

Ускорение преобразований с помощью цифрового банкинга

Становление цифрового банка

Цифровизация и «подрывные» технологии, ломающие привычные подходы, меняют облик нашего мира, преобразуют общество, промышленность и экономику, обновляя традиционные бизнес-модели и создавая новые. Эти непреодолимые силы принуждают банковскую индустрию разрабатывать новые операционные модели. Но что означает создание по-настоящему цифрового банка? IBM Digital Reinvention® – это базовая инфраструктура, в которой воплощены все необходимые кардинальные изменения, в том числе фундаментальное переосмысление стратегии, операций и технологий¹. Применительно к банкам, Digital Reinvention – цифровое преобразование – охватывает переосмысление стратегии вовлеченности персонала, возможности для клиентов, определяющие качество обслуживания, и другие взаимоотношения с заинтересованными сторонами, новые компетенции и методы работы².

Влияние цифровизации

В банковской индустрии технологии устраняют препятствия для входа на рынок и открывают двери для новых поставщиков финансовых услуг. Конкуренция со стороны стартапов, интернет-гигантов и отраслей за пределами банковской сферы, наряду с усилением регулирования, вынуждает банки ускорить цифровые преобразования. Многие банкиры осознают неизбежность этого преобразования. Согласно результатам недавнего опроса руководителей банковского бизнеса со всего мира, проведенного IBM Institute of Business Value (IBV), почти 60% респондентов заявили, что границы между отраслями становятся размытыми; при этом, свыше 60% опрошенных отметили, что конкуренция начинает исходить от новых и неожиданных отраслей и игроков³.

Переосмысление потребительского опыта клиентов и разработка эффективных и действенных операционных моделей, которые облегчают поддержку открытой экосистемы участников, обеспечиваются базовыми процессами, технологиями и организационными структурами. Клиенты, в свою очередь, выигрывают от справедливых цен, повышения прозрачности, оперативности и эффективности взаимодействий. Они также получают доступ к широкому

спектру персонализированных продуктов и услуг как от банка, так и от новой экосистемы. Эти продукты могут включать финансовые консультации, нефинансовые продукты и возможности сравнительного анализа.

Преобразования также позволяют создать новую базовую операционную модель экономных организационных структур, которая использует быстрые автоматизированные операции и облегчает поддержку открытых партнерских экосистем. Для того, чтобы внедрить оптимизированные процессы управления и принятия решений, интегрированная ИТ-служба цифрового банка может использовать методологию разработки Agile Development и развертывание облачных сред.

Банки должны четко представлять себе, что для них означает цифровое преобразование, исходя из своей конкретной стратегии и готовности конкурировать в условиях цифровой реальности. Их усилия должны быть стратегическими, чтобы достичь желаемых бизнес-целей с имеющимся капиталом и в приемлемые сроки. Все это приводит нас к цифровым банковским инфраструктурам (далее будем называть их сокращенно «ЦБИ»).

Почти 60% респондентов заявили, что границы между отраслями становятся размытыми. Кроме того, более 60% опрошенных отметили, что конкуренция начинает исходить от новых и неожиданных отраслей и игроков.

Путь к цифровому банкингу

Цифровые банковские инфраструктуры (ЦБИ) предоставляют банкам четкую методологию для комплексного планирования цифровых преобразований. Они начинаются с определения ценностных предложений (объясняющих выгоды предлагаемых новых продуктов и услуг), которые банки могут использовать для позиционирования себя в качестве цифрового бренда. Существует множество способов стать цифровым банком, и каждый банк должен найти свой собственный путь. Использование ЦБИ помогает банкам определять требуемые цифровые ресурсы для выбранных ценностных предложений. Реорганизация может потребовать внедрения новых операционных моделей и изменений в архитектуре, технологиях, процессах, мышлении людей, моделях партнерства и, даже, культуре для поддержки прогрессивных бизнес-моделей, которые могут помочь банкам преуспеть в цифровой среде⁴.

ЦБИ определяют конкретные ценностные предложения, которые банки могут использовать для собственной дифференциации, а также для реализации необходимых цифровых возможностей, заложенных в каждой из инфраструктур. Эти

инфраструктуры помогают амбициозным цифровым банкам определять и практически оценивать свои текущие достижения в процессе реорганизации.

ЦБИ может быть реализована постепенно, на основе четкой деловой и цифровой стратегии. Реализация может быть запланирована в пять основных этапов (см. Рисунок 1):

1. Цифровая стратегия – основана на конкретном видении и миссии банка, конкурентном контексте и целевой бизнес-модели, охватывающей, в числе прочего, цифровую реорганизацию (Digital Reinvention).
2. Оценка цифрового потенциала – определяется цифровой стратегией. Определите бизнес-возможности и ИТ-возможности, которые банк должен разработать и внедрить для поддержки новой цифровой бизнес-модели. Используя ЦБИ, банк оценивает свою текущую цифровую «зрелость», чтобы определить весь набор возможностей и сравнить уровень зрелости с цифровыми амбициями банка для выявления любых пробелов и недостатков. ЦБИ связывает ключевые финансовые показатели с состоянием цифрового

преобразования, рекомендуя проекты по устранению пробелов.

3. Корректировка (согласование) целевой операционной модели – основана на операционной модели влияния ЦБИ. Этот этап определяет изменения, необходимые для поддержки желаемого уровня цифрового преобразования. Организация, процессы, культура, активы, технологии и архитектура зависят от процесса цифровизации и должны быть трансформированы в поддержку цифровых амбиций банка.
4. Корректировка (согласование) ИТ-архитектуры – является ключевым элементом в преобразовании операционной модели и развитии бизнес- и ИТ-архитектуры банка. Процесс цифровизации требует глубоких изменений как в традиционных системах взаимодействия, так и в системах документирования (учета). Это новое поколение систем фронт- и бэк-офиса должно быть построено на данных, аналитике и искусственном интеллекте для автоматизированного принятия информированных решений и обмена данными, событиями и услугами в масштабе предприятия.

Создание Интернета ценностей

5. Дорожная карта цифровой реорганизации. После определения цифровой стратегии, операционной модели и целевой архитектуры, а также проекта бюджета банка, ресурсов и допустимого

совокупного риска, в программу преобразования вносятся все необходимые изменения. Проекты и заданные временные рамки могут быть ориентированы на устранение пробелов в

финансовых моделях, которые отражают требуемые затраты, ресурсы, риски и ожидаемые доходы.



■ Что вы получаете ■ Что вам нужно

Комплексное цифровое преобразование

Многие банки осуществляют цифровые изменения в виде обособленных инициатив, не имея комплексной дорожной карты, которая охватывает все изменения, необходимые для успешной конкуренции в цифровом пространстве. Принимая подход ЦБИ, банки могут визуализировать влияние реорганизации в масштабе предприятия и получить более четкое представление о том, что произойдет в результате преобразований. Ключевым элементом является эталонная модель, определяющая цифровой потенциал, который банки должны реализовать для успешной конкуренции в цифровом пространстве. Эти возможности относятся к следующим областям:

- Цифровизация цепочки создания добавленной стоимости. Осуществите цифровизацию процессов и адаптируйте продукты и услуги для использования преимуществ цифровой экономики. Поддерживая это, 66% опрошенных руководителей банков со всего мира заявили (в рамках того же исследования IBV, о котором упоминалось выше) о замене традиционных цепочек создания добавленной стоимости⁵.
- Улучшенные возможности для взаимодействия с клиентами. Предоставьте клиентам усовершенствованные механизмы взаимодействия, такие как персонализация, чат-боты и постоянное омниканальное покрытие.

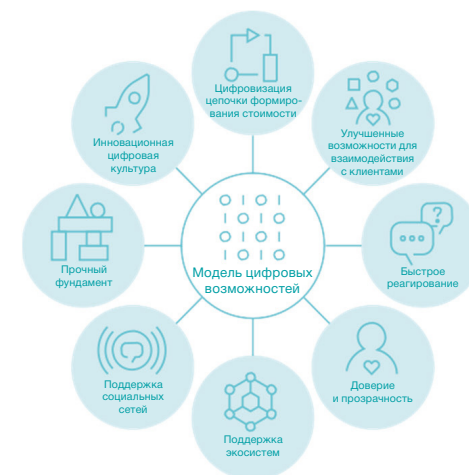
- *Быстрое реагирование.* Предложите возможности взаимодействия в режиме реального времени, которые поддерживаются оптимизированными операциями и автоматизированным процессом принятия оперативных решений на основе аналитической информации.
- *Доверие и прозрачность.* Банки должны принять на себя этическую миссию и социальные обязательства. Прозрачность должна быть частью видения, миссии, принципов, культуры банков, а также соблюдения ими законодательных норм и внутренних правил.
- *Поддержка экосистем.* В платформенно-ориентированной экономике банки могут выиграть от участия в открытых финансовых экосистемах.
- *Поддержка социальных сетей.* Используйте платформы социальных сетей для создания сообществ, которые предоставляют преимущества цифровым клиентам.
- *Прочный фундамент.* Для цифровых банков необходима гибкая, динамичная и масштабируемая информационная система, способная быстро реагировать на меняющиеся потребности бизнеса.
- *Инновационная цифровая культура.* Организационная структура и культура

банков зависят от концепции постоянных и открытых инноваций.

Уровень зрелости, необходимый для каждой из составляющих цифрового потенциала, во многом зависит от стратегии банка, текущей ситуации и географии, а также зрелости рынка, общества и экосистемы. ЦБИ предлагают тщательный анализ текущего состояния банка, и чего он хочет достичь путем реализации этого потенциала, чтобы определить свою дорожную карту преобразования (см. Рисунок 2).

Рисунок 2

Модель цифровых возможностей



Основные выводы

Важность цифровой реорганизации в банковской сфере трудно переоценить. Использование структурированного подхода ЦБИ может помочь свести к минимуму сбои и повысить шансы на успех. Примите во внимание следующие рекомендации:

- Сделайте свой банк более привлекательным для ваших клиентов с помощью гибких финансовых и нефинансовых продуктов. Сравните преимущества и недостатки создания собственных систем и приобретение сторонних готовых решений, учитывая скорость внедрения и наличие у себя квалифицированных специалистов.
- Разработайте собственные или присоединитесь к существующим цифровым экосистемам и платформам, которые предоставляют клиентам традиционные и новые продукты. Согласно результатам опроса 2016 IBV Global CEO Survey, 45% респондентов уже признали, что им нужно будет участвовать в экосистемах и платформах, созданных другими⁶.
- Подготовьте свою организацию к цифровому преобразованию. Организационная готовность обычно представляет собой сочетание перераспределения ролей, переподготовки и рекрутинга.

- Подтвердите, что ваша ИТ-архитектура готова поддерживать преобразование. Конструктивное взаимодействие между ИТ-директором, директором по маркетингу и финансовым директором имеет важное значение для успеха.
- Будьте гибкими и динамичными в реагировании на запросы клиентов и рынка. Управляйте коллективной работой своих сотрудников и дайте им возможность активно реагировать на меняющиеся рыночные условия, а не просто следовать плану. Контролируйте процесс, но помните старую аксиому: подсчет ваших денег не делает вас богаче.

Об отчетах ExpertInsights@IBV

Отчеты ExpertInsights@IBV представляют взгляды т.н. «лидеров мнений» по важным для бизнеса темам и по связанным с ними технологическим темам. Эти отчеты базируются на беседах с ведущими специалистами по предметным областям со всего мира. Для получения дополнительной информации обратитесь в подразделение IBM Institute for Business Value по адресу: iibv@us.ibm.com.

Эксперты по данной тематике

Хавьер Видал Плана (Javier Vidal Plana)

Архитектор банковских решений,
IBM Global Markets
jvidal@es.ibm.com
www.linkedin.com/in/javier-vidal-a1b6722/

Исус Фрейре Костас (Jesus Freire Costas)

Руководитель департамента технических решений для банков и финансовых организаций, IBM Global Markets, имеет звание Distinguished Engineer («Заслуженный инженер»)
jesusfreire@es.ibm.com
www.linkedin.com/in/jesusfreire/

Монтсеррат Рока Жункоса (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/

Все права защищены.

IBM, логотип IBM, ibm.com являются товарными знаками International Business Machines Corporation, зарегистрированными во многих странах мира. Полный список товарных знаков, зарегистрированных IBM на настоящий момент, представлен по адресу ibm.com/trademark.

Информация, приведенная в настоящем документе, является актуальной только на момент публикации и может быть изменена IBM в любое время. Упомянутые продукты или услуги IBM могут быть недоступны в ряде стран, где IBM ведет свою деятельность.

ИНФОРМАЦИЯ, СОДЕРЖАЩАЯСЯ В НАСТОЯЩЕМ ДОКУМЕНТЕ, ПРЕДОСТАВЛЯЕТСЯ ПО ПРИНЦИПУ «КАК ЕСТЬ», БЕЗ КАКИХ-ЛИБО ЯВНЫХ ИЛИ ПОДРАЗУМЕВАЕМЫХ ГАРАНТИЙ, ВКЛЮЧАЯ ОТКАЗ ОТ КАКИХ-ЛИБО ГАРАНТИЙ В ОТНОШЕНИИ КОММЕРЧЕСКОЙ ВЫГОДНОСТИ ИЛИ ПРИГОДНОСТИ ПРОДУКТОВ ДЛЯ КОНКРЕТНОЙ ЦЕЛИ, А ТАКЖЕ ОТ ГАРАНТИЙ В ОТНОШЕНИИ НЕНАРУШЕНИЯ ПРАВ НА ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНУЮ СОБСТВЕННОСТЬ ТРЕТЬИХ ЛИЦ. Гарантия на продукты IBM предоставляется в соответствие с условиями и положениями соответствующих гарантийных соглашений, в рамках которых поставляются эти продукты.

Настоящий отчет предназначен только для общего ознакомления. Он не может служить заменой детальных исследований или профессионального суждения. IBM не несет ответственности за любые убытки, понесенные какой-либо организацией или лицом, которое полагается на эту публикацию.

Данные, используемые в настоящем отчете, могут быть получены из сторонних источников, и IBM самостоятельно не проверяет, не подтверждает обоснованность и не проводит аудит подобных данных. Результаты использования таких данных предоставляются на условиях «как есть», и IBM не делает никаких заявлений и не дает никаких гарантий, явных или подразумеваемых.

46020446RURU-00

Примечания и источники

1. Сол Дж. Берман (Berman, Saul J.), Питер Дж. Корстен (Peter J. Korsten) и Энтони Маршалл (Anthony Marshall). «Digital reinvention in action.» («Цифровая реорганизация в действии»). IBM Institute for Business Value. Май 2016 г. <https://www-935.ibm.com/services/us/gbs/thoughtleadership/draction/>
2. Там же
3. Сара Даймонд (Diamond, Sarah), Энтони Липп (Anthony Lipp), Ник Друри (Nick Drury) и Энтони Маршалл (Anthony Marshall). «Realizing tomorrow today: Digital Reinvention in banking.» («Осознание завтрашнего дня сегодня: Цифровая реорганизация в банковской сфере»). 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.» («Отраслевые возможности банкинга и банковские услуги для клиентов, разработанные для удовлетворения ваших потребностей»). 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. Сара Даймонд, (Diamond, Sarah), Энтони Липп (Anthony Lipp), Ник Друри (Nick Drury) и Энтони Маршалл (Anthony Marshall). «Realizing tomorrow today: Digital Reinvention in banking.» («Осознание завтрашнего дня сегодня: Цифровая реорганизация в банковской сфере»). 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.» («Построение прибыльной платформы: Выводы по результатам опроса главных исполнительных директоров»). IBM Institute for Business Value. Май 2018 г. <https://www-01.ibm.com/common/ssi/cgi-bin/ssialias?htmlfid=63015563USEN>