



ExpertInsights@IBV

Szybsza modernizacja dzięki platformom bankowości cyfrowej

IBM Institute for Business Value

Jak stać się bankiem cyfrowym?

Cyfryzacja i rewolucja technologiczna zmieniają świat, społeczeństwo, różne sektory przemysłu i całą gospodarkę poprzez modernizowanie tradycyjnych modeli biznesowych lub zastępowanie ich nowymi. Ten nieunikniony trend stwarza zapotrzebowanie na nowe modele operacyjne w sektorze bankowości. Ale jak zbudować prawdziwie cyfrowy bank? Odpowiedzią jest IBM Digital Reinvention – platforma, która umożliwia wprowadzenie radykalnych, lecz niezbędnych zmian, łącznie z modyfikacją strategii, operacji i technologii od podstaw.¹ Platforma ta oferuje bankom zmianę w takich dziedzinach, jak model zaangażowania pracowników, doświadczenia klienta czy relacje z interesariuszami, z uwzględnieniem nowych celów, wiedzy fachowej i sposobów pracy.²

Efekty digitalizacji

W sektorze bankowym technologia przełamuje bariery i otwiera drzwi przed nowymi dostawcami usług finansowych. Konkurencja ze strony startupów, gigantów internetowych i firm z sektorów pozabankowych, a także coraz bardziej rygorystyczne przepisy zmuszają banki do przyspieszenia cyfrowej modernizacji. Wielu bankowców uznaje tę konieczność. W badaniach, jakie IBM Institute of Business Value (IBV) przeprowadził wśród dyrektorów globalnych banków, prawie 60% respondentów stwierdza, że granice między branżami zacierają się, a ponad 60% dostrzega konkurencję w nowych, nieoczywistych obszarach działalności.³

Nowe procesy, technologie i struktury organizacyjne pozwalają zmienić doświadczenia klientów oraz umożliwiają budowanie wydajnych i skutecznych modeli operacyjnych, które są podstawą otwartych ekosystemów. Dzięki temu Klienci osiągają takie korzyści, jak uczciwe ceny, większa przejrzystość, szybsza obsługa i wysoka jakość interakcji. Uzyskują również dostęp do wielu

spersonalizowanych produktów i usług oferowanych zarówno przez bank, jak i nowy ekosystem – w tym porad finansowych, produktów niefinansowych i usług porównawczych. Ponadto modernizacja cyfrowa wymaga nowego bazowego modelu operacyjnego opartego na uproszczonych strukturach organizacyjnych, który umożliwia szybkie przetwarzanie danych oraz obsługę otwartych ekosystemów partnerów.

W zintegrowanym systemie informatycznym banku cyfrowego można stosować elastyczne metody programowania i wdrażania rozwiązań chmurowych, które usprawniają procesy nadzoru i podejmowania decyzji.

Banki powinny postrzegać modernizację cyfrową w kontekście swojej strategii oraz gotowości do konkurowania na rynku cyfrowym. Powinny działać z myślą o osiągnięciu celów biznesowych w oparciu o dostępny kapitał i w wymaganych terminach. W realizacji tych działań pomogą im platformy bankowości cyfrowej (ang. digital banking frameworks – DFB).

Prawie 60% respondentów stwierdza, że granice między branżami się zacierają, a ponad 60% dostrzega konkurencję w nowych, nieoczywistych obszarach działalności.

Droga do bankowości cyfrowej

Platforma DBF udostępnia przejrzystą metodykę planowania całego procesu modernizacji cyfrowej banku. Proces ten rozpoczyna się od zdefiniowania korzystnych ofert, które mogą pomóc bankom w wyróżnieniu się na rynku jako marki cyfrowe. Istnieje wiele sposobów przekształcenia tradycyjnego banku w bank cyfrowy. Każdy powinien wybrać ścieżkę najlepszą dla siebie. Platforma DBF pomaga w szczegółowym zdefiniowaniu funkcji cyfrowych dla wyżej wspomnianych ofert. Modernizacja może wymagać wdrożenia nowych modeli operacyjnych oraz wprowadzenia zmian w architekturze, technologii, procesach, kadrach, modelach współpracy, a nawet kulturze przedsiębiorstwa. Jest to niezbędne do obsługi nowatorskich modeli biznesowych, które pomogą bankom osiągać sukcesy w środowisku cyfrowym.⁴

Platformy DBF umożliwiają aspirującym bankom zdefiniowanie korzystnych ofert, które pomogą im wyróżnić się na rynku jako marki cyfrowe. Ułatwiają też określenie i pomiar praktycznych wskaźników postępu cyfrowej modernizacji.

Platformę DBF można wdrażać stopniowo, zgodnie z jasną strategią biznesową i cyfrową, z podziałem na pięć głównych etapów (zob. rysunek 1):

1. *Strategia cyfrowa* jest oparta na konkretnej wizji i misji banku, kontekście konkurencyjnym i docelowym modelu biznesowym z wykorzystaniem takich metod jak modernizacja cyfrowa.
2. *Ocena funkcji cyfrowych* jest oparta na strategii cyfrowej. Należy określić funkcje biznesowe i informatyczne, które bank powinien opracować i wdrożyć w celu obsługi nowego cyfrowego modelu biznesowego. Za pomocą platformy DBF bank może ocenić swoją dojrzałość cyfrową, co pomoże mu w zdefiniowaniu zestawu niezbędnych funkcji, oraz porównać ją z docelowym poziomem cyfryzacji i określić ewentualne braki. Platforma ta łączy kluczowe wskaźniki wydajności finansowej z transformacją cyfrową i wskazuje zalecane projekty, które pozwolą uzupełnić braki.
3. Modyfikacja docelowego modelu operacyjnego jest oparta na modelu efektów operacyjnych platformy DBF. W tej fazie określone są zmiany potrzebne do osiągnięcia pożądanej dojrzałości cyfrowej. Digitalizacja wpływa na organizację, procesy, kulturę, zasoby, technologię i architekturę przedsiębiorstwa. Wszystkie wymienione elementy wymagają dostosowania do docelowego poziomu cyfryzacji banku.
4. Modyfikacja architektury informatycznej jest kluczowym elementem transformacji modelu operacyjnego oraz ewolucji architektury biznesowej i informatycznej banku. Proces digitalizacji wymaga dogłębnych zmian zaangażowania, jak i systemach zapisu. Ta nowa generacja systemów frontowych i systemów zaplecza powinna być oparta na danych, procesach analitycznych i sztucznej inteligencji, co umożliwi zautomatyzowane podejmowanie dobrze umotywowanych decyzji oraz przekazywanie danych, zdarzeń i usług w całym przedsiębiorstwie.

5. Plan rozwoju dla modernizacji cyfrowej.

Po utworzeniu strategii cyfrowej, modelu operacyjnego i architektury docelowej oraz uwzględnieniu planu budżetowego, zasobów i skłonności do ryzyka należy skoordynować wszystkie zmiany w ramach programu

transformacji. Projekty i harmonogramy mogą być zorientowane na uzupełnienie brakujących funkcji potrzebnych w modelach finansowych, z przedstawieniem wymaganych kosztów, zasobów, ryzyka i oczekiwanych zysków.

Rysunek 1

Pięć podstawowych komponentów



Kompleksowa modernizacja cyfrowa

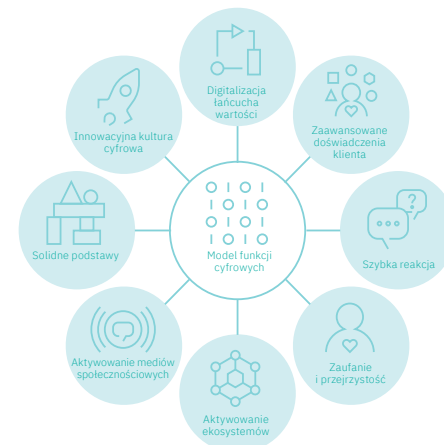
Wiele banków wprowadza zmiany cyfrowe jako odrębne inicjatywy, nie tworząc całościowego planu rozwoju obejmującego wszystkie modyfikacje niezbędne do skutecznego konkurowania na rynku cyfrowym. Platforma DBF umożliwi im wizualizację skutków modernizacji w całym przedsiębiorstwie oraz uzyskanie wyraźniejszego obrazu przyszłych zdarzeń. Kluczowym elementem jest model referencyjny określający funkcje cyfrowe, które banki muszą wdrożyć, aby skutecznie konkurować na rynku cyfrowym. Funkcje te można podzielić na następujące obszary:

- Digitalizacja łańcucha wartości. Polega ona na cyfryzacji procesów oraz dostosowaniu produktów i usług do kontekstu cyfrowego. Jak wykazały wspomniane badania IBV, 66% dyrektorów globalnych banków stwierdza, że tradycyjne łańcuchy wartości są zastępowane cyfrowymi.⁵
- Zaawansowane doświadczenia klienta. Klientom należy udostępnić zaawansowane mechanizmy interakcji, takie jak personalizacja, chatboty i spójna obsługa w wielu kanałach.

- Szybka reakcja. Klientom należy umożliwić interakcje w czasie rzeczywistym oparte na uproszczonych operacjach oraz udostępnić zautomatyzowane procesy podejmowania decyzji w czasie rzeczywistym, z wykorzystaniem dostępnych informacji.
- Zaufanie i przejrzystość. Bank powinien mieć etyczną misję i zobowiązania społeczne. Zasady, wizja, misja i kultura banku muszą być przejrzyste i zgodne z przepisami.
- Aktywowanie ekosystemów. W gospodarce zorientowanej na platformy banki mogą osiągać korzyści dzięki uczestniczeniu w otwartych ekosystemach finansowych.
- Aktywowanie mediów społecznościowych. Platformy społecznościowe należy wykorzystać w celu tworzenia społeczności, które przynoszą korzyści klientom cyfrowym.
- Solidne podstawy. Banki cyfrowe potrzebują elastycznego, prężnego i skalowalnego systemu informatycznego, który może szybko reagować na zmiany wymagań biznesowych.
- Innowacyjna kultura cyfrowa. Organizacja i kultura banków są wpisane w kontekst ciągłych i otwartych innowacji.

Poziom dojrzałości wymagany dla każdej z tych funkcji zależy w dużej mierze od strategii banku, jego bieżącej sytuacji i lokalizacji geograficznej, jak również od dojrzałości rynku, społeczności i ekosystemu. Platformy DBF umożliwiają dokładną analizę obecnej i docelowej pozycji banku w każdym z powyższych obszarów, co pozwoli opracować plan rozwoju dla transformacji (zob. rysunek 2).

Rysunek 2
Model funkcji cyfrowych



Najważniejsze wnioski

Modernizacja cyfrowa ma wymierny cel. Podejście oparte na ustrukturyzowanej platformie DBF pomaga w ograniczeniu zakłóceń do minimum oraz zwiększeniu prawdopodobieństwa sukcesu. W związku z tym warto wziąć pod uwagę następujące zalecenia:

- Dostosuj bank do potrzeb swoich klientów, wykorzystując elastyczne produkty finansowe i niefinansowe. Zastanów się, czy lepiej budować własne zasoby, czy kupować je na zewnątrz. Pozyskanie zasobów zewnętrznych jest szybsze, ale rozwijanie kwalifikacji pracowników wewnętrznych również ma swoje zalety.
- Zbuduj ekosystemy i platformy cyfrowe, które udostępniają klientom tradycyjne i nowoczesne produkty, lub dołącz do takich ekosystemów i platform. 45% dyrektorów generalnych przedsiębiorstw z całego świata, którzy wzięli udział w badaniach przeprowadzonych w 2016 roku przez IBV, przyznało, że będzie musiało dołączyć do platform utworzonych przez inne firmy.⁶

- Przygotuj swoją firmę do wdrożenia zalecanych funkcji cyfrowych. Przygotowanie takie zwykle wymaga zmiany przypisania zadań, przeszkolenia dotychczasowych pracowników i rekrutacji nowych.
- Upewnij się, że Twoja architektura informatyczna jest gotowa do wsparcia takiej transformacji. Ważnym warunkiem powodzenia tego przedsięwzięcia jest współpraca między dyrektorami ds. informatyki, marketingu i finansów.
- Reaguj elastycznie na żądania klientów i rynku. Zachęcaj swoich programistów do efektywnej współpracy w zespołach i do samooceny. Pozwól im nie tylko realizować plan, lecz również reagować na zmiany warunków rynkowych. Monitoruj postępy, ale pamiętaj o starym powiedzeniu, że od liczenia nie przybywa pieniędzy.

Informacje o raportach ExpertInsights@IBV

Raporty ExpertInsights@IBV odzwierciedlają poglądy opiniotwórczych liderów na temat interesujących firm i technologii. Są oparte na rozmowach z najlepszymi specjalistami merytorycznymi z całego świata. Więcej informacji można uzyskać w IBM Institute for Business Value pod adresem iibv@us.ibm.com.

Specjaliści w tej dziedzinie

Javier Vidal Plana

Architekt korporacyjnych systemów bankowych
IBM Global Markets
jvidal@es.ibm.com
www.linkedin.com/in/javier-vidal-a1b6722/

Jesus Freire Costas

Dyrektor ds. technicznych odpowiedzialny za sektor bankowości i zarządzania finansami na Europę – starszy inżynier
IBM Global Markets
jesusfreire@es.ibm.com
www.linkedin.com/in/jesusfreire/

Montserrat Roca Juncosa

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

IBM Polska Sp. z o.o.

ul. Krakowiaków 32
02-255 Warszawa

Strona WWW IBM znajduje się pod adresem:
ibm.com

IBM, logo IBM i ibm.com są znakami towarowymi firmy International Business Machines Corp. zarejestrowanymi w wielu krajach na całym świecie. Nazwy innych produktów i usług mogą być znakami towarowymi IBM lub innych podmiotów. Aktualna lista znaków towarowych IBM jest dostępna w serwisie WWW IBM, w sekcji “Copyright and trademark information” (Informacja o prawach autorskich i znakach towarowych) pod adresem [ibm.com/legal/copytrade.shtml](https://www.ibm.com/legal/copytrade.shtml)

Niniejszy dokument jest aktualny na dzień jego pierwszej publikacji i może zostać zmieniony przez IBM w dowolnym momencie. Nie wszystkie produkty i usługi są oferowane we wszystkich krajach, w których IBM prowadzi działalność.

INFORMACJE ZAWARTE W NINIEJSZYM DOKUMENCIE SĄ UDOSTĘPNIANE W STANIE, W JAKIM SIĘ ZNAJDUJĄ (“AS IS”), BEZ ŻADNYCH GWARANCJI WYRAŻNYCH LUB DOMNIEMANYCH (REKÓJMIA JEST NINIEJSZYM RÓWNIEŻ WYŁĄCZONA), A W SZCZEGÓLNOŚCI WSZELKICH GWARANCJI PRZYDATNOŚCI HANDLOWEJ, GWARANCJI PRZYDATNOŚCI DO OKREŚLONEGO CELU ORAZ WSZELKICH GWARANCJI NIENARUSZANIA PRAW. Produkty IBM podlegają gwarancjom zgodnym z warunkami umów, na mocy których są dostarczane.

Celem niniejszego raportu jest wyłącznie przedstawienie ogólnych informacji. Nie zastępuje on szczegółowych badań lub profesjonalnej oceny. IBM nie odpowiada za ewentualne straty poniesione przez jakąkolwiek organizację lub osobę, która kieruje się niniejszą publikacją.

Dane wykorzystane w niniejszym raporcie mogą pochodzić ze źródeł zewnętrznych, a IBM nie przeprowadza niezależnej weryfikacji, zatwierdzenia ani audytu takich danych. Wyniki oparte na takich danych są udostępniane w nim, w jakim się znajdują (“as is”). IBM nie składa w związku z nimi żadnych oświadczeń ani zapewnień, wyraźnych ani domniemanych.

© Copyright IBM Corporation 2019

46020446-PLPL-00



Przypisy i źródła

1. Saul J. Berman, Peter J. Korsten, Anthony Marshall:
“Digital reinvention in action”, IBM Institute for Business Value,
maj 2016 r. [https://www-935.ibm.com/services/us/gbs/
thoughtleadership/draction/](https://www-935.ibm.com/services/us/gbs/thoughtleadership/draction/)
2. Tamże.
3. Sarah Diamond, Anthony Lipp, Nick Drury, Anthony Marshall:
“Realizing tomorrow today: Digital Reinvention in banking”,
IBM Institute for Business Value, październik 2017 r.
[https://www-935.ibm.com/services/us/gbs/
thoughtleadership/drbanking/](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 r. [https://www.ibm.com/ibm/clientcenter/barcelona/
files/IBM_Banking_Center_of_Excellence_Offering_
Catalog_2017.pdf](https://www.ibm.com/ibm/clientcenter/barcelona/files/IBM_Banking_Center_of_Excellence_Offering_Catalog_2017.pdf)
5. Sarah Diamond, Anthony Lipp, Nick Drury, Anthony Marshall:
“Realizing tomorrow today: Digital Reinvention in banking”,
IBM Institute for Business Value, październik 2017 r.
[https://www-935.ibm.com/services/us/gbs/
thoughtleadership/drbanking/](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, maj 2018 r.
[https://www-01.ibm.com/common/ssi/cgi-bin/
ssialias?htmlfid=63015563USEN](https://www-01.ibm.com/common/ssi/cgi-bin/ssialias?htmlfid=63015563USEN)