

# Od univerzálnosti ke specializaci

## Krise ukázala, že specializované bankovníctví je úspěšnější než univerzální

**Likhit Wagle z IBM tvrdí, že banky se musí obrátit k zákazníkům a pochopit, co opravdu potřebují. Šéf oddělení bankovních a finančních trhů IBM Global Business Services vidí příležitost pro partnerství bank s obchodními řetězci, které mají vynikající distribuční možnosti a přehled v oblasti „customer intelligence“.**

**Jak hodnotíte současnou situaci v bankovním sektoru?**

Na bankovní sektor můžeme nahlížet z hlediska vyspělých trhů (především USA a Evropa), nebo z hlediska rozvíjejících se trhů. Z pohledu západních vyspělých trhů je současná situace nepříliš veselá; vše je ovlivněno finanční krizí, regulacemi, pomalým hospodářským růstem a klesající ziskovostí. Pro ty druhé platí, že se zde pro bankovníctví nabízí mimořádné příležitosti. Při globálním pohledu rozvíjející se trhy skýtají pozoruhodné možnosti.

Rád bych zdůraznil především tři hlavní body. Zaprvé, zaměříme-li se na střednědobý horizont příštích pěti až deseti let, můžeme podle výzkumů očekávat průměrný růst HDP asi 5,8%. Toto číslo představuje 1264 bil. USD. A to je druhý bod – tyto peníze bude třeba spravovat, zprostředkovávat, což představuje ohromné příležitosti pro bankovní sektor. A konečně třetí, z mého hlediska zásadní bod, na rozvíjejících se trzích se polovina lidí chystá začít využívat bankovních služeb. Podívejme se například na Indii. V této zemi má 400 milionů obyvatel mobilní telefon, ale přitom tam bylo vydáno méně než 200 milionů debetních karet. Pokud počet karet použijeme jako indikátor nasycenosti místního bankovního sektoru, vidíte, že je zde skutečně velký potenciál růstu.

Banky však k těmto trhům ovšem musí přistoupit vhodným způsobem. Tradiční karty by již nemusely být tak úspěšné, je třeba zaměřit se i na alternativy jako mobilní platby. Je důležité těch obrovských možností, jež nové trhy nabízejí, co nejlépe využít.

**Česká republika ale nedostatkem bank netrpí, opak je tu velice konkurenční prostředí...**

Samozřejmě, ČR není v takové situaci, že by nemělo dostatek bankovních institucí. Otázkou spíše je, zda klienti dostávají



Likhit Wagle je partnerem konzultantské divize IBM Global Business Services. Předtím vedl v IBM oddělení bankovních a finančních trhů v severovýchodní Evropě. Během uplynulých patnácti let jeho působení v IBM se společnost stala jedním z lídrů v oblasti IT řešení pro transformaci klíčových bankovních a vícekanálových procesů a systémů. Mezi jeho klienty v IBM patřily společnosti Allianz, Barclays, Lloyds Banking Group, Cooperative Financial Services, KBC a Zurich Financial Services. Před příchodem do IBM se věnoval Likhit Wagle poradenství v oblasti fúzí a akvizic v PwC. Je rovněž členem Institute of Chartered Accountants in England & Wales.

všechny produkty a služby, o které by mohli mít zájem. A jací budou čeští zákazníci za několik let? Budou se chovat podobně jako dosud? Budou stále podobně loajální, ochotní brát to, co banky nabízí, nebo budou chtít něco jiného?

Pokud v bankovním sektoru nic nového neděláte, jen vyčkáváte a chrání vás silné regulace, tak se v okamžiku, kdy se regulační rámec uvolní, budete muset vyrovnat s tím, že na trh vstoupí noví hráči. Na platby se začnou orientovat také mobilní společnosti, ale třeba i firmy jako Google, Facebook a Amazon, a dojde k odlišení zisků v této oblasti na úkor bank.

Pokud se podíváme na českou korporátní sféru, firmy se zajímají o oblasti jako je třeba investiční bankovníctví. I v této sféře

ale zřejmě bude platit, že klientům se bude nabízet více možností. Část z nich se možná přesune k novým subjektům, pomalu ale jistě budou lidé čím dál více vyhledávat nové možnosti a nebudou již tolik loajální.

Budou se také otevírat nové oblasti. Předpokládejme, že HDP a příjmy budou růst. Myslíte, že je zde nyní dostatečná nabídka služeb v oboru správy aktiv? Dále je zde problém stárnutí populace; penzijní systém je jako časovaná bomba, situace zřejmě povede k tomu, že bude třeba vytvářet produkty a služby i v této oblasti. Bankovníctví se musí přizpůsobit a expandovat do těchto oblastí, jinak to udělá někdo jiný a „slízne smetanu“ v podobě vysokých zisků.

**Má klasický bankovní model šanci dlouhodobě konkurovat bez dramatického snížení nákladů?**

Všiml jsem si tří univerzálních témat, která v tuto chvíli bankovní sektor řeší – a to platí všude, ať jsem v New Yorku, Šanghaji nebo tady. První věcí je revize provozního modelu, aby došlo ke zvýšení produktivity. Abych uvedl příklad z českého prostředí; v současnosti se poměr náklady vs. příjmy u velkých bank snižuje směrem k hodnotě okolo 30. Místní banky by měly zhodnotit a poupravit svůj provozní model, aby dosáhly markantního zlepšení, musí svou efektivitu přivést k lepším hodnotám. Kdyby to nedokázaly, bude to těžko přijatelné pro jejich vlastníky a zkomplikuje jim to situaci vůči konkurenci.

Podíváme-li se do světa, příkladem dobře prováděných změn by mohla být banka Santander díky výbornému řešení provozního modelu, podnikové architektury a infrastruktury. To jí umožňuje rychle se rozvíjet, provádět akvizice po celém světě a rychle je integrovat a přinášet nové produkty.

Zadruhé, všude na světě existuje nepochybně mezi tím, co chtějí a čeho si cení zákazníci, a tím, co chtějí banky. Instituce nyní vynakládají značné investice a potýkají se s mnoha komplikacemi, aby se z podniků zaměřených na produkty změnila a obrátily pozornost na zákazníky. Nirvánou v tomto ohledu je bod, kdy si zákazníci vybírají služby samoobslužnou formou, ale vy si za ně můžete účtovat poplatky.

Třetí důležitou oblastí je integrace řízení rizik. Klade se důraz na komplexní vyhodnocení rizik, ať z hlediska produktu, zákazníků atd. a také možnost řešit tyto otázky v reálném čase. Čím dál více se obrací pozornost k tomu, jak řízení rizik využít jako konkurenční výhodu, nikoliv jen jako nutnost. Týká se to mimo jiné JP Morgan Chase, Citi, Amex a dalších.

**V oboru působilé přes patnáct let. K jakým zásadním změnám v bankovníctví za tu dobu došlo?**

Z mého pohledu se odehrálo několik významných změn. V první řadě jsme tu měli dlouhé debaty o tom, jaký model bankovníctví je nejúspěšnější. Většina se přiklonila k univerzálnímu řešení namísto specializace. Tento model převážil, byl vnímán jako úspěšnější, což ovlivnilo mnoho konsolidací a akvizic.

Finanční krize a s ní související regulace však podrobují tento model velké zátěži a bude zajímavé sledovat, zda přetrvá. Když se však na věc podíváme čistě z hlediska finanční návratnosti, odpověď je jasná – univerzální model nepředčil ten specializovaný. O úspěchu specializace svědčí mnohé studie z posledních deseti či patnácti let. V bankovníctví se tak zatím princip úspor z rozsahu neuplatnil.

Další důležitý trend vidím v tom, že banky postupně ustupují od uvažování typu „*Všechno umíme sami nejlépe a musíme být naprosto soběstační*“. Nastává posun k větší specializaci, ale současně se banky stávají globálně integrovanějšími.

Také se domnívám, že bankovní sektor se – podobně jako jiné obory jako spotřební zboží, elektronika – přeorientují k většímu využívání outsourcingu. Budou například spolupracovat s firmami jako IBM, protože jim mohou zajistit kompletní infrastrukturu a aplikace. Proč by banka měla spoléhat jen na interní IT oddělení? To však není jediný typ outsourcingu, který můžeme očekávat. Některé banky se budou specializovat, třeba na transakční bankovníctví. A jiné banky mohou tyto specializované služby outsourcovat.

Jako další příležitost pro partnerství se nabízejí obchodní řetězce jako WallMart a Tesco, které se již do bankovníctví také pouštějí. Mají vynikající distribuční možnosti – zdaleka nejde jen o množství jejich poboček, ale také o jejich přehled v oblastech „customer intelligence“.

Velký potenciál má i oblast zdravotnictví. Už jsem zmínil stárnoucí populaci. Lidé se nacházejí mezi poskytovateli zdravotní péče, pojišťovny a bankovními institucemi a bude třeba vytvořit produkty odpovídající jejich měnícím se potřebám.

**A jak by mohla vypadat spolupráce bank s telekomunikačními společnostmi?**

Ta se týká především otázek distribuce a vede ve třech hlavních kanálech – internet, sociální sítě a mobilní telefony. Mobilní sféra se poslední dobou úzce propojuje především s platbami. Banky zde možná trochu zaspaly, protože tato oblast proněnepředstavovala výraznější navýšení tržeb, zatímco pro mobilní společnosti ano. Nyní bankovní domy postupují více proaktivně, protože mobilní sféra má nepochybně budoucnost.

Současně se v oblasti plateb může prosadit také Google a ještě významněji zřejmě Facebook. S Facebookem se pojí dva zajímavé aspekty. Jednak síla doporučení a také otevřenost – nevím, jak přesně vy-

padá situace tady u vás, ale mladá generace je na Facebooku obvykle velice otevřená, což mu také dává velkou moc.

Uplatnit se může také Nokia či Ericsson anebo poskytovatel jako Vodafone. Myslím, že se nedá říct, že tady bude jediný vítěz. Pravděpodobně se prosadí více forem spolupráce, více možností volby.

**Jedním z populárních pojmů je „cloud computing“. Není práce s cloudem pro obezřetné finanční instituce nebezpečná? Jsou finanční instituce připraveny na to, že data a aplikace nebudou mít na svých serverech?**

Zlepšení a úspory, jichž lze takto dosáhnout mohou být opravdu značné. Před chvílí jsem hovořil o změnách provozního modelu – ten může vést ke snížení nákladů až o desítky procent. A právě přechod na cloudovou infrastrukturu může úsporám hodně pomoci. V cestě zatím stojí otázky bezpečnosti, ochrany dat a regulace. Nedokážu si představit, že by došlo k „velkému třesku“, masovému přechodu bankovníctví k veřejnému cloudu, ale velký zájem je o soukromý cloud pro banky. Pokrok vidím zejména v některých oblastech jako co-banking nebo analýza dat.

**S jakými hlavními problémy se musí banky vyrovnat v příštích letech? A jak jim technologie mohou pomoci?**

Na rozvíjejících se trzích je největší výzvou orientace na zákazníka a integrace řízení rizik, které jsem již zmínil. Vyspělejších trhů se pak týká především ona změna provozního modelu. Česká republika není klasický rozvíjející se trh jako například Čína, v některých oblastech se řadí spíše k vyspělejšímu tržím. Obecně ale platí, že je třeba obrátit se k zákazníkům a pochopit, co potřebují.

Na základě zkušeností s americkými, britskými a australskými bankami firma IBM připravila dokument nazvaný „*Od komplexnosti k zaměření na zákazníka*“. Tato studie ukazuje, že je možné opravdu významně ušetřit – v případě amerických bank i stovky milionů dolarů – díky inteligentnější analýze dat a lepšímu pochopení zákazníků. Proces sice potřebuje prvotní investice, ale jeho výhody jsou nepopíratelné.

**Zdá se, že klienti finančních institucí už nejsou tak loajální jako dříve. Jsou připraveni srovnávat nabídky různých bank a pojišťovatelů, využívají služby typu [www.comparethemarket.com](http://www.comparethemarket.com). Co z toho pro banky a pojišťovny plyne?**

V Británii nabízí srovnání nabídek s konkurencí například Aviva. Zajímavé téma, na které by bylo vhodné se zaměřit, je neprůhlednost, která bankám umožňuje nastavovat vysoké poplatky. I to se podle mého názoru změní; některé banky se už snaží transparentně demonstrovat své poplatky a náklady. V USA a Británii navíc dnes transparentnost v poplatcích podporují i regulační mechanismy. Zejména u bankovních služeb pro jednotlivce je

důležité uvažovat jako výrobce – zeštíhlit provozní náklady, ale zároveň ke klientům přistupovat jako prodejce.

**Můžete uvést tři nejvíce „sexy“ produkty v pojišťovnictví a bankovníctví, které se prosadí v následujících pěti letech? Budou naopak některé produkty do té doby „mrtvé“?**

Vzhledem k tomu, že český trh je poměrně vyspělý, je obtížné mluvit o nových produktech. Přesto se nové a zajímavé produkty najdou, například v oblasti životního cyklu. Připravujeme nový projekt, který zahrnuje kombinaci společenství v oboru kreditních karet, maloobchodníků a IBM. Projekt zatím není veřejný, ale mohu prozradit, že se týká informací, které umožní nabízet klientům řešení na míru – nejedná se tedy o spamování.

Dalším zajímavým tématem je rozšíření wealth managementu, disciplíny investičního poradenství, kde by se mohla uplatnit naše technologie Watson, kterou můžete znát z americké televizní soutěže Jeopardy! (*obdoba českého Riskuj*). Pokud se máte věnovat majetku 200 milionů Evropanů, nemůžete použít klasické individuální bankovní služby. Počítačový systém Watson, který analyzuje přirozený jazyk a obrovská množství nestrukturovaných dat, by však mohl pomoci na základě dat uživatele zpracovat portfolio odpovídající osobním potřebám. A takový produkt by podle mne byl velmi „sexy“. Bankovníctví tak sofistikovaně osloví mnohem širší publikum, což je zajímavé i pro trh západní Evropy a Severní Ameriky.

**Zaujala mě zpráva o pražském centru IBM pro rozpoznávání hlasu. K čemu slouží?**

Rozpoznávání hlasu lze z pohledu finančních institucí použít v oblasti zabezpečení, což by například pomohlo k ověření identity při mobilních bankovních službách.

Co je ale ještě zajímavější, je takzvaný hlasový web, který umožňuje užívání internetu prostřednictvím mluveného slova.

**Je už v regionu dost velká skupina zákazníků připravených na bankovníctví bez banky?**

Nevím, jak je na tom střední a východní Evropa. Existuje ale například organizace ZOPA, která na internetu sdružuje půjčovatele a zájemce o půjčky, a jejich služeb můžete využívat po celém světě. Pokud půjčujete peníze, zvolíte si míru rizika. Systém vaši částku přerozdělí mezi zájemce o půjčky a vy získáte úroky závislé na zvolené míře rizika, asi o 2 až 3% vyšší, než byste měl na spořicí účtu v bance.

**Kdybyste chtěl opustit IBM a začít podnikat ve finančním sektoru, jakou oblast byste si zvolil?**

Nechystám se k tomu, ale fascinuje mě oblast private equity. Nejvíce by mne zajímaly investice do technologických firem. ■

Pavel Čurda