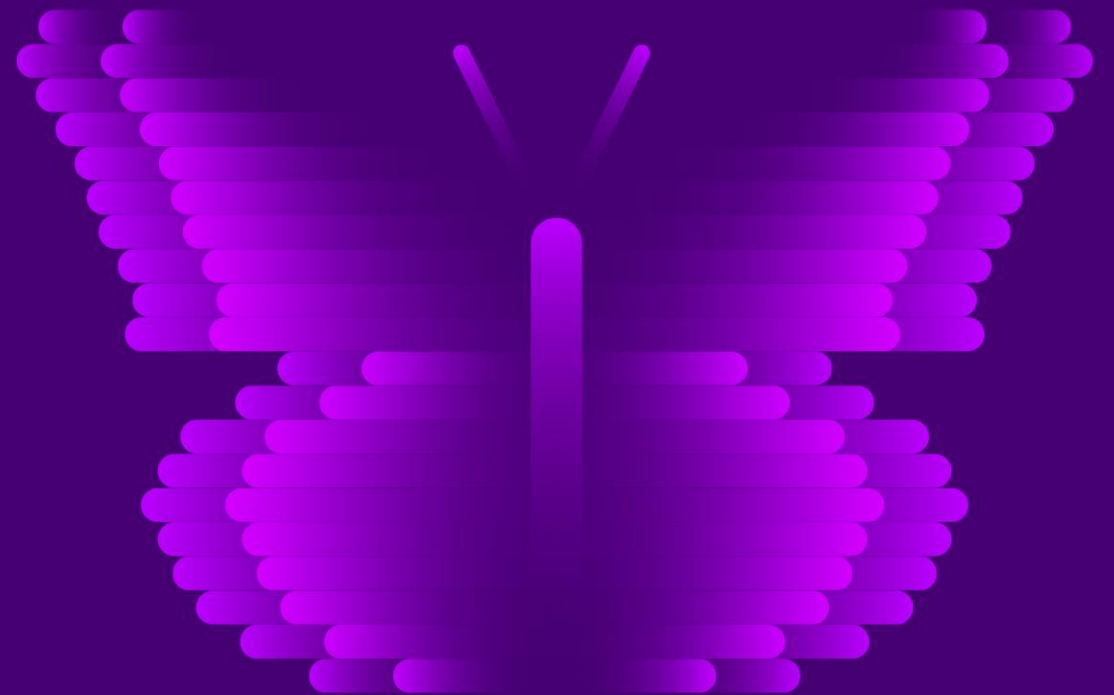


GASIENICE, MÓTYLE I JEDNOROŻCE

**Czy cyfrowa
transformacja w
bankowości ma
znaczenie?**

Karol Mazurek

Managing Director,
Financial Services

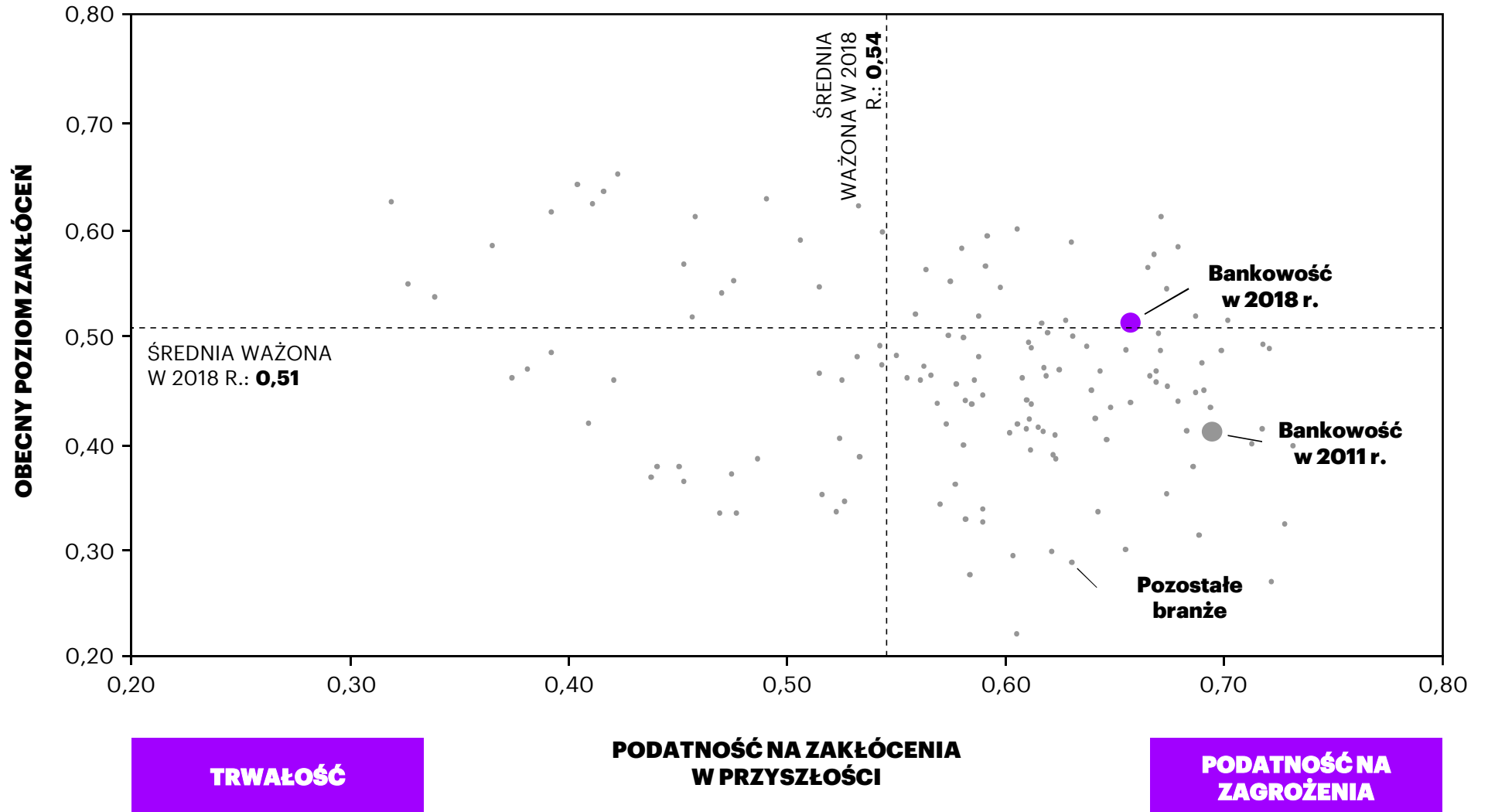


Bankowość uległa zmianie:

z branży podatnej na zagrożenia stała się branżą o wysokim poziomie zmienności

ZDOLNOŚĆ DO UTRZYMANIA SIĘ NA RYNKU
Viability

ZMIENNOŚĆ
Volatility

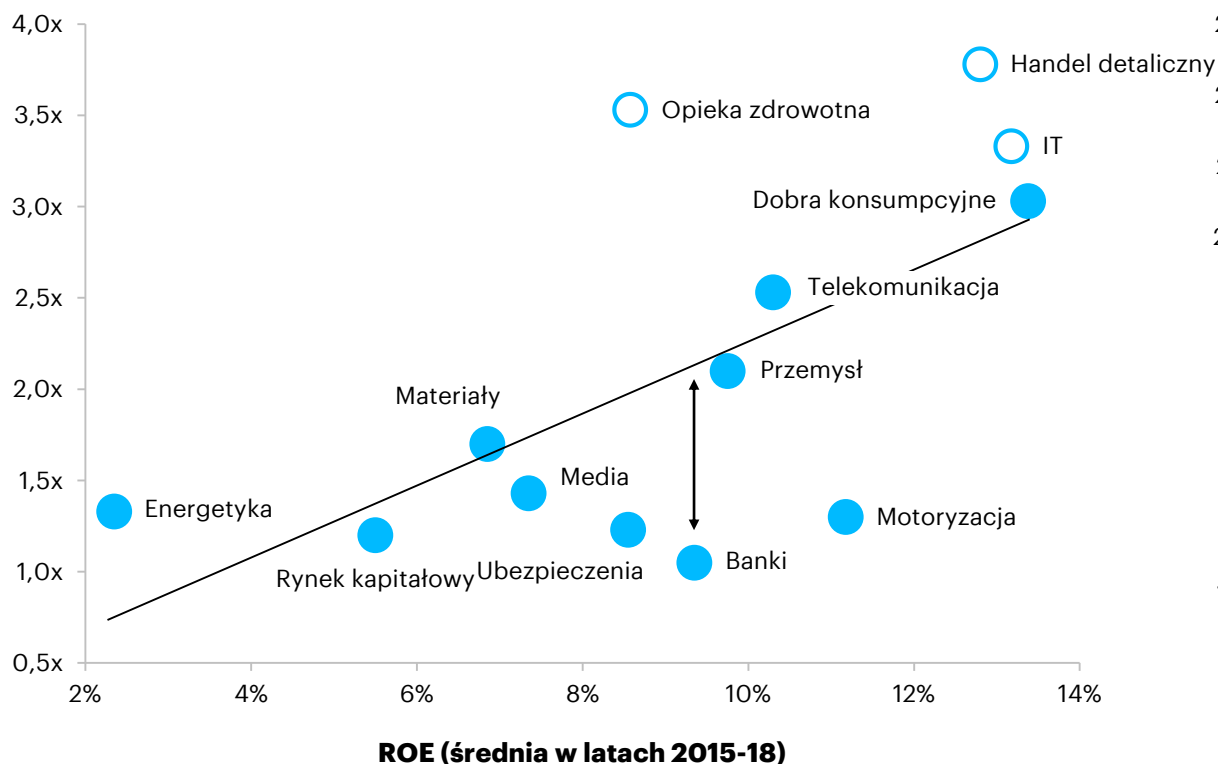


Inwestorom wyraźnie brakuje wiary w pomyślną przyszłość banków, które od dawna funkcjonują na rynku

Wyceny sektorowe a ROE, lata 2015-2018

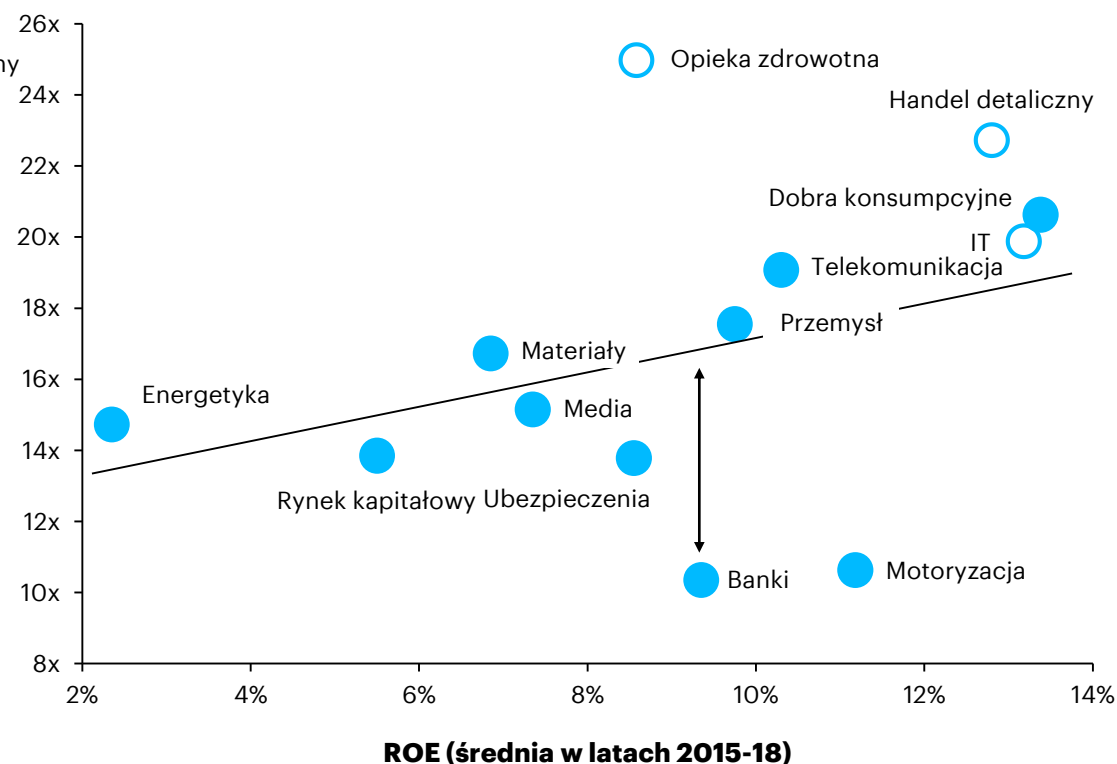
C/WK i ROE Średnia w latach 2015-18, % i x

C/WK (średnia w latach 2015-18)



C/Z i ROE Średnia w latach 2015-18, % i x

C/Z (średnia w latach 2015-18)



1. Branże o niskiej kapitałochłonności cechują się wskaźnikiem C/WK, którego nie da się porównać bezpośrednio do tego samego wskaźnika dla branż o wysokiej kapitałochłonności ze względu na różnice strukturalne.

Źródło: Badanie Accenture na podstawie danych S&P Capital IQ

Tradycyjne banki wydały ok. 1 bln USD na całym świecie na transformację rozwiązań IT



Oczekiwania
klientów



Presja
konkurencyjna



Obciążenie
bagażem
z przeszłości

ok. 1 bln USD – wydatki na rozwój technologiczny
narastająco od 2015 r. do 2018 r.

Przypis: Wydatki na rozwój technologiczny obejmują wydatki zarówno na wewnętrzne, jak i zewnętrzne potrzeby informatyczne (sprzęt, oprogramowanie i usługi). Obie liczby uwzględniają koszty wynagrodzeń personelu IT. Suma wydatków na IT w Ameryce Płn., Regionie Azji i Pacyfiku, Europie i Ameryce Łacińskiej. Według szacunków firmy Celent, wydatki technologiczne stanowią średnio od 8% do 13% całkowitych kosztów operacyjnych (liczba ta różni się w zależności od regionu i wielkości instytucji)

Źródło: Analiza Accenture na podstawie prognozy Celent Global Tech Spending Forecast, 2018

Wzięliśmy pod lupę wpływ cyfrowej zmiany na bankowość

Czy cyfrowe „motyle” wygrywają?

Czy cyfrowe przywództwo i zdolność do radykalnego przekształcenia tradycyjnego banku w instytucję znajdującą się w awangardzie rozwiązań cyfrowych pozwolą na generowanie ponadprzeciętnych wyników finansowych?

Jeżeli tak, to jaki będzie charakter poprawy wyników i czy może on stanowić inspirację dla tych instytucji, które wciąż nie mogą się skutecznie zmienić?

A jeżeli to wszystko okaże się tylko cyfrową przereklamowaną modą, wokół której zrobiono dużo szumu, lecz która nie ma solidnych podstaw ekonomicznych? Czy branża może bezpiecznie uniknąć radykalnych zmian i zamiast nich skupić się na stopniowej ewolucji, która z czasem unowocześni „gąsienicę”?

Kto „całkowicie zaangażował się” w bankowość cyfrową?



Co powiedzieli o sobie

Zapisy rozmów na temat zysków

Komunikaty prasowe

Opublikowane budżety inwestycyjne



Weryfikacja zewnętrzna

Analitycy branżowi i obserwatorzy, analizujący, które banki:

- Zdobywają nagrody dla „najlepszego banku cyfrowego”?
- Przystawiają się na obiektywne badania porównawcze, np. dotyczące zadowolenia klientów i funkcji/funkcjonalności aplikacji mobilnych?
- Są postrzegane przez podmioty zewnętrzne jako liderzy w obszarze rozwiązań cyfrowych?

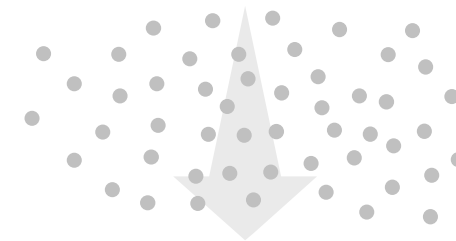


Nasz własny subiektywny osąd

Oparte na doświadczeniu wnioski odnośnie do tego, które banki są rzeczywiście zaangażowane w transformację cyfrową



Największe 161 banków detalicznych i komercyjnych z 20 krajów



12% (19)	38% (61)	50% (81)
Skoncentrowane na transformacji cyfrowej	Aktywne w obszarze transformacji cyfrowej	Pozostałe

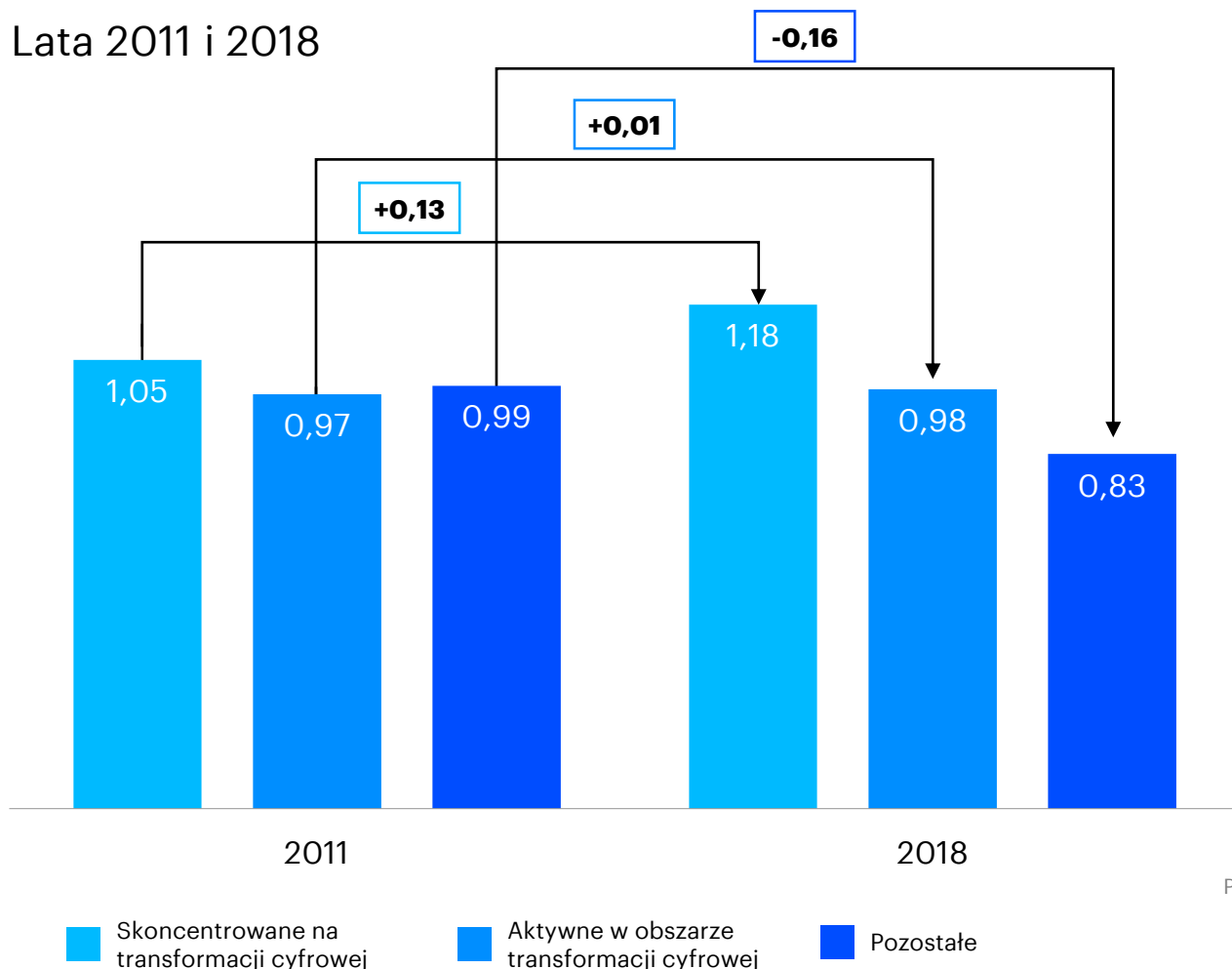
Analiza obejmuje największe banki z 20 krajów (Australia, Belgia, Brazylia, Kanada, Chiny (w tym Hongkong), Niemcy, Dania, Hiszpania, Finlandia, Francja, Włochy, Japonia, Holandia, Norwegia, Polska, Szwecja, Singapur, Turcja, Wielka Brytania, Stany Zjednoczone). Banki, których ponad połowa przychodów związana jest z rynkami kapitałowymi, nie zostały objęte zakresem analizy

Źródło: Badanie Accenture

Dojrzałość cyfrowa generuje wyższą premię w ramach wyceny rynkowej

Stosunek ceny do wartości księgowej (C/WK)

Lata 2011 i 2018



Banki skoncentrowane na transformacji cyfrowej jako jedyne osiągają wskaźnik C/WK powyżej 1,0x, a różnica pomiędzy nimi a resztą banków rośnie.

Jednak bankowi cyfrowi liderzy wciąż pozostają z tyłu za wieloma graczami z branży bigtech i fintech, których kursy akcji osiągają znacznie wyższe wskaźniki.

Banki skoncentrowane na transformacji cyfrowej wyprzedziły banki należące do grupy „pozostałych” w latach 2011-2018, dowodząc, że zmiana cyfrowej dojrzałości ma moc objaśniającą w naszym modelu.

Pomimo poprawy warunków makroekonomicznych, przynależność do grupy instytucji zapóźnionych cyfrowo osłabia zaufanie inwestorów.

Podczas gdy średnie wartości C/WK wykazują wyraźne różnice pomiędzy trzema grupami banków o różnym podejściu do transformacji cyfrowej, rozkłady poszczególnych grup znacząco nakładają się na siebie. Tak więc dojrzałość cyfrowa jest tylko jedną z wielu istotnych zmiennych wpływających na wyniki.

Przypis: Wartości obliczone jako średnia arytmetyczna dla 94 banków, dla których dane niezbędne do obliczenia wskaźnika C/WK były dostępne zarówno w 2011 r., jak i w 2018 r.

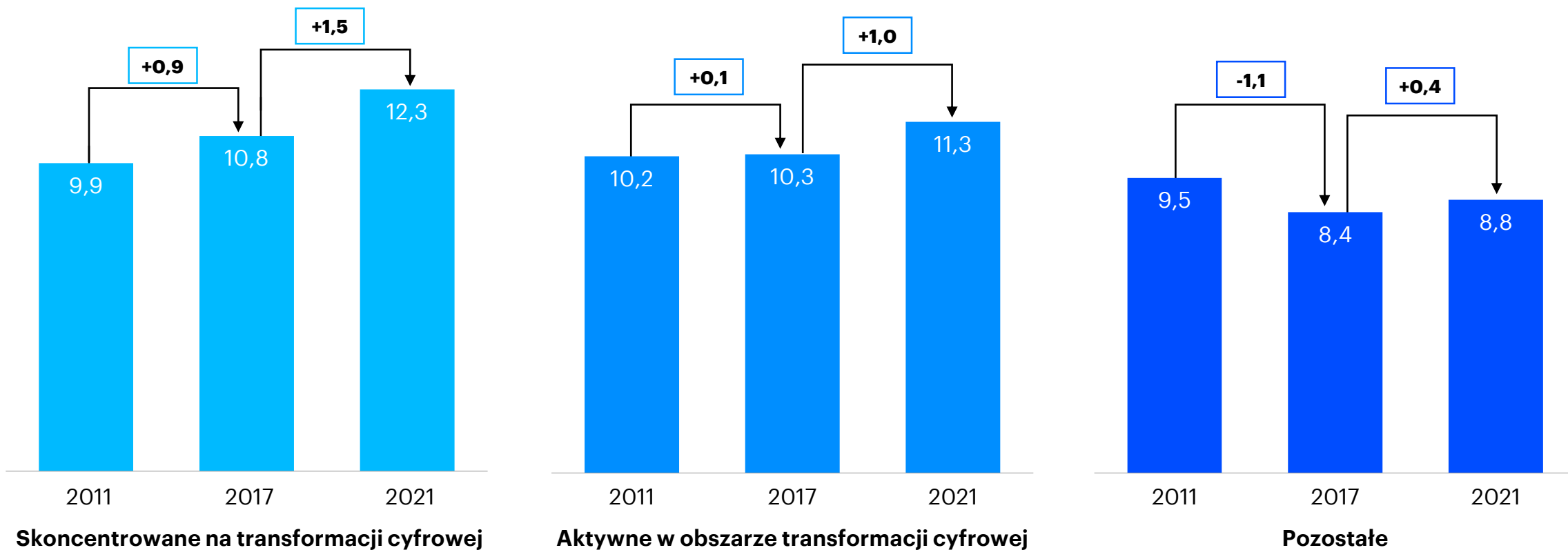
Źródło: Badanie Accenture na podstawie danych S&P Capital IQ.

Copyright © 2019 Accenture. Wszelkie prawa zastrzeżone.

Różnice w wycenie rynkowej są uzasadnione wyższą rentownością

Zwrot z kapitału własnego

Lata 2011, 2017 i 2021, w %

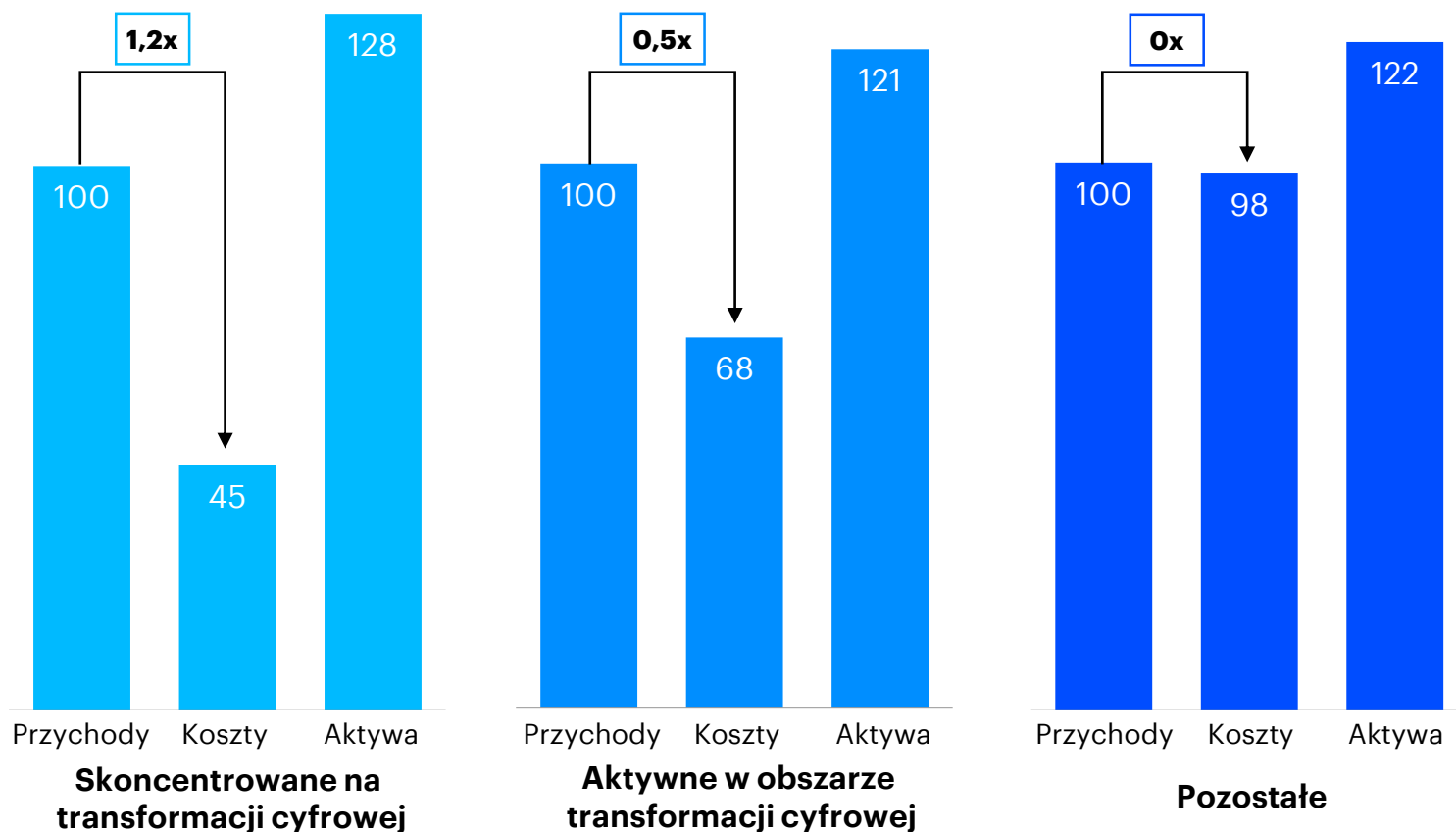


Przypis: Wartości obliczone jako średnia arytmetyczna dla 107 banków, dla których dane niezbędne do obliczenia wskaźnika były dostępne dla lat 2011, 2017 i 2021.

Źródło: Badanie Accenture na podstawie konsensusu analityków z Capital IQ

Wyższa rentowność jest wynikiem dodatniej dźwigni operacyjnej

Wartości indeksowane, CAGR przychodów w latach 2011-2017 = 100



Banki skoncentrowane na transformacji cyfrowej mają najwyższą dźwignię operacyjną.

Banki „aktywne” poprawiły dźwignię operacyjną, ale w mniejszym stopniu niż banki należące do grupy „skoncentrowanych na transformacji cyfrowej”.

Banki należące do grupy „pozostałych” nie wytworzyły prawie żadnej dźwigni operacyjnej.

Wzrost przychodów jest niższy niż wzrost aktywów dla wszystkich grup, co wskazuje na obniżkę marży w całej branży na przestrzeni ostatnich sześciu lat.

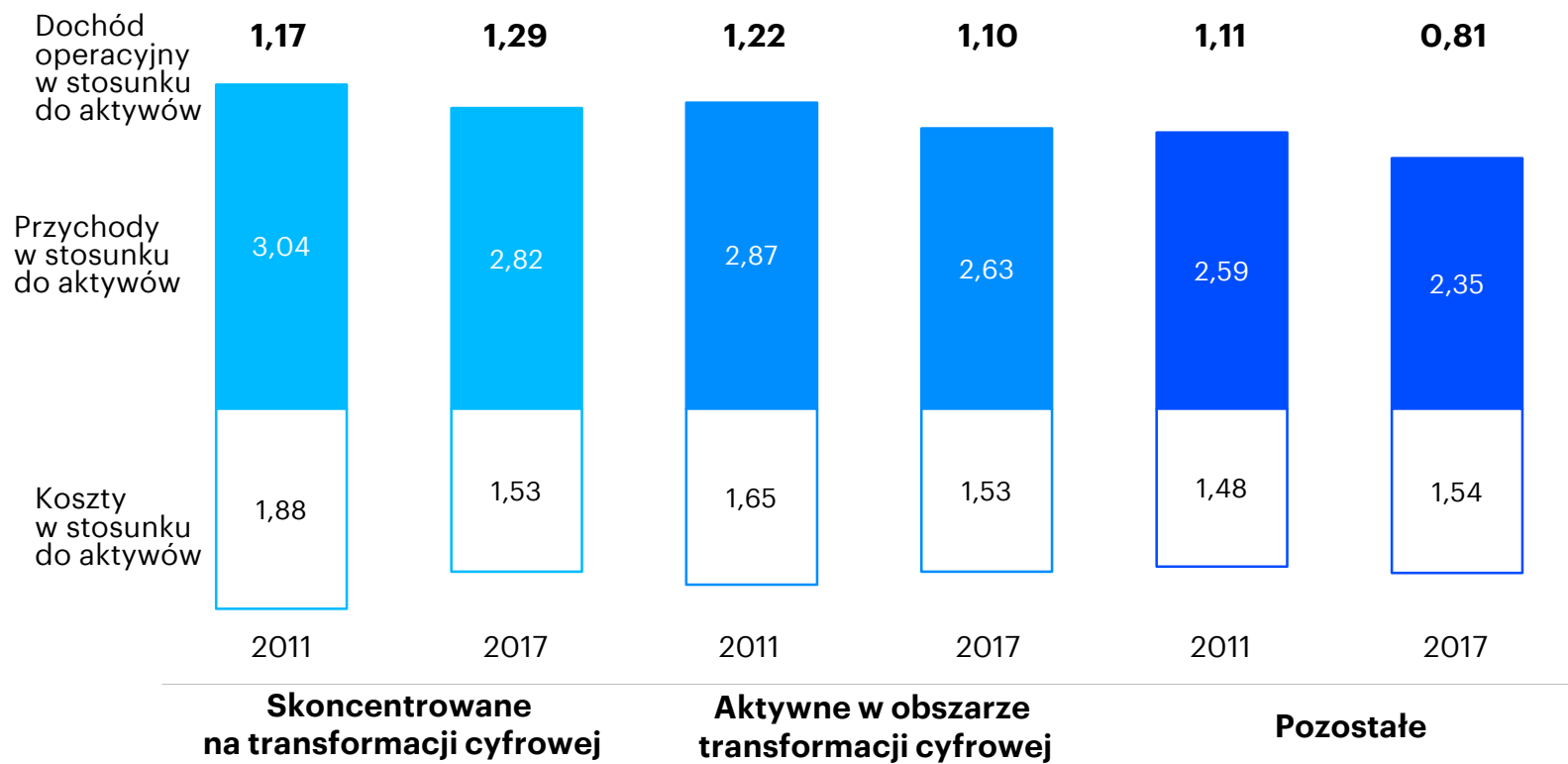
Przypis: Wartości obliczone jako średnia arytmetyczna dla 140 banków. Wartości ekstremalne zostały wyłączone z obliczeń.

Źródło: Badanie Accenture na podstawie danych S&P Capital IQ

Dźwignia operacyjna wynika z wyższej efektywności kosztowej i wydajności przychodów

Dochód operacyjny, przychody i koszty w stosunku do aktywów (%)

Lata 2011 i 2017, w %



Banki skoncentrowane na transformacji cyfrowej jako jedyne zwiększyły marże na aktywach.

Banki te też przesunęły się z pozycji charakteryzującej się najwyższymi kosztami do pozycji konkurencyjnej.

Banki „pozostałe” doświadczyły pogorszenia zarówno przychodów, jak i efektywności kosztowej na przestrzeni ostatnich sześciu lat.

Dochód operacyjny w stosunku do aktywów = Przychody w stosunku do aktywów minus Koszty w stosunku do aktywów

Przypis: Wartości obliczone jako średnia arytmetyczna dla 140 banków, w związku z czym nie są bezpośrednio porównywalne ze stopami wzrostu przedstawionymi na poprzednim slajdzie

Źródło: Badanie Accenture na podstawie danych S&P Capital IQ

Najważniejsze wnioski

- Dojrzałość cyfrowa generuje wyższe wyceny rynkowe.
- Wyższe wyceny rynkowe są uzasadnione lepszą ekonomiką działalności, a różnica powiększa się.
- Poprawa ekonomiki operacyjnej nie jest spowodowana zróżnicowanym tempem wzrostu, ale efektywnością zarówno pod względem przychodów, jak i kosztów – przy czym ostatnio przede wszystkim pod względem kosztów.
- Wydaje się, że skuteczna transformacja cyfrowa jest związana z powrotem do modelu biznesowego, w którym bilans stanowi kluczowy czynnik wzrostu dochodów.

Ale jak skutecznie przeprowadzić cyfrową transformację?