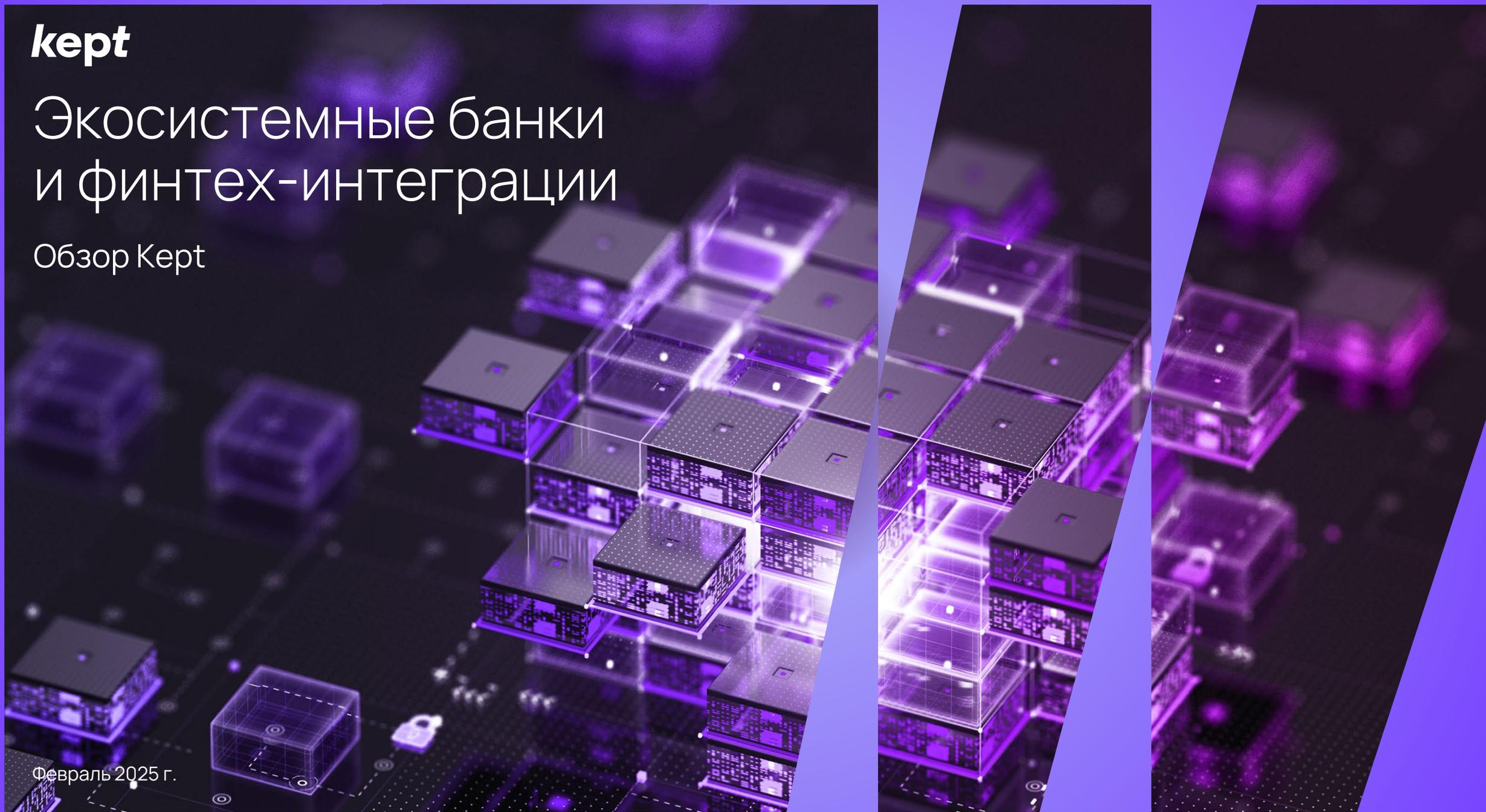


**kept**

# Экосистемные банки и финтех-интеграции

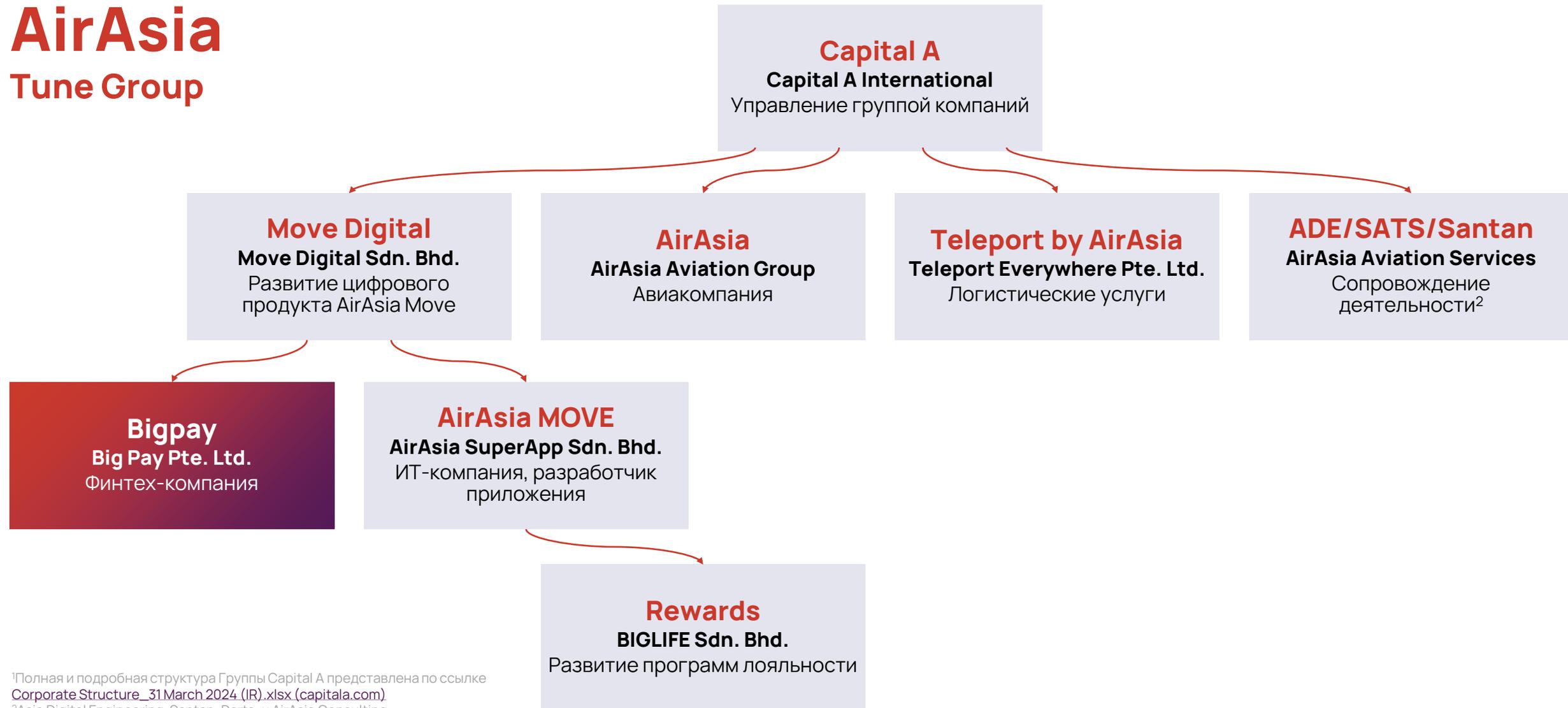
Обзор Kept

Февраль 2025 г.





# AirAsia Tune Group

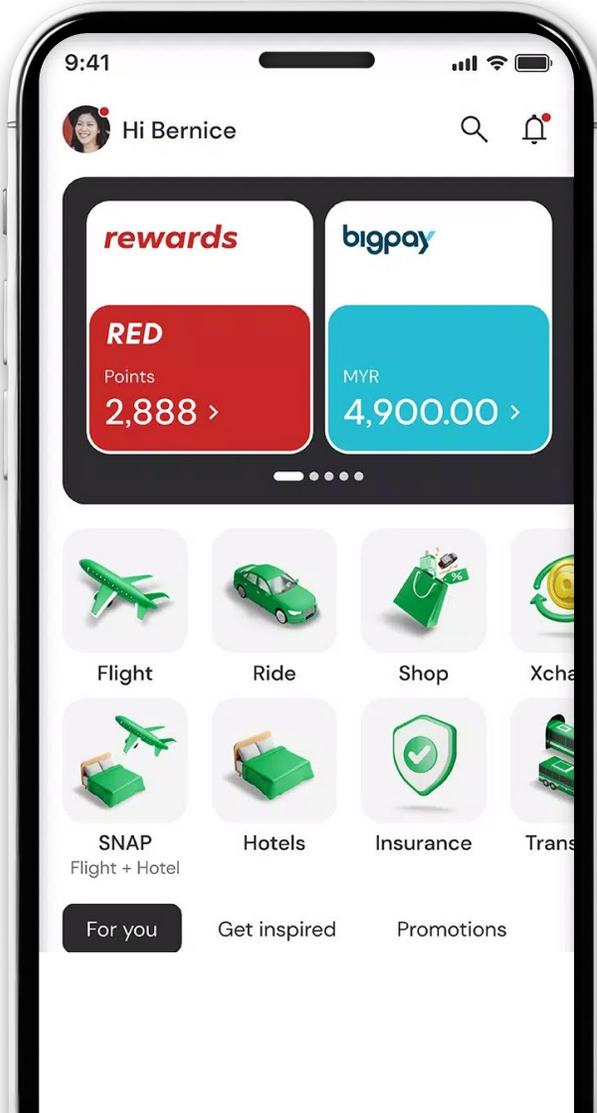


<sup>1</sup>Полная и подробная структура Группы Capital A представлена по ссылке [Corporate Structure\\_31 March 2024 \(IR\).xlsx \(capitala.com\)](#).

<sup>2</sup>Asia Digital Engineering, Santan, Darts, и AirAsia Consulting



# AirAsia



## AirAsia

Малайзийская бюджетная авиакомпания



Местные и международные перелеты



Дополнительные услуги к перелету

## BigPay

Финтех-компания, основанная AirAsia



Цифровой кошелек (eWallet)  
Сберегательный счет



Кредитные карты  
Краткосрочные кредиты

## Move

Универсальное туристическое приложение



Мобильное приложение



Интеграция с партнерами: отели, IKHLAS<sup>1</sup>, магазины

## AirAsia Rewards

Программы вознаграждений от AirAsia



Программы лояльности



Реферальные программы

<sup>1</sup>IKHLAS – направление деятельности в сфере авиации, направленное на оказание поддержки мусульманским общинам по всему миру путем предоставления доступа к религиозным практикам



# AirAsia



## AirAsia

Малайзийская бюджетная авиакомпания



### Доход с продажи:

- Авиабилетов
  - Дополнительных услуг к перелету
- За счет BigPay стимулирует спрос на свои продукты

## BigPay

Финтех-компания, основанная AirAsia



- Доход от **кредитования**
- Доход от **обмена валюты**
- Доход от **платежей и переводов**
- Доход от **использования карт**

## Move

Универсальное туристическое приложение



### Доход с продажи:

- Туристических сервисов
- Комиссии от партнеров

## AirAsia Rewards

Программы вознаграждений от AirAsia



- **Доход с продажи бонусов** программ лояльности BIG Points
- Возврат неиспользованных бонусов программы лояльности<sup>1</sup>

<sup>1</sup>Согласно данным финансовой отчетности компании, срок действия бонусов программы лояльности составляет 2–3 года



# Norwegian

В 2007 г. авиакомпания Norwegian Air Shuttle учредила **Bank Norwegian**.

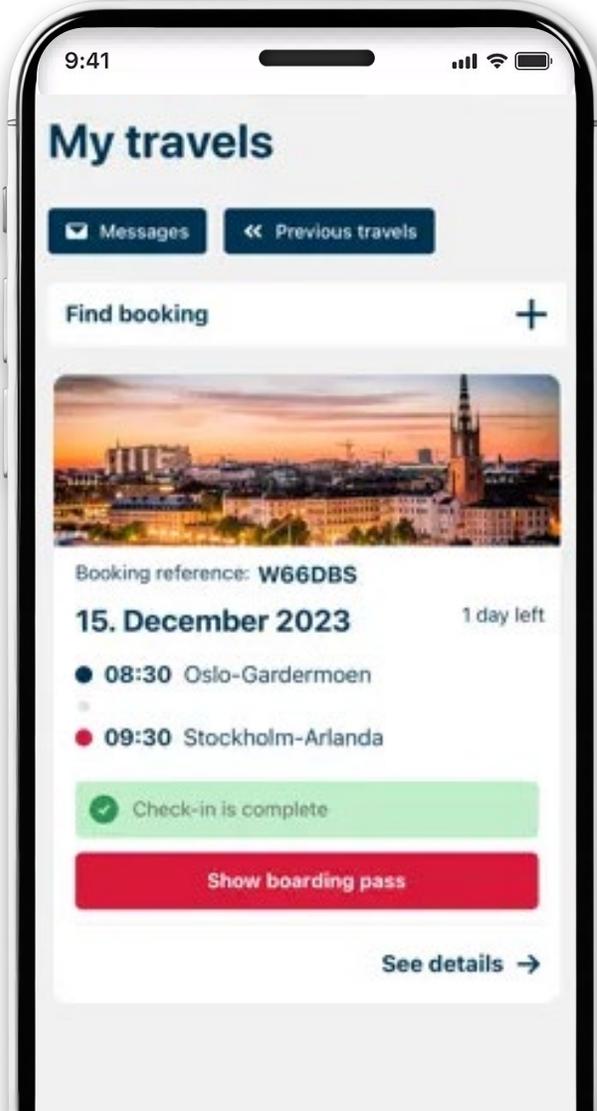
В 2019 г. **продала свою долю в банке** Norwegian банковской группе NOBA Bank Group в рамках реструктуризации бизнеса.



<sup>1</sup>Структура представлена по данным открытых источников информации



# Norwegian



## Norwegian

Норвежская бюджетная авиакомпания



Местные и международные перелеты



Дополнительные услуги к перелету

## Bank Norwegian

Финансовая компания, предоставляющая банковские услуги<sup>1</sup>



Сберегательный счет  
Страхование



Кредитные карты  
Кредитование

## Norwegian Reward

Компания, начисляющая CashPoints



Программы лояльности

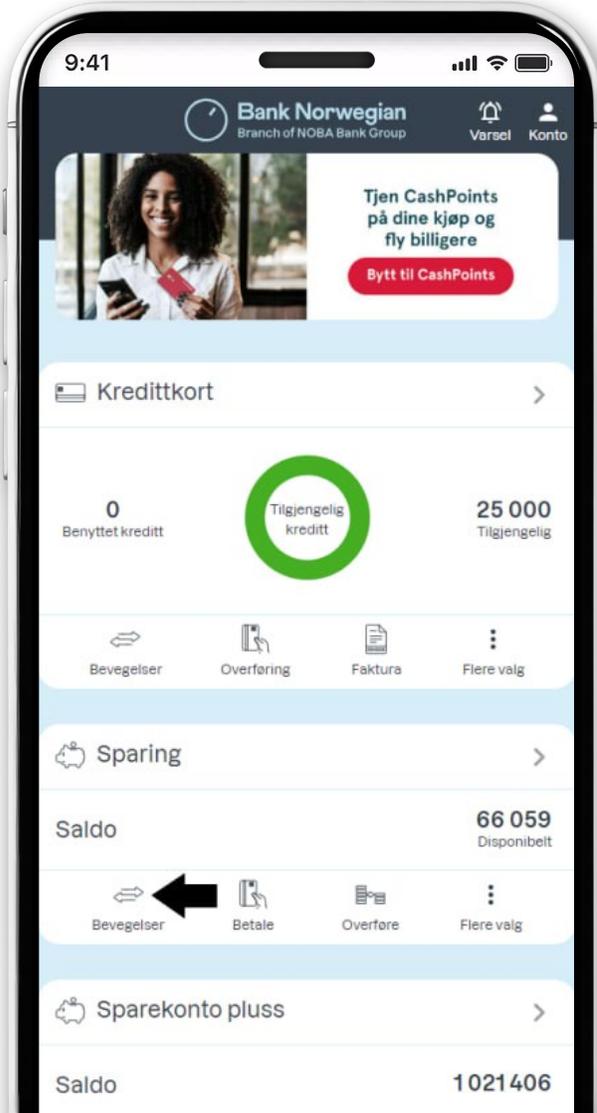


Преимущества за путешествия

<sup>1</sup>В 2007–2019 гг. входила в одну структуру с Norwegian Air Shuttle, в 2019 г. продана в NOBA Bank group



# Norwegian



## Norwegian

Норвежская бюджетная авиакомпания



### Доход с продажи:

- Туристических сервисов
- Дополнительных услуг к перелету

## Bank Norwegian

Финансовая компания, предоставляющая банковские услуги<sup>1</sup>



- Доход от **кредитования**
- Доход от **платежей и переводов**
- Доход от **использования карт**

## Norwegian Reward

Компания, начисляющая CashPoints



- **Доход с продажи бонусов** программ лояльности CashPoints
- Возврат неиспользованных бонусов программы лояльности<sup>2</sup>

<sup>1</sup>В 2007–2019 гг. входила в одну структуру с Norwegian Air Shuttle, в 2019 г. продана в NOBA Bank group

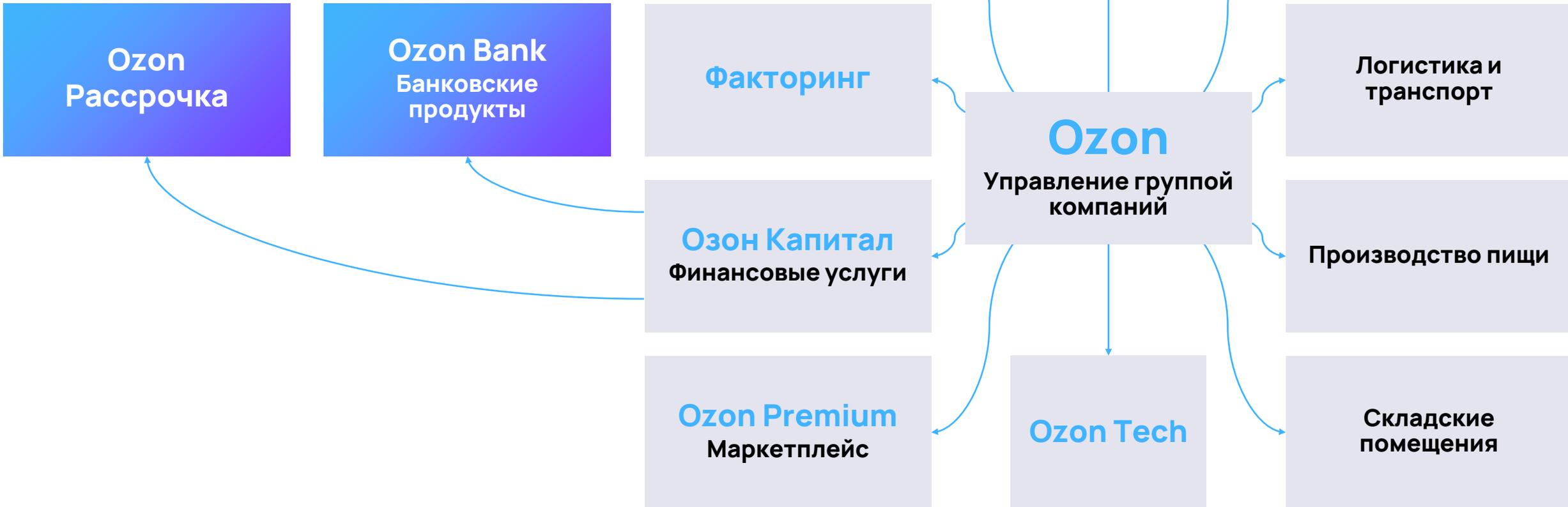
<sup>2</sup>Согласно данным финансовой отчетности компании, срок действия бонусов программы лояльности составляет 2 года



# Ozon

## Ozon fintech

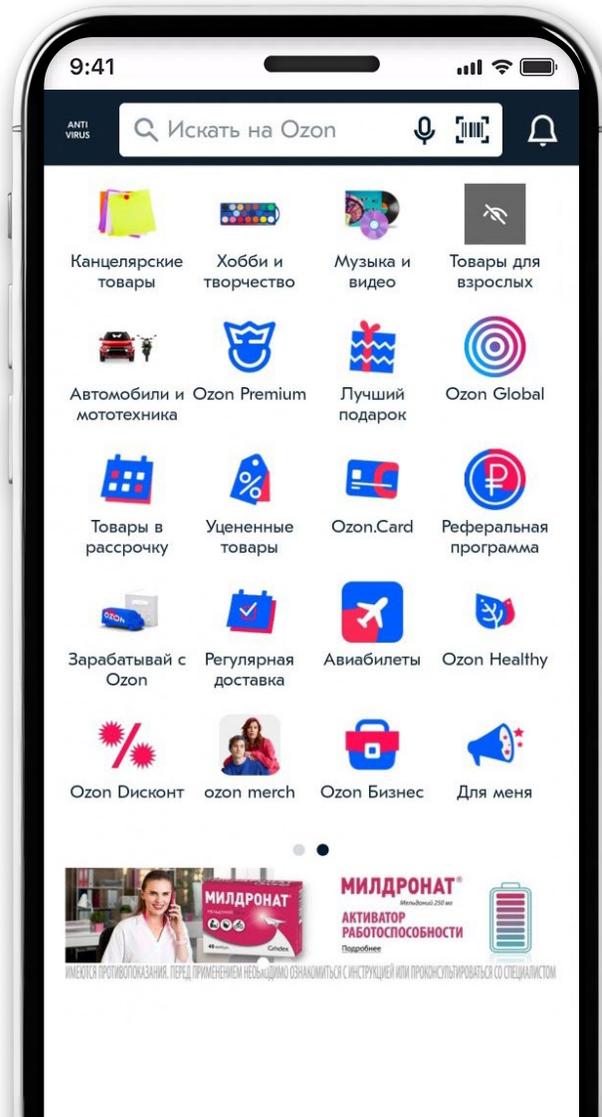
Участники команды, специализирующейся на финансах и ИТ



<sup>1</sup>Публичная информация



# Ozon



**Ozon Travel**  
Компания, оказывающая услуги в сфере туризма

**Интеграция с партнерами:** авиабилеты, ж/д, отели, туры

**Ozon Travel**  
для бизнеса

**Ozon Bank**  
Банковская организация в структуре холдинга

**Ozon Карта<sup>1</sup>** и платежная инфраструктура

**Ozon Счет** для партнеров маркетплейса

**Ozon Credit**  
Микрофинансовая компания

**Ozon Рассрочка**  
кредитный сервис для покупателей

**Ozon Credit**  
кредитные сервисы для партнеров

**Ozon**  
Владелец маркетплейса

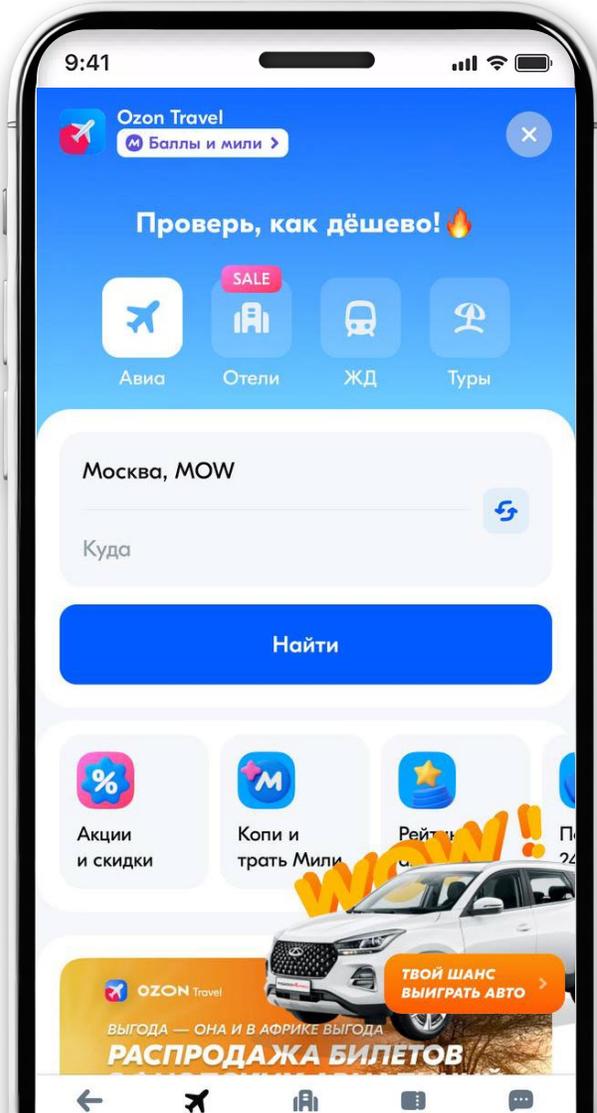
**Мобильное приложение**

**Программы лояльности**

<sup>1</sup>Виртуальные, цифровые, моментальные и физические карты



# Ozon



## Ozon Travel

Компания, оказывающая услуги в сфере туризма



- **Комиссионный доход с операций**
- **Доход с продажи** сервисов поддержки путешественников с приоритетной обработкой запросов  
За счет фин. услуг стимулирует спрос на свои продукты

## Ozon Bank

Банковская организация в структуре холдинга



- Доход от **платежей и переводов**
- Доход от **использования карт**
- Доход от **эквайринга**

## Ozon Credit

Микрофинансовая компания



- Доход от **кредитования**
- **Комиссионный доход** от просрочек платежей

## Ozon

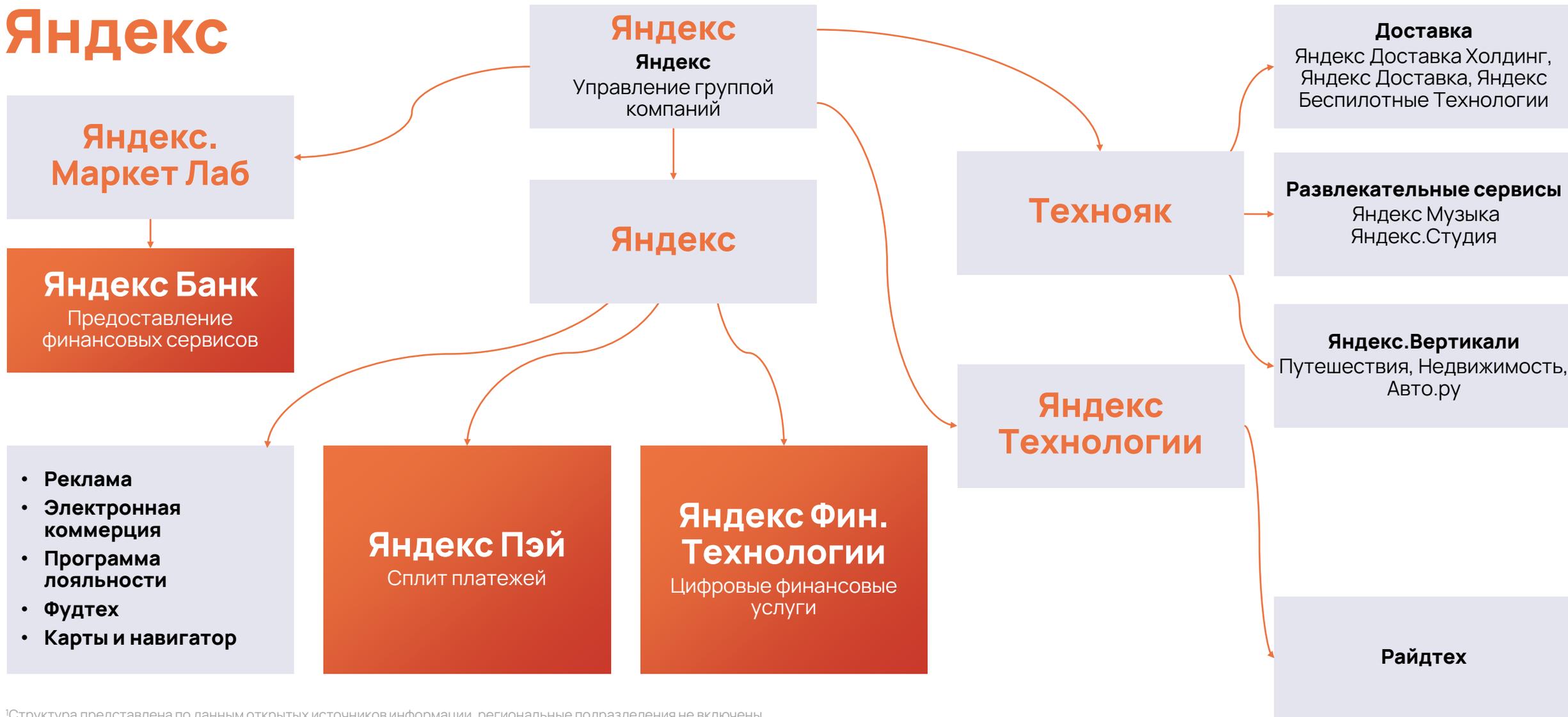
Владелец маркетплейса



- **Комиссионный доход** от оказания услуг (размещение на платформе, логистика)
- Доход с **платной доставки** покупателям
- Доход с **продажи рекламы**  
За счет фин. услуг стимулирует спрос на свои продукты



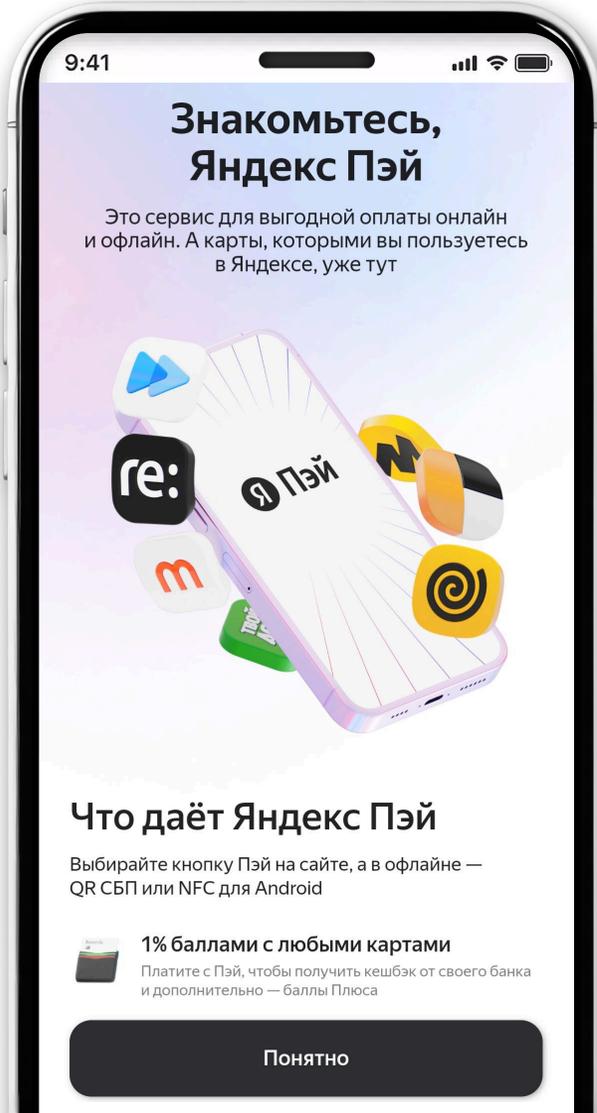
# Яндекс



<sup>1</sup>Структура представлена по данным открытых источников информации, региональные подразделения не включены



# Яндекс



## Яндекс Путешествия

Компания, оказывающая услуги в сфере туризма, Яндекс.Вертикали



**Интеграция с партнерами:**  
авиабилеты, ж/д, отели, туры



**Веб-сайт и мобильное приложение**

Банковская организация в структуре холдинга  
**Яндекс Банк**



- Дебетовая карта
- Накопительный счет
- Платежная инфраструктура



**Кредитование**  
(в т.ч. улучшенный сплит)

**Яндекс Пэй**



**Яндекс Сплит**  
(BNPL<sup>1</sup>-сервис)



**Яндекс Пэй**  
Сервис для быстрой оплаты покупок

## Яндекс Плюс

Владелец программы лояльности Яндекс



**Яндекс Плюс**  
Единая подписка на сервисы Яндекса с программой кешбэка

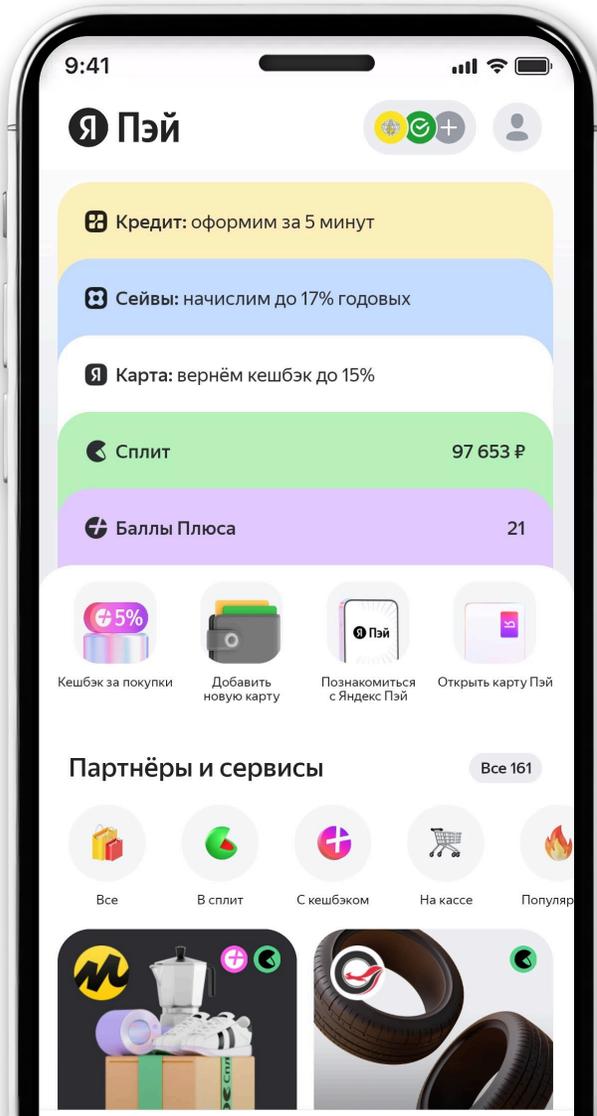


**Интеграция программы лояльности** с партнерами

<sup>1</sup>Buy now pay later (покупай сейчас, плати потом) – сервис, позволяющий клиенту разделить стоимость покупки на 4–6 равных платежей



# Яндекс



## Яндекс Путешествия

Компания, оказывающая услуги в сфере туризма, Яндекс.Вертикали



- **Комиссионный доход от оказания услуг** (размещение на платформе)

Банковская организация в структуре холдинга  
**Яндекс Банк**



- Доход от **платежей и переводов**
- Доход от **использования карты**
- Доход от **кредитования**

## Яндекс Пэй



- **Комиссионный доход** с операций

## Яндекс Плюс

Владелец программы лояльности Яндекс



- **Подписочная модель** Яндекс Плюс
- Доход от **рекламной** деятельности
- Доход от операций (**транзакционная выручка**)



# Сбер

## Здоровье

Включает цифровые сервисы в здравоохранении, такие как телемедицина, онлайн-запись к врачу, вызов врача на дом

## Развлечения

Сервисы видео- и аудиостриминга и другие медиасервисы

## E-commerce

Включает в себя сервисы электронной коммерции и логистические сервисы

## Сбер

## Финансы

СберБанк, Драйв Клик Банк, СберЛизинг, СберФакторинг, Сбербанк страхование, Сбербанк – Автоматизированная система торгов

## B2B-сервисы

Нефинансовые сервисы для юридических лиц: облачные сервисы, кибербезопасность, прочие сервисы

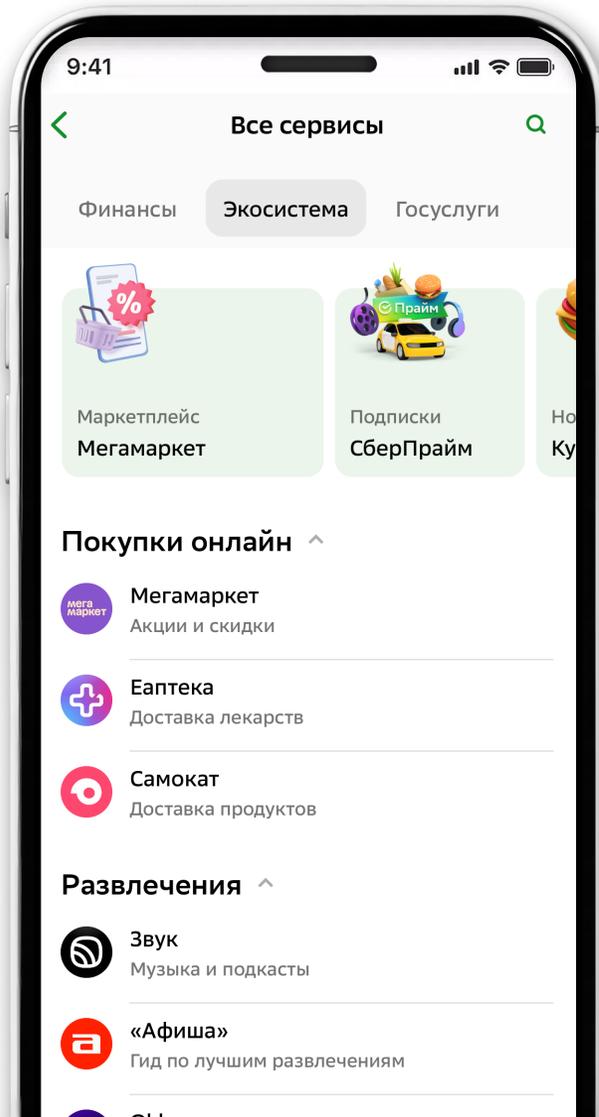
## Другие сервисы

Объявления, поиск работы, образование и беспилотные автомобили

<sup>1</sup>Структура представлена по данным открытых источников информации



# Сбер



## Перспективное направление – e-commerce, которое становится драйвером развития отношений с бизнес-сообществом

Сбер увеличил инвестиции в свои небанковские сервисы с 3 до 7% от капитала, инвестировав в развитие экосистемы 300–350 млрд рублей



### Персонализированные предложения

Анализ того, какими сервисами клиент чаще всего пользуется, позволяет подготавливать **персонализированные предложения**



### Доверительная среда

**Создание доверительной среды для клиентов банка**, в том числе и для представителей бизнеса между собой



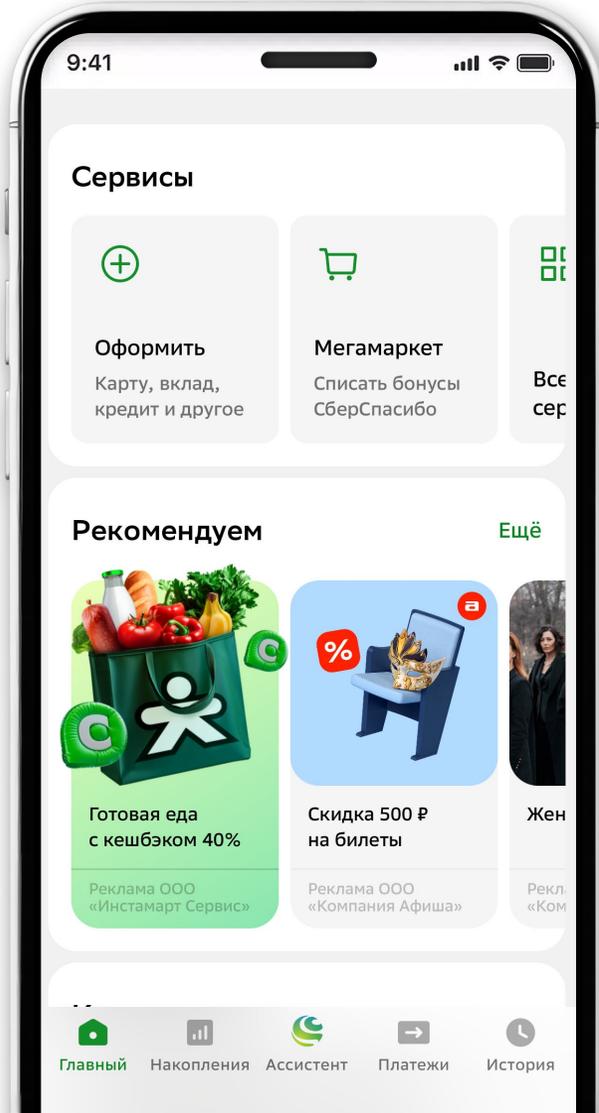
### Адаптация линейки продуктов

**Своевременная адаптация линейки продуктов** под запросы клиентов путем сбор данных о финансовом поведении клиентов, к примеру, любимые рестораны, магазины, направления отдыха

<sup>1</sup>Структура представлена по данным открытых источников информации



# Сбер



## Видение Стратегии: Содействие раскрытию потенциала человека

Бизнес-модель – стать помощником человека в управлении настоящим и будущим (по всем направлениям деятельности Сбера)



### Клиент

Клиенты РБ и МСБ, мультиканальное взаимодействие



### Продукт

Финансовые и нефинансовые продукты и сервисы



### Монетизация

Кредитные продукты % доход, комиссионный доход за счет партнерских схем

## Ключевые факторы успеха

01

Развитие подхода приобретения компаний-партнеров по принципу **«одна система – один бренд»** дает полный контроль над сервисами экосистемы и держит данные в ее контуре

02

**Достаточность капиталов** для апробации гипотез и быстрого **масштабирования новых продуктов и сервисов**

<sup>1</sup>Структура представлена по данным открытых источников информации

# Контакты



**Ольга Бледнова**

Директор

Руководитель практики по оказанию консультационных услуг компаниям финансового сектора

E: oblednova@kept.ru



**Елена Первышина**

Менеджер

Практика по оказанию консультационных услуг компаниям финансового сектора

E: epervyshina@kept.ru

[www.kept.ru](http://www.kept.ru)

Информация, содержащаяся в настоящем документе, носит общий характер и подготовлена без учета конкретных обстоятельств того или иного лица или организации. Хотя мы неизменно стремимся представлять своевременную и точную информацию, мы не можем гарантировать того, что данная информация окажется столь же точной на момент получения или будет оставаться столь же точной в будущем. Предпринимать какие-либо действия на основании такой информации можно только после консультаций с соответствующими специалистами и тщательного анализа конкретной ситуации.

Аудиторским клиентам, их аффилированным или связанным лицам может быть запрещено оказание или предоставление некоторых или всех описанных услуг и технологических решений.