

Change
Makers
Summit

Высшая лига трансформаций



2020

Подход МегаФона к работе с инновациями

Павел Белов, МегаФон

28 Сентября

2 Октября

and Change™

<https://www.cm-summit.ru>

Prosci
PEOPLE. CHANGE. RESULTS.

Сначала «Зачем?»

1. Рост выручки и OIBDA
2. Сокращение затрат
3. Все остальное так или иначе относится к 1 или 2

Корпорация = речь о больших цифрах

Основной инструмент – Песочница для быстрой реализации пилотов и тестирования гипотез

В Технологической песочнице утверждены 100 пилотов, 59 из них завершены, 29 – успешные, 10 масштабируются

Кластеры

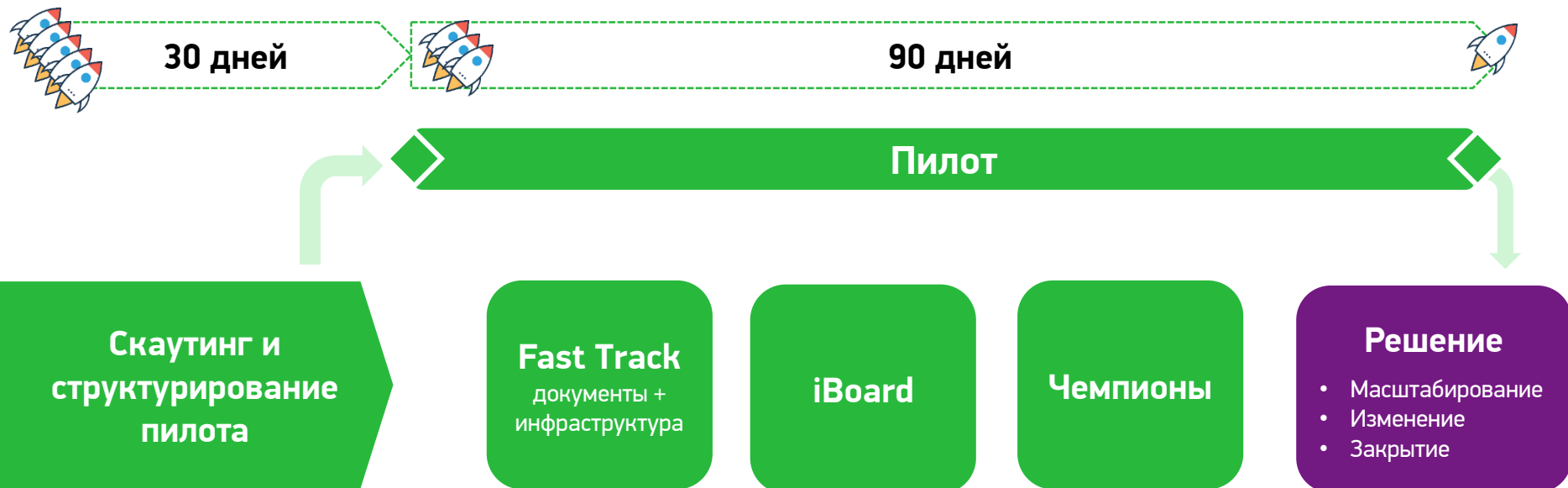
Голосовые роботы	30	Done
Релевантность и персонализация	15	Top
Идентификация	13	
Data analytics	9	
BPaaS	8	
Автоматизация обращений	7	
Безопасность и инфраструктура	3	New
Продуктовые пилоты	3	New
Marketing ROI	2	New
Другое	10	

Результаты масштабирования

- 01 | Создали новый **канал продаж с помощью голосовых роботов** с прогнозом OIBDA более ... млн руб. в 2020-2021 гг.
- 02 | Нашли возможность **повысить эффективность холодных продаж в B2B** при помощи голосовых роботов с потенциалом роста на ... млн руб./год
- 03 | С помощью речевой аналитики **снизили % ошибок в распознавании согласий роботами с 13% до 6%**, сократив время «ручного» прослушивания в 100 раз, при росте объемов для анализа в 400 раз
- 04 | Научились сохранять **дополнительно ... тыс. склонных к оттоку абонентов ежегодно**, благодаря тестированию новых механик борьбы с оттоком с партнером
- 05 | Подтвердили **сокращение затрат** на электричество и времени устранения аварий в «Умном ЦОДе»
- 06 | Внедрили новый **инструмент нативной рекламы** для привлечений пользователей в МегаФон ТВ

Технологическая песочница - территория экспериментов в МегаФоне

 **Цель** ускорить процессы **принятия решения до 30 дней** и **реализации пилотов до 90 дней**



Мы научились применять Песочницу для решения нескольких типов задач

Кейс

1

Сравнить свое решение VS.
Рыночное

Пилот

Модель
футпринта

Ключевой результат

У нас есть свое решение, но мы хотим
сравнить и проверить какое решение лучше

2

Быстро выбрать лучшего
подрядчика

Голосовые роботы

Мы тестируем технологические решения
партнёров, чтобы **быстро выбрать лучшего
подрядчика**, с которым будем работать

3

Протестировать новую
технологию и придумать
как ее применить

Идентификация
в ритейле

Мы тестируем новую технологию и путем
экспериментов **находим новые юз-кейсы ее
применения в бизнесе**

Мы видим 3 компонента успеха

1 Fast Track



2 iBoard



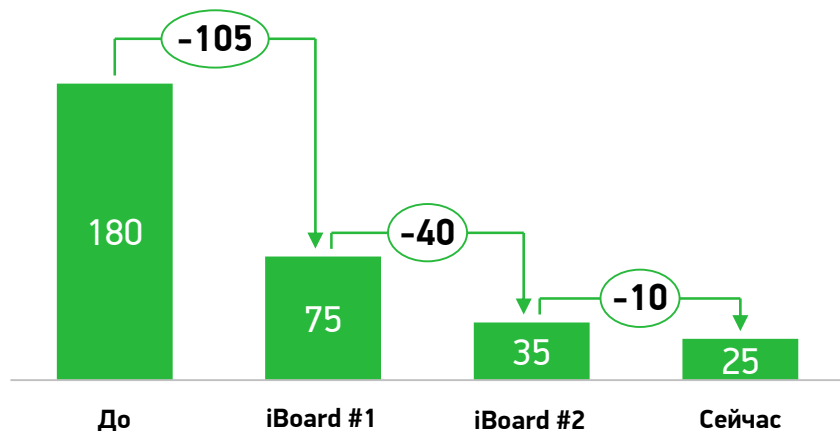
3 Чемпионы



Не меняя существующих процессов, мы создаем Fast Track, который позволит сократить время на реализацию пилота в 6-7 раз

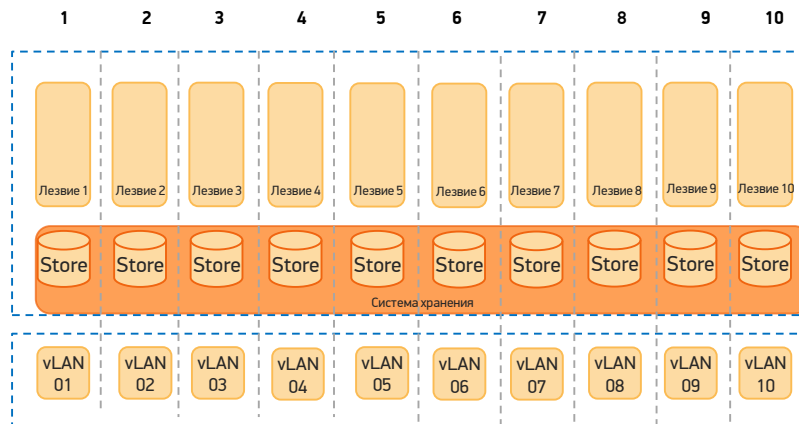
FastTrack = Регламент инновационных закупок + типовые документы + выделенный бюджет -> 25 дней

Минимальное количество дней от проведения iBoard до оплаты аванса



Мы строим Техническую песочницу, чтобы сократить время на реализацию ресурсоемких* пилотов

Техническая песочница позволит готовить и выдавать инфраструктуру за 35 дней вместо 100+



* Ресурсоемкие пилоты – требующие интеграции с внутренними системами или доступа к Big Data
Источник: анализ Стратегии МегаФона

1 Fast Track



2 iBoard



3 Чемпионы



Мы собрали Innovation Board, который регулярно принимает решение о запуске новых пилотов и подводит итоги завершённых



Екатерина Земскова

Директор по трансформации и опер. эффективности



Андрей Кушнарев

Генеральный директор МегаЛабса



Сергей Никифорец

Директор по цифровым сервисам



Леонид Черный

Директор по управлению данными



Григорий Цомык

Директор по развитию клиентской базы и программ вовлечения

Название (идея)

Владелец от функции:

Команда-партнер:

ДД месяц ГГГГ

Executive summary

Презентуется представителем
функции МегаФона

Описание

Короткое описание проводимого пилота

- Что мы делаем
- Кто будет наш партнер
- Сколько денег мы потратим

Предпосылки

Описание потребности бизнеса в проведении пилота
(одно из двух):

- Наличие существующего gap в МегаФоне
- Тестирование новой технологии

Критерии успеха



- Критерий 1
- Критерий 2
- Критерий 3

Executive summary

Описание

- Кейс: выявление потенциально заинтересованных B2B клиентов из холодной базы при помощи голосовых роботов
- Партнеры: XXX
- Бюджет: XXX руб. (выборки по 100 000 юр. лиц на каждого партнера, объем звонков до 150 000 минут на каждого)

Предпосылки

- «Холодная база» потенциальных клиентов > X млн.
- Ресурс TS ~ XX звонков в месяц
- Перед звонком ~20% времени сотрудник TS тратит на поиск актуальных контактных данных
- Актуальные контактные данные не означают желание общаться с МегаФон



Критерии успеха

Проведение А/Б теста выбранных кейсов роботом и сотрудниками TS:

- Конверсия в «звонки TS» не менее X%
- Конверсия в «лиды» не менее XX% роботом vs X% TS
- Процент ошибок не более 10%

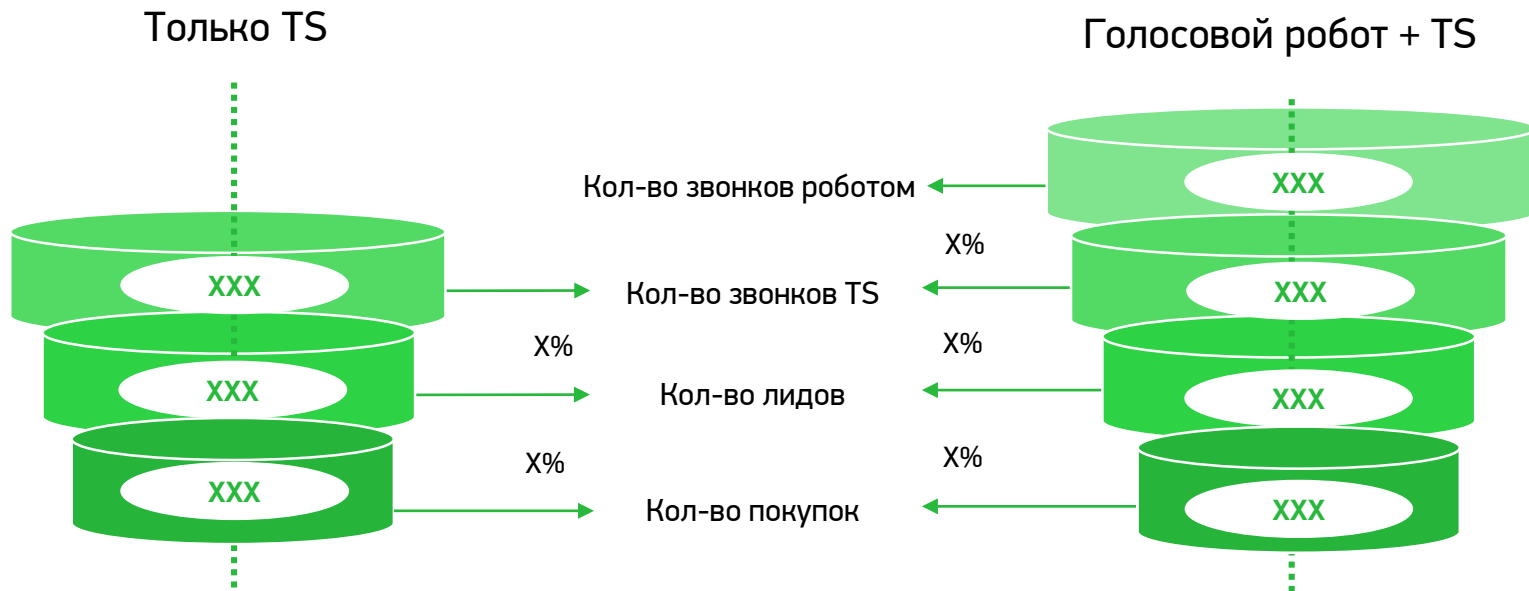
Реализация пилота: В чем заключается суть пилота?

Презентуется представителем
компании-партнера

При возможности раскрыть:

- Детальное описание
- Скриншоты / Фотографии проекта
- Предпочтительна физическая демонстрация

Воронка пилота: объем звонков роботом XXX на каждого подрядчика



- Длительность звонка TS средняя – 2,4 мин
- Трудозатраты TS (100 000 звонков) - 23,8 FTE

- Длительность звонка TS средняя – 2,4 мин
- Трудозатраты TS (XXX звонков) - 0,95 FTE

Реализация пилота: Таймлайн проекта

Презентуется представителем
компании-партнера

- Ключевые сроки проекта, состоящие из этапов подготовки, запуска и пост-анализа
- В сумме не более 90 дней

О компании-партнере (1-2 слайда)

Презентуется представителем
компании-партнера

Коротко о компании:

- Название
- Команда
- Основной продукт
- Достижения и т.д.

Описание пилота: Lean Canvas

Проблема и предпосылки

Описание потребности бизнеса в проведении пилота (одно из двух):

- Наличие существующего гар в МегаФоне
- Тестирование новой технологии

Решение

Короткое описание проводимого пилота

Ключевые метрики / критерии успеха

- Критерий 1
- Критерий 2
- Критерий 3

Уник. ценность предложения

Чем решение лучше существующей ситуации

Нерыноч. конк. преимущество

Некопируемое конкурентное преимущество перед другими компаниями

Каналы

Как клиент узнает о продукте

Сегменты клиентов (потребителей)

Целевая аудитория клиентов

Структура расходов на пилот

Стоимость пилота

Потенциальные потоки выручки / экономии при масштабировании

Потенциальный объем выручки / экономии

Описание пилота: Пилот привлечение абонентов B2B

Предпосылки

- «Холодная база» потенциальных клиентов ~ X млн.
- Ресурс TS ~ XXX звонков в месяц
- Перед звонком ~20% времени сотрудник TS тратит на поиск контактов
- Актуальные контактные данные не означают интерес

Решение

Обзвон холодной базы потенциальных клиентов B2B роботом с целью оптимизации затрат на TS

Ключевые метрики

- Конверсия в «звонки TS» не менее X%
- Конверсия в «лиды»: XX% роботом vs X% TS
- Процент ошибок $\leq 10\%$

Уник. ценность предложения

- С помощью голосового робота возможно до передачи задачи сотрудникам TS актуализировать контакты и выявить предварительную заинтересованность клиента, повысив эффективность TS
- Увеличение охвата за счет голосового робота

Конкурентное преимущество

- Положительный опыт пилотов в B2C
- Собственная система распознавания речи
- Возможность работать в закрытом контуре без передачи данных о распознанном ответе третьим лицам

Сегменты клиентов (потребителей)

Юридические лица, не являющиеся клиентами МегаФон

Структура расходов на пилот

XXX

Потенциальные потоки выручки

Потенциал увеличения продаж ~ в 2,5 раза (+ XX млн руб./год) при экономии ~ 4,76 FTE

iBoard принимает решение о пилотировании идеи на основе прозрачных критериев

Критерии принятия решений



В компании есть потребность и **чемпион**



Партнер может **реализовать пилот**



Есть понятная и **измеримая гипотеза**



У партнера есть **необходимая экспертиза**



Пилот реализуем за **90 дней**



Бюджет пилота попадает в рамки песочницы

1 Fast Track



2 iBoard



3 Чемпионы



Драйвером любого пилота является Чемпион – сотрудник МегаФона, который заинтересован в реализации пилота

В нашей компании нашлось уже **больше 150 сотрудников**, которые готовы менять компанию

Кто такой чемпион?



Любой сотрудник МегаФона, готовый тестировать новые технологии

Зачем становится чемпионом?



Быстро тестировать и применять новые технологии с рынка



Найти и протестировать идею, которая поможет реализовать годовые цели



Сделать проект, который будет масштабирован на всю компанию

Менять компанию без долгого согласования всех процедур

Мотивация чемпионов

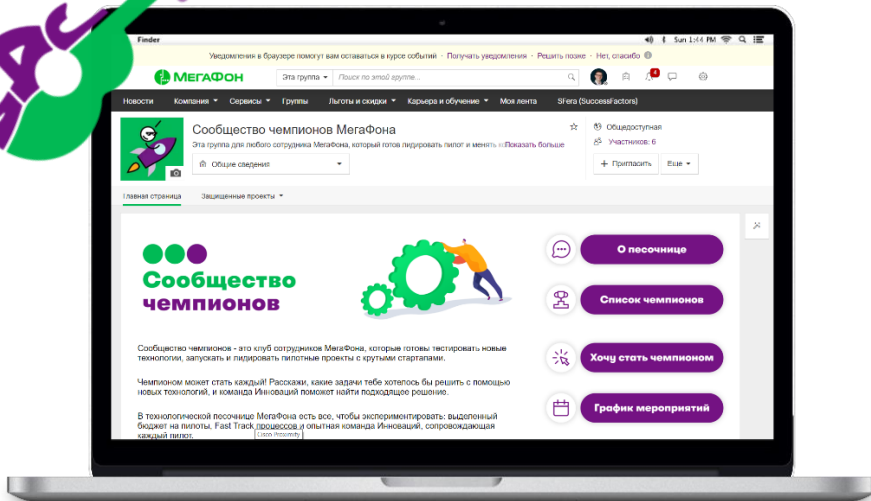
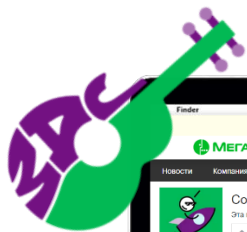
1. Прагматики – решить свою бизнес-задачу
2. Инноваторы – протестировать и внедрить новую технологию, менять компанию
3. Карьеристы – сделать проект, заметный на уровне Правления, шаг к промоушену

Задачи:

1. Сделать так, чтобы сотрудники знали об инструментах Песочницы
2. Донести ценность
3. Автоматизировать часть работы

МегаФон развивает Сообщество Чемпионов, специально для которых создано несколько информационных ресурсов

Создана группа на JAM, где публикуется вся актуальная информация о Песочнице и текущих пилотах



Создан Гид для чемпионов по подготовке и запуску пилотов в Песочнице



Ценность для чемпионов



Быстрый **скаутинг** технологий и готовых решений, организация **встреч со стартапами и вовлеченными функциями**



Помощь в **структурировании пилотов, подготовке презентации** для защиты



Ускорение прохождения всех **корпоративных процедур** (юристы, закупки, финансы, безопасность) и выделения технической инфраструктуры



Регулярный **трекинг реализации** пилотов и вовлечение **в сложных ситуациях**



Помощь в **оценке и защите результатов пилота** на Innovation Board



Помощь в **масштабировании**: подготовка финансового кейса, прохождение корпоративных процедур



Павел Белов

pavel.s.belov@megafon.ru

+7 (921) 334-4510



Web:

sandbox.megafon.ru



E-mail:

sandbox@megafon.ru



Thank you!

and Change™

and Change, Prosci Primary Affiliate

Юрий Проскурня

+7-916-599-89-67

yuriprosk@andchange.com

www.andchange.ru

