

Wpływ pandemii (COVID-19) na zmianę modeli biznesowych na przykładzie branży bankowej Polsce

Streszczenie

Z uwagi na fundamentalną digitalizację życia społeczno/gospodarczego przybiera na skali „on” i „offlinowy”¹ obraz świata. Analizując zaś wpływ trwającej pandemii na segmentację rynków światowych coraz głębsze stają się zakłócenia w funkcjonowaniu niektórych branż, sektorów i całych gospodarek. Wymienione zjawiska w ostatnim okresie przenikały się akcelerując pojawienie się nowych regulacji i polityk. Rozprzestrzenianie COVID-19 doprowadziło do dysfunkcji znanego ekosystemu, a destrukcyjna siła izolacji człowieka i lockdown² gospodarek istotnie wpłynęły na zachowania społeczeństw i rządów. Zmiany ujawnił obszar megatrendów, konsumenckich nawyków i ogólnoswiatowych łańcuchów dostaw. Wiele klientocentrycznych firm responsywnie redefiniowało swoje strategie, a sektor finansowy zwłaszcza banki miał odegrać ważną rolę w amortyzowaniu szoku, dostarczając niezbędnych kredytów dla przedsiębiorstw i gospodarstw domowych. Tymczasem te same instytucje doznały kapitałowej i płynnościowej destabilizacji z powodu tworzonych rezerw na podwyższone ryzyko, działanie w warunkach historycznie niskich stóp procentowych i mniejszych interakcji z klientami. Nieoczekiwanie pandemia stała się kolejną determinantą nowej jakości procesów, zjawisk i modeli biznesowych.

Słowa kluczowe

pandemia, banki centralne, modele biznesowe, cyfryzacja usług, zdalne kanały dystrybucji, sprzedaż w asyście, usługi on i offline, innowacje bankowe, platforma, bigtechy

Wprowadzenie

Powstanie Internetu i trwająca od kilku dekad cyfrowa transformacja wysoko rozwiniętych państw doprowadziły do powstania czwartej rewolucji przemysłowej³. Obserwując tegoroczne zmiany spowodowane ryzykiem zachorowania na COVID-19 można postawić tezę, że pandemia ma szansę w znacznie krótszym czasie stać się katalizatorem technologicznych i modelowych usprawnień akcelerujących pojawienie się kolejnej.

Przez kilka dziesięcioleci sektor finansów najsprawniej wdrażał innowacje technologiczne redefiniując kanały dystrybucji produktów i sposoby efektywnej interakcji z klientami. W latach sześćdziesiątych banki wprowadziły bankomaty, na początku lat siedemdziesiątych umożliwiły elektroniczne płatności kartą, w pierwszej dekadzie XXI wieku na szeroką skalę odbiorcom usług finansowych została udostępniona bankowość internetowa, a od 2010 roku coraz powszechniejsza stawała się onlinowa forma kontaktu w formacie „e” i „m” bankingu⁴.

W dobie digitalizacji gospodarek pojawiały się nowe siły napędowe wspomagające rozwój branży bankowej. Jedną z nich jest Big Data⁵ ułatwiająca przetwarzanie gromadzonych danych pod kątem między innymi segmentacji klienta i personalizacji ofert. W jednym z największych polskich banków jego klienci każdego dnia wykonują 6 mln transakcji i 4 mln logowań do bankowości elektronicznej⁶. W skali roku bank przetwarza dane jakich dostarcza realizacja 2,5 mld transakcji płatniczych. Przetwarzanie takich zasobów wymaga najnowocześniejszych jednostek obliczeniowych oraz wykorzystania zasobów innego przełomowego odkrycia

¹ Instytut Capgemini, Raport: Wielka przepaść cyfrowa, Offline Population Survey, 2020

² A.D. Arnon, J.A. Ricco, K.A. Smetters, Epidemiologiczne i ekonomiczne skutki lockdownu, Brookings, Wrzesień 2020

³ K. Schwab, Czwarta Rewolucja Przemysłowa, Deloitte, Światowe Forum Ekonomiczne, 2016

⁴ Accenture, Wizja technologii bankowych 2020, Raport, Wrzesień 2020

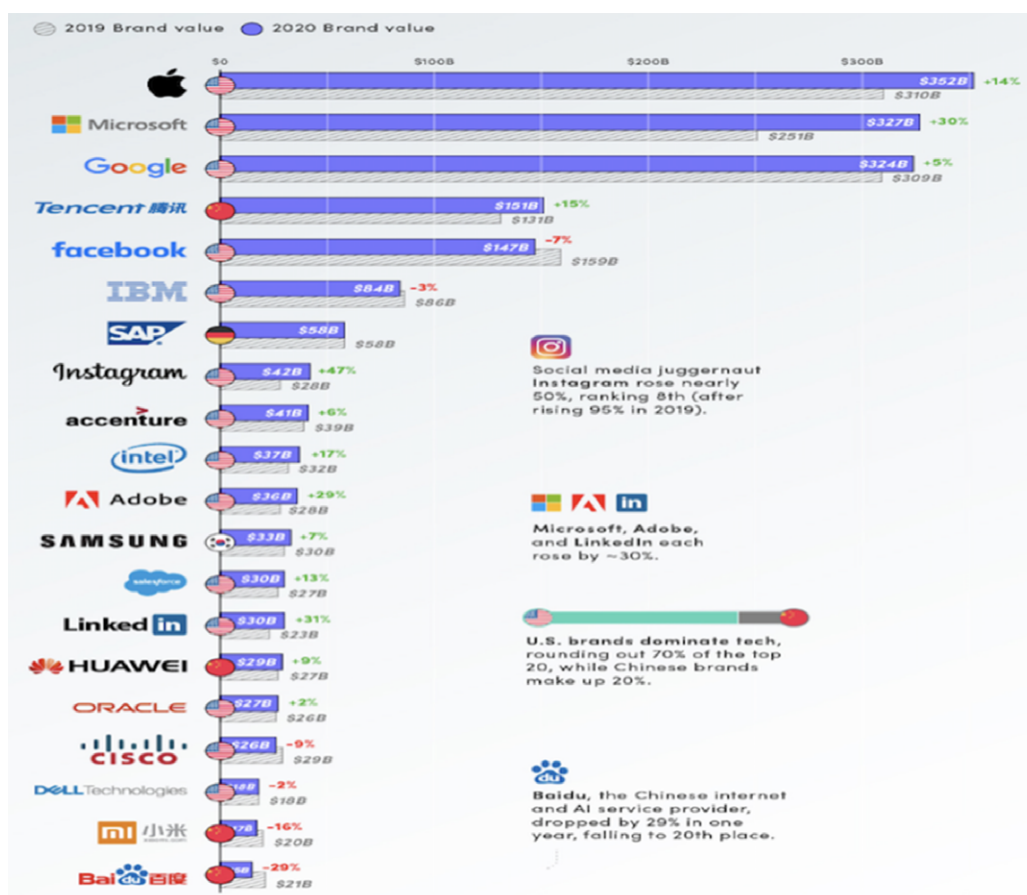
⁵ N. Marz, J. Warren, Big Data: Zasady i najlepsze praktyki skalowalnych systemów danych czasu rzeczywistego, Publikacja Manning, 2015, s. 17

⁶ Z. Jagiełło, P. Kubisiak, Od skarbanki do chmury. Historia transformacji PKO Banku Polskiego, Instytut ICAN, 2020, s. 225

systemu komputerowego (cloud computing⁷). W Europie liderami zastosowań obliczeniowej chmury są kraje skandynawskie. Odsetek firm korzystających z przetwarzania danych w chmurze sięga 70%.

W Sloan School of Management działającej w ramach MIT profesor zarządzania Eryk Brynjolfsson, razem ze współpracownikami porównał wyniki firm, w których decyzje podejmowano na podstawie analizy danych z porównaniem osiągnięć innych spółek⁸. Zespół odkrył, że produktywność była w nich o 6% wyższa niż w firmach, które nie korzystały w dużym stopniu z dostępnych danych przy podejmowaniu decyzji. Obecnie umiejętne przetwarzanie danych Big Data dla wielu firm stanowi źródło optymalizacji rentowności i trwałej przewagi konkurencyjnej⁹.

Równoległe do rozwoju cloud computingu odkryto wpływ innej dziedziny nauki - sztucznej inteligencji¹⁰ na obniżenie kosztów przechowywania i przetwarzania danych oraz związek między dostępem do Internetu, łącznością użytkowników w sieci a powstaniem innowacyjnych form kontaktu między klientem a bankiem (biometryka, asystent głosowy, chatboty, wideodoradca). W branży finansowej szacuje się, że sztuczna inteligencja może potencjalnie odblokować 1 bilion dolarów rocznie dodatkowej wartości dla banków¹¹. Obie dyscypliny uzupełniają się kreując nową konceptualizację założeń biznesowych.



Wykres 1. Najbardziej wartościowe marki technologiczne 2020 roku [wartość marki w miliardach dolarów, zaokrąglenie do miliarda]

Źródło: BrandZ, 100 najbardziej wartościowych marek na świecie / Kantar (w tym dane Bloomberg) 2020

⁷ IDG Research, Przetwarzanie w chmurze: Jak kształtuje się adopcja w przedsiębiorstwach, Infoworld, 2020

⁸ E. Brynjolfsson, L. Hitt, H. Kim, Siła w liczbach: Jak podejmowanie decyzji w oparciu o dane wpływa na wyniki firmy? SSoM MIT, Kwiecień 2011

⁹ V. Mayer-Schönberger, K. Cukier, *Big Data: rewolucja, która zmieni sposób, w jaki żyjemy, pracujemy i myślimy*, MT Business Ltd, 2013

¹⁰ Bankowość i sztuczna inteligencja, https://www.accenture.com/_acnmedia/pdf-68/accenture-redefine-banking.pdf [data dostępu: 26/10/2020]

¹¹ McKinsey&Company, Sztuczna inteligencja przyszłością bankowości: Czy Banki potrafią sprostać wyzwaniu Sztucznej Inteligencji? Wrzesień 2020

Pojawienie się zaawansowanych technologii jest przykładem dynamiki odkryć z początku drugiej dekady lat dwutysięcznych. W sferze zarządczej ich kluczową konsekwencją jest nowy format skalowania biznesu – platformizacja usług zrywająca z hierarchiczną strukturą pracy na rzecz modeli sieciowych opartych na współpracy¹². Nowy model daje efekt skali, a kontakt z masowym klientem podnosi na poziom prosumenta. Zdaniem ekspertów w epoce cyfrowej usługowe platformy staną się przyszłością m.in. banków zmuszonych do konkurowania na rynku płatności z największymi firmami technologicznymi.

W obliczu gospodarczych zakłóceń jakie objawia aktualna sytuacja epidemiczna, zdolność adaptowania wysokich technologii określa się jako jeden z głównych czynników decydujący o tym kto wyjdzie z pandemicznego kryzysu zwycięski. Przykład Bigtechów¹³ lub Fintechów¹⁴ wskazuje, że operując globalnie nawet w okresie spowolnienia gospodarczego z powodu Covid-19 istnieje potencjał osiągnięcia inkluzji finansowej¹⁵.

Porównanie danych z lat 2019/2020 potwierdza, że reakcje bigtechów na rynkowe bodźce w okresie spowolnienia gospodarki z powodu pandemii w większości przypadków wykazały wzrost wartości ich marki.

Funkcjonowanie Bigtechów w oparciu o strategię platformowe opiera się na wykorzystaniu zaawansowanych informatycznie algorytmów w pozycjonowaniu, eksploracji i wszechstronnej analizie obrazu klienta. Takie podejście powoduje przesunięcie w modelu biznesowym głównego ciężaru ze sprzedaży produktów na dostarczanie usług (rozwiązanie to z powodzeniem stosują m.in. Uber, Airbnb, Amazon). Odwrócenie wektorów pośrednio alokuje koszty obsługi produktów na klienta czyniąc z finalnego odbiorcy rodzaj „bezpłatnego i niewidzialnego” pracownika danej instytucji. Badania prowadzone przez MIT Sloan School of Management wykazały, że w 2013 roku spośród 30 najlepszych pod względem kapitalizacji rynkowych marek 14 firm było zorientowanych na platformy.

Wiele banków, żeby przetrwać i stawić czoła wielkim międzynarodowym biznesom platformowym będzie zmuszonych rywalizować tą samą bronią czyli technologią platformową¹⁶. Tym samym przekształcenie tradycyjnych pośredników finansowych w firmy technologiczne stanie się faktem¹⁷.

W niniejszym opracowaniu autor stawia tezę, że akcelerowane pandemią zaawansowanie technologiczne banków oraz pozyskiwane z tego tytułu przewagi konkurencyjne wywołają trwałą przemianę modeli biznesowych w dotychczasowym ekosystemie usług finansowych w Polsce i na świecie. Celem artykułu jest wskazanie wyzwań i dylematów jakie mogą czekać banki w okresie postpandemicznym. W artykule dokonano analizy syntetycznej zebranej monografii, dostępnych dokumentów, opracowań branżowych i eksperckich oraz danych statystycznych z wykorzystaniem prognozy subiektywnej.

Branża bankowa jedną z najbardziej innowacyjnych na świecie

Dewaloryzacja myślenia o postępie społecznym i gospodarczym zwróciła uwagę ekonomistów ku przedsiębiorczości i innowacjom. Nastąpił spadek wartości tradycyjnego ujęcia przedsiębiorstwa, rozumianego przez pryzmat zysku przynoszonego właścicielom. Nowe podejście wskazywało na istotną rolę innowacyjnych przedsiębiorstw w generowaniu wzrostu gospodarczego¹⁸. W połowie lat 90tych ubiegłego stulecia powstała przełomowa innowacja o globalnej sile oddziaływania. Następstw powstania Internetu w kontekście zjawisk społecznych i procesów ekonomicznych nikt wówczas nie przewidział, także tempa implementacji przez najbardziej podatną na tę innowację branżę bankową.

Wpisane w DNA banków zaawansowanie technologiczne i otwartość na digitalizację usług rezonowały zainteresowaniem nowymi możliwościami działania, a równoległe powstawanie społeczeństwa informacyj-

¹²V. Srinival, J-T. Schoeps, Platformy bankowe jako nowy model biznesowy, Deloitte, Grudzień 2019

¹³40 prognoz Bigtech, styczeń 2019, Business Insider Intelligence, 2019, s.8, Moody's, Big Tech - realne zagrożenie dla firm finansowych w usługach detalicznych, 2018

¹⁴Raport: Wpływ FinTech na modele biznesowe instytucji płatniczych i instytucji pieniądza elektronicznego, EBA, Londyn, 2019

¹⁵M.Spence, Wpływ cyfrowej rewolucji na dobrobyt, Lipiec 2019, <https://www.obserwatorfinansowy.pl/bez-kategorii/rotator/wpływ-cyfrowej-rewolucji-na-dobrobyt/> [data dostępu: 26/10/2020]

¹⁶Bankowość na platformach konsumenckich, przekształcenie doświadczeń bankowych, KPMG, 2020

¹⁷K. Kelly, Nieuniknione. Zrozumieć 12 sił technologicznych, które ukształtują naszą przyszłość, 2016, s. 171

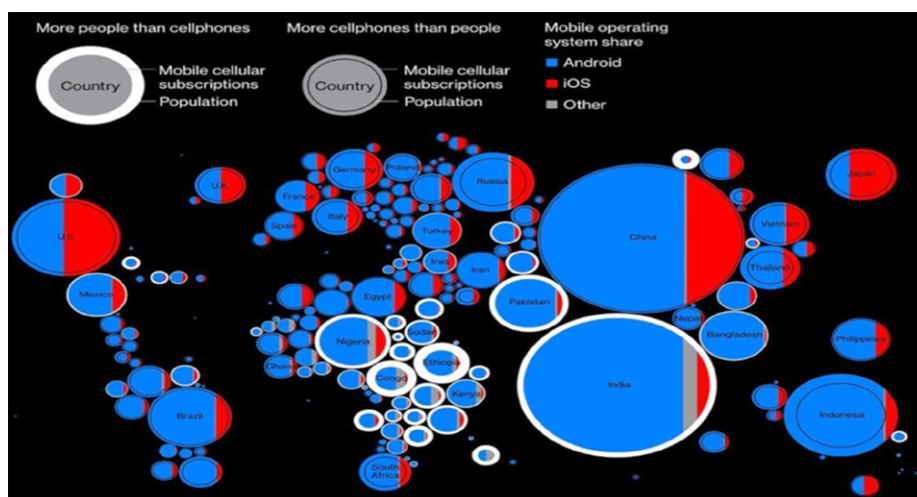
¹⁸J. Schumpeter, Teoria rozwoju gospodarczego, PWN 1960, s. 104

nego¹⁹ stymulowało nową jakość serwisu. Klasyczny model funkcjonowania banku, (realizacja operacji klienta w oddziale przy tzw okienku) w dużej mierze został zastąpiony nową jakością serwisu będącą pochodną złożonych mechanizmów efektywnościowych między innymi:

- strategią wielokanałowych punktów styku na ścieżce zakupowej²⁰,
- architekturą monitoringu zdarzeń w czasie rzeczywistym,
- predykcją przychodów na kliencie,
- modelem sugerowania zakupów.

Banki technologicznie zorientowane dostrzegły nowy potencjał wzrostu rozwijając silosy usług on i offlinowych. Modele operacyjne wspierające ten podział (Business Intelligence²¹ Customer Relationship Management²²) z punktu widzenia wzrostu stały się strategiczne wręcz fundamentalne dla całej branży, przyspiesza je kontekst rosnącej mobilności społeczeństw²³, zjawisko ogólnoświatowej Smartfonizacji²⁴ i trwająca pandemia.

Na rysunku nr 1 przedstawiono dane dotyczące penetracji populacji współczesnego świata smartfonem. Niewiele pozostało państw w których liczba ludności jest większa od ilości subskrybowanych telefonów. Konsumenci szybko stają się cyfrowi tworząc dla firm nową wartość ekonomiczną²⁵. Na rynku usług finansowych znane jest określenie „klienta cyfrowego”²⁶ w domyśle mobilnego, kontaktującego się z bankiem za pośrednictwem urządzeń przenośnych głównie przez smartfon. W tym segmencie jest większość grup wiekowych z największym udziałem osób w przedziale 20-35 lat. O tę grupę klienta banki zabiegają najbardziej²⁷.



Rysunek 1. Światowy zasięg smartfonów

Źródło: Harvard Business Review, Wrzesień 2019

Rosnąca mobilność klientów bankowych, konwergencja przenośnych urządzeń telefonicznych i wykładniczo rosnąca ilość użytkowników aplikacji bankowych wyraźnie zdominowały procesy zmian technologicznych pod kątem usług online²⁸. Dopasowanie bieżących strategii do rynkowych trendów stało się z bezpośrednim celem

¹⁹ V.X. Wang, Podręcznik badań nad edukacją i technologią w zmieniającym się społeczeństwie, Scopus, 2014, s. 331

²⁰ P. Kotler, H. Kartayaja, I. Setiawan, Marketing 4.0, Przejście od tradycyjnego do cyfrowego, J.Wiley&Sons, 2017, s. 69

²¹ https://en.wikipedia.org/wiki/Business_intelligence [data dostępu: 29/10/2020]

²² Digital CRM 2.0 Budowanie relacji z Klientami w środowisku cyfrowym, Deloitte Digital, 2020

²³ Raport Mobirank 2018, <https://mobirank.pl/2018/02/02/mobile-i-digital-w-2018-roku-w-polsce-i-na-swiecie/> [data dostępu: 28/10/2020]

²⁴ Raport dotyczący trendów w mobilności przedsiębiorstw w 2020, <https://clearbridgemobile.com/enterprise-mobility-trends/> [data dostępu: 27/10/2020]

²⁵ J. Surma, Cyfryzacja życia w dobie Big Date, 2017, s. 38

²⁶ <https://www.gartner.com/en/information-technology/glossary/digital-customer> [data dostępu: 28/10/2020]

²⁷ M. Dimock, Definiowanie pokoleń: gdzie kończą się Milenialsi, a zaczyna pokolenie Z., Styczeń 2019 <https://www.pewresearch.org/fact-tank/2019/01/17/where-millennials-end-and-generation-z-begins/> [data dostępu: 28/10/2020]

²⁸ Najlepsza aplikacja bankowa, <https://www.thefirstnews.com/article/youre-simply-the-best-pko-bank-polski-app-takes-top-spot-in-global-ranking-4783> [data dostępu: 22/10/2020]

banków. Poprawie rentowności działalności operacyjnej miał służyć szereg innowacji. Osią zmian stało się odmiejszczenie kontaktu z klientem. Podjęte w tym kierunku działania optymalizowały sieć oddziałów doprowadzając do zmniejszenia liczby placówek i pracowników front office'owych, z drugiej strony przyczyniały się do wzmocnienia pozytywnego doświadczenia w wyniku znacznie lepszej identyfikacji unikalnych potrzeb klienta oraz co nie mniej ważne wzrostu zatrudnienia w departamentach IT i działach back office'owych. Wykorzystując konsorcjum branża bankowa zaproponowała powstającej grupie klienta własny system płatności mobilnych w internecie i sklepach stacjonarnych²⁹. Proponując wygodną interakcję za pośrednictwem robotyzacji i wirtualnego asystenta w bankowej aplikacji realizującego przelewy na podstawie komend głosowych. Funkcjonalnym rozwiązaniem jest forma kontaktu z klientem za pośrednictwem wideodoradcy. Podejmowane działania w zasadniczy sposób wpływają na autonomizację klienta i jego lojalizację, a co najważniejsze przyciągają kolejnych.

Odzwierciedleniem nowego podejścia jest większy udział banków w odpowiedzialnym społecznie oddziaływaniu na środowisko (CSR³⁰). W wyniku rosnącej dematerializacji usług finansowych oraz wzrostu bezgotówkowego obiegu pieniądza (płatności bezstykowe) spada zapotrzebowanie na papier i transport gotówki. Impact cyfryzacji nie tylko optymalizuje koszty i zwiększa zysk operacyjny, ale pośrednio wspomaga realizację przez banki postulatów gospodarki zrównoważonej.

Przez trzy ostatnie dekady najbardziej dynamicznym i dochodowym przemysłem na świecie był sektor finansowy³¹. W tym miejscu należy stwierdzić, że najbardziej innowacyjnym także. Zarówno w przeszłości jak i obecnie pośrednicy finansowi jako jedni z pierwszych stawali naprzeciw rozwojowym wyzwaniom. W ostatniej dekadzie monitorując rynek klienta i pracownika banki zauważyły konieczność efektywniejszego zarządzania relacjami klienta.

Efektom prac było wdrożenie systemu CRM z nowoczesnym front endem wspomaganie pogłębioną analizą Big Data. Dane o kliencie banki jako jedne z pierwszych zaczęły przetwarzać w chmurze. Dokonania w dziedzinie implementacji elementów sztucznej inteligencji i biometriki np. zwiększającej bezpieczeństwo logowań znalazły wiele różnych przydatnych zastosowań.

Wśród specjalistów ds. usług finansowych panuje jednak przekonanie, że dotychczasowe modele funkcjonowania banków będą się zużywać. Obecnie z uwagi na postępującą deregulację i demonopolizację rynku płatności branża finansowa stoi przed fundamentalnymi wyzwaniami. W ostatnim okresie największym zagrożeniem dla banków stają się najbardziej zaawansowane technologicznie firmy określane mianem Bigtechów (np. Google, Apple, Facebook, Amazon, Alibaba)³². Obrona przed ich ekspansją w przejmowaniu rynków płatności stanowi kolejną determinantę innowacyjności branży bankowej. Do demontażu świadczenia usług finansowych przez banki przyczynia się unijna dyrektywa PSD2³³ otwierająca drogę dla bankowości otwartej (API³⁴) i podmiotów trzecich (TPP³⁵). Sytuacji banków nie ułatwia przeregulowanie systemu bankowego mającego istotny wpływ na zachowanie płynności finansowej tych instytucji.

Gospodarczy szok wywołany pandemią

Wydawnictwo McKinsey&Company³⁶ opublikowało efekty analizy dziennych kursów, cen akcji i wybranych pozycji bilansowych z okresu pierwszej fali pandemii. W próbie znalazły się m.in. banki z 53 krajów i wybrane przedsiębiorstwa. Badanie przebiegało dwuetapowo. W pierwszym oceniony został wpływ pandemii na sektor bankowy. Badanie miało wykazać jak bardzo zróżnicowany był wpływ szoku wywołanego pandemią na banki i przedsiębior-

²⁹ <https://pl.wikipedia.org/wiki/BLIK> [data dostępu: 23/10/2020]

³⁰ Korporacyjna Odpowiedzialność Społeczna, <https://www.unido.org/our-focus/advancing-economic-competitiveness/competitive-trade-capacities-and-corporate-responsibility/corporate-social-responsibility-market-integration/what-csr> [data dostępu: 29/10/2020]

³¹ P. Drucker, Wyzwania w zarządzaniu w XXI wieku, Warszawa 1999, s. 64

³² E. Miklaszewska, M. Folwarski, Bankowość emocjonalna. Cyfrowa transformacja banków i oczekiwań klientów, Poltex, 2020, s. 372

³³ https://ec.europa.eu/info/law/payment-services-psd-2-directive-eu-2015-2366_en [data dostępu: 26/10/2020]

³⁴ <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/cz/Documents/financial-services/cz-open-banking-and-psd2.pdf> [data dostępu: 26/10/2020]

³⁵ Komisja Europejska, banki i dostawcy zewnętrzni zgadzają się co do wspólnych wysiłków dotyczących przejścia na nowe zasady płatności. https://ec.europa.eu/info/publications/190726-joint-statement-psd2_en [data dostępu: 24/10/2020]

³⁶ E. Chong, CH. Handscomb, O. Williams, Odporność na zwinność w Wielkiej Brytanii: lekcje z COVID-19 dla „następnej normalności”, McKinsey@Company, Październik, 2020

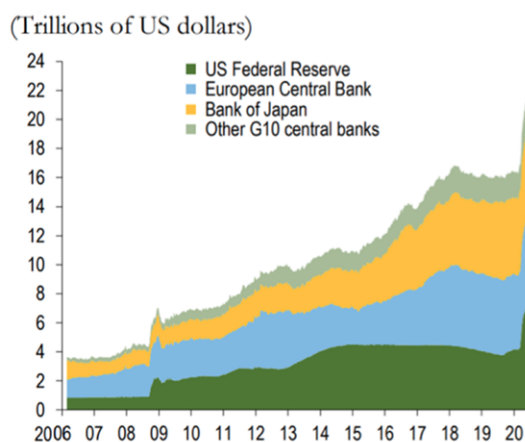
stwa. W drugim, korzystając z globalnej bazy danych i metodologii badania zdarzeń przeanalizowano rolę różnych inicjatyw politycznych w łagodzeniu napięć systemu bankowego ratingowanego na bieżąco przez rynki.

Wyniki sugerują, że negatywny wpływ szoku COVID-19 na banki był bardziej dotkliwy i znacząco dłużej oddziaływał na sektor finansowy niż na przedsiębiorstwa i niebankowe instytucje finansowe ujawniając oczekiwanie, że banki zamortyzują przynajmniej część szoku sektora przedsiębiorstw. Innym efektem tej analizy było wskazanie, że banki z niższymi buforami płynności przed kryzysem i wyższą ekspozycją na niektóre sektory (przemysł turystyczny, lotniczy, gastronomiczny, transportowy, kultura i sztuka, biznes eventowy) doświadczyły większych spadków cen akcji.

W drugiej części badań przeanalizowano ponad 400 inicjatyw wsparcia sektora finansowego przez władze monetarne poszczególnych gospodarek. Zapowiedzi wsparcia płynności korelowały z dużymi wzrostami cen akcji banków.

Dostęp do refinansowania przez banki centralne i inicjatywy dotyczące niedoborów finansowania bankowego miały uspokajający wpływ na rynki, czego dowodem była stabilizacja wycen akcji banków na światowych rynkach w pierwszej połowie 2020 roku³⁷.

W tym okresie wart uwagi był niespodziewany efekt działań banków centralnych w postaci większego apetytu inwestorów na ryzyko. W wielu krajach stopy procentowe zostały obniżone do najniższych w historii poziomów z projekcją pozostania na bardzo niskim poziomie przez kilka lat. Państwowe budżety rozwiniętych gospodarek znacząco wzrosły w wyniku skupowania aktywów, wsparciu płynności systemu bankowego, otwarciu linii swapowych w dolarach amerykańskich i innych instrumentów mających na celu podtrzymanie przepływu kredytów do gospodarki³⁸. Zagregowane aktywa grupy dziesięciu banków centralnych (G10)³⁹ od połowy stycznia do końca czerwca 2020 r. wzrosły o około 6 bilionów dolarów, ponad dwukrotnie więcej niż w ciągu dwóch lat światowego kryzysu finansowego od grudnia 2007 r. do grudnia 2009 r. stanowiąc blisko 15 procent PKB G10. Dane te zilustrowane zostały na wykresie 2.



Wykres 2. Aktywa banku centralnego G10

Źródło: Globalna aktualizacja stabilności finansowej, Czerwiec 2020 r.

Uwaga: G10 = grupa dziesięciu; inne banki centralne G10 = banki centralne Kanady, Szwecji, Szwajcarii i Wielkiej Brytanii.

Środki polityki fiskalnej i finansowej pomogły w poprawie nastrojów inwestorów. Rządy na całym świecie zapewniły firmom za pośrednictwem systemu bankowego antykryzysowe tarcze finansowe o wartości blisko 11 bilionów dolarów⁴⁰. W wyniku tych działań zaufanie do rynków wzrosło.

³⁷ <https://www.wsj.com/articles/why-did-stock-markets-rebound-from-covid-in-record-time-here-are-five-reasons-11600182704> [data dostępu: 27/10/2020]

³⁸ <https://www.visualcapitalist.com/global-central-banks-policy-response-covid-19/> [data dostępu: 27/10/2020]

³⁹ A. Cukiermann, Ulga ilościowa i pieniądze z helikoptera: niezbyt dalecy kuzyni, Lipiec 2020, <https://voxeu.org/article/quantitative-easing-and-helicopter-money-not-so-distant-cousins> [data dostępu: 27/10/2020]

⁴⁰ IMF, Baza danych monitora fiskalnego zawierająca krajowe środki fiskalne w odpowiedzi na pandemię COVID-19, Październik 2020, <https://www.imf.org/en/Topics/imf-and-covid19/Fiscal-Policies-Database-in-Response-to-COVID-19> [data dostępu: 7/10/2020]

Impulsem dla poprawy nastrojów rynkowych po pierwszej fali zachorowań było otwarcie niektórych gospodarek i złagodzenie obostrzeń związanych z COVID-19. Ponadto inwestorzy najwyraźniej spodziewali się kontynuowania polityki pieniężnej wspierającej światową gospodarkę przez dłuższy czas i dalszego wzmocnienia nastrojów poprzez ogłoszenie zastosowań szeregu polityk, w tym rządowych gwarancji kredytowych, wsparciu restrukturyzacji pożyczek i zachęcaniu banków, aby wykorzystywały dostępne bufory kapitałowe i płynnościowe do udzielania pożyczek⁴¹.

Równocześnie pojawił się rozdźwięk między optymizmem na rynkach finansowych a ewolucją gospodarki światowej. Dobra koniunktura wśród inwestorów opierała się na silnym wsparciu ze strony polityki państw w obliczu niepewności co do zakresu i szybkości ożywienia gospodarczego. Rynki spodziewały się szybkiego odbicia w kształcie litery „V” tymczasem w opracowaniu World Economic Outlook z czerwca 2020 r.⁴² wskazano na uwidocznione rozbieżności między wyceną ryzyka na rynkach finansowych a perspektywami gospodarczymi wyrażanymi nastrojami wśród konsumentów. Ta sytuacja może rodzić obawy o trwałość wzrostów notowań kursów akcji silnie skorelowanych ze wsparciem przez banki centralne.

Ekspertki MFW oceniają, że różnica między cenami rynkowymi a wycenami fundamentalnymi na większości głównych rynków akcji i obligacji w gospodarkach rozwiniętych jest bliska historycznym maksimum, chociaż sytuacja odwrotna dotyczy akcji w niektórych gospodarkach wschodzących⁴³. Stąd teza, że recesja może być głębsza i dłuższa niż obecnie przewidują inwestorzy. Jeśli na rynku nie pojawi się szczepionka po drugiej spodziewana jest trzecia fala wirusa co będzie skutkowało powrotem obostrzeń. W tej sytuacji oczekiwania rynkowe w zakresie retencji rynków finansowych przez banki centralne mogą okazać się nietrafione, skłaniając inwestorów do ponownej oceny apetytu na ryzyko. Odrodzenie się napięć handlowych i pogłębienie niepokoju społecznych na całym świecie w konsekwencji może ujawnić wiele słabych punktów finansowych narastających od dziesięcioleci tak w gospodarkach państw wysoko rozwiniętych jak i rozwijających się.

W raporcie o Globalnej stabilności systemu finansowego⁴⁴ wspomniano, że zagregowane zadłużenie przedsiębiorstw rośnie przez kilka lat i utrzymywało się na historycznie wysokim poziomie w stosunku do PKB. Równoległe zwiększyło się do rekordowych poziomów zadłużenie gospodarstw domowych, zwłaszcza w krajach, którym udało się uniknąć wpływu światowego kryzysu finansowego z lat 2007-2008. Oznacza to, że obecnie istnieje wiele gospodarek o wysokim poziomie zadłużenia co może sprzyjać nagłemu spowolnieniu gospodarczemu. To pogorszenie fundamentów gospodarczych doprowadziło do najwyższego od czasu światowego kryzysu finansowego z 2008 r. tempa niewypłacalności obligacji korporacyjnych i spadku rentowności obligacji, ceny ropy i ceny akcji. W Stanach Zjednoczonych rentowności 10-letnich obligacji spadły poniżej 0,5%, a ceny akcji głównych indeksów giełdowych na całym świecie spadły. Dane te zaprezentowano na wykresie 3.



Wykres 3. Zmiany rentowności 10-letnich obligacji skarbowych USA w latach 2007-2020

Powyższe zjawiska rodzą ryzyko szerszego wpływu na wypłacalność przedsiębiorstw i gospodarstw domowych. Potencjalne upadłości będą testem odporności sektora bankowego.

⁴¹ IMF, Pomoc finansowa i ulga w obsłudze zadłużenia COVID-19, Październik 2020, <https://www.imf.org/en/Topics/imf-and-covid19/COVID-Lending-Tracker> [data dostępu: 24/10/2020]

⁴² Kryzys jak żaden inny, niepewne ożywienie MFW, aktualizacja World Economic Outlook, Czerwiec 2020

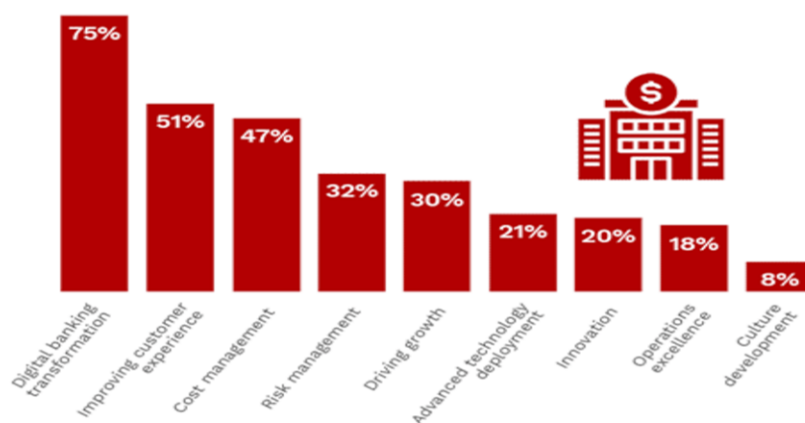
⁴³ P. Cavallino, F. De Fiore, Odpowiedź banków centralnych na Covid-19 w gospodarkach rozwiniętych, BIS, Czerwiec 2020,

⁴⁴ Globalny raport o stabilności finansowej, IMF, Czerwiec 2020

Zmiana zachowań konsumenckich nowym paradygmatem dla bankowych modeli biznesowych

Pandemia Covid-19 zwiększyła pilność digitalizacji bankowych usług finansowych, ale nie jest jej jedyną determinantą. Podczas rozprzestrzeniania się wirusa Covid-19 szczególnego znaczenia nabierają krótkoterminowe wyzwania humanitarne, które w przypadku sektora finansów przyspieszają średnioterminowe strategie banków. Osią zmian jest cyfrowa transformacja, która od dekady oddziałuje na stronę popytową i podaźową. Uwzględniając tempo rozwoju technologii w ostatnich latach w tym rozwój sektora bigtech cyfryzacja obok pandemii tworzy dziś najistotniejsze z przesłanek alcelerujących przeobrażania branży. Jednocześnie szacuje się, że zagrożenia spowodowane ryzykiem zachorowania przyspieszyły wdrażanie nowych technologii o minimum dwa lata niezależnie od tego, czy dotyczą wideokonferencji, transakcji peer-to-peer⁴⁵ czy bankowości internetowej⁴⁶.

Rosnący dzięki digitalizacji komfort obsługi w zakresie zdalnych form kontaktu i zmniejszona zależność od fizycznych oddziałów w przyszłości będą jeszcze głębiej przyspieszać transformację branży uprzywilejowując podmioty dysponujące odpowiednim buforem kapitałowym i większymi możliwościami cyfrowymi. W Chinach i we Włoszech, cztery tygodnie po rozpoczęciu rozprzestrzeniania się koronawirusa szacowany wzrost zaangażowania klientów w technologie cyfrowe wyniósł od 10 do 20 proc⁴⁷. Z kolei Royal Bank of Canada (RBC) odnotował imponujący wzrost online w czasie pandemii COVID-19, wprowadzając na rynek 400 000 nowych klientów cyfrowych, co doprowadziło do ogólnego wzrostu ponownego zaangażowania cyfrowego o 29 proc.⁴⁸ Potencjał cyfrowego rynku wydaje się nieskończony.



Wykres 4. Priorytety bankowe po pandemii do 2021 roku

Źródło: Bankowość cyfrowa- raport, The Financial Brand, Sierpień 2020

Wg Raportu Digital Banking wśród postpandemicznych priorytetów bankowej branży na pierwszym miejscu znalazła się cyfrowa transformacja. Jeśli klienci nowe doświadczenie odbiorą jako pozytywne, zmiany mogą okazać się przełomowe i długoterminowe.

Banki wyłącznie cyfrowe mają średni wskaźnik kosztów do dochodów na poziomie 47% znacznie niższy niż średnia (73%) wśród mniej znaczących i uniwersalnych banków⁴⁹. W tym kontekście finansowi liderzy zastanawiają się jaki model biznesowy versus zmiana konsumenckich nawyków byłby najbardziej odpowiedni i perspektywiczny.

⁴⁵ <https://www.investopedia.com/articles/investing/092315/7-best-peertopeer-lending-websites.asp> [data dostępu: 25/10/2020]

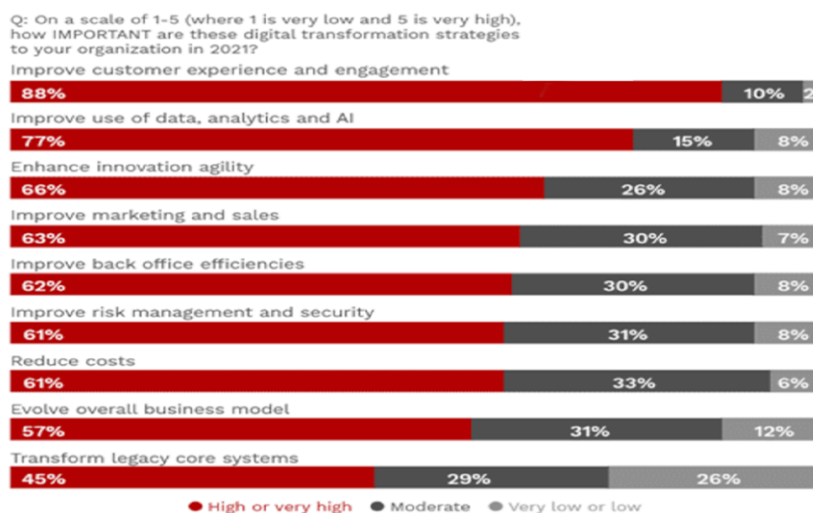
⁴⁶ <https://thefinancialbrand.com/100644/digital-banking-transformation-pandemic-paradoxes-trends/> [data dostępu: 25/10/2020]

⁴⁷ A.Adarkar, P.Hyde, A.Sridharan, Zarządzanie bankiem w dobie pandemii, McKinsey&Company, Marzec 2020

⁴⁸ <https://www.borndigital.com/2020/09/22/digital-bankings-new-frontier-rbc-svp-digital-peter-tilton> [data dostępu: 26/10/2020]

⁴⁹ Deloitte IIF, Realizacja obietnicy cyfrowej: COVID19 katalizuje i przyspiesza transformację usług finansowych, 2020

Doraźne wsparcie przynosi taktyka zwinnego zarządzania krótkoterminowymi projektami oraz fuzje z wybranymi reprezentantami rynku Fintech⁵⁰ wyspecjalizowanymi w zastosowaniach sztucznej inteligencji. Wartość rynku Fintech na skutek pandemii spadła czyniąc niektóre transakcje atrakcyjnymi⁵¹. Podmioty finansowe na całym świecie dość szybko dopasowały swoje formacje do dynamicznie zmieniającego się otoczenia, ale tylko największe włączają je do średniookresowych strategii. Firma Deloitte w edycji Insight opublikowała wnioski⁵² po wywiadach z kilkudziesięcioma liderami bankowymi chcąc wysondować transformacyjny potencjał branży. W odróżnieniu od deklaracji dla Digital Banking (Tab. 6) Deloitte w podsumowaniu poinformował, że najczęściej podejmowanymi przez nich inicjatywami w okresie pandemii były proaktywne działania mające na celu ochronę zdrowia i podniesienie morale pracowników, modyfikacje modelu operacyjnego dla oddziałów oraz opracowanie planów awaryjnych.



Wykres 5. Znaczenie strategii transformacji bankowości cyfrowej

Źródło: Bankowość cyfrowa- raport, The Financial Brand, Sierpień 2020

Tymczasem widoczne wcześniej, a w trakcie pandemii jeszcze wyraźniejsze zmiany preferencji klientów choćby w obszarze komunikacji kreują przestrzeń dla budowy nowych modeli w oparciu o posiadaną lub dostępną analitykę biznesową (BI) i analizę Big Data. Adaptacja CRM, zdalne formy kontaktu czy analiza śladu cyfrowego klienta mogą wyznaczyć sferę całkowicie nowych doświadczeń tak po stronie klienta banku jak i jego pracownika.

Część pośredników po pierwszej fali koronawirusa podjęła próbę wejścia na inny poziom interakcji z klientem. Zaproponowała nowy standard bankowej obsługi, komunikacyjnie efektywny i co ważne w dobie zdrowotnych zagrożeń bezpieczny. Wdrożony format obsługi nie tylko odpowiada współczesnym oczekiwaniom klientów, ale z założenia ma kształtować w relacji z bankiem, bez względu na wiek klienta, nowe nawyki. Proces sprzedaży opiera się na formule end-to-end⁵³. Zakup produktu inicjowany jest przez klienta w kanale pozaoddziałowym na przenośnym urządzeniu, a elektroniczne dokumenty zatwierdzane są w zaufanym profilu e-podpisem. Klient, a w zasadzie użytkownik bankowej aplikacji korzystający z tej formy współpracy uzyskuje szereg zachęt i premię w postaci dostępu do praktycznych pozafinansowych funkcjonalności zaszytych

⁵⁰ Technologie finansowe znane jako Fintech lub FinTech (technologia finansowa) - wszelkiego rodzaju innowacje technologiczne lub finansowe. Tym samym terminem określa się także firmy, które oferują innowacyjne rozwiązania dla sektora finansowego w zakresie instrumentów i usług finansowych.

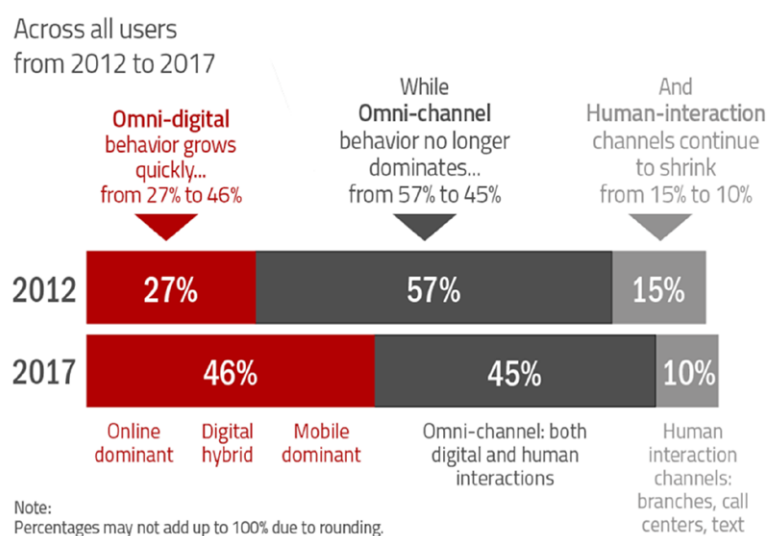
⁵¹ Ch. Handscomb, D. Mahadevan, E. Naidoo, L. Schor, M. Sieberer, S. Srinivasan, Model operacyjny dla następnej normalności: lekcje z organizacji zwinnych w czasie kryzysu, McKinsey.com, Czerwiec 2020

⁵² Deloitte Insight Scott Baret, Anna Celner, Monica O'Reilly, and Mark Shilling, COVID-19 Potencjalne implikacje dla sektora bankowego i rynków kapitałowych, 2020

⁵³ End-to-end - proces, który obejmuje system lub usługę od początku do końca i dostarcza kompletne, funkcjonalne rozwiązanie bez konieczności pozyskiwania czegokolwiek od strony trzeciej.

w aplikacji (m.in. e-kantor, opłaty parkingowe, autostradowe, za bilety komunikacyjne, karty podarunkowe, przelewy na numer telefonu, wypłaty z bankomatów bez karty płatniczej - ilość funkcji stale rośnie) czego z kolei nie otrzymuje zwolennik tradycyjnej bankowości. Poprawę efektywności nowego standardu obsługi wspiera telefoniczna asysta doradcy, konsultacja z wideodoradcą i zastosowanie sztucznej inteligencji w formie wbudowanego w aplikację asystenta głosowego. Nawiązanie kontaktu online mają ułatwić call centerowe voice boty oferując edukacyjne ułatwienia „na odległość”.

Rozbudowa onlinowej infrastruktury zbliża banki do innego wymiaru biznesowej tożsamości. Filarem nowego ekosystemu w strukturze największych banków na świecie ma być platformizacja usług z przemodelowanym zakresem funkcjonalności. Oryginalność nowego formatu jest doniosła zważywszy na fakt, że do tej pory branża bankowa kojarzona była z klasycznym, oddziałowocentrycznym modelem biznesowym. Biorąc jednak pod uwagę deregulację rynku transakcyjnego⁵⁴, dalszą ekspansję bigtechów i dynamicznie rosnącą mobilność konsumentów wybór platformy jako docelowego modelu w przypadku największych banków wydaje się naturalny i logiczny. Megatrendy potwierdzają ten kierunek.



Wykres 6. Wzrost liczby konsumentów bankowości cyfrowej

Źródło: PwC, The Financial Brands, Czerwiec 2017

Wg PwC największy wzrost liczby klientów bankowych występuje w kanale cyfrowym. Liczba klientów w kanale hybrydowym i offlinowym z każdym rokiem spada.

Niezależnie od digitalizacji oferowanych usług trwają prace nad aspektem relacyjności jako niezwykle istotnej w nowym modelu przemian w bankowości. Praktyka wskazuje, że klienci niezależnie od płci i przynależności do grup docelowych akceptują obsługę wirtualną, doceniają jej zalety i spełnianie oczekiwań. Z drugiej strony domagają się dostępności konsultacji i wsparcia bankowego doradcy/eksperta⁵⁵. Badania wykazują, że bezpośredni kontakt z drugim człowiekiem zawiera silny ładunek emocjonalny wynikający z wzajemnej znajomości i zaufania. Na tym polu autorka Duena Blomstrom w książce *Emotional Banking*⁵⁶ formułuje koncepcję human touch dostrzegając potencjał osiągnięcia trwałej i znacznie większej wartości we wzajemnej relacji z bankiem. Relacja ta miałaby być oparta na zaspokajaniu emocjonalnych potrzeb posiadacza majątku. Do innych inspirujących teorii o potrzebie doświadczania odczuć w relacji z bankiem zalicza się wątek tzw bankowości

⁵⁴ Raport: PSD2 i otwarta bankowość. Rewolucja czy ewolucja? KPMG, Kwiecień 2019, <https://home.kpmg/pl/en/home/insights/2019/04/report-psd2-and-open-banking-revolution-or-evolution.html> [data dostępu: 22/10/2020]

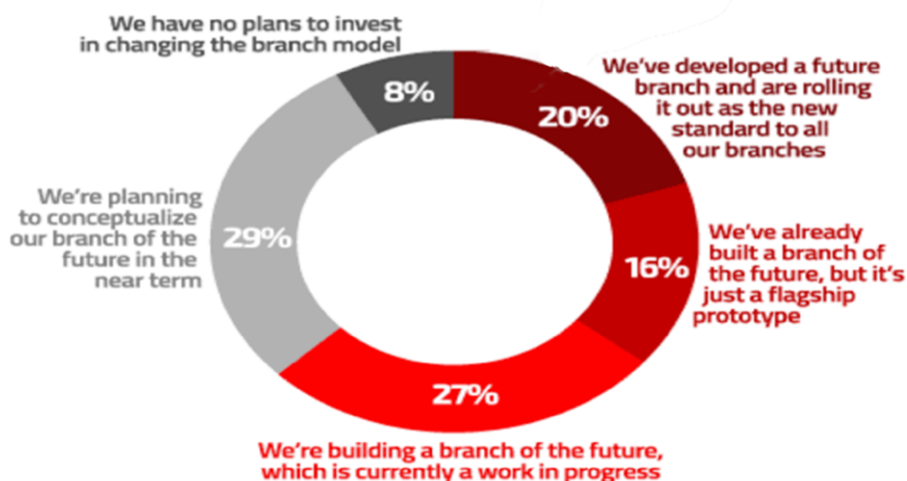
⁵⁵ M. Migliorelli, Nowe strategie bankowości w Europie w zakresie adaptacji modelu biznesowego po kryzysie, Palgrave Mcmillan, 2018, s. 232

⁵⁶ D. Blomstrom, Bankowość emocjonalna: utrwalanie kultury, wykorzystywanie FinTech i przekształcanie banków detalicznych w marki, Palgrave McMillan, 2018

opiekuńczej porównywanej do opieki rodziców. Ten aspekt mógłby z powodzeniem wypełnić nowy rozdział w bankowości związanej np. z zarządzaniem majątkiem w ramach indywidualnej lub przedsiębiorczej sukcesji.

Mimo dynamicznego rozwoju cyfrowych form kontaktu i spadku znaczenia tradycyjnych form nie w każdym przypadku digitalizacja zastąpi tradycyjną interakcję.

Institucje finansowe mają świadomość transformacji wewnątrz i na zewnątrz swoich organizacji jednak liczne projekty wymagają shierarchizowania i timingu. Poza tym nie każda firma dysponuje odpowiednim transformacyjnym kapitałem i zdolnością wykorzystania wysokich technologii. Czynniki te stanowią dziś istotne bariery rozwoju i konkurencyjności.



Wykres 7. Miejsce dostawców usług bankowych w spektrum cyfrowej transformacji oddziałów

Źródło: Efma/Synechrome Wrzesień 2020

Badanie Efma potwierdza, że nie wszyscy bankowcy są świadomi wyboru drogi, którą chcą podążać. Jedna na pięć instytucji finansowych twierdzi, że rozpoczęła już podróż do cyfrowej transformacji branży i jest w trakcie wdrażania swojego przyszłego modelu oddziału, jedna na cztery uważa, że odpowiedzią jest zarówno zwiększenie rozmiaru sieci jak i inwestycja w zmianę modelu. Generalnie bankowi liderzy zgadzają się co do podejścia, ale mają różne opinie co do wyboru najlepszego modelu.

Zakończenie

Przed branżą bankową nie tylko z powodów pandemicznych rosną wyzwania. Zmiany nie są niczym nowym w tym sektorze. Branża działa w jednym z najbardziej turbulentnych środowisk wrażliwych na konsumenckie zachowania, które w coraz większej mierze zależą od wysokich technologii. Nigdy przedtem jednak zmiany zachowań klientów nie następowały tak szybko. Postępująca cyfryzacja społeczeństwa i okoliczności pandemiczne jeszcze bardziej je przyspieszają. Możliwych scenariuszy jest wiele i żaden nie wydaje się ostateczny. Najbliższe 10 lat zweryfikuje słuszność wyborów.

Założyciel europejskiej sieci profesjonalistów w dziedzinie finansów Chris Skinner⁵⁷ twierdzi, że banki by sprostać rosnącym wymaganiom klienta i rynkowej konkurencji stoją przed wyborem jednego spośród kilku wiodących modeli biznesowych korelujących z operacyjnymi. Liderzy branży mają do rozważenia klasyczny, uniwersalny model banku, model dostawcy technologicznego ekosystemu, model agregatora usług finansowych i model otwartej, zintegrowanej pionowo platformy usług. Każdy z tych modeli wyróżnia inna struktura kosztów, oferta produktowa, wymagany bufor kapitałowy i prognozowany poziom rentowności.

⁵⁷ Ch. Skinner, Cyfrowy człowiek: czwarta rewolucja ludzkości obejmuje wszystkich, Warszawa 2018, s. 53

Bez względu na wybór modelu docelowo na rynku utrzymają się przede wszystkim te banki być może firmy technologiczne z licencją bankową⁵⁸, które obok centrów transakcyjnych wspartych sztuczną inteligencją zwinnie uformują ekosystem celowanych niekoniecznie finansowych usług doradczych.

Głównym celem działalności takich organizacji będzie oferowanie całkowicie nowego doświadczenia polegającego na głębokiej fragmentaryzacji i customizacji bazy klienta. Oszczędność czasu i składnik emocjonalny – wzajemne zaufanie, pozytywne doświadczenie będzie wspólną wartością i „walutą” we wzajemnych rozliczeniach. Banki wspomagane mocą analizy Big Data do maksimum będą skracać dystans zakupowy wykorzystując ślad cyfrowy i profil behawioralny użytkownika tworzącego nową grupę mass marketu. Montaż AI z cloud computingiem określi nowe podejście do badania oceny zdolności kredytowej i ekspozycji na ryzyko. Na tym polu dochodzić będzie do największego współzawodnictwa o utrzymanie klienta. Opiekę certyfikowanego doradcy otrzyma jedynie grupa klientów o stopniowalnych dochodach i określonych profesjach. Szczęólnego znaczenia w tym segmencie nabierze doświadczanie emocjonalnej koherencji we wzajemnych relacjach między doradcą a konsumentem.

W niedalekiej przyszłości działalność bankowa ulegnie dalszej desegmentacji i prawnej deregulacji (PSD3). Z czasem banki przejmą rolę multiagentów odpowiedzialnych za kreowanie potrzeb dalece wykraczających poza finansowy obszar zainteresowań klienta. Rynek usług finansowych w wyniku smartfonizacji, demonopolizacji i dalszej cyfryzacji (blockchain⁵⁹) będzie zaszyty w stale rozbudowywanej, dotyczącej wielu sfer życia ofercie platformowej. Klient masowy stanie się beneficjentem węższej palety usług wykonywanych zdalnie i w czasie rzeczywistym, ale w formie w pełni zautomatyzowanej.

Do niedawna ten obraz dla większości reprezentantów bankowej branży był wizją. Dotychczasowe wizje liderów branży stają się dziś elementem krótkoterminowych strategii zarządczych.

Literatura

- 40 prognoz Bigtech, styczeń 2019, Business Insider Intelligence, 2019, s.8, Moody's, Big Tech - realne zagrożenie dla firm finansowych w usługach detalicznych, 2018
- A.Adarkar, P.Hyde, A.Sridharan, Zarządzanie bankiem w dobie pandemii, McKinsey&Company, Marzec 2020
- A.Cukiermann, Ulga ilościowa i pieniądze z helikoptera: niezbyt dalecy kuzyni, Lipiec 2020, <https://voxeu.org/article/quantitative-easing-and-helicopter-money-not-so-distant-cousins>
- A.D. Arnon, J.A.Ricco, K.A.Smetters, Epidemiologiczne i ekonomiczne skutki lockdownu, Brookings, Wrzesień 2020
- Accenture, Wizja technologii bankowych 2020, Raport, Wrzesień 2020
- Bankowość i sztuczna inteligencja, https://www.accenture.com/_acnmedia/pdf-68/accenture-redefine-banking.pdf
- Bankowość na platformach konsumenckich, przekształcenie doświadczeń bankowych, KPMG, 2020
- Ch.Handscomb, D.Mahadevan, E. Naidoo, L. Schor, M. Sieberer, S. Srinivasan, Model operacyjny dla następnej normalności: lekcje z organizacji zwinnych w czasie kryzysu, McKinsey.com, Czerwiec 2020
- Ch.Skinner, Cyfrowy człowiek: czwarta rewolucja ludzkości obejmuje wszystkich, 2018
- D.Blomstrom, Bankowość emocjonalna: utrwalanie kultury, wykorzystywanie FinTech i przekształcanie banków detalicznych w marki, Palgrave McMillan, 2018
- Deloitte IIF, Realizacja obietnicy cyfrowej: COVID19 katalizuje i przyspiesza transformację usług finansowych, 2020
- Deloitte Insight Scott Baret, Anna Celner, Monica O'Reilly, and Mark Shilling, COVID-19 Potencjalne implikacje dla sektora bankowego i rynków kapitałowych, 2020
- Digital CRM 2.0 Budowanie relacji z Klientami w środowisku cyfrowym, Deloitte Digital, 2020

⁵⁸ Z. Jagiełło, P. Kubisiak, Od skarbonki do chmury. Historia transformacji PKO Banku Polskiego, ICAN, Warszawa 2020, s. 228

⁵⁹ W. Szpringer, Blockchain jako innowacja systemowa, Wyzwania dla sektora finansowe, Poltext, Warszawa 2019, s. 136

- E.Brynjolfsson, L.Hitt, H.Kim, Siła w liczbach: Jak podejmowanie decyzji w oparciu o dane wpływa na wyniki firmy? SSoM MIT, Kwiecień 2011
- E.Chong, CH.Handscomb, O.Williams, Odporność na zwinność w Wielkiej Brytanii: lekcje z COVID-19 dla „następnej normalności”, McKinsey@Company, Październik, 2020
- E.Miklaszewska, M.Folwarski, Bankowość emocjonalna. Cyfrowa transformacja banków i oczekiwań klientów, Poltex, 2020
- Globalny raport o stabilności finansowej, IMF, Czerwiec 2020
- IMF, Baza danych monitora fiskalnego zawierająca krajowe środki fiskalne w odpowiedzi na pandemię COVID-19, Październik 2020, <https://www.imf.org/en/Topics/imf-and-covid19/Fiscal-Policies-Database-in-Response-to-COVID-19>
- IMF, Pomoc finansowa i ulga w obsłudze zadłużenia COVID-19, Październik 2020, <https://www.imf.org/en/Topics/imf-and-covid19/COVID-Lending-Tracker>
- Instytut Capgemini, Raport: Wielka przepaść cyfrowa, Offline Population Survey, 2020
- J.Schumpeter, Teoria rozwoju gospodarczego, PWN 196
- J.Surma, Cyfryzacja życia w dobie Big Date, 2017
- K.Kelly, Nieuniknione. Zrozumieć 12 sił technologicznych, które ukształtują naszą przyszłość, 2016
- K.Schwab, Czwarta Rewolucja Przemysłowa, Deloitte, Światowe Forum Ekonomiczne, 2016
- Komisja Europejska, banki i dostawcy zewnętrzni zgadzają się co do wspólnych wysiłków dotyczących przejścia na nowe zasady płatności. https://ec.europa.eu/info/publications/190726-joint-statement-psd2_en
- Korporacyjna Odpowiedzialność Społeczna, <https://www.unido.org/our-focus/advancing-economic-competitiveness/competitive-trade-capacities-and-corporate-responsibility/corporate-social-responsibility-market-integration/what-csr>
- Kryzys, jak żaden inny, niepewne ożywienie MFW, aktualizacja World Economic Outlook, Czerwiec 2020
- M. Migliorelli, Nowe strategie bankowości w Europie w zakresie adaptacji modelu biznesowego po kryzysie, Palgrave Mcmillan, 2018
- M.Dimock, Definiowanie pokoleń: gdzie kończą się Milenialsi, a zaczyna pokolenie Z., Styczeń 2019 <https://www.pewresearch.org/fact-tank/2019/01/17/where-millennials-end-and-generation-z-begins/>
- M.Spence, Wpływ cyfrowej rewolucji na dobrobyt, Lipiec 2019, <https://www.obserwatorfinansowy.pl/bez-kategorii/rotator/wplyw-cyfrowej-rewolucji-na-dobrobyt/>
- McKinsey&Company, Sztuczna inteligencja przyszłością bankowości: Czy Banki potrafią sprostać wyzwaniu Sztucznej Inteligencji?, Wrzesień 2020
- N.Marz, J.Warren, Big Data: Zasady i najlepsze praktyki skalowalnych systemów danych czasu rzeczywistego, Publikacja Manning, 2015
- Najlepsza aplikacja bankowa, <https://www.thefirstnews.com/article/youre-simply-the-best-pko-bank-polski-app-takes-top-spot-in-global-ranking-4783>
- P.Cavallino, F.De Fiore, Odpowiedź banków centralnych na Covid-19 w gospodarkach rozwiniętych, BIS, Czerwiec 2020
- P.Drucker, Wyzwania w zarządzaniu w XXI wieku, 199
- P.Kotler, H.Kartayaja, I.Setiawan, Marketing 4.0, Przejście od tradycyjnego do cyfrowego, J.Wiley&Sons, 2017
- Raport dotyczący trendów w mobilności przedsiębiorstw w 2020, <https://clearbridgemoibile.com/enterprise-mobility-trends/>
- Raport Mobirank 2018, <https://mobirank.pl/2018/02/02/mobile-i-digital-w-2018-roku-w-polsce-i-na-swiecie/>
- Raport: PSD2 i otwarta bankowość. Rewolucja czy ewolucja? KPMG, Kwiecień 2019, <https://home.kpmg/pl/en/home/insights/2019/04/report-psd2-and-open-banking-revolution-or-evolution.html>
- Raport: Wpływ FinTech na modele biznesowe instytucji płatniczych i instytucji pieniądza elektronicznego, EBA, Londyn, 201
- V.Mayer-Schönberger, K.Cukier, *Big Data: rewolucja, która zmieni sposób, w jaki żyjemy, pracujemy i myślimy*, MT Business Ltd, 2013
- V.Srinival, J-T. Schoeps, Platformy bankowe jako nowy model biznesowy, Deloitte, Grudzień 2019.
- V.X.Wang, Podręcznik badań nad edukacją i technologią w zmieniającym się społeczeństwie, Scopus, 2014

- W.Szpringer, Blockchain jako innowacja systemowa, Wyzwania dla sektora finansowe, Poltext 2019.
- Z.Jagiello, P.Kubisiak, Od skarbonki do chmury. Historia transformacji PKO Banku Polskiego, Instytut ICAN, 2020, s. 225 IDG Research, Przetwarzanie w chmurze: Jak kształtuje się adopcja w przedsiębiorstwach, Infoworld, 2020
- https://ec.europa.eu/info/law/payment-services-psd-2-directive-eu-2015-2366_en
- https://en.wikipedia.org/wiki/Business_intelligence
- <https://pl.wikipedia.org/wiki/BLIK>
- <https://thefinancialbrand.com/100644/digital-banking-transformation-pandemic-paradoxes-trends/>
- <https://www.borndigital.com/2020/09/22/digital-bankings-new-frontier-rbc-svp-digital-peter-tilton>
- <https://www.gartner.com/en/information-technology/glossary/digital-customer>
- <https://www.investopedia.com/articles/investing/092315/7-best-peertopeer-lending-websites.asp>
- <https://www.visualcapitalist.com/global-central-banks-policy-response-covid-19/>
- <https://www.wsj.com/articles/why-did-stock-markets-rebound-from-covid-in-record-time-here-are-five-reasons-11600182704>
- <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/cz/Documents/financial-services/cz-open-banking-and-psd2.pdf>

The impact of the pandemic (COVID-19) on the change of business models on the example of the banking sector in Poland

Abstract

Due to the fundamental digitization of social / economic life, it takes on an "on" and "offline" (Capgemini Research Institute, 2020) scale image of the world. While analyzing the impact of the ongoing pandemic on the segmentation of world markets, the disruptions in the functioning of some industries, sectors and entire economies are becoming deeper. The aforementioned phenomena intertwined in the recent period accelerating the emergence of new regulations and policies. The spread of COVID-19 has led to the dysfunction of a known ecosystem, and the destructive force of human isolation and the lockdown (Arnon, Ricco, Smetters, 2020) of economies have significantly influenced the behavior of societies and governments. The changes revealed the area of megatrends, consumer habits and global supply chains. Many customer-centric companies have reactively redefined their strategies, and the financial sector, especially banks, was to play an important role in absorbing the shock by providing the necessary credit to businesses and households. Meanwhile, the same institutions have experienced capital and liquidity destabilization due to increased risk reserves created, operating in conditions of historically low interest rates and less interactions with customers. Unexpectedly, the pandemic has become another determinant of the new quality of processes, phenomena and business models.

Keywords

pandemic, central banks, business models, digitization of services, remote distribution channels, assisted sales, on and offline services, banking innovations, platform, bigtechs