

Добро пожаловать в будущее

*Цифровое преобразование банков*

IBM Institute for Business Value

## Краткий обзор

Digital Strategy

### В чем польза от IBM Digital Strategy & iX

Мы – революционеры и реалисты. Мы объединяем стратегию, технологии и творческие идеи для решения проблем клиентов. Мы создаем новые виды бизнеса, которые станут нашим будущим, и помогаем клиентам претворять их в жизнь. С помощью концепции проектного мышления IBM мы извлекаем из данных прогрессивные идеи, недоступные никому другому. Мы предлагаем практическое обоснование каждой стратегии с акцентом на достижение наилучших результатов – для клиентов, сотрудников и акционеров. Все, что мы делаем, приносит измеримые крупномасштабные результаты. Более подробная информация: [ibm.com/ibmix](https://ibm.com/ibmix).

---

## Перевоплощение организации

*Слухи об упадке банковского сектора сильно преувеличены. Банки и банковские услуги никуда не денутся. Однако меняется форма предоставления банковских услуг, включая то, кто именно их предоставляет. Акцент на сокращении затрат и повышении эффективности уступает место расширению и росту. При этом рост не ограничивается поиском новых рынков и клиентов. Ведущие банки начинают уделять первоочередное внимание созданию безопасных платформ и экосистем. И в основе этих новых возможностей лежат сложнейшие цифровые технологии. Задумывая и реализовывая структуры, определяющие будущее банковского дела, банки в корне преобразуют свою роль в обществе и спектр услуг. Мы называем этот процесс цифровым преобразованием – Digital Reinvention™.*

---

## Забудьте о банках прошлого века

Мировой банковский сектор продолжает претерпевать разительные изменения. В условиях жесткого регулирования наряду с политической и экономической неопределенностью руководители крупнейших банков планеты постоянно оказываются в центре негативного внимания со стороны прессы и общества. Но было бы ошибочно считать, что традиционные банки находятся на последнем издыхании. Принципиальная система перемещения денежных средств между экономиками меняется медленно. Однако способы предоставления банковских услуг и участники этого рынка стремительно эволюционируют.

Большинство опрошенных нами сотрудников международных банков видят эти изменения. В ходе недавнего совместного опроса IBM Institute for Business Value и Economist Intelligence Unit 66 % руководителей международных банков отметили, что их традиционные цепочки создания стоимости видоизменяются. Пятьдесят семь процентов полагают, что границы банковского сектора и других секторов экономики, например розничной торговли и связи, размываются. И 61 % сообщили, что сталкиваются с конкурентами из новых, неожиданных областей.<sup>1</sup>

Многие респонденты считают, что технологические инновации в банковском секторе происходят пугающе быстро. Облик современных банков меняется, во многом под воздействием следующих факторов:

- Повальное внедрение цифровых технологий, мобильных приложений и облачных вычислений наряду с серьезным прогрессом в сферах искусственного интеллекта и когнитивных вычислений.
- Значительное повышение технологической образованности и требовательности клиентов как в потребительском, так и в институциональном секторе.



**66 %** опрошенных руководителей международных банков сообщили, что традиционные цепочки создания стоимости видоизменяются<sup>2</sup>



**57 %** опрошенных руководителей международных банков отметили, что границы между отраслями размываются<sup>3</sup>



**61 %** опрошенных руководителей международных банков сталкиваются с конкурентами из новых, неожиданных областей<sup>4</sup>

Столкнувшись со столь обширными и радикальными изменениями, многие традиционные банки сначала заняли оборонительную позицию. Они игнорировали или враждебно относились к быстрой эволюции компаний в секторе финансовых технологий – так называемом финтехе. Но теперь стратегия самоизоляции часто отступает на второй план на фоне интереса к инновациям. Ведущие банки все чаще стремятся оказаться в эпицентре того, что теперь называют банковской экосистемой.

Пользуясь значительным опытом в сфере соблюдения требований законодательства и государственного регулирования, а также глубокими и обширными связями с клиентами, банки все чаще начинают инвестировать в успешные финтех-стартапы или даже покупать их. При этом банки все чаще играют роль организаторов экосистемы. Они формируют платформу, среду и правила игры для сторонних организаций, например финтех-компаний, помогая им совместно работать над инновациями на благо клиентов, партнеров по экосистеме и в собственных интересах.

Роль банков, оставшаяся неизменной на протяжении десятков лет, если не столетий, начинает меняться. В прошлом банки доминировали во всех областях своей деятельности. Они принимали вклады и выдавали кредиты, пользуясь сложными методами моделирования и оценки рисков и управления каналами обслуживания. В институциональной среде банки выступали в качестве надежных посредников или поставщиков услуг, а также играли роль управляющих активами и маркетмейкеров.

---

Рост количества игроков, новаторов и конкурентов в этой экосистеме в первую очередь приводит к тому, что банковские услуги становятся более динамичными и специализированными. Банки все чаще становятся не только организаторами экосистемы, но и поставщиками специализированных услуг (в противовес услугам общего профиля) и посредниками между клиентами, поставщиками, покупателями и продавцами.

Во-вторых, банки все чаще становятся дистрибьюторами, а не первоначальными источниками услуг. Учитывая, что каналы обслуживания и отношения с клиентами формируются в течение десятилетий, банки должны пользоваться своими каналами для дистрибуции не только своих услуг, но и инновационных продуктов партнеров по экосистеме.

И в-третьих, также под воздействием факторов, способствующих специализации, банки все чаще выступают в качестве фабрик активов и инструментов, создающих новые продукты, которые распространяются через партнеров по экосистеме и через собственные платформы банков.

Чем ближе банкирам становится концепция экосистемы, тем больше они становятся заинтересованы в прозрачной дистрибуции продуктов и услуг на своих платформах – для максимально качественного обслуживания клиентов и получения конкурентных преимуществ.

### **BBVA создает новые модели бизнеса на платформе динамичных инноваций**

Испанский банк Banco Bilbao Vizcaya Argentaria (BBVA) открывает свои программные интерфейсы (API) для партнеров по экосистеме, чтобы создавать новые продукты и услуги на своей собственной платформе. BBVA принял на вооружение принципы BaaS (банк как услуга) и BaaSP (банк как платформа) для создания максимально благоприятных условий для развития модели бизнеса и продуктов, инноваций и роста. BBVA также руководствуется принципами открытых инноваций для поиска наилучших возможных партнеров в мире финтеха и цифровых финансовых услуг и получения передового опыта в сфере анализа данных и применения революционных технологий, таких как блокчейн. Для ускорения перехода на цифровые технологии банк BBVA начал с изменения внутренней культуры. В 2015 году банк назначил генеральным директором главу подразделения цифровых финансовых услуг и с тех пор отдает приоритет сторонникам цифровых технологий при назначении руководителей высшего звена.<sup>5</sup>

## **Расширение платформы**

Будущее банков и банковского дела связано с гигантскими хранилищами данных, искусственным интеллектом и сопутствующими технологиями. Данные и инструменты для их анализа могут поступать практически откуда угодно. Интеграция разнородных данных внутри банка и за его пределами для получения новых знаний и генерирования идей будет играть важнейшую роль в успехе банков и экосистем.

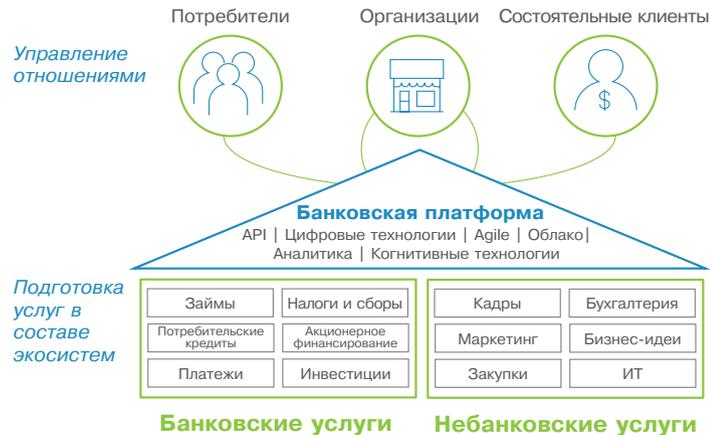
Объединение традиционных банковских данных (например, сведений о клиентах, операционных систем и моделей прогнозирования) с зачастую неструктурированными данными из внешних источников (новости, события, социальные сети, сводки погоды и геопространственная информация) позволяет получать большие объемы контекстной информации. И с развитием такой информации и инструментов ее анализа банкам, которые окажутся на периферии экосистем, ориентированных на данные, придется очень непросто.

Принимая на себя роль создателей открытых платформ взаимодействия, банки могут достигнуть нескольких стратегических целей. Они получают возможность:

- Управлять отношениями с клиентами и партнерами в эффективной и хорошо управляемой среде.
- Упростить интеграцию своих продуктов и услуг в инициативы и инновации партнеров.
- Предложить инструменты, масштаб и охват, необходимые для расширения и углубления обслуживания клиентов новыми и неожиданными способами (см. рис. 1).

**Рис. 1**

Создание банковской платформы.



Источник: анализ IBM Institute for Business Value.

**Рис. 2**

Экономика E2E состоит из четырех элементов.



Источник: анализ IBM Institute for Business Value.

## Ты, я и E2E

Динамичную и стремительно развивающуюся среду, в которой сегодня оказались банки и их клиенты, проще всего описать в контексте экономики E2E – “каждый для каждого”. У экономики E2E четыре отличительные особенности:

- **Организованность:** она основана на экосистемах бизнеса, стимулирующих сотрудничество и устраняющих барьеры.
- **Наличие контекста:** процессы, в которых участвуют клиенты и партнеры, привязаны к их конкретным действиям и потребностям.
- **Симбиоз:** присутствует взаимная зависимость всех без исключения участников системы, включая организации и их клиентов.
- **Когнитивность:** наличие собственных инструментов обучения и прогнозирования на основе данных (см. рис. 2).

В основе среды E2E лежат цифровые технологии. С момента появления первых компьютерных технологий и внедрения электронной обработки чеков в 1950-х годах банковский сектор находится в авангарде цифровых инноваций.<sup>6</sup> Конечно, у крупных банков больше общего с ИТ-компаниями, чем у банков городского и регионального масштаба.<sup>7</sup> С распространением компьютеров в банках стало применяться множество цифровых технологий. Появилась возможность совершения электронных безналичных переводов между счетами в разных банках.<sup>8</sup> Повсеместное распространение получили банкоматы, первый из которых был установлен компанией Barclays в Лондоне в 1967 г.<sup>9</sup>

Постепенное внедрение цифровых технологий характеризует первый этап цифровой трансформации банков: от цифровизации к цифровым процессам и, в конечном итоге, к цифровому преобразению.

Цифровая трансформация банков становится все более последовательной и полной. Она охватывает интеграцию цифровых функций и процессов в масштабах всей организации. Объединяя цифровые системы и процессы, цифровые банки могут предложить своим клиентам персональное обслуживание по всем

возможным каналам взаимодействия. Формирование единого представления клиентов, систематизация продуктов и внутренней организации, а также обеспечение единообразия всех каналов обслуживания входят в число важнейших целей цифровой трансформации.

Но цифровое преобразование этим не ограничивается. Цифровые технологии позволяют принципиально изменить саму организацию работы банков и их взаимодействия с клиентами и другими заинтересованными сторонами. По сути цифровое преобразование – это полное переосмысление банковского дела с позиций максимальной клиентоориентированности. Оно предполагает создание или трансформацию банков и их партнеров по экосистеме для организации максимально убедительного и уникального обслуживания клиентов (см. рис. 3).

### Рис. 3

*Цифровое преобразование – это заключительный этап процесса, который начался с внедрения цифровых технологий и продолжился цифровой трансформацией.*



Источник: анализ IBM Institute for Business Value.

### **Macquarie Bank создает открытую банковскую платформу**

Австралийский Macquarie Bank реализовал пакет цифровых инициатив и приступил к развертыванию первой в Австралии открытой банковской платформы. Банк сформировал новый слой данных между старыми системами и своими клиентами, что позволило ему сформировать 360-градусное представление клиентов с помощью передовых средств анализа данных и машинного обучения. Построенная на базе API открытая платформа Macquarie позволит финтех-компаниям и другим стартапам подключаться напрямую к банковской системе Macquarie, чтобы создавать и предлагать свои продукты клиентам.<sup>10</sup>

Применение принципов цифрового преобразования к традиционным цепочкам создания стоимости в банковском секторе позволяет получить многочисленные преимущества, не ограничивающиеся традиционной оптимизацией процессов и организационной структуры. Последние десять лет банки занимались исключительно повышением эффективности и сокращением затрат. Однако эти меры направлены исключительно на внутреннюю организацию банка и не способствуют расширению клиентской базы и увеличению выручки.

В противовес этому цифровое преобразование затрагивает все аспекты деятельности банка и направлено исключительно на то, что нужно клиентам и как они хотели бы это получить. В нем задействованы разнообразные цифровые технологии и механизмы: облако, блокчейн, мобильные приложения, Интернет вещей (IoT), искусственный интеллект, автоматизация, DevOps, Agile, бережливое производство и многое другое. Цифровое преобразование не привязано к конкретным технологиям; это концепция, охватывающая множество инновационных технологий – сегодня и в будущем.

Например, крупный американский банк пользуется технологией блокчейна для развития своей программы поощрения клиентов. Блокчейн позволяет предоставлять клиентам информацию о состоянии их счетов в поощрительной программе в режиме реального времени и в значительно более удобной форме.

Европейский банк выпустил приложение Facebook, позволяющее его клиентам не только самостоятельно осуществлять большинство банковских операций, но также выпускать персонализированные карты с фотографиями и делать микропожертвования в пользу благотворительных организаций, работающих в наиболее важных для клиентов сферах.

Турецкий банк DenizBank подключает свою систему денежных переводов fastPay к финтех-стартапу Qapel для запуска интерактивной телевизионной викторины. В ходе викторины зрители могут выигрывать криптовалюту Qapel, которой можно пользоваться только в сети fastPay, что дает DenizBank возможность привлечь новых клиентов и увеличить количество операций в своей сети.<sup>11</sup>

## Подготовка к преобразению

Для успешного цифрового преобразования банку необходимо поставить новую стратегическую цель, приобрести новый опыт и освоить новые методы работы (см. рис. 4).

### Постановка новой стратегической цели

Банкам и их партнерам по экосистеме необходимо продолжать разработку более безопасных каналов обслуживания, создание и повышение безопасности платформ и монетизацию новых коммерческих возможностей. В этой сфере возможны такие инициативы, как создание новых моделей бизнеса, освоение новых форм финансирования и разработка более последовательных способов оценки рисков. Лидерам нужно будет разработать обширные контекстные возможности на базе искусственного интеллекта.

### Приобретение нового опыта

Банкам также необходимо продолжать переход на цифровые процессы, функции и операции в масштабах всей организации – там, где это еще не сделано. Аналоговые и ручные процессы не способствуют ни эффективности, ни динамичности. Банки могут искать новые формы интеллектуальной автоматизации, полностью интегрированные в их операционную деятельность. Новые процессы должны быть гибкими и динамичными. Настолько, насколько это возможно с точки зрения регулирования, новые процессы должны быть ориентированы на персональное обслуживание и обеспечение открытости и прозрачности экосистемы.

### Освоение новых методов работы

Банки должны находить, привлекать и удерживать специалистов, необходимых для создания и развития цифровой организации. Будет крайне важно задумывать, осваивать и укреплять инновации в масштабах банка и всей экосистемы. Культура инноваций в конечном счете будет обязательно ориентирована на проектное мышление, динамичные процессы и бесстрашное экспериментирование.

### Принцип самофинансирования

Для защиты и расширения своих платформ банкам нужно будет быстро внедрять новые технологии, причем так, чтобы были возможны их масштабирование и устойчивое развитие. Потребуется новейшие цифровые инструменты для оптимизации операционной деятельности и получения дополнительной прибыли, которыми, в свою очередь, можно будет воспользоваться для финансирования дальнейших инвестиций в инновации и рост.

Рис. 4

Центральная идея цифрового преобразования заключается в новых формах обслуживания клиентов.



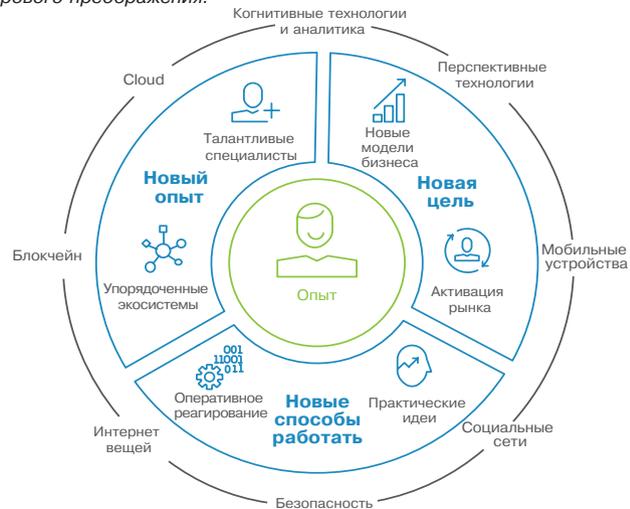
Источник: анализ IBM Institute for Business Value.

### Переориентирование на цифровое преобразование

Банки должны будут остаться лидерами в сфере цифровых технологий. Технологии лежат в основе платформ и экосистем, и они необходимы для преобразования обслуживания клиентов. Полное переориентирование на цифровое преобразование – в противовес постепенному переходу на новые технологии – позволит самым прогрессивным банкам осуществлять планирование с прицелом на клиентоориентированность и реализовать потенциал партнеров по экосистеме наряду со своим собственным потенциалом (см. рис. 5).

**Рис. 5**

Структура цифрового преобразования.



Источник: анализ IBM Institute for Business Value.

## Полная цифровизация

Передовые банки могут начать путь к цифровому преобразению с четырех первых шагов.

### Шаг 1: Проанализируйте возможности

Руководствуясь методами проектного мышления, проведите совещания по анализу возможностей и подготовьте оптимальный план преобразования. Детальные обсуждения и глубокий маркетинговый анализ помогут вам лучше понять потребности, ожидания и пожелания клиентов. Проанализируйте новые идеи по повышению заинтересованности клиентов и визуализируйте непредвиденные сценарии взаимодействия. Пригласите внешних заинтересованных лиц, включая клиентов, на эти дискуссии, чтобы сформулировать как можно больше неординарных идей.

### Шаг 2: Создайте пилотные версии

Разработайте прототипы методом Agile, протестируйте их с клиентами и быстро выведите их на рынок, чтобы получить первые отзывы и продолжить их итерационное развитие. Создайте сообщества заинтересованных пользователей и безопасные среды бета-тестирования инноваций; сделайте эти среды центральным элементом процесса проектирования и разработки.

### Шаг 3: Расширьте возможности

Дополните цифровые технологии стратегическими инициативами. Продолжайте разрабатывать и развертывать приложения, ориентированные на вашу операционную модель, платформу и стратегию цифрового преобразования. По мере внедрения пилотных проектов вы столкнетесь с помехами, вызванными ограничениями имеющихся у вас возможностей. Реализуйте непрерывную итерационную стратегию преодоления этих ограничений за счет разработки новых или расширения имеющихся возможностей.

### Шаг 4: Систематизируйте экосистемы

Примите на вооружение стратегию, ориентированную на комплексное преобразование, вместо того чтобы заниматься изолированными решениями. Сохраняйте четкую концентрацию на глубинных потребностях, замыслах и желаниях клиентов, партнеров и коллег (например, поставщиков услуг). Пользуйтесь экосистемами для расширения и систематизации обширного спектра возможностей и выполнения обещаний, которые вы дали клиентам.

### **solarisBank – это технологическая компания с лицензией на оказание банковских услуг**

Созданная в 2016 году берлинская компания solarisBank – это банковская платформа с лицензией на оказание полного спектра банковских услуг.<sup>12</sup> Компания предлагает свою технологическую платформу стартапам и другим компаниям для предоставления финансовых услуг. Партнеры могут пользоваться программными модулями solarisBank для выполнения операций с электронными деньгами, мгновенного кредитования и выполнения цифровых банковских транзакций, а также для предоставления услуг сторонних организаций, интегрированных с платформой через API. Крупнейший европейский онлайн-ресурс по продаже автомобилей, Autoscout24, интегрировал систему быстрого кредитования solarisBank в свою платформу и предлагает мгновенные кредиты покупателям, что позволило ему устранить большинство барьеров для покупки автомобилей и увеличить количество сделок.<sup>13</sup> solarisBank также выступает в качестве регулируемого партнера по оказанию банковских услуг и предоставлению технологий компании fashioncheque – крупнейшему в Европе оператору подарочных карт на покупку модной одежды и аксессуаров, которой в прошлом потребовалась бы лицензия на проведение операций с электронными деньгами.<sup>14</sup>

## Основные вопросы

- Как сделать цифровую стратегию достаточно агрессивной для того, чтобы стать революционером?
- Как сделать свой банк более динамичным и безопасным, чтобы ему было проще решать новые задачи и пользоваться новыми возможностями?
- Что нужно для того, чтобы сотрудники банка стали более открытыми, гибкими и информированными о рисках?
- Как помочь руководителям банка смотреть в будущее и угадывать пожелания клиентов до того, как они сами их осознают?

---

## Об авторах

Сара Даймонд – глобальный управляющий директор подразделения банковского сектора и финансовых рынков IBM. Она отвечает за взаимодействие IBM с крупными финансовыми организациями по всему миру и помогает им трансформировать свой бизнес для оперативного реагирования на изменения законодательства, экономической конъюнктуры и технологий. Сара была одним из создателей финансового подразделения Watson и занимает пост вице-председателя Promontory Financial Group – компании IBM. Сара входит в совет директоров академии IBM Academy of Technology и академии IBM Industry Academy, в которой она также была президентом-основателем. С Сарой можно связаться через LinkedIn по адресу [linkedin.com/in/sarah-diamond-044a99/](https://www.linkedin.com/in/sarah-diamond-044a99/) и по электронной почте [diamonds@us.ibm.com](mailto:diamonds@us.ibm.com).

Энтони Липп – глобальный стратегический лидер подразделения банковского сектора и финансовых рынков IBM. Он руководит разработкой и реализацией стратегии IBM для клиентов из банковского сектора и рынка финансовых услуг по всему миру. Энтони работает и консультирует в данной отрасли более 20 лет. Он консультировал руководителей высшего звена по вопросам, связанным с крупными инициативами по трансформации стратегии и организационной структуры в секторах банковских услуг, рынков капитала и страхования. С Энтони можно связаться по электронной почте [anthony.lipp@us.ibm.com](mailto:anthony.lipp@us.ibm.com).

Ник Друри – глобальный лидер банковского сектора и финансовых рынков IBM Institute for Business Value. Ник проработал более 20 лет в крупных банках и финансовых организациях на трех континентах. Последние несколько лет он консультировал крупные международные банки и финансовые организации в Азиатско-Тихоокеанском регионе по вопросам масштабной трансформации. С Ником можно связаться через LinkedIn по адресу [linkedin.com/in/nicholas-drury-90751a43/](https://www.linkedin.com/in/nicholas-drury-90751a43/), на канале Twitter [@nicholasdrury1](https://twitter.com/nicholasdrury1) и по электронной почте [nickd@sg.ibm.com](mailto:nickd@sg.ibm.com).

Энтони Маршалл – директор по исследовательской работе в IBM Institute for Business Value. Энтони обладает обширным опытом консультирования клиентов в США и по всему миру; его услугами в сфере управления инновациями, цифровой стратегии, трансформации и организационной культуры пользовались многие из крупнейших организаций отрасли. С Энтони можно связаться через LinkedIn по адресу [linkedin.com/in/anthonyejmarshall](https://www.linkedin.com/in/anthonyejmarshall), на канале Twitter [@aejmarshall](https://twitter.com/aejmarshall) и по электронной почте [anthony2@us.ibm.com](mailto:anthony2@us.ibm.com).

---

## Дополнительная информация

За дополнительными сведениями об этом исследовании IBM Institute for Business Value обращайтесь по адресу [iibv@us.ibm.com](mailto:iibv@us.ibm.com). подпишитесь на канал @IBMIBV в Twitter; загрузите полный каталог исследований или подпишитесь на наш ежемесячный бюллетень на следующей странице: [ibm.com/iibv](https://ibm.com/iibv).

Получите доступ к отчетам IBM Institute for Business Value с мобильного устройства, загрузив бесплатное приложение IBM IBV для телефона или планшета.

## Лучший партнер в эпоху перемен

IBM работает вместе с клиентами и помогает интегрировать бизнес-идеи, передовые исследования и технологии для получения осязаемых преимуществ в эпоху интенсивных перемен.

## IBM Institute for Business Value

Институт IBM Institute for Business Value (IBV) в составе подразделения IBM Global Business Services разрабатывает опирающиеся на фактическую информацию стратегические инициативы по решению важнейших проблем государственного и частного сектора для руководителей высшего звена.

### Другие отчеты по данной теме

Berman, Saul J., Peter J. Korsten and Anthony Marshall. "Digital reinvention in action: What to do and how to make it happen". IBM Institute for Business Value. Май 2016 г. <https://www-935.ibm.com/services/us/gbs/thoughtleadership/draction/>

Berman, Saul J., Nadia Leonelli and Anthony Marshall. "Digital reinvention: Preparing for a very different tomorrow". IBM Institute for Business Value. Декабрь 2013 г. <https://www-935.ibm.com/services/us/gbs/thoughtleadership/digitalreinvention/>

Brill Jim, Nicholas Drury, Anthony Lipp, Anthony Marshall, Likhit Wagle. "Banking redefined: Disruption, transformation and the next-generation bank". IBM Institute for Business Value. Октябрь 2015 г. <https://www-935.ibm.com/services/us/gbs/thoughtleadership/bankingredefined/>

Brill Jim, Nicholas Drury, Allan Harper, Likhit Wagle. "The cognitive bank: Decoding data to bolster growth and transform the enterprise". IBM Institute for Business Value. Сентябрь 2016 г. <https://www-935.ibm.com/services/us/gbs/thoughtleadership/cognitivebank/>

### Примечания и источники

- 1 Опрос участников глобальной экосистемы 2016 г. IBM Institute for Business Value в сотрудничестве с Economist Intelligence Unit (неопубликованные данные).
- 2 Ibid.
- 3 Ibid.
- 4 Ibid.
- 5 Fakhri, Daoud. "BBVA's digital transformation continues to impress". Banknext. 23 апреля 2017 г. <https://banknxt.com/61519/bbva-digital-transformation/>; Peyton, Antony. "BBVA launches fintech challenge for start-ups". *Banking Technology*. 15 марта 2017 г. <http://www.bankingtech.com/771252/bbva-launches-fintech-challenge-for-start-ups/>; "BBVA launches Open API marketplace". Finextra. 24 мая 2017 г. <https://www.finextra.com/newsarticle/30614/bbva-launches-open-api-marketplace>
- 6 Morisi, Teresa L. "Commercial banking transformed by computer technology". *Monthly Labor Review*. Август 1996 г. <https://www.bls.gov/opub/mlr/1996/08/art4full.pdf>. Проверено 17 октября 2017 г.
- 7 Moseri, Kevin. "Why are banks 'trying to shapeshift' into technology companies?" BANKNXT. 2 сентября 2015 г. <https://banknxt.com/52941/banks-technology/>
- 8 Morisi, Teresa L. "Commercial banking transformed by computer technology". *Monthly Labor Review*. Август 1996 г. <https://www.bls.gov/opub/mlr/1996/08/art4full.pdf>. Проверено 17 октября 2017 г.

- 
- 9 "World's first ATM machine turns to gold on 50th birthday". Reuters. 27 июня 2017 г. <https://www.reuters.com/article/us-atm-anniversary/worlds-first-atm-machine-turns-to-gold-on-50th-birthday-idUSKBN19I166>
  - 10 Eyers, James. "Macquarie trumps big four with new open banking platform". Financial Review. 18 сентября 2017 г. <http://www.afr.com/business/banking-and-finance/macquarie-trumps-big-four-with-new-open-banking-platform-20170914-gyhbxy>; Flinders, Karl. "Customer experience transformation at Macquarie bank brings legacy system retirement as a bonus". *Computer Weekly*. 16 мая 2017 г. <http://www.computerweekly.com/news/450418866/Customer-experience-transformation-at-Macquarie-bank-brings-legacy-system-retirement-as-a-bonus>; Yoo, Tony. "Macquarie moves first on 'open banking'". Business Insider Australia. 18 сентября 2017 г. <https://www.businessinsider.com.au/macquarie-has-beaten-the-big-four-to-open-banking-which-lets-customers-offer-their-data-to-fintech-startups-2017-9>
  - 11 Macknight, Joy. "The Banker Technology Projects of the Year Awards 2017". The Banker. 1 августа 2017 г. <http://www.thebanker.com/Transactions-Technology/The-Banker-Technology-Projects-of-the-Year-Awards-2017?ct=true>
  - 12 O'Hear, Steve. "FinLeap's solarisBank to offer Banking-as-a-Platform so startups can ride fintech gravy train". Techcrunch. Март 2016 г. <https://techcrunch.com/2016/03/14/solarisbank/>

- 13 "AutoScout24 needed an in-house credit solution". Пример из практики solarisBank.  
<https://www.solarisbank.de/pioneer-showcase/auto-scout-24>. Проверено 17 октября 2017 г.
- 14 "A gift card for every fashion lover". Пример из практики solarisBank.  
<https://www.solarisbank.de/pioneer-showcase/fashioncheque>. Проверено 17 октября 2017 г.

**IBM Восточная Европа/Азия**

123317 Москва  
Пресненская наб., 10

Веб-сайт IBM:

**ibm.com**

IBM, логотип IBM и [ibm.com](http://ibm.com) – товарные знаки International Business Machines Corp., зарегистрированные во многих странах. Названия других продуктов и услуг могут быть товарными знаками IBM или других компаний. Действительный в настоящее время список товарных знаков IBM можно найти на веб-сайте “Copyright and trademark information (Информация об авторских правах и товарных знаках)” по адресу: [ibm.com/legal/copytrade.shtml](http://ibm.com/legal/copytrade.shtml)

Настоящий документ актуален по состоянию на момент публикации и может быть изменен IBM в любое время. Не все предложения могут быть доступны во всех странах, в которых IBM ведет свою деятельность.

Информация в этом документе предоставляется на условиях “как есть” без каких-либо явных или подразумеваемых гарантий, включая гарантии коммерческой ценности, пригодности для конкретной цели, а также гарантии или условия нарушения прав. В отношении продуктов IBM действуют гарантии на основании положений и условий соглашений, в соответствии с которыми эти продукты предоставляются.

Этот отчет следует рассматривать в качестве публикации общего характера. Он не может заменить детальные исследования и профессиональные консультации. IBM не несет ответственности за любые убытки, понесенные физическими лицами и организациями, полагающимися на данную публикацию.

Данные, используемые в настоящем отчете, могли быть получены из сторонних источников, причем IBM не проводит независимую проверку, контроль и аудит таких данных. Результаты использования таких данных предоставляются на условиях “как есть”; IBM не берет на себя никаких обязательств и не дает никаких явных или подразумеваемых гарантий.

© Copyright IBM Corporation 2018

GBE03893-RURU-00

**IBM**<sup>®</sup>