów kredytowych. Z punktu widzenia klienta bardzo interesujące są kampanie prowadzone w celu sprzedaży ubezpieczenia komunikacyjnego oraz jego odnowienia. Informacje o tym, czy klient posiada samochód oraz o tym, kiedy odnawiana jest mu polisa, są zbierane na podstawie struktury wydatków klienta oraz ankiet. Ponadprzeciętne rezultaty odnoszą także kampanie e-mailowe oraz SMS-owe proponujące wyselekcjonowanej grupie doładowanie ich telefonu komórkowego typu pre-paid. W ciągu sześciu lat udało się zrealizować około dwóch tysięcy kampanii, które pomagały kształtować relację z klientami. Obraz kampanii bardzo się zmieniał w czasie, ale zawsze chodziło o zaspokojenie rzeczywistych potrzeb klienta i kreację wartości dodanej, a komunikacja była prowadzona z pełnym poszanowaniem prywatności.

Spółeczność mBanku

Spółeczność internetowa, spółeczność wirtualna (z ang. virtual community, e-community, online community) jest to zbiorowość ludzi, w której interakcje odbywają się za pośrednictwem Internetu.

Wikipedia

Za przejście sterów globalnych mediów, za ustanowienie i kształtowanie nowej, cyfrowej demokracji; za pracę za darmo i ogranie profesjonalistów w ich własnej grze – Ty zostajesz Człowiekiem roku 2006.

„Time”

Marzeniem każdego przedsięwzięcia komercyjnego w Sieci jest stworzenie społeczności klientów. Paradoksalnie pojawienie się społeczności mBanku było niezamierzone, a jest reakcją na sposób, w jaki działał, jak komunikował się z klientami oraz co i jak robił w warstwie produktowej. Warto także pamiętać, że budowanie społeczności wymaga odpowiedniego zaangażowania, specjalnego dostosowania procesów komunikacyjnych w organizacji, a przede wszystkich ogromnej cierpliwości i konsekwencji. Obec-

nie wiele agencji marketingowych twierdzi, że potrafi szybko zbudować społeczność na zamówienie, ale to tylko reklama. Zaangażowanej społeczności nie da się zbudować szybko. Taki proces trwa latami. Krótkie i burzliwe związki najczęściej szybko się kończą mniejszą lub większą katastrofą. Czasem opuszczona społeczność zamienia się w śmiertelnego wroga marki.

Pojęcia „społeczność wirtualna” użył najprawdopodobniej po raz pierwszy Howard Rheingold w 1994 roku, określając ją jako: „(...) grupę ludzi, którzy mogą, lub nie, spotkać się twarzą w twarz, i którzy wymieniają słowa oraz idee za pośrednictwem klawiatur”⁸⁵. Ludzie w społecznościach wirtualnych używają słów na ekranach do wymiany uprzejmości i spierania się, angażują się w dyskurs intelektualny, handlują, wymieniają wiedzę, dzielą wspólne emocje, robią plany, burze mózgów, plotkują, nienawidzą się, zakochują, znajdują i tracą przyjaciół, grają, flirtują, potrafią wspólnie kreować wielkie dzieła, a także uprawiać czcze dyskusje. Generalnie robią dokładnie to samo, co w realnym życiu, ale bez fizycznego kontaktu. Nikogo nie można pocałować ani uderzyć w nos, ale poza tymi granicami wiele może się zdarzyć⁸⁶.

Powyższe słowa najlepiej opisują w wielkim skrócie, co dzieje się w społeczności, którą przy odrobinie szczęścia i konsekwencji w działaniu uda nam się stworzyć. Jednym słowem jest to wielka moc oparta na emocjach członków, która ujawnia się zaraz po przekroczeniu masy krytycznej. Do jej inicjacji w Internecie najczęściej wystarczą tylko dwie osoby i odpowiednia platforma. Czasem katalizatorem reakcji łańcuchowej, prowadzącej do wybuchu stają się bardzo silne emocje związane z jakimś wydarzeniem przełomowym. Tak było w przypadku mBanku. Jego powstanie uruchomiło propagację bankowości internetowej. Należało tylko dostarczać odpowiednich porcji paliwa – kolejnych ulepszeń i nowych produktów, by zachować odpowiednią temperaturę reakcji, a jej ogień rozpałał kolejne serca i umysły.

W czasach kiedy powstawał mBank życie w Internecie tliło się przede wszystkim na niezliczonych portalach, które w okresie bańki internetowej powstawały jak grzyby po deszczu, a także na bardzo popularnych grupach dyskusyjnych, które pełniły wtedy rolę prostych platform społecznościowych. W roku 2000 nikt nie przypuszczał, że grupa pl.biznes.banki odegra istot-

⁸⁵ Źródło: Wikipedia.

⁸⁶ Źródło: Virtual Communities: Abort, Retry, Failure? by Jan Fernback & Brad Thompson <http://www.well.com/user/hlr/texts/VCCivil> – tłumaczenie własne.

ną rolę w budowaniu i kształtowaniu nowego banku, który stał się ucieleśnieniem zmiany trendu w finansach. Tak początki wspomina pierwszy klient mBanku i zarazem czynny uczestnik dyskusji na temat rynku finansowego na pl.biznes.banki, Piotr J. Ochwał:

„(...) Inicjatywa ta spowodowała trzęsienie ziemi w polskim światku bankowości detalicznej. A rzeczona słowo stawało się od tej pory coraz popularniejsze, nie tylko wśród internautów, ale i wśród dziennikarzy. Przez cały tydzień, co jakiś czas, sprawdzaliśmy czy aby czasem BRE Bank nie «odpali» swojego serwisu nieco wcześniej. Niestety, na serwerze w charakterze figowego listka smętnie zwisało tylko BRE Bankowe logo. Na grupie dyskusyjnej pl.biznes.banki obszernie cytowano doniesienia prasowe, dyskutowano o realności całego przedsięwzięcia, w szczególności braku opłat za większość operacji, zastanawiano się nad bezpieczeństwem banku, którego tak naprawdę «nie ma». Kulminacja niecierpliwości nastąpiła w sobotni wieczór, 25 listopada. Sceptycy nie wierzyli, że «skoro powiedzieli, że zaczną w niedzielę, to zaczną». Do końca dnia pozostało jeszcze kilka minut. Na www.mBank.com.pl nadal «straszyło» logo BRE Banku. Zacząłem sobie dla zabawy klikać w przycisk «odśwież» przeglądarki. ...et habitavit in nobis...

Wybiła północ. Logo BRE Banku dalej się pojawia, ale już tylko, jako fragment nowej strony! mBank ruszył! O, jest nawet link «Założ konto». Klikam, jest formularz. Ale, ale. Dlaczego tu nie ma https? Zaraz. Przecież do nich jest jakiś numer telefonu, chyba? Zero osiemset jeden, trzy m-B-a-n-k. Dzwonimy. Muzyczka, w trosce o bezpieczeństwo. Bleble. O, ktoś się zgłosił. Jakiś ciężko wystraszony facet. Podaję mu dane osobowe, on mi dyktuje numer mojego nowego konta i mówi, że umowa przyjdzie pocztą. Ustalam hasła dostępu. Krucafuks. Nawet działa! Za chwilę wysyłam HomeCashem do Banku Śląskiego polecenie przelewu na poniedziałek, żeby zobaczyć, czy pieniądze faktycznie dotrą na miejsce – i o której:-). Do trzeciej w nocy siedzę przy komputerze, na pl.biznes.banki kolejni ludzie chwalą się, że właśnie założyli sobie rachunki, próbują po ich numerach zorientować się, kto był pierwszy. Za pół roku dowiem się od banku oficjalnie, że na mnie to szczęście trafiło. Tak, Piter miał rację. Po tej nocy bankowość w Polsce już nigdy nie będzie wyglądać tak, jak przedtem? Pjo⁸⁷.

Te rozmowy o powstającym banku i testowanie jego procesów nie ustały po starcie. Często dzieje się inaczej. Charakter dyskusji w Internecie przypomina palącą się słomę. Szybko ogarnia ją ogień, jest bardzo energetycz-

⁸⁷ Tekst pochodzi z „Kroniki mBanku” opublikowanej podczas pierwszych urodzin mBanku na stronie: http://rocznica.mbank.com.pl/rocznica_mbanku.pl?site=kronika&podstrona=2.

na, jednak żywioł szybko wygasa. W przypadku mBanku tak nie było. Dzień po dniu wątków i komentarzy w całym Internecie było coraz więcej. Pojawiały się także komentarze negatywne, czasem mówiąc wprost plotki lub informacje nieprawdziwe. W efekcie mBank postanowił zabrać głos publikując 16 stycznia 2001 roku – zaledwie kilka tygodni po uruchomieniu swojej działalności – list wyjaśniający, jako post na pl.biznes.banki. Prawdziwy cel tego listu był inny: to był pretekst do nawiązania bezpośrednich relacji z Internautami dyskutującymi o problemach polskiego sektora finansowego na najwyższym poziomie merytorycznym. mBank był od początku świadomy wagi tego zjawiska i to było przesłanką pierwszego i dotychczas jedynego tego rodzaju listu, opublikowanego w polskim Internecie:

„W imieniu zespołu mBanku chciałbym podziękować wszystkim uczestnikom dyskusji prowadzonej na łamach grupy «pl.biznes.banki» za pomoc w rozwijaniu (poprawianiu) mBanku. Od początku działalności operacyjnej mBanku przysłuchiwanie się dyskusji grupy jest jednocześnie obowiązkiem i zaspokajaniem ciekawości wielu z nas. Nie można marzyć o sukcesie przedsięwzięcia w Nowej Ekonomii – w tym przypadku stworzenia banku elektronicznego opartego na Internecie – jeśli nie robią tego ludzie przekonani o zmianach, jakie ona ze sobą niesie, zaczynając od relacji z klientami. Nie na darmo napisaliśmy w naszej filozofii działania, że «to banki są dla ludzi, a nie odwrotnie». Po to aby to stwierdzenie było realizowane w praktyce musimy słuchać, co nasi klienci mówią o nas, naszych produktach, naszym serwisie i..., w miarę możliwości, reagować natychmiast poprawiając niedomagania, usuwając błędy, wprowadzając udogodnienia, by stworzyć przyjazny świat finansów osobistych w mBanku.

Wartości nasłuchu Internetu nie sposób przecenić, a grupa «pl.biznes.banki» jako jedyne tematyczne forum dyskusyjne w polskiej przestrzeni wirtualnej jest dla nas źródłem informacji i bezcennych spostrzeżeń pochodzących od wysokiej klasy specjalistów-pasjonatów oraz Internautów – klientów instytucji finansowych. Z ogromnym zainteresowaniem, czasem z zapartym tchem i poczuciem pokory, śledzimy wypowiedzi pojawiające się na liście. Są one niejednokrotnie bodźcem do działań poprawiających nasze funkcjonowanie, czasami potwierdzeniem przyjętych kierunków zmian. Mamy nadzieję, że zauważyliście dokonane już zmiany (np. działanie mLinii). Większość Waszych uwag poprawiających nasz serwis, postaramy się wprowadzić do końca lutego”.

Ten list wywołał ogromne poruszenie w sieci. Pierwszy raz w historii polskiego Internetu do dyskusji włączyły się osoby z kierownictwa banku i to w tak bezpośredni sposób. Ten moment był niezwykle istotny. To właśnie on podtrzymał ogień dyskusji i sprawił, że instytucja i ludzie mBanku zostali zaakceptowani jako część społeczności:

„Przyznam, że jestem w szoku po przeczytaniu tego listu. Po raz pierwszy spotykam się z zauważeniem klientów ze strony «Instytucji». Większość z nich ma wprowadzony zakaz udzielania odpowiedzi czy wyrażania opinii na forum use-netu. Nie znajdziemy operatorów na grupach telefonicznych czy telewizyjnych a tu proszę taka odmiana. Myślę, że nie bolało? Jeżeli nie, to proszę o jeszcze i pozdrawiam serdecznie. Tak trzymać; to się nie może nie opłacić”⁸⁸.

To było przekroczenie pewnej bariery, wejście na obszar dotychczas zakazany i z całą pewnością niezbadany. Żadna marka do tej chwili nie próbowała w tak bezpośredni sposób nawiązać relacji.

To było przekroczenie pewnej bariery, wejście na obszar dotychczas zakazany i z całą pewnością niezbadany. Żadna marka do tej chwili nie próbowała w tak bezpośredni sposób nawiązać relacji. Tak początki wspomina Ania Moszczyńska jedna z opiekunek społeczności mBanku:

„Będąc użytkownikami Sieci i tworząc bank internetowy zrobiliśmy to, z czego sami chcieliśmy korzystać. To oczywiste, że Internet był wtedy inny. Budowanie społeczności nie było sięgnięciem po «rozwiązanie z pudełka» ani zastosowaniem gotowej recepty, bo ktoś powiedział, że takie coś musi zadziałać. Społeczność była efektem naturalnego współdziałania – naszego i klientów. Zawiązała się dzięki otwartej dyskusji w Internecie o tym, czego potrzebujemy, jak chcielibyśmy korzystać z banku.

Początkowo dyskusje odbywały się na zewnętrznych witrynach. Kiedy zaczęliśmy, to mówiło się o nas na forum pl.biznes.banki. Tam gromadziła się grupa zaangażowanych ludzi, którzy chcieli mieć wpływ na sytuację. Obserwowali nas, a później włączyli się do wspólnych działań. Ci ludzie mówili tak jak my, myśleli tak jak my, więc nie było żadnej sztucznej bariery (bank i społeczność). Pierwszym narzędziem społecznościowym, które wprowadziliśmy w banku, było mForum”⁸⁹.

⁸⁸ Grupa pl.biznes.banki

⁸⁹ „Powstanie mBanku było pewnym przełomem”.

Pierwszy rok charakteryzował się spontanicznym kontaktem z bankiem przede wszystkim za pomocą e-maili i na wspomnianej grupie dyskusyjnej. Liczba tematów o mBanku w pierwszym roku stanowiła od 20–40 procent wszystkich wątków na pl.biznes.banki. Rozmawiano na przeróżne tematy: od spraw bezpieczeństwa po technologię, od omawiania procesów po ceny produktów, itd. Pojawiały się też tematy pokazujące, we wzorcowy sposób, jak dociekliwa może być sieć. Przykładem takiej dyskusji może być temat logo mBanku:

„Na spotkaniu dowiedziałem się, że ludzie potrafią różnie interpretować znaczek mBanku. A myślałem, że jest on jednoznaczny. Okazuje się jednak, że ludzie są bardziej pomysłowi. Więc, co waszym zdaniem przedstawia to logo? Może na końcu odzwie się ten, który je wymyślił i wie co miał na myśli post ciekawski :-D”

Wojtek Frabinski ICQ 50443653

„Taki sobie sympatyczny kwiatek – new age”

sceptyk

„Ludzie! Przecież to BANK! – Ani chybi STOKROTKA (jako symbol stukrotnego pomnożenia Waszych wkładów) Pozdrawiam!”

Mariusz -=maVox=-

„Zawsze kojarzyło mi się to z kwiatkiem...”

bas

„Mnie też. A podobno niektórzy uważają to za koguta. Uwierzycie:-)? Okazało się, że moja mama też do nich należy. A kumpel widzi wiatraczek:-))) Może jednak jest ktoś w mBanku kto wie, co ten znaczek miał przedstawiać i nas oświecić? Taka głupia ciekawość;-)”

Wojtek Frabinski ICQ 50443653

„Ja widzę krecika z punkową fryzurą :-)”

Łukasz Kowalczyk

„Tak off topic – podczas naszej wizyty w mBanku pozwoliłem sobie wyartykułować mój pogląd na logo MultiBanku: Wiatraczek z przetrąconym śmigłem;-)”

Pjo

„Moja córeczka uważa, że to biedronka (w jej języku to «budada»).

Pozdrawiam”

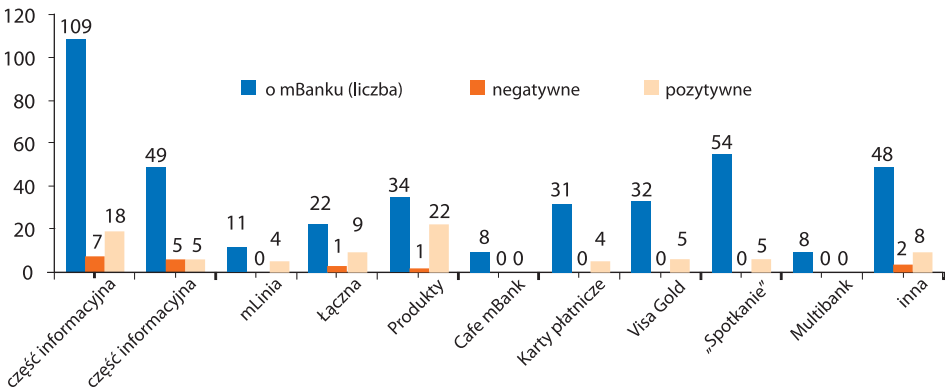
pawgra

„TOTALNY KWIACIOR, SĄDZĘ!”

„Też zawsze tak myślałem. Ale odkąd usłyszałem od Wojtka, że niektórzy uważają to za koguta, to im więcej się na to patrzę, tym bardziej widzę tam koguta z zadartym łbem:-)”.
PGR⁹⁰

Wszystkie te wątki były wnikliwie obserwowane przez mBankowców, wzbudzały wypieki na twarzy i dużo twórczego fermentu. Dziś do monitorowania grup dyskusyjnych firmy istnieje odpowiednie oprogramowanie. W tamtych czasach sporządzane ręcznie raporty były stałym punktem codziennych i tygodniowych odpraw operacyjnych. Dyskusja i opinie wyrażane w sieci miały niesłychany poziom szczegółowości, klienci występowali w roli najlepszych ekspertów bankowości internetowej, recenzując na bieżąco nasze działania (zob. tematy dyskusji w sieci na pl.biznes.banki w jednym z ostatnich tygodni kwietnia 2001 roku).

Internauci dyskutują o mBanku w Sieci



Prawdą jest, że „Dziś ekspertami stają się fanatyczni klienci. Najlepsi światowi eksperci od twojego produktu bądź usługi nie pracują w twojej firmie. Możesz ich znaleźć wśród twoich klientów” (Kevin Kelly). Pomoc, konstruktywna krytyka, a przede wszystkim niesamowite zaangażowanie w obserwację tego, co dzieje się w mBanku skłoniło nas do nawiązania bliższych relacji. Tak powstała idea Rady Klientów, której forma działalności kształto-

⁹⁰ Grupa pl.biznes.banki

Pierwsze spotkanie z klientami



wała się przez kolejne dwa lata. Pierwsze spotkanie, które sformalizowało pomysł i ukonstytuowało Radę, odbyło się 18 kwietnia 2001 roku w Łodzi. Do tego pierwszego spotkania grupa zaproszonych klientów starała się odpowiednio przygotować merytorycznie:

„Korzystając z dobrodziejstw łącza stałego w domku postawiłem sobie serwer ftp, na którym leży plik mbank_wishlist_v1.doc. Proszę, aby kto ma ochotę i coś do powiedzenia n/t poprawek w tym banku zassał sobie ten pliczek i wpisał doń swoje propozycje/uwagi odnośnie funkcjonowania mBanku. Ostateczną wersję pliku przedstawimy na spotkaniu z Bankowcami 18.04 w Łodzi. Proszę, aby każdy swoją wersję pliku zapisał pod inną nazwą i tak wgrał na serwer (nr wersji w końcówce nazwy pliku). Na dzień przed spotkaniem postaram się scalić wszystko w 1 plik i wystawić go na ftp. Napiszcie, co o tym sądzicie”⁹¹. Poniższa relacja członka Rady Klientów, Piotra Ochwałę, wystarczy za opis spotkania.

„Przyjeżdżamy do Łodzi i robimy kółko wokół Piotrkowskiej, bo koledze pjo się popieprzyły koordynaty i nazwy ulic, ale w końcu trafiamy na miejsce. Po dotarciu na miejsce – krótka prezentacja systemu i technologii mBanku (Accen-

⁹¹ Grupa pl.biznes.banki M.Dudek 13 kwietnia 2001 rok.

ture) + pytania bez odpowiedzi (Accenture) i z wyczerpującymi odpowiedziami (prezes Lachowski et consortes). Następnie wręczenie «skromnych» plastikowych prezentów. Prezes i pjo otrzymują pamiątkowe zdjęcia upamiętniające wyjście z drukarki pierwszej umowy. Potem mała wycieczka po mBanku, zagładanie ludziom do boksów, wizyta w «pokoju zwierzeń», gdzie analizowane są nasze posty, powrót do sali konferencyjnej, obżarstwo i opilstwo. Następnie wymarsz na Piotrkowską do «dużego BRE», wizyta na dachu, kilka pamiątkowych zdjęć, wizyta w Call-Centre, SebMał oczywiście od razu uaktywnia swój nowy nabytek, pjo ściska prawicę agenta, który założył mu konto pamiętnej niedzielnej nocy :-). Spieszmy się, bo już dochodzi 18.00, a nas jeszcze nie ma na Piotrkowskiej 77.

Wyruszamy, co sił w nogach. Marcin po drodze kiksuje z Prezesem ;-). Okazuje się, że na miejscu już czekają na nas inni znajomi z pl.biznes.banki, Jarki, Alf/redy i inne zgredy. Tu już piwo i opowieści leją się strumieniami. Prezes nie unika odpowiedzi na najtrudniejsze pytania, w razie potrzeby dzwoni po swoich ludziach i zadaje im pomocnicze pytania. Obżarstwo i opilstwo. Już nie możemy tego wszystkiego zjeść... Wreszcie dociera do nas Piotrek Gawron i wydatnie pomaga w konsumpcji. I ja tam byłem, piwo Żywiec piłem (bo nie prowadziłem), a przed dziewiątą się zmyłem, co by o rozsądnej porze dostać się nach Hause. Jeśli ktoś nie był, niech żałuje. Srogo. Wiem, że cały list wygląda wazeliniańsko, ale takiego traktowania swoich (nie ukrywam dociekliwych) klientów przez firmę doświadczyłem do tej pory dwa razy w życiu. Pierwszy raz w 1998 roku, gdy geszeftsfirer Eltag Solutions AG wziął nas na wieczorną przejażdżkę po okolicy (+ obowiązkowo obżarstwo i opilstwo), a drugi raz w środę, w Łodzi».

—

Pjo⁹²

Wybór do rady był suwerenną decyzją banku. Wyboru dokonano spośród osób zaangażowanych w społeczność klientów na różnych płaszczyznach. Tak cele jej działalności w tamtych czasach wspomina na swoim blogu Shuriken, radny drugiej kadencji:

„«mRada» – Tak zwie się od drugiej kadencji półoficjalny zespół doradców, których mBank wybrał spośród klientów, wedle znanych sobie kryteriów. Domniemywać można, iż wybiera tych, którzy są aktywni na wszelkich forach związanych z mBankiem i finansami. Domniemywać można też, że nie wybiera tylko pochlebców i potakiwaczy, lecz także i pyskaczy (czego dowodem jest chociażby nominacja dla mnie ;-)). Zespół liczyć będzie do 20 osób (do wiadomości

⁹² Grupa pl.biznes.banki 21.04.2010.

zwolenników hasła «mBank jest kobietą» – kobiet jest wśród nich kilka). Pracować ma głównie wirtualnie (poprzez listę mailingową), ale przewidziane są też spotkania mRady w Łodzi. mRada (w odróżnieniu od Rady Klientów mBanku) zajmuje się zarówno mBankiem, jak i MultiBankiem. Będą jej przedstawiane NIEKTÓRE projekty, produkty, pomysły marketingowo-reklamowe itp. BRE Bank (vel banki potomne) oceny i sugestie mRady może wziąć pod uwagę, ale NIE MUSI. Część przedsięwzięć będzie ściśle tajna, toteż nie o wszystkim będę miał prawo tutaj pisać (jednak o to prawo będę walczył zażarcie). Praca w mRadzie jest przede wszystkim zobowiązaniem społecznym (na rzecz społeczności mBanku i MultiBanku). Profity z nią związane są niewielkie – wkrótce je opiszę (na razie proszono mnie o dyskrecję). Sam skorzystam tylko z jednego, podstawowego przywileju. Mam nadzieję, że podobnie jak ja, inni członkowie mRady będą niezależni, a zarazem lojalni wobec społeczności, dla dobra której działają⁹³.

Infrastrukturę, umożliwiającą współpracę, stanowi na co dzień stworzona specjalnie wirtualna lista dyskusyjna, dostępna tylko dla radnych i pracowników. W październiku 2003 roku, na wniosek klientów, status Rady zostaje bardziej sformalizowany. Powstaje „Kodeks honorowy mRadnego”.

„mRada to grupa Klientów mBanku i osób zaproszonych przez bank, która doradza i opiniuje w sprawach najważniejszych dla rozwoju instytucji. mRada powoływana jest na mocy niniejszego Kodeksu na okres dwóch lat, począwszy od 30 października 2003 roku. mRada funkcjonuje zgodnie z niniejszym Kodeksem Honorowym. Cele mRady:

- tworzenie i popularyzacja banku przyjaznego dla Klientów,
- aktywny udział w tworzeniu oblicza mBanku oraz jego rozwoju,
- dialog między mBankiem i Klientami,
- pogłębienie zaufania do bankowości elektronicznej oraz mBanku⁹⁴.

Ten model współpracy trwa do dziś. W listopadzie 2009 roku powołano członków na szóstą kadencję rady. Jej charakter i cele działalności przez lata niewiele się zmieniły. Z punktu widzenia banku jest to pierwsza linia kontaktu z klientami, pasjonatami bankowości internetowej i nie tylko. mRadni pełnią swoją funkcję społecznie i nie otrzymują za to wynagrodzenia. Często jako pierwsi otrzymują do testowania nowe produkty lub usługi, które po zebraniu ich opinii zostają doszlifowane i udostępnione wszystkim Klientom. Testowanie jednej z kart wspomina Marek Jedziniak, obecny mRadny:

⁹³ „mRada – cóż to takiego?” <http://mbank.kzp.pl/index.php?artykul=s0202>

⁹⁴ http://www.mbank.pl/o_nas/mRada.html

„Myślę, że warto przybliżyć nieco więcej szczegółów «pracy» mRadnych. Opiszę więc, jak w 2006 roku wyglądał nasz udział w testach karty kredytowej Orange, przed jej wprowadzeniem do oferty mBanku (i Orange).

Na początek dostaliśmy maila na grupie mRady (dla niewtajemniczonych – mRadni porozumiewają się ze sobą za pomocą mailowej grupy dyskusyjnej, tzn. każdy email wysłany na określony adres jest rozsyłany do wszystkich mRadnych i do pracowników mBanku). Mail został wysłany w piątek 25 sierpnia o godzinie 15:27. Proszono nas w nim o zgłoszenie się... jeszcze tego samego dnia. Na szczęście zgłoszenia przesłane odrobinę później też zostały uwzględnione (sam w piątek dotarłem do domu po pracy, po siłowni i po zakupach dopiero pod wieczór). Potem czekaliśmy, co z tego wyniknie, aż w kolejnym mailu przyszły pierwsze wskazówki czyli dokładna instrukcja postępowania. Zadaniem testów było nie tylko sprawdzenie czy sama karta działa, ale przede wszystkim czy działa nietypowy proces jej wydawania.

W instrukcji było napisane, że najpierw Poczta z Trąbką zostanie do nas wysłana spersonalizowana oferta, która dla skrócenia oczekiwania będzie nam również przesłana pocztą elektroniczną. Tak też się stało – 5 września przyszedł email zawierający ulotkę, przypominającą w wyglądzie cardmailer (czyli kartki papieru, do której przyklejona jest karta wysyłana do klienta) oraz list powitalny, a przesyłka pocztowa dotarła 14 września. Kolejny etap testów polegał na oczekiwaniu na telefon z mBank, który odebrałem też 5 września. Najpierw mLinka opisywała zalety karty przedstawiając ofertę, a potem zapytała czy jestem nią zainteresowany. Byłem, więc mLinka przyjęła wniosek. Dzień później otrzymałem maila o pozytywnym rozpatrzeniu wniosku i o przyznaniu karty. Oczywiście wyrażenie zainteresowania i pozytywne rozpatrzenie wniosku były z góry ukartowane ;-)) ale na potrzeby testów wszystko musiało przebiegać tak, jak przy prawdziwym wydawaniu karty.

W międzyczasie otrzymaliśmy jeszcze mailem wzory wniosku i umowy, które wraz z kartą 25 września przywiózł kurier «Siódemki». W jego obecności przeczytałem umowę i wniosek, podpisałem, oddałem zwrotne egzemplarze, które odjechały do mBanku i najważniejsze – odebrałem kopertę z czarno-pomarańczowym kawałkiem plastiku. I tutaj wykryty został mały błąd – w papierach pomieszane były nazwy ulic z adresu zameldowania i korespondencyjnego. Właśnie w celu wyłapania tego typu niedoróbek konieczne są testy, które w momencie fizycznego otrzymania karty wkroczyły w drugi etap, polegający na używaniu karty. Na początek, jeszcze w dniu otrzymania karty, mieliśmy wykonać dwa testy. Pierwszy z nich polegał na próbie posłużenia się kartą dopiero co wyjętą z koperty (jeszcze nie aktywowaną). Z mojej strony zrobiłem próbę płatności w sieci i oczywiście otrzymałem odmowę. Następnie aktywowałem kartę w systemie transakcyjnym i udałem się do sklepiku osiedlowego, gdzie przy płatności... również była odmowa, mimo że kartę już aktywowałem.

Ale tak właśnie miało być – po prostu do mBanku jeszcze nie dotarła podpisana przeze mnie umowa i karta po stronie banku była jeszcze nieodblokowana. Parę dni później wszystko już działało jak należy. Do przetestowania pozostało jeszcze sprawdzenie czy punkty Profit naliczają się prawidłowo. Ale nie było tu żadnych niespodzianek – mniej więcej w połowie miesiąca punkty za miesiąc poprzedni pojawiły się na koncie programu Profit.

Jak widać testowanie to z jednej strony nic trudnego, a jednocześnie jest to niezbędny etap wprowadzenia każdego nowego produktu czy usługi do oferty – przede wszystkim po to, aby wyłapać szereg drobnych błędów i usterek, które pojawiły się także tutaj, jak np. drobna nieścisłość w słowach mLinki przedstawiającej ofertę przez telefon, wspomniana już pomyłka w adresie, czy inne drobiazgi, które udało się szybko poprawić, dopieścić a całość doszlifować tak, że projekt pod tytułem Karta Kredytowa Orange wypalił z wielkim sukcesem :) Miejmy nadzieję, że kolejny kartiany projekt też zakończy się sukcesem. Oczywiście również po testach – za parę dni ma do mnie zapukać kurier...”⁹⁵.

Może się wydawać, że kontakt z mRadą opiera się tylko na wymianie uprzejmości. Nic bardziej mylnego. Rozmowy i spotkania często mają burzliwy przebieg, radni są dociekliwi, krytyczni i niezwykle wymagający. Okresowe sprawozdania mRady są publikowane i często zawierają krytykę i sugestie zmian:

„(...) 4) mRadnym zdecydowanie nie podoba się niestabilne działanie eMaklera, któremu – co tu dużo mówić – zdarzają się co jakiś czas chwile słabości. Mamy nadzieję, że mBank skutecznie zabezpieczy się przed podobnymi zdarzeniami w przyszłości.

5) Wbrew wcześniejszym sygnałom na karty do rachunków walutowych przyjdzie nam jeszcze poczekać... i to raczej długo niż krótko.(...)”⁹⁶.

Codzienna praca wielu pracowników mBanku rozpoczyna się od przejrzenia listy dyskusyjnej mRady, która jest źródłem informacji i ocen bieżącej działalności, pasem transmisyjnym uwag klientów.

Kiedy ma się naprzeciw siebie społeczność, rodzi się obowiązek dotrzymania obietnicy dialogu. Brak reakcji, spóźnione i mało wyraziste odpowiedzi rodzą frustrację po drugiej stronie. Aby sprostać wymaganiom, potrzeb-

⁹⁵ „Tak rodzi się produkt” – Blog mBanku <http://www.mbank.pl/blog/artukul,56,tak-rodzi-sie-produkt.html>

⁹⁶ Sprawozdanie mRady z prac za okres marzec-kwiecień 2007 rok, http://www.mbank.pl/o_nas/mRada.html

Kiedy ma się naprzeciw siebie społeczność, rodzi to obowiązek dotrzymania obietnicy dialogu. Brak reakcji, spóźnione i mało wyraziste odpowiedzi rodzą frustrację po drugiej stronie.

ne jest ogromne zaangażowanie pracowników mBanku. Choć każdy z nas ma dostęp do Internetu w każdym miejscu i czasie, to nie jeden raz pracownicy musieli wrócić w nocy do miejsca pracy po to, by zwiększyć wiarygodność informacji wysyłanej z adresu internetowego banku. Z upływem lat zmieniają się i technologia i ludzie, ale za-

sady pozostają te same. Potwierdzają to słowa Małgosi Kowalskiej, opiekującej się mikroblogiem mBanku:

„Swoją stałą obecność potwierdzamy w godzinach pracy, w tygodniu. Jednak blipowanie wciąga i czasami, kiedy zacznie się rozmawiać, to człowiek nie zauważa, jak wybija północ. Nie mamy reguł, co do obecności w nocy czy w weekend. Blip jest obsługiwany przeze mnie i staram się każdego wieczoru wejść, sprawdzić, co w trawie piszczy. Czasami użytkownicy po prostu sprawdzają, czy jesteśmy obecni. Niektórzy są też bardzo zaskoczeni, gdy jakiś news jest «wrzucany» w godzinach dalekich od 8–17⁹⁷”.

Warto tutaj także wspomnieć, że spotkania ludzi mBanku w świecie rzeczywistym odbywały się nie tylko z radnymi. Odbyło się wiele tras, podczas których pracownicy dosłownie objeżdżali Polskę spotykając się z klientami i prezentując model działania banku od kuchni. Było to często dopełnienie kontaktów nawiązanych w sieci, a także pomagało lepiej poznać się nawzajem:

„Witam.

Od razu zaznaczam, że w środku będzie dużo dobrego o mBanku – osoby nieodporne proszone są o nieczytanie. =). Właśnie wróciłem z mBankowego spotkania w Warszawie (dla mnie pierwszego fizycznego kontaktu z mBankiem) i chciałbym powiedzieć, że było bardzo miło. Po pieczeniowym wybraniu w domu jednego z moich lepszych T-shirtów (z rysunkiem kota w cienkie, czarne paski i podpisem «kot paskowy») udało mi się wślizgnąć na pięterko pubu «Bonanza» na kwadrans przed rozpoczęciem, nie przechodząc w ten sposób delfinkowej weryfikacji – w sumie trochę żałuję, bo podobno weryfikowały mLinki. Poza mną pojawiło się około 50 osób, czyli – jak twierdzi doktor pediatrii Wojtek Bolanowski – więcej niż na dotychczasowych spotkaniach w Łodzi.

⁹⁷ Interaktywnie.com – „Zmieniają się narzędzia, zasady komunikacji pozostają te same” – 19-10-2009 rok.

W trakcie spotkania można było zobaczyć prezentacje przeplatane konkursami (w jednym z nich udało mi się zdobyć upragniony kubek mBanku) oraz ciekawymi wypowiedziami prezesa Sławomira Lachowskiego (był w czarnym T-shircie!). Z planowanych nowości – w Warszawie nie padło chyba nic, o czym nie mówiono w piątek w Łodzi (poprawki do interfejsu i karta do zakupów w Necie we wrześniu, karta kredytowa na przełomie 2001/2002). Niestety, z ludzi z pbb udało mi się zidentyfikować jedynie BAH-a (który – o ile się nie mylę – wygrał gustowne, mBankowe bokserki). Podsumowując – kto nie był niech żałuje (takiego np. Wojtka Pięcka nie dało się zauważyć...); spotkanie było udane – mam nadzieję, że niedługo (może w listopadzie, na urodziny mBanku?) znów będzie można w Wawie zobaczyć ładne mLinki w kuszających, czerwonych kapeluszach...
Pozdrav”
— Shot⁹⁸.

Pozytywne doświadczenia dialogu na grupie dyskusyjnej pl.biznes.banki były przesłanką do utworzenia już w drugiej połowie 2001 roku forum mBanku.

Rozwijanie i utrzymanie społeczności wymaga dostarczenia jej odpowiednich platform i narzędzi do kontaktu w świecie wirtualnym. Oczywiście można jako platformę potraktować globalnie cały Internet, jednak z punktu widzenia skończonych zasobów każdej organizacji opanowanie tak wielkiej przestrzeni jest praktycznie niemożliwe. W celu zapanowania nad komunikacją dużo lepszym pomysłem wydaje się udostępnienie klientom własnych narzędzi na przykład forum dyskusyjnego czy też profilu w jakimś portalu, gdzie mogą swobodnie prowadzić dyskusje zarówno między sobą jak i z pracownikami firmy. Pozytywne doświadczenia dialogu na grupie dyskusyjnej pl.biznes.banki były przesłanką do utworzenia już w drugiej połowie 2001 roku forum mBanku. Obecność banku na niezależnej grupie dyskusyjnej, jaką była pl.biznes.banki mogła być negatywnie odbierana. Dodatkowo potrzebne było miejsce bardziej dostępne dla innych klientów niż tylko grupa pasjonatów bankowości. Te wszystkie dylematy rozwiązywało uruchomienie pierwszego w Polsce i na świecie forum dyskusyjnego na oficjalnych stronach banku. Nie bez znaczenie były sugestie Klientów:

„(...) jeszcze chętniej zobaczyłbym (byłaby to niewątpliwie rewolucja) uruchomione przez bank publiczne forum do zgłaszania błędów i propozycji rozszerzeń, gdzie:

⁹⁸ Grupa pl.biznes.banki 6 sierpnia 2001 r.

- można by zobaczyć, jakie problemy zgłaszały inne osoby – i na przykład nie ponawiać zgłoszenia problemu, który już jest zgłoszony;
- pojawiałyby się informacje o rozwiązaniu problemów/wprowadzeniu postulowanych rozszerzeń;
- może nawet dałoby się głosować: «który błąd mi najbardziej dokucza/jakiej modyfikacji najbardziej pragnę»⁹⁹.

Forum mBanku pojawiło się w serwisie www.cafe.mbank.com.pl, uruchomionym specjalnie na potrzeby internetowych kawiarek. Stopniowo dialog z grupy dyskusyjnej przenosił się na forum mBanku. Powstała w ten sposób doskonała platforma, dokąd bank mógł zaprosić wszystkich chętnych do współpracy nad jego dalszym rozwojem. Była tu możliwość zgłaszania niedogodności, propozycji ulepszeń, a także wypowiedzania pozytywnych opinii utwierdzających bank w przekonaniu, że pewne rozwiązania są właściwe. W ten sposób forum jest wykorzystywane do dziś. Istotną wartością forum stał się jego aspekt edukacyjny. Forum przyciąga wiele osób niezwykle doświadczonych w bankowości, a także klientów z długim stażem w mBanku. Funkcjonowanie forum zbiegło się z imponującymi przyrostami liczby klientów, często stawiających pierwsze kroki w bankowości elektronicznej, której podstawą jest samoobsługa. Istotną rolę w ich edukacji z całą pewnością odegrał portal informacyjny mBanku, jednak nie można mieć żadnych złudzeń: sam nie dałby rady. Jego przekaz ma swoje granice, poza tym kwestia interpretacji zawsze przysparza trudności pewnej części odbiorców. Do tego dochodzi różny poziom zaawansowania w Internecie każdego z nas.

Doskonałym rozwiązaniem tych problemów stało się uruchomienie forum i wykorzystanie jego mechanizmu do edukacji klientów. Nikt lepiej nie przekaze zasady działania usługi, czy też produktu, niż inny klient, doświad-

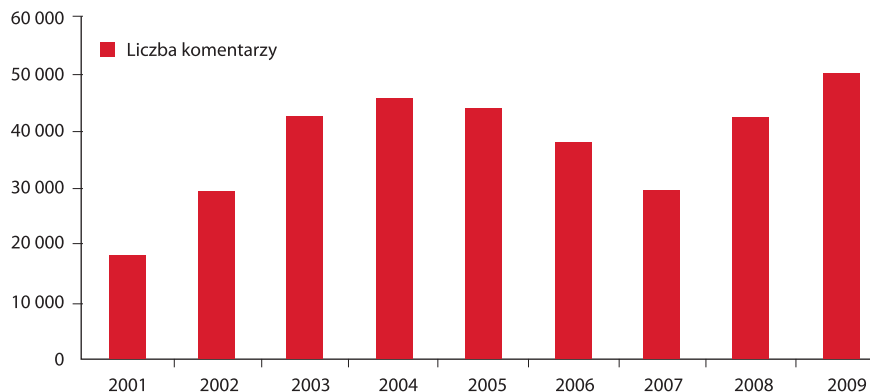
Forum często nazywane jest encyklopedią polskiej bankowości osobistej.

czony i biegły w bankowości i rozwiązaniach stosowanych przez mBank. Forum często nazywane jest encyklopedią polskiej bankowości osobistej. Bazując na strategii przejrzystości i otwartości komunikacyjnej bank

zezwoił od samego początku na szeroko rozumianą dyskusję w zakresie produktów konkurencji. Na forum odbywają się gorące dysputy dotyczące porównań produktów mBanku z ich odpowiednikami u konkurencji.

⁹⁹ Grupa pl.biznes.banki Marcin Kasperski 17 stycznia 2001 rok.

Przez ostatnie dziesięć lat przewinęło się przez forum dziesiątki tysięcy osób. Obecnie w bazie zarejestrowanych jest blisko 40 000 profili osób, które na forum umieściły swoje komentarze. Oczywiście treść dyskusji, komentarzy i opinii tej grupy osób dotarła do kilka razy większej liczby tzw. „biernych obserwatorów dyskusji”. Aktywność forum w poszczególnych latach można prześledzić na poniższym wykresie:



Źródło: Forum mBanku.

Jak widać intensywność dyskusji rośnie gwałtownie w pierwszych trzech latach, po czym osiąga stan nasycenia i spada niepokojąco do poziomu 30 000 komentarzy w 2007 roku. Ten przypadek jest podręcznikowym objawem efektu braku animacji społeczności. Rok 2007 był niezwykle trudny dla działalności operacyjnej mBanku, bo blisko połowa zasobów została skierowana do pracy w projekcie uruchomienia oddziałów banku w Czechach i na Słowacji. W efekcie aktywność forum znacznie spadła. Społeczność nie lubi prowadzić monologu sama ze sobą, a partnerstwo przecież zobowiązuje. Nikogo więc nie może zdziwić, że natychmiast pojawiły się następujące komentarze:

„MBANKOWCY!!! Ratujcie to forum... Kiedyś to forum żyło... Można było się dowiedzieć wielu ciekawych i interesujących rzeczy oraz wiele nauczyć a teraz co??? Kilka wpisów dziennie i do tego w kółko te same pytania... Piszcie ludziska”¹⁰⁰.

¹⁰⁰ Forum mBanku – Autor Moro 03-11-2006 rok. <http://www.mbank.pl/forum/read.html?f=1&i=777904&t=777526>.

Kolejnym i legendarnym w historii mBanku narzędziem budowania i dialogu ze społecznością był czat.

Współpracy ze społecznością w żadnym przypadku nie można przerwać w połowie drogi! Był to niewątpliwie bardzo bolesny skutek uboczny priorytetów ad hoc. Na szczęście problem został zauważony i wyciągnięto wnioski. W lutym 2007 roku pojawił


się kolejny opiekun społeczności, jednak odbudowa aktywności forum potrwiała blisko rok.


Kolejnym i legendarnym w historii mBanku narzędziem budowania i dialogu ze społecznością był czat. W czasach, kiedy na rynku pojawił się mBank była to jedna z bardziej popularnych form kontaktu między internautami, dostępna praktycznie na każdym z większych portalach. Nie ma się więc co dziwić, że postanowiono skorzystać z jego dobrodziejstwa i spróbować tej formy komunikacji z klientami w czasie rzeczywistym. Z czasem stracił on swoją pierwotną popularność i znaczenie. Wynikało to przede wszystkim z naturalnej ewolucji narzędzi komunikacji w Internecie. Ludzie coraz więcej czasu zaczęli poświęcać komunikatorom internetowym. Tym samym przestali korzystać z publicznych czatów.

Ostatnio dużą popularnością cieszą się narzędzia typu „Real Time Web”, które są w pewien sposób połączeniem blogów, grup dyskusyjnych i komunikatorów w jednym. Do najpopularniejszych narzędzi tego typu w Polsce należy Blip i Facebook. W obu mBank posiada swoje własne profile, gdzie „na żywo” komunikuje się ze swoimi Klientami kontynuując tradycję czata.



W 2007 roku, podczas modernizacji portalu informacyjnego, postanowiono wprowadzić do palety narzędzi kolejną eksperymentalną platformę bloga firmowego. Do tej pory banki raczej nie prowadziły tego typu komunikacji. W kraju, a także za granicą, można było spotkać blogi prowadzone przez osoby blisko związane z bankami (na przykład analityków, specjalistów czy też osoby z kierownictwa), które próbowały promować swój bank poprzez profesjonalizm i wiedzę pracownika. Ten model bloga był preferowany przez banki, chociażby ze względu na dużo mniejsze ryzyko wizerunkowe, szczególnie, gdy poglądy autora nie zawsze są zbieżne z oficjalną linią komunikacyjną instytucji czy też otwarta komunikacja nie pasuje do wizerunku marki.

Rzadko która firma potrafi pozwolić sobie na otwartą komunikację na swoich stronach, a banki są pod tym względem najbardziej zachowawcze.

 **mbank: #Kredyt** ratafny w #mBank'u. Zobacz, jak jest widoczny w systemie transakcyjnym oraz do czego służą jego poszczególne funkcjonalności. [\[mbank.pl\]](#)s





Środa, po południu, przez WWW [usuń](#) | [link](#) | [cytuj](#) | [odpowiedz](#)

  **ikari > mbank** mmm, następny art. będzie miał id 666.

Środa, po południu, przez Jabber [usuń](#) | [link](#) | [cytuj](#) | [odpowiedz](#)

  **mbank > ikari: [błip]** Brzmi złowrogo ;) plus za spostrzegawczość :)

Środa, po południu, przez WWW [usuń](#) | [link](#) | [cytuj](#) | [odpowiedz](#)

  **ikari > mbank** mam tendencję do zauważania takich rzeczy ;-) np. w rejestracjach mijanych samochodów.

Środa, po południu, przez Jabber [usuń](#) | [link](#) | [cytuj](#) | [odpowiedz](#)

mBank wiedział prawie wszystko o wyzwaniach sieci mając blisko siedmioletnie doświadczenie w otwartej komunikacji na forach dyskusyjnych i był predestynowany, jak nikt inny, do podjęcia ryzyka stworzenia bloga firmowego. Tomek Lipiński, który był inicjatorem pomysłu, wspomina to wydarzenie tak:

„Pracując nad wizją nowego portalu zauważyliśmy, że forum doskonale sprawdza się w kontekście komunikacji, ale nie wszyscy, którzy je czytają angażują się w dyskusję. Forum stało się wielką encyklopedią bankowości, natomiast nam zależało na jakimś nowym, bardziej uniwersalnym narzędziu edukacyjnym.

Prowadzenie bloga firmowego wymaga odpowiedniego przygotowania zarówno od strony koncepcji jak i wyboru jego charakteru.

Patrząc, w jaki sposób Klienci korzystają z forum i jak angażują się w rozkładanie na czynniki pierwsze dostarczanych informacji, blog mógł stać się miejscem bardziej ukierunkowanej dyskusji. W każdym miesiącu pojawia się zawsze kilka naprawdę istotnych informacji na przykład o przerwach, zmianach oprocentowania, itp. Dlaczego nie wpleść ich w kontekst «dziennika» wydarzeń i pisać o nich na blogu?

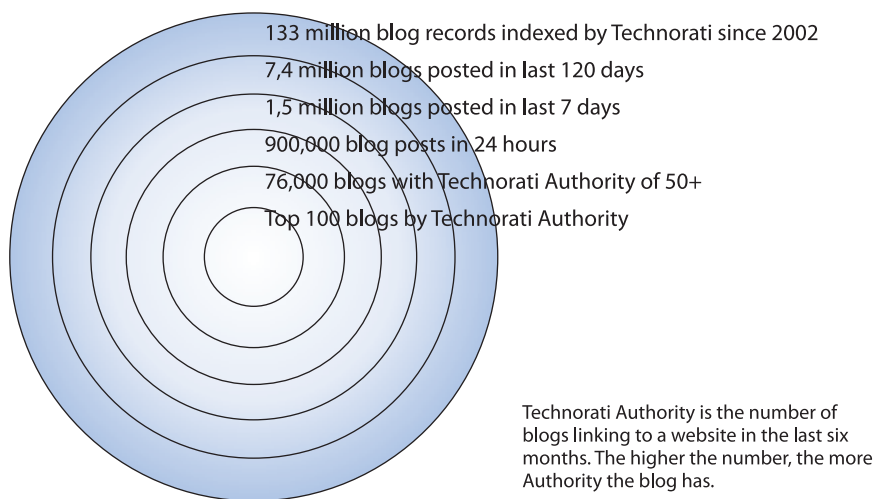
Byłaby to w pewien sposób rewolucja, wyjście poza konwencję suchych PRO-wych komunikatów wypuszczanych w eter. Dlaczego nie otworzyć ich na swobodną dyskusję? Każdy, kto ma na to ochotę może pod takim komunikatem wyrazić opinię, zadać pytanie, umieścić dodatkowe informacje. Pamiętam pewne spotkanie projektowe, gdzie analizowaliśmy pomysły. Zawsze były to niezwykle burzliwe spotkania, gdzie padały argumenty za i przeciw. Kiedy przedstawiłem propozycję, że Dział aktualności zastąpimy blogiem firmowym, w pokoju zapanowała niepokojąca cisza. «Chcesz prowadzić pamiętnik?». – ktoś zapytał. Wówczas blogi miały taką percepcję. Traktowano je jako coś bardzo osobistego – rodzaj pamiętnika, na którym można otworzyć swój umysł i duszę. Warto tutaj dodać, że mBank miał już doświadczenia z tego typu narzędziami. Bloga prowadzi do dziś mRada, można go znaleźć pod adresem mbank.kzp.pl¹⁰¹.

Prowadzenie bloga firmowego wymaga odpowiedniego przygotowania zarówno od strony koncepcji jak i wyboru jego charakteru. Wbrew temu, co się oficjalnie sądzi jego efektywne pisanie nie jest prostą sprawą. W 2008 roku na świecie istniało 130 milionów blogów jednak niewiele z nich przebiło się na trwałe do „świadomości” użytkowników internetu. Tylko niespełna 76 tysięcy z nich można było uznać za opiniotwórcze¹⁰².

Możemy wyróżnić różne grupy blogów firmowych: od takich, gdzie pracownicy piszą o swoich prywatnych sprawach, wplatając w to elementy pracy, po blogi prowadzone przez profesjonalistów. Ważne, aby przed jego uruchomieniem dokonać odpowiedniego wyboru strategii. Nieprzemysłane użycie takiego narzędzia może zakończyć się dużym niepowodzeniem. Blog musi przyciągać, angażować i wciągać w dyskusję. Bez tego będzie tylko martwym gadżetem. Warto tutaj także zwrócić uwagę, że przez zaangażowanie rozu-

¹⁰¹ Wypowiedź na potrzeby książki.

¹⁰² Stan blogosfery w 2008 roku: <http://technorati.com/blogging/article/state-of-the-blogosphere-introduction/>.



miemy nie tylko zainteresowanie potencjalnego czytelnika, ale także wciągnięcie w taki dialog pracowników. Tak naprawdę wiele blogów firmowych przestaje istnieć z błędnego powodu. Braku zaangażowania ze strony pracowników.

W przypadku mBanku celem strategicznym stało się stworzenie miejsca, gdzie wypowiadają się przede wszystkim eksperci z różnych dziedzin, promujący swoją organizację jako lidera i innowatora na rynku. Przez słowo ekspert rozumiemy także inne osoby, nie tylko pracowników banku. Tutaj pojawiają się artykuły na przykład klientów tworzących mRadę i specjalistów zewnętrznych. W ten sposób blog staje się miejscem edukacji klientów, gdzie w prosty i przejrzysty sposób można dotrzeć do istotnych informacji. Dodatkowym wzmocnieniem tej edukacji są częste komentarze innych klientów, którzy potrafią przełożyć zasady działania produktu na prosty język, zrozumiały dla innych Klientów. Istotną cechą bloga jest swoboda wypowiedzi.

Autor, publikując artykuł z własnej inicjatywy, podejmuje decyzję o rozpoczęciu dialogu z klientami i bierze za niego odpowiedzialność. Dialog odbywa się przeróżnymi kanałami, począwszy od komentarzy pod artykułami, a skończywszy na bezpośrednim kontakcie, na przykład za pomocą poczty elektronicznej. Co więcej, taka dyskusja staje się często inspiracją do stworzenia kolejnego artykułu, gdyż klienci bardzo szybko zwracają uwagę na rzeczy mało zrozumiałe, które można doprecyzować w kolejnej części. Pierwsze artykuły wiązały się także z przełamaniem pewnej bariery. Nie

każdy jest stworzony do pisania dobrych tekstów. Tutaj przydaje się profesjonalny opiekun, który daje wskazówki i zachęca do pisania. Blog mBanku został dwukrotnie Laureatem konkursu na „Blog firmowy roku”. W tej chwili posiada w swojej bazie kilkaset artykułów napisanych przez blisko 70 autorów, w 20 kategoriach tematycznych. Potrafi go miesięcznie odwiedzić nawet czterysta tysięcy osób.

Partnerstwo zobowiązuje

Klienci poszukują najlepszych produktów w najniższych cenach i oczekują, że będą dobrze traktowani tak przy zakupie jak i podczas ich użytkowania. Na konkurencyjnym rynku klienci wybierają produkty tych przedsiębiorstw, które ich najlepiej traktują jako «ludzi». Początkowe zaufanie potwierdza się i wzmacnia lub załamuje się i spada w zależności od bieżących doświadczeń klientów.

John McKean, „Customers are People: The Human Touch”

Zapamiętaj: klienci nie troszczą się o to, czy ich aktywność przynosi Twojej firmie więcej pieniędzy (to Twoje zadanie) – oni chcą doskonałych produktów i dobrych doświadczeń, nawet kosztem zmniejszenia Twoich przychodów.

Don Tapscott, Anthony D. Williams, „Wikinomics”

Partnerstwo między jego klientami a mBankiem to związek, który jest konsekwentnie budowany od lat. Jak każda bliska relacja poddawany był często próbom i wyzwaniom. Patrząc z perspektywy czasu można powiedzieć, że udało się z sukcesem zbudować relacje oparte na merytokracji, rzetelności i życzliwości, co skutkuje wzajemnym zaufaniem i najwyższą w sektorze lojalnością wobec marki. Bank w percepcji wielu klientów przestał być wyłącznie miejscem realizacji przedmiotowych transakcji bankowych, ale stał się dodatkowo platformą komunikacji zarówno z pracownikami jak i innymi klientami, zawierania nowych znajomości, aktywnego i otwartego komentowania tego, co dzieje się wewnątrz firmy oraz włączania się w jego życie.

To niezwykle zjawisko odbiega od powszechnej percepcji relacji biznesowych, które są postrzegane jako jednowymiarowy kontrakt mający zapewnić realizację celów każdej ze stron. Dotychczas bank jako instytucja był stroną silniejszą i umiejętnie to wykorzystywał. Era informacji zmienia tę za-

leżność na korzyść klienta. Usługi finansowe to biznes oparty na informacjach. Każda decyzja indywidualna jest uzależniona od informacji na temat dostępności, cen (opłaty, stopy procentowej), charakterystyki produktów, szczegółowych warunków umowy, a także zdolności do ich analizy i porównania z konkurencją. Racjonalne decyzje finansowe – transakcyjne, inwestycyjne, kredytowe, alokacji zasobów – wymagają niezbędnie minimalnej ilości rzetelnych informacji dostępnych regularnie i na czas.

Internet umożliwia dostęp do obiektywnych informacji na żądanie, bez ograniczeń w przestrzeni, za darmo lub po niskich kosztach. O ile wcześniej instytucje finansowe korzystały na braku przejrzystości rynku i asymetrii informacji, to obecnie zostały lub będą zmuszone do radykalnej zmiany strategii w tym zakresie. Rozwój mBanku bazuje w dużej mierze na partnerstwie, uznaniu klientów za integralną część modelu biznesowego; grupę, która nie jest tylko adresatem produktów i źródłem zysku, ale również współdecyduje o ważnych sprawach w działalności firmy. Odwrócenie tradycyjnego schematu, gdzie klient jest petentem i postawienie go w centrum modelu operacyjnego, wymaga spełnienia przez bank kilku warunków:

- Uznanie, że klient ma realną władzę,
- Uważne słuchanie i niezwłoczne podejmowanie działań korygujących,
- Wprowadzanie udoskonaleń na wniosek klienta,
- Kreowanie pozytywnego doświadczenia przez całość relacji,
- Dostarczanie potrzebnych informacji w każdym momencie procesu interakcji,
- Rozumienie rzeczywistych potrzeb klientów,
- Rekomendowanie produktów z punktu widzenia potrzeb klientów,
- Fair play w rozwiązywaniu problemów.

Spełnianie tych warunków na co dzień stało się siłą napędową wzrostu i źródłem sukcesu mBanku. Odstąpienie od tych reguł za każdym razem powoduje napięcia, osłabia konkurencyjność i zagraża temu, co dla firmy działającej w Sieci jest bezcenne: reputacji i zaufaniu. Relacje bank klient to sprzężenie zwrotne. mBank zawdzięcza swój fenomenalny wzrost odniesieniu swojego modelu biznesowego do niesłuchanie wymagającej i homogenicznej docelowej grupy klientów. To ludzie dobrze wykształceni, otwarci na świat, aktywni w wielu wymiarach, samodzielni i poszukujący najlepszych rozwiązań. Wybrali bank internetowy, który im obiecuje, że nie sprzeniewierzy się głośzonym zasadom partnerstwa, rzetelności, przejrzystości, dzia-

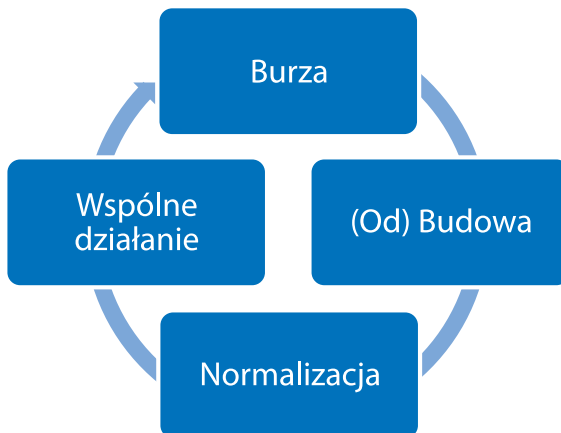
mBank jest dla świata
zewnętrznego przezroczysty,
bez względu na to, czy tego
chce, czy nie.

łaniu przede wszystkim w interesie klienta, i będzie dostarczał maksimum korzyści i wygody w finansach osobistych.

Filozofię działania, z której mBank uczynił wyróżnik kreujący przewagę konkurencyjną, życie weryfikuje na co dzień.

Wszystkiemu, co robi mBank przyglądają się ze zdwojoną uwagą konkurenci, media i – przede wszystkim – klienci. Odejście od głównych zasad działania jest natychmiast zauważane i piętnowane. Działalność w Sieci ma wymiar akcji i reakcji w czasie rzeczywistym. To sprawia, że mBank jest dla świata zewnętrznego przezroczysty, bez względu na to, czy tego chce, czy nie. Każdy błąd jest wyłapywany i oceniany natychmiast, brak reakcji jest karany. Takie są reguły gry w Sieci.

mBank też popełnia błędy. Kiedy się do nich niezwłocznie przyznaje, nawet zanim ktokolwiek je zauważy, otoczenie przyjmuje to ze zrozumieniem. Gdy próbuje przemilczeć lub, co gorzej, zagrać nieuczciwie zawsze musi się liczyć ze zdecydowaną reakcją; publicznym napiętnowaniem takiego postępowania. Model banku internetowego, który dodatkowo przyjął filozofię działania opartą na wartościach, narzuca dyscyplinę. Sprzeniewierzenie się własnym zasadom to w Sieci działanie zasługujące na wyrok śmierci. Można by powiedzieć, *maszeruj albo zgin*. Partnerstwo ze społecznością oparte jest na zwykłych ludzkich relacjach i podlega tym samym zasadom cykliczności zachodzenia pewnych zjawisk.



W każdej grupie społecznej co jakiś czas pojawiają się burze, po których najczęściej następuje ponowna odbudowa relacji. Następnie sytuacja się normalizuje i związek przechodzi w okres dobrej współpracy. Ten prosty cykl zmian dotyczy nas wszystkich. Podobne zjawiska zachodzą w społecznościach wirtualnych, a ich szybkość jest potęgowana możliwościami Internetu. Burze to najtrudniejszy moment w życiu społeczności: mogą błyskawicznie przybrać na sile i stać się realnym niebezpieczeństwem dla reputacji marki i deklarowanej lojalności klientów. To może się zdarzyć nawet firmom uznawanym za ikony nowoczesnych technologii.

W październiku 1994 roku prof. matematyki, Jonathan Nicely, odkrył błąd techniczny w rodzinie mikroprocesorów Pentium 5, po czym wysłał maila do swoich kolegów z prośbą o sprawdzenie poprawności jego wyliczeń. Po jakimś czasie sprawa stała się wydarzeniem medialnym. Intel, zmuszony do zajęcia stanowiska, stwierdził w oficjalnym komunikacie, że błąd wprawdzie występuje, ale nie ma wpływu na poprawne działanie mikroprocesora, bo statystycznie zagrożenie jest tak małe, że można je pominąć. Gwałtowna krytyka na forach dyskusyjnych w Sieci przeniosła się do świata rzeczywistego. IBM wycofał się z montowania chipów Intela do swoich komputerów. Wartość akcji zaczęła spadać na łeb, na szyję i w konsekwencji Intel ogłosił w grudniu, że na żądanie wymieni wszystkie felerne mikroprocesory. W rzeczywistości niewielu nabywców zgłosiło chęć wymiany, ale Intel musiał ogłosić ostrzeżenie spadku prognozowanego zysku o 475 milionów dolarów, jako efekt zmniejszenia się przychodów ze sprzedaży. Znanych jest wiele takich przypadków, kiedy firma ponosi wymierne, czasem ogromne, szkody z powodu negatywnych opinii i krytyki w Sieci. Takie sytuacje wymagają szybkiej reakcji.

Świadomość posiadania przez konsumenta władzy w postaci nieograniczonego dostępu do Internetu, medium o zasięgu globalnym, przejawia się czasem postawą roszczeniową, w przekonaniu, że może on mieć nieograniczony wpływ na markę i w ten sposób wymusić pożądaną reakcję. Taka postawa zderza się z rzeczywistością, która jest dużo bardziej skomplikowana, bo *client advocacy* ma swoje granice. Partnerstwo zobowiązuje obie strony do działań przewidywalnych, opartych na racjonalnych przesłankach i kontrolowanych emocjach.

Partnerstwo zobowiązuje obie strony do działań przewidywalnych, opartych na racjonalnych przesłankach i kontrolowanych emocjach.

i kontrolowanych emocjach. Organizacje z różnych względów zmuszane są do podejmowania mało popularnych decyzji, które mogą być odebrane przez społeczność jako łamanie obietnic. W efekcie pojawia się zjawisko, które często nazywamy buntem w sieci.

Burze w relacjach z klientami mBanku miały miejsce kilkakrotnie w ciągu minionych dziesięciu lat i wtedy trzeba było się zmierzyć z prawdziwym wyzwaniem. Zalążkiem wszystkich zjawisk burzowych były działania lub zaniechania po stronie banku. Zapchane łącza internetowe lub niewydolny system informatyczny wpływały na dostępność serwisu i możliwość realizowania przez klientów transakcji finansowych. Dla banku, który z założenia powinien być dostępny zawsze i wszędzie, to były trudne chwile. Otwartość komunikacji, przyznawanie się do błędów, informowanie o przyczynach i podejmowane działania naprawcze były doceniane przez społeczność klientów, która potrafiła wyciągnąć obiektywne wnioski. Zaisntniał niepisany układ, że społeczność spełnia rolę beta-testerów w mBanku, który jest ciągłym eksperymentem i niekończącym się wdrożeniem nowych, innowacyjnych rozwiązań.

Podejmując bardzo niepopularne decyzje biznesowe mBank kilka razy w historii otarł się o burzę w swojej społeczności. Powodem były niektóre decyzje biznesowe, które były często odbierane jako złamanie obietnicy i naruszenie podstawowych zasad modelu biznesowego, a nawet głoszonych wartości. Jednym z krytycznych momentów dla relacji ze społecznością było wprowadzenie w lutym 2004 roku opłat za przelewy, które umożliwiają regulowanie płatności bezgotówkowych. Konto za darmo, czyli bez opłat za prowadzenie, za przelewy i wydanie karty debetowej, było ważnym, z punktu widzenia marketingowego, elementem modelu biznesowego bankowego dyskontu.

Oczywiście bank ponosił koszty utrzymania rachunku w systemie informatycznym, na koszt przelewów miał ograniczony wpływ, bo wynikają one z opłat na rzecz krajowej izby rozliczeniowej, a wydawanie kart płatniczych to też głównie koszty outsourcingu. Zyski na innych produktach subwencjonowały koszt wybranych produktów, uznawanych za strategiczne dla kształtowania wizerunku banku jako firmy niskokosztowej. Decyzja o wprowadzeniu opłat za przelewy miała charakter czysto ekonomiczny, a jej uzasadnieniem było utrzymanie poziomu cen na wysokości kosztów i rezygnacji z marży zysku. Tym niemniej było to odebrane jako naruszenie za-

sad, bo dotyczyło pogorszenia warunków korzystania z najbardziej rozpowszechnionego produktu i co więcej – objęło wszystkich, bez wyjątku, klientów banku. Rozpętała się burza z piorunami, posty klientów na forum dyskusyjnym wyrażały niezwykłe emocje:

„Zaczęło się całkiem dobrze, (...) mBank zaczął być kochany – bo był tani, darmowy wręcz, bo dawał poczucie niezależności, łatwość obsługi, «równość klientów wobec prawa» (obojętnie czy było się VIP-em z ogromnymi oszczędnościami czy studentem z niskim stypendium nieregularnie wypłacanym przez uczelnię), bo komunikował się z klientami na forum, na mCzacie, w kawiarniach internetowych, w reklamach z którymi można i chciano się utożsamiać. (...) Decyzji o wprowadzeniu opłat za przelewy można było uniknąć, optymalizując inne rejon działalności, przeprowadzając oszczędności, mobilizując klientów do większej aktywności (...)”¹⁰³.

W samym banku toczyły się wcześniej zażarte dyskusje, czy opłata za przelewy jest sprzeniewierzeniem się wartościom banku internetowego. Internet był traktowany wtedy jako środowisko, gdzie wszystko jest za darmo: dostęp do informacji na stronach internetowych gazet, ściąganie plików muzyki z platform pier-to-pier, skrzynki pocztowe, konta na serwisach społecznościowych, ogólnodostępne oprogramowanie użytkowe. Większość tradycyjnych firm zarabiała w świecie rzeczywistym i traktowała swoją obecność w Sieci jako rodzaj reklamy, stąd uzasadnienie dla darmowych gadżetów. Model biznesowy dot-comów (firm internetowych) ewoluował, ale czas, kiedy sądzono, że głównym źródłem zysków będą przychody z reklam na stronach odwiedzanych przez klientów, przeminął bezpowrotnie wraz z pęknięciem bańki spekulacyjnej w 2000 roku.

mBank, w odróżnieniu od banków tradycyjnych, był obecny tylko w Internecie i swój model biznesowy podporządkował dyscyplinie finansowej, dlatego szukał równowagi kosztowo-przychodowej. Wprowadzenie opłaty za przelewy bankowe było przełamaniem tabu i aktem odwagi. Percepcja konta internetowego przez klientów była jednoznaczna – wszystko za darmo: *Bank internetowy i opłata za przelewy, brrr!* Obawiano się emocjonalnych reakcji społeczności, ale górę wzięło przekonanie o możliwości prowadzenia konstruktywnego dialogu opartego na faktach. Piotr Gawron, szef

¹⁰³ Forum mBanku – styczeń 2004 rok, autor Gizmo – <http://www.mbank.pl/forum/read.html?f=1&i=116794&t=116794>

mBanku, wystąpił z racjonalnym uzasadnieniem, umieszczonym jako post na grupie dyskusyjnej:

„Zmiany wprowadzone w mBanku wzbudziły i wciąż wzbudzają wiele emocji. Wielu Klientów pyta, czym zostały one naprawdę spowodowane, dlaczego nikt nie przyszedł im tego wyjaśnić... Wprowadzenie opłat za przelewy nie było łatwą decyzją. Walka o utrzymanie pozycji zdobytej w ciągu pierwszych trzech lat była marzeniem wielu z nas, jednak nie możemy działać wbrew podstawowym zasadom ekonomii. Wprowadzając opłaty nie zamierzamy na tym zarabiać. Każdy przelew z mBanku kosztuje. Nie jest tajemnicą, o czym pisaliśmy na Forum, że zlecenie do KIR to od 15 do 60 groszy za sztukę. Opłata, jaką wybraliśmy była efektem starannych badań wśród naszych obecnych i potencjalnych Klientów. 95 procent osób, biorących udział w ankiecie, zaakceptowało ją w zaproponowanej wysokości. (...) Wielu Klientów, którzy czują się oszukani, powołuje się na filozofię mBanku – jednak w filozofii zawsze komunikowaliśmy: «najlepsze za najlepszą cenę». Nadal będziemy wierni naszej misji: «Maksimum korzyści i wygoda w finansach osobistych»(...)”

Temat był kontrowersyjny, bynajmniej nie ze względu na wysokość opłat, bowiem przy jednostkowej cenie 50 groszy, wobec 3–5 zł w bankach oddziałowych, nie stanowiło to istotnego obciążenia finansowego. Chodziło o zasadę, a raczej o wyobrażenie mające nieomalże rangę aksjomatu, że konto i przelewy powinny być w Internecie nieodpłatne. Burza protestów przeciw wprowadzeniu opłat ucichła tak szybko, jak się zaczęła. Ale sprawa się wcale na tym nie skończyła. Wprowadzenie opłat, które i tak były wielokrotnie niższe niż w bankach tradycyjnych, nie miało zasadniczego wpływu na konkurencyjność oferty i budowę famy przełomowej innowacji w bankowości. Klienci wybierali mBank ze względu na niskie ceny, ale w takim samym stopniu doceniali wygodę i nowatorskie produkty. Bankowość internetowa stała się coraz bardziej popularna i banki tradycyjne zaczęły intensywnie ją rozwijać, aby się przeciwstawić drenażowi bazy klientowskiej.

Paradoksalnie to banki tradycyjne, propagujące bankowość internetową jako dodatkowy kanał dystrybucji, konsekwentnie nie pobierały opłat za konta osobiste i przelewy zewnętrzne pozycjonując się przed liderem bankowości internetowej w konkurencji cenowej. W rezultacie, po upływie kilku lat, mBank był jednym z niewielu banków w Polsce, który pobierał opłaty za przelewy wykonywane w Internecie i nie miał innego wyjścia jak dostosować się do powszechnej praktyki w branży. W lutym 2008 roku opłaty

zostały zlikwidowane. W tym momencie bank miał już tak rozbudowany model biznesowy, że mógł z powodzeniem subwencjonować koszty operacji udostępnionych za darmo. Ta burza w relacjach ze społecznością pokazała, że bank nie powinien się obawiać emocjonalnych reakcji klientów, jeśli ma racjonalne argumenty uzasadniające niepopularne decyzje. Z drugiej strony decyzje mogą ulegać zmianie pod wpływem powtórnej analizy przesłanek i warunków otoczenia zewnętrznego.

Kolejny duży kryzys relacji mBanku ze społecznością klientów miał nieco inny przebieg. Aby lepiej zrozumieć jego przyczyny trzeba się cofnąć do początków działalności mBanku. Pomimo, że detal rozwijany jest dopiero od 2000 roku, BRE Bank był prekursorem kredytowania rynku mieszkaniowego. MultiBank, a następnie mBank traktowały kredyty hipoteczne jako produkty strategiczne i koncentrowały wiele uwagi na ich konstrukcji i sprzedaży. W efekcie ich udział w portfelu kredytowym detalu przekracza 80 procent, a całkowity wolumen stawia BRE Bank w rzędzie trzech największych graczy na rynku. Początki były trudne i trzeba było determinacji i wyobraźni, aby myśleć o wejściu na ten rynek w 2001 roku. Wolumen udzielanych kredytów był niewielki a ponad 60 procent rynku kontrolował PKO BP. Przyczyną były niezmiernie wysokie stopy procentowe kredytów. Stawka procentowa dla kredytów trzymiesięcznych na rynku międzybankowym WIBOR 3M, traktowana standardowo jako stopa referencyjna dla kredytów mieszkaniowych, na początku 2001 roku wynosiła blisko 20 procent; z tendencją spadkową do 12 procent na koniec roku.

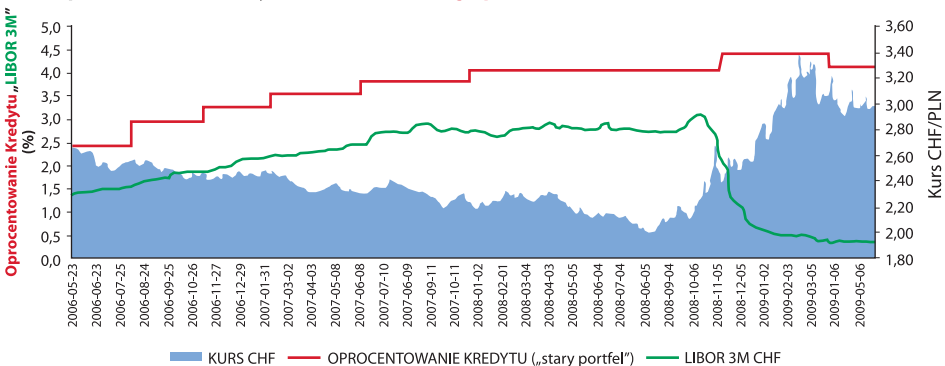
W takich warunkach rynek kredytów hipotecznych nie powinien istnieć, bo obsługa długu staje się ciężarem nie do udźwignięcia. Strategia wejścia na rynek kredytów hipotecznych, opracowana przez bankowość detaliczną BRE Banku (Multibank i mBank) w 2001 roku, zakładała w średnim okresie spadek stóp procentowych na rynku międzybankowym, a w konsekwencji kosztów finansowania, co dałoby możliwość oferowania kredytów hipotecznych po atrakcyjnych cenach. W Polsce rynek kredytów hipotecznych, w odróżnieniu od dojrzałych rynków finansowych, opiera się o stopy zmienne ustalane w odniesieniu do stopy referencyjnej. Zwykle jest to stopa kredytów na rynku międzybankowym WIBOR 3M dla kredytów złotych i LIBOR dla kredytów walutowych. W początkowym okresie rozwoju rynku kredytów hipotecznych w Polsce, liderzy – PKO BP a także MultiBank i mBank – opierali mechanizm określania indywidualnej stopy pro-

centowej kredytu hipotecznego na stopie wewnętrznej plus marża ryzyka klienta.

Później standardem rynkowym dla stopy referencyjnej stały się stawki na rynku międzybankowym WIBOR i LIBOR, ale to w żadnym stopniu nie zmieniało sytuacji dotychczasowych klientów do momentu, kiedy stopa wewnętrzna zmieniała się w ścisłej korelacji z rynkowymi stopami referencyjnymi. BRE Bank wprowadził stopy rynkowe, WIBOR – dla kredytów złotych i LIOBOR dla kredytów walutowych – jako stopy referencyjne z dniem 1.09.2006 roku dla nowych kredytów udzielanych po tej dacie. Nie zmieniano dotychczasowych warunków umów kredytowych odnośnie stopy referencyjnej, bowiem z założenia stopa wewnętrzna miała się zmieniać w korelacji ze stopami rynkowymi. Tak było aż do kryzysu finansowego w 2008 roku, który spowodował daleko idące turbulencje i zmiany sposobu funkcjonowania rynków finansowych.

Nie wchodząc w szczegóły, stopa referencyjna LIBOR 3M dla franków szwajcarskich, które były popularną walutą kredytów hipotecznych, najpierw poszybowała w górę a następnie spadła do rekordowo niskiego poziomu. W okresie wzrostu LIBOR wszystkie stopy kredytów hipotecznych we frankach szwajcarskich rosły proporcjonalnie do zmian na rynku finansowym. Dodatkowo wzrastał kurs franka w stosunku do złotego. Klienci martwili się wzrostem kosztu kredytu, ale przyjmowali te niedogodności jako „dopust boży”. W momencie, gdy LIBOR 3M dla CHF znacząco spadł, w ślad za nim spadło oprocentowanie kredytów hipotecznych we frankach szwajcarskich w mBanku, ale ... tylko dla klientów, którzy zadłużyli się po 1.09.2006 roku. Okazało się, że bank skorzystał z zapisu w umowie kredytu

Oprocentowanie kredytów Klientów „starego portfela” a wskaźnik LIBOR 3M i kurs CHF*



towej, który pozwalał kształtować wysokość wewnętrznej stopy referencyjnej w odniesieniu do ogólnych warunków rynkowych. Stopa LIBOR 3M spadła z poziomu 2,7 procent w styczniu 2008 roku do 0,45 procenta w grudniu 2009 roku, podczas gdy mBank obniżył ceny kredytów hipotecznych tylko o 0,40 punktu procentowego. Relatywny koszt finansowania, czyli pozyskiwania środków na pokrycie kredytów walutowych we frankach, przejściowo znacznie wzrósł, ze względu na zmniejszenie płynności rynków finansowych i wzrost marży na rynku międzybankowym.

W konsekwencji spadła rentowność portfela kredytów hipotecznych. Wykorzystanie zapisu o wewnętrznej stopie referencyjnej ze starych umów kredytowych sprzed 2006 roku dla zahamowania spadku oprocentowania kredytu stanowi dla BRE Banku częściowe rozwiązanie problemu – kosztem 17 tysięcy klientów MultiBanku i 9 tysięcy klientów mBanku. Pojawiają się przy tym dwa problemy: prawnej wykładni kształtowania wewnętrznej stopy procentowej w oderwaniu od rynku międzybankowego, oraz, nie mniej istotny, intencji banku i oportunistycznego wykorzystania zapisu umowy, co w konsekwencji prowadzi do „gorszego” traktowania grupy pierwszych klientów mBanku.

Niezależnie od ostatecznego wyniku sporu prawnego zdziwienie może budzić oportunizm banku internetowego, który powinien brać pod uwagę szerszy kontekst i specyfikę w Sieci, gdzie demokracja, przejrzystość, rzetelność, zasady fair play, to wartości mające realne znaczenie. „Fakt – sami się w to wpakowaliśmy. Czytaliśmy umowy. Rozumieliśmy je. Ale nie rozumiemy, dlaczego bankozaurus traktuje te umowy jednostronnie, robiąc sobie na grupie klientów dojną krowę”¹⁰⁴. Kontynuacja praktyki z przeszłości, gdzie zmiany oprocentowania starego i nowego portfela były ściśle powiązane z wolatylnością standardowej stawki referencyjnej, którą jest stopa WIBOR 3M i LIBOR 3M, nigdy nie ujawniłaby istnienia problemu starego i nowego portfela kredytów. Ten problem powstał poprzez nierówne traktowanie przez bank wybranej grupy klientów, w pogoni, jak się wydaje, za dodatkowym zyskiem. Być może umożliwił to zapis z przeszłości, ale w żadnym wypadku do tego nie obligował.

Jesienią 2008 roku, kiedy niektórzy klienci zorientowali się, że oprocentowanie zadłużenia z tytułu kredytów hipotecznych zaciągniętych w prze-

¹⁰⁴ <http://mstop.pl/mbank-multibank-problem/>

szłości spada na rynku, a dla nich niestety nie, rozpoczęła się burza. Jak się można było spodziewać, zareagowali natychmiast tworząc wirtualne społeczności poszkodowanych. Najpierw powstało forum dyskusyjne nabiciw-brebank.pl/nabiciwmultibank.pl/nabiciwmbank.pl, a wkrótce strona internetowa mstop.pl, które stały się inicjatywami konsumenckimi piętnującymi, ich zdaniem nieuczciwe, działanie banku. W ciągu 18 miesięcy na forum dyskusyjnym zarejestrowało się 3124 użytkowników, którzy wysłali 23 524 wiadomości w 1613 wątkach. W tym samym czasie w mediach pojawiło się 830 artykułów prasowych, audycji radiowych i telewizyjnych.

Przekaz mediów jest raczej sprzyjający klientom indywidualnym, którzy wzbudzają współczucie jako konsumenci wykorzystywani przez wielką, bogatą, a do tego chciwą instytucję. Niezależnie od oceny, jaki wpływ ma awantura społeczności klientów, którzy czują się „nabici w mBank”, na ogólne postrzeganie banku przez Polaków, to szkodzi ona zdecydowanie reputacji mBanku jako banku nowej generacji. Banku, który miał ambicje przewodzić nie tylko w ujęciu technologicznym, ale przede wszystkim zerwać z niechlubną tradycją lekceważenia klientów przez banki tradycyjne, ustanawiając partnerskie relacje.

mBank był pasywny w konflikcie ze społecznością klientów starego portfela, pewnie dlatego, że nie miał przekonywujących argumentów. Mając na uwadze wyłącznie własny, wąsko pojęty interes, mówił, że obniży stopy procentowe, kiedy będzie sobie mógł na to pozwolić. W okresie trwania konfliktu mBank dokonał trzech obniżek dla klientów starego portfela: najpierw w marcu 2009 roku zaraz po wybuchu konfliktu o 0,25 p.p., następnie w styczniu 2010 roku o 0,15 p.p. i w lipcu 2010 roku o 0,3 p.p., podczas, gdy LIBOR 3M, a w konsekwencji także oprocentowanie kredytów z nim powiązanych, spadł w tym czasie o blisko 3,0 p.p. Oznacza to, że mBank na klientach starego portfela zarabia relatywnie o 2,3 p.p. więcej niż na pozostałych.

„Komentując obniżkę oprocentowania kredytów w tzw. «starym portfelu», dokonaną przez banki Grupy BRE Bank (mBank i MultiBank) w dniu 07 lipca 2010 roku, Klienci skupieni wokół inicjatyw konsumenckich NabiciWmBank.pl oraz mStop.pl podkreślają, że choć kierunek aktualizacji oprocentowania jest słuszny, to jej wysokość jest niewspółmierna do poziomu obecnych stóp procentowych w Szwajcarii a reakcja banku – zdecydowanie spóźniona”¹⁰⁵.

¹⁰⁵ <http://mstop.pl/2241/kierunek-dobry-ale-reakcja-spozniona-wysokosc-obnizki-niewystarczajaca/>

BRE Bank zachował się w sposób typowy dla tradycyjnego biznesu bankowego: wykorzystał wszystkie możliwości, aby zwiększyć swój zysk w krótkim okresie. Tylko że maksymalizacja zysku nie zawsze idzie w parze z interesem klienta. Decydując się na budowę banku według reguł Nowej Go-

spondarki, w dodatku mającego swą bazę w Internecie, mBank nie ma innego wyjścia jak traktować swoich klientów jako swego rodzaju społeczność wirtualną o najwyższej świadomości biznesowej, wrażliwą na przyrzeczenia wypowiedziane i domniemane, oczekującą partnerstwa i pewną swej siły przebicia. Sprzeniewierzenie się oczywistym zasadom działalności typowym dla banku Internetowego, bardziej zakorzenionego w Sieci niż w świecie rzeczywistym, jest w długim okresie poważnym zagrożeniem konkurencyjności, a nawet egzystencji. Poza tym, partnerstwo jest najważniejszym elementem filozofii działania mBanku, która od początku była wypełniana treścią na co dzień¹⁰⁶. Wizja i misja mBanku zostały spisane i były powtarzane stale przy różnych okazjach, aż do znudzenia; widnieją także na stronach internetowych mBanku¹⁰⁷. I wcale nie chodzi o to, czy działania banku na co dzień są zgodne z zasadami, procedurami, regulaminami i umowami, bo muszą takie być. Partnerstwo to coś więcej niż działanie zgodne z prawem; to postępowanie zgodne z niepisanymi zasadami i wartościami, które są uznane za nadrzędne. James C. Collins i Jerry I. Porras, w biznesowym bestsellerze *Wizjonerskie organizacje. Praktyki zarządzania najlepszych firm* podkreślają, że „Nadrzędne wartości to podstawowe i trwałe zasady działania organizacji, od których nie wolno odstępować dla osiągnięcia większego zysku lub wypełnienia krótkoterminowych założeń”. *Maszeruj albo zgin*, można by powiedzieć. To czy mBank jest suwerennym bytem biznesowym w ramach struktur BRE Banku ma zasadnicze znaczenie.

Projekty mBank i MultiBank oraz część korporacyjna banku były niegdyś strategicznymi liniami biznesowymi o dużej autonomii. Prezes Wojciech Kostrzewa uznawał autonomię mBanku i odmienne reguły gry przełomowej innowacji. Ja, będąc liderem mBanku i Multibanku miałem swo-

Partnerstwo to coś więcej niż działanie zgodne z prawem, to postępowanie z niepisanymi zasadami i wartościami, które są uznane za nadrzędne.

¹⁰⁶ http://www.mbank.pl/o_nas/filozofia.html

¹⁰⁷ http://www.mbank.pl/o_nas/misja.html

iste *deja vu*, zarządzając projektami pochodzącymi z dwóch różnych światów biznesu. Później, już jako szef BRE Banku, dbałem o to, aby mBank funkcjonował niezależnie i w poszanowaniu reguł Nowej Gospodarki. Wiem jak to jest trudne, bo na co dzień ujawnia się konflikt interesów pomiędzy tradycyjnym biznesem, kulturą organizacji i stylem zarządzania. Od tego, jak BRE Bank będzie sobie z tym radził zależy, czy mBank będzie kontynuował swój wzrost jako innowacja przełomowa, czy też jako nowoczesny bank detaliczny, jeden z wielu funkcjonujących na rynku.

Rozdział 8.

DROGA ważniejsza niż cel

Wojownik światła wie, że cel nie uświęca środków.

Często się boi, ale dla wojownika to całkiem normalne.

Jeśli się skupi jedynie na celu podróży, nie zwróci uwagi na znaki na drodze.

Paulo Coelho, „Wojownik światła”

Już wtedy zdałem sobie sprawę, że szukanie jest moim znakiem, emblematem łączących po nocy bez określonego celu, racją bytu tych, którzy niszczą kompas.

Julio Cortazar, „Gra w klasy”

Niccolo Machiavelli sformułował w Księciu tezę, że „cel uświęca środki”, która stała się podwaliną doktryny politycznej, zalecającej stosowanie wszystkich możliwych działań, w tym przemocy, podstępny, oszustwa i obłudy. Sam Machiavelli, odwołując się do idei atomizmu społecznego Demokryta, uważał, że żądza władzy i posiadania są głównymi motywami ludzkiego działania. Działo się to na długo przed pojawieniem się kapitalistycznego ładu gospodarczego, który opiera się na prywatnej własności i dążeniu do jej pomnażania. Zarzut, że ślepe dążenie do maksymalizacji zysku jest niczym innym jak zastosowaniem makiawelistycznej doktryny, pojawia się głośno co jakiś czas, gdy rewolucje albo kryzysy gospodarcze wstrząsają światem. I dużo w tym prawdy, jeśli wziąć pod uwagę niektóre zjawiska, które były ich źródłem. Nie trzeba wracać do, w części uzasadnionej, krytyki kapitalizmu w wydaniu Karola Marksa, ale wystarczy spojrzeć na przyczyny ostatniego kryzysu finansowego, który stał się głównym źródłem głębokiego kryzysu gospodarczego na całym świecie; największego od czasu Wielkiego Kryzysu lat trzydziestych.

Ślepa żądza zysku, niepomahowana chciwość i głupota były w dużej mierze przyczyną zapaści największych instytucji finansowych świata w trakcie ostatniego kryzysu, tak w Stanach Zjednoczonych, jak i w Europie Zachodniej. Koszty akcji ratunkowej sektora finansowego w USA wyniosły ponad 700 miliardów dolarów, w Europie suma pomocy była jeszcze większa, tyle że w euro. Wiele banków praktycznie znacjonalizowano w obawie przed skutkami ich bankructwa dla gospodarek narodowych. Duże banki są jak

Ślepa żądza zysku, niepohamowana chciwość i głupota były w dużej mierze przyczyną zapaści największych instytucji finansowych świata w trakcie ostatniego kryzysu, tak w Stanach Zjednoczonych, jak i w Europie Zachodniej.

elektrownie atomowe; gdy dojdzie do wybuchu, to jego skutki zewnętrzne mają wymiar katastrofy. Lekcja okazała się na tyle bolesna, że wszędzie podniosły się głosy wieszczące koniec ery liberalizmu gospodarczego i deregulacji. Ingerencja państwa w poprawę mechanizmu gospodarczego oraz zasadnicza zmiana regulacji sektora finansowego są działaniem koniecznym, by zapobiec kolejnemu kryzysowi w przyszłości. Nie oznacza

to, że rozwiązaniem jest etatyzm państwowy, bo on zabija przedsiębiorczość i inicjatywę obywatelską. Poszukiwanie nowego ładu gospodarczego jest ważnym zadaniem najbliższej przyszłości.

W dziedzinie mikroekonomii muszą zajść także poważne zmiany, które będą eliminować zagrożenia wystąpienia dewiacji działania i nieoczekiwanych zapaści przedsiębiorstw, ważnych dla gospodarki i społeczeństwa. W zakresie ładu korporacyjnego jest wiele do zrobienia, ale to nie jest praca od nowa, lecz polega na eliminacji dysfunkcji. Gospodarka wolnorynkowa wypracowała znakomite mechanizmy kontroli i zarządzania przedsiębiorstwami. Trzeba tylko, żeby najlepsze praktyki w tym zakresie stały się powszechne. Z drugiej strony przyspieszone zmiany strukturalne i pojawienie się nowej gospodarki, działającej na bazie nowych technologii, a także nowej generacji klientów i pracowników, stanowi wielkie wyzwanie dostosowania sposobu działania przedsiębiorstw.

Kultura organizacyjna – niewidzialna siła, prawdziwa moc

Wierzę w Boga, w rodzinę i McDonald's, a w pracy ta kolejność ulega odwróceniu.

Ray Kroc, założyciel McDonald's

Przestępstwa w firmie Enron to nie tylko odosobnione działania chciwych top menedżerów, ale oskarżenie całokształtu kultury organizacji.

Robert Mintz, asystent prokuratora generalnego USA

Kultura organizacji to jedno z najczęściej używanych pojęć we współczesnym świecie teorii zarządzania. Studia przypadków przedsiębiorstw i me-

nadżerów, którzy odnieśli sukces lub porażkę, zawsze mają swoje odniesienie do kultury organizacji. Czasami powstaje wrażenie, że jak nie znajduje się wyjaśnienia zjawisk przy użyciu klasycznych narzędzi analizy ekonomicznej, to sięga się do kultury organizacji, która wyjaśnia wszystko. W wyjątkową moc i siłę sprawczą kultury organizacji wierzą sami menedżerowie. Badania firmy Bain & Company's pokazują, iż 91 procent menedżerów wyższego szczebla jest przekonanych, że kultura organizacyjna ma taki sam wpływ na sukces firmy jak dobra strategia, a 81 procent twierdzi, że bez właściwej kultury organizacyjnej nawet najlepszy koncept biznesowy nie znajdzie uznania na rynku¹⁰⁸.

Określenia „kultura organizacji” użył po raz pierwszy Elliot Jacques pisząc, że jest to: „zwyczajowy sposób myślenia, odczuwania i działania, który muszą poznać nowi członkowie, przynajmniej częściowo go zaakceptować, jeśli sami chcą być zaakceptowani jako pracownicy. Nowi członkowie w mniejszym lub większym stopniu zaczynają się do tego stosować. Sposób myślenia i działania wynika częściowo ze wspólnych poglądów, wartości, norm – od typowego ubioru do przestrzegania obecności na zebraniach”.

Co to jest kultura? Trudno ją jednoznacznie zdefiniować, choć każdy intuicyjnie wyczuwa, co kryje się pod tym pojęciem. Edward Hall, znany badacz kultury, pisze o kulturze jako o systemie komunikacji międzyludzkiej. Kultura uczy nas, jak poruszać się w świecie, jak go interpretować i oceniać, skąd wiedzieć, co jest dobre a co złe – to pomaga jednostce funkcjonować w społeczeństwie i porządkować reguły współżycia społecznego. Kultura jest wytworem zbiorowości ludzkich. W organizacji tworzą ją pracownicy. W niektórych organizacjach kultura jest szczególnie widoczna i nawet przypadkowy obserwator będzie wiedział, co jest ważne dla ludzi pracujących w tej firmie, jakie zachowania są nagradzane, czy klient jest petentem, czy władcą. Jednym z pierwszych badaczy, którzy opisali kulturę organizacji był Edgar Schein¹⁰⁹.

Według niego kultura organizacyjna to: „wzorec podstawowych założeń wymyślony, odkryty lub rozwinięty przez grupę w trakcie uczenia się, jak radzić sobie z problemami zewnętrznej adaptacji i wewnętrznej integracji, któ-

¹⁰⁸ Paul Meehan, Darrel Rigby, Paul Rogers, „Creating and Sustaining a Winning Culture”, „Harvard Management Update; A Newsletter form Harvard Business School Publishing”, Boston 2007 rok.

¹⁰⁹ Edgar Schein, *Organizational Culture and Leadership*, Jossey-Bass, San Francisco 1985.

Model kultury organizacji Edgara Scheina



ry okazał się wystarczająco wartościowy i który powinni sobie przyswoić nowi członkowie jako właściwy sposób postrzegania, myślenia i odczuwania w aspekcie wspomnianych problemów”. Schein przedstawił kulturę firmy jako wielopoziomowy układ, podobny do góry lodowej. Na jej szczycie są artefakty, to wszystkie te elementy, które są widoczne i są namacalnym objawem kultury organizacyjnej: język, artefakty behawioralne i fizyczne.

Opisując kulturę danej firmy przez pryzmat języka należy wziąć pod uwagę nie tylko słownictwo charakterystyczne dla danej organizacji, ale również mity i legendy oraz opowieści i tematy tabu. Artefakty fizyczne to między innymi budynki, ich otoczenie, materialne wytwory, wyglądy biur, gabinetów, miejsca na parkingu, samochody służbowe. Na artefakty behawioralne składają się ceremonie, rytuały, savoir-vivre obowiązujący w danej organizacji. Te wszystkie elementy są widziane gołym okiem przez osobę, która obserwuje organizację. Często stanowią jej zewnętrzny wizerunek – jak występujący w jeansach i butach sportowych Steve Jobs, prezes Apple, czy krążące w sieci zdjęcia z wnętrza firmy Google.

Drugi poziom kultury organizacji to uznawane normy i wartości. Są one częściowo tylko widoczne i uświadamiane. Dotyczy to na przykład celów i strategii firmy, jej filozofii działania. Poziom ten obejmuje także dominujące wartości dla organizacji i jej pracowników. Mówią one o tym, co jest w danej kulturze cnotą, a co grzechem. W każdej organizacji można wyróżnić dwa rodzaje norm i wartości: deklarowane oraz rzeczywiście przestrzegane. Pierwsze głoszone, najczęściej na zewnątrz, w postaci kodeksów etycznych, standardów obsługi klienta, drugie, to kręgosłup moralny organizacji, na którym opiera się życie społeczne w danej kulturze. Oczywiście,

wygrywają te firmy, które oba systemy wartości i norm mają zbieżne, a pracownicy zapytani o wartości, które obowiązują w organizacji, wszyscy wymieniają te same.

Trzeci, całkowicie niewidoczny, poziom kultury organizacyjnej dotyczy tzw. podstawowych założeń. Są to te najbardziej podstawowe, często przyjmowane bezkrytycznie, przekonania, jakimi kieruje się organizacja i jej członkowie. To założenia bowiem kierują zachowaniem organizacji i jednostek. Decydują o tym, jak członkowie grupy postrzegają zachodzące zjawiska, co o nich myślą i jak je emocjonalnie odbierają. Są one fundamentem każdej kultury organizacyjnej. Ich odkrycie pozwala zrozumieć naturę każdej organizacji. Mogą one być barierą zmian i uczenia się organizacji. Rzadziej natomiast wspierają te zmiany. Ludzie bowiem niechętnie akceptują zmiany w zakresie podstawowych definicji, jakie przyjęli do opisu świata, w którym funkcjonują. Nie są więc skłonni do zmiany tych przekonań. Na przykład przekonanie, że jedynym skutecznym czynnikiem motywującym pracowników jest premia, może poważnie ograniczać rozwój i innowacyjność w firmie. Przekonanie o politycznych uwarunkowaniach awansu nie będzie skłaniało do podnoszenia swoich kwalifikacji i wzrostu efektywności działania.

Zróznicowany świat kultury organizacji

Nikt tutaj nie zwraca uwagi na to, z jakiej toalety korzysta.

Debi Coleman, CFO, Apple Computers

*Myszę, że po tym jak firma się zorganizuje, można „się pozbyć”
struktury organizacyjnej.*

David Packard, „Lessons of Leadership”

*Każda firma posiada swój własny język, swoją wersję własnej historii (mitów),
swoich bohaterów i czarne charaktery.*

Michael Hammer, „Beyond Reengineering”

Przedsiębiorstwa różnią się pomiędzy sobą profilem działalności, ale w jeszcze większym stopniu kulturą organizacyjną. Istnieje wiele klasyfikacji kultur organizacyjnych. Często spotkać się można z rozróżnianiem kul-

tur organizacyjnych w zależności od relacji zbudowanych pomiędzy jednostką a organizacją. Podział ten w rzeczywistości oparty jest na stopniu zaangażowania pracownika w wykonywane działania, w skali identyfikacji jednostki z firmą, w stopniu postrzegania zgodności celów osoby i instytucji. Według tego podejścia możemy wyróżnić trzy rodzaje kultur organizacyjnych¹¹⁰. W skrajnych przypadkach mamy do czynienia albo z sytuacją, w której pracownik w żadnym mierze nie identyfikuje się z firmą (tzw. kultura organizacyjna „przymusu”) albo z sytuacją, gdy jednostka w pełni czuje się jej częścią (tzw. normatywna kultura organizacyjna).

W pierwszym przypadku człowiek pracuje w organizacji jedynie z przyczyn ekonomicznych i zgadza się na przestrzeganie zasad ustalonych przez władzę zwierzchnią. Ludzie czują się wówczas raczej wyalienowani i gdy tylko pojawi się okazja, będą odchodzić. Nie czują się częścią firmy, traktują to miejsce raczej przejściowo, nie angażują się w pełni w realizowane projekty, stoją raczej z boku, są bierni i ich funkcja sprowadza się do zadań wykonawczych narzuconych „z góry”.

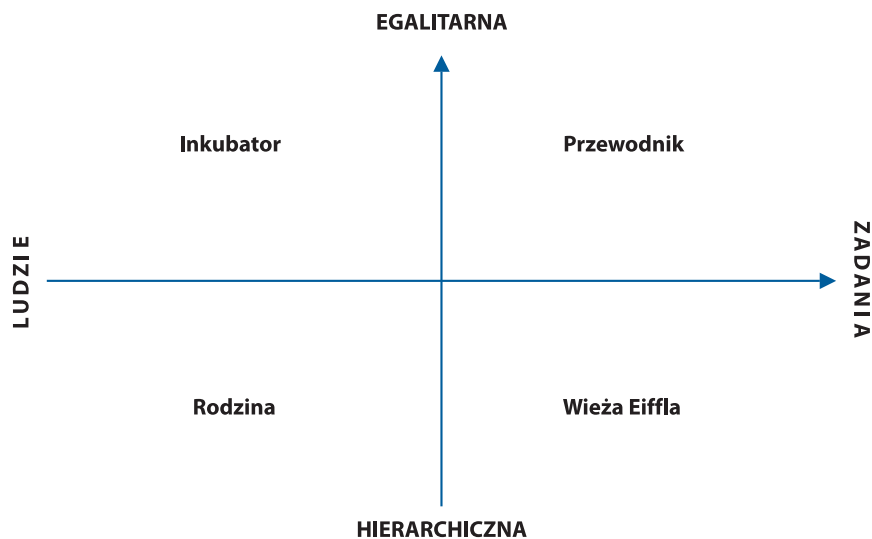
Druga sytuacja to kultura „normatywna”. Człowiek czuje się częścią organizacji, jest z nią związany i zaangażowany, gdyż cele organizacji zgodne są z jego celami i zamierzeniami. Pracownik w pełni oddaje się wykonywanej pracy, „żyje nią”, poświęca nie tylko czas, ale i siebie na realizację projektów, wtapia się w firmę i często jest to dla niego drugi dom. Forma pośrednia między kulturą „przymusu” a normatywną to tzw. kultura „użyteczna”. Oparta jest na zasadzie uczciwej pracy i uczciwym wynagrodzeniu za tę pracę. Mimo że widoczny jest tu racjonalny powód zaangażowania pracownika, to jednak grupa często wytwarza własne normy i wartości, które wzmacniają jej relację z organizacją. Ma to charakter dość zdrowego podejścia do wykonywanych zadań. Jednostka znajduje równowagę między pracą a domem, zaangażowaniem a rozwojem, finansowymi i pozafinansowymi motywatorami.

Ta dość prosta klasyfikacja kultur organizacyjnych jest często rozszerzana i pogłębiana. Inny, nieco bardziej złożony, podział kultur organizacyjnych przebiega według dwóch wymiarów definiujących charakter pracy, wewnętrzne relacje, pozycję lidera, itp. Pierwszy wymiar dotyczy rozróżnienia między hierarchicznym a egalitarnym charakterem funkcjonowania firmy.

¹¹⁰ E. H. Schein, *Organizational...*, op.cit.

Drugi oparty jest na odróżnieniu zorientowania organizacji na zadania bądź na ludzi. W oparciu o te wymiary możemy wyróżnić cztery rodzaje kultur organizacyjnych (rysunek)¹¹¹:

Podział kultury organizacyjnej w oparciu o model MBTI



Źródło: Afsaneh Nahavandi, *The Art And Science of Leadership*, Prentice Hall, New Jersey, 2006, s. 13.

- Inkubator
 - Firma w takiej formule zorientowana jest na jednostkę i oparta na egalitarnych zasadach współpracy i podziału władzy. Lider stara się usuwać wszelkie przeszkody. Uwzględniany jest interes pojedynczego pracownika; zarówno na poziomie jego rozwoju, jak i w procesie podejmowania decyzji.
- Przewodnik
 - Firma zorientowana jest na wyniki, ale zasady współpracy oparte są na równości. Lider pełni rolę przewodnika, koncentracja na osiągnięciu zaplanowanych celów. Zespół włączany jest w proces podejmowania decyzji i zarządzania, ale głównie w celu realizacji planów, wyników, uzyskiwania zakładanych efektów i parametrów.

¹¹¹ Afsaneh Nahavandi, *The Art and Science of Leadership*, Prentice Hall, New Jersey, 2006, s. 13.

- ▶ Rodzina
 - Firma nakierowana jest bardziej na ludzi niż na zadania, ale funkcjonuje w oparciu o strukturę hierarchiczną. Firmy o takiej kulturze zorientowane są na władzę. Lider pełni rolę opiekuńczego rodzica, koncentracja na budowaniu relacji, ale to on posiada władzę i podejmuje ostateczne decyzje.
- ▶ Wieża Eiffla
 - Firma o hierarchicznej formule funkcjonowania i zorientowana na zadania i uzyskiwane wyniki. Firmy o takiej kulturze są budowane w oparciu o twarde, nieustępliwe i silne zasady; decyzje lidera nie mogą być kwestionowane, koncentracja na wynikach. Firmy takie mają charakter raczej autokratycznego kierowania i zarządzania.

Odróżnić należy oczywiście sytuację, w której powstaje nowa firma, a jej kultura dopiero się kształtuje, od sytuacji, w której nowy lider obejmuje swoje stanowisko, a kultura firmy jest już uformowana. W pierwszym przypadku, jak już zauważyliśmy, charakter kultury jest wynikową wiedzy, doświadczenia, umiejętności, norm, standardów i wartości wyznawanych przez właściciela, szefa czy lidera. W drugim – kultura jest sumą dotychczasowych doświadczeń organizacji. Jest wynikową różnych działań i osób, które ją kształtowały.

Znajomość specyfiki kultury organizacyjnej, bądź wiedza dotycząca pożądanego charakteru kultury firmy pomaga w planowaniu i realizowaniu działań związanych z budowaniem bądź transformacją organizacji w kierunku poszukiwanej kultury. Dotyczy to zarówno nowopowstających firm, jak i tych, które już istnieją. Wiedza o modelu docelowym pozwala liderom nowopowstających firm od razu ustanawiać normy, zwyczaje, standardy czy kształtować wartości, które będą kierować organizację w kierunku zamierzonej kultury. Znajomość aktualnej kultury i opis jej oczekiwanego formatu pozwala nowym liderom, którzy wkraczają do firmy, podejmować inicjatywy, które transformują kulturę w pożądanym kierunku. Bez wiedzy i zrozumienia rodzaju kultury nie byłoby to możliwe.

Budowa organizacji uczącej się

Nie jestem nauczycielem, lecz uczniem. I jedną z rzeczy, jakie najbardziej podobają mi się w mojej pracy jest to, że jestem otoczony przez ludzi, którzy także uwielbiają się uczyć.

Bill Gates

Organizacje uczące się to organizacje i firmy, które rozszerzają swoje możliwości kreowania własnej przyszłości poprzez zrozumienie własnych problemów i doskonalenie się; wyciągają wnioski z sukcesów i porażek.

„Organizacjami, które naprawdę zwyciężą w przyszłości będą te, które odkryją, jak wykorzystać ludzkie zaangażowanie i możliwości uczenia się na wszystkich szczeblach”¹¹². Twórca teorii organizacji uczącej się, Peter Senge, formułuje pięć elementów składowych organizacji uczącej się, które współprzyczyniają się do powodzenia całości:

- ▶ myślenie systemowe – wyjaśnianie skomplikowanych zjawisk i wywieranie na nie wpływu na zasadzie postrzegania zależności między pojedynczymi zjawiskami;
 - ▶ mistrzostwo osobiste – doskonalenie umiejętności osobistych i zawodowych;
 - ▶ modele myślowe – zdolność analizy i wyciągania wniosków na bazie dostępnych danych i kreatywnego myślenia;
 - ▶ wspólna wizja przyszłości – tworzenie wspólnej wizji firmy;
 - ▶ zespołowe uczenie się – umiejętność zespołowej pracy i doskonalenia się.
- „Organizacja ucząca się jest miejscem, gdzie ludzie odkrywają ciągle na nowo, w jaki sposób tworzą otaczającą ich rzeczywistość i jak mogą ją zmieniać”¹¹³.

Organizacje, które przedstawiają zdolność do systematycznego dostosowywania się do zmian, to właśnie „organizacje uczące się”¹¹⁴. Organizacje

¹¹² Peter Senge, *Piąta dyscyplina. Teoria i praktyka organizacji uczących się*, Dom Wydawniczy ABC 2000, s. 17.

¹¹³ Peter Senge, op. cit., s. 25.

¹¹⁴ Ang.: Learning organization.

takie, jak się uważa, nie są jedynie zbiorem jednostek, które się uczą, ale demonstrują zdolność do zmiany. Instytucje te kumulują indywidualne umiejętności pracowników, ale także, co ważne, redefiniują strukturę, procesy, procedury oraz dzielą się z pracownikami i klientami informacją, a także angażują ich w proces podejmowania decyzji¹¹⁵. Starają się one pozyskiwać, gromadzić, przechowywać, upowszechniać i wykorzystywać użyteczną wiedzę rynkową. Poprzez, z jednej strony posiadaną wiedzę, a z drugiej, systematyczne uczenie się, wyciąganie wniosków, doskonalenie działań stają się wrażliwe rynkowo.

Z praktycznego punktu widzenia organizacje uczące się wykorzystują kilka charakterystycznych dla nich działań. Działania te pomagają tym organizacjom się uczyć. Po pierwsze, organizacje takie dążą do rozwiązywania powstających problemów w sposób systemowy i procesowy. Nie starają się rozwiązywać problemów intuicyjnie i w oparciu o przypadkowe działania. Zawsze starają się budować możliwe warianty rozwiązania, testują je oraz wykorzystują różne narzędzia (na przykład narzędzia statystyczne jak modele przyczynowo-skutkowe) do analizy uzyskanych wyników i wyciągania wniosków. Po drugie, firmy te zwykle pozwalają sobie na eksperymentowanie i testowanie nowych rozwiązań. Zwykle nie są to bardzo rozbudowane i złożone problemy. Eksperymenty te mają często drobny, wycinkowy charakter, ale budują wiedzę, uczą innego spojrzenia. Wiedza zdobyta w jednym obszarze jest gromadzona i udostępniana innym pracownikom, zespołom, działom.

Organizacje uczące się starają się także uczyć od innych. Zarówno od innych firm poprzez identyfikację najlepszych rozwiązań (best practices) z danego sektora czy innych branż, jak i od klientów poprzez regularne spotkania z nimi, obserwację. Zgromadzona wiedza wykorzystywana jest do generowania nowych pomysłów czy rozwiązań. Należy zwrócić uwagę, iż proces uczenia się od innych firm nie opiera się na prostej idei benchmarkingu i przenoszenia wprost rozwiązań z innych organizacji czy rynków, ale raczej odnajdowania schematów i zasad, które doprowadziły do uzyskania określonych standardów. Na koniec wreszcie organizacje uczące się dążą do upowszechniania wiedzy organizacji wśród jej członków. Transfer tej wiedzy odbywa się tam szybko i przy dążeniu do maksymalnej efektywności.

¹¹⁵ Na podstawie: Denis J. Cahill, „The managerial implications of the learning organization: a new toll for internal marketing”, „Journal of Services Marketing”, vol. 9, nr 4, 1995, s. 43.

Taka organizacja poszukuje najbardziej skutecznych sposobów przekazywania wiedzy pomiędzy działami czy jednostkami biznesu, ale także dąży się do usuwania wszelkich barier przepływu informacji¹¹⁶.

Obserwacje prowadzone między innymi przez Leonarda L. Berry'ego i A. Parasuraman zaowocowały zidentyfikowaniem także innych cech wspólnych dla organizacji, które efektywnie dążyły do zbudowania „uczącej się instytucji”. Wśród nich wyróżnić można między innymi fakt, iż firmy te agresywnie konkurowały o utalentowanych pracowników i pozyskiwały ich nie tylko korzyściami finansowymi, ale i pozafinansowymi, takimi jak możliwość rozwoju, prestiż marki, doświadczenie, itp. Uzależniały to oczywiście od oczekiwania pracowników i ich potrzeb, które wcześniej rozpoznały. Ponadto przedsiębiorstwa te wyposażały pracowników w umiejętności i wiedzę (szkolenia, coaching, itp.), niezbędne do właściwego wypełniania zadań. Na tej podstawie systematycznie monitorowały, oceniały i nagradzały pracowników. Inną ważną cechą takich firm było tworzenie zespołów zadaniowych-projektowych, umożliwiających rozwój i doskonalenie umiejętności pracowników. Do tych cech z pewnością można dodać proaktywny sposób działania jednostek i organizacji, pragmatyczny i zintegrowany system komunikacji oraz kompleksowe i systematyczne podejście do analizowanej problematyki¹¹⁷.

Istnieje wiele przykładów firm, które podjęły w ostatnich latach działania zmierzające do zbudowania kultury organizacji uczącej się. Jednym z najczęściej opisywanych jest Toyota. Fundamenty kultury uczenia się Toyoty oparte są na czterech głównych zasadach¹¹⁸:

- Bezpośrednia obserwacja
 - Pracownicy uczą się poprzez obserwację innych pracowników przy pracy. Przyglądają się, jak pracują maszyny, jakie ruchy wykonują pracownicy, poszukują tych elementów procesu, które mogą generować problemy, i które mogą być udoskonalane. Starają się nie tylko być pilnymi obserwatorami, ale także sprawnymi „detektywami”, którzy poszukują przyczyn i widzą całość, a nie tylko fragment procesu.

¹¹⁶ David A. Garvin, „Building a Learning Organization”, „Harvard Business Review”, July-August 1993.

¹¹⁷ Tim Ambler, „Innovation Metrics; Working Paper”, Center London Business School; London 1999, s. 6

¹¹⁸ Steven J. Spear, „Learning to Lead At Toyota”, „Harvard Business Review”, May 2004.

- ▶ Zmiany jako ustrukturyzowany eksperyment
 - Pracownicy Toyoty, po zidentyfikowaniu problemu bądź obszaru, który można udoskonalić, uczą się dalej poprzez formułowanie hipotez (propozycji różnych rozwiązań danego problemu) i testowaniu tych hipotez w praktyce. Dalej starają się zmierzyć lukę pomiędzy przewidywanym i osiągniętym wynikiem i opisać powody powstałej różnicy. Pozwala im to zadawać kolejne pytania i poszerzać spektrum spojrzenia na problem.
- ▶ Akceptowane częste eksperymentowanie
 - Toyota wykorzystuje zasadę „małych kroczków” – skłania swoich pracowników do podejmowania raczej częstych, drobnych eksperymentów, które mogą przyczynić się do nawet niewielkich usprawnień, niż angażowania energii w przygotowywanie i realizowanie długotrwałych projektów. Takie podejście pozwala im podejmować akceptowalne, w sumie niewielkie, ryzyko co w przypadku ewentualnych większych kłopotów uwrażliwia pracowników i pozwala dostrzegać potencjalne zagrożenia.
- ▶ Menedżer jako coach
 - Na koniec wreszcie nauczycielami są pracownicy, menedżerowie, którzy pełnią raczej funkcję coacha niż tego, który pokazuje, jak rozwiązywać dany problem. Uczą oni swoich pracowników jak patrzeć na problem, jak go identyfikować, jak prowadzić obserwację czy jak przeprowadzać eksperymenty. Ponadto stawiają pracownikom pytania i są odpowiedzialni za dostarczenie odpowiednich zasobów.

Mimo, że wiele firm podejmuje próby budowania kultury organizacyjnej opartej na idei organizacji uczącej się, nie wszystkim to się udaje. Przedstawione przykłady to jedynie ogólne ilustracje pewnego podejścia czy bardziej narzędzi stosowanych do budowania kultury uczącej się organizacji. Pamiętać jednak należy, iż klucz do sukcesu nie tkwi w narzędziach, ale w sposobie myślenia, postawach, zachowaniach liderów, pracowników organizacji. Kultura organizacyjna bowiem to nie zestaw metod i instrumentów, ale atmosfera, klimat, charakter czy jak zauważyliśmy – osobowość. W odróżnieniu od narzędzi, programów czy stosowanych metod, tych form oddziaływania nie można dotknąć czy zobaczyć w postaci fizycznej. Są one jednak wyczuwalne, doświadczalne i dające się zaobserwować.

Jak dowodzi praktyka kultura organizacyjna, niestety, nie zawsze jest efektywna i nie zawsze daje najlepsze rezultaty. Ukształtowana kultura organizacyjna ma często bardzo trwały charakter. Błędy popełnione na etapie jej tworzenia są trudne do zmiany w przyszłości „Kulturowa blokada – niezdolność do zmiany kultury korporacji nawet w obliczu jasnego zagrożenia ze strony rynku – wyjaśnia, dlaczego korporacjom trudno jest zareagować na informacje płynące z rynku”¹¹⁹. Pamiętać więc należy, aby w sposób przemyślany ją formować; aby stosować rozwiązania, których skutki są przewidywalne. Z drugiej strony, zmiany w środowisku biznesu, zmiany w organizacji często wpływają na zmiany w kulturze firmy. Kultura, mimo swej trwałości, także podlega zmianom. Najważniejsze jednak, aby zmiany przyczyniały się do wzmocnienia pozycji konkurencyjnej i budowania sukcesu.

Mistyka przywództwa

*Organizacje są jak samochody. Nie prowadzą się same, chyba,
że po równi pochyłej. Potrzeba ludzi by funkcjonowały.
I to nie jakichkolwiek ludzi, ale tych właściwych.*

Manfred Kets de Vries

*Będąc przywódcą, nie można być umiarkowanym, zrównoważonym,
ostrożnym i namyślającym się prezydentem kierunku działania.
Trzeba być zakręconym wariatem.*

Jack Welch

*Uwierz, że wszystko da się zrobić,
Wytyczaj ambitne cele,
Żyj pełnią życia,
Nigdy się nie poddawaj.*

Richard Branson

Przywództwo to jeden z najbardziej eksploatowanych tematów biznesowych. Napisano na ten temat setki książek i tysiące artykułów. Trudno się w tym gąszczu odnaleźć, by wyrobić sobie własną opinię opartą na przesłan-

¹¹⁹ Richard Foster, Sarah Kaplan, *Twórcza destrukcja*, Wydawnictwo Galaktyka, Łódź 2003, tłum. Małgorzata Nycz, Janina Jakubczyc, Maria Mach.

kach naukowych i najlepszych praktykach liderów. Na zapytanie „leadership” wyszukiwarka Google podaje 134 000 000 odnośników znalezionych w 0,23 sek., zaś na hasło „przywództwo” znajduje ich 198 000 w 0,16 sek.

Pojęcie przywództwa obrosło mitologią, która z praktyką życia biznesowego nie ma wiele wspólnego. Ale przywództwo w biznesie jest widoczne i potrzebne na każdym poziomie. I nie jest związane wyłącznie z pełnieniem najwyższych funkcji kierowniczych. Właściwe wypełnianie roli przywództwa odróżnia organizacje odnoszące sukcesy od tych przeciętnych, które za ledwie mogą przetrwać, które przegrywają odchodząc w niepamięć. Podobnie z liderami pełniącymi funkcje kierownicze – jako dobrzy przywódcy wiodą swoje firmy do sukcesu. W takich organizacjach warto pracować, bo wygrywają, dając wszystkim satysfakcję – pracownikom, właścicielom, klientom. Nieefektywni bądź patologiczni przywódcy są często przyczyną porażek organizacji i nieszczęścia pracowników, zdanych na ich łaskę i niełaskę. Warto wiedzieć, co za tym stoi, by móc się wyzwolić z takiej sytuacji nim będzie za późno.

Przywództwo w biznesie nieco inaczej się rozumie i praktykuje w zależności od kultury i norm prawnych, regulujących sprawowanie funkcji kierowniczych i nadzorczych w gospodarce. Nie wchodząc w szczegóły, rozwiązania anglosaskie dopuszczając łączenie funkcji egzekutywy i nadzoru, różnią się od praktyki Europy kontynentalnej, gdzie funkcje te są wyraźnie oddzielone. W amerykańskich firmach funkcja Chairman & CEO – Przewodniczący Rady Dyrektorów (odpowiednik Rady Nadzorczej) i Prezes Zarządu – daje liderowi bardzo silną pozycję w organizacji. Dla odmiany w Europie, Prezes Zarządu to tylko *primus inter pares* wśród członków gremium zarządzającego firmą. W Niemczech nawet nazwa – rzecznik Zarządu (Vorstandssprecher) wskazuje na silne odniesienie do koncepcji zarządzania zespołowego. Ponadto w tradycji europejskiej silnie zaznaczona jest odrębność i zależność Zarządu od Rady Nadzorczej jako reprezentanta interesów właścicielskich. Niezależnie od różnic kulturowych i formalno-prawnych większość podstawowych zagadnień przywództwa pozostaje taka sama dla firm działających w różnych krajach. Takie spojrzenie na przywództwo ma uzasadnienie w globalnej gospodarce, która obejmuje swoim oddziaływaniem cały świat, czego najlepszym przykładem są firmy w Polsce, których macierzyste podmioty pochodzą ze Stanów Zjednoczonych, Niemiec, Włoch, Wielkiej Brytanii, Japonii i wielu innych krajów.

Uważa się, że prekursorem koncepcji przywództwa był Sokrates, jeden z największych greckich filozofów¹²⁰. Według niego przywództwo musi być oparte na wiedzy i doświadczeniu, ale to nie wystarcza. Dobry lider budzi szacunek, pobudza entuzjazm oraz zachęca do współpracy. Ludzie, uważał dalej Sokrates, podążają za tymi, którzy wiedzą, dokąd zmierzają i co czynić w określonych sytuacjach, także tych związanych z zagrożeniem czy niebezpieczeństwem. Dobry lider winien dobierać właściwych ludzi do właściwych zadań; karcić złe i nagradzać dobre zachowanie; zdobywać życzliwość i przychyłność swoich ludzi; przyciągać sprzymierzeńców i osoby, które mogą pomóc; celebrować osiągnięcia i sukcesy; być pilnym i pracowitym¹²¹.

Przywództwo – mimo wielu podejmowanych prób – nie ma jednej, generalnie przyjętej definicji. Liderem jest ten, kto idzie na przedzie wskazując drogę. Niektórzy twierdzą, że to jest zarządzanie energią – swoją i innych wokół siebie¹²². Inni są przekonani, że przewodzenie to wskazywanie kierunku¹²³, zdolność wpływania na zachowania grupy¹²⁴, czy sposób osiągnięcia celów¹²⁵. Z pewnością jednak podejmując próbę przedstawienia, czym jest przywództwo, należy wskazać na jego kilka obszarów.

Po pierwsze, przywództwo zawsze związane jest z grupą – nie ma lidera, jeśli nie ma grupy – podwładnych, zwolenników. W drużynie piłkarskiej jest kapitan, w firmie prezes, a w szpitalu ordynator. Po drugie, przywództwo w sposób naturalny wiąże się z podziałem władzy między członków grupy, i hierarchią – może ona być formalna bądź nieformalna. W wojsku są generałowie, pułkownicy, kapitanowie itp., ale wśród kolegów w pracy są tacy, którzy decydują o formie spędzenia wieczoru i tacy, którzy się podporządkowują. Po trzecie, przywództwo związane jest z wyznaczaniem celów, kierunków i umiejętnością wywierania wpływu. Podział budżetu w firmie zawsze budzi wiele kontrowersji i dyskusji. Ktoś jednak musi podjąć ostateczną decyzję i przekonać do niej pozostałych. To jest zadanie lidera. Bio-

¹²⁰ Sokrates nie pozostawił po sobie żadnych pism. Cała wiedza na temat jego poglądów pochodzi między innymi od jego uczniów – Platona i Ksenofonta.

¹²¹ John Adair, *Inspiring Leadership*, Thorogood, London, 2002, s. 26.

¹²² James G. Clawson, *Level Three Leadership – Getting Below the Surface*, Prentice Hall, New Jersey 2006, s. 3.

¹²³ Afsaneh Nahavandi, *Art and Science of Leadership*, Prentice Hall, New Jersey 2006.

¹²⁴ *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, red. naukowa: Andrzej K. Koźmiński, Włodzimierz Piotrowski, PWN, Warszawa 1998.

¹²⁵ Robert Greenleaf, *The Power of Servant Leadership*, Berrett-Koehler, San Francisco 1998.

rać od uwagę te różne aspekty przywództwa można powiedzieć, że lider to osoba, która posiada zdolność wpływania na jednostki i grupę, pomaga im wyznaczać cele zgodne z kierunkiem rozwoju organizacji i wspiera ich w osiągnięciu tych zamierzeń.

Zadania lidera

Lepiej zrobić mało, ale dobrze, niż dużo, ale źle.

Sokrates

Innowacyjność różni lidera od naśladowcy.

Steve Jobs, Apple Computer, Inc

Według prekursora nauki o zarządzaniu, Henri Fayola, główne zadania lidera (kierownika) to planowanie, organizacja, koordynacja i kontrola. W powszechnej opinii menedżerowie mają opinię ludzi wyjątkowych i zapracowanych, co uzasadnia ich wysokie wynagrodzenia. Jednakże zdaniem Henry'ego Mintzberga, który przeprowadził specjalne badania, menedżerowie głównie „biegają tu i tam”. Według jego obserwacji, pełnią głównie rolę interpersonalną, informacyjną, reprezentacyjną i decyzyjną. Funkcje kierownicze tak rozumiane zajmują im mniej czasu niż sam okres przygotowań i dochodzenie do siebie po spotkaniach. Robią wszystko i nic, ale ich działanie jest kluczem do sukcesu organizacji. Wśród wielu zadań liderów dwa są najważniejsze; przywództwo strategiczne i zarządzanie zmianą.

Przywództwo strategiczne to określanie wizji firmy i jej realizacji w postaci planu działania. Niestety, jak uważają Gary Hamel i Coimbatore K. Prahalad, problemem wielu organizacji jest to, iż zarządy firm poświęcają zbyt mało czasu na kwestie strategiczne, a za bardzo koncentrują się na sprawach operacyjnych. W efekcie liderzy nie są w stanie dostrzec ani rzeczywistych ograniczeń organizacji, ani szans jej przyszłego wzrostu¹²⁶. Stare przysłowie mówi, że gdy idziesz patrząc uważnie pod nogi, to się nie przewrócisz, ale na pewno nie dojdiesz do celu. W istocie przywództwo strategiczne to najważniejsze zadanie lidera w organizacji. Nie można tego zadania powierzyć

¹²⁶ Gary Hamel, Coimbatore K. Prahalad, *Competing for the future*, Harvard Business School Press, Boston 1994, s. 4.

nawet najlepszym konsultantom czy nawet specjalistycznej jednostce organizacyjnej firmy. Przywódca określa i ucieleśnia cel działania, sprawia, że pracownicy podejmują nieraz ogromny wysiłek, by go zrealizować. Mocne przywództwo odgórne – w konstruktywnej konfrontacji z silnym poczuciem wartości i świadomością kompetencji liderów niższych szczebli – daje najlepszy rezultat w realizacji strategii. Autokracja zawsze zawiera w sobie niebezpieczeństwo jednostronnego spojrzenia i braku możliwości korekty błędów na czas. Słabe przywództwo odgórne przejawia się zwykle brakiem decyzyjności, a to najgorszy z możliwych przypadków w świecie szybkich zmian i konieczności dostosowania kursu. Słabe przywództwo na wszystkich szczeblach to całkowity brak koordynacji działań, marnotrawstwo sił i środków.

W istocie przywództwo strategiczne to najważniejsze zadanie lidera w organizacji.

Innym ważnym zadaniem lidera w organizacji jest przygotowanie organizacji do zmiany i nowych wyzwań. Cechą współczesnego biznesu jest permanentna zmiana. Rola lidera to ciągle reagowanie na pojawiające się szanse i zagrożenia, utrzymanie organizacji w pełnej gotowości do podjęcia nowego wyzwania. Jak uważa Jack Welch, „Zmiana jest po prostu integralną częścią biznesu. Musisz wprowadzać zmiany, najlepiej zanim, to stanie się

Przywództwo strategiczne

		Przywództwo odgórne	
		Mocne	Słabe
Przywództwo oddolne	Mocne	Konstruktywna konfrontacja	Dryfowanie
	Słabe	Autokracja	Ruchy Browna

Źródło: Burgeman R. Strategy is Destiny The Free Press 2002.

konieczne”¹²⁷. Pamiętać jednak należy, że dążenie do zmiany generuje sytuacje niepewności i stresu. Funkcją lidera jest więc także utrzymywanie równowagi pomiędzy generowanym, w związku ze zmianą, stresem, a poczuciem wewnętrznego bezpieczeństwa pracowników. Zmiana skłania do poszukiwania sposobów adaptacji do niej. To wymaga współpracy, wzajemnego szacunku, dawania i czerpania pomysłów od innych, a istotną rolę ma tu do spełnienia lider: powinien on stworzyć warunki do otwartości, wymiany poglądów i twórczej współpracy.

Przywódtwo i zarządzanie

Liderzy biznesu mają więcej wspólnego z artystami niż z menedżerami.

Abraham Zaleznik, „Menedżerowie i liderzy”

Liderzy różnią się od menedżerów w wielu aspektach, i nie chodzi wyłącznie o charyzmę czy cechy osobowe. Jak się uważa, menedżerowie opierają się głównie na racjonalnym, planowym podejściu do zarządzania, i na kontroli. Formułują zadania, określają zasoby, tworzą struktury, pozyskują fundusze, skupiają się na rozwiązywaniu problemów. Liderzy dla odmiany budują wizje, kreują pomysły, wyznaczają punkty docelowe, wskazują kierunki, inspirują, zachęcają do działania, motywują ludzi, budują relacje w zespole, patrzą na cały obrazek, a nie na jego szczegóły.

O ile menedżerowie dążą do stabilizacji, do zdefiniowania procesów, które pozwolą im radzić sobie ze złożonością środowiska biznesu, w jakim przyszło im konkurować, o tyle liderzy w sposób ciągły będą dążyli do zmiany.

Liderzy i menedżerowie

Liderzy	Menedżerowie
Koncentracja na przyszłości	Koncentracja na teraźniejszości
Kreują zmiany	Utrzymują status quo
Budują kulturę organizacyjną	Wdrażają procedury i procesy
Tworzą emocjonalne relacje	Budują dystans
Władza oparta na osobistych cechach	Władza oparta na pozycji w organizacji

Źródło: Na podstawie: Afsaneh Nahavandi, *Art and...*, op.cit, s. 18.

¹²⁷ Jack Welch, *Winning – znaczy zwyciężać*, Studio Emka 2005, s. 159, tłum. Rafał Schmitdke, Dariusz Bakalarz.

Menedżerowie dostosowują się do zmian zachodzących na rynku w sposób raczej pasywny. Liderzy natomiast próbują wyprzedzać zmiany i działają proaktywnie, a nie reaktywnie. Liderzy odznaczają się większą

Liderzy kreują zmiany, a menedżerowie dążą do stabilizacji i utrzymania status quo.

empatia i inteligencją emocjonalną niż menedżerowie, którzy komunikują się ze swoimi współpracownikami używając bardziej sygnałów niż jasnych komunikatów. Ponadto menedżerowie traktują swoją pracę raczej okresowo, gdy liderzy wiążą się z nią emocjonalnie i myślą raczej długim okresem¹²⁸.

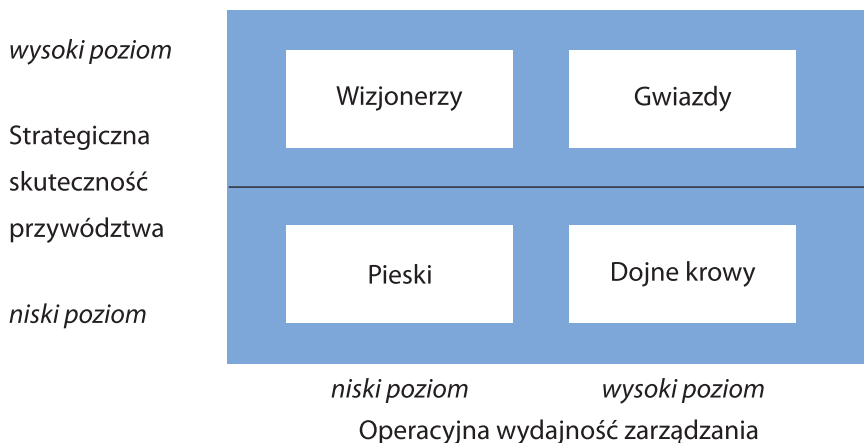
W efekcie liderzy koncentrują się na przyszłości, a menedżerowie na teraźniejszości. Liderzy kreują zmiany, a menedżerowie dążą do stabilizacji i utrzymania status quo. Liderzy tworzą kulturę organizacyjną opartą na wartościach i zasadach etycznych, menedżerowie wdrażają procedury i tworzą procesy. Liderzy budują emocjonalne relacje i związki i pracownikami, menedżerowie utrzymują dystans, aby pozostać obiektywnymi. Liderzy wykorzystują swoją wiedzę, doświadczenie, cechy osobowe, aby budować autorytet, menedżerowie wykorzystują swoją pozycję dla uzyskania władzy¹²⁹. W konsekwencji z nadania można zostać maksymalnie menedżerem, wynajętym do realizacji zakładanych celów i działań. Liderem stajemy się z wyboru, posiadanego autorytetu, akceptacji zespołu, nieformalnej pozycji. Jeśli niektórym menedżerom wydaje się, że są liderami, to bez odpowiednich cech i umiejętności w rzeczywistości nigdy nimi nie będą.

Organizacje potrzebują zarówno liderów jak i menedżerów. Mało tego; oni – lider i menedżer – potrzebują siebie nawzajem, aby wypełniać dobrze swoje obowiązki. Wizjonerzy doprowadzą donikąd, jeśli nie będą wspomagani przez menedżerów. Podobnie najlepsi menedżerowie nic nie zdziałają, jeśli nie będą znali kierunku. Kto przewodzi nie musi zarządzać¹³⁰, ale tylko wtedy, gdy może liczyć na wsparcie menedżerów w egzekwowaniu swoich pomysłów. Gwiazdy, to wizjonerzy z umiejętnościami zarządzania operacyjnego menedżerów.

¹²⁸ Por. Abraham Zaleznik, „Managers and Leaders – Are They Different?”, „Harvard Business Review”. January 2004; John. P. Kotter, „What Leaders Really Do”, „Harvard Business Review”, December 2001.

¹²⁹ Afsaneh Nahavandi, *Art and...* op.cit., s. 18.

¹³⁰ Robert Slater, *Jack Welch. Strategie prezesa i dyrektora naczelnego General Electric*, Studio Emka 2003, tłum. Jacek Miron, Jerzy Tuszyński.

Układ przywództwo/zarządzanie

Źródło: Manfred Kets de Vries, *Mistyka przywództwa*, s. 236.

Lider – z nadania, urodzenia czy wychowania?

Przywództwo i doskonalenie się są wzajemnie niezbędne.

John F. Kennedy

Przywództwo, to umiejętność perswazji, negocjacji, edukacji i cierpliwość.

Dwight D. Eisenhower

Jeden z gorąco dyskutowanych problemów zarządzania to pytanie o źródła władzy i cechy dobrego przywódcy w biznesie. W dużej części sprowadza się to do odpowiedzi na pytanie czy umiejętności dobrego liderowania można się nauczyć, czy są to cechy wrodzone. „Jako *właściwość*, przywództwo jest zestawem cech – wzorców zachowań oraz cech osobowych – które sprawiają, że niektórzy skuteczniej niż inni osiągają pewne cele. Jako *proces* przywództwo jest wysiłkiem podejmowanym przez przywódcę, który czerpie moc z różnorodnych źródeł, by wyrzucić wpływ na członków grupy i skierować ich działania na osiągnięcie celu”¹³¹ – pisze Manfred Kets de Vries.

¹³¹ Manfred Kets de Vries, *Mistyka przywództwa*, Studio Emka, Warszawa 2008, s. 203, tłum. Dorota Piotrowska, Agnieszka Rogalińska.

Skuteczny przywódca musi mieć pewne cechy wrodzone, a niezależnie od tego świadomość, że to nie wystarczy, więc ostateczny sukces jest uzależniony od interakcji z otoczeniem w konkretnej sytuacji.

Lider z nadania

Liderem nie stajemy się z dnia na dzień. To proces, który oparty jest na budowaniu swojej pozycji w organizacji. Proces zmierzający do uzyskania władzy kreuje liderów z nadania. Pozycja lidera wiąże się wprost z posiadaną władzą. Władza ta z jednej strony uprawnia lidera do podejmowania strategicznych decyzji, do decydowania o przyszłości firmy, do wyznaczania kierunku jej rozwoju. Z drugiej strony to dzięki władzy lider staje się przywódcą.

Posiadana przez lidera władza może mieć różną genezę. W najbardziej podstawowy sposób może ona pochodzić z organizacji (na przykład z nadania czy przywileju zajmowanej pozycji w strukturze) bądź wynikać z cech indywidualnych lidera (może być oparta na reprezentowanych przez lidera wartościach, takich jak wiedza, doświadczenie, umiejętności komunikacji, itp.). Dyrektora spółki Skarbu Państwa mianuje Minister Skarbu, Rektora Uniwersytetu wybierają jego pracownicy, a kapitana drużyny podwórkowej wskazują rówieśnicy.

To, jakie jest źródło władzy lidera, ma wpływ na potencjalne reakcje grupy, której lider ten ma przewodzić. W efekcie źródło władzy decyduje o tym, czy lider zajmie należną mu pozycję czy będzie jedynie administratorem. Czy stanie się przywódcą czy zarządcą. Źródło władzy określa dalej czy nowy lider zostanie przez grupę zaakceptowany i czy grupa wewnętrznie i zewnętrznie wyrazi zgodę na podążanie za przywódcą. Badania prowadzone nad źródłami władzy pozwoliły zidentyfikować pięć głównych źródeł władzy¹³².

Pierwsze – władza z nadania, z mocy prawa – oparte jest na posiadaniu przez lidera formalnej pozycji w strukturze organizacji. Inni członkowie grupy podążają za przywódcą, gdyż akceptują hierarchię i podporządkowują się przyjętym normom i zasadom. W wielu krajach azjatyckich wciąż władza taka ma silne podstawy.

Drugie źródło – władza nagradzania – oparte jest na dostępie lidera do nagród i zdolności ich podziału pomiędzy członków grupy. Grupa podąża

¹³² Afsaneh Nahavandi, *Art and...* op.cit.; James A. F. Stoner, R. Edgar Freeman, Daniel R. Gilbert, Jr., *Kierowanie*, PWE, Warszawa 2001, tłum. Andrzej Erlich.

za liderem w oczekiwaniu na nagrody. Nie można ustrzec się od refleksji, iż taka władza oparta jest na swoistej formie przekupstwa. Może skłaniać do prowadzenia przez uczestników zespołu małej polityki w celu uzyskania jak największej części posiadanej przez lidera tortu.

Trzecie źródło władzy – władza karania czy wymuszania – oparte jest na zdolności lidera do karania członków grupy. Wykonują oni polecenia ze strachu przed karą, jaka może ich spotkać. Lider buduje swoją pozycję nie w oparciu o wewnętrzne przekonania członków zespołu, ale wykorzystując ich obawy przed konsekwencjami niewłaściwego (z punktu lidera) zachowania.

Czwarte źródło władzy – władza ekspercka – oparte jest na wiedzy, doświadczeniu, kompetencjach lidera. Inni członkowie grupy podporządkowują się liderowi, ponieważ wierzą w jego zdolność kierowania w oparciu o te właśnie cechy. Lider buduje swoją pozycję w oparciu o dotychczasowy rozwój.

Ostatnie wreszcie źródło władzy – władza odniesienia – oparte jest na innych cechach osobowych lidera, takich jak otwartość, zdolność komunikacji, wzbudzanie zaufania, itp. Inni akceptują pozycję lidera, ponieważ darzą go sympatią i szacunkiem. Te dwa ostatnie źródła władzy doskonale oddaje stwierdzenie Jacka Welcha, który powiedział, że zanim człowiek stanie się liderem, sukces zależy wyłącznie od jego rozwoju. Kiedy człowiek staje się liderem, sukces związany jest wyłącznie z rozwojem innych¹³³.

Oczywiście w praktyce nie ma sytuacji, że lider korzysta wyłącznie z jednego źródła władzy. Jest to kombinacja różnych źródeł. Skuteczni liderzy łączą zwykle władzę ekspercką z władzą odniesienia. Często także uzyskują oni w efekcie swój status w organizacji, dzięki zajmowanej pozycji. Najmniej skuteczni liderzy to ci, którzy próbują podporządkować sobie zespół nakazami i karami, a także niezbyt czytelnym systemem nagród. W rzeczywistości postępowanie szefów, które oparte jest wyłącznie na karach czy nawet nagrodach, jest przejawem ich słabości, braku wewnętrznej harmonii, niepewności działania, ograniczonych zdolnościach odczytywania i rozumienia zachowań współpracowników. Wybierają najprostszą drogę podporządkowania sobie partnerów. Co więcej, system nagród i kar – a właściwie kryteria ich przydzielania – jest zwykle znany jedynie im samym. W krótszym

¹³³ Jack Welch, *Winning...* op.cit., s. 159.

czy dłuższym czasie musi to prowadzić do erozji zasad i wartości w organizacji, a w konsekwencji do destrukcyjnej kultury organizacyjnej.

Lider z urodzenia

Prawie do połowy XX wieku wierzono, iż liderem człowiek się rodzi. Wynikało to bowiem z przekonania, że cechy i umiejętności, którymi winien odznaczać się lider, mogą być jedynie wrodzone. Ponadto wyrażano przekonanie, iż te wrodzone cechy, niezależnie od kontekstu, pozwalają tym wybrańcom stać się liderami¹³⁴. Dzisiaj badania potwierdzają, iż nie tylko urodzenie decyduje o tym, czy ktoś staje się przywódcą czy też nie. Niemniej jednak wciąż kwestią kluczową pozostają te podstawowe umiejętności, cechy oraz wartości, które winien posiadać lider.

Lider z wychowania

Umiejętności, cechy oraz wyznawane wartości wpływają na to, w jaki sposób liderzy postępują, jak podejmują decyzje, czym kierują się przy ocenie sytuacji firmy, jak mierzą efekty, itp. W oparciu o te wyznaczniki można podejmować próby klasyfikacji liderów. Ponadto, to te elementy determinują styl przywództwa, jaki przyjmują różni liderzy. Pamiętać jednak należy, że świadomość, jakim się jest liderem, pozwala rozwijać swoje umiejętności przywódcze i je doskonalić. Brak refleksji uniemożliwia redukcję słabych stron i rozwój mocnych.

Jednym z szeroko znanych i powszechnie uznanych sposobów podziału liderów jest metoda Myers-Briggs (MBTI). Klasyfikacja ta oparta jest na dwóch wymiarach zachowania liderów: podejście do biznesu w oparciu o rozum bądź intuicję oraz zachowanie oparte na myśleniu bądź uczuciach. Na tej podstawie można wyróżnić cztery typy liderów (rysunek poniżej)¹³⁵:

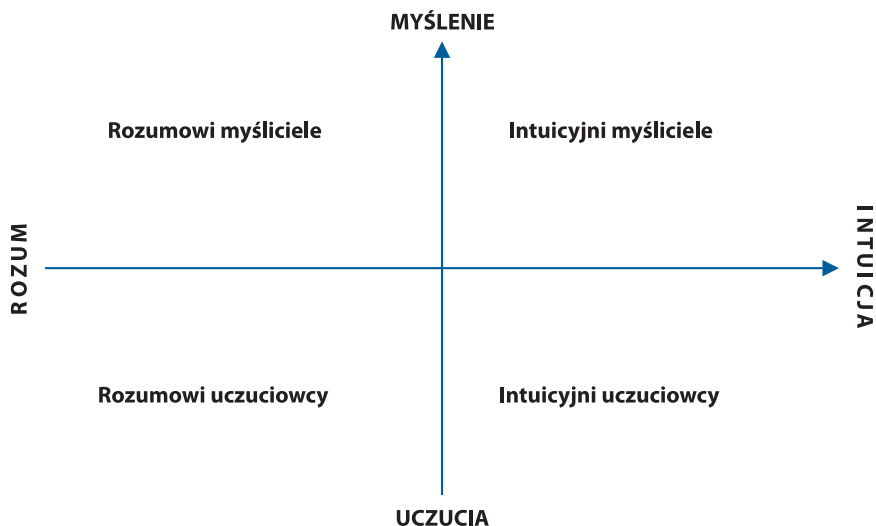
- Rozumowi myśliciele
- Intuicyjni myśliciele
- Rozumowi uczuciowcy
- Intuicyjni uczuciowcy.

Inna metoda klasyfikacji dzieli liderów na liderów transakcyjnych i transformacyjnych. Lider transakcyjny skupia się na osiągnięciu jak największej

¹³⁴ Jack Welch, *Winning...* op.cit., s. 37.

¹³⁵ Afsaneh Nahavandi, *Art and...* op. cit., s. 82.

Podział liderów w oparciu o MBTI



Źródło: Afsaneh Nahavandi, *The Art. And Science of Leadership*, Prentice Hall, New Jersey 2006, s. 82.

efektywności, do czego wykorzystuje zarówno władzę formalną (pozycja w firmie, stanowisko), jak i nieformalną (relacje, umiejętności komunikacyjne, autorytet). Szybko reaguje na zmiany. Przywódcy transakcyjni mogą być¹³⁶:

- Naturalni
- Ukształtowani
- Kształcący się
- Potencjalni.

W odróżnieniu od lidera transakcyjnego, przywództwo transformacyjne koncentruje się na budowaniu innowacyjności i elastyczności organizacji oraz sprawnym przepływie informacji. Lider transformacyjny poszukuje nowych szans rozwoju, odkrywa nowe trendy i wzorce rynkowe. Lider taki daje swojej organizacji wizję, mobilizuje do jej realizacji oraz instytucjonalizuje proces zmian zmierzających do jej osiągnięcia¹³⁷. Nie koncentruje się

¹³⁶ *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, red. naukowa: Andrzej K. Koźmiński... op.cit., s. 436.

¹³⁷ Noel M. Tichy, David O. Ulrich, „The Leadership Challenge – A Call for the Transformational Leader”, „Sloan Management Review”, Fall 1984, za: *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, op.cit., s. 436.

na samej sprawności procesów, ale je projektuje. Zaprasza do współpracy, motywuje, wspierając rozwój kompetencji. Staje się motorem zmiany, dąży do upraszczania struktur i projektowego realizowania zadań. Koncentruje się bardziej na organizacji i sprawnej współpracy grupy, niż na kwestiach operacyjnych czy samej efektywności działania. Myśli bardziej o przyszłości niż teraźniejszości.

Zarówno lider transakcyjny, jak i lider transformacyjny, może przyjmować różne style przewodzenia. Obecnie często spotkać się można z następującym podziałem stylów przywództwa: zorientowany na zadania i zorientowany na pracowników czy budowanie relacji¹³⁸. Lider skoncentrowany na zadaniach sprawuje kontrolę, aby zadania były wykonane, promuje kompetencje pracowników, skupia się na detalach, zwraca większą uwagę na realizację zadania niż na rozwój pracowników. Lider taki bardziej zwraca uwagę na sprawność działania i uzyskiwane efekty. Ważna dla niego jest optymalizacja procesów, stosowane narzędzia i metody. Postrzega organizację jako sprawnie działającą i nastawioną na wyniki mechanizm.

Lider zorientowany na pracowników i budowanie relacji skupia się przede wszystkim na ludziach, lubi współpracować, ceni lojalność, nie zwraca uwagi na szczegóły, buduje przyjazne – oparte na szacunku – relacje z pracownikami. Próbuje odczytywać ich motywacje, stymuluje do rozwoju, zwraca uwagę na ich zachowanie i emocje. Jest bardziej coachem, mentorem niż zarządzającym. Swoją pozycję buduje na empatii i postrzega własną rolę bardziej serwilistycznie. Oczywiście, jak w przypadku wielu klasyfikacji, świat jest bardziej złożony i żaden z tych podziałów nie występuje w formie czystej. Większość liderów wykorzystuje wiele stylów. Umiejętność polega jednak na tym, aby korzystać z określonego stylu przywództwa w określonej sytuacji, aby dopasować styl do uwarunkowań – organizacyjnych, ludzkich, emocjonalnych, rynkowych, itp. A ta sztuka związana jest z wewnętrznymi zdolnościami człowieka do odczytywania i rozumienia świata, w jakim przychodzi mu funkcjonować. Nie jest to jednak możliwe bez wglądu i zrozumienia samego siebie.

¹³⁸ Stoner, Freeman, Gilbert, Jr., *Kierowanie...* op.cit.; Afsaneh Nahavandi, *Art and...* op. cit.

Inteligencja lidera

Przywództwo wielkiego formatu działa dzięki emocjom.

Daniel Goleman

Osoby o wysokim ilorazie inteligencji i ogromnej wiedzy fachowej często nie spełniają oczekiwań, a wręcz zawodzą jako liderzy. Jak mówią badacze rozwoju człowieka inteligencja kognitywna zaledwie w 20 procentach wpływa na życiowy sukces. Potwierdzone badania naukowe mówią, że sukces zawodowy, a także zdolność do skutecznego liderowania w większym stopniu zależy od poziomu empatii i umiejętności zachowań społecznych niż od ilorazu inteligencji¹³⁹. IQ i kwalifikacje przywódcze są słabo skorelowane. Zasadnicze znaczenie w przywództwie ma inteligencja emocjonalna, zdolność do rozpoznawania własnych emocji, uczenie się postępowania z tymi emocjami oraz uczenie się rozpoznawania i radzenie sobie z emocjami innych ludzi.

To także moje obserwacje i osobiste doświadczenie zawodowe, będące rezultatem dwudziestu lat pracy w biznesie w roli lidera projektów i dużych organizacji gospodarczych. Moja droga dojścia do tego przekonania jest symptomatyczna. W wieku 34 lat zostałem menedżerem najwyższego szczebla, bo członkiem zarządu, jednego z największych banków w Polsce. Początkowe sukcesy, których źródłem była moja wiedza ogólna, zdolności, ambicja i brak respektu dla status quo dawały mi siłę i moc sprawczą. Pracowałem jak katorżnik, tego samego wymagałem od współpracowników i podwładnych. Błędy, zaniedbania, brak wyników piętnowałem natychmiast publicznie. Na pochwałę trzeba było zasłużyć w sposób wyjątkowy, a w ich udzielaniu charakteryzowała mnie duża powściągliwość. Pewnego dnia, wcześniej rano, ktoś wszedł ostrożnie do mojego sekretariatu. „W jakim nastroju jest dzisiaj Wódz” – usłyszałem przez uchylone drzwi. „OK. W porządku” – odpowiedziała asystentka. „To super. Mogę zatem przyjść bez obawy zderzenia się z lokomotywą” – skomentował ten ktoś i oddalił się. Słyszając tę konwersację wpadłem w osłupienie, bo to nie było zabawne.

¹³⁹ Daniel Goleman, Richard Boyatzis, Annie McKee, *Naturalne przywództwo*, SPM Project, Wrocław, Warszawa 2002, s. 267, tłum. Dominika Cieśla, Anna Kamińska, Krzysztof Drozdowski.

Po chwili przyszła autorefleksja. W rozmowie z asystentką uzyskałem potwierdzenie, że to reguła, iż współpracownicy i podwładni, chcąc uniknąć ostrych konfrontacji pytali, przed przyjściem na rozmowę, o nastrój szefa. Zarumieniłem się ze wstydu i postanowiłem niezwłocznie coś z tym zrobić. Wkrótce wyjechałem na czterotygodniowe szkolenie prowadzone przez Manfreda Kets de Vriesa, wybitnego myśliciela z dziedziny zarządzania, i psychoanalityka, które odbywało się w INSEAD (Fontainebleau) na temat: „Wyzwania dla przywództwa: tworzenie mądrych liderów”. Ten pobyt, głównie dyskusja z liderami z całego świata mającymi podobne problemy do moich, zmienił mnie jako menedżera (przywódcę) całkowicie i miał ogromny wpływ również na moje życie osobiste. Wróciłem z pozytywnym przekonaniem, że dla sukcesu w biznesie i szczęścia w życiu osobistym niezbędne jest poznanie samego siebie. Jeszcze większym odkryciem było, że ta wiedza pozwala na ukierunkowaną pracę, która eliminuje wiele ułomności, wzmacnia cechy i postawy niezbędne do skutecznego zarządzania. Wówczas uświadomiłem sobie prostą i oczywistą prawdę, która często jest ukryta pod natłokiem codziennej wytężonej pracy, przypominającej niejednokrotnie „wysięg szcurów”, że bycie u szczytu kariery zawodowej – która sama w sobie stanowi nie lada wyzwanie – to zaledwie połowa sukcesu.

Dopiero pogodzenie pracy z rodziną i pozazawodowymi zainteresowaniami, utrzymanie swojego życia w równowadze stanowi o spełnieniu i wysokim poczuciu wartości. Jedną ze zdobyczy tego wyjazdu była książka Daniela Golemana na temat inteligencji emocjonalnej, która stała się moją ulubioną lekturą biznesową i pomysłem na prezent dla wielu przyjaciół¹⁴⁰. Te zdarzenia zmieniły moją optykę patrzenia na zarządzanie w biznesie i mnie samego jako menedżera i lidera. Fakt, że inteligencja emocjonalna nie jest cechą wrodzoną i można ją kształcić, natchnęła mnie optymizmem i stała się bodźcem do próby zmodyfikowania i poprawienia moich umiejętności przywódczych.

Zbudowane więzi, oparte na rzeczywistych relacjach i umiejętności rozpoznania zachowań drugiej osoby, prowadzi do podejmowania działań, które ułatwiają budowanie zaufania, sympatii, autorytetu, itp. Takie relacje stają się nie tylko fundamentem pozycji lidera w organizacji, ale dają również

¹⁴⁰ Daniel Goleman, *Inteligencja emocjonalna (Emotional Intelligence)*, Media Rodzina, Poznań 1997, tłum. Andrzej Jankowski.

Inteligencja lidera to połączenie wrodzonych i nabytych umiejętności. Opiera się z jednej strony na wiedzy, z drugiej – na zdolności w sferze emocjonalnej.

szansę, gdy są szerzej wykorzystywane, budowania przewagi konkurencyjnej. Dochodzenie do takiej sytuacji jest oczywiście procesem, który opiera się na obserwacji, że niektórzy ludzie wydają się czerpać z życia więcej niż inni – częściej się uśmiechają, efektywniej rozwiązują problemy. Tacy ludzie przyciągają innych do siebie i budują trwałe relacje. Sekret tych osób polega na

umiejętności odczytywania emocji – własnych i cudzych – a następnie zdolności sterowania tymi emocjami, by satysfakcja i zadowolenie stały się udziałem obu stron. Gospodarowanie własnymi emocjami oznacza osiągnięcie spójności między emocjami, myślami i zachowaniami. Oznacza także wzbudzanie w sobie tych emocji, które prowadzą nas do osiągnięcia celu, a unikania tzw. emocji negatywnych, które ograniczają możliwości działania człowieka i niszczą jego relacje z innymi ludźmi. Wiedza ta i jej wykorzystanie prowadzi do budowania efektywnych związków emocjonalnych, opartych na trwałych podstawach¹⁴¹.

Inteligencja lidera to połączenie wrodzonych i nabytych umiejętności. Opiera się z jednej strony na wiedzy, z drugiej - na zdolności w sferze emocjonalnej. Jest to rodzaj bystrości biznesowej, który pozwala na podejmowanie trafnych decyzji, przewidywanie przyszłości i działanie wspólnie z dobraną w tym celu grupą ludzi. Umożliwia ona osiągnięcie przez lidera, jego zespół i organizację, elastyczności biznesowej¹⁴². Inteligencja emocjonalna jest tworem złożonym. Nie składa się ona z jednej kompetencji czy umiejętności. Jest raczej wynikiem połączenia wielu cech i umiejętności. Analizując w praktyce różne aspekty inteligencji emocjonalnej można zauważyć, iż obejmuje ona kilka głównych komponentów: samoświadomość, samokontrola, motywacja, empatia, umiejętności społeczne¹⁴³. Szerzej można elementy składowe inteligencji emocjonalnej podzielić na trzy grupy¹⁴⁴:

¹⁴¹ Patrick E. Merlevede, Denis Bridoux, Rudy Vandamme, *Rozwój inteligencji emocjonalnej*, Wydawnictwo One Press, Gliwice 2008, tłum. Julia Szajkowska.

¹⁴² Justin Menkes, *Inteligencja przywódcza – co wyróżnia wielkich liderów*, Studio Emka, Warszawa 2007, tłum. Ewa Czerwińska.

¹⁴³ Daniel Goleman, „What Makes a Leader”, „Harvard Business Review”, January 2004.

¹⁴⁴ Na podstawie: Daniel Goleman, *Inteligencja emocjonalna*, op. cit.

- ▶ Kompetencje psychologiczne
 - Samoświadomość to umiejętność identyfikacji własnych emocji, wartości, preferencji. Określania tego, co czujemy, co jest dla nas ważne. To zdolność do oceny własnej osoby niezależnie od opinii innych. Samoświadomość to także poczucie własnej wartości, znajomość swoich możliwości i ograniczeń, umiejętność trzeźwej oceny własnych słabości i mocnych stron, obszarów wymagających rozwoju i doskonalenia.
 - Samokontrola to zdolność kształtowania zachowań w zgodzie z własnymi emocjami, wartościami; umiejętność radzenia sobie ze stresem. To zdolność panowania nad emocjami w sytuacjach trudnych i kryzysowych. To umiejętność podejmowania trudnych decyzji w oparciu o własne przekonania i odczucia.
- ▶ Kompetencje społeczne
 - Empatia to zdolność do rozpoznawania i rozumienia uczuć innych osób. To umiejętność postawienia się w sytuacji drugiej osoby, zrozumienia jej emocji, złożoności sytuacji wewnętrznej, w jakiej się znajduje, odczytania obaw i uwarunkowań tych odczuć. Empatia nie jest oparta wyłącznie na wyrażanych przez drugą osobę stwierdzeniach czy deklarowanych uczuciach. Jest raczej wynikiem wewnętrznej intuicji czy wrażliwości i zdolności odczytywania zachowania człowieka i wnioskowania na tej podstawie.
 - Asertywność to umiejętność otwartego wyrażania emocji. To zdolność obrony swojego zdania, wyrażania poglądów, ukazywania wartości bez naruszania praw i emocji innych osób. To zdolność bezpośredniej i otwartej komunikacji, prezentacji swojego stanowiska, punktu widzenia. To gotowość do odmawiania i pozytywnego odrzucania propozycji, gdy nie są one zgodne z naszymi celami, wartościami, punktami widzenia czy emocjami.
 - Perswazja to umiejętność pozyskiwania przychylności innych osób, łagodzenie konfliktów, wpływanie na innych. To zdolność dobierania właściwych argumentów, znajdowania odpowiednich środków komunikacji w zależności od sytuacji, odbiorcy czy specyfiki problemu.
 - Współpraca to umiejętność tworzenia zespołu i pracy w grupie. To zdolność rozwiązywania problemów, znajdowania płaszczyzn porozumienia, integrowania osób w celu realizacji zakładanego projektu.

To umiejętność łączenia a nie dzielenia uczestników zespołu, rozumienia ich motywacji i wykorzystywania do współpracy. To zdolność wykorzystania atutów innych członków grupy do osiągnięcia optymalnych efektów.

➤ **Kompetencje działania**

- Motywacja to inaczej mówiąc zaangażowanie w realizację celów, wewnętrzne przekonanie i siła skłaniająca do realizacji zamierzeń. To optymizm w patrzeniu na problem, który mamy rozwiązać, czy projekt, który mamy zrealizować. To zdolność do wychodzenia z inicjatywą i inspirowania oraz realizowania kolejnych kroków.
- Zdolności adaptacyjne to umiejętność przystosowania się do zmian w otoczeniu. To zdolność ludzi do dostrzegania w każdej sytuacji pozytywnych elementów i odnajdowania w sobie cech i zachowań, które pozwolą zaakceptować wewnętrznie (mentalnie, emocjonalnie) i zewnętrznie (zachowanie, komunikacja) nową sytuację. To także w dużym stopniu zdolność radzenia sobie ze stresem wywołanym nową sytuacją, okolicznościami czy zachodzącymi zmianami.

Rozwój tych kompetencji, doskonalenie zestawu cech i umiejętności opisujących inteligencję emocjonalną, pozwala na stawanie się lepszym partnerem, współpracownikiem, wreszcie liderem. Ostatnie badania potwierdzają, iż inteligencji emocjonalnej można się nauczyć i ją rozwijać. Prawdziwi liderzy są jednak świadomi, że nie ich osobisty sukces jest najważniejszy. Nie jest także kluczowe, aby stworzyć zespół lojalnych współpracowników, którzy podążają za liderem. Najważniejsze jest, aby organizacja była w stanie tworzyć liderów na każdym poziomie i w każdym obszarze działalności.

Skuteczny lider przyszłości

Przedstawione powyżej poglądy na temat przywództwa pokazują lidera jako silnego, choć otwartego na innych, człowieka. Lidera, który często jest wizjonerem, wskazuje kierunek, motywuje, nagradza, buduje relacje. Uczciwość, rzetelność, otwartość, bezwzględne oddanie prawdzie, umiejętność zawrócenia i zmiany kierunku, ale także niezłomna determinacja w dążeniu do celu, kiedy nikt już nie wierzy w sukces, to powszechnie znane ce-

chy skutecznego przywódcy. Najlepsi liderzy mają wysokie kompetencje w trzech dziedzinach:

- Kompetencje osobiste, takie jak motywacja do osiągnięcia celu, pewność siebie, energia i indywidualna efektywność.
- Kompetencje społeczne, takie jak wpływ na innych, świadomość polityczna i empatia.
- Kompetencje poznawcze, takie jak myślenie konceptualne i ogląd sytuacji z góry (perspektywa helikoptera)¹⁴⁵.

W ostatnim czasie coraz więcej badaczy, menedżerów, autorów, zwraca uwagę na całkiem inną sferę ludzkiej wrażliwości. W różny sposób nazywa się tę magiczną moc. Na przykład twierdzi się, że siła współczesnych liderów nie tkwi w umyśle, sposobie zachowania, ale w sercu¹⁴⁶. Znajduje się ona w niezwykle delikatnej sferze łączenia skromności i profesjonalizmu, pokory i przekonania o swojej wartości¹⁴⁷. Ta wewnętrzna moc tkwi w zdolności rozumienia siebie, swoich emocji, potrzeb, zachowań. W umiejętności odczytania historii swojego życia, znaków, które otrzymujemy i które wskazują nam kierunek, w jakim winniśmy, jako ludzie i liderzy, podążać. W zdolności życia w zgodzie ze swoimi uczuciami i odczuwania radości z każdego dnia, każdej minuty, każdej decyzji. To umiejętność spontanicznego zachowania i reagowania – nawet jeśli pełnimy ważne i zaszczytne funkcje. Lider bowiem komunikując się ze swoimi współpracownikami nie tylko przekazuje informacje, ale także myśli, wartości i emocje. Jeśli one nie są prawdziwe, to efekty nie mogą być pozytywne. Oszukiwanie siebie skutkuje oszukiwaniem innych.

Można powiedzieć więc, że rola lidera to rola służebna w stosunku do osób, które nam zaufały, które liczą na nas¹⁴⁸. Na naszą pomoc, nasze wsparcie. Najwspanialsze uczucie lidera to nie zwycięstwo nad konkurencją, ale wsparcie, solidarność, życzliwość ze strony współpracowników. Proces docho-

Najwspanialsze uczucie lidera to nie zwycięstwo nad konkurencją, ale wsparcie, solidarność, życzliwość ze strony współpracowników.

¹⁴⁵ Manfred Kets de Vries, *Mistyka przywództwa*, op.cit.

¹⁴⁶ James G. Clawson, *Level Three Leadership...* op.cit., s. 53.

¹⁴⁷ James Collins, Jerry Porras, „Level 5 Leadership – The Triumph of Humility and Fierce Resolve”, *„Harvard Business Review”*, January 2001.

¹⁴⁸ John Adair, *Inspiring Leadership...* op. cit., s. 37.

dzenia do wglądu w siebie opiera się między innymi na uczeniu się ze swojego życia, zdolności zrozumienia samego siebie, znalezienia równowagi pomiędzy wewnętrznymi i zewnętrznymi motywami działania, łączenia kluczowych dla każdego człowieka elementów życia – rodziny, przyjaciół, pracy¹⁴⁹.

Lider i kultura są więc kolejnymi kluczowymi czynnikami budującymi sukces współczesnych organizacji. Teza taka znajduje także potwierdzenie w wynikach prowadzonych badań czy doświadczeniach menedżerów. Analizując głębiej znaczenie kultury organizacyjnej i przywództwa dla sukcesu firmy zauważono, iż kultura może wpływać na długookresową efektywność ekonomiczną organizacji i będzie kluczowym czynnikiem decydującym w najbliższym czasie o sukcesach i porażkach¹⁵⁰. Stają się one wewnętrznymi źródłami przewagi i siły organizacji. Nie ma raczej możliwości osiągnięcia sukcesu taka organizacja, która co prawda może i dysponuje atrakcyjnym dla klientów konceptem i efektywnym modelem biznesowym, ale nie ma szczęścia posiadać lidera i odpowiednio ukształtowanej przez niego kultury organizacyjnej.

Pracuj ciężko, baw się, zmieniaj świat

Ciężka praca nie ma swojego substytutu.

Tomasz Edison

Ciężka praca uczyniła to łatwym. To mój sekret. Dlatego zwyciężam.

Nadia Comaneci, zdobywczyni pięciu złotych medali olimpijskich

Od początku było jasne, że kultura korporacyjna będzie decydować o przyszłości przedsięwzięcia, ale nie wiedziałem, jak ją budować w ramach przemyślanego i uporządkowanego procesu. Merytokracja, otwartość, ustawiczne dążenie do doskonałości poprzez rozwój osobisty i zawodowy, życzliwość we wzajemnych relacjach, pomoc w pokonywaniu trudności, branie zadań na własność, rozliczanie z realizacji wytyczonych zadań, szacunek dla

¹⁴⁹ Manfred Kets de Vries, *The Happiness Equation*, Vermilion, London 2002.

¹⁵⁰ John Kotter, James L. Heskett, *Corporate Culture and Performance*, Free Press, New York 1992, w: Stoner, Freeman, Gilbert, Jr., *Kierowanie*, op.cit., s. 193.

klientów i dostawców, pomijanie struktury organizacyjnej i hierarchii w komunikacji, szybkość działania, uczenie się na błędach własnych a najlepiej cudzych, to były wartości i wymagania, komunikowane od początku jako podstawowe dla kształtowania relacji wewnętrznych i wizerunku zewnętrznego mBanku.

Określenie wartości zasadniczych, a następnie przeniknięcie ich do życia organizacji, stworzyło kulturę DROGI.

Określenie wartości zasadniczych, a następnie przeniknięcie ich do życia organizacji, stworzyło kulturę DROGI. Z perspektywy czasu można powiedzieć, że mBank zbudował unikalną kulturę organizacyjną, wyróżniając się nie tylko w sektorze finansowym. Wojciech Kostrzewa, długoletni Prezes BRE Banku, obecny szef ITI Holding, odnosząc się do zespołu mBanku, wielokrotnie używał żartobliwie określenia „sektą”, dodając, że chodzi mu o „niezwykle silną koncentrację na celu, opętańczą pracowitość, skupienie na sobie, podporządkowanie działań realizacji wizji lidera, która była dla otoczenia czystą abstrakcją”.

Ludzie, dla których mBank był kolejnym miejscem pracy, zdawali sobie sprawę, że kultura organizacji różni się zasadniczo od wszystkiego, co dotyczyło danej firmy. Głównie z tego względu, że mając wpływ na jej kształtowanie unikali jak ognia powtarzania błędów, które dopiękły im w przeszłości. Dla młodych, którzy podejmowali pierwszą pracę, to był sprawdzian charakteru: nie ograniczano ich wolności oczekując w zamian odpowiedzialności i całkowitego zaangażowania. Dla Arka Jadczaaka, którego rekrutowałem do pracy osobiście jako wielce obiecującego, nostalgicznie nastawionego do rzeczywistości studenta, mBank był pierwszym miejscem pracy. Odszedł po kilku latach pracy, wnosząc duży wkład w rozwój internetowej twarzy mBanku. Wrócił już jako przedsiębiorca, który współpracuje ze swoją byłą firmą w wielu dziedzinach. Jego zdaniem,

„To właśnie lojalność – podobnie jak w wojsku lub jednostkach specjalnych, wzajemne zaufanie i poleganie na innych w trudnych akcjach, operacjach, atakach na wroga, w tym wypadku – konkurencję – decydowała, że ta wspólna praca zespołowa mogła przynosić efekty. Lojalność do projektu, marki, do siebie, innych. Ludzie po prostu lubili ze sobą pracować i ta praca, zwykła codzienna, czasem męcząca i żmudna, przynosiła dużą frajdę. Każdy, kto odszedł przekonał się na swojej skórze, że gdzie indziej, niekiedy w dużo lepiej zorganizowanych firmach, trudno o odtworzenie tej atmosfery, podejścia i kultury pracy.

Dlatego też wbrew temu, co mówiło się na rynku od końca lat dziewięćdziesiątych, że jeśli ktoś odszedł dobrowolnie z BRE Banku nie miał już do niego wstępu, powstało zjawisko BRErecydywistów; pracowników wracających na kolanach niczym syn marnotrawny do dawnego zespołu. Niekiedy nie dało się wejść drugi raz do tej samej rzeki i ludzie rezygnowali powtórnie, ale byli i tacy, którym lekcja odebrana gdzie indziej została w głowie na długo i drugi raz już nie popełniali tego samego błędu. To samo dotyczy prób przeszczepienia pewnej kultury pracy i podejścia do biznesu w tworzonych przez byłych pracowników firmach.

Pod tym względem mBank okazał się także niepowtarzalnym projektem, wypadkową wielu wektorów. Niepowtarzalnym, trudnym do skopiowania, zarówno pod względem modelu operacyjnego jak i biznesowego – jak również pod względem metody, jaką kierowali się ludzie tworzący go od podstaw, zarządzający nim. Metody, na którą składało się wiele czynników, choć przede wszystkim składali się na nią ludzie: wierzący w nią, wierzący w siebie, wierzący w lidera. W tej metodzie było wiele szaleństwa. W tym szaleństwie była metoda :-).”

Renata Tadeusiak, która obserwowała nas z dystansu jako specjalista zarządzania zasobami, pracująca także dla MultiBanku i części korporacyjnej BRE Banku, fenomen kultury organizacyjnej Banku widzi tak:

„Trudno opisać kulturę organizacyjną mBanku. Wszyscy, którzy w niej pracowali, wiedzą, że była unikalna. Różniła się wyraźnie od kultur, które możemy spotkać w tradycyjnych instytucjach finansowych. Pamiętam, że gdy szukaliśmy firm szkoleniowych, które miały z nami współpracować przy realizacji projektów rozwojowych, bardzo dużo czasu poświęciliśmy na wprowadzenie tych firm w klimat organizacyjny mBanku. Każde takie wprowadzenie rozpoczęliśmy od wycieczki pokazującej przestrzeń biurową, w jakiej pracują mBankowcy. Praca na open space była standardem, nawet w obszarach, gdzie zadania wymagały ciszy i koncentracji na przykład analiza kredytowa. Otwarta przestrzeń wspierała wymianę informacji, poczucie bycia razem. Założenia związane z taką organizacją przestrzeni były tak silne, że kiedy mBank zmieniał kolejne siedziby, podstawy były ciągle te same. W kulturze mBanku nie było atrybutów władzy związanej z miejscem w strukturze organizacyjnej. Dyrektorzy jednostek mieli małe, skromne pomieszczenia, koniecznie przeszklone ściany, najczęściej z otwartymi drzwiami.

Trudno opisać kulturę organizacyjną mBanku. Wszyscy, którzy w niej pracowali, wiedzą, że była unikalna.

Miejsca, gdzie ludzie mogli się spotkać, porozmawiać miały charakter lekko kawiarniany, swobodny, ułatwiający wymianę myśli i otwartość. Lekkie meble dawały możliwość organiza-

cji przestrzeni zależnie od potrzeb, można je było przestawiać, wynosić. Sale do spotkań, koniecznie przeszklone, miały wyrażać wartość mBanku «nie mamy nic do ukrycia». Ogromne akwarium z tysiącem litrów wody, ze złotymi rybkami (pierwszy symbol na karcie kredytowej mBanku), niezależnie od kolejnej lokalizacji, było ciągle z nami. Dwie kamery transmitowały na żywo do Internetu co dzieje się w mBanku, jedna podglądała rybki w akwarium, druga życie open space. Po takiej wycieczce firma szkoleniowa wiedziała już, że otwartość, bycie razem, wspólna praca, gdzie komunikacja bezpośrednia jest wpisana w codzienną pracę mBankowców, to nie hasła, ale fakt prezentowany między innymi w artefaktach kultury.

Pamiętam, że gdy powstała idea schodów (rodzaj trybuny, żywcem z piłkarskich stadionów, usytuowanych w centrum open space, na otwartej przestrzeni), na których miały się między innymi odbywać środowowe spotkania prezentujące wyniki biznesowe, byłam zaniepokojona. Wszystkie moje doświadczenia, związane z prowadzeniem takich spotkań, wskazywały, że nie da się «poważnie analizować wyników», gdy po korytarzu chodzą ludzie z kubkami kawy w rękach i na moment przystają, aby zobaczyć jak w tym tygodniu wygląda sprzedaż kart kredytowych. Jakże się myliłam. Nie zaufałam wtedy intuicji, jaką mieli główni menedżerowie mBanku. Wygląd «Sali konferencyjnej», jaką stały się schody, wbudowane w przestrzeń open space, okazał się kolejnym elementem kultury wskazującym, że nie mamy nic do ukrycia: że każdy musi mieć wysoką świadomość biznesową tej organizacji i nie trzeba «marmurów» i sal konferencyjnych z dębowymi stołami, aby poważnie mówić o wynikach biznesowych”.

Arek Jadczak:

„W mBanku, który od początku był tylko wydziałem lub raczej zbiorem kilku wydziałów (włączając back office) – granice między jednostkami, popularnymi w innych bankach silosami czy departamentami, a w bardziej fizycznym wymiarze – pokojami – zacierały się. W wielu wspólnych działaniach sprzedaży i marketingu odpowiedzialność za koncepcję reklamy czy podejście do dystrybucji była po obu, a czasem nawet po trzech stronach, bo do dyskusji na temat akcji sprzedażowej włączali się też ludzie odpowiedzialni za rozwój systemu czy produkty. Na tym polegał też fenomen pracy projektowej.

Pomimo że w pierwszej fazie funkcjonowania mBanku nie było to proceduralnie uwarunkowane – zespoły projektowe powstawały samoczynnie – ludzie łączyli się w grupy, w których dalej pracowali, nie zaniedbując swoich codziennych obowiązków. To mogło się podobać, choć było też dość męczące, kiedy pojawiało się coraz więcej wyzwań i wobec rosnącej konkurencji, wyścigu, jeśli wręcz nie wojny o udział w rynku, a więc przybywających już nie liniowo, a wykładniczo projektów.

Macierz, takie podejście do pracy, gdzie bardziej liczyła się funkcja w zespole projektowym niż stanowisko

Przybywało też ciężkiej pracy, na czym cierpieli sami pracownicy oraz ich najbliżsi. Ale faktem jest, że dostęp do ciekawych projektów był bez ograniczeń – dla wszystkich chętnych. Można było się zgłaszać na ochotnika, odpowiadać spontanicznie na pilną potrzebę biznesową, lub generować pomysły samemu i wtedy proces wyglądał tak samo – ktoś z przełożonych zatwierdzał wstępnie projekt w tej fazie i prace zaczynały się od razu. Jeszcze nie wiadomo było czy to się odbędzie i jak się odbędzie, bo projekt musiał przejść ewaluację pod kątem generowania biznesu, a salki projektowe, flipcharty były już zajęte ;-)

Macierz, takie podejście do pracy, gdzie bardziej liczyła się funkcja w zespole projektowym niż stanowisko – których rodzajów i tak było mało z uwagi na dość płaską strukturę – dawało komfort, że ciągle dzieje się coś nowego, praca jest dynamiczna, ciągle robi się coś nowego. Ale też podejście projektowe skutkowało tym, że można było się nauczyć wielu rzeczy. W konsekwencji ludzie stawali się dość uniwersalni. Ludzie od marketingu mogli wejść w rolę sprzedawcy, produktowca, niekiedy wchodzili tak głęboko w zagadnienia prawne niezbędne do rozwiązania problemu produktowego, konkursowego czy innego biznesowego, że to dzięki nim powstawały zręby regulaminów, zapisów czy ważnych dokumentów, w dalszej kolejności akceptowane czy poprawiane i szlifowane przez zawodowych prawników. Ktoś może zapytać: „po co?”. Dzięki temu stwierdzenie «ekipa do zadań specjalnych» nabierało nowego sensu.

Ludzie zbierali kolejne szlify, w trakcie pracy specjalizowali się. Dodatkowo przy takim podejściu do pracy automatycznie, bo naturalnie, wyłaniali się przyszli liderzy. Kto sprawdził się na placu boju, kto dobrze poprowadził zespół projektowy pod swoim dowództwem, sprawdził się jako lider – mógł liczyć na przyszły awans”.

Wirtualna firma w rzeczywistym świecie

Praca w mBanku była zdominowana przez proces uczenia się przez działanie (learning by doing). Nawet jeśli nie było jasno sprecyzowanego celu, a przedsięwzięcie miało charakter eksperymentu, bądź było podążaniem za głosem intuicji, na koniec jedynym kryterium oceny przydatności propozycji był rachunek opłacalności. Arek Jadczyk:

„Kiedy w mBanku miało coś powstać – nieważne czy był to nowy produkt, usługa, serwis internetowy, proces obsługi czy po prostu chodziło o zmianę ceny lub innych warunków produktu – bardzo konsekwentnie jako metoda sto-

sowany był benchmarking. Zawsze i wszędzie mBank porównywano nie tylko do konkurencji, ale i najlepszych przykładów z branży bankowej na świecie i nie tylko, a można nawet powiedzieć, że inspiracji poszukiwano głównie poza nią. I to było na swój sposób fascynujące, że różne teorie, koncepcje, narzędzia, techniki, metody – niekiedy wręcz podręcznikowe, szkolne – można było stosować w mBanku w praktyce i obserwować jak działają.

Analiza konkurencji Portera, macierz BCG, metodyka McKinsey'a, określanie potencjału rynku metodami statystycznymi, różne teorie marketingowe: tradycyjne i nowoczesne, zwykła analiza cost-benefit, analiza wrażliwości, a z czasem bardzo zaawansowane i wymagające jak zbalansowana karta wyników (Balanced Score Card), Six Sigma, Lean Management, nie były już tylko podręcznikowym przykładem. Stawały się użyteczne, a ich znajomość i umiejętność stosowania były warunkiem koniecznym pracy w mBanku. Dobierano najlepsze narzędzia do realizacji celu, a w tym wszystkim najważniejsze była prostota; keep it simple powtarzano jak mantrę. Do SWOT'a zapraszani byli wszyscy – metoda karteczkowa sprawdzała się najlepiej.



Analiza SWOT – prowadzona prostą metodą naklejania swoich «typów» na flipchart – prowadziła do podejmowania najtrudniejszych decyzji. Nie każdy miał pojęcie o zarządzaniu strategicznym w wydaniu podręcznikowym, ale wszyscy w tym procesie uczestniczyli. Wykonanie Diagnozy Strategicznej było nieodłącznym warunkiem każdej ważnej decyzji biznesowej. Niezliczone studia przypadków, analiza trendów, najlepszych światowych praktyk, to była codzienność. Opracowania dostępne na rynku były zamawiane dla potrzeb mBanku natychmiast. Amazon.com był naszą księgarnią, a wiodące szkoły biznesu – Harvard Business School, INSEAD, Wharton School, Uniwersytet Stanforda – były źródłem opracowań studialnych i analiz.

Standardem było pytanie: «Jak robią to inni?». Chodziło nie tyle o naśladownictwo, ale o wyciąganie wniosków z błędów i sukcesów innych. «Ucz się na błędach innych, a unikniesz własnych» – powtarzał PSL (Prezes Sławomir Lachowski). I to działało. Egg, ING Direct, UnoFirst, Wingspan, ING-Diba, Charles Schwab... Monitorowanie i analizowanie każdego posunięcia głównego konkurenta – Inteligo. Badanie oferty i reakcji tradycyjnych banków w Polsce. Zlecenie badań, prowadzenie małych projektów badawczych na własną rękę przy użyciu call center i prostych skryptów rozmów. To wszystko miało na celu znalezienie odpowiedzi na najważniejsze pytanie – co zrobić, aby być pierwszym, największym, aby w końcu zarobić, bo nad głowami osób odpowiedzialnych wisiał magiczny break-even-point (BEP).

Choć były momenty zwątpienia, a niektórzy sfrustrowani złośliwie przemianowali termin Break-even point na Break-even Power Point, który, podobnie jak Excel i papier, mógł przyjąć wszelkie założenia i liczby – mBankowi udało się go osiągnąć w zakładanym czasie. Strategia, zarządzanie strategiczne, angażowanie wszystkich w decydowanie o sprawach małych i dużych okazały się kluczem do sukcesu⁷.

Renata Tadeusiak tak opisuje fenomen kultury organizacyjnej mBanku:

„Język mBanku wyznaczały między innymi takie pojęcia jak «ciąg na bramkę», «nie odpuszczamy, walczymy do upadłego»... Pojęcia te określały determinację i wytrwałość, z jaką mBankowiec realizował zadania, których się podejmował. Kolejną cechą charakterystyczną dla kultury mBanku było między innymi bycie razem. Wspólna praca, wspólna zabawa, wspólne branie odpowiedzialności, gdy coś się nie udało. Zespół – jeden za wszystkich, wszyscy za jednego. Wszędzie razem. Każde działanie, które mBankowcy podejmowali wewnątrz organizacji było silnie powiązane z wartościami, w jakie wierzyli. Jeśli każdy może mieć wpływ na to, co się dzieje w mBanku, to należy zaprosić wszystkich pracowników na warsztaty strategiczne.

Stało się tradycją, że w czerwcu każdego roku, cały zespół wyjeżdżał na 2-dniowe warsztaty. Cel: zaproszenie ludzi do współodpowiedzialności ze reali-

zając zadań w kolejnym roku, inspirowanie ich do pokonywania nowych wyzwań, bycie razem i doświadczenie czegoś nowego. Dla każdego, kto choć raz był odpowiedzialny za organizację warsztatów strategicznych, jest jasne, że nie da się zorganizować warsztatów w grupie 60 osób. Być może w innych organizacjach się nie da, ale w mBanku tak. Tutaj nie ma rzeczy niemożliwych. A to, że dotąd nikt czegoś takiego nie zrobił, nie oznacza, że się nie da. Co roku więc wyjeżdżaliśmy na warsztaty, choć zespół nam się rozrastał. Założenia były ciągle te same. Każdy pracownik znał cele mBanku na nadchodzący rok już w czerwcu, rok wcześniej.

Kolejne lata przynosiły kolejne, wydawałoby się nierealne, cele. Pamiętam, jak pewną tradycją stało się, że na warsztatach dostawaliśmy koszulki w nadrukowanymi celami do realizacji «2 miliony klientów, numer jeden w jakości», «500 pomysłów na 500 milionów». Zawsze były czerwone, jak kolor mBanku, a cele bardzo ambitne. Ludzie przyjeżdżali, słyszeli cele, później dyskutowali w grupach warsztatowych jak można je osiągnąć, słuchali inspiracji ze świata, nowych idei, trendów, opowieści z podróży, wspinaczki wysokogórskiej, biegów maratońskich, nurkowania, itd. Potem bawili się do upadłego. O 24-tej zawsze hymn mBanku, głośno skandowana przez wszystkich piosenka zespołu Golec uOrkiestra «Ściernisko»:

*Tu na razie jest ściernisko,
Ale będzie San Francisco,
A tam, gdzie to kretowisko,
Będzie stał mój bank.*

mBankowcy wracali do pracy z przeświadczeniem, że cele, które przed nimi stoją, da się osiągnąć. Manipulacja? Nie. Przekonanie, że ludzie są największym kapitałem organizacji, że należy się z nimi otwarcie komunikować i że naprawdę każdego pracownika, niezależnie od szczebla w organizacji, interesuje, w którym kierunku zmierza firma, w której pracuje. Choć pracowników przybywało, warsztaty były realizowane co roku: naszym zadaniem było tylko doskonalenie formuły tak, aby czas ten był wykorzystany efektywnie. Program takiego wyjazdu zawsze dość skrupulatnie był omawiany z PSL (Prezes Sławomir Lachowski).

Menedżerowie linii biznesowych przechodzili prawdziwy chrzest bojowy, ponieważ często ich pomysły na realizację celów były poddawane ostrej krytyce nie tylko przez Prezesa. Pracownicy uczyli się, że niezależnie od specjalizacji każdy może mieć pomysł, który zmieni rzeczywistość mBankową. Tradycją stało się, że Ci z najkrótszym stażem, często jeszcze studenci, byli odpowiedzialni za przygotowanie szalonych rozwiązań biznesowych, jako pożywkę do burzy mózgów.

Badacze kultur organizacyjnych zwracają uwagę, że silne kultury są jak sekty. Pracownicy identyfikują się z systemem wartości organizacji, posługują się

unikalnym językiem, trudno im czasem nawiązać kontakt z ludźmi, który pracują w organizacjach odmiennych kulturowo. Zagrozeniem dla takich kultur jest hermetyczność. Pamiętam, jak rozmawiałam z chłopakiem, który po okresie próbnym postanowił odejść z mBanku. Trwała właśnie kampania «mBank jest kobietą». Zapytany o powód powiedział, że «mBank jest piękną kobietą. Niestety kobietą nie w moim stylu». Nie wszyscy chcieli pracować w takiej kulturze. Jednak jej moc tkwiła w wyrazistości, jednoznaczności. «Jeśli lubisz ciężko pracować, ale i mieć fan z tej pracy dołącz do nas» – świadome wzmacnianie tych elementów kultury organizacyjnej, które były spójne z wyznawanymi wartościami były zadaniem, nie tylko Prezesa i HR-u, ale przede wszystkim menedżerów. Gdyby odpowiedzialność za kształtowanie kultury spoczęła tylko na założycielu, po jego odejściu unikalna kultura mBanku uległaby zmianie, a tak się nie stało”.

Swoją ocenę i punkt widzenia na specyfikę kultury organizacyjnej mBanku ma także Arek Jadczyk:

„Indywidualizm pojedynczych ludzi, co zdarza się w innych firmach rzadko, złożył się na indywidualizm całości: zespołu, w którym przy okazji tym jednostkom żyło się i pracowało dość wygodnie. Jeśli ktoś był freak’iem – reszta doskonale wiedziała, że nim jest i potrafiła to uszanować. W pewnym momencie, kiedy nastąpiło pierwsze zmęczenie materiału (wiosna 2002) – wszyscy patrzyli na wszystkich jak na freaków ;-). Ponieważ pracowało się ciężko, czasem do rana – tolerowane były różne dziwne zachowania. Także Klientów, którzy wielokrotnie pukali w szybę na parterze pomarańczowego budynku przy Al. Mickiewicza w Łodzi z prośbą, by wskazać im salę operacyjną mBanku i doprowadzić do okienka kasowego...

Dziś miło wspomina się tamte lata – w powietrzu unosiła się rewolucja w bankowości, i była to rewolucja nieco w stylu punk. Można było mieć wrażenie, że powstało coś alternatywnego, że bankowość już nigdy nie będzie taka sama, jak przedtem. I nie była. mBanku nie byłoby bez pewnych rytuałów, których w innych bankach, a może i innych firmach nie ma. Liczne delegacje zagraniczne pracowników zawsze były traktowane – oprócz celu głównego, jakim była na przykład konferencja branżowa – jako specyficzny research: lon-

dyńskie metro, amerykański Starbucks Coffe, portugalska sieć bankomatów, itp. W każdym zakątku świata można było dostrzec coś interesującego, co mogło przydać się w codziennej pracy, kreowaniu kolejnych pomysłów, walce z konkurencją.

Niepisany obowiązek fotografowania tego, co ciekawe z biznesowego punktu widzenia, przy-

Dziś miło wspomina się tamte lata – w powietrzu unosiła się rewolucja w bankowości, i była to rewolucja nieco w stylu punk.

wozenie ulotek i materiałów reklamowych niczym mapek z muzeów wszedł wszystkim powoli w nawyk. Podpatrywanie innych produktów i usług bankowych podczas wyjazdów za granicę stało się standardem. Doszło do tego, że ludzie lądujący w USA tuż po opuszczeniu lotniska udawali się albo do Starbucks Coffe albo do WalMart, aby obejrzeć na własne oczy osławione modele biznesowe. Niektórzy nie dostrzegali tam nic wyjątkowego, ale i tak szli, by przekonać się jak to zrobili Ci goście, którzy zarobili tyle pieniędzy na zwykłej kawie. A po powrocie nierzadko urządzone były prezentacje ubarwione opowieściami, tak, by Ci, którzy tam nie byli – mogli dowiedzieć się ciekawostek choćby z ustnych relacji naocznych świadków. Podejście do dzielenia się wiedzą też było wyjątkowe.

Ponieważ grało się do jednej bramki uznano, że każdy powinien dysponować takim samym potencjałem i zasobami. Standardem stało się zatem dzielenie się materiałami ze szkoleń, konferencji, na które coraz częściej pracownicy mBanku wyjeżdżali nie w celu wzięcia udziału lecz byli zapraszani jako prelegenci. Każdy miał więc dostęp do materiałów elektronicznych z takich wydarzeń jak seminaria, fora branżowe, zagraniczne konferencje czy wyjazdy służbowe.

Osobnym tematem były książki – podrzucane ludziom przez samego Lachowskiego na zasadzie lektur obowiązkowych, niekiedy będące pamiątkami z jego podróży służbowych: dopiero co przeczytane w samolocie nad Atlantykiem, a już kultowe na open space. Lub książki kupowane pracownikom jako nagrody za sukcesy w pracy. Zawsze starannie dobierane, z natchnionymi dedykacjami. Obdarowywanie nimi wyróżnionych z tłumu ludzi było czymś, co tylko z pozoru przypominało szkolne akademie na zakończenie roku. Tam książka była przedmiotem. W tym wypadku była narzędziem, które miało być wykorzystane w dalszej pracy i dać jeszcze lepszy efekt; rozwinąć dostrzeżony przez szefa potencjał w danym człowieku. Budujące było to, że niekiedy te lektury obowiązkowe były czytane przez ludzi, którzy ostatni raz mieli w ręku książkę przed maturą z polskiego... Innym zaś razem były połykane przez noc przez ludzi chłonnych nowych koncepcji jak tlenu.

Zapewne do niepisanej księgi rekordów czytelniczych przejdzie nieprzespana noc Wojtka Bolanowskiego, w trakcie której przeczytał całe «Cluetrain Manifesto». Co ważne – utwierdził się, że dobrze myśli i dalej konsekwentnie wciął w życie koncepcję «rynki to rozmowy», stając się z każdym dniem ulubionym pracownikiem mBanku wśród Klientów, tropiących wręcz jego każdy ruch w Internecie. W wyjazdach zagranicznych też był ukryty cel biznesowy. Chodziło o coś znacznie więcej niż tylko posłuchanie mądrzejszych specjalistów. Człowiek wracał do mBanku niekiedy tak nakręcony i zainspirowany przez to, co usłyszał i zobaczył, nie tylko w trakcie wykładów czy prezentacji, ale w ogóle w danym kraju, mieście – że sunął do przodu niczym dobrze naoliwiony tłok.

Wszystko wyglądało jak centrum dowodzenia lotami kosmicznymi tuż po starcie wahadłowca.

To było stawianie poprzeczki, pokazywanie, gdzie jest poziom, do którego nie tylko trzeba równać, ale i go pokonać, przegonić. Choć samo spotykanie twarzą w twarz i słuchanie słynnych założycieli najbardziej udanych firm internetowych na świecie, pracowników kultowych firm, menedżerów banków stanowiących niedościgniony wzór – było także inspirujące”.

Alina Strycharz, odpowiedzialna przez pewien czas za cały obszar HR w Detalu BRE Banku, miała początkowo wielki problem ze zrozumieniem, o co w mBanku naprawdę chodzi:

„Do firmy dołączyłam w 2002 roku. Lokomotywa nabierała tempa. Już pierwszy kontakt z organizacją zapowiadał przygodę. Weszłam do banku przewidując kontakt z poważną instytucją, a tu wszyscy biegają pomiędzy biurkami, nie milkną rozmowy przez telefony stacjonarne, inni marszowym krokiem przemieszczają się po open space ze słuchawkami na uszach rozmawiając bez przerwy. Wszystko wyglądało jak centrum dowodzenia lotami kosmicznymi tuż po starcie wahadłowca. Rozglądałam się ze zdziwieniem i niedowierzaniem.

Miałam za sobą 17-letni staż pracy głównie w małych kameralnych zespołach, olbrzymie doświadczenie jako trener i szkoleniowiec, ale firmy znałam głównie z relacji uczestników moich szkoleń: nie miałam żadnych doświadczeń «od środka». Pomyślałam: jeżeli tak wygląda praca w korporacji to całkiem nieźle. Ten ruch, energia, pogoda na twarzach ludzi – wszystko to mnie zachwycało. Czulałam, że to może być moje miejsce. Dziś, z perspektywy lat, wiem, że moje przyście do banku tylko na pozór było sprawą przypadku.

Wprawdzie szukałam dla siebie nowych wyzwań, ale nie spełniałam podstawowych kryteriów kompetencyjnych, jakie tradycyjnie należałoby postawić osobie zatrudnionej z myślą o budowaniu polityki szkoleniowej firmy. Żadnych doświadczeń w HR, żadnych doświadczeń korporacyjnych. Moim atutem było doświadczenie we wspieraniu ludzi w rozwoju. Wychowana na psychologii humanistycznej Carla Rogersa, głęboko przekonana do dostrzegania w ludziach potencjału i pełna zaufania, że wystarczy stworzyć ludziom warunki działania a oni będą potrafili właściwie pokierować swoim życiem, w tym także zawodowym, tak aby odnosili sukcesy, znakomicie odnalazłam się w kulturze, jaką zastałam¹⁵¹. Otwartość, samoświadomość, odpowiedzialność, asertywność, dialog, informacja zwrotna – to był mój podstawowy warsztat pracy i tego przez całą moją zawodową praktykę uczyłam innych.

¹⁵¹ Zob. Carl Rogers, *On Personal Power: Inner Strength and Its Revolutionary Impact*, Delacorte Press, New York 1977.

Teraz otworzyła się przede mną perspektywa uczestniczenia w tworzeniu ludzi warunków rozwoju w oparciu o wartości, które były głęboko moje a jednocześnie podzielane i pożądane w moim miejscu pracy! Cel był jasny: biznes wymagał, aby pracownicy potrafili budować relacje z klientami tak naturalnie i autentycznie, żeby klient miał pewność, że propozycje, z którymi się spotyka były przygotowane z myślą o nim, dla niego i w jego interesie. Jeśli pracownik potrafił to klientowi przekazać cele biznesowe były osiąganym. Tego miałam nauczyć tych, którzy pracowali z klientami. Typowe rogersowskie zadanie – przełożyć wiedzę psychologiczną na temat skutecznego działania, na praktykę.

Organizacja to system. System, który powinien być spójny i działać według jednakowych reguł i zasad. By «pierwsza linia» autentycznie potrafiła budować relacje z klientami musi mieć prawdziwe, autentyczne relacje wewnątrz organizacji. Pamiętam pierwszy program szkoleniowy dla doradców, który realizowaliśmy w banku. Profesjonalizm naszych pracowników miał opierać się na wykorzystywaniu wiedzy o skutecznych regułach komunikacji, radzeniu sobie z emocjami własnymi i klientów, uważnym słuchaniu, aby umieć rozpoznać dobrze potrzeby klientów poprzez sztukę zadawania właściwych pytań – wszystko zgodnie z zasadą świadomego uczenia się.

Nasz proces zdobywania umiejętności opieraliśmy o cykl uczenia opisany przez psychologa Davida Kolba. Mówił on o uczeniu się w drodze konkretnych doświadczeń, poprzez refleksję, aktywne eksperymentowanie uzupełnione abstrakcyjną konceptualizacją¹⁵². Poprzez analizę tego, co pomaga osiągać cele zgodnie z przyjętymi zasadami pracownicy uczyli się, co należy wzmacniać i rozwijać w swoim zachowaniu. Dochodząc w drodze refleksji i analizy do tego, co nie pomaga – uczyli się, jak wyeliminować nieskuteczne zachowania. Za każdym razem zachęcaliśmy do poszukiwań, jak można ten sam cel uzyskać szybciej, sprawniej, mniejszym kosztem.

Uczyliśmy ludzi jak mają kierować sobą w określonej sytuacji, jak wykorzystać możliwości, które potrafili rozpoznać. To miała być twórcza, kreatywna praca, a nie mechaniczne powtarzanie wyuczonych zachowań. Zaprosiliśmy do współpracy trenerów, potrafiących pokierować procesem uczenia w oczekiwany przez nasz sposób. Dziś nazywamy taki styl wspierania w rozwoju – coachingowym. Nasi trenerzy nie dawali gotowych recept czy pewnych sposobów na pozyskiwanie klientów. Konfrontowali z rzeczywistością, pobudzali do refleksji i wysnuwania wniosków.

Pierwsza reakcja uczestników szkoleń była zaskakująca. Spotkaliśmy się z zarzutami: – Co to za szkolenie, na którym nie mówią, jak mamy się zachowywać, nie dają gotowych algorytmów, nie ma scenariuszy rozmów, sami musimy wszystko wymyślać?; – Co to za eksperci, jeśli my sami musimy dochodzić do rozwiązań? – W innych firmach ludzie mają jasno powiedziane, co mają robić!! My też

¹⁵² David A. Kolb, *Experiential Learning*, Prentice Hall, Inc, Upper Saddle River, 1984.

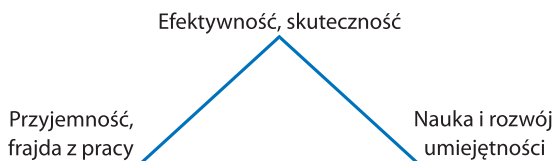
Wyjątkowość projektów mBanku i MultiBanku, wyraża się silną specyfiką ludzi, którzy je tworzą. Poszukują oni w swej pracy wyzwań, w których **połączą przeżycie przygody biznesowej z intensywnym rozwojem osobistym i zawodowym.**

mówiliśmy – mówiliśmy, jaki cel stawiamy, mówiliśmy, w zgodzie z jakimi wartościami mamy działać, pokazywaliśmy, jakie reguły zachowania służą relacji z klientem, która była dla nas najważniejsza. Poprzez ćwiczenie zachowań uznanych za konstruktywne, metodą kolejnych przybliżeń pracownicy budowali swoje kompetencje.

Doświadczenie przez pracowników procesu rzeczywistego poszukiwania najbardziej właściwych zachowań przy wsparciu kolegów i trenerów sprawiło, że nie chcieli później godzić się z rutynowym programem szkoleniowym: pre-

zentacja, symulacja, omówienie, energizer i następny wątek. Firmy szkoleniowe, uporczywie trwające przy takim stylu pracy z grupą, nie sprawdzały się u nas. Na stałe zostawały z nami takie, które zdecydowały się wyjść ze strefy komfortu prowadzenia powtarzalnych standardowych zajęć na rzecz budowania programów głęboko osadzonych w naszej rzeczywistości biznesowej. Akceptowaliśmy firmy budujące program na autentycznym doświadczeniu uczestników na sali, w oparciu o rzetelną informację zwrotną, ugruntowaną wiedzę o kierowaniu emocjami i asertywnym budowaniu odpowiedzialnych relacji. Budowaliśmy w ten sposób wśród naszych pracowników świadomość i odpowiedzialność. Chcieliśmy, by były one fundamentem, na którym rozwijać będziemy kolejne kompetencje, pozyskiwać ustawicznie wiedzę i umiejętności, jak również kształtować podstawy kultury organizacji¹⁵³.

W dokumencie z 2002 roku „Zarządzanie ludźmi w projektach MultiBanku i mBanku” przyjęliśmy¹⁵³: „Wyjątkowość projektów mBanku i MultiBanku, wyraża się silną specyfiką ludzi, którzy je tworzą. Poszukują oni w swej pracy wyzwań, w których **połączą przeżycie przygody biznesowej z intensywnym rozwojem osobistym i zawodowym.** Dla liderów i ludzi kształtujących kulturę organizacji oznacza to konieczność utrzymania w równowadze trzech elementów:



¹⁵³ Piotr Kociołek, „Zarządzanie ludźmi w projektach mBanku i MultiBanku”, 2002. Materiały BRE Banku.

Dwa obszary pracy z ludźmi mają absolutnie pierwszorzędne znaczenie dla osiągnięcia tej równowagi:

ŚWIADOMOŚĆ	ODPOWIEDZIALNOŚĆ
<p>Wysokiej jakości refleksja obejmująca wszystkie istotne informacje na temat pracy, jej celów, kontekstu i uwarunkowań, w jakich jest wykonywana, doświadczeń z przeszłości, możliwych wariantów działania, własnych motywów, zachowań i relacji z innymi.</p>	<p>Poczucie się autentycznym właścicielem swojej pracy i wzięcie pełnej odpowiedzialności za jej efekty i styl wykonania.</p>

Pracownicy rozwijali się pod każdym względem błyskawicznie. Stawali się coraz bardziej skuteczni, coraz bardziej przedsiębiorczy, podejmowali nowe wyzwania, przejmowali kolejne obszary odpowiedzialności. Na sam szczyt drabiny zarządzania projektem awansowali: Wojtek Materka, Jacek Ilij, Maciek Witkowski, Joasia Chlebna, Rafał Borkowski.

We wrześniu 2002 roku sir John Whitmore prowadził warsztaty coachingowe dla kadry zarządzającej mBanku. Niegdyś mistrz wyścigów samochodowych i trener gry w golfa, stał się pionierem i „ojcem chrzestnym” coachingu zorientowanego na efektywność. Przypisuje mu się największy wpływ na rozwój coachingu jako narzędzia zarządzania. Po ponad 30 latach działalności w branży coachingowej przyznano mu tytuł „Britain’s Number One Business Coach” i tytuł szlachecki. Sir John jest wpływowym myślicielem i autorytetem w dziedzinie przywództwa oraz rozwoju organizacji. Jego przełomowa książka *Coaching for Performance*¹⁵⁴, prezentująca model GROW, jest najbardziej znanym podręcznikiem coachingu na świecie. Sir John pracuje z wielonarodowymi korporacjami i organizacjami rządowymi, współtworząc kulturę coachingowego stylu zarządzania i przywództwa opartego na wartościach.

Koncepcja sir Johna Whitmora, GROW, opisana w powyższej książce¹⁵⁵, znakomicie wpisywała się w kulturę mBanku, gdyż stawiała na świadomy proces uczenia się poprzez doświadczenia, w oparciu o autorefleksję i analizę sytuacji. Odwoływała się poza tym do poczucia odpowiedzialności za wybory i była mocno osadzona w takich wartościach jak autonomia, doskonalenie się, otwartość. Zaproponowana przez niego struktura pracy rozwojowej była niezwykle prosta i składała się z czterech etapów:

¹⁵⁴ John Whitmore, *Coaching for performance*, Nicholas Brealey Publishing, London 2002.

¹⁵⁵ John Whitmore, op.cit.

Goal – co chcesz osiągnąć?

Reality – jak sytuacja wygląda teraz?

Options – jakie masz możliwości działania?

Will – którą wybierasz?

Wymagała *jedynie* niesłuchanej sprawności w posługiwaniu się narzędziami komunikacji i EQ.

Coaching przyjmuje różne oblicza – w zależności od przyjętych założeń. Nam zależało na uruchomieniu takiego procesu uczenia się, który w oparciu o wykorzystanie doświadczenia i kreatywności pracowników przyczyniałby się do wzrostu ich kompetencji, poczucia sprawczości w ważnych dla firmy obszarach, wzrostu zaangażowania, poczucia odpowiedzialności: a w rezultacie – większej elastyczności i szybkości reagowania organizacji na nieuchronne zmiany rynkowe.

Z coachingu rozwojowego korzystają z reguły najbardziej cenni dla firmy menedżerowie, traktując udział w takim projekcie jako specjalne wyróżnienie. Wówczas, na rynku szkoleniowym, był to produkt bardzo drogi, a co za tym idzie ekskluzywny. PBD był projektem low cost. Pojawił się wtedy karkołomny pomysł, żeby coachami stali się dla siebie nawzajem pracownicy. Jako wieloletni trener umiejętności interpersonalnych, komunikacji i asertywności wiedziałam jak przygotować ludzi do tego, by potrafili prowadzić rozmowy coachingowe. Tak powstał projekt Peer-to-Peer Coaching (P2PC). Projekt ewaluował wraz z upływem czasu oraz rosnącym zaufaniem pracowników do użyteczności tego sposobu pomagania sobie nawzajem. Na starcie pracownicy oczekiwali od coach'ów, trenerów i siebie nawzajem, dobrych rad i recept na sukces. Z biegiem czasu zrozumieli, że rolę coacha jest zadawać pytania, natomiast za poszukiwanie rozwiązań i podejmowane decyzje odpowiedzialni są oni sami. Dopelnieniem koszyka kompetencji coachingowych w organizacji było włączenie w standard umiejętności menedżerskich stosowania GROW w relacji z podwładnymi. Dzięki temu poszerzał się obszar wywierania wpływu szefa na pracowników, bez konieczności

odwoływania się do atrybutów władzy, za to poprzez rozbudzanie ich świadomości i poczucia odpowiedzialności za swoje decyzje.

Tak oto konkretne praktyki kształtowały kulturę banku w stronę nowoczesnej organizacji, nieustannie uczącej się. Coaching

Pojawił się wtedy karkołomny pomysł, żeby coachami stali się dla siebie nawzajem pracownicy.

stał się narzędziem na tyle elastycznym, że mogliśmy wykorzystywać go w różnych sytuacjach: rozwiązywania problemów, planowania, dokonywania przeglądu skuteczności w osiągnięciu rezultatów, delegowania zadań, oceniania pracowników, budowania relacji, uczenia nowych umiejętności, budowania zespołów¹⁵⁶. Młodzi ludzie (średnia wieku na początku powstania mBanku nie przekraczała 30 lat) mieli ogromną frajdę z możliwości wpływu na kształtowanie otoczenia, w jakim pracowali. Tak powstawało wiele rytuałów, które stawały się elementami kultury mBanku. Wspólna gra w piłkę nożną, wspólne imprezy po pracy, mBank Łódź Maraton, Sielpia Extreme, unikalne spotkania wigilijne (na przykład na lodowisku).

Ta różnorodność kultury mBanku miała niewątpliwie jeden wspólny mianownik – była proefektywnościowa. Wszystkie jej elementy, formalne i nieformalne, służyły budowaniu organizacji, która była tak unikalna, że ludzie, którzy już w niej nie pracują z sentymentem wspominają „czas mBanku”, podkreślając, że „druga taka przygoda nigdy się nie powtórzy”.

Zarządzanie przez wartości – odpowiedź na wyzwania przyszłości

*Ludzie, którzy osiągają wyniki i przestrzegają wartości idą do przodu i w górę.
Ludzie, którzy nie zdołają osiągnąć dobrych wyników, ale przestrzegają wartości
otrzymują drugą szansę.*

Jack Welch

Na temat zarządzania w biznesie powstało już tyle literatury, że dokładanie kolejnego tekstu mija się z celem, jeśli nie ma istotnej przyczyny takiego działania. Jak wszystko w tej książce, tak i ta część wynika z moich osobistych doświadczeń i przemyśleń oraz przekonania, że są warte przekazania innym. Rozważania przedstawione poniżej ograniczą się do wąskiego tematu zasadniczych wartości przedsiębiorstwa i zarządzania przez wartości. Zasadnicze wartości są niezbędnymi i stałymi zasadami, na których opiera się organizacja. Jest to zwykle zamknięty zestaw ponadczasowych idei, które nie wymagają żadnego dodatkowego wyjaśnienia i mają rzeczywistą wartość i znaczenie dla członków organizacji:

¹⁵⁶ John Whitmore, *Coaching for performance*. Materiały szkoleniowe PBD, 2002.

- Nie podlegają zmieniającym się trendom i ulotnym modom
- Nie są zależne od zmieniającej się sytuacji rynkowej.

Wartości są tak samo ważne w życiu prywatnym jak i na poziomie przedsiębiorstwa. Dla człowieka są głównym aspektem osobowości, w firmie decydują o kształtowaniu jej kultury organizacyjnej. Człowiekowi pozwalają żyć godnie i umrzeć w spokoju. Organizacji dają szansę na nieśmiertelność. Zapewniają utrzymanie równowagi wewnętrznej w okresach turbulencji i dają ciągle impulsy do rozwoju.

Przekładanie misji na pożądane rezultaty



To, dokąd firmy zmierzają, zmienia się wraz ze zmianami w otaczającym świecie. Przywódcy odchodzą, produkty się starzeją, rynki się zmieniają, pojawiają się nowe technologie. Zasadnicze wartości pozostają stałe i ciągle aktualne, są zwornikiem pomiędzy misją przedsiębiorstwa, określającą jasno sens istnienia, a wizją tego, czym firma chce być. Dobrze sformułowana misja

i odpowiedni zestaw wartości są tak prawdziwie zaskakująco konkretne, że odkrywają przed nami sens istnienia i zasady działania.

Misja jest precyzyjnym oświadczeniem o wytyczonym celu, a wartości opisują zachowania, które pomogą go osiągnąć. Misja i wartości zasadnicze to najbardziej trwałe

Dobrze sformułowana misja i odpowiedni zestaw wartości są tak prawdziwie zaskakująco konkretne, że odkrywają przed nami sens istnienia i zasady działania.

Zasadnicze wartości w ciągle zmieniającym się świecie



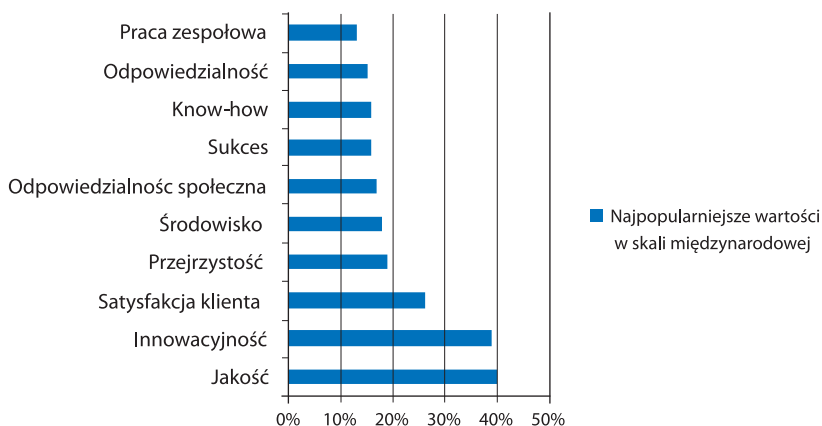
Źródło: Opracowanie własne.

elementy architektury przedsiębiorstwa. Wizja przedsiębiorstwa zmienia się na skutek zagrożenia lub wyjątkowej szansy rozwoju; bywa nawet, że całkowicie i nieoczekiwanie. Pociąga za sobą reorientację strategii, która zwykle ewoluje również pod wpływem mega trendów rozwoju społecznego-gospodarczego, przełomowych innowacji biznesowych, a także okazji rynkowych kreowanych na przykład przez zmiany regulacji.

Od momentu ukazania się w 1994 roku książki C. Collinsa i J. I. Porrasa, *Built to Last. Successful Habits of Visionary Companies*¹⁵⁷, która na bazie wnikliwej analizy przedstawiała tajemnice ponadczasowego sukcesu niektórych największych amerykańskich firm, problem zasadniczych wartości w przedsiębiorstwie stał się popularny w literaturze i doradztwie gospodarczym. A zaraz potem zaczął być coraz bardziej widoczny w praktyce zarządzania. Zgodnie z obserwacją autorów: „Nie udało się spotkać organizacji, nawet wśród tych największych globalnych koncernów, funkcjonujących równocześnie w wielu otoczeniach kulturowych, które nie zdołały określić kilku wartości wspólnie uznanych za najważniejsze”. Od tego czasu określenie wartości zasadniczych, nazywanych również kanonem lub kodeksem wartości, stało się ćwiczeniem obowiązkowym dla większości firm w dojrzałych gospodarkach. Zastanawiająco wiele firm deklaruje, że określiły system wartości obowiązujący w przedsiębiorstwie.

¹⁵⁷ James Collins, Jerry I. Porras, *Built To Last: Successful Habits of Visionary Companies*, Harper-Collins, New York 1994.

Najważniejsze wartości w skali międzynarodowej według Corporate Value Index 2009



Źródło: Corporate Value Index 2009; ECCO International Communications Network.

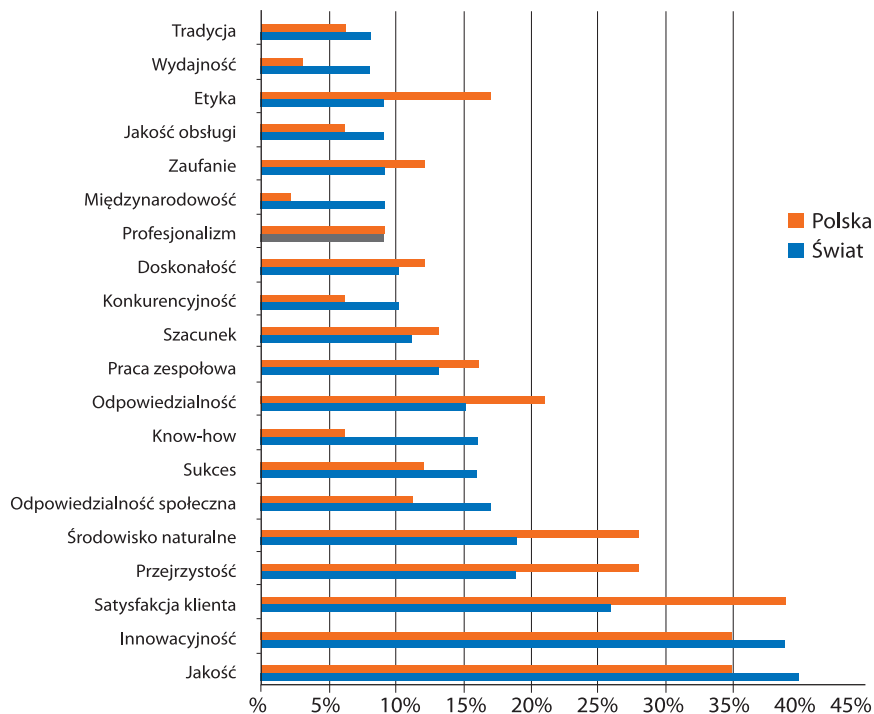
Projekt „Corporate Values Index 2009” miał za cel zbadanie problemu wartości zasadniczych w przedsiębiorstwach. Objął swoim zasięgiem ponad 3800 firm z 11 krajów świata. Wśród krajów, w których przeprowadzono badania, są: Polska, Niemcy, Francja, Włochy, Austria, Indie, Holandia, Hiszpania, Wielka Brytania, Ukraina oraz Stany Zjednoczone. W skali międzynarodowej aż 77,5 procenta firm objętych badaniem definiuje własny system wartości. Najczęściej spotykany (54 procent przypadków) zestaw obejmuje 3–5 pozycji. Dużo rzadziej mamy do czynienia z mniejszą (9 procent przypadków) lub większą (29 procent) liczbą określanych wartości firmowych. Podczas zbierania danych z 3726 przedsiębiorstw, które mają własny system wartości, uzyskano listę aż 18 551 różnych haseł i określeń, odnoszących się do wartości wyznawanych przez te organizacje¹⁵⁸.

Zebrane pojęcia, wielokrotnie redukując pokrewne wartości, sprowadzono do wąskiego zestawu 89 wartości-pilotów. Uszeregowanie wartości-pilotów według częstotliwości pojawiania się w firmowych deklaracjach pozwoliło przygotować listę 10 wartości, które są najpopularniejsze w międzynarodowej skali. Najważniejsze wartości w skali międzynarodowej tzw. Major Values, mające ponad 20 procent wskazań, to jakość, innowacyjność i satysfakcja klienta. W Polsce w 2009 roku na 349 przebadanych firm, tylko 103, czyli 29,5 procenta, jasno deklarowało, że posiada własny system wartości.

¹⁵⁸ Corporate Value Index 2009; ECCO International Communications Network.

W 2006 roku odsetek firm definiujących wartości wynosił 21,7 procenta. Najważniejsze wartości (Major Values) dla firm w Polsce to: satysfakcja klienta (39 procent), jakość (35 procent), innowacyjność (35 procent), przejrzystość (28 procent), odpowiedzialność (21 procent), środowisko (21 procent), praca zespołowa (20 procent), etyka (18 procent). Uszeregowanie wartości w polskich firmach odbiega nieco od praktyki międzynarodowej. Najbardziej istotne różnice pozycji w rankingu wartości dla polskich firm, w porównaniu z uszeregowaniem międzynarodowym, dotyczą takich wartości jak: satysfakcja klienta (1–3), odpowiedzialność (6–9), praca zespołowa (7–10), etyka (8–18). Mniej ważne w hierarchii wartości polskich przedsiębiorstw są: jakość, innowacyjność, odpowiedzialność społeczna, know-how, działalność międzynarodowa, wydajność (rys. poniżej). W porównaniu z krajami rozwiniętymi, w Polsce dwukrotnie mniej firm deklaruje, że posiada system wartości, chociaż w miarę upływu czasu ich liczba szybko rośnie.

Najważniejsze wartości dla firm w Polsce na tle międzynarodowym



Źródło: Corporate Value Index 2009; ECCO International Communications Network.

Wartości-piloty w podsumowaniu badania Corporate Values 2009 są tak oczywiste, że aż nudne. Trzeba jednak pamiętać, że to jest rezultat redukcji i ujednoczenia różnorodności nazw wartości przyjętych przez przedsiębiorstwa. Zróżnicowanie w badanej próbie reprezentatywnej jest tak duże, iż w rzeczywistości każde z przedsiębiorstw posiada statystycznie zestaw 5 unikalnych wartości. Moda na budowanie systemów wartości przysłała ze Stanów Zjednoczonych, rozprzestrzeniła się szybko w Europie Zachodniej, a ostatnio zdobywa swoich zwolenników również w Polsce. Wszelako najważniejsza sprawa to nie deklaracje posiadania systemu wartości, ale w jaki sposób się on przejawia w życiu organizacji. Otwartość, poszanowanie innych, prawość i perfekcja to zestaw wartości amerykańskiej firmy Enron, upadłej w wyniku największego skandalu finansowo-korporacyjnego w historii Stanów Zjednoczonych. Praktyka działania wielu menedżerów tej firmy była zaprzeczeniem głoszonych wartości. Enron nie jest w tym zakresie bynajmniej wyjątkiem.

Wdrażaniem systemów wartości rządzi zwykle dążenie do poprawności politycznej: „my też bo inni już mają”. Czasem to tylko zabieg z pogranicza Public Relations i marketingu. Tylko mała część przedsiębiorstw ma na celu nasycenie wartościami wszystkich procesów, żeby miały rzeczywisty wpływ na funkcjonowanie firmy. Wdrażanie systemu wartości w przedsiębiorstwach przypomina w wielu przypadkach kampanie wprowadzania na rynek towarów powszechnego użytku, jak na przykład pasty do zębów i proszku do prania. Chodzi o to, by za pośrednictwem silnego przekazu dotrzeć do wszystkich i wywołać jednorazowe zainteresowanie. Powtarzalne zakupy generuje pozytywne doświadczenie z konsumpcji. Wartości są abstraktem, a nie

towarem: i nie wystarczy silny jednorazowy bodziec wzbudzający zainteresowanie, by stały się pożądanymi zachowaniami w długim okresie. Wartości nie można skonsumować; dopiero doświadczenie ich mocy w codziennej pracy i relacjach z innymi ludźmi utrwala ich znaczenie dla każdego z nas, i organizacji jako całości.

Zestaw, kodeks, kanon wartości przedsiębiorstwa to tylko puste słowa, jeżeli nie stoi za nimi mechanizm zapewniający ich prze-

Zestaw, kodeks, kanon wartości przedsiębiorstwa to tylko puste słowa, jeżeli nie stoi za nimi mechanizm zapewniający ich przenikanie na poziom operacyjny wszystkich procesów, w których uczestniczą pracownicy.

nikanie na poziom operacyjny wszystkich procesów, w których uczestniczą pracownicy. Wartości przełożone na język procedur i zachowań muszą być obecne w każdym obszarze działania firmy, począwszy od procesu rekrutacji i szkoleń, system planowania, zarządzania i kontroli, aż po zasady motywacji i oceny, promocji i zwolnień. System wartości obecny na każdym poziomie tworzy DNA organizacji; odporne na wstrząsy spowodowane kryzysami i strzegące przed zgubnym samozadowoleniem okresu prosperity. Stwarza warunki dla zwiększania efektywności działania przy jednoczesnym respektowaniu podstawowych wartości etycznych i socjalnych. Pozwala osiągnąć zrównoważony wzrost biznesu, harmonijny rozwój pracowników, kształtowanie przyjaznych relacji z otoczeniem oraz uznanie akcjonariuszy. Zestaw wartości to kodeks moralny firmy. Obowiązuje wszystkich w takim samym stopniu, od sprzątaczkę i portiera po dyrektorów i prezesa. Aby wartości były widoczne i przestrzegane menedżerowie muszą stanowić wzorzec dla pracowników.

Przykłady zachowań zgodnych z wartościami firmy powinny być w życiu codziennym organizacji punktem odniesienia, tak jak w procesie edukacji „dobre praktyki i studia przypadków”. Natomiast „martwe kodeksy wartości wywołują cynizm i zniechęcenie pracowników, odstręczają klientów i niszczą wiarygodność kadry kierowniczej”¹⁵⁹. Deklaracja posiadania systemu wartości często stoi w sprzeczności z ich praktykowaniem w przedsiębiorstwie. Można się pokusić o stwierdzenie, że w większości przedsiębiorstw system wartości jest martwy i ogranicza się do stworzenia dokumentu. Wartości w takiej formie warto mieć, bo inni to mają. To częsty rezultat działania na pokaz, kiedy wdrożenie zestawu wartości jest efektem oportunistycznym i podszeptu konsultantów, a nie uświadomionej potrzeby. Jeśli zarząd nie jest gotów, by spowodować, że wartości są wyznacznikiem wszystkich działań firmy to lepiej ich nie wdrażać, bo w tej sytuacji przyniosą więcej szkody niż pożytku.

Jednakże można wskazać na wiele pozytywnych przykładów firm, w których wartości mają przełożenie na wszystkie obszary działalności. Wtedy możemy powiedzieć, że firma jest zarządzana przez wartości. Istnieje ogromny rozróżnienie pomiędzy zadekretowanymi w przedsiębiorstwie wartościami,

¹⁵⁹ Patrick Leoncioni, „Niech wartości naprawdę coś znaczą”, „Harvard Business Review Polska”, 05/2004.

które są martwe, ale o których się dużo mówi i pisze w literaturze, a zarządzaniem przez wartości, gdy przekładają się bezpośrednio na rekrutację, proces doskonalenia zawodowego, ocenę pracowniczą i system motywacji. Realizacja misji, wizji i strategii działania przedsiębiorstwa wymaga od pracowników wyzwolenia pełnego potencjału umiejętności, entuzjazmu, energii i niejednokrotnie poświęcenia. To nie jest możliwe przy użyciu tradycyjnych metod zarządzania przez instrukcje i przez wyznaczanie celów. Wspólnie wyznawane wartości mają ogromny wpływ na zachowania pracownicze i jakość zarządzania:

- zwiększają lojalność, integrują pracowników z organizacją;
- jednoczą wokół misji i celów;
- promują etyczne zachowania;
- wyzwalają zaangażowanie i chęć ciężkiej pracy;
- rozwijają współpracę i życzliwość;
- redukują poziom stresów i napięć w pracy;
- pobudzają edukację i samokształcenie;
- przyciągają utalentowanych pracowników.

Podstawą koncepcji zarządzania przez instrukcje i zarządzania przez cele jest przekonanie, że to głównie strach i chciwość napędzają nas do działania. Dziś wiemy, że tak nie jest i decydującego znaczenia nabierają wartości w znaczeniu opisanym wyżej. Ludzie nie chcą odkładać na jakąś odległą przyszłość marzeń o pracy wykonywanej z pasją, w atmosferze zrozumienia i życzliwości. Przyszedł czas na zmianę metod zarządzania na takie, które będą zgodne z oczekiwaniami akcjonariuszy, pracowników i pomogą lepiej realizować strategiczne cele przedsiębiorstwa. Zarządzanie według wartości eliminuje słabości praktykowanych powszechnie sposobów zarządzania, gdzie zysk jest najważniejszym, a często jedynym kryterium oceny efektów działania.

Wartości konsekwentnie praktykowane w przedsiębiorstwie mają zasadniczy wpływ na kulturę organizacji, dając jej trwałą przewagę konkurencyjną. O sukcesie we współczesnym biznesie decyduje kapitał ludzki, a zarządzanie według wartości pozwala w pełni wykorzystać potencjał pracowników. W czasach, gdy trwa ciągła wojna o talenty wartości przedsiębiorstwa stanowią najlepszy powód odrzucenia konkurencyjnych ofert pracy, czasem nawet korzystniejszych pod względem finansowym.

Zarządzanie przez wartości to praktykowanie zasadniczych wartości we wszystkich obszarach działalności przedsiębiorstwa. To jednocześnie filozofia i praktyka zarządzania, która koncentruje się na najważniejszych wartościach organizacji i ich zgodności z celami¹⁶⁰. Jeśli się przyjrzeć praktykom zarządzania najlepszych firm to idea nie jest nowa, bo realizowana w niektórych przypadkach przez ponad sto lat, od momentu powstania, przez takie firmy jak: General Electric, Hewlett-Packard, Johnson & Johnson, Mariott, Wal-Mart, Walt Disney, Sony, Toyota, ABB, BMW, Daimler Benz i wiele innych. Tym nie mniej koncepcja zarządzania przez wartości nie znalazła dotychczas specjalnego miejsca w teorii zarządzania, trudno też znaleźć jej ślad na wydziałach zarządzania wyższych uczelni. Firmy konsultingowe też nie robią na zarządzaniu przez wartości wielkiego interesu. Być może dlatego, że zarządzanie przez wartości ma, na pierwszy rzut oka, *ezoteryczny*, niewymierny charakter, jest sztuką o większym wymiarze humanistycznym niż klasyczne koncepcje zarządzania. Sądzę jednak, że to się wkrótce zmieni i zarządzanie przez wartości uzupełni arsenał narzędzi wielu menedżerów i liderów biznesowych.

Zarządzanie przez wartości to praktykowanie zasadniczych wartości we wszystkich obszarach działalności przedsiębiorstwa.

DROGA mBanku

To, że zachowujemy się właściwie nie wynika z tego, że ktoś nam wpoił szczególne wartości. Zależność jest odwrotna: to, że zachowujemy się właściwie powoduje, że zaczynamy przyswajać pewne wartości i wierzyć w nie.

Arystoteles

„Droga” to rozwój, nabywanie doświadczenia, pokonywanie słabości, wierność zasadom, brnięcie pod prąd i płynięcie na fali, dokonywanie trudnych wyborów, przyjaźń i miłość, przeżywanie, uczenie się, odkrywanie i błędzenie.

Kompilacja rozumienia „drogi” na forum dyskusyjnym w Internecie

Zdaniem Petera Druckera „zarządzanie jest sztuką wyzwoloną – «wyzwoloną», ponieważ dotyczy podstaw wiedzy, samopoznania, mądrości i przy-

¹⁶⁰ Simon Dolan, Bonnie A. Richley, Salvador Garcia, Tony Lingham, *Managing by Values*, Palgrave Macmillan, New York 2006, s. 17.

wództwa, a «sztuką» bo znajduje praktyczne zastosowanie». W moim przypadku, jako lidera zarządzającego projektami i wielkimi przedsiębiorstwami, to wszystko się sprawdziło. Starałem się poszukiwać rozwiązań biznesowych sięgając do podstaw wiedzy, którą zdobywałem, pchany niezaspokojoną ciekawością świata.

Samopoznanie uświadomiło mi granice moich umiejętności przywódczych. Zrozumiałem, że mądrość to suma wiedzy i doświadczenia na bazie autorefleksji. Zarządzanie dotyczy działania, którego sprawdzianem są zawsze wyniki. W krótkim okresie zwracamy uwagę na aktualny zysk i wartość rynkową firmy. W dłuższej perspektywie wagi nabierają mniej wymierne aspekty działania: kultura organizacji, poziom zadowolenia pracowników, jakość przywództwa, potencjał innowacyjności, długookresowa konkurencyjność.

W marcu 2008 roku, gdy zegnałem się z BRE Bankiem, zdałem sobie sprawę z tego, że największym moim osiągnięciem w pracy w tej instytucji nie były wysokie zyski, znakomita wycena akcji i historycznie najwyższa kapitalizacja rynkowa, lecz stworzenie innowacyjnego modelu biznesowego o wysokiej konkurencyjności i wdrożenie nowatorskiej koncepcji zarządzania przez wartości. Obie rzeczy stanowiły wyróżnik BRE Banku na polskim rynku, który był nie do skopiowania, a w długim okresie stanowił strategiczną przewagę konkurencyjną.

Wiele miejsca na kartach tej książki poświęciłem poszukiwaniu pomysłów biznesowych i strategii działania. Jest rzeczą oczywistą, że to tylko warunek konieczny, ale niewystarczający na sukces w biznesie. Rozstrzygająca jest realizacja. Jak mówi Larry Bossidy, „jest to umiejętność sama w sobie. Jest to dziś klucz do sukcesu zarówno w firmach dużych, jak i małych”. Realizacja to nic innego jak umiejętność doprowadzania planów do końca, a to dopiero jest skuteczne zarządzanie.

Zarządzanie przez wartości to odkrycie i niezwykle doświadczenie realizacji planów i marzeń w biznesie. Stało się to moim udziałem w czasie

realizacji projektu tworzenia bankowości detalicznej BRE Banku, a następnie było odpowiedzialnością na największe biznesowe wyzwanie, jakim było zarządzanie BRE Bankiem, kiedy stałem na jego czele jako Prezes Zarządu w latach 2004–2008. Imperatyw kategorycz-

Realizacja to nic innego jak umiejętność doprowadzania planów do końca, a to dopiero jest skuteczne zarządzanie.

ny, jakim stało się zarządzanie przez wartości, najpierw w mBanku i MultiBanku, później także w całym BRE Banku, to właśnie ten rodzaj mądrości, który jest sumą wiedzy i doświadczenia popartego autorefleksją. Ta niezwykła historia zaczyna się banalnie wysłaniem przeze mnie e-maila dwa lata po rozpoczęciu prac nad stworzeniem bankowości detalicznej BRE Banku:

„Dot.: Wizja mBanku jako lidera na rynku usług finansowych w Internecie

Do: Wszyscy pracownicy mBank S.A. – wszyscy pracownicy mBanku /Departament Bankowości Elektronicznej/ oraz pracownicy Banku Czeszochowa przechodzący do mBank S.A.

Status: Bardzo ważne.

mBank powstał niespełna półtora roku temu. Dziś zajmuje znaczące miejsce w polskim sektorze bankowym i jest zdecydowanym liderem bankowości elektronicznej będąc postrzeganym jako Bank internetowy. Wizerunek mBanku pokrywa się z rzeczywistością, chociaż Bank wykorzystuje wszystkie dostępne kanały dystrybucji i komunikacji z klientami, z wyjątkiem oddziałów. Model biznesowy ulega ciągłym zmianom, ale zachowuje podstawowe wyróżniki – nie oferujemy wszystkiego, co w świecie finansów wymyślono, nieliczne i tylko takie produkty i usługi, które są klientom najbardziej potrzebne, za to w najlepszych cenach i najlepszej jakości na rynku.

Ta zasada jest podstawowym elementem modelu biznesowego mBanku i pozostanie nim w przyszłości. Internet nie jest strategią działania mBanku, lecz narzędziem. Perspektywy rozwoju i ostateczny sukces mBanku zależy od tego, jakie wnioski wyciągniemy z dotychczasowej historii, w jakim stopniu rzeczywiście potrafimy słuchać naszych klientów i partnerów biznesowych, wreszcie jak szybko będziemy w stanie uczyć się i zmieniać dostosowując do wymagań biznesu, który tworzymy, nie tracąc jednak z oczu spraw zasadniczych. Jesteście świadkami jednego z najbardziej spektakularnych sukcesów w historii bankowości w Polsce. Ale to dopiero początek drogi, przeto ważniejszym od zadowolenia z dotychczasowych osiągnięć jest pokora przed zadaniem, które dopiero przed nami.

Dalszy szybki rozwój jest niezbędny, aby osiągnąć masę krytyczną pozwalającą na samodzielność i zadowalającą efektywność działania. Realiza-

cja naszej misji – *maksimum korzyści i wygoda w finansach osobistych* – uczy ni nas instytucją finansową (więcej niż Bank) atrakcyjną dla pokolenia, które czas i pieniądze, podobnie jak wolność i rzetelność, ceni ponad wszystko. Brak jest przykładów w historii bankowości, które mogłyby posłużyć nam jako idealny wzorzec do naśladowania.

To my tworzymy historię bankowości elektronicznej XXI wieku. Nie można jej było przewidzieć ani zaplanować; ją po prostu tworzą tacy ludzie jak wy. Bez kompleksów, wierzący w siłę sprawczą pracy i marzeń. Powtarzam ciągle, że pomimo całej pokory przed wyzwaniem, przed którym stoimy, jedynymi prawdziwymi ograniczeniami są granice naszej wyobraźni.

Prace nad misją, wizją mBanku, zasadami kultury korporacyjnymi, planem strategicznym trwają od wielu miesięcy. Jestem przekonany, że mBankowi jako instytucji i nam – grupie ludzi tworzących rzeczywistość mBanku w praktyce ciężką pracą, wysiłkiem intelektualnym i fizycznym wielu nieprzespanych nocy – potrzebna jest werbalizacja misji jako celu naszego działania, podobnie jak werbalizacja wartości, którymi kierujemy się w pracy i życiu prywatnym. Nie jest bowiem obojętne czy przychodzimy do pracy, gdzie wysiłek jest zgodny z naszymi zasadami i wartościami, którymi kierujemy się w życiu jako podstawowymi, czy też nie.

Chciałbym, aby praca w mBanku była, chociaż w części, realizacją marzeń każdego z Was. To jest możliwe, wiem to z własnego doświadczenia. Aby to było realne powinniśmy wspólnie określić, co dla nas jest najważniejsze. Po blisko dwóch latach od rozpoczęcia projektu i osiemnastu miesiącach działalności operacyjnej zebraliśmy wiele doświadczeń. Ci z Was, którzy pracują od początku wiedzą o rzeczywistości mBanku bardzo dużo, Ci, którzy zaczęli później, mniej; Ci, którzy dopiero rozpoczną pracować z nami mają o mBanku pewne wyobrażenia, jak i własne doświadczenia skądinąd. Czas, aby opracować kodeks Zasad i Wartości mBanku.

Dla tych, którzy pracują i tworzyli mBank będzie to werbalizacja i podsumowanie tego, co jest naszym wspólnym doświadczeniem Dla tych, którzy dołączyli niedawno, bądź rozpoczną pracę z nami wkrótce, będzie to wyznacznik, czego mogą się spodziewać, do czego powinni się dostosować, by móc liczyć na dobrą współpracę i pozytywny wkład w dalszy rozwój mBanku. Odbyło się kilka spotkań na temat misji i celów strategicznych mBanku. Każde z nich posunęło prace do przodu, ale definitywne rozstrzygnięcia nie zapadły. Nic w tym dziwnego, ponieważ sprawa, o którą chodzi, jest

najwyższej wagi i należy ją podejmować będąc w pełni przekonanym co do ostatecznych rozstrzygnięć.

Zamiast organizacji kolejnego spotkania chciałbym zaproponować kontynuację pracy z wykorzystaniem Sieci nad określeniem tożsamości mBanku w sferze wartości i zasad postępowania w wewnętrznych relacjach pracowniczych i zewnętrznych z klientami i partnerami biznesowymi. Nie zapominajmy, że mBank powstał w dużej mierze jako odzwierciedlenie tożsamości ludzi, którzy go współtworzyli. mBank jest w sferze kulturowej i emocjonalnej odmienny od tradycyjnych banków. Jest to stwierdzenie faktu i nie ma znamion oceny. Wartości, jakimi kierujemy się w życiu prywatnym i zawodowym mają bardzo duże znaczenie dla powodzenia podejmowanych działań, a na pewno dla jakości funkcjonowania w społeczeństwie. Do nich należą takie oczywiste wartości jak uczciwość, rzetelność, chęć niesienia pomocy, zaangażowanie, otwartość, ambicje osiągania sukcesów.

Nie należy zostawiać poza obszarem naszych zainteresowań wartości, wydawać się mogłoby mało ważnych, lecz w rzeczywistości istotnych dla kształtowania odpowiedniej atmosfery pracy i współzycia w zespołach pracowniczych, jak sposób komunikacji wewnętrznej (prezesa, dyrektorzy, naczelnicy, etc.), dostępność napojów, a nawet mleka do kawy. Chciałbym, aby wartości, które legły u podstaw dotychczasowego bezprecedensowego rozwoju mBanku zostały nazwane i pielęgnowane w przyszłości.

Kontynuacja najlepszych wzorców i wykorzystanie pozytywnych doświadczeń jest warunkiem dalszego rozwoju. Proszę zatem o udział w dyskusji wirtualnej, ale rzeczywistej, na temat wartości jakimi kierujemy się w kontaktach wewnętrznych i zewnętrznych mBanku. Uważam, że najważniejsze z nich powinny zostać zapisane w formie dokumentu, którego roboczy tytuł brzmi: «Zasady i Wartości mBanku».

Ma to na celu ochronę istotnych wartości służących mBankowi i jego klientom i upowszechnienie najlepszych praktyk i doświadczeń z przeszłości. Z drugiej strony, czas już, by dokonać oceny przeszłości w tym zakresie oraz wyciągnąć obowiązujące wnioski na przyszłość. Taki kodeks wartości mBanku będzie stanowił gwarancję, że potrzeby i atmosfera chwili nie będą mogły zmieniać naszej kultury korporacyjnej. Wiem, że kultury korporacyjnej nie można skodyfikować, sądzę jednakże, że możliwe jest nazwanie i zapisanie jej cech najważniejszych, najbardziej istotnych z punktu widzenia odmienności, wyróżniania się mBanku na tle innych instytucji.

Proszę, zatem, o Wasze komentarze z zaznaczeniem, jakie wartości, praktyki i zachowania stanowią o tożsamości mBanku na zewnątrz i wewnątrz. Co dla Was jest na tyle ważne w pracy zawodowej i życiu prywatnym, że chcielibyście zachować, upowszechnić i utrzymać na trwałe w mBanku, który wtedy będzie miejscem pracy, o którym można będzie mówić z dumą i sentymentem.

Z góry dziękuję i czekam na maile. Dokument:

«Zasady i Wartości mBanku»

postaram się opracować do końca lipca i prześlę do konsultacji. Docelowo powinien to być jeden z naszych najważniejszych dokumentów kształtujących kulturę korporacyjną, a więc naszą wspólnotę zawodową mBanku, relacje wewnętrzne na wszystkich szczeblach oraz relacje zewnętrzne z klientami i partnerami biznesowymi”.

Pozdrawiam

Sławomir Lachowski

Są różne poglądy na temat sposobu poszukiwań zestawu wartości organizacji. Jedna szkoła mówi, że powinny powstać w demokratyczny sposób, jako wyraz zbiorowej wiedzy i aspiracji. Inna twierdzi, że wartości określa ją przywódca. Zazwyczaj są to założyciele, prezes i kluczowi menedżerowie, bo tworzenie wartości nie ma nic wspólnego z konsensusem, a polega na narzuceniu zestawu fundamentalnych przekonań, odzwierciedlających wizję firmy. Wtedy pytanie pracowników to wyjątkowo zły pomysł. Moje postępowanie było intuicyjne, z perspektywy czasu można powiedzieć, że stanowiło kompromis przeciwstawnych poglądów. W procesie mógł wziąć udział każdy z pracowników, ale nie było to obowiązkowe. W końcowej fazie byłem gotów wziąć na siebie odpowiedzialność za określenie zestawu wartości – wspólnie z kluczowymi ludźmi, niekoniecznie menedżerami najwyższej rangi.

Moja inicjatywa była novum, które było zaskoczeniem, pomimo tego, że praca w mBanku obfitowała w niespodzianki. Rozpętała się dyskusja, która oderwała wielu z nas od bieżących działań i wywołała autorefleksję – co my tu robimy? – dokąd zmierzamy? – co naprawdę jest ważne? mBank był wtedy jeszcze placem budowy, ale było jasne, że to nie tylko bank inny niż wszystkie, ale także, i trudno się dziwić, firma niepodobna do niczego, co było nam znane wcześniej. Dobrze oddaje atmosferę tamtego czasu mail od

Tomka Gubały, nowego członka zespołu, który dołączył do nas z innego banku.

„Kiedy wszedłem na pokład mBanku, już pierwszy kontakt z ludźmi i wizją mBanku kreowaną na warsztatach strategicznych w Strykowie spowodował u mnie «szok mentalny». Rodząca się już wówczas atmosfera była czymś niesamowitym. Po półtora roku pracy udało się nam stworzyć zupełnie wyjątkową, może nawet unikalną «kulturę korporacyjną», ja nazwałbym to jednak poczuciem więzi między ludźmi skupionymi wokół celu, z którym wszyscy się identyfikują i który chcą wspólnie osiągnąć. Jestem bowiem przekonany, że to dzięki temu, iż mamy okazję pracować z otwartymi i serdecznymi ludźmi z DUŻYM poczuciem humoru (ta cecha jest niesamowicie ważna w moim odczuciu) mogły zawiązać się nieformalne więzi, nawet przyjaźnie, poczucie wspólnoty, dzięki którym jesteśmy w stanie jednoczyć się w trudnych momentach, pokonywać wyzwania, wspierać się wzajemnie i uparcie dążyć do realizacji celu, osiągnięcia sukcesu.

Te więzi, zaangażowanie emocjonalne, pozwalają na czerpanie satysfakcji nie tylko z widocznych efektów naszej pracy, ale co chyba nie mniej ważne z samego jej wykonywania. Ja nigdy, ale krótko żyję więc nie jest to może mocno «udokumentowane» stwierdzenie, nie spotkałem się z czymś co można określić «zabawą», «funem» w pracy. Dokładając do tego «ekscytację» z osiągniętych wyników trudno się dziwić, że osoby stojące z boku mogą to postrzegać jako swego rodzaju «sekte» ;-)). Jeśli tylko udało by się nam nie «zamykać się» przed otoczeniem, tak jak sądzę udaje się nam do tej pory – zjawisko sekciarstwa nie jest groźne ;-). Do mBanku naprawdę przychodzi się z poczuciem, że trzeba dziś będzie ciężko «zasuwać», ale będzie się to robić z fantastycznymi ludźmi, z możliwością złapania oddechu”.

Krzysztof Tworus, inżynier elektronik, dołączył do zespołu projektowego dość wcześnie; przyszedł z firmy Polkomtel GSM Plus, by powiększyć naszą ekspertyzę w dziedzinie telekomunikacji. W mBanku dokonała się jego przemiana i odpowiadał za sprzedaż w świecie rzeczywistym. Jego spojrzenie na wartości w nowej firmie pomijało zupełnie technologię, koncentrowało się wyłącznie na ludziach.

[Dla niego] „osobiście najważniejsze w mBanku to:

- 1) możliwość nieskrępowanej wymiany pomysłów z członkami innych zespołów,
- 2) wymiana tych myśli odbywa się najczęściej w sposób nieformalny – na przykład spotkania w kuchni na kawie,

- 3) wspólna odpowiedzialność za działanie, wynik, itp. Nigdy nie było podziału na my, wy, oni tylko zawsze byliśmy jednym zespołem – razem do nagród i odznaczeń i razem do pretensji i ciosów,
- 4) wszyscy jesteśmy z równym prawem głosu niezależnie od stanowisk, tytułów, itp. Zawsze w dyskusji przeważają argumenty zdroworozsądkowe,
- 5) poczucie humoru członków zespołu i wzajemna życzliwość w kontaktach osobistych – częste spotkania, nieformalne grupy,
- 6) możliwość realizacji osobistych pragnień i marzeń z ludźmi o podobnych oczekiwaniach i aspiracjach,
- 7) poczucie, że robimy coś zgoła historycznego, niewątpliwa wartość, pomaga w chwilach trudnych i doładowuje przy zmęczeniu,
- 8) wszyscy chcemy się uczyć, iść do przodu i zdobywać – moim zdaniem nie ma w naszej grupie outsiderów”.

Poza wymianą maili, rozmowami w kuchni przy kawie, przeprowadzony został formalny proces identyfikacji wartości organizacji w formie wywiadów i warsztatów przybliżających głębszy sens określenia zestawu wartości firmy, w których wzięli udział wszyscy pracownicy. Najczęściej wskazywane wartości (zarówno w mBanku, jak i MultiBanku) to:

- Zaangażowanie, determinacja,
- Otwartość,
- Profesjonalizm, wiedza, rozwój, fachowość,
- Kreatywność,
- Odpowiedzialność, samodzielność, dojrzałość,
- Współpraca, empatia, komunikacja, zespół,
- Pracowitość, sumienność,
- Nowoczesność,
- Skuteczność, efektywność,
- Świadomość biznesowa,
- Dynamizm, energia, zapał.

Wartości muszą być konkretne i tak oczywiste dla wszystkich pracowników, że każdy może je przytoczyć jak refren ulubionej piosenki.

Wartości muszą być konkretne i tak oczywiste dla wszystkich pracowników, że każdy może je przytoczyć jak refren ulubionej piosenki. Jack Welch wprowadził zasadę, że każdy pracownik GE otrzymywał w momencie zatrudnienia plastikową kartę z katalogiem wartości firmy, która dosko-

nale pasowała do portfela. Moim zamiarem było uszeregowanie wartości w akronim, który daje im dodatkowe znaczenie. Motyw drogi był dla mnie w prywatnym i zawodowym życiu zawsze szczególnie ważny. Droga jako podróż do celu, ale także głębokie przekonanie, że DROGA jest ważniejsza niż cel. To droga stanowi sens życia. *Droga to rozwój, nabywanie doświadczenia, pokonywanie słabości, wierność zasadom, brnięcie pod prąd i płynięcie na fali, dokonywanie trudnych wyborów, przyjaźń i miłość, przeżywanie, uczenie się, odkrywanie i błędzenie. Droga to podróż, to miejsca, ludzie i chwile, których byśmy nie poznali, nie zobaczyli i nie przeżyli gdybyśmy stali w miejscu. I to jest istotą naszego życia. Droga jest doświadczeniem, cel jest zwińczeniem, który często kończy to, co było najlepsze. W podróżowaniu najważniejsza jest droga, którą się przebywa i to jak się ją pokonuje.* Jak mówi Paulo Coehlo „W dążeniu do celu należy bacznie obserwować Drogę. To ona wskazuje kierunek i wzbogaca nas podczas wędrówki”.

Współcześnie praca zawodowa pochłania coraz więcej naszego czasu, sił fizycznych i emocji. Dla wielu z nas staje się najważniejszym elementem życia, nawet wbrew naszej woli. Zaciera się granica pomiędzy pracą zawodową i życiem prywatnym. W czasie wolnym stale wykonujemy czynności związane z zawodem i myśli krążą ustawicznie wokół spraw firmy. Firma staje się w jakiś sensie naszym życiem, a życie firmą. Biorąc to pod uwagę, dążyłem do tego, aby uświadomić współpracownikom, że poszukiwane wartości firmy to w istocie podstawowe wartości naszego życia. Tak powstał zestaw wartości zasadniczych mBanku:

D	oskonałość
R	ealizacja
O	odpowiedzialność
G	otowość
A	ngażowanie się

Akronim DROGA, jako sens życia, opisujący zestaw wartości mBanku pojawił się nieprzypadkowo i nadawał im dodatkowe znaczenie.

Podążanie DROGĄ

*Jeżeli nie wiesz dokąd iść
Sama cię droga poprowadzi.*

Ks. Jan Twardowski

Dobrze określony system wartości jest drogowskazem w chwilach wątpliwości. Jego znajomość i stosowanie pozwala na podejmowanie właściwych działań i decyzji, nawet gdy zabraknie wewnętrznych regulacji i procedur. Wybierając wartości określiliśmy, co jest dla nas i organizacji najważniejsze. Wskazaliśmy, czym kierujemy się podejmując decyzje i wybierając spośród wielu możliwości konkretne zachowania. Dziś w literaturze przedmiotu przy omawianiu kryteriów wyboru wartości wskazuje się na to, że powinny one spełniać cztery warunki¹⁶¹:

- wpływać na sukces organizacji;
- być pod kontrolą (dają się zaobserwować);
- pozwalać się mierzyć;
- wzbudzać aspiracje pracowników i organizacji.

W 2002 roku wiedzieliśmy, że aby nasze wartości były rozumiane przez wszystkich pracowników w taki sam sposób, musimy przełożyć je na konkrety – powinny być obserwowalne i mierzalne. Tylko precyzyjne opisanie wartości poprzez oczekiwane zachowania pozwala stworzyć zrozumiały i nie-

budzący wątpliwości kodeks. Oczekiwane zachowania w organizacji są funkcją użytecznej wiedzy na ten temat. Ważnym zadaniem do wykonania była rozszerzona definicja wartości, opis oczekiwanych zachowań i ich wpływu na relacje wewnętrzne i zewnętrzne.

Tylko precyzyjne opisanie wartości poprzez oczekiwane zachowania pozwala stworzyć zrozumiały i niebudzący wątpliwości kodeks.

¹⁶¹ Agata Sachowicz-Stanusch, *Potęgą wartości. Jak zbudować nieśmiertelną firmę*, One Press, Katowice 2007, s. 14.

Przykład opisu wartości REALIZACJA pokaże, o co naprawdę chodzi.

REALIZACJA skuteczność, efektywność, świadomość biznesowa	
Jacy jesteście	Nasz wizerunek
Zorientowanie na cel	Koncentracja na kliencie i jego korzyściach
Skuteczność	Siła konkurencyjna
Doprowadzanie spraw do końca	Zaufanie do Banku i jego pracowników
Jasne definiowanie zadań i odpowiedzialności	Atrakcyjność dla inwestorów
Zrozumienie i identyfikacja z misją i strategią organizacji	Wizja rozwoju Banku
Uwzględnianie rynku, konkurentów i otoczenia w decyzjach biznesowych	Odpowiedzialny pracodawca i uczestnik rynku

Definicja wartości REALIZACJA, to nie tylko realizacja celu zgodnego z budżetem, ale także sama umiejętność sporządzania planu w nawiązaniu do wizji i strategii firmy.

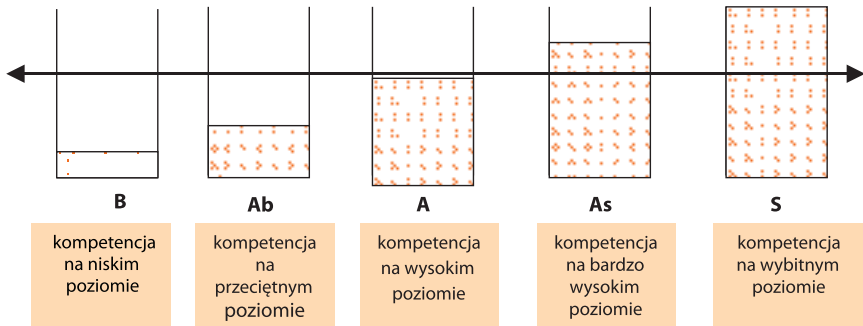
Kompetencje rozumiane jako wiedza, umiejętności i motywacja do działania były dla nas idealnym narzędziem oceny zachowań¹⁶². Po pierwsze: wskazywały pracownikom, co muszą wiedzieć i umieć, aby działać zgodnie z czynnikami zapewniającymi nam sukces; po drugie: uświadamiały, co jest potrzebne, jeśli nie było w zachowaniu pracownika dowodów skuteczności; wreszcie po trzecie: wskazywały konkretnie obszary najbliższego rozwoju. W przypadku REALIZACJI kluczowe kompetencje w naszej ocenie to:

WARTOŚĆ	KOMPETENCJA	OPIS KOMPETENTNYCH ZACHOWAŃ
R Realizacja	Nastawienie na cel i rezultat	Koncentruje się na stawianiu celów sobie i innym oraz uzyskiwaniu zaplanowanych rezultatów. Realistycznie planuje, zarówno w długim jak i krótkim horyzoncie czasowym; działa efektywnie i terminowo; skutecznie doprowadza sprawy do końca.
	Decyzyjność	Podjeżdjuje decyzje w oparciu o ocenę szans i ryzyka, wykorzystując dostępne informacje szybko, lecz nie pochopnie. Podtrzymuje podjęte decyzje, ale elastycznie zmienia je w uzasadnionych przypadkach.
	Świadomość biznesowa	Spostrzega organizację jako całość. Formuluje swoje cele biznesowe biorąc pod uwagę rynek, konkurentów i otoczenie społeczne, umiejętnie wykorzystując pojawiające się możliwości. Rozumie model biznesowy Banku i podejmuje działania spójne z tym modelem.

¹⁶² Mapa kompetencji mBanku. PBD BRE Bank 2005.

Opisaną poprzez kompetencje wartość mierzono według skali od 1 do 5, mając na uwadze zakres dostępnych pracownikowi, a użytecznych z perspektywy wartości, zachowań oraz poziom wymaganej kontroli (od działań pod pełną kontrolą do działań w pełni samodzielnych).

Skala oceny kompetencji



Nasza skala była pięciostopniowa, ale nie miała znanego socjologom „efektu środka”. Ustaliliśmy wysoki, niezbędny w organizacji, poziom wymaganej kompetencji na A. W miejscu skali, gdzie zwykle są „średniacy”, byli nasi bardzo dobrzy pracownicy. Dwa następne poziomy spełniały kryteria aspiracyjności. Pokazywaliśmy pracownikom, jak mogą się doskonalić i czego w związku z tym się uczyć.

Niski (B) – kompetencja na **niskim poziomie** – w niewielkim stopniu ujawnia się w zachowaniach; przejawia się tylko w niektórych obszarach zakresu kompetencji i z małą intensywnością.

Przeciętny (Ab) – kompetencja na **przeciętnym poziomie** – ujawnia się w zachowaniach, ale w niepełnym zakresie kompetencji, wybiórczo, z umiarkowaną intensywnością; pojawia się wyraźniej przy wsparciu lub nadzorze bardziej doświadczonych osób.

Wysoki (A) – kompetencja na **wysokim poziomie** – wyraźnie obecna w zachowaniu, samodzielnie wykorzystywana w realizacji zadań zawodowych, choć nie zawsze z równą częstotliwością i/lub intensywnością.

Bardzo wysoki (As) – kompetencja na **bardzo wysokim poziomie** – regularnie obecna w zachowaniu, stosowana samodzielnie w pełnym zakresie, adekwatnie do wymagań zadania lub sytuacji, z dużą intensywnością; zapewnia wysoki poziom realizacji zadań.

Wybitny (S) – kompetencja **na wybitnym poziomie** – na stałe wpisana w zachowania, opanowana w pełnym zakresie, stosowana adekwatnie, z bardzo dużą swobodą; twórczo wykorzystywana i rozwijana w nowych obszarach; poziom opanowania pozwalający na bycie ekspertem w wiedzy, umiejętnościach i postawach objętych zakresem kompetencji.

Tak powstała Mapa Kompetencji mBanku. Każda wartość została opisana poprzez behawioralne wskaźniki kompetencji. Były to uważnie dobrane kompetencje wg kryterium – *jeśli wartości mają być trwale realizowane w firmie to jakie kompetencje (wiedzę, umiejętności, postawy) powinni posiadać i/albo rozwijać pracownicy, aby móc je praktykować zgodnie z oczekiwaniami firmy i własnym wyborem?*

Do Mapy Kompetencji dołączona była skala ocen przedstawiona na następnej stronie.

Plan Osobistej Skuteczności (POS) – samoocena

Opracowanie procesu oceny skuteczności biznesowej i zachowań w organizacji było niezbędne, aby się dowiedzieć czy stosowane na co dzień praktyki są zgodne z przyjętym systemem wartości. Ci, którzy tworzyli organizację nie mieli z tym kłopotu. Przychodzili jednak nowi ludzie, dla których potrzebowaliśmy narzędzia, które w jednoznaczny sposób przedstawiałyby, jaką firmą jesteśmy, jakie zachowania są tu pożądane, oczekiwane i wymagane; a dla jakich na pewno nie ma miejsca. Ocena okresowa, podsumowanie rocznych dokonań pracowników, stanowiła sprawdzian dla każdego indywidualnie i dla organizacji ogółem, jakie kompetencje są na odpowiednim poziomie rozwoju, aby wymagać zachowań zgodnych z wartościami, a które należy kształcić.

Najistotniejsze jednak jest sprawdzanie, czy stosowanie zachowań zgodnych z wartościami przynosiło oczekiwane wysokie rezultaty biznesowe. Po raz pierwszy procesu oceny zgodności codziennych zachowań pracowników z wartościami dokonano w **Planie Osobistej Skuteczności (POS)**, który stał się formą okresowej oceny pracowników. Burzy on jednak tradycyjną formułę eksperckiej, jednostronnej oceny podwładnego przez przełożonego. Już sama nazwa wskazuje na zupełnie inny charakter procesu. Zależało nam

DROGA – mapa wartości mBanku

Wartości	Kluczowe kompetencje	Opis kompetentnych zachowań
D Doskonałość	Innowacyjność	Szuka nowych możliwości i znajduje nowe obszary ich zastosowania. Wystrzega się utartych schematów; wykazuje się kreatywnością w myśleniu oraz zachowaniu i zachęca do niej innych.
	Otwartość na zmianę	Zmianę spostrzega jako wyzwanie i nowe możliwości – akceptuje jej potrzebę i aktywnie ją kształtuje. Motywuje innych do udziału w nowych przedsięwzięciach. Przejawia elastyczność; potrafi konstruktywnie i adekwatnie modyfikować swoje poglądy, nastawienia lub zachowania.
	Orientacja na rozwój	Trafnie ocenia i rozwija zdolności swoje oraz współpracowników. Chętnie podejmuje i wykorzystuje możliwości rozwoju; zdobywa kwalifikacje i podnosi kompetencje; wspiera rozwój innych. Poszukuje sposobów doskonalenia i optymalizacji pracy swojej i innych.
R Realizacja	Nastawienie na cel i rezultat	Koncentruje się na stawianiu celów sobie i innym oraz uzyskiwaniu zaplanowanych rezultatów. Realistycznie planuje, zarówno w długim jak i krótkim horyzoncie czasowym; działa efektywnie i terminowo; skutecznie doprowadza sprawy do końca.
	Decyzyjność	Podejmuje decyzje w oparciu o ocenę szans i ryzyka, wykorzystując dostępne informacje szybko, lecz nie pochopnie. Podtrzymuje podjęte decyzje, ale elastycznie zmienia je w uzasadnionych przypadkach.
	Świadomość biznesowa	Spostzega organizację jako całość. Formułuje swoje cele biznesowe biorąc pod uwagę rynek, konkurentów i otoczenie społeczne, umiejętnie wykorzystując pojawiające się możliwości. Rozumie model biznesowy Banku i podejmuje działania spójne z tym modelem.
O Odpowiedzialność	Inicjatywa	Wykazuje gotowość do szybkiej i zdecydowanej aktywności. Z własnej woli podejmuje refleksję i działania wykraczające poza wąsko rozumiany zakres swoich obowiązków. Łatwo uczy się metodą prób i błędów, bez zrażania się niepowodzeniami.
	Samodzielność	Podejmuje odpowiedzialność za swoje decyzje i zachowania. Odważnie mierzy się z wyzwaniami; umiejętnie korzysta ze wsparcia, jeśli uzna, że jest to niezbędne; nie potrzebuje nadzoru; ma wysoki poziom samokontroli.
	Wpływ na innych	Pozyskuje innych do współpracy dla osiągnięcia zaplanowanych efektów; inspiruje do działania; przekonuje do własnych poglądów; skutecznie przewyżcza inne opinie poprzez podejmowanie dyskusji.
G Gotowość	Dojrzałość emocjonalna	Otwiera się na informację zwrotną i korzysta z niej. Kieruje swoimi emocjami i nastrojami; ma świadomość swoich mocnych i słabych stron; akceptuje krytykę i używa jej konstruktywnie. Umiejętnie ocenia sytuacje społeczne oraz potrzeby ludzi i adekwatnie do nich postępuje.
	Zespołowość	Buduje atmosferę współpracy; integruje się z zespołem; rozumie różnorodne interesy innych i dąży do znajdowania porozumienia; radzi sobie w sytuacjach konfliktowych. Jeśli jest liderem – stawia osiągalne, ale pełne wyzwania cele na podstawie oceny sytuacji i potencjału pracowników.
	Dynamizm	Utrzymuje stan wewnętrznej mobilizacji; działa sprawnie i z energią; szybko reaguje na potrzeby innych, ze szczególną wrażliwością na oczekiwania klientów i współpracowników. Potrafi przewyżczać nieoczekiwane trudności i modyfikować swoje działanie bez utraty tempa.
A Angażowanie się	Samomotywacja	Stawia sobie ambitne cele i intensywnie pracuje, aby osiągnąć sukces. W sobie znajduje wystarczającą motywację do działania – podejmuje je i kontynuuje, nawet przy braku zewnętrznych bodźców. Wierzy w swoje umiejętności i optymistycznie patrzy w przyszłość.
	Wytrwałość	Konsekwentnie dąży do pożądanego rezultatu, nawet mimo doświadczanych niepowodzeń; potrafi realizować długoterminowe działania. Umiejętnie radzi sobie z nieoczekiwanym lub ciągłym napięciem i przeciążeniem, bez szkody dla efektywności działań; łatwo regeneruje siły.
	Identyfikacja z Bankiem	Traktuje pracę w Banku jako szansę i centralne miejsce rozwoju swojej kariery na jej bieżącym etapie. Podziela, ujawnia i promuje swoim działaniem wartości DROGI. Demonstruje solidarność ze współpracownikami i organizacją oraz dyspozycyjność w obliczu jej priorytetów.

na tym, aby pracownicy świadomie podejmowali trud zaplanowania DROGI, która doprowadzi ich do oczekiwanych rezultatów. Skoro wiedzieliśmy, że istotnym czynnikiem sukcesu są określone wartości oraz potrafiłiśmy wskazać ich behawioralne przejawy, to pozostało rozpoznać, w jakim zakresie są one obecne w praktyce każdego pracownika. Bazą do konstrukcji POS jest informacja zwrotna. Analiza informacji zwrotnej nie jest bynajmniej nową metodą. Jej twórcą był, żyjący w XIV wieku, zupełnie nieznanymi niemiecki teolog, a 150 lat później rozwinęli ją niezależnie od siebie Jan Kalwin i Ignacy Loyola¹⁶³.

Informacja zwrotna to informacja napływająca do nas z otoczenia (niezależnie od naszych starań albo w związku z działaniami, jakie sami podejmujemy, aby się czegoś dowiedzieć) na temat tego, jak jesteśmy spostrzegani. Dzięki informacji zwrotnej dowiadujemy się dlaczego to, co robimy lub to, czego nie robimy wpływa na rezultaty naszych działań. Pracownicy mBanku mieli zadanie rozpoznać związek pomiędzy tym: *Jak działam?* a tym: *Jakie osiągam rezultaty?* Otrzymali tym samym efektywną metodę uczenia się i narzędzie w praktykowaniu wartości DROGI. Kontraktowanie Planu Osobistej Skuteczności z przełożonym stawało się zobowiązaniem nie tylko wobec organizacji i szefa, ale przede wszystkim samego siebie. Pytania: jak pracuję i jakie osiągam rezultaty towarzyszyły ich działaniom na co dzień i stanowiły podstawę (samo)oceny okresowej.

POS powstał w niezwykłej dbałości o to, by zaproponowane narzędzia, przebieg procesu, rola wszystkich stron ważnych dla ostatecznego rezultatu – stworzenia efektywnej, świadomej siebie i swoich atutów i odpowiedzialnej organizacji – były spójne z przyjętymi wartościami DROGI. Ocena bazuje na opisowej samoocenie kompetencji pracownika opisanych w DRODZE, w konfrontacji z oceną przełożonego, dokonywanej z udziałem osób trzecich. Proces oceny zakłada, że¹⁶⁴:

- *POS stanowi jeden z etapów w procesie rozwoju pracowników i organizacji;*
- *POS uwzględnia zarówno wyniki pracy jak i styl, w jakim się je osiąga;*

¹⁶³ Peter. F. Drucker, „Jak zarządzać samym sobą”, „Harvard Business Review Polska” lipiec, sierpień 2006.

¹⁶⁴ Plan Osobistej Skuteczności. Informacja dla pracowników. Materiały wewnętrzne BZD, 2004.

Arkusz Planu Osobistej Skuteczności

DOSKONAŁOŚĆ REALIZACJA ODPOWIEDZIALNOŚĆ GOTOWOŚĆ ANGAŻOWANIE SIĘ

Plan Osobistej Skuteczności				A
Mój numer kadrowy:		Moje stanowisko:		
Data objęcia stanowiska:		Mój przełożony:		
Data ostatniej modyfikacji Planu:		Moja jednostka org.:		
MOJE WYNIKI (zadania, projekty, obszar odpowiedzialności – konkrety, efekty, liczby, wskaźniki)				
Zrealizowane zadania wraz z % wykonania		Wyzwania 2006 Plany (zadania, projekty, zakres odpowiedzialności) wraz z miernikiem ich realizacji		
Ogólnie, zadania w minionym roku zostały zrealizowane w %				
SUKCESY		PORAŻKI		
MÓJ STYL PRACY I RELACJI Z INNYMI (zachowania i postawa – Doskonałość – Realizacja – Odpowiedzialność – Gotowość – Angażowanie się)				
MOCNE STRONY		DO POPRAWY		
MÓJ ROZWÓJ OSOBISTY I ZAWODOWY (wiedza, umiejętności, szkolenia, awanse, zmiany, ścieżka kariery, przyszłość w organizacji, ramy czasowe)				
DOKONANIA ROZWOJOWE		PLANY NA PRZYSZŁOŚĆ		
PROGRAM ZASTĘPSTW (stanowisko i osoba ze wskazaniem ew. luki kompetencyjnej do uzupełnienia)		Rekomendacja do Rezerwowej Kadry Kierowniczej	Nie	
KTO MOŻE ZASTĄPIĆ MNIE		KOGO JA MOGĘ ZASTĄPIĆ		
INNE UWAGI MOJE LUB SZEFA				
..... Data Mój podpis DataPodpis szefa	

Pion Bankowości Detalicznej BRE Bank S.A.

Źródło: Materiały wewnętrzne BZD PBD.

- Ocena stylu pracy jest opisany standardem i opiera się na wartościach mBanku zdefiniowanych w systemie DROGA;
- Zbudowanie **POS** i zakontraktowanie go z przełożonym przynosi konkretne skutki dla każdego pracownika (ocena nie jest procesem wyizolowanym);
- Tworzenie **POS** wymaga wysokiej samoświadomości i odpowiedzialności zarówno pracowników, jak i przełożonych.

Arkusze POS zaczyna się od rozliczenia pracownika z samym sobą w zakresie oceny rezultatów swojego działania.

Dla zobiektywizowania wiedzy pracownika o sobie wprowadzono specjalne dodatkowe narzędzie, zwane **Koleżeńską Informacją Zwrotną (KIZ)**. Z informacji dla pracowników wynika, że

„Koleżeńska Informacja Zwrotna to prosty sposób zebrania informacji na swój temat. Ma on wzbogacić materiał potrzebny do **autorefleksji**, która jest decydującym momentem w tworzeniu Planu Osobistej Skuteczności. Daje możliwość spojrzenia na swoją osobę z zewnątrz, oczyma osób, z którymi na co dzień współpracujesz. Jest to także okazja do podjęcia działań w imię **GOTOWOŚCI** – w tym wypadku do odważnego przyjęcia konstruktywnej informacji zwrotnej, krytycznego spojrzenia na siebie i doskonalenia swojego stylu pracy.

O udzielenie Koleżeńskej Informacji Zwrotnej poproś osoby, których opinie cenisz, a które jednocześnie mają okazję współpracować z Tobą w różnych sytuacjach zawodowych. Mogą to być członkowie Twojego zespołu lub Twoi klienci wewnętrzni, na których oczekiwania często odpowiadasz. Treść Koleżeńskej Informacji Zwrotnej pozostaje *wyłącznie dla Ciebie*. Warto, żebyś zapisy tam zawarte wykorzystał w swoim Planie Osobistej Skuteczności. **Pamiętaj – zdolność do analizy i wyciągnięcia wniosków z informacji zwrotnej jest podstawowym sposobem rozwoju osoby dojrzałej!**”

Nie był to dla pracowników mBanku nowy temat, bo informacja zwrotna jako narzędzie komunikacji była praktykowana szeroko. Nowe było wykorzystanie tego narzędzia w procesie oceny kolegów i współpracowników.

Koleżeńska Informacja Zwrotna

Przykład

Koleżeńska Informacja Zwrotna dla Zbyszka Chowluka	
<p>Co dostaję od Ciebie jako współpracownika?</p> <ul style="list-style-type: none"> – wsparcie w trudnych sytuacjach dotyczących obszaru IT; trafną diagnozę problemu i fachowe wskazanie słabych punktów mojego rozumowania – uczciwą i na ogół sprawiedliwą krytykę – niezawodność, pewność, że jeśli już czegoś się podejmiesz, to dotrzymasz słowa 	<p>Czego mi brakuje?</p> <ul style="list-style-type: none"> – większej gotowości do włączenia się w mój projekt związany z bazą klientów – większej aktywności i wsparcia na poniedziałkowych spotkaniach z szefem w obronie naszych wspólnych pomysłów dot. obsługi reklamacji – więcej wyrozumiałości dla moich ograniczeń „technicznych” – częstszego uśmiechu
<p>Co lubię w Twoim sposobie bycia, zachowaniu, postawie?</p> <ul style="list-style-type: none"> – realizm i koncentrację na faktach, niezależnie od przeżywanych emocji – krytycyzm i dystans do rozwiązań własnych i cudzych – pomysłowość 	
<p>Udzielił(a): Aśka Wrzosek 5 maja 2004</p>	

Źródło: Materiały wewnętrzne BZD. PBD.

Pracownik w oparciu o dostępne sobie informacje wypełnia **Bilans Miejsca na DRODZE**. Dokonuje samooceny w zakresie poziomu opisanych w Mapie Kompetencji zachowań w swoich codziennych działaniach. Jest to niezwykle trudne zadanie dla każdego z zainteresowanych i jednocześnie ogromnie ważny moment dla całego procesu. Dlatego działanie to opisane zostało szczegółowo w specjalnej instrukcji¹⁶⁵:

1. *Przygotowując się do napisania swojego Planu Osobistej Skuteczności zastanów się:*
 - a) *Jakie były efekty Twojej pracy w roku minionym od ostatniej oceny? Które z Twoich zadań lub projektów zakończyły się sukcesem, a których nie udało Ci się zrealizować w satysfakcjonującym stopniu? Oszacuj (w procentach) ogólny poziom realizacji celów, które miała(e)s do zrealizowania w tym czasie.*

¹⁶⁵ Informacja dla pracowników. Materiały wewnętrzne BZD, 2004.

Bilans Miejsca na DRODZE 2004

imię i nazwisko pracownika Stanowisko: nazwa stanowiska i pełnionej roli /j.o.

Sporządził: mię i nazwisko przełożonego Data dd miesiąc rok

Wartości i kompetencje		Poziom kompetencji					Obszary rozwoju							Szczegółowe kierunki rozwoju
		Niski	Przeciętny	Wysoki	Bardzo wysoki	Wybitny	Obsługa klienta	Koordinacja projektów i przywództwo	Umiejętności osobiste i społeczne	Języki obce	IT	Wiedza bankowa	Inna wiedza (finanse, marketing, prawo)	
D	Innowacyjność													
	Orientacja na zmiany													
	Orientacja na rozwój													
R	Orientacja na cele i rezultaty													
	Decyzyjność													
	Świadomość biznesowa													
O	Orientacja na działanie													
	Samodzielność													
	Wywieranie wpływu													
G	Równowaga emocjonalna													
	Współpraca w zespole													
	Szybkość i tempo działania													
A	Odporność na stres													
	Wytrwałość													
	Orientacja na sukces													

Źródło: Materiały wewnętrzne BZD. Pion Bankowości Detalicznej BRE Bank SA.

- b) *Jakie wyzwania i priorytety stają przed Tobą w kolejnym roku pracy: za jakie zadania, projekty, obszary weźmiesz odpowiedzialność? Jakie efekty (wyniki) chcesz osiągnąć?*
- c) *Co jest mocną stroną Twojego stylu działania? Które z wartości **DROGI** są najsilniej obecne w Twoim zachowaniu i postawie? Co wymaga poprawy? Nad czym chcesz pracować?*
- d) *Co ważnego wydarzyło się w Twoim rozwoju zawodowym i osobistym (szkolenia, opanowane umiejętności, nabyta wiedza, awanse, zmiany stanowiska, itp.)?*
- e) *Jaki jest Twój plan rozwoju zawodowego i osobistego w perspektywie roku? Jakie kompetencje chcesz poprawić, czego powinieneś się nauczyć?*

Jak widzisz swoją przyszłość w organizacji? W jakim kierunku chcesz rozwinąć swoją karierę zawodową?

- f) *Kto, w razie potrzeby, mógłby Cię zastąpić na Twoim obecnym stanowisku i jakie kompetencje musiałby uzupełnić, aby przejąć Twoje obowiązki. Z kolei, jakie stanowisko Ty mógłbyś objąć, przy założeniu zrealizowania zarysowanego wyżej planu rozwoju.*
2. *Poproś 2 (do 4 osób) o Koleżeńską Informację Zwrotną – jedną lub dwie wybrane przez siebie i jedną lub dwie, o których wskazanie poproś swojego przełożonego.*
 3. *Napisz projekt swojego Planu Osobistej Skuteczności wraz z Bilansem Miejsca na DRODZE i prześlij go przełożonemu. On ustosunkuje się do niego i zaprosi Cię na rozmowę.*

Przygotowany pracownik umawiał się z przełożonym na spotkanie. Rola szefa w POS jest ważna, ale kluczowa jest samoocena dokonywana przez każdego pracownika, bo jest podsumowaniem dokonań i oceną samego siebie w danym okresie. To ona sprawia, że przełożony musi się odpowiednio przygotować do rozmowy z pracownikiem. Jego zadaniem jest odnieść się do przygotowanego przez pracownika Planu Osobistej Skuteczności, sporządzić Bilans Kompetencji na DRODZE. Z «instrukcji dla przełożonego»:

- a) **Wskaż** każdemu podwładnemu jedną lub dwie osoby, **których opinie cenisz**, od których chcesz, żeby zebrał Koleżeńską Informację Zwrotną i upewnij się, że sam wybrał kolejne dwie (lub jedną)¹⁶⁶.
- b) Przygotuj się do rozmowy kontraktującej POS:
 - przeczytaj projekt POS nadesłany przez podwładnego i wyjaśnij ewentualne Niejasności;
 - sporządź Bilans Miejsca na DRODZE dla pracownika (jako pomoc w ukonkretnieniu informacji zwrotnej) ze wskazaniem kierunków rozwoju i pracy nad sobą;
 - dopisz się na Planie Osobistej Skuteczności pracownika, jeśli masz uzupełnienia lub odmienne zdanie na jakiś temat;
 - zaznacz czy rekomendujesz go do Rezerwowej Kadry Kierowniczej.
- c) Przeprowadź z pracownikiem rozmowę w celu:
 - omówienia POS i udzielenia informacji zwrotnej w oparciu o Bilans Miejsca na DRODZE;

¹⁶⁶ Mogą to być dowolne osoby z organizacji, które mają wiedzę na temat stylu pracy danej osoby, bądź z pozycji członka tego samego zespołu, bądź jako klienci wewnętrzni.

- omówienia czynników mogących mieć wpływ na sukces w realizacji Planu przez pracownika;
- ostatecznego zakontraktowania Planu Osobistej Skuteczności pracownika;
- zebrania od niego informacji zwrotnej dla siebie jako szefa.

Szef nie ma jednoosobowego autorytetu oceny według POS. Obiektywizacji procesu służą specjalne spotkania nazywane Sesjami Przeglądowymi. Ich znaczenie tkwi w świadomości uczestników i jest opisane w ten sposób¹⁶⁷:

Sesje Przeglądowe to spotkania mające na celu dokonanie głębokiej i obiektywnej oceny wybranych pracowników. Do takiej wielostronnej oceny przełożony, który jest gospodarzem spotkania, zaprosi osobę, z którą oceniany współpracuje na co dzień oraz – w miarę możliwości – przełożonego wyższego szczebla oraz pracownika HR. Osoby te poproszone zostaną o dokonanie oceny jakości współpracy z ocenianą osobą oraz o dokonanie finalnego przypisania do opisanej wcześniej kategorii.

Sesjom Przeglądowym podlegają, niezależnie od oceny, wszyscy menedżerowie Banku. Sesja odbywa się bez obecności osoby ocenianej. Zgodnie z założeniami przełożony prezentuje uczestnikom dokonania pracownika (menedżera) i swoją ocenę. Przedstawia je osobom znającym doskonale rzeczywistość organizacji, które zazwyczaj na co dzień współpracują z ocenianą osobą lub obserwują efekty przedstawianych działań. W poszukiwaniu najbardziej odpowiadających rzeczywistości ocen dochodzi często do gorących dyskusji. Ostateczną decyzję, dotyczącą oceny, podejmuje przełożony, po wyczerpującej dyskusji, która utwierdza go we wcześniejszej opinii lub przeciwnie, zobowiązuje do weryfikacji spojrzenia na pracownika.

W sesjach przeglądowych menedżerów średniego i wyższego szczebla brałem osobiście udział jako szef nadzorujący mBank i MultiBank, a później nie zmieniłem tego zwyczaju jako Prezes BRE Banku. Uważam, że „dobór i ocena pracowników nigdy nie powinna być cedowana na innych”¹⁶⁸. Każdemu menedżerowi poświęcano co najmniej godzinę. Sesje przeglądowe zajmowały dużo czasu i zwykle trwały 3–4 dni robocze. Dyskutuje się wytrwale, aż do uzyskania przekonania, że w ostatecznej opinii przełożony

¹⁶⁷ Z Instrukcji dla Pracowników BZD 2004.

¹⁶⁸ Larry Bossidy, Ram Charan, *Realizacja. Zasady wprowadzania planów w życie*, MT Biznes, 2002, tłum. Ludwik Stawowy.

uwzględni wszystkie znane fakty i oczekiwania. Punktem odniesienia były przyjęte wskaźniki behawioralne kompetencji i dowody na uzyskiwane przez liderów rezultaty. Mieliśmy odwagę różnicować naszych menedżerów.

Końcowym etapem POS są Sesje Informacyjne, służące przedstawieniu oceny końcowej. To nie są łatwe i krótkie rozmowy, bo nawet najlepsi mieli coś do poprawy. Ich przebieg dalece odbiega od zwykłej w takich przypadkach procedury komunikowania wyniku oceny i... następny proszę. Sesje informacyjne mają charakter informacji zwrotnej, przekazywania oceny, ale w głównej mierze obserwacji zachowań, dyskusowania przykładów, sugestii zmian. Rzeczowość i niezwykła atmosfera tych rozmów jest jednym z najlepszych moich wspomnień z pracy w projekcie mBank i MultiBank, a także później w BRE Banku. W organizacji opartej na wartościach, które mają realne odniesienie w codziennej działalności, ludzie posiadają wiele autorefleksji, a ich ocena samych siebie jest często niezwykle krytyczna.

W czasie sesji przeglądowych oceny przedstawione przez bezpośrednio zainteresowanych były często podwyższone, a tylko w wyjątkowych przypadkach znacznie obniżane w wyniku dyskusji panelowej. Rozmowa na Sesji informacyjnej stawała się najlepszym warsztatem menedżerskim podążania DROGĄ. Dla mnie to był jeden z najważniejszych obowiązków i ogromne wyzwanie. Uczestniczyłem w sesjach przeglądowych i informacyjnych z przekonania, że jestem to winien tym, którzy zaufali organizacji i dają na co dzień wiele dowodów niezwykłego zaangażowania. To były trudne rozmowy. Tak z tymi, których znałem od wielu lat i poprzeczka oczekiwań była zawieszona wysoko, jak i z głodnymi sukcesu młodymi wilkami, ambitnymi do granic możliwości, niecierpliwymi w dążeniu do zdobycia awansu i uznania.

Sesja przeglądowa i sesja informacyjna trwały kilka dni; do nich trzeba się było wcześniej przygotować. Można powiedzieć, że w tym czasie organizacja zajmuje się sama sobą, a szycy mówią nawet, że funduje sesje psychoterapeutyczne dla wszystkich zamiast pracować w interesie akcjonariuszy. Uważam, że to z punktu widzenia organizacji najlepiej wykorzystany czas w roku. Pozwala zatrzymać się w biegu, zmusza do spojrzenia wstecz, podsumowania osiągnięć – sukcesów i porażek – wyciągnięcia wniosków na przyszłość.

Plan Osobistej Skuteczności był narzędziem menedżerskim integrującym główne założenia koncepcji Zarządzania Przez Cele (MBO) i Zarządzania

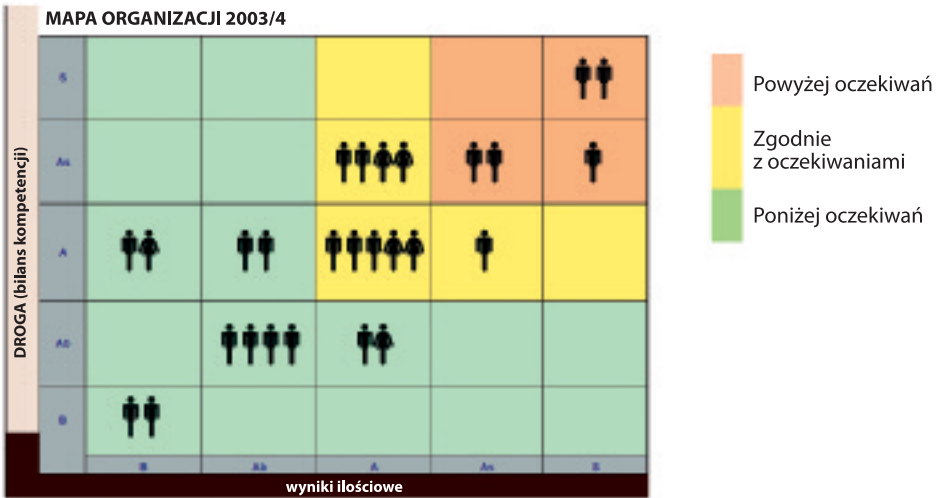
Poprzez Wartości (ZPW). Ocena skuteczności działania w ujęciu ilościowym była dokonywana przez pracownika i przełożonego, a plan działania ustalany był na początku każdego okresu z przełożonym, w ramach procesu przygotowania budżetu. Ocena pracownika realizowana w zgodzie z przyjętymi wartościami, i wzmacniająca zachowania z nimi spójne, pozwoliła nam uniknąć wszystkich pułapek klasycznego zarządzania poprzez cele, które dziś w wielu przypadkach zamieniło się w inżynierię przemysłową ze wszystkimi jej wadami¹⁶⁹.

Zaproszenie do dialogu, podczas którego pozwala się ludziom odkrywać doświadczenia sprawiające im satysfakcję, skonkretyzować własne cele, sprawia, że zaczynają dostrzegać logikę własnych wyborów zawodowych (lub jej brak), a co za tym idzie – całą energię, która w nich drzemie. W miarę jak ten obraz staje się coraz bardziej wyraźny, dużo łatwiej jest im dostosowywać pojawiające się po stronie firmy propozycje (cele) do własnych preferencji. Są gotowi do podejmowania wyborów, za które biorą ODPOWIEDZIALNOŚĆ.

Proces oceny w ramach Planu Osobistej Skuteczności pokazywał dwuwymiarowy obraz organizacji uwzględniający aspekt jakościowy, według wartości DROGA, oraz ilościowy. W rezultacie powstaje mapa organizacji z uwzględnieniem kompetencji i skuteczności działania. Najprostsza jest interpretacja grupy spełniającej oczekiwania: to są wszyscy, którzy otrzymują oceny powyżej A w obu kategoriach.

Gwiazdy legitymują się oceną S w ocenie zachowań i skuteczności działania. W mBanku, MultiBanku i BRE Banku liczba gwiazd była relatywnie mała i ich udział stanowił zwykle 1,5–2,5 procenta zatrudnionych w organizacji. Pracowników nie spełniających oczekiwań organizacji, z co najmniej jedną oceną A, można podzielić na trzy grupy. Interpretacja dwóch ocen poniżej A, zachowań mierzonych według systemu wartości i indywidualnej karty zadań nie pozostawia żadnych wątpliwości: przy czym dwie oceny B dają jednoznaczny sygnał do rozstania. Przypadek oceny powyżej A za wartości i poniżej standardu za wykonanie zadań ilościowych jest w organizacji lepszy od sytuacji odwrotnej. To łatwiejsze do intelektualnego zrozumienia niż praktycznego postępowania, gdy trzeba się rozstać z pracownikiem, któ-

¹⁶⁹ Harry Levinson, „Zarządzanie przez czyje cele?”, „Harvard Business Review Polska”, lipiec, sierpień 2006.



ry wykonuje plany, ale nie pasuje do organizacji ze względu na sposób postępowania.

Z tymi, którzy przewyższali nasze oczekiwania firma ustala ścieżkę rozwoju: przygotowanie do nowych wyzwań, plany rozwoju kariery. Tym, którzy spełniali oczekiwania wskazywaliśmy perspektywy i warunki doskonalenia się. Ci, którzy nie spełniali oczekiwań otrzymywali jasny komunikat o wymaganiach i określony czas na ich spełnienie. Wydawałoby się, że sytuacja ostatniej grupy była dramatyczna. Historia pokazała jednak, że dla wielu osób, które znalazły się w tej grupie jasny komunikat, dostęp do narzędzi i szansa w postaci czasu na zmianę była impulsem przemiany lub kontrolowanego odejścia.

W tym aspekcie firma zarządzana przez wartości różni się zasadniczo od organizacji zarządzanej przez cele lub instrukcje, gdzie realizacja zadań ilościowych i wykonanie zadań zgodnie z poleceniem jest ostatecznym wyznacznikiem oceny pracownika. Wprowadzenie systemu motywacyjnego wymagało przygotowania organizacji do precyzyjnego określania celów i opisywania ich poprzez miary i wskaźniki. Tak powstała Indywidualna Karta Zadań i cały proces został przekształcony w Plan Indywidualnej Skuteczności.

Zarządzanie jest sztuką planowania i osiągnięcia celów przy wykorzystaniu istniejących zasobów. Niewątpliwie realizacji celu towarzyszy zadowolenie o charakterze emocjonalnym, ale w dążeniu do najlepszego wykorzy-

stania potencjału pracowników nie można pominąć motywacji materialnej. Zarządzanie przez wartości nie ogranicza się do wykorzystania systemu wartości jako etycznego kierunkowskazu i spoiwa wspólnych przekonań co do celów i sposobu ich realizacji. W praktyce zarządzania przez wartości w mBanku, a później także w BRE Banku, rola motywacji finansowej była nie mniejsza niż gdzie indziej, z tą różnicą, że konstrukcja systemu premiewego była powiązana z zachowaniami zgodnymi z wartościami firmy.

Wprowadzenie systemu motywacyjnego w mBanku, a ostatecznie w całym BRE wymagało przygotowania organizacji do precyzyjnego określania celów i opisywania ich poprzez miary i wskaźniki. Tak powstała Indywidualna Karta Zadań, która zawierała dokładnie określone cele i miary ich realizacji, dla każdego pracownika. Cały proces POS, po zmianach, został wprowadzony dla całego BRE Banku w 2006 roku pod nazwą Plan Indywidualnej Skuteczności.

„Aby wartości naprawdę miały znaczenie, firmy muszą nagradzać ludzi, którzy je propagują” (J. Welch, *Winning – znaczy zwyciężać*). Najlepsi pracownicy i menadżerowie powinni być progresywnie nagradzani, przeciętni sprawiedliwie oceniani i wynagradzani standardowo, a niespełniający oczekiwań mobilizowani do poprawy lub odejścia. To ludzie są obecnie kluczem do sukcesu przedsiębiorstwa w zażartej konkurencji rynkowej. System motywacyjny, którego podstawą są przejrzystość polityki płacowej i proste zasady wynagradzania, daje możliwość wykorzystania potencjału kapitału ludzkiego dla stworzenia przewagi konkurencyjnej. W rezultacie firma realizuje ponadprzeciętne zyski, wartość akcji rośnie, klienci są lojalni a pracownicy i menadżerowie zadowoleni. Moje doświadczenia potwierdzają ten łańcuch przyczynowo-skutkowy. Zasady oceny pracowników i wynagradzania muszą być przejrzyste, sprawiedliwe i obiektywne. Wtedy ani wysoki poziom ani znaczne różnice nie wzbudzają kontrowersji; przeciwnie, są motywujące do większego wysiłku i zaangażowania.

Wysokość indywidualnego bonusu została uzależniona od oceny jakościowej i realizacji zadań ilościowych. System motywacji finansowej mBanku, który był pierwowzorem dla rozwiązań obowiązujących w BRE Banku, opierał się w całości na pro-

System motywacyjny, którego podstawą są przejrzystość polityki płacowej i proste zasady wynagradzania, daje możliwość wykorzystania potencjału kapitału ludzkiego dla stworzenia przewagi konkurencyjnej.

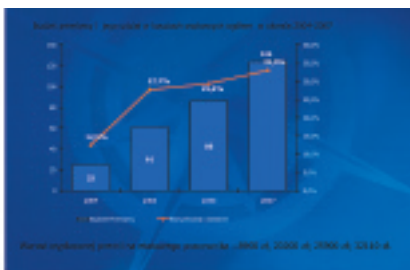
Samoocena jako podstawa metodologii oceny pracowniczej w BRE Banku



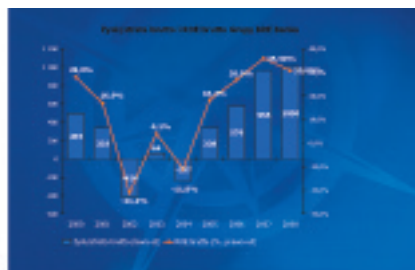
cesie oceny pracowniczej na bazie Planu Indywidualnej Skuteczności i Indywidualnej Karty Zadań. W ten sposób wyeliminowano całkowicie czynnik dyskrecjonalny w procesie przyznawania premii pracowniczych, zapewniając pełną przejrzystość procesu. System został wprowadzony w BRE Banku w 2005 roku; po dwóch latach jego pilotażu w mBanku i MultiBanku. Wyniki osiągnięte w kolejnych latach przewyższyły oczekiwania, tak pracowników w odniesieniu do wysokości premii, jak i akcjonariuszy w odniesieniu do wysokości realizowanego zysku, wzrostu wartości firmy w ujęciu bezwzględnym (kapitalizacja rynkowa) jak i względnym w porównaniu z grupą rówieśniczą.

Budżet wypłaconych pracownikom premii w kolejnych latach 2004, 2005, 2006, 2007 wzrastał znacząco, odpowiednio: 24,6 miliona złotych, 60,8 miliona, 86 milionów i 124 miliony. Udział funduszu premiowego w kosztach osobowych wzrastał, i wynosił, odpowiednio, w powyższych latach: 12,5 procenta, 27,7 procenta, 29,4 procenta i 33 procent.

Wynagrodzenie za wyniki i postawę

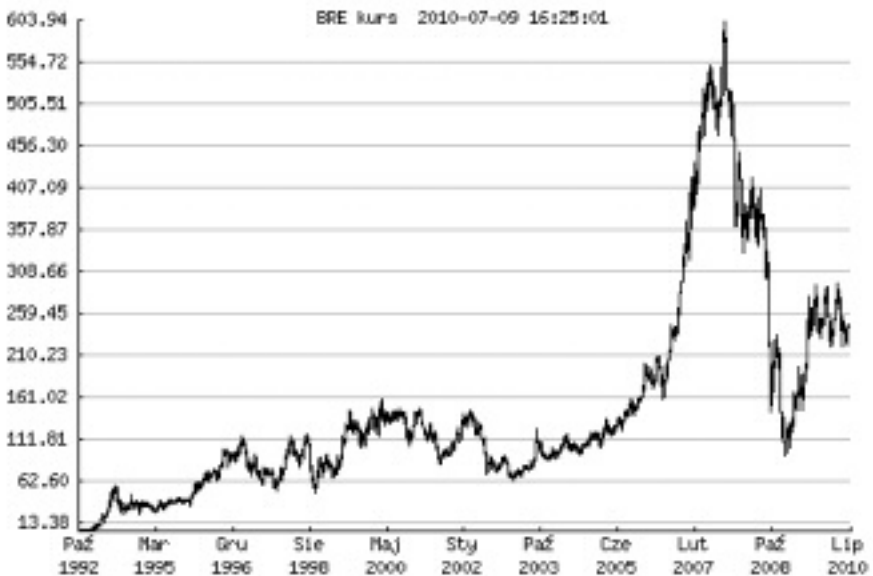


Wyniki Grupy BRE Banku w okresie 2000–2008



Nawet wzięwszy pod uwagę istotny wzrost zatrudnienia w tym okresie (3200–4800 osób), wzrost wypłaconej premii na etatowego pracownika był imponujący i kształtował się odpowiednio 8900 złotych, 20 200 złotych; 25 900 złotych; 32 110 złotych. W tym samym okresie, czyli w latach 2004–2007, wyniki firmy poszybowały w górę (–237 milionów), 338 milionów; 576 milionów; 955 milionów.

Rynek docenił nie tylko wyniki finansowe osiągnięte przez BRE Bank, ale w jeszcze większym stopniu sposób działania. Notowania giełdowe akcji spółki wzrastały szybko w ujęciu bezwzględnym, ale co ważniejsze szybciej niż najgroźniejszych konkurentów i grupy rówieśniczej. Wycena rynkowa BRE Banku mierzona wskaźnikami cena do wartości księgowej P/BV oraz cena do zysku P/E była w okresie 2005–2008 wyższa o 25 procent od odpowiednich średnich wskaźników dla grupy rówieśniczej banków notowanych na GPW. Sposób oceniania pracowników i wiążący z tym system motywacyjny, są przykładem wielu działań, które podejmowaliśmy zarządzając poprzez wartości. Odniesienie się do nich w równie mierzalny sposób towarzyszyło nam w procesie pozyskiwania pracowników, kierowania ich rozwojem, zabezpieczania sukcesji w organizacji i rozstawania się.



W okresie czterech lat od wprowadzenia systemu wartości i wdrożenia koncepcji zarządzania przez wartości BRE Bank awansował z 6 miejsca do pierwszej trójki największych polskich banków. Wskaźnik satysfakcji klientów bankowości detalicznej i korporacyjnej był najwyższy w sektorze. Poziom zadowolenia pracowników BRE Banku kształtował się na zadowalająco wysokim poziomie.

Bibliografia

Książki

- Adair, John, *Inspiring Leadership*, Thorogood, London, 2002.
- Banks, Erik, *Finance. The electronic Revolution*, John Wiley & Sons, New York 2001.
- Bossidy, Larry, Charan, Ram, *Realizacja. Zasady wprowadzania planów w życie*, MT Biznes, 2002.
- Clawson, James G., *Level Three Leadership – Getting Below the Surface*, Prentice Hall, New Jersey 2006.
- Collins, J., Porras, J. I., *Built To Last: Successful Habits of Visionary Companies*, Harper-Collins, New York 1994.
- Christensen, Clayton M., Raynor, Michael E., *Innowacje, napęd wzrostu*, Studio Emka, Warszawa 2008
- Dolan, Simon, Richley, Bonnie A., Salvador Garcia, Tony Lingham, *Managing by Values*, Palgrave Macmillan, New York 2006.
- Drucker, Peter, *Natchnienie i fart czyli Innowacja i przedsiębiorczość*, Studio Emka, Warszawa 2004.
- Foster, Richard, Kaplan, Sarah, *Twórcza destrukcja*, Wydawnictwo Galaktyka, Łódź 2003.
- Foster, Richard, *Innovation: The Attacker's Advantage*, Summit Books 1986.
- Goleman, Daniel, Boyatzis, Richard, McKee, Annie, *Naturalne przywództwo*, SPM Project 2002.
- Goleman, Daniel, *Inteligencja emocjonalna*, Media Rodzina, Poznań 1997.
- Greenleaf, Robert, *The Power of Servant Leadership*, Berrett-Koehler, San Francisco 1998.

- Hamel, Gary, Prahalad, Coimbatore K., *Competing for the future*, Harvard Business School Press, Boston 1994.
- Kador, John, *Charles Schwab. How One Company Beat Wall Street and Reinvented the Brokerage Industry*, John Wiley & Sons, Hoboken 2002.
- Kelly, Kevin, *Nowe reguły nowej gospodarki*, WIG Press, Warszawa 2001.
- Kelley, Tom, *Sztuka innowacji*, MT Biznes Ltd., Warszawa 2003.
- Kim, Chan, Mauborgne, Renee, *Strategia błękitnego oceanu*, MT Biznes, Warszawa 2005.
- Kotter, John, Heskett, James L., *Corporate Culture and Performance*, Free Press, New York 1992.
- Kolb, David A., *Experiential Learnin*, Prentice Hall, Inc, Upper Saddle River, 1984.
- Kuhlmann, Arkadi, Philp, Bruce, *The Orange Code. How ING Direct Succeeded by Being a Rebel with a Cause*, John Wiley & Sons, Hoboken, 2009.
- McGraw, Thomas K., *Prophet of Innovation*, Belknap Harvard, Cambridge 2007.
- McLuhan, Marshall, *Wybór pism. Przekąźniki, czyli przedłużenie człowieka. Galaktyka Gutenberga. Poza punktem zbiegu*, Wydawnictwa Artystyczne i Filmowe, Warszawa 1975.
- Menkes, Justin, *Inteligencja przywódcza – co wyróżnia wielkich liderów*, Studio Emka, Warszawa 2007.
- Morita, Akio, Reingold, Edwin M., Shomimura, Mitsuko, *Made In Japan. Akio Morita i Sony*, Wydawnictwa NT, Warszawa 1986.
- Nahavandi, Afsaneh, *Art and Science of Leadership*, Prentice Hall, New Jersey, 2006.
- Rogers, Carl, *On Personal Power: Inner Strength and Its Revolutionary Impact*, Delacorte Press, New York 1977.
- Raisiel, Ethan M., Friga, Paul N., *Umysł McKinsey*, wyd. K.E.Liber, Warszawa 2004.
- Raisiel Ethan, M., *McKinsey – sposób na sukces*, wyd. K.E.Liber, Warszawa 2001.
- Sachowicz-Stanusch, Agata, *Potęga wartości. Jak zbudować nieśmiertelną firmę*, One Press, Katowice 2007.
- Searls, Doc, Weinberger, David, Levine, Rick, Locke, Christopher, *Manifest www.cluetrain.com. Koniec ery tradycyjnego biznesu*, WIG-Press, Warszawa 2000.
- Senge, Peter, *Pięta dyscyplina. Teoria i praktyka organizacji uczących się*, Dom Wydawniczy ABC 2000.
- Siegel, David, *Futuryzuj swoją firmę*, IFC Press, Kraków 2001.
- Schumpeter, Joseph, *History of Economic Analysis*, New York: Oxford University Press 1954.
- Schumpeter, Joseph, *The Theory of Econcomic Development*; Harvard University Press, Cambridge Mass. 1934.
- Slate, Robert, *Jack Welch. Strategie prezesa i dyrektora naczelnego General Electric*, Studio Emka 2003.
- Stoner, James A. F., Freeman, R. Edgar, Gilbert, Daniel R., Jr., *Kierowanie, PWE*, Warszawa 2001.

- Tapscot, Don, *Grown up digital. How the Net Generation is changing your World*, McGrawHill, New York 2009.
- de Vries, Manfred Kets, *Mistyka przywództwa*, Studio Emka, Warszawa 2008.
- de Vries, Manfred Kets, *The Happiness Equation*, Vermilion, London 2002.
- Whitmore, John, *Coaching for performance*, Nicholas Brealey Publishing, London 2002
- Zarządzanie. Teoria i praktyka*, red. naukowa: Andrzej K. Koźmiński, Włodzimierz Piotrowski, PWN, Warszawa 1998.

Czasopisma

- Paul Meehan, Darrel Rigby, Paul Rogers, „Creating and Sustaining a Winning Culture”, *Harvard Management Update; A Newsletter form Harvard Business School Publishing*, Boston 2007.
- Denis J. Cahill, „The managerial implications of the learning organization: a new toll for internal marketing”, *Journal of Services Marketing*, vol. 9, nr 4, 1995
- David A. Garvin, „Building a Learning Organization”, *Harvard Business Review*, July-August 1993 rok.
- Tim Ambler, „Innovation Metrics”, *Working Paper*, Center London Business School; London 1999, s. 6.
- Steven J. Spear, „Learning to Lead At Toyota”, *Harvard Business Review*, May 2004.
- John. P. Kotter, „What Leaders Really Do”, *Harvard Business Review*, December 2001.
- Noel M. Tichy, David O. Ulrich, „The Leadership Challenge – A Call for the Transformational Leader”, *Sloan Management Review*, Fall 1984.
- James Collins, Jerry Porras, „Level 5 Leadership – The Triumph of Humility and Fierce Resolve”, *Harvard Business Review*, January 2001.
- Patrick Leoncioni, „Niech wartości naprawdę coś znaczą”, *Harvard Business Review Polska*, 05/2004.
- Peter. F. Drucker, „Jak zarządzać samym sobą”, *Harvard Business Review Polska* lipiec, sierpień 2006.
- Harry Levinson, „Zarządzanie przez czyje cele?”, *Harvard Business Review Polska*, lipiec, sierpień 2006.
- Marcin Mekler, Paweł Rządziński, „Płać, ile jedziesz”, *Sollers: Miesięcznik Ubezpieczeniowy*, 03/2010.
- „Japan Net Bank: Japan's First –Internet only Bank”, 01/2002; School of Business, Univeristy of Hong Kong.
- Ben Tellings, „Die Renaissance der Filialbanken kann schnell vorbei sein”, *Bank und Markt*, 6/2009.
- A. Kowalczyk, „Złović wirtualnego klienta: nadzwyczajny sukces bankowości on-line w Polsce”, *Bank*, 4/2003.
- „Konkurencja pomiędzy bankami internetowymi sprzyja klientom”, *Gazeta Bankowa*, 9.09.2002.
- Daniel Goleman, „What Makes a Leader”, *Harvard Business Review*, January 2004.

Inne

Piotr Kociołek, „Zarządzanie ludźmi w projektach mBanku i MultiBanku”, 2002. Materiały BRE Banku.

John Whitmore, „Coaching for performance. Materiały szkoleniowe PBD”, 2002 Corporate Value Index 2009; ECCO International Communications Network.

<http://home.ingdirect.com/about/about.asp?s=BoardMembers>

„Disruptive Innovation and Retail Financial Services”, BAI, Chicago, 2002.

Tim van Tongeren, „Forrester Research, Segmenting Financial Consumers”, 2006. „The Global Competitiveness Report 2009–2010”.

<http://www.mf.gov.pl/dokument.php?const=1&dzial=350&id=29110&PortalMF>
„Catalysts for Change. The Implications of Gen Y Consumers for Banks, Reinventing Retail Banking Series”, Deloitte 2009.

„Ciągły czat z Klientem” – Marketing przy kawie – 2005 rok.

<http://www.marketing-news.pl/theme.php?art=336>

Blog mBanku - grudzień 2009 r. <http://www.mbank.pl/blog/artypk/538,dziekujemy-ze-polecacie-mbank.html>;

http://wyborcza.biz/biznes/1,101562,7155955,Badania__najbardziej_ufamy_PKO_BP__Bankowi_Pekao_i___.html

Arek Jadczyk - Serwis z okazji pierwszych urodzin mBank

http://rocznica.mbank.com.pl/rocznica_mbanku.pl

Parapano – Forum mBanku – 12-03-2010 <http://www.mbank.pl/forum/read.html?f=1&i=933575&t=933546&cat=21>

„Piąty rok od wybuchu super nowej” – Marketing przy kawie 2005 r. <http://www.marketing-news.pl/theme.php?art=209>.

„Marketing w praktyce” – luty 2009.

Tomek Lipiński – „Pojawienie się mBanku było pewnym przełomem”. <http://www.gadzinowski.pl/pojawienie-sie-mbanku-na-ryнку-bylo-pewnym-przelomem-czesc-1-wywiadu-z-mbank/>

Forum mBanku październik 2001 <http://www.mbank.pl/forum/read.html?f=1&i=71023&t=12456>

Forum mBanku październik 2001 <http://www.mbank.pl/forum/read.html?f=1&i=71023&t=12456>

Anna Moszczyńska – „Pojawienie się mBanku na rynku było pewnym przełomem” <http://www.gadzinowski.pl/pojawienie-sie-mbanku-na-ryнку-bylo-pewnym-przelomem-czesc-1-wywiadu-z-mbank/>

Virtual Communities: Abort, Retry, Failure? by Jan Fernback & Brad Thompson <http://www.well.com/user/hlr/texts/VCCivil - tłumaczenie własne>.

„Kronika mBanku” opublikowana podczas pierwszych urodzin mBanku na stronie: http://rocznica.mbank.com.pl/rocznica_mbanku.pl?site=kronika&podstrona=2.

Interaktywnie.com – „Zmieniają się narzędzia, zasady komunikacji pozostają te same” – 19-10-2009 rok

- Simon Nellis, „BRE Bank a Closer Look at he Retail Strategy”, „Schroeder Salomon Smith Barney”, „Emerging Markets Report” 19.01.2000.
- Historia i rozwój mBanku, Michał Macierzyński, 21.08.2003. http://euro.bankier.pl/edu/multiarticle.html?article_id=817689
- „mBank: Historia banku, który złapał finanse w sieć”, Michał Macierzyński, 2004-01-15;
http://www.bankier.pl/fo/multiarticle.html/mBank-Historia-banku-ktory-zlupal-finanse-w-siec.html?article_id=987889
- http://manager.money.pl/strategie/case_study/artypul/mbank;-;strategia;innowacyjnosc,122,-1,135290.html
- Kolejny e-bank ruszy w marcu, Internet Standard, <http://www.internetstandard.pl/news/20877/Kolejny.e.bank.ruszy.w.marcu.html><http://www.internetstandard.pl/news/20877/Kolejny.e.bank.ruszy.w.marcu.html>
- Michał Macierzyński, „Historia powstania i rozwoju Inteligo”: <http://www.bankier.pl/wiadomosc/Historia-powstania-i-rozwoju-Inteligo-634714.html>
- <http://www.egospodarka.pl/776,Supermarket-Funduszy-Inwestycyjnych-w-mBanku,1,12,1.html>
- <http://www.bankier.pl/wiadomosc/Supermarket-Funduszy-Inwestycyjnych-mBanku-rozwija-skrzydla-840830.html>
- <http://www.inwestujwfunduszach.pl/>
- <http://www.egospodarka.pl/776,Supermarket-Funduszy-Inwestycyjnych-w-mBanku,1,12,1.html>
- „EMEA banks valuation stats”, ING Equity Research, 26/08/2010.