

WYZWANIA WSPÓŁCZESNEJ BANKOWOŚCI

RYZYO KLIENTA CYFROWEGO

KULTURA RYZYKA

Dr hab. Lech Kurkliński prof. SGH

Instytut Finansów Korporacji i Inwestycji

Zakład Zarządzania Ryzykiem

Kolegium Nauk o Przedsiębiorstwie

Szkoła Główna Handlowa w Warszawie

ALTERUM Ośrodek Badań i Analiz Systemu Finansowego



Międzynarodowa Konferencja Naukowa w Nałęczowie 21 – 23 maja 2018 r.

"Nowe problemy e-gospodarki i e-społeczeństwa"

WIELOWYMIAROWA OCENA BANKÓW



n=94

Bardzo źle			Przeciętnie			Bardzo dobrze
1	2	3	4	5	6	7



BANKOWY KLIENT CYFROWY



- Nowe uwarunkowania rynkowo-technologiczne
- Zjawisko wszechogarniającej cyberprzestrzeni
- **Oczekiwania klienta:** sprawność operacyjna, natychmiastowość, szeroka oferta, personalizacja, prostota i przyjazność, łatwość dostępu, wymagania cenowe
- **System wartości:** zaufanie, otwartość, ograniczona lojalność, bezpieczeństwo, łamanie barier
- **Nowe rodzaje ryzyka:** destrukcja cyfrowa banków, cyberzagrożenia



KULTURA BANKU CYFROWEGO



- Kultura adhokracji: kreatywność, elastyczność, innowacyjność, podejmowanie ryzyka, nastawienie na przyszłość, współpraca, współdziałanie wewnętrzne i zewnętrzne, szybkie uczenie się
- Kultura ryzyka: powszechność (każdy pracownik), kompleksowość (a nie silosowość), błyskawiczna reakcja, kontrola prewencyjna (a nie żandarm), zasady etyki, otwartość i skuteczność komunikacji



OTOCZENIE KULTUROWE BANKU CYFROWEGO



- Kultura nadzorcy i regulatora: konserwatyzm, prymat bezpieczeństwa nad rozwojem, zamkniętość, zbiurokratyzowanie, dominacja podejścia prawniczego, kultura prawna, dostosowanie do społecznej percepcji prawa
- Kultura cyberprzestępcy: wykorzystanie technologii, poczucie anonimowości (nie ma styczności z ofiarą), bezkarności (często złudne), zdalność operacji,



KULTURA TRADYCYJNEGO BANKU



- Kultura wieży Eiffla: biurokracja, hierarchia, procedury, kwalifikacje i wiedza, status przypisany do roli, a nie osoby, podejście analityczne i racjonalne
- Kultura roli: stabilność, uporządkowanie, legalność, odpowiedzialność, funkcjonalizm, bezpieczeństwo
- Kultura hierarchii: sprawność, terminowość, kontrola, koordynacja, planowanie, procedury

WYZWANIA WSPÓŁCZESNEJ BANKOWOŚCI

Bank XX wieku	Bank XXI wieku
1. Materialny	1. Cyfrowy
2. Papierowy	2. Dane/digitalizacja
3. Budynki i zasoby ludzkie	3. Oprogramowanie i serwery
4. Własne rozwiązania	4. Standaryzacja/outourcing
5. Zamknięty	5. Otwarty
6. Ściśle sprzężony	6. Luźnie powiązany
7. Wolny	7. Szybki
8. Kapitałochłonny	8. Tani
9. Regulacje - ochrona klienta i żandarm działania banków	9. Regulacje to upoważnienie

WNIOSKI

- **Konieczność diagnozy kultury organizacyjnej i ryzyka:** banków, klientów, regulatora i nadzorcy
- **Znaczenie nowych wartości**
- **Nowe standardy kultury organizacyjnej i ryzyka,** w tym rola cyfryzacji (m.in. cyberryzyka)
- **Dostosowanie do megatrendów:** demokratyzacja, globalizacja, ekonomia „współdzielenia”, digitalna komunikacja, destrukcja dotychczasowych struktur, sztuczna inteligencja i automatyzacja, zaufanie.



Dziękuję za uwagę