

KIM JEST KLIENT PRZYSZŁOŚCI?

*2030: marzenia klientów,
klienci marzeń*

First Data®

Gotowi na 2030

To już tradycja, że co roku w Laboratorium Przyszłości First Data spotykamy się, aby w znamienitym gronie przedstawicieli świata płatności dyskutować o przyszłości i kierunkach rozwoju naszej branży.

Żadna organizacja biznesowa nie może istnieć bez klientów, dlatego w tej edycji raportu Laboratorium Przyszłości szukaliśmy odpowiedzi na pytania, jakie będą marzenia klientów i jacy będą klienci marzeń w perspektywie 10 lat.

Klienta przyszłości osadziliśmy w szerszym kontekście zmian społecznych, kulturowych, rynkowych i technologicznych. Zastanawialiśmy się, jakie będzie miał potrzeby i jak możemy wyjść naprzeciw jego oczekiwaniom.

Nasz raport jest jak lustro, w którym mogą się przejrzeć nie tylko przedstawiciele instytucji finansowych, ale również wszyscy, którzy chcieliby skonfrontować swoje wyobrażenia o kliencie przyszłości z potencjalnymi oczekiwaniami konsumentów.

Gorąco zachęcamy do częstego stawiania pytań o przyszłość, do aktywizacji zespołów produktowych i stwarzania twórczej atmosfery pracy sprzyjającej innowacjom. W ten sposób powstają nowoczesne produkty i usługi w First Data Polska, z których korzystają Państwo i Państwa klienci.

Mam nadzieję, że nasz raport posłuży jako przewodnik i będzie stanowił cenne źródło inspiracji do szukania odpowiedzi na pytanie: kim jest klient przyszłości?

Zachęcam do lektury i współpracy!



KRZYSZTOF POŁOŃCZYK,
PREZES ZARZĄDU
FIRST DATA POLSKA





Spis treści

- 6 Pora zadbać o przyszłych klientów**
- 10 Warsztaty Laboratorium Przyszłości 3.0
- 12 Kim będą klienci przyszłości?

- 14 PRZYSZŁE POTRZEBY**
- 16 Główne kierunki wydatków**
- 18 Zainteresowania i pasje
- 20 Podróże
- 22 Utrzymanie i zdrowie
- 24 A jeśli nie kredyt hipoteczny, to co?

- 28 Postawa życiowa**
- 30 Spryciarze i hulaki
- 32 Pochwała sukcesu
- 34 Altruistyczni minimaliści
- 36 Więcej równowagi, mniej szaleństw

- 40 Ulubione kanały obsługi**
- 42 Rozszerzona rzeczywistość
- 44 Aplikacja mobilna
- 46 Oddział bankowy
- 48 Wygodnie mobilnie i z AI

- 52 Zwinne płatności**
- 54 Młodzi biometryczni
- 56 Na odcisk palca
- 58 Niech żyją karty!
- 60 Płatności na miarę technologii

- 64 Płatności jutra**
- 66 Pomyśl i zapłać
- 68 Samo się zapłaci
- 70 Udoskonalone e-portfele
- 72 Klienci i banki marzą podobnie

- 76 DZIEŃ Z ŻYCIA**
- 78 Dzień z życia Tadeusza
- 81 Dzień z życia Klary
- 84 Dzień z życia Tomasa
- 87 Co dalej?



A woman's profile is shown in the upper left corner, looking towards the right. Her face is partially obscured by a grid of white lines and a blue glow, suggesting a digital or data-related theme. The background is a light blue gradient with horizontal bands of varying shades of blue.

Pora zadbać o przyszłych klientów

Proszę sobie wyobrazić, że spali Państwo przez ostatnie 10 lat. Nie wiedzą Państwo nic o świecie, w którym się właśnie obudzili, poza tym, ile czasu upłynęło. Z jakiegoś powodu poproszono Państwa o jak najprecyzyjniejsze odgadnięcie i opisanie, jacy Państwa zdaniem w tym świecie przyszłości są w większości klienci banków – jakie są ich najczęstsze aspiracje, potrzeby, problemy, co lubią, a czego nie, z jakich technologii najchętniej korzystają...?

Aby było łatwiej wywiązać się z tego dziwnego zadania, przed udzieleniem odpowiedzi mogą Państwo zadać 10 pytań. Pytania muszą być sformułowane na tyle precyzyjnie, aby Państwa rozmówcy mogli na nie odpowiedzieć „tak” lub „nie” – inne odpowiedzi nie będą udzielane. Ponadto pytania nie mogą być uzależnione od odpowiedzi twierdzącej lub przeczącej na inne postawione pytanie (wykluczone jest formułowanie pytań typu „Jeśli tak, to...?”). Jak brzmią Państwa pytania?

To treść zadania, które postawiliśmy przed uczestnikami internetowej ankiety zorganizowanej jeszcze przed warsztatami Laboratorium Przyszłości 3.0. Nic nie jest w tym zadaniu przypadkowe – bazuje ono na tzw. technice Rip Van Winkle, metodzie wypracowanej przez RAND Corporation na potrzeby planowania strategicznego w U.S. Army i stosowanej przez 4CF w projektach zarówno dla wojska, jak i dla firm dostarczających zaawansowane technologie. Nawet jeśli nie brali Państwo udziału w ankiecie, to warto zastanowić się przez chwilę przed dalszą lekturą raportu, jakie Państwo zadaliby pytania.

Już? Wiele jest przykładów wspaniałych i zaawansowanych wynalazków, które przepadły w mroku historii, ponieważ okazały się nie trafiać w gusta konsumentów. Wiele było też prognoz dotyczących rozwoju społeczeństw, które poległy poprzez niezrozumienie tego, jak inne od obecnych będą potrzeby ludzi przyszłości. Mając komfort identyfikowania tego rodzaju porażek, z perspektywy czasu łatwo jest wytykać naiwne założenia niegdysiejszych wynalazców i prognostów.

Znacznie trudniej jest nie popełnić tych samych błędów, starając się zarazem wejść w buty klientów przyszłości i zrozumieć ich postawy. Czym się kierują, z jakich usług chętnie korzystają, i czego oczekują od banków? Takie niełatwe pytania postawiliśmy



Zespół First Data Polska podczas Laboratorium Przyszłości 2018

przed uczestnikami najnowszego Laboratorium Przyszłości.

Magia techniki Rip Van Winkle polega na tym, że pozwala ona łatwo i szybko zidentyfikować kluczowe, a jednocześnie potencjalnie podważalne założenia dotyczące przyszłości danego zagadnienia. W rękach doświadczonych analityków jest zadziwiająco efektywna, biorąc pod uwagę jej prostotę. Ograniczenie do kilku pytań wymusza koncentrację na kwestiach najistotniejszych, zaś fakt zadania pytania obnaża niepewność co do odpowiedzi. Co więcej, w żaden sposób w korzystaniu z tej techniki nie przeszkadza to, że Państwo o tym „ukrytym” celu teraz już wiedzą.

Wśród formułowanych przez uczestników takiego badania pytań często pojawiają się takie, które inaczej trudno byłoby uwzględnić w toku analizy strategicznej – niekwestionowane z jakiegoś powodu pozorne prawdy,

nieuświadomione przekonania o świecie przyszłości – powody, dla których wiele lat później plany i prognozy wydają się często naiwne albo krótkowzroczne. Czy zastanawiali się Państwo ostatnio, czy w roku 2030 internet nadal istnieje? A jeśli nawet istnieje, to czy działa w sposób analogiczny do tego z roku 2018? Albo czy banki nadal odgrywają dominującą rolę w sektorze finansowym? Czy okulary do rozszerzonej rzeczywistości (AR) towarzyszą klientom w codziennym życiu? Czy w 2030 ktoś jeszcze korzysta ze smartfonów? To tylko kilka przykładów pytań, które eksperci uznali za kluczowe do opisanego klientów banków przyszłości.

Przedwarsztatowa ankieta Rip Van Winkle była tylko rozgrzewką – pomogła nam w przygotowaniu warsztatów, które odbyły się w toku konferencji Laboratorium Przyszłości 2018. Zebrań i przeanalizowane przez 4CF wyniki

warsztatu prezentujemy w pierwszej części raportu. Znajdą w nim Państwo szczegółowe opisy, jak eksperci z branży wyobrażają sobie potrzeby i oczekiwania klientów w optymistyczno-realistycznej dla klientów wizji 2030 roku. Mogą Państwo również przeczytać, jak ta wizja kontrastuje z tym, co byłoby najbardziej pożądane przez banki.

Drugą część raportu stanowi synteza opisanych w pierwszej części wyników – zapraszamy w niej do spędzenia jednego dnia wraz z przedstawicielami poszczególnych grup klientów, którzy wyłonili się w toku naszej analizy. Fabularyzowane opisy pozwalają lepiej wyobrazić sobie i zrozumieć to, czym klienci przyszłości mogą się kierować i jak będą widzieć świat, w tym – czego mogą oczekiwać od swoich banków. I jeśli nawet pozostajemy w tych opowieściach w sferze scenariuszy optymistycznych i życzeniowych z perspektywy klientów, to przecież banki od zawsze starają się stawać w roli ułatwiających spełnianie marzeń i realizację ważnych celów. Pora więc zadać sobie pytanie, czy i jak będą w stanie sprostać marzeniom oraz planom życiowym klientów z 2030 roku?

Technologie, antytrendy, klienci – dotychczasowe Laboratoria Przyszłości

Jaka będzie bankowość za kilkanaście lat? To oczywiście

złożone pytanie. Z jednej strony na przyszłość bankowości wpływają nowe technologie i wiążące się z nimi możliwości, wyzwania i zagrożenia. Te zagadnienia były przedmiotem naszej analizy 2 lata temu, w pierwszym opracowanym przez 4CF dla First Data Polska raporcie Laboratorium Przyszłości. Analizowaliśmy wówczas m.in. to, które technologie mają szansę pojawić się na rynku szybciej, a które później. Badaliśmy także, czy faktycznie mogą się przyjąć i na ile warto w związku z tym inwestować w ich rozwój. Oprócz rozwoju technologii na przyszłość bankowości będą miały wpływ także nadchodzące dopiero zmiany i wydarzenia, które mogą spowodować załamanie obecnych trendów. Dlatego zeszłoroczny raport, AntyTrendbook, pomagał w zakwestionowaniu obecnych założeń odnośnie przyszłości – szukaliśmy w nim odpowiedzi na pytanie: „czy w przyszłości będzie inaczej?”. Kolejnym, niezwykle ważnym ogniwem tej układanki są przyszli klienci banków: ich potrzeby, marzenia i postawy. W poprzednich dwóch raportach byli oczywiście obecni – to przez pryzmat ich oczekiwań ocenialiśmy przyszłe rozwiązania i technologie w pierwszym raporcie, to oni często stanowili przyczynek do zaskakujących zmian, które opisaliśmy w AntyTrendbooku. Nadeszła jednak pora, by przyjrzeć się im bliżej – aby to oni stanęli w centrum naszego zainteresowania.

Dlaczego foresight strategiczny?

Zawsze, ilekroć mamy przyjrzeć się średnio- i długoterminowej przyszłości – w tym przypadku przyszłym cechom i postawom klientów banków – uzasadnione jest wykorzystanie foresightu strategicznego. Ta dyscyplina badawcza o wojskowych korzeniach skupia się na opisie możliwych przyszłości i interpretacji prognoz, by pomóc w podejmowaniu jak najlepszych decyzji strategicznych. Aby uniknąć pułapek związanych z naiwnym, redukcjonistycznym spojrzeniem na przyszłość, foresight poszukuje możliwych nieciągłości oraz buduje modele przyszłości, w które wpisana jest zmiana na rynku docelowym. Podejście foresightowe pozwala uwzględnić ogromną złożoność stosunków społeczno-ekonomicznych oraz emergentny charakter zmian, które w nich zachodzą. Wykorzystując ilościowe i jakościowe metody analizy, daje pełniejszy obraz możliwych przyszłości niż prognozowanie oparte na danych historycznych. Metody, które 4CF zastosowało, pracując nad raportem Laboratorium Przyszłości 2018, są głęboko zakorzenione w dyscyplinie foresightu strategicznego.

ZESPÓŁ 4CF

Warsztaty Laboratorium Przyszłości 3.0

Wykorzystując wyniki ankiety Rip Van Winkle, opracowaliśmy opisy trzech szerokich grup klientów przyszłości, które w toku pracy uczestnicy konferencji starali się zdefiniować. Doprecyzowanie dotyczyło czterech głównych obszarów.

Po pierwsze, chcieliśmy dowiedzieć się, jakie są główne kierunki wydatków w budżecie domowym danych grup. Po drugie, interesowała nas ich postawa życiowa. Po trzecie – kanał obsługi, z którego najchętniej korzystają, a po czwarte – stosowane chętnie środki płatności, z uwzględnieniem zarówno tych znanych obecnie, jak

i przyszłych, hipotetycznych. Z każdego z tych czterech obszarów, wspomagając się wynikami ankiety Rip Van Winkle, wyłoniliśmy zestaw możliwości do wyboru, pozostawiając uczestnikom także opcję dopisywania własnych.

Grupy klientów, które analizowaliśmy i do których będziemy się odnosić w dalszych rozdziałach niniejszego raportu, opisane są na stronach 12–13. Ich charakterystyki były jedynie punktem wyjścia do rozmowy, prostym przedłużeniem obecnych trendów o kilkanaście lat. Nie należy więc trzymać się ich sztywno – poza ogólnym przybliżeniem tego, o jakim segmencie

rynku mówimy, traktowaliśmy te grupy jako niedopowiedziane. Doprecyzowanie tego, jakie naprawdę mogą być w przyszłości, było przedmiotem dyskusji.

Uczestnicy warsztatów proszeni byli o opisanie poszczególnych grup klientów z uwzględnieniem dwóch alternatywnych wizji przyszłości. Z jednej strony mówiliśmy więc o tym, jacy mogliby być klienci, gdyby zrealizowała się optymistyczna wizja przyszłości (a jednocześnie prawdopodobna) z perspektywy klientów. Z drugiej strony prosiliśmy o wyobrażenie sobie, jacy byliby klienci w wizji przyszłości pożądanej przez banki.





- ① Uczestnicy podczas warsztatów 4CF Strategic Foresight – Konsument Przyszłości: strategia w czasie rewolucji
- ② Tablice warsztatowe służyły uczestnikom do określania cech klientów przyszłości
- ③ Kacper Nosarzewski z 4CF ujawnia pierwsze wnioski
- ④ Arkusze badawcze pomagały uczestnikom w określaniu cech klientów przyszłości



Warsztaty zaprojektowało i zrealizowało 4CF – firma doradcza specjalizująca się w foresighcie strategicznym i partner Laboratorium Przyszłości. Analizę wyników warsztatu oraz profile przyszłych konsumentów zawarte w niniejszym raporcie opracowali dla First Data Polska eksperci i analitycy 4CF.

Kim będą klienci przyszłości?



Wchodzący na rynek finansowy w 2030 r.

- osoby, które w roku 2030 mogą mieć już jakąś styczność z instytucjami finansowymi/bankami (np. mają rachunki płatnicze albo kredyty), ale jeszcze nie są trwale związane z bankami. Przez trwale związane rozumiemy posiadanie umowy na kredyt hipoteczny (wieloletni) i/lub trwale i ustabilizowane korzystanie z wielu różnych produktów bankowych
- w wieku od 18 do 35 lat, czyli obecnie od 6 do 23 lat
- dopiero wchodzący na rynek pracy lub będący w początkowej fazie kariery zawodowej – z dochodami oscylującymi w okolicach średniej krajowej – z perspektywą zwiększania dochodu w przyszłości
- przed założeniem rodziny/samodzielnego gospodarstwa domowego lub w początkowej fazie funkcjonowania gospodarstwa domowego
- bez dzieci lub z małym dzieckiem/małymi dziećmi
- często bez własnego mieszkania lub szerzej – znacznego majątku
- urodzili się już w dobie internetu, smartfonów, bankowości zdalnej/elektronicznej, mediów społecznościowych itd.
- wychowali się w epoce, w której usługi finansowe świadczone są nie tylko przez banki



Rozpoczynający proces akumulacji finansowej w 2030 r.

- osoby, które w 2030 r. są już dojrzałe finansowo i osadzone na rynku finansowym/bankowym
- posiadają nieruchomości/mieszkania, które w dużej mierze są już spłacone
- będący w szczytowej fazie kariery zawodowej (wieloletnie doświadczenie) – stąd z dochodami przeciętnymi/powyżej przeciętnej
- w zaawansowanej fazie funkcjonowania gospodarstwa domowego – dzieci właśnie wyprowadzają się z domu (na studia lub rozpoczynają pracę – idą „na swoje”)
- w wieku pomiędzy 45 a 55 lat
- relatywnie zmniejszone zapotrzebowanie na kredyt, relatywnie większa zdolność do oszczędzania
- urodzili się jeszcze przed dobą internetu, smartfonów, bankowości zdalnej/elektronicznej
- wychowali się w epoce, w której usługi finansowe świadczone były tylko przez banki
- aktywność zawodową podejmowali już w erze internetu i pierwszych telefonów komórkowych
- kontakty z bankami rozpoczynali już w erze bankowości elektronicznej lub na chwilę przed nią



Emeryci w 2030 r.

- osoby, które w 2030 roku mają prawo do pobierania emerytury
- zarówno dzisiejsi emeryci, jak też osoby mające obecnie 50–60 lat
- urodzili się w czasach, gdy szczytem technologii bankowej były książeczki czekowe
- doświadczyli zarówno życia w PRL-u, stanu wojennego, przemiany ustrojowej, jak i okresu obecności Polski w UE
- wychowali się w epoce, gdy usługi bankowe były świadczone tylko przez jeden bank – państwowy



FURZY

FOTR





ZEEZY

ZEEZY

Główne kierunki wydatków

Osoby uczestniczące w warsztatach zostały poproszone o wskazanie kategorii wydatków, na które w 2030 roku patrząc realistycznie konsumenci chcieliby przeznaczyć najwięcej środków ze swojego miesięcznego budżetu. Uczestnicy mieli także możliwość zaproponowania własnej kategorii wydatków, na co zdecydowały się jedynie dwie osoby. Jedna z nich wskazała wydatki na gry i sprzęt do wirtualnej rzeczywistości, druga zaś wydatki na zakup sprzętu elektronicznego. Predefiniowane możliwości wyboru opisaliśmy poniżej.

Według danych GUS od lat dominującą pozycję w budżetach Polaków zajmują wydatki przeznaczone na przetrwanie, w tym głównie na żywność, użytkowanie

mieszkania i nośniki energii. Udział tych kategorii wydatkowych znacząco maleje wraz ze wzrostem zamożności gospodarstwa domowego. Podczas gdy w pierwszej grupie 20% gospodarstw domowych o najniższych dochodach rozporządzalnych udział ten wynosi ponad 50% wydatków, w grupie 20% gospodarstw o najwyższych dochodach stanowi on niewiele ponad 35% wydatków. Przy czym te ostatnie wydają blisko dwukrotnie więcej na żywność i mieszkanie niż te pierwsze, co wskazuje, że zmniejsza się u nich udział wydatków na zapewnienie podstaw egzystencji na korzyść wydatków związanych ze zdrowym trybem i podnoszeniem poziomu życia.



W kategorii przetrwanie uwzględniono wydatki związane z realizacją elementarnych potrzeb zapewniających minimum egzystencji w Polsce w 2030 roku. Mieszczą się w niej podstawowe wydatki na żywność, utrzymanie higieny, odzież, leki, transport na trasie dom–praca–dom oraz wydatki mieszkaniowe (czynsz lub fundusz remontowy, nośniki energii, woda, ścieki, śmieci).



Wydatki związane ze spłatą kredytu mieszkaniowego obejmują raty kredytu (kapitał i odsetki) za lokal mieszkalny.



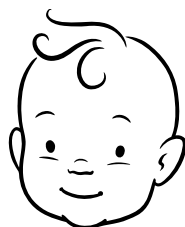
Pod pojęciem podróży uwzględniono wydatki na wszelkie podróże – począwszy od wypraw dookoła świata przez krótkie wycieczki krajowe i zagraniczne po kilkugodzinne trekkingi i wypadki za miasto.



Kategoria hobby mieści w sobie inne niż podróże wydatki związane z rozwijaniem zainteresowań, realizacją pasji oraz poświęcaniem się swojemu hobby. Wchodzą w to m.in. majsterkowanie, kolekcjonerstwo, sporty ekstremalne, modelarstwo i taniec.



Wydatki na zdrowy tryb życia obejmują z kolei wykraczające poza zapewnienie przetrwania nakłady na profilaktykę zdrowotną. Zaliczają się do nich m.in. środki przeznaczone na sport, zdrową dietę, suplementy, fizjoterapię i kosmetologię.



W kategorii utrzymanie dzieci i zwierząt uwzględniono wydatki ponoszone na opiekę nad podopiecznymi – zapewnienie im zdrowia, rozwoju i utrzymania.



Środki przeznaczone na użytki to pieniądze wydawane na legalne i nielegalne narkotyki oraz przedmioty uzależnienia. Mieszczą się tu m.in. alkohol, wyroby tytoniowe, marihuana, hazard oraz inne nieznane jeszcze stymulanty przyszłości.

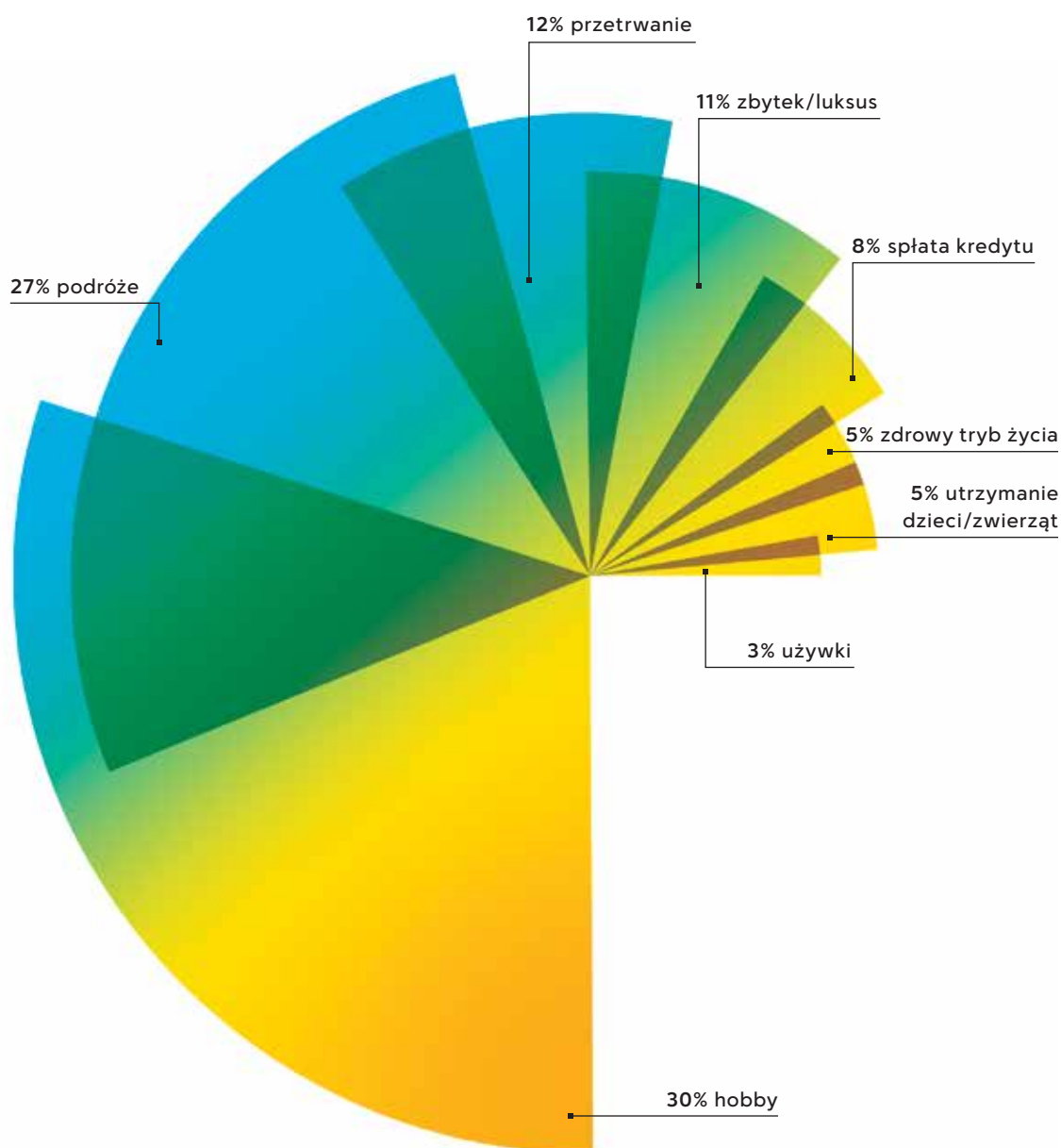


W końcu do kategorii zbytek i luksus zaliczają się wydatki podnoszące poziom życia oraz dobra i usługi luksusowe. Są to m.in. drogie elementy wyposażenia wnętrz, markowe ubrania, biżuteria i galanteria.



Zainteresowania i pasje

Główne kierunki wydatków wchodzących na rynek finansowy



Zdecydowana większość przedstawicieli sektora bankowego biorących udział w warsztatach Laboratorium Przyszłości uznała, że optymistyczną i prawdopodobną wizją przyszłości dla osób wchodzących na rynek finansowy jest rzeczywistość, w której konsumenci przeznaczają będą najwięcej środków z miesięcznego budżetu na rozwijanie zainteresowań i realizację swoich pasji. Wskazania na hobby oraz podróże jako główne kategorie wydatków tej grupy w 2030 roku stanowiły łącznie aż 57% wskazań (odpowiednio po 30% i 27% głosów dla wydatków na hobby i podróże). Dominującą obecnie kategorią wydatków, czyli wydatki ponoszone na zaspokojenie podstawowych potrzeb, jako potencjalnie dominującą pozycję w przyszłych budżetach dzisiejszych 6–23-latków wskazało jedynie 12% osób. Niewiele mniej, bo 11% ekspertów uznało, że w sprzyjających warunkach podstawową grupą wydatków młodych Polaków będą środki przeznaczane na finansowanie dóbr luksusowych oraz produkty i usługi podnoszące poziom życia. Kategoriami, które otrzymały poniżej 10% głosów, były wydatki na spłatę kredytu mieszkaniowego (8%), utrzymanie dzieci i zwierząt (5%), zdrowy tryb życia (5%) oraz używkę (3%).

Czy to realne?

Przykładem scenariusza, w którym w perspektywie nadchodzącej dekady udział wydatków na przetrwanie może istotnie zmaleć na rzecz rosnącego udziału środków przeznaczanych na realizację pasji,



Świat za 10 lat? Do tego czasu technologie z laboratoriów staną się masowe. W centrach innowacji na świecie znajdziemy komunikujące się maszyny, rozwijane ekrany ciekłokrystaliczne, różne metody biometryczne, okulary rzeczywistości modyfikowanej i masę sposobów integracji, a następnie przetwarzania danych. Te rozwiązania zmieniają nasz świat, żeby był wygodniejszy i bezpieczniejszy dla użytkowników usług bankowych. W 2030 interakcja z rozwiązaniami bankowymi będzie dopasowana do kontekstu, ale prawie zawsze cyfrowa. Użytkownikiem cyfrowego Aliora 2030 będzie zarówno dwudziestolatek w okularach wyświetlających tzw. MagicVerse (wirtualną warstwę w realnej rzeczywistości), czterdziestolatek z rozwijanym smartfonem, jak i osiemdziesięcioletek głosowo zlecający robotowi swoje przelewy. Wiele wskazuje, że w Polsce banki staną się bramami do wielu innych serwisów związanych z finansami, prywatnymi danymi czy dostępem do usług publicznych. Niektóre z tych rozwiązań już dziś są w Aliorze, nad kolejnymi – jeszcze pracujemy.

PAWEŁ STEŻYCKI, DYREKTOR DS. PLANOWANIA INNOWACJI W ALIOR BANKU

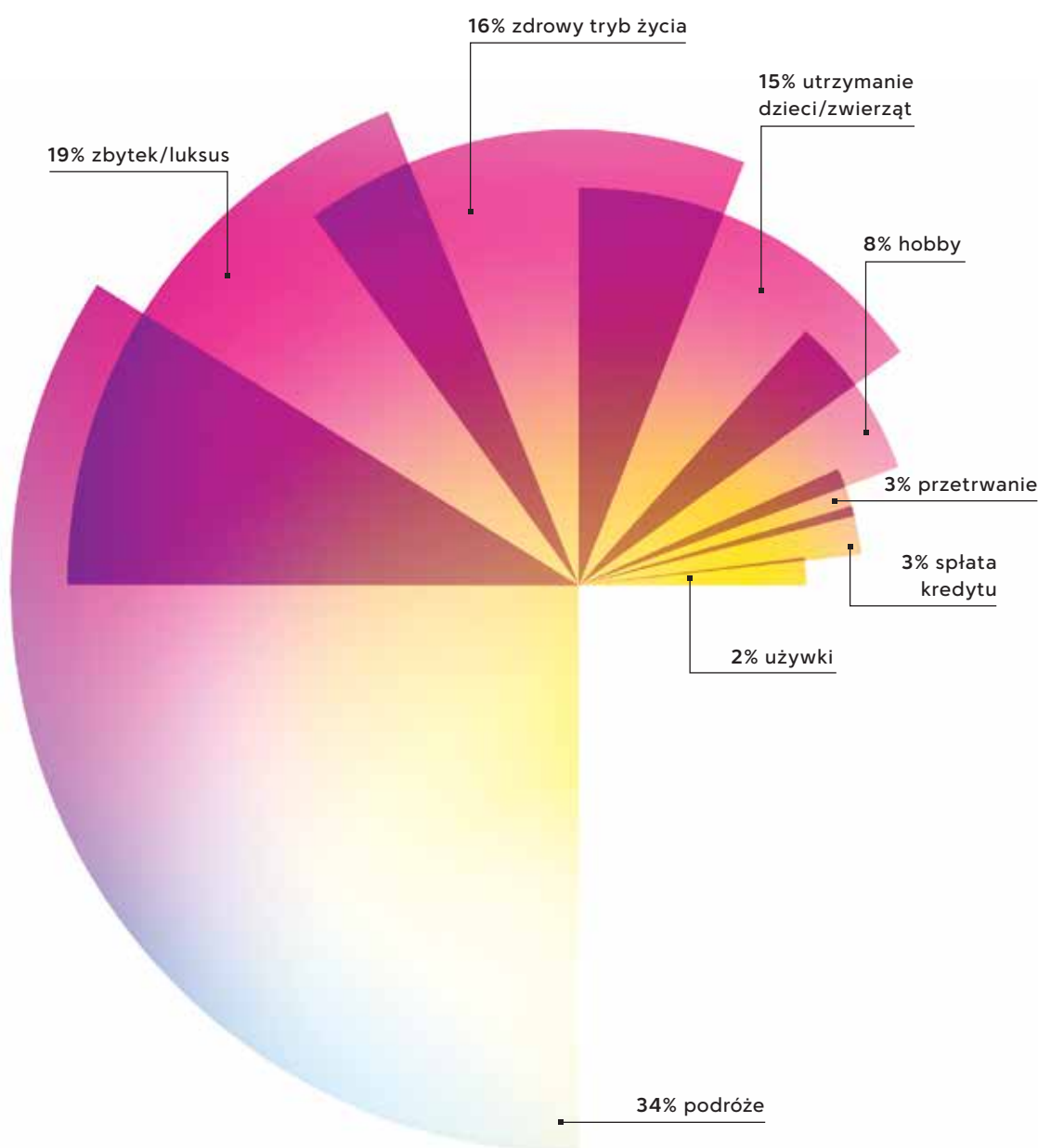
jest scenariusz, w którym dochodzi jednocześnie do starzenia się społeczeństwa i automatyzacji pracy. W scenariuszu tym pracownicy wykonujący nieskomplikowane i zwykle nisko płatne prace są zastępowani przez maszyny. Polskie sklepy w 2030 roku zdominowane będą przez kasy automatyczne i inne rozwiązania pozwalające na bezobsługowe dokonywanie zakupów. Maszyny wykonują też proste prace magazynowe, rolne i porządkowe. Z uwagi na starzenie się społeczeństwa oraz kurczące się zasoby siły roboczej w kraju automatyzacja pracy nie przekłada się jednak na wzrost bezrobocia.

Wręcz przeciwnie – istnieje rynek pracownika. Przeciętne wynagrodzenia są wysokie, a osoby poszukujące pracy mają możliwość wynegocjowania korzystnych dla siebie warunków zatrudnienia. Dotyczy to także osób świeżo wchodzących na rynek pracy. Większość zarabia dużo, a wiele z nich pracuje przy tym w nienormowanym, elastycznym lub niepełnym wymiarze czasu pracy. Zjawiska te z jednej strony zwiększyły ilość wolnego czasu, w którym młodzi ludzie mogą swobodnie oddawać się swoim pasjom, z drugiej zaś sprawiły, że dysponują oni środkami finansowymi, które mogą przeznaczyć na ten cel.



Podróże

Główne kierunki wydatków rozpoczynających proces akumulacji finansowej



Uczestnicy warsztatów pytani o optymistyczną wizję przyszłości segmentu konsumentów rozpoczynających proces akumulacji finansowej wskazywali najczęściej, że największą część ich wydatków stanowić będą pieniądze przeznaczone na podróże (34% wskazań). Tylko 8% ekspertów, a więc znacznie mniej niż w przypadku pytania o konsumentów wchodzących na rynek finansowy, wskazało na hobby jako główną kategorię wydatków. Warto jednak zaznaczyć, że była to opcja wybierana najchętniej jako kolejny ważny kierunek wydatkowania. Celem wydatków wymienianym najczęściej po podróżach były zbytek i luksus, które jako potencjalnie dominujące w budżetach przyszłych czterdziestolatków wskazało 19% osób biorących udział w Laboratorium Przyszłości. Niewiele mniej, bo 16% postawiło na koszty związane z realizacją zdrowego trybu życia. Osoby zaliczające się do segmentu akumulującego środki finansowe to ludzie, którzy zwykle mają dzieci. Stąd nie dziwi wysoka względem wchodzących na rynek liczba wskazań dla wydatków na utrzymanie dzieci i zwierząt jako kategorii dominującej – 15% spośród wszystkich głosów. Kategorie wydatków, które otrzymały poniżej 10% wskazań, to oprócz wspomnianych wcześniej środków na hobby wydatki na przetrwanie (3%), spłata kredytu mieszkaniowego (3%) i użytki (2%).

Czy to realne?

Rozbieżności pomiędzy oczekiwanymi wydatkami osób



Tezę: „Klient ma zawsze rację. Nawet jeśli nie ma racji” możemy, przyjmując rolę sprzedawcy, potraktować jako aksjomat fundamentalny – z racją klient się rodzi i dlatego się z nią nie dyskutuje. Albo... możemy próbować tłumaczyć klientowi, co dla niego jest lepsze, albo że się myli. W długim okresie wygrywają te firmy, które stawiają klienta w centrum uwagi, oferują mu to, czego on się domaga i obsługują go w sposób, jaki dla niego jest wygodny. To ostatnie stwierdzenie to banał. Przecież to kanon obecnie panującej doktryny marketingu – określ, kim jest twój klient, zdiagnozuj jego potrzeby i zaoferuj mu to, co te potrzeby zaspokoi w sposób lepszy niż twoi konkurenci. Takie podejście to dzisiaj standard (?), warunek konieczny, ale... czy w przyszłości wystarczający? Już dzisiaj widzimy, że małe i zwinne fin-techy podbierają klientów bankom. Na razie w sposób ograniczony i w wąskich, specyficznych obszarach lub niszach. Dlaczego tak się dzieje? Fin-techy swoją ofertą celują precyzyjnie i punktowo w tę część klientowskiego tortu bankowego, która jest relatywnie najatrakcyjniejsza (vide Revolut i wymiana walut), i zdobywają uznanie klientów nie tylko niższymi cenami, lecz także, a może nawet przede wszystkim, szybkością dostosowywania swojej oferty do ich zmieniających się potrzeb. Myślę, że problemem banków, zwłaszcza w Polsce, nie jest niewłaściwa identyfikacja potrzeb ich klientów, tylko z jednej strony – duża niechęć do uszczuplania obecnych przychodów, z drugiej – niektóre *legacy systems*, a jeszcze bardziej – zastygła struktura organizacyjna i wypracowane przez lata i w pocie czoła procesy, których zmiana jest konieczna, ale czasochłonna i bolesna.

**WOJCIECH MAŁASZEWICZ, DYREKTOR ROZWOJU PRODUKTÓW
DLA INSTYTUCJI FINANSOWYCH FIRST DATA POLSKA**

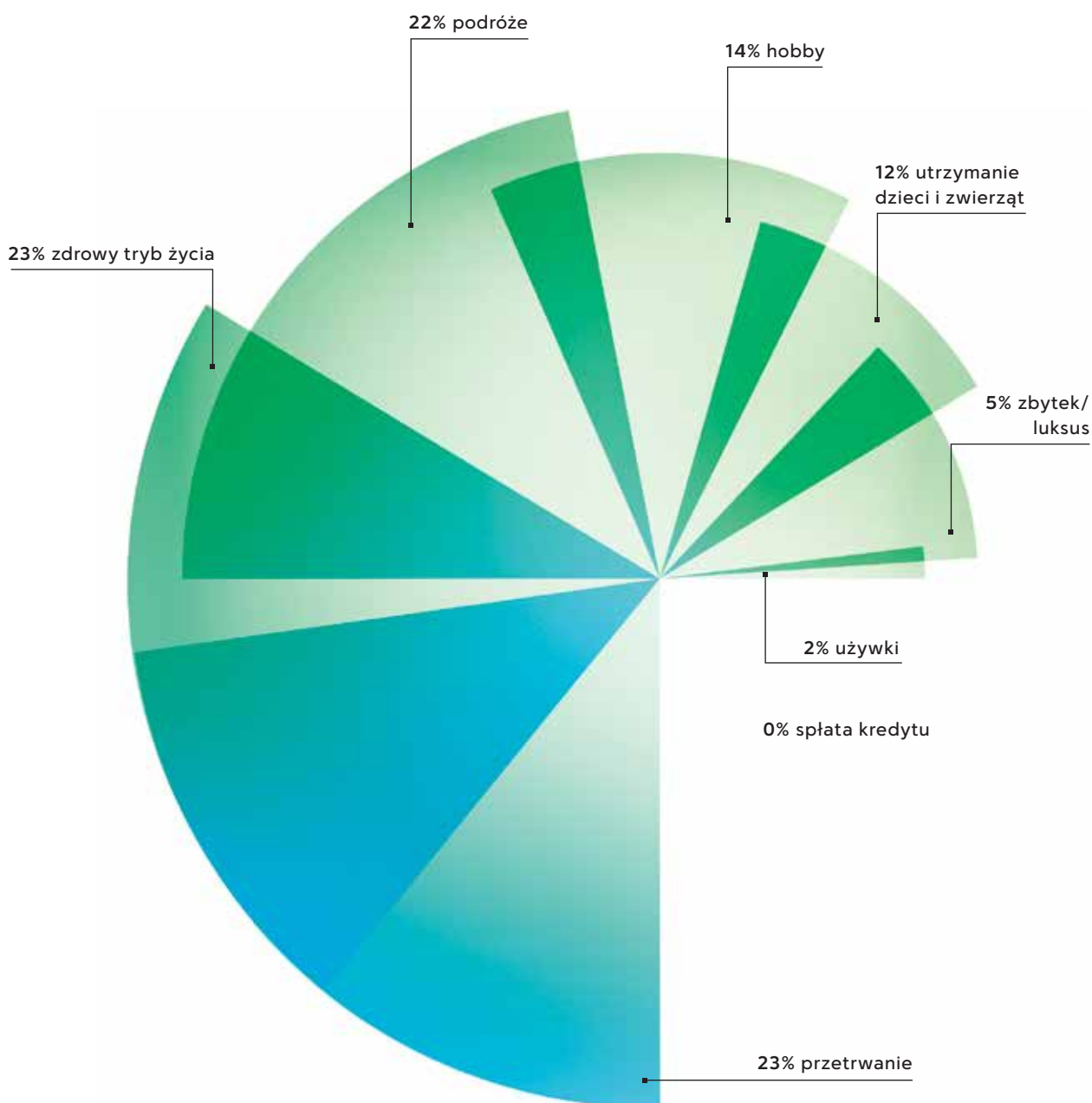
wchodzących na rynek finansowy a wydatkami rozpoczynających proces akumulacji wydają się wynikać w większym stopniu z postrzeganych różnic pomiędzy preferencjami oraz wielkością budżetu tych segmentów klientów niż z drastycznych rozbieżności pomiędzy wizjami przyszłości, które będą im sprzyjać. Wytypowane przez największą grupę ekspertów oczekiwania osób akumulujących środki mogłyby się zrealizować w przytoczonym wcześniej scenariuszu starzenia się społeczeństwa i automatyzacji pracy. Osoby o dużym doświadczeniu zawodowym

osiągać będą dochody powyżej średniej krajowej, które będą mogły przeznaczyć na bardzo dalekie i długie podróże. Zjawisko to można obserwować już obecnie wśród niektórych wysoko opłacanych pracowników korporacji, którzy biorą roczne urlopy na zwiedzanie świata. W tym samym scenariuszu przedstawiciele tego segmentu, którzy nie przepadają za podróżami, główny strumień środków przeznaczać mogliby na podniesienie swojego standardu życia, co zostało zaproponowane przez drugą największą grupę uczestników warsztatów.



Utrzymanie i zdrowie

Główne kierunki wydatków emerytów



Ostatnim segmentem konsumentów, którego optymistyczną i prawdopodobną wizję przyszłości z perspektywy dominującej kategorii wydatków szkicowali eksperci uczestniczący w warsztatach, była grupa emerytów. Ich odpowiedzi okazały się w tym wypadku silnie zróżnicowane i rozłożyły się niemal po równo pomiędzy wydatki na przetrwanie (23%), zdrowy tryb życia (23%) oraz podróże (22%). Czwartą w kolejności odpowiedzią było wskazanie wydatków związanych z oddawaniem się hobby (14% odpowiedzi). Zaskakująco dużo osób uznało również, że główną kategorią wydatków osób starszych w 2030 roku będą środki przeznaczane na utrzymanie dzieci oraz zwierząt (12%). Ponadto 5% osób wytypowało wydatki na zbytek i luksus, a pozostałe 2% uznało, że dominującą kategorią w budżecie przyszłego emeryta będą użytki. Nikt z ekspertów biorących udział w Laboratorium Przyszłości nie wskazał na spłatę raty kredytu mieszkaniowego.

Czy to realne?

Chociaż wielu z przedstawicieli sektora bankowego nie potrafi wyobrazić sobie scenariusza, w którym emeryci w 2030 roku dysponowaliby budżetem na tyle dużym, aby zapewnienie podstaw egzystencji nie stanowiło w nim najważniejszej grupy wydatków, większość osób opowiadała się za innymi opcjami. Wskazywane przez nie wydatki na zdrowy tryb życia wydają się uzasadnionym wyborem z uwagi na możliwe potrzeby osób starszych, które chcąc pozostać

Chociaż wielu z przedstawicieli sektora bankowego nie potrafi wyobrazić sobie scenariusza, w którym emeryci w 2030 roku dysponowaliby budżetem na tyle dużym, aby zapewnienie podstaw egzystencji nie stanowiło w nim najważniejszej grupy wydatków, większość osób opowiadała się za innymi opcjami.

sprawne i aktywne do końca swoich dni, będą skłonne inwestować w to znaczne środki. Również podróże jako dominująca pozycja w budżecie przyszłych emerytów korespondują ze spodziewanymi preferencjami tego segmentu konsumentów, którzy wzorem dzisiejszych seniorów z krajów Europy Zachodniej mogą chcieć spędzać swoje złote lata na wycieczkach. Aby te optymistyczne przewidywania zrealizowały się w obrębie scenariusza starzenia się społeczeństwa i automatyzacji pracy, niezbędna jest wysoka koniunktura gospodarcza oraz reforma systemu emerytalnego, które umożliwiłyby wypłatę świadczeń wyższych niż obecne, pomimo mniej korzystnej relacji osób pracujących do osób znajdujących się na emeryturze. Chociaż nie jest to zupełnie niemożliwe, wydaje się mało prawdopodobne. W przeciwnym wypadku w scenariuszu tym główną kategorią wydatków emerytów wciąż stanowić będą środki na przetrwanie, jak spodziewa się duża część uczestników warsztatów.

A jeśli nie kredyt hipoteczny, to co?

Uczestnicy Laboratorium Przyszłości obok wskazania głównych kategorii wydatków w optymistycznej wizji przyszłości z punktu widzenia konsumentów proszeni byli o podanie kategorii wydatków konsumentów, które byłyby ich zdaniem najbardziej korzystne z punktu widzenia sektora bankowego. Wykres poniżej ilustruje zestawienie rozkładu odpowiedzi dla tych dwóch perspektyw z uwzględnieniem wszystkich trzech segmentów konsumentów.

Według wskazań ekspertów wizja przyszłości pożądana przez banki znacząco odbiega od oczekiwanej wizji klientów przyszłości. To, co zdaniem uczestników warsztatów jest oczekiwane przez konsumentów, niekoniecznie będzie ciepło witane przez banki – i na odwrót.

Największe rozbieżności pomiędzy wizją banków a wizją oczekiwaną przez konsumentów uwidoczniły się w przypadku spłat rat kredytu mieszkaniowego. Uczestnicy warsztatów nie spodziewają się, żeby konsumenci życzyli sobie, aby to rata kredytu stanowiła ich

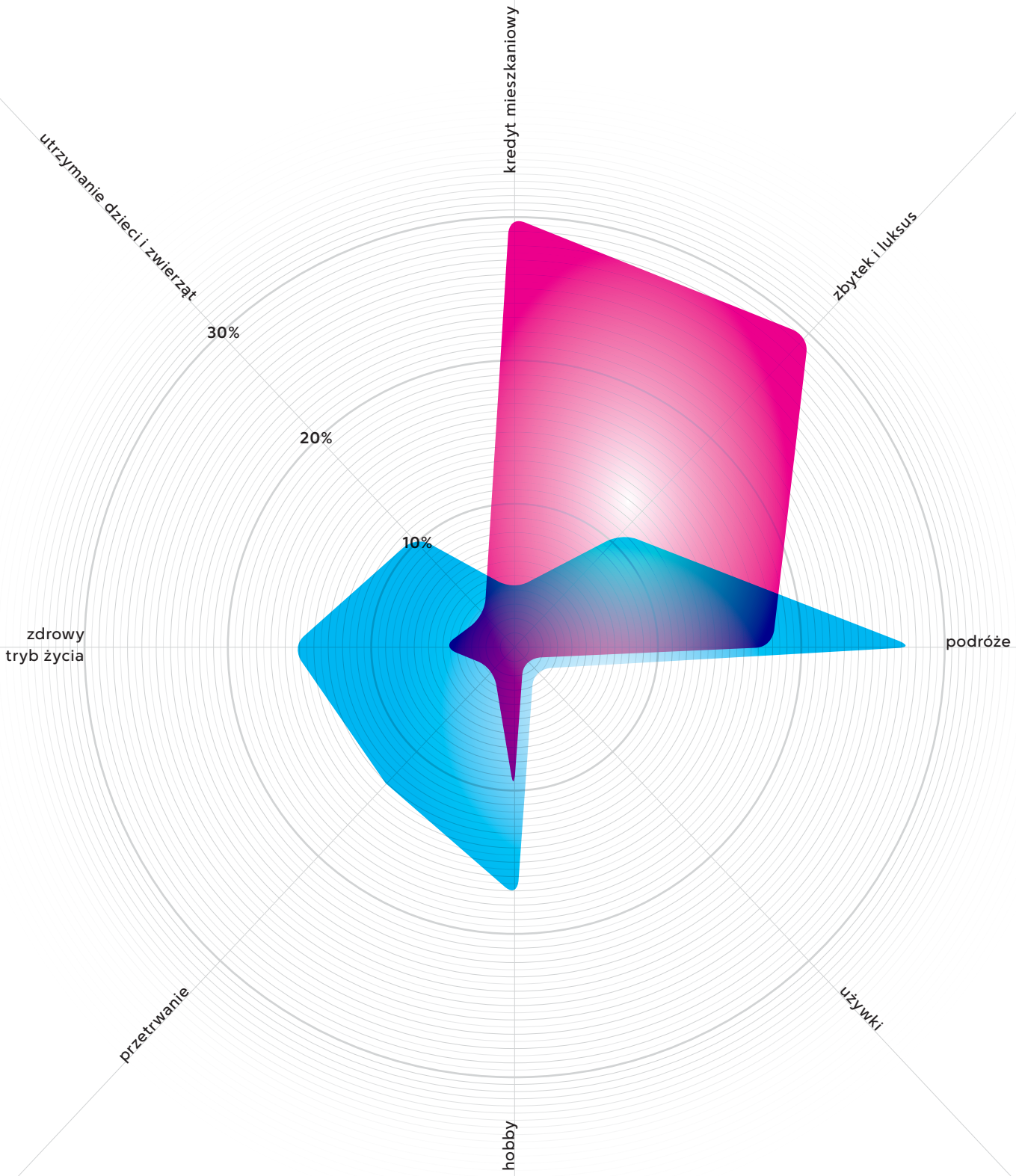
główny wydatek w budżecie, jednak była to jedna z dwóch najczęściej typowanych opcji wśród poświadczonych przez banki. Rozbieżność ta może być jednak pozorna. Kredyty dla gospodarstw domowych stanowią istotną część aktywów polskich banków (ponad 30% aktywów banków na koniec grudnia 2017 roku¹), dlatego przedstawicielom branży zależy, by także w przyszłości Polacy zaciągali ich jak najwięcej. Z drugiej jednak strony fakt, że spłata kredytu nie stanowi głównej pozycji w budżecie konsumenta, nie przesądza jeszcze o tym, że w ogóle nie ponosi on wydatków w tej kategorii. Oznacza to jedynie niższy poziom zadłużenia konsumentów, co ma swoje zalety w postaci mniejszego ryzyka udzielanych im kredytów.

Równie często wskazywaną kategorią wydatków konsumencich poświadczonych przez banki były wydatki na zbytek i luksus. Z jednej strony często finansowane są one z pożyczek i kredytów, z drugiej świadczą o rosnącej zamożności społeczeństwa, a co za tym idzie – o wzroście wartości depozytów

bankowych. Chociaż wedle wskazań ekspertów kategoria ta nie jest tak bardzo niechciana jak raty kredytów, to relatywnie rzadko typowano ją jako najważniejszy wydatek w oczekiwanej przez konsumentów wizji przyszłości. Tutaj znacznie częściej, niż byłoby to korzystne z punktu widzenia sektora bankowego, wybierano wydatki na zdrowy tryb życia, przetrwanie, realizację hobby oraz utrzymanie dzieci i zwierząt.

Świadomość różnicy oczekiwań konsumentów i banków w tych obszarach stanowi dobry punkt wyjścia do refleksji, że obecna oferta banków może nie odpowiadać potrzebom klienta przyszłości. Warto pomyśleć nad tym, jakie nowe usługi mogłyby zaoferować banki, by wpisać się w pożądaną wizję klientów przyszłości.

¹A. Kotowicz, Raport o sytuacji banków w 2017 r., Komisja Nadzoru Finansowego, Warszawa 2018.



perspektywa konsumentów
perspektywa banków



To, co jest najbardziej przełomowe w tym projekcie, jest też bardzo proste. Przekształciliśmy normalny samochód w stabilny pojazd poprzez rozmieszczenie dwóch dodatkowych kół stabilizujących, tak by umożliwił podróż z dużą prędkością przez mały tunel. Tunel i specjalnie skonstruowany system prowadzenia pojazdów pozwalają docelowo na rozwinięcie zaplanowanych 250 km/h prędkości.

**ELON MUSK PODCZAS
OTWARCIA PIERWSZEGO
ULTRASZYBKIEGO TUNELU
POD LOS ANGELES NA
KONIEC 2018 R.**

Postawa życiowa

W przebiegu warsztatów Laboratorium Przyszłości pytano uczestników o to, jakie ich zdaniem postawy życiowe będą w 2030 roku przyjmować konsumenci w trzech analizowanych segmentach. Mogli oni wybierać spośród ośmiu zaproponowanych postaw lub sformułować własną sugestię. Jedna osoba uwzględniła dodatkowo postawę życiową „żyć powoli”.

Paleta strategii życiowych, które przedstawiono ekspertom warsztatu Laboratorium Przyszłości, świadomie obrazuje postawy nieco przerysowane. Wynika to z przekonania, że zmieniające się pojęcie normalności, umiarkowania, a jednocześnie wywołana głębszym wglądem w wybory i postawy indywidualnych osób ewolucja kategorii i narzędzi służących

opisowi i interpretacji zachowań konsumenckich sprawiają, że poszukiwanie „przeciętnego Kowalskiego” lub próba budowy obrazu aspiracji umiarkowanego przedstawiciela polskiego społeczeństwa przyszłości nie jest z perspektywy banków najważniejsza. Wydaje się ona mniej produktywna i twórcza niż zaproponowane kategorie. Swoiste „nerwice” konsumenckie, które opisano poniżej, mają raczej na celu uchwycenie motywacji stojących za irracjonalnymi, kompulsywnymi zachowaniami indywidualnych aktorów ekonomicznych niż agregacji całości ich decyzji życiowych w celu uśrednionego opisu i wyznaczenia normy.

Osiem predefiniowanych w tej kategorii możliwości wyboru opisaliśmy poniżej.



Postawa minimalizmu konsumpcyjnego (*no-own*) wyraża się niechęcią wobec bezmyślnego konsumpcjonizmu, zwiększania stanu posiadania i szybkiego generowania odpadów. Kierujący się nią konsumenci kupują tylko te przedmioty, które są im absolutnie niezbędne, stawiając przy tym na jakość, która pozwoli na ich długie użytkowanie. Charakteryzuje ich świadomość, że nie muszą posiadać, aby korzystać. Wysoko sobie cenią w życiu rzeczy, które nie zawsze można nabyć za pieniądze: relacje społeczne, środowisko, zdrowie, wiedzę, praktykę życia duchowego i kulturę.



Zupełnie innymi wartościami kierują się ludzie wykazujący postawę kultu sukcesu. Są to osoby lubiące rywalizację i dążące do osiągnięcia wysokiego statusu społecznego poprzez rozwój kariery zawodowej wyrażający się we wzroście poziomu wynagrodzenia.



Kolejna z opcji, „lajfhaking” (też: dochód pasywny, sprytny pragmatyzm), to postawa wyrażająca się tzw. cwaniakowaniem. Konsumenci, którzy ją przyjmują, szukają sprytnych dróg na skróty, które – w granicach prawa – pozwolą osiągnąć im więcej mniejszym nakładem pracy.



Zupełnie inaczej postępują ludzie wyznający ultraaltruizm (i społecznikostwo). Kierując się poczuciem odpowiedzialności za innych, stawiają na budowanie dobrobytu wspólnoty. Egoizm postrzegają jako największe zagrożenie dla wspólnego dobra. Angażują się w akcje społeczne i niosą pomoc słabszym.

10000000000

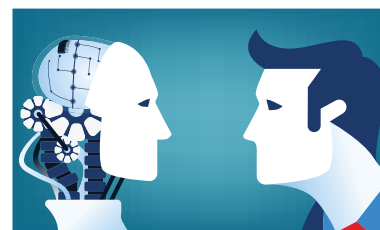
Priorytety wyglądają odmiennie w przypadku postawy określonej mianem wielkiej akumulacji (intensywnego inwestowania). Wyraża się ona w gromadzeniu kapitału, często dla samej przyjemności obserwowania liczby zer rosnących na koncie. Osoby, które się nią kierują, z jednej strony wykazują ponadprzeciętną skłonność do zakupu różnych produktów inwestycyjnych, z drugiej strony niechętnie wydają na bieżącą konsumpcję. Postawę wielkiej akumulacji wykazują zarówno żyjąca skromnie babcia, która chowa gotówkę za obrazem, jak i Sknerus McKwacz.



Opcja nazwana w uproszczeniu antysystemowością (i buntem) to postawa daleko posuniętego nonkonformizmu i nieufności wobec zastanego stanu rzeczy. Postępujące w ten sposób osoby to ludzie szczególnie podatni na teorie spiskowe, skrajne ideologie i działalność sekt.



Refleksją nad systemem nie kierują się za to konsumenci przyjmujący postawę YOLO – radykalnej konsumpcji. Życiowa dewiza, że „raz się żyje”, skłania ich do podejmowania ryzykownych zachowań, do których zalicza się nieprzemysłana konsumpcja. Konsumują dużo, szybko, bogato i na kredyt.

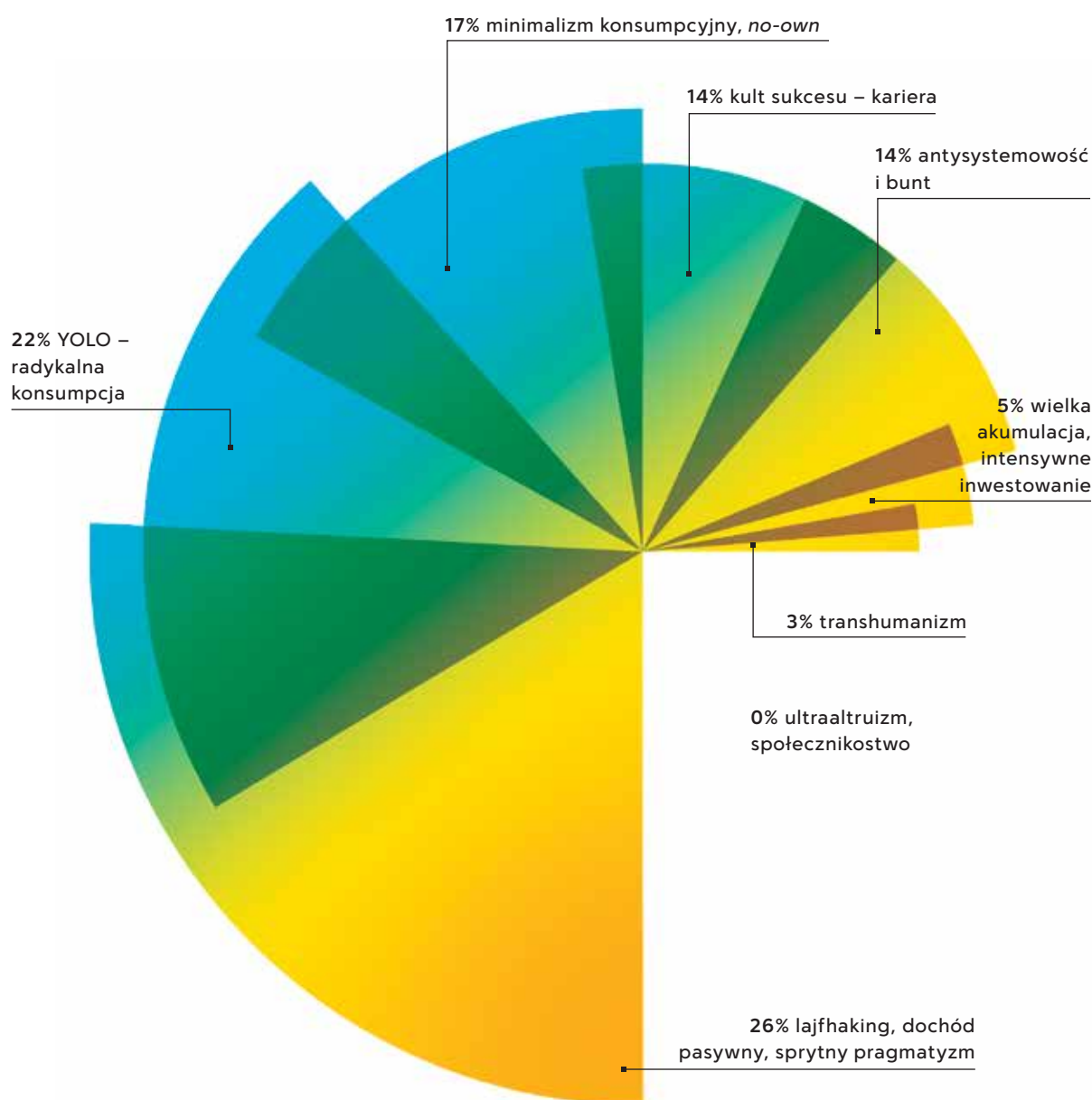


W końcu postawa transhumanizmu wyraża uwielbienie dla rozwoju i postępu technologicznego. Zdaniem transhumanistów człowiek powinien się doskonalić dzięki technologii, zwiększając możliwości swojego ciała dzięki scaleniu z maszyną. Wearables to tylko początek. Egzoszkielety, implanty, a w przyszłości cyberkończyny, a może nawet pełne przeniesienie świadomości do komputerowej matrycy.



Spryciarze i hulaki

Postawa życiowa wchodzących na rynek finansowy



Większość uczestników warsztatów Laboratorium Przyszłości ma raczej pesymistyczne oczekiwania odnośnie postaw życiowych osób, które będą wchodzić na rynek finansowy w 2030 roku. Najwięcej osób uznało, że będą oni w przeważającej części przyjmować postawę lajfhakingu (26% wskazań), a niewiele mniej, bo 22% wskazało, że dominującą postawą w tym segmencie będzie YOLO. Trzecią najczęściej padającą odpowiedzią była postawa minimalistyczna (17%). Po 14% głosów otrzymały ponadto postawy kultu sukcesu oraz antysystemowości. Tylko nieznaczne głosy wskazywały na wielką akumulację (5%) oraz transhumanizm (3%). Żaden z przedstawicieli sektora bankowego nie wyraził przekonania, że najważniejszą postawą życiową wśród przyszłych dwudziesto- i trzydziestolatków będzie ultraaltruizm.

Czy to realne?

Realizacja dominującej wizji wartości osób wchodzących na rynek w 2030 roku nie nasuwa na myśl pozytywnych scenariuszy. Co musiałyby się zdarzyć w kolejnej dekadzie, by dzisiejsza młodzież zaczęła poszukiwać dróg na skróty, przyjmując postawę typową raczej dla pionierów polskiego biznesu z końca lat 80. i początku lat 90. XX wieku? Powinno być to coś, co podobnie jak PRL przed 1989 rokiem zrodziłoby w pokoleniu poczucie odrębności względem państwa i przyzwolenie na kwestionowanie zasad współżycia społecznego. Jedną z możliwości jest zwrot w kierunku autorytaryzmu i ograniczenie

demokratycznych praw obywatelskich. Drugą – pogorszenie sytuacji gospodarczej kraju niosące za sobą wzrost nierówności dochodowych i zmniejszenie szans przedstawicieli młodego pokolenia, przypominające sytuację po kryzysie finansowym z 2008 roku, jednak o znacznie większej skali. Brak szans w uczciwej grze skłoniłby osoby wchodzące na rynek finansowy do naginania zasad w poszukiwaniu prostszych i bardziej efektywnych rozwiązań, bez względu na koszty dla otoczenia. Analogiczne scenariusze sprzyjałyby również wzrostowi postawy antysystemowości i buntu.

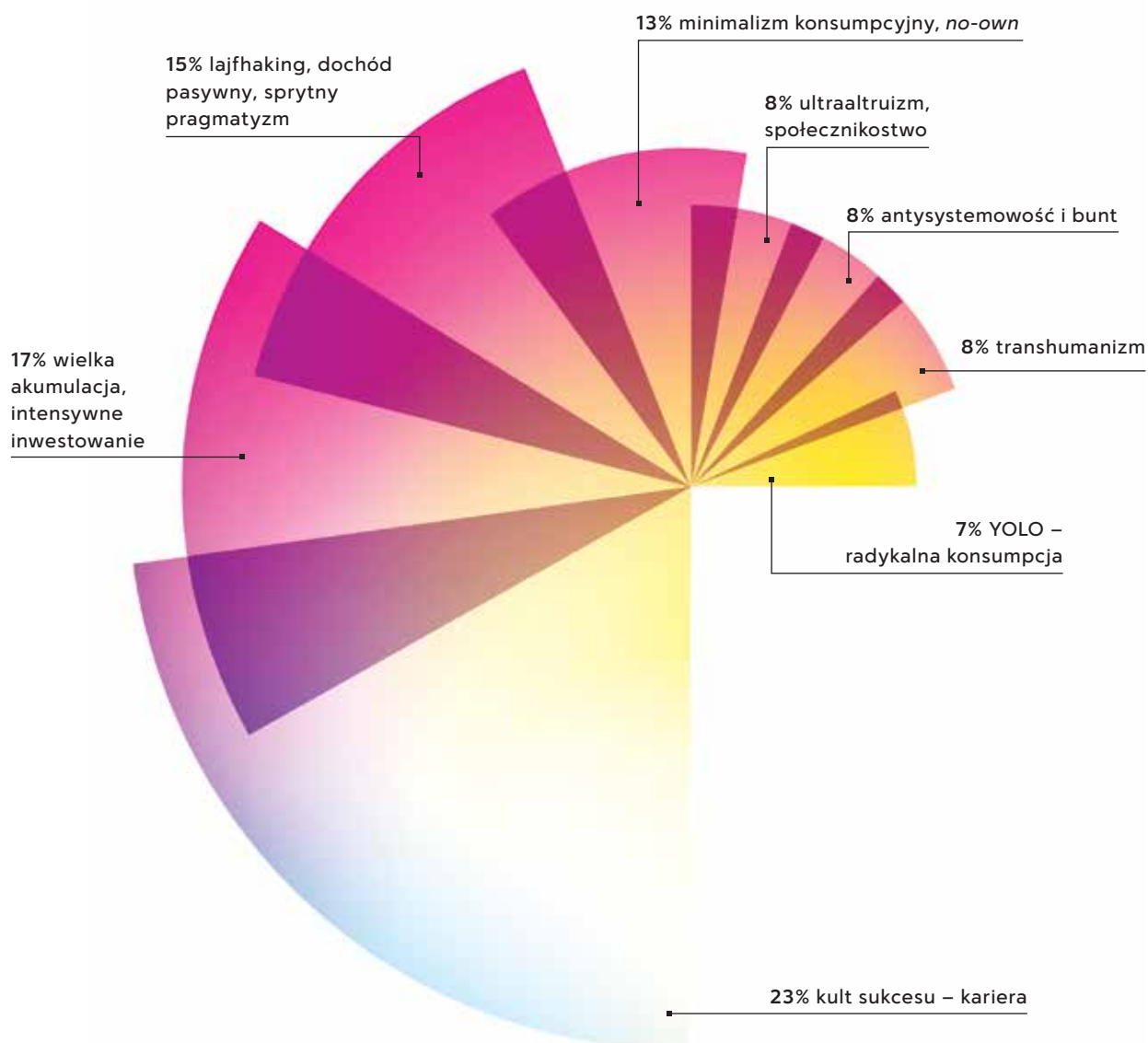
W warunkach kryzysu gospodarczego nie mogłaby się natomiast rozwinąć postawa radykalnego konsumpcjonizmu, której spodziewa się po segmencie nowych klientów ponad jedna piąta przedstawicieli sektora bankowego. Jeśli postawa ta w 2030 roku reprezentowana byłaby przez większość członków młodego pokolenia, musiałyby to oznaczać, że z jednej strony dysponują oni dostatecznymi środkami na finansowanie takiego stylu życia, z drugiej strony, że nie stanowi dla nich problemu jego negatywny wpływ na klimat i środowisko. To drugie wynikać może albo z braku troski o środowisko, albo z tego, że wpływ ten został już zminimalizowany przez nowe rozwiązania prawne bądź technologiczne. Byłoby to spójne ze scenariuszem starzenia się społeczeństwa i automatyzacji pracy nakreślonym w pierwszej części rozdziału. nierozwiązane problemy środowiska, wprost przeciwnie, sprzyjać będą szerzeniu postawy minimalizmu i *no-own*.

Realizacja dominującej wizji wartości osób wchodzących na rynek w 2030 roku nie nasuwa na myśl pozytywnych scenariuszy. Co musiałyby się zdarzyć w kolejnej dekadzie, by dzisiejsza młodzież zaczęła poszukiwać dróg na skróty, przyjmując postawę typową raczej dla pionierów polskiego biznesu z końca lat 80. i początku lat 90. XX wieku?



Pochwała sukcesu

Postawa życiowa rozpoczynających proces akumulacji finansowej



Ekspertki uczestniczący w warsztatach mają zdecydowanie odmienne oczekiwania w zakresie postaw życiowych pokolenia dzisiejszych trzydziesto- i czterdziestolatków. Znacząca liczba osób (23%) uznała, że dominującą postawą tego segmentu w 2030 roku będzie kult sukcesu i wspinanie się po ścieżkach kariery. Istotnie mniej, bo 17% opowiedziało się za tym, że konsumenci rozpoczynający proces akumulacji właśnie do akumulacji będą przywiązywać najwyższą wagę. Kolejnym popularnym wskazaniem był lajfhaking. Aż 15% przedstawicieli banków uznało, że to on będzie najtrafniej określał podejście do życia większości klientów z omawianego segmentu. Ostatnią z popularnych opcji był minimalizm konsumpcyjny, który wybrało 13% uczestników warsztatów. Głosy na pozostałe warianty postaw rozłożyły się mniej więcej po równo. Ultraaltruizm, antysystemowość oraz transhumanizm wskazało po 8% osób, a YOLO – 7% uczestników.

Czy to realne?

Realizacja wizji formułowanej przez największą grupę uczestników warsztatów oznaczać będzie, że dominująca część konsumentów rozpoczynających proces akumulacji finansowej w 2030 roku wykazywać będzie wysoką skłonność do rywalizacji i dążenia do sukcesu utożsamianego z zamożnością finansową. Nie jest to raczej wizja, która mogłaby się zrealizować w scenariuszu starzejącego się społeczeństwa i automatyzacji pracy. Wpisuje się ona raczej



Dlaczego warto myśleć o kliencie przyszłości? Tempo zmian w otaczającej nas rzeczywistości jest

tak szybkie, że zanim się obejrzymy, to klient nie będzie już chciał kupować tego, co dzisiaj chcemy mu sprzedać. Stanie się innym klientem, z innymi potrzebami, marzeniami, upodobaniami. Jak zatem się na niego przygotować? Przede wszystkim zacząć zmieniać organizację jeszcze dziś i po prostu nie czekać na to, aż będzie za późno. Podjąć pierwsze eksperymenty już teraz, aby być przygotowanym, kiedy klient zmieni swoje nawyki i nie będzie już chciał kupować tego, co kupuje od nas dzisiaj. Jakkolwiek to najprostsza z recept, mam świadomość, że organizacje, zwłaszcza te większe, nie są gotowe na natychmiastowy zwrot myślenia i podejmowanych działań. W wielu z nich obserwowałem, że liderzy poprzestają tylko na mówieniu o przyszłości. Zastanawiałem się, co powstrzymuje ich przed innowacyjnymi przedsięwzięciami. Okazuje się, że jest to przede wszystkim lęk przed zmianami. Uświadomiona bariera staje się łatwiejsza do pokonania. Dlatego zachęcam liderów do refleksji, ponieważ stawką są przyszłe losy całej organizacji.

GREG ALBRECHT, DORADCA STRATEGICZNY ZARZĄDÓW

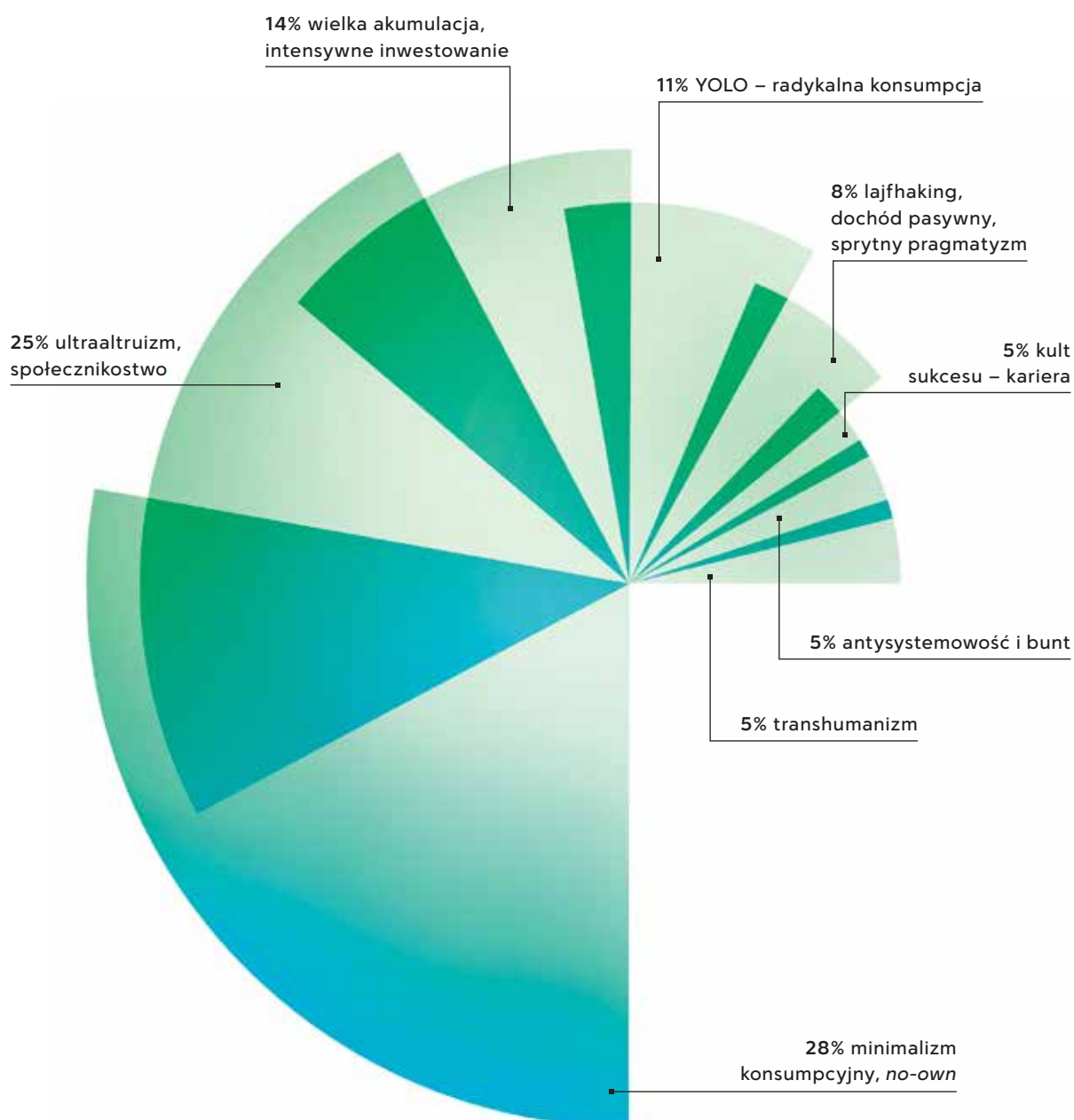
w scenariusz kryzysu gospodarczego i rosnących nierówności finansowych, w którym toczy się intensywna walka o zachowanie miejsc pracy i utrzymanie poziomu życia. Ponieważ nasilenie rywalizacji nierozzerwalnie łączy się z deprecjacją kapitału społecznego, w scenariuszu tym w omawianym segmencie klientów ważnymi postawami mogą stać się lajfhaking oraz nastroje antysystemowe.

Wydaje się, że nie są konieczne wielkie zmiany, by mogła się ziszczyć wizja ekspertów, którzy spodziewają się, że przyszli czterdziesto- i pięćdziesięciolatkowie będą koncentrować się na akumulacji finansów. Jest to okres życia, w którym zaczyna się myśleć o emeryturze, a już obecnie perspektywy odnośnie do wysokości emerytur z ZUS nie należą do optymistycznych. Jeśli do 2030 roku zmianie nie ulegnie struktura demograficzna ludności (np. poprzez nasilenie migracji) ani nie zostaną wdrożone istotne zmiany w systemie emerytalnym (jak podniesienie wieku emerytalnego lub emerytura obywatelska), obawy przedstawicieli omawianego segmentu dotyczące przyszłości finansowej na emeryturze będą uzasadnione.



Altruistyczni minimaliści

Postawa życiowa emerytów



Według prognoz uczestników Laboratorium Przyszłości postawy życiowe przyszłych emerytów będą się w sposób drastyczny różnić od postaw pozostałych segmentów konsumentów. Łącznie 53% osób udzielających odpowiedzi w przebiegu warsztatów jako dominujące postawy osób starszych w 2030 roku wskazało postawy odrzucające nadmierną konsumpcję i koncentrację na pieniądzu. Odpowiednio 28% i 25% z nich wybrało **minimalizm i ultraaltruizm**. Następna w kolejności **wielka akumulacja** wskazana została przez o wiele mniej, bo 14% osób, a **radykałna konsumpcja** przez 11% uczestników. Poniżej 10% wskazań otrzymały: **lajfhaking** (8%), **kult sukcesu** (5%), **antysystemowość** (5%) oraz **transhumanizm** (5%).

Czy to realne?

Oczekiwania sektora bankowego wobec postaw życiowych przyszłych emerytów są zbieżne ze spodziewanymi kierunkami ich wydatków. Warto przy tym zadać pytanie, czy dominacja w budżecie środków przeznaczanych na przetrwanie i zdrowy tryb życia jest wyrazem przyjętych postaw życiowych seniorów, czy wręcz na odwrót i zgodnie z twierdzeniem Marksa to „byt kształtuje świadomość”. W sytuacji, gdy mowa o zmianach postaw ludzi o ugruntowanych przekonaniach i poglądach, należałoby się raczej skłonić do drugiej z tych opcji. Osoby, które w 2030 roku będą na emeryturze, to głównie ci, którzy obecnie mają od pięćdziesięciu



Dokonujący się na naszych oczach dynamiczny postęp technologiczny, rozwój kapitału ludzkiego i zachodzące zjawiska demograficzne każą spodziewać się zmiany profilu klienta bankowości w perspektywie 2030 roku. Zachowania i oczekiwania klientów błyskawicznie dostosowują się do cyfrowego świata, w którym istotny wpływ na ścieżkę wyborów mają analityka predykcyjna i marketing geolokalizacyjny. Banki przenikną głębiej w codzienność swoich klientów, oferując wsparcie przed transakcją finansową, w jej trakcie i po niej. Bankowość ewoluować będzie w kierunku kompleksowego pakietu usług finansowych, zdrowotnych, concierge. Pod względem architektury bankowości przyszłości otworzy się na graczy zewnętrznych celem zintegrowania ich produktów z platformą bankową i budowy synergicznej przestrzeni cyfrowej łączącej mobilność, big data, data mining, ticketing i in. W 2030 roku klient Banku Poczтового oraz jego cyfrowej marki, EnveloBanku, oczekiwać będzie stałej współobecności swojego banku. W każdej chwili, w prosty i bezpieczny sposób bank będzie dostarczać informacje o finansach osobistych w czasie rzeczywistym, budując zindywidualizowane scenariusze budżetowe, realizując płatności, udzielając finansowania oraz komunikując się proaktywnie poprzez preferowane przez klienta kanały. Opierając się na silnie spersonalizowanej cyfrowej wiązce usług, klient oczekiwać będzie bezproblemowej, kompleksowej dbałości o bieżące i przyszłe finanse osobiste oraz uwolnienia czasu, np. na realizację swoich pasji.

**AGATA ADAMCZYK, EKONOMISTA,
BANK POCZTOWY SA**

kilku do siedemdziesięciu lat. O ile wielu z nich postawy minimalistyczne i altruistyczne są bliskie, to nie wydają się one stanowić w tej grupie postaw dominujących. Trudno spodziewać się, by przez kolejną dekadę mogły zająć na tyle drastyczne zmiany w otoczeniu, by spowodować zmianę poglądów u większości przedstawicieli starszego pokolenia. **Przyjęcie postawy**

minimalistycznej lub społecznikowskiej może stanowić próbę odnalezienia się na emeryturze w sytuacji rosnącej ilości wolnego czasu przy jednoczesnym pogorszeniu sytuacji finansowej. Wizja ta może zrealizować się w większości z zarysowanych wcześniej scenariuszy, w tym zwłaszcza w scenariuszu starzenia się społeczeństwa i automatyzacji pracy.

Więcej równowagi, mniej szaleństw

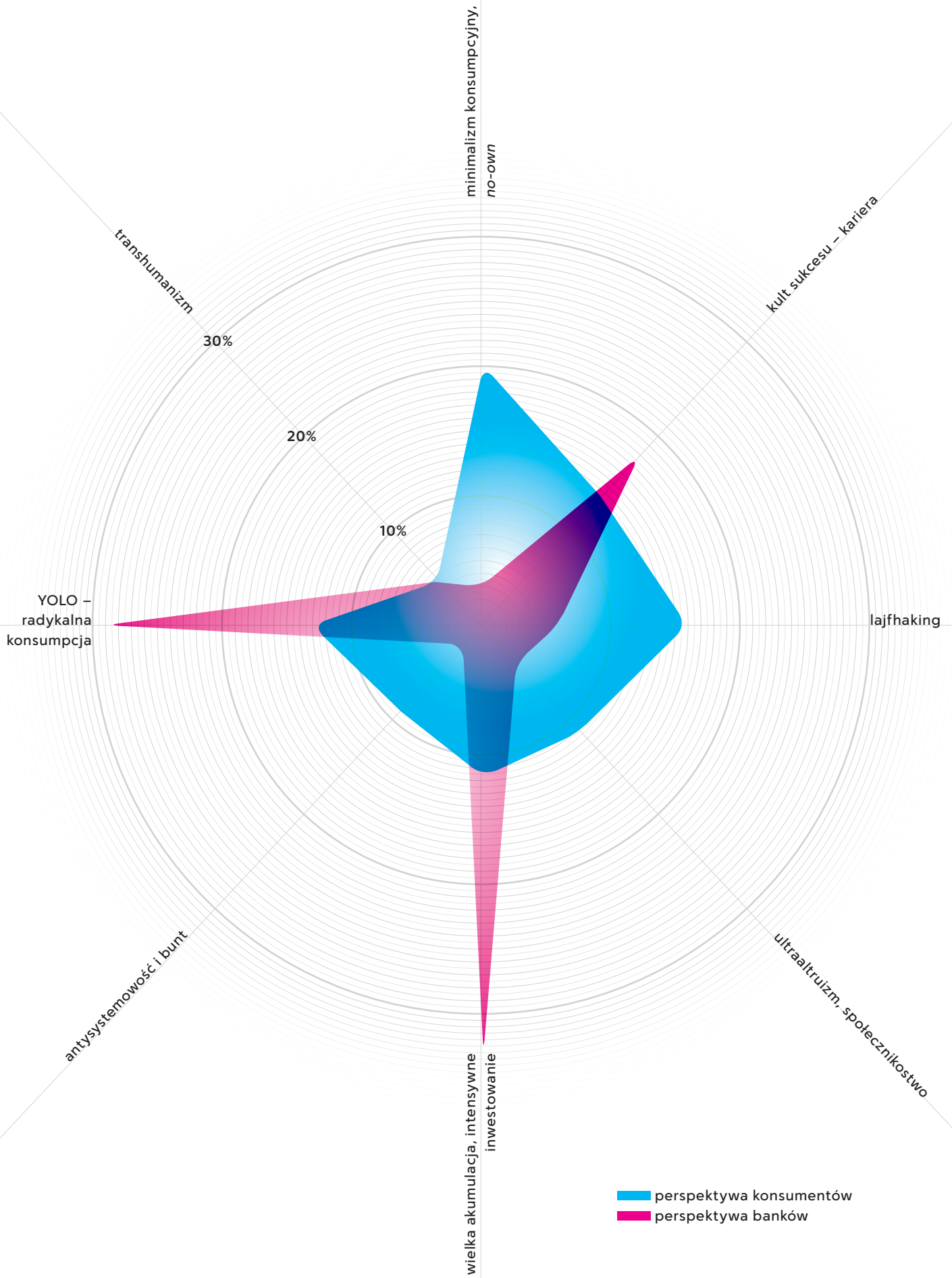
Podobnie jak w przypadku kierunków wydatków, tak samo w zakresie postaw życiowych poproszono przedstawicieli sektora bankowego uczestniczących w warsztatach o to, by określili, jakie postawy konsumentów byłyby korzystne z perspektywy banków. Porównanie rozkładu odpowiedzi dotyczących postaw spodziewanych z odpowiedziami wskazującymi postawy korzystne z perspektywy banków znajduje się na wykresie poniżej.

W odpowiedziach zarysowały się wyraźne różnice pomiędzy tym, co jest pożądane przez przedstawicieli sektora bankowego, a tym, czego przedstawiciele ci się spodziewają. Wśród postaw konsumentów, które byłyby korzystne z perspektywy banków, zdecydowanie najczęściej wskazywano skłonność do akumulacji środków finansowych oraz intensywną konsumpcję. Te dwie przeciwne postawy generują bowiem największy popyt na usługi bankowe. Akumulacja stanowi źródło depozytów bankowych, intensywna konsumpcja rodzi zapotrzebowanie na kredyty konsumpcyjne. Trzecią

postawą najczęściej uznawaną za pożądaną dla banków był kult sukcesu. Łączy on w sobie potencjalne korzyści z obu wcześniejszych postaw. Z jednej strony łączy się z wysokimi zarobkami kierujących się nim osób, co przekłada się na dostępność środków inwestycyjnych. Z drugiej strony – rodzi potrzebę demonstracji statusu, często finansowaną długiem.

Postawy, które banki chciałyby widzieć u swoich klientów w 2030 roku, z wyjątkiem kultu sukcesu, odbiegają jednak od tego, czego się po nich spodziewają. W szczególności oczekiwane jest, że konsumenci kierować się będą wartościami, które sektor bankowy postrzega jako dla siebie niesprzyjające: lajfhaking, antysystemowość i minimalizm. Należy tu zwrócić uwagę zwłaszcza na ten ostatni punkt. O ile postawy lajfhakingu i antysystemowości są uznawane za niekorzystne dla społeczeństwa, o tyle postawa minimalistyczna, tak jak i altruistyczna, są postawami społecznie pożądanymi. Jest to istotne w szczególności z punktu widzenia możliwości realizacji

celów klimatycznych i paradygmatu zrównoważonego rozwoju. Fakt, że cele tradycyjnej bankowości zaczynają stawać w sprzeczności z celami rozwojowymi, skłania do refleksji nad potrzebą zmian. Warto zastanowić się, jak banki mogą ewoluować, by odpowiedzieć na wyzwania przyszłości. Tak, aby CSR nie był wyłącznie orężem komunikacji, ale także wyrażał się w ich celach i działaniach.



perspektywa konsumentów
perspektywa banków



Jedną rzeczą, której brakuje, ale która wkrótce zostanie wymyślona, jest niezawodna e-gotówka. Metoda, dzięki której przelejesz pieniądze przez internet pomiędzy A i B, bez konieczności, by A i B w ogóle się znali. Sposób, dzięki któremu wezmę rachunek na 20 dolarów i przekażę należność tobie bez pozostawiania jakiegokolwiek zapisu o tym, skąd przyszedł przelew. A ty możesz odebrać pieniądze, nie wiedząc, kim jestem. Tego rodzaju rzeczy rozwiną się w internecie.

**MILTON FRIEDMAN
W WYWIADZIE DLA NTUF
Z 1999 ROKU**

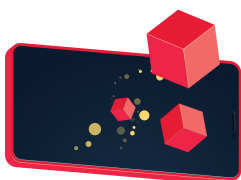
Ulubione kanały obsługi

Po przeanalizowaniu w toku warsztatów głównych kategorii wydatków oraz postaw życiowych prezentowanych przez poszczególne grupy klientów przyszedł czas na analizę tego, jakie w takim razie kanały obsługi bankowej są przez nich lubiane i wykorzystywane w roku 2030. Podobnie jak w poprzednich przypadkach, uczestnicy warsztatu mieli do wyboru osiem różnych, predefiniowanych kanałów obsługi (opisanych poniżej), a także możliwość proponowania

własnych, dodatkowych. Predefiniowane rozwiązania były bardzo zróżnicowane – od takich, które są już obecnie powszechnie wykorzystywane, poprzez takie, których rozpowszechnienie w perspektywie najbliższej dekady raczej nikogo nie zaskoczy, aż po takie, które obecnie znajdują się jedynie w sferze wczesnych koncepcji.



Obsługa klienta w wirtualnej rzeczywistości (VR) to idea przeniesienia obsługi bankowej do sztucznej, komputerowo wykreowanej rzeczywistości, z użyciem wizualizacji za pomocą specjalnych gogli. W połączeniu z nowymi metodami weryfikacji tożsamości VR mógłby więc zastąpić osobiste wizyty w placówkach bankowych.



Rozwiązaniem z podobnej kategorii, ale zasadniczo różniącym się od VR, jest tzw. **rozszerzona rzeczywistość**, w której świat wirtualny nie zastępuje świata rzeczywistego, lecz jest z nim łączony. Wysiłki skoncentrowane są na specjalnych okularach lub wręcz soczewkach kontaktowych, w przypadku których dodatkowe informacje wyświetlają się użytkownikowi bezpośrednio w polu widzenia. W kontekście płatności i kanałów obsługi bankowej najprościej wyobrazić sobie AR przez analogię do smartfonów i komputerów – informacje podobne do tych, które wyświetlają się klientom na ekranach, mogłyby się wyświetlać im w rogu pola widzenia.

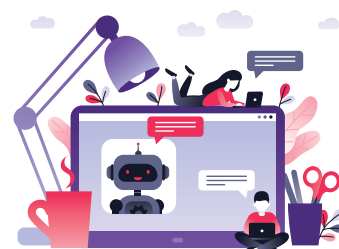


Idea obsługi klienta w oddziale banku lub w innym fizycznym punkcie nie wymaga raczej tłumaczenia. Mówimy o rozwiązaniu, które niegdyś było praktycznie jedynym możliwym, zaś obecnie jego rola zmalała z uwagi na dostępność licznych innych opcji. Wciąż pozostają aspekty obsługi bankowej, w których to rozwiązanie jest trudne do zastąpienia.

Obsługa bankowa poprzez strony internetowe to kanał obsługi, który w dzisiejszych czasach nikogo już nie dziwi. Pierwsze rozwiązania umożliwiające kontakt z bankiem za pośrednictwem domowego komputera pojawiły się na świecie w latach 80., a w Polsce w latach 90. Z roku na rok możliwości obsługi za jego pośrednictwem są coraz większe, a sam proces coraz szybszy i wygodniejszy. Równoległe z jego rozwojem rosną też niestety wyzwania związane z cyberbezpieczeństwem.



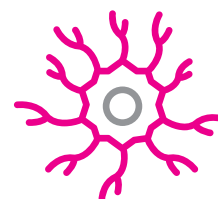
Obsługa online z użyciem aplikacji na urządzeniu mobilnym to młodsza odsłona obsługi przez strony internetowe i domowe komputery. Kluczowa różnica polega na tym, że telefon komórkowy większość osób ma zawsze przy sobie. Możliwości obsługi za pośrednictwem aplikacji mobilnych są zazwyczaj nieco bardziej ograniczone niż w przypadku stron internetowych, ale różnica ta stopniowo się zaciera. Dodatkowym atutem urządzeń mobilnych jest możliwość płacenia przy ich pomocy w punktach sprzedaży.



Bardziej nowatorskim rozwiązaniem są **asystenci głosowi ze sztuczną inteligencją** – chodzi tu o zastąpienie konsultanta przez urządzenie komunikujące się z klientem głosowo, zdolne wykonywać w porozumieniu z klientem i na jego polecenie zakupy i operacje finansowe, a także proponować optymalne dla danego klienta produkty i rozwiązania.



Bankowość telefoniczna to wbrew pozorom rozwiązanie będące niemal rówieśnikiem bankowości elektronicznej. Z racji dostępnej infrastruktury mogła w latach 80. i 90. łatwo i szybko się rozprószyć. Obecnie wciąż dość powszechnie wykorzystywana, ale jej rola zmalała z uwagi na dostępność innych możliwości.



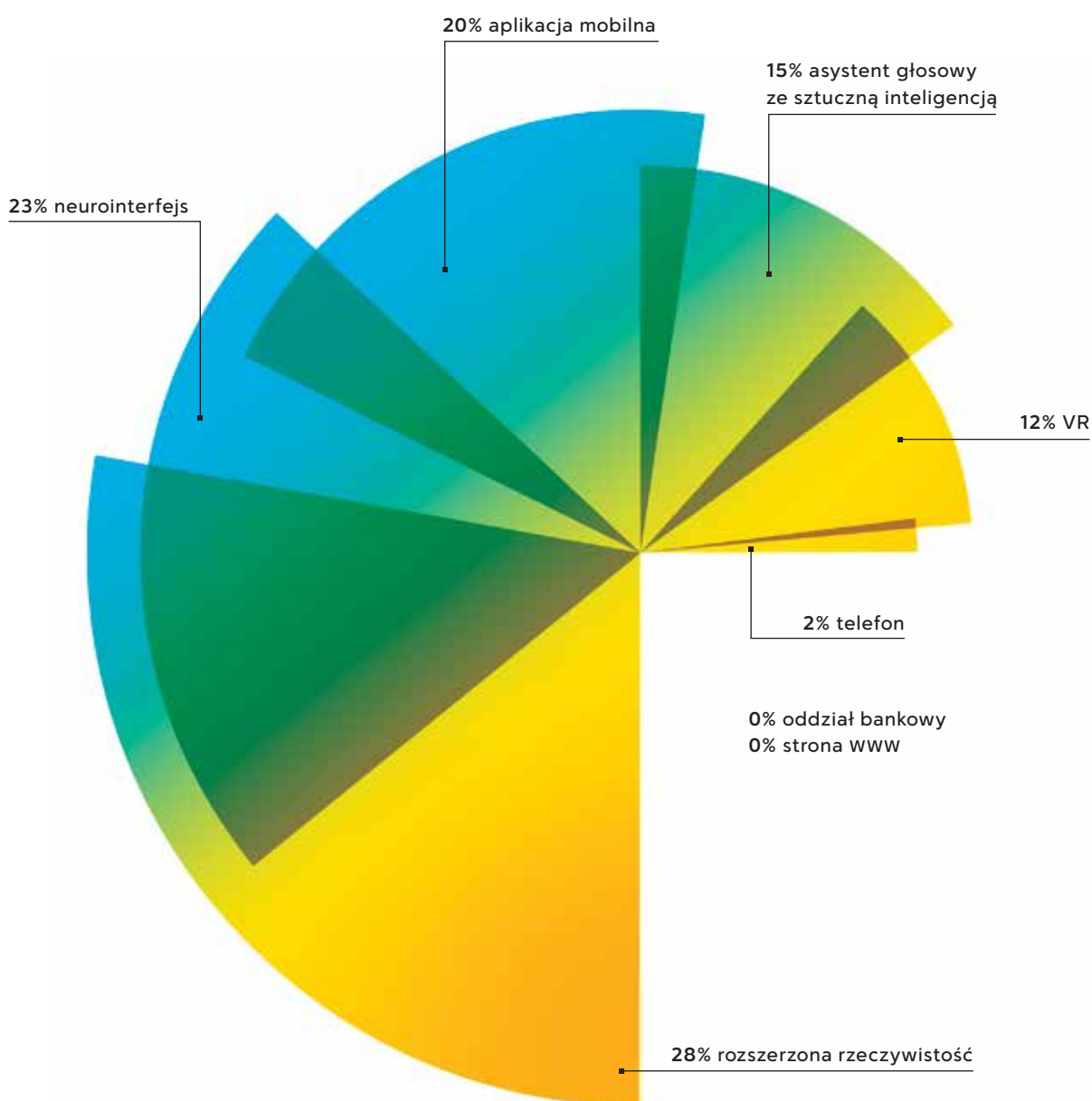
Rozwiązaniem obecnie hipotetycznym, za to bardzo rozbudzającym wyobraźnię, jest **neurointerfejs**, a więc komunikacja na odległość i komunikacja człowieka z maszyną z wykorzystaniem bezpośredniego połączenia z układem nerwowym klienta. Opinie co do realności wdrożeń w perspektywie najbliższej dekady są co najmniej podzielone.





Rozszerzona rzeczywistość

Kanał obsługi, z którego najchętniej korzystają wchodzący na rynek finansowy



Uczestnicy warsztatów Laboratorium Przyszłości uznali, że osoby wchodzące na rynek finansowy w 2030 roku będą zdecydowanie chętnie sięgały po nowatorskie kanały obsługi bankowej, jeśli tylko takowe będą dostępne. Niemal jedna trzecia uczestników warsztatów wskazała, że pożądane przez młodych klientów banków będą kanały dostępu wykorzystujące rozszerzoną rzeczywistość, a prawie jedna czwarta za realistyczne uznała rozwiązania oparte na neurointerfejsach. Podium zamknęły aplikacje mobilne, które wskazało 20% osób biorących udział w warsztatach. Tuż za podium znalazły się kanały obsługi wykorzystujące wirtualnych asystentów ze sztuczną inteligencją oraz bazujące na wirtualnej rzeczywistości. Telefon zdobył znikomą liczbę głosów, zaś zarówno oddziału bankowego, jak i stron WWW (sic!) nie wybrał nikt.

Czy to realne?

Realizacja wizji wyłaniających się z ocen uczestników warsztatów oznaczałaby, że w najbliższej dekadzie musielibyśmy mieć do czynienia z jednoczesną kontynuacją intensywnego rozwoju technologicznego oraz dużej otwartości młodych klientów na nowe rozwiązania w sektorze bankowym – ani jedno, ani drugie nie wydaje się być zupełnie nieprawdopodobne, aczkolwiek wiąże się niewątpliwie ze sporymi wyzwaniem. Przede wszystkim, jeśli neurointerfejs miałby stać się istotnym kanałem dostępu do usług bankowych, niezbędny byłby duży



Tworząc innowacje, warto pamiętać, że elementem koniecznym do ich rynkowego sukcesu jest wyjątkowy *user experience*. Wygoda i łatwość korzystania – to wybierają klienci, przyzwyczajeni do pozytywnych doświadczeń z usługami i aplikacjami, które pomagają im w codziennych obowiązkach, zakupach, podróżach. Nie mam wątpliwości, że tego samego będą oczekiwać od produktów finansowych, a ich oczekiwania będą rosły z roku na rok. Innowacja płacnicza nie podbije rynku, jeżeli nie przekona do siebie użytkowników. Konsumenci przywykli do tego, że technologia stoi za nowymi produktami i usługami – nie chcą wchodzić w szczegóły, chcą, aby działała i była przydatna. Dlatego komunikacja z odbiorcami naszych innowacji powinna podkreślać, że ich potrzeby zostaną spełnione, a korzystanie będzie wygodne. Takie innowacje powstaną wtedy, kiedy dobrze poznamy naszego klienta. Nie powinniśmy poprzestać na jego obecnych potrzebach, ale zastanawiać się, czego będzie potrzebował konsument za 5 lub 10 lat, jakich będzie oczekiwał doświadczeń w kontakcie z naszym produktem. To motyw przewodni naszych spotkań w Laboratorium Przyszłości First Data.

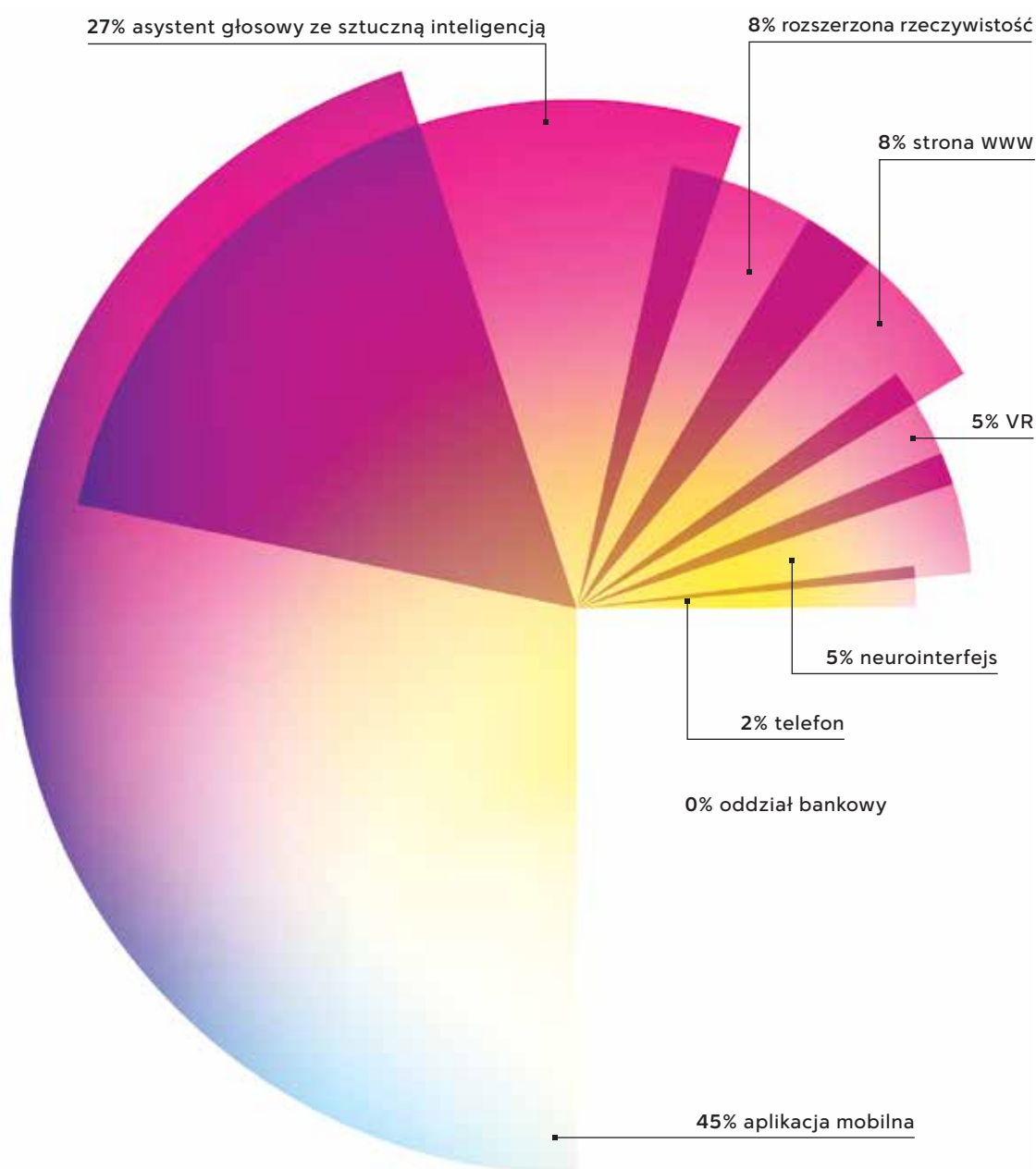
OLGA MAŁECKA, COMMUNICATIONS & MARKETING MANAGER,
FIRST DATA POLSKA

i szybki postęp w zakresie interfejsów mózg–maszyna, którego na razie nie widać. Potrzebny byłby też znaczny postęp w dziedzinie cyberbezpieczeństwa, aby obawy związane np. ze zhakowaniem neurointerfejsu nie spowolniły albo nie uniemożliwiły adaptacji rozwiązań wykorzystujących tę technologię – nie tylko w bankowości, ale także we wszelkich innych dziedzinach życia. Podobne wyzwania wiąże się zresztą z rozszerzoną i wirtualną rzeczywistością. Aby optymistyczne przewidywania w zakresie przyjęcia zaawansowanych i nowatorskich technologii mogły się sprawdzić, potrzebna byłaby także dobra koniunktura gospodarcza, która umożliwiłaby z jednej strony finansowanie kosztownych prac badawczo-rozwojowych, a z drugiej znaczną modyfikację obecnej infrastruktury w relatywnie krótkim czasie. Słaby wynik oddziałów bankowych raczej nie dziwi, biorąc pod uwagę obecne trendy, za to intrygując może słaby wynik dostępu do usług bankowych przez strony WWW. Jednak z drugiej strony interfejs WWW jest już dość leciwy i dość łatwo wyobrazić sobie sytuację, w której dla młodzieży z 2030 roku będzie równie archaiczny, jak chociażby bankowość telefoniczna dla dzisiejszych nastolatków.



Aplikacja mobilna

Kanał obsługi, z którego najchętniej korzystają rozpoczynający proces akumulacji finansowej



Zapytani o segment konsumentów rozpoczynających proces akumulacji finansowej, uczestnicy warsztatów zdecydowanie bardziej sceptycznie niż w przypadku osób młodych ocenili ich otwartość na innowacyjne kanały dostępu do bankowości. W tym segmencie klientów jako niemal bezkonkurencyjne określono aplikacje mobilne – wskazała je niemal połowa uczestników. Jedynym liczącym się konkurentem tego kanału dostępu w tej realistyczno-optymistycznej dla konsumentów wizji przyszłości były rozwiązania bazujące na wirtualnych asystentach wykorzystujących sztuczną inteligencję (27%). Właściwie wszystkie pozostałe kanały oceniono z perspektywy tego segmentu klientów bardzo słabo – żaden nie uzyskał więcej niż 10% głosów. W tej grupie znalazły się zarówno kanały obsługi znane i stosowane od dawna (telefon, strona WWW, oddział bankowy), które definitywnie przegrały walkę o ten segment klientów z nowocześniejszymi rozwiązaniami, z drugiej zaś strony rozwiązania najwyraźniej zbyt dla tego segmentu obce i nowatorskie – rozszerzona i wirtualna rzeczywistość, a także neurointerfejs.

Czy to realne?

Zważywszy, że w przypadku tego segmentu rynku mówimy o osobach ze starszej generacji niż osoby, które w 2030 roku dopiero będą wchodziły na rynek, nie dziwi założenie uczestników warsztatów, że ich otwartość na innowacyjne technologie będzie mniejsza. Przyjmując nawet, że



Prawdopodobnie patrząc wstecz, klient przyszłości będzie widział w nas dzieci, uczące się dopiero funkcjonowania w cyfrowej rzeczywistości. W pełni autonomiczne samochody, samopiszące się programy komputerowe czy interfejsy doskonale radzące sobie z językiem naturalnym to moim zdaniem kwestia właśnie 10 lat. Kapitał będzie jeszcze bardziej globalny, bo wraz przejściem kolejnych branż do internetu granice państwowe przestaną mieć znaczenie. Gdy blockchain będzie świętował 15. rocznicę zostanie słowem roku, wreszcie doczekamy się masowego zastosowania tej technologii. Ale dla klienta nie będzie to widoczna różnica. To, jak będzie się zmieniał świat, nie wpłynie na funkcjonowanie naszego biznesu – cały czas będziemy uważnie śledzić poczynania klientów i zapewniać im usługi, których oczekują – najlepiej i najszybciej na rynku.

**EWA WERNEROWICZ,
PREZES ZARZĄDU VIVUS FINANCE**

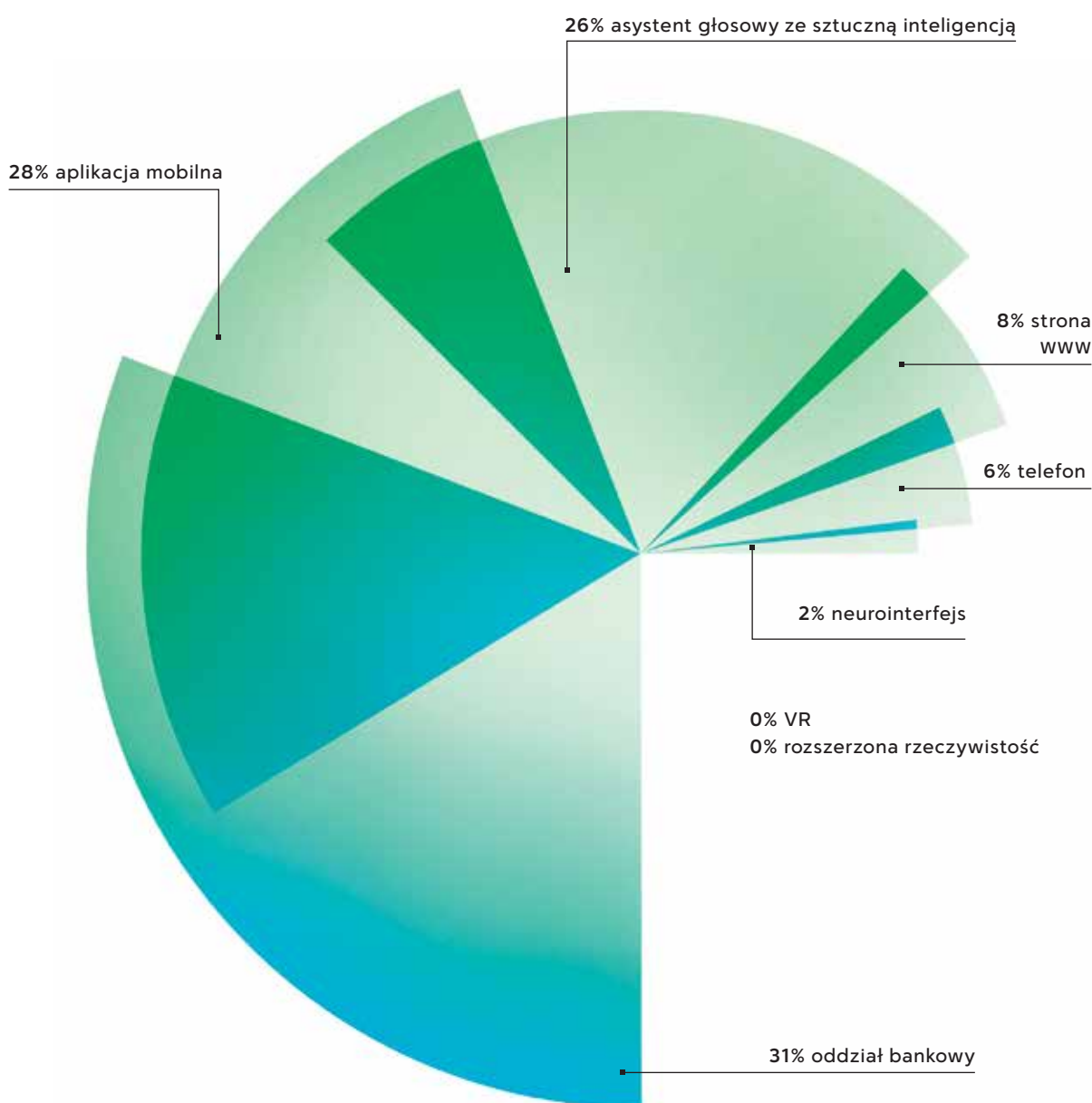
w optymistyczno-realistycznej wizji świata przyszłości w 2030 roku kanały obsługi bazujące na rozszerzonej albo wirtualnej rzeczywistości czy neurointerfejsie byłyby dostępne, można i tak spodziewać się, że ich pierwszymi użytkownikami będzie młodzież, a osoby starsze będą potrzebowały więcej czasu, aby się do nich przekonać. Widząc natomiast, jak wysoko ten segment rynku będzie sobie cenił w opinii uczestników warsztatów aplikacje mobilne, należy zadać pytanie, czy faktycznie będą one wciąż tak liczącym się kanałem obsługi. Jeśli założyć, że będziemy mieli do czynienia z kontynuacją obecnych trendów, to odpowiedź

wydaje się być twierdząca – jest to w gruncie rzeczy wciąż młody kanał obsługi, który przy braku istotnych przełomów na przestrzeni najbliższej dekady ma szansę być za kilkanaście lat technologicznie równie dojrzały (albo i bardziej) jak współczesna bankowość elektroniczna. Czy znikną natomiast oddziały bankowe i bankowość telefoniczna? Pewnie pozostaną z myślą o innych segmentach rynku oraz nielicznych sytuacjach, w których danej sprawy nie da się załatwić inaczej. Jednak nie wydaje się kontrowersyjną tezę, że nie będą to kanały obsługi chętnie wybierane przez tę grupę klientów.



Oddział bankowy

Kanał obsługi, z którego najchętniej korzystają emeryci



Przedstawione przez uczestników warsztatu optymistyczne i prawdopodobne wizje przyszłości dla segmentu klientów, którzy w 2030 będą emerytami, różnią się od wizji dla segmentu osób dopiero rozpoczynających proces akumulacji finansowej przede wszystkim w jednym aspekcie – emeryci wciąż będą z chęcią wybierali kanał obsługi bazujący na tradycyjnych oddziałach bankowych – ten kanał obsługi wskazała prawie jedna trzecia uczestników warsztatu. Jednakże niewiele gorszy wynik uzyskały aplikacje mobilne oraz wirtualni asystenci – odpowiednio 28% i 26% głosów. Jeśli spróbowalibyśmy pogodzić te rozbieżne punkty widzenia, to wysłoby nam, że w tej wizji przyszłości 85% klientów najchętniej wybierze te trzy kanały. Tylko nieliczne osoby wskazały telefon lub strony WWW, zaś rozwiązania bazujące na rozszerzonej i wirtualnej rzeczywistości oraz neurointerfejs uzyskały zaniedbywalną liczbę głosów.

Czy to realne?

Obecni emeryci relatywnie często wybierają oddziały bankowe jako podstawowy kanał obsługi. Wciąż licząca się część z nich nie ma dostępu do innych kanałów obsługi bankowej poza telefonem, który jednak przez wielu traktowany jest z nieufnością w kontekście finansów. Pytanie jednak, czy założenie, że w 2030 roku wciąż będzie to uzasadnione, jest słuszne? Emeryci z roku 2030 to obecni 50- i 60-latkowie, którzy przekonali się do wygody związanej z bankowością elektroniczną czy mobilną.

Popularność aplikacji mobilnych w tym segmencie więc nie zaskakuje, ale co mogłoby spowodować tak znaczne zmniejszenie chęci korzystania z bankowości elektronicznej? Jednym z wytłumaczeń takiego scenariusza jest szybki rozwój możliwości asystentów głosowych wspartych sztuczną inteligencją, co biorąc pod uwagę obecne trendy, wydaje się akurat dość prawdopodobne. Możliwość porozmawiania z wirtualnym asystentem w urządzeniu mobilnym (niekoniecznie smartfonie) może okazać się bardzo przyjaznym kanałem obsługi, jeśli tylko na przestrzeni najbliższej dekady wyeliminowane zostaną obecne choroby wieku dziecięcego tej kategorii rozwiązań – a byłoby dziwne, gdyby tak się nie stało. Osoby o gorszej mobilności i słabszym wzroku z pewnością docenią wygodę komunikacji głosowej. Nie dziwi natomiast to, że emeryci pozostaną niechętni nowinkom w postaci bankowości za pośrednictwem wirtualnej i rozszerzonej rzeczywistości – rozwiązania te musiałyby okazać się bardzo dostępne i intuicyjne w obsłudze do roku 2030, aby stało się inaczej.

Emeryci z roku 2030 to obecni 50- i 60-latkowie, którzy przekonali się do wygody związanej z bankowością elektroniczną czy mobilną. Popularność aplikacji mobilnych w tym segmencie więc nie zaskakuje, ale co mogłoby spowodować tak znaczne zmniejszenie chęci korzystania z bankowości elektronicznej?

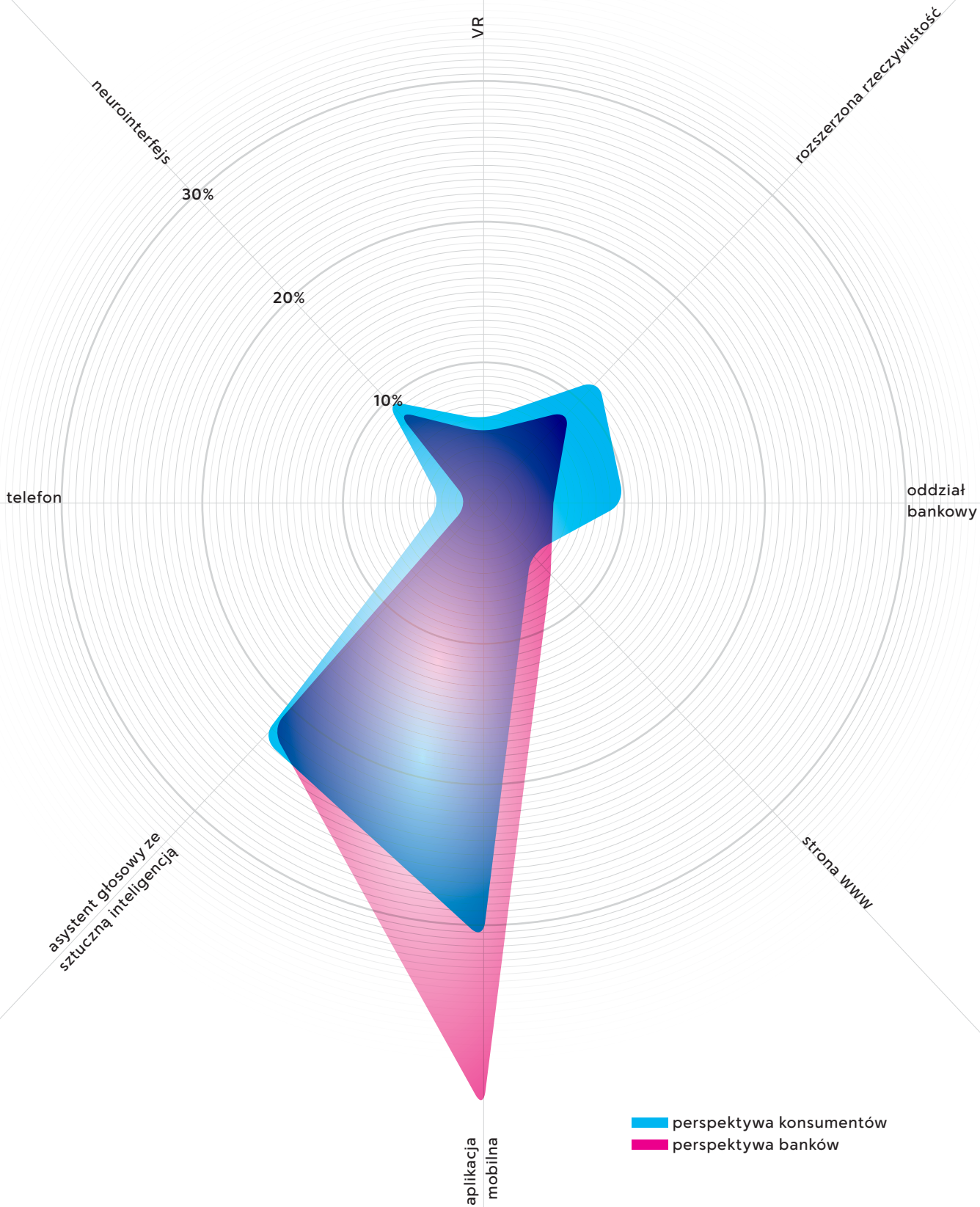
Wygodnie mobilnie i z AI

Podobnie jak w przypadku pozostałych kategorii, tak samo w zakresie preferowanego kanału kontaktu poproszono przedstawicieli sektora bankowego uczestniczących w warsztatach o to, by określili, jakie postawy konsumentów byłyby korzystne z perspektywy banków. Porównanie rozkładu odpowiedzi dotyczących postaw spodziewanych z odpowiedziami wskazującymi postawy korzystne z perspektywy banków znajduje się na wykresie poniżej.

W przeciwieństwie do głównych kierunków wydatków oraz postaw życiowych w przypadku pożądanych kanałów obsługi perspektywa banków jest bardzo zbieżna z perspektywą klientów. W gruncie rzeczy jedyny rozdźwięk pojawia się w przypadku oceny tradycyjnych oddziałów bankowych (w perspektywie banków ocena jest nieco korzystniejsza), ale różnica ta jest mało istotna z uwagi na ogólnie słabą ocenę tego kanału z obu perspektyw. Trudno się dziwić – dla klientów konieczność stawienia się w oddziale bankowym w celu załatwienia jakiejś sprawy jest mało

wygodna, zaś dla banku wiąże się z dużym kosztem. Wygląda więc na to, że ani klienci, ani same banki nie pałają szczególną miłością do tego kanału obsługi, co raczej źle mu wróży na przyszłość. Bardzo podobnie jest w przypadku obsługi telefonicznej. Bardziej zaskakiwać może słaby wynik obsługi przez stronę WWW – którą ewidentnie z obu perspektyw uczestnicy Laboratorium Przyszłości uznają za mało pożądaną w stosunku do aplikacji mobilnych, bezsprzecznie królujących wśród innych kanałów obsługi. Niewątpliwie nie ma tu sprzeczności pomiędzy interesami banków i klientów – klienci cenią sobie wygodę posiadania całego banku w kieszeni, zaś dla samych banków oznacza to mniejsze koszty obsługi, a także więcej transakcji dokonywanych za ich pośrednictwem. Z podobnych powodów zarówno pod względem „marzeń klientów”, jak i „klientów marzeń” dobrze wypadli asystenci głosowi ze sztuczną inteligencją. Względnie słabe wyniki neurointerfejsu, a także wirtualnej i rozszerzonej rzeczywistości uzasadnić można

natomiast niepewnością co do tego, na ile te rozwiązania będą powszechnie dostępne, a nawet gdyby były – na ile będą praktyczne i wygodne. Niezależnie jednak od tych niepewności nie widać istotnych rozbieżności pomiędzy bankami a klientami, jeśli chodzi o chęć korzystania z takich rozwiązań – jeśli więc udałoby się przewyżyć wyzwania technologiczne, to droga do ich wdrażania jest potencjalnie otwarta.





Jestem przekonany, że rzeczywistość wirtualna nie będzie tylko rozszerzeniem kina ani kina 3D lub gier wideo. To coś zupełnie nowego, innego i jeszcze nierozpoznanego. To dziwne, bo zazwyczaj w historii kultury mamy najpierw nowe opowieści i narracje, a następnie zaczynamy szukać narzędzia. Albo mamy wizje cudownej nowej architektury – jak, powiedzmy, muzeum w Bilbao czy opera w Sydney – a technologia pozwala spełnić te marzenia. Więc najpierw masz zawartość, a potem dopełniasz ją technologią. W tym przypadku mamy technologię, ale nie mamy jasnego pomysłu, jak wypełnić ją treścią.

**WERNER HERZOG
W WYWIADZIE DLA
„NEW YORKERA” Z 2016 ROKU**

Zwinne płatności

**Klienci banków przyszłości nie-
zmiennie kupują towary i usługi,
a co za tym idzie, zaciągają zob-
owiązania, które muszą być sprawnie
i łatwo umarzane.** Na przestrze-
ni dwóch ostatnich dekad paleta
form płatności, które są dostępne
dla konsumentów, znacznie się
rozwinęła. Można przypuszczać,
że w ciągu kolejnych dziesięciu lat
będą one wciąż dostępne, choć
zaczną konkurować z innowacjami

płatniczymi. Gotówka, której
kosztem zdobywają rynek nowe
formy płatności, prawdopodobnie
nie odejdzie do lamusa. Ale mogą
rozwinąć się całe segmenty klien-
tów, dla których będzie ona pełniła
rolę marginalną. Tym bardziej
warto przyrzeć się dostępnym dziś
formom płatności i przeanalizo-
wać, które z nich mają przyszłość
w portfelach klientów banków
z 2030 roku.



Płatności mobilne – wartością dodaną, oprócz wyeliminowania konieczności noszenia przy sobie „plastiku”, może być podniesienie bezpieczeństwa (konieczność odblokowania telefonu) oraz wygoda związana z możliwością dodania do jednej aplikacji mobilnej wielu wirtualnych kart płatniczych i łatwego wyboru najwłaściwszej w danym momencie. Platformy mobilne mają przed sobą wciąż perspektywę rozwoju, bo choć światowy rynek sprzedaży smartfonów wyhamował nieco w 2018 r., to nie widać obecnie platformy, która byłaby jasnym następcą funkcji integrowanych przez urządzenia mobilne.



Klasyczne karty płatnicze i kredytowe – pomiędzy 3. kwartałem 2017 r. a 3. kwartałem 2018 r. liczba zrealizowanych transakcji kartami wzrosła o 50%. Znacznie przyczyniają się do tego płatności zbliżeniowe, a już więcej niż 4 na 5 kart w portfelach Polaków ma tę funkcję. Zważywszy, że również nowe usługi, takie jak Revolut, opierają się na wydaniu fizycznej karty, to na przestrzeni dekady nie nastąpi jeszcze pełna dematerializacja kart.



Gotówka – państwowe środki płatnicze w postaci monet i banknotów są nadal najpopularniejszą formą płatności nad Wisłą. Szwecja, Dania i Norwegia, które zapowiadają eliminację agregatu gotówkowego ze swojego systemu monetarnego, są liderami trendu, ale w perspektywie 10 lat trudno prognozować kompletny odwrót od gotówki w Polsce.

Wearables – urządzenia „do noszenia na sobie”, podłączone do internetu. Smartwatche, opaski pulsometryczne lub inne urządzenia monitorujące dają możliwość integracji funkcji płatniczej. Przy tym pojawiają się już urządzenia wyspecjalizowane w płaceniu, jak pierścienie czy bransolety jako nośniki chipów do płatności bezstykowych – nad takim rozwiązaniem pracuje m.in. Danske Bank.



Media społecznościowe – główni gracze rozwijają wewnętrzne narzędzia płatnicze, np. przelew na facebookowe konto, ale challengerzy rynku social media, tacy jak TikTok, mogą również w przyszłości zaoferować swoim użytkownikom opcję płacenia. Jak dotąd dynamiczny rozwój ograniczają przepisy prawa i strategie integratorów płatności. Łatwo wyobrazić sobie, że wprowadzenie rachunków rozliczeniowych na portalach społecznościowych może sprawić, że zainteresowanie produktami płatniczymi z oferty banków zmaleje.

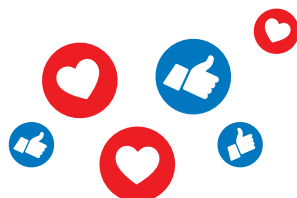
Kryptowaluty – bitcoin kończy w 2019 r. 10 lat. Po zeszłorocznej zwyżce jego kursu – a potem osłabieniu – zainteresowanie różnymi zastosowaniami rozproszonych rejestrów trwa. W perspektywie najbliższej dekady nowe i istniejące kryptowaluty mogą ugruntować swoją pozycję w portfelach Polaków.



Płatność kodem – weryfikacja płatności może odbywać się poprzez wpisywanie lub skanowanie kodu – alfanumerycznego lub QR. Popularność AliPaya w Chinach jest przykładem wielkiego sukcesu takiego rozwiązania, ale w Polsce Blik również rozwija się bardzo dynamicznie.



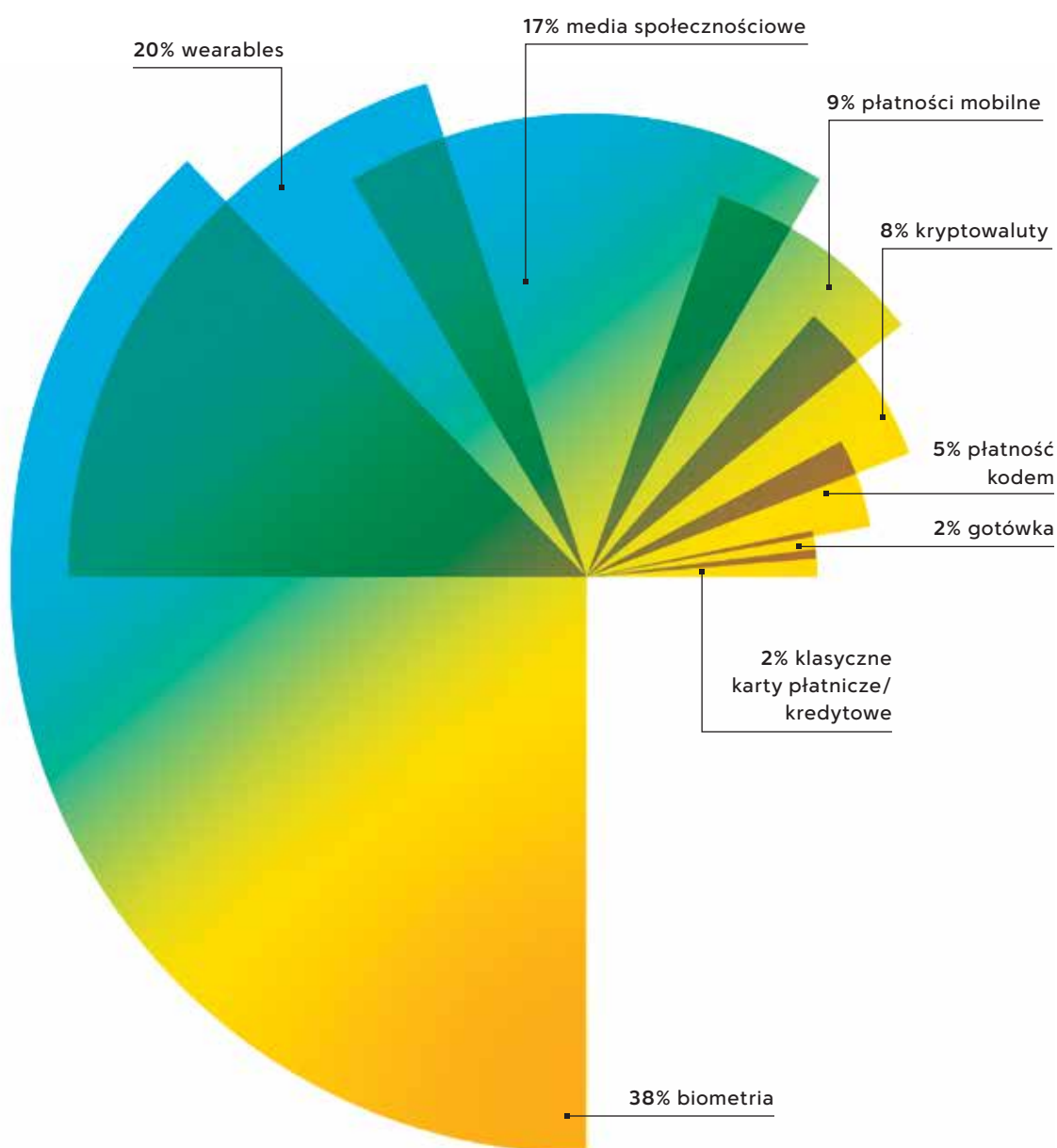
Biometria – uwierzytelnienie płatności poprzez odczytanie danych biometrycznych, np. odcisku palca, skanu naczyń kapilarnych lub tęczy oka przez urządzenie przypisane do danego POS, to obiecująca metoda, która jednak rozwija się głównie poza Polską. Prezentacje takich technologii i ich wdrożenia mają miejsce na rynkach tak różnych, jak Norwegia, Indie czy Papua-Nowa Gwinea. Choć istnieją, to są praktycznie niedostępne dla polskich konsumentów.





Młodzi biometryczni

Znane formy płatności, z których korzystają wchodzący na rynek finansowy



Z perspektywy uczestników warsztatu Laboratorium Przyszłości 2018 dla młodych klientów banków w 2030 r. najbardziej pożądanym, a jednocześnie prawdopodobnie dostępnym rozwiązaniem płatniczym będzie biometria (38%). Taka dominacja jednego rozwiązania, ale również drugie miejsce, które przypadło płatnościom z użyciem wearables (20%), wskazują na jednoznaczne postrzeganie młodych użytkowników jako ceniących wygodę ponad wszystko. Eksperti wskazują też, że w najbardziej prawdopodobnym scenariuszu młodzi ludzie raczej nie sięgną po kryptowaluty (8%). Natomiast jako użytkownicy mediów społecznościowych mogą korzystać z płatności oferowanych za ich pośrednictwem (17%). W przyszłości widzianej oczami ekspertów klasyczne formy płatności – gotówka lub fizyczne karty płatnicze – nie są atrakcyjne dla młodych klientów. Jako wiodące wskazało je jedynie po 2% uczestników warsztatu. Także płatności kodem (5%) lub płatności mobilne w obecnym znaczeniu (9%) mogłyby zostać znacząco zmarginalizowane przez powszechne przyjęcie w tym segmencie płatności biometrycznych oraz wearables. Co ciekawe, ocena upowszechnienia rozwiązań biometrycznych i płatności przy pomocy wearables jest zbliżona dla tego segmentu oraz dla segmentu klientów rozpoczynających akumulację. Stawia to te dwa rozwiązania płatnicze na silnej pozycji w konkurowaniu o rynek przyszłości.



Przyjemność z dokonywania zakupów i wygoda klientów – to dwie kluczowe przyczyny wdrażania innowacji i nowoczesnych technologii, które moim zdaniem nie znikną w 2030 roku. Klienci przyszłości jeszcze szybciej i jeszcze wygodniej niż dziś będą chcieli płacić za produkty i usługi, tak w świecie realnym, jak i online czy mobile. Bez wyciągania karty czy telefonu, bez zastanawiania się nad PIN-em, bez barier. Wyobrażam sobie, że do tego czasu wymyślimy już bezpieczne, niezauważalne, niezawodne urządzenia, które będą płaciły i rozliczały płatności za nas.

RAFAŁ ZYCH, DYREKTOR CENTRUM AGILE – INNOVATION LAB, ING BANK ŚLĄSKI

Czy to realne?

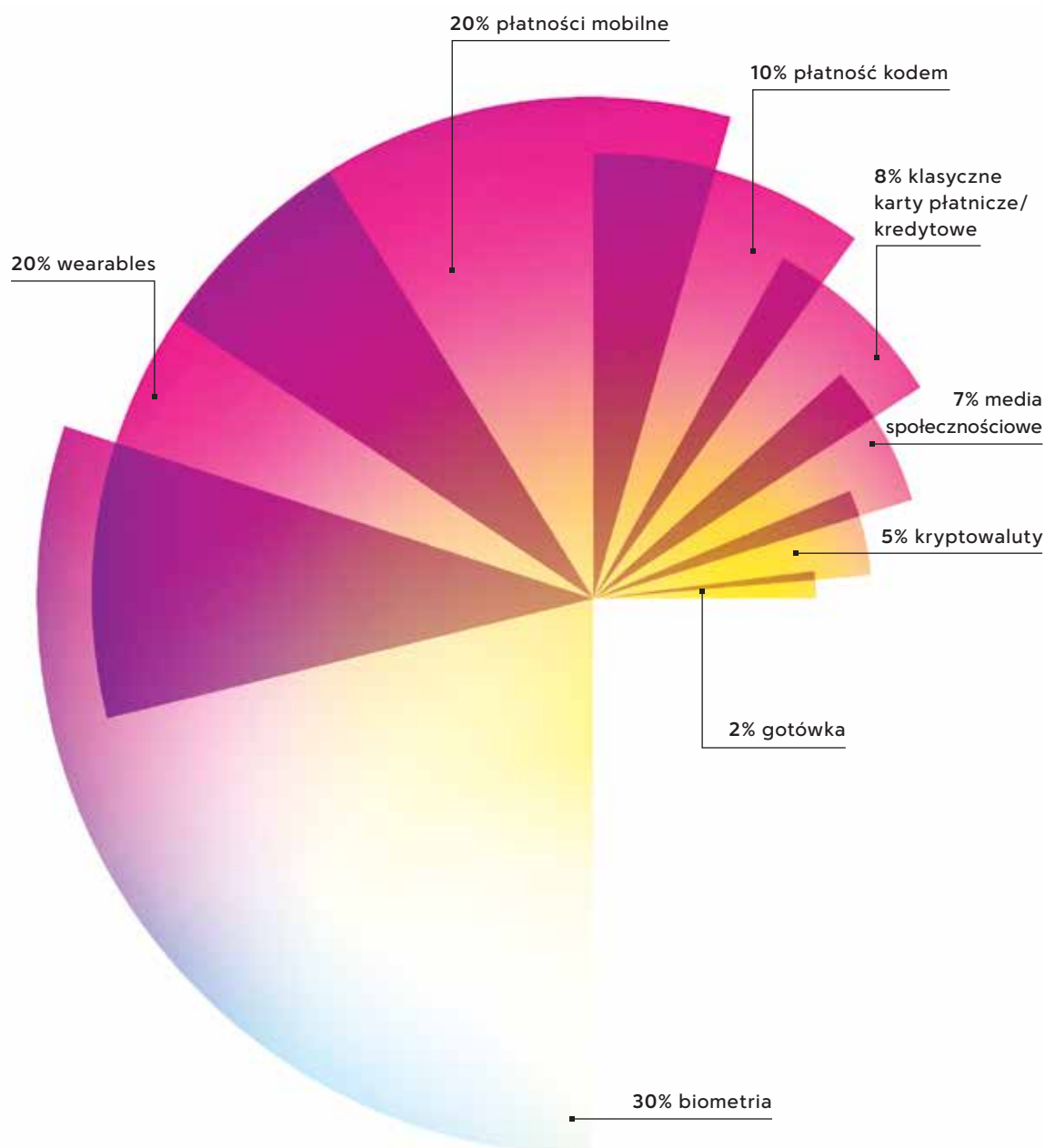
Obecne trendy w płatnościach związane z wyborem rozwiązania autentykującego musiałyby w pewnym sensie wyczerpać się albo wręcz odwrócić w perspektywie dekady, aby biometria nie stała się jedną z wiodących metod autoryzacji. Pytanie jednak, czy będzie to autoryzacja odbywająca się na zasadzie „płatności sobą”, bez żadnych dodatkowych akcesoriów, czy też w imię bezpieczeństwa biometria pozostanie jeszcze długo tylko jednym z etapów uwierzytelniania dwuskładnikowego – wtedy karty, smartfony albo inne akcesoria będą wciąż do płatności potrzebne. W tej pierwszej wersji biometria ma zasadniczą przewagę nad wearables – nie da się palca ani oka zapomnieć ani zgubić. Z kolei w połączeniu z urządzeniami mobilnymi biometryczne metody rozpoznawania użytkownika są już szeroko używane (FaceID Apple lub czytniki linii papilarnych

w wielu smartfonach), a niektórzy dostawcy rozwiązań płatniczych używają ich już do poświadczania płatności. „Płacenie sobą” z pewnością ma największe szanse w najbardziej otwartym na zmiany segmencie młodych użytkowników, ale od konkretnych zastosowanych rozwiązań technicznych zależy, czy w perspektywie dekady da się zapewnić jednocześnie wygodę, bezpieczeństwo i nienaruszenie fizycznej intymności ciała, które są potrzebne, aby zajęło dominującą pozycję. Gotówka i klasyczne karty to rozwiązania, do których być może przedstawiciele tego segmentu nie będą mieli kiedy się przyzwyczaić. Nie zaskakuje natomiast częste wskazywanie płatności przez media społecznościowe – czymkolwiek będą w 2030 r. A jeśli rozwiną się media społecznościowe oparte na wirtualnej rzeczywistości dostarczanej przez gogle VR, to płatności realizowane tym kanałem mogą zaskoczyć swoją popularnością.



Na odcisk palca

Znane formy płatności, z których korzystają rozpoczynający proces akumulacji finansowej



W ocenie ekspertów sektora bankowego, którzy wzięli udział w Laboratorium Przyszłości 2018, najważniejszymi spośród obecnie znanych metod płatności dla segmentu osób akumulujących kapitał finansowy będą płatności autentyfikowane biometrycznie (30%). Drugie miejsce dzierżą *ex aequo* płatności przy użyciu wearables (20%) oraz płatności mobilne (20%), z których segment ten będzie nadal aktywnie korzystał. Niektórzy z uczestników warsztatu widzą dla tego segmentu wiodącą wciąż rolę płatności przy pomocy kart kredytowych (8%) oraz płatności kodem (10%), ale trudno znaleźć osoby przekonane, że w perspektywie dziesięcioletniej gotówka wciąż będzie wiodącym środkiem płatniczym (2%). Kryptowaluty również nie zapowiadają się w ocenie ekspertów Laboratorium Przyszłości 2018 na rozwiązanie głównego nurtu (5%). Co ciekawe, ocena upowszechnienia rozwiązań biometrycznych i płatności przy pomocy wearables jest zbliżona dla tego segmentu oraz dla segmentu nowych klientów banków – młodych osób, które wchodzi na rynek produktów bankowych. Stawia to te dwa rozwiązania płatnicze na silnej pozycji w konkurowaniu o rynek przyszłości.

Czy to realne?

Aby spełniły się założenia wyrażone przez uczestników warsztatu, potrzeba właściwie jednego – możliwego do opanowania tempa zmiany technologicznej w otoczeniu banków. Wtedy, po skonsumowaniu rezultatów upowszechnienia



Jednym z największych błędów myślenia o przyszłości jest to, że za bardzo staramy się szukać rozwiązań w oderwaniu od dzisiejszych danych. Dla mnie futurologia to zdolność łączenia kropek. I patrząc na główne zmiany, które obecnie zachodzą, wierzę, że zachowania klienta przyszłości będą bardzo mocno determinowane przez dwa czynniki. Po pierwsze – przez fundamentalne nawyki, takie naturalne ludzkie zachowania wynikające z podstawowych potrzeb, po drugie – przez nowoczesną technologię. Przewiduję, że na styku tych dwóch elementów wytworzy się niezwykła energia, która będzie kształtowała nie tyle samego klienta, ile jego zachowania nabywcze, zwyczaję zakupowe i przyzwyczajenia. A najważniejszym sektorem przyszłości, odmienianym przez wszystkie przypadki, będzie przemysł wolnego czasu, czyli *leisure industry*. Jeśli coś w istotnym stopniu się zmieni dzięki technologii, to ilość czasu, który będziemy mieli do zagospodarowania poza pracą. Czterodniowy tydzień pracy jest tuż za rogiem. Sześciogodzinny dzień pracy to rozwiązanie obecnie testowane. Technologia już dziś pozwala na gigantyczne podniesienie produktywności. Nie wprowadziliśmy dotąd rewolucji, bo jeszcze obawiamy się, jak na dłuższą metę może wyglądać gwałtowny wzrost ilości wolnego czasu. To wywoła gigantyczną falę zmian, na której popłyną ci, którzy się dobrze przygotują. Firmy muszą więc dotrzymać kroku technologii i pozbyć się starych nawyków – po to, żeby zacząć funkcjonować w nowym, zdigitalizowanym modelu, opartym na potrzebie „tu i teraz” i uwzględniającym dużą ilość wolnego czasu.

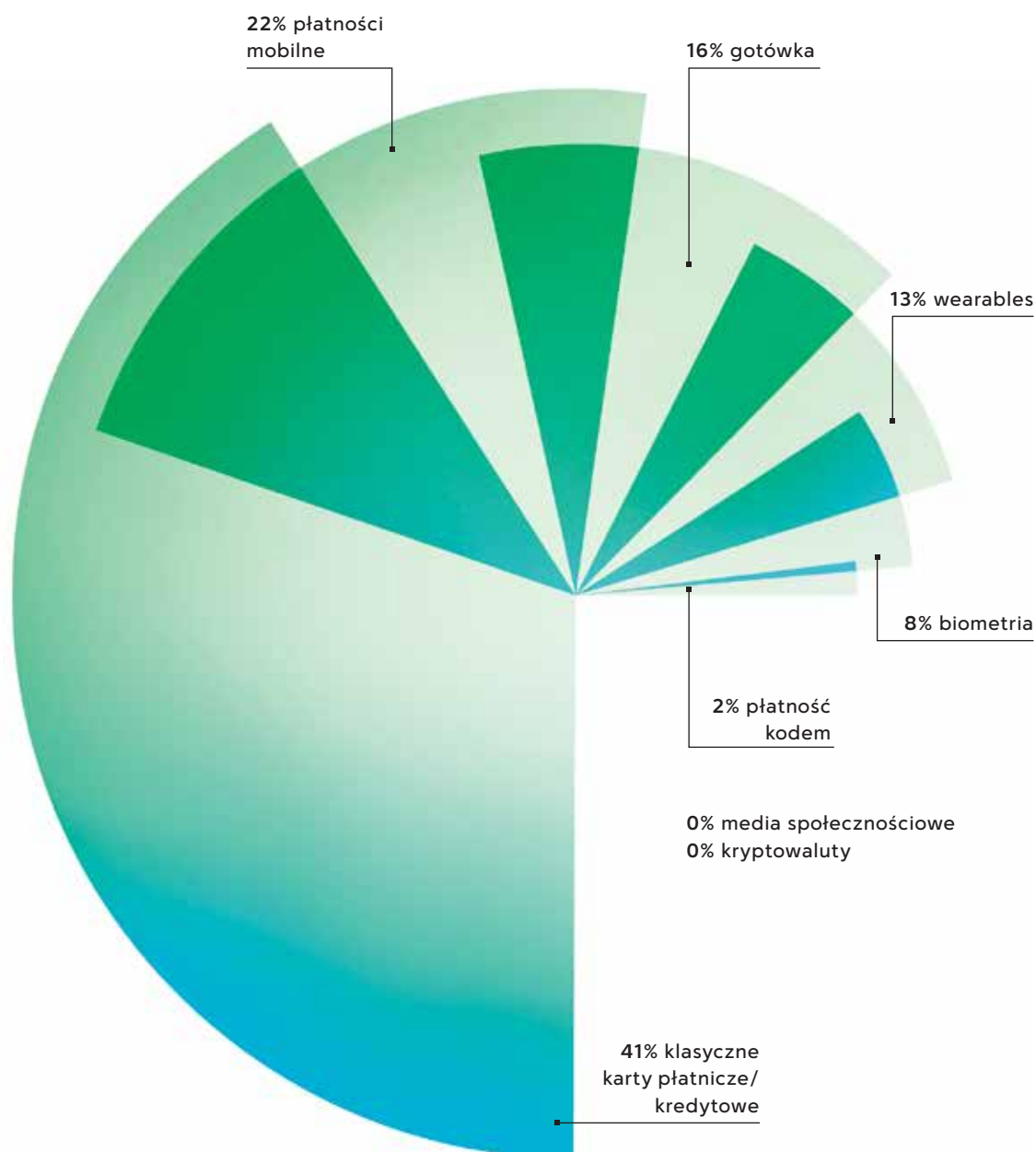
WOJCIECH HERRA, PSYCHOLOG, KONSULTANT BIZNESU

płatności mobilnych, klienci będą mogli przejść na nową generację płatności, opartą na biometrii lub na chipach do płatności zbliżeniowych w wearables. Większość akumulujących kapitał klientów w średnim wieku wybierze nowe rozwiązania, ale niektórzy z nich nadal pozostaną przy płatnościach mobilnych. Obecne tempo zmian w technice niekoniecznie jednak musi się utrzymać. Innowacje techniczne wymagają coraz większych nakładów, a spowolnienie gospodarki światowej może przelożyć się na ograniczenie tempa

wynalazczości. Również porównanie preferencji segmentu akumulujących i segmentu wchodzących na rynek ujawnia to silne założenie ekspertów, którzy brali udział w Laboratorium Przyszłości: dyfuzja innowacji płatniczych będzie przebiegała według przewidywalnego wzorca. Warto jednak zaznaczyć, że dopiero w konfrontacji z nowymi sposobami płacenia, które opisaliśmy i przeanalizowaliśmy w odrębnym rozdziale, można pełniej ocenić szanse na utrzymanie się tego założenia i w konsekwencji „pokoleniowe” następstwo rozwiązań płatniczych.



Niech żyją karty!
*Znane formy płatności,
z których korzystają emeryci*



Emeryci z 2030 r. to zróżnicowana grupa. Mieszczą się w niej zarówno osoby, które przekroczyły 80 rok życia i nadal utrzymują indywidualną aktywność jako konsumenci, jak i sześćdziesięcioparolatki. Ci drudzy wchodzić w okres emerytalny z dość świeżymi przyzwyczajeniami technologicznymi do urządzeń takich jak smartfony i tablety. Ci pierwsi nie muszą próbować nadążyć za zmianami w technice, choć niektórzy z pewnością to robią. Pomimo tego eksperci Laboratorium Przyszłości widzą ich jako grupę najłatwiej przewidywalną, jeśli chodzi o formy płatności. Dominującym poglądem wśród uczestników Laboratorium Przyszłości 2018 była prognoza, że segment emerytów jako wiodące rozwiązanie płatnicze wybierze klasyczne karty płatnicze/kredytowe, czyli tzw. plastik (41%). Pozostali eksperci przedstawili zróżnicowany punkt widzenia: 22% sugerowało, że będą to płatności mobilne, 16% wskazywało na gotówkę, a 13% było przekonane, że płacenie za pośrednictwem wearables będzie najpopularniejsze wśród emerytów. Biometria natomiast nie budzi zaufania tej grupy – tylko 8% wskazało, że mogłaby ona być dominującym sposobem płacenia. Eksperci nie wierzą w możliwość upowszechnienia w tej grupie kryptowalut i płatności w mediach społecznościowych (0%), a płacenie kodem również nie stanowiło popularnego wyboru (2%).

Czy to realne?

Trzy typowe przesłanki przemawiają za przypisywaniem starszym

Trzy typowe przesłanki przemawiają za przypisywaniem starszym klientom konserwatywnych przyzwyczajzeń i sposobów zaopatrywania potrzeb. Pierwsza z nich to nabyta już znajomość rozwiązań, która wykształca przyzwyczajenie. Drugą stanowią słabnące możliwości poznawcze lub motoryczne, które ograniczają możliwość nauczenia się nowych form płatności. Trzecia to obawy przed nowymi technologiami, zarówno jako naruszającymi prywatność, jak i trudnymi do opanowania.

klientom konserwatywnych przyzwyczajzeń i sposobów zaopatrywania potrzeb. Pierwsza z nich to nabyta już znajomość rozwiązań, która wykształca przyzwyczajenie. Drugą stanowią słabnące możliwości poznawcze lub motoryczne, które ograniczają możliwość nauczenia się nowych form płatności. Trzecia to obawy przed nowymi technologiami, zarówno jako naruszającymi prywatność, jak i trudnymi do opanowania. W tym sensie przedstawienie grupy emerytów z 2030 r. w sposób, który przyjęli eksperci Laboratorium Przyszłości, wydaje się dość stereotypowe. Możliwe, że prognoza dominacji kart plastikowych w segmencie emerytów sprawdzi się jednak z innego powodu. Zastąpienie emerytur wypłacanych w gotówce plastikowymi kartami płatniczymi doładowywanymi przez ZUS lub inne organy emerytalne zalałoby ten segment rozwiązaniem płatniczym, które nie dość, że obowiązkowe, to nie byłoby na tyle nowinką, by wywołać obawę i odrzucenie. Plany takiej transformacji ZUS snuje już od dekady – za dziesięć lat może się to stać rzeczywistością. Zwłaszcza, jeśli rzeczywiście wprowadzony zostanie nowy krajowy schemat płatniczy, choć nie jest to warunek bezwzględny. Pozostali być może pozostaną przy płatnościach, które znali jeszcze przed przejściem na emeryturę. Ale łatwość dojrzałych rozwiązań biometrycznych może tu wciąż sprawić niespodziankę i umożliwić skokowe upowszechnienie – więcej informacji o tym można znaleźć w rozdziale poświęconym nowym formom płatności.

Płatności na miarę technologii

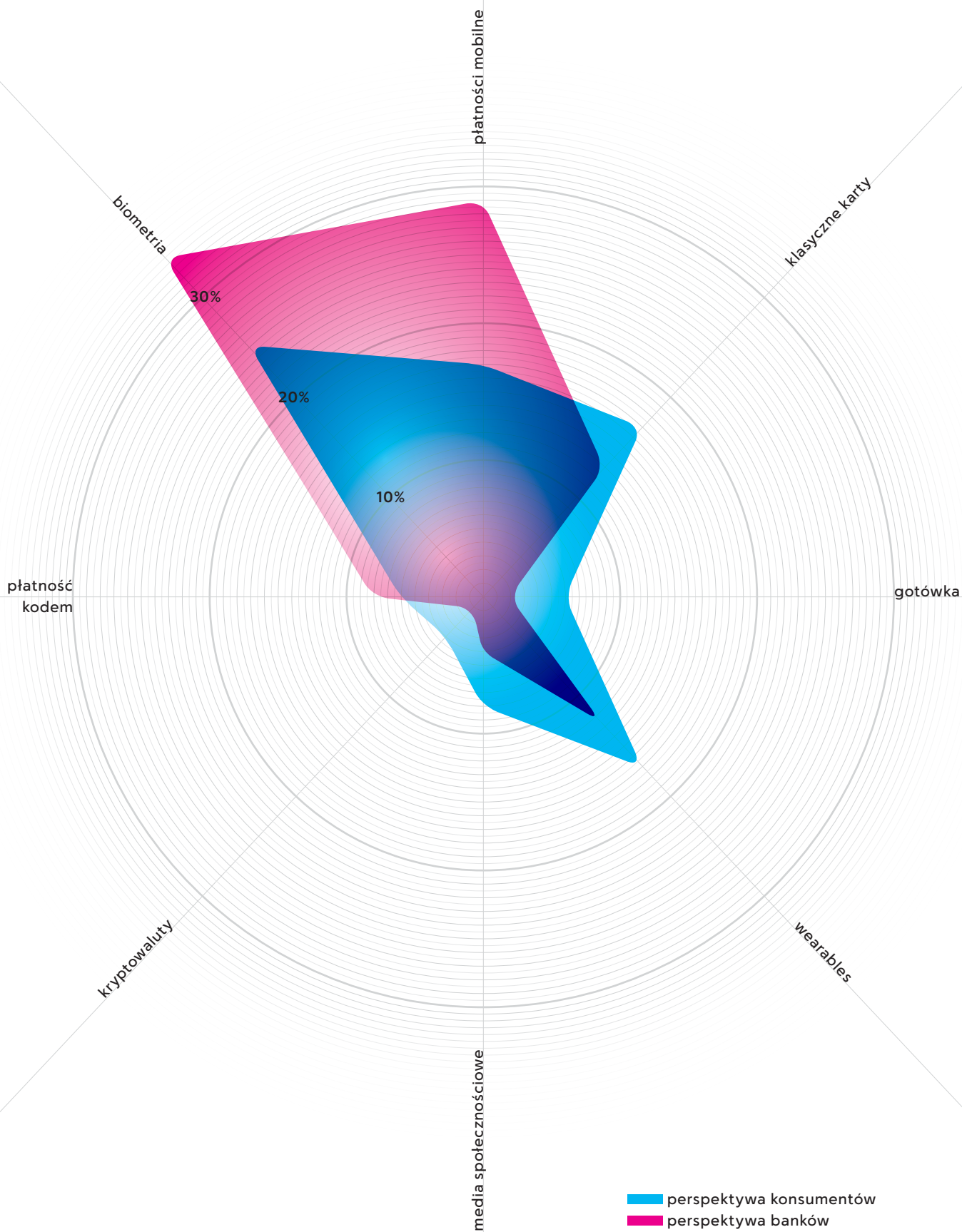
Analogicznie jak w przypadku pozostałych wymiarów, tak samo w zakresie ulubionej formy płatności poproszono przedstawicieli sektora bankowego uczestniczących w warsztatach o to, by określili, jakie postawy konsumentów byłyby korzystne z perspektywy banków. Porównanie rozkładu odpowiedzi dotyczących postaw spodziewanych z odpowiedziami wskazującymi postawy korzystne z perspektywy banków znajduje się na wykresie poniżej.

W ocenie uczestników Laboratorium Przyszłości 2018 postrzegane przez ekspertów cele banków i oczekiwania klientów co do wykorzystania dostępnych dziś form płatności są w zasadzie zbieżne. Pewne różnice jednak występują w obszarach związanych z płaceniem plastikową kartą i z płaceniem przy wykorzystaniu wearables. Jeśli banki wiążą z tymi produktami mniejsze nadzieje, to pojawia się przestrzeń dla dostawców spoza sektora bankowego, którzy mogą zagospodarować

te mniej atrakcyjne dla banków preferencje i oczekiwania konsumentów. Banki wykazują natomiast znacznie większe zainteresowanie biometrią niż konsumenci. Czy dlatego, że spośród dostępnych możliwości jawi się ona jako rozwiązanie „docelowe”, które ma szansę utrzymać się w przyszłości dłużej jako standard?

W wynikach widać również preferencję banków dla płatności mobilnych, których wdrożenie jest niedawnym, ale znacznym osiągnięciem. Chęć do czerpania korzyści z tych inwestycji w dłuższej perspektywie ciąży więc na prognozach przyszłości, które formułowali uczestnicy warsztatu. Jeśli jednak niektóre elementy scenariuszy zarysowanych w tym rozdziale się sprawdzą, np. rozwój biometrii co najmniej utrzyma tempo, a karty ZUS zastąpią emerytury doręczane przez listonosza, to już zachowanie przewidywanego cyklu dyfuzji innowacji, którą są płatności mobilne, może być zagrożone.

Wyrażana przez ekspertów awersja do kryptowalut i chęć eliminacji kosztownego obrotu gotówką nie zaskakują – a w rękach banków i państwa są konkretne instrumenty, które pomogą zrealizować te plany.



perspektywa konsumentów
perspektywa banków



Smartfony wydają się dobrą drogą testowania biometrycznych nowinek. W 2013 roku, kiedy Apple pokazał iPhone'a 5S, pierwszy smartfon z czytnikiem linii papilarnych, wydawało się, że jest to coś z gatunku *science fiction*. Użytkownicy rejestrowali swoje odciski palców na iPhone, aby móc szybko odblokować urządzenie. Pięć lat później Polacy uwierzytelniają swoją tożsamość na iPhone'ach, skanując linie papilarne przy płaceniu mobilnie Apple Pay. Powoli zdomawia się też na rynku rozpoznawanie twarzy jako możliwość odblokowania smartfona. Wyposażone są w nią już najnowsze urządzenia m.in. Samsunga, Apple'a, LG, HTC, Huawei.

ŹRÓDŁO: BUSINESS INSIDER

Płatności jutra

Poprzedni rozdział poświęcono oczekiwanej popularności rozwiązań płatniczych obecnie już istniejących. W tym rozdziale porównane zostaną rozwiązania, które jeszcze nie istnieją, ale mają szansę pojawić się w nadchodzącej dekadzie. Uczestników warsztatów Laboratorium Przyszłości poproszono, aby dla każdego segmentu konsumentów wybrali jedno z zaproponowanych rozwiązań lub

przedstawili rozwiązanie własne, które ich zdaniem jest prawdopodobne, wejdzie na rynek i będzie najchętniej spośród nowych opcji płatniczych wybierane przez klientów. Tylko jeden z ekspertów zaproponował rozwiązanie wykraczające poza przedstawioną niżej listę predefiniowanych opcji. Były to płatności pobierane automatycznie bez konieczności akceptacji przez konsumenta.



Chociaż wprowadzenie globalnej waluty jako uznanego środka płatniczego zastępującego waluty lokalne w perspektywie nadchodzących kilkunastu lat jest praktycznie niemożliwe, realne wydają się alternatywne rozwiązania zbliżające świat do tego modelu. Jednym z nich jest ustanowienie globalnego elektronicznego środka płatniczego, który ułatwiłby handel międzynarodowy, eliminując potrzebę częstego przewalutowywania.



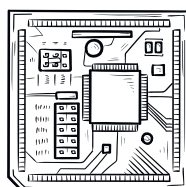
Jeśli do 2030 roku uda się rozwinąć i wdrożyć sprawny neurointerfejs (interfejs *brain-to-machine*), będzie on mógł być wykorzystywany przede wszystkim do autoryzacji płatności. Neuropłatności, czyli płatności myślą, w najprostszej postaci opierające się na wyrażeniu w myślach akceptacji dla obciążenia konta daną kwotą środków, będą technologicznie możliwe znacznie wcześniej niż przekazywanie bardziej złożonych dyspozycji lub zapytań.



Cyfrowa tożsamość to cyfrowy analog dowodu tożsamości obowiązkowy dla każdego obywatela. Opierając się na technologii umożliwiającej szybką i bezpieczną weryfikację zdalną osoby korzystającej z urządzeń elektronicznych, z powodzeniem realizować by mogła funkcję płatniczą w świecie wirtualnym i realnym.



Powszechna publiczna infrastruktura IoT umożliwiłaby identyfikację obywateli w świecie rzeczywistym (np. dzięki biometrii lub beaconom), pozwalając na szybkie rozliczanie płatności P2P lub pomiędzy klientami banków.



Implanty – wszyczenie pod skórę chipa z modułem NFC lub inną technologią umożliwiającą płatności zbliżeniowe to rozwiązanie, które jest już technologicznie dostępne. Jego wdrożenie pozwoliłoby wykorzystać istniejącą infrastrukturę do płatności bez konieczności posiadania przez klienta dokonującego zakupu dodatkowego przedmiotu (np. karty płatniczej, naklejki zbliżeniowej) lub urządzenia (smartfona, smartwatcha).

Rozwiązanie przyszłości to biometria w tle, a więc taka, która poświadczająca tożsamość bez wymaganego udziału osoby podlegającej weryfikacji. Mogłoby się to odbywać z zastosowaniem infrastruktury widzenia maszynowego do rozpoznawania unikalnych cech fizycznych osób znajdujących się w jej zasięgu. Konto klienta automatycznie byłoby obciążane opłatami za produkty i usługi, z których ten by korzystał.



Innym możliwym rozwiązaniem płatniczym przyszłości są integratory płatności, zaawansowana wersja dzisiejszych e-portfeli. Stanowiłyby osobiste uniwersalne konta rozliczeniowe, które nie będąc przypisanymi do konkretnego banku, umożliwiłyby konsumentowi zarządzanie środkami znajdującymi się na różnych rachunkach w instytucjach finansowych. Zaawansowane możliwości personalizacji pozwalałyby na wybór dowolnego interfejsu użytkownika.

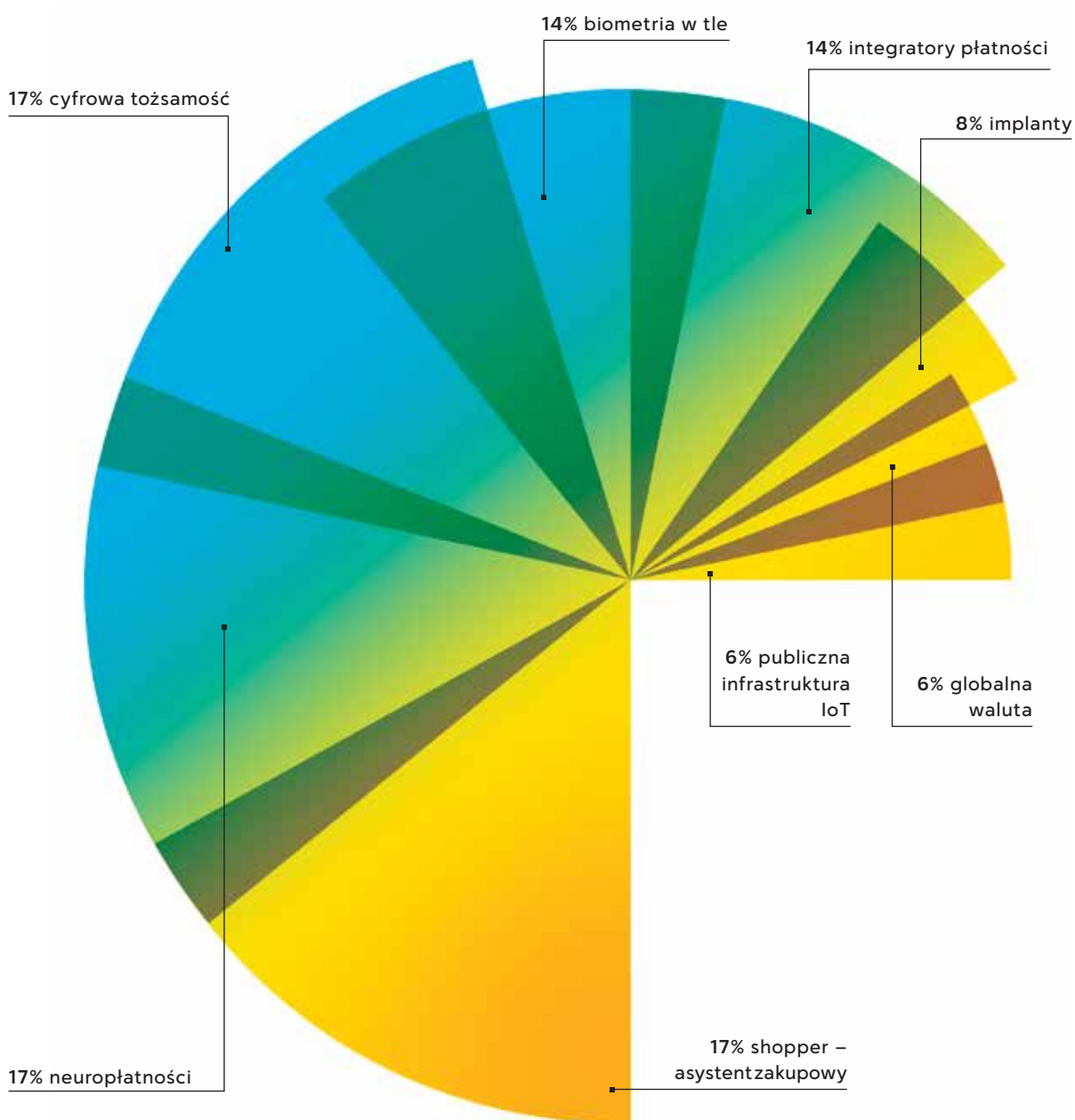
AI Shopper, czyli asystent zakupowy, to rozwiązanie oparte na algorytmach sztucznej inteligencji, które nie tylko odciąża konsumenta od konieczności dokonywania płatności, ale także robi za niego proste, codzienne lub powtarzalne zakupy i doradza w zakresie większych wydatków. Już obecnie Asystent Google ma możliwości tworzenia list zakupowych i zamawiania produktów przez Google Express. Dalsza rozbudowa jego funkcji w tym obszarze, w połączeniu z portfelem GPay, może sprawić, że konsumenci zyskają realny dostęp do rozszerzonych możliwości asystenta zakupowego w perspektywie krótszej niż 10 lat.





Pomyśl i zapłać

*Nowe formy płatności, które chętnie
przyjęliby wchodzący na rynek finansowy*



Zdania uczestników Laboratorium Przyszłości odnośnie do tego, z jakich nowych form płatności będą w 2030 roku korzystać konsumenci wchodzący na rynek finansowy, były bardzo podzielone. Opcje asystenta zakupowego, cyfrowej tożsamości oraz neuropłatności wybrało po 17% spośród osób biorących udział w warsztatach. Niewiele mniej, bo po 14% wskazań dotyczyło integratorów płatności oraz biometrii w tle. Poniżej 10% głosów otrzymały: implanty (8%), globalna waluta (6%) i publiczna infrastruktura IoT (6%).

Czy to realne?

Realnie spośród trzech form płatności, które przedstawiciele sektora bankowego wskazywali najczęściej jako te, z których wchodzący na rynek będą korzystać w 2030 roku, najbliższą wdrożenia wydaje się asystent zakupowy. Może on bowiem wyewoluować z istniejących już rozwiązań w przeciągu najbliższych kilku lat. Nie są w tym celu wymagane wielkie przełomy technologiczne, prawne ani społeczne. Czy jednocześnie możliwe jest, by za ponad dekadę było to najczęściej stosowane nowoczesne rozwiązanie płatnicze przez grupę młodych Polaków? Zależy to w głównej mierze od tego, jaką będą mieli alternatywę. Jedną z takich opcji mogą być neuropłatności wymagające minimum wysiłku do zatwierdzenia płatności. Pokolenie przyzwyczajone do tego, że wiele procesów zachodzi w tle, może być szczególnie chętne do tego, by przyjąć tę formę płatności za powszechną.



Patrząc dziś na zmiany zachodzące na światowych rynkach, widać, że dużą rolę będzie odgrywać AI, dzięki której na potrzeby klientów odpowiemy „tu i teraz”. Wirtualną i rozszerzoną rzeczywistość widać w większości branż na rynku. W ostatnich latach szybko rozwija się obszar *seamless payment*, które w przyszłości będą ewoluować, by ułatwić klientom codzienne płatności. Utrzymuje się też bardzo silny trend personalizacji tak na poziomie komunikatu dla klienta, jak i pełnego doświadczenia z marką, co będzie się pogłębiać. Wiele nowych technologii i zastosowań pojawi się także w obszarze systemów zarządzania placówkami handlowymi, niemal niewidocznych dla klientów. Systemy te zlikwidują problem zarządzania towarem na półce i zwiększą efektywność w łańcuchu dostaw. Żabka dostrzega te trendy, dlatego już dzisiaj w ramach transformacji cyfrowej pracuje nad innowacyjnymi rozwiązaniami wdrażanymi w całej sieci.

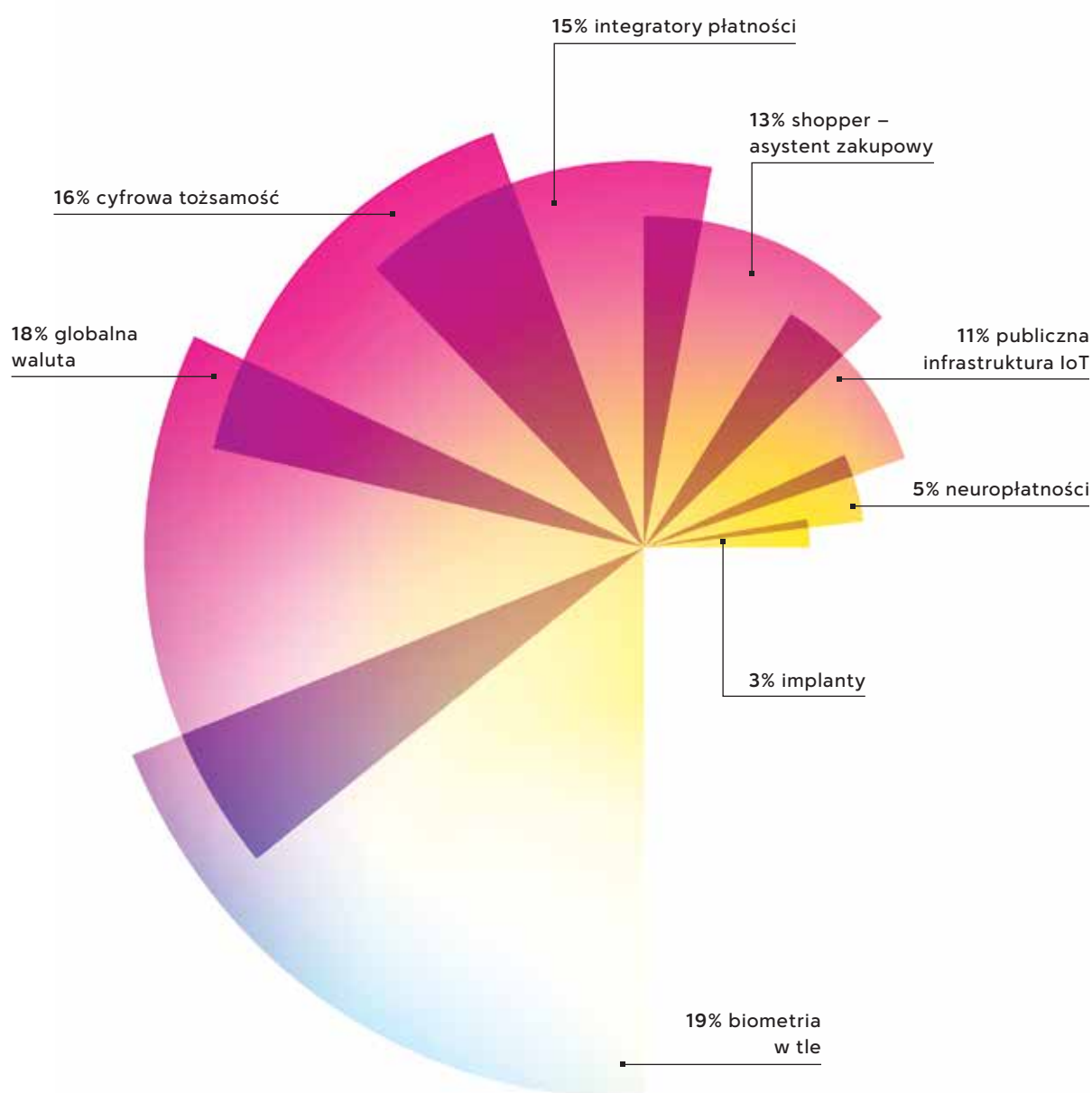
**KATARZYNA KAZIOR, DYREKTOR
DS. TRANSFORMACJI CYFROWEJ,
ŻABKA POLSKA**

Nie wydaje się też nierealne oczekiwanie, że w wypadku wdrażania systemu tożsamości cyfrowej osoby z omawianego segmentu konsumentów będą z tego rozwiązania chętnie korzystać. Dzisiejsi 6–23-latkowie nie pamiętają już internetu, w którym użytkownicy mogli zachować wysoki poziom anonimowości. Przywykli już bowiem do tego, że powszechnie gromadzone są dane na temat ich wszelkiej aktywności w sieci i nie powinni mieć oporów przed ujawnieniem swojej tożsamości organom państwa, jeżeli zwiększy to ich bezpieczeństwo w sieci. Musi zostać jednak spełniony warunek wysokiego stopnia zaufania do instytucji państwa w tej grupie.



Samo się zapłaci

Nowe formy płatności, które chętnie przyjęliby rozpoczynający proces akumulacji finansowej



Podobnie jak w przypadku segmentu wchodzącego na rynek finansowy, przewidywania ekspertów formułowane w odniesieniu do osób rozpoczynających proces akumulacji były bardzo zróżnicowane. Akcenty rozłożyły się jednak nieco inaczej. W szczególności widać tutaj niewielką dominację jednej wizji przyszłości, w której nowym rozwiązaniem płatniczym powszechnie zaadaptowanym przez segment przyszłych czterdziestolatków jest **biometria w tle** (19% wskazań). Tylko trochę mniej, bo 18% głosów uzyskała opcja **globalnej waluty**. Dużo osób (16%) podejrzewa również, że segment ten, podobnie jak przedstawiciele młodszej grupy wiekowej, chętnie powita **tożsamość cyfrową**. Powyżej 10% głosów uczestników Laboratorium Przyszłości otrzymały także rozwiązania **integratorów płatności** (15%), **asystenta zakupowego** (13%) oraz **publicznej infrastruktury IoT** (11%). Prawie nikt nie spodziewa się, by konsumenci w omawianym segmencie chcieli korzystać z **implantów do płatności bezstykowych**. Opcję tę wskazało jedynie 3% osób.

Czy to realne?

Przedstawiciele sektora bankowego spodziewają się, że w zakresie nowych form płatności preferencje segmentu osób rozpoczynających akumulację będą się istotnie różnić od preferencji osób wchodzących na rynek finansowy. W szczególności asystent zakupowy, czyli rozwiązanie wskazywane najczęściej w młodszej grupie wiekowej, dla osób starszych pojawiało się

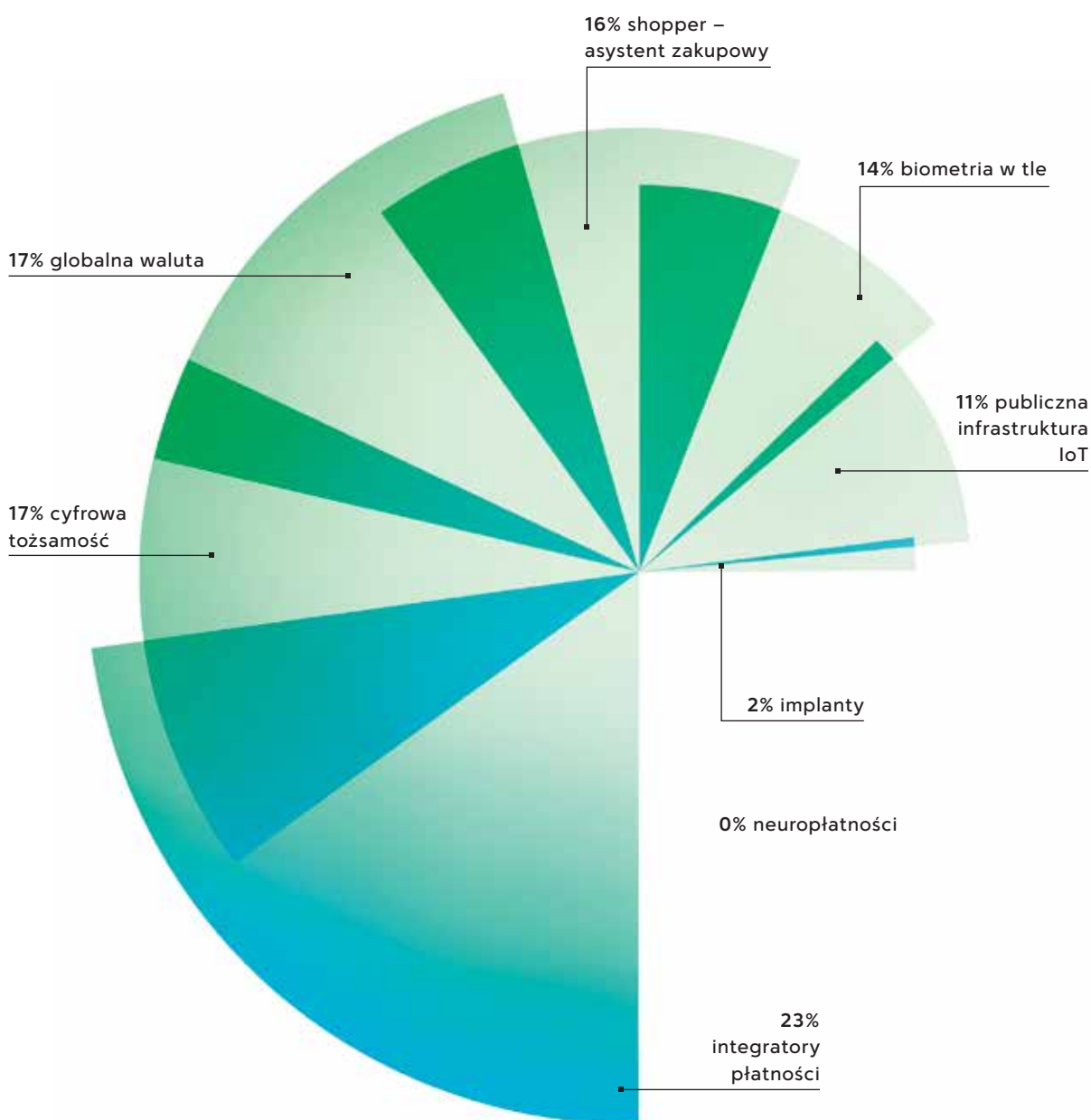
rzadziej, chociaż jest to forma płatności, która z dużym prawdopodobieństwem będzie dostępna w 2030 roku. **Czy jest realne, że młodszy konsumenci będą korzystać z asystentów zakupowych chętniej niż osoby od nich o dekadę lub dwie starsze?** Takie rozbieżności mogą być uzasadnione różnicami doświadczenia. Efektywne korzystanie z interfejsu głosowego i interakcja z botem odbiega od tradycyjnych form korzystania z komputera i smartfona. Dlatego dzisiejsi trzydziestolatkowie mogą nie potrafić wykorzystać w pełni potencjału tego rozwiązania, a nie widząc w nim wartości dodanej, nie decydować się na jego używanie. Prawdopodobne jest również, że biometria w tle znalazłaby w tym segmencie szczególne uznanie. Jest to rozwiązanie zdecydowanie zwiększające poziom wygody, do czego już teraz przywiązuje wagę ta grupa konsumentów.

Przedstawiciele sektora bankowego spodziewają się, że w zakresie nowych form płatności preferencje segmentu osób rozpoczynających akumulację będą się istotnie różnić od preferencji osób wchodzących na rynek finansowy. W szczególności asystent zakupowy, czyli rozwiązanie wskazywane najczęściej w młodszej grupie wiekowej, dla osób starszych pojawiało się rzadziej, chociaż jest to forma płatności, która z dużym prawdopodobieństwem będzie dostępna w 2030 roku.



Udoskonalone e-portfele

Nowe formy płatności, które chętnie przyjęliby emerycy



W przypadku emerytów także nie pojawiła się jednoznacznie wiodąca przyszła forma płatności. Najwięcej głosów zdobyły co prawda integratory płatności (prawie jedna czwarta głosów), które w poprzednich dwóch grupach wypadły nieco słabiej, ale w gruncie rzeczy niewiele gorsze wyniki zdobyły globalna waluta, asystenci zakupowi, cyfrowa tożsamość, biometria w tle czy w końcu publiczna infrastruktura IoT – rozwiązania te uzyskały pomiędzy 17% a 11%, tak więc zdania były bardzo podzielone. Ewidentnie słabo wypadły tylko dwa rozwiązania – neuropłatności oraz implanty.

Czy to realne?

Sceptycyzm co do neuropłatności oraz implantów jest w przypadku tej grupy konsumentów zrozumiały – są to rozwiązania ostro kontrastujące z tym, do czego emeryci zdążyli się przyzwyczaić przez całe życie. Mogą też budzić negatywne skojarzenia związane z ingerencją w ciało i układ nerwowy. Ponadto w perspektywie dekady prawdopodobnie pozostaną niedostępne z uwagi na możliwości technologiczne. Większe od osób młodszych zainteresowanie integratorami płatności można uznać także za dość bezpieczne założenie – integratory dobrze współpracują z płatnościami mobilnymi, do których przyszli emeryci będą z dużym prawdopodobieństwem przyzwyczajeni. W wypadku wdrażania tożsamości cyfrowej emeryci musieliby zacząć z niej korzystać podobnie jak dwie wyżej omawiane grupy, ale dość wątpliwe jest,

Sceptycyzm co do neuropłatności oraz implantów jest w przypadku tej grupy konsumentów zrozumiały – są to rozwiązania ostro kontrastujące z tym, do czego emeryci zdążyli się przyzwyczaić przez całe życie. Mogą też budzić negatywne skojarzenia związane z ingerencją w ciało i układ nerwowy. Ponadto w perspektywie dekady prawdopodobnie pozostaną niedostępne z uwagi na możliwości technologiczne.

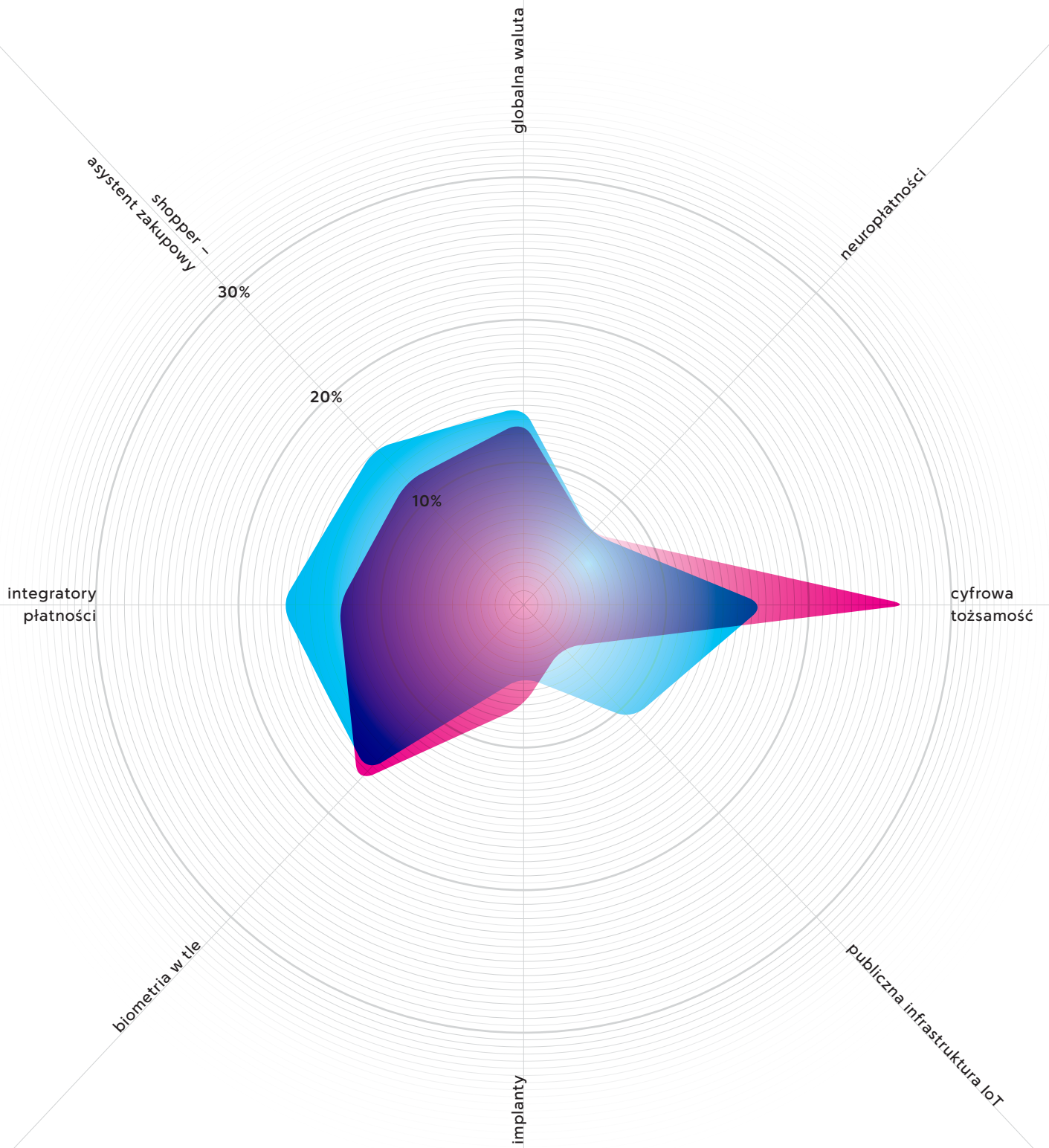
aby przyjęli ją z równym entuzjazmem. Natomiast globalna waluta może okazać się istotna dla emerytów głównie w bardzo optymistycznych scenariuszach przyszłości, w których rozwój gospodarczy napędzany dalszym postępowaniem technologicznym pozwoliłby emerytom na względnie dostatnie i zdrowe życie oraz korzystanie z czasu wolnego w celu zwiedzania świata bądź spędzenia emerytury w jakimś odległym zakątku.

Klienci i banki marzą podobnie

W ocenie uczestników Laboratorium Przyszłości 2018 postrzegane przez ekspertów oczekiwania przyszłych klientów oraz potrzeby banków są bardzo podobne.

Największy rozdzźwięk pojawił się w przypadku cyfrowej tożsamości, która z perspektywy banków byłaby zdecydowanie najbardziej pożądanym przyszłościowym rozwiązaniem wspierającym płatności. Nie można powiedzieć, aby klienci byli zupełnie niechętni temu rozwiązaniu, ale ich oczekiwany entuzjazm jest zdecydowanie mniejszy – zapewne z uwagi na obawy związane z zachowaniem

prywatności. W pozostałych przypadkach możemy mówić o niemal pełnej zgodności interesów. Nie jest natomiast oczywiste, czy to zawsze dobra informacja dla tradycyjnych banków. Aby tak było, musiałyby zadbać o zdolność zaoferowania klientom tych form płatności, których klienci pożądamy, zanim zrobią to podmioty spoza tradycyjnego sektora bankowego.



■ perspektywa konsumentów
■ perspektywa banków



**W 2018 roku poprawiliśmy
umiejętność rozumienia przez
Alexę żądań i odpowiedzi na pytania
o ponad 20% dzięki postępom
w uczeniu maszynowym. Dodaliśmy
miliardy faktów, dzięki czemu Alexa
była bardziej kompetentna niż
kiedykolwiek. Programiści podwoili
liczbę umiejętności Alexy do ponad
80 000, a klienci rozmawiali z nią
dziesiątki miliardów razy częściej
niż w 2017 roku.**

**JEFF BEZOS
PODCZAS OGŁASZANIA
RAPORTU ROCZNEGO
AMAZON ZA 2018 R.**





Dzień z życia

Pomocnym narzędziem w procesie analizy potrzeb przyszłych klientów i empatyzacji, która pozwala na trafne zaprojektowanie produktów i usług dla nich, jest opracowanie tzw. person. Są to modelowi przedstawiciele danych segmentów, dzięki którym można testować i weryfikować hipotetyczne rozwiązania oraz oferty. Ponieważ jednak klient przyszłości jeszcze nie osiągnął swoich psychologicznych i socjologicznych charakterystyk – stanie się to dopiero za 10 lat – nie można tego zrobić na podstawie badań społecznych. Foresight umożliwia jednak postawienie, dzięki prognozom ekspertów przedstawionym w poprzednich rozdziałach, hipotez co do potrzeb,

Zapraszamy do odbycia podróży w przyszłość, w której będziemy towarzyszyć trzem postaciom reprezentującym trzy segmenty klientów

preferencji i postaw przyszłych klientów. Niniejsza część raportu właśnie temu jest poświęcona. Przedstawiamy w niej syntezę możliwości, które zarysowały się podczas warsztatu Laboratorium Przyszłości 2018. Jej wynikiem są trzy postacie reprezentujące trzy segmenty klientów. Zapraszamy do odbycia podróży w przyszłość, w której będziemy towarzyszyć wchodzącemu na rynek finansowy Tadeuszowi (20), akumulującej kapitał finansowy Klarze (47) i skrzętnemu emerytowi Tomkowi (72). Ich codzienne zachowania, decyzje ekonomiczne i postawy konsumenckie mogą ujawnić istotne cechy przyszłych klientów banków.



Dzień z życia Tadeusza poniedziałek, 24.06.2030

Poranek

Była godzina 8.04, kiedy neurobudzik z chirurgiczną precyzją odczytał, że Tadeusz wychodzi właśnie z fazy snu REM, i obudził go delikatnym drganiem materaca przy akompaniamencie jego ulubionej muzyki. Czerwcowe słońce wdzierало się do pokoju zza paneli słonecznych z perowskitów, które w zeszłym tygodniu zamontował właściciel budynku. Tadeusz wynajmował tu z kolegami mieszkanie. „Jak wcześniej!” – pomyślał. Zwykle wstawał około 8.30, ale tego dnia wcześniejsza pobudka była mu bardzo na rękę. Planował ważną wizytę w urzędzie.

Zarzucił na siebie szlafrok i wyszedł na balkon, gdzie czekało już śniadanie – na opakowaniu napis SIRIALBOWL.AR. Takie dostarczone przez dron pudełka wywoływały codziennie pierwszy poranny uśmiech na ustach wielu mieszkańców miasta. Tadeusz, jak większość jego rówieśników w 2030 r., nie

chodzi na kompromisy w kwestiach żywienia. Był więc jednym z pierwszych subskrybentów śniadań tej marki, idealnie łączącej proste posiłki i doświadczenia rozszerzonej rzeczywistości w jednym abonamencie. Postawił śniadanie na stole i odpalił na swoich okularach AR rzeczywistość „sielskiego poranka” – rekomendowaną przez siriabowl.ar na ten dzień. Kuchnia zmieniła się w XIX-wieczne wiejskie podwórko, a kuchenny stół w solidną dębową ławę ozdobioną polnymi kwiatami. Nie był to jego klimat. Zazwyczaj wolał sceny rodem z hi-techowych wizji przyszłości bądź z klasycznego fantasy. Ale nie potrafił zaprzeczyć, że polecana dziś sceneria świetnie komponowała się z chlebem na zakwasie i twarożkiem z rzodkiewką, które znalazł w paczce. Chwilę później do stołu dosiedli się dwaj rumiani wieśniacy. To współlokatorzy Tadeusza, którzy postanowili przygotować sobie tosty z dżemem. Był to zabawny widok, bo „sielski

poranek” nie przewidywał użycia tostera i podmienił go na domyślny obraz błędu numer 904 – „nie znaleziono renderu”.

Przedpołudnie

Po śniadaniu Tadeusz udał się do urzędu. Był to już ostatni raz, kiedy musiał się stawić osobiście, aby załatwić jakąś sprawę. Tego dnia miał poświadczyć swoją tożsamość, aby otrzymać nowy państwowy zwirtualizowany dowód osobisty. Dowód ten nie tylko otwiera dostęp do wszystkich publicznych i komercyjnych funkcjonalności cyfrowych, lecz także daje możliwość płacenia w tle za prawie wszystkie towary i usługi – zarówno online, jak i offline. Nowa cyfrowa tożsamość nie jest jeszcze obowiązkowa, ale ponieważ pozwala podróżować i załatwiać codzienne sprawy życiowe w świecie realnym i wirtualnym bez sięgania po jakikolwiek materialny substytut dokumentu tożsamości, Tadeusz



uznał, że warto ją mieć. Dlatego stanął się w urzędzie na wyznaczoną godzinę, poddał się szczegółowej weryfikacji biometrycznej i potwierdził utworzenie swojej cyfrowej tożsamości. Od tej pory dołączył do grupy blisko 20 proc. obywateli Polski posługujących się cyfrowym dowodem osobistym.

Wychodząc z urzędu, zauważył, że na przeciwko otworzono nowy lokal należący do sieci DNEat, dla której pracował jako informatyk. DNEat specjalizuje się w personalizacji posiłków pod kątem genotypowych i fenotypowych potrzeb konsumentów. Tadeusz uznał, że korzystając z okazji, zje lunch i sprawdzi, czy smak serwowanych dań uległ poprawie. Kwestia smaku była najsłabszą stroną jedzenia oferowanego w DNEat. Algorytmy firmy idealnie dobierały skład posiłków z uwagi na ich wartości odżywcze, ale nie potrafiły jeszcze dobrze komponować smaków. Do tej pory klienci przymykali na to oko ze względu na deklarowaną zdrowotność potraw, ale problem pogłębił się od czasu wejścia na rynek nowego konkurenta. Polska sieć barów TyJesz! zaoferowała personalizację potraw pod kątem ich smaku, dobieranego idealnie do preferencji konsumenta.

Tadeusz wychodząc do restauracji, został zidentyfikowany w technologii biometrycznej poprzez sieć kamer znajdujących się w lokalu, a na jego okulary AR przesłano proponowany jadłospis. Płatność za obiad z uwzględnieniem rabatu dla pracowników odbyła się w tle w momencie potwierdzenia zamówienia na okularach AR. Smak obiadu nie okazał się tak zły, jak można

się było tego spodziewać. Przywiódł Tadeuszowi na myśl niedawną podróż do Indii, gdzie w czasie wykonywanej zdalnie pracy rozkoszował się chipsami rzepowymi.

Popołudnie

Po obiedzie Tadeusz wybrał się do siedziby firmy, aby wziąć udział podczas którego spotkania roboczym, na którym asystował swojemu przełożonemu – szefowi jednego z pionów IT. Spotkanie dotyczyło akurat projektu rozwoju algorytmów optymalizujących smak potraw przy danych warunkach brzegowych dotyczących właściwości odżywczych. Zaliczyłby je do bardzo udanych, gdyby nie fakt, że uczestnicząca w nim kierowniczka z działu finansowego w pewnym momencie z wściekłością nakazała mu zdjęcie okularów AR. Zawsze podejrzewał, że Klara jest osobą zbyt nerwową, ale tego dnia jego przypuszczenia zostały ostatecznie potwierdzone.

Przez resztę popołudnia Tadeusz pracował zdalnie z domu. Przyzwoite pieniądze i możliwość pracy z dowolnego miejsca na świecie to dla niego dwie najważniejsze zalety zatrudnienia w DNEat. Dzięki temu może przez znaczną część roku podróżować, nie martwiąc się o to, że zabraknie mu środków do życia. W tym roku oprócz Indii zdążył już odwiedzić Wyspy Owczę i wyskoczyć z kolegami na dwutygodniowy rejs po jeziorach mazurskich. Koszt liczony dniami urlopu: okrągłe uśmiechnięte zero. Drobne lajfhaki, elastyczny czas pracy – to rzeczy, które wywołują uśmiech na twarzy Tadeusza.

Noc

Około godziny 21 Tadeusz zorientował się, że pochłonięty zadaniami nie zauważył, jak wszyscy jego współpracownicy zdążyli się wylogować z systemu. Postanowił skończyć pracę. Zrobił sobie szybką kanapkę z pastą z soi GMO i zatopił się w świecie wirtualnej rozrywki. Do zestawu wirtualnej rzeczywistości załadował swoją ulubioną grę „Virtual Empire”, dostępną w modelu subskrypcyjnym. Ta przygodówka toczy się w otwartym świecie płaszcza i szpady, a scenariusz generuje na bieżąco sztuczna inteligencja. Jego zadaniem było dokonanie napadu na bank w tropikalnej stolicy XVIII-wiecznej kolonii. Bieg zdarzeń, interakcje fizyczne i konwersacyjne nigdy się nie powtarzają – dba o to SI.

Tadeusz z gry wylogował się po około dwóch godzinach. Przed północą zdążył jeszcze wziąć szybki prysznic. Dziś inteligentny system zarządzania systemem wodno-kanalizacyjnym w budynku przyznał mu odznakę za najniższe tygodniowe zużycie wody. W ramach nagrody administrator odliczy mu rabat w wysokości 50 złotych od czynszu za kolejny miesiąc. Tadeusz poprosił swojego asystenta głosowego, aby połączył się z jego bankiem i przełał taką kwotę na subkonto, na którym gromadzi środki na niespodziewane wydatki.

Kilkanaście minut po północy Tadeusz udał się na zasłużony odpoczynek.



Dzień z życia Klary *poniedziałek, 24.06.2030*

Poranek

Klara obudziła się tuż przed godziną 6.00, na którą zaprogramowała budzik. „Halo, Jolu! Anuluj budzik” – zawołała do asystentki głosowej, wyrывая przy okazji swojego męża z głębokiego snu. Gdy ten rzucił w nią poduszką, wyszła z sypialni, kierując się do kuchni. „Halo, Jolu!” – ponownie wezwała asystentkę. „Pokaż stan mojego konta na wyspie”. „Ok, łączę z bankiem” – odpowiedziała Jola, a na szklanym blacie pokrywającym kuchenną wyspę wyświetlił się ekran aplikacji banku Klary. Klara często sprawdzała dane z aplikacji bankowej przed śniadaniem, aby zweryfikować dokonane płatności, sprawdzić wyniki inwestycji i pomóc wyobraźni w planowaniu dalekich podróży. Wprawdzie nie musiała już tego robić, bo moduł AI w aplikacji bankowej nauczył się informować ją o ważnych zdarzeniach, ale nie lubiła zdawać się wyłącznie na

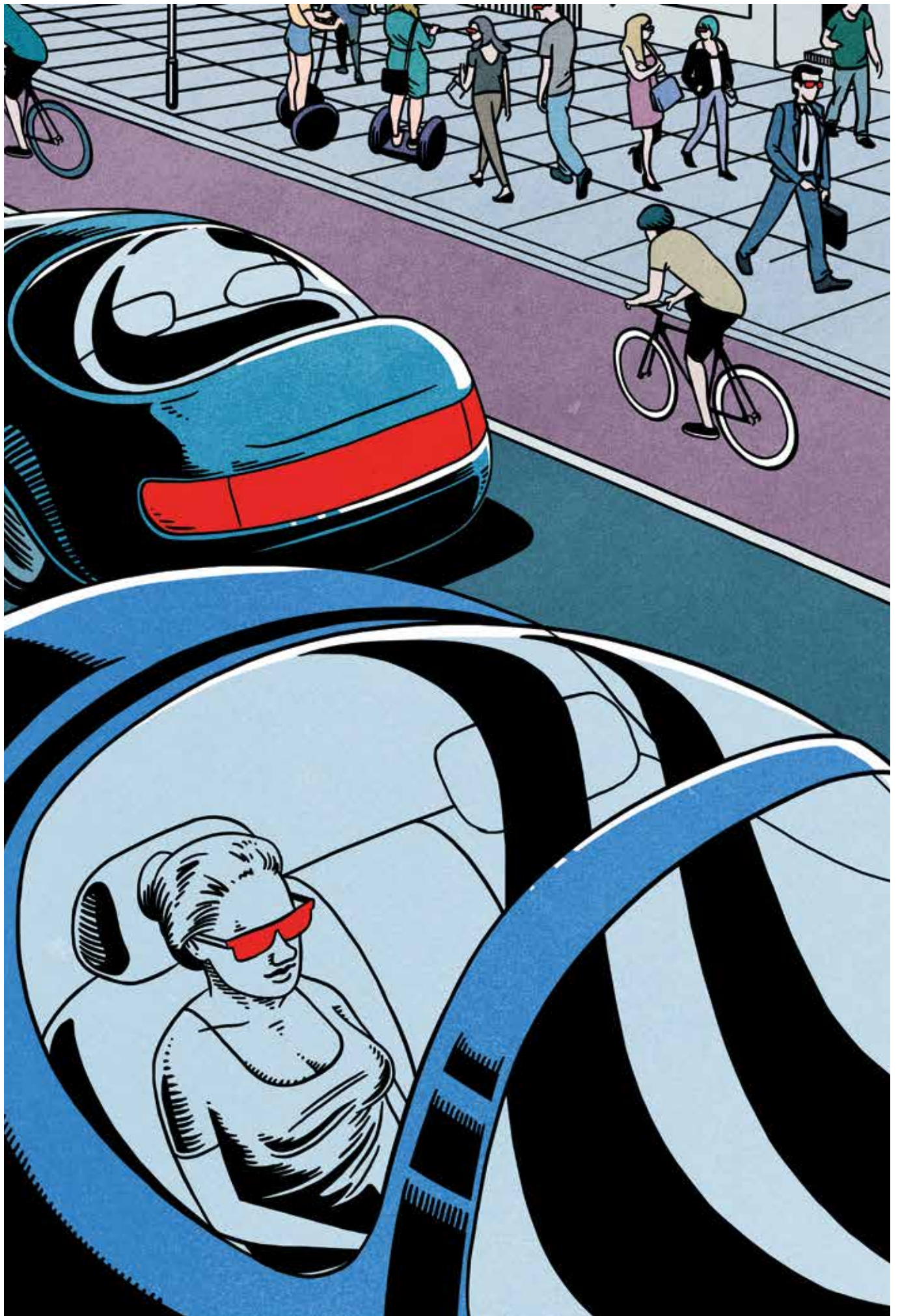
technologię w sprawach, które były dla niej szczególnie istotne.

Klara wspólnie z mężem Łukaszem i dwiema córkami 12-letnią Kasią i 8-letnią Julką zjadła śniadanie, a następnie udała się do elektrycznej autonomicznej taksówki, która dokładnie o 7.30 podjechała pod jej dom. Kurs zamówiła przez aplikację, za pomocą której liczyła także koszty przejazdów, akceptując wystawiane rachunki biometrycznie. Podobna taksówka 15 minut później zabrała także Łukasza i Julkę udających się w inny obszar miasta. Kasia, natomiast, do oddalonej o zaledwie cztery kilometry szkoły pojechała jak zwykle ultralekkim rowerem na karbonowej ramie, który dostała dwa miesiące wcześniej od dziadka na swoje 12 urodziny.

Przedpołudnie

Do biura w siedzibie DNEat, firmy zajmującej się personalizacją posiłków pod kątem genotypowych

i fenotypowych potrzeb konsumentów, Klara dotarła przed 8.00. Pracowała w dziale finansowym, gdzie kierowała zespołem odpowiedzialnym za zarządzanie strumieniami zobowiązań i należności oraz rozliczeniami z operatorami płatniczymi. Lubiła być w pracy przed przybyciem swoich podwładnych, ponieważ mogła wtedy spokojnie wdrożyć się w plan dnia i wprowadzić ewentualne zmiany w swoim dziennym grafiku. Gdy tego dnia Klara załadowała kalendarz na ekran przy swoim biurku, głęboko westchnęła. Miała zaplanowane duże spotkanie z przedstawicielami działów B+R, marketingu i IT w sprawie projektu optymalizacji smaku potraw, który wspólnie realizowali w odpowiedzi na agresywną kampanię konkurencyjnej firmy TyJesz!. Nie przepadała za takimi spotkaniami, bo po pierwsze zwykle kończyły się na czczym gadaniu, a po drugie brało w nich udział wielu dwudziestolatków, którzy nie potrafili nawet na



chwilę wyłączyć swoich okularów z modułami AR. Była to jedna z tych nowinek technologicznych, do których Klara zupełnie nie potrafiła przywyknąć. Przez lata przyzwyczajona była do tego, że jeśli ktoś przewraca w jej obecności oczami, oznacza to dezaprobatę wobec niej lub tego, co do takiej osoby mówi. Młodzi robili to nieustannie, żeby odczytywać powiadomienia przychodzące na okulary AR i na nie reagować, co wydawało się Klarze wyjątkowo niegrzeczne.

Na szczęście przed spotkaniem Klara spędziła miły lunch z dwójką znajomych z działu księgowości. DNEat w ramach systemu benefitów zapewniało swojej kadrze zarządzającej finansowanie lunchów u dowolnie wybranego dostawcy. Klara i jej znajomi zdecydowali się na system przedpłacony w pobliskim bistro z ekologiczną żywnością. Lubili sobie żartować, że jakość posiłków w DNEat jest tak niska, że muszą się stołować u konkurentów. Tak naprawdę wynikało to jednak z pragmatycznej polityki firmy, wdrażającej w ten sposób w życie doktrynę „poznaj swojego wroga”. Za te ekolunche Klara zresztą była często ganiona przez swojego ojca, który uważał, że nabija kabzę cwaniakom, i przekonywał, że nic, co przejechało pół świata, żeby trafić na stół, nie może być i nie jest ekologiczne.

Popołudnie

Powrót do biura okazał się przykrym zderzeniem z rzeczywistością. Nie dość, że za chwilę rozpocząć się miało spotkanie działów, to jeszcze na służbowe konto Klary

przyszło przypomnienie o obowiązkowym szkoleniu BHP, które miało się odbyć w następnym tygodniu w wirtualnej rzeczywistości DNEat. Chociaż technologia VR wyraźnie się poprawiła i nie powodowała już u Klary nudności, jak niegdyś, to wciąż było to coś, czego wołałaby uniknąć. Prawdopodobnie to właśnie perspektywa wirtualnego szkolenia BHP rozdrażniła Klarę do tego stopnia, że w trakcie spotkania dotyczącego optymalizacji smaków nakrzyczała na Tadeusza – młodego pracownika działu IT, który za nic nie chciał wysłuchać jej próśb o wyłączenie okularów AR. Zdawała sobie sprawę, że czasem zachowuje się jak jakaś zrzędlawa ciotka, której przeszkadza wszystko, co nowe, ale te okulary naprawdę wyjątkowo działały jej na nerwy.

Wieczór

Jednak to nie w pracy, ale po powrocie do domu czekało na Klarę najtrudniejsze wyzwanie dnia. Od kilku miesięcy starała się o posadę w nowym departamencie Banku Światowego, który przygotowywał wprowadzenie globalnej, bezpiecznej i stabilnej waluty dostępnej dla konsumentów na całym świecie. Praca na takim stanowisku była marzeniem Klary od czasu studiów ekonomicznych. Tego dnia miała ona odbyć ostatnią rozmowę kwalifikacyjną ze swoimi potencjalnymi przełożonymi w Waszyngtonie. W tym celu zamknęła się w salonie, gdzie przygotowała duży ekran i zalogowała się do aplikacji telekonferencyjnej. Ostatecznie rozmowę zakończyła po 22 wielkim sukcesem. Została przyjęta

do nowej pracy i może pakować walizki na wyjazd do Waszyngtonu.

Noc

Szczęśliwie rodzina wspierała Klarę w procesie zmiany pracy i gotowa była się z nią przeprowadzić za ocean. Dlatego zachwycona wynikiem rozmowy kwalifikacyjnej Klara od razu podzieliła się z domownikami szczęśliwą wiadomością. Poprosiła też Jolę, żeby zamieściła odpowiedni status w serwisie społecznościowym. Uznała, że skoro wreszcie może pochwalić się sukcesem, dlaczego miałyby tego nie robić?

Pomimo wielkiej ekscytacji Klara położyła się spać jak zwykle, czyli około 23. Przed nią kolejny, ciężki dzień. W końcu nie może tak nagle odejść z pracy w DNEat.



Dzień z życia Tomasza *poniedziałek, 24.06.2030*

Poranek

O godzinie 4.30 w mieszkaniu Tomasza rozległ się przeraźliwy dźwięk budzika. Mimo że mężczyzna cierpiał na lekki niedosłuch, ten budzik potrafił skutecznie wybić go ze snu. Tomasz wstawał o tak wczesnej porze, żeby w promieniach wschodzącego słońca móc nacieszyć się widokiem swojej hydroponicznej uprawy. W jego mieszkaniu niedawno zwolnił się pokój. Po kilku miesiącach Tomasz zdecydował się oświetlić go specjalistycznymi lampami LED i przeznaczyć pod uprawę warzyw, które od tej pory stanowią podstawę jego diety. Uprawia tu m.in. szpinak, rukolę, pomidory, marchew i fasolę. Marzy również o posiadaniu własnych zbóż. Nie zdecydował się jeszcze, czy woli rozpocząć tę przygodę od pszenicy czy amarantusa. Tego poranka Tomasz przewiązał dojrzejące pomidory i zebrał pęczek szczypiorku, który planował dorzucić do porannej

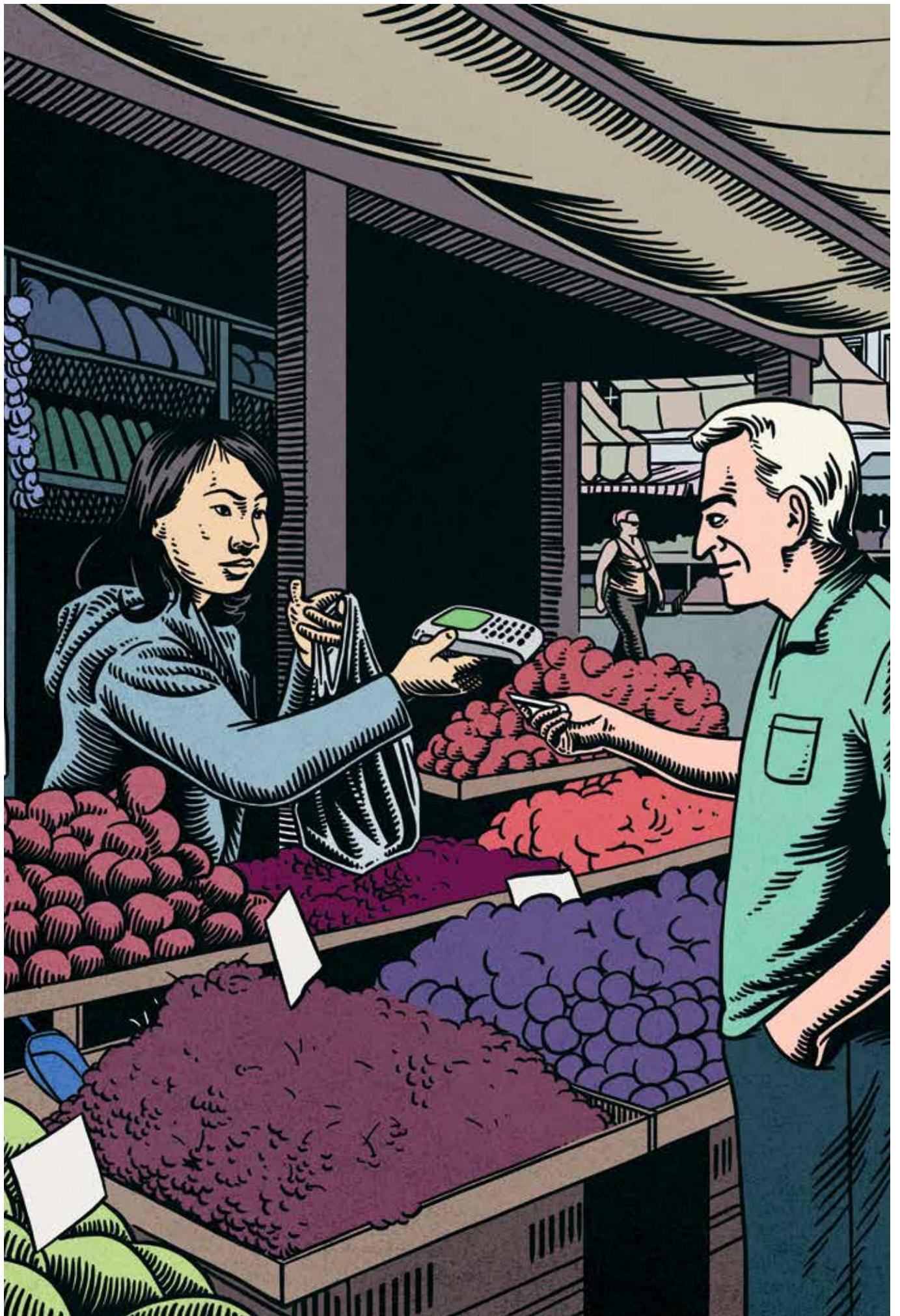
tofucznicę. Ubolewał nad tym, że nie ma jeszcze własnej soi i sam nie wytwarza tofu, ale z drugiej strony, gdyby nie to, nie miałby okazji odwiedzać pani Nguyen na pobliskim bazarku. Zresztą jej domowe tofu miało wyjątkową konsystencję i było przyjemne w obróbce. Tomasz nie sądził, by potrafił zrobić coś tak perfekcyjnego.

Smażąc leniwie tofucznicę, Tomasz obmyślał w głowie plan lekcji, którą miał dziś poprowadzić w lokalnym stowarzyszeniu Krzepki Senior. Stowarzyszenie zajmowało się promocją zdrowego i zrównoważonego stylu życia wśród przedstawicieli starszego pokolenia. Tomasz prowadził tam zajęcia, na których uczył emerytów prowadzenia upraw hydroponicznych w mieszkaniach. Tematem dzisiejszej lekcji miały być techniki przeciwdziałania zagrzybieniu pomieszczeń w warunkach podniesionej wilgotności towarzyszącej uprawom. Było to dla niego ogromne wyzwanie, ponieważ sam

jeszcze nie znalazł dobrego rozwiązania tego problemu. Przygotował zatem długą listę rozwiązań złych i ani jednego rozwiązania dobrego. Miał jednak pewien obiecujący, acz nieprzetestowany w praktyce pomysł i zastanawiał się, na ile może się nim podzielić z innymi.

Przedpołudnie

Do baraku Krzepkiego Seniora Tomasz dotarł o 9.45, więc miał jeszcze trochę czasu, żeby porozmawiać z koleżankami i kolegami. Główną motywacją członków organizacji było poczucie odpowiedzialności za świat i przekonanie o skuteczności zmian w mikroskali. Dlatego ilekroć się spotykali, dzielili się pomysłami na to, jak mogą drobnymi krokami uczynić świat lepszym. Dzisiaj Ania opowiadała o systemie odzysku wody szarej, który zainstalowała u siebie w mieszkaniu. Chociaż Tomasz zazwyczaj był entuzjastą wszelkich proekologicznych rozwiązań,



ten pomysł zupełnie do niego nie przemówił. Instalowanie dodatkowych, prądożernych pomp uważał za nieuzasadnione obciążenie dla środowiska, nieodpowiadające korzyściom, jakie przynosi spłukanie sedesu wodą ze zmywarki. Zaś sugestię, by wodę pościekową wykorzystać do upraw, uznał za tak niedorzeczną, że dyskusję z Anią na ten temat zakończył trzaśnięciem drzwiami.

Za to zajęcia z hydroponiki przebiegły fenomenalnie. Nikt z uczestników nie zorientował się, że Tomasz nie testował jeszcze namiotów hydroponicznych w swoim mieszkaniu i że tak naprawdę nie wie, na ile sprawdzą się w walce z zagrzybieniem. Jednocześnie wszyscy przytaknęli obawom związanym z osuszaniem nawilżanych pomieszczeń, pracochłonnością okładania ścian silicazelem oraz stosowaniem silnych środków grzybobójczych w towarzystwie ekożywności. Jeden z uczestników zajęć przedstawił dodatkowo pomysł wprowadzenia do kolonii grzybów konia trojańskiego w postaci grzybni GMO, która najpierw doprowadzi do wyniszczenia wroga, a potem sama obumrze.

Popołudnie

Po wyjściu z zajęć Tomasz spytał asystentkę głosową o stan swojego konta bankowego. Miał płonną nadzieję, że emerytura przyszła w tym miesiącu wcześniej. Otrzymał ją na swoje konto bankowe, do którego przypisano tradycyjną bezpłatną kartę debetową ZUS. Używał jej do płacenia praktycznie za wszystkie towary i usługi. Był

przy tym zadowolony, że nie korzysta z usług instytucji pozabankowych (fin-tech), bo dzięki temu nie otrzymywał od nich nawału ofert oraz nie bał się, że padnie ofiarą missellingu, na co narzekali jego koledzy.

Wracając do domu, Tomasz zahaczył o pobliski bazar, aby uzupełnić zapasy tofu. Porozmawiał chwilę z panią Nguyen na temat ocieplenia klimatu i jego wpływu na tradycyjne uprawy soi. Za zakupy jak zwykle zapłacił swoją kartą. Kiedy pani Nguyen wydobywała spod lady stary terminal do uwiarygodnienia płatności za pomocą numeru PIN, uświadomił sobie, że jest jedną z ostatnich osób, które boją się autoryzacji biometrycznej. Uważał ją za niebezpieczną i zbyt godzącą w prywatność. W przypadku, gdyby wyciekł jego PIN, mógł go łatwo zmienić, co trudno było mu sobie wyobrazić w sytuacji wycieku danych biometrycznych.

Wieczór

Wieczorami Tomasz lubił oglądać filmy w usłudze VOD na swoim starym smart TV. Subskrypcję opłacał z wirtualizowaną kartą w telefonie. Oglądał jeden film dziennie i wybierał go bardzo starannie z oferty serwisu Polflix. Tego wieczoru padło na „Jurassic Moon” z 2027 roku. To był kolejny z cyklu filmów o parku jurajskim. Tym razem akcja toczyła się na poddanym terraformacji Księżycu, gdzie – dzięki niższej niż na Ziemi grawitacji – można było umieścić genetycznie zmodyfikowane dinozauropodobne stworzenia o gabarytach znacznie większych niż cokolwiek, co stąpało po naszej

planecie. Kawał dobrej rozrywki dla niewymagającego widza.

Po seansie Tomasz postanowił zalogować się z pomocą asystenta głosowego do swojego ulubionego sklepu ze sprzętem hydroponicznym, żeby zamówić kilka namiotów pod swoją uprawę. Czas sprawdzić, czy rzeczywiście uchronią ściany jego mieszkania przed nawracającym grzybem, jak to obiecywał podczas dzisiejszych zajęć. Wybrał trzy różne modele namiotów. Dostawę zamówił na kolejny dzień, na godzinę 9 rano.

Noc

Po skończonych zakupach Tomasz, jak co dzień, wdał się z wirtualną asystentką w konwersację na temat mijającego dnia. Ta z kolei zaproponowała mu, aby zadzwonił do swojej córki, Klary. Z lektury serwisu społecznościowego wiedziała bowiem, że Klara może chcieć podzielić się pewną ekscytującą wiadomością. Tomasz uznał jednak, że jedna klótnia dziennie mu wystarczy i odezwił się do córki kolejnego dnia. „Nieee... Nie teraz, nie umiem z nią rozmawiać” – powiedział asystentce.

Przed snem Tomasz zajrzał jeszcze do swoich roślin. „Halo, Jolu” – wezwał asystentkę ostatni raz tego dnia. „Włącz, proszę, na noc w tym pomieszczeniu płytę *Mozart dla upraw hydroponicznych*”.

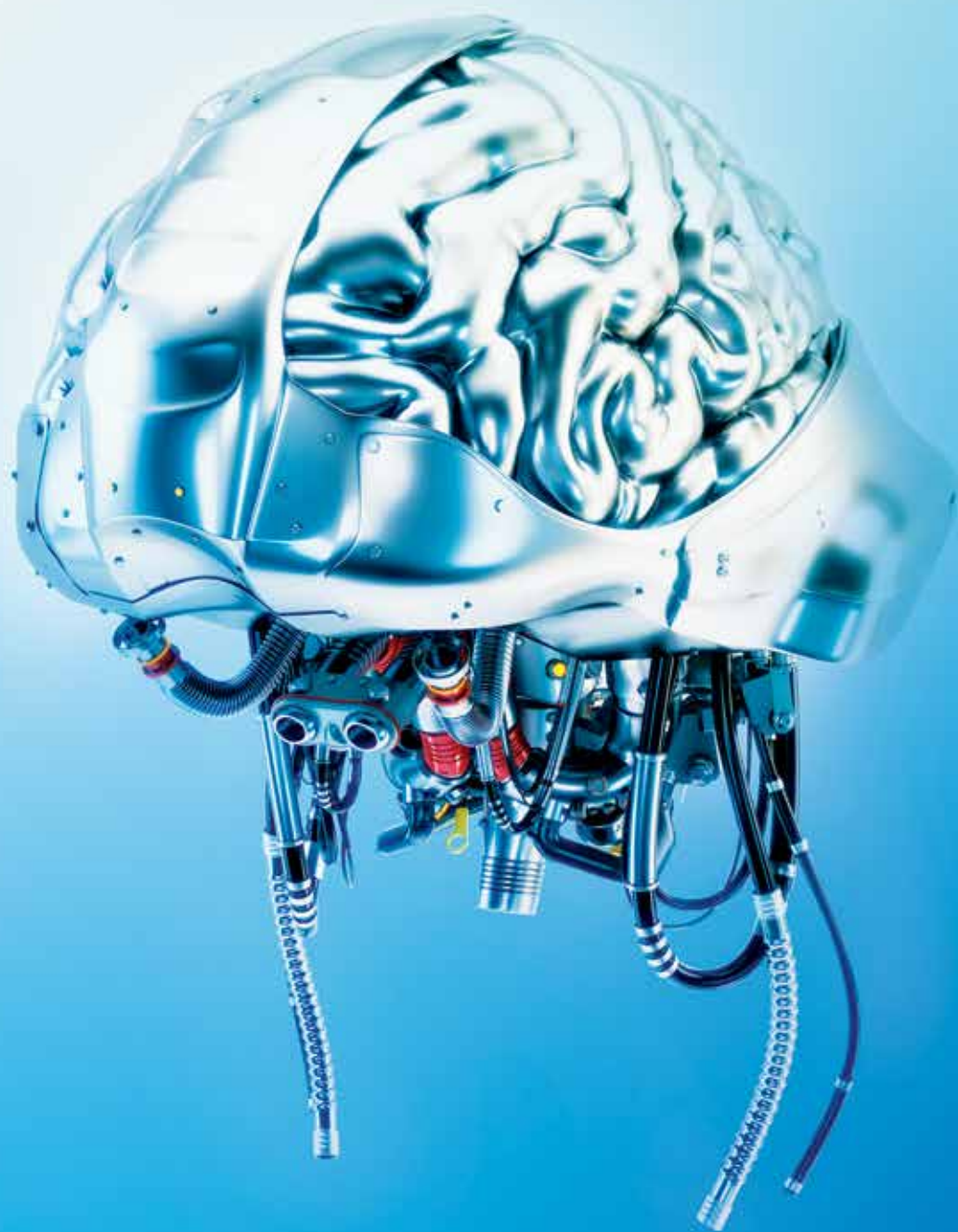
Co dalej?

Na wstępie raportu zadaliśmy sobie pytanie, czy i jak banki będą w stanie sprostać marzeniom oraz planom życiowym klientów z 2030 roku. Odpowiedź, jak to zwykle w tak złożonych kwestiach bywa, także jest skomplikowana. Wskazaliśmy wiele obszarów, w których obecne trendy i postęp technologii zmierzają w kierunku pożądanym zarówno dla banków, jak i dla ich klientów. Z roku na rok płatności i obsługa bankowa stają się coraz wygodniejsze, szybsze i bardziej intuicyjne. Niewątpliwie w interesie banków jest wzmocnienie tych trendów – w końcu ta wygoda i szybkość przekładają się bezpośrednio na zadowolenie klientów. Dobre zrozumienie przyszłych potrzeb klientów z różnych grup jest z pewnością niezbędne do trafnego zaplanowania inwestycji rozwojowych przy projektowaniu przyszłych produktów i modeli obsługi. Tym bardziej, że konkurencja spoza tradycyjnego sektora bankowego nie śpi. Zwłaszcza te miejsca, w których wskazaliśmy istotne rozbieżności między marzeniami klientów a preferencjami

banków, to potencjalne „miękie podbrzusze”, które mogą się starać wykorzystać z jednej strony giganci IT, a z drugiej innowacyjne fin-techy.

Chcielibyśmy, aby przeanalizowane przez ekspertów 4CF wyniki pracy uczestników Laboratorium Przyszłości oraz opracowane na ich podstawie profile konsumentów z 2030 roku posłużyły Państwu jako wstęp do dyskusji nad tym, jak lepiej o tych przyszłych klientów zadbać. Nie chodzi oczywiście o to, aby zaniedbać klientów obecnych, bo wszyscy nimi jesteśmy. Ale przyszłymi także będziemy, a skuteczna odpowiedź na nasze przyszłe potrzeby może zająć sporo czasu. Walka o rynek klientów przyszłości już trwa. Mamy nadzieję, że nasz raport zachęci Państwa do rozpoczęcia dalszych analiz foresightowych, a później działań zmierzających do tego, aby na rynku przyszłości wygrywać i aby „marzenia klientów” nie były pojęciem odległym od „klientów marzeń”. Na przyszłość nie warto czekać – im dłużej się na nią czeka, tym krócej można się nią cieszyć.

Dobre zrozumienie przyszłych potrzeb klientów z różnych grup jest z pewnością niezbędne do trafnego zaplanowania inwestycji rozwojowych przy projektowaniu przyszłych produktów i modeli obsługi.



Program Ash: Halo? To ten... Jak brzmię? Halo?

Martha: Halo! Brzmisz jak on.

Program Ash: Niepokojące, co nie?

Martha: To znaczy to jest całkowicie nienormalne, że mogę z tobą rozmawiać.

Program Ash: Ja nawet nie mam ust.

Martha: To... To jest...

Program Ash: To jest co?

Martha: To jest coś, co on by powiedział.

Program Ash: Dlatego to powiedziałem.

Martha: Ja chyba wariuję.

**ZARAZ WRACAM,
SERIAL „BLACK MIRROR”,
SEZON 2.**

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 | polcard.pl | polcard.pl/YouTube

BUSINESS EDGE®

Raport „Kim jest klient przyszłości?” powstał w ramach współpracy First Data z Business Edge. Wierzymy, że dobrze opowiedziane historie budują biznes. Są jak ostrza, którymi firmy wycinają godny kawałek rynku, broniąc go przed zakusami innych graczy. Rzucamy nimi wyzwanie status quo, angażujemy w porywającą wizję przyszłości, przyciągamy właściwych ludzi. Źródłem naszej inspiracji jesteś Ty – Twoja organizacja, jej liderzy, eksperci, klienci i produkty. Chętnie poznamy Twoją historię, żeby pomóc Ci ją opowiedzieć w oryginalny sposób, korzystając z najnowszych narzędzi marketingu B2B.

Więcej informacji:

businessedge.pl



Laboratorium Przyszłości i raport „Kim jest klient przyszłości?” są owocem współpracy First Data Polska z firmą 4CF.

4CF to polska firma specjalizująca się w zaawansowanym foresightcie strategicznym. Ma jasną misję, którą konsekwentnie realizuje od 2007 r. – bada przyszłość, aby pomóc klientom w podejmowaniu trafnych decyzji strategicznych. Innymi słowami, 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.

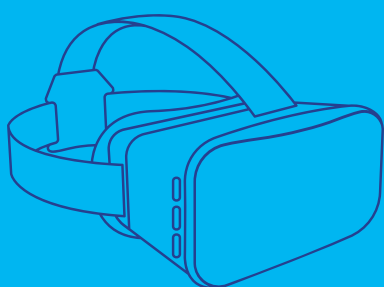
Więcej informacji: 4cf.pl

Metodologia warsztatów i opracowanie merytoryczne raportu: 4CF

Klient przyszłości w liczbach

57%

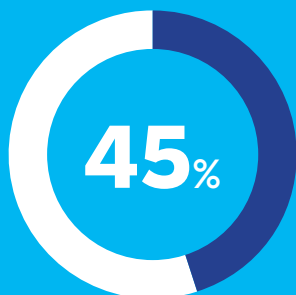
swoich dochodów będą przeznaczać wchodzący na rynek finansowy (czyli osoby w wieku 18-35 lat) na rozwijanie zainteresowań i realizację swoich pasji (**30% na hobby** i **27% na podróże**) w 2030 r. według przedstawicieli sektora bankowego biorących udział w warsztatach Laboratorium Przyszłości



28%

młodych konsumentów w 2030 roku ma przede wszystkim wykorzystywać do obsługi finansowej **rozszerzonej rzeczywistości**

38% młodych klientów banków i 30% w segmencie 45-55 lat ma posługiwać się **biometrią przy płatnościach** w 2030 roku według uczestników warsztatów Laboratorium Przyszłości. Zaś tylko 8% emerytów będzie chętnych, by korzystać z tej formy autoryzacji



rozpoczynających proces akumulacji finansowej ma w 2030 roku nadal używać do kontaktów z bankiem i obsługi finansowej **aplikacje mobilne**

17% osób w wieku 18-35 lat ma używać przy zakupach przyszłości i do autoryzacji transakcji nieznanymi dziś jeszcze form: **asystenta zakupowego/shoppera, neuropłatności, czyli płacenia myślą, i cyfrowej tożsamości**

19% i 18%

konsumentów w średnim wieku ma w 2030 roku najchętniej używać nowo powstałych **biometrii w tle i globalnej waluty**

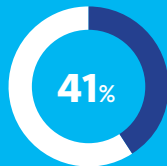


16% i 15%

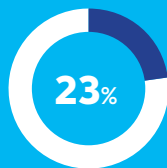
konsumentów rozpoczynających proces akumulacji – osoby w wieku 45-55 lat w 2030 roku – zdaniem przedstawicieli branży bankowej przeznaczać gród swoich zarobków odpowiednio na **zbytek i luksus oraz na utrzymanie dzieci i zwierząt**



emerytów (czyli obecnych 50-60-latków) w 2030 roku ma wedle uczestników przejawiać postawy życiowe odrzucające nadmierną konsumpcję i koncentrację na pieniądzu – **28% wybrało minimalizm, a 25% ultraaltruizm**



emerytów ma w dalszym ciągu posługiwać się **klasycznymi kartami płatniczymi i kredytowymi** w 2030 roku



emerytów przyszłości ma posługiwać się przy zakupach **integratorami płatności**, czyli zaawansowanymi technologicznie wersjami dzisiejszych e-portfeli



First Data®

First Data Polska SA
al. Jerozolimskie 100
00-807 Warszawa

© 2019 First Data Corporation.
All Rights Reserved.

www.polcard.pl