

Приоритеты 2017 года

В ответ на внешние вызовы и в целях ускорения внутренней трансформации Сбербанк сформулировал ключевые общепанковские приоритеты на 2017 год:

- сокращение time-to-market;
- повышение эффективности и производительности процессов, в том числе за счет автоматизации и роста доли STP (непрерывной обработки данных);
- персонализация обслуживания клиентов на основе аналитики данных;
- повышение скорости и качества принятия решений.

Статус реализации Стратегии развития Сбербанка на период 2014–2018 гг. по основным направлениям

Финансовая результативность

В части финансовой результативности Сбербанк достиг цели Стратегии по показателям рентабельности, эффективности и достаточности капитала, несмотря на сохранение кризисных явлений в экономике.

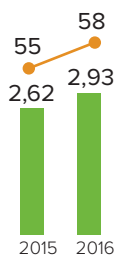
		2016	Цель 2018 ¹
Рентабельность и капитал	Рентабельность капитала	21 %	~18 %
	Достаточность капитала первого уровня	12,3 %	>10 %
Эффективность	Расходы к доходам	39,7 %	<40 %
	Расходы к активам	2,6 %	<2,5 %
		2016/2013	2018/2013
Рост	Чистая прибыль	x1,5	x1,8+
	Активы	x1,4	x1,8

¹Примечание: финансовые цели Стратегии были пересмотрены в сентябре 2015 года в связи с развернувшимся внешнеполитическим противостоянием, введенными против Российской Федерации, а затем и против Сбербанка санкциями со стороны США и Европейского союза, ухудшением ожиданий относительно качества ссудного портфеля. Изменения Стратегии были утверждены Наблюдательным советом.

Количество активных розничных клиентов, млн

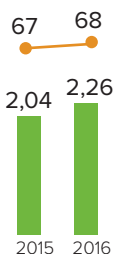


Розничный сегмент



■ Количество продуктов на клиента, шт.
 —●— Индекс удовлетворенности и лояльности клиентов (NPS)², %

Корпоративный сегмент



■ Количество продуктов на клиента, шт.
 —●— Индекс удовлетворенности и лояльности корпоративных клиентов (TRIM)³, баллы

С клиентом на всю жизнь

Розничные клиенты

Клиентами Сбербанка является практически все население России, и мы гордимся тем, что количество наших активных розничных клиентов продолжает увеличиваться.

В 2016 году было уделено огромное внимание вопросам повышения качества обслуживания клиентов и работе с обращениями. Для этого была внедрена система запроса обратной связи от клиентов. Каждый третий клиент получил приглашение принять участие в таком опросе, всего клиентам направлено более 30 млн СМС. «Слышать голос клиента» – один из важнейших приоритетов во взаимодействии Сбербанка с клиентами, что позволяет нам с уверенностью говорить о росте удовлетворенности уровнем сервиса Сбербанка. Высокая удовлетворенность уровнем сервиса была достигнута в премиальных каналах обслуживания («Сбербанк Первый» и «Сбербанк Премьер») и Сбербанк Онлайн. Удовлетворенность уровнем сервиса существенно влияет на уровень лояльности наших клиентов и готовность рекомендовать Сбербанк своим друзьям и знакомым – данный показатель в 2016 году снова вырос по отношению к предыдущему году (с 55 до 58 %). Прогресс был отмечен в наиболее многочисленных сегментах (молодежь, социальный, массовый), а в сегментах, ориентированных на более высокий уровень обслуживания (массовый высокодоходный и ВИП-клиенты), показатель лояльности клиентов сохранился на уровне прошлого года.

Результатом этой работы стал рост количества продуктов на клиента (2,9 в 2016 году по сравнению с 1,7 в 2013 году), что свидетельствует об углублении отношений Сбербанка с клиентами и способствует росту операционного дохода на клиента.

Последние несколько лет Сбербанк активно создавал инфраструктуру и формировал привычку использования удаленных каналов обслуживания при осуществлении финансовых операций.

Корпоративные клиенты

Клиентами Сбербанка являются 1,8 млн корпоративных клиентов и индивидуальных предпринимателей. Мы разделяем их на сегменты, исходя из их размера и потребностей: «Малый и микробизнес», «Крупный и средний бизнес», «Региональный государственный сектор», «Оборонно-промышленный комплекс», «Крупнейшие клиенты».

Изменение предпочтений корпоративных клиентов происходит не так быстро, как у розничных, особенно более крупных клиентов. Однако ключевые тренды, такие как обеспечение скорости, простоты и удобства, приобретают все большее влияние на организацию обслуживания корпоративных клиентов. Примерами таких продуктов стали СМАРТ-кредиты (преодобренные предложения), пилотируемые в банке.

В 2016 году была запущена Интеллектуальная система управ-

² NPS – индекс готовности клиентов рекомендовать Сбербанк друзьям и знакомым; CSI – индекс удовлетворенности клиентов. Ключевой вопрос диагностики: «Насколько Вы в целом остались довольны сегодняшним посещением Сбербанка?» Оценка осуществляется по 10-балльной шкале, где 1 – совсем не доволен, а 10 – очень доволен.

³ TRIM – индекс удовлетворенности и лояльности клиентов. На основе выборки из нескольких тысяч компаний, куда входят не только клиенты Сбербанка, выявляются факторы, влияющие на репутацию и имидж банка, сильные и слабые стороны в сравнении с конкурентами (англ. Measuring, Management, Monitoring).

ления (ИСУ) для корпоративных клиентов по аналогии с Блоком «Розничный бизнес». Она предназначена для постановки целей нашим сотрудникам по взаимодействию с клиентами и мониторингу отклонений. В 2016 году через ИСУ Сбербанк управлял отклонениями по направлениям продаж в сегментах «Крупный и средний бизнес», «Малый и микробизнес», «Региональный государственный сектор». В результате существенно возросла производительность клиентских менеджеров: количество сделок увеличилось в три раза относительно 2015 года.

Команда и культура

Сотрудники – ключевое конкурентное преимущество и основа успеха Сбербанка. Группа стремится, чтобы сотрудники были достойным лицом Сбербанка во взаимодействии с клиентами, являлись лидерами вне зависимости от занимаемой должности и несли ответственность за себя и свою работу. Группа активно поддерживает профессиональный и личностный рост сотрудников, чтобы их развитие содействовало улучшению работы Сбербанка. Переход к новому уровню лидерства в Группе предъявляет новые требования к руководителям не только как к эффективным менеджерам, но и как к наставникам для своих команд. Задача Сбербанка – создавать и поддерживать в сотрудниках уровень вовлеченности, который обеспечит Сбербанку не только высокое качество оказания услуг клиентам, но и поддержку со стороны сотрудников при трансформации бизнес-модели.

Сбербанк формирует такую культуру и HR-практики, которые помогут ему стать самой клиентоориентированной, инновационной и быстрой технологической компанией в России. Развитие человеческого капитала и управление талантами – ключевая предпосылка долгосрочного и устойчивого развития. Первоочередной задачей мы видим формирование базиса – компетенций будущего для наших сотрудников, так как к 2020 году, по прогнозу World Economic Forum, только 57 % текущих навыков сохраняют свою актуальность.

В 2016 году была разработана новая модель компетенций сотрудников, а в течение 2017 года мы планируем полностью интегрировать новые компетенции во все HR-процессы: подбор, продвижение, развитие, удержание. Модель содержит шесть компетенций: решение проблем, достижение результата / ответственность, инновационность, клиентоцентричность, развитие команд / сотрудничество, управление собой.

На горизонте реализации Стратегии мы стремимся войти в топ-5 работодателей, для чего мы будем реализовывать следующие задачи:

- обеспечивать качественный подбор (внешний/внутренний) и адаптацию;
- снижать себестоимость функции HR для Группы;
- строить инфраструктуру HR для тримодальной организации.

Сбербанк работает над созданием системы непрерывной диагностики корпоративной культуры и вовлеченности. Уже сделаны первые шаги по переходу от ежегодного всеобщего опроса вовлеченности к постоянным точечным пульс-замерам вовлеченности, атмосферы в команде и стилей лидерства в отдельных подразделениях и территориях. Ведется постоянная работа с результатами, дополнительно осуществляется качественная диагностика корпоративной культуры с помощью фокус-групп и фасилилируемых встреч с сотрудниками. Дополнительно мы изучаем и пилотируем возможности оценки атмосферы в команде и взаимодействия между сотрудниками с помощью новых инструментов социометрии.

Для мониторинга динамики изменения корпоративной культуры Сбербанка были выбраны следующие показатели:

- уровень вовлеченности сотрудников 75,6 п. п. (65 п. п. в Стратегии развития Сбербанка на период 2014–2018 гг.);
- готовность сотрудников рекомендовать Сбербанк как работодателя (ENPS 72,6 п. п., ранее 65,5);
- уровень использования наставнического стиля лидерства руководителями Сбербанка (57,9 %, требует улучшения).

Технологический прорыв

Приоритетными в развитии технологической платформы Сбербанка являлись следующие направления.

Надежность и безопасность:

- обеспечение надежности и производительности автоматизированных систем с учетом обеспечения запаса, необходимого для роста бизнеса. В 2016 году был достигнут уровень надежности 99,99 % для критических АС в режиме 24 × 7;
- упрощение и унификация ИТ-ландшафта Сбербанка для повышения удовлетворенности, лояльности внешних и внутренних клиентов, повышения качества и удобства обслуживания: по итогам 2016 года было выведено из эксплуатации около 700 нецелевых АС, что выше плана на 66 %;
- в силу роста объема и доли операций, проводимых в удаленных каналах обслуживания, кибербезопасность становится важнейшим элементом обеспечения стабильности функционирования Сбербанка и защиты клиентов. В 2016 году Сбербанк ежедневно отражал более 1,5 тыс. кибератак в день.

Инновационная инфраструктура:

- на базе Лабораторий инноваций в Сбербанке проходит пилотирование новых технологий с точки зрения их применения в финансовой деятельности;
- Лаборатории инноваций охватывают все ключевые функции банков (розничные, корпоративные, кибербезопасность, общеканковские), что позволяет в оперативном режиме тестировать новые бизнес-модели и отклик клиентов на новые продукты.

Зрелая организация

В 2016 году Сбербанк начал реформировать модель управления банком и наибольшего прогресса добился во внедрении Agile-подходов в головном офисе.

В первом квартале 2016 года Правлением Сбербанка было принято решение о подготовке к запуску Agile-трансформации с целью внедрения практик, позволяющих ускорить разработку продуктов для клиентов. Уже в третьем квартале 125 Agile-команд – это более 1 тыс. представителей розничного бизнеса и ИТ – приступили к работе.

Отличительными характеристиками нового подхода стали:

- ориентация на конечный результат, когда работающий продукт важнее исчерпывающей документации;
- работа кросс-функциональной команды в режиме full-time над одной задачей E2E при наличии полномочий для ее завершения, что сокращает уровни управления и уводит Сбербанк от иерархичной модели взаимодействия;
- абсолютная прозрачность, понятная ответственность и вклад каждого участника команды в конечный результат – все это достигается за счет соблюдения несложных правил взаимодействия (приоритезация и распределение задач, подведение итогов и открытое обсуждение проблем).

Первые месяцы работы по новой методологии показали оптимистичные результаты:

- вовлеченность сотрудников Agile-организации выше, чем у сотрудников, работающих по традиционной модели;
- несмотря на короткий срок работы, скорость реализации проектных задач в Agile выгодно отличается от проектов по методологии waterfall;
- все команды в Agile выполняют свои цели на 100 %.

Сбербанк продолжит переход в Agile-организацию и до конца 2017 года планирует перевести в этот формат работы весь корпоративный и розничный бизнес.