

Kultura ryzyka a cyfrowa konkurencja banków

Prof. dr hab. Stanisław Kasiewicz

Szkoła Główna Handlowa w Warszawie

ALTERUM Ośrodek Badań i Analiz Systemu Finansowego



Plan

- 1) Kryzys finansowy 2007/2008 – ważny impuls do odkrywania kultury ryzyka
- 2) Istota i definicja kultury ryzyka
- 3) Rola kultury ryzyka
- 4) Konfrontacja strategii z ryzykiem i kulturą
- 5) Konkluzje

Kryzys finansowy a kultura ryzyka

- Kultura ryzyka to jedna z głównych przyczyn kryzysu finansowego.
- Znaczenie kultury ryzyka wciąż bardzo widoczne jest w efektach pokryzysowych.



Kultura ryzyka

„Kultura ryzyka to wspólne wartości, postawy i zachowania podzielane w banku, które pozwalają głębiej, szerzej zrozumieć, identyfikować i zarządzać ryzykiem”.

International Institute of Finance

Aktualne ważne problemy banków



Nowe środowisko regulacyjne

- Następuje stopniowa zmiana kultury regulatorów
 - odejście od funkcji policjanta na rzecz przyjaznego doradcy (np. „filozofia sandbox”).
- Regulatorzy starają się skrócić dystans czasowy jaki istnieje między wdrożeniem innowacji finansowych a regulacjami (kultura przejęcia częściowego ryzyka przez regulatorów).
- Powstaje nowy dylemat dla regulatorów czy:
 - koncentrować się na redukcji efektów destrukcji czy na przyszłości (ocena, które ryzyko jest ważniejsze) ?

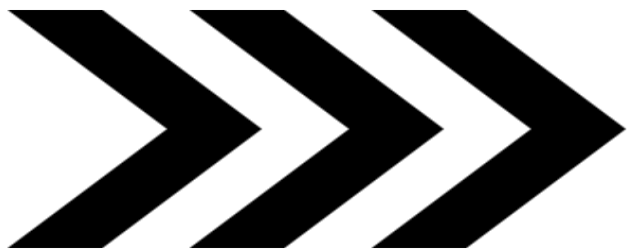
Nowi konkurenci

- Wejście bigtechów, fintechów, start-upów na rynek usług bankowych powoduje, że nie wiadomo, jaka jest ich kultura ryzyka.
- Na razie banki i nadzorcy uważają, że wszystko jest pod kontrolą.
- Nowi, najważniejsi gracze jeszcze nie w pełni weszli na rynek usług finansowych, a struktura rynku prawdopodobnie będzie bardzo szybko się zmieniała.

Nowe technologie

- Nowe technologie kreują nowe modele biznesowe, nową kulturę ryzyka.
- Nowe technologie implikują konieczność dokonania zmian w strukturze zatrudnienia (np. udział specjalistów z zakresu zarządzania technologiami, szerszy zakres przyjęć i zwolnień pracowników).
- Nowy rodzaj szkoleń z zakresu utrzymania bezpieczeństwa i kultury ryzyka obejmujący niemal każdego pracownika banku.

Obecne stulecie to
era niepewności.



O przyszłości świata
zdecyduje 35
determinant zmian



Additive Manufacturing



Artificial Intelligence



Augmented Reality



Automation



Blockchain Systems



Cloud Technology



Competition for Talent



Concentration of Wealth



Crowd-sourcing



Digitization



DIY Movement



Empowered Women



Environmental Awareness



Globalization



Industry Consolidation



Internet of Things



Knowledge Worker



Partnership Models



Political Fragmentation



Regulatory Landscape



Resource Price Volatility



Resource Scarcity



Social Media



Social Unrest



Technization of Healthcare



Terrorist Organizations



Urbanization

Nr 1 Cyfryzacja

- Society
- Technology
- Environment
- Economy
- Politics

DETERMINANTY

nawzajem wspomagają

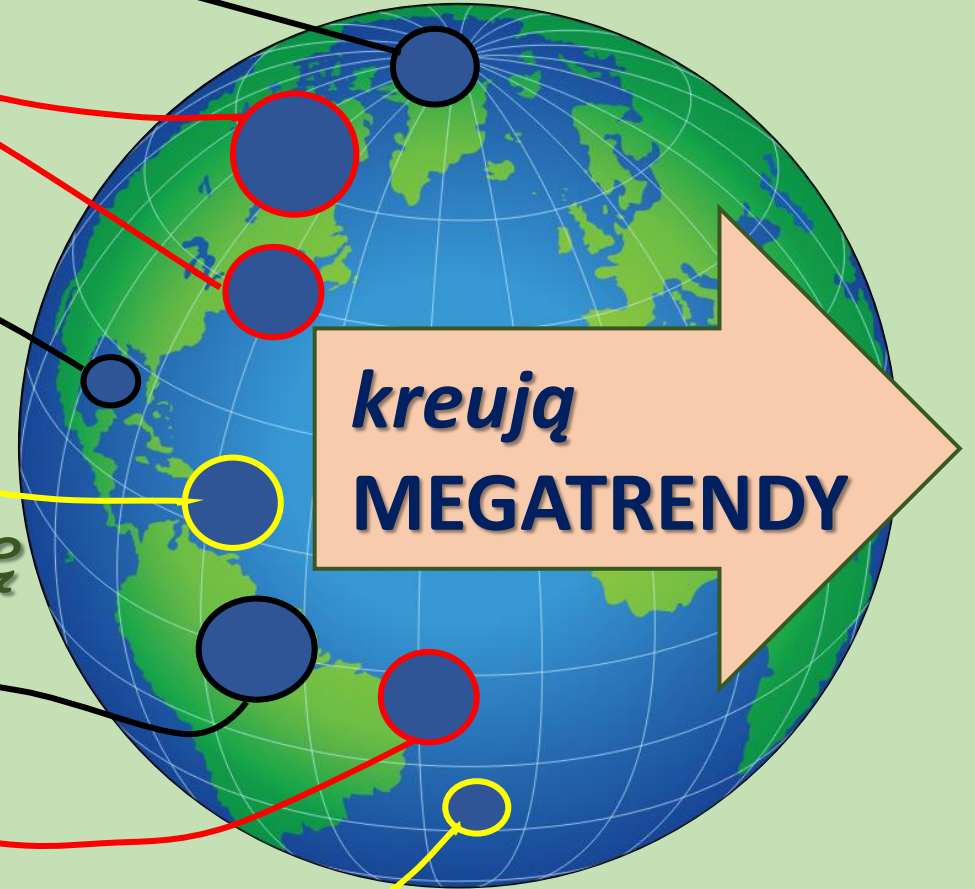
DETERMINANTY



kolidują

krzyżują się

DETERMINANTY



kreują
MEGATRENDY

Społeczeństwo

10 Polaryzacja
Uzależnienie od technologii

1 Hiperpołączenia
Systemy zintegrowane

9 Upodmiotowienie
Kolektywna konsumpcja

2 Rozczłonkowanie
Cyfrowa personalizacja

Polityka

Technologie

8 Odmiejscowienie
Cyfrowa infrastruktura

3 Starzenie się
Cyfrowe wykluczenie

7

8

**MEGA
TRENDY**

2

3

7

6

4

4 Dematerializacja
Dygitalizacja

7 Erozja zarządzania
Decentralizacja

5

5 Niedobór
Potrzeba innowacji

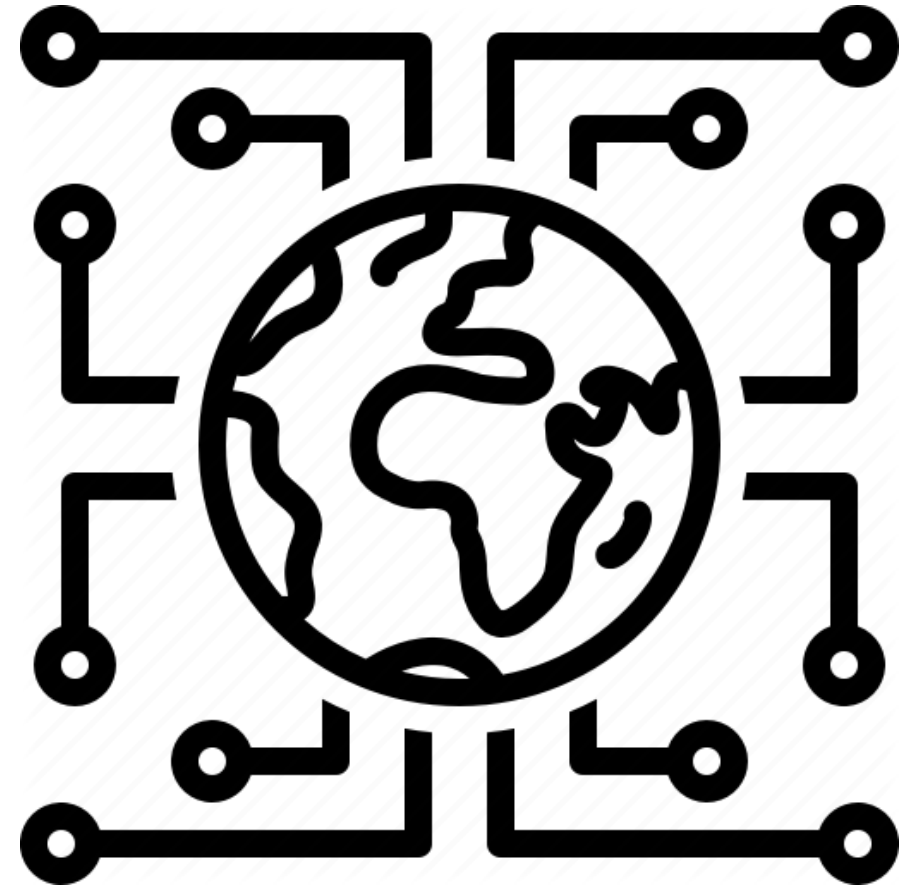
Ekonomia

Środowisko

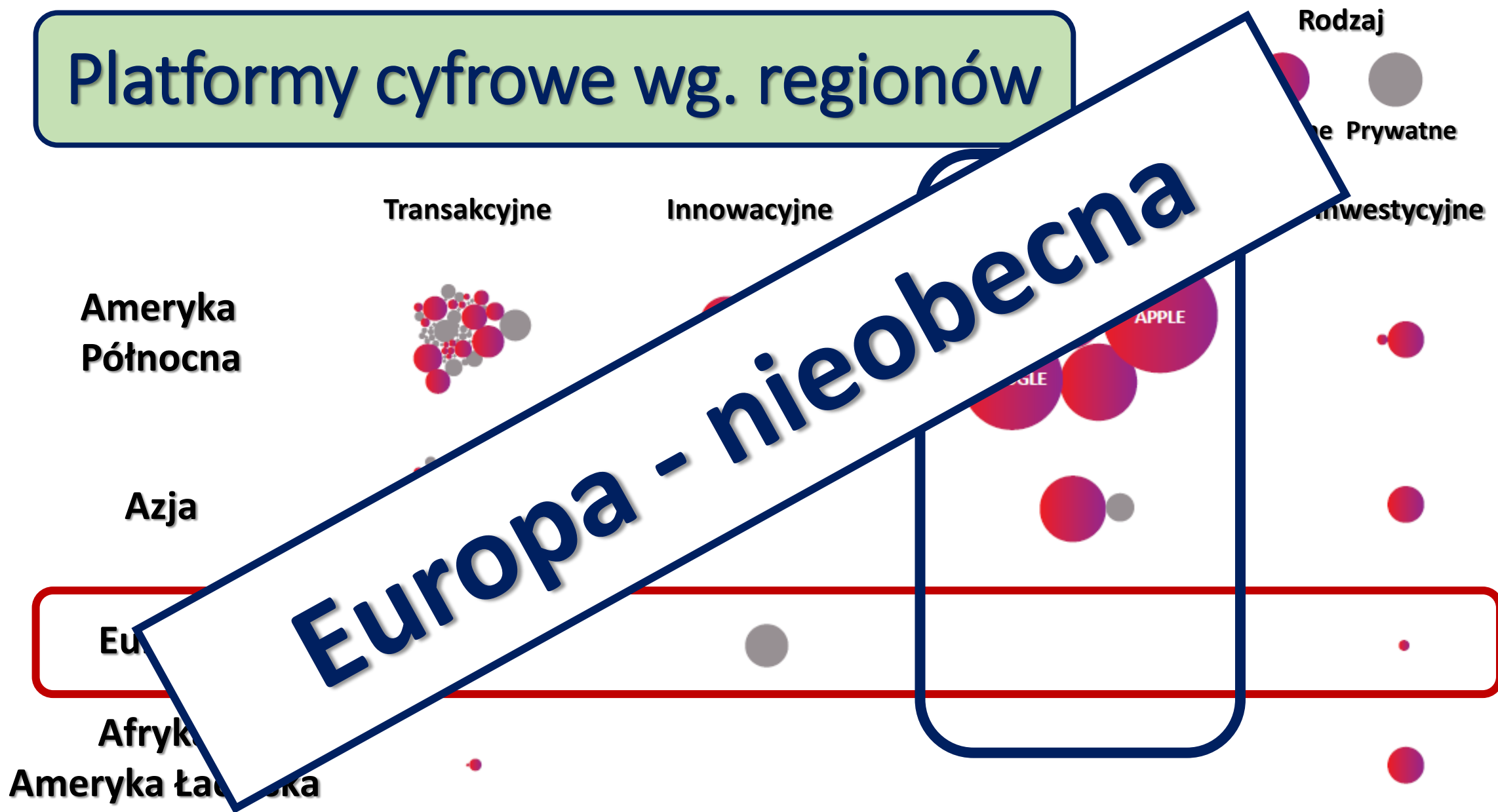
6 Przekraczanie granic
Ekspansja ekosystemów

Cyfryzacja zmienia wszystko

- Wpływ cyfryzacji na usługi finansowe.
- Konkurencja bardziej skomplikowana, chaotyczna, dynamiczna i niepewna.
- Konkurencyjne narzędzia : platformy, ekosystemy, algorytmy, cyfrowe modele biznesowe, Big Data, otwarte aplikacje API, nowe regulacje, komunikacja i systemy kooperowania.

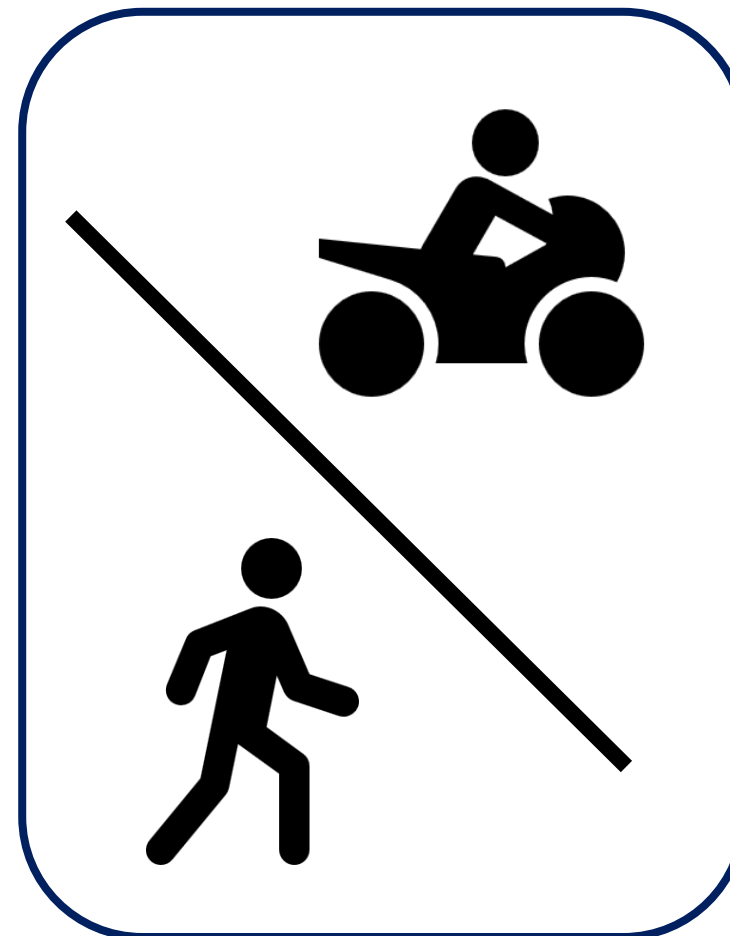


Platformy cyfrowe wg. regionów



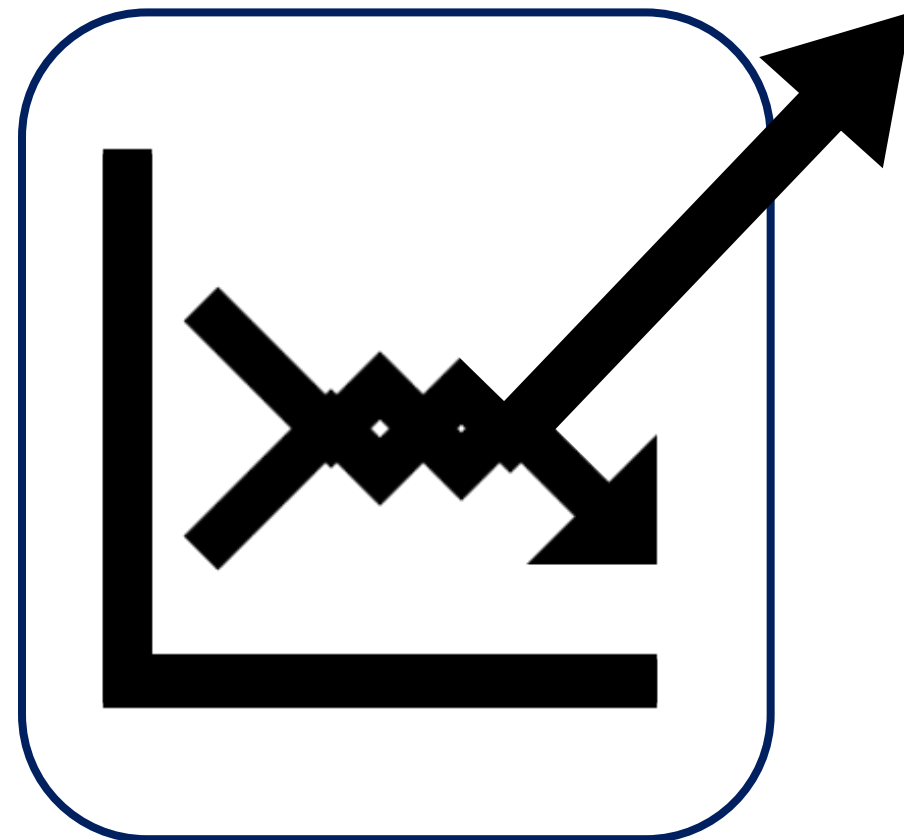
Wyzwania konkurencyjności

- Regulatorzy muszą zmienić podejście, gdyż nie można dłużej liczyć na tradycyjne metody utrzymania ochrony uczciwej konkurencji.
- Banki muszą przyjąć nową strategię, o jej sukcesie zdecyduje w dużym stopniu kultura ryzyka.



Cyfrowe wyzwania dla banków

- Równoległe procesy: kontrolowanie niszczenia starego paradygmatu biznesowego i tworzenie nowego.
- Transformacja - właściwa strategia, brak sukcesu bez zmian kulturowych.
- Strategia - harmonizacja z kulturą ryzyka.
- Problem konkurencji - brak uwagi na aspekty kulturowe, w szczególności kulturę ryzyka.



Konkluzje

Przedstawione problemy nie można skutecznie i efektywnie rozwiązywać bez zmiany tradycyjnej bankowej kultury ryzyka, czyli transformacji uwzględniającej uwarunkowania organizacji cyfrowej.

Powstają kluczowe pytania:

- Jak zidentyfikować cechy obecnej kultury ryzyka banków?
- Jak określić pożądane cechy kultury ryzyka banku cyfrowego?
- Jak skutecznie stymulować badania w tym zaniedbanym obszarze zarządzania?

Dziękuję
za uwagę

