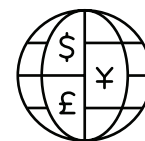


Bankowość i rynki finansowe Silni kontratakują

Globalne badanie kadry kierowniczej
Edycja 19

IBM Institute for
Business Value



Którędy w przyszłość?

Z rynku płyną zaskakujące sygnały. W czasie, gdy technologie cyfrowe zmieniają świat, na rynkach wygrywają monopole. Z drugiej strony rozwijają się jednak systemy współpracy i nawet w tych branżach, w których konkurencja maleje, wciąż kwitnie kreatywność. Nic dziwnego, że dyrektorzy czują się dezorientowani.

Dyrektorzy najwyższego szczebla z sektora bankowości i rynków finansowych nie stanowią wyjątku. Są podzieleni co do tego, czy szybciej będą się rozwijać nowe, czy już ustabilizowane rynki (odpowiednio 43% w porównaniu z 40%), a o ile w poprzednich badaniach przewidywali dominację innowacji otwartych, to dziś częściej stawiają na innowacje wewnętrzne. Zgadniają się jednak zasadniczo w dwóch punktach: aż 72% z nich spodziewa się, że w najbliższych latach doświadczenia klientów będą ważniejsze niż same produkty, a 66% uważa, iż większość przedsiębiorstw zacznie ze sobą współpracować w szerszym zakresie.

Ci sami dyrektorzy stwierdzili również, że środowisko biznesowe jest wciąż pełne wyzwań. Czynniki makroekonomiczne, postęp technologiczny i presja rynkowa to według nich trzy najważniejsze siły zewnętrzne, które w najbliższych latach będą oddziaływać na sektor bankowości i rynków finansowych. Firmy nie uwolnią się też od takich problemów jak niski zwrot z kapitału własnego, powolny wzrost i konieczność ścisłej kontroli kosztów. Dyrektorzy obawiają się także o dostępność wykwalifikowanej kadry. Technologie cyfrowe radykalnie zmieniają sektor usług finansowych, co powoduje niedobór pracowników z kwalifikacjami niezbędnymi do dynamicznego zarządzania nowymi rynkami, nowymi modelami biznesowymi oraz nowymi kanałami kontaktów z klientami i partnerami.

IBM Institute for Business Value we współpracy z firmą Oxford Economics przeprowadził wywiady z 1618 dyrektorami najwyższego szczebla z sektora bankowości i rynków finansowych. Zadawane pytania miały charakter zarówno ilościowy, jak i jakościowy. Jako bazę analityczną na potrzeby niniejszego raportu wykorzystano 1564 ważne odpowiedzi wybrane z łącznej próby zgromadzonych danych.

W badaniach wzięło udział ponad 12800 dyrektorów najwyższego szczebla, pełniących sześć różnych ról i reprezentujących 20 branż oraz 112 krajów. Do analizy odpowiedzi kontekstowych i wyodrębnienia ich głównych tematów użyliśmy rozwiązania IBM Watson Natural Language Classifier. Zastosowaliśmy również wiele metod statystycznych, w tym analizę skupień i analizę dyskryminacyjną, w celu przeanalizowania milionów zgromadzonych punktów danych.

Modernizatorzy na prowadzeniu

W trakcie naszych badań wyróżniliśmy trzy archetypy przedsiębiorstw, z których każdy znajduje się na innym etapie drogi do modernizacji cyfrowej (patrz rysunek 1).

“Modernizatorzy” skupiają się na tworzeniu przełomowych produktów, usług i modeli biznesowych. Z powodzeniem generują korzyści w swoich ekosystemach i aktywnie eksperymentują z nowościami. Dostosowują strategię informatyczne do celów handlowych i efektywnie zarządzają zmianami. Wszystko to sprawia, że świetnie sobie radzą pod względem finansowym i skutecznie wdrażają innowacje.

“Praktycy” są ambitni, ale nie zdobyli jeszcze umiejętności i możliwości potrzebnych do realizacji tych ambicji. Nie są ani tak skoncentrowani na celach, ani tak elastyczni jak modernizatorzy.

“Aspirujący” mają przed sobą jeszcze dłuższą drogę. Aby wykorzystać nowe możliwości, muszą opracować jasną strategię, wdrożyć odpowiednie procesy i zasoby oraz zwiększyć elastyczność.

Odczytywanie znaków

Co więc faktycznie się dzieje? W naszych rozmowach z dyrektorami najwyższego szczebla i przedstawicielami świata akademickiego można wyróżnić cztery główne tematy:

Rewolucja cyfrowa i jej wymagania

Personalizacja relacji z klientami

Wdrażanie modeli opartych na platformach

Innowacyjność i dynamika

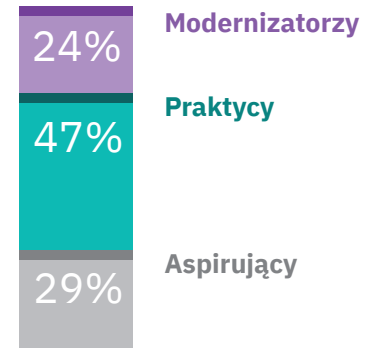
“Jesteśmy równocześnie czynnikiem rewolucjonizującym i stabilizującym. Chcemy używać usług fintech, aby lepiej wykorzystać dotychczasowe możliwości i obniżyć koszty operacyjne.”

Dyrektor ds. informatycznych, sektor bankowości i rynków finansowych, Indie

Rysunek 1

Podział firm z sektora bankowości i rynków finansowych

Archetypy przedsiębiorstw mają różne cechy, a tym samym różne punkty widzenia



Rewolucja cyfrowa i jej wymagania

Dwa lata temu dyrektorzy najwyższego szczebla powiedzieli nam, że bardzo obawiają się gigantów cyfrowych oraz agresywnych nowych graczy z innych branż, którzy wdzierają się na ich terytoria. Dziś to nie intruzów z zewnątrz najbardziej się boją. Sprawcami największych zawirowań, ich zdaniem, będą te innowacyjne firmy, które od dawna mają silną pozycję w branży. Dyrektorzy z sektora bankowości i rynków finansowych zgadzają się z tym poglądem. 40% uważa, że ich sektor doświadcza silnych wstrząsów, a według 71% przyczyniają się do tego w dużej mierze instytucje finansowe, które kiedyś były mało elastyczne, ale dziś dostosowały się do wymagań ery cyfrowej.

Jednak dyrektorzy z sektora bankowości i rynków finansowych obawiają się również nowych graczy wchodzących na ich rynki – 72% dyrektorów spodziewa się, że w najbliższych latach ich przedsiębiorstwom mogą zagrozić usługi fintech, ponieważ inwestorzy dostarczający kapitał wysokiego ryzyka wciąż inwestują w startupy, które rewolucjonizują sposób, w jaki klienci zarządzają swoimi pieniędzmi. Zdaniem 55% respondentów może to doprowadzić do dezintermediacji, tj. wyeliminowania pośredników z łańcucha usług finansowych. Dziwi więc, że tylko 29% dostrzega pilną potrzebę transformacji swoich przedsiębiorstw z myślą o nowych realiach.

W naszej próbie nowe ścieżki wytyczają modernizatorzy. Inwestują oni – częściej niż inni dyrektorzy z tego samego sektora – w nowe technologie, takie jak łańcuch bloków (blockchain), sztuczna inteligencja (AI) i internet rzeczy (IoT). Potrafią lepiej wykorzystać swoje ekosystemy w celu pozyskania pracowników o nowych kwalifikacjach, choć branża bankowości i rynków finansowych jako całość ostrożniej niż inne sektory podchodzi do tego, co udostępnia i z kim współpracuje.

Personalizacja relacji z klientami

Personalizacja relacji z klientami jest dziś niezbędna. Zaprojektowanie konkurencyjnych metod obsługi klientów wymaga jednak dogłębnego zrozumienia motywów każdego z nich. Pod tym względem dyrektorzy wyższego szczebla z sektora bankowości i rynków finansowych wydają się być bardzo pewni siebie. Aż 89% uważa, że ich przedsiębiorstwa z powodzeniem tworzą spersonalizowane procesy obsługi klientów. Z wcześniejszych badań IBM wynika jednak, że niewielu klientów podziela ten pogląd.¹

Modernizatorzy z sektora bankowości i rynków finansowych opanowali jedną z najważniejszych umiejętności wymaganych do zapewnienia spersonalizowanej obsługi klienta: potrafią efektywniej wykorzystać metody analityczne w celu wykrycia potrzeb klientów niż praktycy lub aspirujący (patrz rysunek 2).

“W przyszłości każda ścieżka zakupowa klienta będzie zdigitalizowana. Interakcje z klientami zostaną spersonalizowane i będą oparte na chatbotach, wzbogaconej rzeczywistości (ang. augmented reality – AR) oraz wideorozmowach z agentami.”

Dyrektor ds. informatycznych, sektor bankowości i rynków finansowych, Belgia

Wdrażanie modeli biznesowych opartych na platformach

Jednym z najbardziej fascynujących nowych trendów jest model platformy biznesowej, która łączy producentów bezpośrednio z konsumentami, co umożliwia przedsiębiorstwom szybszy rozwój i zwiększenie zysków. Dyrektorzy wyższego szczebla z sektora bankowości i rynków finansowych szybko odkryli potencjał tego modelu. Na razie platformy takie stosuje tylko 8% respondentów, ale 28% już z nimi eksperymentuje, a 21% planuje przeznaczyć kapitał na ten cel. Procent kapitału odkładanego z przeznaczeniem na takie platformy jest większy niż w innych branżach, z wyjątkiem sektora IT i usług specjalistycznych.

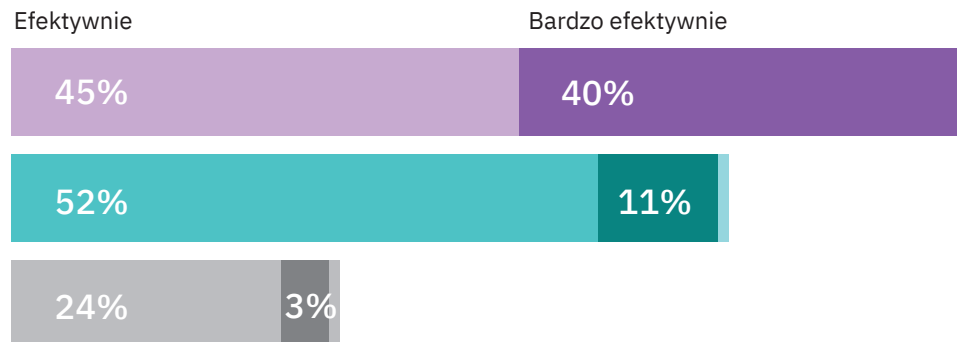
Modernizatorzy również tym razem znajdują się w awangardzie: 19% używa już takich platform, a 43% je buduje, w porównaniu odpowiednio z 10% i 34% w przypadku aspirujących. Prawdopodobnie jest tak dlatego, że modernizatorzy czują się znacznie pewniej w zarządzaniu zmianami. Potrafią również efektywniej współpracować w celu generowania wartości i osiągania wymiernych korzyści z danych (są to dwie ważne funkcje wymagane do budowania platformy). Dyrektorzy stojący na czele takich przedsiębiorstw śmiało prą naprzód, o czym świadczy szybki rozwój tzw. gospodarki platform.

Rysunek 2

Warto wiedzieć

Modernizatorzy umiejętnie wykorzystują dane w celu rozpoznawania potrzeb swoich klientów

Modernizatorzy
Praktycy
Aspirujący



P: Jak efektywnie Twoje przedsiębiorstwo wykorzystuje dane w celu określenia niezdefiniowanych i niezaspokojonych potrzeb klientów?

Innowacyjność i dynamika

Organizacja pracy radykalnie się zmienia. Przedsiębiorstwa współpracują ze sobą w celu tworzenia innowacji, a samodzielne jednostki są zastępowane przez ekosystemy. Najrozsądniejsi dyrektorzy najwyższego szczebla przygotowują się na przyszłość, tworząc zespoły zdobywające nowe umiejętności w trakcie pracy. Cztery piąte modernizatorów z sektora bankowości i rynków finansowych już zachęca pracowników do przekazywania informacji zwrotnych, które zostaną wykorzystane do tworzenia nowych rozwiązań. Wielu posuwa się jednak znacznie dalej: 71% buduje elastyczne zespoły łączące różne funkcje, co zachęca pracowników do ciągłego uczenia się (w porównaniu z 47% praktyków i 29% aspirujących). Ponadto modernizatorzy znacznie częściej delegują zadania na pracowników oraz umożliwiają im podejmowanie działań z własnej inicjatywy (patrz rysunek 3). Dyrektorzy stojący na czele takich przedsiębiorstw zarządzają przez zaufanie.

“Używanie łańcuchów bloków i technologii rozproszonego rejestru pomogło nam w rozszerzeniu platformy biznesowej i zwiększeniu jej bezpieczeństwa.”

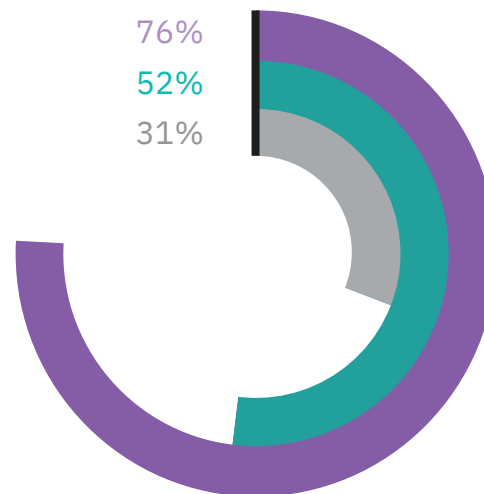
Dyrektor ds. informatycznych, sektor bankowości i rynków finansowych, Wielka Brytania

Rysunek 3

Modernizatorzy
Praktycy
Aspirujący

Samodzielne zespoły

Modernizatorzy umożliwiają swoim zespołom samodzielny wybór najlepszych sposobów działania



P: W jakim stopniu Twoje przedsiębiorstwo deleguje na pracowników wybór najlepszych kierunków działania? (procent respondentów, którzy wybrali opcję “w dużym stopniu”)

To jeszcze nie wszystko. Dyrektorzy firm należących do kategorii modernizatorów znacznie lepiej orientują się w rozwoju usług finansowych niż ci z mniej prężnych przedsiębiorstw. Dużo lepiej też radzą sobie z formułowaniem jasnych strategii korporacyjnych, promowaniem współpracy i zachęcaniem pracowników do przekazywania informacji zwrotnych. Tworzą efektywne sieci partnerów i inwestują znacznie więcej w rozwój nowych umiejętności, dzięki którym ich przedsiębiorstwa utrzymują swoją konkurencyjność. Krótko mówiąc, łączą dynamiczną wizję z otwartą kulturą i elastycznością działania – a te trzy elementy, jak wykazują nasze badania, są niezbędne do osiągnięcia sprawności i prężności organizacyjnej.

Co można zrobić już dziś, aby zwiększyć swoją przewagę nad konkurencją

Poznaj swojego klienta i swoją firmę. Buduj nowe ekosystemy i platformy oraz aktywnie z nich korzystaj, stosując zróżnicowanie funkcjonalne i kosztowe. Jesteś dystrybutorem, producentem czy łączysz obie te funkcje?

Pamiętaj, że moduły są lepsze od monolitu. Zmodernizuj sposób działania swojej firmy, aby przekształcić ją w przedsiębiorstwo typu E2E. Wykorzystaj zautomatyzowane technologie poznawcze, otwarte interfejsy API i usługi w celu zwiększenia elastyczności i obniżenia kosztów. Przekształć starszą infrastrukturę oraz aplikacje i przenieś je do chmur hybrydowych.

Uodpornij swoją firmę na zagrożenia. Traktuj bezpieczeństwo i zarządzanie ryzykiem jako główny element kultury przedsiębiorstwa. Wdrażaj technologie poznawcze i zaawansowane funkcje analityczne, które ułatwią wykrywanie ryzyka i przekształcanie go w nowe możliwości.

Wykorzystaj zgodność z przepisami jako czynnik zwiększający przewagę nad konkurencją. Wykorzystaj narzędzia poznawcze w celu zwiększenia skuteczności i efektywności działań, które mają zapewnić zgodność z przepisami (takich jak zarządzanie zmianami regulacyjnymi, pozyskiwanie wiedzy o klientach, przeciwdziałanie praniu pieniędzy czy sprawowanie nadzoru). Czy generujesz nową wartość dzięki zapewnieniu zgodności z przepisami?

Powiązane raporty podsumowujące dotyczące programu IBM IBV C-suite

Cały raport “Silni kontratakują” można znaleźć pod adresem ibm.com/globalcsuitestudy. Znajdują się tam również kopie naszych comiesięcznych analiz oraz czterech powiązanych raportów podsumowujących dotyczących programu C-Suite na temat internetu rzeczy, sztucznej inteligencji, łańcucha bloków oraz rewolucji w dziedzinie doświadczenia klienta.

Więcej informacji

Dodatkowe informacje na temat niniejszego raportu opublikowanego przez IBM Institute for Business Value można uzyskać, wysyłając e-mail na adres iibv@us.ibm.com. Zachęcamy do odwiedzenia naszego profilu na Twitterze (@IBMIBV), także naszej strony ibm.com/iibv, gdzie znajdziesz pełny katalog naszych badań i otrzymasz możliwość subskrypcji naszego comiesięcznego biuletynu.

Aby uzyskać dostęp do raportów podsumowujących IBM Institute for Business Value na urządzeniu mobilnym, należy pobrać ze sklepu z aplikacjami bezpłatną apkę “IBM IBV” na telefon lub tablet.

Odpowiedni partner w nowej rzeczywistości

W IBM kładziemy nacisk na współpracę z klientami. Analizy biznesowe, zaawansowane badania naukowe oraz rozwiązania technologiczne umożliwiają im osiągnięcie przewagi nad konkurencją niezbędną w obecnym, szybko zmieniającym się środowisku.

IBM Institute for Business Value

IBM Institute for Business Value, część działu IBM Services, opracowuje oparte na faktach raporty strategiczne dla dyrektorów wyższego szczebla, dotyczące najważniejszych zagadnień z sektora publicznego i prywatnego.

IBM Polska Sp. z o.o.

ul. Krakowiaków 32
02-255 Warszawa

Strona WWW IBM znajduje się pod adresem:

ibm.com

IBM, logo IBM i ibm.com są znakami towarowymi firmy International Business Machines Corp. zarejestrowanymi w wielu krajach na całym świecie. Nazwy innych produktów i usług mogą być znakami towarowymi IBM lub innych podmiotów. Aktualna lista znaków towarowych IBM jest dostępna w serwisie WWW IBM, w sekcji "Copyright and trademark information" (Informacja o prawach autorskich i znakach towarowych) pod adresem **ibm.com/legal/copytrade.shtml**.

Niniejszy dokument jest aktualny na dzień jego pierwszej publikacji i może zostać zmieniony przez IBM w dowolnym momencie. Nie wszystkie produkty i usługi są oferowane we wszystkich krajach, w których IBM prowadzi działalność.

INFORMACJE ZAWARTE W NINIEJSZYM DOKUMENCIE SĄ UDOSTĘPNIANE W STANIE, W JAKIM SIĘ ZNAJDUJĄ ("AS IS"), BEZ ŻADNYCH GWARANCJI WYRAŻNYCH LUB DOMNIEMANYCH (RĘKOJMIA JEST NINIEJSZYM RÓWNIEŻ WYŁĄCZONA), A W SZCZEGÓLNOŚCI WSZELKICH GWARANCJI PRZYDATNOŚCI HANDLOWEJ, GWARANCJI PRZYDATNOŚCI DO OKREŚLONEGO CELU ORAZ WSZELKICH GWARANCJI NIENARUSZANIA PRAW. Produkty IBM podlegają gwarancjom zgodnym z warunkami umów, na mocy których są dostarczane.

Celem niniejszego raportu jest wyłącznie przedstawienie ogólnych wskazówek. Nie zastępuje on szczegółowych badań lub profesjonalnej oceny. IBM nie odpowiada za ewentualne straty poniesione przez jakąkolwiek organizację lub osobę, która kieruje się niniejszą publikacją.

Dane wykorzystane w niniejszym raporcie mogą pochodzić ze źródeł zewnętrznych, a IBM nie przeprowadza niezależnej weryfikacji, zatwierdzenia ani audytu takich danych. Wyniki oparte na takich danych są udostępniane w stanie, w jakim się znajdują ("as is"). IBM nie składa w związku z nimi żadnych oświadczeń ani zapewnień, wyraźnych ani domniemanych.

© Copyright IBM Corporation 2019

43014043-PLPL-01



Przypisy i źródła

- 1 Jim Brill, Nicholas Drury, Anthony Lipp, Anthony Marshall, Likhit Wagle: "Banking redefined Disruption, transformation and the next-generation bank", IBM Institute for Business Value, październik 2015 r. www.ibm.com/services/us/gbs/thoughtleadership/bankingredefined/