

Musique d'avenir.

Indicateur de tendance.



Écosystèmes.

simple. clair. helvetia 

Votre assureur suisse

Introduction et aperçu des Business Eco-Systems

Les écosystèmes vont changer le monde des affaires. Des grands groupes jusqu'aux PME, de nouveaux modèles d'affaires et accès clients voient le jour. Où se trouvent les opportunités? À quels changements les entreprises doivent-elles se préparer et qu'entendons-nous par écosystèmes? Dans un état des lieux commun rédigé par Helvetia Assurances et l'Helvetia Innovation Lab à l'université de Saint-Gall, nous éclairons la nouvelle formule magique en matière de management.

Le concept de Business Eco-Systems est né de l'observation des évolutions d'autres écosystèmes (voir encadrés). Certains précurseurs particulièrement innovants, ainsi que quelques grandes entreprises, les emploient déjà, mais ils sont loin d'être parvenus au cœur de l'économie. Cet état des lieux explique pourquoi ce nouveau concept est si révolutionnaire à l'aide des principaux axes suivants.

- Introduction au thème des Business Eco-Systems
- Signification pour les investisseurs
- Signification pour les clients
- Signification pour les collaborateurs
- Signification pour les partenaires

1+1=3 - l'idée du Business Eco-System

L'idée d'un Business Eco-System (BES) est à la base très simple. Un groupe d'entreprises, d'au moins trois jusqu'à environ dix en général, fournissent ensemble aux clients une prestation qu'une de ces entreprises ne pourrait pas fournir seule. Une telle prestation, la «proposition de valeur», peut être un nouveau produit, un service ou même un modèle d'affaires. Il convient toutefois de comprendre que cette prestation fournie au client n'est pas seulement l'addition des contributions individuelles des participants, mais bien plus que cela: un plus un ne doit pas être égal à deux, mais à trois si possible.

Mise en réseau intensive

Cela ne fonctionne toutefois que si tous les partenaires sont axés sur la proposition de valeur commune; s'ils collaborent entre eux et se connectent entre eux de plusieurs manières, ce que l'on appelle «alignement». Outre la proposition de valeur commune et l'alignement, la troisième caractéristique définissant un BES, une entreprise centrale, l'Orchestrator, permet d'y parvenir. Pour résumer, un BES est donc un groupement d'entreprises orienté sur une proposition de valeur commune grâce à un Orchestrator et qui génère ainsi plus que le total des contributions individuelles.

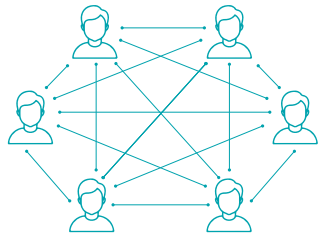
L'expression «Eco-System» est utilisée dans différents contextes:

«Knowledge Eco-System» Une association généralement informelle d'entreprises, d'organismes de recherche ou d'établissements publics. L'accent est moins mis sur un produit commun concret, il s'agit principalement d'échanger les connaissances et les expériences. Un tel Knowledge Eco-System n'est pas nouveau. Il existe d'innombrables exemples de hubs de start-up et de regroupements d'entreprises qui peuvent être qualifiés ainsi, par exemple Crypto Valley Zug ou Impact Hub Zurich.

«Platform Eco-System» Pour les plates-formes comme Amazon ou Apple, on parle aussi d'écosystèmes et on entend par là toutes les personnes ou entreprises qui contribuent à ces plates-formes ou achètent sur celles-ci, p. ex. les développeurs d'application de l'App-Store. Les effets de réseau sont déterminants. Avec l'exemple des AppStores: plus il y a de développeurs d'application, plus l'intérêt pour le client est grand, plus la plateforme est attractive pour les développeurs d'application et plus il y a d'applications, etc. Ici, le manager doit principalement se demander comment amorcer et conserver ce cercle vertueux du changement. Cette tendance aussi est apparue il y a environ 20 ans avec des plates-formes comme iTunes Store et elle est donc tout sauf nouvelle.

Différents types d'écosystèmes et leurs différences

Knowledge Eco-System

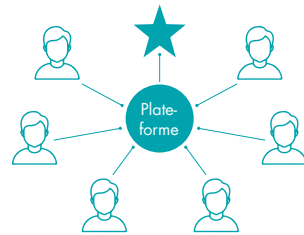


Objectif:
échange de connaissances entre les partenaires

Logique:
diversité des partenaires pour une large base de connaissances (p. ex. universités, entreprises, associations, etc.)

Exemple:
Crypto Valley Zug, Impact Hub Zurich

Platform Eco-System

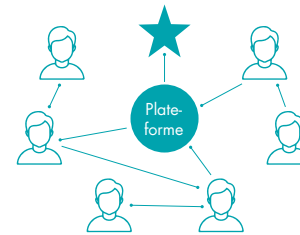


Objectif:
Proposition de valeur supérieure grâce aux effets de réseau avec de nombreux partenaires

Logique:
• Effets de réseau comme moteur de l'intérêt
• Partenaires interchangeables

Exemple:
Amazon, AppStores

Écosystème d'affaires



Objectif:
Proposition de valeur supérieure grâce à l'alignement de relativement peu de partenaires

Logique:
• alignement commun des partenaires
• nouvelle Value Proposition supérieure
• un leader orchestrant l'écosystème

Exemple
Ecosystème HOME d'Helvetia, Twint

«Écosystème d'affaires» Un réseau d'entreprises diverses qui collaborent dans un domaine thématique précis (par ex. HOME ou HEALTH) pour générer un profit et qui fournissent ensemble des prestations qu'elles ne pourraient pas offrir seules aux clients. L'écosystème HOME d'Helvetia ou Twint en sont des exemples. L'intérêt global pour le client doit représenter plus que le total des contributions individuelles des entreprises, conformément à l'idée «1+1=3». Pour atteindre cet objectif, les entreprises partenaires doivent être axées sur la prestation commune. Une entreprise de l'écosystème, l'«Orchestrator», s'en charge. Celle-ci fait également en sorte que chaque entreprise reçoive une part appropriée du chiffre d'affaires et puisse ainsi travailler de façon rentable, en contrepartie de la contribution convenue dans l'écosystème. Le présent état des lieux traite exclusivement des Business Eco-Systems.

Des produits et prestations de service supérieurs

Les avantages d'un BES sont clairs: les sociétés peuvent créer ensemble avec leurs partenaires de nouveaux produits et prestations de service supérieurs et conquérir ainsi de nouveaux marchés. En même temps, grâce à leurs partenaires, ils peuvent avoir accès à des clients, des compétences ou des ressources dont ils ne disposent pas eux-mêmes et qu'ils devraient sinon développer de façon coûteuse. Un BES offre donc un potentiel pour augmenter le chiffre d'affaires et pour avoir accès à des ressources critiques.

Il existe aussi des inconvénients: la collaboration étroite entraîne des dépendances plus importantes et une concertation plus intensive est indispensable.

Implications pour les assurances

Dans la compréhension classique, une assurance propose au client des solutions d'assurance, p. ex. une assurance inventaire du ménage ou une assurance bâtiment dans le domaine du logement. Avec un BES, elle pourrait couvrir en même temps le cheminement complet du client. Dans le cas d'un écosystème HOME, ce cheminement serait: la recherche, le financement, l'achat, le déménagement, l'assurance, le logement, la rénovation, etc. Dans ce cadre, les différentes solutions seraient parfaitement adaptées les unes aux autres et offriraient au client une expérience glo-

bale, par exemple la conclusion d'un contrat de bail, assurance déménagement et inventaire du ménage comprise. Elles seraient fournies par des partenaires spécialisés, mais seraient étroitement harmonisées.

Résumé: les Business Eco-Systems sont porteurs d'avenir

Indépendamment de ces défis en matière de management, les universitaires parviennent de plus en plus à la conclusion que l'avenir sera marqué par les Business Eco-Systems et que cela constitue une tendance dont aucune entreprise ne peut plus se passer. En effet, la logique d'un écosystème est de créer un produit supérieur, qu'une entreprise individuelle ne peut établir seule. Par conséquent, les entreprises individuelles ne pourront survivre aux écosystèmes en concurrence directe. Et si comme dans l'exemple ci-dessus, une assurance continue à l'avenir à ne vendre que des assurances, celles-ci auront du mal à subsister par rapport à un produit global qui offre de nombreux autres composants en plus de l'assurance. Compte tenu de ces avantages, on peut se demander pourquoi les écosystèmes n'apparaissent que maintenant. C'est la conséquence de l'évolution technique: la fourniture d'une prestation en association avec des partenaires est toujours liée à des charges supplémentaires de concertation par rapport à la conception de cette prestation au sein d'une seule organisation. C'est tout d'abord la numérisation qui permet d'organiser l'échange entre les entreprises de façon si efficace que l'avantage de

l'écosystème dépasse les coûts des transactions liés. Ainsi, tout manager doit aborder les Business Eco-Systems. Cela signifie aussi que la manière de penser habituelle doit être entièrement ou partiellement abandonnée. Et cela conduit à des changements pour les principaux groupes d'intérêt des entreprises: les clients, les investisseurs, les partenaires et les collaborateurs. Nous allons les aborder ci-après.

Implications pour Helvetia

- Helvetia part du principe que les Business Eco-Systems marqueront l'économie et voit de grandes opportunités dans leur développement.
- Helvetia s'est fixée pour objectif de développer ses propres Business Eco-Systems. L'accent est mis pour l'instant sur l'écosystème HOME, autour de tout ce qui concerne le logement.
- MoneyPark, fournisseur d'hypothèques et de prévoyance, est positionné comme le point d'ancrage solide de cet écosystème HOME.
- À partir de ce point d'ancrage, de nouveaux produits et prestations de services avec d'autres partenaires doivent être développés tout au long du parcours client HOME (de la recherche à la rénovation en passant par la location, l'achat et l'emménagement).

Signification pour les investisseurs

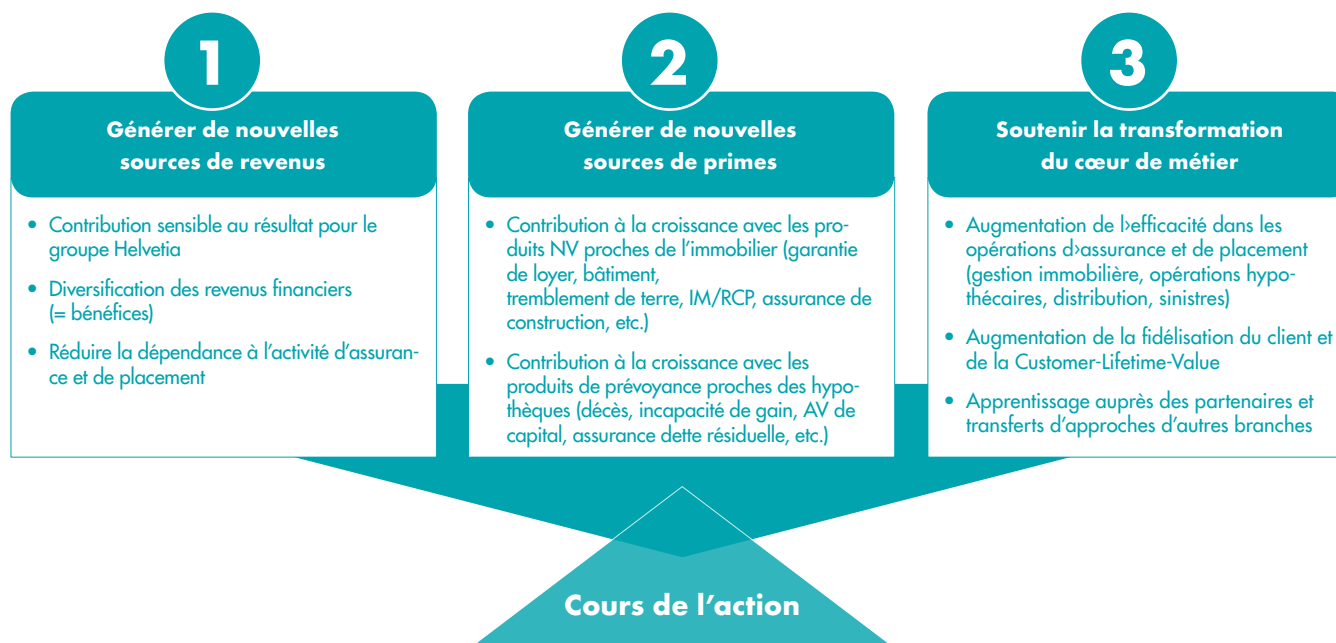
Apparition de nouvelles valeurs

Le point de vue des investisseurs sur une entreprise change aussi avec l'apparition de Business Eco-Systems. Les paramètres d'évaluation traditionnels de la valeur d'une entreprise se déplacent. De nouveaux moteurs apparaissent. Les investissements sont nécessaires pour développer et conserver les Business Eco-Systems.

Du point de vue d'un investisseur, il existe trois moteurs de base pour la valeur d'une entreprise. Le chiffre d'affaires ou les bénéfices attendus, le montant du capital propre avec lequel ces bénéfices sont obtenus (plus le capital propre est faible par franc de bénéfice, plus la valeur des actions est élevée) et le risque attendu. Ces trois moteurs sont impactés si une entreprise fait partie d'un Business Eco-System:

- le chiffre d'affaires peut être influencé positivement si l'entreprise conquiert grâce au BES de nouveaux marchés qu'elle ne pouvait pas atteindre auparavant en raison d'un manque de ressources ou de l'absence d'accès aux clients. Il est possible d'obtenir des avantages concurrentiels grâce à des produits supérieurs et de distancer les concurrents. Il est parfois possible aussi d'obtenir des prix plus élevés.
- Si l'entreprise a accès grâce aux partenaires à des compétences et des ressources, celles-ci n'ont pas besoin d'être développées en interne. Cela permet de faire des économies d'investissement et donc de libérer le capital propre.

Contribution de l'écosystème HOME à la valeur pour les investisseurs d'Helvetia



- Toutefois, de nouveaux risques apparaissent en raison de la dépendance des partenaires (insolvabilité des partenaires, résiliation du partenariat, acquisition par des concurrents). D'autre part, de nouveaux concurrents apparaissent avec les nouveaux BES. Ainsi, les risques augmentent aussi pour les entreprises qui ne veulent pas s'engager dans des BES.

Déterminer la valeur d'un BES pour un investisseur

Grâce au BES apparaissent des moteurs supplémentaires pour la valeur d'une entreprise, que les investisseurs doivent comprendre pour pouvoir estimer leur investissement.

- Dans un BES, une entreprise n'a pas uniquement une valeur en elle-même, qui est déterminée en fonction de son chiffre d'affaires, des bénéfices et risques propres, mais aussi par rapport à son rôle dans l'écosystème. Par

exemple, une entreprise peut être acquise pour orchestrer le BES de la société mère, parce qu'elle est mieux en mesure de le faire que la société mère p. ex. en raison de la puissance de sa marque, de ses structures flexibles ou de sa capacité d'innovation. La filiale n'a toutefois pas de valeur en elle-même. Elle permet aussi la création et la gestion efficaces du BES. Idéalement, un bon «Orchestrator» atteint le but ultime d'un BES, c'est-à-dire la valeur ajoutée conformément à $1+1=3$. La société mère est le cas échéant prête à payer davantage pour les parts d'une telle entreprise que ce qui serait indiqué normalement par rapport à son chiffre d'affaires et ses bénéfices.

- La valeur d'une entreprise impliquée dans un BES peut aussi être stimulée par des situations de concurrence avec d'autres BES. La concurrence ne se jouera plus entre les entreprises seulement, mais de plus en plus entre les écosystèmes. Dans ce contexte, une entreprise peut essayer de nuire à un BES concurrent ou même de le détruire en achetant ou en débauchant différents partenaires de ce BES. Étant donné que ce BES serait perturbé ou détruit par la perte du partenaire important, l'entreprise concurrente serait prête le cas échéant à payer des montants plus élevés que ce que justifie le chiffre d'affaires attendu uniquement.

Quels aspects allant au-delà de chiffres-clés seuls d'un BES les investisseurs doivent-ils comprendre: Les investissements comme moyens de gestion des BES

- Les BES ne sont pas seulement un moteur de la valeur de l'entreprise du point de vue d'un investisseur. Les investissements peuvent aussi être utilisés comme outil de développement et de maintien du BES.
- Grâce aux participations majoritaires ou aux M&A, des partenaires centraux du BES peuvent être liés ou même financièrement soutenus pour éviter une rupture du BES avec les conséquences mentionnées. La valeur de l'entreprise du point de vue de l'investisseur ne peut ici être déterminée uniquement par sa propre valeur, mais aussi par rapport au rôle qu'elle joue dans le BES.
- Grâce aux participations minoritaires de l'orchestrateur dans les partenaires de l'écosystème, le premier profite de la hausse de la valeur dont bénéficient dans l'idéal les partenaires en participant à l'écosystème d'affaires.

Implications pour Helvetia

- Helvetia souhaite trouver de nouvelles sources de revenus, par exemple l'activité honoraire avec MoneyPark. Les revenus financiers sont diversifiés pour réduire la dépendance de l'activité d'assurance et de placement.
- En même temps, Helvetia souhaite renforcer l'activité existante et trouver de nouvelles sources de primes. Les produits existants dans l'activité non-vie (garantie de loyer, bâtiments, assurance de construction, etc.) et les produits de prévoyance proches des hypothèques (assurance sur la vie, etc.) doivent ainsi être augmentés.
- L'écosystème aide aussi à la transformation du cœur de métier, augmente l'efficacité de l'activité hypothécaire, renforce la fidélisation du client et permet à l'assurance d'apprendre de ses partenaires.

Signification pour les clients

Mieux accompagnés

Les Business Eco-Systems sont créés dans une perspective très centrée sur le client. Le client profite d'un meilleur produit ou d'un meilleur service grâce à la collaboration des partenaires. De nouvelles données sont également générées.

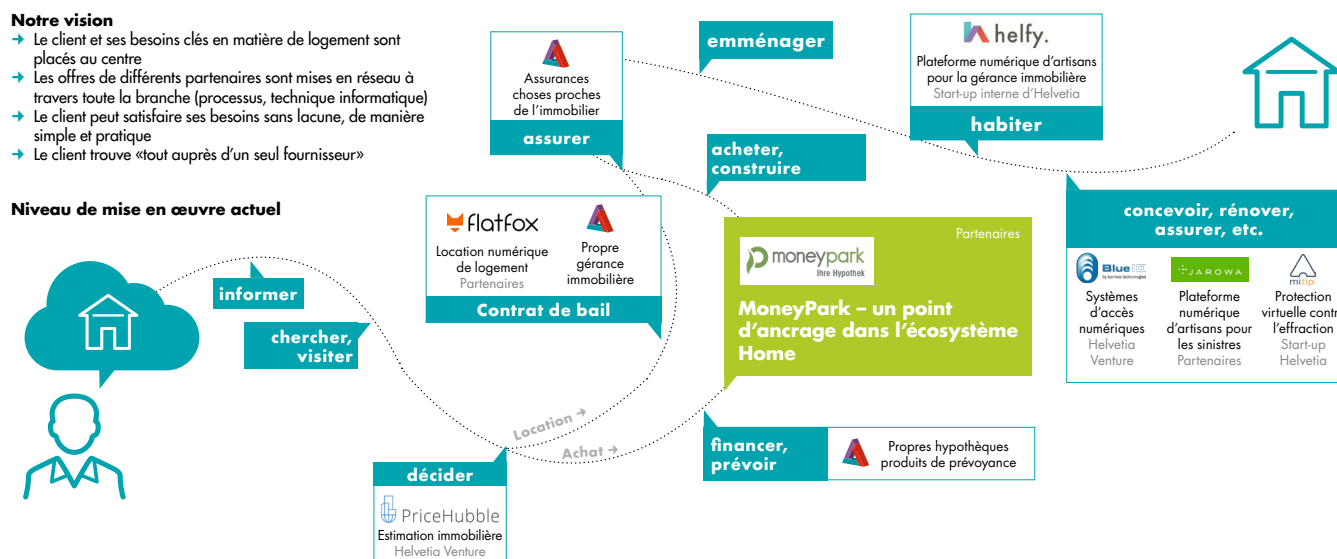
- Le client profite d'un meilleur produit ou service. Soit le BES propose un paquet complet de prestations au lieu d'une seule prestation, et p. ex. il est possible de couvrir le cheminement complet du client (voir l'exemple de cheminement du client d'Helvetia dans le domaine HOME). Soit une seule étape du cheminement du client est couverte, mais mieux qu'auparavant par les différentes entreprises.
- Si le cheminement complet du client est couvert ou si une solution globale est proposée par d'autres moyens, le client reçoit une promesse d'intérêt transversale entièrement nouvelle. Cela a des effets positifs, parce que les prestations peuvent ainsi être encore mieux conçues en fonction du client.
- D'autre part, la transparence du client est encore plus grande qu'auparavant, car les données sur son comportement peuvent être collectées par des interfaces plus nombreuses et plus complètes. La fiabilité de l'Orchestrator de l'écosystème et de l'interface entre l'écosystème et les clients et la transparence sont d'autant plus essentielles pour ces données.

Cheminement du client HOME d'Helvetia

Notre vision

- Le client et ses besoins clés en matière de logement sont placés au centre
- Les offres de différents partenaires sont mises en réseau à travers toute la branche (processus, technique informatique)
- Le client peut satisfaire ses besoins sans lacune, de manière simple et pratique
- Le client trouve «tout auprès d'un seul fournisseur»

Niveau de mise en œuvre actuel



Implications pour Helvetia

Helvetia a constaté que pour les clients, la recherche d'un logement (location ou achat), jusqu'à l'emménagement dans ce logement, constitue un Customer Journey continu qui change beaucoup leur vie. Mais le marché et les prestataires sont fortement orientés en silo. Le client doit «passer» d'un prestataire à l'autre. Avec l'écosystème HOME, Helvetia souhaite impliquer différents partenaires. Notre vision: qu'un seul prestataire propose tout ce qui concerne le logement.

Exemples pratiques:

- Lorsqu'il conclut son contrat de bail, le client peut souscrire via Flatfox une assurance déménagement ou une garantie de loyer d'un simple clic supplémentaire.
- Si une hypothèque Helvetia n'est pas adaptée pour un client, le conseiller peut avoir recours à l'offre de MoneyPark.

Signification pour les collaborateurs

Changement de culture de l'entreprise

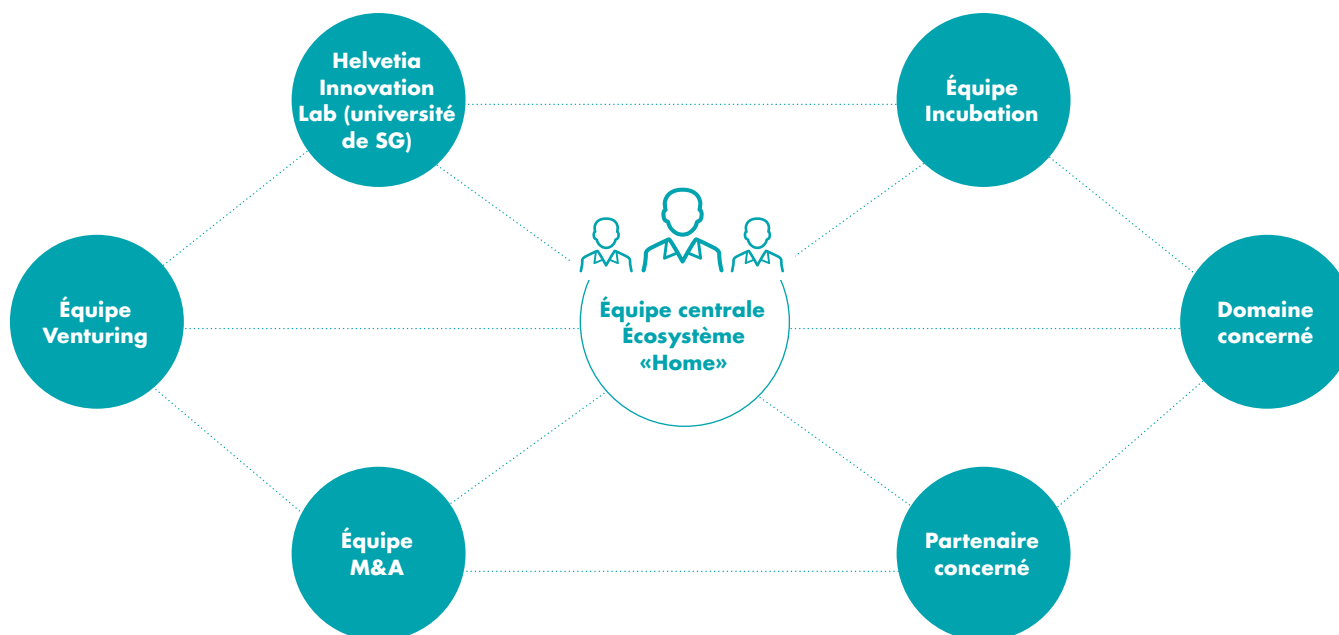
Les BES permettent aux entreprises de suivre le cheminement complet du client. Elles contraignent ainsi à penser aux besoins du client et au cheminement complet du client et non dans le cadre des secteurs traditionnels. Cela influence la culture de l'entreprise, la manière de travailler, les contenus et la structure du réseau des unités d'organisation.

Nouvelles professions: Eco-System Manager

Les Eco-System Managers doivent coopérer avec plusieurs partenaires en même temps. Cela peut être des start-up, des PME ou de grands groupes. Ces entreprises ont des processus, des structures et des cultures très différents. Là où une start-up travaille rapidement et de façon informelle, le grand groupe exige des processus de validation et de traitement définis.

- Les collaborateurs impliqués dans un BES doivent avoir la capacité de s'adapter à différents processus, échéances et cultures. Ils doivent ajuster leur façon de travailler et leurs exigences.
- Souvent, des entreprises internationales sont impliquées dans les BES. L'univers des start-up est très international. Les collaborateurs doivent être en mesure de s'adapter à différentes cultures et langues.
- Pour l'acquisition de nouveaux partenaires, le réseau personnel des collaborateurs est souvent décisif, car les partenariats commerciaux reposent souvent sur des contacts personnels et la confiance mutuelle. Les collaborateurs dotés d'un large réseau dépassant les frontières traditionnelles du secteur sont donc une ressource précieuse, ou même centrale, pour développer et gérer les BES.

Différentes équipes et parties prenantes collaborent avec l'équipe centrale pour développer l'écosystème HOME.



Changement de la culture d'entreprise et des contenus

La façon de travailler des unités d'organisation change et exige de nouvelles compétences si elles participent à un BES. Les capacités de réseau sont justement demandées:

- **Business Development:** les activités clés traditionnelles sont la génération de nouvelles affaires et l'acquisition de partenaires. À l'avenir, cela se produira dans le contexte du BES. Les Business Developers doivent voir

au-delà des limites de leur branche et se créer de vastes réseaux, car de nombreux partenaires proviendront de nouveaux domaines.

- **Innovation et développement produits:** le développement de nouveaux modèles d'affaires et produits sera organisé à l'avenir à partir du BES. Ils seront donc développés en étroite collaboration avec les partenaires.

- **Stratégie:** le développement de BES est un thème stratégique surtout pour mettre en place des stratégies d'entreprise transversales, p. ex. une initiative de croissance. Dans le même temps, les BES changent souvent en profondeur la logique d'entreprise et exigent donc une intégration dans la stratégie d'entreprise.
- **Distribution:** À l'avenir, les produits sont aussi distribués via l'écosystème d'affaires, c'est-à-dire via les partenaires de l'écosystème d'affaires. Une distribution omnicanal peut être mise en place, qui combine des canaux de distribution classiques avec la génération de leads et la vente par le biais de l'écosystème.
- **Informatique:** L'IT et les processus doivent permettre l'intégration des partenaires de l'écosystème. Il convient de noter que le plus souvent, plusieurs partenaires doivent être intégrés à la fois ou, si l'écosystème est encore en cours de construction, être échangés rapidement si l'écosystème n'est pas assez efficace. Cela nécessite des interfaces IT flexibles et des processus universels. Les collaborateurs doivent aussi être capable d'adapter leurs propres processus et interfaces IT à ceux des partenaires.

Du point de vue de l'organisation, les BES intègrent différentes compétences traditionnelles et profils d'organisation. Ainsi, les initiatives de BES peuvent soit être remises entre les mains d'un des secteurs de l'entreprise mentionnés ou un nouveau service BES spécialisé peut être créé.

Dans le même temps, l'**organisation hiérarchique** d'une entreprise devra être plus fortement connectée en interne comme en externe, car avec le BES, il faudra regrouper des compétences externes et internes les plus variées. La pensée en réseau doit être utilisée à la place de la pensée en silo.

Implications pour Helvetia

- Helvetia a créé une unité d'organisation pour les écosystèmes d'affaires. Des gestionnaires d'écosystème spécialisés y travaillent.
- Des collaborateurs des équipes les plus diverses travaillent avec l'équipe centrale Écosystèmes d'affaires à la mise en place de l'écosystème HOME. On peut citer les équipes M&A, Corporate Venturing, le service des sinistres (réseau d'artisans), la distribution, etc.
- Nous travaillons de façon ciblée sur notre culture d'entreprise, en introduisant de nouvelles méthodes (Design Thinking/Agil), en développant nos propres start-up (incubation), en encourageant nos collaborateurs à mettre en œuvre leurs propres idées (Kickbox) et en transposant ce point de vue dans l'entreprise par des partenariats. Nous promovons une pensée large en dehors des structures et silos traditionnels.

Signification pour les partenaires

Les réseaux vivent de leur ampleur

Les BES intègrent une multitude de partenaires différents qui apportent leurs capacités, ressources et compétences particulières. Ainsi, les grandes entreprises apportent leur solide portefeuille de ressources, des compétences et capacités diverses et la renommée et l'accès au marché. Les start-up sont des moteurs d'innovation précieux qui apportent leur rapidité, leurs technologies ou leurs modèles d'affaires innovants. Les PME sont souvent des prestataires de niche avec une forte compétence dans leur domaine de spécialité.

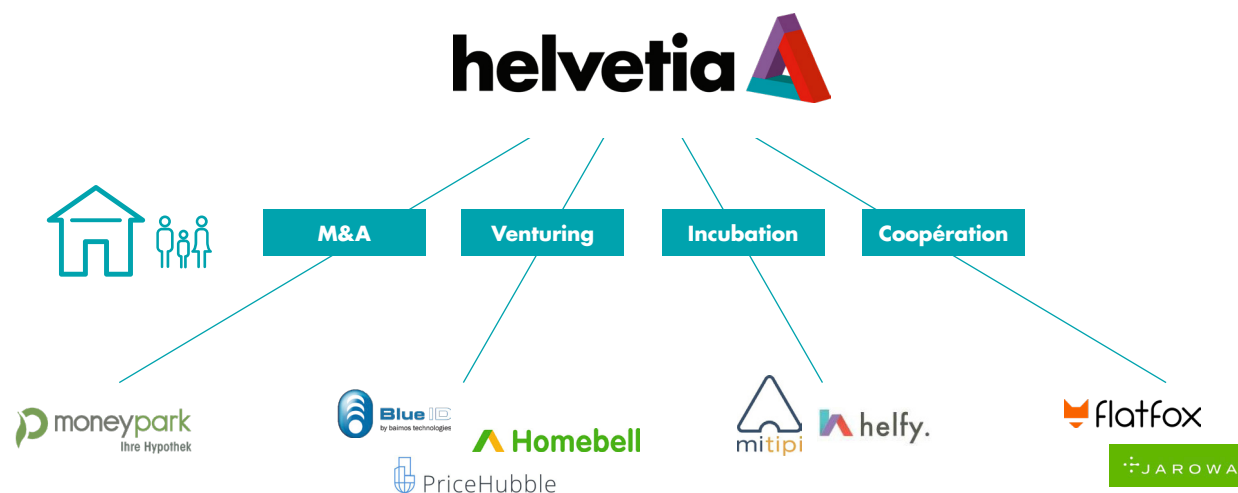
Les BES permettent d'intégrer ces entreprises avec leurs contributions différentes. Les BES vivent donc de la diversité des différents profils des partenaires, pour créer un intérêt supérieur pour le client à partir de cette combinaison.

La co-crédation comme nouvelle forme de collaboration

Étant donné que les partenaires au sein d'un BES apportent une contribution unique de par leurs compétences spécifiques, une nouvelle forme de collaboration, la co-crédation, apparaît, marquée par la dépendance mutuelle, la coopération d'égal à égal et un lien étroit.

- L'étroite collaboration et la dépendance mutuelle sont fortement favorisées par la confiance. Dans le cadre des BES dans lesquels les partenaires traitent ensemble des thèmes nouveaux et innovants, toutes les prestations et contre-prestations de tous les partenaires ne peuvent être définies par contrat ex ante. Souvent, à la place de cela, des contrats cadres grossiers sont établis, les

Les différents partenaires sont impliqués de façon diverse dans l'écosystème.



précisions se font par exemple oralement et se fondent sur la confiance, la fiabilité et une grande flexibilité dans la mise en œuvre.

- Les partenaires ne doivent pas seulement coopérer directement avec un fournisseur ou un client, mais avec plusieurs partenaires en même temps en raison du lien multilatéral des partenaires du BES. Selon la volonté et la capacité, cela exige de faire des compromis et de s'adapter aux autres partenaires non seulement en termes de contenu, mais aussi en ce qui concerne les propres processus et échéances.

- Les BES à succès vivent de l'initiative de tous les partenaires. Réunis, ils disposent d'un plus grand réseau et de connaissances plus étendues qu'une seule entreprise ne pourrait en disposer. Ces deux aspects sont deux des principaux fondements de l'innovation. Chaque partenaire du BES est donc tenu de s'impliquer, de réfléchir à de nouveaux produits ou modèles d'affaires et de les promouvoir activement avec les partenaires. Chaque partenaire peut s'adresser à chacun. La pensée en termes de Supply Chains rigides fait ainsi partie du passé.

- La collaboration exige toutefois de la patience. Le développement collectif de produits, de modèles d'affaires et de processus exige l'emploi de ressources et de capacités sur le long terme.

Implications pour Helvetia

Helvetia emploie déjà consciemment la co-crédation avec ses partenaires avec succés:

- les nouveaux modèles d'affaires sont tous développés, testés et lancés de façon agile. Helvetia profite de son propre savoir-faire comme start-up (Venture Fund, équipe d'incubation) ainsi que des approches innovantes et de la rapidité de mise en œuvre des partenaires. De nombreuses entreprises pilotes sont actuellement en phase de test (par ex. Mitipi, Helfy).
- Les produits et services d'Helvetia sont intégrés dans le Customer Journey des partenaires et y sont distribués (par ex. Flatfox, MoneyPark).
- Les produits et services des partenaires sont intégrés dans les processus d'Helvetia (p. ex. Jarowa).
- Helvetia tire parti de ses propres données et analyses immobilières et de données et analyses externes.



Tout-en-un

Interview de Philipp Gmür, Group CEO Helvetia

Quel rôle jouent les écosystèmes dans la stratégie *helvetia* 20.20?

Nous voulons penser et agir de manière axée sur le client, c'est un principe de la stratégie. Nous voyons un grand potentiel dans les écosystèmes, parce qu'ils offrent de la valeur ajoutée au client. Nous croyons que ce nouveau mode de collaboration changera le monde de l'économie et nous voudrions y contribuer. Nous sommes convaincus que nous trouverons ainsi de nouvelles sources de revenus pour Helvetia et diversifierons notre modèle d'affaires.

Comment procède Helvetia?

Pour le développement de Business Eco-Systems, nous procédons avec des méthodes très différentes: avec des skill-based M&A, nous acquérons de façon ciblée en termes de savoir-faire, comme nous l'avons fait pour MoneyPark. Et enfin, nous développons nos propres start-up dans notre incubateur. Ce dernier nous aide particulièrement à donner de nouvelles impulsions à notre culture d'entreprise. Il s'agit de stimuler nos collaborateurs à remettre en cause les solutions appliquées jusqu'ici et à développer de nouvelles approches du point de vue du client. C'est un autre aspect très important. Afin de soutenir le développement d'écosystèmes, nous avons fondé l'Helvetia Innovation Lab avec l'université de Saint-Gall. Celui-ci nous aide dans la recherche et le développement d'écosystèmes.

Où en est la mise en œuvre de cette stratégie pour l'instant?

Actuellement, nous développons l'écosystème HOME. MoneyPark est le point d'ancrage central et solide de cet écosystème. Nous construisons autour de cette marque indépendante un réseau de partenaires très différents avec lequel nous souhaitons qu'un seul prestataire propose des prestations de service autour du thème du logement. Cela va du financement avec MoneyPark jusqu'à la gérance et la protection chez soi, en passant par l'estimation des biens immobiliers. Nous misons sur des partenaires, mais nous mettons aussi notre propre savoir-faire et nos ressources à disposition. Nous assumons des risques sous forme de polices d'assurance, nous injectons des capitaux par le biais d'hypothèques, etc. Mais ce qui compte surtout: Dans son Customer Journey HOME, le client doit pouvoir trouver tous les services dans une seule source.