

М&А в банковском секторе: Стратегия присоединения

2 этап

- Кейс продолжает погружать вас в атмосферу проекта по объединению банков с возможностью окунуться в реальные вызовы, с которыми в Axenix сталкиваются каждый день
- На данном этапе вам предстоит разработать инструменты, которые помогут Клиенту изучить нюансы возможных вариантов и принять взвешенное и наиболее эффективное решение
- Помните, что лучшие из лучших получают офферы в Axenix в конце чемпионата. Уверены, каждый из вас способен на великое! Удачи!



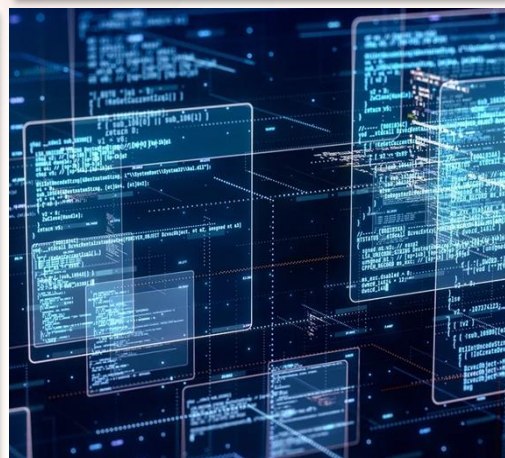
**ПОЗДРАВЛЯЕМ
с успешным
прохождением 1 этапа!**





Содержание

01	Введение	4
----	-----------------	---



03	Бюджет присоединения	9
----	---------------------------------	---

02	Целевая архитектура	7
----	--------------------------------	---



04	Клиентские пути	11
----	----------------------------	----



05	Приложение	13
----	-------------------	----



01

Введение

4

Разработка стратегии от семинаров до проработки инициатив и расчета бизнес кейсов, экспертная и техническая поддержка

**Стратегия****ИТ-стратегии
и архитектура**

Разработка ИТ и цифровых стратегий развития бизнеса, проектирование целевой ИТ-архитектуры и операционной модели бизнеса и ИТ

**Стратегический и технологический
консалтинг**

Организация и управление программами (SAP Carve-outs, M&A, локализация, анализ импортозамещения)

**Цифровая
трансформация****Решения для
интегрированного
планирования**

Разработка, внедрение и сопровождение решений для интегрированного планирования

День начался с письма от Нева-Банка с хорошими новостями



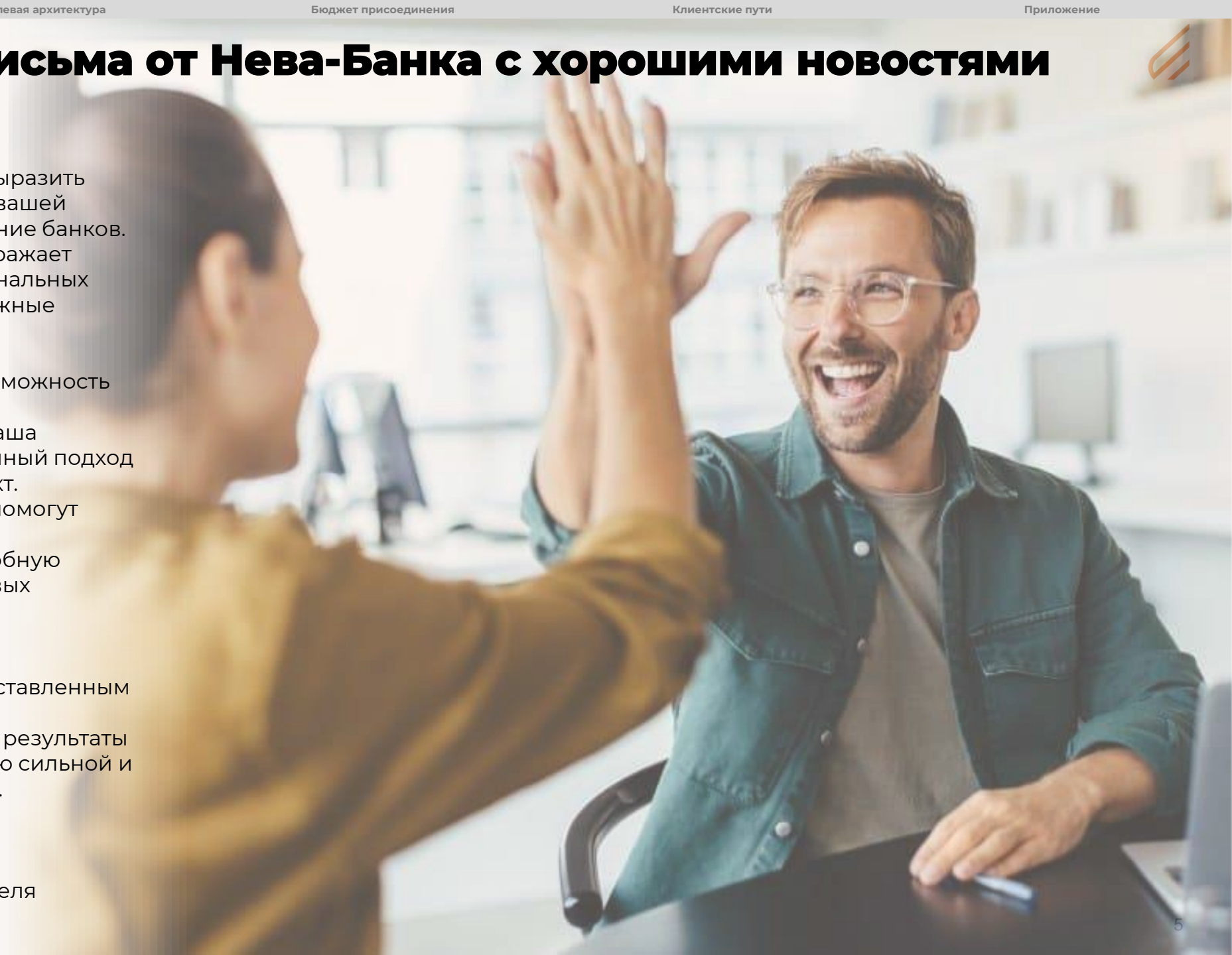
Уважаемая команда Ахепix,

От имени Нева Банка хотелось бы выразить искренние поздравления в связи с вашей победой в конкурсе на присоединение банков. Это заслуженный успех, который отражает высокий уровень ваших профессиональных качеств и способностей решать сложные задачи.

Теперь перед нами открывается возможность совместно реализовать проект по присоединению. Мы уверены, что ваша компетентность, опыт и инновационный подход станут ценным вкладом в этот проект. Совместные усилия наших команд помогут создать устойчивую и успешную интегрированную платформу, способную эффективно функционировать в новых условиях.

Выражаем благодарность за ваше профессиональное отношение к поставленным задачам. Мы убеждены, что наше сотрудничество принесет заметные результаты и будет успешным шагом к созданию сильной и конкурентоспособной организации.

С уважением,
Константин Андреев
Заместитель президента-председателя
правления Нева Банк



Стратегические сессии по моделированию и детализации возможных подходов и сценариев присоединения

Нева Банк принял ваше коммерческое предложение, но финальный подход к присоединению и миграции еще не утвержден. Каждый из стейкхолдеров банка имеет свое видение, поэтому подход к присоединению необходимо проработать дополнительно со всеми заинтересованными сторонами. Нева Банк инициирует серию стратегических сессий, направленных на детальное рассмотрение различных сценариев присоединения и обмен мнениями между участниками процесса. Модерирование сессий должна взять на себя команда Axenix.

Стратегическая сессия №1

Цифровая трансформация в процессе объединения банков

Стратегическая сессия №2

Нюансы технологической миграции

Стратегическая сессия №3

Нюансы коммерческой миграции

Артефакты, которые команда Axenix должна заранее подготовить к предстоящим стратегическим сессиям

1

Схема Целевого ИТ-Ландшафта

2

Бюджет Технологической миграции

3

Клиентские пути для ФЛ



02

Целевая архитектура

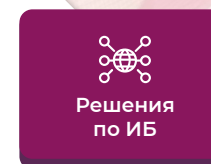
7



Адаптация и внедрение приложений классов ERP, управления складами, ЭДО, интегрированное планирование и др. (1C, SAP, Salesforce)



Внедрение платформенных решений

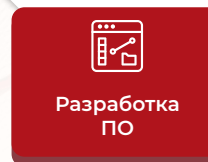


Решения по ИБ

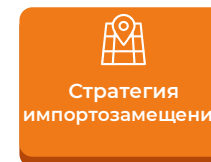
Создание алгоритмов защиты корпоративных и производственных систем, стратегии ИБ, управление киберрисками и угрозами

Технологии и системная интеграция

Разработка, тестирование, разворачивание и поддержка ПО



Разработка ПО



Стратегия импортозамещения

Анализ российских вендоров с функционалом аналогичным зарубежным, партнерства с локальными поставщиками

Стратегическая сессия № 1

Цифровая трансформация в процессе объединения банков



Ребята, руководство Нева-банка пожелало рассмотреть сценарий присоединения, в котором они могли бы не только выполнить цель по увеличению своей клиентской базы и сети продаж, но заодно и реализовать свои планы по цифровой трансформации ИТ. Уже запланирована стратегическая сессия, цель которой рассмотреть данный сценарий с архитектурной точки зрения, приглашены корпоративные архитекторы и ИТ-лидеры систем обоих банков. К данной сессии в качестве отправной точки для общего обсуждения нас попросили подготовить наше видение целевой архитектуры Нева-Банка, принимая во внимание технологии Сибирского Альянс Банка, с учетом нашей экспертизы и лучших рыночных практик. Задача не из легких. Нам нужно проанализировать текущий перечень ИС обоих банков и подготовить схему целевой архитектуры Нева-Банка на конец присоединения. Обращаю ваше внимание, что крайне важно, чтобы все наши тезисы были обоснованы, возможные развилки описаны, а рекомендации аргументированы. Ну что ж, за дело! Начнем с обсуждения ключевых принципов, которые мне удалось успеть обсудить с Заказчиком.

Набор принципов, которые необходимо учесть

Архитектурные принципы

- 1 Исключение дублирования функций и процессов
- 2 Использование масштабируемых и современных технологий
- 3 Гибкость и модульность компонентов системы

Перечень используемых в обоих банках информационных систем с их основными характеристиками представлен в Приложении 1*

*Для целей кейса перечень систем был ограничен

Потребности Бизнеса

Лучший клиентский опыт

Ориентация на улучшение клиентского опыта является важным фактором. Целевая архитектура должна способствовать удовлетворению потребностей клиентов и обеспечивать им удобство и доступность услуг.

Адаптируемость к изменяющимся рыночным условиям

Архитектура должна быть спроектирована таким образом, чтобы банк мог легко адаптироваться к изменениям в требованиях рынка и бизнес-окружения. Гибкость в архитектуре позволяет быстро внедрять новые функции и изменения, ускоряя выход продукта на рынок (time-to-market).

Непрерывность и сопровождение

Сохранение стабильности операций

Важно обеспечить бесперебойную работу всех операций в процессе и по завершении интеграции, чтобы клиенты и сотрудники не испытали никаких проблем или сбоев в обслуживании.

Оптимальная стоимость поддержки

Разработка архитектуры с учетом экономической эффективности и оптимизации затрат на поддержку. Планирование архитектуры и выбор технологий с учетом их стоимости владения (ТСО) и возможности оптимизации операционных издержек.

Импортозамещение

При создании архитектуры следует уделить внимание выбору решений, способствующих замене импортных систем на отечественные аналоги в соответствии с требованиями государственной политики по импортозамещению – минимум 70% импортозамещенных систем. При этом для систем КИИ это значение составляет 100%.



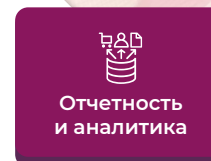
03

Бюджет присоединения

9



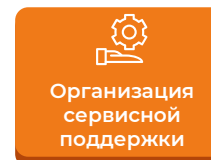
Реализация проектов разработки, внедрения и эксплуатации ИТ-инфраструктуры, стратегическое планирование развития



Сегментация клиентов, аналитика в области продаж, инструменты для повышения эффективности промо

Технологии и системная интеграция

Цифровизация, Переход к принципам возобновляемого производства и устойчивого развития, улучшение материало- и энергоэффективности



Аутсорсинг приложений, поддержка и обновление приложений. Проектирование, разработка и тестирование, автоматизация сервисов

Стратегическая сессия №2

Нюансы технологической миграции



Коллеги, привет! На следующей неделе состоится сессия по технологической миграции. Этот вариант миграции самый дорогой, поэтому его нужно обязательно просчитать, чтобы ИТ понимал ориентир максимального бюджета. Для этого нам необходимо разработать модель расчета стоимости миграции (в формате .xlsx) с учетом уже имеющихся у нас ограничений. Но для самой сессии разумеется потребуются и презентационные материалы, поэтому результаты расчетов нужно представить на слайдах (.pptx) с графическим представлением – надо подумать, что и как лучше представить для наглядности и полноты повествования (например, из чего складывалась оценка, как расходы распределяются по системам и месяцам, и другие разрезы, диаграммы или графики, которые на наш взгляд будут являться информативными для обсуждения и принятия решений).

Оценка трудозатрат и бенчмарки

Благодаря совместным усилиям нам уже удалось выявить, приоритизировать и оценить все необходимые ГЭПы. **Результаты в Приложении 2 – Таблица 1.** Дело за малым, положить все известные данные в excel и построить модель. Также нужно не забыть учесть в модели работы по миграторам, которые еще не оценены, но по нашему опыту в среднем равны 40% от доработки ГЭПов.

Бенчмарк 1. Трудоемкость этапов разработки

Анализ
25%

Разработка
35%

Тестирование
30%

Внедрение
10%

Бенчмарк 2. Скорость найма нового сотрудника

В штат
4 недели

Подключение
подрядчика
2 недели

Подключение
вендора
1 неделя



Время поиска оплачивается
только при найме в штат

Выделенная ИТ команда под проект присоединения

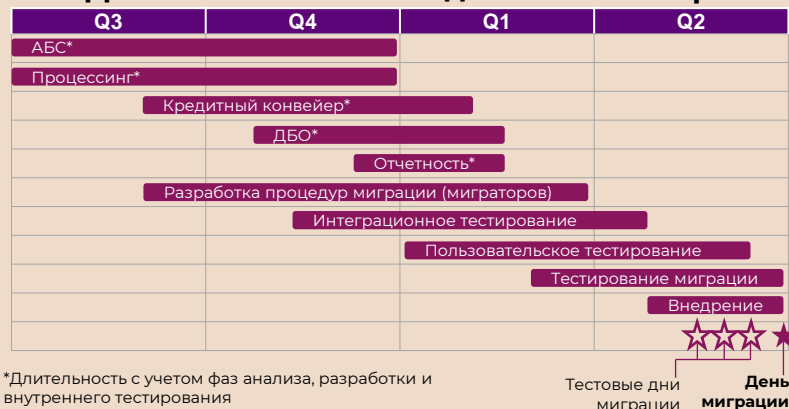
159 ИТ специалиста
Нева Банка

80 ИТ специалиста Сибирского
Альянс Банка

ИТ специалисты Axenix

ИТ специалисты от
поставщиков решений
(вендоров)

Длительность и последовательность работ



Переиспользование ресурсов ИТ

1. Ресурсы ИТ возможно переиспользовать между любыми командами
2. Производительность сотрудника в своей команде составляет 100%
3. При переключении сотрудника на разработку непрофильной ему системы, обучение и погружение составляет 2 недели, в это время сотрудник работает на 50% от своей производительности
4. Производительность сотрудника в других командах зависит от используемого стека технологий и составляет от 60 до 90%

Подробнее в Приложении 2 →

Роли

1. Структура команд разработки приблизительно одинаковая между системами и состоит из аналитиков, разработчиков, тестировщиков разных уровней и тим лида. Всего в 1 команде разработки от 8 до 14 человек.
2. На 1 систему может приходиться от 1 до 4 команд разработки
3. Есть общие ресурсы, которые делятся между всеми командами – Devops инженеры, PMO, Release менеджеры, Архитекторы и специалисты инфраструктуры
4. Для доработок АБС и Процессинга потребуется обязательное привлечение сотрудников от вендоров для доработки Core функциональности (составляет 10% от общих доработок системы)

Подробнее в Приложении 2 →



04

Клиентские пути

11



Стратегия управления данными, создание хранилищ данных, AI-проекты с индустриальной спецификой



Управление
данными



Управление
цепочками
поставок

Оптимизация управления цепочками поставок, транспортировками, складами, внедрение SCM-решений

**Стратегический и технологический
консалтинг**

Акселерация e-commerce, формирование клиентских путей, маркетинг



Маркетинговые стратегии и
клиентский опыт

Компетенции Axenix

Стратегическая сессия №3

Нюансы коммерческой миграции



Коллеги! Утром прошла встреча с командой Розничного Бизнеса (РБ). В РБ убеждены, что выбор коммерческого варианта присоединения несет большие риски с учетом сжатых временных рамок, и намерены провести стратегическую сессию, на которой планируется проработать все подводные камни и рассмотреть все нюансы взаимодействия с клиентами. В рамках сессии большое внимание будет уделяться клиентскому пути (СЖМ) и нас попросили разработать к сессии наше предложение по оптимальным клиентским путям для различных групп клиентов ФЛ и каналов взаимодействия, с учетом нашего опыта проектов подобного рода.

Набор принципов, которые необходимо учесть

При выборе коммерческой миграции клиентов ФЛ необходимо заранее продумать эффективный клиентский путь, который позволит максимизировать retention rate при миграции клиента из САБ в Нева Банк.

Коммерческая миграция предполагает перенос клиента со всем своим перечнем открытых продуктов.

Клиентский путь необходимо построить от момента уведомления клиента о миграции до момента полноценного перехода в контур Нева-Банка. Необходимо сформировать клиентские пути для всех групп клиентов, которые разделяются по типу канала взаимодействия Банка с клиентом:

- Клиенты, использующие Дистанционное обслуживание (взаимодействуют с банком через мобильное приложение / интернет-Банк)
- Клиенты, не использующие дистанционное обслуживание (взаимодействуют с банком через физическое посещение офиса)

Ожидаемые результаты

Результатом работы должны стать схемы с шагами, которые будет проходить клиент в рамках миграции, и развилками с выбором, который есть у клиента.

Также ожидается визуализация примеров диалоговых окон в мобильном приложении, побуждающих клиента следовать оптимальному пути миграции.

На тех шагах, где применимо, необходимо продумать мотивирующие триггеры, которые заставят клиента пройти оптимальный маршрут миграции. Триггером в данном случае могут служить как очень выгодные преимущества от согласия на миграцию, так и ухудшение текущих условий обслуживания клиентов с предложением легко мигрировать все продукты в Нева Банк по рыночным условиям.



05

Приложение

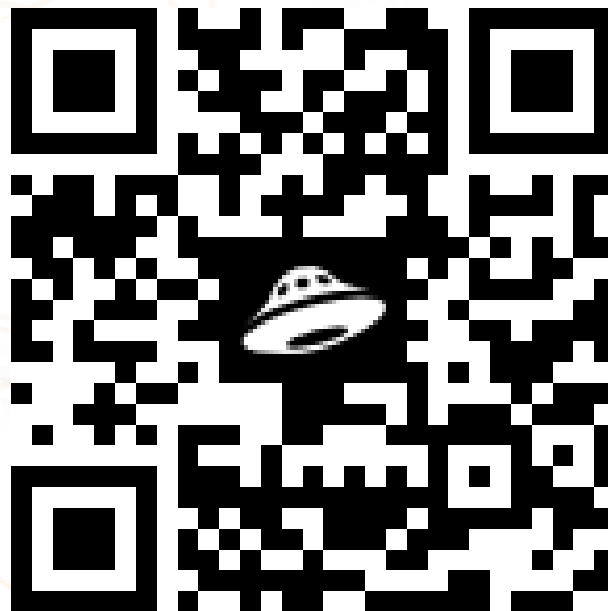
13



Приложение 1

Дополнительные материалы для разработки целевой ИТ архитектуры

Перечень используемых в обоих банках информационных систем с их основными характеристиками **представлен в отдельном Excel файле по ссылке:**



<https://disk.yandex.ru/i/J1JA5i1EzTW3fg>

Введение

Целевая архитектура

Бюджет присоединения

Клиентские пути

Приложение

Приложение 2

Дополнительные материалы для расчета бюджета

Таблица 1. Оценка на разработку по результатам ГЭП анализа*

Система	Расчет необходимых затрат на разработку (человеко-дней)**
АБС	6 500
Процессинг	4 600
ДБО	2 400
Кредитный конвейер	3 700
Отчетность и аналитика	900
Другие системы***	—

*Не включена оценка на анализ, тестирование и внедрение
**С учетом производительности сотрудника 100%
***Т.к. по другим системам доработки незначительные, работы будут выполняться в рамках текущей деятельности банка и не требуют отражения в бюджете и ресурсном плане

Таблица 2. Детали по привлечению вендора*

Компетенция	Ставка в час (руб.)	Производительность	Ограничение по привлечению
Разработчик АБС	9500	150%	Не более 6 человек
Разработчик Процессинга	7800	150%	Не более 6 человек

*Возможно привлечение на задачи только в рамках компетенции

Таблица 3. Детали по привлечению Ахеніх

Компетенция	Ставка в час (руб.)	Производительность	Ограничение по привлечению
Команда Ахеніх подтвердила, что может предоставить кадры с учетом потребностей клиента с любой ролью и компетенцией. На поиск сотрудника потребуется 2 недели. Далее еще 2 недели на обучение для выхода на максимальную производительность (100%). Ставки сотрудников Ахеніх коррелируют со ставками банка и, в среднем, составляют 130% от соответствующей ставки в банке (допущение в рамках данного кейса).			

Таблица 3. Штат выделенных сотрудников под проект присоединения и их ставки

Роль	Компетенция	Сотрудников в Нева Банке	Сотрудников в Сибирском Альянс Банке	Ставка в час (руб.)	Коэффициент производительности при переиспользовании ресурсов (не применимо для вендора)				
					АБС	Процессинг	ДБО	Отчетность	Конвейер
Старший аналитик	АБС	5	2	4000	100%	90%	70%	80%	70%
Аналитик	АБС	4	2	2700	100%	90%	70%	80%	70%
Старший разработчик	АБС	11	4	5500	100%	90%	70%	80%	70%
Разработчик	АБС	7	2	3500	100%	90%	70%	80%	70%
QA лид	АБС	1	1	3000	100%	90%	70%	80%	70%
Тестирующий	АБС	5	2	2200	100%	90%	70%	80%	70%
Старший аналитик	Процессинг	2	2	4000	90%	100%	70%	80%	70%
Аналитик	Процессинг	5	3	2700	90%	100%	70%	80%	70%
Старший разработчик	Процессинг	7	4	5400	90%	100%	70%	80%	70%
Разработчик	Процессинг	8	5	3900	90%	100%	70%	80%	70%
QA лид	Процессинг	2	1	3000	90%	100%	70%	80%	70%
Тестирующий	Процессинг	2	3	2200	90%	100%	70%	80%	70%
Старший аналитик	ДБО	3	2	4000	60%	60%	100%	60%	90%
Аналитик	ДБО	4	2	2700	60%	60%	100%	60%	90%
Старший разработчик	ДБО	7	3	4500	60%	60%	100%	60%	90%
Разработчик	ДБО	3	1	3000	60%	60%	100%	60%	90%
QA лид	ДБО	3	2	3000	60%	60%	100%	60%	90%
Тестирующий	ДБО	2	1	1900	60%	60%	100%	60%	90%
Старший аналитик	Отчетность	2	1	4000	75%	75%	60%	100%	60%
Аналитик	Отчетность	5	2	2700	75%	75%	60%	100%	60%
Старший разработчик	Отчетность	4	2	4700	75%	75%	60%	100%	60%
Разработчик	Отчетность	3	1	3300	75%	75%	60%	100%	60%
QA лид	Отчетность	3	2	3000	75%	75%	60%	100%	60%
Тестирующий	Отчетность	4	2	1900	75%	75%	60%	100%	60%
Старший аналитик	Конвейер	6	3	4000	60%	60%	80%	65%	100%
Аналитик	Конвейер	8	4	2700	60%	60%	80%	65%	100%
Старший разработчик	Конвейер	11	5	4500	60%	60%	80%	65%	100%
Разработчик	Конвейер	2	1	3000	60%	60%	80%	65%	100%
QA лид	Конвейер	5	2	3000	60%	60%	80%	65%	100%
Тестирующий	Конвейер	2	1	1900	60%	60%	80%	65%	100%
Релиз-менеджер	Общие ресурсы	3	2	3200	100%	100%	100%	100%	100%
Devops инженер	Общие ресурсы	5	3	4400	100%	100%	100%	100%	100%
Специалист инфраструктуры	Общие ресурсы	3	1	6800	100%	100%	100%	100%	100%
Архитектор	Общие ресурсы	10	6	7900	100%	100%	100%	100%	100%
Проджект менеджер	Общие ресурсы	15	7	4900	100%	100%	100%	100%	100%



ЖЕЛАЕМ УДАЧИ!

Творческое мышление и аналитические навыки помогут в разработке эффективного бизнес-решения.

Командный дух и работа в коллективе приумножат ваши возможности и позволят достичь грандиозных результатов.

Желаем найти вдохновение и мотивацию, и пусть ваше участие станет первым шагом к большим профессиональным достижениям!

