

Аудит экосистем: что такое экосистемы?

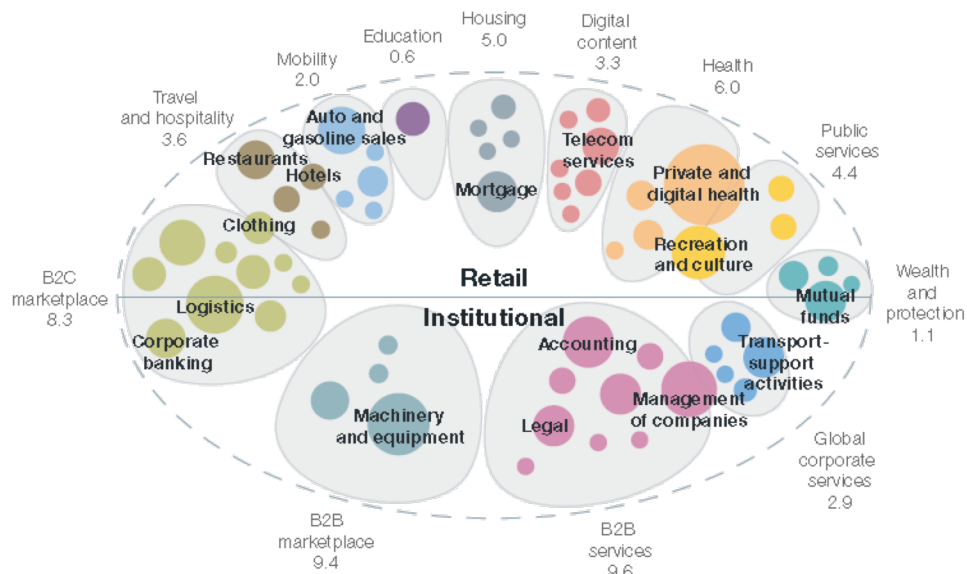
Алексей Катрич, Доцент ФФБ РАНХиГС, ФКБ Grant Thornton

(в соавторстве с Евгением Голодом)

Содержание

- 1 Введение в «Экосистемы»
- 2 Определение «Экосистемы Банка» и ККЭ
- 3 Примеры успешных Экосистем на ККЭ
- 4 Основные выводы

Экосистема – это новая концепция ведения бизнеса, которая в будущем может стать доминирующей на рынке



Аналитическая оценка экспертов компании McKinsey:

«К 2025 году на Экосистемы может прийти около 30% от глобального ВВП (около 60% всех непроизводственных доходов компаний в мире»

Источник: Digital/McKinsey: Insights, January 2018

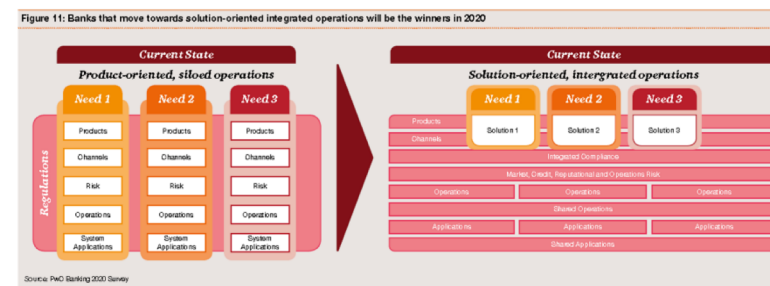
Аналитическая оценка экспертов Сбербанка:

«К 2025 году Экосистемы составят ~30% глобальной выручки».

Источник: стратегия развития Сбербанка 2020

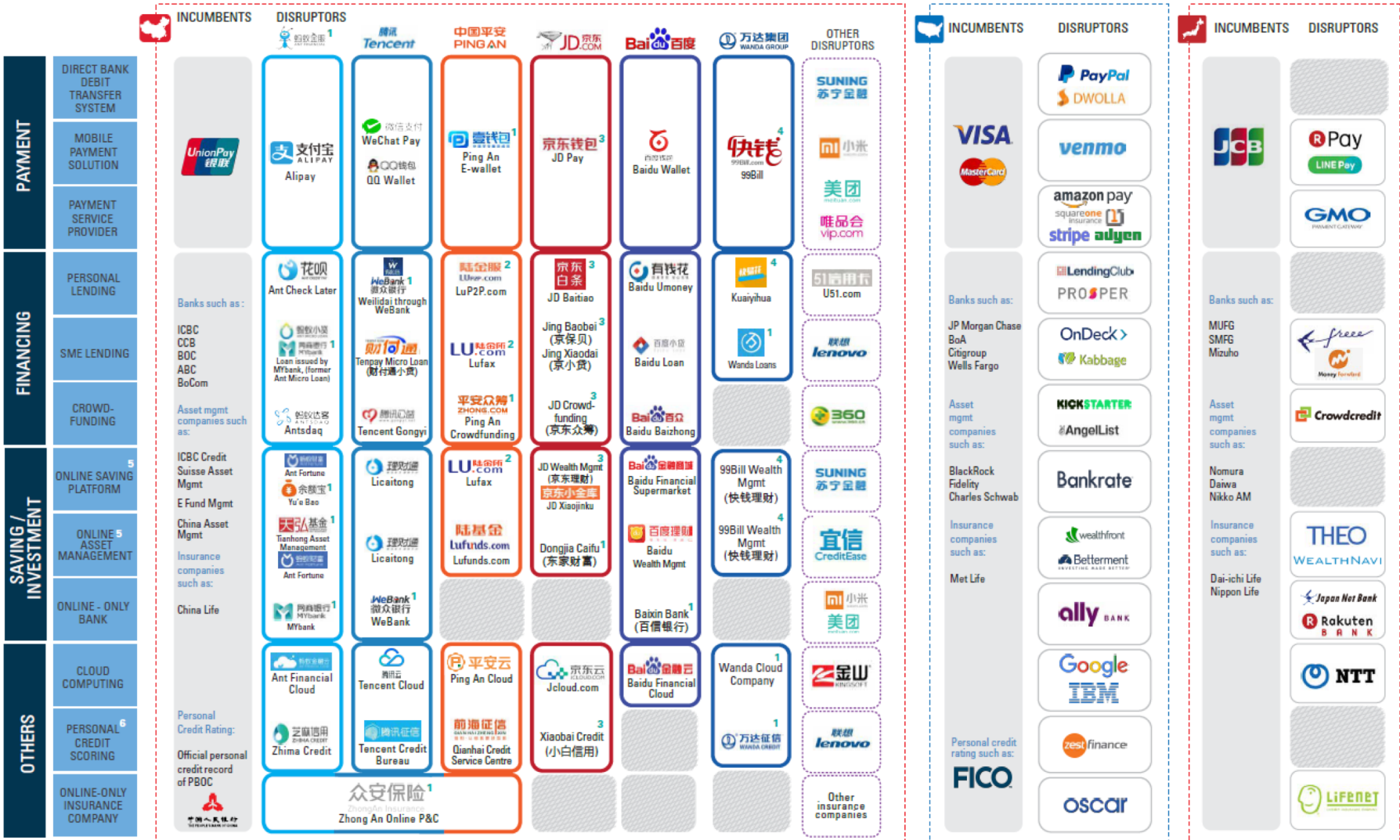
Опрос, проведенный компанией PWC среди топ-менеджеров ряда ведущих банков по всему миру, показывает, что подавляющее большинство банков признают, что успешные модели развития подразумевают переход к концепции удовлетворения собственных потребностей клиента (в отличие от сегодняшней модели удовлетворения нужд клиента в конкретных банковских продуктах).

Источник: PWC, "Retail Banking 2020. Evolution or Revolution?"



В области финтех Экосистем легко наблюдать уникальную ситуацию, сложившуюся на рынке Китая...

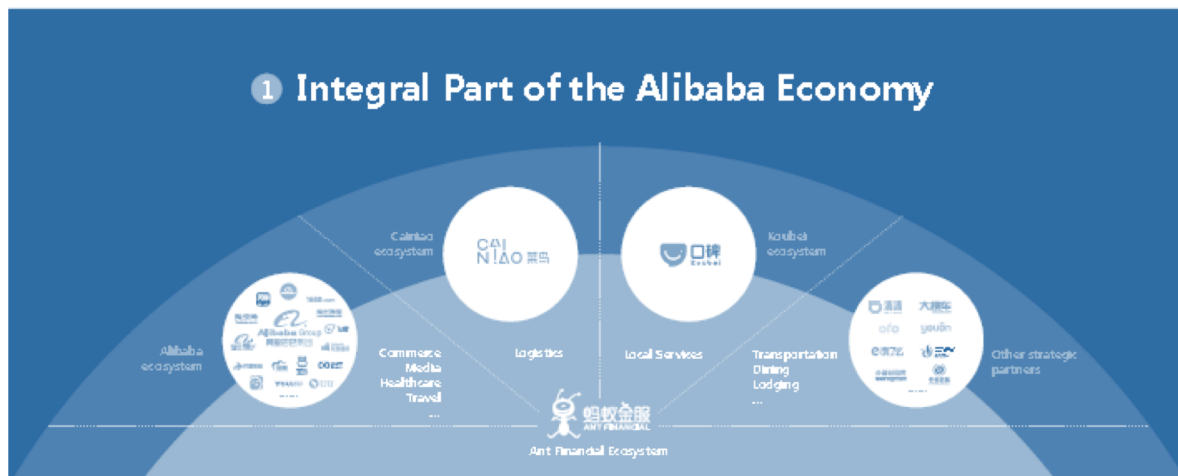
Сравнение финтех Экосистем в Китае, США и Японии



Источник: Goldman Sachs, Equity Research "Future of Finance", August'2017

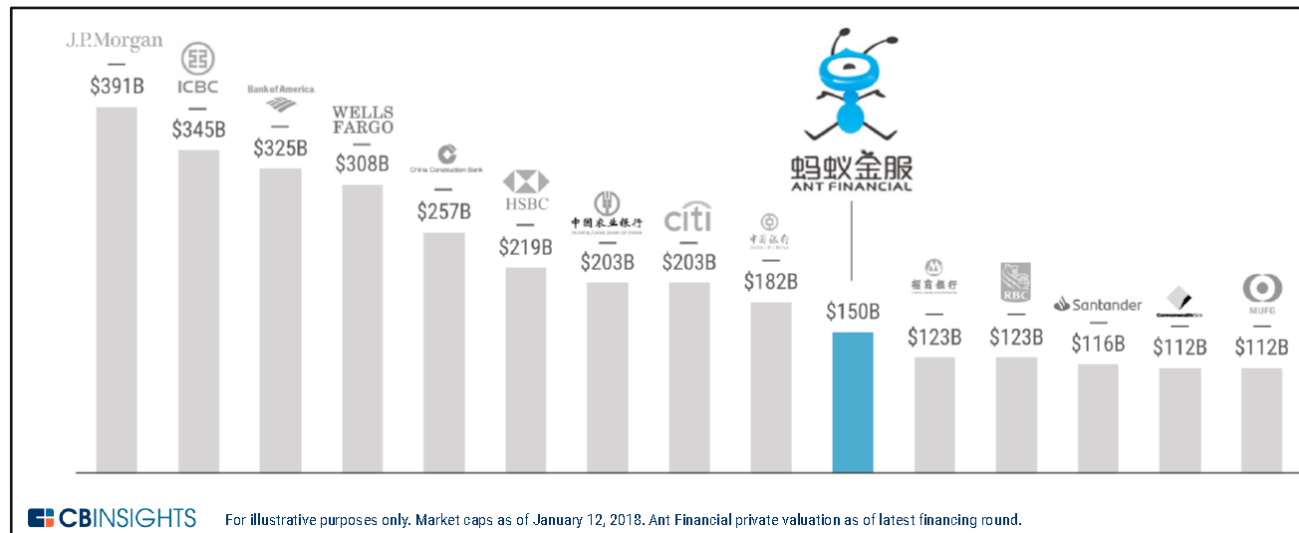
КОНФИДЕНЦИАЛЬНО
ДЛЯ ДИСКУССИИ

... при этом Экосистема вокруг компании Ant Financial является частью более глобальной Экосистемы Alibaba



Ant Financial позиционирует себя, как «составная часть Экономики Alibaba»
 Источник: Alibaba Group, Ant Financial, "2017 Investor Day", June'2017

Ant Financial – среди мировых финансовых институтов с максимальной капитализацией
 Источник: CBInsights



КОНФИДЕНЦИАЛЬНО

ДЛЯ ДИСКУССИИ

Содержание

- 1 Введение в «Экосистемы»
- 2 Определение «Экосистемы Банка» и ККЭ
- 3 Примеры успешных Экосистем на ККЭ
- 4 Основные выводы

При старте активностей по созданию Экосистемы или трансформации бизнеса, важно правильно определить, «что есть Экосистема?»

Экосистема – это широкий, но **конечный круг участников, объединенных единой концепцией**, нацеленной на эффективную и успешную конкуренцию со всеми остальными участниками рынка.

В случае развития Экосистемы крупной финансовой организацией, например, Банком: круг участников Экосистемы будет определяться управляющими структурами Банка и развиваться так, чтобы удовлетворять максимум ключевых потребностей клиентов.

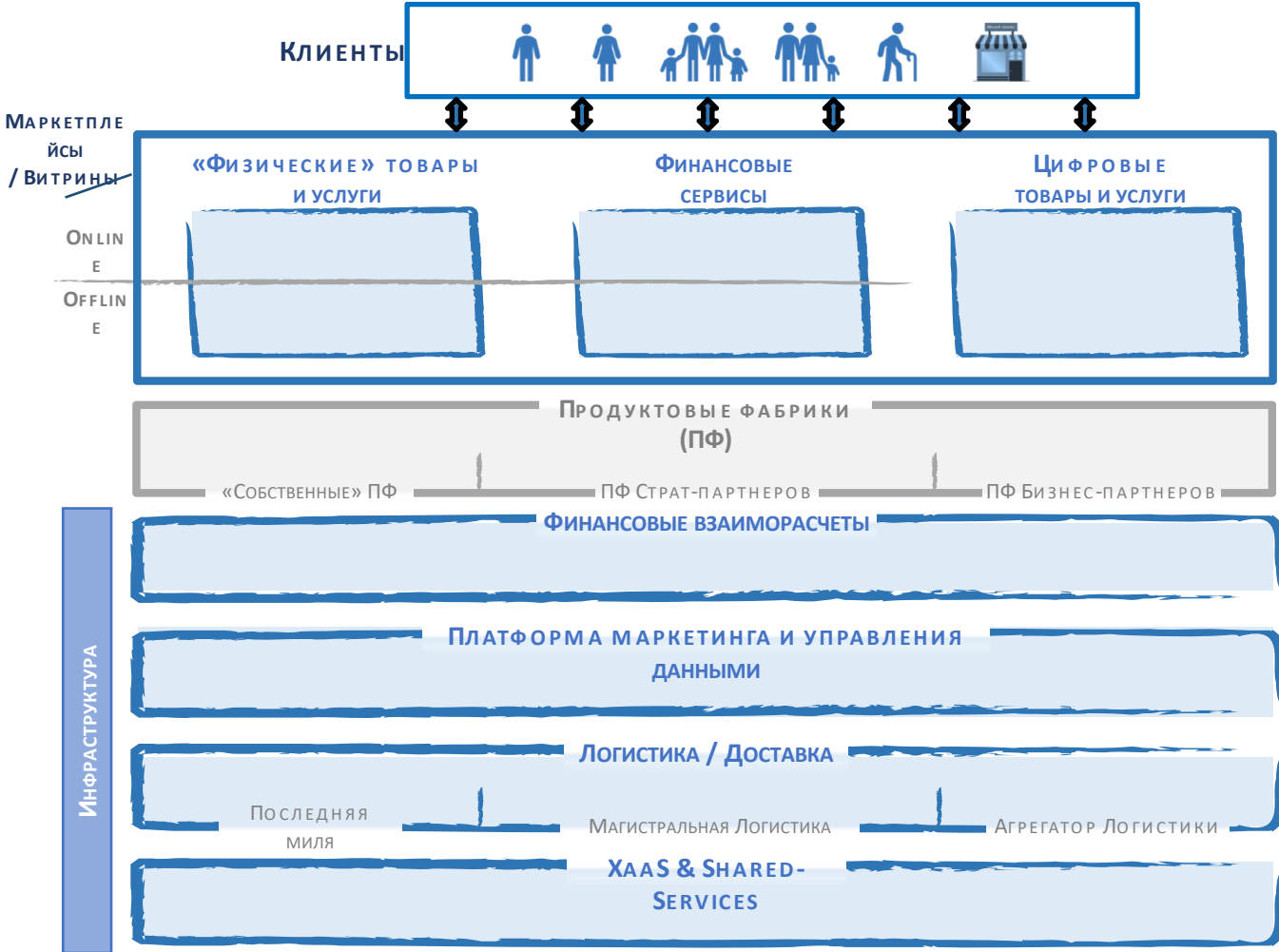
Экосистема – это комбинированное «реально-цифровое» пространство, в котором конечному **клиенту** предоставлен широкий спектр **продуктов и услуг, как финансового, так и нефинансового характера**

В Экосистеме с **клиентом** взаимодействует множество **компаний, связанных между собой единой концепцией** работы с клиентами. **Состав и модели вовлечения** этих компаний в Экосистему постоянно **уточняются с целью улучшения качества обслуживания клиента**

Общая задача – **создать для клиента настолько комфортную среду** удовлетворения его **потребностей**, чтобы у него **(у клиента) не возникало даже предпосылок для** рассмотрения иных вариантов «поставщиков удовлетворения потребностей»

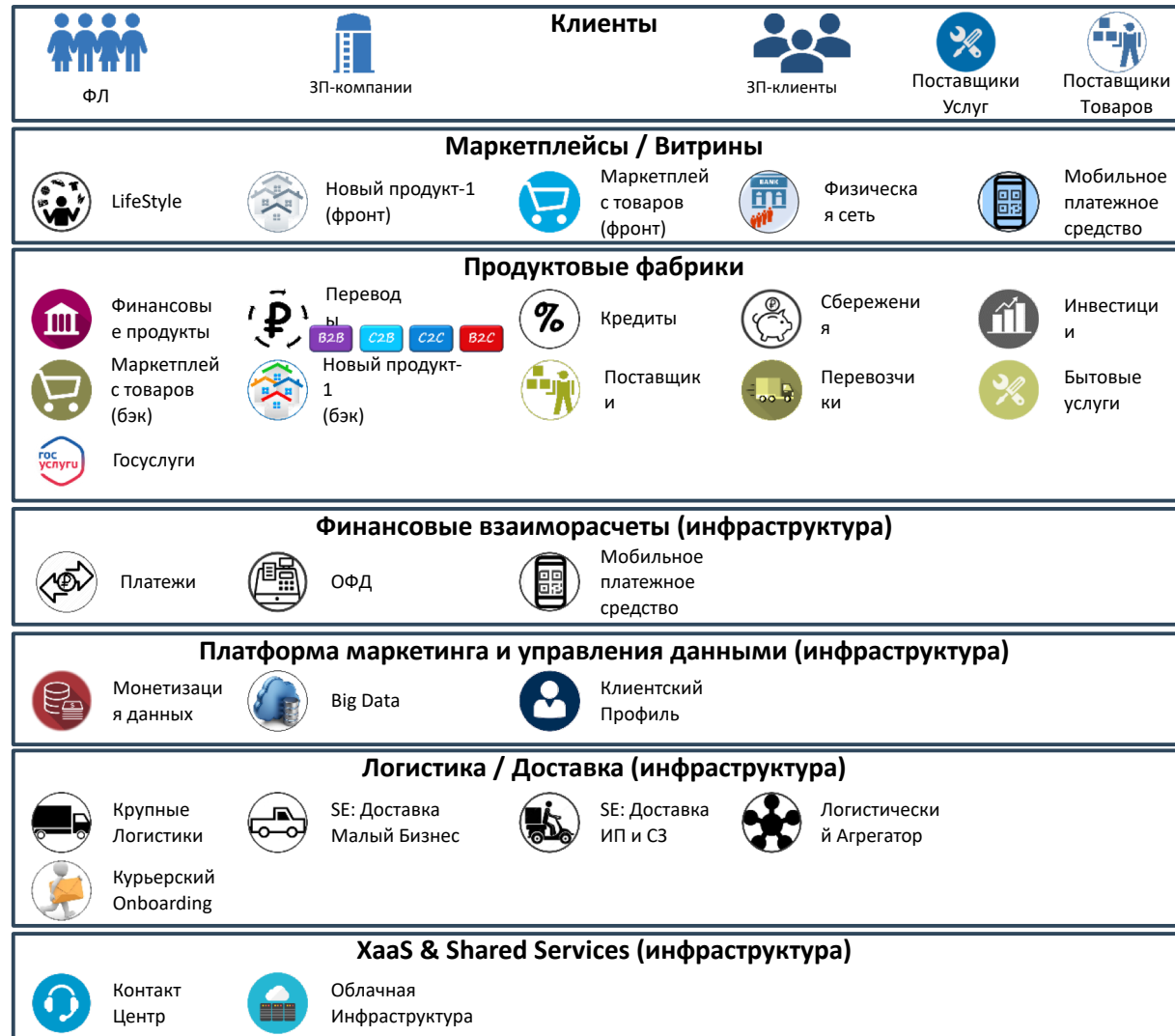
Фреймворк для поддержки определения Банком своих места и роли в будущей Экосистеме...

Концептуальная Карта Компонент Экосистемы (КККЭ)*



* Карта разработана в ходе анализа ряда Экосистем на рынках Китая и США

... создана основа каталога элементов Экосистемы, используется при моделировании для каждого Заказчика

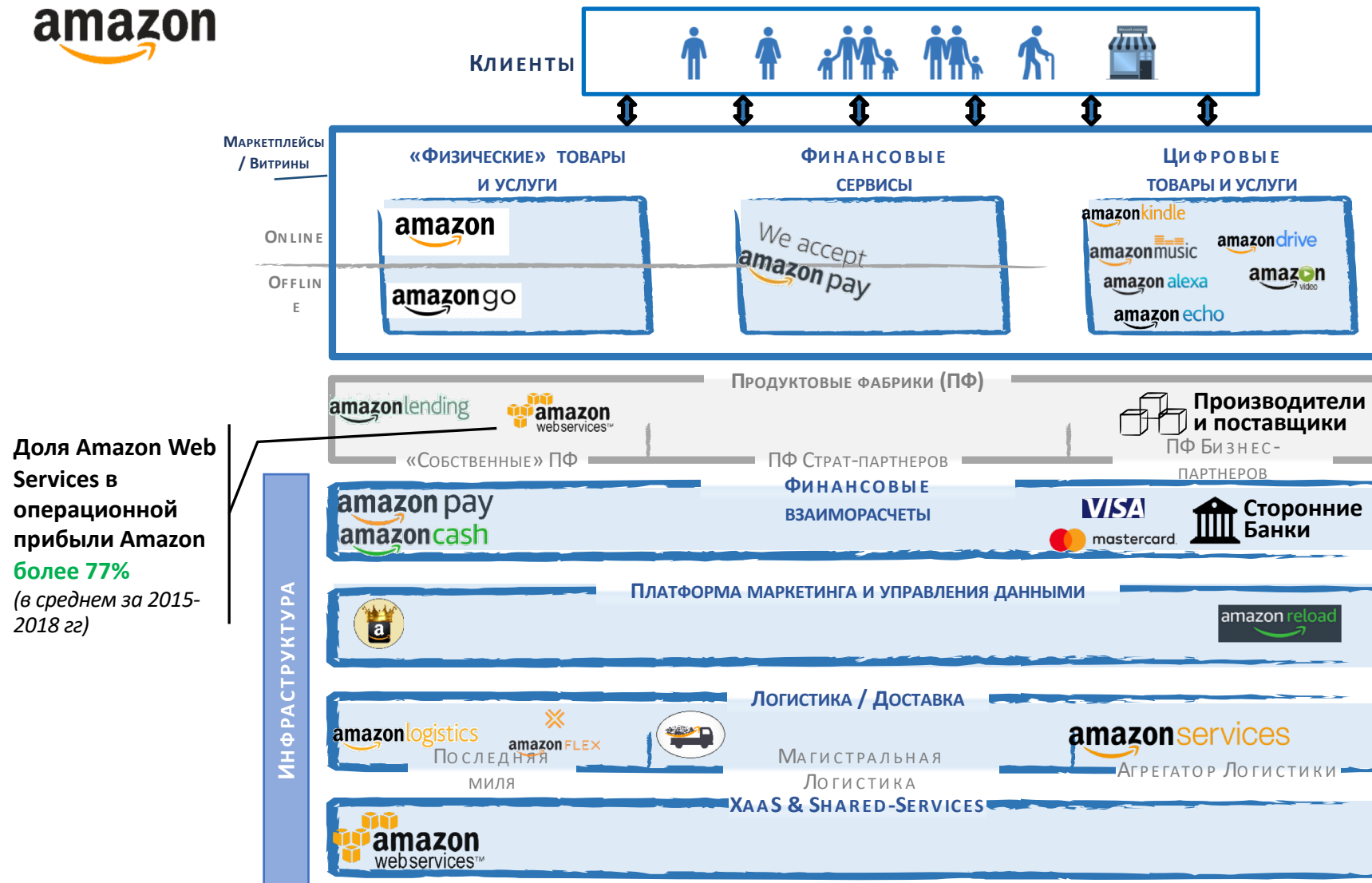


ИЛЛЮСТРАТИВНО

Содержание

- 1 Введение в «Экосистемы»
- 2 Определение «Экосистемы Банка» и ККЭ
- 3 Примеры успешных Экосистем на ККЭ
- 4 Основные выводы

Пример использования КККЭ для анализа Экосистемы Amazon



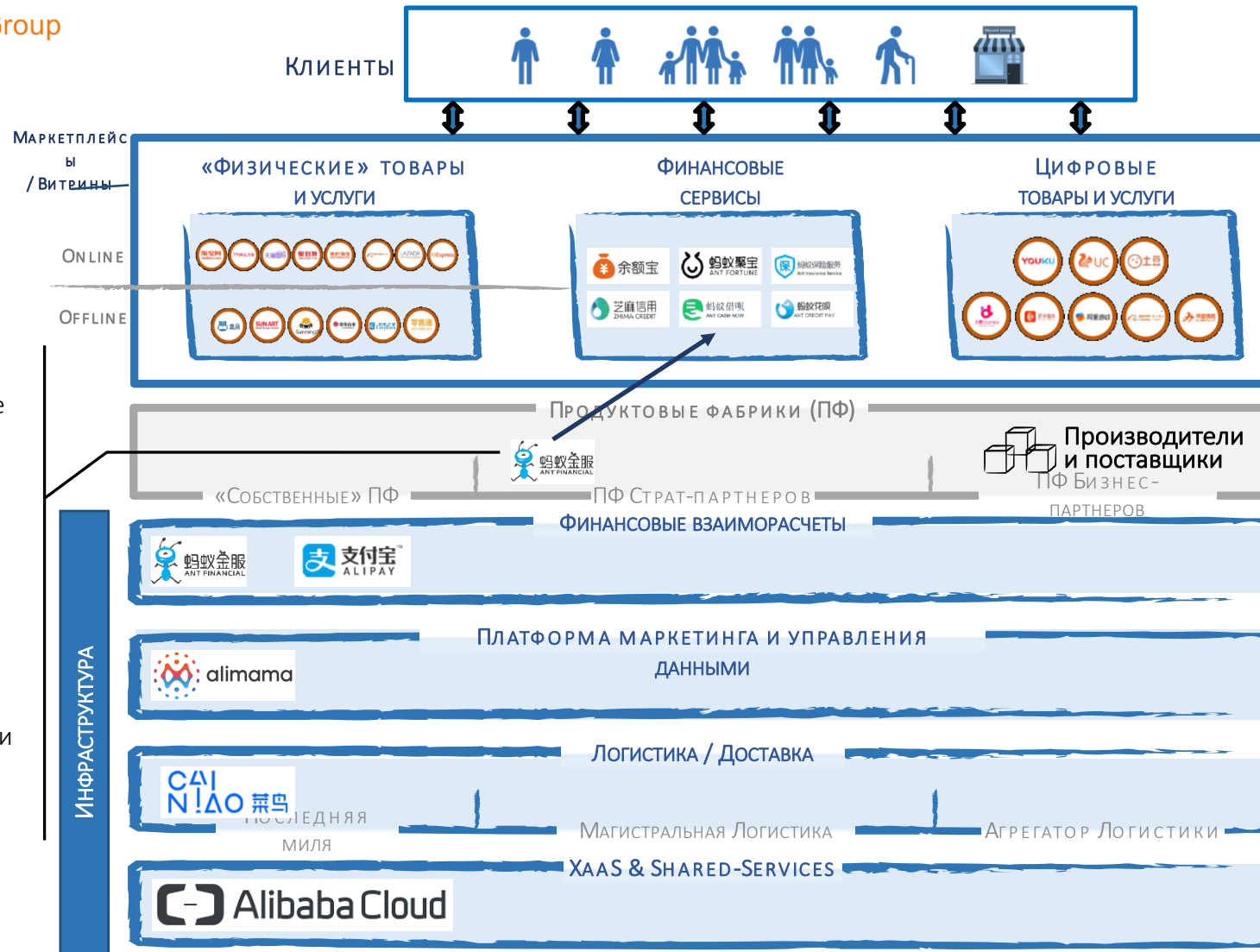
Доля Amazon Web Services в операционной прибыли Amazon более 77% (в среднем за 2015-2018 гг)

ИЛЛЮСТРАТИВНО

КОНФИДЕНЦИАЛЬНО

ДЛЯ ДИСКУССИИ

Пример использования КККЭ для анализа Экосистемы Alibaba



ИЛЛЮСТРАТИВНО

В Q1'2018 Ant Financial впервые показал **операционный убыток почти в \$300mln.** Это – стоимость мероприятий по входу в рынок «offline mobile payments», которые уже дали **100М новых клиентов-пользователей**

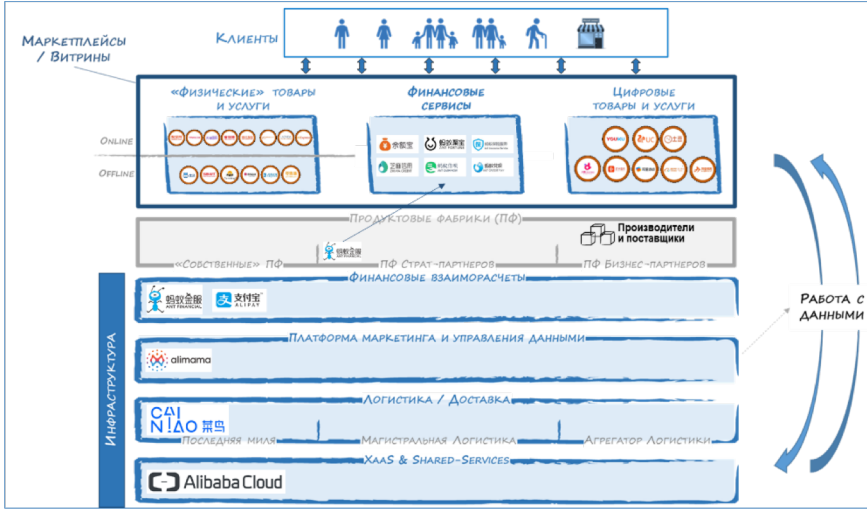
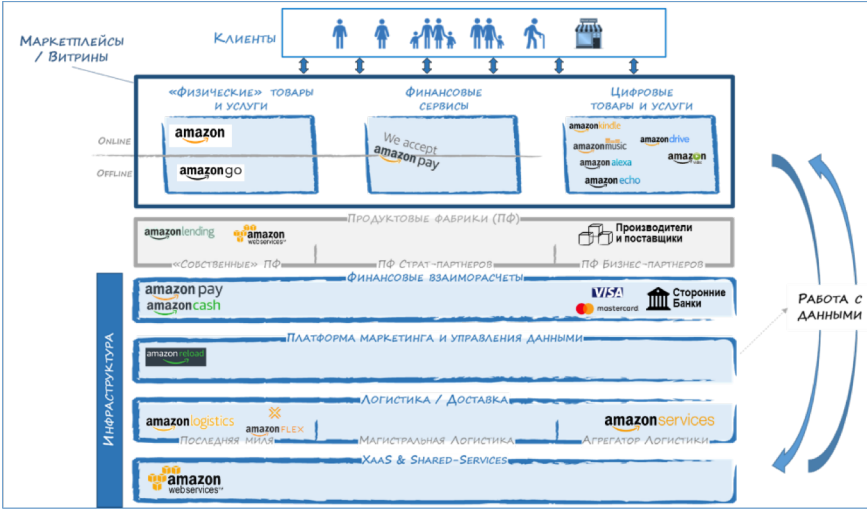
КОНФИДЕНЦИАЛЬНО

ДЛЯ ДИСКУССИИ

Содержание

- 1 Введение в «Экосистемы»
- 2 Определение «Экосистемы Банка» и ККЭ
- 3 Примеры успешных Экосистем на ККЭ
- 4 Основные выводы

Основные выводы по итогам анализа наиболее успешных Экосистем на рынках Китая и США



Прибыльность каждого отдельного элемента Экосистемы – не главное, операционная прибыль Экосистемы достигается за счет синергии различных элементов

Главный актив Экосистемы – клиенты

- Информация о потребностях
- Доверенные отношения
- Возможность «прямого контакта» (в нужное время, в нужном месте)

Целевое состояние – возможность перехода на анализ финансовой успешности Экосистемы в терминах ARPU

Основные выводы по итогам анализа наиболее успешных Экосистем на рынках Китая и США

В случае создания и развития Экосистемы Банком необходимо иметь/сохранить контроль над двумя блоками в сегмента «Инфраструктура» КККЭ.

На иллюстрации ниже эти два блока отмечены красным пунктиром.

