

Dimitris Karagiannis

Uniwersytet w Wiedniu

Michał Kossowski, Stefan Junginger, Ewa Krzysztoń

BOC I.T.C. Austria, Polska, Niemcy

OUTSOURCING USŁUG IT W SEKTORZE BANKOWYM NA PRZYKŁADZIE RYNKU NIEMIECKIEGO

1. Wstęp

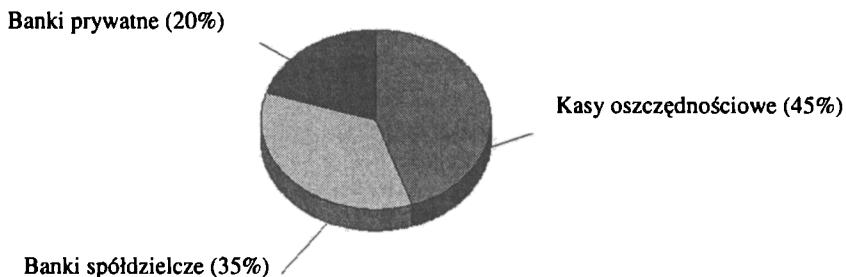
Bezprecedensowy rozwój systemów IT w ostatnich latach oraz stale rosnące wymagania klientów sprawiły, że budowa i obsługa nowoczesnej infrastruktury IT stanowią obecnie ogromne wyzwanie i zbyt duże obciążenie finansowe dla pojedynczych banków. Dotyczy to szczególnie sektora spółdzielczego, w którym banki relatywnie rzadko dysponują wystarczającymi środkami, aby rozbudowywać własne działy IT, w przeciwieństwie np. do dużych banków prywatnych.

Zmiany prawa bankowego w Polsce umożliwiły centralizację i outsourcing usług IT, dając tym samym bankom możliwość skorzystania z efektów skali poprzez budowę własnego centrum obliczeniowego. Podobnie odbyło się to w Niemczech, gdzie już od wielu lat zewnętrzne centra obliczeniowe świadczą usługi IT dla banków. Podobieństwa rynku bankowego w Polsce i Niemczech pozwalają przypuszczać, że budowa centrów obliczeniowych oraz outsourcing usług IT w Polsce podążą w podobnym kierunku, jaki obrał rynek niemiecki.

2. Dane z niemieckiego rynku

Sektor bankowy w Niemczech składa się z trzech segmentów (zob. rys. 1):

- kasy oszczędnościowe (*Sparkassen*),
- banki spółdzielcze,
- banki prywatne.



Rys. 1. Segmenty bankowe w Niemczech pod względem udzielonych kredytów w 2003 r.

Źródło: <http://www.dradio.de/dlf/sendungen/hintergrundpolitik/228287/>; M. Braun, A. Flemming, W. Labuhn, *Signal für den Umbruch im Bankenwesen?* „Der Streit um den Verkauf der Sparkasse Stralsund” 19.01.2004.

Gdy analizujemy dostępne informacje, nasuwa się wniosek, że istnieją dwie podstawowe różnice pomiędzy rynkami bankowymi w Niemczech oraz Polsce:

- 1) dominująca pozycja kas oszczędnościowych na rynku niemieckim,
- 2) zdecydowany udział sektora bankowości spółdzielczej w Niemczech (znacznie większy niż banków prywatnych!).

Centra obliczeniowe rozwinęły się szczególnie w dwóch pierwszych segmentach. W ostatnich latach miały miejsce liczne fuzje i przejęcia, które doprowadziły do tego, że obecnie w segmencie kas oszczędnościowych istnieją trzy centra obliczeniowe: Sparkasse Informatik, FinanzIT oraz IZB. Z kolei usługi IT dla segmentu banków spółdzielczych świadczą FIDUCIA oraz GAD (tab. 1).

Tabela 1. Największe centra obliczeniowe w Niemczech w sektorach banków spółdzielczych i kas oszczędnościowych w 2003 r.

| Centrum obliczeniowe | Liczba klientów (banków) | Obroty (w mln euro) |
|-----------------------------|--------------------------|---------------------|
| Banki spółdzielcze | | |
| – FIDUCIA | 925 | 711 |
| – GAD | 500 | 334 |
| Kasy oszczędnościowe | | |
| – FinanzIT | 180 | 715 |
| – SI | 237 | 693,5 |
| IZB | b.d. | 196,5 |

Źródło: opracowanie własne na podstawie: <http://www.fiducia.de>, <http://www.gad.de>, <http://www.sparkassen-informatik.de>, <http://www.finanzit.de/>, www.izb.net.

W dalszej części będą analizowane budowa oraz aspekty funkcjonowania centrum obliczeniowego z segmentów banków zarówno spółdzielczych, jak też kas oszczędnościowych.

3. Aspekty funkcjonowania dostawcy usług IT dla sektora bankowego

Własne centrum obliczeniowe daje bankom „poczucie bezpieczeństwa” świadczonych usług oraz ciągły wpływ na decyzje oraz kontrolę funkcjonowania centrum obliczeniowego. Przy jego budowie i obsłudze należy w sposób zrównoważony uwzględniać potrzeby zarówno dużych, jak i małych banków-klientów. Koncepcja oraz struktura zewnętrznego dostawcy usług IT powinny z jednej strony zapewnić przejrzystość i sprawność procesu decyzyjnego, natomiast z drugiej gwarantować wpływ na decyzje wszystkim właścicielom, a więc klientom centrum obliczeniowego.

Do najważniejszych czynników mających wpływ na budowę i funkcjonowanie centrum obliczeniowego można zaliczyć: strukturę własnościową, finansowanie, usługi i model cenowy, infrastrukturę oraz model przepływu danych.

3.1. Struktura własnościowa

Generalnie struktura własnościowa centrum rozliczeniowego może mieć dwie formy:

1. Model „Każdy bank ma jeden głos”, w którym zaangażowanie kapitałowe oraz wpływ na decyzje nie są uzależnione od wielkości banku. Taki model został przyjęty w FinanzIT. Może mieć on zastosowanie w przypadku następujących form prawnych centrum obliczeniowego (w nawiasie podano polski odpowiednik): GmbH (sp. z o.o.), GmbH & Co. KG (spółka partnerska z partnerem głównym sp. z o.o.), Genossenschaften (spółdzielnie).

2. Model spółki akcyjnej, w którym zaangażowanie kapitałowe oraz wpływ na decyzje są uzależnione od wielkości banku. Taki model został przyjęty w FIDUCIA. Forma prawna w tym przypadku to Aktien Gesellschaft (spółka akcyjna).

Przy podejmowaniu decyzji o formie prawnej centrum obliczeniowego należy pamiętać, aby wybrane rozwiązanie nie oznaczało konieczności zmian w umowie spółki w przypadku np. fuzji dwóch udziałowców (banków).

3.2. Finansowanie

Budowa centrum obliczeniowego może być finansowana z różnych źródeł, takich jak m.in.:

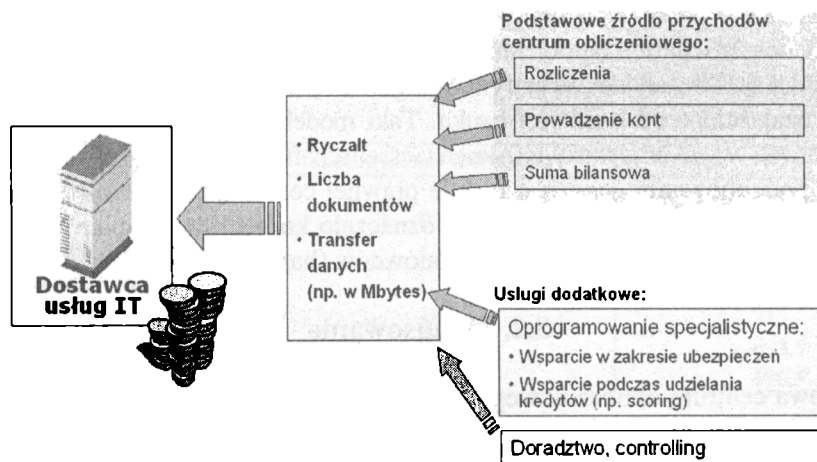
- kapitał założycielski,
- długoterminowe pożyczki,
- bezpośrednie dofinansowanie banków-klientów.

Finansowanie budowy centrum obliczeniowego powinno uwzględniać znaczące nakłady początkowe, związane głównie z infrastrukturą techniczną. Duże oszczędności na tym etapie można osiągnąć przez wykorzystanie infrastruktury zewnętrznych firm informatycznych, np. przez dzierżawę, jeśli oczywiście spełniają one wymogi stawiane przez budowane centrum obliczeniowe.

3.3. Usługi i modele cenowe

Centrum obliczeniowe może świadczyć, oprócz usług podstawowych (m.in. księgowania, utrzymywania kont, dokonywania transakcji), także usługi dodatkowe: może np. udostępniać oprogramowanie specjalistyczne na potrzeby działalności kredytowej czy też ubezpieczeniowej, świadczyć usługi doradcze itd. (zob. rys. 2).

Im większa dywersyfikacja usług i odpłatności z nimi związanymi, tym stabilniejsze jest finansowanie centrum obliczeniowego. Na przykład uzależnienie opłat tylko od ilości przeprowadzonych transakcji mogłoby doprowadzić do sezonowości przychodów, wynikającej z różnej liczby transakcji w miesiącach letnich i zimowych. Rozwiązaniem stabilizującym finansowanie w takim przypadku jest dodatkowe wprowadzanie miesięcznej opłaty od ilości prowadzonych kont. Ponadto niektóre banki prowadzą, ze względu na profil ich klientów, mniej kont oraz wykonują proporcjonalnie mniej transakcji, ale za to o dużych nominałach. Rozwiązaniem w takim przypadku jest uwzględnienie sumy bilansowej banku w modelu cenowym.



Rys. 2. Usługi i model cenowy centrum obliczeniowego

Do dodatkowych usług można zaliczyć np. specjalistyczne oprogramowanie do oceny zdolności kredytowej czy też wyceny ubezpieczenia określonego produktu, a także wszelkiego rodzaju doradztwo świadczone przez centrum obliczeniowe na rzecz banków-klientów.

Zarówno podstawowe, jak i dodatkowe usługi, świadczone przez centrum obliczeniowe, mogą być rozliczane ryczałtowo bądź też w zależności od liczby operacji, czyli liczby dokumentów lub wielkości przetransferowanych danych.

Centrum obliczeniowe powinno dysponować środkami finansowymi umożliwiającymi stabilne, ciągłe funkcjonowanie oraz rozwijanie nowych usług dla swoich klientów. Zysk centrum obliczeniowego ma znaczenie drugorzędne, gdyż oznacza, że klienci, będący jednocześnie udziałowcami, zbyt dużo płacą za usługi zewnętrznego dostawcy.

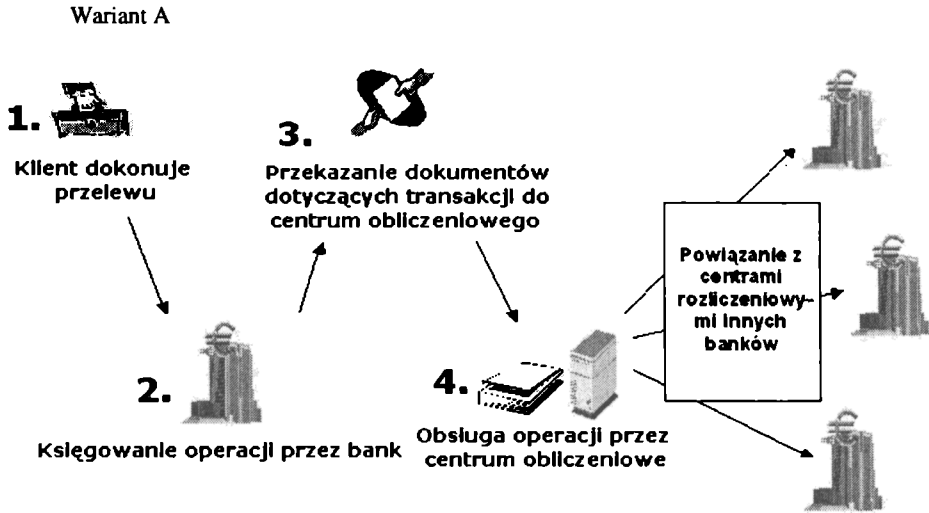
3.4. Infrastruktura

Kształt infrastruktury zarówno dostawcy usług IT, jak też jego klientów decyduje o zakresie odpowiedzialności poszczególnych podmiotów. Model zastosowany w FIDUCIA zakłada, że odpowiedzialność centrum obliczeniowego obejmuje poprawne funkcjonowanie infrastruktury IT nie tylko samego centrum obliczeniowego, ale i klienta, czyli banku. W takim przypadku centrum obliczeniowe będzie dążyło do ujednoczenia infrastruktury informatycznej u wszystkich swoich klientów. Rozwiązanie to może u poszczególnych klientów rodzić obawy o utratę niezależności, pozwala jednak na sprawniejszą implementację i bardziej niezawodne funkcjonowanie systemów bankowych. Również w przypadku zakupu sprzętu i serwisowania systemu można się liczyć z dużymi oszczędnościami.

Z kolei wariant zastosowany przez FinansIT zakłada, że infrastruktura IT banków pozostaje w zakresie ich odpowiedzialności, dając im tym samym pełną niezależność co do kształtowania własnej infrastruktury IT, ograniczoną oczywiście wymogami stawianymi przez system bankowy. Centrum obliczeniowe odpowiada w takim przypadku tylko za poprawne funkcjonowanie jednostki centralnej (serwera) wraz z całym jej oprogramowaniem.

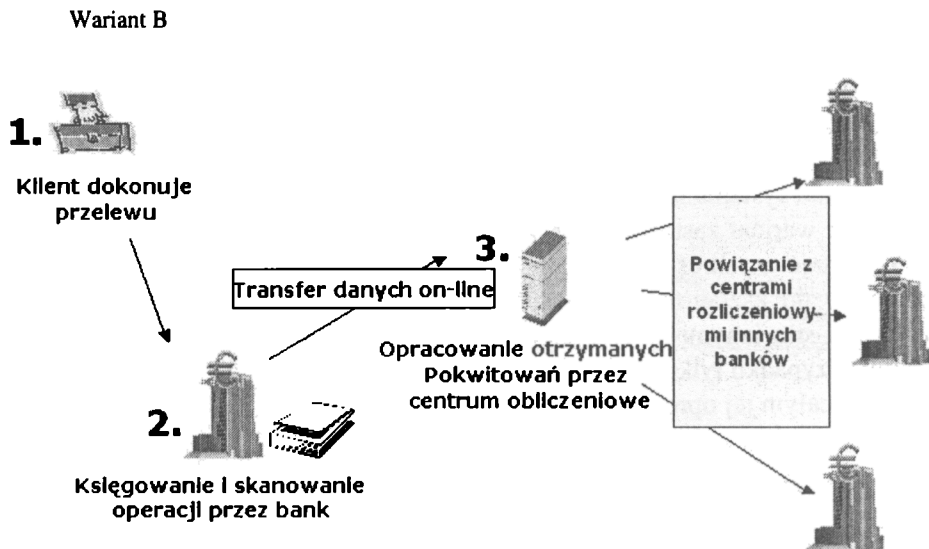
3.5. Wymiana danych

Centralizacja usług IT wymaga wypracowania modelu wymiany informacji i dokumentów między podmiotami. Przykładowym rozwiązaniem jest księgowanie transakcji przez bank, a następnie przekazanie dokumentu w formie papierowej do centrum obliczeniowego, gdzie następuje jego skanowanie i rozliczenie (zob. rys. 3). Inny wariant zakłada, że to bank skanuje dokumenty i przesyła w formie elektronicznej do centrum obliczeniowego (zob. rys. 4). W obu przypadkach centrum obliczeniowe dokonuje rozliczenia transakcji z innymi podmiotami.



Rys. 3. Model wymiany danych pomiędzy bankiem a centrum obliczeniowym – wariant A

Źródło: opracowanie własne.



Rys. 4. Model wymiany danych pomiędzy bankiem a centrum obliczeniowym – wariant B

Źródło: opracowanie własne.

Przejęte rozwiązanie wynika nie tylko z rachunku ekonomicznego, ale także z możliwości technicznych. W wariantcie B wszystkie dokumenty przesyłane są w

wersji elektronicznej, co rozwiązuje wiele problemów, np. z transportem czy też z archiwizacją danych, wymaga jednak znaczących nakładów na infrastrukturę IT (szybkie, niezawodne skanery oraz wydajne łącza).

4. Korzyści

Opisane aspekty budowy i obsługi centrum obliczeniowego mogą – w zależności od potrzeb – wzajemnie się przenikać, tak aby wypracowane rozwiązanie było najkorzystniejsze dla wszystkich stron. Korzyści dla pojedynczych banków mogą się oczywiście różnić, można jednak wyszczególnić grupę korzyści wspólną dla wszystkich klientów centrum obliczeniowego:

- *Redukcja kosztów* – jest to jeden z najsilniejszych argumentów przemawiających za outsourcingiem usług IT. Należy tu w szczególności podkreślić rozłożenie ryzyka oraz kosztów związanych z bardzo drogimi, długookresowymi projektami IT.
- *Kontrola kosztów i łatwość ich planowania* – centrum obliczeniowe powinno dysponować przejrzystym cennikiem usług. Uwalnia to banki od konieczności wnikliwej analizy potencjalnych kosztów związanych z obsługą systemów IT.
- *Wzrost poziomu świadczonych usług* – warunki wynegocjowane z zewnętrzną dostawcą usług mogą być korzystniejsze niż oferowane przez wewnętrzne działy IT. Umowa z centrum obliczeniowym może zawierać np. ustalenia co do poziomu świadczonych usług (*service level agreements*), których naruszenie wiąże się z odszkodowaniem na rzecz banku–klienta.
- *Możliwość zaoferowania szerszego zakresu usług* – ujednoczenie infrastruktury informatycznej oraz stabilne, relatywnie większe finansowanie daje możliwość oferowania nowych usług, takich jak np. *on-line banking*, *call center* czy też rozbudowana sieć bankomatów.
- *Zgromadzenie fachowej wiedzy w jednym miejscu* – banki uzyskują łatwiejszy dostęp do fachowej wiedzy oraz najnowszych technologii. Znacznie mniejsze ryzyko jednostkowe sprawia, że nowe rozwiązania są implementowane odważniej i szybciej, co wpływa na poprawę konkurencyjności banków.
- *Możliwość koncentracji na podstawowej działalności bankowej* – bardzo często wśród innych korzyści związanych z outsourcingiem usług podkreśla się to, iż umowa z zewnętrzną dostawcą zdejmuje z banku obowiązek prowadzenia tego typu działalności samodzielnie. Tym samym są uwalniane zasoby banku, które mogą zostać zaangażowane w inne obszary.

5. Podsumowanie

Dynamiczny rozwój centrów obliczeniowych w Niemczech umożliwił bankom, a w szczególności bankom spółdzielczym, osiągnięcie w mniejszym lub większym stopniu wymienionych korzyści. Obecnie nie sposób sobie wyobrazić, aby bank

spółdzielczy samodzielnie rozwijał swoje systemy IT. Z bardzo dużym prawdopodobieństwem można dzisiaj stwierdzić, że polskie banki będą musiały obrać podobną drogę rozwoju.

OUTSOURCING OF IT SERVICES IN THE BANKING SECTOR: THE GERMAN MARKET EXAMPLE

Summary

In the last decades we could observe growing demands on IT services and their enormous development. In order to keep up with this IT revolution, banks are forced to develop complex and expensive IT departments. This can be very challenging, especially for corporate banks, which IT budgets are often relatively small, if compared to, for example, private banks.

The latest changes in the Polish banking law made the outsourcing of IT services possible, thus allowing banks to gain profits from the effects of scale. These changes could also be observed in Germany where computing centres, since many years, have been providing IT services for corporate banks. Taking into consideration market similarities, we assume that the development of computing centres in Poland will follow the German scenario.