

ЦИФРОВАЯ ТРАНСФОРМАЦИЯ НА РЫНКЕ БАНКОВСКИХ УСЛУГ



ЛАГУНОВ АНДРЕЙ

МИР МАКРОСИСТЕМ



КЛЮЧЕВЫЕ ИЗМЕНЕНИЯ ПРИ ТРАНСФОРМАЦИИ

ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ



Обязательно вовлекайте CEO в цифровую трансформацию



Нужна команда абсолютно новых людей (не обязательно консультанты)



Лучше через MVP, быстрыми победами («низко висящими фруктами»), чем революционными переменами



Обязательно имейте дорожную карту. И найдите администратора для контроля реализации по всем направлениям



Пишите и рассказывайте всем и везде о том, что вы делаете и с какими проблемами сталкиваетесь

ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЕ



На время миграции с ядровой АС на новую придётся делать параллельно и трудозатратные обновления старой



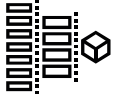
Используйте OpenSource



Научитесь всё измерять

ЧЕК-ЛИСТ ТРАНСФОРМАЦИИ В НЕБОЛЬШИХ КОМПАНИЯХ

если это малый или средний бизнес



ПРОДУКТ

- Сайт (UI/UX, mobile first)
- Соц. сети и мессенджеры
- Есть отзывы
- Чат-бот
- CustDev регулярный



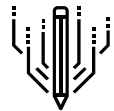
ПРОДАЖИ

- CRM – основной инструмент
- Колтрекинг
- Возможность оплаты через сайт, чат-бота, по реквизитам
- Чат-бот берёт на себя до 80% всех коммуникаций, в том числе закрытие сделки



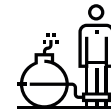
УПРАВЛЕНИЕ И ОБУЧЕНИЕ

- Есть task-менеджер с интегрированным CRM
- Организовано пространство для общения + хранения файлов
- Создана платформа знаний (wiki)
- Проводится регулярное обучение и тестирование сотрудников



АНАЛИТИКА

- Счётчики
- Сквозная аналитика и воронка
- Оценивается UNIT экономика



МАРКЕТИНГ

- Есть стратегия хотя бы на 6 месяцев
- Оценена эффективность всех каналов
- Есть лид-магнит
- Используются все каналы для удержания и возврата клиента

ВОПРОСЫ ПЕРЕД НАЧАЛОМ

если это средний и крупный бизнес

Зачем

компаниям меняться и так ли важна цифровизация для неё?

Что

именно менять: бизнес-модель, процесс добавления стоимости, какие-то параметры вроде маркетинга или организационной структуры?

Как

провести саму трансформацию? Как изменить ИТ, управленцев и всё остальное?

ЗАЧЕМ?



Насколько **сильно** мы этого хотим?



Что является **самым ценным активом** и что из этого будет важно при трансформации?



Сможем ли мы текущий бизнес **легко перенести в цифровой**? Если да, то кто это будет делать?

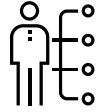


Осознаем ли мы **необходимость срочных мер**? Понимаем ли мы угрозы, провели ли критический анализ?



Есть ли у нас **барьеры** на пути трансформации? Объединены ли все у нас общей идеей и есть ли поддержка руководителей?

ЧТО?



Появляются ли **конкуренты из соседних отраслей**? С кем мы можем объединиться? На какой смежный рынок зайти?



Помогает ли нам цифровая трансформация **улучшить клиентский опыт** и делать это быстро? Используем ли мы все данные о клиентах?



Используем ли мы **продвинутое ИТ-решение** в кросс-функциональных командах?

КАК?



Есть ли у нас **план цифровизации** всей компании? Направлен ли этот план на клиента? Соответствует ли наша оргструктура реализации плана?



Насколько быстро мы работаем (T2M)? **Как будем измерять успех?**



Как быстро масштабироваться? Для этого **точно нужно ИТ?**

ТИПЫ ТРАНСФОРМАТОРОВ



ЧТО ОБЫЧНО ПРОИСХОДИТ

когда вы начинаете проводить цифровую трансформацию

- 1 Вас считают **шарлатаном**
- 2 Вы лезете не в своё дело и **люди ЭТИМ недовольны**
- 3 **Меньше 0,1% людей**, которые реально хотят вам помочь*
- 4 Появляются **вредители**
- 5 **Всё-таки вы преодолеваете это (или нет)**

* При этом около 50% людей говорят, что у вас отличные идеи и они вам всячески будут помогать

КЕЙС №1 «УТВЕРЖДЕНИЕ СТРАТЕГИИ»



ДАНО

- Запланирована цифровая трансформация крупного банка
- Стратегия трансформации вами подготовлена и согласовывается с подразделениями
- Ранее банк и без вашей помощи прекрасно работал. Поэтому многие «ставят палки в колеса»



НАЙТИ

Способ утверждения на коллегиальном органе разработанной вами стратегии



РЕШЕНИЕ

1

Отдельно с каждым подразделением организовать встречу и объяснить, какие преимущества новая стратегия даст для них. Услышать возражения

2

Во время разговора узнать их точки интереса

3

Предложить учёт их точек интереса в стратегии (при условии, что не нарушает вашей концепции). Если нарушает – предложить помочь им организовать их собственный проект / программу

4

Если не получится – всегда можно выйти с разногласиями (но только если вы однозначно уверены в своей правоте)

КЕЙС №2 «РАБОТА В КОМАНДЕ»



ДАНО

- Сформированы кросс-функциональные команды
- Коллеги из обеспечивающих подразделений (юридическое, безопасности, комплаенс-контроля и т.п.) ограничивают, как вам кажется, ваши активности
- Без их согласования невозможно обеспечить реализацию



НАЙТИ

Способ договориться с коллегами



РЕШЕНИЕ

1

Всегда досконально узнавать, какие именно риски обозначают коллеги (периодически два подразделения могут противоречить друг другу), в том числе самостоятельно изучать нормативную базу

2

Поставить в бэклог команды задачу, удовлетворяющую требованиям коллег

3

Объяснить коллегам принцип работы Agile через MVP. Предложить совместно проработать детализацию тикета (чтобы не получилось «мы вам подсвечиваем риск – а вы придумайте, как его минимизировать»)

КЕЙС №3 «СОЗДАНИЕ НОВОГО ПРОЦЕССА»



ДАНО

- Требуется запустить онлайн заявку на кредитную карту в банке
- Карту нужно будет доставлять
- Сроки ограничены не только административно, но и запуском федеральной рекламы (т.е. подвинуть не удастся)



НАЙТИ

Как создать новый процесс в сжатые сроки



РЕШЕНИЕ

1

Собрать кросс-функциональную команду из: ИТ, Продуктов, Продаж, Рисков, Безопасности, Юристов
Распланировать спринты команды.

2

Проанализировать рынок и аналогичные решения в других банках. В том числе все члены команды должны поспрашивать бывших коллег

3

Осознать долгосрочную стратегию – делаем ли собственную разработку или покупаем коробочное решение в части кредитного конвейера

4

Берём наиболее легко интегрируемую курьерскую доставку (в сжатые сроки точно берём стороннюю)

КАК ФИНУСЛУГИ ПОМОГАЮТ ЦИФРОВОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ

Пример лёгкого ИТ-решения для банков

