

The background features a complex, abstract design. A large, irregular white shape, resembling a stylized 'A' or a torn piece of paper, is the central focus. This shape is filled with a dense, red, textured pattern that looks like a fine grid or a woven fabric. The background behind this white shape is a teal color with a repeating geometric pattern of small squares and lines, creating a grid-like effect. The overall composition is dynamic and modern.

ANITY

*przyszłość zaczyna się tam*

TREND

*gdzie kończą się trendy*

BOOK

RAPORT  
LABORATORIUM  
PRZYSZŁOŚCI 2018

**First Data**®



## Szanowni Państwo!

Z nieukrywaną dumą prezentujemy *Antytrendbook* Laboratorium Przyszłości.

Dlaczego *Antytrendbook*? Ponieważ przyszłość zaczyna się tam, gdzie kończą się trendy. To hasło przewodnie drugiego Laboratorium Przyszłości First Data, podczas którego w gronie przedstawicieli branży bankowej dyskutowaliśmy nad przyszłością świata finansów i płatności. Mają Państwo przed sobą podsumowanie tego wyjątkowego wydarzenia.

Założyliśmy, że podążanie za trendami nie wystarcza, aby trzymać rękę na pulsie rynku i rzeczywistości. Jeżeli chcemy poważnie pochylić się nad przyszłością naszej organizacji, usługi czy produktu, musimy znać najnowsze trendy i je... kwestionować, szukając argumentów za i przeciw, czyli hipertrendów i antytrendów. Taki był cel naszych warsztatów Laboratorium Przyszłości, podczas których szukaliśmy odpowiedzi na pytania: Czy i które trendy bankowe mogą się zmienić? Kto lub co może być źródłem tej zmiany? Czy jest to zagrożenie, czy raczej szansa dla całej branży? A jak to wpłynie na Twoją firmę?

Dyskusje były gorące, padało wiele argumentów za i przeciw, ale uczestnikom udało się wyodrębnić i określić najsilniejsze hipertrendy i antytrendy. To one stanowią kanwę raportu, w którym opisujemy nie tylko analizowane trendy, lecz także 27 czynników zmian, które mogą na nie wpłynąć budująco lub destrukcyjnie, oraz trzy scenariusze przyszłości dla otoczenia strategicznego banków. Każdemu scenariuszowi towarzyszą wyzwania, wobec których stoją banki w związku z zarządzaniem talentami, relacjami ze start-upami, środowiskiem *open banking* oraz działalnością w obszarze płatności.

Efekt przeszedł nasze najśmielsze oczekiwania!

*Antytrendbook* to nie tylko podsumowanie warsztatów Laboratorium Przyszłości. Za jego metodologię i opracowanie merytoryczne odpowiada firma 4CF specjalizująca się w foresightcie strategicznym. Czyni to z publikacji przede wszystkim przydatne narzędzie analizy strategicznej, z którego, mam nadzieję, skorzystacie Państwo. Zapowiada się pasjonująca lektura.

Na koniec chciałam podzielić się z Państwem ciekawą refleksją, która nasunęła mi się podczas warsztatów. Zauważyłam, że przenosząc dyskusję w realia gry strategicznej, nie boimy się podejmować ryzyka. Element rywalizacji sprawia, że stajemy się bardziej skłonni do pogłębionej dyskusji, podważania schematów, a przede wszystkim – do kreatywnego i krytycznego myślenia.

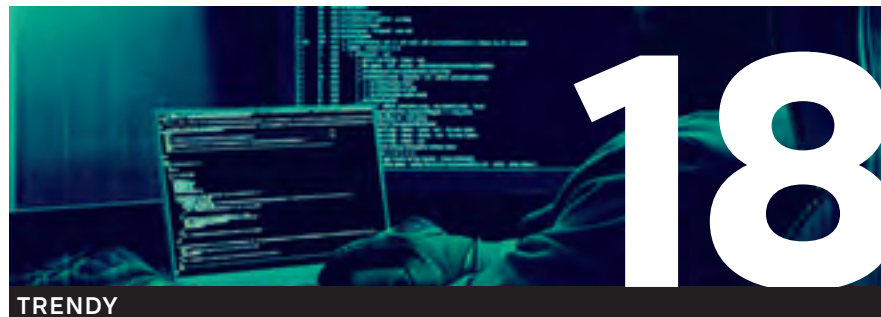
Warto wykorzystać to doświadczenie w naszej codziennej pracy i zainspirować innych do odważnego kreowania przyszłości. Do czego gorąco zachęcam i zapraszam do wspólnych działań z First Data!



**JOLANTA RYCERZ**  
CZŁONEK ZARZĄDU  
FIRST DATA POLSKA SA

# SPIS TREŚCI

- 05 Laboratorium Przyszłości: ewolucja czy rewolucja?
- 10 Zająrzeć za horyzont jutra
- 12 Przyszłość zaczyna się tam, gdzie kończą się trendy
- 14 4CF Stranger Futures – w przyszłości będzie inaczej



TRENDY

- 18 Erozja czy wzrost cyberbezpieczeństwa?
- 24 Zwiększenie personalizacji czy wręcz przeciwnie?
- 30 Czy banki polegą w wojnie z fin-techami?
- 34 Czy w przyszłości będziemy ufać bankom jak mało komu?
- 40 Czy wzrost mobilności przez digitalizację i dematerializację jest już przesądzony?



SCENARIUSZE

- 48 Nim nadejdzie jutro – sztuka analizy scenariuszowej
- 50 Scenariusz innowacji i współpracy
- 56 Scenariusz eskalacji cyberzagrożeń
- 62 Scenariusz ścisłej regulacji
- 68 Podsumowanie
- 69 Co dalej?
- 70 Zdradziecka pułapka sukcesu i zmiana paradygmatu przywództwa

# LABORATORIUM PRZYSZŁOŚCI: EWOLUCJA CZY REWOLUCJA?

Prezentujemy najistotniejsze, najciekawsze i wysoce inspirujące wątki z najważniejszego wydarzenia organizowanego dla klientów First Data Polska.

**KAŻDEGO DNIA** powstają pasjonujące innowacje, które mogą diametralnie zmienić krajobraz rynku płatności. We współczesnym świecie zacierają się granice pomiędzy technologiczną ewolucją a rewolucją, dlatego tworzenie bankowych produktów przyszłości staje się nad wyraz wymagającym zadaniem.

Gościom zgromadzonym w Laboratorium Przyszłości First Data zaproponowaliśmy autorską metodę pracy nad rozwiązaniami jutra. Obejmuje ona trzy kroki: od eksploracji trendów i prognoz, poprzez wybór kierunku działań, po ukształtowanie produktów i usług. Co czeka płatności mobilne, analizował nasz ekspert Erwin Ziarkiewicz, zarządzający mobilnymi produktami płatniczymi w First Data Polska.

## Dematerializacja

Na rynku funkcjonuje już kilka systemów płatności wykorzystujących telefon. Różni je dostawca, zasięg geograficzny lub liczba użytkowników. W kolejce czekają następne, które mogą wyzwolić zmiany. Wszystkie te rozwiązania sprawiają, że ewolucyjna dematerializacja płatności postępuje i smartfony zyskują coraz szersze zastosowanie.

## Transparentność

Chcemy korzystać z usług, chcemy płacić, ale musimy nadal uczestniczyć w samym akcie płatności. Tymczasem dzięki technologiom, które rozwija również First Data, proces ten może odbywać się





w tle i nie psuć pozytywnego wrażenia zakupowego. Wystarczy dodać kartę do aplikacji mobilnej i cieszyć się z zakupu.

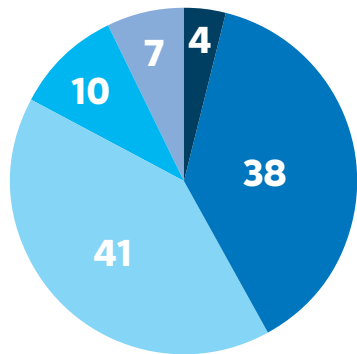
### Wirtualizacja

A jeżeli zniknie fizyczny nośnik, taki jak telefon? Będą implanty albo hologramy, a może przyjmą się neuropłatności, o których mówiliśmy przed rokiem? Kto wie, czy za kilka lat nie przyłożymy dłoni do skroni, mówiąc lub myśląc: „Wezmę tę parę butów”, a z naszego konta zniknie suma odpowiadająca cenie najnowszych nike’ów.

Czy to będzie technologią płatniczą jutra? Niewykluczone. Aż 41%

#### WYKRES 1

Kiedy neuropłatności staną się powszechną metodą płatności? (%)



● 0-5 lat ● 5-10 lat ● 10-20 lat  
● Powyżej 20 lat ● Nigdy

Źródło: Odpowiedzi uczestników Laboratorium Przyszłości, listopad 2017

### MAPA PŁATNOŚCI W POLSCE



### OPASKA MONITORUJĄCA PRACĘ MÓZGU



uczestników Laboratorium Przyszłości First Data spodziewa się tego w perspektywie 10-20 lat, a zaledwie 7% wykluczyło pojawienie się neuropłatności (wykres 1).

### Nadchodzi bankowość współdzielenia

Doktor Jakub Górka z Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego, gość specjalny Laboratorium Przyszłości, zaprezentował złożoność rynku płatności wynikającą z postępu technologii, który stanowi jednocześnie szansę i zagrożenie dla obecnych i nowych graczy.

Na naszym krajowym podwórku dyskutujemy przede wszystkim o różnych wcieleniach płatności kartą, tymczasem na świecie istnieje wiele konkurencyjnych systemów, jak choćby hinduski, oparty na Unified Payments Interface (UPI), zbudowany na poleceniach przelewu, a nie bazujący na karcie płatniczej. Do podobnej platformy w UE, opartej na natychmiastowym poleceniu przelewu, czyli SCT Inst, przystąpiło już 600 banków ze strefy euro, a za rok liczba ta ma wzrosnąć do 2000 (wykres 2).

Równolegle zmienia się rynek i pojawiają regulacje, które go ograniczają lub dają mu impuls do rozwoju. Dr Jakub Górka uważa, że gospodarka współdzielenia już na dobre zagościła w naszej rzeczywistości, a wraz z wejściem unijnej dyrektywy PSD2 przeniknie do świata bankowości. Jej beneficjentami mają być klienci, więc od nich w dużej mierze będzie zależało, która z technologii zdobędzie prymat na rynku. Dr Górka zaznaczył również, że transformacja cyfrowa nie ominie terminali płatniczych, których podstawą będzie oprogramowanie Soft POS i które będą działały z poziomu smartfona lub tabletu (wykres 3).

### Po drugiej stronie akceptacji

First Data Polska jest jedyną firmą na polskim rynku, która rozumie

perspektywy i oczekiwania zarówno handlu, jak i banków. Nasi eksperci – Rafał Galiński, dyrektor rozwoju produktów dla akceptantów, oraz Wojciech Małaszewicz, dyrektor rozwoju produktów dla banków – zaprezentowali trendy w płatnościach bezgotówkowych i przeprowadzili dyskusję pokazującą oczekiwania bankowców vs oczekiwania akceptantów i wzajemny wpływ rozwoju rynku płatności na świat finansowy (wykres 4).

Akceptanci spodziewają się dalszego obniżenia poziomu opłat, podczas gdy według banków obecne ceny kształtują się na niskim poziomie. Wraz z popularyzacją funkcji *cash back* zmienia się też rynek bankomatów, czego przykładem jest powszechność tej usługi np. w obsługiwanej przez nas sieci sklepów spożywczych Żabka.

Równocześnie wzrasta liczba punktów obsługujących płatności bezgotówkowe, m.in. w wyniku programu upowszechniania tej formy rozliczeń w urzędach, którego jesteśmy partnerem, oraz wśród małych i średnich przedsiębiorstw w Programie Polska Bezgotówkowa.

### Boty, roboty, informatyka afektywna

Dzięki prezentacji dr Aleksandry Przegalińskiej mieliśmy okazję poznać aktualny stan rozwoju tzw. informatyki afektywnej – urządzeń ubieralnych zbierających dane o naszym nastroju – a także rodzaje tych danych i potencjalne sposoby ich wykorzystania. Swoje badania dr Aleksandra Przegalińska prowadzi w Center for Collective Intelligence Massachusetts Institute of Technology (MIT), a to, jak wyobraża sobie przyszłość wykorzystania wyników swoich prac, opisała w komentarzu na str. 51.

### Stranger Futures

Kulminacyjnym punktem programu Laboratorium Przyszłości były warsztaty, podczas których przedyskutowaliśmy pięć trendów

wytypowanych przez ekspertów First Data Polska. Zostały opisane na kolejnych stronach *Antytrendbooka*:

- intensyfikacja cyberzagrożeń (str. 18),
- zwiększenie personalizacji i indywidualizowanie doświadczenia klienta (str. 24),
- wzrost konkurencyjności branży fin-tech (str. 30),
- wzrost nieufności wobec banków (str. 34),
- wzrost mobilności poprzez digitalizację i dematerializację (str. 40).

W toku dyskusji wyłoniono 27 zjawisk, które wzmacniają lub osłabiają omawiane trendy. Ich wzajemne oddziaływanie pozwoliło stworzyć trzy scenariusze przyszłości dla branży bankowej:

- scenariusz innowacji i współpracy (str. 50),
  - scenariusz eskalacji cyberzagrożeń (str. 56),
  - scenariusz ścisłej regulacji (str. 62).
- Scenariuszom towarzyszy także opis wyzwań, które staną przed bankami w czterech istotnych obszarach:
- zapotrzebowanie na talenty,
  - relacje ze start-upami,
  - zachowanie w środowisku *open banking*,
  - działalność w obszarze płatności.

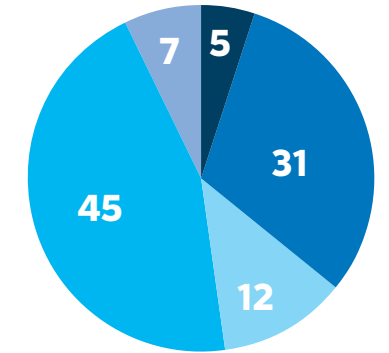
### Przyszłość według First Data

Będąc po dwóch stronach transakcji, możemy tworzyć przyszłościowe rozwiązania płatnicze na podstawie własnych analiz i obserwacji. Jesteśmy gotowi wspólnie z Państwem realizować projekty na zasadach partnerskiej współpracy, doradzając strategicznie w zakresie rozwoju biznesu i wdrażając innowacyjne technologie służące naszym klientom z sektora bankowego. Zapraszamy do kontaktu!

Zachęcamy do śledzenia firmy i naszych ekspertów w LinkedIn. Polecamy kolejne materiały pod hashtagem #FDLab w serwisach społecznościowych. |

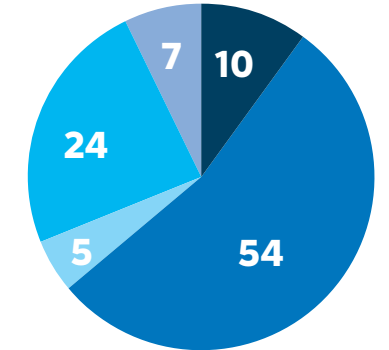
#### WYKRES 2

Za 8 lat płatności oparte na natychmiastowym poleceniu przelewu zdominują w Europie płatności kartą (%)



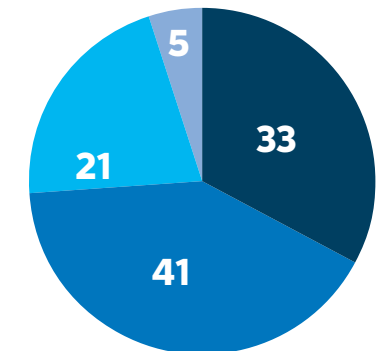
#### WYKRES 3

Za 8 lat w Europie płatności będą realizowane wyłącznie w modelu mobilnym zdalnie lub zbliżeniowo? (%)



#### WYKRES 4

Za 5 lat zbliżeniowe płatności mobilne będą stanowiły większość transakcji bezgotówkowych w sklepach (%)



● Zdecydowanie się zgadzam  
● Raczej się zgadzam  
● Trudno powiedzieć / nie mam zdania  
● Raczej się nie zgadzam  
● Zdecydowanie się nie zgadzam

Źródło: Odpowiedzi uczestników Laboratorium Przyszłości, listopad 2017



Gospodarka współdzielenia już na dobre zagościła w naszej rzeczywistości, a wraz z wejściem unijnej dyrektywy PSD2 wdrze się do świata bankowości. Jej beneficjentami mają być klienci, więc od nich w dużej mierze będzie zależało, która z technologii zdobędzie prymat na rynku.

**dr Jakub Górka**

fascynat pieniądza i fin-techów, adiunkt na Wydziale Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego



# ZAJRZEĆ ZA HORYZONT JUTRA

Jeszcze raz bardzo dziękujemy wszystkim uczestnikom i zachęcamy do udziału w kolejnej edycji Laboratorium Przyszłości!



- 1 Zgodnie z mottem tegorocznego Laboratorium Przyszłości postanowiliśmy nie tylko omówić trendy, lecz także dokonać ich krytycznej analizy, używając narzędzia w postaci gry 4CF Stranger Futures.
- 2 W Strefie OurReality goście sprawdzają możliwości technologii Augmented Reality.
- 3 Prelegenci i organizatorzy Laboratorium Przyszłości 2017: dr Aleksandra Przegalińska (MIT), Paweł Śniecikowski (Samsung), Olga Małecka (First Data Polska), Krzysztof Polorczyk i Jolanta Rycerz (zarząd First Data Polska), Radek Brzózka (prowadzący), Patrycja Pietrzyk (First Data Polska).
- 4 Przykłady zastosowania Augmented Reality w usługach finansowych, przygotowane przez zespół agencji marketingu B2B Business Edge.
- 5 Dr Aleksandra Przegalińska opowiedziała o zastosowaniach i możliwościach urządzeń i aplikacji odbierających sygnały pochodzące z ludzkiego ciała.
- 6 Goście Laboratorium ocenili, że jest to jeden z najciekawszych projektów dla sektora bankowego, który dostarcza innowacyjnej wiedzy i inspiracji.



## PRZYSZŁOŚĆ ZACZYNA SIĘ TAM, GDZIE KOŃCZĄ SIĘ TRENDY

**NIEWĄTPLIWIE** warto śledzić trendy – bez tego trudno być na bieżąco z sytuacją rynkową. Ale jeśli interesuje nas przyszłość, to samo podążanie za trendami może okazać się niewystarczające. Może wręcz zmylić nas, dając fałszywe poczucie „orientacji w terenie”. Chcąc zawojować przyszłość, trzeba pójść o krok dalej – najważniejsze i najciekawsze rzeczy dzieją się przecież wtedy, gdy trendy się zmieniają. Przełomowe zmiany rynkowe są przeciwieństwem kontynuacji trendów – może to być zarówno ich załamanie, jak i wybuchowe przyspieszenie, czasem wynikające z połączenia kilku dotychczasowych trendów, a czasem z innych czynników, o których wcześniej wiedzieli tylko niektórzy gracze rynkowi.

Czy i które trendy bankowe mogą się zmienić? Kto może być źródłem tej zmiany? Czy jest to zagrożenie, czy szansa dla całej branży? A dla Twojej firmy? Na te pytania szukaliśmy odpowiedzi w drugiej już edycji Laboratorium Przyszłości First Data.

Przyszłość naprawdę zaczyna się tam, gdzie kończą się trendy. Gdyby było inaczej, przygotowanie się na przyszłość byłoby banalnie proste. To, że proste nie jest, stanowi kłopot

dla tych, którzy strategię swoich firm osadzili na bieżących trendach. Z drugiej strony – jest to szansa dla tych, którzy zdolają wcześniej od innych wykryć nadchodzące zmiany i umiejętnie je wykorzystać do surfowania na fali przyszłości.

Szukanie przełomowych zmian to często wiele miesięcy pracy analityków i ekspertów, setki tysięcy doniesień przeczyszczonych z użyciem sztucznej inteligencji czy skrupulatna weryfikacja informacji, by ocenić, które spośród niezliczonych „wczesnych sygnałów zmian” mogą być faktycznie istotne.

Ale analiza przyszłości nie zawsze musi być tak żmudna – wartościowy wgląd w przyszłość można uzyskać także w znacznie przyjemniejszy sposób. Dlatego w drugiej edycji Laboratorium Przyszłości First Data zaprosiliśmy Państwa do uczestnictwa w warsztacie foresightowym metodą 4CF Stranger Futures. Mamy nadzieję, że wyniki zachęcą Państwa do dalszej analizy tego, gdzie, czy i za czyją sprawą obecne trendy mogą się skończyć oraz jak to najlepiej wykorzystać.

**ZESPÓŁ 4CF**





# 4CF STRANGER FUTURES – W PRZYSZŁOŚCI BĘDZIE INACZEJ

„Prekogi” nie mylą się nigdy.  
Ale czasami ich prognozy są... rozbieżne.

RAPORT MNIEJSZOŚCI (2002)

4CF STRANGER FUTURES to innowacyjna metoda foresightowa łącząca w sobie skuteczność tradycyjnych, sprawdzonych narzędzi wykorzystywanych w foresighcie strategicznym z dostosowanym do dynamiki warsztatu szybkim tempem generowania nowych informacji. Dzięki 4CF Stranger Futures można szybko i we wciągający sposób przeprowadzić wartościową analizę foresightową dowolnego zagadnienia w dużej grupie ekspertów.

Garść technologicznych nowinek i społecznych ciekawostek można spisać stosunkowo łatwo i szybko – ale bez głębszej analizy niestety nie będzie to wartościowe wsparcie dla ważnych decyzji strategicznych. Ze względu na złożoność

zagadnień i mnogość perspektyw analitycznych podstawą rzetelnie przeprowadzonego badania jest proces podważania oraz weryfikowania prognoz, opinii i założeń, często z udziałem szerokiego grona ekspertów. Dlatego profesjonalna analiza foresightowa to zazwyczaj proces trudny i czasochłonny – wiele uwagi poświęca się krzyżowej weryfikacji wszelkich przewidywań i tez, odsiewaniu szumu medialnego od istotnych informacji oraz identyfikacji potencjalnie przełomowych rozwiązań, które są zupełnie poza radarem mediów i trendwatcherów.

Rzeczywistość warsztatowa to miejsce, w którym można zebrać śmietankę ekspertów z danej dziedziny. Byłaby to idealna sytuacja

do przeprowadzenia szeroko zakrojonej analizy, gdyby nie zazwyczaj duże ograniczenia czasowe oraz trudność z weryfikacją wypracowanych wizji przyszłości.

## Zbiorowa inteligencja lepiej od indywidualnej prognozy

Próbując sprostać temu wyzwaniu metodologicznemu, zespół 4CF wypracował rozwiązanie, które umożliwia przeprowadzenie analizy foresightowej w toku krótkiego warsztatu dla grupy od kilku do nawet kilkuset ekspertów. Efektem naszej pracy jest metoda 4CF Stranger Futures, która pozwala na uzyskanie wartościowych wyników w krótkim czasie z wykorzystaniem zbiorowej inteligencji kilkudziesięciu, a nawet ponad stu ekspertów jednocześnie.

4CF Stranger Futures w swojej podstawowej wersji bazuje na znanych od lat siedemdziesiątych XX wieku metodach Trend Impact Analysis i poszukiwaniu tzw. dzikich kart.

Celem procesu jest analiza obserwowanych obecnie w danej branży lub dziedzinie trendów pod kątem możliwych zaburzeń, czyli:

- antytrendów – zdarzeń, które mogą spowodować odwrócenie lub wygaśnięcie trendu,
- hipertrendów – zdarzeń, które mogą doprowadzić do drastycznego wzrostu intensywności trendu.

Obecne trendy stanowią więc podczas warsztatu jedynie

punkt wyjścia, a nie finisz. Dzięki temu metoda wpisuje się w ideę foresightu strategicznego, a jej wyniki mogą stanowić źródło informacji istotnych dla budowania przewagi konkurencyjnej.

## Rywalizacja sprzyja poszukiwaniu twórczych rozwiązań

Uczestnicy warsztatu 4CF Stranger Futures na przestrzeni kilku rund wchodzą w zdefiniowane role, w ramach których eksplorują rzeczywistość w poszukiwaniu potencjalnych zdarzeń mogących wpłynąć na zmianę obecnych trendów. Propozycje poddawane są usystematyzowanej krytyce wplecionej w mechanizm warsztatu. W efekcie spośród zgłoszonych w danej rundzie pomysłów samoistnie wyłania się ten, który zdaniem grupy niesie ze sobą największy potencjał przełomowości. Za aktywny udział, trafne pomysły i słuszną krytykę eksperci nagradzani są punktami, które wprowadzają element tzw. grywalizacji.

Eksperti rywalizują jednak nie tylko punktami. Aby uzyskać przewidziane w metodyce warsztatu wyróżnienia, muszą jeszcze umiejętnie je wykorzystać na rynku anty- i hipertrendów. 4CF Stranger Futures wyróżnia to, że zwycięzcy są – tak jak w życiu – wyłaniany na podstawie działań, które podejmują, uczestnicząc w grze rynkowej, a nie w drodze prostego głosowania na najlepszego kandydata. Metoda przystosowana jest do realizacji w grupach maksymalnie kilkunoosobowych, ale w wypadku większej liczby ekspertów można prowadzić warsztat równolegle przy kilku stolikach – tak aby rywalizacja odbywała się pomiędzy uczestnikami w obrębie zarówno jednego stołu, jak i całej sali. W takim wariantcie eksperci przy każdym ze stolików widzą na podglądzie online, nad jakimi trendami pracują pozostałe grupy, a po zakończeniu kilku rund każdy z nich może zarobionymi przez siebie kredytami (w dalszej części raportu: punktami) obstawić najbardziej prawdopodobne jego zdaniem anty- i hipertrendy z całej sali. W ten sposób, w toku dwóch



**Metoda 4CF Stranger Futures pozwala na uzyskanie wartościowych wyników w krótkim czasie z wykorzystaniem zbiorowej inteligencji nawet ponad stu ekspertów jednocześnie.**

godzin warsztatu, podczas drugiej edycji Laboratorium Przyszłości First Data uczestnicy wyłonili najbardziej prawdopodobne wedle nich anty- i hipertrendy. Wyniki tej oceny zostały przedstawione na wykresach w dalszej części raportu.

Choć w podstawowym wariantcie metoda ta jest nastawiona na badanie trendów, to świetnie sprawdza się wszędzie tam, gdzie zachodzi konieczność przeanalizowania planów strategicznych, zweryfikowania założeń czy kreatywnego udoskonalenia istniejących rozwiązań. Jest to skuteczne narzędzie moderacji i strukturyzowania debaty dotyczącej złożonych (i często kontrowersyjnych) zagadnień wewnątrz firmy i w różnicowanym gronie zewnętrznych ekspertów. Co ważne – 4CF Stranger Futures w unikalny sposób łączy angażującą formułę warsztatową i swobodną kreatywność z przemyślaną mechaniką, która pozwala wykorzystać zbiorową inteligencję uczestników warsztatu do rygorystycznej weryfikacji, krytyki i udoskonalania pojawiających się pomysłów. Dzięki temu wynikiem warsztatu 4CF Stranger Futures jest wartościowa wiedza. |







Jeszcze wiele osób nie zdaje sobie sprawy, że urządzenia zbierające dane emocjonalne są przyszłymi smartfonami. Dzisiaj wydają się czymś bardzo wczesnym, cyborgicznym czy wręcz dziwnym, ale w przyszłości to się zmieni.

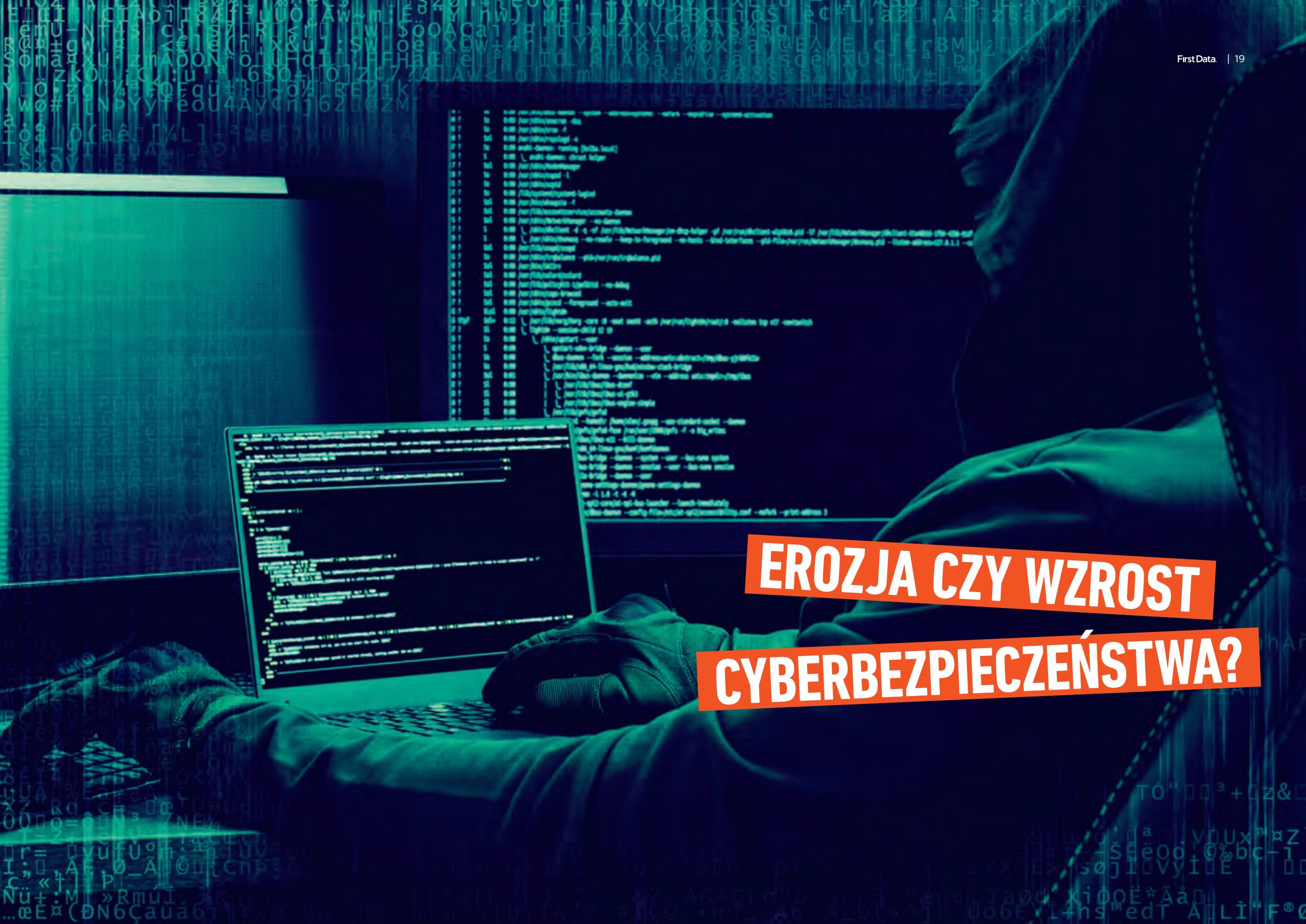
**dr Aleksandra Przegalińska**

filozof i naukowiec, Center for Collective Intelligence,  
Massachusetts Institute of Technology (MIT)





# EROZJA CZY WZROST CYBERBEZPIECZEŃSTWA?





Bezpieczeństwo to pewność, że w danej sytuacji ryzyko związane z podjęciem działania nie będzie wyższe niż oczekiwana z niego korzyść. W dniu, w którym gotówka w kieszeni okaże się bezpieczniejsza niż depozyt w banku, będzie już za późno na walkę z cyberprzestępcami. Laboratorium Przyszłości wskazuje na rosnące ryzyko realizacji czarnych scenariuszy.

**TU I TERAZ**

Nie da się ukryć, że choć sektor bankowy stale podnosi poziom cyberbezpieczeństwa, najczęściej zostaje o krok w tyle, jeśli chodzi o rozwój technologii cyfrowych. Czy, patrząc z dzisiejszej perspektywy, ma szansę zyskać przewagę i reagować z wyprzedzeniem na wyzwania przyszłości?

Wynalazcom zazwyczaj łatwiej jest wyobrazić sobie korzyści niż

potencjalne zagrożenia, które niosą za sobą ich odkrycia. Gdy w 1886 roku Karl Benz opatentował pierwszy współczesny samochód, na pewno nie spodziewał się, że 100 lat później będzie on wykorzystywany przez terrorystów w zamachach na ludność cywilną.

Podobna trudność w identyfikacji zagrożeń towarzyszy ogromnej innowacyjności w świecie technologii cyfrowych. Choć dzięki



**WYNIKI WARSZTATU 4CF STRANGER FUTURES**

Jaki będzie kierunek zmian w trendzie i które czynniki mogą je wywołać?

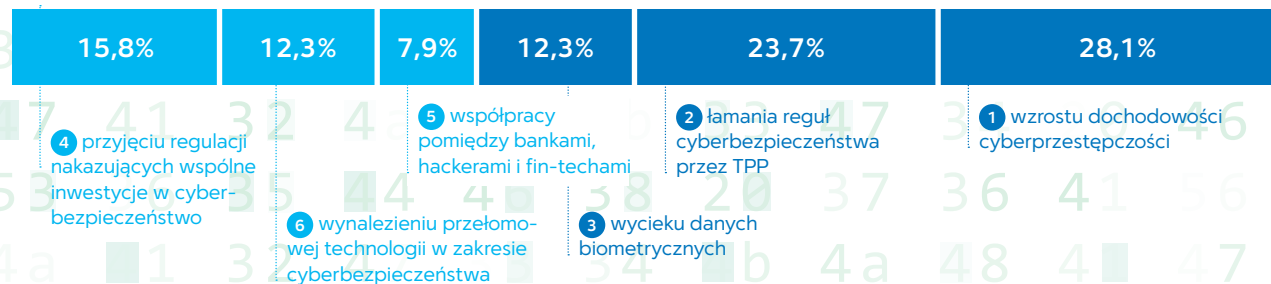
OBECNY TREND: **Erozja cyberbezpieczeństwa**

ANTYTRENDY

**Spadek cyberzagrożeń dzięki... (36%)**

HIPERTRENDY

**Skokowy wzrost cyberzagrożeń z powodu... (64%)**



przenoszeniu kolejnych sfer rzeczywistości do świata wirtualnego znacząco ułatwiamy sobie życie, to jednocześnie – nie zawsze świadomie – wystawiamy się bardziej na ataki cyberprzestępców.

Liczba cyberataków rośnie z roku na rok. Niemal codziennie słyszymy o nowych zagrożeniach cyhających na użytkowników aplikacji mobilnych, o kradzieżach danych osobowych i kompromitujących materiałów, o oczekujących okupu szantażystach blokujących komputery czy też o zwykłych wyłudzeniach i oszustwach.

**Konsumenci zaplątani w sieci cyberprzestępców**

Przestępcy szybko dostrzegli w nowym, usieciowionym społeczeństwie gigantyczną szansę na nieuczciwy zarobek i wykorzystują ją, nierzadko w bardzo kreatywny sposób. Jednak jeszcze bardziej przerażająca jest wizja cyberataków przeprowadzanych przez zorganizowane komórki wojskowe czy cyfrowe siły specjalne, o których słyszeliśmy w ostatnich latach już kilkakrotnie. Wojna hybrydowa toczona jest na wielu frontach jednocześnie i sektor finansowy również może paść jej ofiarą.

Dane historyczne wskazują na to, że trend erozji cyberbezpieczeństwa

może się w najbliższych latach nasilać. Zgodnie z prognozą *The future of cybercrime & security*, przygotowaną przez Juniper Research, w 2020 roku będziemy mogli spodziewać się ponad 16 000 wycieków i kradzieży danych, których koszty mogą sięgnąć 2,5 biliona dolarów. Zwróćmy uwagę, że mowa tu o samej kradzieży danych, a przecież w arsenale cyberprzestępców kryje się jeszcze wiele innych narzędzi.

**To jest napad**

Branża finansowa stoi więc przed wyjątkowo trudnym wyzwaniem. Z jednej strony klienci w Polsce wyraźnie sygnalizują chęć czerpania korzyści z cyfrowej rewolucji także w zakresie swoich finansów, z drugiej zaś strony liczą na to, że ich depozyty będą w rękach banku całkowicie bezpieczne. Jak poradzić sobie z tymi trudnymi do pogodzenia oczekiwaniami w sytuacji, gdy, jak informuje Symantec w raporcie *Internet Security Threat Report 2017*, „w 2016 roku najbardziej skutecznymi rabusie okradający banki uzbrojeni byli w komputery, a nie pistolety”?

**CZY W PRZYSZŁOŚCI BĘDZIE INACZEJ?**

Uczestnicy warsztatów Laboratorium Przyszłości raczej spodziewają

**Przestępcy szybko dostrzegli w nowym, usieciowionym społeczeństwie gigantyczną szansę na nieuczciwy zarobek i wykorzystują ją, nierzadko w bardzo kreatywny sposób.**



**WCZESNE SYGNAŁY ZMIAN**

Każdą zmianę rynkową zwiastują pewne symptomy, które możemy nazwać pierwszymi jaskółkami albo wczesnymi sygnałami zmian. Niektóre z nich wymagają głębokiej analizy i współpracy całej branży, by znaleźć właściwe rozwiązania.

**W STRONĘ ANTYTENDÓW**

...czyli co daje nadzieję na powstrzymanie erozji cyberbezpieczeństwa

IBM dysponuje działającym prototypem procesora 50-q-bitowego.

IBM.COM, XI 2017

Technologie sieciowe stają się obiektem coraz ostrzejszej kontroli w związku ze swoim potencjałem do wpływania na decyzje użytkowników – np. kongres USA wprowadza prawo dotyczące bezpieczeństwa wyborów.

CONGRESS.GOV, XII 2017

Budowa wyspecjalizowanych maszyn statystycznych przez inne maszyny statystyczne może przybliżyć powstanie przełomowej technologii kryptograficznej.

FUTURISM.COM, XII 2017

Chiński satelita dokonał pierwszej kwantowej transmisji informacji. Jest to pierwszy krok na drodze do rozwoju kryptografii kwantowej, która może być wykorzystana np. w transmisji danych bankowych.

THEHACKERNEWS.COM, VIII 2017

**W STRONĘ HIPERTENDÓW**

...czyli co może stanowić przyczynek do dramatycznego wzrostu zagrożeń

Dane biometryczne jako nowe źródło złośliwego kodu. Np. złośliwe oprogramowanie można wgrać w syntetyczne DNA.

WIRED.COM, VIII 2017

IBM dysponuje działającym prototypem procesora 50-q-bitowego – rozwój komputerów kwantowych to także zagrożenie!

IBM.COM, XI 2017

W dark webie dostępne są licencje wielu różnych rozwiązań typu Ransomware-as-a-Service (RaaS) – korzystanie z niektórych wymaga wykupienia stosunkowo niedrogiej licencji, inne działają w modelu *success fee*.

SOPHOS.COM, XII 2017

Meltdown i Spectre – zidentyfikowano poważne błędy w architekturze procesorów Intel'a, a także AMD i ARM. Tego rodzaju podatności są trudne do wykrycia i usunięcia, a może być ich więcej.

NIEBEZPIECZNIK.PL, I 2018

się zaburzenia trendu w postaci gwałtownego spadku cyberbezpieczeństwa (64%) niż jego wyhamowania bądź całkowitego odwrócenia (36%). Czynnikiem, które mogą spowodować skokowy wzrost zagrożeń, są ich zdaniem przede wszystkim zwiększenie dochodowości cyberprzestępczości (28,1%) oraz łamanie reguł cyberbezpieczeństwa przez TPP (23,7%). Szans w wyhamowaniu trendu erozji cyberbezpieczeństwa eksperci upatrują natomiast w ewentualnym przyjęciu regulacji prawnych, które nakazywałyby instytucjom finansowym podejmowanie wspólnych inwestycji w tym obszarze (15,8% punktów) oraz w wynalezieniu przełomowej technologii zapewniającej ochronę przed hakerami i cyberprzestępcami.

**KOMENTARZ DO WYNIKÓW****Bezpiecznie już było?**

Obawa przed skokowym wzrostem cyberzagrożeń wydaje się uzasadniona. Co gorsza, prognozowany wzrost nakładów na bezpieczeństwo cyfrowe w sektorze bankowym może na dłuższą metę okazać się niewystarczający. Dlaczego tak jest?

Podstawowy warunek zapewnienia ochrony danych to skuteczna kontrola dostępu. Z punktu widzenia kryptografii obecna technologia jest wystarczająca, by zabezpieczyć nasze dane – łamanie haseł wymaga zbyt dużej mocy obliczeniowej, by było opłacalne dla pospolitych przestępców. Niestety problemem pozostaje niefrasobliwość użytkowników, którzy często w imię wygody ignorują podstawowe procedury zapewnienia bezpieczeństwa w sieci. Nie ma co się łudzić, że wystarczająca edukacja konsumentów i procedury – potrzebne są rozwiązania, które pogodzą bezpieczeństwo z wygodą.

**Wciąż brak idealnego standardu bezpieczeństwa**

Nawet trudne do złamania zabezpieczenia oparte na technologii *blockchain* na nic się nie zdadzą,

gdy użytkownik przekazuje podrywającemu się pod policjanta przestępcy swoje hasło do konta. W tym przypadku rozwiązaniem może być biometria – skanów układu naczyń krwionośnych czy twarzy nie będzie można w tak prosty sposób przekazać. Popularność i akceptacja wśród użytkowników systemów TouchID czy nowinki FaceID pokazują, że klienci w imię wygody są gotowi poświęcić swoją prywatność. Z biometrią wiąże się też jednak pewne problemy – oprócz kwestii związanych z prywatnością. Dane biometryczne danej osoby da się pozyskać bez jej zgody, a raz wykradzionych nie sposób zmienić.

Zupełnie oddzielną kwestią jest wrażliwość infrastruktury sieci komputerowych. W 2017 roku byliśmy świadkami ataków typu *ransomware* na nieznaną dotąd skalę. Skutecznie wykorzystywano błędy projektowe i konstrukcyjne oprogramowania i sprzętu. Wraz z przyrostem urządzeń z wbudowanym modułem Wi-Fi rośnie podatność sieci na zmasowane ataki typu DDoS. Komputery i telefony komórkowe pracujące w globalnej sieci wymiany danych stały się głównym narzędziem pracy milionów ludzi na całym świecie, będąc jednocześnie pierwszym tak podatnym na zmasowany atak środkiem wytwórczym. Niezwykle niepokojąca jest dynamika rozwoju cyberprzestępczości, biorąc pod uwagę m.in. pojawienie się rozwiązań typu RaaS (Ransomware-as-a-Service), dzięki którym praktycznie każdy może zorganizować lub zlecić ataki na wybrane cele – dynamika rozwoju cyberprzestępczości. Nasze życie wypełnione jest technologią, staliśmy się od niej uzależnieni i – jak podnosił Jes Staley, dyrektor wykonawczy Barclays, na tegorocznym forum w Davos – to może nas zgubić.

**Nagroda – stabilność rynków w burzliwej przyszłości**

Zahamowanie wzrostu cyberprzestępczości, choć chwilowo trudne do wyobrażenia, wydaje się jednocześnie niezbędne do utrzymania

stabilności rynków w długim okresie. Jest to wyzwanie nie tylko technologiczne, lecz także strukturalne i koncepcyjne. Poradzenie sobie z nim wymagać może zarówno nowych klas zabezpieczeń, jak i szeroko zakrojonej współpracy ponadnarodowej w zakresie standardów i legislacji. Skala wyzwań jest ogromna, ale ogromne są też szanse dla podmiotów, które w porę zauważają szanse i je wykorzystują oraz zdołają zaproponować skuteczne rozwiązania problemów. |

## Prognozowany wzrost nakładów na bezpieczeństwo cyfrowe w sektorze bankowym może na dłuższą metę okazać się niewystarczający.



### NAJWIĘKSZĄ LUKĄ W SYSTEMIE BEZPIECZEŃSTWA SĄ LUDZIE

PIOTR KONIECZNY  
SZEF ZESPOŁU BEZPIECZEŃSTWA  
NIEBEZPIECZNIK.PL

Nasilenie ataków, których celem jest pozyskanie naszych danych, to cena, jaką płacimy za digitalizację życia. I niezbyt dobra wiadomość dla bezpieczników, przypominająca, że bezpieczeństwo komputerowe to proces, a nie produkt. Branża od dawna wie, że zakup nawet najnowszych rozwiązań to za mało, jeśli ich wykorzystanie nie zostanie zespolone z dobrze przemyślanymi procedurami i nadzorowane przez profesjonalnie wyszkolony zespół. I choć instytucje działające w sektorze finansowym ze względu na wrażliwość materii, jaką się zajmują, przynajmniej na wydatki związane z bezpieczeństwem IT statystycznie więcej niż inne branże, to mimo wszystko są i będą atakowane. Zeszłoroczne włamanie na serwery KNF-u pokazało nam trzy problemy.

Po pierwsze, że wektorem ataku może być „zaufany” regulator,


który choć wydaje rekomendacje innym, sam nie zawsze się do nich stosuje, narażając tym samym cały sektor na szkody.

Po drugie, że regularna aktualizacja oprogramowania jest kluczowa w obronie przed atakami, ale z jakiegoś powodu trudno ją osiągnąć.

I wreszcie po trzecie, że wiedza techniczna nie jest jedynym i wyłącznym atrybutem wymaganym do obsługi incydentu – potrzeba jeszcze umiejętności komunikacji i procedur gwarantujących szybką międzyinstytucjonalną wymianę informacji. A tego, niestety, w ubiegłym roku zabrakło, i to na każdym poziomie – zarówno między niektórymi ekspertami poszczególnych banków, jak i ich zarządami.

Na szczęście takie zdarzenia mocno zwiększają świadomość. Oby udało się nam wyciągnąć z nich wnioski na przyszłość!





# ZWIĘKSZENIE PERSONALIZACJI CZY WRĘCZ PRZECIWNIE?

Skoro posiadanie rachunku stało się prawem obywatelskim w Unii Europejskiej, rozciągniętym też na nieobywateli rezydentów, produkty bankowe można uznać za zdemokratyzowane. Czy banki są zatem jeszcze w stanie wzbudzić żywe zainteresowanie klientów swoją ofertą – dostosowaną do ich indywidualnych preferencji i potrzeb? Eksperci Laboratorium Przyszłości mają na ten temat bardzo konkretny pogląd.



## TU I TERAZ

Personalizacja jest widocznym trendem w sektorze bankowym, co wynika z aktualnej oceny oczekiwań klientów oraz ze zmian technologicznych. Czy w diagnozie obecnego stanu widać już zapowiedź przyszłych wyzwań?

„Klient może mieć samochód w dowolnym kolorze, tak długo jak będzie to kolor czarny”. Ten wygłoszony przez ojca masowej produkcji Henry’ego Forda *bon mot* stopniowo przechodzi do lamusa. Choć zdawać by się mogło, że masowość wciąż jest niemożliwa

do pogodzenia z pełną kastomizacją i indywidualizacją, to dzięki postępowi technologicznemu ta bariera zaczyna powoli pękać. Oczywiście o wiele trudniej pogodzić te sprzeczne ze sobą właściwości produktu w wypadku obiektów fizycznych, towarów – choć i tutaj za sprawą przełomowej technologii druku trójwymiarowego paradygmat został nieco nadkruszony. Natomiast rynek usług – dzięki transferowi do sfery wirtualnej – z roku na rok staje się, dość paradoksalnie, coraz bardziej masowy, a jednocześnie bardziej nastawiony na indywidualne potrzeby klienta.

Szeroka rzeka danych płynąca przez serwery liderów IT, takich jak: Facebook, Apple, Amazon czy Google, niesie ze sobą petabajty informacji o preferencjach i zachowaniach użytkowników. Z każdym wysłanym postem, z każdym klikniętym lajkiem, nawet z każdym przewinięciem ekranu użytkownicy odkrywają przed gigantami technologicznymi kolejny skrawek własnej duszy, skrzętnie analizowany i na różne sposoby wykorzystywany. *Big data* to oczywiście broń obosieczna, oferująca za cenę prywatności pełne dopasowanie oferty do potrzeb klienta. Wiele firm, w tym także te z sektora finansowego, widzi w ich wykorzystaniu olbrzymi potencjał

takich jak wiek, zamieszkanie, status rodzinny czy wynagrodzenie, ale uwzględniamy także inne cechy naszych klientów. Pozwala nam to na przygotowanie propozycji, które spotkają się z ich zainteresowaniem.

Najważniejsze w personalizacji ofert jest to, aby umieć pracować ze zgromadzonymi danymi. Dzięki nim wiemy, czy propozycja spotka się z zainteresowaniem i czy pomoże nam w budowaniu długoterminowych relacji. Informacje i przeprowadzane testy umożliwiają nam również dowiedzenie się tego, co trzeba poprawić, jaki element cieszy się popularnością i co warto dodać do oferty.

Przykładem zastosowania personalizacji w naszym przypadku może być stworzenie oferty limitu kredytowego „na start” dla nowych i młodych klientów. W wyniku wykonanej pracy z sukcesem dotarliśmy do zdefiniowanej przez nas grupy i osiągnęliśmy wyznaczone cele komunikacyjne i sprzedażowe.



## PERSONALIZACJA KLUCZEM DOBRYCH RELACJI

**ARKADIUSZ CEMPURA**  
DYREKTOR DEPARTAMENTU BANKOWOŚCI  
CODZIENNEJ, EURO BANK

Oferta bankowa powinna być prosta i zrozumiała, aby każdy klient nie miał problemów, by się z nią zapoznać. To pierwszy etap kontaktu z konsumentem. Kolejnym jest personalizacja, która nabiera szczególnego znaczenia, gdy klient pozna już dobrze bank i jego usługi. Wówczas powinniśmy być przygotowani na to, że albo będzie oczekiwał więcej, niż wynika z naszej standardowej propozycji, albo będzie chciał być traktowany inaczej.

Elementem personalizacji mogą być np. różnego rodzaju systemy rekomendacji. Z jednej strony zmieniają one zgodnie z wymaganiami klienta ofertę, proponując pewne jej elementy powiązane z potrzebą główną. A z drugiej – dają mu pewność, że dobrze wybrał, bo inni też tak zrobili i są zadowoleni.

Euro Bank od początku działalności stawia na tworzenie ofert skierowanych do grup konsumentów. Co istotne, nie opieramy się tylko na twardych danych,

## WYNIKI WARSZTATU 4CF STRANGER FUTURES

Jaki będzie kierunek zmian w trendzie i które czynniki mogą je wywołać?  
OBECNY TREND: **Zwiększanie personalizacji i indywidualizowanie doświadczenia klienta**

ANTYTRENDY

**Zahamowanie lub spadek indywidualizacji oferty z powodu... (6,9%)**



do wprowadzania nowych produktów do swojego portfolio.

## CZY W PRZYSZŁOŚCI BĘDZIE INACZEJ?

Ekspertsi uznali, że załamanie lub choćby wyhamowanie trendu zwiększania personalizacji oferty banków i indywidualizowania doświadczeń klientów jest bardzo mało prawdopodobne. Zaledwie niecałe 7% zostało przyznanych czynnikiem, które mogłyby

## Big data to broń obosieczna, oferująca za cenę prywatności pełne dopasowanie oferty do potrzeb klienta.

doprowadzić do takich zmian. Były to dwa czynniki podażowe (popularność strategii imitowania istniejących rozwiązań oraz targetowanie do szerszych grup i przeliczenie części odpowiedzialności za dopasowanie oferty na klienta) i jeden czynnik popytowy (rosnąca niechęć obywateli względem inwigilacji i dążenie do zachowania prywatności). Większość punktów (93%) przyznana przez uczestników warsztatów dotyczyła czynników sprzyjających skokowemu wzrostowi personalizacji produktów bankowych. Za wyjątkowo prawdopodobne uznano uzyskanie dokładnej wiedzy o klientach dzięki nowym technikom analiz *big data*, roboczo nazwanym *total data analysis* (aż 54,9%). Zdecydowanie rzadziej, chociaż wciąż często, stawiano na możliwość zintensyfikowania przez banki analizy danych o kliencie i jego zachowaniu (25,5%). W końcu 12,8% punktów postawiono na to, że skokowy wzrost personalizacji nastąpi za sprawą upowszechnienia się płatności mobilnych.

## KOMENTARZ DO WYNIKÓW

### Personalizacja niejedno ma imię

Era przemysłowa dała nam produkty masowe, era cyfrowa ma sprawić,





że każdy będzie miał swój własny produkt. Albo przynajmniej tak będzie uważał...

A gdyby pozwolić klientom tworzyć produkty bankowe, których chcą używać? Technologicznie to możliwe, choć rynek nie oferuje jeszcze takich usług. Jednak w ciągu kilku lat sytuacja może się zmienić – elastyczne modele usług pojawiają się choćby w ofertach operatorów sieci kablowych i komórkowych. Tylko czy klient wie, czego chce? O wiele częściej zamiast samemu wypracowywać rozwiązanie zdaje się pragnąć dojrzeć drogę do zaspokojenia swoich potrzeb w produkcie oferowanym przez sprzedawcę – na zasadzie ilustrowanej przez internetowy

**W pogoni za personalizacją trzeba jednak pamiętać, że nie wszędzie jest ona niezbędna.**



#### WCZESNE SYGNAŁY ZMIAN

Zawsze warto zadać sobie trud, by rozpoznać i przeanalizować wczesne sygnały zmian. Dzięki temu możliwe staje się stworzenie strategii postępowania w nowej rzeczywistości lub alternatywnych scenariuszy postępowania.

#### W STRONĘ ANTYTRENDÓW

...czyli co może świadczyć o tym, że trend personalizacji spowalnia

Skala występowania czynników, które mogłyby odwrócić trend personalizacji (np. nieufność do technologii, obawy związane z prywatnością), jest na razie zbyt mała, aby zagrozić postępującej intensyfikacji tego trendu. Trend może być jednak podatny na wydarzenia typu *wild card* (o względnie niskim prawdopodobieństwie, za to wysokim wpływem), takie jak wojna cybernetyczna.

#### W STRONĘ HIPERTRENDÓW

...czyli co może skokowo przyspieszyć popularyzację spersonalizowanych produktów i usług

Badanie uwagi odbiorcy przekazu poprzez analizę ruchów gałek ocznych może przynieść nowe informacje o naszych upodobaniach.

FORTUNE.COM, VI 2017  
MEDIUM.COM, VIII 2017

Do katalogu danych analizowanych w ramach *big data* dochodzą kolejne pakiety informacji – np. te pochodzące z satelit.

FORBES.COM, X 2017

Przykład tego, jak bank może personalizować swoje usługi.

RACONTEUR.NET, VII 2017



mem *Shut up and take my money!* Tutaj wytrychem do serc konsumentów z pewnością okaże się wiedza ukryta w zmasowanych danych *big data*, będąca potencjalnie fantastycznym źródłem przewagi strategicznej dla banków. Uczestnicy warsztatów widzą tu najbardziej prawdopodobną szansę na zintensyfikowanie obecnego trendu, zwłaszcza w bardzo prawdopodobnej perspektywie powiększenia portfolio dostępnych informacji o kolejni, jak np. dane o poziomie stresu klienta czy śledzenie ruchów jego gałek ocznych *total data analysis*. Kwestią otwartą pozostaje dostępność tych danych – regulatorzy mogą uznać nadmierną personalizację oferty za formę praktyki monopolistycznej polegającej na idealnym różnicowaniu cen, wskutek czego wykorzystanie *big data* może być poddane ostremu ograniczeniu.

#### Znamy cię aż za dobrze

Z drugiej strony nie należy ignorować nastawienia klientów do takich praktyk. Niedostateczna dbałość o różnorodność automatycznie generowanej oferty może doprowadzić do powstania znanego z mediów społecznościowych zjawiska tzw. *filter bubble*. Cyfrowi doradcy klienta mogą również popełniać błędy, a ich nadmiar zapewne drastycznie zniechęci użytkowników i w efekcie zrezygnują oni z usług.

Ogólnoświatowe trendy kulturowe nie zawsze dobrze przyjmują się na rodzimej glebie, podobnie może być z przesadną familiarnością czy nachalnym wchodzeniem usługodawców w prywatne życie konsumentów. Taki czynnik zmiany – dążenie do zachowania intymności i prywatności – również pojawił się w wypowiedziach ekspertów podczas warsztatów.

#### Taki, jak chcę – ale czy dobry?

W pogoni za personalizacją trzeba jednak pamiętać, że nie wszędzie jest ona niezbędna. Dla konsumentów wciąż ważne jest przede wszystkim to, aby produkty i usługi dobrze, wygodnie, niedrogo, przyjemnie, a czasami też atrakcyjnie realizowały swoje zadania – co może, ale nie musi, wiązać się z ich indywidualizacją. Przemysłana personalizacja może stanowić wartość dodaną, ale nie jest to dogmat – wystandaryzowane rozwiązania też mają wiele zalet docenianych przez klientów. To dlatego często nawet w rozwiązaniach nazywanych spersonalizowanymi indywidualizacja dotyczy jedynie ich błahych aspektów – kluczowe mechanizmy pozostają wystandaryzowane. Dlatego kreując nowe rozwiązania i szukając wczesnych sygnałów przełomowych zmian rynkowych, warto pamiętać, że niekoniecznie muszą być one związane z dopasowaniem do każdego z klientów. |



#### KLIENT POD LUPĄ BANKOWCÓW

OLGA MAŁECKA  
MENEDŻER DS. MARKETINGU I KOMUNIKACJI,  
FIRST DATA POLSKA

Właściwa treść, o właściwej porze, trafiająca do właściwego użytkownika. Personalizacja stała się królową marketingu, która w połączeniu z odpowiednią segmentacją pomoże osiągnąć efekt synergii.

Tworzenie wysokiej jakości przekazu i kierowanie go do właściwych, wyselekcjonowanych grup odbiorców w odpowiadającym im momencie to praktyka powszechnie wykorzystywana także przez banki. Pozwala zwiększyć skuteczność sprzedaży i przekłada się bezpośrednio na wzrost przychodów. Niektóre z banków, w pogoni za zdobyciem bezpośredniej relacji z klientem i wejściem w obszar zaspokajania jego potrzeb okołofinansowych, takich jak kredyt, ubezpieczenie samochodu czy opłaty za komunikację miejską, zaczęły stosować personalizację na masową skalę. Jej celem jest zaoferowanie klientowi jednego z szytych na miarę rozwiązań

finansowych, które odpowiadają na jego konkretne potrzeby tu i teraz, opartego na skutecznej segmentacji behawioralnej. Umożliwiają to zaawansowane systemy CRM oraz zewnętrzne i wewnętrzne zasoby *big data*. Krótko mówiąc, im więcej danych o naszych klientach zbieramy, tym trafniej możemy prezentować im usługi i produkty, których faktycznie poszukują i potrzebują.

Personalizacja w banku oznacza przede wszystkim klientocentryzm. Dlatego dziś pytaniem zadawanym przez instytucje finansowe nie jest: „Czy warto wchodzić w ten trend?“, ale: „Jak być najbardziej spersonalizowanym bankiem na rynku i mądrze wykorzystać obszerne źródła wiedzy o kliencie?“. Ta strategia pozwala na budowanie lojalności i daje szansę na uzyskanie przewagi konkurencyjnej w konkretnym segmencie, np. kont firmowych dla mikroprzedsiębiorców lub rachunków oferowanych nastolatkom.



Lis zna wiele sztuczek, jeź jedną – ale znakomitą. Jeśli fin-techy to lisy, a banki to jeże, to jak długo uda się bankowcom bronić swojego statusu przed wojną podjazdową ze strony zwinnych i kreatywnych, choć mniejszych firm? A może wojna nie jest konieczna i różne gatunki finansowych graczy mogą żyć w symbiozie?

#### TU I TERAZ

Przełomowa działalność fin-techów ma wysoce destabilizujący wpływ na sektor bankowy, choć zjawisko rozwija się stosunkowo od niedawna. Mimo to można już zauważyć zarys przyszłych wyzwań, z którymi uporać się będą musiały tradycyjne instytucje finansowe. SKOK-i, parabanki, chwilówki... Konkurenci banków z tego samego sektora, choć wywierający ciągłą presję, byli dobrze znani i przewidywalni. Tymczasem kilka lat po przejściu do ery Web 2.0 bankom zaczęła rosnać zupełnie nowa grupa chętnych do wykrojenia kawałka finansowego tortu.

Fin-techy. Nowi gracze na rynku usług finansowych. Według definicji z raportu *Beyond Fin-tech: A Pragmatic Assessment Of Disruptive Potential In Financial Services*, przygotowanego przez World Economic Forum we współpracy z Deloitte, to przede wszystkim małe firmy, których głównym kapitałem są świetne wyczucie potrzeb i zrozumienie pokolenia cyfrowych nomadów oraz błyskotliwe pomysły na wykorzystywanie nowych technologii w tradycyjnych usługach i produktach.

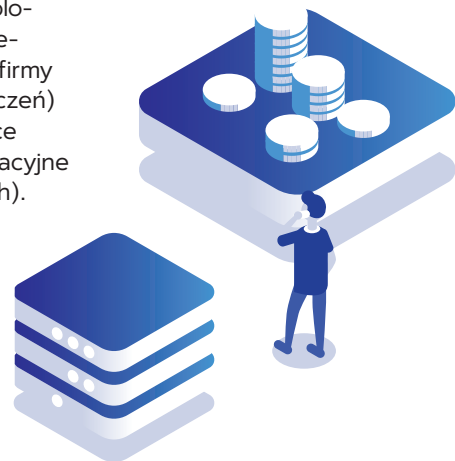
#### Technologiczna odpowiedź na każdą potrzebę konsumenta

Nie należy bagatelizować zagrożenia płynącego z tej strony. W świecie błyskawicznie postępującego rozwoju technologicznego kompetencje do szybkiej adaptacji nowych technologii i elastycznego dostosowywania

# CZY BANKI POLEGNĄ W WOJNIE Z FIN-TECHAMI?



modelu biznesowego są kluczowe na drodze do sukcesu. Obecnie drastyczna większość firm z sektora usług finansowych (wg raportu PwC aż 88%) widzi w fin-techach zagrożenie dla swojej pozycji rynkowej i choć inwestycje w fin-techy mocno zmalały w ostatnich dwóch latach, to jednak sama liczba tego rodzaju przedsiębiorstw stale rośnie. Obawy dużych graczy zdają się więc w pełni uzasadnione, zwłaszcza w świetle regulacji PSD2, która znacząco ułatwia podmiotom niebędącym bankami wejście na rynek usług finansowych. Ponadto ciągle pojawiają się kolejne gracze, wykorzystując tę samą strategię wejścia na nowe rynki poprzez zastosowanie innowacji technologicznych. Już teraz gorącymi tematami stają się insure-techy (firmy działające na rynkach ubezpieczeń) czy reg-techy (firmy adaptujące nowe rozwiązania telekomunikacyjne na potrzeby regulacji prawnych).



## Efektywniejsze strategie reagowania na rozwój fin-techów i wykorzystywania go są nieodzownym składnikiem sukcesu banków.

### CZY W PRZYSZŁOŚCI BĘDZIE INACZEJ?

Osoby biorące udział w warsztacie metodą 4CF Stranger Futures nie bagatelizują zagrożenia ze strony fin-techów. Spodziewają się, że jeśli pojawi się jakaś nieciągłość w trendzie ich rosnącej konkurencyjności, to raczej będzie to skokowy wzrost (79%) niż osłabienie (21%). Podstawowym czynnikiem, który może przyczynić się do gwałtownego wzrostu konkurencyjności fin-techów, jest zdaniem uczestników wejście w życie zapisów dyrektywy PSD2 (39%). Ze zdarzeniem tym częściowo wiąże się też drugi najwyższy punktowany czynnik, jakim jest wzrost atrakcyjności rynku, który przyciągnie nowych graczy (24,6%). Wśród możliwych przyczyn wyhamowania wzrastającej konkurencyjności fin-techów bądź jej spadku za najbardziej prawdopodobną uznano niski poziom cyberbezpieczeństwa instytucji niebankowych tego typu (9,3%).

### KOMENTARZ DO WYNIKÓW

#### Fin-techowa konkurencja

Angielskie porzekadło mówi: jeśli nie możesz ich pokonać, dołącz do nich. W świetle wyników Laboratorium Przyszłości efektywniejsze strategie reagowania na rozwój fin-techów i wykorzystywania go są – oraz będą – nieodzownym składnikiem sukcesu banków.

Faktycznym zagrożeniem jest ich brak kompetencji do adaptowania nowych technologii – fin-techy mają na tym polu ogromną przewagę nad bankami, a biorąc pod uwagę dynamikę i tempo zmian w świecie innowacji technologicznych, można założyć, że będzie ona coraz większa, a polskie banki nie będą już mogły nadrobić zaległości.

#### Możliwość symbiozy

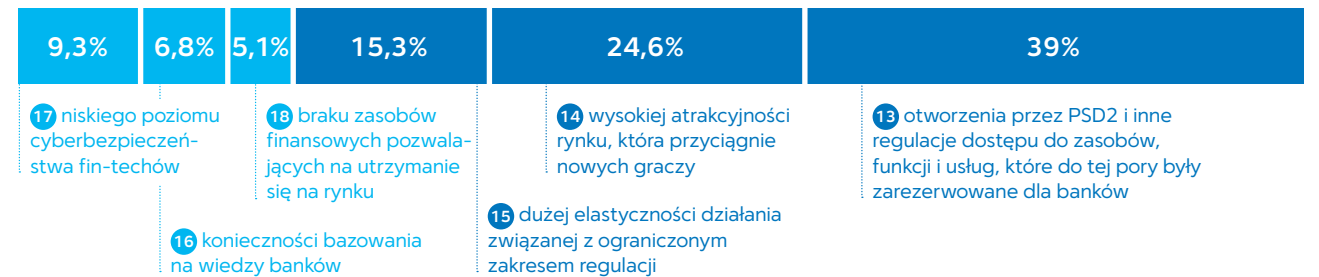
Jednak braki kompetencyjne to miecz obosieczny. W gospodarce wąskich specjalizacji nie mogą istnieć podmioty omnipotentne. Uczestnicy warsztatów wskazali możliwy czynnik zmiany rosnącej konkurencji ze strony fin-techów: chcąc wejść głębiej w rynek usług

### WYNIKI WARSZTATU 4CF STRANGER FUTURES

Jaki będzie kierunek zmian w trendzie i które czynniki mogą je wywołać?  
OBECNY TREND: **Wzrost konkurencyjności instytucji niebankowych typu fin-tech**

#### ANTYTRENDY

Zahamowanie wzrostu lub spadek konkurencyjności fin-techów z powodu... (21,2%)



#### HIPERTRENDY

Skokowy wzrost konkurencyjności fin-techów z powodu... (78,8%)

finansowych, będą musiały czerpać wiedzę od bardziej doświadczonych graczy – banków. To pokazuje nowe możliwości dla banków – wejście we współpracę z fin-techami i wspólne zarządzanie tortem tak, aby każdy mógł dostać swój kawałek. Zamiast stawać w szranki, mają szansę wykorzystywać efekt synergii płynący z połączenia najlepszych praktyk obu biznesów. Takie podejście może być wzmocnione w drodze dokapitalizowania fin-techów przez banki.

Wśród wymienionych czynników istotnego nasilenia trendu do postaci hipertrendu jako najbardziej prawdopodobny został wskazany przez ekspertów czynnik otwarcia dostępu do usług, zarezerwowanych do tej pory dla banków, innym podmiotom na skutek m.in. regulacji PSD2. To może być zagrożeniem dla pozycji banków, ale jednocześnie jest to też duża szansa na unowocześnienie ich usług. Polskie banki zdają się to rozumieć, co widać choćby w opracowanym pod egidą Związku Banków Polskich i szeroko konsultowanym projekcie polskiego otwartego standardu dostępu, tzw. Polish API, który uzyskał kierunkowe poparcie UKNF. Widać więc, że polskie banki nie zasypiają gruszek w popiele i aktywnie szykują się na ofensywę fin-techów. |



Klienci szukają innych sposobów świadczenia usług finansowych, więc takie firmy jak nasza zyskują na atrakcyjności.

Jesteśmy firmą, która daje polskim konsumentom alternatywę w postaci innowacyjnej bankowości i łatwy dostęp do usług finansowych każdemu, kto chce zwiększyć bezpośrednią kontrolę nad swoimi finansami. Nie tylko zmieniamy definicję tradycyjnych usług finansowych, lecz także opieramy je całkowicie na technologii. Udostępniamy więc cyfrowy portfel do zarządzania domowym budżetem i kategoryzacji wydatków, rozszerzony zakres bezpieczeństwa z opcją zablokowania i odblokowania karty na jedno kliknięcie czy kontrolą dostępu opartą na geolokalizacji.

Revolut pozwala użytkownikom na skonfigurowanie aplikacji i zdalne założenie rachunku w niecałe trzy minuty. W kolejnym kroku mogą doładować konto, wysłać darmowy przelew za granicę lub do Polski, wymienić część środków

na jedną z 25 walut po kursie międzybankowym lub zapłacić zbliżeniowo kartą Mastercard bądź Visa na całym świecie, unikając kosztów przewalutowania na jedną ze 130 walut lokalnych. Dzięki nowoczesnej technologii proponujemy m.in. ubezpieczenie podróżne aktywujące się przy przekraczaniu granicy lub łatwy dostęp do portfela kryptowalut – nasi klienci mogą już dziś jednym kliknięciem kupować, przechowywać lub wymieniać Bitcoina, Litecoina i Ethereum.

Revolut powstał w Londynie, w lipcu 2015 roku. Pozyskał finansowanie w wysokości 90 milionów dolarów od najbardziej prestiżowych inwestorów, m.in. Index Ventures oraz Ribbit Capital.

Do tej pory pozyskaliśmy ponad 1,5 mln użytkowników i przeprowadziliśmy 60 mln transakcji o wartości ponad 10 mld dolarów. W Polsce zaufało nam już ponad 50 tys. użytkowników, a do końca roku planujemy obsługiwać nawet 150 tys. konsumentów.

### WCZESNE SYGNAŁY ZMIAN

Nawet drobne trendy mogą przepowiadać duże zmiany. Umiejętność rozpoznawania sygnałów świadczących o przeobrażeniach rynkowych daje szansę na zmianę modelu biznesowego i zachowanie przewagi konkurencyjnej.

### W STRONĘ ANTYTRENDÓW

...czyli co może sprawić, że zmniejszy się rola fin-techów

Fin-techowe start-upy liczą na wykupienie przez banki lub współpracę z nimi.

BLOOMBERG.COM, I 2018

Większość klientów w Wielkiej Brytanii nie chce, by ich dane finansowe były udostępniane TPP.

THISMONEY.CO.UK, X 2017

### W STRONĘ HIPERTRENDÓW

...czyli co może zwiastować przyspieszenie rozwoju i roli fin-techów

Australia uruchamia własny system płatności.

OPENGOVASIA.COM, I 2018

Duże inwestycje w rozwój branży fin-tech (inkubatory) w Azji.

OPENGOVASIA.COM, I 2018



**CZY W PRZYSZŁOŚCI  
BĘDZIEMY  
UFAĆ BANKOM  
JAK MAŁO KOMU?**





Żeby funkcjonować normalnie, trzeba komuś zaufać. Obsesyjna podejrzliwość jest zbyt wyczerpująca. Eksperti Laboratorium Przyszłości są w większości zdania, że w dynamicznie zmieniającym się świecie finansów banki mają dużą szansę na zwiększenie zaufania swoich klientów. W środowisku dręczonym przez turbulencje utrzymanie w długim okresie wizerunku ostoi wiarygodności może jednak wymagać więcej wysiłku niż kiedykolwiek wcześniej.



### TU I TERAZ

Badania poziomu zaufania do sektora bankowego dają niejednoznaczne odpowiedzi, a każde kolejne zdarzenie wizerunkowe pojedynczego banku może odbijać się na całej branży. Jak w sytuacji, kiedy każda informacja – także ta nieprawdziwa – roznosi się po świecie z prędkością nigdy wcześniej nam nieznaną, przewidzieć, z czym przyjdzie się mierzyć bankom w przyszłości?

Choć Polska należy do krajów, które stosunkowo łagodnie przeszły przez kryzys bankowy 2008 roku, to i tak sektor finansowy w jego wyniku przeżył potężny kryzys wizerunkowy. Mimo że od tamtych wydarzeń upłynęła już dekada, to wciąż ponad połowa Polek i Polaków nie ufa bankom i uważa, że kierują się one wyłącznie chęcią zysku, nie dbając o dobro klienta.

### Niepewność nie sprzyja zaufaniu

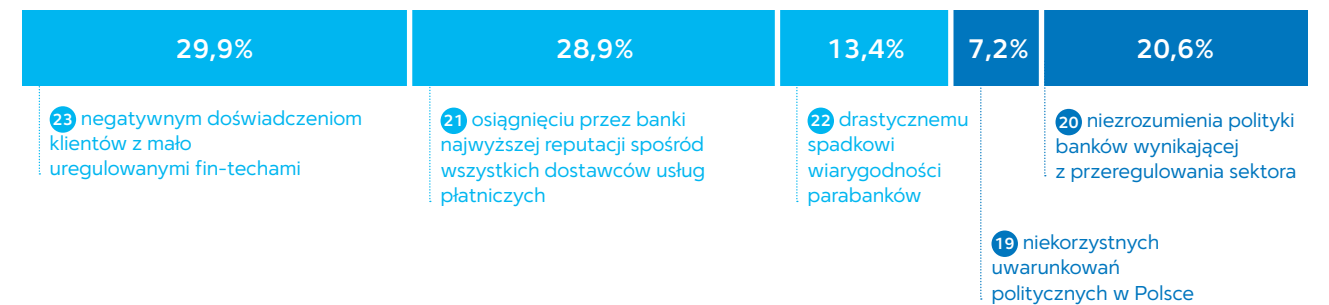
Trudno dziwić się takiemu obrotowi spraw. Na ogólnoswiatowy kryzys nałożyły się problemy na naszym własnym podwórku. Z jednej strony wpadki wizerunkowe banków, takie jak zamieszanie wokół kredytów frankowych, polisolokat czy regularne doniesienia prasy na temat naruszeń bezpieczeństwa kont bankowości elektronicznej, z drugiej działania parabanków (firm

### WYNIKI WARSZTATU 4CF STRANGER FUTURES

Jaki będzie kierunek zmian w trendzie i które czynniki mogą je wywołać?  
OBECNY TREND: **Wzrost nieufności względem banków**

#### ANTYTRENDY

**Wzrost zaufania wobec banków dzięki... (72,2%)**



#### HIPERTRENDY

**Gwałtowny spadek zaufania wobec banków z powodu... (27,8%)**

oferujących chwilówki) czy upadki kolejnych SKOK-ów, niekiedy jawnie przestępcze działania (afery Amber Gold). Wszystko to skutecznie podkopało zaufanie klientów do całego sektora finansowego. Ponadto, choć trudno jednoznacznie określić wpływ politycznej pozycji Polski na arenie międzynarodowej na sektor finansowy, to wiąże się ona jednak z dużą niepewnością, chociażby z uwagi na wątpliwość co do dalszych losów wszczętego przez Komisję Europejską postępowania z artykułu 7 traktatu o UE. Istnieje ryzyko, że osłabienie roli Polski w oczach zagranicznych inwestorów i regulatorów przemieni się w kryzys gospodarczy – zjawisko niezmiernie destabilizujące, w wyniku którego „wszystko się może zdarzyć”. Zaufanie do banków może podczas kryzysu wzrosnąć, ale równie dobrze też drastycznie spaść, np. jeśli doszłoby do problemów z wypłatą depozytów.

Problemy wizerunkowe sektora bankowego to woda na młyn wchodzących na rynek nowych graczy z branży fin-tech, którzy mogą bezlitośnie i bezwzględnie wykorzystywać niską wiarygodność banków do wypracowania swojej przewagi.

### CZY W PRZYSZŁOŚCI BĘDZIE INACZEJ?

Uczestnicy Laboratorium Przyszłości, przyznając ponad 72% czynnikiem

**Ponad połowa Polek i Polaków nie ufa bankom i uważa, że kierują się one wyłącznie chęcią zysku, nie dbając o dobro klienta.**

sprzyjającym wzrostowi zaufania wobec banków, wyrazili przekonanie, że trend wzrostu nieufności wobec tych instytucji ulegnie odwróceniu. Dwie spośród trzech zaproponowanych przyczyn odwrócenia tego trendu uznali za równie prawdopodobne: negatywne doświadczenia klientów z mało uregulowanymi fin-techami (29,9%) oraz osiągnięcie przez banki wysokiej reputacji na tle innych dostawców usług płatniczych (28,9%). Warto przy tym zauważyć, że czynniki te są ze sobą ściśle powiązane. Wiąże się z nimi również trzecia z wymienionych opcji, jaką jest drastyczny spadek wiarygodności parabanków. W toku warsztatu 4CF Stranger Futures gracze podali tylko dwa czynniki mogące spowodować gwałtowny spadek zaufania względem banków. Oba otrzymały przy tym stosunkowo niewiele, bo tylko 27,8%. Były to niezrozumienie polityki banków wynikającej z przeregulowania sektora (20,6%) oraz niekorzystne uwarunkowania polityczne w Polsce (zaledwie 7,2%).

### KOMENTARZ DO WYNIKÓW

#### Pewnie jak w banku (zawsze!)

Uroda przemija, a miłość wciąż trwa? W przypadku relacji banków z klientami coraz trudniejsze może się okazać bazowanie na sentymencie. Prognozy ekspertów





### WCZESNE SYGNAŁY ZMIAN

Nie zawsze przyszłość wyłaniająca się z pierwszych sygnałów zmian jawi się pozytywnie. Odpowiednio wcześniej dostrzeżone negatywne trendy można jednak odwrócić, wprowadzając działania naprawcze.

### W STRONĘ ANTYTRENDÓW

...czyli co może zwiastować wzrost zaufania do banków

### W STRONĘ HIPERTRENDÓW

...czyli co może sprawić, że poziom zaufania do banków drastycznie się obniży

Nowa usługa „parabanków” – pożyczki społecznościowe – są sporym polem do nadużyć.

FELLOWFINANCE.PL, 2017

World Economic Forum ostrzega, że gwałtowny wzrost zadłużenia chińskiego i hinduskiego sektora prywatnego grozi kolejnym kryzysem finansowym.

TELEGRAPH.CO.UK, IX 2017

Jedna z największych firm „chwilkowych” zamyka oddziały.

MONEY.PL, I 2018



Media obiegają doniesienia o domniemanym włamaniu do hinduskiej rządowej bazy danych, zawierającej m.in. dane biometryczne ponad miliarda osób.

MOTHERBOARD.VICE.COM, I 2018

Rodząca się w bankach świadomość, że odzyskanie zaufania klientów to istotny element strategii.

GNB.PL, 2016

65% banków w USA nie zalicza testu bezpieczeństwa Online Trust Alliance.

COINTELEGRAPH.COM, VII 2017

Laboratorium Przyszłości oparte są na dość optymistycznym założeniu, że banki znają przepis na zaufanie klientów. Badania zaufania zdają się potwierdzać tę tezę, ale to samo w sobie nie jest jeszcze powodem, by wierzyć w utrzymanie trendu.

Dane konsumenckie wskazują na to, że bezpieczeństwo i wiarygodność są dla klientów ważnymi, choć nie decydującymi wartościami przy wyborze partnera finansowego. Zaufanie nie bierze się znikąd, a polskie banki mają wszystkie potrzebne atuty w ręku, by móc odwrócić trend wzrostu nieufności klientów. Widać już nawet pierwsze działania na tym polu. Przykładami mogą być praktyka pisania umów dla klientów mniej prawniczym, bardziej zrozumiałym dla przeciętnego zjadacza chleba językiem i jasne wypunktowanie opłat, które będą pobierane przez bank.

Wskazane przez ekspertów czynniki zmiany są obarczone znaczną dozą niepewności. Mająca niewątpliwą wpływ na sektor bankowy sfera polityki cechuje się sporą zmiennością i nie gwarantuje ciągłości rozwiązań – zarówno tych korzystnych dla budowania zaufania do banków, jak i niekorzystnych.

### Nazbyt sprytnie strategie przychodowe mogą zgubić fin-techy

Otwartą kwestią pozostają strategie nowo powstających podmiotów niebankowych. O ile słowo „parabank” nie ma pozytywnych konotacji i niewiele wskazuje na to, aby miało się to w najbliższym czasie zmienić,

o tyle trudniej prognozować stopień zaufania klientów do fin-techów. Obecnie firmy z tego sektora starają się zdobyć klientów przy pomocy konkurencyjnych cen (np. Revolut, będący tańszą alternatywą wobec płatności wymagających przedstawiać się jako firmy stawiające dobro klienta wyżej niż własne zyski. Sytuacja ta może jednak się zupełnie zmienić, gdy te dziś młode firmy dojrzeją, a ich udziałowcy postanowią skapitalizować zdobyte w wczesnych latach istnienia zaufanie klientów – na przykład sprzedając dane o preferencjach zakupowych podmiotom trzecim. Taki ruch może rozwścieczyć użytkowników i sprawić, że wrócą oni na łono banków.

### Zmiana w narracji to zmiana relacji banki – fin-techy

Fin-techy często przeciwstawia się w mediach bankom, traktując je jako naturalnych konkurentów w walce o portfel klienta. Warto jednak uświadomić sobie, że tak być nie musi. Banki nie od dziś potrzebują innowacyjnych rozwiązań i pomysłów – jednym z ich źródeł są fin-techy, z którymi można zawierać współpracę, finansować je lub przejmować albo kupować od nich technologię. Potencjał do współpracy jest ogromny, bo banki mają wiele zasobów, w tym wizerunkowych, których fin-techom brakuje – i odwrotnie. Banki, które jako pierwsze skorzystają z tej szansy i nie tylko nie przegapią pierwszych jaskółek zmian, lecz także wręcz staną się ich źródłem, mają potencjalnie wiele do wygrania. |



## UFAĆ CZY NIE UFAĆ, OTO JEST PYTANIE

WOJCIECH MAŁASZEWICZ  
DYREKTOR DS. PRODUKTÓW DLA INSTYTUCJI  
FINANSOWYCH, FIRST DATA POLSKA

Ktoś, kto dziś wiedziałby z całkowitą pewnością, że np. za rok zaufanie do banków dramatycznie spadnie, miałby wiedzę wielokrotnie cenniejszą od znajomości sześciu liczb, które zostaną wylosowane w najbliższym losowaniu Lotto. Dlaczego? Znaczący spadek zaufania klientów do banków niewątpliwie spowodowałby załamanie branży albo przynajmniej ograniczył skalę działalności. To z kolei oznaczałoby erozję uzyskiwanych przez banki dochodów, co w konsekwencji doprowadziłoby do obniżenia wycen rynkowych banków i spadku cen akcji. Dysponując taką wiedzą, można by grać na spadek cen akcji. Zyski z takiej operacji mogłyby sięgać dziesiątek albo wręcz setek milionów złotych. Ergo udzielenie poprawnej odpowiedzi na tytułowe pytanie scenariusza zdaje się mieć fundamentalne znaczenie. W szczególności dla banków.

Uczestnicy Laboratorium Przyszłości (w ogromnej mierze przedstawiciele banków) spodziewają się raczej wzrostu zaufania klientów w stosunku do instytucji, które reprezentują. Czy takie postrzeganie przyszłości przez bankowców jest uprawnione? Czy ma oparcie w obiektywnych przesłankach? Jeżeli spojrzeć na ten aspekt lokalnie, to wiele wskazuje, że tak. Kondycja sektora bankowego w Polsce, pomimo kilku negatywnych czynników, jest dobra. Sposób zorganizowania krajowego sektora bankowego i jego struktura są zdrowe. Wskaźniki adekwatności kapitałowej czy też wyniki stress-testów, zwłaszcza na tle banków europejskich, wydają się co najmniej pozytywne. Sposób prowadzenia nadzoru nad sektorem bankowym w Polsce, jakkolwiek

postrzegany przez polskie banki jako uciążliwy lub niepozwalający w pełni rozwinąć skrzydeł biznesowi, w wielu innych krajach prezentowany jest jako wzorcowy. Kwestia „toksycznych” aktywów, tak doskwierających w paru innych krajach, znajduje się pod kontrolą. Rekomendacje i wytyczne takich regulatorów jak KNF czy NBP, jakkolwiek krępują banki w pewnych obszarach, to z pewnością pozytywnie oddziałują na bezpieczeństwo klientów i stabilność sektora. Poziom zaawansowania technologicznego banków w Polsce i ich innowacyjność są stosunkowo wysokie. Pozytywnym zjawiskiem jest również to, że coraz więcej banków dostrzega znaczenie poziomu jakości usług świadczonych klientom, co powoduje konsekwentne podnoszenie standardu oferty i sposobów docierania z nią do klientów oraz ulepszanie procesów usługowych.

Jeżeli jest tak dobrze, to dlaczego w ogóle analizujemy kwestię zaufania do banków? Znamienne wydaje się to, że uczestnicy Laboratorium jako dwa z trzech czynników przyczyniających się do wzrostu zaufania do banków wymienili zdarzenia, które mogą wystąpić po stronie niebanków (drastyczny spadek wiarygodności parabanków i negatywne doświadczenia klientów z mało uregulowanymi fin-techami). Tu zaufanie do banków zostało zrelatywizowane, postawione w odniesieniu do niebanków.

A co się stanie w sytuacji, gdy zaufanie do banków wzrośnie, ale zaufanie do parabanków lub fin-techów wzrośnie jeszcze bardziej? Podpowiadam temat na dyskusję o zupełnie innym trendzie.



W mrocznych wizjach przyszłości z science fiction straszy się nas światem, w którym mobilne awatary ludzi funkcjonują w wirtualnej rzeczywistości, a ciała zanurzonych w niej użytkowników zamknięte są w elektronicznych sarkofagach. Dlaczego więc wzrost mobilności jest tak silnym trendem i jak długo jeszcze się utrzyma?

# CZY WZROST MOBILNOŚCI PRZEZ DIGITALIZACJĘ I DEMATERIALIZACJĘ JEST JUŻ PRZESĄDZONY?



## TU I TERAZ

Usługi na urządzeniach mobilnych podbiły już świat, a sieć 4G będzie instalowana na Księżycu. Mobilna rewolucja zdaje się osiągać apogeum. Czy potrafimy z dzisiejszych przesłanek wydedukować, jak rozwinie się świat wirtualnej rzeczywistości i czy instytucje finansowe i firmy odnajdą w niej swoje miejsce?

Kiedy dekadę temu Steve Jobs zaskoczył cały świat pierwszym iPhone'em, większość komentatorów zachwycała się rewolucyjnym interfejsem nowego produktu Apple'a. Jednak wraz z upływem lat coraz liczniejsi eksperci, a także choćby zakończony porażką mariaż Microsoftu z Nokią, wskazują na to, że prawdziwym kluczem do sukcesu smartfonów było zagwarantowanie użytkownikom dostępu do szerokiego wachlarza aplikacji mobilnych. Dzięki nim mogli oni korzystać z bogactw cyfrowego świata wszędzie tam, gdzie byli, uwalniając się od komputerów stacjonarnych.

Z czasem mobilność urosła do rangi słowa klucza opisującego szerokie spektrum zmian obejmujących wszystkie dziedziny życia dzięki cyfrowym innowacjom. Odebranie funkcji od typowego miejsca jej realizacji to opis dość bliski aktualnemu postrzeganiu mobilności. Z drugiej strony mobilność kojarzona jest z koncentracją wielu funkcji w smartfonach i tabletach, które swoją poręcznością i uniwersalnością ujęły miliardy konsumentów na świecie. W tym względzie mobilność wpisuje się w dzieje techniki – zmagania człowieka z rzeczywistością, w których zręcznie pomaga on sobie narzędziami. Tyle że nowe narzędzia istnieją już tylko jako... kod informatyczny. Jakie jeszcze funkcje zdematerializujemy i przeniesiemy do świata wirtualnego?

## Mobilność jako nowy standard

Wszystkie dane jasno pokazują, że coraz większa część naszego życia przenosi się na telefony komórkowe: tylko w ciągu ostatnich trzech

lat liczba aplikacji dostępnych w cyfrowym sklepie Apple'a podwoiła się, a według szacunków analityków App Annie w 2016 roku klienci ściągnęli z niego aplikacje ponad 25 miliardów razy. Podobnie wygląda sytuacja sklepu z aplikacjami dla użytkowników Androida – Google Play. W 2016 roku liczba pobrań aplikacji z tego źródła przekroczyła 82 miliardy. Nie tylko ściągamy więcej różnorodnych

„apek”, lecz także poświęcamy im coraz więcej czasu – liczba godzin spędzonych przez posiadaczy smartfonów w 2016 roku na użytkowaniu aplikacji zbliżyła się do biliona.

Do wzrostu mobilności – rozumianej jako dostęp do różnych funkcjonalności w dowolnym miejscu na świecie – przyczyniają się zarówno urządzenia mobilne, jak i redukcja fizycznych nośników informacji



## MODEL SPRZEDAŻY MOBILNEJ

**BARTŁOMIEJ JANISZEK**  
MARKETING MANAGER ISPOT  
APPLE PREMIUM RESELLER

Branża handlu detalicznego produktów wysokich technologii, w jakiej działa iSpot Apple Premium Reseller, jest liderem w obszarze zastosowań mobilnych. Dotyczy to zarówno dostępnego w naszych salonach sprzętu, takiego jak iPad, iPhone oraz MacBook, jak i samego modelu sprzedaży, coraz bardziej nastawionego na klienta posługującego się technologiami mobilnymi.

Nasz sklep internetowy od dawna zawiera ułatwienia umożliwiające dokonanie zakupu z pomocą urządzeń mobilnych, jak również pozwala wykorzystywać technologie mobilne przy realizacji płatności. Za zamówienia można płacić łatwo i wygodnie, używając karty płatniczej albo telefonu, poprzez BLIK.

Szczególne znaczenie w procesie sprzedaży ma dla nas synergia dotarcia do klienta w sklepie stacjonarnym – gdzie klient może zapoznać się z produktem i zasięgnąć porady konsultantów – z komunikacją za pośrednictwem rozwiązań mobilnych. Zarówno do salonów, jak i do projektowanych przez firmę

urządzeń mobilnych można odnieść sześć zasad, którymi kierował się Steve Jobs, kreując swoją markę: przywiązanie do sztuki, minimalizm, intymność, uwaga skierowana na kreację, przystępność i intuicyjność. Odczucia, jakich doświadcza klient, przebywając w naszym salonie, muszą być uzupełniane przez zdalny kontakt z marką iSpot. Całość buduje poczucie komfortu użytkownika, dla którego odbiór produktów staje się w ten sposób pełny i spójny.

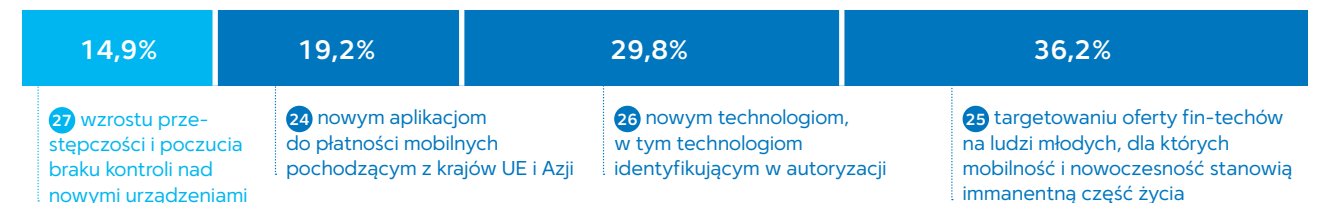
Postępujący rozwój technologii sprawia, że urządzenia stają się bardziej kompaktowe i lżejsze, oferując pomimo zmniejszonych rozmiarów jeszcze wyższy komfort korzystania. Należy spodziewać się, że w przyszłości coraz większy nacisk kładziony będzie przez użytkowników na kontakt z marką Apple poprzez urządzenia mobilne. Dlatego ustawicznie dostosowujemy się do tej sytuacji, oferując coraz więcej form kontaktu odpowiadających na potrzeby mobilnego klienta.

## WYNIKI WARSZTATU 4CF STRANGER FUTURES

Jaki będzie kierunek zmian w trendzie i które czynniki mogą je wywołać?  
OBECNY TREND: **Wzrost mobilności przez digitalizację i dematerializację**

ANTYTRENDY

**Spadek mobilności z powodu... (14,9%)**



HIPERTRENDY

**Skokowy wzrost mobilności dzięki... (85,1%)**

do niezbędnego minimum – czyli nas samych. Zjawisko to, nazwane roboczo dematerializacją, dopiero zaczyna się rozkręcać – ale widać już pierwsze jaskółki zmian. Coraz częściej właściciele budynków rezygnują z monitorowania dostępu przy pomocy kart magnetycznych na rzecz czytników linii papilarnych, a identyczny mechanizm można byłoby bez problemów technicznych zaimplementować w terminalach płatniczych czy bankomatach. Skuteczności tego rozwiązania zdaje się dowodzić wdrażanie w portach lotniczych automatycznej kontroli tożsamości z wykorzystaniem danych biometrycznych. Na razie jedną z przeszkód do weryfikacji użytkownika poprzez dane biometryczne pozostaje obawa ludzi przed kradzieżą tożsamości. Ale to może się zmienić. Trzydzieści milionów sprzedanych egzemplarzy iPhone'a X – wyposażonego w funkcję weryfikacji tożsamości poprzez skan twarzy – zdaje się to potwierdzać.

## CZY W PRZYSZŁOŚCI BĘDZIE INACZEJ?

Niewiele osób spodziewa się zahamowania trendu wzrostu mobilności. W toku warsztatów wskazano wyłączenie jeden czynnik, który mógłby potencjalnie do tego doprowadzić. Był to wzrost przestępczości i poczucia braku kontroli nad nowymi urządzeniami (14,9%). Eksperci spodziewają się raczej skokowego wzrostu mobilności (ponad 85%). Może to ich zdaniem nastąpić

dzięki targetowaniu oferty do ludzi młodych, należących do pokolenia *digital natives* (36,2%), rozwojowi nowych technologii, w tym technologii w zakresie identyfikacji użytkownika (29,8%), oraz za sprawą nowych aplikacji do płatności mobilnych (19,2%).

## KOMENTARZ DO WYNIKÓW

### Mobilność to nasza druga natura?

Wygląda na to, że rzeczywistość wirtualna nadal nie stanowi konkurencji dla świata zewnętrznego i ludzie – wierni swoim pierwotnym instyngtom – chcą poruszać się i zmieniać rejon działania. Jakie inne zmiany mogą powstrzymać nieuniknioną mobilność?

Załamaniem się trendu mobilności zdaje się możliwe tylko w wypadku zaistnienia w naszej rzeczywistości zmian z kategorii drastycznych czy tragicznych: wybuch trzeciej wojny światowej, rozbłyski słoneczne, katastrofa naturalna o globalnym zasięgu czy atak śmiertelnej epidemii. W takim przypadku jednak zagadnienia wygody płatności schodzą na dalsze tory. Natomiast już całkiem prawdopodobne wydaje się osłabienie tego trendu w perspektywie 5 do 10 lat.

### User experience ma coraz większe znaczenie

Dziś produkty finansowe wkroczyły w fazę, w której konkurowanie ceną

**Załamaniem się trendu mobilności zdaje się możliwe tylko w wypadku zaistnienia w naszej rzeczywistości zmian z kategorii drastycznych czy tragicznych, obejmujących cały świat.**



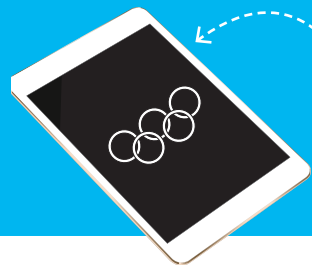
**WCZESNE SYGNAŁY ZMIAN**

Niektóre trendy wydają się z dzisiejszej perspektywy niemożliwe do zahamowania. Warto jednak rozważyć alternatywne scenariusze przyszłości, by wyodrębnić czynniki mogące zaburzać kierunek pożądaných zmian.

**W STRONĘ ANTYTRENDÓW**

...czyli co mogłoby świadczyć o słabnącej roli mobilności

Skala występowania czynników, które mogłyby odwrócić trend mobilności (np. nieufność do technologii, obawy związane z prywatnością), jest na razie zbyt mała, aby zagrozić postępującej intensyfikacji tego trendu. Może on być jednak podatny na wydarzenia typu *wild card* (o względnie niskim prawdopodobieństwie, za to wysokim wpływie), takie jak wojna cybernetyczna.

**W STRONĘ HIPERTRENDÓW**

...czyli co może sprawić, że rola mobilności skokowo wzrośnie

Na początku 2018 roku otwarto sklep bez kas Amazon Go.

AMAZON.COM, 2017  
CNBC.COM, 1 2018

Więcej mileniśców używa codziennie Facebooka niż dokonuje płatności kartą.

HELLOSODA.COM, 2017

Systemy identyfikacji płatnika – PayID – wystarczające do przeprowadzenia transakcji.

PAYID.COM.AU

Zimowe Igrzyska Olimpijskie w Pjongczangu będą relacjonowane w rzeczywistości wirtualnej.

CNET.COM, 1 2018

czy liczbą placówek przestaje być wystarczające. Coraz większą rolę zaczyna odgrywać doświadczenie klienta – zwłaszcza dla przyzwyczajonego do mediów społecznościowych młodego pokolenia. Prototypy rozwiązań, które dostarczą tę wartość klientowi banków, już są w fazie testów. Soft POS-y wykorzystujące telefony komórkowe zamiast terminali płatniczych (Mastercard), karty płatnicze z możliwością autoryzacji poprzez odcisk palca (Visa i Mastercard), płatności aplikacjami czy sklep Amazon Go bez kas – to zapowiedzi brutalnego starcia technologii, a la pojedynki technologii HD DVD i Blu-ray. Jednak gdy opadnie kurz bitewny i usługi bankowe będą funkcjonować całkowicie „w tle”, nadejdzie ponownie czas zbrojeń i przygotowań do walki o serca i portfele klientów. Najbardziej prawdopodobnym polem tego przyszłego starcia jest rzeczywistość rozszerzona oraz usługi finansowe oferujące klientom wsparcie wirtualnych doradców bazujących na algorytmach uczenia maszynowego. Tymczasem niespodzianek należy wypatrywać raczej w zdarzeniach mogących ponad oczekiwania zintensyfikować trend mobilności, niż go odwrócić.

**Pełne zanurzenie w świecie wirtualnym**

Zmiana mobilnych platform – przejście od smartfonów do *wearables*, w tym wszelkiego rodzaju wyświetlaczy w okularach i innych form wizualizacji rzeczywistości rozszerzonej – nie wydaje się zagrażać mobilności. Z drugiej strony nie ustają wysiłki firm informatycznych i koncernów medialnych w kierunku zapewnienia takiej technologii rzeczywistości wirtualnej, która zastąpi potrzebę rzeczywistego doświadczenia. Aktualnie celem jest zwiększenie poczucia tzw. immersji, tj. pełnego zanurzenia w świecie wirtualnym, który przypomina do złudzenia realną rzeczywistość. Kluczem do tego może być zarówno zwiększenie realizmu odtworzenia obrazu, dźwięku, temperatury i działanie na zmysł dotyku, jak i tworzenie bardziej emocjonalnie angażujących narracji. Takie koncerny jak Intel, Eurosport czy NBC inwestują w tzw. *immersive media technology experience*, czyli techniczne zapewnienie poczucia realności wyświetlanej iluzji. Na razie wdrożenia dotyczą głównie tych obszarów, które i tak mocno angażują emocjonalnie widzów: finałowe mecze futbolu amerykańskiego, kino akcji czy igrzyska olimpijskie.

Wraz z rozwojem technicznym proporcja czynnika emocjonalnego i technologicznego może jednak ulec zmianie. Jeśli więc iluzja będzie doskonalsza, możemy być skłonni przenieść większą część naszej aktywności do rzeczywistości wirtualnej, dostarczanej

stacjonarnie do domu i miejsca pracy. Platformy finansowe obsługiwane z poziomu rzeczywistości wirtualnej przewinęły się już jako temat podczas pierwszej edycji Laboratorium Przyszłości – wygląda na to, że na przestrzeni ostatniego roku nieco zyskały na prawdopodobieństwie. |

**PRZYSZŁOŚCIĄ RZĄDZIĆ BĘDZIE MOBILNOŚĆ**

**TOMASZ WITT**  
PREZES NORBSOFT, EKSPERT BRANŻY MOBILNEJ

Wzrost mobilności w najbliższym horyzoncie czasowym jest nie do powstrzymania, wyłączając oczywiście siłę wyższą. *Mobile* stale poszerza swoje spektrum możliwości, na przykład o urządzenia powiązane z IoT (inteligentne odkurzacze, ekspresy do kawy, czajniki, lodówki, drony), usługi głosowe zintegrowane ze smartfonem (Amazon Alexa, Google Home, Siri, Cortana) oraz AR i VR (rzeczywistość rozszerzona i wirtualna). Tak bogaty pakiet możliwości otwiera przed szeregiem podmiotów zupełnie nowe możliwości. Branża finansowo-bankowa zapewne z nieufnością powita nowinkę w postaci głosowego wykonywania przelewów bez dotykania ekranu smartfona, ale podobnie było przecież z pierwszymi przelewami z aplikacji. Osobiście wierzę, że głosowa obsługa będzie jedną z najszybciej rozwijających się usług nowego rodzaju. Oczywiście przed producentami oprogramowania stoją związane z tym wyzwania, głównie jak zapewnić bezpieczeństwo użytkownika i odpowiednią jego autoryzację głosową. Jednak nasze 15-letnie doświadczenie pokazuje jasno, że nie są to bariery znacząco opóźniające wprowadzenie nowych technologii.

Korzyści płynące z wdrażania innowacji w zakresie mobilności

mogą mieć szereg wymiarów, od oszczędności czasu w przypadku serwisantów urządzeń IoT (np. maszyny vendingowe), poprzez nadzór nad zespołem (lokalizacja handlowców, wyznaczanie optymalnych tras), a w przypadku branży finansowo-bankowej – do przybliżenia pieniądza użytkownikowi. Płatności zbliżeniowe HCE, autoryzacja biometryczna, usługi BLIK, Android Pay czy Apple Pay powodują szybszy przeskok z płatności gotówkowych i dokonywanych fizycznymi kartami w kierunku mobilności. Użytkownicy nigdy nie czuli przywiązania do kart czy samych banknotów, podczas gdy smartfon stał się najbliższym urządzeniem i dosłownym oknem na świat. W badaniu *Światła małego miasta* z października 2017 roku wynika, że: „Skype, Allegro, Facebook czy bankowość internetowa zbliżają, zmniejszają odległość i sprawiają, że mieszkańcy małych miast nie czują się już tak bardzo odcięci, poza głównym nurtem. Mogą kupić te same buty, obejrzeć ten sam film na VoD czy na YouTube”. Obecnie rynek usług nie musi już budować zaufania do mobilności, bo użytkownicy je mają. Można zatem śmiało otwierać kolejne drzwi innowacji.





## JAK SURFOWAĆ NA FALI ZMIAN

**NORBERT KOŁOS**  
PARTNER ZARZĄDZAJĄCY,  
4CF STRATEGIC FORESIGHT

Opracowując strategię rozwoju można przyjąć jeden pewnik – w przyszłości będzie inaczej. Nie tylko inaczej niż teraz, ale – przede wszystkim – inaczej, niż nam się wydaje, że będzie. Dotyczy to tak samo bankowości, jak i każdej innej sfery życia. Dlatego to nie trendy, lecz zaburzenia trendów powinny być głównym przedmiotem zainteresowania decydentów i to na nich skoncentrował się zespół 4CF, opracowując tegoroczny raport Laboratorium Przyszłości dla First Data Polska. Wieloletnia współpraca ze strategami wojskowymi i zarządami dużych organizacji nauczyła nas, że śledzenie aktualnych trendów to za mało, aby – jak to mówimy – surfować na fali zmian, czyli być źródłem i beneficjentem zaburzeń trendów, a nie ich ofiarą.

Firmy, które inwestują w zdobywanie wiedzy o przyszłości, rozwój systemów zarządzania nią, wczesnego ostrzegania i reagowania, rozwijają się szybciej i osiągną wyższe zwroty z inwestycji. Zaawansowany foresight strategiczny to trudna i odpowiedzialna praca, różna od lekkodusznego wynajdywania technologicznych ciekawostek i kreślenia

definitywnych wizji przyszłości w barwnych prognozach. Ale stawką jest przyszłość, więc wysiłek wydaje się być uzasadniony.

Raport Laboratorium Przyszłości i zawarte w nim podpowiedzi odnośnie możliwych zaburzeń trendów z pewnością nie zastąpią nikomu strategii – zindywidualizowanej i zaskakującej dla konkurentów niczym montypythonowska hiszpańska inkwizycja – ale dobrze wykorzystane mogą stać się źródłem przewagi konkurencyjnej na niezdobytach jeszcze przez nikogo rynkach przyszłości. Jak więc dobrze je wykorzystać?

Warto zacząć od rozważenia scenariuszy przyszłej sytuacji rynkowej, które opisujemy w następnych rozdziałach. A potem zastanowić się, co zrobić, żeby było jeszcze inaczej, lepiej, szybciej. Foresight to sztuka ucieczki do przodu – nasi klienci chcą zaskakiwać swoich konkurentów, jednocześnie robiąc wszystko, aby samemu nie dać się zaskoczyć. Stale aktualizowany antytrendbook – zarówno ten, który trzymają Państwo w rękach, jak i te tajne, które niektórzy z Państwa pewnie tworzą – to potężny oręż w tym trudnym wyzwaniu.





## NIM NADEJDZIE JUTRO – SZTUKA ANALIZY SCENARIUSZOWEJ

*Maszerując na oślepi, narażamy się na niespodziewaną potyczkę. Gdy zatrzymamy się na noc, niepokoją nas fałszywe alarmy, jeśli pośpieszamy nieprzygotowani, narażamy się na pułapki.*

SUN ZI, SZTUKA WOJNY (VII)

**ŻEBY DOBRZE** przygotować się do bitew w polu, doświadczony dowódca rozgrywa najpierw w sztabie szereg gier i symulacji. Wysoka jakość scenariuszy użytych do takich symulacji przekłada się na nowe wnioski, pozwala szlifować mocne strony i lepiej odsłania słabe punkty poszczególnych graczy.

W toku warsztatu 4CF Stranger Futures uczestnicy warsztatów Laboratorium Przyszłości First Data, polowej fabryki wiedzy o przyszłych szansach i wyzwaniach w sektorze bankowym, wytypowali łącznie

27 czynników (opisanych we wcześniejszych rozdziałach jako hipertrendy i antytrendy), które oddziaływać mogą na aktualne kierunki rozwoju w bankowości, prowadząc do ich istotnego wzmocnienia bądź załamania. Analizując wyłonione czynniki, zespół 4CF w pierwszej kolejności zidentyfikował te, które wzajemnie się wzmacniają bądź wykluczają. Dzięki temu mogliśmy pogrupować czynniki zmian w kilka rozłącznych klastrów, odpowiadających wewnętrznie spójnym scenariuszom przyszłości.

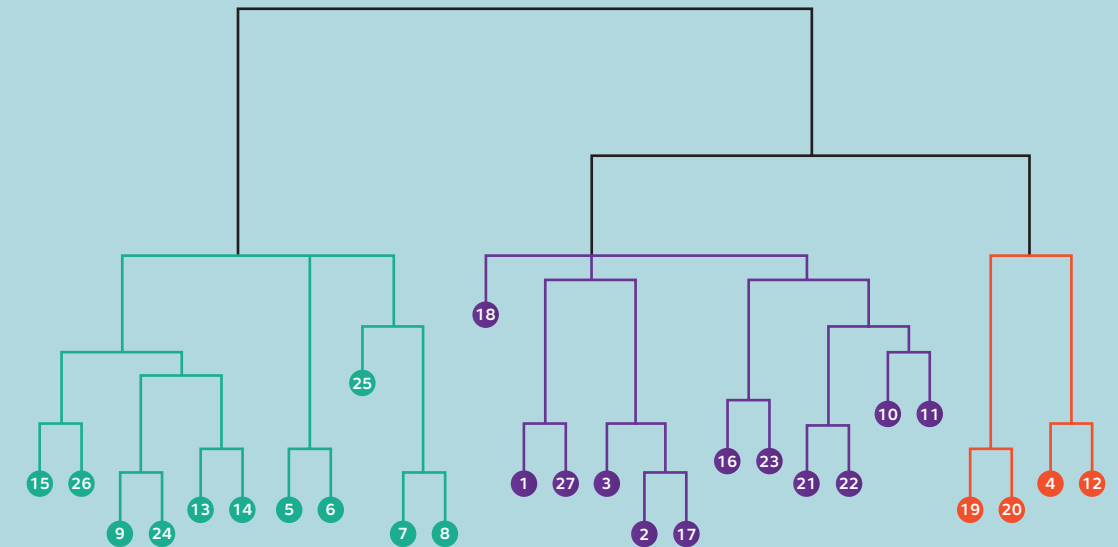
Trzy klastry, a co za tym idzie trzy scenariusze przyszłości w sektorze bankowym, które opisaliśmy na ich podstawie, mogą stanowić punkt wyjścia do własnych analiz dla każdego czytelnika niniejszego raportu, do czego zachęcamy. Przedstawiają trzy możliwe obrazy otoczenia strategicznego banków: scenariusz innowacji i współpracy, scenariusz eskalacji cyberzagrożeń oraz scenariusz ścisłej regulacji ze strony państwa.

Na kolejnych stronach zamieszczony został opis wyłonionych scenariuszy przyszłości wraz ze wskazaniem, jak zmiany, które scenariusze te przyniosą, wpłyną na wyzwania, wobec których stoją banki w związku z: zarządzaniem talentami, relacjami ze start-upami, środowiskiem *open banking* oraz działalnością w obszarze płatności. Scenariusze są fabularyzowane, aby łatwiej można było sobie wyobrazić opisaną w nich rzeczywistość. Ich szczegółów nie należy traktować jako prognoz – scenariusze służą jedynie zilustrowaniu możliwych kierunków zmian.

Lekturę każdego ze scenariuszy należy potraktować jako odrębne ćwiczenie strategiczne. Pomocne mogą okazać się przykładowe pytania:

- Jak w danej rzeczywistości funkcjonuje organizacja, z którą się utożsamiam? Jak moja dzisiejsza strategia pomaga w osiągnięciu sukcesu w środowisku konkurencyjnym przyszłości?
- Jeśli doszliśmy do realizacji takiego scenariusza, to jaką rolę odegrała moja organizacja? Czy była pasywnym obserwatorem, czy kształtowała rzeczywistość – i jak?
- Co w danym scenariuszu nie zgadza się z moją oceną środowiska strategicznego i dlaczego?
- Co mogę zrobić, aby zapobiec realizacji danego scenariusza, jeśli wydaje się on niepożądany?
- Co moja organizacja może zrobić, aby wspomóc lub przyspieszyć realizację pożądanego scenariusza?
- Zakładając, że dany scenariusz jest nieunikniony – jak moja organizacja powinna się przekształcić, aby nie tylko przetrwać, lecz także skorzystać na zmianach? |

### TRZY SCENARIUSZE PRZYSZŁOŚCI BANKOWOŚCI



#### SCENARIUSZ INNOWACJI I WSPÓŁPRACY

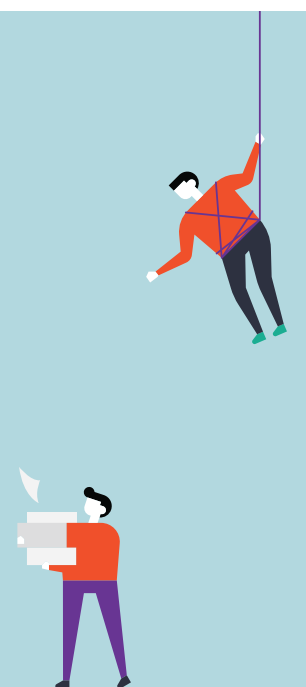
- 15 Duża elastyczność działania fin-techów związana z ograniczonym zakresem regulacji
- 26 Pojawienie się nowych technologii, w tym technologii identyfikujących w autoryzacji
- 9 Upowszechnienie się płatności mobilnych
- 24 Pojawienie się nowych, pochodzących z krajów UE i Azji aplikacji mobilnych
- 13 Otworzenie fin-techom przez PSD2 i inne regulacje dostępu do zasobów, funkcji i usług, które do tej pory były zarezerwowane dla banków
- 14 Wysoka atrakcyjność rynku przyciągająca nowych graczy
- 5 Współpraca pomiędzy bankami, hakerami i fin-techami w zakresie cyberbezpieczeństwa
- 6 Wynalezienie przełomowej technologii w zakresie cyberbezpieczeństwa
- 25 Targetowanie oferty fin-techów na ludzi młodych, dla których mobilność i nowoczesność stanowią immanentną część życia
- 7 Intensyfikacja analizy danych o kliencie i jego zachowaniu w celu monetyzacji
- 8 Uzyskanie dokładnej wiedzy o klientach na podstawie nowych technik analiz *big data* (*total data analysis*)

#### SCENARIUSZ ESKALACJI CYBERZAGROŻEŃ

- 18 Brak zasobów finansowych pozwalających fin-techom na utrzymanie się na rynku
- 1 Wzrost dochodowości cyberprzestępczości
- 27 Wzrost przestępczości i poczucia braku kontroli nad nowymi urządzeniami
- 3 Wyciek danych biometrycznych
- 2 Łamanie reguł cyberbezpieczeństwa przez TPP
- 17 Niski poziom cyberbezpieczeństwa fin-techów
- 16 Konieczność bazowania przez fin-techy na wiedzy banków
- 23 Negatywne doświadczenia klientów z mało uregulowanymi fin-techami
- 21 Osiągnięcie przez banki najwyższej reputacji spośród wszystkich dostawców usług płatniczych
- 22 Spadek wiarygodności parabanków
- 10 Popularność strategii imitowania istniejących rozwiązań z innych banków
- 11 Targetowanie do grup i przerzucanie części odpowiedzialności za personalizację na klienta

#### SCENARIUSZ ŚCISŁEJ REGULACJI ZE STRONY PAŃSTWA

- 19 Niekorzystne uwarunkowania polityczne w Polsce potęgujące nieufność wobec banków
- 20 Niezrozumienie polityki banków wynikające z przeregulowania sektora
- 4 Przyjęcie regulacji nakazujących wspólne inwestycje w cyberbezpieczeństwo
- 12 Rosnąca niechęć obywateli względem inwigilacji i dążenie do zachowania prywatności







#### W SCENARIUSZU:

Następuje gwałtowna poprawa cyberbezpieczeństwa

Antytrend do trendu „Postępująca erozja cyberbezpieczeństwa”

Pojawia się całkowicie zindywidualizowana oferta dla każdego klienta

Hipertrend do trendu „Zwiększanie personalizacji i indywidualizowanie doświadczenia klienta”

Fin-techy operują w ekstremalnie konkurencyjnym otoczeniu

Hipertrend do trendu „Wzrost konkurencyjności instytucji niebankowych typu fin-tech”

Króluje ultramobilność

Hipertrend do trendu „Wzrost mobilności poprzez digitalizację i dematerializację”

# SCENARIUSZ INNOWACJI I WSPÓŁPRACY



## CZYNNIKI ZMIAN

5 Współpraca pomiędzy bankami, hakerami i fin-techami w zakresie cyberbezpieczeństwa

6 Wynalezienie przełomowej technologii w zakresie cyberbezpieczeństwa

7 Intensyfikacja analizy danych o kliencie i jego zachowaniu w celu monetyzacji

8 Uzyskanie dokładnej wiedzy o klientach na podstawie nowych technik analiz *big data* (*total data analysis*)

9 Upowszechnienie się płatności mobilnych

13 Otworzenie fin-techom przez PSD2 i inne regulacje dostępu do zasobów, funkcji i usług, które do tej pory były zarezerwowane dla banków

14 Wysoka atrakcyjność rynku przyciągająca nowych graczy

15 Duża elastyczność działania fin-techów związana z ograniczonym zakresem regulacji

24 Pojawienie się nowych aplikacji do płatności mobilnych pochodzących z krajów UE i Azji

25 Targetowanie oferty fin-techów na ludzi młodych, dla których mobilność i nowoczesność stanowią immanentną część życia

26 Pojawienie się nowych technologii, w tym technologii identyfikujących w autoryzacji

## Rzeczywistość 2025

Bankowość zupełnie nie przypomina tego, co stanowiło codzienność jeszcze niespełna 10 lat temu. Klienci indywidualni nie postrzegają już banków jako odległych instytucji kryjących się w szklanych wieżowcach bądź w internetowych witrynach chronionych złożonymi hasłami i skomplikowanymi procedurami bezpieczeństwa. Bank to dyskretny przyjaciel człowieka, który zawsze znajduje się tuż obok niego. Jest dostępny, gdy tylko zachodzi taka potrzeba, jednocześnie jednak dzięki działaniu w tle nie absorbuje uwagi i pozostaje niemal całkowicie niezauważalny. Zarządzanie finansami i płatnościami nie wymaga już przechodzenia żmudnych procedur bezpieczeństwa i jest proste jak nigdy dotąd, a klienci mają dostęp do informacji o stanie swojego konta w dowolnym momencie.

Pieniądz elektroniczny niemal całkowicie wyparł gotówkę. Dominuje obrót bezgotówkowy realizowany za pomocą płatności mobilnych. Są one przeprowadzane w takim samym trybie – niezależnie od tego, gdzie klient dokonuje zakupu. Zarówno w przypadku zakupów online, jak i w tradycyjnych sklepach płatności realizowane są bezpośrednio z konta. Udało się osiągnąć w tym zakresie poziom ultramobilności: miejsce, w którym się znajdujemy, nie ma najmniejszego wpływu na sposób płacenia.

Produkty bankowe i okołobankowe charakteryzują się wysokim poziomem indywidualizacji. Ofertę kredytu hipotecznego można uzyskać

w przeciągu kilku minut od momentu złożenia wniosku, a cyfrowi asystenci podpowiadają m.in., na jakie wydatki danego klienta stać, ile i jak może zaoszczędzić na codziennych zakupach i jakie są najkorzystniejsze formy lokowania wolnych środków.

W tej nowej rzeczywistości banki koncentrują się przede wszystkim na swojej działalności podstawowej, czyli na zarządzaniu finansami, obsłudze depozytów i kredytów. Jednocześnie poszczególne z nich specjalizują się w obsłudze różnych grup klientów, dzieląc tym samym rynek między sobą bez wyniszczającej konkurencji. Odrębnym obszarem działalności banków jest realizacja i nadzorowanie współpracy z instytucjami typu fin-tech w zakresie obsługi klientów indywidualnych i korporacyjnych – jeśli chodzi o zarówno relacje formalnoprawne, jak i wdrażane rozwiązania technologiczne.

## Ścieżka ku zmianom

Wejście w życie PSD2 w obliczu obserwowanego trendu erozji cyberbezpieczeństwa rodziło niepokój banków odnośnie do możliwości zapewnienia bezpieczeństwa depozytów i transakcji płatniczych. Istniała również poważna obawa, że nowe regulacje prawne spowodują nasilenie konkurencji wobec banków ze strony TPP i innych grup fin-techów. Banki jednak nie poddały się panice. Zarówno w Polsce, jak i w innych krajach europejskich w większości przyjęły pragmatyczną postawę względem potencjalnych zagrożeń. Zmiany wymuszone wejściem w życie dyrektywy potraktowano jako szansę na poprawę cyberbezpieczeństwa oraz umocnienie pozycji banków na rynku. To drugie możliwe było za sprawą dwóch czynników.

Po pierwsze wdrożenie przepisów PSD2 oznaczało dla firm z branży fin-tech istotne zmniejszenie atrakcyjności działalności parabankowej. Uzyskanie dostępu do konta za pośrednictwem TPP umożliwiło bowiem zaoferowanie wysokiej korzyści klientom, jeśli chodzi o łatwość płatności i zarządzanie finansami, bez konieczności przyjmowania odpowiedzialności za ich środki finansowe. Tymczasem to właśnie działalność parabankowa, jako uderzająca w trzon działalności banków,



## FIN-TECHY, BANKI I SZTUCZNA INTELIGENCJA

LUCYNA SZASZKIEWICZ  
FINTECH STRATEGY EKSPERT W ALIOR BANKU

Fin-techy, startupy czy neobanki są filarami nowej „gry”, w której rynek i jego otoczenie tworzą takie pojęcia jak: człowiek, ekosystem, współdzielenie czy zaufanie. Banki, chcąc do tego rynku dołączyć, otwierają się na różnorodne modele biznesowej współpracy i wymiany wiedzy czy rozwiązań. W zależności od wcześniej zdefiniowanych celów strategicznych organizacji i rodzaju poszczególnych jednostek może to być: inkubacja, współpraca partnerska z fin-techem, outsourcing, zakup licencji, kontrakt albo nawet akwizycja. Formalna strona relacji jest uszczegóławiana i optymalizowana w zależności od rodzaju technologii i fazy dojrzałości potencjalnego partnera. Kluczową rolę odgrywa nowy podział ról. Banki jako instytucje zaufania publicznego będą w przyszłości wyspecjalizowane w obszarach działalności trudno dostępnych dla innych podmiotów (ze względu choćby na regulacje i dotychczasową skalę działania) i fundamentalnych. Skupią się na tworzeniu bezpiecznych i stabilnych

warunków umożliwiających rozwój innowacyjnych fin-techów. A z takiej relacji powstaną innowacyjne rozwiązania.

Każdy bank, który chce odpowiadać na potrzeby klientów, wykazuje zainteresowanie rozwiązaniami z zakresu sztucznej inteligencji (AI). To bardzo szeroki obszar, który już w niedalekiej przyszłości może mieć wpływ na liczne, choć często niezauważane elementy naszej codzienności. Docelowo główną funkcją systemów opartych na AI jest podejmowanie racjonalnych decyzji i rozumowanie logiczne, nawet przy ograniczonej liczbie danych.

W obecnych warunkach wdrożenie sztucznej inteligencji jako samowystarczającego systemu bankowego wydaje się projektem niezwykle ambitnym. Jeśli jednak stopniowo oswajają poszczególne technologie, takie jak: systemy bazujące na wiedzy (*machine learning*), sieci neuronowe, biometria czy coraz bardziej zaawansowane algorytmy, można bezpiecznie, konsekwentnie i metodycznie adaptować, a następnie

optymalizować i automatyzować wiele procesów i obszarów w banku. Takie podejście do wdrażania nowych technologii jest obecnie znane jako *robotic process automation*.

Alior Bank jest znany na arenie międzynarodowej z odważnego i efektywnego podejścia do wdrażanych innowacji. Robotyzacja stanowi jeden z kluczowych elementów naszej strategii „Cyfrowego buntownika”. Mamy także budujące doświadczenia we wdrażaniu innowacyjnych rozwiązań, np. wirtualny doradca Dronn zdobył wiele nagród, a automatyzacja operacji i robotyzacja procesów back-office’owych na platformie Blue Prism usprawniły codzienne działanie.

To pokazuje, że o sukcesie współpracy banku z fin-techami decydują: jakość technologii i wiedza merytoryczna, odpowiednie przygotowanie w zakresie realizacji projektu (zdefiniowanie celu i spodziewanych efektów), a także właściwa komunikacja, oparta na szacunku i zaufaniu.





**WYZWANIA****ZAPOTRZEBOWANIE BANKÓW NA TALENTY**

Zdobycie wiedzy na temat pojawiających się nowych technologii, stworzenie TechRadar w organizacji (lub kupowanie raportów z zewnątrz)

Zdobycie kompetencji do przełożenia danych o nowinkach technicznych na realne zastosowania w bankowości

Możliwość zrozumienia coraz młodszych klientów i stworzenie komunikacji skierowanej do nich – poszukiwanie influencerów, *social media ninjas*, *meme masters*

**ZACHOWANIE BANKÓW W ŚRODOWISKU OPEN BANKING**

Zdefiniowanie obszarów działalności pozostawianych w organizacji oraz tych outsourcowanych

Przełamanie bariery obaw przed współpracą z konkurencyjnymi bankami, np. przy opracowywaniu wspólnych standardów API w danym kraju

**RELACJE BANKÓW ZE START-UPAMI**

Rozwinięcie zdolności wczesnej identyfikacji obiecujących start-upów

Elastyczność w zakresie charakteru relacji ze start-upami

Zdolność długoterminowej analizy szans i zagrożeń związanych zarówno z podjęciem, jak i niepodjęciem współpracy w danej formie

Współpraca ze start-upami w formule projektowej

**DZIAŁALNOŚĆ BANKÓW W OBSZARZE PŁATNOŚCI**

Przygotowanie oferty dla młodego pokolenia

stanowiąby dla nich najpoważniejsze zagrożenie ze strony fin-techów. Po drugie zmiany wymuszone przez PSD2 doprowadzić mogły do znacznego osłabienia pozycji duopolu operatorów kart płatniczych Visa i Mastercard. Gdy bezpośredni dostęp do środków na koncie jest szybki, bezpieczny i osiągalny praktycznie z każdego miejsca, pojawia się możliwość wygodnej realizacji płatności (także płatności mobilnej) z pominięciem systemów kart płatniczych.

Upatrując potencjalnych korzyści ze współpracy, banki europejskie postanowiły nawiązać partnerskie relacje z fin-techami. Ich kooperacja obejmowała przede wszystkim prace mające na celu stworzenie nowych technologii przeciwdziałania cyberzagrożeniom. Miało to służyć zachowaniu wysokiego poziomu bezpieczeństwa transakcji oraz zagwarantowaniu poufności danych klientów. Za sprawą podniesionego poziomu bezpieczeństwa poprawiać się miało także zaufanie klientów do banków oraz wzrosnąć ich skłonność do przyjęcia nowych rozwiązań. Do prac nad cyberbezpieczeństwem oprócz specjalistów ze strony banków i fin-techów zapraszani byli również światowej klasy kryptolodzy i hakerzy. Intensywna współpraca doprowadziła do stworzenia standardu API dla TPP, zapewniającego bezpieczeństwo, wygodę i elastyczność zastosowań. Podejmowano również wysiłki mające na celu stworzenie algorytmów AI, które pozwalałyby na wysoki poziom personalizacji usług dzięki wymianie i analizie zanonimizowanych *big data* pomiędzy różnymi podmiotami.

**A gdyby udało się znaleźć złoty standard bezpieczeństwa?**

Efektom powyższych działań było udane wdrożenie przełomowej technologii w zakresie cyberbezpieczeństwa, które nastąpiło już w końcu 2020 roku. Nowa technologia pozwala na bezpieczną autoryzację i uwierzytelnianie użytkowników z wykorzystaniem analizy biometrycznej oraz kodowanie danych klientów w sposób, który uniemożliwia odczytanie pełnych informacji o pojedynczych użytkownikach (które obejmują dane pochodzące od banków, fin-techów i innych usługodawców) komukolwiek poza nimi samymi. Przełom ten ostatecznie załamał obserwowany

**OFERTA SKROJONA POD DOBRY NASTRÓJ**

**DR ALEKSANDRA PRZEGALIŃSKA**  
FILOZOF I NAUKOWIEC, MASSACHUSETTS INSTITUTE OF TECHNOLOGY (MIT)

Wraz z moim zespołem badam nowe sposoby wykorzystania urządzeń przenośnych rejestrujących sygnały płynące z ciała, tzw. trackerów. Pracujemy obecnie m.in. nad zastosowaniem w nauce i biznesie dostępnych technologii ubieralnych, np. opasek działających jak EEG czy monitorujących sen.

W jednym z badań zapytaliśmy o powody używania takich urządzeń. Wśród ankietowanych przez MIT użytkowników trackerów większość – 67% – używa ich do zbierania danych fizycznych z własnego ciała w celach rekreacyjno-sportowych, jak np. pomiar tętna podczas wysiłku. Natomiast 24% użytkowników korzysta z tych urządzeń do gromadzenia danych mentalnych, choćby właśnie do poprawy jakości snu.

Dzisiaj trackery wydają się czymś bardzo wczesnym, cyborgicznym czy wręcz dziwnym, ale w przyszłości to się zmieni. Jeszcze wiele osób nie zdaje sobie sprawy, że urządzenia zbierające dane emocjonalne staną się przyszłymi smartfonami. Przybiorą na pewno inną formę niż dziś, ale przeznaczenie będą miały podobne – umożliwią nam wygodne komunikowanie się ze światem.

Już dziś w serwisach społecznościowych zostawiamy wiadomości o tym, co lubimy, gdzie byliśmy, co kupiliśmy. Dojdą niebawem do nich informacje, jak się wówczas czuliśmy lub jak czujemy się w danej chwili. Umożliwią to technologie ubieralne, takie jak opaska Muse, i gromadzone przez nie dane afektywne.

Ile jest warta informacja o samopoczuciu klienta? To wiedza

bezcenna, szczególnie jeśli bank zechce złożyć skuteczną ofertę. Oczywiście wiąże się to z kwestiami etycznymi i regulacyjnymi, które nie zostały jeszcze odpowiednio rozpoznane. Jednak już dziś warto się nad nimi pochylić.

Puszczając wodze fantazji, łatwo sobie wyobrazić, że boty otrzymają możliwość korzystania z naszych danych emocjonalnych zbieranych m.in. dzięki trackerom i zachowaniom użytkowników mediów społecznościowych do prowadzenia skutecznej sprzedaży. Coraz większa moc obliczeniowa, dostęp do big data i wciąż doskonalsze algorytmy AI sprawią, że automaty nauczą się wirtuozersko grać na naszych emocjach i wpływać na nasze decyzje zakupowe, co niekoniecznie musi być zjawiskiem pozytywnym.

do tej pory trend erozji cyberbezpieczeństwa. Technologia ta w 2025 roku pozostaje odporna na ataki hakerskie i zapewnia niemalże stu-procentowe bezpieczeństwo transakcji. Dzięki połączeniu tych rozwiązań z zaawansowaną analizą *big data* i algorytmami *machine learning* klienci banków, zachowując pełną anonimowość, mogą korzystać z wysoce zindywidualizowanych produktów i usług. Doskonałe dopasowanie oferty do potrzeb poszczególnych osób zwiększyło oferowaną im wartość usług, zapewniając rentowność fin-techom oraz podnosząc zysk na kliencie realizowany przez banki.

Rosnąca atrakcyjność rynku przyciągnęła wielu nowych graczy nie tylko z Europy, lecz także z Azji, generując wysoki poziom konkurencji pomiędzy fin-techami operującymi w środowisku okołobankowym. Z jednej strony zapewniło to stały wzrost innowacyjności w sektorze, z drugiej zaś ograniczyło siłę przetargową tych podmiotów względem banków (jest ona nadal bardzo niska w porównaniu do siły, jaką mieli operatorzy kart płatniczych).

**Entuzjastyczne przyjęcie cyfrowej rewolucji**

Warto zaznaczyć, że wszystkie zmiany na rynku zachodziły w wyjątkowo szybkim tempie. Jednym z istotnych powodów, które się do tego przyczyniły, był wysoki poziom akceptacji nowych rozwiązań przez konsumentów. Wpływ na to miał m.in. fakt, że pierwszą grupą docelową, do której skierowano nową ofertę, były osoby młode, urodzone po 1995 roku, które dorastały w scyfryzowanym świecie i dla których technologie mobilne stanowiły naturalny element rzeczywistości (tzw. *digital natives*). Entuzjastyczny stosunek innowatorów i wczesnych naśladowców z tej grupy do nowych rozwiązań oraz wyrażany przez nich wysoki poziom satysfakcji przełożyły się na cieplejsze – niż można się było wcześniej spodziewać – przyjęcie nowości także przez starsze grupy wiekowe. W tym w szczególności zaskakująco sprawnie udało się przekonać klientów do bezpieczeństwa biometrycznych metod uwierzytelniania oraz rozwiać ich obawy, jeśli chodzi o możliwość kradzieży tożsamości. |



**W SCENARIUSZU:**

Następuje eskalacja cyberzagrożeń  
Hipertrend do trendu „Postępująca erozja cyberbezpieczeństwa”

Zahamowany zostaje wzrost personalizacji usług finansowych  
Antytrend do trendu „Zwiększanie personalizacji i indywidualizowanie doświadczenia klienta”

Słabnie pozycja sektora fin-tech  
Antytrend do trendu „Wzrost konkurencyjności instytucji niebankowych typu fin-tech”

Banki stają się najbardziej zaufanymi instytucjami finansowymi

Antytrend do trendu „Wzrost nieufności względem banków”

Rozpoczyna się odwrót od mobilności w bankowości  
Antytrend do trendu „Wzrost mobilności poprzez digitalizację i dematerializację”

# SCENARIUSZ ESKALACJI CYBER- ZAGROŻEŃ

**W roku 2025**

Bankowa rzeczywistość niewiele różni się od tego, jak wyglądała 15 lat wcześniej. Banki utrzymują pozycję lidera w obszarze usług finansowych dla klientów indywidualnych, prowadząc swoją działalność w sposób nieodbiegający od tego, do czego ludzie przywykli przez lata.

Klienci obecnie na pierwszym miejscu stawiają bezpieczeństwo swoich środków i zawieranych transakcji, nawet jeśli dzieje się to kosztem rezygnacji z szybkości i wygody. W porównaniu z początkiem roku 2018 nastąpiły istotny spadek zaufania wobec technologii cyfrowych w bankowości oraz zdecydowany



**CZYNNIKI ZMIAN**

- 1 Wzrost dochodowości cyberprzestępczości
- 2 Łamanie reguł cyberbezpieczeństwa przez TPP
- 3 Wyciek danych biometrycznych

- 10 Popularność strategii imitowania istniejących rozwiązań z innych banków
- 11 Targetowanie do grup i przerzucanie części odpowiedzialności za personalizację na klienta

odwrót od wszelkiego rodzaju rozwiązań mobilnych. Swoją renesans przeżywają tradycyjne, chipowe karty płatnicze, nieobsługujące płatności bezdotykowych i wymagające podania numeru PIN do autoryzacji operacji. Chętniej niż dawniej użytkownicy zabezpieczają dodatkowo swoje karty niskimi dziennymi limitami transakcji.

W związku z obawami klientów o bezpieczeństwo banki zrezygnowały z indywidualizacji usług na rzecz zapewnienia większej ochrony danych i prywatności klientom indywidualnym oraz wysokiego stopnia poufności klientom korporacyjnym. Straciły tym samym szansę zwiększenia swojego zysku na kliencie dzięki mikrotargetingowi. Aktualnie na rynku ścierają się dwa podejścia do targetowania oferty: pełne pakiety usług kierowane do poszczególnych grup klientów oraz oferty modułowe, z których klienci mogą samodzielnie złożyć zestaw usług najlepiej odpowiadających ich potrzebom.

**Obawy i brak porozumienia**

Rynek usług bankowych i płatniczych przeżył znaczne turbulencje po wejściu w życie PSD2 w 2018 roku. Europejskie banki nie potrafiły porozumieć się ze sobą i z TPP w sprawie wdrożenia jednolitego standardu *open banking*. Widząc w nich i innych fin-techach przede wszystkim zagrożenie, w większości przyjęto strategię utrudniania ich działalności i ograniczania dostępu do kont klientów. W efekcie API udostępniane pośrednikom w płatnościach przez poszczególne banki znacznie różniły się między sobą w zakresie

wymagań technicznych, standardów bezpieczeństwa oraz zakresu widocznych danych. Stworzenie aplikacji dającej jednoczesny dostęp do kont w wielu bankach okazało się bardzo kosztowne i trudne do osiągnięcia.

Wobec braku jednolitego standardu API wszelkie usługi oferowane przez TPP zależały w znacznym stopniu od zakresu współpracy z bankami oraz od charakteru udzielanych przez nie informacji. Ograniczało to znacząco atrakcyjność finansową działalności TPP. W efekcie eksperymentów z różnymi modelami biznesowymi podejmowanych przez fin-techy w końcu 2019 roku wyłoniły się trzy główne formy ich działalności.

**Niepełna swoboda wyboru to jej brak**

Pierwszą z nich były zintegrowane platformy usług finansowych, zwane też platformami bankowymi. Tworzone one były przez konsorcja składające się z banku, instytucji finansowych (ubezpieczycieli, funduszy inwestycyjnych, operatorów płatności i innych) oraz fin-techów. Oferowały łatwy, w tym mobilny, dostęp do szeregu usług bankowych, finansowych i płatniczych. Pozwalały one bankom na zadośćuczynienie wymaganiom PSD2 i rozszerzenie zakresu działalności bez konieczności wprowadzania dużych zmian w dotychczasowym modelu działania. Niewątpliwą wadą tego rozwiązania dla klientów był jednak fakt, że każda z kilku istniejących na rynku platform koncentrowała się wokół jednego banku i partnerów w większości współpracujących z nim na wyłączność, zaś systemy i aplikacje poszczególnych platform były względem siebie niekompatybilne. Stanowiło to niewygodę dla sprzedawców i usługodawców, którzy chcąc udostępnić pakiet usług finansowych szerokiej rzeszy klientów, zmuszeni byli dostosować swoje systemy do różnych platform. Również nie do końca podejście to spodobało się klientom końcowym, którzy przez pakietyzację ofert różnych instytucji finansowych mieli poczucie ograniczenia wyboru oferowanych usług.

Alternatywą wobec platform bankowych okazały się systemy tworzone przez fin-techy prowadzące działalność parabankowo-agregującą.

16 Konieczność bazowania przez fin-techy na wiedzy banków

17 Niski poziom cyberbezpieczeństwa fin-techów

18 Brak zasobów finansowych pozwalających fin-techom na utrzymanie się na rynku

21 Osiągnięcie przez banki najwyższej reputacji spośród wszystkich dostawców usług płatniczych

22 Spadek wiarygodności parabanków

23 Negatywne doświadczenia klientów z mało uregulowanymi fin-techami

27 Wzrost przestępczości i poczucia braku kontroli nad nowymi urządzeniami

Powstały one w odpowiedzi na zapotrzebowanie klientów – zwłaszcza tych urodzonych po 1995 roku, którzy wysoko cenili sobie elastyczność i wygodę operacji pieniężnych. Oczekiwali oni prostego, mobilnego dostępu do swoich środków, usług finansowych oraz łatwych płatności. Jednocześnie nie chcieli się wiązać na stałe z żadnymi instytucjami, zachowując tym samym elastyczność wyboru. Odpowiadając na te potrzeby, fin-techy zaczęły tworzyć agregatory usług finansowych, które dawały klientom prosty dostęp do portfeli kart płatniczych i kryptowalut oraz obszernego portfolio usług finansowych (kredytów, ubezpieczeń, inwestycji, wymiany walut i innych). Systemy te przypominały platformy bankowe, jednak zapewniały więcej funkcjonalności (m.in. działały jak porównywarki ofert i osobiści asystenci), były bardziej mobilne i pozwalały zachować większą elastyczność. Co ważne, platformy parabanków działały z pominięciem API banków. Pełny dostęp do ich funkcjonalności wymagał od klienta przelania środków na konto parabanku bądź powiązania z jego aplikacją swoich kart płatniczych.

**Szorstka przyjaźń**

W końcu istniała dość szybko rotująca grupa TPP, która pomimo napotykanym przeciwności, działając poza bankowymi platformami finansowymi, oferowała proste aplikacje dające klientom dostęp do kont w wielu bankach. Ze względu na różnice w zakresach danych dostępnych za pośrednictwem API różnych banków, które wynikały z ograniczania przez banki wglądu do informacji o klientach, nie była jednak w stanie zaproponować produktów wykraczających poza podstawowe funkcjonalności (sprawdzanie stanu konta, płatność na rzecz zdefiniowanych odbiorców). Ponadto, pomimo starań, aplikacje te obejmowały wyłącznie klientów wybranych instytucji bankowych. Ponieważ były to zwykle banki oferujące najlepsze API, większość aplikacji tego typu obsługiwała konta tych samych instytucji.

Dla fin-techów najkorzystniejszy okazał się model działalności parabankowej. Chociaż wiązał się on z największą odpowiedzialnością za środki klientów, to zapewniając zdyswersyfikowane źródła przychodów, pozwalał realizować stabilne

**Mnogość modeli działalności fin-techów i instytucji finansowych oraz funkcjonujących systemów sprawiła, że znacząco wzrosła atrakcyjność cyberprzestępczości.**

i wysokie zyski. Z uwagi na stosunkowo dużą atrakcyjność finansową działalności parabanków w połowie 2020 roku liczba podmiotów oferujących tego typu usługi zaczęła gwałtownie rosnąć. Działalność w ramach platform bankowych nie była dla fin-techów tak atrakcyjna z racji wysokiej siły przetargowej banków, które zdominowały konsorcja, podporządkowując sobie mniejsze podmioty. Wystarczy wspomnieć, że kilka banków dokonało przejęć fin-techów, z którymi współpracowały w ramach platform bankowych. W relatywnie najgorszej sytuacji znajdowały się TPP oferujące proste aplikacje obsługi wielu banków. Oferując względnie mało użyteczny produkt i zmagając się z nasiloną konkurencją, miały duży problem z monetyzacją swoich rozwiązań. Dlatego bardzo często fin-techy z tej grupy w dłuższej perspektywie nie były w stanie sfinansować swojej działalności i okazywały się nierentowne.

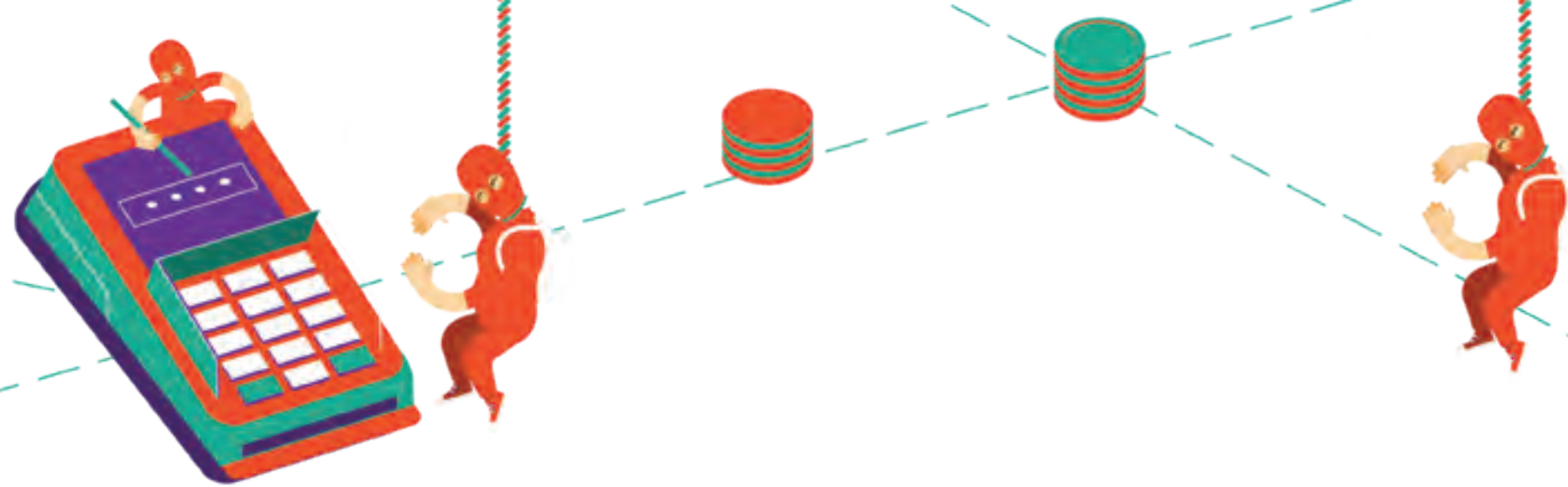
**Im więcej sejfów, tym więcej kaszarzy**

Mnogość modeli działalności fin-techów i instytucji finansowych, funkcjonujących systemów oraz wielość różnego rodzaju podmiotów działających na rynku sprawiła, że znacząco wzrosła atrakcyjność cyberprzestępczości. Miejsc występowania

**W związku z obawami klientów o bezpieczeństwo banki zrezygnowały z indywidualizacji usług na rzecz zapewnienia większej ochrony danych, prywatności i poufności.**







potencjalnych luk w systemach było dużo, a nagrodą za ich złamanie miał być dostęp do danych oraz środków finansowych klientów. Wiele spośród działających na rynku produktów nie spełniało podstawowych zasad bezpieczeństwa. Dotyczyło to nie tylko aplikacji małych TPP, lecz także wielkich platform parabanków zarządzających środkami swoich klientów. W związku z tym w całej Europie, w tym także w Polsce, zaczęła nasilać się liczba ataków hakerskich na systemy

okołobankowe. Wzrosła również liczba wyludzeń danych za pośrednictwem phishingu. Ludzie zaczęli poważnie obawiać się o bezpieczeństwo swoich środków.

Prawdziwa panika nastąpiła jednak dopiero w wyniku dwóch zdarzeń z 2022 roku. Wiosną tego roku wypłynęła baza odcisków palców ponad 400 000 osób, wraz z ich imionami, nazwiskami i stanami kont. Były to dane użytkowników TapMoney – prostej aplikacji mobilnej, która

po zeskanowaniu odcisku palca dostarczała informacje o aktualnym stanie zdefiniowanych wcześniej kont bankowych jego właściciela. Wyciek ujawnił, że TapMoney nie tylko przechowywało na swoich serwerach dane, których nie miało prawa gromadzić, lecz także nie podjęło wystarczających środków w celu ich zabezpieczenia. Spowodowało to burzę w mediach i wywołało dyskusję na temat bezpieczeństwa danych biometrycznych i finansowych.

Jakby tego było mało, we wrześniu 2022 roku upadłość ogłosił trzeci największy parabank w Europie – Stay in Charge. Klienci indywidualni stracili w sumie blisko 3 miliardy euro depozytów zgromadzonych na kontach firmy. Podjęte śledztwo gospodarcze wykazało nie tylko niegospodarność i defraudację środków przez zarząd Stay in Charge, lecz także ukryty w ich aplikacji schemat piramidy finansowej. Wśród oferowanych produktów inwestycyjnych szczególnym powodzeniem wśród klientów cieszył się fundusz portfeli kryptowalut z całego świata. Obiecywana średnioroczna stopa zwrotu z inwestycji wynosiła blisko 100 procent! Jak się okazało w toku śledztwa, fundusz należący do Stay in Charge nigdy nie nabywał kryptowalut. Liczono na spektakularne pęknięcie nowej bańki kryptowalutowej, co uzasadniałoby stratę poniesioną przez inwestorów. Fundusz stał się jednak niewypłacalny, zanim ceny kryptowalut rzekomo znajdujących się w portfelu zaczęły spadać.

### Powrót do przeszłości?

Zdarzenia z 2022 roku spowodowały gwałtowny odwrót klientów od usług okołobankowych. Zaowocowało to lawiną upadłości kolejnych fin-techów i parabanków. Ucieczka klientów dotyczyła także rezygnacji z platform bankowych. Chociaż w 2025 roku działa jeszcze jedna platforma bankowa, obroty realizowane za jej pośrednictwem wynoszą zaledwie 20% obrotów z 2021 roku.

Klienci w szczególności zaczęli obawiać się korzystania z aplikacji mobilnych – zwłaszcza z wykorzystaniem uwierzytelnienia biometrycznego – oraz z jakichkolwiek usług finansowych przez pośredników. Zaczęto przykładac szczególną wagę do bezpieczeństwa. W efekcie

### WYZWANIA

#### ZAPOTRZEBOWANIE BANKÓW NA TALENTY

Niezbędne posiadanie wysokich kompetencji w zakresie norm RODO i PSD2 oraz ich implementacji

Konieczność wzmocnienia działów odpowiedzialnych za bezpieczeństwo – w tym cyberbezpieczeństwo – rachunków bankowych

Specjaliści PR, zarządzania ryzykiem i zarządzania kryzysem – chroniący reputację banków w obliczu zawirowań na rynku i spadku nieufności wobec fin-techów i parabanków

#### RELACJE BANKÓW ZE START-UPAMI

Wojna ze start-upami – jaką strategię wybrać, by wyjść z niej zwycięsko?

Określenie, które ze start-upów warto wchłonąć, gdy opadnie już „pył bitewny”

#### ZACHOWANIE BANKÓW W ŚRODOWISKU OPEN BANKING

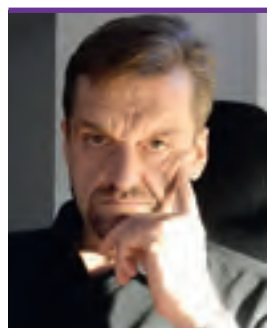
Działanie w warunkach dodatkowego obszaru konkurencji z innymi bankami

Umiejętne lawirowanie między ograniczaniem dostępu do danych a unikaniem kar

#### DZIAŁALNOŚĆ BANKÓW W OBSZARZE PŁATNOŚCI

Zacieśnienie relacji z emitentami kart płatniczych w celu poprawienia pozycji na rynku

nastąpił powrót klientów do tradycyjnych metod komunikacji z bankiem. Ponieważ kryzys bezpieczeństwa jako taki ominął banki, a klientom pojedynczych europejskich placówek dotkniętych paniką wypłacono środki z systemu gwarancji, drastycznie wzrosło zaufanie społeczne do tych instytucji. |



## BEZPIECZEŃSTWO TO INTEGRALNA CZĘŚĆ BIZNESU

**JANUSZ NAWRAT**  
DYREKTOR DEPARTAMENTU BEZPIECZEŃSTWA INFORMACJI  
I SYSTEMÓW INFORMATYCZNYCH, RAIFFEISEN POLBANK

Powszechność i zakres zastosowania rozwiązań IT, a tym samym uzależnienie funkcjonowania przedsiębiorstw od systemów informatycznych, czyni bezpieczeństwo jednym z najważniejszych aspektów biznesowych. Nie ma na świecie takiej organizacji, której bezpieczeństwo nie zostałoby naruszone – są tylko takie, które jeszcze o tym nie wiedzą.

Zagrożenia, z którymi muszą radzić sobie przedsiębiorstwa, w szczególności organizacje z branży finansowej, obejmują zarówno takie, które przez cyberprzestępców eksploatowane są już od lat, jak i całkiem nowe, związane ze zmianami, które zaistniały w cyberprzestrzeni ostatnio. Stare zagrożenia jednak nie są wcale mniej groźne, choć znane, gdyż często występują w nowych

odslonach, głównie ze względu na skalę materializacji i wciąż doskonałone przez przestępców narzędzia do przeprowadzania ataków.

Bezpieczeństwo jest nie tylko problemem technicznym i sposobem na zapewnienie zgodności przedsiębiorstwa z przepisami prawa, wymaganiami regulatorów rynku i wewnętrznymi standardami bezpieczeństwa. To przede wszystkim problem biznesowy i jako taki musi być potraktowany strategicznie i operacyjnie przez zarządy, biznesowe jednostki merytoryczne, IT oraz służby zajmujące się bezpieczeństwem informacji. Dodatkowo bezpieczeństwo nie może być – jak w praktyce często bywa – traktowane jako przeszłość w działalności biznesowej, lecz powinno stanowić integralną część biznesu.

Wyzwaniem w obszarze bezpieczeństwa jest i będzie między innymi: zapewnienie odpowiedniego budżetu; umocowanie jednostek organizacyjnych zajmujących się zapewnieniem bezpieczeństwa w przedsiębiorstwach wystarczająco wysoko w strukturach zarządczych, by zapewnić im możliwość podejmowania i egzekwowania decyzji; rekrutacja ekspertów z rynku; zapewnienie odpowiedniej jakości kooperacji poszczególnych podmiotów odpowiedzialnych za bezpieczeństwo; edukacja i kształtowanie świadomości w tym zakresie; stały monitoring rodzaju i stanu zagrożeń oraz wynikającego z nich ryzyka dla przedsiębiorstwa, a także – w ślad za tym – wdrażanie możliwie najskuteczniejszych rozwiązań.





**W SCENARIUSZU:**

Następuje zahamowanie narastania cyberzagrożeń  
Antytrend do trendu „Postępująca erozja cyberbezpieczeństwa”

Pojawia się gwałtowny, skokowy wzrost nieufności wobec banków  
Hipertrend do trendu „Wzrost nieufności względem banków”

# SCENARIUSZ ŚCISŁEJ REGULACJI



## CZYNNIKI ZMIAN

- 4 Przyjęcie regulacji nakazujących wspólne inwestycje w cyberbezpieczeństwo
- 12 Rosnąca niechęć obywateli względem inwigilacji i dążenie do zachowania prywatności
- 19 Niekorzystne uwarunkowania polityczne w Polsce potęgujące nieufność wobec banków
- 20 Niezrozumienie polityki banków wynikające z przeregulowania sektora

## Banki w 2025 roku

Działalność bankowa i płatnicza podlega ściślejszej regulacji ze strony państwa i obwarowana jest szeregiem regulacji prawnych. Dotyczy to także obszarów związanych z zarządzaniem danymi klientów. Restrykcyjnym regulacjom i ścisłemu nadzorowi KNF podlegają wszystkie instytucje prowadzące działalność finansową i okołobankową, w tym: banki, instytucje kredytowe, ubezpieczyciele, a także fin-techy.

W Polsce od kilku lat działa krajowy schemat płatniczy, który szybko wypiera inne rozwiązania. Karty Cashless Poland (w formie plastiku i mobilnych tokenów) powiązane są z elektronicznymi dowodami osobistymi Polaków (e-ID). Dzięki temu wykorzystywane są nie tylko do płatności, lecz także do załatwiania spraw urzędowych online. Poufność danych kart CP i realizowanych z ich użyciem dyspozycji gwarantowana jest przez państwo i chroniona restrykcyjnymi procedurami bezpieczeństwa oraz zaawansowanymi rozwiązaniami kryptograficznymi. Sprawia to, że Polacy nie stronią od płatności elektronicznych i mobilnych. Chętnie załatwiają też sprawy urzędowe i bankowe przez internet. Jednak wynika to

wyłącznie z istniejących gwarancji państwowych, a nie z zaufania do banków – to bowiem jest rekordowo niskie.

Aktualnie największą niedogodnością dla przeciętnego klienta indywidualnego są ograniczenia w zakresie płatności międzynarodowych. Karty Cashless Poland nie są uznawane za granicą, a prowizje za przelewy międzynarodowe skutecznie zniechęcają do tej formy przekazywania środków. Z uwagi na ścisłe regulacje obowiązujące w Polsce z naszego rynku wycofały się też zagraniczne fin-techy oferujące pośrednictwo w płatnościach na rynku unijnym i globalnym, co umocniło pozycję banków.

## Spadek zaufania

W 2018 roku doszło do serii zdarzeń, które przełożyły się na wzrost rezerwy klientów wobec banków. Rosnąca inflacja powodowała stopniowe podnoszenie przez RPP stóp procentowych, co zaowocowało znacznym wzrostem kosztów kredytów zaciągniętych przez Polaków w okresie, gdy stopy procentowe były niskie, a marże banków wysokie. Jednocześnie po fali wzrostów, a w obliczu zawirowań gospodarczych na świecie nastąpił gwałtowny spadek cen na rynku nieruchomości. Załamanie na rynku nieruchomości wraz ze wzrostem stóp procentowych przełożyło się na niezdolność do obsługi zadłużenia przez znaczny odsetek osób, które w ostatnich kilku latach zaciągnęły kredyt hipoteczny na mieszkanie. W związku ze skalą problemu interweniowało państwo, udzielając dopłat i gwarancji zagrożonym kredytom.

Pod koniec tego samego roku nastąpił wyciek danych logowania w jednym z europejskich banków. Kilkaście tysięcy osób straciło środki zgromadzone na dotkniętych wyciekami kontach. Chociaż transakcje zostały ostatecznie anulowane, a pieniądze zwrócone, posypały się pozwy przeciwko bankom. Ponadto, w ramach ograniczania zasięgu wycieku, kilku milionom osób zablokowano tymczasowo dostęp do kont, co ograniczyło ich możliwość dysponowania środkami finansowymi. Jakby tego było mało, ujawniona przy okazji luka bezpieczeństwa banku zachęciła cyberprzestępców do kradzieży tożsamości

**Polacy nie stronią od płatności elektronicznych i mobilnych, chętnie załatwiają też sprawy urzędowe i bankowe przez internet, co wynika raczej z istniejących gwarancji państwowych, a nie z zaufania do banków.**



## FIN-TECHY ZAWOJUJĄ ŚWIAT NASZYCH FINANSÓW, ALE REWOLUCJI NIE BĘDZIE

EWA WERNEROWICZ  
PREZES VIVUS FINANCE

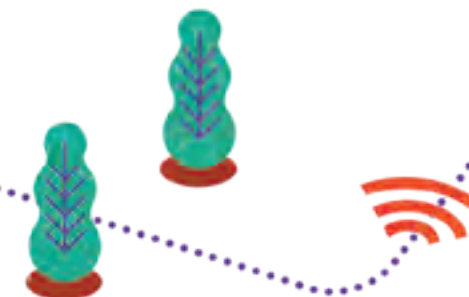
Przemysł motoryzacyjny jest doskonałą analogią dla relacji banków i fin-techów. Samochody przez ponad 60 lat były pojazdami czysto mechanicznymi. Całe dekady rozwijano sprawdzony projekt. Były coraz szybsze i coraz bezpieczniejsze. Spalały coraz mniej paliwa, miały coraz większy zasięg. Rozwój wynikał z doskonalenia znanych już technologii. Zmieniać się to zaczęło dopiero, gdy coraz doskonalsze pojazdy mechaniczne zaczęto elektryfikować. Elektryczne szyby, klimatyzacja, tempomat, coraz więcej poduszek powietrznych... Co roku coś nowego. Wspólny mianownik? Zwiększenie komfortu i bezpieczeństwa podróży. Firmy motoryzacyjne chętnie korzystały z innowacji, a większość z nich dostarczali zewnętrzni podwykonawcy. Sprzedaż rosła, ale samochody w zasadzie wciąż budowano tak samo. Aż w końcu rękawicę rzuciła Tesla – auto całkowicie eklektyczne

i autonomiczne. Czy inne koncerny oddały ten rynek bez walki? Oczywiście, że nie! I być może za chwilę Tesla będzie musiała oddać żółtą koszulkę lidera, np. Volvo albo BMW.

Banki również przez dziesiątki lat rozwijały swoje produkty i usługi liniowo, bez wprowadzania przełomowych technologii. Co więcej, patrząc globalnie, w wielu krajach nadal króluje okienko kasowe, a na przelew czeka się kilka dni. Szczepionką na tę stagnację okazały się właśnie fin-techy. Firmy oferujące konkretne, często niewielkie rozwiązania, w istotny sposób wpływające na komfort klientów. Natychmiastowe płatności? Łatwe transfery międzynarodowe? Weryfikacja kredytowa prowadzona przez bankowe API w kilka sekund? Proszę bardzo. To rozwiązania z punktu widzenia samych banków trudne w rozwoju – ryzykowne, wymagające dedykowanych zespołów

projektowych i znacznych środków. Dzięki fin-techom, można je po prostu kupić i wdrożyć. Już od lat obserwujemy trend „ufintechowania” się banków. Ten trend będzie postępował. Już za kilka lat nie odróżnimy, czy mamy do czynienia z bankiem wdrażającym rozwiązania fintechowe, czy może fin-techem oferującym również usługi bankowe. Przykład? Grupa 4Finance, największy pożyczkodawca online, którego reprezentuję, kupiła niedawno bank.

Kiedy zastanawiam się nad przyszłością finansów, praktycznie nie widzę w niej banków, jakie znamy dzisiaj. Widzę właśnie fin-techy lub ich grupy wspólnie świadczące całą paletę usług. A wśród nich co najmniej jeden z graczy z bankową licencją i infrastrukturą. Dojście do tego punktu zajmie jeszcze wiele lat, ale to nie będzie krwawa rewolucja, tylko ewolucja. I dobrze – wygramy na tym wszyscy.





## Atmosfera zagrożenia i nieufność w stosunku do banków sprzyjały wdrożeniu szeregu regulacji prawnych, które okazały się uciążliwe dla klientów i spowodowały znużenie sektorem bankowym.



właścicieli kont. Dane te posłużyły do wyłudzeń pożyczek w innych bankach i instytucjach parabankowych.

### Trudne czasy i trudne decyzje

Wydarzenia z 2018 roku pociągnęły za sobą ograniczenie zaufania Polaków do banków. Ponadto konsumenci obawiali się już nie tylko o bezpieczeństwo swoich środków finansowych. Dodatkowo wzrosła również świadomość zagrożeń związanych z bezprawnym wykorzystaniem



## W BANKACH SPÓŁDZIELCZYCH SGB ZAUFANIE TO PRZEWAGA KONKURENCYJNA

**ROBERT TÓRZ**  
DYREKTOR DEPARTAMENTU BANKOWOŚCI INTERNETOWEJ,  
MOBILNEJ ORAZ KART, SGB-BANK S.A.

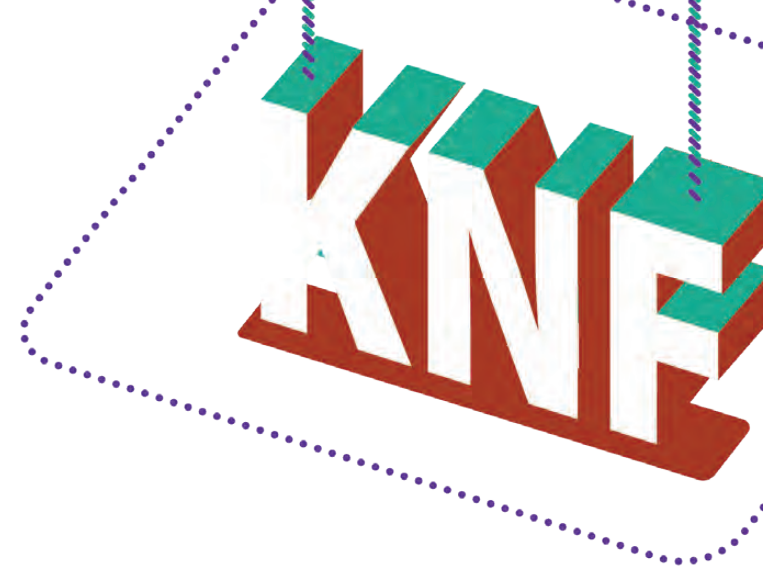
W bankowości spółdzielczej na pierwszym miejscu jest człowiek. Mamy niezwykle bogatą tradycję – od przeszło 160 lat jesteśmy obecni w życiu Polaków jako instytucja. Na nasze DNA składają się: uczciwość, szacunek i bliskość ludzi. To przekłada się na zaufanie naszych klientów i inwestorów. Szansą przyszłości dla banków spółdzielczych jest w związku z tym dopasowana i elastyczna relacja z klientem, dzięki której będziemy w stanie oprzeć się trendom nieufności i silnej konkurencji ze strony nie tylko innych banków, lecz także powstających fin-techów.

Najbardziej odczuwalny w kontekście konkurencyjności oferty jest ciągły wyścig po nowe technologie i innowacje. Polska, jak wiemy, należy do krajów bardzo rozwiniętych w tym obszarze, szczególnie nasz sektor, bankowy. W SGB radzimy sobie dość dobrze, choć naszym wyzwaniem jest standaryzacja wykorzystywanych systemów bankowych w celu dalszego sprawnego rozwoju. Mocno angażujemy się w programy rządowe związane z obrotem bezgotówkowym, m.in. w Polskę Bezgotówkową czy program terminali płatniczych dla jednostek publicznych. Ponad 180 Banków Spółdzielczych

posiada taką ofertę we współpracy z First Data Polska.

Mamy też segmenty klientów, w których jesteśmy naturalnymi ekspertami, niezależnie od prędkości rozwoju technologicznego – przede wszystkim rolno-spożywczy. Tu banki komercyjne uczą się od nas, jak budować dobrą ofertę.

Jaka jest i będzie rola banku zrzeszającego w zakresie utrzymania zaufania klientów? Będziemy działali w taki sposób, aby na pierwszym miejscu zawsze pozostawał człowiek. Zaufanie, którym się szyczymy, wynika z naszego systemu wartości i z odpowiedzialności za działania, które podejmujemy.



danych osobowych, utratą prywatności i możliwością kradzieży tożsamości. Wobec zdecydowanych reakcji ze strony instytucji państwowych nastąpił względny wzrost zaufania do państwa jako gwaranta bezpieczeństwa finansów i danych osobowych.

Atmosfera zagrożenia i nieufność w stosunku do banków sprzyjały wdrożeniu szeregu regulacji prawnych – zarówno zupełnie nowych, jak i takich, które planowano wprowadzić już wcześniej, ale wstrzymano się z uwagi na brak dostatecznego poparcia w społeczeństwie. Wśród wdrożonych w latach 2019–2020 rozwiązań znalazły się m.in.: podniesienie stawki podatku od niektórych instytucji finansowych, ustanowienie polskiego schematu płatniczego Cashless Poland i powiązanie go z elektronicznym dowodem osobistym (e-ID), zaostrzenie warunków certyfikacji i nadzoru wobec fin-techów pełniących funkcję pośredników w płatnościach (TPP), ustawowe ograniczenie wysokości kosztów okołokredytowych, rozszerzenie obowiązku informacyjnego banków w zakresie danych osobowych ponad wymagania określone w RODO, zaostrzenie wymogów względem cyberbezpieczeństwa bankowości internetowej i mobilnej, powołanie instytucji określającej i nadzorującej standardy cyberbezpieczeństwa banków oraz doprecyzowanie pojęcia „nieautoryzowanej płatności” w sposób zmniejszający odpowiedzialność klientów za kradzież środków z ich kont. Ostre zmiany dotknęły też instytucje parabankowe – oprócz zaostrzenia warunków certyfikacji i nadzoru tych podmiotów uregulowano także sposób udzielania „chwilówek”, narzucając odgórne, wystandardyzowane procedury weryfikacji tożsamości pożyczkobiorców i ich zdolności kredytowej.

### Państwo kosztuje, ale zapewnia bezpieczeństwo

Zmiany wprowadzane przez banki i instytucje okołobankowe w celu dostosowania się do nowych regulacji okazały się bolesne dla klientów. Znacząco spadła wygoda zawierania transakcji oraz korzystania z bankowości elektronicznej i mobilnej, zwiększył się poziom biurokracji, wzrosły niektóre koszty, a jednocześnie zmalała

### WYZWANIA

#### ZAPOTRZEBOWANIE BANKÓW NA TALENTY

Kompetencje dotyczące restrykcyjnej legislacji regulującej działalność banków w różnych sferach – konieczność wzmocnienia działów prawnych i *compliance*

Zapotrzebowanie na specjalistów PR i menedżerów wizerunku

Warte rozważenia pozyskiwanie profesjonalnych lobbystów

#### RELACJE BANKÓW ZE START-UPAMI

Ściśle kontrolowany przez państwo rynek finansowy nie jest atrakcyjny do zakładania start-upów. Z tego też powodu start-upy nie wchodzi w pole zainteresowania banków – ani jako zagrożenie, ani jako potencjalni partnerzy

#### ZACHOWANIE BANKÓW W ŚRODOWISKU OPEN BANKING

Dostosowanie się do standardu państwowego

Zacieśnienie współpracy z organami państwowymi

#### DZIAŁALNOŚĆ BANKÓW W OBSZARZE PŁATNOŚCI

Implementacja polskiego schematu płatniczego

dostępność wybranych produktów (m.in. kredytów). Niezrozumienie źródeł niedogodności przełożyło się na pogłębianie nieufności do banków i pewne znużenie sektorem bankowym. Polacy entuzjastycznie przyjęli za to wprowadzane od 2022 roku rozwiązania polskiego schematu płatniczego, które z uwagi na gwarancje państwowe z jednej strony okazały się dużo wygodniejsze od pozostałych dostępnych na rynku rozwiązań, z drugiej zaś – zostały obdarzone większą dozą zaufania społecznego. |







## PODSUMOWANIE

*Marty, przyszłość nie jest z góry określona. Można ją zmienić.*

DOC EMMETT BROWN,  
POWRÓT DO PRZYSZŁOŚCI III (1990)

**PRZYSZŁOŚĆ** nie jest przesądzona. Opisane we wcześniejszym rozdziale scenariusze nie są całkowicie zdeterminowane przez czynniki zewnętrzne. Możliwość realizacji poszczególnych wariantów zależy także w pewnym stopniu od polityki banków działających w UE, a z przyjętej w raporcie perspektywy – w Polsce.

Rozwojowi scenariusza innowacji i współpracy sprzyjać będzie kontynuacja współdziałania pomiędzy instytucjami sektora bankowego w zakresie tworzenia przyjaznego środowiska *open banking* w Polsce oraz przyjęcia standardu Polish API, nad którym pracuje Związek Banków Polskich. Możliwość realizacji tego wariantu przyszłości jest także zależna od zakresu i jakości kooperacji pomiędzy bankami a instytucjami z otoczenia sektora bankowego, w tym w szczególności z fin-techami zajmującymi się cyberbezpieczeństwem usług finansowych oraz podmiotami pełniącymi funkcję pośredników w płatnościach (TPP).

### Konsument w centrum uwagi

Brak takiej współpracy i nawiązanie przez banki walki konkurencyjnej

z fin-techami, w tym opór przed przyjęciem i wdrożeniem standardu Polish API, wspierać za to będą realizację wariantu eskalacji cyberzagrożeń. Szczególnie duży wpływ na jego urzeczywistnienie może mieć przyjęcie przez banki strategii zaprzestania dbałości o cyberbezpieczeństwo klientów w sytuacjach, gdy korzystali oni będą z usług pośrednika w płatnościach. Prawdopodobieństwo gwałtownej eskalacji cyberzagrożeń zmniejszać natomiast powinno wprowadzanie przez banki rozwiązań prokonsumenckich, które ograniczałyby relatywną atrakcyjność oferty parabanków.

Przyjazna klientom postawa to czynnik, który leży całkowicie w gestii zarządzających bankami, a może zredukować niebezpieczeństwo rozwoju wydarzeń opisane w scenariuszu ścisłej regulacji. Ograniczenie tego ryzyka wymaga również maksymalnego nacisku na zapewnienie bezpieczeństwa danych i przechowywanych środków oraz profesjonalnych działań PR. Poświęcanie dobrych relacji z klientami w imię realizacji krótkoterminowych zysków będzie natomiast sprzyjać wzrostowi poparcia społecznego dla większej ingerencji państwa w sektor bankowy.

### Przyszłości jest wiele, ale na końcu jedna z nich staje się terażniejszością

Tak jak pisaliśmy wcześniej, scenariusze należy traktować jako narzędzie analizy strategicznej. Nie stanowią one gotowych rekomendacji i rozwiązań, bo każda organizacja ma inne cele i priorytety, a wynik końcowy zależy od skomplikowanych interakcji pomiędzy licznymi aktorami. Scenariusze można jednak wykorzystać do sprawdzenia, na ile dzisiejsza strategia sprawdzi się w środowisku konkurencyjnym przyszłości, co można zrobić, aby uniknąć pewnych zagrożeń i jak wcześniej od konkurencji zidentyfikować i wykorzystać szanse czy też doprowadzić do realizacji pożądanego scenariusza.

Sama odpowiedź na pytanie, który scenariusz jest pożądanym w długim okresie, będzie już wartościową informacją – ale odpowiedź może okazać się mniej oczywista, niż się wydaje. Tym bardziej, że opracowane na podstawie wyników warsztatu 4CF Stranger Futures w Laboratorium Przyszłości First Data scenariusze nie są jedynymi, które może przynieść przyszłość. |

## CO DALEJ?

*Jedynym ograniczeniem przyszłości są nasze obawy o terażniejszość.*

FRANKLIN D. ROOSEVELT W NOTATKACH DO SWOJEGO OSTATNIEGO PRZEMÓWIENIA (KWIECIEŃ 1945 R.)

**PLANUJĄC** nowe inwestycje, projektując innowacyjne produkty i opracowując pionierskie rozwiązania, warto mieć na względzie to, że przyszłość zaczyna się tam, gdzie kończą się trendy. Prawdopodobnie niektóre z analizowanych przez nas w Laboratorium Przyszłości First Data Polska utrzymają się jeszcze długo, inne mogą zniknąć bądź zmienić się z pomocą Państwa lub Państwa konkurencji. Mamy nadzieję, że tegoroczny raport wspomże Państwa w eksploracji i kształtowaniu przyszłości – tak aby „inna” oznaczało „lepsza”.

Co można zrobić, aby zrealizowały się pozytywne scenariusze? Wiele

działań jest już na to ukierunkowanych. Prace badawczo-rozwojowe, działy innowacji powoływane w bankach i aktywność rzeczników sprzyjają kształtowaniu pożądanym perspektyw. Ale Laboratorium Przyszłości First Data ma jeszcze jedną cechę, która sprawia, że powstające tu prognozy i scenariusze są źródłem istotnego wglądu w przyszłość sektora.

Tym niezbędnym elementem jest współpraca i wykorzystanie zbiorowej inteligencji. W obliczu wyzwań konkurencyjnych to partnerstwo i współtworzenie wiedzy mogą przeważać o sukcesie na rynkach, o które wkrótce walczyć będą

banki i fin-techy. Jak wynika z badań Philipa Tetlocka, prowadzonych na zlecenie IARPA – agencji badawczo-rozwojowej amerykańskiego wywiadu – najlepszym sposobem, by poprawić jakość prognozowania, jest stwarzanie warunków do nieskrępowanej, twórczej i bezpiecznej wymiany poglądów pomiędzy ekspertami.

W praktyce zarządczej i strategicznej dużych organizacji, jakimi są banki, współpraca ta może być rozwijana dwojako. Po pierwsze – może realizować się w ramach stałych partnerstw opartych na wiedzy i wspólnym rozumieniu celów – w roli takich partnerów występują w Laboratorium Przyszłości First Data Polska i 4CF. Tego typu działania, wpisujące się w nurt *co-creation*, zyskują obecnie na popularności. Po drugie – partnerstwo może rozgrywać się w ramach organizowanych *ad hoc* działań angażujących zewnętrznych partnerów, takich jak *crowdsourcing*, *hackathony*, *otwarte innowacje*.

Niezależnie od tego, którą ścieżką podąży Państwa organizacja w poszukiwaniu wiedzy o zaburzeniach trendów, możliwych scenariuszach przyszłości oraz najlepszych strategiach, nie można zapominać o tym, że *foresight* – eksploracja przyszłości i zarządzanie nią – to działanie o charakterze ciągłym. Jednorazowa, niezwerifikowana prognoza może być równie niebezpieczna, jak brak przewidywań. W końcu który kapitan okrętu zaufałby bez sprawdzenia, że rzucona kotwica złapie grunt odpowiednio mocno za pierwszym razem?

Opublikowane w ubiegłym roku wyniki badań niemieckich naukowców z uniwersytetu w Münster przekonują, że duże firmy, które inwestują w zdobywanie wiedzy o przyszłości i rozwój systemów zarządzania nią, osiągają wyższy zwrot z inwestycji badawczo-rozwojowych (średnio 33%) i ogólnie szybszy wzrost (średnio 200%). Na tle tych badań czas poświęcony w bankach na eksplorację możliwych scenariuszy przyszłości i kreślenie długoterminowych strategii – nie tylko na podstawie trendów wynikających ze statystycznego opisu rynku – to czas dobrze wykorzystany. |







# ZDRADZIECKA PUŁAPKA SUKCESU I ZMIANA PARADYGMATU PRZYWÓDZTWA

PAWEŁ MOTYL

Istnieje pewien sposób na to, by odnosić sukcesy, tworzyć wizje przyszłości i realizować je w życiu oraz rozwijać w sobie kompetencje lidera.

CHYBA nie ma nic gorszego, niż rozpocząć artykuł banalnym stwierdzeniem, jednak zaryzykuję: działamy w świecie, który bezlitośnie przyspiesza. Stwierdzenie, że zmiany nigdy nie zachodziły tak szybko jak dziś, wydaje się trywialne, dopóki nie uświadomimy sobie konsekwencji tych słów w kontekście nadchodzących miesięcy i lat. A prostą konsekwencją przyjęcia do wiadomości wykładniczego przyspieszenia jest konkluzja, że zmiany już nigdy nie będą działały się tak wolno jak dzisiaj.

Dzisiaj jest najspokojniejszy dzień z całej reszty naszego życia zawodowego.

Rewolucja technologiczna (w tym błyskawiczny rozwój IoT, technologii *blockchain* czy

mechanizmów *reinforcement learning*), rewolucja mobilna, rewolucja mediów społecznościowych i rewolucja pokoleniowa stały się paliwem napędzającym ten szaleńczy wyścig, generując przy okazji tysiące mniej lub bardziej nieprzyjemnych zaskoczeń – osławionych „czarnych łabędzi”, czyli wydarzeń, na które kompletnie nie byliśmy przygotowani, a które mają ogromny wpływ na otaczającą nas rzeczywistość. Niemożliwością stało się śledzenie trendów i analizowanie wszystkich danych, którymi jesteśmy bombardowani. Coraz trudniej jest prognozować, coraz trudniej w związku z tym podejmować trafne decyzje; w natłoku zdarzeń i pod nieubłagającą presją czasu nawet najbardziej





**PAWEŁ MOTYL** JEST MENEDŻEREM, DORADCĄ BIZNESOWYM I TRENEREM, MÓWCĄ INSPIRACYJNYM I AUTOREM KSIĄŻKI *LABIRYNT. SZTUKA PODEJMOWANIA DECYZJI*

kompetentne i doświadczone osoby mogą się pomylić. Co gorsza, „czarne łabędzie” powodują, że wiele ze sprawdzonych, stosowanych przez lata narzędzi i rozwiązań zaczyna zawodzić. Coraz częściej patrzymy zaskoczeni, zadając sobie pytanie: „Jak to się mogło stać? Przecież zawsze działało...”

W świecie pełnym zmian i zaskoczeń pojawił się więc niesłychanie zdradliwy mechanizm: pułapka wczorajszego sukcesu. Łatwo przyzwyczajamy się do sposobu działania, który okazał się skuteczny i doprowadził nas na szczyt; wchodzimy w strefę komfortu, przyjmując – często podświadomie – założenie, że skoro idzie tak dobrze, to nie ma potrzeby niczego zmieniać. W nowej rzeczywistości, w której dotychczasowe reguły gry przestają obowiązywać z dnia na dzień, takie założenie jest śmiertelnie groźne. Nie ma dziś bardziej niebezpiecznej biznesowo postawy, niż przekonanie o własnej potędze, nawet jeśli uzasadniają ją poziom zysków za 2017 rok albo najnowszy raport potwierdzający rekordowy udział w rynku. Pycha naprawdę idzie dziś krok przed upadkiem.



Tu rodzi się paradoks – im lepiej nam idzie, tym bardziej jesteśmy zagrożeni, jeśli tylko dopuścimy do tego, by sukces zabił w nas otwartość na zmianę oraz gotowość i motywację do ciągłego doskonalenia – i stawia pod znakiem zapytania stary paradygmat przywództwa.

Przez lata podziwialiśmy wielkich wizjonerów, którzy wyznaczali trendy, pewną ręką prowadząc swoje firmy do sukcesów. Podejmowali przy tym odważne decyzje, a nas zachwycała pozytywna pewność siebie, z którą to czynili. Często słyszeliśmy przy tym wyrażenie „samotność na szczycie”, jeszcze mocniej podkreślające wyjątkowość liderów, którym niewielu innych pracowników było w stanie dotrzymać kroku. Myśląc „przywództwo”, widzieliśmy ikony.

Choć nadal nie brak w biznesie takich postaci, coraz częściej okazuje się, że „samotność na szczycie” bywa bardzo niebezpieczna. Wielopłaszczyznowość i dynamika zachodzących zmian powodują, że „jednoosobowa” ocena sytuacji obciążona jest potężnym ryzykiem – nie mamy szans na przeanalizowanie wszystkich istotnych

## LABIRYNT. SZTUKA PODEJMOWANIA DECYZJI

*Labirynt. Sztuka podejmowania decyzji* Pawła Motyla to zbiór rekomendacji, praktycznych lekcji i narzędzi do doskonalenia procesów decyzyjnych. Autor przy pomocy licznych studiów przypadku analizuje szereg istotnych wydarzeń z różnych dziedzin, odsłaniając mechanikę podejmowania decyzji w gwałtownie zmieniającym się świecie i dając możliwość wglądu w istotę autentycznego przywództwa. Szczegółowo dokumentuje złożony proces podejmowania strategicznych decyzji, których konsekwencje są często powszechnie znane, ukazując przy tym najczęstsze pułapki. Lektura obowiązkowa dla menedżerów wyższego szczebla i przywódców zainteresowanych podnoszeniem kwalifikacji, ale i ciekawa pozycja dla wszystkich, którzy chcą podejmować trafne decyzje.



danych i informacji, istnieje też ryzyko nieświadomego wejścia przez lidera w opisaną wcześniej pułapkę wczorajszego sukcesu. Kluczowego znaczenia nabiera zatem nie sam lider i jego kompetencje, ale zespół, który zbudował i którym się otacza. Receptą na sukces jest bowiem różnorodność: połączenie różnych typów doświadczeń i umiejętności, ale również różnorodność poznawcza, która pozwala analizować problemy pod wieloma kątami i podejmować decyzje najbliższe optimum. Z powyższego warto wyciągnąć pięć wniosków:

**1. Bądź liderem pokornym.** Świat i tak będzie zmieniał się szybciej niż ty. Czerp ze zgromadzonych doświadczeń, ale nie zakładaj, że wczorajsze recepty będą się wiecznie sprawdzały. Któregoś dnia i ty spotkasz swojego „czarnego łabędzia”.

**2. Jesteś tak mocny, jak zespół, który zbudowałeś** i na którym możesz polegać. Suma waszych doświadczeń pozwoli rozwiązać również te problemy, z którymi ty sam możesz sobie nie poradzić.

**3. Dbaj o motywację swoich ludzi i o ich rozwój,** doceniaj wkład,

osiągnięcia i zaangażowanie. Stawiaj na konkretne wartości, którymi kierujecie się jako zespół. Nie miej tolerancji dla łamania ustalonych reguł gry.

**4. Stawiaj na różnorodność,** nie tylko na różnorodność doświadczeń i kompetencji, lecz także na różnorodność poznawczą, która spowoduje, że na problemy spojrzycie wielowymiarowo. Pamiętaj też, że najważniejsza jest inkluzja, czyli świadomość tego, że na forum zespołu mogą wyrazić odmienne zdanie, nie narażając się na negatywne konsekwencje. Zachęcaj do otwartej dyskusji, twórz klimat bezpieczeństwa psychologicznego, który pozwoli członkom zespołu na nieskrępowane wyrażanie opinii.

**5. Weź pod uwagę, że zmiana jest dziś nieustannym procesem.** Nie pozwalaj sobie, zespołowi czy całej firmie na wejście w niedobłą strefę komfortu. Pozytywny wewnętrzny niepokój, konstruktywne kwestionowanie *status quo* i ciągłe doskonalenie pozwalają podtrzymywać przewagę konkurencyjną i nie tylko pokonywać „czarne łabędzie”, lecz także je tworzyć i „podkładać” rywalom. |



# O LABORATORIUM PRZYSZŁOŚCI FIRST DATA

## First Data™

Laboratorium Przyszłości to cykl spotkań menedżerów najważniejszych polskich banków. Tematem dyskusji są scenariusze rozwoju rynku i technologii płatniczych.

Organizatorem Laboratorium Przyszłości jest First Data Polska, właściciel marki Polcard, obecny na polskim rynku od ponad 25 lat. Firma należy do największych dostawców technologii płatniczych.

Z usług First Data korzystają banki i instytucje finansowe w zakresie zarówno outsourcingu kart płatniczych i obsługi bankomatów, jak i doradztwa oraz wdrażania płatności mobilnych, takich jak HCE czy Android Pay.

Firma dostarcza również innowacyjne i bezpieczne rozwiązania do kompleksowej obsługi płatności w świecie *omnichannel*. Bogata oferta produktowa obejmuje terminale płatnicze, rozwiązania samoobsługowe wykorzystywane w biletomatach czy paliwomatach, płatności online oraz rozwiązania przeznaczone dla branży *m-commerce*.

First Data Polska stanowi część amerykańskiej korporacji First Data, światowego lidera elektronicznych płatności, obecnego w ponad 100 krajach, przetwarzającego ponad 2800 transakcji na sekundę o wartości 2,2 biliona USD rocznie.

Więcej informacji: [firstdata.pl](http://firstdata.pl)  
[polcard.pl](http://polcard.pl) | [polcard.pl/YouTube](http://polcard.pl/YouTube)

### Współpraca



Business Edge  
[www.businessedge.pl](http://www.businessedge.pl)



Laboratorium Przyszłości i raport „Antytrendbook” jest owocem współpracy First Data Polska z firmą 4CF.

4CF to polska firma specjalizująca się w zaawansowanym foresighcie strategicznym. Ma jasną misję, którą konsekwentnie realizuje od 2007 r. – bada przyszłość, aby pomóc klientom w podejmowaniu trafnych decyzji strategicznych. Innymi słowy, wspomaga przedsiębiorstwa i instytucje na całym świecie w skutecznej realizacji celów przez kształtowanie przyszłości i wykorzystywanie pojawiających się szans.

Firma przygotowuje analizy strategiczne i programy rozwoju, monitoruje wczesne sygnały zmian rynkowych w ramach cyklicznych raportów oraz wdraża kompleksowe projekty związane z analizą trendów, opracowaniem lub aktualizacją strategii i planów badawczo-rozwojowych. Wspiera unikalnymi w skali świata kompetencjami zarządy dużych przedsiębiorstw, jak również działy rozwoju i marketingu. Autorska metodyka 4CF, wykorzystująca m.in. sztuczną inteligencję, przetwarzanie języka naturalnego oraz najnowsze zdobycze badań w dziedzinie innowacyjności, ekonomii i psychologii, sprawdziła się w projektach wielu branż, m.in. FMCG, finansowej, zbrojeniowej, hi-tech oraz medycznej.

Więcej informacji: [4cf.pl](http://4cf.pl)

METODOLOGIA WARSZTATÓW  
I OPRACOWANIE MERYTORYCZNE  
RAPORTU: 4CF



# First Data®

First Data Polska SA  
Al. Jerozolimskie 92  
00-807 Warszawa

© 2018 First Data Corporation  
All rights reserved.

[www.firstdata.pl](http://www.firstdata.pl)