

Ciągłość i zmiana. Trudny paradoks sektora bankowego w erze informacji

Innowacje z zakresu technologii informacyjnej, które pojawiły się w ostatnich 50 latach zyskały obecnie masę krytyczną o sile pozwalającej na całkowitą zmianę stylu życia i sposobu pracy jednostki, zasad działania przedsiębiorstw, sposobu funkcjonowania partii politycznych, organizacji społecznych, wreszcie całokształtu życia społecznego i gospodarczego w wymiarze narodowym i globalnym. Zmiana ta ma charakter przełomowy i rewolucyjny. Przełomowy w tym sensie, że różnice są zasadnicze i czynią nowy model życia: nauki, pracy i wypoczynku zupełnie odmiennym od poprzedniego. Rewolucyjny zaś w tym sensie, że niszczy, całkowicie zastępuje swego poprzednika.

„Przetrwają nie najsilniejsze ze stworzeń, ani też te najbardziej inteligentne, ale te, które najlepiej się dostosują do nadchodzących zmian” napisał kiedyś Karol Darwin, co jest kwintesencją teorii ewolucji. W odniesieniu do naszych czasów dotyczy to tak ludzi, przedsiębiorstw jak i perspektyw rozwoju gospodarczego poszczególnych państw. Co prawda opinia ta dotyczy ewolucji widzianej w długim horyzoncie czasowym, ale społeczne i gospodarcze zmiany wywoływane niezwykle szybkim rozwojem technologii należy rozpatrywać jakby czas i historia podlegały przyspieszeniu w tempie wykładniczym. Być może dobrą stroną takiego stanu rzeczy jest fakt, iż przyspieszenie historii wszystkich nas czyni historykami. Obserwujemy bezpośrednio i osobiście zmianę na poziomie strukturalnym, próbujemy ją zrozumieć i przygotować na to co nastąpi potem. Zrozumienie teraźniejszości staje się coraz trudniejsze, a dokładne przewidywanie przyszłości w dłuższym horyzoncie prawie niemożliwe. Dlatego różnica pomiędzy prognostykami i futurystami się zawęża z tym, że to prognozy stają się mniej wiarygodne. Ale to wcale nie oznacza, że nie ma co planować, tylko, że horyzont planistyczny się dramatycznie skraca i ogromna wiedza jaką posiadamy staje się pożywką dla intuicji, której musimy zawierzyć by podejmować szybkie i trafne decyzje.

Żyjemy współcześnie w okresie rewolucji technologicznej przechodzącej w fazę relewancji społecznej i gospodarczej. Wbrew powszechnej opinii rewolucje nie odbywają się nagle i wcale

nie trwają krótko. Dla przykładu Wielka Rewolucja Francuska liczona przez historyków trwała ponad 10 lat biorąc pod uwagę jedynie symboliczne datę obalenia Bastylia 14 lipca 1789 roku i zamach stanu Napoleona Bonaparte'go 9 listopada 1799 r. Chociaż de facto pierwsze jej przesłanki pojawiły się już ponad 20 lat wcześniej, gdy na skutek konfliktu w Bretanii parlamenty lokalne zaczęły ze sobą współpracować głosząc, że są jednym ciałem – parlamentem francuskim, reprezentantem narodu. Później szereg nieprzewidzianych okoliczności: nieurodzaj, spadek produkcji, bezrobocie i kryzys gospodarczy, wojna z Anglią i rosnące zadłużenie budżetu Francji przygotowały masę krytyczną niezbędną do jej wybuchu.

Rewolucja francuska przyspieszyła upadek systemu feudalnego i wprowadzenie demokracji we Francji i innych państwach Europy. Rozbudziła świadomości społeczną i obywatelską Francuzów, wsparła dążenia liberałów. Dzięki niej uchwalono Deklarację Praw Człowieka i Obywatela i pierwszą Konstytucję. Jej wpływ w okresie następnych ponad 100 lat decydował o losach Europy i świata.

Rewolucja Październikowa, która wybuchła 125 lat później jest uważana w pewnym sensie za kontynuację rewolucji francuskiej. Wojna domowa, która rozpoczęła w nocy z 7 na 8 listopada 1917 roku trwała przynajmniej 5 lat jeśli za symboliczną datę uznamy zdobycie Władystoku przez Armię Czerwoną 25 października 1922 roku, choć ostateczne walki z Białymi zakończyły się w 1924 roku. Jej rezultatem było przejście od feudalizmu do komunizmu ze wszystkimi znanymi nam negatywnymi skutkami.

W obu przytoczonych przykładach, gwałtowne zmiany w okresie właściwej rewolucji poprzedziły zjawiska i wydarzenia w przeszłości, które złożyły się razem na masę krytyczną niezbędną dla wybuchu, który sam w sobie również trwał stosunkowo długo, przynajmniej dla jego świadków. Obie wielkie rewolucje określa się mianem permanentnych, światowych i uniwersalnych. Ich wpływ na struktury polityczne, społeczne i gospodarcze był wszechogarniający, zmieniał całkowicie życie narodów, zasady funkcjonowania społeczno-gospodarczego dużych państw świata. Rewolucje przychodzą niepostrzeżenie, choć wytrawny obserwator może przewidzieć ich nadejście dostrzegając ich zwiastuny. Podobnie trudno, chociaż nie jest to całkowicie niemożliwe, jest przewidywać długoterminowe skutki takich rewolucji w momencie ich wybuchu.

Współcześnie jesteśmy świadkami wydarzeń, które można określić ogólnym mianem rewolucji, chociaż ma ona zupełnie inny charakter ale również wiele podobieństw. Nie niszczą one struktury społecznej w tak bezwzględny, okrutny i widowiskowy sposób, dzieją w tle, czasem trudne do zauważenia w tłumie informacji i wydarzeń, tłoku codziennych obowiązków i wytężonej pracy. W tle za naszego życia i na naszych oczach minęła era komputera jako podstawowego inicjatora innowacji. Obecnie siłą motoryczną dalszych zmian stała się cała sieć powiązań i relacji za pomocą komputerów, urządzeń telekomunikacyjnych i odpowiedniego oprogramowania ułatwiających wykonywanie wielu zadań, wspomagających komunikację, dostęp do informacji, przekazywanie wiedzy i ponownie przyspieszających tempo innowacji. Kluczowym pojęciem obecnej rewolucji jest *Technologia Informacyjna*, która jest znana w powszechnym użyciu pod angielskim akronimem *IT* od *Information Technology*. Według polskiej edycji Wikipedii, - to dziedzina wiedzy obejmująca informatykę (włącznie ze sprzętem komputerowym oraz oprogramowaniem używanym do tworzenia, przesyłania, prezentowania i zabezpieczania informacji), telekomunikację, narzędzia i inne technologie związane z informacją. Dostarcza ona użytkownikowi narzędzi, za pomocą których może on pozyskiwać informacje, selekcionować je, analizować, przetwarzać, zarządzać i przekazywać innym ludziom .

Decydujący wpływ technologii informatycznych i telekomunikacji na Życie społeczne i gospodarcze sprawia, że z całą pewnością czasy w których żyjemy możemy określić jako Erę Informacji, która się przekształca w Erę Wiedzy.

Technologia informacyjna jest wszechobecna: ma wpływ na wzrost efektywności we wszystkich obszarach gospodarki: od projektowania, poprzez produkcję, marketing, aż po rachunkowość. Dla porównania: korzyści wzrostu efektywności wynikające z zastosowania maszyny parowej i elektryczności oraz kolei żelaznych dotyczyły głównie produkcji i dystrybucji towarów. Szybki rozwój technologii informacyjnej prowadzi do gospodarczego wzrostu efektywności w usługach – od ochrony zdrowia, edukacji po finanse i administrację państwową. To jest szczególnie istotne, gdy weźmiemy pod uwagę, że w usługach w większości rozwiniętych krajów jest zatrudnionych więcej 50% ludzi, a sfera ta ma w tych krajach dominujący udział w wzroście i tworzeniu PKB.

Co szczególnie godne uwagi, rozwój technologii informacyjnych zbliża współczesną gospodarkę do idealnego modelu rynku i wolnej konkurencji. Model idealnej gospodarki rynkowej Adama Smitha jest charakteryzowany przez:

- Pełny dostęp do informacji, umożliwiający porównanie i selekcję
- Wielu kupujących i sprzedających
- Koszty transakcji = 0
- Brak barier wejścia dla producentów.

Z tego punktu widzenia kluczową zmianą, jaka obserwujemy w rezultacie przyspieszonego rozwoju nowych technologii jest radykalny wzrost dostępu do ogromnej masy informacji dla relatywnie szerokiej bazy podmiotów, możliwość ich analizy ułatwiającej podejmowanie decyzji gospodarczych przy niskich kosztach transakcji. W rezultacie deregulacji dodatkowo spadają bariery wejścia dla konkurentów. To wszystko w tendencji pozwala na lepsze funkcjonowanie mechanizmu rynkowego we wszystkich obszarach gospodarki, na rynku pracy, towarów i kapitału.

Wpływ technologii informacyjnej na warunki konkurencji jest nie do przecenienia:

1/ IT redukuje czas i przestrzeń

2/ IT umożliwia całkowitą przezroczystość zapewniając dostępność do stosownej informacji dla wszystkich graczy. Głupi, lojalny i pokorny Klient, pracownik i obywatel to już przeszłość. Przewaga konkurencyjna i władza opierająca się na przewadze informacyjnej należą do przeszłości.

3/ IT doskonalili rynki. Kiedyś na lokalnym bazarze cała informacja znajdowała się w zasięgu ręki – można było go obejść i porównać towary i ceny. Potem się to zmieniło. Wyszliśmy z wioski i przezroczystość znikła. Dziś wracamy na bazar do wioski globalnej.

Ponieważ technologia informacyjna zmieniająca nasze życie i sposób funkcjonowania gospodarki jest bardzo skomplikowana, to rezultaty jej działania nie zawsze wiążemy ze źródłem zmian. Nie rozumiejąc przyczyn często niewłaściwie oceniamy skutki.

Obecna rewolucja, podobnie jak inne znane nam przykłady ma swoje nagłe zwroty, spektakularne wzloty i upadki, pozytywnych i negatywnych bohaterów.

Ostatnia dekada ubiegłego wieku, lata 90-te były okresem zachwytu i euforii nad możliwościami człowieka i perspektywami rozwoju biznesu. Polska zajęta procesem transformacji gospodarczej i systemowej stała na uboczu tego procesu. Ale warto cofnąć się wstecz i spojrzeć na ten okres z perspektywy historycznej ponieważ można z tego wiele skorzystać dziś i w przyszłości. Wizja radykalnej zmiany modelu biznesowego opanowała wówczas środowiska naukowe, inwestorów i samych ludzi biznesu.

Urokowi perspektywy przełomowej, rewolucyjnej zmiany paradygmatu funkcjonowania gospodarki uległo wtedy wielu uznanych menadżerów, którzy osiągnęli wielkie sukcesy w tradycyjnych strukturach gospodarczych.

„Za pięć lat wszystkie przedsiębiorstwa będą internetowymi firmami, albo nie będzie ich wcale” – twierdził Andy Grove, twórca i prezes Intela.

Jack Welch opóźnił swoje odejście na emeryturę chcąc nadzorować realizację projektu przestawienia działalności GE na tory Internetu. W Raporcie rocznym GE z 2000 r Można przeczytać, że „Internet i eCommerce zmieni DNA General Electric na zawsze przekształcając każdą cząsteczkę przedsiębiorstwa”.

Wczesna faza rozwoju Internetu - druga połowa lat 90-tych – wykreowała nową generację menadżerów, których sukces nierozłącznie wiązał się z zastosowaniem nowych technologii, nic więc dziwnego, że ich podejście do przyszłości było radykalne. Założyciel Amazon.com Jeff Bezos był przekonany że „ Internet jest jednym wielkim huraganem . Jedyną stałą rzeczą w tej branży są klienci”.

M. Dell założyciel i prezes Dell Computers wyraził opinię, że „ Internet jest jednym z najważniejszych katalizatorów zmieniających oblicze biznesu w XX wieku”. Postępując zgodnie z własnymi przekonaniem wybrał Internet jako jedyne kanał dystrybucji i komunikacji z klientami. Miarą jego sukcesu jest fakt, że w ciągu niespełna 10 lat firma Dell stała się największym dostawcą komputerów osobistych na świecie.

W drugiej połowie lat 90-tych wydawało się, że czas tradycyjnego biznesu nagle i nieuchronnie odchodzi do przeszłości. Z dnia na dzień zawrotną karierę zrobiło określenie Nowa Gospodarka jak zaprzeczenie tradycyjnej, czyli starej, która miała odejść do lamusa. Światowym centrum Nowej Gospodarki niemalże z dnia na dzień stało się Silicon Valley –

Dolina Krzemowa, dotychczas znane jako inkubator innowacji technologicznych wspieranych przez fundusze podwyższonego ryzyka, których siedziby ze względu na konieczność uważnego monitorowania położone były nieopodal w San Francisco.

378 firm internetowych w USA weszło do publicznego obrotu od czasu gdy Netscape zadebiutował na giełdzie NASDAQ w sierpniu 1995 do końca 2000.

Kapitalizacja rynkowa firm internetowych notowanych na NASDAQ osiągnęła na początku 2000r. niewyobrażalną kwotę 1,5 biliona USD, podczas gdy ich suma rocznej sprzedaży sięgała zaledwie 40 mld z czego większość była udziałem kilku firm takich jak Qwest, AOL i Amazon; najbardziej nieprawdopodobne było to, że 370 spośród 378 nigdy nie pokazały nawet dolara kwartalnego zysku!! Był to czas, kiedy Cisco z kapitalizacją rynkową ponad 500 mld USD przez chwilę zostało najbardziej wartościową firmą na świecie znacznie wyprzedzając General Electric. Najbardziej jednak znamienym dla tego okresu było przejęcie w styczniu 2000 r. przez portal internetowy America on Line największego koncernu medialnego świata Times Warner za kwotę 183 mld USD, sfinansowaną emisją własnych akcji. AOL zachował w połączonej firmie po nazwą AOL Times Warner 55% udziałów. To był znak czasu, pokazujący zmianę układu sił.

Pęknięcie bańki internetowej w 2000 r, załamanie kursu akcji firm internetowych, bankructwa tych, które nie miały nigdy ekonomicznie uzasadnionego modelu biznesowego a skorzystały z chwilowego zamroczenia inwestorów uwiedzionych opowieściami wizjonerów z Silicon Valley, wywołało szok i otrzeźwienie. Bessa porównywana z trzęsieniem ziemi w sile 7,5 stopnia w skali Richtera przetoczyła się przez rynki kapitałowe Stanów Zjednoczonych, Europy Zachodniej i Azji. W samych Stanach Zjednoczonych 1 bilion dolarów wyparował z kieszeni inwestorów, Index Nasdaq spadł z 5100 punktów w marcu 2000 do niespełna niewiele ponad 1000 w rok później. Protagonisci tradycyjnej gospodarki zatryumfowali. Wydawało się, że party się skończyło i trzeba wrócić do starych sprawdzonych metod robienia biznesu. Gdyby tak miało być, to, ta opowieść miałaby wyłącznie charakter kronikarski, może dość atrakcyjny ze względu na magię wielkich liczb, ale w istocie byłaby przykładem fatalnego zauroczenia, niezwykle kosztownego w skutkach. Wtedy nie zajmowałbym Państwa ta opowieścią. W istocie

koniec, był dopiero początkiem. Niektórzy wykazali zimną krew i mówili jak Tom Peters, że „Zachowujemy się tak jakby klęska pierwszych firm internetowych oznaczała koniec Ery Nowej Gospodarki. Ale tak naprawdę unosimy się na szczycie fali najdalej idącej zmiany ekonomicznej od trzystu lat.” . W 2004 r. piastująca wówczas stanowisko prezesa HP Carly Fiorina ujęła to w taki sposób: *Ostatnie 25 lat rozwoju technologicznego było dopiero przygrywką. Najważniejsze zacznie się dopiero teraz: przed nami wydarzenia stanowiące początek epoki , w której technologia przekształci dosłownie każdy aspekt gospodarki, życia społeczeństw i jednostek”*

Siłą motoryczną tej zmiany jest niewątpliwie postęp technologii w dziedzinie sprzętu komputerowego, oprogramowania i telekomunikacji odbywający się z rosnącym przyspieszeniem. Jego ilustrację można przedstawić na przykładzie trzech zjawisk, które uznawane są powszechnie za prawa rządzące niewiarygodnie szybkim rozprzestrzenianiem się technologii we współczesnym świecie. Są to Prawo Moore’a, Metcalfa i Gildera.

1. Prawo Moore’a mówi, że liczba tranzystorów w układzie scalonym podwaja się w ciągu 18 miesięcy. Na początku nie było prawa; na początku była prognoza — później się okazało, że najdokładniejsza i najbardziej konsekwentna w całej historii techniki. Prawo Moore’a odsłania strukturę technologicznego hiperprzyspieszenia ostatnich 40 lat.

Podwajanie, — co osiemnaście miesięcy liczby elementów w układzie podwajało moc komputerów i jednocześnie o połowę zmniejszało koszty przetwarzania. Dzięki temu komputery stawały się coraz mniejsze, szybsze, tańsze i sprytniejsze, i to nie systematycznie, krok po kroku, lecz skokowo. Ciągły samonapędzający się wzrost możliwości komputerów nie ma precedensu w historii techniki. Eksplozja obserwowana od 1965 r. wykazuje wszelkie oznaki stałego przyspieszenia, przynajmniej do roku 2015: Trzydzieści siedem podwojeń w tym okresie to około stutrzydziestomiliardowy wzrost mocy obliczeniowej w ciągu pięćdziesięciu sześciu lat. Tempo zgodne z prawem Moore’a stało się wyznacznikiem tempa zdarzeń także dla człowieka. Zgodnie ze stosowaną przez inżynierów regułą praktyczną, każda dziesięciokrotna zmiana ilościowa jest zmianą jakościową, sytuacją zasadniczo nową, a nie prostą ekstrapolacją.

Prawo Moore'a przewiduje takie strukturalne zmiany mniej więcej, co trzy lata, zatem trzy rewolucje w każdym dziesięcioleciu, przez pięć dziesięcioleci pod rząd.

Tak jak przewidywał Moore, podwojenie dotyczyło cyfrowego gromadzenia danych, szerokości pasm telekomunikacyjnych, powszechnego występowania mikroprocesorów we wszystkim, od lalek i klamek po aparaty słuchowe. Nowa aparatura po trzech latach staje się już przestarzała. Prawo Moore'a oznacza wejście na ścieżkę rozwoju według postępu wykładniczego.

2. Prawo Metcalfe'a – dotyczy aspektu sieciowego naszej rzeczywistości.

Gwałtowny rozwój komputerów osobistych i zdigitalizowanie telekomunikacji dzięki Internetowi zapoczątkowało proces nazwany później prawem Metcalfe'a, od nazwiska inżyniera firmy Xerox, Boba Metcalfe'a. Prawo to głosi, że wartość sieci rośnie proporcjonalnie do kwadratu liczby jej użytkowników (ludzi albo urządzeń). Znaczenie tego równania widać na przykładzie, kiedy 10-krotny wzrost liczby użytkowników skutkuje 100-krotnym wzrostem wartości płynącej z użytkowania sieci. Fenomen Prawa Metcalfa wyjaśnia, dlaczego osoby będące w sieci opowiadają o swoich doświadczeniach i polecają je znajomym. Im więcej przyłączonych do sieci, tym większa wartość indywidualnego telefonu komórkowego, przyłącza internetowego czy strony www. Ta prawidłowość nazywana jest prawem rosnących zysków. W tradycyjnej ekonomii jest odwrotnie; wraz ze wzrostem wielkości produkcji jednostkowy zysk spada!

3. Prawo Gildera ilustruje ogromne znaczenie możliwości nieograniczonego niczym wzajemnego komunikowania się.

George Gilder stwierdził, że „przepustowość łączy rośnie przynajmniej trzy razy szybciej niż moc obliczeniowa komputerów”. Jeśli przy tym, zgodnie z prawem Moore'a moc obliczeniowa komputerów podwaja się co 18 miesięcy, to w rezultacie moc komunikacji (communications power) podwaja się co sześć miesięcy. W 2003 r. stwierdzono, że przyspieszenie zwolniło, ale w dalszym ciągu przepustowość łączy podwaja się co 2-3 lata. Zgodnie z szacunkami w 2003 roku więcej informacji mogło zostać przesłanych w jednej sekundzie pojedynczym łączem Internetu niż zostało przesyłanych w całej sieci przez jeden miesiąc w 1997 roku. Ekstrapolując prawo Moore'a i Gildera w 2007 roku przesłanie tej ilości informacji nie zajęłoby więcej czasu

niż jedna setną sekundy (koniec 2003 to $\frac{1}{2}$ s. , k. 2004 to $\frac{1}{8}$ s. k. 2005 to $\frac{1}{32}$ s. , k. 2006 to $\frac{1}{128}=0,0078$) . W perspektywie

Koszty przesyłania pojedynczego bitu informacji maleją asymptotycznie do poziomu bliskiego zeru. Wykorzystanie chipów elektronicznych i nieograniczonej przepustowości łącz prowadzi do sytuacji w której wszystko co nas otacza będzie posiadało chip i dostarczało informacji o nas szerokiemu spektrum odbiorców. Z drugiej strony kontrola i zdolność do kreowania wartości dodanej przeniesie się od właściciela sieci do jej użytkownika. Jest to podstawa kolejnej rewolucji wyznaczającej nowe kierunki prowadzenia biznesu, zgodnie z którą należy skoncentrować się na rozwoju technologii i aplikacji które zamiast optymalizacji przepustowości pasma będą starały się dostarczać maksimum korzyści klientom. A wszystko to przy wykorzystaniu łącz optycznych. Jedynym ograniczeniem pozostanie ludzki umysł, którego zadaniem pozostanie stworzenie standardów, interfejsów i protokołów i systemów, które umożliwią wykorzystanie tych zasobów.

Prawo Moore'a, oznacza wejście na ścieżkę rozwoju wg postępu wykładniczego, podczas gdy my jesteśmy przyzwyczajeni do życia w rytmie postępu arytmetycznego. Zaczynamy sobie zdawać sprawę, że w wykładniczej sekwencji dalsze podwojenia są absolutnie szalone. Zmiany nie odczuwa się już jako ilościowej czy jakościowej, lecz jako kataklizm; każde nowe podwojenie to nowy świat. Fachowiec od reklamy, Regis McKenna, nazywa to „ciągłą nieciągłą zmianą”. Życie staje się nieustannym przechodzeniem od jednego stanu do drugiego, bez widoków na odpoczynek.

Klaus Schwab, przewodniczący Światowego Forum Gospodarczego w Davos, zauważył: od świata, w którym duży zjada małego, przechodzimy do świata, w którym szybki zjada powolnego.

Technologia to zarazem problem i jego rozwiązanie. Nic dziwnego, że staje się naszą obsesją.

Bankowość pozostanie, ale nie wiadomo czy banki przetrwają .

Bankowość ma długą tradycję, jedni mówią o jej początkach w starożytności, inni wskazują na okres renesansu. W każdym razie funkcjonujące współcześnie banki mogą poszczycić się korzeniami swojej działalności sięgającymi 1472 r. Przez wieki swojej historii bankowość zyskała renomę jako działalność oparta na zaufaniu, tradycji, konserwatywnych zasadach, budowana powoli, z mozolem i rozważą. Nigdy dotychczas nie kojarzyła się z innowacyjnością technologiczną raczej z solidarnością wiekowych siedzib banków i niedostępnością przepastnych sejfów.

Bill Gates przed niespełna dziesięciu laty na szczycie pierwszej internetowej hossy, powiedział, że korzystanie z usług finansowych jest jedną z podstawowych potrzeb ludzi, ale po to aby je w przyszłości zaspokoić, być może, wcale nie będą konieczne banki.. Jego wypowiedź wywołała oburzenie w branży finansowej i podejrzenia, że Microsoft zamierza wejść na rynek finansowy konkurując z bankami. Wkrótce po tym Microsoft opublikował wyjaśnienie, a sam Gates wycofał się rakiem z tej opinii, mówiąc że został źle zrozumiany.

W istocie to nie był lapsus językowy, Gates powiedział głośno, co wielu prognozowało namiętnie głosząc koniec świata starej gospodarki. Banki, tak w swojej instytucjonalnej formie jak i roli porównywanej z krwioobiegami, były fundamentem gospodarki XX wieku, nic więc dziwnego, że głośno wyrażona przez jednego z liderów Biznesu wątpliwość, co do ich dalszego losu wywołała wiele komentarzy, które pasowały do ogólnego tonu dyskusji wskazującej na radykalne i gwałtowne przemiany mające nastąpić w gospodarce i społeczeństwie.

Przez długi czas wydawało się, że banki i bankowość opierały się gwałtownym i ciągłym zmianom zachodzącym w innych sektorach gospodarki. To było złudzenie. Źródła rewolucji, która zachodzi na naszych oczach pojawiły się w latach 70tych wraz z wprowadzeniem do banków komputerów mainframe pozwalających centralizować bazy danych o klientach i transakcjach oraz integrować operacje dokonywane w rozproszonych sieciach oddziałów. Upowszechnienie komputerów osobistych w latach 80-tych pozwoliło lepiej wykorzystać powstałe gigantyczne bazy danych czyniąc je dostępnymi dla wszystkich pracowników mogących dzięki temu sprawnie obsługiwać klientów w całej sieci w taki sam sposób. W ten sposób banki mogły radykalnie usprawnić swoją działalność. Koszty transakcji spadły znacząco, jednocześnie ogromnie wzrosła szybkość działania i jakość obsługi. Wprowadzenie

obsługi zdalnej za pośrednictwem telefonu zwiększyło wygodę, ale ze względu na ograniczony zakres nie stanowiło przełomu po stronie interfejsu z klientem. Placówki pozostawały nadal głównym kanałem dystrybucji w komunikacji z klientami. W dalszym ciągu to klient musiał przyjść do banku a nie bank do klienta. Dostępność geograficzna banku determinowana była przez gęstość sieci oddziałów a dodatkowym bardzo istotnym ograniczeniem były dni i godziny ich otwarcia. Internet zmienił to wszystko zupełnie. Bank stał się dostępny 24/7/365. Jedyną barierą stała się dostępność Internetu dla klienta. Wtedy ujawniła się siła praw Metcalf'a, Moor'a i Gilder'a jednocześnie. Liczba osób korzystających z Internetu zaczęła wzrastać w tempie wykładniczym.

Bankowość znajduje się od pewnego czasu w procesie ciągłej nieciągłej zmiany a przyspieszenie tych zmian się zwiększa. Obserwujemy obecnie z pewnym zdziwieniem, że banki należą do najbardziej innowacyjnych przedsiębiorstw. Po chwili zastanowienia trzeba stwierdzić, że nie jest to przypadek. Co więcej należy oczekiwać, że trend ten będzie się jeszcze pogłębiał. Banki już nigdy nie będą takie jak przedtem. Na ten fenomenalny zwrot w funkcjonowaniu tych do niedawna ociężałych i aroganckich instytucji mają wpływ głównie trzy czynniki:

1. deregulacja i wzrost konkurencji zewnętrznej i wewnętrznej;
2. możliwości i coraz większe umiejętności wykorzystania technologii informacyjnych dla poprawy procesów wewnętrznych i interakcji z klientami;
3. zmian stylu życia klientów i konieczność dostosowania się banków do zwiększających się wymagań.

Bankowość, a prze to również banki przez wieki były chronione barierami regulacji, które miały służyć zwiększeniu bezpieczeństwa ich funkcjonowania jako instytucji zaufania publicznego zarządzających oszczędnościami ludności. Regulacje te budowały jednocześnie bariery ochronne dla instytucji obecnych na rynku ograniczając w ten sposób konkurencję i zmniejszając potencjalne korzyści klientów. Dla porządku wymienić należy licencjonowanie działalności, wymogi kapitałowe, restrykcyjne zasady działania i specjalny nadzór. Wiele z tych barier zostało złagodzonych lub zniesionych zupełnie co przyczyniło się do większej konkurencji w branży i integracji bankowości z pozostałymi obszarami gospodarki. Swoboda

przepływu kapitału i jednego paszportu bankowego w Unii Europejskiej skutkuje możliwością prowadzenia działalności transgranicznej. Deregulacja na rynkach narodowych powoduje wzrost konkurencji ze strony nowych graczy, kiedy przepisy o powstawaniu banków zostają rozluźnione. Dobrym przykładem jest Polska w okresie od 1987-1995 kiedy wiele nowych prywatnych banków podjęło działalność z sukcesem. Konkurencję zwiększają również instytucje finansowe nie będące bankami jak również inne podmioty zaczynające w nowych warunkach świadczyć usługi finansowe zastrzeżone dotychczas dla banków, jak udzielanie pożyczek czy sprzedaż kart kredytowych. W Stanach Zjednoczonych najwięksi wydawcy kart kredytowych wcale nie są bankami, a w Wielkiej Brytanii w gronie największych banków detalicznych są duże sieci supermarketów, a w zasadzie stworzone przez nich banki takie jak: J Sainsbury Plc, czy Tesco Finance&Insurance. Również firmy produkcyjne zaznaczają swoją obecność na rynku bankowym. General Electric – w powszechnej świadomości znany jako ikona amerykańskiego przemysłu, aż trudno uwierzyć, blisko 50% swoich przychodów uzyskuje obecnie z działalności w usługach finansowych, głównie w leasingu, na rynku kart kredytowych, kredytów ratalnych, gotówkowych, samochodowych i hipotecznych. Jak widać konkurencja w branży bankowej ma wiele twarzy i banki nie mogą spać spokojnie.

Bankowość od zawsze była bardzo dochodowym biznesem, stąd banki raczej nie miały większych problemów z finansowaniem nakładów inwestycyjnych, jeżeli była taka potrzeba. To widać gołym okiem -nieruchomości należące do banków, czy to siedziby, czy to ważniejsze oddziały należą do najbardziej imponujących obok kościołów w miastach i miasteczkach. Banki należały w przeszłości również do liderów pod względem nakładów inwestycyjnych na technologie informacyjne, nigdy zaś pod względem ich umiejętnego wykorzystania. Wzrost konkurencji na rynku finansowym powoduje, że banki w przyspieszonym tempie nadrabiają w tej dziedzinie zaległości mając solidną bazę inwestycji poczynionych onegdaj i relatywnie duże możliwości poniesienia nowych nakładów.

Zmiana stylu życia klientów i wzrost ich wymagań jest największym wyzwaniem dla banków w przyszłości. Wiele instytucji finansowych traktuje swoich klientów w dalszym ciągu jak niechcianych petentów. Mahatma Gandhi komentując uciążliwość biurokracji dla zwykłego człowieka powiedział: „Klient to nasz najważniejszy gość. Nie jest zależny od nas, lecz my od

niego. Nie jest przeszkodą w naszej pracy, lecz jej celem. Nie wyświadczamy mu przysługi obsługując go. To on nam ją wyświadcza pozwalając się obsłużyć.”

Pozycja negocjacyjna klientów indywidualnych zmieniła się radykalnie w ciągu ostatnich dwudziestu lat. Paradygmat biznesu w latach 70-80 to oparty był na fundamencie czterech filarów: Produkt, Cena, Kanał dystrybucji, Promocja. Utrzymując konwencję czterech filarów dziś są one inne: Klient, Wybór, Wygoda, Komunikacja. Różnica jest zasadnicza i dotyczy znaczenia przypisywanemu poszczególnym elementom działalności gospodarczej. Kiedyś produkcja miała podstawowe znaczenie, dziś w centrum uwagi jest klient. Jego uświadomione i nieuświadomione potrzeby oraz preferencje określają wymagania dla produktów i usług. Jego portfel i zdolność kredytowa determinuje ceny. Jego styl życia definiuje kanały dystrybucji i komunikacji. Dziś klient jest Panem, żyjąc w Erze Informacji zdobył przewagę negocjacyjną nad dostawcami: ma dostęp do nieograniczonej oferty, może porównywać, a następnie wybierać na bazie kryterium jakości i ceny. Dzisiejszy klient wymaga: indywidualizacji obsługi i samoobsługi, dostępności wielu kanałów komunikacji, kontroli relacji z bankiem. Inny wymiar tych samych wymagań to wygoda, prostota, przejrzystość, poszanowanie integralności jednostki.

Dla banku oznacza to konieczność koncentracji uwagi na potrzebach swoich klientów i na tym co umiemy robić najlepiej. Internet pozwala klientom porównać oferty w prosty i skuteczny sposób. Jeśli nie będziesz dostarczał najlepszych produktów i usług zostaniesz skreślony z listy preferowanych dostawców. Tradycyjny model biznesu wykorzystywał asymetrię informacji na rynku na korzyść banku, co pozwalało skutecznie zastosować strategię zróżnicowania cen, w zależności od zysku i grupy klientów. Dziś to klient samodzielny wie niejednokrotnie więcej niż doradcy bankowi, coraz większa część klientów wręcz ich nie potrzebuje, ale wymaga prostych i przejrzystych procesów umożliwiających samoobsługę oraz szybkiej reakcji na indywidualne potrzeby.

Jaki zatem będzie bank przyszłości spełniający wymagania klientów i lepszy od konkurencji?

Patricia Seybold, światowej sławy konsultant w dziedzinie rozwiązań biznesowych i technologicznych, w swojej książce **Klienci.com** pisze: *Chciałabym takiego banku z którym bezkolizyjnie mogłabym współpracować korzystając z telefonu, bankomatu, mojego przenośnego PalmPilota oraz Internetu. Chciałabym widzieć pełną informację dotyczącą mojego konta osobistego w postaci prostego, uaktualnionego do ostatniej minuty*

elektronicznego raportu. Pragnęłabym widzieć aktualna wersje wszystkich moich inwestycji. Chciałbym wreszcie bez problemu przelewać pieniądze pomiędzy moimi rachunkami, inwestycjami, innymi bankami lub firmami inwestycyjnymi z którymi prowadzę interesy. Oczywiście, realizacja tych transakcji powinna być możliwa o każdej porze dnia i nocy, z dowolnego miejsca na świecie, przez Internet za pomocą telefonu tonowego bądź przenośnego urządzenia elektronicznego. Byłoby dobrze, gdyby mój bank oferował mi również inne usługi finansowe, jak na przykład; ubezpieczenie samochodu, lokaty, pożyczki oraz linie kredytowe – wszystko w konkurencyjne cenowo, tak abym mogła załatwiać wszystkie sprawy finansowe w jednym miejscu. Kiedy już znajdę taki bank stanę się jego wierną klientką.

Może się Państwo zdziwić, ale taki bank już istnieje. Nazywa się mBank, pierwszy wirtualny bank w Polsce powstały w 2000 r. Jego młodszy brat MultiBank również spełnia większość warunków, dodatkowo jest obecny w świecie rzeczywistym w postaci sporej sieci innowacyjnych placówek, które stanowią wartość dodana i są niezbędne dla tych, którzy preferują bezpośredni kontakt z pracownikami banku załatwiając ważne sprawy finansowe. mBank jest przykładem nowoczesnych trendów rozwoju bankowości, tak w odniesieniu do technologii jak i modelu biznesowego.

Zdaniem Prof. Gary Hamela z HBS: „Konkurencja dziś nie tyle odbywa się pomiędzy produktami, co raczej modelami biznesowymi... nie przywiązywanie do tego znaczenia jest większym ryzykiem niż brak efektywności”. mBank od początku swego istnienia widział szansę na wypracowanie trwałej przewagi konkurencyjnej nie w technologii, pojedynczych produktach czy niskich cenach, lecz w innowacyjnym modelu biznesowym ciągle rozwijanym we współpracy z klientami. Dziś mBank posiada najszerszą na polskim rynku ofertę produktów finansowych: bankowych, inwestycyjnych, ubezpieczeniowych. Dodatkowo jest wirtualnym operatorem telefonii komórkowej i znaczącym graczem na rynku eCommerce. Wszystkie produkty i usługi dostępne są w czasie rzeczywistym i klient w istocie ma możliwość efektywnego zarządzania swoimi finansami osobistymi w jednym miejscu – w mBanku.

Wiedząc to wszystko, nie będzie dla Państwa zaskoczeniem, że mBank jest jednym z 10 największych banków na świecie. W Polsce wybrało go ponad 1 300 tys klientów.