

Программы цифрового банкинга помогают ускорить преобразования

Как стать цифровым банком

Прорывные цифровые технологии меняют облик нашего мира. Перестройка традиционных и внедрение новых бизнес-моделей ведут к преобразованию общества, отраслей и целых экономик. Это неудержимое движение вынуждает банковскую отрасль разрабатывать новые операционные модели. Но что включает в себя создание подлинного цифрового банка? Программа цифрового преобразования IBM Digital Reinvention направлена на реализацию необходимых коренных изменений, предполагающих полный пересмотр стратегии, операций и технологий.¹ Для банков это означает переоценку вовлеченности сотрудников, взаимодействия с клиентами и отношений с другими заинтересованными сторонами с учетом новых акцентов, опыта и способов работы.²

Влияние цифровизации

В банковской отрасли новые технологии устраняют барьеры для выхода на рынок и открывают возможности для новых поставщиков финансовых услуг. Конкуренция со стороны стартапов, интернет-гигантов и представителей других отраслей на фоне более жесткого регулирования вынуждают банки ускорить цифровые преобразования. Многие банкиры осознают их неизбежность. В последнем опросе руководителей банковской отрасли, проведенном IBM Institute of Business Value (IBV), почти 60 % респондентов отметили стирание границ между отраслями, и более 60 % заявили о приходе конкурентов из самых неожиданных областей.³

Для пересмотра подходов к взаимодействию с клиентами и разработки эффективных и результативных операционных моделей, способствующих созданию открытой экосистемы участников, необходимы базовые процессы, технологии и организационные структуры. В свою очередь, клиенты выигрывают за счет установления справедливых цен, повышения прозрачности, оперативности и качества взаимодействия. Помимо этого, они получают доступ к широкому спектру

персонализированных продуктов и услуг, предлагаемых как самим банком, так и новой экосистемой. К таким продуктам могут относиться финансовые консультации, нефинансовые продукты и услуги по сравнению продуктов и цен. В результате цифровых преобразований также возможна реализация новой базовой операционной модели упрощенной организационной структуры, обеспечивающей ускорение обработки и создание открытой партнерской экосистемы. Для внедрения оптимизированных процессов принятия решений и управления интегрированной ИТ-организацией цифрового банка могут понадобиться методы гибкой разработки и облачное развертывание.

Банковским организациям нужно разобраться с тем, что для них значат цифровые преобразования с учетом конкретной стратегии и готовности конкурировать на цифровом рынке. Такая деятельность должна носить системный характер - только тогда удастся добиться поставленных бизнес-целей в рамках имеющегося бюджета и в приемлемые сроки. Все это подводит нас к необходимости программ цифрового банкинга («DBF»).

Почти 60 % респондентов отметили стирание границ между отраслями, и более 60 % наблюдают приход конкурентов из самых неожиданных областей.

Переход к цифровому банкингу

Такие программы предлагают банкам четкую методологию комплексного планирования цифровых преобразований. Она начинается с определения преимуществ, которые банки могут предложить, чтобы выделиться на фоне конкурентов в качестве цифровых брендов. Существуют разные способы стать цифровым банком, и каждый банк должен выбрать свой собственный путь. Программы DBF помогают банкам детально определить необходимые цифровые возможности для выбранных предложений. Реализация цифровых преобразований может потребовать внедрения новых операционных моделей, а также модернизации архитектуры, технологий, процессов, моделей партнерских отношений, изменения кадрового состава и даже культуры для поддержки передовых бизнес-моделей, способных помочь банкам добиться успеха в цифровую эпоху.⁴

Программы DBF определяют конкретные предложения банка для получения конкурентных преимуществ, а также необходимые цифровые возможности для каждого из таких предложений. Такие программы предоставляют банкам, приступающим к процессу цифровых преобразований, практические средства

оценки текущего прогресса. Реализация программы DBF может происходить поэтапно на основе понятной цифровой и бизнес-стратегии и включать пять основных этапов (см. Рис. 1).

1. *Цифровая стратегия* вырабатывается с учетом конкретных целей и задач банка, конкурентной среды и целевой бизнес-модели с использованием методов цифрового преобразования.
2. *Оценка цифровых возможностей* выполняется на основе цифровой стратегии. Необходимо определить возможности бизнеса и ИТ, которые следует разработать и внедрить для поддержки новой цифровой бизнес-модели. С помощью программы DBF банк проводит оценку своего уровня развития цифровых технологий для определения общего набора имеющихся возможностей, а затем сравнивает их с необходимыми возможностями для выявления расхождений. Программа DBF связывает ключевые финансовые показатели эффективности с реализуемыми цифровыми преобразованиями и помогает выбрать проекты, направленные на устранения недостатков.
3. Выбор целевой операционной модели производится с использованием модели операционного воздействия DBF. На этом этапе определяются требуемые изменения для достижения желаемого уровня цифрового развития. Процесс цифровизации затрагивает многие аспекты, включая организацию, процессы, культуру, активы, технологии и архитектуру, и их необходимо преобразовать для поддержки цифровых амбиций банка.
4. Приведение в соответствие ИТ-архитектуры является самым важным элементом преобразования операционной модели, а также развития бизнес- и ИТ-архитектуры банка. Процесс цифровизации требует коренных изменений традиционных систем взаимодействия и систем учета. Системы клиентских и внутренних подразделений нового поколения должны быть построены на основе данных, аналитики и искусственного интеллекта (ИИ), чтобы обеспечить автоматизацию принятия обоснованных решений и распространять данные, события и услуги в масштабах всего предприятия.

5. Дорожная карта цифровых преобразований. После завершения определения цифровой стратегии, операционной модели и целевой архитектуры и оценки бюджетного плана, ресурсов и приемлемых уровней риска банка необходимо координировать все изменения и

составить программу преобразований. Проекты, ориентированные на устранение расхождений в возможностях, и сроки их выполнения учитываются в финансовых моделях, которые отражают требуемые затраты, ресурсы, риски и ожидаемые результаты.

Рис. 1.
Пять основных элементов



Целостный подход к цифровым преобразованиям

Во многих банках внедрение цифровых преобразований происходит изолированно, без общей дорожной карты, включающей все необходимые изменения для успешной конкуренции в цифровом мире. Подход, предусмотренный программой DBF, помогает банкам увидеть последствия преобразований в масштабах всего предприятия и получить более четкую картину будущих изменений. Ключевым элементом является базовая модель, определяющая цифровые возможности, которые требуются внедрить для успешной конкуренции в цифровом мире. Такие возможности можно отнести к следующим областям: Цифровизация цепочки создания стоимости.

Необходимо перевести процессы в цифровую форму и адаптировать продукты и услуги для использования преимуществ цифровой среды. Это подтверждает тот факт, что в вышеупомянутом исследовании IBV 66 % руководителей банков со всего мира заявили о замене традиционных цепочек создания стоимости.⁵

– *Передовые средства взаимодействия с клиентами.* Предложите клиентам передовые возможности взаимодействия, включая персонализацию, чат-боты и согласованные коммуникации по всем удобным каналам.

- *Оперативное реагирование.* Взаимодействие с клиентами в режиме реального времени, подкрепленное оптимизированными операциями и автоматизированным принятием решений в режиме реального времени на основе результатов анализа.
- *Доверие и прозрачность.* Банки должны выполнять этическую миссию и иметь социальные обязательства. Обеспечение прозрачности должно быть стать неотъемлемой частью принципов, концепции развития, миссии и культуры банка, а также соблюдения нормативных требований.
- *Поддержка экосистемы.* В экономике, ориентированной на платформы, банки могут воспользоваться преимуществами участия в открытых финансовых экосистемах.
- *Поддержка социальных сетей.* Создавайте сообщества на социальных платформах для цифровых клиентов.
- *Прочная основа.* Цифровым банкам нужна гибкая, динамичная и масштабируемая информационная система, способная оперативно реагировать на меняющиеся потребности бизнеса.
- *Инновационная цифровая культура.* Организационная структура и культура банков зависят от возможности постоянных и открытых инноваций.

Уровень развития для каждой из таких возможностей в существенной степени зависит от стратегии, текущей ситуации и географического местоположения банка, а также от зрелости рынка, общества и экосистемы. В программах DBF предусмотрено проведение тщательного анализа текущего и желаемого положения банка в том, что касается всех этих возможностей, для разработки дорожной карты преобразований (см. Рис. 2).

Рис. 2.
Модель цифровых возможностей



Основные выводы

В банковском секторе назрела необходимость цифровых преобразований. Структурированный подход DBF помогает свести до минимум перебои в работе и повысить шансы на успех. Обратите внимание на следующие рекомендации:

- Повысьте привлекательность своего банка для клиентов с помощью гибких финансовых и нефинансовых продуктов. Учитывайте последствия решения о покупке или собственной разработке, включая относительные преимущества скорости по сравнению с использованием собственных сотрудников.
- Создавайте цифровые экосистемы и платформы, предлагающие клиентам традиционные и нетрадиционные продукты, или присоединяйтесь к работе таких экосистем и платформ. В глобальном исследовании мнения руководителей, проведенном IBV в 2016 году, 45 % респондентов ответили, что они будут участвовать в работе платформ, созданных другими участниками рынка.⁶
- Подготовьте свою организацию к использованию необходимых цифровых возможностей. Как правило, готовность организации обеспечивается путем переназначения, переподготовки и набора нового персонала.

- Убедитесь в том, что ИТ-архитектура способна поддерживать преобразования. Важным фактором успеха является четкое взаимодействие между ИТ-директором, директором по маркетингу и финансовым директором.
- Оперативно реагируйте на запросы клиентов и рынка. Мотивируйте группы разработчиков на коллективную работу и проведение самооценки, предоставьте им возможность реагировать на меняющиеся рыночные условия, а не просто выполнять план. Следите за ходом работ, но не забывайте старую поговорку: пересчет ваших денег не сделает вас богаче.

Об отчетах ExpertInsights@IBV

ExpertInsights@IBV представляет мнения лидеров о важных вопросах технологии и бизнеса. Для подготовки информации наши специалисты проводят встречи с ведущими профильными экспертами по всему миру. За дополнительной информацией обращайтесь в IBM Institute for Business Value по адресу iibv@us.ibm.com.

Профильные эксперты

Хавьер Видал Плана (Javier Vidal Plana)

Специалист по архитектуре корпоративных систем для банков
IBM Global Markets
jvidal@es.ibm.com
www.linkedin.com/in/javier-vidal-a1b6722/

Хесус Фрейре Костас (Jesus Freire Costas)

Технический руководитель по банковской и финансовой отрасли, Европа - ведущий инженер
IBM Global Markets
jesusfreire@es.ibm.com
www.linkedin.com/in/jesusfreire/

Монтсеррат Рока Хункоса (Montserrat Roca Juncosa)

Менеджер IBM Banking Center of Excellence
IBM Global Markets
montse_roca@es.ibm.com
www.linkedin.com/in/montserrat-roca-juncosa-8328092b/

123112 Москва

Пресненская наб., 10

Веб-сайт IBM:

ibm.com/ru

IBM, логотип IBM и 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/ru/legal/copytrade.shtml](https://www.ibm.com/ru/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 НАСТОЯЩЕМ ДОКУМЕНТЕ ПРЕДОСТАВЛЯЕТСЯ «КАК ЕСТЬ», БЕЗ КАКИХ-ЛИБО ГАРАНТИЙ, ЯВНЫХ ИЛИ ПОДРАЗУМЕВАЕМЫХ, ВКЛЮЧАЯ ЛЮБЫЕ ГАРАНТИИ ТОВАРОПРИГОДНОСТИ, СООТВЕТСТВИЯ ОПРЕДЕЛЕННОЙ ЦЕЛИ И ЛЮБЫЕ ГАРАНТИИ ИЛИ УСЛОВИЯ НЕНАРУШЕНИЯ ПРАВ. В отношении продуктов IBM действуют гарантии на основании положений и условий соглашений, в соответствии с которыми эти продукты предоставляются.

Данный отчет содержит только общие рекомендации. Он не заменяет подробные исследования и профессиональную оценку. IBM не несет ответственности за ущерб, понесенный организациями или физическими лицами, которые полагались на данную публикацию.

Данные, использованные в этом отчете, могли быть получены из сторонних источников, и IBM не проводила независимую проверку таких данных. Результаты использования таких данных предоставляются «как есть», а IBM не делает заявлений и не предоставляет гарантий, явных или подразумеваемых.

© Copyright IBM Corporation 2019

46020446-RURU-00



Примечания и источники

1. Berman, Saul J., Peter J. Korsten, Anthony Marshall. “Digital reinvention in action”. IBM Institute for Business Value. Май 2016 г. <https://www-935.ibm.com/services/us/gbs/thoughtleadership/draction/>
2. Там же.
3. Diamond, Sarah, Anthony Lipp, Nick Drury, Anthony Marshall. “Realizing tomorrow today: Digital Reinvention in banking”. IBM Institute for Business Value. Октябрь 2017 г. <https://www-935.ibm.com/services/us/gbs/thoughtleadership/drbanking/>
4. “Industry and customer banking journeys designed to meet your needs and wants”. IBM Banking Center of Excellence. 2017 г. https://www.ibm.com/ibm/clientcenter/barcelona/files/IBM_Banking_Center_of_Excellence_Offering_Catalog_2017.pdf
5. Diamond, Sarah, Anthony Lipp, Nick Drury, Anthony Marshall. “Realizing tomorrow today: Digital Reinvention in banking”. IBM Institute for Business Value. Октябрь 2017 г. <https://www-935.ibm.com/services/us/gbs/thoughtleadership/drbanking/>
6. “Plotting the platform payoff: Insights from the Chief Executive Officer study”. IBM Institute for Business Value. Май 2018 г. <https://www-01.ibm.com/common/ssi/cgi-bin/ssialias?htmlfid=63015563USEN>