

«Зачем бизнесу заниматься данными?» или Стратегическая значимость D&A

Кейс Allur

Сентябрь 2024

Алматы



Стратегическая Значимость

Стратегия — это создание уникальной и ценной позиции, включающей особый набор видов деятельности.

Майкл Портер

Стратегия — это создание уникальной и ценной позиции, включающей особый набор видов деятельности.

Майкл Портер

Относится ли **управление данными** к таким видам деятельности?

Стратегия — это создание уникальной и ценной позиции, включающей особый набор видов деятельности.

Майкл Портер

Относится ли **управление данными** к таким видам деятельности?

Конец 2022 года. 3 месяца, для поиска ответа.

Allur – это Казахстанская вертикально-интегрированная автомобильная компания



№1

Производство авто

№1

Продажи новых авто

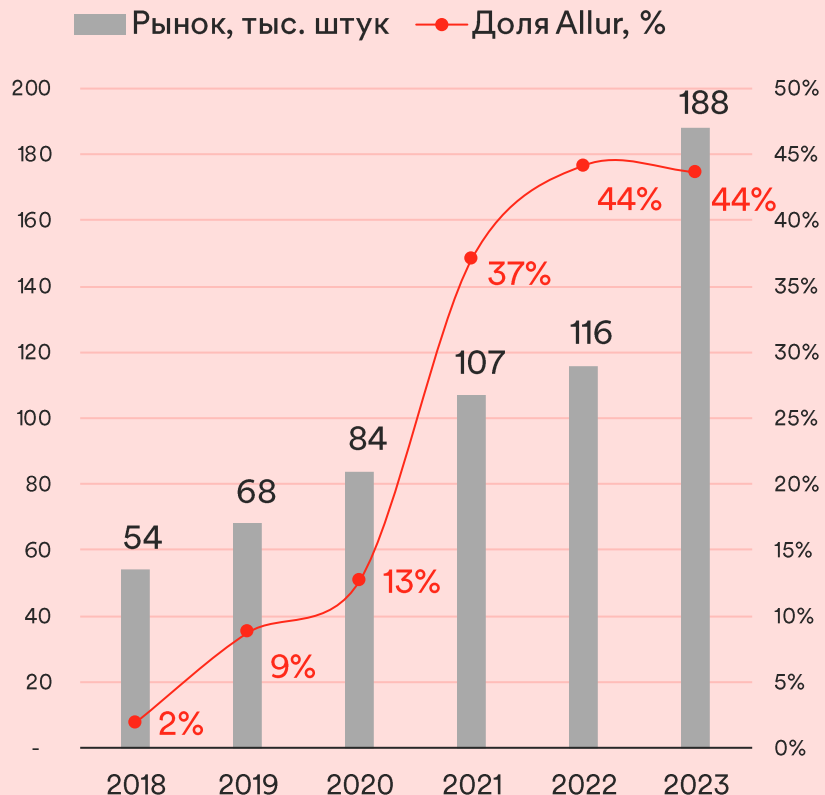
4000+

сотрудников

Источник: Allur

5 лет агрессивного роста сформировали несколько факторов, формирующих повестку развития

Динамика рынка



Ключевые изменения



Расширение
портфолио брендов



Развитие
производственных
активов



Развитие Розницы



Формирование ИТ и
внедрение ERP

Факторы дальнейшего развития

Выход на Плато доходов

Ужесточение регуляторных
требований

Усиление силы покупателя

Накопленные технический и
организационный долги

Тренды в индустрии и дисрапторы

Источник: Allur, АКАБ

Как определить видение 2025 ?

Ретрополяция на основе сценариев будущего (вместо простой экстраполяции)

← Ретрополяция

Мыслить в категориях сценариев будущего

Думать «в обратном направлении», исходя из сценариев (если сценарий верен - то куда нам двигаться сегодня)

Детализировать возможности в рамках общего направления развития

- Например, компания может создать платформу сбора и обработки телематических данных для умной автостраховки с переменной премией

Сегодня

Мир в 2025 г.

Мир в 2030 г.

→ Экстраполяция

Прогноз тенденций

Привязка к 3-летней стратегии компании

Детализация возможностей на уровне конкретного сервиса

- Например, компания может стать игроком на рынке страхования

Каким будет наше будущее ?

Учет большого
количества
факторов –
например,
объемы
инвестиций в
стартапы

Компании, основанные после 01 января 2018 г., получившие финансирование от частных инвестфондов в размере 2,05 – 55 млн долл. США, сеть Quid из 3900 компаний
Источник: Quid

-  Биотехнологии / иммунология – 7,6 %
-  Диагностика состояния здоровья и анализы – 6,3 %
-  Продукты питания и напитки – 4,4 %
-  Криптовалюты – 4,3 %
-  Цифровые платформы: одежда и уход за собой – 4,2 %
-  **Услуги в области мобильности – 3,9 %**
-  Финтех – 3,9 %
-  Услуги для сообществ – 3,9 %
-  Развлечения и медиа – 3,5 %
-  Технологии в гостинично-ресторанном бизнесе – 3,2 %
-  Социальные медиа / платформы для коллабораций – 2,6 %
-  Приложения для фитнеса и здоровья – 2,6 %
-  Платформы (видео)игр – 2,2 %
-  Фармацевтические препараты с каннабидиолом – 1,9 %
-  Управление экологической ситуацией и отходами – 1,8 %
-  Приложения для киберспорта – 1,7 %
-  Управление объектами недвижимости – 1,6 %

Городская Мобильность 2030

Технологическая Оценка

Gartner



Карта зрелости технологий городской мобильности, 2030 г.



Источник: Gartner

Автомобильная Индустрия 2030

Технологическая Оценка



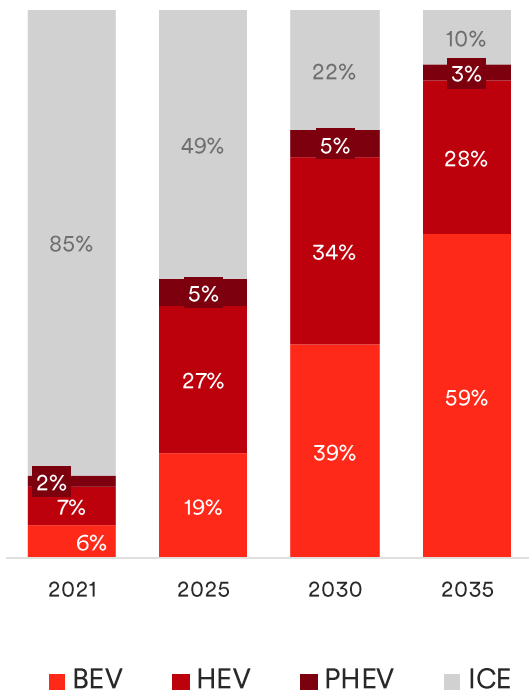
Тенденции, которые мы наблюдаем в отношении четырех столпов мобильности — подключенных, автономных, общих и электрических (CASE: connected, autonomous, shared, electric), — будут продолжены. ПО, данные и нарушение цепочек поставок будут играть все более важную роль в трансформации индустрии.

4 основные глобальные тенденции повлияют рынок и прибыльность компаний: Электрификация, Подключенность, Мобильность по требованию и Автономность



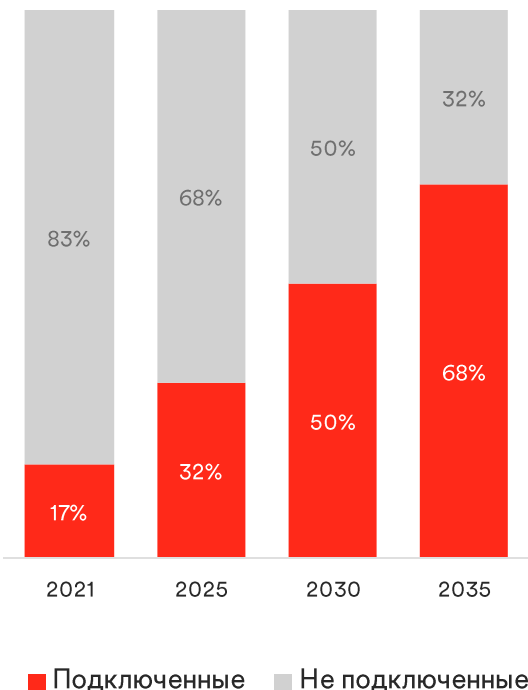
Электрифицированные ТС станут доминировать в продажах

Доля продаж новых автомобилей



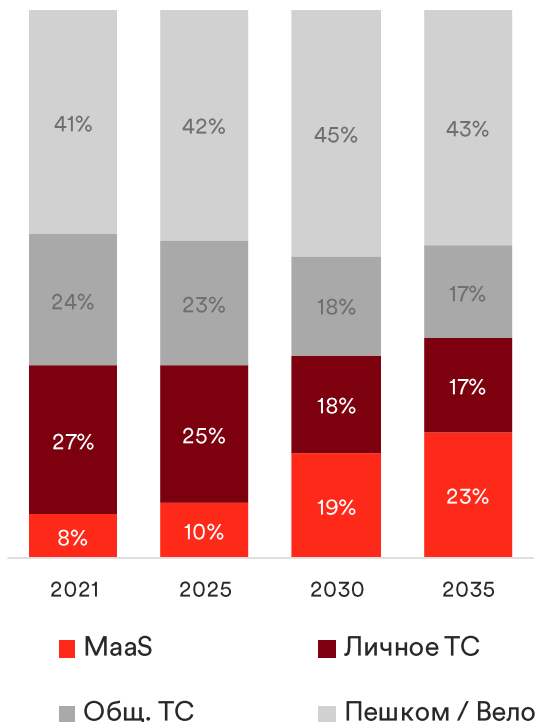
Подключенные автомобили продолжат рост

Доля автомобилей с доступом в Интернет



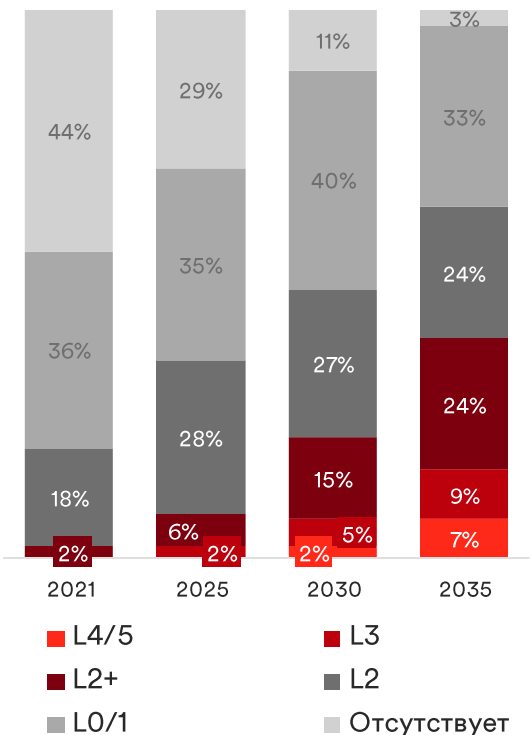
Мобильность по требованию получит больше признания

Доля городских поездок в мегаполисах



Беспилотные ТС появятся в ближайшие десять лет

Доля от продаж новых автомобилей



Источник: IHS Markit Automotive (2022); Statista; BCG analysis.

Меняется структура прибыльности отрасли: от классических источников, в которых уже давно доминируют традиционные игроки, к новым источникам, особенно BEV, AV и MaaS

Классические источники прибыли к 2035 году : \$231 млрд (-47)



Новые источники прибыли к 2035 году: \$293 млрд (+261)



Источник: BCG analysis

Технологии и цифровизация являются ключевыми факторами для трансформации автомобильной промышленности к 2030 г



«Роль технологий [...] невозможно переоценить»
Mark Reuss, General Motors



«Автомобиль становится планшетом на колесах»
Christian Senger, Volkswagen



«Сосредоточьте инвестиции на CX/ADAS»
Oliver Zipse, BMW

- 90% будущих отличительных особенностей автомобилей основаны на программном обеспечении.
- Затраты автопроизводителей на исследования и разработки ПО размером в 26 миллиардов долларов, выводятся в продуктивное использование
Уже сейчас 61% всех инвестиций автопроизводителей направлены на «цифру»
- Возможность снижения стоимости материалов на 500-1000 \$ за авто, за счет стандартизации / унификации / повторного использования.
- Ежегодный объем рынка автомобильного ПО на сумму 150 \$ млрд с конкуренцией между OEM и поставщиками/производителями авто
- Возможность создания стоимости на основе данных в размере 1 \$ млрд для каждого автопроизводителя в отношении продукта, качества и продаж.

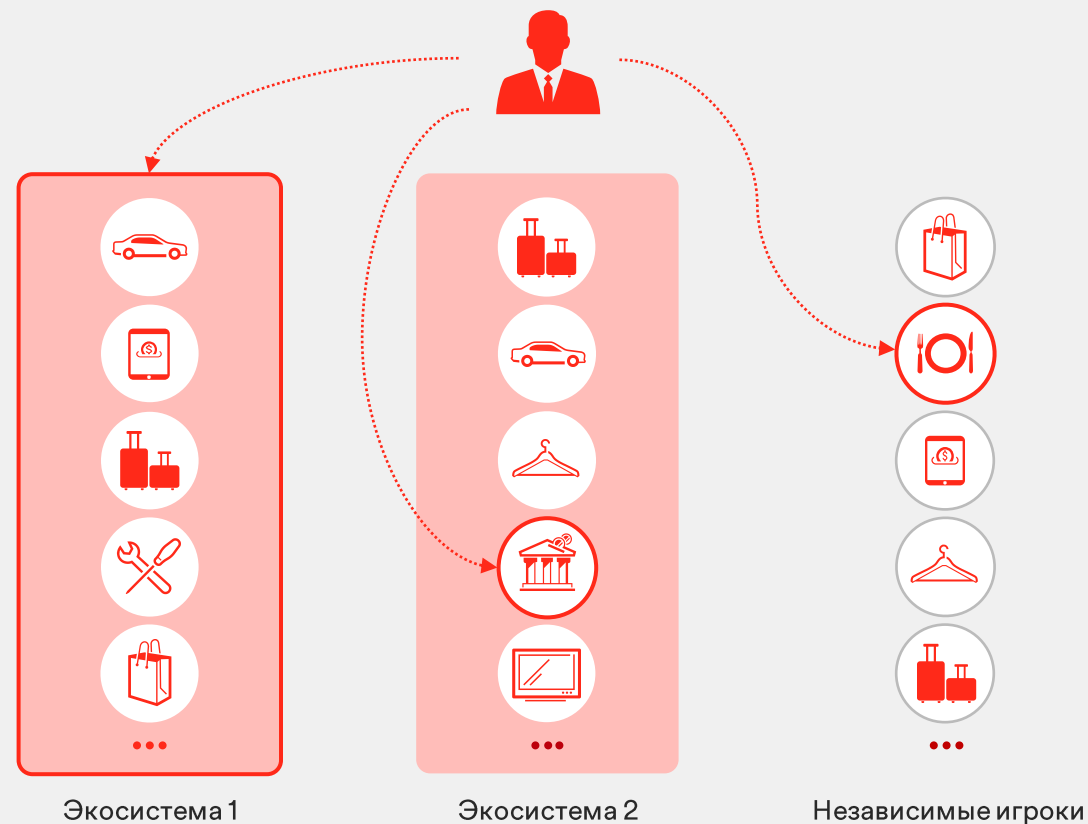
Источник: Анализ BCG, Интервью экспертов, Bank of America, CapitalIQ,

Ключевая задача – стимулировать потребителя делать выбор в пользу не отдельного продукта, а всей экосистемы

Сегодня: выбор отдельных товаров вне зависимости от принадлежности к экосистеме



Через 5 лет: “любимая” экосистема с точечным выбором отдельных продуктов вне экосистемы

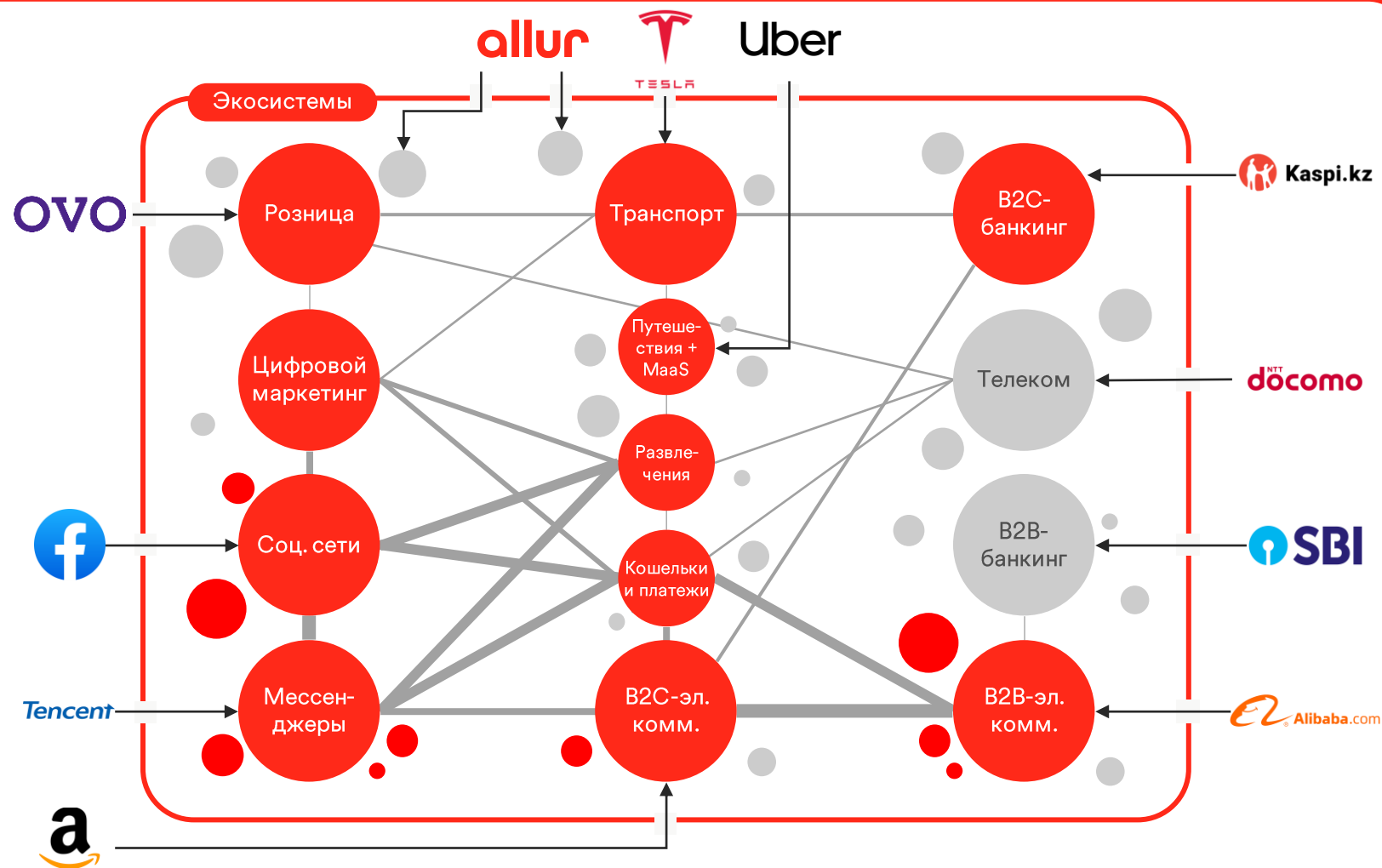


Источник: BCG

Факторы успеха | Выход в высокочастотный канал взаимодействия с клиентами

Цифровая экосистема – структура, объединяющая взаимозависимых участников, которые предоставляют интегрированное предложение клиентам с помощью цифровых технологий

Источник: BCG



Исследования BCG показывают, что не существует успешной B2C-экосистемы без продукта / сервиса с высокочастотным взаимодействием с пользователями



Продукты / сервисы с высокочастотным взаимодействием с пользователями

Факторы успеха | Создание экосистемы вокруг 3 ключевых аспектов: доверие клиентов, клиентская аналитика и платформа

В успешных B2C-экосистемах, ядро обеспечивает 3 аспекта

Что определяет элементы, которые “склеивают” экосистему вместе (ключевые примеры)



Источник: BCG

Ожидания
клиентов
стремительно
меняются ...



... от продуктов и услуг – к отношениям и опыту



Адресный и
персонализи-
рованный опыт



Бесшовное
омниканальное
взаимодействие



Сквозная
двусторонняя
коммуникация



Понятный и
надежный ответ
в любое время в
любом месте



Аутентичное
предложение,
создающее
ценность



Прозрачность,
предсказуемость
и защищенность
от риска

... но большинству компаний не удастся сконцентрироваться на клиентском опыте



Несфокусированное предложение – «для всех», но не нужное никому конкретно



Нежелание или неспособность опираться на глубокое понимание клиентов в работе



Невозможность перейти к сквозному подходу – сломать стены между подразделениями



Отличные задумки, но слабые планирование и реализация, и, как следствие, незначительный финансовый эффект



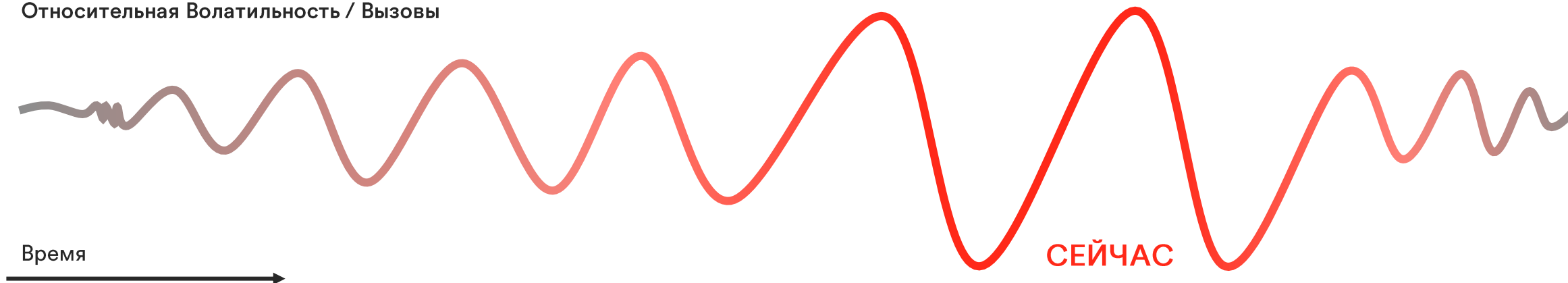
Фокус на новых технологиях ради технологий, отсутствие связи с приоритетами бизнеса



Нехватка гибких процессов, квалифицированных сотрудников и данных

Давление на компании растет во время поликризиса, вызванного совокупным воздействием нормативных изменений, COVID, войны и экономического кризиса

Относительная Волатильность / Вызовы



Регуляторное давление

Давление на **устойчивое развитие компаний и конфиденциальность данных** уже растет (например, прекращение использования файлов cookie 3P)

Регуляторы + **COVID**

Первоначальное «замораживание бизнесов» и увольнения сошли на нет и превратились в **проблемы с цепочками поставок и нехватку рабочей силы**
Объявлено все больше **целей по сокращению выбросов CO2**

Регуляторы + **COVID + война**

Помимо COVID, война принесла политические волнения и еще больше повлияла на **глобальные цепочки поставок (сырье, энергия)**

Регуляторы + **COVID + война + экономический кризис**

Прогнозируемое **снижение ВВП**, неуверенность в будущем и высокая инфляция приводят к **быстрым изменениям в моделях потребления и поведения клиентов**.

Посткризис и **нестабильность**

Некоторые факторы давления **будут сохраняться**; сроки **энергетического кризиса** неясны, повышенное внимание к **конфиденциальности и устойчивому развитию**, вероятно, сохранится

Источник: Анализ BCG на основе глобального опроса руководителей высшего звена с участием n = 759 респондентов

Руководители компаний из различных отраслей признают инфляцию ключевым риском, а цифровизацию, технологии и устойчивое развитие – ключевыми возможностями для роста

Глобальные явления, отмеченные отраслями как ключевые риски или возможности

		Потребител. товары	Энергетика	Финансовые институты	Здравоохран.	Индустриал. товары	Технологии/медиа/телеком	Транспорт и логистика
Топ 2 возможности	1	Устойчивое развитие	Устойчивое развитие	Устойчивое развитие	Цифровизация, технологии и ИИ	Устойчивое развитие	Цифровизация, технологии и ИИ	Устойчивое развитие
	2	Цифровизация, технологии и ИИ	Энергитический кризис	Изменения в поведении клиентов	Изменения в поведении клиентов	Цифровизация, технологии и ИИ	Изменения в поведении клиентов	Цифровизация, технологии и ИИ
Топ 3 риска	1	Инфляция	Инфляция	Неопределенные экономические перспективы	Цепочки поставок	Инфляция	Неопределенные экономические перспективы	Инфляция
	2	Энергитический кризис	Геополитическая ситуация	Инфляция	Рынок труда	Цепочки поставок	Инфляция	Рынок труда
	3	Неопределенные экономические перспективы	Война в Украине	Кибер риски	Инфляция	Энергитический кризис	Рынок труда	Неопределенные экономические перспективы

—●— Автоиндустрия

- Руководители всех отраслей отмечают **инфляцию** как явление, которое, вероятнее всего остального, окажет негативное влияние на бизнес
- Хотя неопределенные экономические перспективы, потрясения на энергетическом рынке и изменения на рынке труда являются общими проблемами для многих отраслей, **каждая отрасль сталкивается со своими собственными ключевыми проблемами**
- Но есть общая тенденция ожидать положительного воздействия со стороны **устойчивого развития, цифровизации, технологий и ИИ** в ближайшем будущем

Источник: Анализ BCG на основе глобального опроса руководителей высшего звена с участием n = 759 респондентов

Компании используют различные рычаги в ответ на макроэкономическую неопределенность: оптимизация затрат, привлечение кадров и инновации являются наивысшими приоритетами

Запланированные активности по преодолению неопределенностей, % от респондентов

Активности	% респондентов	Топ 2 рычага
Оптимизация затрат	72%	Редизайн Операционной модели / Процессной модели Оптимизация организационной структуры
Таланты	59%	Улучшение EVP Повышение квалификации / переквалификация сотрудников
Инновации	54%	Технологические инновации Инновационные бизнес-модели
Финансирование	45%	Повышение эффективности финансирования (план/прогноз/отчетность) Оптимизация кредиторской и дебиторской задолженности
Цепочки поставок	39%	Пересмотр контрактов с поставщиками Диверсификация поставщиков
Выручка/клиенты	36%	Повышение среднего чека Запуск новых продуктов/услуг
M&A	24%	Слияние в целях расширения рынка/продукта Горизонтальное слияние

Большинство руководителей высшего звена фокусируют внимание на оптимизации затрат для борьбы с высокой инфляцией

В частности, они стремятся повысить операционную эффективность

Между тем, многие ищут возможности для роста за счет повышения квалификации талантов, технологических инноваций и т. д.

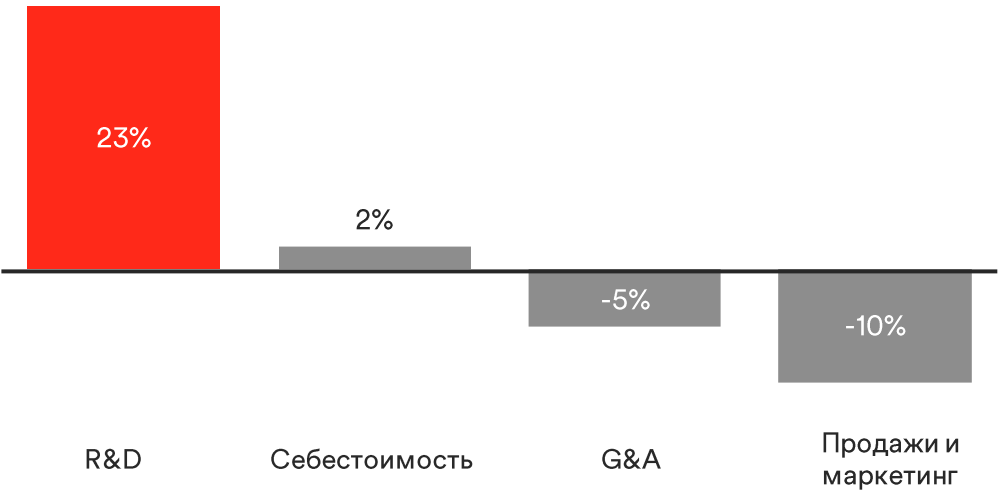
Источник: Анализ BCG на основе глобального опроса руководителей высшего звена с участием n = 759 респондентов

Руководители автомобильной отрасли планируют увеличить расходы на R&D, несмотря на неопределенные экономические перспективы.

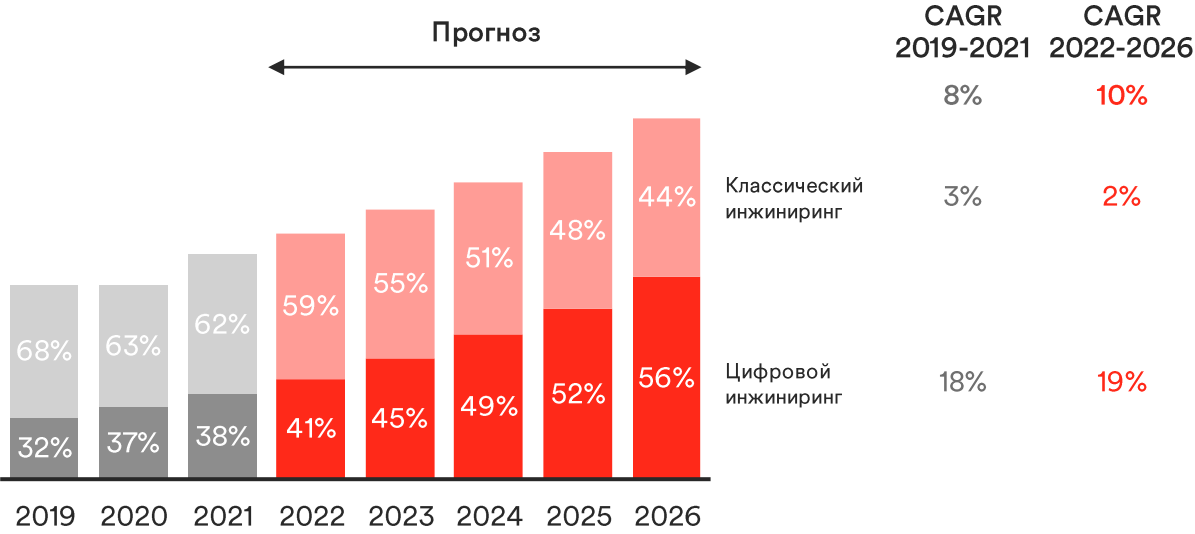
Прогнозируется среднегодовой темп роста расходов на R&D в 10% до 2026 года в основном за счет инвестиций в цифровой инжиниринг

- Во время глобальных потрясений **рост расходов на R&D был более устойчивым**, чем рост ВВП
- Средние расходы на R&D в среднем составляют **~3% от всех доходов**
- Доля расходов на R&D резко выросла по сравнению с другими категориями расходов

Изменение расходов в процентах, 2016-2021



Расходы на R&D, 2019-2026

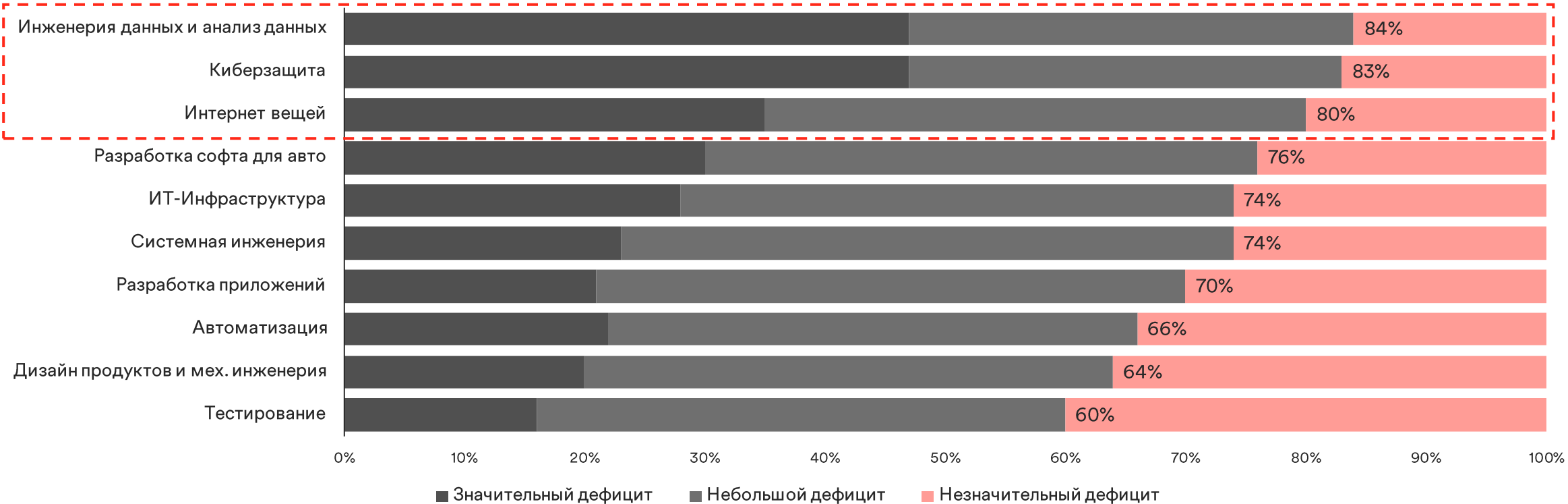


Источник: S&P Capital IQ; Zinnov; expert interviews; Bain analysis



Почти три четверти компаний отмечают нехватку цифровых и инженерных кадров

Инженерий данных и аналитика, кибербезопасность и интернет вещей являются одними из наиболее востребованных способностей, по которым наблюдается наибольшая нехватка кадров



Источник: Bain Engineering and R&D survey 2022 (n=505)

Какие выводы для Allur

Два важных шага, которые должна предпринять компания

1

Оптимизация затрат через использование различных рычагов — редизайн процессов, организационная оптимизация, сокращение косвенных расходов — **с целью скорейшего высвобождения средств** для инвестиций в рост



2

Инвестиции в будущее, то есть в таланты/способности и выборочные смелые проекты, для того, **чтобы воспользоваться преимуществами глобального экономического спада** и опередить конкурентов

Почему сейчас самое время действовать

82%

Ожидают, что инфляция и высокие процентные ставки повлияют на результаты деятельности их компании.

52%

Испытывают недостаток способностей для комплексного управления затратами или экономической реорганизации.

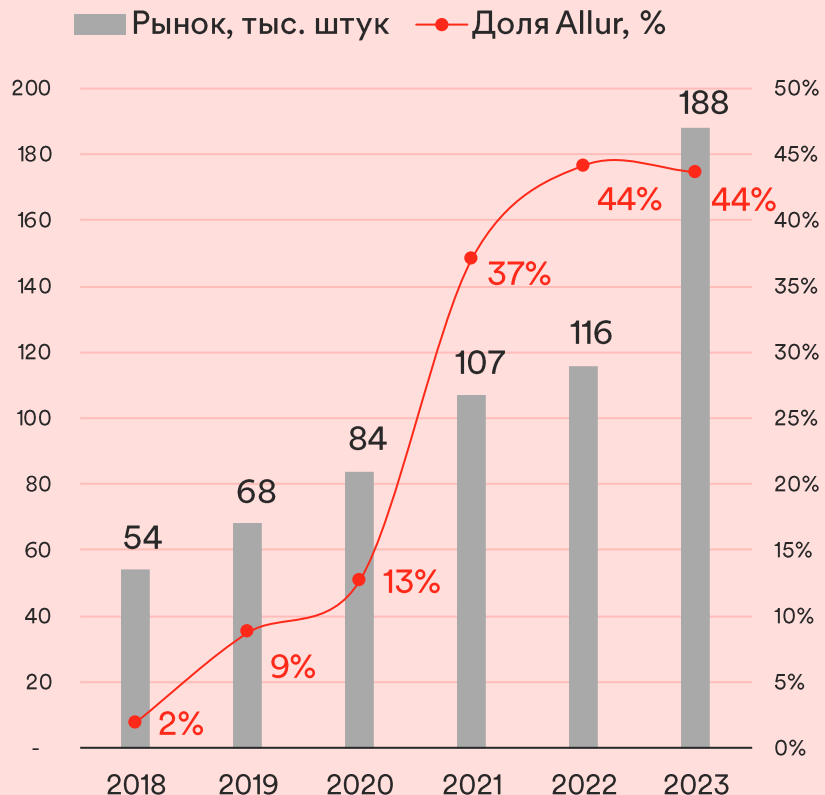
97%

Примут меры для решения глобальных проблем; 71% планируют снижение затрат

Источник: Анализ BCG на основе глобального опроса руководителей высшего звена с участием n = 759 респондентов

5 лет агрессивного роста сформировали несколько факторов, формирующих повестку развития

Динамика рынка



Ключевые изменения



Расширение
портфолио брендов



Развитие
производственных
активов



Развитие Розницы



Формирование ИТ и
внедрение ERP

Факторы дальнейшего развития

Выход на Плато доходов

Ужесточение регуляторных
требований

Усиление силы покупателя

Накопленные технический и
организационный долги

Тренды в индустрии и дисрапторы

Источник: Allur, АКАБ

Исходя из перспектив авторитейла, автомобильной промышленности и сферы мобильности, мы видим **5 основных точек роста к 2025 году**



Борьба за доли рынка продаж авто в РК и Развитие экспортного потенциала



Повышение операционной эффективности (скорость, качество, затраты)



Усиление вертикальной интегрированности бизнеса



Оптимизация продуктового портфеля (модельный микс, запчасти, шины, тех. обслуживание и т.д.)



Новые продукты, сервисы и бизнес-модели (в том числе за счет «цифры» и интеграции с Tech-игроками)

D&A* фокусируется на извлечении ценности из данных для стейкхолдеров, на основе видения, целей и приоритетов...

Стратегия D&A



Способности и
способствующие
факторы

Операционная модель D&A



Видение
D&A



Цели и
Приоритеты



Ценностные
предложения



Активы данных



Архитектурное
обеспечение



Модель доставки
ценности

... а также повышает эффективность способов её извлечения и предоставления

*D&A – Data & Analytics (Данные и Аналитика)

Видение

“Мы стремимся к созданию в Allur эффективной экосистемы D&A, участники которой способны принимать взвешенные решения в вопросах повышения мобильности граждан Казахстана благодаря убедительным дата-продуктам и дата-сервисам”

ОСНОВНОЙ БИЗНЕС



Более **эффективные** решения, принимаемые в ежедневных операциях и управлении, **за счет повышения качества данных**.



Удовлетворение потребности в **большей прозрачности и подотчетности** в отношении ресурсов и результатов исполнения бизнес-процессов.



Предоставление информации о том, где организация должна предпринять действия для **выявления рисков и новых возможностей**.



Использование сотрудниками компании **self-service инструментов** в поиске, подготовке, анализе и визуализации данных.

ТОЧКИ СОПРИКОСНОВЕНИЯ



Интеграция данных внутри и между организациями, для обеспечения более эффективного реагирования на взаимосвязанные потребности.



Повышение эффективности проектов, продуктов и сервисов, за счет **своевременного предоставления доступа к необходимым данным**.



Применение широкого спектра данных, структурированных и неструктурированных, для **сквозного анализа, планирования, и прогнозирования**.



Обеспечение надежной **защиты и конфиденциальности** персональных, коммерческих и иных критичных данных.

ПРОВАЙДЕР ЕДИНОЙ МОБИЛЬНОСТИ



Новые **услуги и продукты на основе данных** для всех стейкхолдеров автомобильной индустрии в частности и области мобильности в целом.



Монетизация агрегированных и подробных **данных** о подключенных ТС, через массовую продажу, а также создание персонализированных услуг.



Оптимизация клиентского пути как текущих, так и потенциальных пользователей ТС за счет анализа данных о «болях» и предпочтениях.



Повышение **скорости тестирования гипотез** и **проведения экспериментов** за счет наличия данных и компетенций в нужное время в нужном месте.

Данные имеют ценность для широкого круга стейкхолдеров, поэтому усилия в области D&A необходимо приоритизировать

Видение D&A

Цели и
Приоритеты

Ценностные
предложения

Способности и
факторы

Активы данных

Архитектурное
обеспечение

Модель доставки
ценности



Владельцы
ТС



- ✓ Предупреждение неисправностей
- ✓ Местополож. ТС
- ✓ Планирование обслуживания транспорта



Покупатели
ТС



- ✓ Персонализация
- ✓ Прозрачность в выборе ТС
- ✓ Лучший клиентский опыт при покупке



Дилеры и
дистрибьюторы



- ✓ Планирование продаж
- ✓ Понижение оборачив-сти
- ✓ Сокращение «Lead-time»



OEM и
произ-во



- ✓ Планирование производства
- ✓ Анализ и сокращение себестоимости
- ✓ R&D



Сотрудники
компании



- ✓ Точность операций
- ✓ Понимание показателей KPI
- ✓ Эффективные коммуникации



Акционеры
и менеджмент



- ✓ Драйверы
- ✓ Целеполагание
- ✓ Стратегическое планирование
- ✓ Анализ опер. эффективности



Партнеры и
экосистемы



- ✓ Интегриров-ные продукты и сервисы
- ✓ Обширное понимание нужд клиента



Регуляторы и
общество



- ✓ Защита прав граждан
- ✓ Прозрачность бизнеса
- ✓ Устойчивое развитие

ДАННЫЕ

- Сигналы с датчиков
- Данные о состоянии ТС
- История обслуживания

- Профиль клиента
- Описание и наличие ТС
- История взаимодействия

- Клиентская база
- История сделок
- Информация о парке ТС
- Логистические данные

- Данные по производству
- Данные по разузловке ТС
- Данные по рекламациям

- Данные по транзакциям
- Оргструктура компании
- Обмен информацией

- Финансовые данные
- Данные по продажам
- Данные по достижению KPI

- Подключенные ТС
- Поведение автовладельцев
- Данные пользователей

- Защищенность персональных данных
- Регуляторная отчетность
- Данные для ESG

Взяв на вход планы 2023 г. и точки роста 2025 г. попытались сформулировать **стратегические приоритеты Allur 2025**

Потребность в обозначении стратегических приоритетов обусловлена необходимостью в фокусировке стратегии по данным на создании понятной ценности для стейкхолдеров в краткосрочной, среднесрочной и долгосрочной перспективе

Планы Allur – 2023

Terra Incognita

Точки роста – 2025

- Борьба за доли рынка РК и Развитие экспорта
- Повышение операционной эффективности
- Усиление вертикальной интегрированности бизнеса
- Оптимизация продуктового портфеля (модельный микс, запчасти, шины, тех. обслуживание и т.д.)
- Новые продукты, сервисы и бизнес-модели (в том числе за счет «цифры» и интеграции с Tech-игроками)

Стратегические приоритеты Allur 2025

Terra Incognita

Стратегические приоритеты Allur 2025 помогают направлять усилия на создание ценности для стейкхолдеров

СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ПРИОРИТЕТЫ	СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ЦЕЛИ	СТЕЙКХОЛДЕРЫ	ЦЕННОСТЬ ДЛЯ СТЕЙКОЛДЕРОВ
Финансовая стабильность	Обеспечение доходности для акционеров на	Акционеры	Увеличение выручки
Terra Incognita			
сотрудников и забота об их благополучии	производстве и в офисах	Местные сообщества	Allur как работодателя

В соответствии со стратегическими приоритетами были определены **5 ключевых целей стратегии D&A 2025**



Внедрение корпоративного подхода к управлению данными

Методы управления данными с отчетливыми процессами и ответственными лицами для стандартизации, интеграции, защиты и хранения корпоративных данных, с целью извлечения максимальной бизнес-ценности из них



Оптимизация и контроль архитектуры и качества данных на уровне источников

Эффективная, экономичная и безопасная организация процессов сбора, хранения, изменения, передачи и использования данных. Реализуется в виде масштабируемых постоянно исполняемых и контролируемых процессов



Создание и развитие единого источника правды для отчетности и аналитики

Практика интеграции и структурирования данных, так что каждый элемент данных обрабатывается (или редактируется) только в одном месте. Корпоративная сервисная шина, Система управления мастер-данными, Корпоративное хранилище данных, Инструменты интеграции данных



Формирование и обеспечение способностей по анализу данных

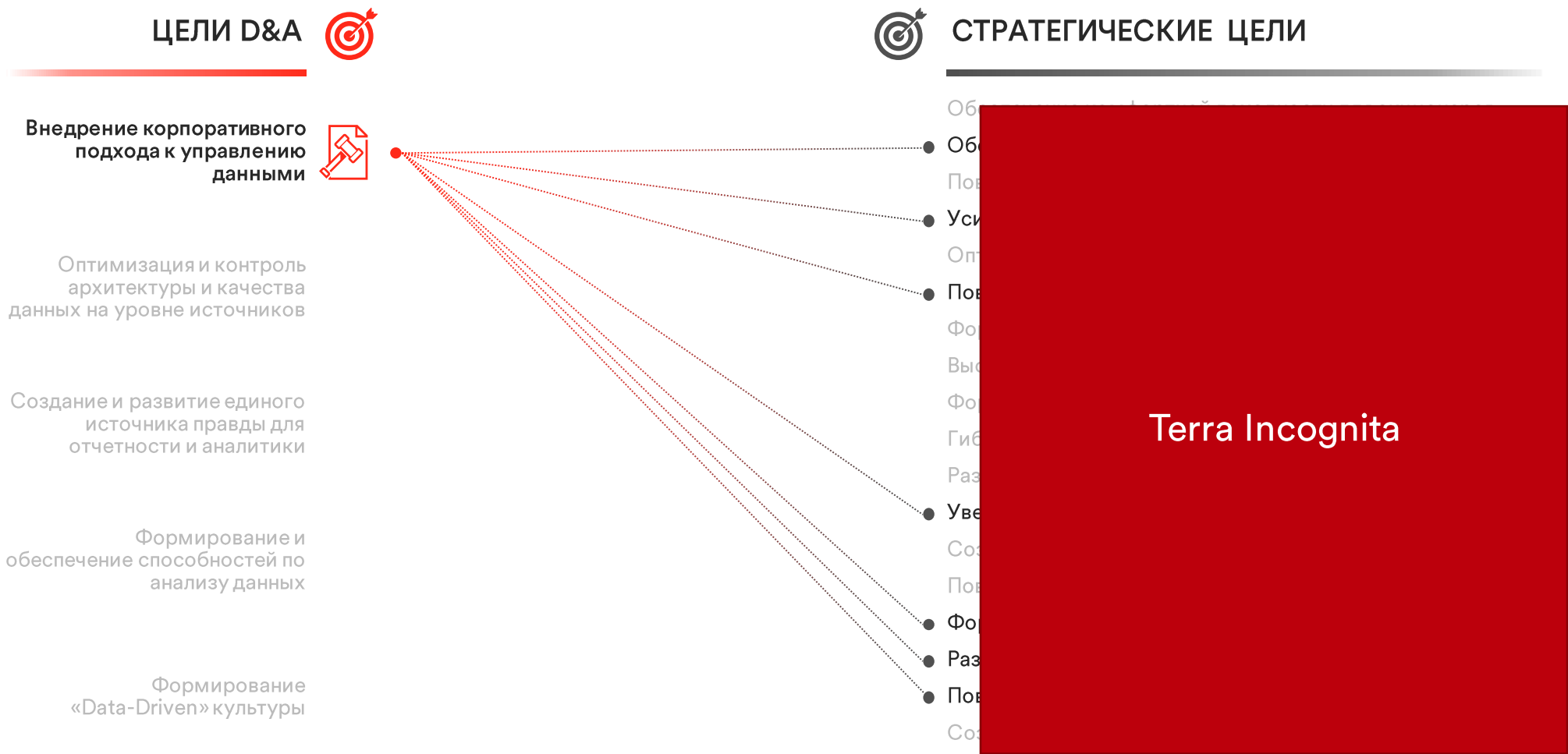
Формирование компетенций в области исследования, фильтрации, преобразования и моделирования данных с целью извлечения полезной информации и принятия решений. Обеспечение аналитическим инструментарием и инфраструктурой



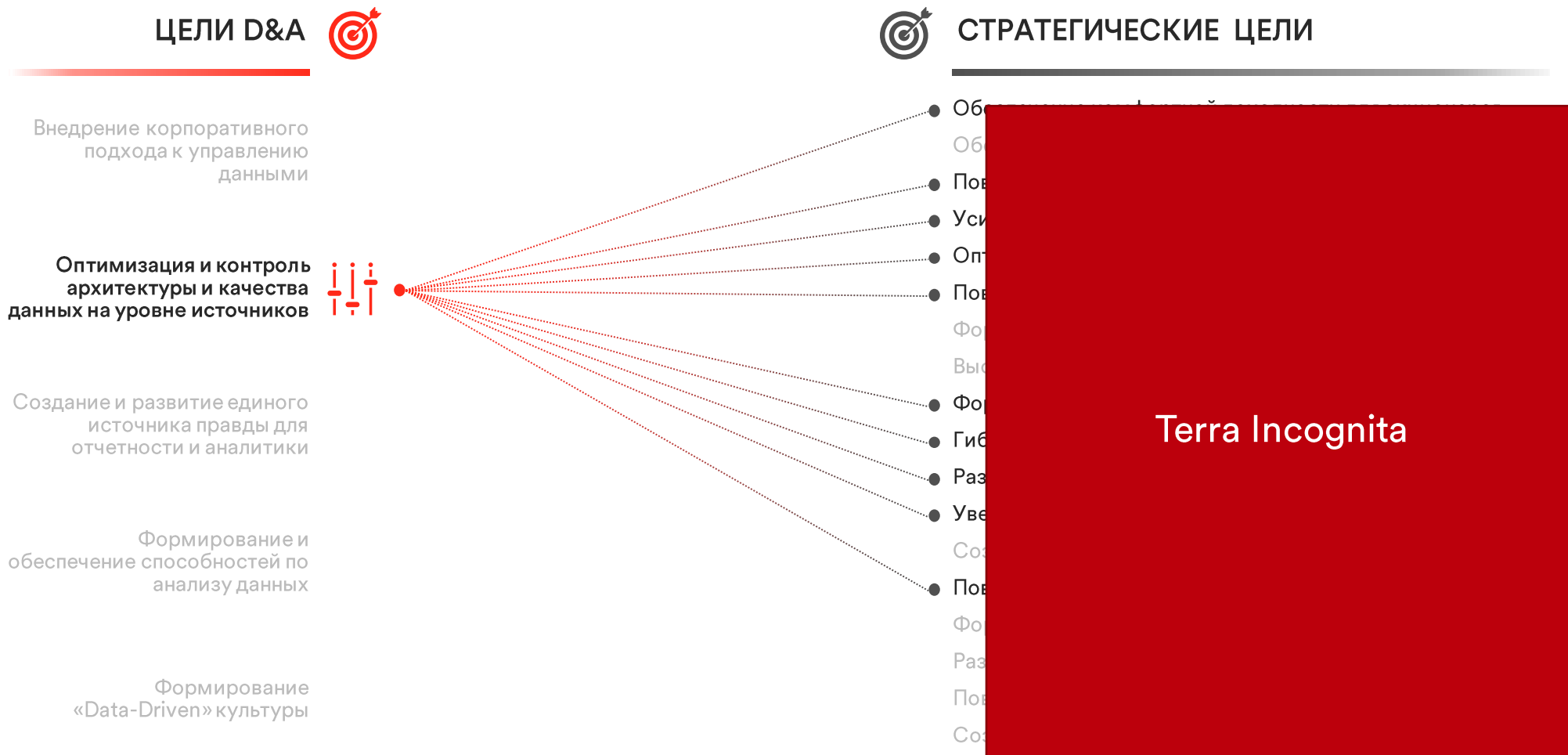
Формирование «Data-Driven» культуры

Подход к управлению, главный постулат которого: решения нужно принимать, опираясь на анализ цифр, а не на интуицию и личный опыт. В такой культуре, одним из основных активов компании становятся данные

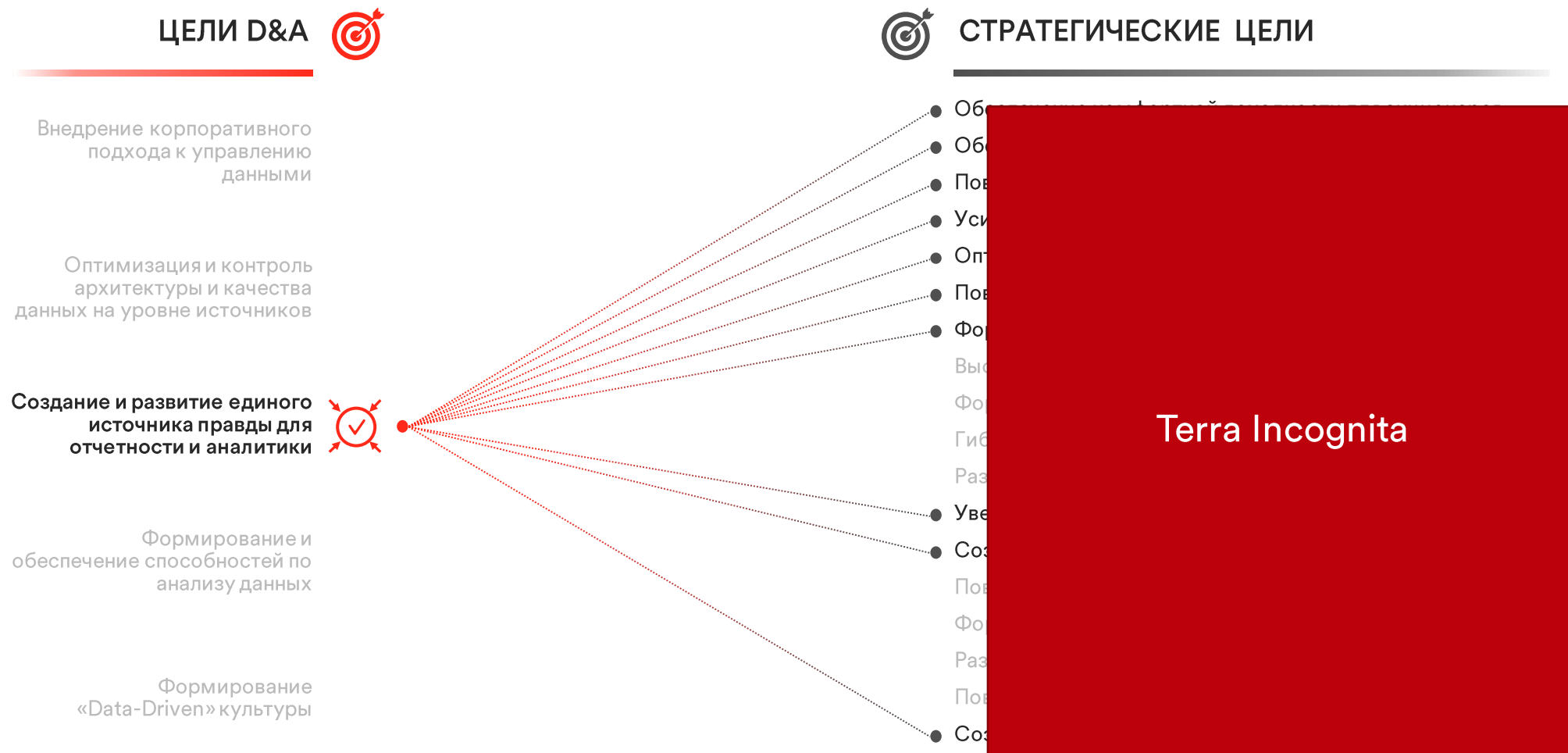
Цели стратегии D&A сфокусированы на достижение результатов, соответствующих стратегическим целям



Цели стратегии D&A сфокусированы на достижение результатов, соответствующих стратегическим целям



Цели стратегии D&A сфокусированы на достижение результатов, соответствующих стратегическим целям



Цели стратегии D&A сфокусированы на достижение результатов, соответствующих стратегическим целям

ЦЕЛИ D&A



Внедрение корпоративного
подхода к управлению
данными

Оптимизация и контроль
архитектуры и качества
данных на уровне источников

Создание и развитие единого
источника правды для
отчетности и аналитики

**Формирование и
обеспечение способностей по
анализу данных**



Формирование
«Data-Driven» культуры



СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ЦЕЛИ

Об

Об

Пов

Уси

Оп

Пов

Фо

Выс

Фо

Гиб

Раз

Уве

Со

Пов

Фо

Раз

Пов

Со

Terra Incognita

Цели стратегии D&A сфокусированы на достижение результатов, соответствующих стратегическим целям

ЦЕЛИ D&A



Внедрение корпоративного
подхода к управлению
данными

Оптимизация и контроль
архитектуры и качества
данных на уровне источников

Создание и развитие единого
источника правды для
отчетности и аналитики

Формирование и
обеспечение способностей по
анализу данных

Формирование
«Data-Driven» культуры



СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ЦЕЛИ

Об

Об

Пов

Уси

Оп

Пов

Фо

Выс

Фо

Гиб

Раз

Уве

Со

Пов

Со

Фо

Раз

Пов

Со

Terra Incognita

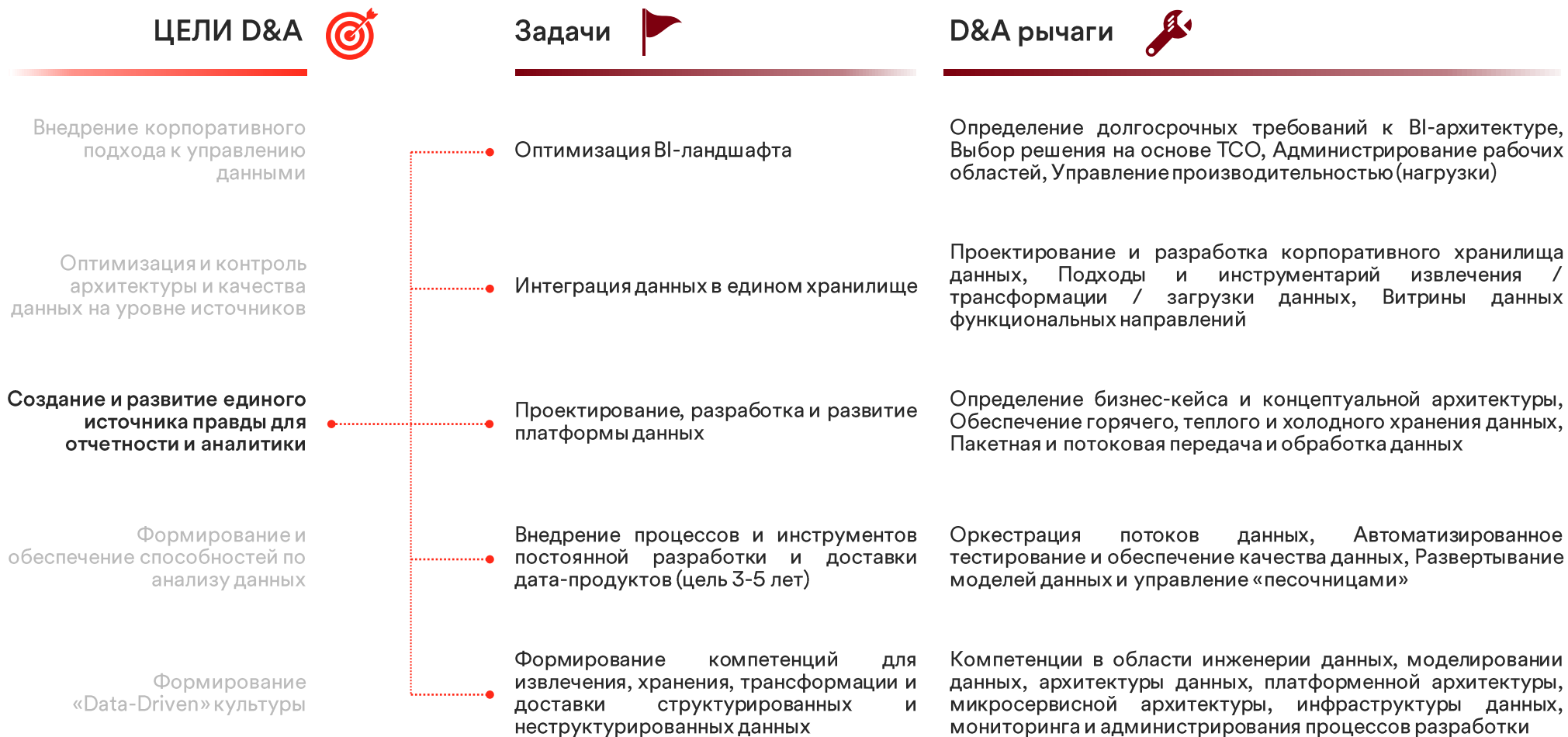
Для достижения целей стратегии D&A необходимо **решение определенных задач через использование конкретных рычагов**



Для достижения целей стратегии D&A необходимо **решение определенных задач через использование конкретных рычагов**



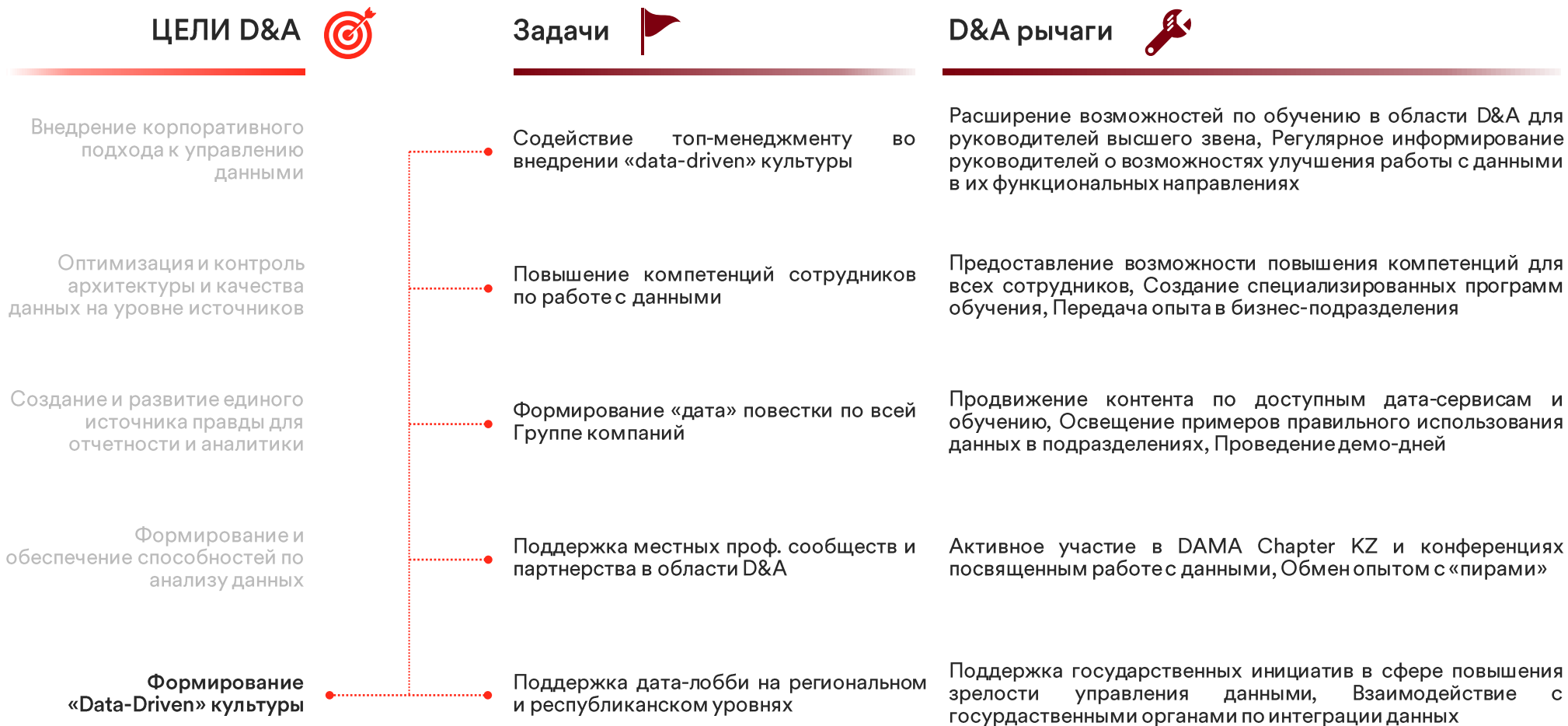
Для достижения целей стратегии D&A необходимо **решение определенных задач через использование конкретных рычагов**



Для достижения целей стратегии D&A необходимо **решение определенных задач через использование конкретных рычагов**



Для достижения целей стратегии D&A необходимо **решение определенных задач через использование конкретных рычагов**



В конечном счете, это позволит повышать информационную ценность данных для стейкхолдеров

Видение D&A

Цели и Приоритеты

Ценностные предложения

Способности и факторы

Активы данных

Архитектурное обеспечение

Модель доставки ценности

ПРИМЕРЫ ВКЛАДА D&A (не исчерпывающий список)	ЦЕННОСТЬ ДЛЯ БИЗНЕСА (Пример)	ЦЕННОСТЬ ДЛЯ СТЕЙКОЛДЕРОВ (Пример)
▪ ABC-, XYZ анализы, анализ себестоимости продукции ▪ Качество и скорость сбора данных ▪ Инвентаризация, каталогизация данных ▪ Базисные цены закупа (на основе истории цен и актуальных кп)	▪ Повышение среднего чека и выручки ▪ Сокращение G&A и операционных расходов ▪ Оценка текущих активов и «оборотки» ▪ Повышение точности оценки капитальных затрат	▪ Увеличение прибыли ▪ Повышение EBITDA ▪ Укрепление ликвидности ▪ Оптимизация CAPEX
▪ Процессная аналитика на основе логов из ИС ▪ Качество и скорость сбора данных (план и факт) ▪ Статусы поставок и движения материалов, модели пополнения ▪ Автоматизация процессов на основе событийных данных и RPA ▪ Хранение и агрегирование результатов исполнения процессов ▪ База знаний, данные проектного управления	▪ Расштение и оптимизация «узких мест» ▪ Эффективный план / факт анализ ▪ GPH, DRR, Days On Hands ▪ Автоматизация ручных процессов ▪ Измеримость KPI ▪ Утилизация ресурсов и масштабирование	▪ Повышение эфф-сти процессов ▪ Улучшение планирования ▪ Оборачиваемость ▪ Скорость исполнения процессов ▪ Понятные и достижимые KPI ▪ Переиспользование активов
▪ Клиентская база, сегментирование, сквозная аналитика ▪ Анализ клиентского пути (поведение и «боли») ▪ Парсинг, интеграция с внешними интернет ресурсами ▪ Сбор данных по макро- и микроэкономическим показателям	▪ Клиентская аналитика, сопутств. продажи ▪ Повторные покупки ▪ Мониторинг социальных сетей ▪ Расчет рыночных показателей	▪ Повышение LTV ▪ Увеличение NPS ▪ Предвосхищение ожиданий кл. ▪ Прогнозирование рынка (-ов)
▪ Цифровое двойники технологических процессов ▪ Анализ поведения и предпочтений клиентов ▪ Анализ клиентского пути (предпочтения) ▪ Исследовательские «песочницы» с подговленными данными ▪ Постоянная разработака и развертывание потоков данных ▪ Интеграция данных и использование ИИ	▪ Непрерывное производство ▪ Высокая частота взаимодействия с клиентами ▪ Эффективность маркетинговых каналов ▪ Скорость тестирования гипотез и вывода новых продуктов на рынок ▪ Омниканальность и качество обслуживания	▪ Рост объемов производства ▪ Повышение эфф-ти продаж ▪ Улучшение клиентского опыта ▪ Создание новых рынков и рабочих мест
▪ Данные по количеству и причинам покинувших сотрудников ▪ Данные о текущих сотрудниках и оргдизайне ▪ База знаний, архитектурный репозиторий ▪ Данные об учетном времени (факт) ▪ Анализ поведения и настроения сотрудников	▪ Оценка текучести кадров ▪ Анализ потребности в резерве ▪ Повышение цифровой грамотности ▪ Мониторинг загруженности персонала ▪ Увеличение eNPS	▪ Лояльность сотрудников ▪ Формирование кадр. резерва ▪ Благополучие сотрудников ▪ Повышение привлекательности Allur как работодателя

Для её извлечения необходимо уметь **формировать видение,** **работать с данными,** а также **быть готовым организационно**

ПРИМЕРЫ ВКЛАДА D&A (не исчерпывающий список)

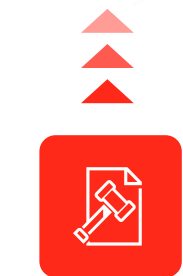
- ABC-, XYZ анализы, анализ себестоимости продукции
- Качество и скорость сбора данных
- Инвентаризация, каталогизация данных
- Базисные цены закупа (на основе истории цен и актуальных кп)
- Процессная аналитика на основе логов из ИС
- Качество и скорость сбора данных (план и факт)
- Статусы поставок и движения материалов, модели пополнения
- Автоматизация процессов на основе событийных данных и RPA
- Хранение и агрегирование результатов исполнения процессов
- База знаний, данные проектного управления

ЦЕННОСТЬ ДЛЯ БИЗНЕСА (Пример)

- Повышение среднего чека и выручки
- Сокращение G&A и операционных расходов
- Оценка текущих активов и «оборотки»
- Повышение точности оценки капитальных затрат
- Расштение и оптимизация «узких мест»
- Эффективный план / факт анализ
- GPH, DRR, Days On Hands
- Автоматизация ручных процессов
- Измеримость KPI
- Утилизация ресурсов и масштабирование

ЦЕННОСТЬ ДЛЯ СТЕЙКОЛДЕРОВ (Пример)

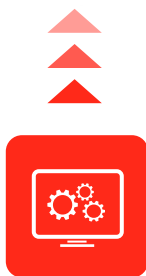
- Увеличение прибыли
- Повышение EBITDA
- Укрепление ликвидности
- Оптимизация CAPEX
- Повышение эфф-сти процессов
- Улучшение планирования
- Оборачиваемость
- Скорость исполнения процессов
- Понятные и достижимые KPI
- Переиспользование активов



Стратегическое
видение D&A



Управление
функцией D&A



Согласование D&A
с ожиданиями
бизнеса



Развитие
организационной
зрелости



Формирование
аналитического
контента



Интеграция и
управление
данными



Руководство
активами данных и
аналитикой

СПОСОБНОСТИ И СПОСОБСТВУЮЩИЕ ФАКТОРЫ D&A

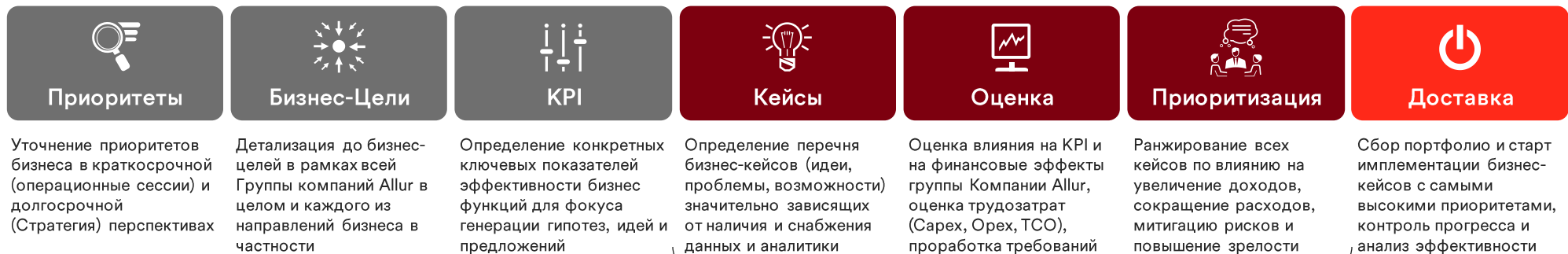
Соответственно необходимо повышать **зрелость способностей работы с данными** и способствующих их росту факторов

- Видение D&A
- Цели и Приоритеты
- Ценностные предложения
- Способности и факторы
- Активы данных
- Архитектурное обеспечение
- Модель доставки ценности

Область	Способность	Текущая зрелость	2025	0	1	2	3	4	5
Стратегическое видение D&A	Формирование видения	2,00	3,00	Terra Incognita					
	Разработка стратегического плана	2							
	Создание организационно-функционального дизайна	2							
	Реализация стратегии								
Управление функцией D&A	Приоритизация инициатив	0							
	Управление инициативами	0							
	Мониторинг состояния портфолио	0							
Согласование D&A с ожиданиями бизнеса	Утверждение подхода к формированию KPI	0							
	Количественная оценка ценности	0							
	Переизобретение бизнес-модели	0							
Развитие организационной зрелости в сфере D&A	Планирование организационного развития								
	Найм талантов								
	Развитие грамотности в отношении данных								
Формирование аналитического контента	Создание и поддержка бизнес-семантики	0							
	Создание и поддержка корпоративной отчетности								
	Создание и поддержка визуальных дашбордов								
	Создание моделей расширенной аналитики								
Интеграция и управление данными	Описание активов данных	0							
	Управление данными	0							
	Интеграция активов данных	0							
	Совместное использование активов данных								
Руководство активами данных и аналитикой	Оценка активов данных	0							
	Установка политик управления данными	0							
	Обеспечение соблюдения политик	0							
	Коммуникация политик	0							

Для запуска аналитических цепочек придерживаемся следующего **подхода к управлению D&A** портфолио

ЦЕПОЧКА СОЗДАНИЯ ЦЕННОСТИ



ПОИСК И ОЦЕНКА ИНИЦИАТИВ СВЯЗАННЫХ С ДАННЫМИ И АНАЛИТИКОЙ БУДУТ УЧИТЫВАТЬ «REVENUE/COST/RISK/MATURITY» БАЛАНС



Определение и формализация стратегической значимости управления данными для Allur

Определение и формализация стратегической значимости управления данными для Allur

В рамках одной из стратегических сессий Allur была защищена программа создания экосистемы сервисов вокруг жизненного цикла клиентов

Определение и формализация стратегической значимости управления данными для Allur

В рамках одной из стратегических сессий Allur была защищена программа создания экосистемы сервисов вокруг жизненного цикла клиентов

Первое упоминание важности управления данными - 2022

Определение и формализация стратегической значимости управления данными для Allur

В рамках одной из стратегических сессий Allur была защищена программа создания экосистемы сервисов вокруг жизненного цикла клиентов

Первое упоминание важности управления данными - 2022

Data Strategy



Определение и формализация стратегической значимости управления данными для Allur

В рамках одной из стратегических сессий Allur была защищена программа создания экосистемы сервисов вокруг жизненного цикла клиентов

Первое упоминание важности управления данными - 2022

Data Strategy



Определение и формализация стратегической значимости управления данными для Allur

В рамках одной из стратегических сессий Allur была защищена программа создания экосистемы сервисов вокруг жизненного цикла клиентов

Первое упоминание важности управления данными - 2022

Data Strategy



Corporate Strategy



Определение и формализация стратегической значимости управления данными для Allur

В рамках одной из стратегических сессий Allur была защищена программа создания экосистемы сервисов вокруг жизненного цикла клиентов

Первое упоминание важности управления данными - 2022

Data Strategy



Corporate Strategy



Определение и формализация стратегической значимости управления данными для Allur

В рамках одной из стратегических сессий Allur была защищена программа создания экосистемы сервисов вокруг жизненного цикла клиентов

Первое упоминание важности управления данными - 2022

Data Strategy



Corporate Strategy



Что имеем на текущий момент?

- **Формализация управления данными:** стратегия, политика, положение, регламенты, процессы ведения и владения.
- **Архитектура данных:** инвентаризация данных, определение текущих и целевых информационных потоков и источников данных
- **Нормативно-справочная информация:** обеспечение качества справочных данных и их интегрированности во все ключевые бизнес-процессы
- **Инженерия данных:** интеграция любых данных из разных источников — внутренних и внешних — в единую платформу для анализа
- **Бизнес-аналитика:** создание сложных и автоматически актуализируемых отчетов и дашбордов в удобной для восприятия форме



Направление	Фактическая численность	Штатная численность	Дата формирования
Команда аналитики	4	9	июнь 2023
Команда управления данными	5	7	сентябрь 2023

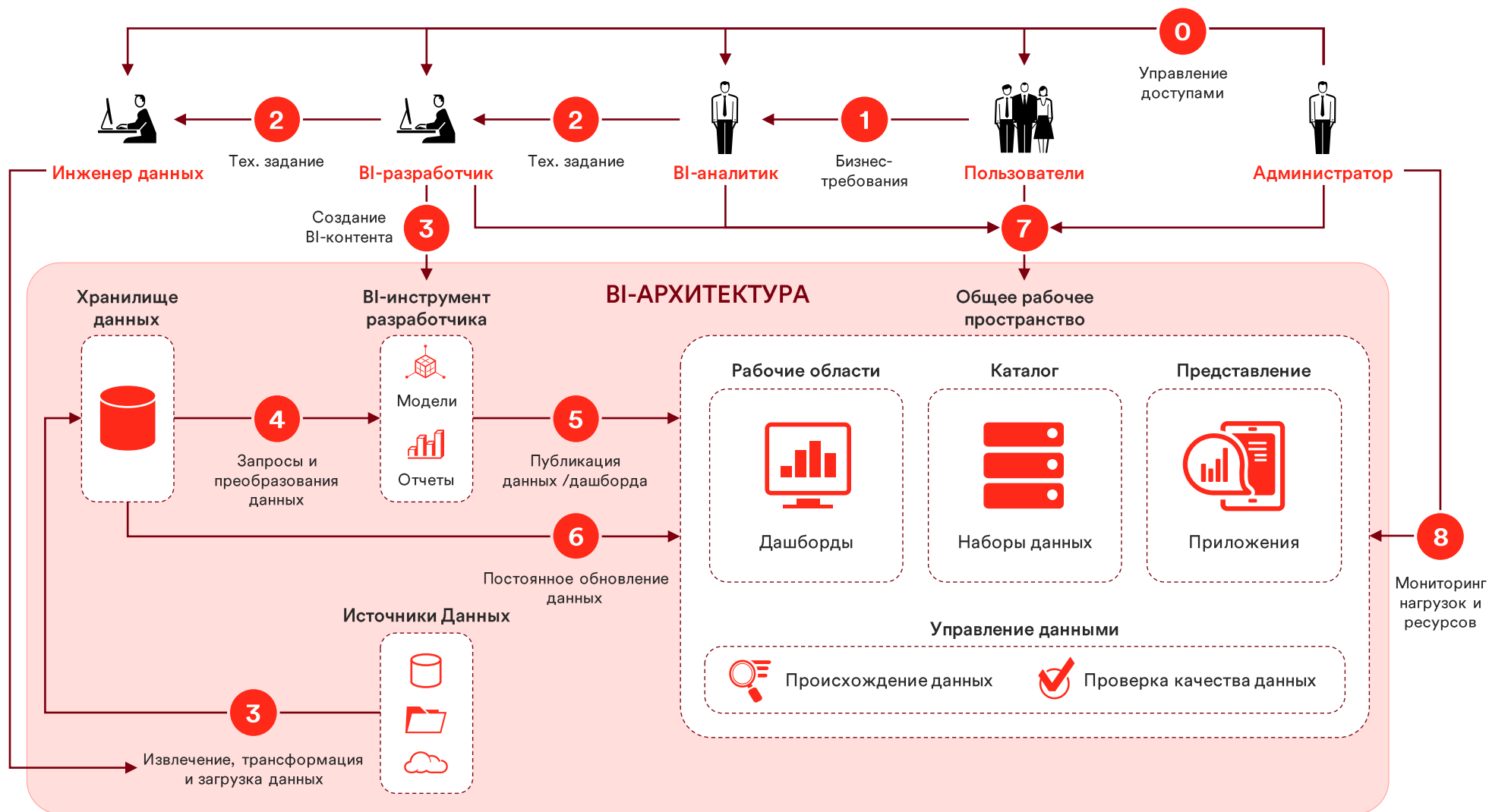
Результаты команды управления данными (D) на июль 2024 года

Направление	Текущий результат
Формализация управления данными	- Разработана стратегия управления данными - Сформировано концептуальное описание целевой операционной модели управления/владения данными - Разработан проект Политики управления данными - Разработан проект Положения Отдела управления данными - Разработан проект Регламента процесса управления мастер-данными - Разработаны концептуальные, логические, физические модели данных в рамках Доменов Производство (As-Is) и Коммерция (To-Be), реестры, матрицы - Инициирован архитектурный комитет (были предложены подходы по контролю со стороны АО запуска и синхронизации всех проектов в Группе компаний / подходы к решению проблем с качеством данных в системах)
Архитектура	- Описаны потоки информации в рамках бизнес-процессов и ИС от заказа МКТ до выдачи авто Клиенту - Описана Транзитная архитектура данных блока Коммерция - Описана Целевая архитектура данных блока Коммерция - Описана верхнеуровневая концепция развития функциональных приложений (классы решений) - Описана Текущая архитектура данных блока Производство (первая версия) - Формируется бизнес-гlossарий и каталог данных
Справочники	- Проведена первичная нормализация Справочника «Номенклатура» в рамках ERP + WMS - В рамках проекта Альфа Авто - Более 300 000 записей нормализованы - Три крупных справочника: Договоры контрагентов, Контрагенты, Номенклатура - Дополнительно 22 справочника (Номенклатурные группы, Виды номенклатуры, Типы цен номенклатуры, Кассы, Банки, Банковские счета, Карт-счета физических лиц, Должности, Подразделения, Физические лица, Единицы измерения и др.)
Участие в проектах и содействие в решении проблем Бизнеса	- Нормализация справочников по проекту Альфа Авто - Формирование целевой архитектуры данных по проекту Альфа Авто - Проблема заморозки запасов на СВХ: формирование рекомендаций и предложение подхода по решению вопроса качества данных по номенклатуре для блока Финансов, КТУ и ОМТС (рекомендации приняты в работу) - Разработан и презентован концепт проекта «Номенклатура» - Разработано видение по архитектуре данных HR в рамках цифрового HR. Отрабатываются требования к Оргструктуре с точки зрения структуры данных. 4 Дорожные карты по развитию управления данными (Маркетинг и КС, Продажи, Логистика, HR)

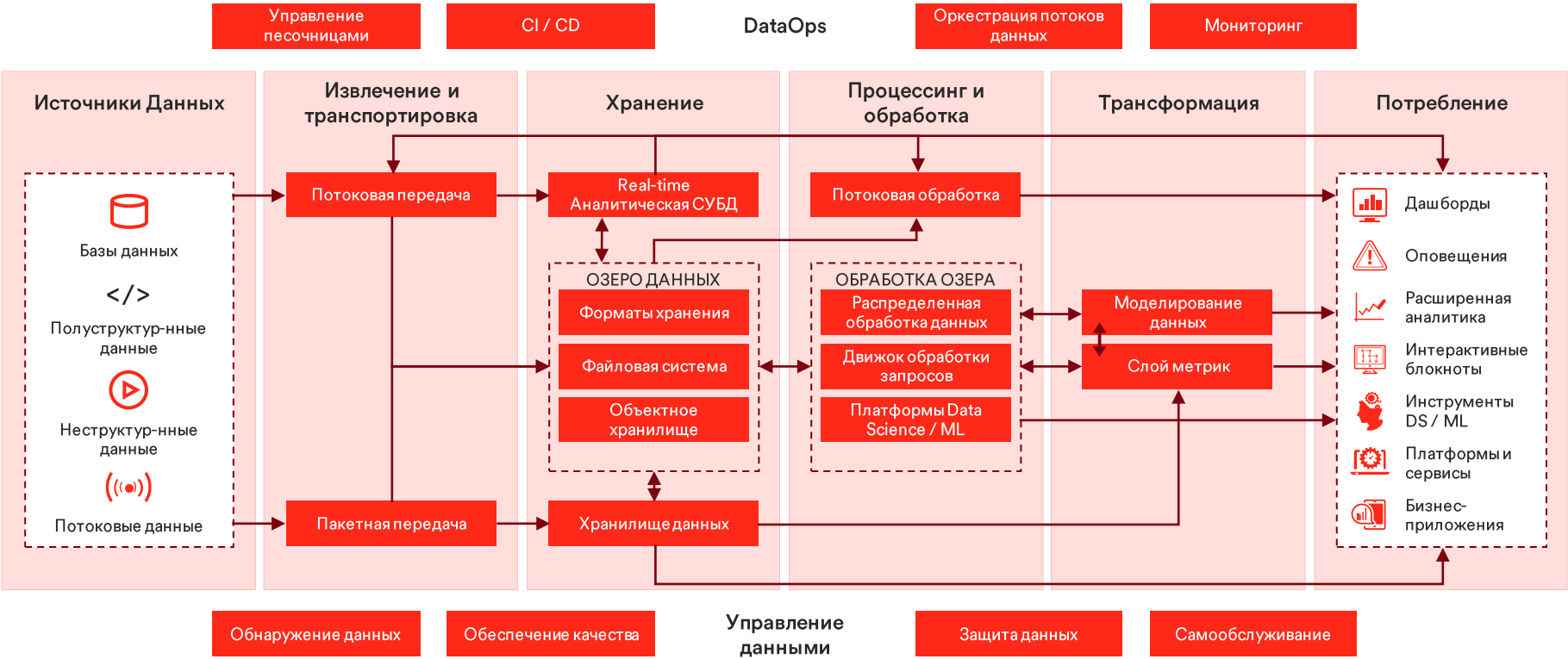
Результаты команды аналитики (А) на июль 2024 года

Направление	Текущий результат
Объем работы	▪ Сформировано 20+ полностью автоматизированных отчетов ▪ Сформирован безопасный ролевой доступ к отчетности (владельцы отчетов от бизнеса согласовывают предоставление доступов) ▪ Источники: CRM, ERP/WMS, Google таблицы, внешние сервисы ▪ Проводится анализ внешней среды на базе данных АКАБ ▪ Формируется сбор данных по рынку и макропоказателям ▪ Планируются к запуску пилоты по портрету и жизненному циклу клиентов, жизненному циклу автомобиля, по расширенной аналитике ▪ Активное участие в проектах V2X и Govtech ▪ Разрабатываются чат-боты и роботы (не основная деятельность) ▪ +85 задач в бэклоге (в работе, либо ожидают)
Значительная пользовательская база	▪ Пользователей в системе BI – 300 ▪ Ежемесячно активных пользователей – 150 (планировалось 100 к концу 2024 года) ▪ Потребители Бизнес-единицы: все дистрибьюции, дилерская сеть партнеров, розница, завод ▪ Потребители Функции: маркетинг, клиентский сервис, продажи, производство (+HR, Логистика, Сервис и Финансы к концу 2024-началу 2025 года)
Экономия человеческих ресурсов	▪ Ежедневно, в среднем, каждый пользователь BI просматривает отчеты более 2 раз ▪ Только за счет автоматизации рутинного сбора и подготовки данных отдел уже прошел точку окупаемости (без учета эффекта на скорость принятия решений и возможности смотреть на данные комплексно) ▪ При условии решения проблем ИТ, показатель ежегодной экономии за счет автоматизации может увеличиться в 3-4 раза

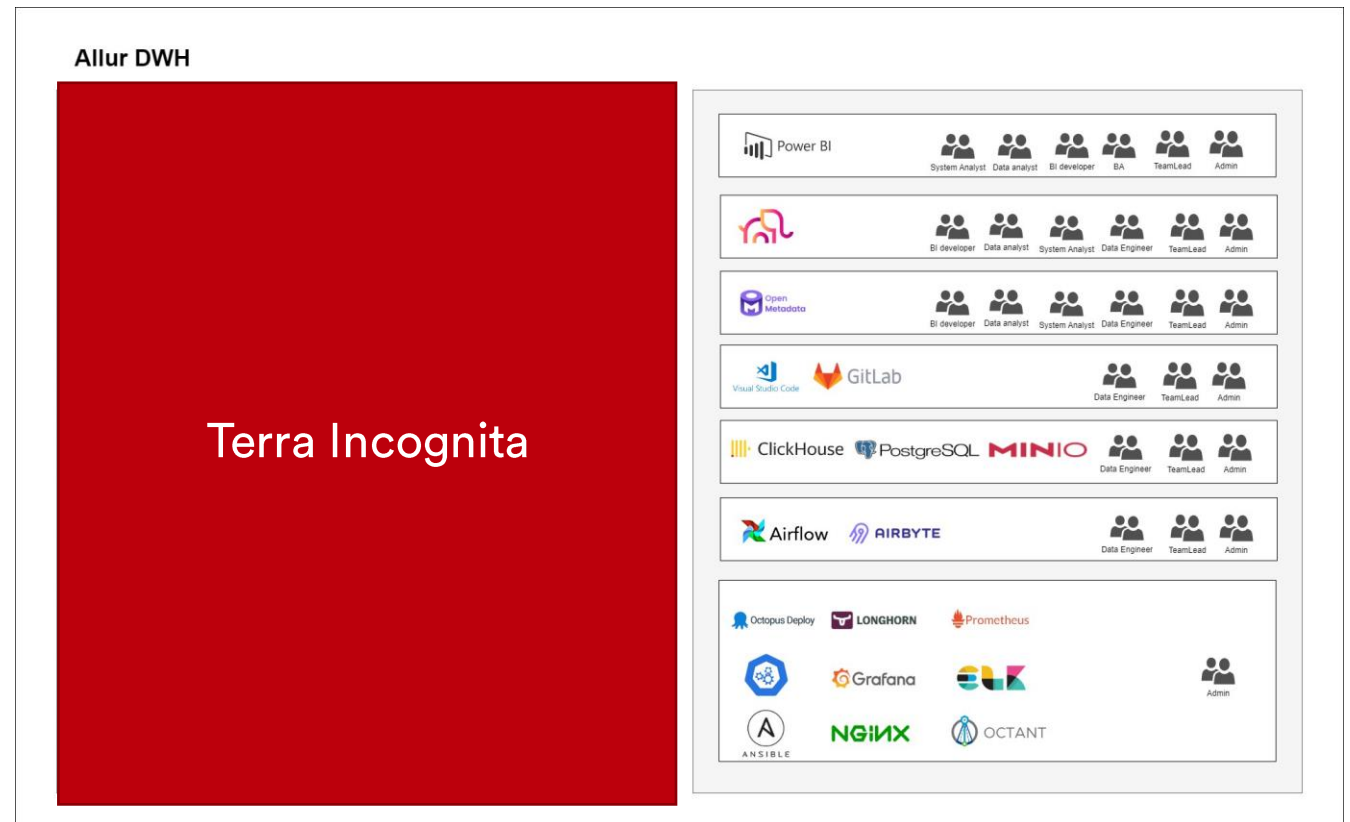
Текущая BI-экосистема



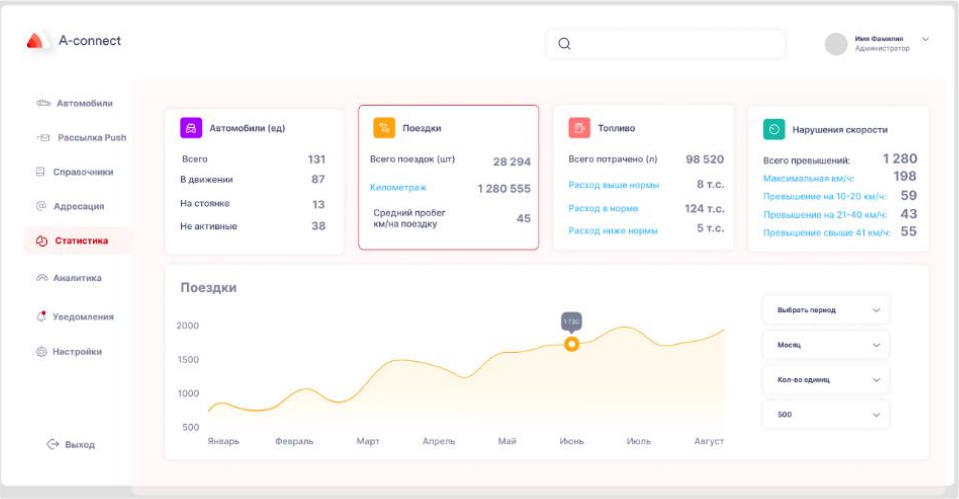
Строим платформу



Наш DWH



Экспериментируем с телематикой



The Confluence Data Office interface displays a table of telematics data. The table has four columns: Наименование поля, Поле, Метод расчета, and Примечание. The data is organized into sections for 'Описание полей Битрикс24' and 'Телематика'. A 'Быстрый запуск' button is visible at the bottom right.

Наименование поля	Поле	Метод расчета	Примечание
Пробег	Заголовок блока		
Общий	gpsOdometer	Сумма всех значений данного поля	
Средний общий	gpsOdometer		При выборе периода система должна отображать сумму всех значений данного поля за выбранный период
Средний за сегодня	gpsOdometer		Должна быть возможность отфильтровать по каждой модели.
Средний в месяц	gpsOdometer		
Топливо	Заголовок блока		
Всего потрачено	totalFuelUsed	Общая сумма данного поля	Раздел должен быть кликабельным и при...

Данные и статусы

- Обороты (rpm)
- Пробег (км)
- Топливо (%)
- Мгновенный расход топлива (литр/ч)
- Скорость (км/ч)
- Положение селектора коробки передач (parking, neutral, reverse, drive)
- Температура двигателя (градусы Цельсия)
- Дверь водителя (открыта/закрыта)
- Дверь пассажира (открыта/закрыта)
- Дверь за водителем (открыта/закрыта)
- Дверь за пассажиром (открыта/закрыта)
- Дверь багажника (открыта/закрыта)
- Центральный замок (открыт/закрыт)
- Зажигание (включено/выключено)
- Двигатель заведен (да/нет)
- Габаритные огни (включены/выключены)
- Ближний свет (включен/выключен)
- Дальний свет (включен/выключен)
- Левые поворотные огни (включены/выключены)
- Правые поворотные огни (включены/выключены)
- Задние противотуманные фары (включены/выключены)
- Педаль тормоза (нажата/отпущена)
- Педаль акселератора (степень нажатия в %)
- Ручной тормоз (поставлен/снят)
- Нагрев сиденья водителя (выключен/включен)
- Нагрев сиденья пассажира (выключен/включен)
- Передние противотуманные фары (включены/выключены)
- Капот (открыт/закрыт)
- Статус аварийки (включена/выключена)
- Статус аксессуаров (включены/выключены)
- Статус ремня безопасности водителя (застегнут/расстегнут)
- MIL индикатор (включен/выключен)

Мыслите Стратегически