

Nowa rzeczywistość branży finansowej

Technologiczne strategie
budowania odporności
i bezpieczeństwa sektora

33%

28%

38%

Proces zmian a pandemia COVID-19

Miniony rok pokazał nam, jak niestabilna może być nasza rzeczywistość, gdzie wszystkie plany w wyniku jednego zdarzenia należy przesunąć w czasie lub z nich bezpowrotnie zrezygnować. Byliśmy świadkami niezwykle szybkiej i nieoczekiwanej zmiany trendów, przyzwyczajień, potrzeb, zarówno naszych jako konsumentów, jak i organizacji czy całej branży.

Rok 2020 udowodnił nam także, że transformacja nie zawsze jest procesem linearnym – czasem to właśnie nowe okoliczności sprawiają, że zmiany zachodzą szybciej, a ich kierunek wymyka się wcześniejszym definicjom. Na przykładzie branży finansowej można zauważyć, że transformacja przebiegała w dwóch różnych okresach.

Pierwszy okres jest długą zapowiedzią zmiany, podczas którego myśl innowacyjna rozbija się o zastany sposób patrzenia na założenia biznesowe oraz potrzeby i przyzwyczajenia ludzi będących odbiorcami produktów i usług. W przestrzeni debaty opisywane są wtedy w formule trendów i foresightów modele działań, uwzględniające zarówno nowo rozwijające się technologie, jak i postawy oraz zachowania człowieka w przyszłości. W tej fazie brakuje jednak wdrożeń na szerszą skalę, zmiany czekają na moment przesilenia, na sprzyjający splot tego, co już opisane i zaprojektowane, z tym, co wymyka się jakiegokolwiek planowaniu.

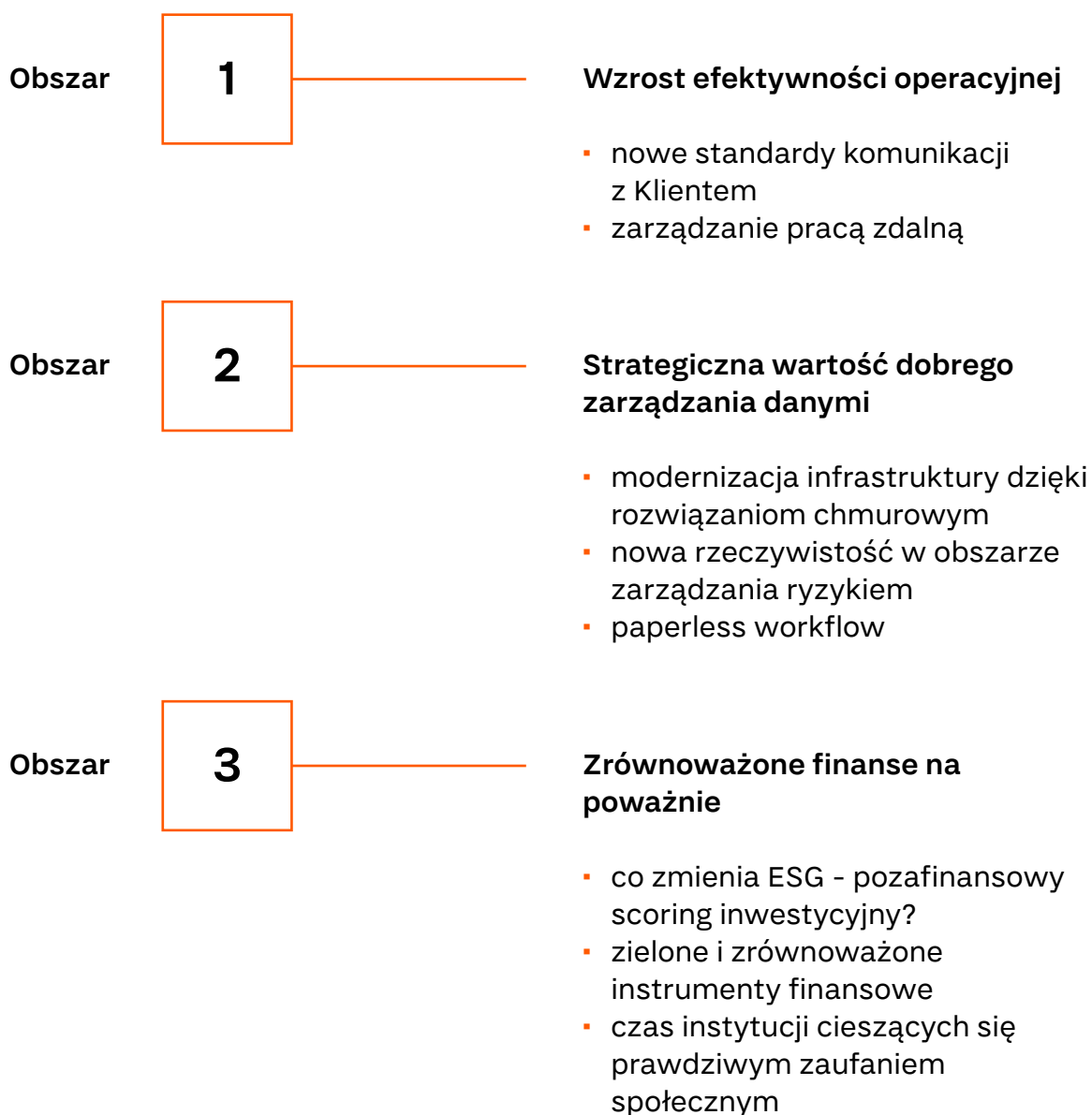
To, co wymyka się planowaniu, przychodzi niespodziewanie, jak pandemia COVID-19 wiosną 2020 roku. Perspektywa rozciągniętej w latach transformacji skraca się w takich momentach do kilku miesięcy. Zapowiedzi, zamiary, trendy stają się teraźniejszością. W krótkim czasie to, co było niemożliwe (z punktu widzenia zdrowego rozsądku i trybu business as usual), okazuje się nie tylko możliwe, lecz w wielu przypadkach gotowe do wdrożenia.

Poniższe opracowanie opisuje, jakie są kluczowe kierunki adaptacji technologicznej branży finansowej w kontekście szczególnego przyspieszenia w zakresie zmian społeczno-gospodarczych spowodowanych pandemią COVID-19. Są to także kierunki, które branża finansowa powinna rozwijać ze względu na konieczność budowania strategii odpornych wobec dekonjunkury zależnej od przyszłych kryzysów zdrowotnych, społecznych, klimatyczno-środowiskowych i związanych z niestabilnością polityczną.

Obszary przyspieszenia zmian w kategorii finansowej

W poprzednich latach branża finansowa, a w szczególności bankowość, reagowała przede wszystkim na zmieniający się styl życia jej Klientów. To ich potrzeby, oczekiwania i aspiracje stanowiły decydujący czynnik transformujący. Podczas trwania COVID-19, czynniki ekonomiczne (wynik finansowy netto sektora bankowego w 2020 roku wyniósł 45,3 proc. mniej niż w 2019 roku - jak podaje GUS, 04/2021) oraz dynamicznie zmieniające się regulacje prawne miały decydujący wpływ na podejmowane kierunki reorganizacji sektora.

Branża przeobraża się w dynamicznym tempie w pięciu głównych obszarach:



Obszar

4

Zacieranie granic kategorii

- open banking i innowacje a fintechy
- jeszcze VAS-y czy już budowanie się w nowych kategoriach?

Obszar

5

Usługi finansowe w wersji pop

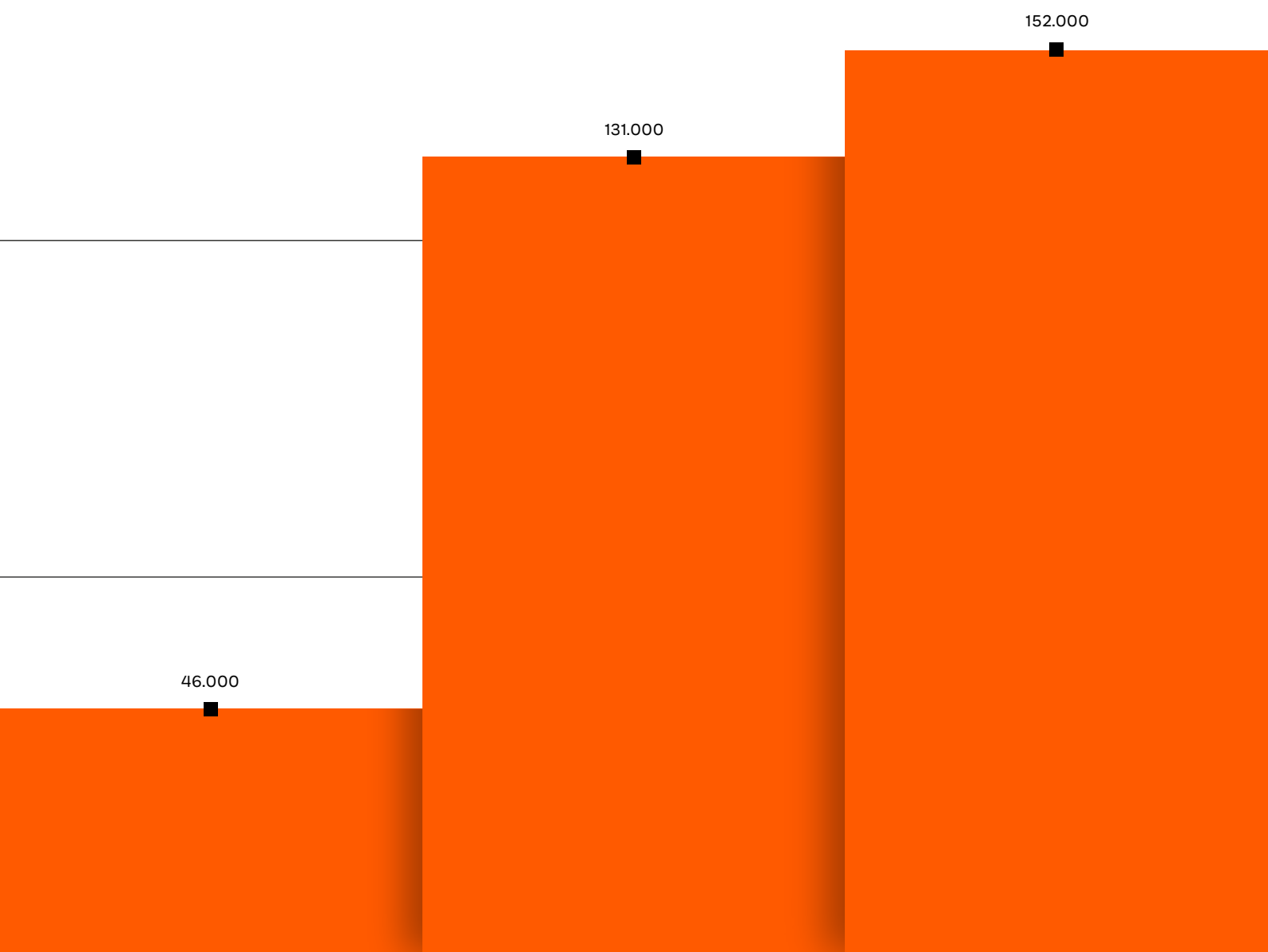
- finanse jak e-commerce
- omnichannel jako standard
- samodzielne inwestowanie

Rozwiązania z powodu krótkiego czasu, w jakim są wdrażane, mimo że odpowiadają na bieżące wyzwania biznesowe i możliwości, jakie stwarza regulator, często nie mają szansy zostać zaadaptowane do sposobów działania i potrzeb konsumenckich. Kluczowy zatem okaże się moment weryfikacji propozycji z zakresu nowych technologii przez popandemiczny rynek konsumenta i pracownika.

Obszar

1

Wzrost efektywności operacyjnej



Dotychczasowa struktura źródeł przychodów instytucji finansowych, zwłaszcza banków, daje co najmniej umiarkowane wyniki. Wraz z obniżką stóp procentowych zmniejszyła się atrakcyjność marży odsetkowej jako najistotniejszego filaru przychodów banków, przy jednoczesnym wzroście odpisów o 50%.

Ponadto, w wyniku niskiej atrakcyjności oprocentowania produktów bankowych nastąpił znaczący odpływ depozytów, m.in. na rynki inwestycyjne lub też na rynek mieszkaniowy. W obliczu tego zjawiska banki zmuszone zostały do wprowadzenia powszechnych opłat i prowizji oraz polityki poszukiwania znaczących oszczędności, zwłaszcza w obszarze kosztów operacyjnych.

Co to oznacza?

- 1 — cięcie kosztów pracy poprzez robotyzację, cyfryzację, automatyzację;
- 2 — cięcie kosztów związanych z infrastrukturą: zarówno w kontekście siedzib instytucji, jak i placówek dla Klientów – przeniesienie doświadczenia do świata wirtualnego;
- 3 — stechnologizowanie procesów na styku Bank–Klient, także w ścieżkach Klienta o wyższym stopniu skomplikowania produktu/usługi;
- 4 — relacje z Klientem budowane poprzez rozwiązania hybrydowe na styku digitalu i interakcji z konsultantem;
- 5 — efektywniejsze zarządzanie pracą pracowników, adaptację do elastycznych modeli zatrudnienia i zarządzania zespołami; przeniesienie miejsca pracy do środowiska wirtualnego.

Komentarz



Wojciech Spoz
Natural Innovations Lab
Technology Management Consultant

Widoczne od dłuższego czasu w bankowości trendy obniżania kosztów operacyjnych oraz udostępniania kolejnych usług dla Klientów w wersji w pełni zdalnej zostały spotęgowane wyzwaniami związanymi z pandemią COVID-19.

Pandemia wymusiła na bankach zapewnienie pełnej obsługi Klientów w bezpieczny, a więc najczęściej zdalny sposób, w bardzo krótkim czasie. Nie wszyscy byli gotowi na takie wyzwania, zarówno pod względem aktualnie oferowanych procesów zdalnych, jak również zdolności do ich szybkiej zmiany. Wiąże się to bowiem z koniecznością zdolności organizacji do szybkiego projektowania nowych procesów, wdrażania procedur oraz jednoczesnego wprowadzania zmian w systemach informatycznych.

Dodatkowo, banki stanęły przed wyzwaniem zapewnienia możliwości pracy zdalnej wszystkim pracownikom, nie mającym bezpośredniego kontaktu z Klientem. Tu również pojawiały się problemy braku procesów, procedur, jak również poważniejsze wyzwania technologiczne związane z brakiem odpowiednich narzędzi zapewniających bezpieczne i wydajne środowisko pracy poza siedzibą firmy.

1.1 Nowe standardy komunikacji z Klientem

Instytucje finansowe mają silną potrzebę automatyzacji procesów biznesowych i obsługi Klienta. Dążą więc do jak najszerszego zaangażowania technologii w obsługę wszystkich procesów związanych z Klientem końcowym. Część produktów i usług pozostaje jednak na tyle skomplikowana i wymagająca doradztwa ze strony

konsultanta, że branża aktualnie poszukuje rozwiązań hybrydowych tam, gdzie świat digitalu przecina się z rzeczywistym.

Technologiczne potrzeby i rozwiązania z tego obszaru:

- rozwiązania z zakresu digital onboardingu (platformy KYC AML, weryfikacja tożsamości online, dokumentowe i elektroniczne podpisy Klienta, video-based KYC, wyciąg z danych na podstawie zdjęcia dokumentu, np. dzięki OCR, voice to text, matchowanie twarzy i biometryka, open API pozwalające na zaciąganie danych od podmiotów trzecich, np. biur kredytowych, danych z administracji publicznej);
- narzędzia z zakresu w pełni digitalowej lub hybrydowej obsługi Klienta MŚP oraz klientów z obszaru inwestycji;
- rozbudowywanie narzędzi w podejściu digital-only, które nie zmniejszają satysfakcji Klienta w kontakcie z bankiem;
- rozwijanie samoobsługi w kontekście bankowości, zarówno poprzez interfejsy, jak i samoobsługowe kioski (wykorzystanie w tym celu bankomatów jako miejsc znanych konsumentowi i mogących zastąpić oddział).

Najważniejsze wyzwania z tego obszaru:

- opracowanie narzędzi utrzymujących dotychczasową satysfakcję Klienta mimo limitowanego dostępu do konsultanta;
- zapewnienie płynnego przejścia przez proces, np. sprzedażowy lub doradczy w wersji omnikanałowej;
- opracowanie rozwiązań w kontekście nie tylko digitalowych early adopterów, ale grup trudnych do scyfryzowania;
- bieżący monitoring narzędzi technologicznych w kontekście aktualnego stanu prawnego;
- kompatybilność i integracja nowych rozwiązań z infrastrukturą instytucji finansowej.

1.2 Zarządzanie pracą zdalną

Tworzy się nowa definicja pracy, także w sektorze finansowym, pracy o elastycznych godzinach. Rozpoczyna się transformacja z modelu pracy w pełnym wymiarze godzin na umowy na zasadzie needs-based oraz pracy często w środowisku w pełni zdigitalizowanym, zarówno w kontekście współpracy w zespołach, z partnerami, jak i z Klientem końcowym.

Technologiczne potrzeby i rozwiązania z tego obszaru:

- narzędzia do monitorowania i kontrolowania aktywności pracowników pracujących zdalnie, które nie mają charakteru inwigilacyjnego;
- rozwiązania do elektronicznego obiegu dokumentów połączone z systemami workflow;
- narzędzia do zarządzania pracą w świecie wirtualnym (motywowanie zespołów, ułatwianie pracy, skrócenie czasu wykonania zadań, wspieranie pracownika rozwiązaniami technologicznymi w codziennych zadaniach).

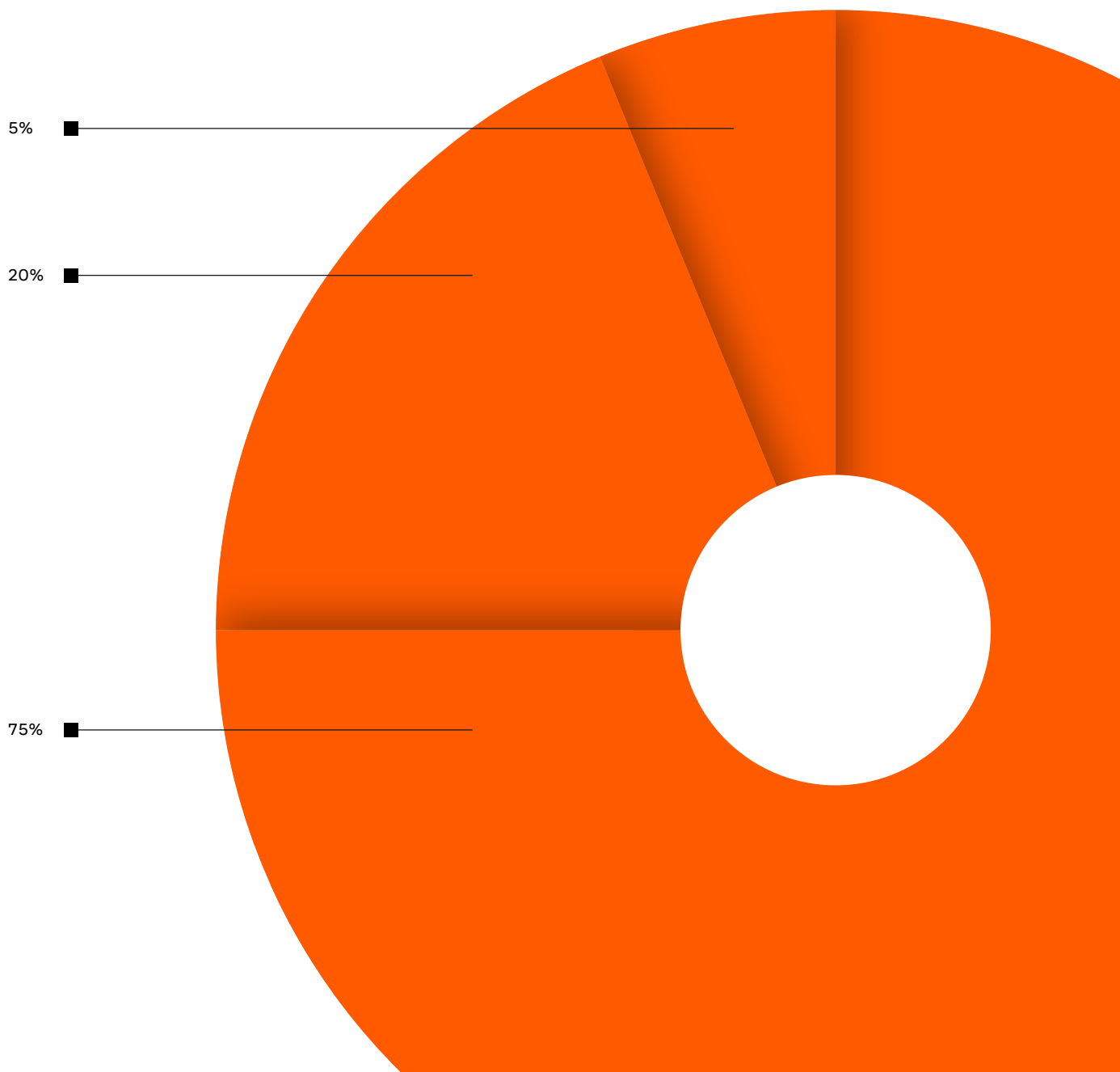
Najważniejsze wyzwania z tego obszaru:

- zapewnienie bezpieczeństwa systemów i ochrona danych wrażliwych Klientów w wirtualnym środowisku pracy;
- podtrzymanie zaangażowania pracowników;
- płynny workflow na przecięciu digitalowych narzędzi pracy i świata rzeczywistego;
- elastyczne podejście do modeli pracy, zachowujące balans pomiędzy kontrolą działań pracownika, a tworzeniem mu dobrych warunków do pracy.

Obszar

2

Strategiczna wartość z dobrego zarządzania danymi



Dane i ich analiza to najwrażliwsza część bankowości, która jest realizowana z największymi, najbardziej zaufanymi dostawcami chmurowymi i firmami zajmującymi się wdrożeniem w tym zakresie.

Zastępowanie infrastruktury on-site rozwiązaniami chmurowymi to tańsze i bardziej elastyczne rozwiązanie, zwłaszcza dla mniejszych podmiotów, dla których utrzymywanie własnej infrastruktury jest najmniej opłacalne. Znaczące przeniesienie procesów bankowych do chmury pozwala także (dzięki jej skalowalności) na nową jakość i zakres możliwości w obszarze świadczenia usług, a także produktów finansowych.

Co to oznacza?

- 1 — zwiększoną retencję Klientów: pogłębione profile Klientów, precyzyjne segmentacje behawioralne, rozwój produktów i usług pod ich potrzeby, szybkie reagowanie w przypadku reklamacji;
- 2 — optymalizację zarządzania ryzykiem: monitorowanie zachowań i wydatków Klientów oraz ocena ryzyka w świadczeniu usług kredytowych, optymalizacja antyfraudowa;
- 3 — zaawansowaną analitykę jako fundament do zaprzęgnięcia pozostałych zaawansowanych technologii optymalizujących procesy: cloud computingu, AI, RPA etc.;
- 4 — rynek akcji reagujący na zmiany polityczno-społeczne w czasie rzeczywistym.

Komentarz



Mateusz Hebda
Natural Innovations Lab
Legal Advisor

Dobre zarządzanie danymi to zarówno umiejętność ich zbierania, analizy, jak i efektywne zarządzanie samą infrastrukturą technologiczną.

W przypadku bankowości bardzo ważną rolę odgrywa również zapewnienie wysokiego poziomu bezpieczeństwa danych oraz zgodności z wyśrubowanymi wymaganiami prawnymi.

Rozwój bezpiecznych, dostępnych powszechnie rozwiązań chmurowych daje możliwość wykorzystania potencjału chmury nie tylko przez same banki, ale również przez mniejsze podmioty, świadczące dla nich usługi oparte na gromadzeniu i analizie danych. Dzięki temu możliwe staje się dostarczenie innowacyjnych, kompleksowych i bezpiecznych usług wspierających zaawansowane procesy w banku w modelach usług zewnętrznych, dostępnych „od ręki”, bez konieczności kosztownych i długotrwałych wdrożeń wewnątrz organizacji.

Rozwój bezpiecznych technologii chmurowych daje bankom możliwość optymalizacji kosztów związanych z utrzymaniem obecnej infrastruktury serwerowej. Z kolei skalowalność chmury pozwala na zwiększenie wydajności systemów.

2.1 Modernizacja infrastruktury dzięki rozwiązaniom chmurowym

Wykorzystując usługi oparte na chmurze, instytucje finansowe są w stanie obniżyć koszty przechowywania danych dzięki oszczędnościom w zakresie nakładów inwestycyjnych i operacyjnych. Wykorzystanie chmury pozwala także na odciążenie systemów centralnych oraz szybsze

zmiany w produkcie/procesie, gdy wymaga on przebudowania.

Technologiczne potrzeby i rozwiązania z tego obszaru:

- analityka dotycząca danych Klientów oraz związana z oferowaniem, używaniem produktów, zarządzaniem nimi, także w kontekście prycingu, wsparcie KYC;
- zwiększenie możliwości operacyjnych systemów;
- optymalne zarządzanie płynnością oraz kalkulowaniem ryzyka;
- przechowywanie i archiwizowanie dokumentów, maili, nagrań głosowych;
- trackowanie płatności w czasie rzeczywistym.

Najważniejsze wyzwania z tego obszaru:

- reorganizacja w modelu IT;
- integracja nowej infrastruktury z systemami centralnymi;
- zmiany w modelu operacyjnym (wykorzystanie zwinnych metodyk, zmiany w strategii w kontekście zasobów i partnerstwa);
- cyberbezpieczeństwo (walka z zagrożeniami cybernetycznymi wpływającymi na infrastrukturę i reputację).

Komentarz



Agnieszka Paradzińska

Delivery & Competence Center Manager

Billennium

Specyfika systemów centralnych w bankach sprawia, że zmiany technologiczne często trwają latami, a nie wtedy, kiedy zachodzą realne potrzeby i możliwości, jak to ma miejsce w innych sektorach. Jest to oczywiście podyktowane wieloma regulacjami czy kwestiami cyberbezpieczeństwa oraz potrzebą ponadprzeciętnej stabilności infrastruktury. Jednak w obecnych czasach, w wyniku pandemii, która zmieniła zasady gry, ale również przez znacznie szybsze zmiany w trendach technologicznych czy zachowaniu konsumentów, banki muszą bardziej efektywnie adaptować się do nowych warunków. Stało się jasne, że przyjęcie nowego podejścia do IT jest nieuniknione, a to oznacza szerokie wykorzystanie chmury obliczeniowej. Obecnie nie patrzymy już na nią tylko pod kątem składowania danych. To rozwiązanie, które umożliwia budowanie infrastruktury skrojonej na miarę, łącznie z narzędziami do monitorowania aplikacji czy komponentów oraz kosztów. Nadszedł czas, kiedy możemy porzucić sztywne, funkcjonujące przez lata rozwiązania, wejść w obszar, gdzie definiujemy je na nowo, z korzyścią dla biznesu i Klientów.

Przeniesienie procesów bankowych do chmury daje zupełnie nowe możliwości (dzięki skalowalności chmury) w zakresie tworzenia i świadczenia usług. W praktyce pozwala to np. na pogłębione profilowanie i segmentację Klientów, a co za tym idzie, rozwój produktów i usług pod ich potrzeby. To także lepsza optymalizacja zarządzania ryzykiem poprzez monitorowanie zachowania i wydatków Klientów, które są ważne przy usługach kredytowych czy działaniach w ramach ustawy o przeciwdziałaniu praniu brudnych pieniędzy i finansowaniu terroryzmu (AML). Zaawansowana analityka jest również fundamentem do wykorzystania w przyszłości innych technologii optymalizujących procesy jak cloud computing, robotyzacja czy sztuczna inteligencja i uczenie maszynowe.

2.2 Nowa rzeczywistość w obszarze zarządzania ryzykiem

Pandemia COVID-19 jest dla instytucji finansowych momentem, w którym dotychczasowe modele działania i narzędzia kalkulowania ryzyka muszą ulec przewartościowaniu. Nieprzewidziane zdarzenia (takie jak pandemia lub kryzys wywołany zmianami klimatycznymi) muszą mieć swoje odzwierciedlenie w ocenie ryzyka rynkowego, kapitałowego bądź kredytowego.

Technologiczne potrzeby i rozwiązania z tego obszaru:

- poprawa jakości i dostępności danych;
- podniesienie standardów cyberbezpieczeństwa w kontekście digitalizacji większości produktów, usług i ścieżek Klienta;
- opracowanie systemów monitorujących, aktualizujących i przeliczających dane i ryzyka o charakterze społecznym, zdrowotnym, klimatycznym, środowiskowym etc.;
- integracja z systemami zewnętrznymi pozwalającymi na uzyskanie większej ilości danych do precyzyjniejszego modelowania ryzyka.

Najważniejsze wyzwania z tego obszaru:

- nazwanie, zdefiniowanie potencjalnych ryzyk i prawdopodobieństwa ich wystąpienia;
- analizy, scenariusze i modele prognozujące tzw. czarne łabędzie, które pomogą wypracować elastyczne modele reakcji na nie;
- budowanie narzędzi, produktów i usług na czas kryzysu (zwłaszcza związanego ze zmianami klimatycznymi);
- modelowanie produktów i usług zapewniających odporność reputacyjną, pozwalających na utrzymanie zaufania Klientów.

Komentarz



Eryk Brzeziński
Portfolio Delivery Manager
Billennium

Zarządzając ryzykiem, najczęściej chcemy go uniknąć lub je zminimalizować. Możemy pisać różne scenariusze, procedury, przypadki postępowania, ale tak naprawdę chodzi o podjęcie właściwej decyzji, we właściwym czasie. Aby to uczynić, na wejściu do procesu decyzyjnego musimy dysponować rzetelnymi informacjami i danymi. Następnie dane te należy zintegrować, ponieważ najczęściej pochodzą z wielu systemów źródłowych, by potem móc z nich stworzyć modele, a w kolejnych krokach - analizy i raporty odpowiadające na potrzeby Klienta. Dzięki zaawansowanej technologii i sztucznej inteligencji potrafimy strumieniować dane w czasie rzeczywistym, tworzyć modele predykcyjne, a to daje nam możliwość zarządzania ryzykiem zanim się ono zmaterializuje.

2.3 Paperless workflow

Pandemia COVID-19 przyspieszyła zachodzący mniej więcej od 10–12 lat proces rozwoju narzędzi do elektronicznego obiegu dokumentów. Obecnie w branży finansowej, w której przechowywanie i obieg dokumentów są obwarowane wieloma przepisami, istnieje duże zapotrzebowanie na rozwiązania paperless połączone z systemami workflow. Pozwolą one na usystematyzowanie pracy konsultantów oraz zapewnienie bezpiecznego środowiska do pracy z danymi wrażliwymi.

Technologiczne potrzeby i rozwiązania z tego obszaru:

- zamknięcie całkowitego obiegu dokumentacji w systemie digital-only, zarówno w wewnętrznej pracy instytucji finansowej, jak i z Klientem końcowym oraz partnerami;

- zmniejszenie możliwości popełnienia błędów przy zarządzaniu danymi dzięki automatyzacji;
- narzędzia do archiwizacji dokumentacji;
- narzędzia do współdzielenia pracy nad danym procesem / Klientem;
- trackowanie płatności w czasie rzeczywistym.

Najważniejsze wyzwania z tego obszaru:

- inwestycja i czas potrzebny do zbudowania w pełni zdigitalizowanej infrastruktury;
- przestawienie i szkolenia pracowników oraz koszt ich błędów w nowym środowisku pracy;
- adaptacja Klientów, których cyfryzacja jest najtrudniejsza (dostępność do technologii po stronie Klienta).

Obszar

3

Zrównoważone finanse na poważnie



60%

50%

67%

Kryzys klimatyczny i środowiskowy w znaczący sposób przyczynia się do zmiany regulacyjnej, zwłaszcza na terenie Unii Europejskiej. Kluczowe znaczenie będzie miała nowa strategia rozwoju gospodarczego – Europejski Zielony Ład, która w sektorze finansowym przełoży się na skierowanie przepływu kapitału w kierunku zrównoważonych inwestycji.

Co to oznacza?

- 1** ——— rozwój zrównoważonych i zielonych instrumentów finansowych;
- 2** ——— ocena przedsiębiorstw na podstawie czynników pozafinansowych związanych z minimalizowaniem wpływu na środowisko i klimat, a także nierówności społecznych;
- 3** ——— budowanie strategii instytucji finansowych jako organizacji z misją, których celem jest odbudowywanie zaufania społecznego oraz redystrybucja dóbr do społeczeństwa (dofinansowań, funduszy, wsparcia socjalnego etc.);
- 4** ——— inwestowanie przez instytucje finansowe w zielone i społecznie odpowiedzialne przedsiębiorstwa i innowacje, przygotowane na wyzwania przyszłości.

Komentarz



Mateusz Hebda
Natural Innovations Lab
Legal Advisor

Nowa unijna taksonomia to przede wszystkim dwa akty prawne: Rozporządzenie Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) 2020/852 z dnia 18 czerwca 2020 r. w sprawie ustanowienia ram ułatwiających zrównoważone inwestycje, zmieniające rozporządzenie UE 2019/2088 (Dz. Urz. UE L 198 z 22.6.2020 r.), określane często "rozporządzeniem w sprawie systematyki" oraz negocjowane i konsultowane obecnie rozporządzenie delegowane Komisji Europejskiej z dnia 4 czerwca 2021 r. wraz z załącznikami czyli tzw. "rozporządzenie o taksonomii", uzupełniające art. 8 Rozporządzenia 2020/852. Wspomniane dokumenty, zawierające ramy nowej unijnej systematyki zielonych inwestycji, to preludeum zielonej rewolucji dla rynków finansowych.

Rozporządzenie 2020/582 zawiera najważniejsze cele oraz ramę definicyjną przyszłego raportowania wskaźników niefinansowych, pozwalających na ocenę działalności firm w zakresie łagodzenia zmian klimatu, adaptacji do zmiany klimatu oraz przeciwdziałaniu w wyrządzaniu szkód względem pozostałych celów środowiskowych wyznaczonych w ramach Europejskiego Zielonego Ładu. Rozporządzenia delegowane będą tę materię precyzować i dostosowywać w ramach konkretnych branż.

Działania legislacyjne UE w tym zakresie zmierzają więc stronę ujednoczonych standardów sprawozdawczości w ramach raportowania informacji niefinansowych. "The taxonomy regulation" zawierają m.in. kryteria dla oceny tego, czy dana inwestycja może zostać zaliczona do inwestycji zrównoważonych środowiskowo, a więc pośrednio: czy i na jakich warunkach może być finansowana z miliardów euro przeznaczonych na realizację celów klimatycznych wyznaczonych w ramach Europejskiego Zielonego Ładu. Dzięki unijnej taksonomii - a ściślej: informacjom publikowanym przez przedsiębiorców na podstawie kryteriów ujętych w ramach Rozporządzenia 2020/852 oraz wydawanych w przyszłości aktach delegowanych, uczestnicy rynku otrzymają obiektywne narzędzia umożliwiające ocenę danej działalności pod kątem jej wpływu na środowisko, a więc przede wszystkim oceny jej potencjału rynkowego.

Celem Unii Europejskiej jest przede wszystkim wyznaczenie jednolitych standardów zapewniających możliwość obiektywnego porównania inwestycji przez wszystkich uczestników obrotu gospodarczego oraz neutralizację zjawiska potocznie określanego mianem "greenwashingu". Będzie to miało kolosalne znaczenie zarówno dla podmiotów finansujących bezpośrednio swoje przedsięwzięcia w ramach środków europejskich, jak również dla całej branży finansowej, inwestującej w tego typu przedsięwzięcia. Znajomość wskaźników nowej unijnej taksonomii oraz sposób ich raportowania dla wielu przedsiębiorstw może okazać się więc kluczem do uzyskania przewagi rynkowej.

3.1 Co zmienia ESG – pozafinansowy scoring inwestycyjny?

Diagnozy ESG są pozafinansowymi audytami. W najprostszej ujęciu, pozwalają na ocenę działalności firmy i jej wycenę pod kątem: wpływu na środowisko naturalne, odpowiedzialności względem społeczeństwa oraz sposobu i jakości, w jaki jest zarządzana. ESG, które jest silnie forsowane przez Black Rock, może znacząco zmienić rynek usług związany z inwestycjami, a tym samym finansowaniem inwestycji. Jest to szansa na awans zrównoważonego działania z atutu marketingowego do istotnej siły napędzającej biznes.

Technologiczne potrzeby i rozwiązania z tego obszaru:

- modele, systemy, algorytmy operacjonalizujące ESG na poziomie technologii;
- nowe modele kalkulujące bezpieczeństwo inwestycyjne;
- wprowadzanie rozwiązań produktowych i usługowych podwyższających scoringi ESG wewnątrz instytucji finansowych, tak by ich wycena także wzrastała;
- wsparcie technologiczne w programach redystrybuujących fundusze na rozwój bardziej zrównoważonego biznesu.

Najważniejsze wyzwania z tego obszaru:

- przekonanie, mentalna bariera, według której można dalej działać w trybie business as usual w kontekście kryzysu klimatycznego;
- brak praktyk z lokalnego rynku w zakresie metodologicznego podejścia do pomiaru ryzyka ESG;
- bariery w pozyskiwaniu niezbędnych danych do wykonywanych dokładnych analiz, rozproszenie danych niezbędnych do kalkulacji, konieczność uwzględniania w modelu danych jakościowych;
- większość ryzyk ESG, zwłaszcza tych związanych z ryzykiem klimatycznym, ma charakter nieliniowy, co znacząco utrudnia modelowanie.

3.2 Zielone i zrównoważone instrumenty finansowe

Presja korporacyjnych Klientów banków i funduszy inwestycyjnych, którzy chcą lokować swój kapitał w przedsięwzięcia opierające się kryzysom, będzie główną siłą napędową do tworzenia „zielonych instrumentów finansowania”. Obecnie, według danych ING, zielone obligacje odpowiadają za prawie 10% emisji obligacji w euro w kontrze do 2% globalnych emisji obligacji.

Technologiczne potrzeby i rozwiązania z tego obszaru:

- opracowanie wytycznych, w tym modeli kalkulacyjnych, licencji i certyfikatów, które stają się wymogami pod zielone projekty i inwestycje;
- narzędzia do edukacji rynku w zakresie inwestowania w zielone przedsięwzięcia;
- edukacja rynku, zarówno Klienta detalicznego, jak i biznesowego (szczególnie MŚP) z zakresu możliwości i sposobów finansowania inwestycji dzięki zielonym kredytom oraz zrównoważonym kredytom.

Najważniejsze wyzwania z tego obszaru:

- dokonywanie oceny potwierdzającej zgodność finansowania z zielonymi zasadami;
- ocena ratingowa dla zielonego produktu / usługi / modelu biznesowego;
- zmieniająca się rzeczywistość regulacyjna w zakresie klasyfikacji działalności gospodarczych pod kątem oddziaływania na środowisko (ostatnie regulacje pochodzą z 04/2021 roku, oczekiwanie na kompletność rozporządzeń dotyczących europejskiej taksonomii, która nastąpi w 2022 roku).

3.3 Instytucje prawdziwego zaufania społecznego

W sytuacji powszechnego kryzysu banki mają szansę zbudować swoją reputację i wizerunek dzięki zaadresowaniu problemów społecznych związanych z nierównościami ekonomicznymi, rasowymi, płciowymi, a także negatywnie wpływającymi na społeczeństwo zmianami klimatu i środowiska.

Technologiczne potrzeby i rozwiązania z tego obszaru:

- zaangażowanie banków w programy rozwojowe państwa, w tym redystrybucję funduszy unijnych, co, dzięki zaawansowanym analizom danych, może być bardziej precyzyjne i efektywne;
- opracowywanie modeli produktów i usług finansowych o różnych warunkach finansowych i pozafinansowych ze względu na status ekonomiczny oraz społeczny Klienta.

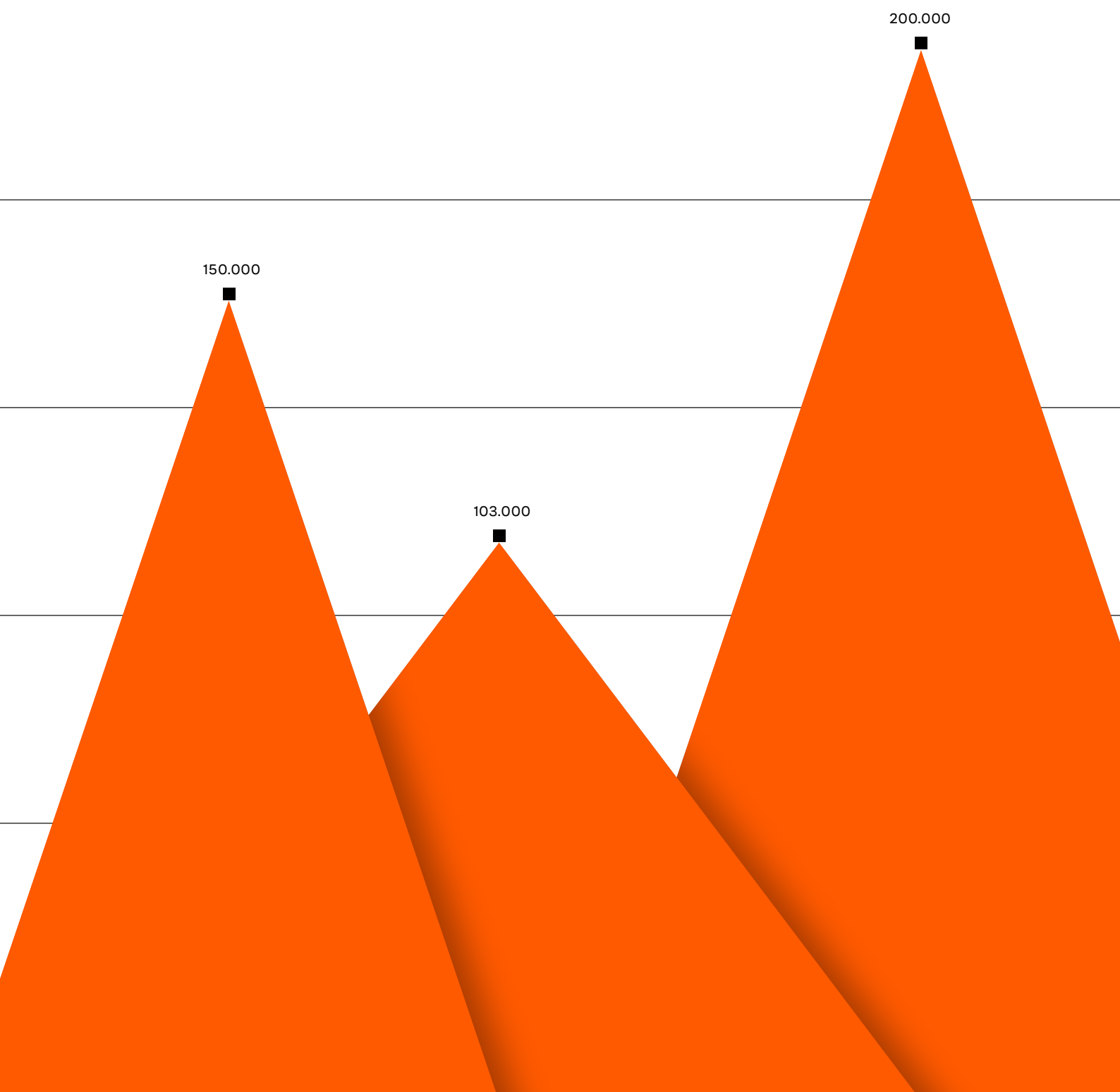
Najważniejsze wyzwania z tego obszaru:

- opłacalność działań dla sektora finansowego, która będzie skojarzona z warunkami regulacyjnymi oraz politykami i funduszami od administracji.

Obszar

4

Zacieranie granic kategorii



Umiarkowane wzrosty lub stagnacja przy tradycyjnych modelach biznesowych branży bankowej kierują instytucje finansowe w stronę poszukiwania nowych źródeł przychodu. Potrzeba większej innowacyjności oraz dopasowania się do potrzeb Klientów znajduje swoje odzwierciedlenie w partnerstwie z fintechami oraz w laboratoriach innowacji zakładanych wewnątrz instytucji finansowych.

Co to oznacza?

- 1** — wchodzenie przez instytucje finansowe na nowe terytoria i wykorzystanie atutów: infrastruktury, danych, kapitału, technologii;
- 2** — podejście nastawione na współpracę oraz innowację – szukanie partnerstw;
- 3** — wykorzystywanie pozycji wiarygodnej instytucji do zarządzania danymi, także wrażliwymi, z wielu kategorii;
- 4** — budowanie silnego mariażu finansów z technologią;
- 5** — bundlowanie swoich kompetencji z produktami i usługami z innych sektorów.

4.1 Open banking i innowacje od fintechów

Momentem kluczowym dla otwartej bankowości okazało się wejście w życie dyrektywy PSD2, której celem było otwarcie świata finansów także dla podmiotów nie-bankowych. Centralnym elementem open bankingu jest otwarte API, za pośrednictwem którego bank może realizować potrzeby Klienta wraz z podmiotami trzecimi.

Technologiczne potrzeby i rozwiązania z tego obszaru:

- agregowanie rachunków bankowych użytkownika do jednego interfejsu;
- narzędzia do zarządzania finansami osobistymi i przedsiębiorstwa na podstawie wszystkich danych finansowych podmiotu;
- narzędzie do kalkulowania ryzyka na podstawie profilowania Klientów i zaawansowanych scoringów;
- narzędzia do weryfikacji tożsamości i identyfikacji Klienta;
- modelowanie pełnego profilu Klienta indywidualnego czy przedsiębiorstwa w kontekście weryfikacji bądź uwierzytelniania;
- rozwój obsługi Klienta dostępnej 24/7, dzięki czemu produkty i usługi finansowe stają się proste i zrozumiałe z punktu widzenia Klienta końcowego.

Najważniejsze wyzwania z tego obszaru:

- budowanie dostępności infrastruktury bankowej dla podmiotów trzecich bez nadmiernych barier wejścia;
- bariery regulacyjne i operacyjne we współpracy oraz przejmowaniu fintechów;
- nadzór i kontrola nad działaniami spartnerowanych fintechów;

- MVP nowych usług/produktów z koniecznością spełnienia regulacji rynku finansowego i wpisujące się w strategię banku;
- migracja danych do nowej infrastruktury, integracja systemów informatycznych.

4.2 Jeszcze Value Added Services czy już budowanie się w nowych kategoriach?

Oferta bankowa jest uzupełniana o usługi z branż pozafinansowych. Wiąże się to z rozwiniętą, intuicyjną i dostosowaną do potrzeb Klienta bankowością elektroniczną i mobilną oraz obsługą płatności, które łatwo można wykorzystywać jako usługi kompatybilne w innych sektorach. Taka infrastruktura pozwala na świadczenie usług pozafinansowych wygodnie i prosto.

Technologiczne potrzeby i rozwiązania z tego obszaru:

- pełne koncepty produktowo-usługowe na wzbogacenie oferty bankowej z wykorzystaniem zasobów banku (infrastruktura, dane, kapitał, technologia);
- koncepty produktowo-usługowe na „ucodziennienie” kontaktu z instytucją finansową;
- koncepty, które po zastosowaniu dostarczają dodatkowych danych o użytkowniku.

Najważniejsze wyzwania z tego obszaru:

- mentalne przestawienie konsumentów związane ze świadczeniem usług niefinansowych przez podmioty finansowe;
- ryzyka reputacyjne związane z „sztyldowaniem” VAS-ów;

- integracja technologiczna z rozwiązaniami od podmiotów trzecich;
- wpasowanie VAS-ów w strategię rozwojową i wizerunkową instytucji finansowej.

Obszar

5

Usługi finansowe w wersji POP

35

85

125

110

90

45

Przedpandemiczna potrzeba Klientów związana z upraszczaniem świata finansów oraz wygodnym korzystaniem z usług spotyka się z gigaprzyspieszeniem cyfryzacyjnym w branży.

Co to oznacza?

- 1 — tworzenie usług i produktów finansowych na każdą okazję i potrzebę;
- 2 — wysoką elastyczność wpisaną w produkty, ultradopasowanie;
- 3 — personalizację produktów i świadczenie usług (w tym obsługi Klienta oraz kanałów kontaktu);
- 4 — podwyższenie wydajności i efektywności związanej ze scoringiem Klienta;
- 5 — technologię i społeczności okołofinansowe wspierające demokratyzację inwestowania;
- 6 — wplatanie usług bankowych w miękki sposób w sprzedaż produktów pozafinansowych (vide rozdział Zacieranie granic kategorii).

5.1 Finanse jak e-commerce

Skomplikowanie i obwarowania regulacyjne zniechęcają konsumentów do korzystania z wielu usług finansowych, tym samym będąc jednym z czynników blokujących rozwój branży. Dostosowanie produktów i usług ściśle pod potrzeby Klienta, przy uwzględnieniu barier w wiedzy i poznawczych, stanie się jednym ze sposobów na wzrost cen za usługi bankowe. Kluczowa będzie hiperpersonalizacja i upraszczanie.

Technologiczne potrzeby i rozwiązania z tego obszaru:

- świadczenie usług finansowych w czasie rzeczywistym, nawet przy bardziej zaawansowanych produktach;
- produkty pudełkowe świadczone w krótkich okresach (możliwość szybkiego włączenia i wyłączenia potrzebnej usługi), przy których ryzyko jest szacowane dzięki zaawansowanej analityce danych;
- dostępność z poziomu aplikacji przy uwzględnieniu różnorodności potrzeb i okazji w różnych segmentach docelowych.

Najważniejsze wyzwania z tego obszaru:

- kalkulowanie ryzyka finansowego;
- kultura pracy związana z projektowaniem pod użytkownika i jego potrzeby;
- ryzyka regulacyjne i compliance'owe.

5.2 Omnichannel jako standard

W obliczu pandemii COVID-19 instytucje finansowe gwałtownie przyspieszyły procesy wdrażania obsługi zdalnej

jako standardu, a nie alternatywy do obsługi offline. O ile wcześniej czynnikiem spowalniającym istotne przesunięcie były przyzwyczajenia Klientów (w szczególności starszych, wykluczonych cyfrowo), o tyle kolejne fale lockdownów wymusiły na użytkownikach zmianę preferencji i przyspieszoną edukację cyfrową. Tym, co pozostanie po pandemii, będzie swoboda użytkownika w poruszaniu się pomiędzy kanałami online i offline.

Technologiczne potrzeby i rozwiązania z tego obszaru:

- równoległe systemy obsługi Klienta uwzględniające swobodne przechodzenie pomiędzy kanałami online i offline;
- narzędzia wspierające seniorów i wykluczonych cyfrowo w switchowaniu na kanały zdalne;
- narzędzia umożliwiające użytkownikowi samodzielne wykonywanie większości prac powtarzalnych, administracyjnych, operacyjnych.

Najważniejsze wyzwania z tego obszaru:

- pula Klientów niskodochodowych wymagających dużych nakładów czasowych i finansowych w obsłudze stacjonarnej;
- konieczność dalszego dopracowywania kwestii CX/UX narzędzi online, aby zminimalizować potrzebę „ręcznego sterowania użytkownikiem”.

Komentarz



Lukasz Sacha
Digital Advisor
Billennium

W wyniku pandemii COVID-19 bardzo dużo procesów zostało przeniesionych do świata wirtualnego. Zmienił się model naszej pracy na zdalny lub hybrydowy, znacznie więcej spraw załatwiamy online, inaczej korzystamy z niektórych usług. Wiele wskazuje na to, że taki stan rzeczy zostanie już z nami na zawsze, więc firmy czy instytucje, aby być konkurencyjnymi i utrzymać się na rynku, powinny dostosować się do nowych realiów i zdecydowanie postawić na rozwój kanałów cyfrowych. Banki czy inne instytucje finansowe nie są tu wyjątkiem, ale ze względu na bardzo wrażliwy obszar działalności muszą mocno postawić na rozwiązania technologiczne, które gwarantują bezpieczeństwo oraz zmienić model obsługi Klienta.

Wiele technologii, których obecnie potrzebują banki, jest już łatwo dostępnych – weryfikacja tożsamości na podstawie dokumentów, rozpoznawanie twarzy, zamiana głosu na tekst, open API czy platformy Know Your Customer AML. Firmy z tego sektora nie mogą zapominać również o Klientach MŚP czy osobach mniej zaawansowanych technicznie (np. seniorach). W obu przypadkach trzeba wziąć pod uwagę, że ich potrzeby i oczekiwania są bardziej specyficzne niż standardowego konsumenta, stworzyć dedykowane rozwiązania lub dopasować dotychczasowe do nowych potrzeb. Przyszłością branży jest też samoobsługa poprzez interfejsy czy samoobsługowe kioski, np. z naszym rozwiązaniem Inperly, czyli multiplatformowym narzędziem do obsługi całego procesu doradztwa i sprzedaży produktu lub usługi.

5.3 Samodzielne inwestowanie

Ze względu na niskie stopy procentowe oraz relatywnie wysoką inflację, indywidualni użytkownicy traktują usługi

inwestycyjne nawet przy niewielkich kwotach jako alternatywę nisko oprocentowanych produktów oszczędnościowych i obligacji. Dodatkowo, katalizatorem trendu jest rosnące zainteresowanie zakupem i inwestowaniem w kryptowaluty. Dzięki automatyzacji, uproszczeniu narzędzi i obniżeniu kosztów usług inwestycyjnych następuje ich demokratyzacja i umasowienie.

Technologiczne potrzeby i rozwiązania z tego obszaru:

- nowoczesne, tanie i dostępne narzędzia do inwestowania w ETF;
- rozwój robo-advisory oraz inwestycji społecznościowych;
- prostota procesu inwestycyjnego, zrozumiały i atrakcyjny schemat opłat i prowizji;
- możliwość dokonywania mikroinwestycji w dowolne assety, w tym w kryptowaluty.

Najważniejsze wyzwania z tego obszaru:

- konieczność obsługi administracyjnej i fiskalnej (zeznania podatkowe) dla bardzo rozproszonej i różnorodnej bazy użytkowników z wysoce rozdrobnionym portfelem produktów inwestycyjnych;
- wprowadzenie w życie OIPE (ogólnoeuropejskiego indywidualnego produktu emerytalnego), którego celem jest stworzenie wspólnego rynku produktów emerytalnych (i możliwości inwestowania) w całej Unii Europejskiej.

Strategiczne priorytety branży finansowej w 2021/2022 r.

Branży finansowej, jak i wielu innym sektorom gospodarki, przyszło w ostatnim roku praktykować utopię – wyobrażenia przyszłości należało nazwać rzeczywistością konieczną do wdrożenia. Kluczowe w tym nietypowym czasie jest oswojenie myśli o transformacji, a nie potrzebie powrotu do przedpandemicznych standardów prowadzenia biznesu.

Patrząc na wyniki rynkowe branży i dynamikę regulacyjną, należy uznać, że jesteśmy dopiero na początku całkowitej zmiany paradygmatu. Na poziomie biznesowym niezbędne będzie poszukiwanie oszczędności w tradycyjnym obszarze kompetencji instytucji bankowej oraz dywersyfikowanie źródeł przychodu. Na poziomie operacyjnym będą to przyspieszone wdrożenia nowych technologii, z których najbardziej obiecujące są te związane z narzędziami w zakresie cyberbezpieczeństwa, procesów KYC AML, robo-doradztwa, oceny ryzyka w warunkach niepewności, hybrydowych procesów obsługi Klienta oraz opracowywania procesów i modeli na podstawie danych.

Nie bez znaczenia pozostaje reputacja usługodawcy. W obszarze coraz mocniejszej rywalizacji o Klienta, a także konieczności budowania zdrowego, odpornego portfela inwestycyjnego, niezbędne są działania związane z etycznym i zrównoważonym prowadzeniem biznesu. Nie tylko w kategoriach składania zobowiązania, ale także podejmowania realnych działań.

Metoda opracowania:

Raport został przygotowany na podstawie badań jakościowych z członkami zarządu oraz dyrektorami w instytucjach finansowych. Wywiady eksperckie zostały pogłębione analizą danych zastanych.

Bibliografia:

10 Digital Banking Design Trends of 2021 that will Transform the Global Financial Industry, UXDA 2020.

2021 banking and capital markets outlook, Deloitte 2020.

Chmura obliczeniowa w sektorze bankowym w Polsce, Accenture 2020.

Financial Services Technology 2020 and Beyond: Embracing disruption, PWC 2020.

Galbierz-Sztrauch I., *Bankowość w nowej rzeczywistości – sześć trendów kształtujących przyszłość sektora wg KPMG*, KPMG 2020.

Global trends in the banking industry 2020, Infosys 2020.

Otwarta bankowość w świetle wymogów dyrektywy PSD2 - wyzwania i perspektywy rozwoju dla polskiego sektora fintech, Kamil Leżoń, Komisja Nadzoru Finansowego 2019.

Otwarta bankowość, Związek Banków Polskich oraz Centrum Prawa Bankowego i Informacji 2020.

Resilience without borders. How financial services firms should approach the worldwide development of operational resilience regulation, Deloitte 2020.

WKB Legal Alert Zielone Finanse, WKB Lawyers 2020–2021.



Natural
Innovations
Lab