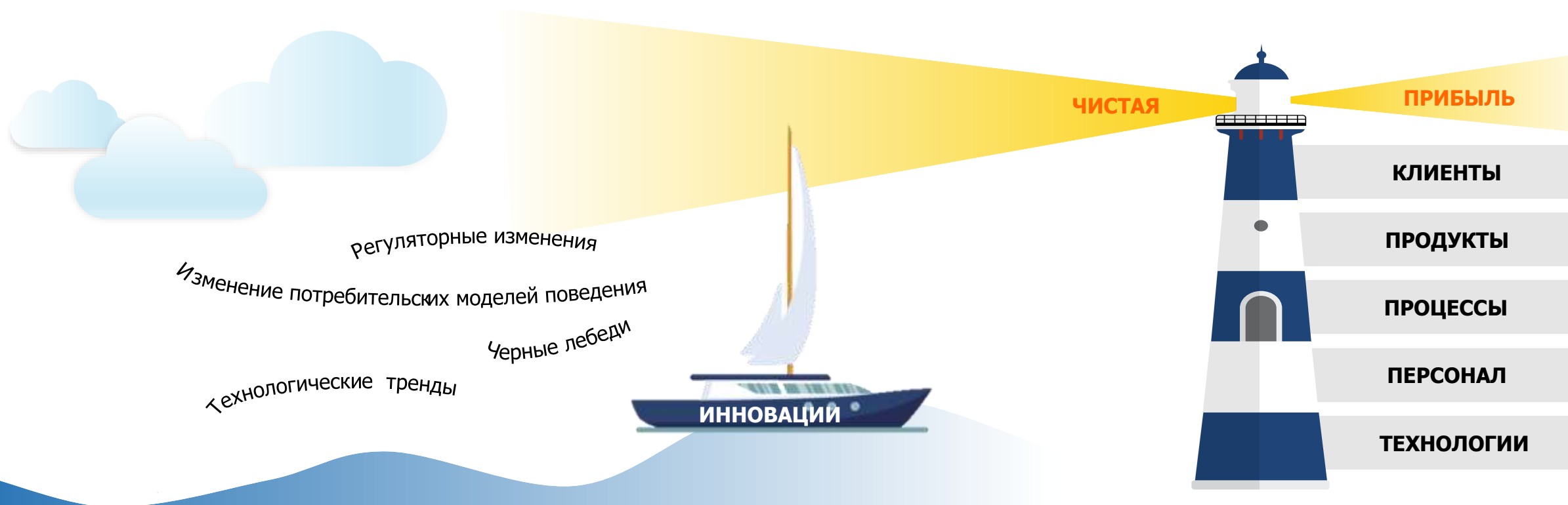


В чем основные сложности реализации инновационных проектов

Директор по инновациям банка УРАЛСИБ
Гришин Д.В.



О Банке

Банк УРАЛСИБ сегодня входит в число крупнейших российских универсальных банков федерального уровня.

Основные направления деятельности - розничный, корпоративный и инвестиционно-банковский бизнес.



ОСНОВНЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ*

457,6
млрд руб. **АКТИВЫ**

55,3
млрд руб. **КАПИТАЛ**

6,2
млрд руб. **ПРИБЫЛЬ**



КЛИЕНТЫ

> **1,7 млн** розничных клиентов

> **180 тыс.** клиентов малого бизнеса



Образован в результате слияния **15** банков



Нам **30** лет



ПОЗИЦИИ НА РЫНКЕ

ТОП-15 по прибыли

ТОП-20 по объему кредитного портфеля

ТОП-25 по капиталу



СЕТЬ И ПЕРСОНАЛ

46 регионов в **7** федеральных округах

270 точек продаж

1 500 банкоматов и **500** терминалов

9 300 сотрудников

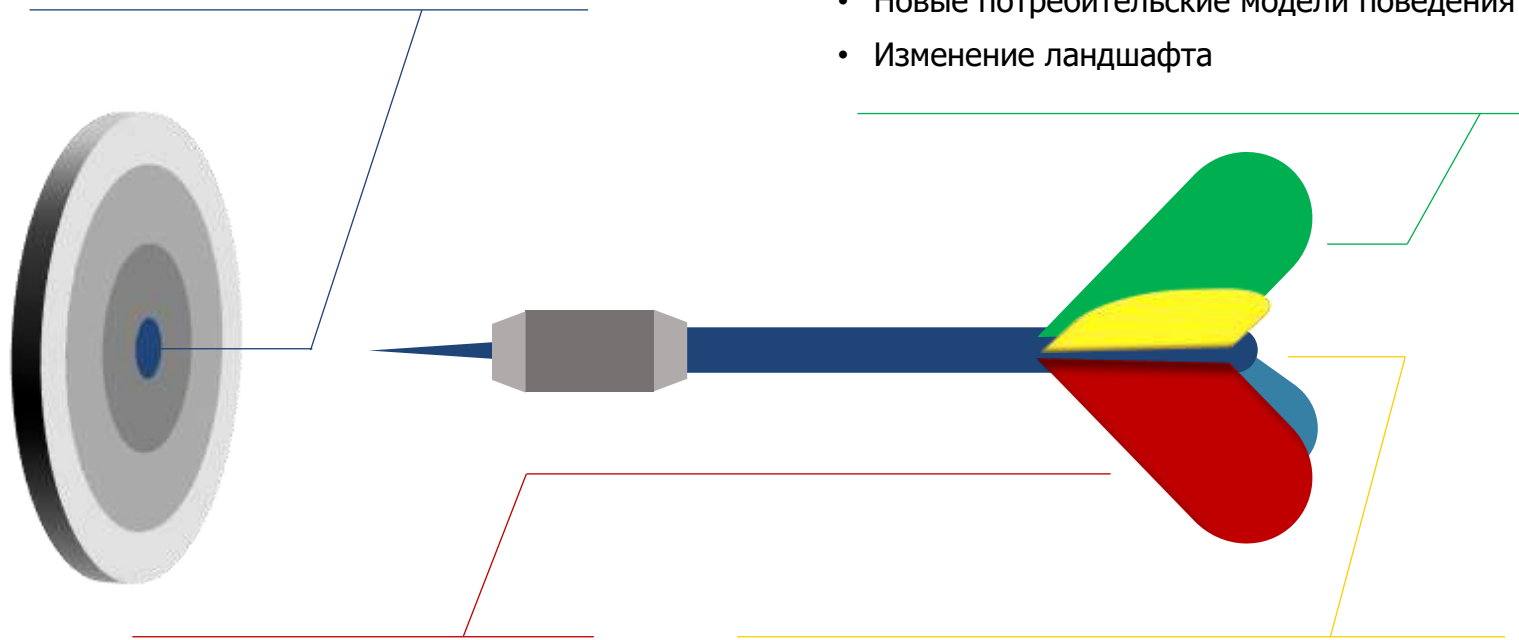
Цель управления инновациями

Бизнес

- Бизнес-модель банка и стратегические цели
- Годовые KPI по направлениям бизнеса
- Факторы и триггеры роста KPI

Рынок

- Технологические тренды
- Регуляторные изменения
- Черные лебеди
- Новые потребительские модели поведения
- Изменение ландшафта



Риски

- Регуляторные требования и ограничения
- Требования безопасности
- Репутационные риски

IT

- Возможности и ограничения IT-архитектуры
- Инициированные проекты доработок в IT-системах
- Технологический задел
- Компетенции и экспертиза IT-команды

1. Инновации – коммерциализация изменений:
 - Технологических
 - Регуляторных
 - Макроэкономики («черные лебеди»);
2. Управление инновациями – поиск и адаптация кейсов к бизнес-модели банка их, быстрая проверка;
3. Быстрая проверка – подтверждение улучшений бизнес-метрик в результате применения инновационного решения;
4. Тестируется только эффект на бизнес на ограниченной выборке клиентов; технологическая возможность оказания сервиса уже должна быть подтверждена стартапом;
5. Для быстрой проверки выбираются только те стартапы, которые могут существенно улучшить метрики бизнеса, а их внедрение имеет приемлемый для банка риск;
6. По итогам проверки принимается решение о:
 - Масштабировании пилотной схемы
 - Воссоздании на новой технологической базе
 - Партнерстве/покупке/иной форме работы со стартапом или его командой.



ИССЛЕДОВАНИЯ

- Подбор успешных кейсов, которые могут дать максимальный эффект на метрики бизнеса
- Заполнение матрицы «Бизнес-продукт-инновационная технология»
- Мониторинг трендов и заказ исследований



ВОВЛЕЧЕНИЕ

- Innovation camp
- Digital СМИ – как инструмент формирования спроса на инновации, за счет примеров из практики
- Кросс-функциональные рабочие группы
- Портал Digital.УРАЛСИБ



СОЗДАНИЕ ТРЕКА

- Формируется трек и совместно с бизнесом проектируются требования к улучшениям и граничные условия; разворачиваются интерфейсы подключения стартапов
- Сборка акселерационного трека - это подбор до 15 команд, которые **разными способами работают над одной задачей**, например «Лидогенерация заявок на кредитные розничные продукты (КН/КК)»



ПИЛОТИРОВАНИЕ (FAST TRACK)

- Методика трекинга - быстрая проверка продуктовых гипотез, а не упрощенная IT доработка
- Постоянный мониторинг целевых метрик (*клиенты, портфель/ транзакционные активности, время, стоимость*)
- Определение требований к промышленной реализации и прогноз финансового результата при внедрении на всей базе банка
- Выбор победителей трека



Модель 1. Центр компетенций

1. Анализ трендов и мониторинг рынка
2. Поиск и скоринг проектов
3. Моделирование кейса и расчет экономики

Фокус на оценке эффекта от внедрения инновации. Работа по принципу «Технологический радар»: максимально широкий спектр решений в фокусных тематиках; раннее обнаружение перспективных инноваций, за счет выстроенной работы с партнерами

- **Преимущество:** система скоринга решения, минимизация рисков при внедрении и высокий процент успешных решений. Максимальная согласованность с действующими производственными процессами ИТ.
- **Минусы:** эффект от внедрения «размывается» по производственному процессу

Модель 2. Корпоративный акселератор

Те же шаги +

4. Конфигурация MVP под банк
5. Ограниченное внедрение
6. Оценка потенциала масштабирования

- Цель – добиться улучшения метрик. 15-20 стартапов работают по одной и той же теме, используя разные инструменты/решения.
- Необходимость в SandBox и группы ранних последователей, толерантных к ошибкам и сбоям в обмен на приоритетный (ранний) доступ к новым технологиям

- **Преимущество:** массовость внедрения и гарантированное улучшение по фокусной тематике трека. Эффект не на модели, а на фактических данных в выборке.
- **Минусы:** требовательна к ресурсам, создание и сопровождение SandBox, т.к. массовое пилотирование на боевых средах является неприемлемым риском

Модель 3. Инновации как BAU-проекты

Те же шаги +

- Инновации как BaU проекты
- От момента инициации проекта до внедрения в промышленную эксплуатацию выбранного решения
- Единая кросс-функциональная команда и менеджер проекта

Начали переход в 3 квартале 2020 года.

- **Преимущество:** упрощенная закупка, инициация без ТЗ, приоритетное выделение ИТ-ресурсов, гарантированный запуск инновационного проекта
- **Минусы:** управляемый ресурсный конфликт между стандартным и «инновационным» процессами, требующий дополнительной балансировки в части доработок ИТ систем, и защиты от диктата меньшинства

Комиссия

Орган принятия решения о пилотировании

1

Magazine

Месячный журнал, как точка сборки

2

Units

Лаборатория Инноваций
Лаборатория идей
Дирекция ИИ

3

Дайджест

Ежедневный пульс финтеха

4



8

Fast-Track

Снятие барьеров

7

Partners API

API для подключения партнеров

6

Time-to-yes

Быстрота принятия решения о пилоте и свой бюджет

5

Innovation Camp

Для погружения в предмет и обсуждения

1

Рост числа клиентов

1. Лидогенерация,
2. Повышение конверсии,
3. Активация «спящих»
4. Удержание клиентов
5. Возврат ушедших клиентов
6. Digital onboarding

2

Комиссионные продукты

1. Партнерские продукты
2. Сервисные услуги

3

Транзакционные сервисы

1. Платежные сервисы (РКО)
2. Карточные продукты
3. Сервисы СБП

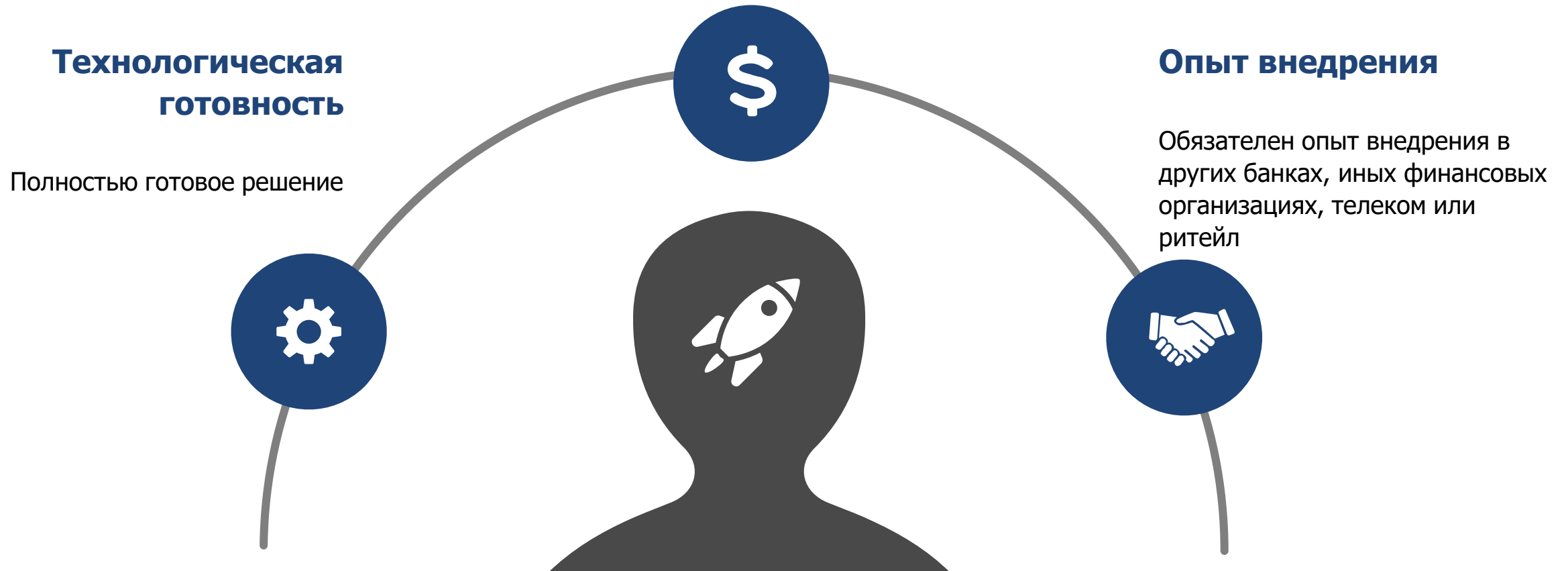


Эффект для банка

> 10 млн.руб/год чистой прибыли
ИЛИ

30 млн. рублей дополнительной выручки

Расчет проводится на основе фактических данных
банка по релевантным продуктам/клиентам

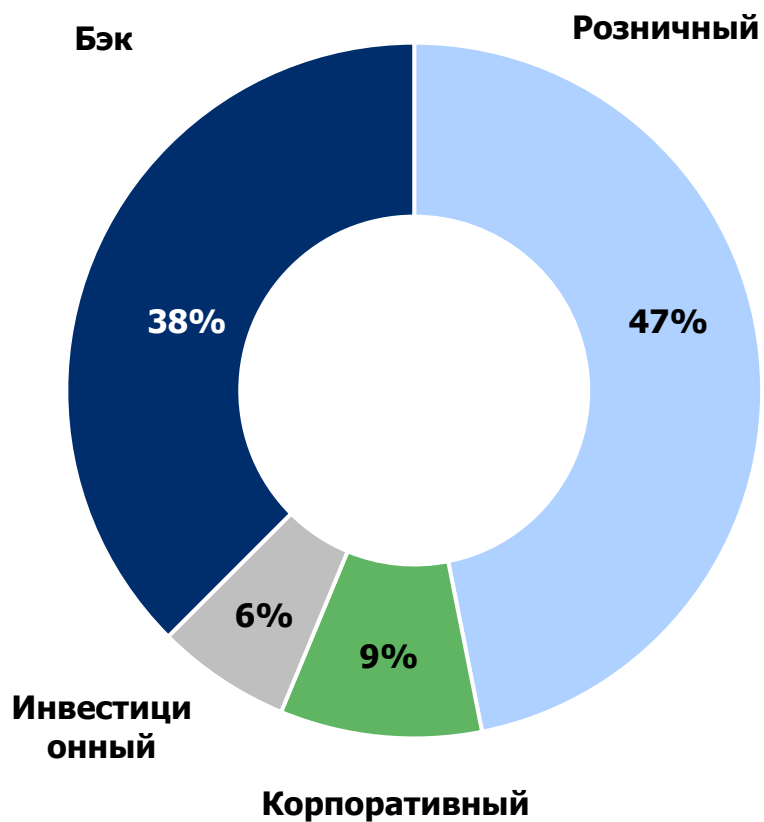


Как мы решаем какой проект брать в iLab



1. Тщательное проектирование пилота позволяет минимизировать риски, т.к. ошибка на стадии инжиниринга приводит к резкому потребляемым ресурсам при пилотировании
2. Обязательное требование – определить какие гипотезы проверяем и как улучшатся конкретные бизнес-метрики.
3. Пилот заранее согласовывается в т.ч. ресурсно с профильными подразделениями, ответственными за его реализацию
4. РМ проекта – от бизнеса, т.к. именно бизнес должен ответить для себя на неизвестные до пилота вопросы
5. В ходе пилотирования может быть принято решение о передаче проекта сразу в пром.эксплуатацию по временной схеме, если принимаются риски

Количество пилотов по видам бизнеса, %



...и по направлениям применения, %

