

DIGITAL BUSINESS TRANSFORMATION FINANSE I UBEZPIECZENIA



Model Cyfrowej Gotowości (**Digital Excellence Model**) powstał w efekcie konsultacji z polskimi liderami biznesu, którzy na co dzień wykorzystują potencjał technologii w rozwijaniu swoich organizacji. To wspólna inicjatywa **Digital Excellence, CIONET** oraz **Microsoft**, która ma na celu wspomaganie podniesienia efektywności transformacji cyfrowej w różnych branżach gospodarki.

W opracowaniu, które mamy przyjemność Państwu przedstawić, skoncentrowaliśmy się na branży finansowej, która jest w Polsce bardzo zaawansowana na drodze do cyfrowej doskonałości. Na tym bardzo konkurencyjnym rynku konieczne są ciągłe zmiany i innowacje, nadążanie za stale rosnącymi wymaganiami bardzo świadomych klientów.

„Cyfrowa transformacja polega nie tylko na wprowadzaniu pojedynczych usprawnień czy technologii w struktury przedsiębiorstwa, ale jest to proces głęboko wpisany w jego struktury i kulturę, bez względu na charakter prowadzonej działalności i branżę. Co więcej, inicjatywy cyfrowe i odpowiedzialność za transformację w organizacjach dawno już przestały być domeną IT, wymagając zaangażowania wszystkich zespołów firmy, a ich liderzy – menedżerowie cyfrowej zmiany – często sami wywodzą się z innych działów firmy. Sytuacja ta powoduje również, że w procesy te są często zaangażowani przedstawiciele zarządów i menedżerowie, odpowiadający za działalność operacyjną, włączając dyrektorów generalnych i prezesów zarządu” – podkreśla **Paweł Jakubik**, Członek Zarządu, Dyrektor ds. Transformacji Cyfrowej w Chmurze w polskim oddziale Microsoft.

Zmienia się postawa klientów, nowe pokolenia modyfikują sposób komunikacji i współpracy, coraz większym wyzwaniem staje się bezpieczeństwo. Technologia stoi w tle tych przemian, a jej wdrażanie także znacząco ewoluje, zmienia się cały model firmy, sposób pracy ludzi, podejście do klienta.

„Wygrają ci, którzy będą potrafili wykreować nowe potrzeby klientów i wykorzystywać do ich realizowania nowe technologie. To, czy firmie uda się udźwignąć wyzwania cyfrowej transformacji, zależy jednak przede wszystkim od przygotowania organizacji, ludzi i narzędzi. Ten komu się to uda – przetrwa” – zauważa **Bartosz Górczyński**, Managing Partner Digital Excellence & CIONET Polska.



SPIS TREŚCI

- 02 Cyfrowa gotowość
- 04 Finanse i ubezpieczenia
- 06 Forum opinii
- 08 Inteligentne banki w dobie transformacji – Paweł Jakubik,
Członek Zarządu, Dyrektor ds. Transformacji Cyfrowej
w Chmurze w polskim oddziale Microsoft
- 10 Nieustanne innowacyjne zmiany - Grzegorz Pędzisz, CIO,
Dyrektor Departamentu IT Governance, Idea Bank
- 12 Sektor finansowy to najwyższa świadomość technologiczna
– Marek Kobielski, Prezes Zarządu Dimension Data
- 14 Bank skoncentrowany na kliencie - Brunon Bartkiewicz, Prezes
Zarządu ING Bank Śląski; Justyna Kesler, Wiceprezes Zarządu ING
Bank Śląski
- 16 Które technologie zwyciężą? - Jakub Skałbana,
Lead Consultant, Founding Partner, NETWISE
- 17 Czas pośredników - Grzegorz Tkaczyk, Chief Technology Officer
– Lingaro
- 18 Technologia, która uskrzydla biznes - Zbigniew Waz,
Managing Partner, Leaware
- 19 Digital business transformation w świecie finansów
- 22 Czym jest Digital Excellence?
- 23 Digital Excellence Model



Klienci instytucji finansowych w Polsce są bardzo świadomi i chcą korzystać z najnowocześniejszych technologii – to Klient 4.0. Konieczne jest stałe udoskonalanie oferty i wprowadzanie nowości.



Tylko zwinnie działające organizacje są w stanie nadążyć za zmianami rynkowymi, szybko modyfikować sposób działania czy wręcz model biznesowy.



Konieczne są nowe kompetencje pracowników, przystające do wymogów cyfrowego świata. Wszyscy muszą rozumieć cele biznesowe i myśleć o klientach.



Banki w ramach transformacji cyfrowej przechodzą drogę od tradycyjnego banku, przez immersive bank po intelligent bank.



Elementem przewagi konkurencyjnej może stać się zapewnienie klientom całkowitego bezpieczeństwa, mechanizmów, które będą ich skutecznie chronić w procesie interakcji z bankiem.



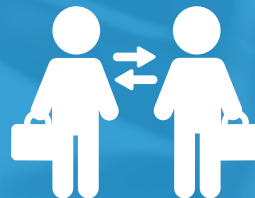
Najważniejszy jest klient i spełnienie jego oczekiwań – do tego trzeba dostosować model biznesowy i technologię.



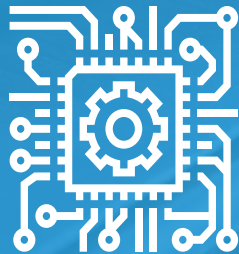
Dostawcy technologii stają się partnerami firm – muszą znać ich potrzeby i potrzeby ich końcowych klientów.



Transformacja cyfrowa wymaga zmiany całości organizacji, wszystkich jej obszarów – fragmentaryczne modyfikacje nie przyniosą efektu.



W branży finansowej wciąż bardzo ważny pozostaje kontakt personalny – w oddziałach lub telefoniczny.



Technologie, które mają największy wpływ na rozwój instytucji finansowych to: automatyzacja, robotyzacja, usługi głosowe i przede wszystkim zaawansowana analityka.



Na wszystko musimy patrzeć holistycznie. Kluczem jest zrozumienie klienta i jego potrzeb, tego jak się zmieniają wraz ze zmieniającym się światem.

Część produktów ubezpieczeniowych pozostanie jeszcze przez wiele lat w kanale tradycyjnym. Klienci szukają ofert w internecie, ale jeśli chcą rozmawiać o podstawowych wartościach, takich jak rodzina, to wolą żywego człowieka od rozmowy z ekranem.

Piotr Bułka,
członek zarządu,
Generali

Od lat staram się uczynić naszą organizację bardziej zwinną w odpowiedzi na potrzeby klienta. Zawsze warto zadać sobie pytanie: po co się to robi? Jaki problem klienta będzie dzięki temu rozwiązany? Nie chodzi o to, żeby być bardziej cyfrowym i zwinnym, ale żeby podnieść jakość obsługi z punktu widzenia klienta

Justyna Kesler,
Chief Operation Officer
i Wiceprezes Zarządu
w ING Bank Śląski.

Szybkie przyjmowanie się w Polsce nowoczesnych usług w obszarze finansów i płatności świadczy o tym, że w Europie należymy do największych entuzjastów, a wręcz prekursorów nowych technologii. Mamy 8 mln aktywnych użytkowników bankowości mobilnej – to aż 22% populacji. Przez internet z banku aktywnie korzysta kilkanaście milionów klientów. Milion klientów „bankuje” wyłącznie za pośrednictwem swojego smartfona. Tempo zmian technologicznych przyspiesza. Następuje zmiana pokoleniowa, młodzi ludzie często mają większe zaufanie do mediów społecznościowych niż do bankowości tradycyjnej. Zmienia się postrzeganie wartości i preferencje naszych klientów. Musimy jako branża być na to gotowi.

Robert Trętowski, VP, KIR

Jak się przygotowujemy do przyszłości? Przewidujemy, jakich usług i rozwiązań będą szukali klienci. Ważne jest wyłapywanie nawet słabych sygnałów jak np. zrobił Netflix przewidując że rozwój internetu umożliwi przesyłanie filmów na odległość. Wiele firm stawia na zwinność działania. Dzisiaj jest ona konieczna do przetrwania firmy. Nie oznacza to że musimy być pierwsi we wszystkim, nie trzeba od razu inwestować w nową technologię, jeśli jej sukces jest niepewny. Patrzymy, czy klienci rzeczywiście tego potrzebują, odczytujemy sygnały i inwestujemy tam gdzie widzimy największe szanse na pozytywny zwrot z inwestycji w postaci satysfakcji klientów

Marcin Bednarski,
Dyrektor Departamentu
Analityki Danych w PKO
Banku Polskim

Firmy potrzebują dziś nowego pomysłu na siebie – strategii przełomu, odnowy, a nie tylko transformacji cyfrowej. Paradoksalnie, konkutowanie w cyfrowym świecie zwiększa rolę tradycyjnych wartości w biznesie. Trzeba dostrzec cienką linię między byciem stabilnym a radzeniem sobie w zmiennym środowisku.

Innowacyjność w biznesie, podobnie jak w przyrodzie, jest zwykle rekombinacją już istniejących zasobów. To wskazuje na rosnącą istotność nowoczesnych technologii, umiejętności twórczego ich wykorzystania i rozwoju w obszarze technologicznym, który może dostarczyć unikalnych kompetencji, wzmacniających przewagę konkurencyjną przedsiębiorstw.

Prof. Piotr Płoszajski,
SGH



PAWEŁ JAKUBIK, CZŁONEK ZARZĄDU, DYREKTOR
DS. TRANSFORMACJI CYFROWEJ W CHMURZE, MICROSOFT

INGELIGENTNE BANKI W DOBIE TRANSFORMACJI

Musimy rozwijać talenty, przygotować pracowników, tak aby radzili sobie ze zmianami, mieli odpowiednie umiejętności, orientowali się w świecie big data czy sztucznej inteligencji.

■ Jaką drogę przechodzą instytucje finansowe w związku z cyfryzacją?

Podzieliłbym tę drogę na trzy etapy, biorąc pod uwagę, stopień cyfrowej dojrzałości w organizacjach zaczynając od tradycyjnego banku, poprzez bank angażujący się w budowę cyfrowych rozwiązań („immersive”) aż po bank inteligentny. Większość polskich banków znajduje się już pomiędzy etapem zwanym „immersive” a inteligentnym bankiem. Główne atrybuty etapu „immersive” to wdrożenie technologii takich jak omnichannel, CRM czy nowoczesne front-endy. Polskie banki są bardzo zaawansowane technologicznie i tego typu rozwiązania stosują od lat.

Inteligentny bank charakteryzują: otwarta bankowość, otwarte API (częściowo przejście do tego poziomu wymusza regulator), sztuczna inteligencja, przejmowanie części działań back-office przez roboty. Jest tu też bardzo ważny i duży obszar predykcji analitycznej. Chodzi o to, abyśmy algorytmikę i predykcję zaszywali w systemach przewidujących sprzedaż. Wszyscy dostawcy technologiczni z obszaru analityki biznesowej ściągają się w obszarze tych rozwiązań, a Microsoft jest jednym z liderów. Przeskoczenie między etapem drugim a bankiem w pełni inteligentnym będzie najlepiej widoczne właśnie w obszarze analityki. To właśnie da efekt WOW! Sprzedawcy, doradcy finansowi,

oddziały, dostaną nowe narzędzia, nowe, jeszcze cenniejsze dane o kliencie. Banki w Polsce już to stosują i w tym obszarze obserwujemy największy wyciąg technologiczny.

■ **Jakie będą najważniejsze elementy napędzające zmiany technologiczne w przyszłości?**

Jedna z największych zmian, która nas czeka, to jeszcze intensywniejsze wykorzystanie danych, sztucznej inteligencji i usług głosowych, co oznacza, że zacniemy na większą skalę rozmawiać z maszynami. To może być przełom w obsłudze, nie tylko w branży finansowej, ale w ogóle w świecie konsumentów.

■ **W jaki sposób instytucje finansowe mogą się dostosować do disruption, czyli nadchodzącego zakłócenia?**

W badaniu obejmującym model Digital Excellence, znajduje się część poświęcona kompetencjom i umiejętnościom. Musimy rozwijać talenty, przygotować pracowników, tak aby radzili sobie ze zmianami, mieli odpowiednie umiejętności, orientowali się w świecie big data czy sztucznej inteligencji. Najmłodsze pokolenia zdobywają cyfrowe kompetencje bardzo szybko. Obecnie większość studentów w życiu prywatnym korzysta z najnowszych rozwiązań uznając je za całkowicie naturalne. Media społecznościowe, usługi chmurowe, czy zakupy online – to narzędzia wpisane w ich codzienność. Jednak, aby tego rodzaju umiejętności mogły przydać się w codziennej pracy w sektorze finansowym, muszą odpowiadać potrzebom tej konkretnej branży.

Dzisiejsi pracownicy nie oczekują, że uzyskają pomocne i wartościowe informacje dzięki sztucznej inteligencji. Poszukują ich raczej poruszając się przetartymi szlakami, korzystając ze znanych narzędzi. Teraz nastąpi zmiana, ponieważ pewne rzeczy będą podpowiadane przez najnowsze technologie, podane na tacy i osoby zatrudnione w firmie powinny wiedzieć jak to wykorzystać.

To wiąże się także z nowym środowiskiem pracy i wprowadzeniem konkretnych narzędzi do pracy grupowej, komunikacji, czy chociażby współdzielenia dokumentów. Konieczne jest zatem przygotowanie firmy i zmiana kultury organizacyjnej, inaczej otwarcie się na cyfrowy rozwój będzie niemożliwe.

■ **Jak pogodzić szybki rozwój i otwartość na zmiany z zachowaniem bezpieczeństwa w sektorze finansowym?**

Bezpieczeństwo jest zaszyte w DNA Microsoft. Dla firmy jest to jeden z priorytetów, aby wszystkie produkty i usługi miały najwyższy stopień bezpieczeństwa. Kładziemy na to ogromny nacisk, jeśli chodzi o wszystkie nasze usługi chmurowe. Jesteśmy przekonani, że będąc graczem globalnym, mając wielkie centra obliczeniowe obsługujące wszystkie technologie chmurowe Microsoft, tysiące ludzi pracujących nad zapewnieniem bezpieczeństwa, jesteśmy w stanie chronić dane naszych klientów lepiej, niż indywidualna firma jest w stanie to zrobić na własną rękę. Masowe przejście do chmury zwiększy jeszcze bardziej obecny poziom zabezpieczeń.

Podczas pracy nad programem Digital Excellence, zauważyłem, że firmy nadal mają problem z ustaleniem, kto jest odpowiedzialny za obszar bezpieczeństwa. Na ogół jest to tylko CIO. Wszyscy, z zarządem włącznie, mówią o bezpieczeństwie, ale odpowiedzialność ponosi szef IT. W tym obszarze potrzebna jest zmiana kulturowa – za bezpieczeństwo odpowiedzialni są wszyscy, wszyscy też powinni zbierać dobre praktyki. Bankowość jest jednym z najlepiej chronionych sektorów, ale nie można spocząć na laurach.

■ **Jak wygląda nowoczesne podejście do bycia partnerem technologicznym firm, które są w drodze do cyfrowej doskonałości?**

Dostawcy także przechodzą zmianę kulturową. Chcemy być odpowiedzialni za sukces klienta, tak, żeby nasze rozwiązania wpłynęły na poprawę jego wskaźników i końcowy sukces finansowy i biznesowy. To jest najważniejsza zmiana, temu służą poszczególne transformacje - otworzyliśmy się na różne platformy, takie jak Apple, Android, daliśmy dostęp do naszych produktów. Zmieniają się także nasze działy obsługi i sprzedaży. Skończyła się era sprzedawców wyłącznie relacyjnych. Obecnie najważniejsze jest, aby opiekun klienta był zaufanym doradcą z kompletem wiedzy na temat jego potrzeb i gotową, skrojoną na miarę ofertą z wachlarza produktów i usług Microsoft. Symptomatyczny dla tej zmiany jest fakt, że w części oddziałów Microsoft na świecie w ubiegłym roku zaczęły działać specjalne departamenty, które noszą znamienne nazwę: Sukces Klienta.



GRZEGORZ PĘDZISZ, CIO, DYREKTOR DEPARTAMENTU IT GOVERNANCE,
DEPARTAMENT IT GOVERNANCE, IDEA BANK

NIEUSTANNE INNOWNACYJNE ZMIANY

Dzięki innowacjom i możliwości wprowadzania nowinek technologicznych, możemy się realizować, a nasza praca jest ciekawa. Wciąż szukamy nowych rozwiązań, to jest największa wartość.

■ **Idea Bank od początku jest bardzo innowacyjny i mocny technologicznie – czy w ogóle można mówić o w tym przypadku o cyfrowej transformacji?**

Cyfrowa transformacja to proces ciągły, jak np. rozwój aplikacji mobilnych - czyli ciągłe dostosowywanie i adaptacja do aktualnych trendów. Nieustannie, w pełnym pędzie, przygotowujemy kolejne zmiany. Stale obserwujemy rynek, to co robi konkurencja, ale także inne sektory. Śledzimy trendy np. w branży gier, zastanawiamy się, jak to wykorzystać w rozwijaniu produktów bankowych. Nie obojętny jest także głos regulatora i przykład PSD2, który wręcz wymusza dalszą cyfrową transformację rynku.

■ **Czy zgadza się Pan z opinią, że podstawą transformacji rynku usług finansowych jest zapewnienie organizacji odpowiedniej zwinności, bycie agile?**

To jak się organizujemy wewnątrz jest wprost powiązane z tym, jak działamy. Ekosystem ludzi i procesów, zbieżny z przestrzenią potrzeb na rynku, agilowe podejście do pracy sprawia, że ludzie są zainspirowani, zaangażowani w dynamiczną pracę ukierunkowaną na potrzeby klienta. Kreujemy odpowiednie postawy wśród pracowników, chcemy mieć szybkie rezultaty w produkcji i ciągłe usprawnienia. Dynamiczna otwarta organizacja wewnątrz daje szansę większej transformacji cyfrowej. Jeśli

działalibyśmy klasycznie, kreowałoby to bardziej zachowawcze projekty. To, co istotne, to stworzenie formalnych ram wewnątrz IT do działania agile i niezapominanie o szczególnych potrzebach projektów np. z obszaru compliance, gdzie klasyczne metody sprawdzają się lepiej.

■ **Ważny dla uzyskania przewagi rynkowej jest odpowiedni poziom świadomości technologicznej, zarówno wewnątrz organizacji jak i w ofercie dla klientów. Jak buduje Pan tę świadomość w Idea Banku?**

Budowanie świadomości jest trudne, wymaga zarówno inwestycji w pozyskiwanie kadr z zewnątrz, otwarcia na firmy zewnętrzne, wspólne warsztaty czy inwestycji w technologię. Musimy nie tylko być kreatorami, ale także wiedzieć co podpowiada rynek - często znajdujemy w ten sposób nowe rozwiązania. Nie wolno zapominać także o własnych kadrach, to profesjonaliści IT często z szerokim doświadczeniem rynkowym, a prywatnie zapaleńcy różnych technologii. Budowanie świadomości to także danie im samym szansy na dzielenie się swoim doświadczeniem z innymi wewnątrz banku.

■ **A na zewnątrz? Czy klienci doceniają technologiczną innowacyjność banku?**

Klienci lubią nowości, dobrze je przyjmują. Staramy się ich inspirować, ale niczego nie narzucać. Pokazujemy korzyści ze współpracy – więc i odbiór jest pozytywny. Podchodzimy do potrzeb klientów indywidualnie - każda firma jest osobnym biznesem, nad którym się trzeba pochylić i planować rozwój systemów tak, aby w miarę możliwości pokryć wszelkie występujące potrzeby.

■ **Jak znaleźć złoty środek w jednoczesnym utrzymaniu najwyższych standardów bezpieczeństwa w instytucji finansowej i nieustannym, szybkim wprowadzaniu innowacji technologicznych?**

Z bezpieczeństwem nie idzie się na kompromis – jest zawsze ważniejsze niż nasze potrzeby, ale kluczem są odpowiednie pomysły, udział bezpieczeństwa w kreowaniu rozwiązań już na starcie, dostosowywanie funkcjonalności tak, żeby kwestie bezpieczeństwa nie blokowały później rozwoju produktu. Bezpieczeństwo musi być od początku wbudowane w każde rozwiązanie.

■ **Jakie mógłby Pan podać przykłady najnowszych innowacyjnych projektów?**

Stworzyliśmy ostatnio nowy produkt – Chmurę Faktur - platformę do bezpłatnego wystawiania, przechowywania i przesyłania dokumentów księgowych. Wykorzystujemy popularność cloud computingu, poprzez budowę platformy o zunifikowanej konstrukcji skupiającej nasze wszystkie usługi w internecie i tworzące miejsce dla dowolnych spraw firm i przedsiębiorców. Daje nam to większą skalę dotarcia do klientów. Uruchomiliśmy także ciekawy projekt wykorzystujący technologię GPS do tworzenia produktów finansowych w modelu pay-as-you-drive, wykorzystywany w produkcji „leasing na kilometry”, gdzie wysokość raty zależy od odległości pokonanej przez samochód.

■ **Czy łatwo jest nadążyć za stale zmieniającym się rynkiem i rosnącymi oczekiwaniami klientów?**

Nie podchodzę do tego w ten sposób, nie ma znaczenia, czy jest to łatwe. Postrzegamy możliwość zmiany, jako ważny inspirujący dla zespołów IT motywator. Gdyby nie było tego dynamizmu, wiele utalentowanych osób znudziłoby się biznesem bankowym w IT. Na szczęście, dzięki innowacjom i możliwości wprowadzania nowinek technologicznych, możemy się realizować, a nasza praca jest ciekawa. Wciąż szukamy nowych rozwiązań, to jest największa wartość. Pracownicy przychodzą i zarzucają nas pomysłami – które pozostaje tylko realizować.



MAREK KOBIELSKI, PREZES ZARZĄDU
DIMENSION DATA POLSKA

SEKTOR FINANSOWY TO NAJWYŻSZA ŚWIADOMOŚĆ TECHNOLOGICZNA

Sektor bankowy w Polsce jest bardzo dobrze rozwinięty technologicznie. Banki odważnie podchodzą do innowacji, szczególnie w obszarze aplikacji wspierających zdobywanie czy obsługę klientów - walczą na bardzo konkurencyjnym rynku.

■ Co napędza transformację cyfrową?

Ludzie, którzy żyją coraz szybciej, konsumują coraz więcej treści, nie rozstają się ze smartfonami i oczekują, że wszystko będzie działało natychmiast, mobilnie i będzie intuicyjne w obsłudze. Firmy muszą za tymi trendami nadążyć, spełniać oczekiwania konsumentów, czy wręcz je wyprzedzać, ale jednocześnie nie zapominać o walce konkurencyjnej i kosztach. Dotyczy to także instytucji finansowych, których klienci są bardzo świadomi i wymagający.

Warto pamiętać, że zderzenie wizjonerskich koncepcji z rozsądkiem i praktyką rynkową może być pouczające, a nawet bolesne. Trzeba systematycznie budować zaufanie do nowych rozwiązań u użytkowników końcowych i analizować ich opinie.

■ Które technologie mają największy wpływ na branżę finansową?

Największe zmiany niosą technologie związane z kontaktem z klientami - płynność komunikacji niezależnie od kanału, personalizacja oraz dobór

produktów i usług w oparciu o historię interakcji, a także ochrona przed zagrożeniami.

■ To między innymi technologie z obszaru identyfikacji klientów – aplikacje biometryczne?

Instytucje finansowe coraz częściej korzystają z robotyki i automatyki w obszarze analitycznym. Już teraz stosowana jest analiza rozmów i zachowań, która pomaga przewidzieć, czego klient oczekuje i czy np. zamierza zmienić bank.

Dla instytucji finansowych przewagą konkurencyjną jest także zapewnienie bezpieczeństwa swoim klientom on-line analiza transferów finansowych i zachowań klientów przeciwdziałająca fraudom, przejściu kont czy kradzieży tożsamości. Operational security to bardzo ważny wyznacznik Digital Excellence.

■ Jaki model korzystania z IT najlepiej wpisuje się w cyfrową transformację?

Podstawą sukcesu w Digital Excellence jest agile infrastructure. Infrastruktura w nowoczesnej organizacji powinna być skalowalna, z możliwością szybkiej rozbudowy, wprowadzania zmian konfiguracji, niezależnie od tego, czy jest zainstalowana u klienta, czy w chmurze.

Firmy, które skorzystają z modelu Software Defined Infrastructure, będą w stanie szybko odpowiadać na wyzwania rynku, zwłaszcza, że konkurenci, którzy przyjdą spoza branży, nie będą obciążeni olbrzymimi kosztami infrastruktury i organizacji. Dla sektora finansowego infrastruktura, pozwalająca na szybkie budowanie nowych środowisk do pracy czy do testów, jest kluczowa.

■ Instytucje finansowe są zaawansowane w cyfryzacji, czy są też skłonne do podejmowania ryzyka technologicznego?

Sektor bankowy w Polsce jest bardzo dobrze rozwinięty technologicznie. Banki odważnie podchodzą do innowacji, szczególnie w obszarze aplikacji wspierających zdobywanie czy obsługę klientów – walczą na bardzo konkurencyjnym rynku. Jednocześnie długo sprawdzają rozwiązania, nim je zaimplementują, chcą mieć gwarancję sukcesu.

Firmy często są przywiązane do typów rozwiązań, które już mają. Wprowadzenie nowości na ogół wymusza konieczność wprowadzenia zmian organizacyjnych, a część stanowisk pracy okazuje się zbędna. Dość łatwo jest wybrać technologię, wyliczyć jakie przyniesie korzyści, ale znacznie większym wyzwaniem są zmiany, które wpływają na pracowników. Są firmy, które chcą mieć nowe rozwiązania, ale jednocześnie nie zmieniać sposobu swojej pracy. A to nie jest możliwe.

■ Jak wygląda - według Dimension Data - nowoczesne podejście do klienta?

Działanie integratora w dużym stopniu opiera się na konsultingu i pracy analitycznej z klientami. Staramy się inspirować naszych klientów technologicznie. Mamy za sobą ogromne doświadczenie, setki wdrożeń, wiemy co jest ważne. Staramy się dopasować rozwiązanie do potrzeb klienta i jego modelu biznesowego. Jest to długi, czasami trudny proces.

Bardzo ważne jest customer experience, czyli umiejętność rozmawiania z klientem o jego potrzebach i potrzebach jego klientów, zrozumienie biznesu, który on prowadzi. Na tej bazie możliwe jest stworzenie rozwiązań, które pomagają mu realizować konkretne cele.

Na tym rynku wygrywa dostawca usługi, który jest w stanie zapewnić wartość dodaną – u nas jest to wiedza naszych ekspertów. Nie boimy się też ryzyka i wyzwań - np. jako pierwsi zrobiliśmy system biometrii głosowej w Polsce, dla Banku Zachodniego WBK.



BANK SKONCENTROWANY NA KLIENCIE

Brunon Bartkiewicz, Prezes Zarządu, ING Bank Śląski, Justyna Kesler, Chief Operation Officer, Wiceprezes Zarządu w ING Bank Śląski i Marcin Giżycki Wiceprezes Zarządu odpowiedzialny za Pion Bankowości Detalicznej, mówią o cyfrowej gotowości organizacji, podejściu do klienta i ewolucji sektora finansowego.

■ Sektory przestają istnieć

Brunon Bartkiewicz, Prezes Zarządu, ING Bank Śląski: Podział na sektory w gospodarce zaczyna się rozmywać. Jednym z ostatnich bastionów jest sektor bankowy, w którym obowiązują silne regulacje prawne.

Na współczesnym rynku producent i namacalny towar są mniej istotne niż klient i interakcja z nim. Modele biznesowe zmieniają się tak bardzo, że podział na sektory staje się sztuczny. Podobnie jest z IT - już od wielu lat mówimy, że nie wiadomo gdzie się zaczyna, a gdzie kończy.

■ Czy banki przetrwają?

Brunon Bartkiewicz: Już od 30 lat zastanawiamy się, czy banki przetrwają... To jest źle postawione pytanie. Lepiej zapytać: jak będą ewoluować firmy, u podstawy których tkwi koncesja na przyjmowanie depozytów od podmiotów niefinansowych (to definicja banków z 1916 roku), to jest jedyny element wyróżniający dla tego sektora, element, który daje ogromne przewagi i wiąże się z ogromnymi obciążeniami.

■ W środku ekosystemu

Brunon Bartkiewicz: Umiejętność budowania ekosystemów firm wokół przedsiębiorstwa jest bardzo ważnym elementem gotowości cyfrowej. To jedno z podstawowych źródeł przewagi konkurencyjnej.

Przedsiębiorstwo samo w sobie nie jest już dostawcą wszystkich produktów, ale działa w ekosystemie partnerów. Trudno stwierdzić, która usługa jest czyja, który to jest sektor i która strefa działania. Ważne, żeby trafił do niej klient.

■ Jasna wizja cyfrowa

Brunon Bartkiewicz: Precyzyjna wizja tego, co się chce osiągnąć, jest bardzo ważna. Bank, który nie ma jasnej wizji cyfrowej już umarł, tylko jeszcze o tym nie wie.

Wszystkie instytucje bankowe wiedzą, że klient jest cyfrowy i należy do niego trafić cyfrowo, wszystkie instytucje finansowe dążą do digitalizacji. Posiadanie cyfrowej strategii jest oczywistością.

Podobnie jak wszystkie przedsiębiorstwa na świecie, szukamy skalowalnego modelu biznesowego poprzez wykorzystanie technologii. Im większy wzrost, tym wyższa zdolność do zarabiania pieniędzy, co nie oznacza, że największy to najbardziej efektywny.

■ Cyfrowy klient – kto potrafi go zrozumieć?

Justyna Kesler, ING Bank Chief Operation Officer i Wiceprezes Zarządu w ING Bank Śląski: rozumienie klienta to rozróżnienie - w których obszarach już jest cyfrowy, a w których jeszcze nie i dlaczego. Do tego dochodzi aspekt edukacji klientów – pokazywanie im zalet korzystania z cyfrowych kanałów, ale bez narzucania wyboru.

Liczba oddziałów wszystkich banków w Polsce spadła w ciągu ostatniego roku o 667. Jednak wciąż są elementy, które wymagają bezpośredniego kontaktu w placówkach.

Brunon Bartkiewicz: Cyfrowy kontakt z klientem musi być bardzo precyzyjny, kontekstowy, spersonalizowany, a nie po prostu „byłe cyfrowy”. To nie może być przypadkowe, ale celowe, dostosowane do sytuacji. Na rynku obserwujemy dużo pseudo-cyfrowości,

wiele firm po prostu przełożyło analogowy proces na cyfrowy, a to nie może się sprawdzić, to zupełnie inne działanie i typ interakcji.

Jednak moda na cyfryzację wytwarza presję, nikt nie chce być wykluczony. Żadna firma nie powie dziś publicznie, że nie traktuje cyfrowości jako ważnego aspektu.

■ Customer journey bez frustracji

Brunon Bartkiewicz: Słowo digital jest nadużywane. Nie chodzi o digital value proposition, ale o value proposition. Jeżeli ktoś jest w stanie generować value proposition bez elementu cyfrowego, to bardzo dobrze. Jest dużo analogowych produktów, które odnoszą sukces na rynku.

Natomiast możemy wygenerować ogromną wartość dodaną dzięki cyfrowym technologiom.

Justyna Kesler: W customer journey nie chodzi o stworzenie aplikacji cyfrowej. To jest zrozumienie, jaką drogę przechodzi klient, w jaki sposób ustawić dla niego procesy.

Brunon Bartkiewicz: Jeśli na końcu cyfrowego procesu klient musi iść do oddziału/sklepu, to nie jest to proces cyfrowy, tylko proces wywołujący frustrację klienta.

Marcin Giżycki, wiceprezes zarządu odpowiedzialny za Pion Bankowości Detalicznej: Zmieniły się warunki. Kiedyś oddział fizyczny był dominujący, a elektroniczny był asystujący, a teraz elektroniczny jest głównym kanałem, a fizyczny asystującym. To była gigantyczna rewolucja. Czy daną potrzebę klienta umiemy zaspokoić elektronicznie? Od tego zaczynamy każdą rozmowę. Muszę mieć pewność, że wszystko, z czym mogą przyjść klienci, da się zrobić elektronicznie.

■ Spójna cyfrowa organizacja

Justyna Kesler: Jeśli chcemy oferować klientom nowoczesną usługę, to sami musimy być nowocześni, przełożyć to na naszą organizację. Pracownicy nie zaprojektują dobrej aplikacji, jeśli sami jej nie używają, albo jeśli w firmie są przestarzałe systemy. Działanie musi być spójne – to, czego się oczekuje od pracownika w kształtowaniu produktu, z tym jak on operuje w swoim środowisku pracy.

Brunon Bartkiewicz: To nie tylko firma przechodzi transformację cyfrową, ale każdy pracownik. Wizja i zmiany wewnątrz firmy muszą być spójne, wszyscy

muszą za nimi nadążać. Tylko tak możemy mierzyć postęp zmian. W organizacji uczącej się każdy pracownik jako wartość stawia sobie zmianę.

■ Bank liczy lajki

Brunon Bartkiewicz: Każdy podmiot powinien wsłuchiwać się w opinię klientów i umożliwiać im rozmowę w takim kanale, do jakiego są przyzwyczajeni. Kiedyś woleli rozmawiać twarzą w twarz, teraz niektórzy chętnie korzystają z mediów społecznościowych. Kanał kontaktu to powinna być decyzja klienta, a nie nasza.

Justyna Kesler: Rekrutacja pracowników w dużym stopniu przenosi się z tradycyjnego modelu do mediów społecznościowych, trzeba to rozumieć i wykorzystywać.

■ Jak być dużym i zwinnym

Brunon Bartkiewicz: Zmiany organizacyjne narzucają wzorce zachowań i pewne przyzwyczajenia pracowników, a bez tego jest bardzo trudno iść do przodu. Nie wierzymy, że można funkcjonować dalej bez zmian organizacyjnych i dostosowania się do nowych wyzwań.

Justyna Kesler: Zwinna praca ma wpływ na całą organizację, choć ING już wcześniej nie było firmą silosową. Ludzie z różnych części organizacji coraz chętniej i sprawniej wspólnie pracują nad projektami. Firma musi mieć zdolność do zmiany, do skutecznego działania, do patrzenia krytycznie na siebie.

■ Miara sukcesu

Brunon Bartkiewicz: W ramach misji i kultury naszej organizacji od zawsze stawialiśmy klienta na pierwszym miejscu. Nasz KPI to wzrost netto aktywnych klientów. Dla nas liczba, zadowolenie klientów i ich transakcyjność są równie ważne jak zysk. Cyfrowość musi się połączyć z klientem. Konsekwencja w tej strategii przynosi bardzo dobre wyniki, zwłaszcza w długim horyzoncie czasowym.

Nie myślimy o elemencie cyfrowym w oderwaniu od całości biznesu – żeby zaspokoić potrzeby klienta w najlepszy sposób, trzeba wykorzystać to, co jest dostępne, a więc technologię.

Patrzenie, na to, co powinniśmy osiągnąć w danym obszarze, zmienia się co pół roku, dlatego ocena stopnia dojrzałości w zakresie cyfrowym jest bardzo trudna.



KTÓRE TECHNOLOGIE SĄ WAŻNE W CYFROWEJ TRANSFORMACJI INSTYTUCJI FINANSOWYCH? JAKIE TRENDY TECHNOLOGICZNE BĘDĄ NA TOPIE W NAJBLIŻSZYM CZASIE?

Oczywiście tak przez wszystkich wymieniany blockchain i distributed ledger. Poza tym wszystkie technologie, które pozwolą obsługiwać klientów (użytkowników) w sposób, w jaki tego oczekują. Bardzo ważne będą też zagadnienia związane z bezpieczeństwem sztucznej inteligencji, a bardzo mało się o nich mówi. Mam na myśli adversarial machine learning i to, jak łatwo można wywrócić do góry nogami wyniki pracy algorytmów sztucznej inteligencji, delikatnie zmieniając dane wkładowe (np. przez zaszumienie). Jeśli mamy naprawdę wierzyć, że instytucje finansowe będą w pełni czerpać korzyści z transformacji cyfrowej, musimy mieć pewność, że można na nowych technologiach się oprzeć i bazować np. scoringi dotyczące pożyczek dla ludzi naprawdę potrzebujących.

JAK OCENIA PAN ZAAWANSOWANIE CYFRYZACJI W BRANŻY FINANSOWEJ W POLSCE?

Z jednej strony mamy blik i startupy mające znamiona cyfrowości i nowoczesności, a z drugiej ciągle banki mają problem z tak prostą rzeczą, jak zapewnienie spójnej obsługi jednego klienta w wielu kanałach. I nie, czat na stronie, tego nie załatwia...

Zaawansowanie należy, moim zdaniem, oceniać przez pryzmat tego jak przydatne są nowinki wprowadzane przez instytucje finansowe i produkty wytworzone w odpowiedzi na transformację cyfrową, a nie fakt, że ktoś je wprowadził do swojej oferty. Wspomniany wyżej czat na stronie – obecnie każdy bank go ma. Czy poprawił obsługę klienta? Nie, pogorszył ją znacząco. Dodatkowo psuje obraz instytucji w oczach klientów, kiedy klient dostaje rozmowę z botem jako potencjalne rozwiązanie swojego problemu. Jest już wiele badań, które to potwierdzają. W Polsce na rezultaty musimy jeszcze trochę poczekać.

JAKUB SKAŁBANIA,

Lead Consultant, Founding Partner, Netwise





CZAS POŚREDNIKÓW

Obserwujemy oddalenie się klientów od dostawców usług. Usługi są dostarczane poprzez coraz większą ilość pośredników technologicznych. Dotyczy to także sektora finansowego.

Rola aplikacji, przez które klienci się komunikują z instytucjami finansowymi zmniejsza się. Aplikacje mobilne i webowe poszczególnych instytucji stają się coraz bardziej podobne do siebie. Klienci korzystają z wielu dostawców usług finansowych i nie będą chcieli korzystać z wielu kanałów dostępu/aplikacji.

ELEKTRONICZNY ASYSTENT

W niedalekiej przyszłości klienci będą korzystał z asystentów personalnych do zawierania transakcji finansowych (Digital Personal Assistants). Będziemy mogli poprosić „Alexa, Siri, Google, Cortana ubezpiecz moja Toyotę” i to nie klient, ale jego DPA zapyta instytucje finansowe o oferty i podejmie decyzję o zawarciu transakcji.

KRYTYCZNE API

W grze pozostaną te instytucje, które udostępnią swoje usługi dla asystentów cyfrowych. Tak więc APIs dla usług dostarczanych przez instytucje finansowe jest krytyczne dla ich istnienia. Gdy większość udostępni swoje API, konkurencyjność instytucji finansowych będzie oparta o efektywność budowy ich produktów, algorytmów aktuarialnych, analizy danych i szybkości reakcji

GRZEGORZ TKACZYK

Chief Technology Officer – Lingaro





NAJWAŻNIEJSZE TECHNOLOGIE W BRANŻY FINANSOWEJ

Adaptacja zwinnych metodyk prowadzenia projektów z twardymi wymaganiami związanymi z kwestiami bezpieczeństwa czy stabilności.

Z pewnością popularnością będą cieszyć się te technologie, które pozwalają skrócić czas dostarczenia produktu na rynek.

TECHNOLOGIA, KTÓRA USKRZYDŁA BIZNES

Nowe technologie w coraz większym stopniu odgrywają kluczową rolę zarówno w startupach jak i przedsiębiorstwach oraz coraz częściej stanowią podstawę do wprowadzenia zmian przez menedżerów. Przeprowadzone w Wielkiej Brytanii badania wskazały, że produktywność pracownika biurowego, właśnie dzięki wdrażaniu coraz nowocześniejszych technologii, wzrosła w ciągu ostatnich 40 lat o 84%. Raport firmy O2 oraz Centre of Economic and Business Research szacuje, że produktywność do 2020 r. (dzięki unowocześnianiu takich narzędzi jak e-mail, nowocześniejszy software, upowszechnianie pracy na urządzeniach mobilnych) wzrośnie o kolejne 22%, czyli średnio 2,5% rocznie.

MOTYWACJA DO ROZWOJU

Problemy związane z wyzwaniami cyfrowej transformacji sektora finansowego, o których mówią CIO uczestniczący w programie DE, dotyczą technologii w bardzo specyficznym ujęciu: efektywności działania i użyteczności.

Mimo że polski sektor finansowy stoi na dość wysokim poziomie w porównaniu np. z krajami Europy Zachodniej czy USA, to w branży można zauważyć sporą motywację do dalszego dynamicznego rozwoju w obszarze nowych technologii.

Spodziewam się, że kolejny krok to praktyczne zastosowanie szeroko pojętych metodyk behawioralnych zwiększających użyteczność rozwiązań.

ZBIGNIEW WAZ
Managing Partner, Leaware

LEAWARE



DIGITAL BUSINESS TRANSFORMATION W ŚWIECIE FINANSÓW

Jednym z celów programu Digital Excellence jest wymiana najlepszych praktyk, stworzenie społeczności wokół wiedzy związanej z szeroko pojętą cyfrową transformacją.

W dyskusji poświęconej Digital Business Transformation w sektorze finansowym udział wzięli przedstawiciele najważniejszych instytucji finansowych w Polsce, reprezentanci firm dostarczających najnowocześniejszą technologię oraz osoby ze świata nauki – to grono ambasadorów programu.



Prof. Piotr Płoszajski, SGH, zaczął swoją prezentację od przewrotnego stwierdzenia: jeśli cyfrowa transformacja jest odpowiedzią, to jakie jest pytanie? Jego zdaniem, firmy, które dopiero teraz przechodzą transformację cyfrową już są spóźnione i mogą najwyżej starać się dogonić konkurencję. Bycie cyfrowym przestaje być wyróżnikiem i mieć znaczenie w walce konkurencyjnej, cyfrowość stała się powszechna.

Homogeniczność jest największym wrogiem biznesu. Przedsiębiorstwa zdefiniowały tak wiele dobrych praktyk, że stały się niemal identyczne. Istotą DNA cyfrowości jest kopiowalność. Technologie cyfrowe zapewniają optymalizację, a nie kreację.

Firmy potrzebują dziś nowego pomysłu na siebie – strategii przełomu, odnowy, a nie tylko transformacji cyfrowej. Paradoksalnie, konkutowanie w cyfrowym świecie zwiększa rolę tradycyjnych wartości w biznesie. Trzeba dostrzec ciekawą linię między byciem stabilnym a radzeniem sobie w zmiennym środowisku.

Największym zagrożeniem dla firmy nie są wcale jej konkurenci, ale wewnętrzne (nie) możliwości, radzenie sobie z tym, co niespodziewane. Dlatego mówi się, że XXI wiek to wiek wyobraźni.

Innowacyjność w biznesie, podobnie jak w biologii, jest zwykle trochę rekombinacją już istniejących zasobów.

To wskazuje na rosnącą istotność nowoczesnych technologii, umiejętności twórczego ich wykorzystania i rozwoju w obszarze technologicznym, który może dostarczyć unikalnych kompetencji, wzmacniających przewagę konkurencyjną przedsiębiorstw.

Paweł Jakubik, Członek Zarządu, Dyrektor ds. Transformacji Cyfrowej w Chmurze w polskim oddziale Microsoft mówił o kolejnych krokach w rewolucji firm z branży finansowej. To przejście od tradycyjnego banku przez immersive bank po inteligentny bank. Transformacja cyfrowa zmienia narrację biznesową i dialog z klientem. Zastosowanie predykcji analitycznej da efekt wow! Technologie, które najczęściej zmieniają to analityka danych, sztuczna inteligencja i voice.





Podczas dyskusji **Justyna Kessler**, ING Bank Chief Operation Officer i Wiceprezes Zarządu w ING Bank Śląski, podkreślała, że celem działań w cyfrowej transformacji nie może być samo stanie się cyfrowym, ale rozwiązanie jakiegoś problemu klienta. W firmie trzeba zmieniać jednocześnie wiele elementów, pojedyncze modyfikacje danych obszarów nie przyniosą oczekiwanego skutku. Ludzie powinni podobnie funkcjonować w biurze i w relacji z klientem.

Zdaniem **Jacka Kwietnia**, CIO, Bank Handlowy, elementem przewagi konkurencyjnej może stać się zapewnienie klientom całkowitego bezpieczeństwa, mechanizmów, które będą ich chronić w całym procesie interakcji z bankiem.

Adam Marciniak, Wiceprezes Zarządu Banku nadzorujący Obszar Informatyki i Usług, PKO BP, mówił o pragmatycznym podejściu do transformacji cyfrowej. Najważniejszym wykładnikiem realizacji funkcji wsparcia jest zadowolenie biznesu. Transformacja to odpowiedź, która się pojawia, gdy dany obszar oczekuje zmiany. Biznes szuka wyzwań, musi rozumieć technologię, wiedzieć, jakie stwarza możliwości – biznes i IT pracują razem i wspólnie tworzą nową wartość.



CZYM JEST DIGITAL EXCELLENCE?



Digital Excellence to gotowość do cyfrowej zmiany, przygotowanie przedsiębiorstwa od strony technologicznej, organizacyjnej i ludzkiej do udziału w cyfrowym wyścigu.

Marek Kobielski, prezes zarządu Dimension Data Polska

Digital Excellence to miazg dojrzalosci organizacji, adaptacji nowych technik i rozwiazań w biznesie.

Grzegorz Pędzisz, CIO, Dyrektor Departamentu IT Governance, IDEA Bank



To filozofia, w której technologie cyfrowe wspierają biznes w optymalny sposób, by stosunek nakładów technologicznych do uzyskanych efektów był możliwie najlepszy.

Zbigniew Waz, Managing Partner, Leaware

Dojrzalosc organizacji w wielu obszarach - od czerpania korzyści z technologii cyfrowych i umiejtnosci dostosowania produktowi procesów biznesowych do nowych paradygmatów na rynku (oczekiwania użytkowników i klientów, mobilność, umiejtnosc odpowiedniej analizy danych itd.).

Jakub Skalbani, Lead Consultant, Founding Partner, Netwise



Digital Excellence – opiera się na sprawności organizacji, czyli szybkości i skracaniu czasu dostarczenia.

Pawel Jakubik, Członek Zarządu, Dyrektor ds. Transformacji Cyfrowej w Chmurze w polskim oddziale Microsoft

DIGITAL EXCELLENCE MODEL

obejmuje pięć kluczowych obszarów gotowości cyfrowej organizacji, które zdaniem ekspertów powinny być punktem wyjścia w procesie transformacji firmy:

01

Otwarta perspektywa strategiczna

(Open strategic perspective)

02

Cyfrowe doświadczenie klienta

(Digital customer experience)

03

Kompetencje cyfrowe

(Digital competence)

04

Potencjał transformacyjny

(Transformational capabilities)

05

Efektywna organizacja

(Efficient organization)

Praca nad modelem jest prowadzona przy współpracy zespołu Digital Excellence Group, rady programowej społeczności CIONET, składającej się z kilkudziesięciu członków zarządu odpowiedzialnych za cyfrowe zmiany w organizacji, zespołu Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, którego liderem jest profesor Grzegorz Bełz, oraz zespołu Katedry Zarządzania Szkoły Głównej Handlowej, którego liderem jest **profesor Piotr Płoszajski**.

Współtwórcą programu jest firma Microsoft, której priorytetem jest nie tylko bycie partnerem technologicznym, ale także biznesowym przedsiębiorstw i wspieranie ich w transformacji cyfrowej.

