

Трансформация современных бизнес-моделей в сторону экосистем

Докладчик:

Гайсина Диляра Валерьевна

Директор практики FS консультирования, PricewaterhouseCoopers
dilyara.gaissina@pwc.com

Содокладчики:

Аболенцев Андрей Викторович

Менеджер практики FS консультирования, PricewaterhouseCoopers

Борухов Святослав Александрович

Старший консультант практики FS консультирования, PricewaterhouseCoopers

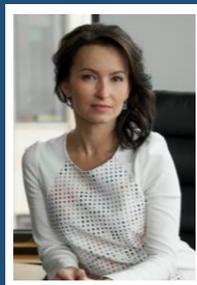


Повестка выступления и докладчики

Повестка

- 1 **Предпосылки создания и основные характеристики экосистем**
- 2 **Необходимые компетенции для формирования экосистемы**
- 3 **Примеры успешных экосистем**

Докладчики



Дильяра Гайсина

Консультационные услуги
финансовому сектору, Директор

Основной областью специализации Дильяры является разработка стратегии, включая внедрение инновационных решений в банковскую бизнес-модель, разработку стратегии экосистем и цифрового банкинга, а также комплексное повышение операционной эффективности.



Андрей Аболенцев

Консультационные услуги
финансовому сектору, Менеджер

Основной областью специализации Андрея является оптимизация и автоматизация процессов розничного и корпоративного банкинга, а также трансформация организационной структуры, в том числе, в соответствии с инновационными трендами на рынке.



Святослав Борухов

Консультационные услуги
финансовому сектору, Старший консультант

Основной областью специализации Святослава является разработка стратегии и внедрение инновационных решений в бизнес-модель банков включая трансформацию бизнес-модели в сторону экосистем и создание цифрового банка.



Предпосылки создания и основные характеристики экосистем



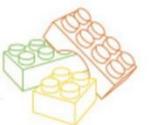
Существует несколько основных определений термина «экосистема», рассматривающие одну модель с разных точек зрения



Экосистема как совокупность участников – участники, взаимодействующие с организацией и прямо или косвенно участвующие в «цепочке ценностей» (ВУЗы, агенты по продаже товаров и услуг, сообщества), а также клиенты

Экосистема как площадка товаров и услуг (marketplace)– площадка, на которой предлагаются различные бесшовно интегрированные продукты и услуги, покрывающие максимально широкий спектр клиентских потребностей одного профиля

Экосистема как саморазвивающаяся организация – организация, использующая инновационные подходы к управлению и рассматривающие компанию как «живой организм» (в том числе, концепция «бирюзовой организации»)



Переход к экосистеме – закономерный ответ на изменение потребностей всех участников рынка, а также на развитие технологий

Предпосылки создания экосистем



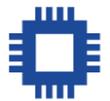
Потребность клиентов в быстром получении **различных качественных продуктов и услуг с минимальными усилиями** через удобные цифровые каналы



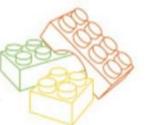
Готовность поколения Z **предоставлять компаниям доступ к своим персональным данным** для того, чтобы получать оптимальные продуктовые предложения и персонализированную коммуникацию



Выход на рынок инновационных компаний, предоставляющих более клиентоориентированный сервис



Развитие технологий, позволяющих организациям эффективно взаимодействовать с клиентами и партнерами (например, комплексная диджитализация бизнеса, BigData аналитика, API)



С точки зрения бизнес-модели, на рынке существует тренд по переходу от концепции «классической организации» к «экосистеме»

Вчера

Сегодня

Завтра

Классическая организация

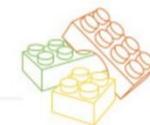
- Взаимодействие с клиентом в «точках продаж и обслуживания»
- Низкая степень автоматизации процессов
- Низкая степень гибкости организации в части адаптации к изменениям
- Низкий уровень персонализированного подхода

Цифровая организация

- **Цифровые каналы** продаж и обслуживания (без необходимости посещения отделения)
- **Цифровые end-to-end процессы**
- Платформа и культура, предусматривающие **гибкую адаптацию к изменениям**
- Использование **продвинутой аналитики**

Экосистема

- Широкая линейка **различных продуктов и услуг в «едином цифровом окне»**
- Позиционирование как **Life-style партнера** для клиента
- Платформа, предусматривающая возможность **гибкой интеграции с партнерами** (за счет API)
- **Синергетический эффект** при одновременном использовании нескольких продуктов и услуг



Экосистема позволяет удовлетворять широкий спектр своих потребностей участников и клиентов в рамках одной платформы

Экосистема



Экосистема – цифровая площадка, на которой клиент может приобрести **различные товары и услуги** (в том числе сторонних поставщиков) и получить **синергетический эффект** при их одновременном использовании (в том числе с продуктом «центра экосистемы»)

“Все понимают, что тот, кто будет первым [в области создании экосистем], съест кусок пирога у остальных. Все крупные компании мечтают о том, чтобы двигаться в этом направлении”

Герман Греф

Преимущества для клиентов

«Единое окно» для приобретения широкого спектра продуктов и услуг

Дополнительные преимущества при одновременном использовании нескольких продуктов и услуг

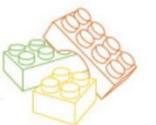
Преимущества для «центра экосистемы»

Повышение уровня **безрискового дохода**

Повышение уровня **лояльности клиентов** за счет предоставления более комплексного предложения

Преимущества для поставщиков

Повышение **объема продаж** за счет использования дополнительного канала



Для того чтобы стать «центром экосистемы», организации следует соответствовать ряду критериев



Масштабная клиентская база и владение отношениями с клиентом (включая высокий уровень доверия)



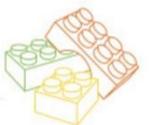
Открытость организации к изменениям и готовность адаптироваться к меняющейся бизнес-среде



Владение данными о клиентах и их использование для повышения эффективности взаимодействия



Сильный и известный бренд, а также позитивное восприятие организации на рынке



Таким образом, переход к модели «экосистемы» может осуществляться игроками различных типов

Часто говорят о создании экосистем следующими типами игроков:



Банки



Операторы связи



**Технологические
компании**

Но перечень типов компаний, которые могут создать экосистему, гораздо шире:



Девелоперские компании



Туроператоры и авиакомпании



Розничные торговые сети



Компании индустрии развлечений



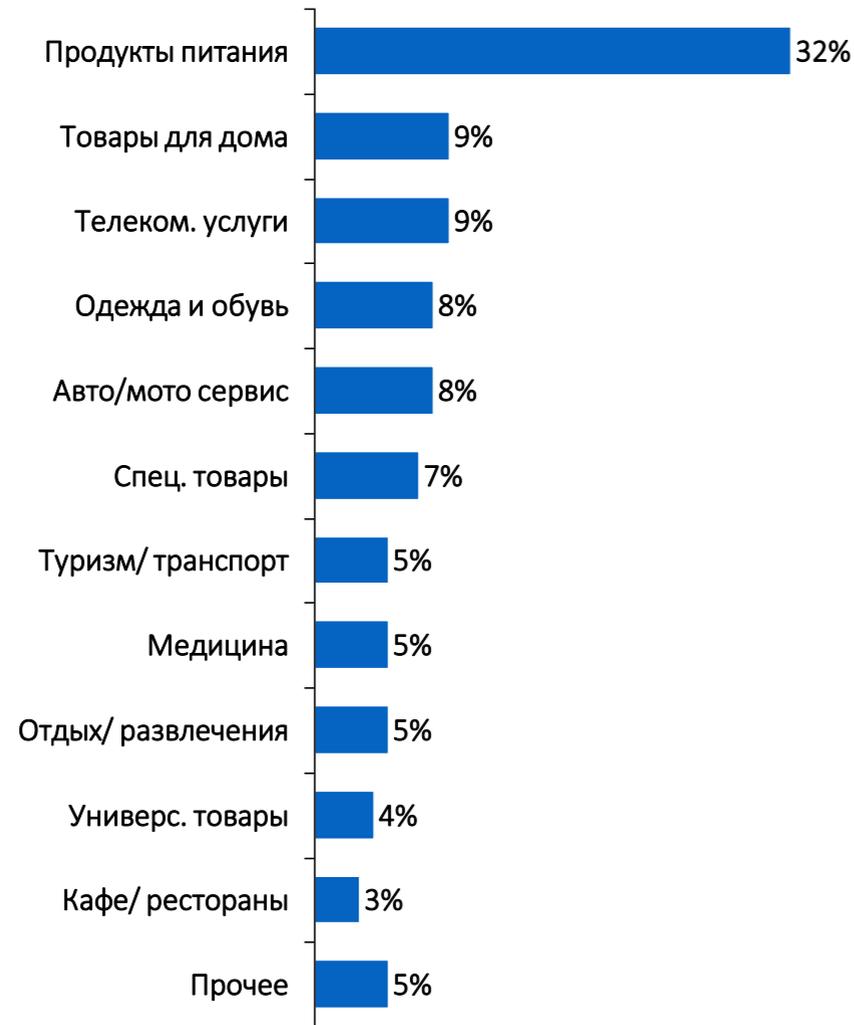
Автодилеры

и другие...



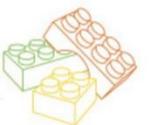
При построении экосистемы необходимо понимать потребности и нужды целевого клиентского сегмента

Долевая структура транзакций по рынку¹⁾

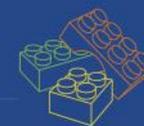


1) На основе банковской аналитики, по клиентам входящих в возрастную группу от 26 до 55 лет

Пример структуры экосистемы (для розничных клиентов)



Необходимые компетенции для формирования экосистемы



Для создания успешной экосистемы организация должна обладать максимальным количеством соответствующих компетенций

Управление интеграц. процессами:

- Гибкая и масштабируемая ИТ – архитектура
- Взаимодействие с партнерами и клиентами через **открытое API**

Гибкое управление организацией:

- Гибкие и адаптивные условия работы (в том числе использование методологии Agile и Lean)

Организационная структура:

- Выделенные «**центры инновационных решений**» и «инновационные команды»
- **Организация взаимодействия** между «центром инновационных решений» и существующими подразделениями компании

Управление отношениями с клиентами:

- **Анализ клиентских данных** (в том числе BigData)
- **Психографическое профилирование** и **таргетированные предложения** и **коммуникация**



Управление инновациями:

- Комплексная система по **управлению инновациями**
- **Кооперация между различными направлениями** при работе с инновациями
- **Мотивация и корпоративная культура**, поощряющие инновации



Для построения прочных клиентских отношений организации необходимо иметь компетенции по сбору и анализу клиентских данных



Сбор и анализ данных - поддержка процесса принятия решений с использованием методов «очистки», преобразования и моделирования данных (в том числе построение прогнозных моделей) и применением аналитических подходов

Потенциал применения анализа данных



Персонализированные предложения

На основании анализа данных о клиенте определяется **оптимальное продуктивное предложение, а также канал и формат коммуникации**, максимально удовлетворяющие клиентским потребностям и предпочтениям



Оптимизация маркетинговых кампаний

Выбор **оптимальных маркетинговых инструментов** для каждого клиентского сегмента/канала/точки продаж и обслуживания (например, календарь акций), позволяющих наиболее эффективно привлекать новых клиентов и стимулировать потребление существующих



Индивидуальное ценообразование

Определение **оптимальной цены для клиента**, по которой он готов купить продукт/услугу, максимизируя прибыль организации и удовлетворенность клиента

Качество данных и компетенции по их хранению, обработке и анализу

Эффекты от анализа данных



Повышение продаж



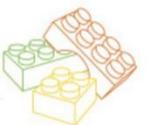
Увеличение лояльности клиентов



Рост клиентской базы



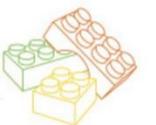
Снижение оттока клиентов



Создание системы управления инновациями позволит организации увеличить эффективность работы с инновационными идеями

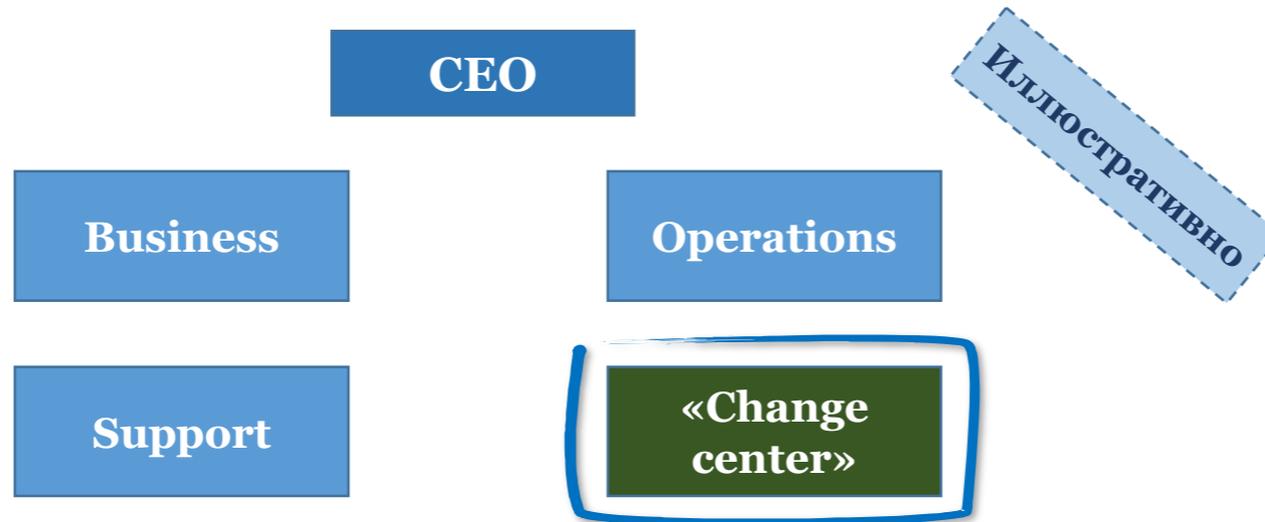


 - ключевые элементы системы управления инновациями



Основным инструментом, позволяющим успешно разрабатывать и внедрять инновации, является выделение «центра изменений»

Выделение «центра изменений»



Ключевые этапы

- 1** Создание **отдельного организационно-функционального** блока (юридического лица), специализирующегося на инновациях
- 2** Наделение созданного блока/юридического лица **полномочиями по разработке и пилотированию** проектов
- 3** Назначение **выделенного руководителя** «центра изменений» с соответствующими **полномочиями и компетенциями**
- 4** Внедрение «инновационных» КПЭ для созданного блока (разработка и пилотирование) и функциональных блоков (тиражирование проектов)
- 5** **Запуск и поддержка** «центра изменений»

Этапы внедрения инновационного решения



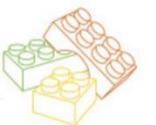
Подразделения по развитию инновационных идей

- 1** **Формирование** идеи и **инициация** проекта
- 2** Определение **перечня инструментов** реализации
- 3** **Осуществление пилота**



Подразделения по развитию и поддержанию текущего бизнеса

- 4** **Передача проекта** в случае успешности пилота
- 5** Осуществление **тиражирования проекта**
- 6** **Операционная работа и поддержка** проекта



Использование продвинутых подходов к управлению, таких как Lean и Agile, позволит максимизировать эффективность экосистемы

Lean management



Эффекты

- Повышение качества** оказываемых услуг и **удовлетворенности клиентов**
- Повышение производительности персонала на 20%** (в среднем)
- Высвобождение ресурсов** для решения новых бизнес-задач
- Устойчивые изменения корпоративной культуры**
- Дополнительное повышение эффективности бизнеса на 5-6%** ежегодно

Agile

«До» - Каскадная модель)

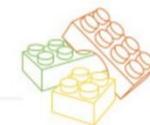


«После» - Agile



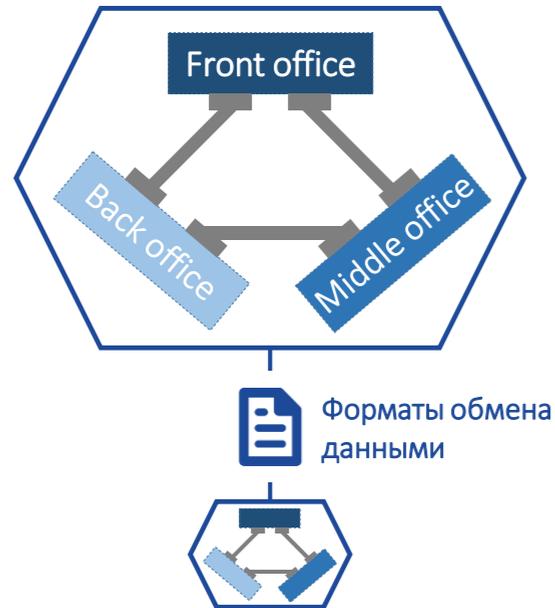
Эффекты

- Гибкое внесение изменений** в разрабатываемый продукт за счет «итерационного подхода» к разработке
- Концепция MVP** (минимальный жизнеспособный продукт) – использование прототипа продукта для его выпуска на рынок и тестирования



Эффективная интеграция с партнерами достигается за счет перехода к ИТ-архитектуре, основанной на принципах API

Классическая модель



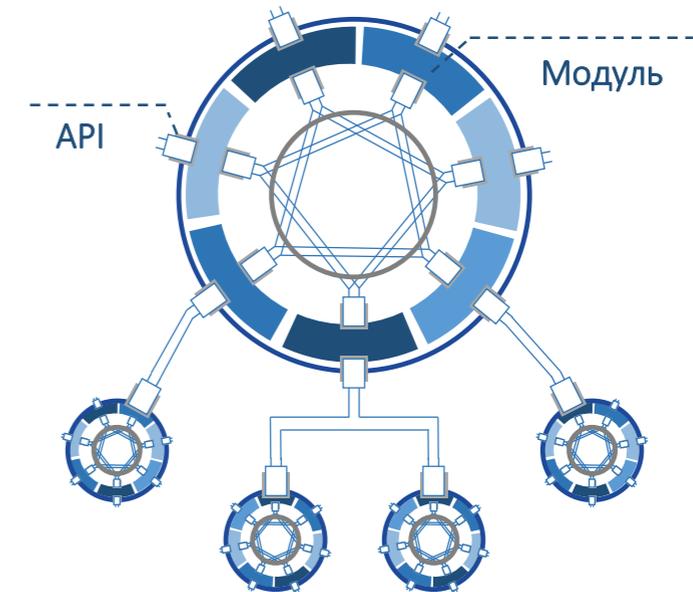
- 1 Низкая степень гибкости платформы
- 2 Интеграция по принципу «точка-точка»

Интеграционная шина данных



- 1 Единые веб-сервисы для нескольких систем (за счет интеграционной шины данных)
- 2 Интеграция внутри ИТ-архитектуры

ИТ-архитектура экосистемы



- 1 API и микросервисная архитектура
- 2 Интеграция как внутри ИТ-архитектуры, так и с внешними партнерами

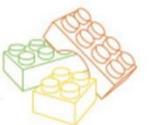
Актуальные вопросы использования API



Отсутствие стандарта API приводит к использованию различных протоколов разными игроками, и не позволяет интегрироваться по принципу «plug and play»



Аспект безопасности данных, передаваемых по API, требует проработки



Примеры успешных экосистем



Примером на российском рынке является экосистема Инновационного банка, покрывающая потребности розничных клиентов...

Вложение денежных средств в широкий спектр инвестиционных инструментов (акции, облигации, валюта, ETF), а также **доступ к новостям** по финансовому рынку и различным «инвестиционным идеям»

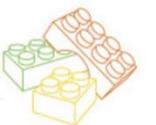
Подача заявок на ипотечный кредит на сайте Банка, передаваемых после в **банки-партнеры**

Аренда автомобилей в различных странах мира

Подбор квартир и предоставление **детальной информации** об объектах строительства, а также возможность получения **консультации и организации просмотра**

Бронирование отелей и апартаментов в практически любой точке мира (зеркало на сайт партнера)

Покупка авиа и железнодорожных билетов различных компаний (зеркало на сайт партнера)



...а также экосистему для корпоративных клиентов, предлагающую продукты и услуги для развития бизнеса

Прочие сервисы для бизнеса: например, поиск персонала, деловые поездки, лизинг, регистрация бренда

Управление финансами организации, привлечение финансирования и автоматизация учета в точках продаж

Создание/тестирование сайтов на основе шаблонов и интеграция их с Яндекс.Маркетом, платёжными сервисами и соцсетями

CRM системы с возможностью учета товаров, планирования закупок, работы с клиентами и анализа успешности рекламных кампаний

Корпоративная мобильная связь, виртуальная АТС, набор сервисов для продажи по телефону

Аутсорсинг бухгалтерской, налоговой и юридической функции

Сервисы **рекламных кампаний в сети интернет, e-mail и sms-рассылок,** а также создания скриптов продаж и анализа их эффективности

Программное обеспечение для планшета, интегрируемое с торговым оборудованием для приема платежей



CRM (Customer Relationship Management) - программное обеспечение, предназначенное для автоматизации взаимодействия с заказчиками (клиентами)



Спасибо за внимание!

