

**СТРАТЕГИЧЕСКАЯ СЕССИЯ
БЛОКА РОЗНИЧНОГО БИЗНЕСА
ПАО «ИНТЕР РАО»»**

09 июня 2021 года

Инициативы, определяющие достижение финансовых целей

01

ПРС 3

Обеспечение своевременного «подхвата» клиентов ГП в НЭСК, определение оптимального предложения для новых клиентов и внедрение программ лояльности

02

ПРС 6

Выход на новые рынки ГП, создание ЕИРЦ в регионах присутствия ГП, интеграция новых активов в системы «Интер РАО» с повышением их стоимости

03

ПРС 2

Увеличение продаж текущих коммерческих сервисов и вывод на рынок новых коммерческих сервисов

04

ПРС 5

Снижение условно - постоянных затрат

В фокусе два основных сегмента рынка

Сегмент
B2B

35 000

на клиента

2 500 000

на сотрудника

**Усредненный удельный показатель EBITDA
(руб.) по основному бизнесу
за 2019 и 2020 годы**

Сегмент
B2C

220

на клиента

625 000

на сотрудника

**Усредненный удельный показатель EBITDA
(руб.) по основному бизнесу
за 2019 и 2020 годы**

Ожидаемые результаты 2021

ПРС 13

Разработка и утверждение проекта по ИСУ

ПРС 4

1. Тиражирование проекта «Робот-Коллектор» сегмента В2С
2. Утверждение методологии работы с дебиторской задолженностью В2С и В2В сегментов

ПРС 5

Проведение сравнительного анализа статей затрат и обеспечение нормирования в разрезе сегмента В2С

ПРС 9

1. Утверждение целевой модели Контактного центра
2. Определение перечня функций и бизнес-процессов для централизации

ПРС 13

1. Снятие внутренних барьеров, влияющих на рост продаж КС
2. Запуск программы добровольного согласования жилья

Концентрация на задачах стратегии

РОЖДЕНИЕ

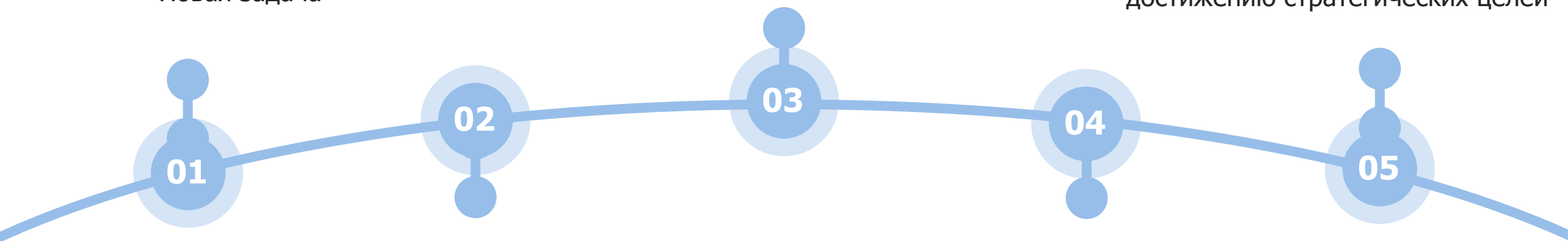
- Новый проект
- Новая инициатива
- Новая задача

ПРОВЕРКА

Если благодаря этой новой задаче мы быстрее достигнем наши цели, — срочно включаем в ПРС!

ФОКУСИРОВКА

- Осознанно не делаем отсутствующие в ПРС задачи
- Сосредотачиваемся на задачах по достижению стратегических целей



ВОПРОС

Какую стратегическую задачу или цель она помогает нам выполнить?

АНАЛИЗ

- Чем эта задача лучше чем те что уже включены в ПРС?
- Каков объем влияния на цели?
- Почему не предложена ранее?

Операционная модель верхнего уровня

Цепочка создания стоимости
для центров прибыли на сегменте **B2C**

Цепочка создания стоимости
для центров прибыли на сегменте **B2B**

Унифицированные
функции,
выделенные в
отдельные
юридические лица
- **центры затрат**

**ЦУЗ, ОЦО, ОРЦ, ЕКЦ, СЭК,
ТОМСК-РАЗВИТИЕ**

Закупка, создание основной ценности –
производство, каналы продвижения и
продаж, каналы обслуживания,
исполнение договора

**ЦУЗ, ОЦО, ОРЦ, ЕКЦ, СЭК,
ТОМСК-РАЗВИТИЕ**

Закупка, создание основной ценности –
производство, каналы продвижения и
продаж, каналы обслуживания,
исполнение договора

Функции **центров
прибыли**
обеспечивающие
реализацию цепочки
создания стоимости
для каждого
сегмента в
отдельности

**ГП, ЕИРЦ, НЭСК,
МАРКЕТПЛЕЙС**

Обеспечение получения прибыли,
закупки, производство, продвижение и
продажи, обслуживание, исполнение,
развитие и методология

**ГП, ЕИРЦ, НЭСК,
МАРКЕТПЛЕЙС**

Обеспечение получения прибыли,
закупки, производство, продвижение и
продажи, обслуживание, исполнение,
развитие и методология

Актуальные темы стратегической сессии

ЕИРЦ

ФОРМА ВЫХОДА НА РЫНОК

1. Как использовать опыт 2-х подходов с минимизацией рисков?
2. Как добиться результата по ЕИРЦ, используя опыт с одновременным выполнением:
 - требуемого уровня собираемости для заказчиков
 - необходимого уровня удовлетворенности населения услугами ЖКХ в соответствии с SLA?

ИСУ

РЕАЛИЗАЦИЯ ПРОЕКТА

1. Как реализовать ИСУ в условиях ограничений инвестиционной программы с единственным подрядчиком с учетом ТБР, особенностями закупочных процедур и внутренних регламентов Группы Интер РАО к концу 2021 года и далее?
2. Как реализовать задачу ИСУ (интеллектуальную часть) и модернизировать процессы, начиная с 2022 года?

ЦИФРОВИЗАЦИЯ

ЦИФРОВИЗАЦИЯ БИЗНЕСА

1. С чего можно начать применение AGILE подхода к управлению изменениями в дочерних обществах?
2. Какие перспективы разработки и внедрения гибкого ИТ ландшафта?

Результаты работы в активах по актуальным темам

ОРЦ

Передача процессинговых функций в ОРЦ

ЕИРЦ

На базе ПЭС сформирован ЕИРЦ ПЭС

ИСУ

В «Мосэнерго» завершён проект СБСД

КЦ

1. Внедрили робота коллектора
2. Запустили в промышленную эксплуатацию чат-бот в Алисе

ЛКК

Внедрено мобильное приложение для юридических лиц

Ожидаемые результаты инициатив в 2022 году

ПРС 9 - Разработана концепция унификации функций по работе с дебиторской задолженностью в сегментах B2B и B2C сегмента Сбыт

ПРС 2 - Обеспечена централизация ресурсов и компетенций по управлению жизненным циклом продукта

ПРС 5 - Проведен сравнительный анализ статей затрат в разрезе сегментов B2B

ПРС 5 - Обеспечено нормирование затрат в разрезе сегментов B2B

ПРС 5 - Проведена оценка эффективности условий аутсорсинга

ЯНВАРЬ

ФЕВРАЛЬ

МАРТ

ИЮНЬ

ДЕКАБРЬ

ПРС 13 - Затраты на ИСУ включены в ТБР на 2022 г.

ПРС 1 - Обновлены и внедрены стандарты и процессы очного и заочного обслуживания сегментов B2B/B2C

ПРС 9 - Обеспечена реализация проекта «Эверест» (ОРЦ)

ПРС 8 - Разработана операционная модель, включая модель взаимодействия с ДО: ГП, ЕИРЦ, НЭСК

ПРС 1 – Автоматизация бизнес процессов проект «Нева»

ПРС 9 - Создан объединенный КЦ в случае принятия положительного решения

ПРС 12 - Внедрение AGILE подхода в организации бизнес-процессов в розничных активах

Цели создания новой модели для цифровых каналов

Повышение ценности клиентской базы

Повышение ценности клиентской базы (= стоимости доступа к базе для внешних партнёров) за счёт глубокого анализа клиентских предпочтений на базе более частого и более широкого взаимодействия с клиентами

Сокращение просроченной задолженности

Сокращение объёма просроченной задолженности путём стимулирования платёжной дисциплины за счёт предоставления дополнительных каналов оплаты или новых возможностей оплаты (например, бонусами, накопленными внутри программы лояльности)



Повышение доходности абонентов

Повышение доходности клиентской базы за счёт увеличения среднего количества дополнительных товаров и услуг, предоставляемых одному клиенту (комиссионный доход от продажи товаров и услуг)

Улучшение имиджа Группы

Улучшение имиджа компании за счёт предоставления клиентам каналов обратной связи, новых услуг, новой экосистемы. Разворот компании лицом к клиенту

ПЯТЬ ЭЛЕМЕНТОВ ЦИФРОВОЙ ЭКОСИСТЕМЫ

ПРОДУКТОВОЕ ПРЕДЛОЖЕНИЕ

Неосновной бизнес

(КО – клиентский опыт)

1. КО при приобретении продуктов и услуг, основанных на собственных компетенциях
2. КО при приобретении продуктов и услуг, основанных на сторонних компетенциях:
 - Коллаборации (участие в прибылях)
 - Комиссионные продажи

СЕРВИСНОЕ ПРЕДЛОЖЕНИЕ

Основной бизнес

(КО – клиентский опыт)

- КО при оплате счетов
- КО при инцидентах
- КО в вопросах энергопотребления
- КО при разрешении спорных ситуаций



ЦИФРОВАЯ
ЭКОСИСТЕМА

КЛИЕНТЫ B2C

Физические лица

- Абоненты
- Участники абонентского домохозяйства
- Клиенты с открытого рынка

КЛИЕНТЫ B2B

Юридические лица

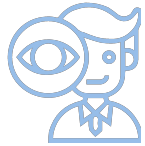
- Предприятия МСБ абоненты
- Управляющие компании
- Клиенты с открытого рынка

ЦИФРОВЫЕ

Каналы

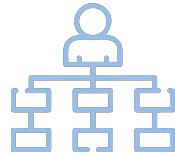
- Вебсайт, Личный кабинет
- Приложение, API
- Цифровая Управляющая Компания

Элементы культуры управления изменениями



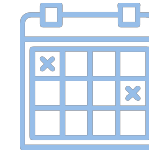
ФОРМУЛИРОВКА ЗАМЫСЛА

Разработка моделей поведения и поведенческих индикаторов поддерживающих систему управления изменениями



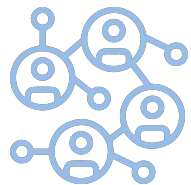
СОЗДАНИЕ ПОТРЕБНОСТИ

Формирование команды, реализующей внедрение системы управления изменениями



ПОСТОЯНСТВО ИЗМЕНЕНИЙ

Формирование и внедрение системы поддержки управления изменениями



СИСТЕМЫ И СТРУКТУРЫ

Внедрение в организационную структуру и бизнес-процессы элементов, поддерживающих систему управления изменениями



МОБИЛИЗАЦИЯ ИНТЕРЕСА

Обучение команды, внедряющей и поддерживающей систему управления изменениями

Ключевые элементы стратегии розничного бизнеса

ЦЕЛЬ

Амбиции 2025

Доля рынка 25%

Доля ДПС 15%

Рост доходности на 153%

РЫЧАГИ

Трансформация бизнес-процессов

Сегмент В2С

- Минимизация очного обслуживания
- Усиление контакта с клиентом через ЕИРЦ
- Снижение себестоимости
- Монетизация клиентской базы за счёт ДПС
- Сохранение высокого уровня сбора ДЗ

Сегмент В2В

- ГП – обеспечение премиального сервиса
- НЭСК – обеспечение эффективного по затратам сервиса
- ГП/НЭСК – развитие линейки высокотехнологичных ДПС

Выход в новые регионы

- Расширение географии присутствия ГП
- Расширение по цепочке стоимости: ЕИРЦ, ГИС ЖКХ
- Трансформация новых активов – эффективная интеграция

МЕХАНИЗМЫ

Операционная модель

- Управление через сегменты В2С и В2В: построение команд, отчётности и управление процессами
- Продолжение централизации функций поддержки и сервисов с повышением эффективности

Цифровизация и развитие ИТ

- Цифровизация и унификация клиентского пути
- Инвестиции в ИТ: рост/интеграция данных о клиенте; интеграция и унификация ИТ-систем

Компетенции

- Партнёрства для создания инновационных продуктов и усиления бренда
- Рост внутренних компетенций: продажи, маркетинг, анализ больших данных


Развитие

- Развитие единого федерального бренда для розничного бизнеса «Интер РАО»
- В дальнейшем – переход на единую акцию ?



СПАСИБО ЗА ВНИМАНИЕ!

ПАСПОРТ ИНИЦИАТИВЫ

НАИМЕНОВАНИЕ ИНИЦИАТИВЫ						
СТАТУС	ПРОЕКТНАЯ КОМАНДА	ОЖИДАЕМЫЙ ЭФФЕКТ		ОСНОВНЫЕ ВЕХИ		
		ФИНАНСОВЫЙ	РЕСУРСНЫЙ			
	Куратор: ФИО Проектный менеджер: ФИО Проектная команда: ФИО1, ФИО2, ФИО3	Выручка XX млн. руб. Прибыль Y млн. руб.	Экономия Z ПШЕ	30.12.22 – ...	30.06.24 – ...	30.12.25 – ...

ОПИСАНИЕ

ПОТЕНЦИАЛЬНЫЕ РИСКИ

		ПЛАН РЕАЛИЗАЦИИ										
№	Шаг инициативы	2021		2022		2023		2024		2025		
		1П	2П	1П	2П	1П	2П	1П	2П	1П	2П	
1		■										
2		■										
3		■	■									
4		■	■	■	■							
5			■	■	■	■						
6				■	■	■	■					
7					■	■	■	■				
8						■	■	■	■	■		