


# BANKI W ŚWIECIE 4.0

Wyzwania dla edukacji przyszłych bankowców. Uwagi praktyka

ZBIGNIEW GAJEWSKI

Wrocław, 30.11.2017

# BANKI W ŚWIECIE 4.0

- I. Skutki rewolucji technologicznej
  - II. Przyszłość pracy w sektorze bankowym - możliwe scenariusze
  - III. Jak powinna wyglądać odpowiedź instytucji kształcących specjalistów na potrzeby bankowości 4.0? Uwagi praktyka
- 

KAŻDY, KTO PRACUJE NAD SZTUCZNĄ  
INTELIGENCJĄ WIE, ŻE KOMPUTERY  
POKONAJĄ NAS WE WSZYSTKIM

**Prof. Gary Marcus, New York University**



# SKUTKI CYFRYZACJI BANKOWOŚCI

**WG MCKINSEYA** (MCKINSEY GLOBAL BANKING ANNUAL REVIEW, 2017)

- ▶ **Koniec monopolu banków** -> rozwój alternatywnych usług: np. pożyczki na platformach internetowych typu Lending Club; w USA takie platformy mają już 10% rynku pożyczek konsumpcyjnych
- ▶ **Koniec pakietowania usług** -> do niedawna każdy klient banku musiał mieć pakiet: depozyty, karty, kredyty, płatności itp.; obecnie można korzystać z każdej z tych usług u innego dostawcy, np. PayPal – płatności w internecie
- ▶ **Transparentność ofert bankowych** -> kiedyś porównanie usług było trudne i pracochłonne; dziś jest łatwe -> spadek marż
- ▶ **Spadek znaczenia brandu** -> marka przestaje mieć znaczenie, liczy się funkcjonalność (by zapłacić w sklepie internetowym szybko i „bezboleśnie”)

# JAK FIRMY NOWYCH TECHNOLOGII PRÓBUJĄ WYPRZEĆ BANKI Z RYNKU

- ▶ **Wymiana walut?** Już 20% rynku w Polsce mają platformy pozabankowe
- ▶ **Szybkie pożyczki?** W Polsce 25% tych najmniejszych (do 4000 zł) udzielają firmy pozabankowe
- ▶ **Przelewy?** Kryptowaluty i nowe rozwiązania oparte o blockchain wkrótce będą dominować
- ▶ **Pożyczki społecznościowe?** U nas jeszcze nie „wybuchły”, ale w USA mają już 10% rynku.
- ▶ **Usługi rozliczeniowe?** Revolut, DiPocket lepiej odczytują potrzeby klientów i są tańsze, niż banki
- ▶ **Zakupy internetowe?** Coraz częściej płacimy za pośrednictwem PayU, PayPal – 38% rynku (szacunki ZG)

# PRZYKŁADY ALTERNATYWNYCH USŁUG BANKOWYCH

- ▶ **Number26** - niemiecki bank w smartfonie. Od 2 lata działa w krajach strefy euro (bez Cypru i Malty). Nie ma oddziałów. Przez pierwszy rok działał bez licencji bankowej. Oferuje klientom karty i konta osobiste, lokaty, operacje na rachunku bieżącym, a także możliwość wypłacania gotówki nie tylko w bankomatach, lecz również w kasach niektórych sieci handlowych
- ▶ **Meniga**, start up z Islandii, oferujący oprogramowanie do zarządzania finansami osobistymi oraz usługi analizy danych transakcyjnych. Teoretycznie miał bardzo niewielkie szanse na arenie globalnej. Kiedy jednak lokalny bank pozwolił jej wykorzystywać swoje dane do uczenia się algorytmów, Meniga stała się firmą o zasięgu globalnym, obsługującą ponad 40 mln klientów.
- ▶ **Bankowość mobilna** - wg Billa Gatesa zmieni życie ubogich: "do 2030 r. 2 miliardy ludzi, którzy nie mają obecnie konta bankowego, będą przechowywać pieniądze i dokonywać płatności za pomocą swoich telefonów".

# SCENARIUSZE PRZYSZŁOŚCI DLA BANKÓW


- ▶ Banki będą pożyczają pieniądze firmom, które udzielają pożyczek klientom
- ▶ Banki będą prowadziły rachunki klientów, ale cały ruch tych pieniędzy, łącznie z ich inwestowaniem, przejmą firmy nowych technologii
- ▶ Scenariusz skrajnie pesymistyczny: banki jako instytucje specjalizujące się wyłącznie w obrocie pieniędzmi w ogóle przestanie istnieć; firmy prowadzące działalność e-commerce, telekomunikacyjną itp. będą zakładały swoje banki; we Francji jest startuje Orange Bank, u nas mamy Toyota Bank, w Niemczech Opel Bank; nie da się zatem wykluczyć banków Google'a albo Facebooka

# WYZWANIA DLA BANKÓW PRZYSZŁOŚCI (O ILE PRZETRWAJĄ)

- ▶ Nowy model sieci dystrybucji wymaga dokładnej i starannej segmentacji klientów na tych masowych (dla nich kanały samoobsługowe) oraz na aspirujących i zamożnych (dla nich doradcy)
- ▶ Na rynku utrzymają się tylko te banki, które przestawią swoje placówki z centrów transakcyjnych na centra doradcze
- ▶ Zadaniem placówek bankowych i ich pracowników będzie opieka nad wyższym segmentem klientów, by korzystali z jak największej liczby produktów
- ▶ Banki muszą brać przykład z firm „nowej ekonomii” np. z Ubera, który kreuje potrzeby konsumenckie, żeby potem zarabiać na ich zaspokajaniu



# WYZWANIA DLA BANKÓW PRZYSZŁOŚCI (O ILE PRZETRWAJĄ)

- ▶ Odzyskanie / zbudowanie wiarygodności i partnerskich relacji z klientami
  - ▶ Zaadoptowanie nowych technologii (o czym była mowa wcześniej)
- 

# BADANIE WIARYGODNOŚCI BANKÓW W POLSCE (BADANIE DELOITTE 2017 – EKF, VI.2017)

- ▶ Siła marek (1-10): samochodowe 6,6; elektronika 6,0; telekomunikacja 5,5; e-commerce 5,4; stacje benzynowe 4,8; sieci detaliczne 4,6; **banki 2,2**
- ▶ 24 proc. badanych uważa, że banki powinny dawać im większe poczucie bezpieczeństwa
- ▶ Przy wyborze banku klienci kierują się w 81% ceną, a tylko w 19% marką
- ▶ **Banki mają niski potencjał ekspansji na inne sektory** – ze wszystkich badanych kategorii ekspansja banków na inne produkty czy usługi spotkałaby się z najmniejszym zrozumieniem klientów

# JAK ODZYSKAĆ WIARYGODNOŚĆ?

- ▶ Wykorzystać / rozwinąć historię i symbolikę bankowości – instytucji zaufania publicznego
- ▶ Znacząco rozbudować rolę doradcy bankowego, by nawiązywać długotrwałe relacje partnerskie z klientami
- ▶ Dawać sto procent pewności, że bank nie oszuka klienta, że nie będzie chciał zarobić na jego niewiedzy
- ▶ Stworzyć taki model relacji, by klient miał poczucie wpływu na sposób działania banku, np. zapewnić większy udział reprezentacji pracowników i klientów w zespołach zarządzających, wprowadzić przejrzystość prowizji, a może nawet pensji

**To są także wyzwania dla edukacji bankowców**

## Przyszłość pracy w sektorze bankowym

60 PROC. ZAWODÓW SKŁADA SIĘ  
Z CZYNNOŚCI, KTÓRYCH CO NAJMNIEJ  
30 PROC. MOŻE ZOSTAĆ  
ZAUTOMATYZOWANYCH

Mckinsey Global Institute, 2017



# RAPORT CITIBANK RESEARCH 2017

- ▶ Na jedną wizytę w placówce miesięcznie przypada siedem w Internecie
- ▶ Od 2009 r. banki w Skandynawii zlikwidowały ponad połowę placówek (średnio)
- ▶ Norweski bank DNB od 2009 r. do 2015 r. zlikwidował mniej więcej 50% wszystkich swoich placówek; jego główny rywal Nordea – nawet nieco więcej.
- ▶ Duński Danske Bank zredukował sieć niemal o dwie trzecie placówek, zaś szwedzki SEB o prawie 60%
- ▶ W Danii w gotówce reguluje się nie więcej niż 25% rachunków, a rząd planuje całkowite wycofanie gotówki z obrotu w 2030 r.; podobnie jest w Szwecji
- ▶ W Hiszpanii między 2007 r. a 2016 r. liczba pracowników banków spadła o 30%, zaś liczba bankowych placówek – o 37%!

# PRZYSZŁOŚĆ PRACY W SEKTORZE BANKOWYM (1)

- ▶ Jeśli w ciągu najbliższych 10 lat liczba oddziałów banków ma się zmniejszyć o 30-50%, to samo czeka dużą część pracowników banków, zwłaszcza tych, którzy dziś zajmują się ręcznym przetwarzaniem transakcji
- ▶ Według ekspertów Citi dziś 60-70% pracowników banków zajmuje się ręcznym procesowaniem, a więc potencjał do wzrostu efektywności jest spory
- ▶ Według badaczy z Uniwersytetu Oksfordzkiego jako pierwsi zostaną zastąpieni przez roboty m.in. sprzedawcy kredytów i pożyczek, osoby udzielające informacji, asystenci prawni, personalni doradcy finansowi
- ▶ Wg firmy analitycznej CB Insights obszary, w których technologia już w najbliższym czasie zastąpi ludzi, to wyciąganie wniosków na bazie analizy danych, zwłaszcza w postaci Big Data, przetwarzanie informacji oraz powtarzalne czynności mechaniczne

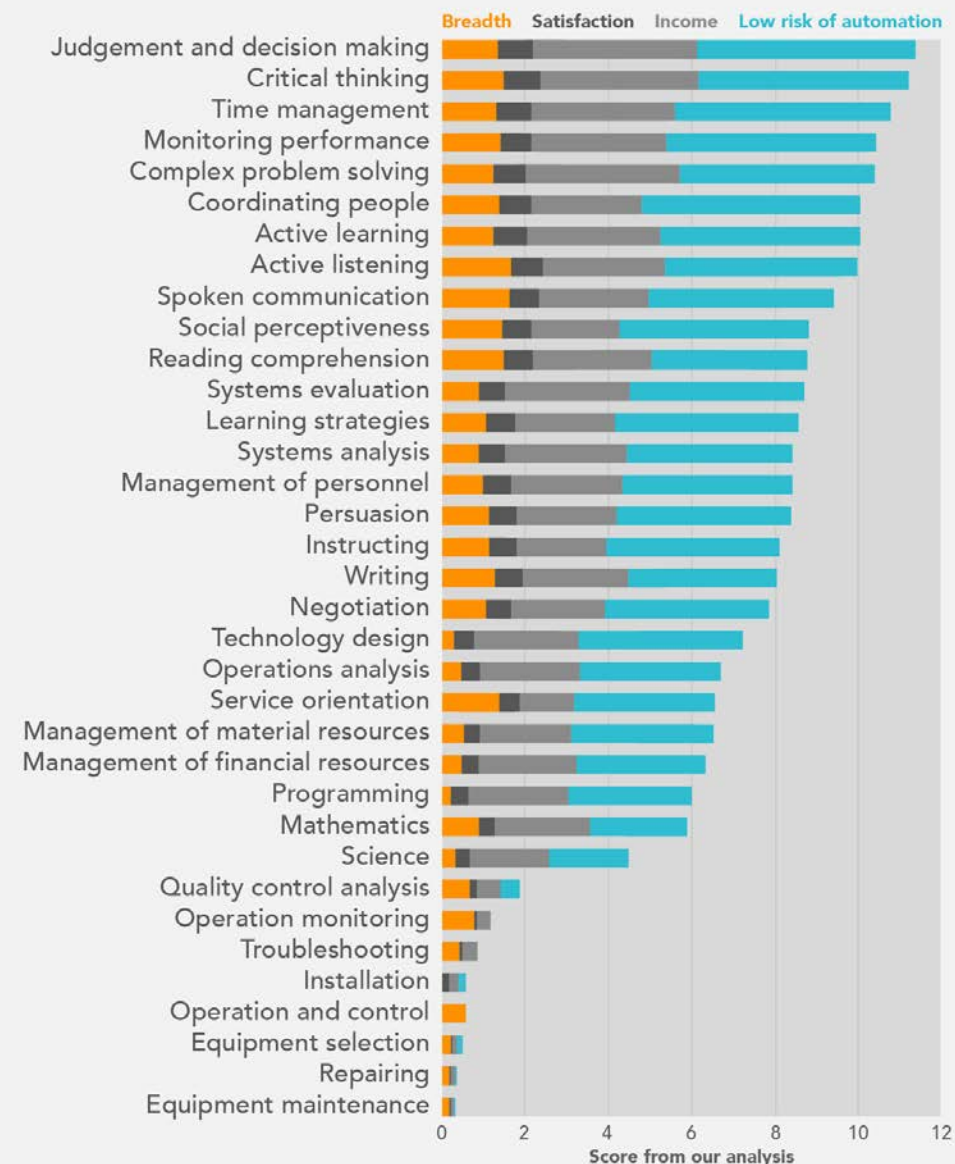
# PRZYSZŁOŚĆ PRACY W SEKTORZE BANKOWYM (2)

Analiza serwisu **80000hours.org** (VIII 2017):

- ▶ dostępność pracy i wzrost dochodów
- ▶ wskaźniki satysfakcji z wykonywanej pracy
- ▶ prawdopodobieństwa przyszłej automatyzacji
- ▶ jak szeroko poszukiwane są dane umiejętności

Wniosek: wśród 35 umiejętności przydatnych w 600 zawodach wyszczególnionych przez Biuro Statystyki Pracy USA, te związane z przedmiotami ścisłymi i programowaniem nie okazały się najbardziej atrakcyjne, chociaż wciąż zajmują dość wysokie pozycje

Which skills make people most employable?



# PRZYSZŁOŚĆ PRACY W SEKTORZE BANKOWYM (3)

Od umiejętności ścisłych cenniejsze z punktu widzenia rynku pracy okazały się niektóre z tzw. umiejętności miękkich:

- ▶ umiejętności przywódcze
- ▶ krytyczne myślenie
- ▶ zarządzanie czasem
- ▶ skuteczne rozwiązywanie problemów
- ▶ koordynacja i aktywne uczenie się
- ▶ efektywna komunikacja
- ▶ percepcja (empatia) społeczna

Uwaga: umiejętności przydatne w dobrze płatnej i satysfakcjonującej pracy są mocno skorelowane z mniejszym prawdopodobieństwem automatyzacji




# INNE WNIOSKI Z ANALIZY 80000HOURS.ORG

- ▶ Nawet jeśli pracodawcy są zadowoleni z wykształcenia bazującego na przedmiotach ścisłych, oczekują od swoich pracowników poprawy w umiejętności rozwiązywania problemów, zarządzaniu swoją pracą, komunikacją słowną oraz świadomością biznesową
- ▶ Najtrudniejsza do zautomatyzowania jest kreatywność i inteligencja społeczna, a najbardziej skorelowane z satysfakcją z wykonywanej pracy są kapitał społeczny, pro-aktywność i ekstrawersja
- ▶ Programista specjalizujący się w określonych technologiach ma znacznie węższe możliwości wykorzystania swoich zdolności, niż ktoś o szeroko pojętych zdolnościach przywódczych
- ▶ Najbardziej atrakcyjne jest **połączenie obu zakresów kompetencji, czyli umiejętności ścisłych z humanistycznymi**. Osoby wszechstronnie wykształcone będą służyły za element łączący pomiędzy technologią, a zwykłymi ludźmi

# CZEGO UCZYĆ PRZYSZŁYCH BANKOWCÓW?

## UWAGI PRAKTYKA (1)

- ▶ 1. Wyciąganie głębszych wniosków, wykraczających poza schemat (tego komputery jeszcze długo nie opanują)
  - ▶ 2. Inteligencja emocjonalna – zdolność do kontaktu z drugim człowiekiem w głęboki i bezpośredni sposób
  - ▶ 3. Myślenie innowacyjne i adaptacyjne – biegłość w myśleniu nieszablonowym, które wykracza poza utarte schematy
  - ▶ 4. Kompetencje międzykulturowe – zdolność do pracy w różnych warunkach kulturowych
  - ▶ 5. Myślenie obliczeniowe – zdolność rozumienia i przekładania ogromnych ilości danych na abstrakcyjne koncepcje
- 

# CZEGO UCZYĆ PRZYSZŁYCH BANKOWCÓW?

## UWAGI PRAKTYKA (2)

- ▶ 6. Kompetencje cyfrowe związane z nowymi mediami – umiejętność krytycznej oceny ich treści
- ▶ 7. Interdyscyplinarność – odczytanie i zdolność do rozumienia koncepcji pochodzących z różnych dziedzin; wąskie specjalizacje nie pozwolą na rozpoznanie rzeczywistości
- ▶ 8. Myślenie projektowe – umiejętność określania zadań i ich realizacja przy pomocy działania procesowego
- ▶ 9. Praca w informacyjnym szumie – zdolności do rozróżniania i filtrowania różnych informacji ze względu na ich wagę i wiarygodność oraz umiejętności zwiększenia zdolności poznawczych za pomocą rozmaitych technik i narzędzi
- ▶ 10. Współpraca – umiejętność efektywnej pracy w zespołach realnych i wirtualnych

**DZIĘKUJĘ**

ZBIGNIEW GAJEWSKI

A decorative graphic consisting of several parallel white lines of varying lengths, slanted diagonally from the bottom right towards the top right, located in the lower right quadrant of the slide.