

Stanisław Kasiewicz

Wizja banku przyszłości

Chris Skinner

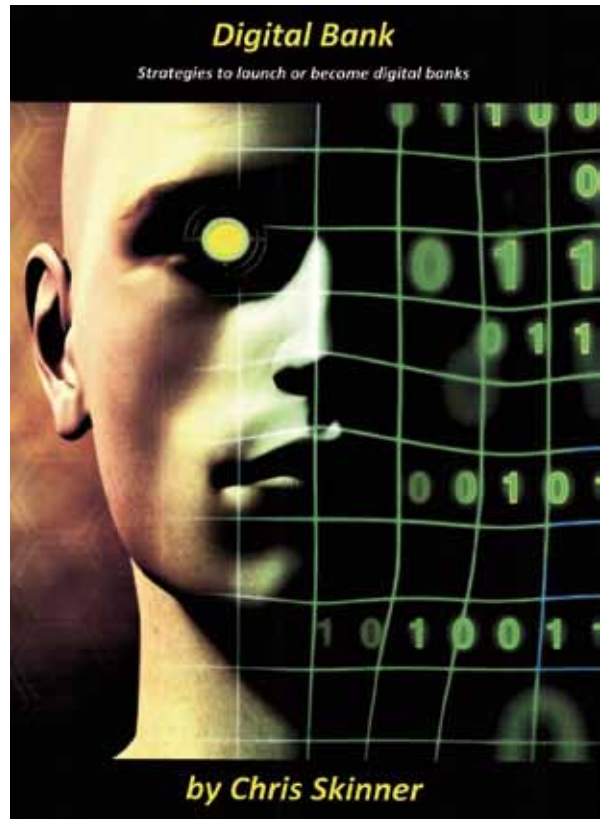
Digital Bank. Strategies to launch or become a Digital Bank

Marshall Cavendish International Asia Pte, Singapur 2014, s. 300

Opiniowana książka została napisana przez Chrisa Skinera, jednego z najbardziej cenionych w środowisku finansowym, niezależnych komentatorów. Jest on stałym gościem licznych mediów, jak: BBC News, Sky News czy stacji Bloomberg. Ponadto Skinner jest niemal etatowym autorem komentarzy w profesjonalnym angielskim miesięczniku „Bank”. Prowadzi też blog (www.thefinance.co.uk) poświęcony problematyce finansowej od 2007 r., a także stworzył wspólnie z Andy Coppel w 2004 r. sieciową organizację Financial Service Club, promującą najbardziej udane inicjatywy i innowacje finansowe w szeregu krajów. Kluby finansowe działają w Londynie, Edynburgu, Dublinie, Wiedniu, Sztokholmie i Warszawie.

Recenzowana publikacja jest efektem pogłębionej refleksji, związanej z prowadzeniem interaktywnej dyskusji w ramach blogu poświęconego aktualnym problemom globalnych rynków finansowych (zob. www.thefinancer.com).

Zawartość merytoryczna książki koncentruje się wokół dwóch obszarów. Pierwszy z nich prezentuje poglądy Skinera, jak może wyglądać cyfrowy bank, jak należy go budować, jaki będzie przyszły model konkurowania w sektorze bankowym, i w jaki sposób można odnosić korzyści i sukcesy z przejścia na nową formułę konkurowania. Ta część tekstu podana jest syntetycznie, niezwykle żywo i emocjonalnie w 15 rozdziałach. Drugi



obszar książki poświęcony jest ocenie 9 przykładów (*cases*) opisujących działania instytucji bankowych, które zdecydowały się na ryzykowne, ale już wielce obiecujące kreowanie nowego kształtu bankowości w XXI wieku.

Ocena merytoryczna

Książka z pewnością nie jest publikacją *stricte* naukową, ale zasługuje z wielu względów na upowszechnienie i zainteresowanie w środowisku naukowym. Jednak przede wszystkim polecam ją menedżerom zarówno instytucji finansowych, jak i pozafinansowych. Jest pozycją unikatową, napisaną w nowym stylu, który w szerokim zakresie stosuje czytelne telegraficzne hasła, prowokacyjne sformu-

łowania i barwny język, aby dotrzeć do czytelnika i przekonać go, że koncepcja cyfrowego banku (alternatywnie nazywanego „społecznym bankiem”) nie jest wizją utopijną, ale już bardzo realną, która z dużym prawdopodobieństwem może stać się dominująca w niedługiej perspektywie.

Oczywiście przejście takiego obrazowego stylu komunikacji z czytelnikiem, nie zwalnia z podejmowania weryfikacji tez formułowanych przez autora, ani też identyfikowania nowych problemów i ograniczeń łączących się z wdrożeniem tej koncepcji funkcjonowania banków i świadczenia usług bankowych. Książka zawiera niesamowitą ilość pomysłów, które mogą być impulsem dla generowania wielu kampanii reklamowych, opracowania i wdrożenia projektów, pomysłów menedżerskich, jak zwiększyć wartość zarządzanych banków i zyskać akceptację najważniejszych interesariuszy. Zawiera nie tylko doświadczenia i przemyslenia Skinnera, ale także szerokiej rzeszy uczestników blogu, w tym znakomitych menedżerów, którzy utrzymują bezpośredni i stały kontakt z autorem (np. Brett King).

Pierwszy raz spotkałem się z niespotykaną sytuacją, w której tak wielu internautów rozsądnie komentuje poruszane zagadnienia w książce *Digital Bank*. Ukazało się też wiele wywiadów i recenzji, które jednoznacznie wskazują, że mamy do czynienia z bestsellerową pozycją na rynku wydawniczym, która powinna być przetłumaczona na język polski ze względu na jej walory i obserwowany fakt intensywnego poszukiwania przez firmy krajowe nowych mechanizmów i narzędzi konkurencji na globalnym rynku usług. Warto podkreślić, że Skinner należy do grona nielicznych finansistów, który przy każdej okazji podkreślają wysoką innowacyjność banków działających w Polsce, zwłaszcza wskazując na rozwiązania Alior Banku i mBanku.

Odwołam się tylko do skrótowego zaprezentowania dwóch kwestii dotyczących tworzenia banku cyfrowego i systemu konkurencji banków. Otóż Skinner w rozdziale 1 – *Stawanie się bankiem cyfrowym (Becoming the Digital Bank)* opowiada się za rozwiązaniem, że w bankowości detalicznej powinien być tylko jeden kanał dystrybucji – platforma cyfrowa (zob. s. 11). Bankowość detaliczna, jak powszechnie wiadomo, stopniowo budowała kanały dystrybucji, począwszy od świadczenia usług od swojego zarania poprzez oddziały, potem w latach ‘70. XX w. poprzez sieć bankomatów, w latach ‘80. tworząc centra telefoniczne, w latach ‘90. poprzez internet, a od 2000 r. wdrażając technologie mobilne.

Pożegnanie się z kosztowną, warstwowo utworzoną siecią dystrybucji, nie będzie więc prostą decyzją dla władz banków. Według Skinnera, skoro poza oddziałami pozostałe kanały są elektroniczne, to nie ma sensu konstruować połączenia odmiennych kanałów opierając się na różnych oprogramowaniach, elementach i zasadach, a należy skoncentrować się na zaprojektowaniu jednej wydajnej, bezpiecznej i efektywnej platformy dystrybucyjnej. Co więcej, łączenie elementów dwóch światów, tj. elektronicznego i rzeczowego, nie może dokonywać się pod kątem posiadanej infrastruktury rzeczowej, ale tylko w taki sposób, aby powstawały produkty bankowe, poprzez wykorzystanie w jednym miejscu wielu dostępnych aplikacji, które są używane przez klienta i dostosowane do jego potrzeb. W opinii Skinnera podstawą przyszłych bitew konkurencyjnych będą dane (zob. *The future competitive battleground is all about the data*, rozdział 8, s. 97). Cytuje opinie menedżerów dwóch banków, którzy są świadomi tego faktu, chociaż większość sektora jak na razie nie podziela tej opinii: *Dane o pieniądzu stały się tak samo ważne jak pieniądze*, i drugi cytat – *Bankowość to tylko bity i bajty*.

Nic dziwnego zatem, że autor traktuje dane jak walutę i jest zwolennikiem pieniądza elektronicznego, *bitocoina*. Uznanie danych jako narzędzia walki konkurencyjnej powoduje, że wzrasta w gospodarce informacyjnej rola niewyobrażalnych pod względem skali baz danych (*mining data, Big Data*) i analityków zdolnych do zastosowania nowoczesnych metod analiz. Takie podejście jest już powszechne w takich firmach, jak: Apple, Amazon i Google. Poszukiwanie, analizowanie i algorytmiczne przetwarzanie danych powoduje, że wizja zindywidualizowanego marketingu (*one to one*) staje się tania i łatwa do przeprowadzania. W praktyce oznacza to, że analitycy dostarczają informacji dla działów marketingu na temat klienta o jego odczuciach, stylu życia, potrzebach, relacjach i pragnieniach. Reasumując Skinner twierdzi, że bogactwo danych i profesjonalna ich obróbka oraz analiza stanie się potężnym

narzędziem masowego niszczenia konkurencji (zob. s. 101).

Konkluzja końcowa

Recenzowana książka może być przydatną pozycją dla licznych grup czytelników, zwłaszcza menedżerów instytucji finansowych i pozafinansowych, a także środowiska akademickiego, gdyż przedstawia urealnioną wizję digitalizacji działalności gospodarczej i formułuje wiele dyskusyjnych hipotez roboczych. Pokazuje typowe strategie cyfryzacji, uwarunkowania, korzyści i koszty wynikające z wykorzystania nowego modelu bankowości społecznej. Temperament autora jako publicysty sprawia, że przyswajanie nowego modelu zarządzania będzie nie tylko przyjemną podróżą intelektualną, ale pobudzi do oceny, w jakim stopniu nasze przedsiębiorstwa i instytucje są przygotowane do funkcjonowania w warunkach pogłębionej cyfryzacji.