

31: BANKS

WWW.VSP-CO.ORG

Разделы

Практика ВСП "ЗИ: Изучай И Исследуй"

ЗИ: СБЕР

стр. 4-34

*подход к работе с клиентами, проектные задачи,
вызовы цифрового века, платформенный подход ...*

ЗИ: UBS

стр. 35-71

*проектный подход, качественный уровень работы
и постоянное развитие ...*

ЗИ: Тинькофф

стр. 72-109

*подход к работе с клиентами, потенциал аналитики big data,
стратегия развития бизнеса, укрепление бренда компании ...*

ВСП: Программа развития

стр. 110-113

*Программа обучения действует в ВСП с самого начала
работы компании, с 1996 года ...*

ЗИ: СБЕР

ВСП: ИЗУЧАЙ И ИССЛЕДУЙ

"В 2020 тема ЗИ — Банки: подход к работе с клиентами, проектные задачи, вызовы цифрового века, платформенный подход, ...

Первый блок — работа одного из крупнейших и быстрорастущих банков Европы — Стратегия развития Сбербанка."



- 1917 – 1940 — участие в индустриализации
- 1941 – 1952 — ВОВ и послевоенный период
- 1953 – 1986 — клиентами сберегательных касс становятся практически все граждане страны
- 1987 – 1990 — сберегательные кассы были реорганизованы в Сберегательный банк СССР
- 1990 – 2006 — Сберегательный банк преобразован в акционерный банк
- 2007 – 2008 — Председателем правления Сбербанка утвержден Герман Греф. Радикальное изменение облика крупнейшего банка страны
- 2017 – ... — Сбербанк начал предлагать клиентам нефинансовые сервисы



СБЕРБАНК

Годовой Отчет 2019



Миссия банка

Мы даем людям уверенность и надежность, мы делаем их жизнь лучше, помогая реализовывать устремления и мечты.

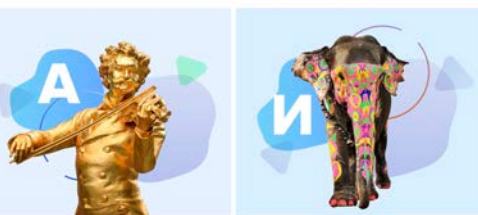
Правила банка

Быть больше, чем просто банк.
Проявлять внимание к каждому клиенту, приоритет его потребностей.
Строить отношения, а не продавать продукт.
Ежедневно улучшать себя и свое окружение.
Не использовать слабости наших клиентов.
Соблюдать не только букву, но и дух требований закона.
Каждый сотрудник — лицо Сбербанка.
Преданность банку, работа в команде, общий успех — успех каждого.

«Стратегический переход от традиционных финансов к другим аспектам жизни клиентов, особенно в цифровом пространстве, создало условия для того, чтобы Сбербанк стал наиболее надежным брендом в России»

Дмитрий Козлов
управляющий директор
Brand Finance

USD13 млрд.



2011 - 2015

Программа «Централизация 2.0» Сбербанка по переводу всех территориальных банков на единую ИТ-платформу.
Цель: сокращение сроков вывода на рынок банковских продуктов, создание качественно новых условий для дальнейшей централизации и унификации операционных и бизнес-функций, сокращение расходов Сбербанка на ИТ.

«Как только мы построили наш супер data-center, мы пришли к выводу, что мы абсолютно неконкурентоспособны».

Герман Греф

Design Thinking, Collaboration, Creativity, Problem Solving

Заказчик: **Сбербанк**
Подрядчик: **McKinsey**
Дата проекта: 2016/03 - 2017/09
Бюджет проекта: 345 млн руб.

McKinsey & Company

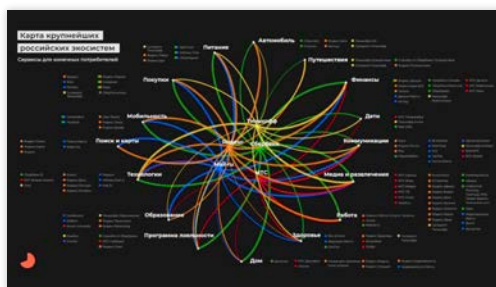


Agile — набор методов и практик для гибкого управления проектами в разных прикладных областях, от разработки ПО до реализации маркетинговых стратегий, с целью повышения скорости создания готовых продуктов и минимизации рисков за счет итерационного выполнения, интерактивного взаимодействия членов команды и быстрой реакции на изменения. ...



«Благодаря этому подходу мы значительно повысили скорость работы: например, путем сокращения времени вывода продукта на рынок до нескольких недель по сравнению с несколькими месячными ранее. И смогли получить наиболее качественный результат» — Артем»

Артем Гриф
глава Сбера
на Давосском форуме 2018

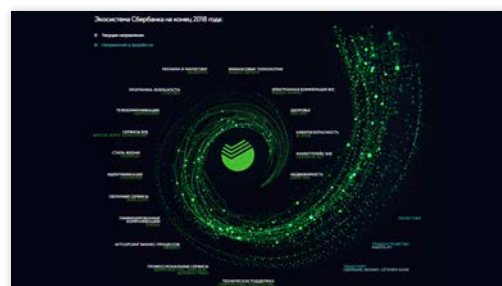


Экосистема — это современные технологии, общий бренд, использование данных, быстрое масштабирование сервисов, снижение стоимости привлечения за счет экосистемного эффекта и масштаба. Это много сервисов, и не только в одной области.

Наличие у банка широкого набора нефинансовых услуг повышает лояльность к нему и значительно расширяет клиентскую базу.

«Вы не только смотрите фильм и получаете бургер, но и останавливаете кадр и можете купить футболку, как у Роберта Де Ниро, и посмотреть, что за мебель в кадре — вот так это как-то должно работать.»

Лев Хасис
зампред правления
Сбербанк





СБЕРБАНК

Всегда рядом

1



2

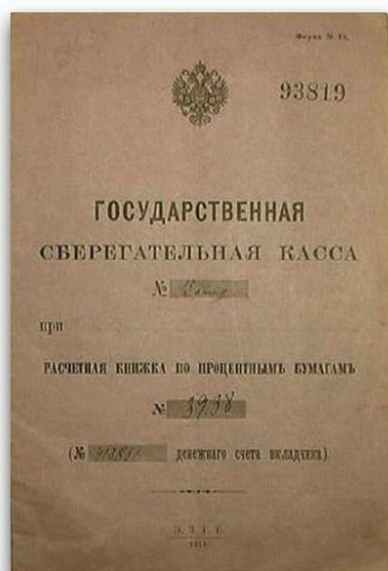
- 1.Сбербанк - государственный банк;
- 2.UBS - частный банк;
- 3.Тинькофф - "виртуальный" банк.

Почему и зачем мы выбрали финансовый сектор?

На примере Сбербанка можно увидеть современные тенденции изменения / размывания границ отраслевых бизнесов — финансовые услуги постепенно становятся высокотехнологичными; постепенная трансформация финансовых структур. За счет чего это происходит — цифровизация и технологические платформы. И самое главное — востребованность таких компаний на рынке, рост капитализации компаний и повышение лояльности пользователей. В течение прошедшего года мы увидели такую трансформацию на примере Сбербанка.

В 1841 году император России Николай I своим указом повелел учредить сберегательные кассы при Московской и Петербургской сохранных казнах — именно этот год и ознаменовал возникновение Сбербанка.

1 марта 1841 года. Самым первым клиентом первого банка страны, в Санкт-Петербурге, стал надворный советник Николай Антонович Кристофари, на свой счет он внес внушительную по тем временам сумму в 10 рублей и стал обладателем сберегательной книжки за номером 1. После Кристофари кассу посетили еще 75 вкладчиков, открыв счета на общую сумму 426 рублей 50 копеек.



3

- 1917 – 1940** — участие в индустриализации
- 1941 – 1952** — ВОВ и послевоенный период
- 1953 – 1986** — клиентами сберегательных касс становятся практически все граждане страны
- 1987 – 1990** — сберегательные кассы были реорганизованы в Сберегательный банк СССР
- 1990 – 2006** — Сберегательный банк преобразован в акционерный банк
- 2007 – 2008** — Председателем правления Сбербанка утверждён Герман Греф. Радикальное изменение облика крупнейшего банка страны
- 2017 – ...** — Сбербанк начал предлагать клиентам нефинансовые сервисы

4



5

Целью создания сберегательных учреждений было предоставление широким массам населения разных сословий и материальных состояний возможности сохранить свои сбережения, получить доход по ним и потратить на необходимые нужды. Особенностью создания сберегательных касс в России по сравнению с европейскими странами является то, что они учреждались государством, а не общественными кругами и городскими самоуправлениями.

В подтверждение принятых от вкладчика сумм сберегательной кассой выдавалась сберегательная книжка. За год вкладчик мог получить доход, равный 4 % от вложенной суммы.

Советский период 1917–1940

Участие в индустриализации. Кассы стали оказывать услуги денежных переводов и проводить операции с процентными и ценными бумагами.

1941–1952

В годы Великой Отечественной войны сберегательные кассы помогали финансировать военные программы. Четыре военных займа под лозунгом «Все для фронта, все для победы!» собрали 72 млрд рублей. За счет поступлений по займам были покрыты 15% военных расходов страны.

1953–1986

Кассы начали принимать коммунальные, налоговые, страховые и другие платежи, выдавать зарплату рабочим и служащим предприятий, клиентами сберегательных касс становятся практически все граждане страны.

1987 – 1990

В 1987 году в рамках перестроечных реформ сберегательные кассы были реорганизованы в Сберегательный банк СССР. В 1988 году начал работать первый банкомат Сбербанка, а массовое внедрение банкоматов началось в 1989 году. Впервые Сбербанк начал совершать обмен валюты.

1990–2006

В 1990–1991 годах Сберегательный банк преобразован в акционерный банк — трансформация в универсальный коммерческий банк.

2007–2008

В ноябре 2007 года Председателем правления Сбербанка утвержден Герман Греф. Радикальное изменение облика крупнейшего банка страны: из консервативной структуры он стал превращаться в высокотехнологичный финансовый институт.

2017 – настоящее время

Сбербанк стал одной из самых эффективных финансовых групп в России и мире. Сбербанк начал предлагать клиентам нефинансовые сервисы. Запущена масштабная трансформация банка в универсальную технологическую компанию с собственной экосистемой.

Сбербанк — крупнейший банк в России, Центральной и Восточной Европе, один из ведущих международных финансовых институтов.

Сбербанк 2019 (Годовой отчет).

Миссия банка.

Мы даем людям уверенность и надежность, мы делаем их жизнь лучше, помогая реализовывать устремления и мечты.

Правила банка.

Быть больше, чем просто банк.

Проявлять внимание к каждому клиенту, приоритет его потребностей.

Строить отношения, а не продавать продукт.

Ежедневно улучшать себя и свое окружение.

Не использовать слабости наших клиентов.

Соблюдать не только букву, но и дух требований закона.

Каждый сотрудник — лицо Сбербанка.

Преданность банку, работа в команде, общий успех — успех каждого.

6



СБЕРБАНК

Годовой Отчет 2019

7

КЛИЕНТЫ

96,2 млн

АКТИВНЫХ ЧАСТНЫХ
КЛИЕНТОВ

2,6 млн

АКТИВНЫХ
КОРПОРАТИВНЫХ
КЛИЕНТОВ

281 тыс.

СОТРУДНИКОВ

ОНЛАЙН И ОФЛАЙН

70,0 млн

АКТИВНЫХ КЛИЕНТОВ
СБЕРБАНК ОНЛАЙН
И СМС-БАНКА

14,2 тыс.

ОТДЕЛЕНИЙ

2,1 млн

АКТИВНЫХ КЛИЕНТОВ
СБЕРБАНК БИЗНЕС
ОНЛАЙН

76,9 тыс.

УСТРОЙСТВ
САМООБСЛУЖИВАНИЯ

>3,6 тыс

ТОЧЕК АГЕНТСКОЙ
СЕТИ В СЕЛЬСКОЙ
МЕСТНОСТИ

Миссия банка

Мы даем людям уверенность и надежность, мы делаем их жизнь лучше, помогая реализовывать устремления и мечты.

Правила банка

Быть больше, чем просто банк.

Проявлять внимание к каждому клиенту, приоритет его потребностей.

Строить отношения, а не продавать продукт.

Ежедневно улучшать себя и свое окружение.

Не использовать слабости наших клиентов.

Соблюдать не только букву, но и дух требований закона.

Каждый сотрудник — лицо Сбербанка.

Преданность банку, работа в команде, общий успех — успех каждого.

8

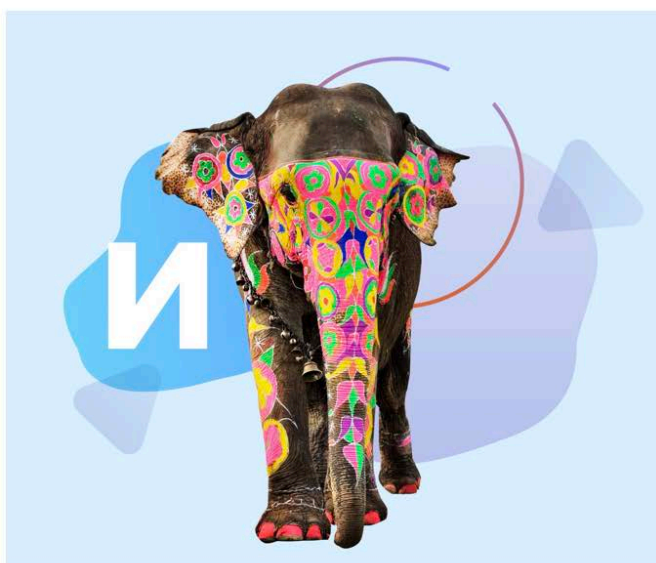
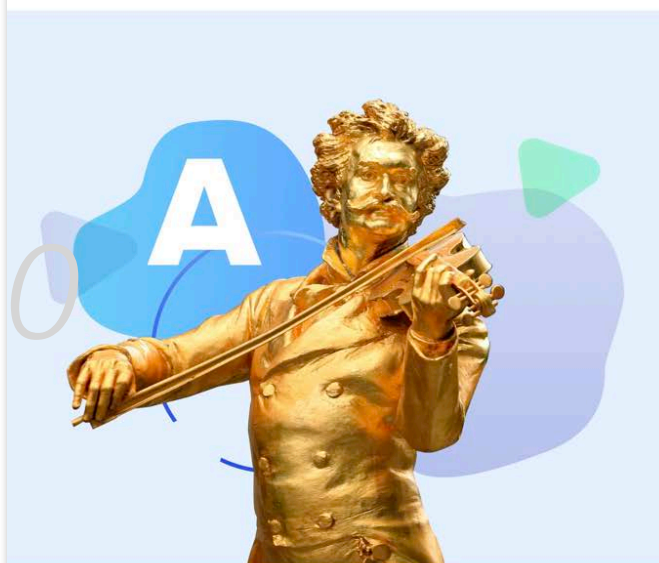
9

«Стратегический переход от традиционных финансов к другим аспектам жизни клиентов, особенно в цифровом пространстве, создало условия для того, чтобы Сбербанк стал наиболее надежным брендом в России»

Дэвид Хейг
управляющий директор
Brand Finance

USD13 млрд.

10



Сбербанк вновь самый дорогой российский бренд в мире.

Сбербанк сохранил свой элитный рейтинг и является банковским брендом в категории AAA+, который получили в 2019 году только 12 участников рейтинга Global 500.

Международная консалтинговая компания Brand Finance опубликовала ежегодный отчет Global 500, где оценила стоимость и силу мировых брендов. В нем Сбербанк занял второе место по силе бренда, уступив лишь Ferrari.

В Сбербанк возглавляет данный рейтинг с 2017 года, опережая компании нефтегазового сектора.

«Стратегический переход от традиционных финансов к другим аспектам жизни клиентов, особенно в цифровом пространстве, создало условия для того, чтобы Сбербанк стал наиболее надежным брендом в России», Дэвид Хейг, управляющий директор Brand Finance.

Также Brand Finance составила топ-100 лучших CEO. В него попал единственный российский представитель – Герман Греф, он на 69 месте.

Сбербанк признан лучшим в мире банком по версии международного журнала Global Finance (2019). Банк победил в двух глобальных категориях престижной премии: Best Bill Payment & Presentment («Лучший по оплате счетов», среди банков для частных клиентов) и Best in Social Media Marketing and Services («Лучший в области маркетинга и услуг в социальных медиа», для корпоративных клиентов). Создание и развитие удобных и простых сервисов для оплаты, таких как «Оплата услуг по штрихкоду в мобильном приложении», «Автоплатеж», предиктивный сервис «Мои операции» - результат цифровизации процессов и услуг банка.

Сбербанк за рубежом.

В состав зарубежной сети Группы Сбербанк входят дочерние банки, филиалы и представительства в 17 странах — от Австрии до Индии.

3 млн клиентов за пределами России.

5% доли международного бизнеса.

2011 - 2015

Программа «Централизация 2.0» Сбербанка по переводу всех территориальных банков на единую ИТ-платформу.

Цель: сокращение сроков вывода на рынок банковских продуктов, создание качественно новых условий для дальнейшей централизации и унификации операционных и бизнес-функций, сокращение расходов Сбербанка на ИТ.

«Как только мы построили наш супер data-center, мы пришли к выводу, что мы абсолютно неконкурентоспособны».

Герман Греф

Design Thinking, Collaboration, Creativity, Problem Solving

Заказчик: **Сбербанк**

Подрядчик: **McKinsey**

Дата проекта: 2016/03 - 2017/09

Бюджет проекта: 345 млн руб.

McKinsey&Company



Программа «Централизация 2.0» Сбербанка по переводу всех территориальных банков на единую.

ИТ-платформу стартовала в 2011 году и была завершена летом 2015 года. Ее целями являлись: сокращение сроков вывода на рынок банковских продуктов, создание качественно новых условий для дальнейшей централизации и унификации операционных и бизнес-функций, сокращение расходов Сбербанка на ИТ.

«Это был самый крупный и быстрый проект централизации ИТ-инфраструктуры в мире. Но как только мы построили наш супер data-center, все закончили, мы пришли к выводу, что мы абсолютно неконкурентоспособны.

Это был ужасный вывод для меня лично, это был удар. Мы бежим семимильными шагами, но видим, что не успеваем,» — заявил Греф во время выступления на Гайдаровском форуме (2016).

Сбербанк, по словам Грефа, проигрывает конкуренцию не другим российским банкам, а международным ИТ-компаниям — Amazon, Google и другим.

Все процессы должны быть перестроены. Почему?

Нам нужна гибкая платформа, не такая огромная как сегодня. ...

новая платформа будет основана на системе с открытым кодом с использованием облачных технологий, искусственного интеллекта и машинного обучения. (Г. Греф)

Заказчик: Сбербанк

Подрядчик: McKinsey

Дата проекта: 2016/03 - 2017/09

Бюджет проекта: 345 млн руб.

Герман Греф: Agile – это самая радикальная трансформация за всю историю Сбербанка

В сентябре 2016 года на сайте Сбербанка был размещен видеоролик, в котором президент банка Герман Греф рассказывает о преимуществах и задачах предстоящей Agile-трансформации.

Если раньше Agile был способом написания программного кода, то сегодня – это способ существования всех организаций.

Design Thinking, Collaboration, Creativity, Problem Solving

Видео:

https://www.youtube.com/watch?time_continue=16&v=rNz_luQquHI&feature=emb_title

Agile — набор методов и практик для гибкого управления проектами в разных прикладных областях, от разработки ПО до реализации маркетинговых стратегий, с целью повышения скорости создания готовых продуктов и минимизации рисков за счет итерационного выполнения, интерактивного взаимодействия членов команды и быстрой реакцией на изменения. ...

Ключевой смысл этих Agile-практик отражен в манифесте гибкой разработки программного обеспечения (Agile Manifesto), который был выпущен инициативной группой программистов в феврале 2001 года в американском штате Юта.

По ожиданиям Сбербанка, новая структура и модель управления банком должны обеспечивать радикальное сокращение продолжительности создания новых продуктов (time to market).

Управленческие решения должны разрабатываться и приниматься с высокой скоростью, система управления банком должна стать дешевле, а инновационная деятельность — интенсивнее.

Изучив опыт иностранных финансовых институтов и успешных компаний Кремниевой долины, банк построил собственную модель работы, учитывающую основные принципы гибкой разработки Agile — в банке её называют Sbergile.

«...мы продемонстрировали, что эту философию управления 21 века можно успешно внедрить. И пользоваться ее преимуществами для компании и клиентов — независимо от количества работающих сотрудников.

Благодаря этому подходу мы значительно повысили скорость работы: например, путем сокращения времени вывода продукта на рынок до нескольких недель по сравнению с несколькими месяцами ранее. И смогли помочь нашим клиентам сохранить самый драгоценный ресурс — время.»

*Герман Греф, глава Сбербанка
на Давосском форуме 2018*

Зачем все это надо? Какая цель?

Сбербанк стремится стать ИТ-компанией с банковской лицензией. Продуктовая линейка должна быстро адаптироваться под запросы рынка.

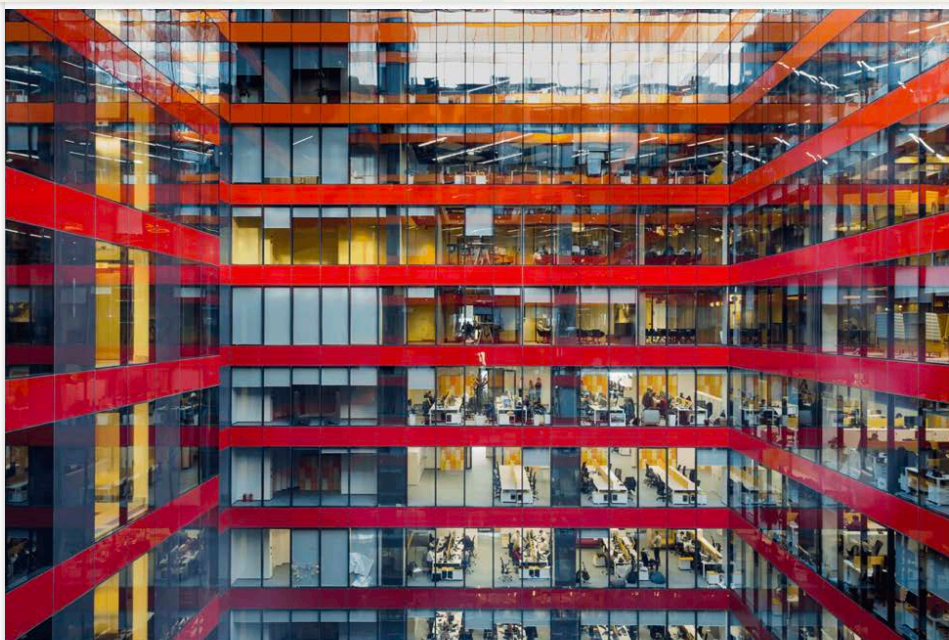
Важно понимать, что Agile — не самоцель для банка, а всего лишь актуальный для сегодняшнего времени способ достижения целей и сохранения конкурентоспособности перед резко растущим числом финтех-стартапов.

Наблюдательный совет Сбербанка утвердил стратегию до 2020 года, в которой указаны ключевые приоритеты развития. Среди них — лучший клиентский опыт и экосистема, технологическое лидерство и люди нового качества в эффективных командах.

Agile-трансформация в Сбербанке сконцентрирована в трех основных областях: удовлетворенность клиентов, продуктивность сотрудников и улучшение ключевых показателей: таких как время, необходимое для принятия решений, вывода продукта на рынок и поставки продукта клиентам.

14 **Agile** — набор методов и практик для гибкого управления

проектами в разных прикладных областях, от разработки ПО до реализации маркетинговых стратегий, с целью повышения скорости создания готовых продуктов и минимизации рисков за счет итерационного выполнения, интерактивного взаимодействия членов команды и быстрой реакцией на изменения. ...



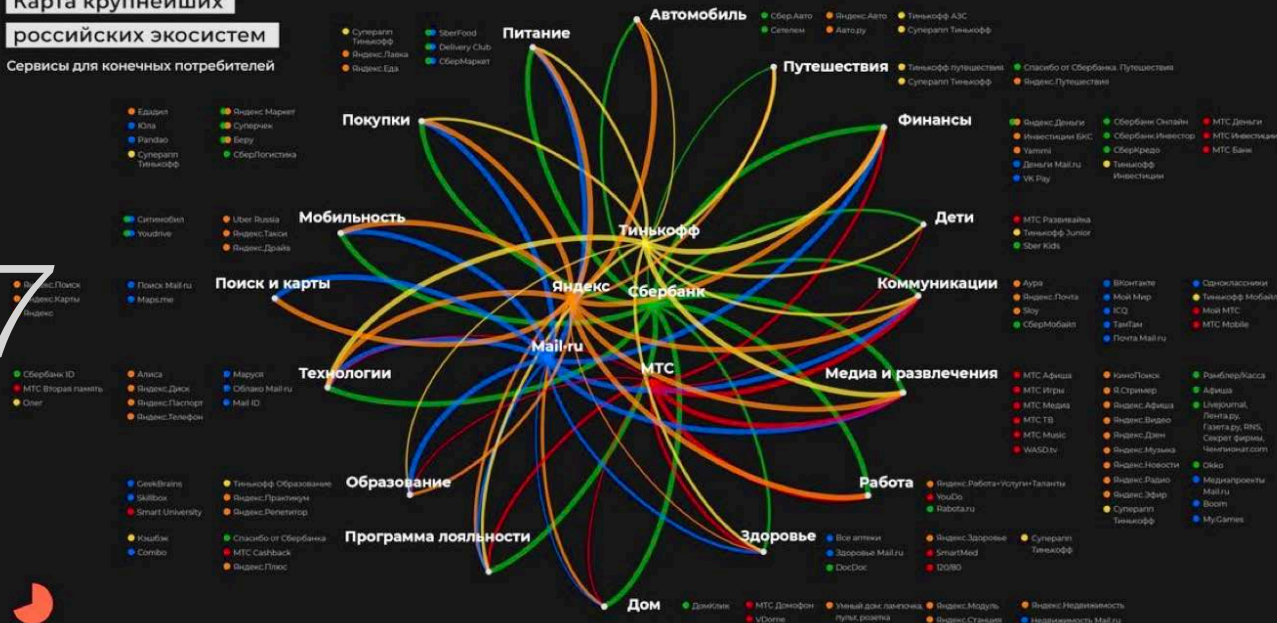
15 «Благодаря этому подходу мы значительно повысили скорость работы: например, путем сокращения времени вывода продукта на рынок до нескольких недель по сравнению с несколькими месяцами ранее. И смогли помочь нашим клиентам сохранить самый драгоценный ресурс — время.»

Герман Греф
глава Сбербанка
на Давосском форуме 2018



Сервисы для конечных потребителей

Сервисы для конечных потребителей



Сбербанк строит открытую экосистему. Есть ключевые для нас бизнесы, которые мы хотим контролировать, это все, что связано с финансовыми услугами. Есть сервисы, в которых мы хотим участвовать: необязательно быть контролируемыми акционерами, но участвовать с миноритарным пакетом. И наконец, есть сервисы, которые мы считаем потенциально очень важными для наших клиентов. Они тоже будут частью нашей экосистемы, но мы в них участвовать не будем, а будем только проверять надежность партнеров и качество их услуг, перед тем как предлагать их нашим клиентам.

Г. О. Греф



Новые продукты и сервисы являются строительными блоками для Экосистемы. Все это требуется для того, чтобы затронуть как можно больше повседневных потребностей клиента.

Граница между банками и небанковскими компаниями размывается.

В России на текущий момент специалисты выделяют «Сбербанк», «Яндекс», «Тинькофф», Mail.ru Group и МТС как компании, которые создают свои экосистемы.

На инфографике видно: хотя все экосистемы присутствуют практически во всех вертикалях, у каждой из компаний есть неохваченные сферы.

Например, у «Сбербанка» нет образовательного проекта для широкой аудитории, подобного Geek Brains или Smart University, у «Тинькофф» — сервисов и технологий для «умного» дома или поиска вакансий, а у МТС — решений в области мобильности, шопинга и доставки еды.

В последние годы Сбербанк перестал быть просто финансовой организацией — он создает собственную экосистему, о которой говорят едва ли не чаще, чем об основном бизнесе банка. Компания развивает облачные технологии, медицинские сервисы, телекоммуникации, площадку для торговли недвижимостью и медийные активы.

Сегодня банковская сфера устремилась в создание экосистем вокруг собственных брендов. Сформулировать единое определение термина пока не получается: каждый банк вкладывает в него собственное понимание в меру своих возможностей.

Стремление банков выстроить вокруг себя экосистему понятно — это попытка получить дополнительный источник дохода. Кроме традиционных финансовых услуг (денежных расчетов, кредитов и вкладов) банки начинают внедрять нефинансовые сервисы: доставку еды, продажу театральных билетов, ремонт квартир, предоставление услуг телефонной связи — и зарабатывать на них.

Несколько уровней:

Ключевые бизнесы — все, что связано с финансовым сектором;

Сервисы, в которых банк хочет участвовать — необязательно быть контролирующим;

Сервисы, которые потенциально важны для клиентов — проверяют надежность партнеров и качество услуг, перед тем, как предложить их клиентам.

«Экосистема — это современные технологии, общий бренд, использование данных, быстрое масштабирование сервисов, снижение стоимости привлечения за счет экосистемного эффекта и масштаба. Это много сервисов, и не только в одной области».

Ориентирами для большинства банков в стремлении создавать экосистемы стали Сбербанк и Тинькофф Банк. Они активно приобретают доли в сервисных и IT-компаниях или заключают партнерские соглашения для внедрения на собственных платформах разнообразных небанковских сервисов.

Наличие у банка широкого набора нефинансовых услуг повышает лояльность к нему и значительно расширяет клиентскую базу.

Лояльность.

Клиента невозможно вовлечь в экосистему и заставить пользоваться любыми идентификаторами, если он не увидит в этом дополнительную ценность. Ценность возникает, когда сервисы интегрируются друг с другом, а вся система работает как единое целое.

В идеальном случае это должно выглядеть так:

«Вы не только смотрите фильм и получаете бургер, но и останавливаете кадр и можете купить футболку, как у Роберта Де Ниро, и посмотреть, что за мебель в кадре — вот так это как-то должно работать.»

Лев Хасис

зампред правления Сбербанка

Стержень для экосистемы: голосовые помощники

«Сбербанк» получил контроль в Центре речевых технологий (резидент фонда Сколково) и (по данным РБК) разрабатывает собственную колонку с голосовым помощником. У «Яндекса» есть голосовой помощник «Алиса», запущенный в 2018 году.

Как видно на примере «Яндекса», голосовой помощник может стать стержнем экосистемы: через него компания проникает в устройства, дом и автомобиль клиента.

Чтобы получить все преимущества помощника, клиент должен купить «умную» колонку и оформить подписку, так он еще прочнее привязывается к экосистеме. Колонка будет работать на основе голосового помощника, которого разрабатывает ЦРТ. Отличительная черта помощника — умение идентифицировать пользователя по голосу.

Поэтому можно предположить, что колонка «Сбербанка» сможет проводить платежи, а с единым «Сбербанк ID» клиенты смогут вызывать такси «Ситимобил», заказывать еду у Delivery Club, делать покупки через «Сбермаркет» или даже смотреть кино через Okko, если колонка подключается к телевизору.

Сейчас за одного клиента конкурируют как минимум пять экосистем с похожими сервисами. Клиент может пользоваться продуктами сразу нескольких из них: платить приложением «Тинькофф», ездить на «Яндекс.Такси», иметь почту на Mail.ru, делать покупки на «Беру» и быть абонентом МТС.

Чтобы построить новую аналогичную экосистему и привлечь в нее клиентов, нужно предложить уникальный сервис или уникальные условия, отличные от тех, что есть сейчас.

Экосистема — это современные технологии, общий бренд, использование данных, быстрое масштабирование сервисов, снижение стоимости привлечения за счет экосистемного эффекта и масштаба. Это много сервисов, и не только в одной области.

Экосистема — это совокупность сервисов, которые взаимодействуют друг с другом, создавая единое пространство для клиентов. Это может быть как набор сервисов, так и единый сервис, который предоставляет все необходимые услуги. Экосистема может быть создана как внутри компании, так и за ее пределами. В любом случае, экосистема должна быть клиентоцентричной, то есть ориентированной на потребности клиентов.

© 2019

Сбербанк России

Наличие у банка широкого набора нефинансовых услуг повышает лояльность к нему и значительно расширяет клиентскую базу.

19

«Вы не только смотрите фильм и получаете бургер, но и останавливаете кадр и можете купить футболку, как у Роберта Де Ниро, и посмотреть, что за мебель в кадре — вот так это как-то должно работать.»

*Лев Хасис
зампред правления
Сбербанк*

20

Экосистема Сбербанка: от доктора до мультиков

Сбербанк превращается в масштабную экосистему, объединяющую банковские продукты и множество небанковских продуктов и сервисов. В числе последних – SberMarket – сервис доставки продуктов на дом и в офис, SberFood – сервис для похода в рестораны, «Сбер решения» - услуги аутсорсинга бизнес-процессов и многие другие.

Экосистема – не просто набор сервисов в одном месте.

Чтобы экосистема реально стала мультипликатором и помогла повысить прибыльность бизнеса, недостаточно просто встроить дополнительные небанковские предложения в интернет-банк.

Экосистема может охватывать разные сферы жизни клиента.

Экосистемы, включающие в себя все основные характеристики, могут охватывать различные сферы жизни клиента (быть глобальными или нишевыми).

К 2025 новые экосистемы могут появиться на месте многих традиционных отраслей.

К 2025 году около трети мировой экономической активности будет обеспечиваться экосистемами.

Согласно прогнозу некоторых международных экспертов, через 5 лет:

30 % мировой экономической активности будет обеспечиваться кроссотраслевыми цифровыми платформами.

В абсолютном выражении это составит >60 трлн долл. США.

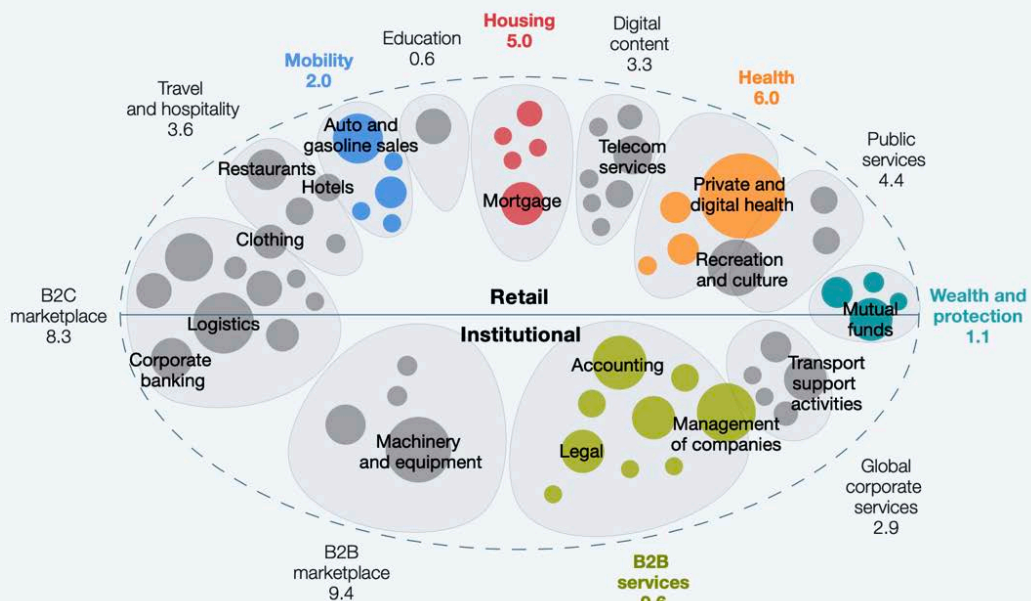
Экосистема Сбербанка на конец 2018 года:

- Текущие направления
- Направления в разработке



New ecosystems are likely to emerge in place of many traditional industries by 2025.

Ecosystem illustration, estimated total sales in 2025,¹ \$ trillion



НЕФИНАНСОВЫЕ
ЦИФРОВЫЕ КОМПАНИИ

Проинвестировано
всего

125 млрд руб (2.8% от собств.средств)
вкл. M&A в размере 108 млрд руб

Выручка 2019

Около 70 млрд руб,
35+ млрд руб в части доли Сбербанка

Выручка 2020

Около 130 млрд руб



**Цель Стратегии 2020 –
ON TRACK**

Выручка экосистемы 2020
в части доли Сбербанка
70+ млрд руб

*Мы хотим быть высокотехнологичной компанией,
но с банковской лицензией ...*

*Лев Хасис,
зампред правления
Сбербанк*

Для чего Сбербанк в течение трех лет инвестировал свыше \$1 млрд в нефинансовые активы?

«Мы хотим быть высокотехнологичной компанией, но с банковской лицензией», Лев Хасис, Зам. Председателя Правления Сбербанк.

«В ближайшие 2-3 года Сбербанк планирует нарастить прибыль от небанковских активов до 10% с нынешних 2-3%. Это не только вопрос прибыли, это вопрос оценки стоимости компании... наша стратегия по созданию экосистемы вокруг Сбербанка не только приведет к росту прибыли, но также привлечет внимание инвесторов технологического сектора», первый заместитель председателя правления банка Лев Хасис, Зам. Председателя Правления.

За три года руководство Сбербанка инвестировало свыше \$1 млрд в нефинансовые активы от онлайн-торговли до сервисов по набору персонала и оказанию медицинской помощи. И Лев Хасис, и глава Сбербанка Герман Греф неоднократно заявляли, что банк намерен развивать передовые технологии и идти в новые сферы, чтобы гарантировать успешное развитие компании в будущем. Банк отличается исключительно консервативный подход к инвестированию, поэтому деньги вкладываются только в проверенные и перспективные активы.

Связанное с экосистемой понятие:

Обратная конкуренция

Постепенно на банковский рынок выходят IT-компании, которые уже сегодня конкурируют с банками на рынке платных услуг.

"Экосистемы возникли как способ предоставления сперва товаров, потом уже платежей и денежных переводов среди людей, затем произошло смешение финансовых услуг с нефинансовыми. Допускаю, что какая-то из IT-компаний получит банковскую лицензию, и это действительно будет огромный конкурентный вызов», Олег Вьюгин, председатель наблюдательного совета Московской биржи.

Способом нейтрализации конкурентов может стать только партнерство с ними.

"Современное поколение уже говорит, что ему банки не нужны, чтобы ходить в них за финансовыми сервисами. Ему нужны экосистемы", — считает Сергей Солонин, генеральный директор и совладелец Qiwi.

И потребность в банках отпадет сразу же, как только новое поколение станет преобладающим.

Итоги 2019 года: как «Сбербанк» стал ИТ-компанией и что это значит для российского рынка.

*«Это, наверное, самая амбициозная задача, которую только можно придумать, — не просто цифровая трансформация банка, а построение цифровой экосистемы»,
Г.Греф*

*Сбербанк намерен построить цифровую экосистему к 2024 году.
Банк уже успел потратить на эту цель около 60 млрд рублей, сейчас в экосистему входит более 20 компаний.
Банк объединяется с крупными компаниями и покупает более мелкие, создает совместные предприятия и планирует объединить все доступные «Сбербанку» сервисы под общим названием «Сбер».*

*“Сбер” — начало крупной экосистемы Сбербанка.
Зачем Сбербанку новые товарные знаки?
Зарегистрированный знак “Сбер” позволит правообладателю комбинировать любые слова с приставкой “Сбер” без необходимости регистрировать новые знаки, например: “СберТВ” или “Сбертакси”.*

Сбербанк хочет присутствовать в жизни своих клиентов как можно больше, и оказания одних финансовых услуг ему для этого мало. Построение экосистемы, охватывающей как можно больше сфер жизни клиента, – один из приоритетов стратегии-2020 Сбербанка.

«Чем больше мы насыщаем жизнь клиента полезными сервисами, тем чаще он обращается именно к нам. В целом мы хотим от позиции посредника перейти к позиции провайдера конечных услуг. И стать для клиентов экосистемой первого выбора»,

Важность экосистемы обозначена в стратегии Сбербанка на 2020 год. Глава банка обозначил, что их задача за 5 лет развить систему, которая будет приносить прибыль.



«Чем больше мы насыщаем жизнь клиента полезными сервисами, тем чаще он обращается именно к нам. В целом мы хотим от позиции посредника перейти к позиции провайдера конечных услуг. И стать для клиентов экосистемой первого выбора, ...

...

Это, наверное, самая амбициозная задача, которую только можно придумать, — не просто цифровая трансформация банка, а построение цифровой экосистемы.»

Герман Греф

25



**СБЕРБАНК
ТЕХНОЛОГИИ**



Rationalize – рационализация и оптимизация текущей архитектуры;

Rearchitect – создание новой платформы;

Rethink – переосмысление масштабов и создание экосистемы.

Под технологической платформой в Сбербанке подразумевают универсальный конструктор для создания нового бизнеса за счет повторного использования компонентов и настроек с минимальным объемом программирования. В 2015 году банк начал разработку новой технологической платформы, на которую планировал к 2020 году перевести клиентов и продукты. По ходу работ срок завершения миграции сдвинулся и теперь обозначен концом 2021 года.

Высказывание Чарльза Дарвина гласит, что выживает не самый сильный вид, и не самый умный, а тот, кто лучше всех реагирует на изменения. Возможность быстрых изменений банк поставил в качестве ключевой цели технологической стратегии и как основное требование для построения новой платформы.

3R

Общий подход к построению платформы можно кратко описать тремя буквами «R»: Rationalize – рационализация и оптимизация текущей архитектуры, Rearchitect – создание новой платформы, Rethink – переосмысление масштабов и создание экосистемы.

Новая технологическая платформа является ключевым элементом, в том числе, для создания экосистемы небанковских продуктов и услуг, которая занимает важное место в развитии бизнеса Сбербанка.



Платформа состоит из нескольких архитектурных слоев.

В основе находится технологическое ядро, отвечающее за базовые прикладные и технические сервисы.

Следующим слоем является фабрика данных, которая призвана повысить уровень качества, достоверности и доступности данных для анализа.

Большим слоем являются продуктовые фабрики Сбербанка. Сюда входят кредиты, депозиты, другие традиционные продукты. Но в то же время банк разрабатывает новые сложные продукты, например, комбинацию из страховых и кредитных продуктов.

«Мозгом» новой платформы является бизнес-хаб. Здесь разрабатываются новые решения, которые дают возможность гибко настраивать процессы. В центре бизнес-хаба – единый профиль клиента. Для создания лучшего клиентского опыта создается единая фронтальная система, отвечающая за взаимодействие с клиентом и партнерами.

В рамках построения новой платформы реализуются более 500 проектов.

Основными программами, которые Сбербанк выделил для себя как стратегические, являются: «Единая фронтальная система», «Платформа поддержки развития бизнеса», «Фабрика данных».

В числе примечательных характеристик новой техплатформы Сбербанка Герман Греф выделил то, что разработка продуктов на ней требует на 50% меньше кода. Также, по его словам, она обеспечивает возможность параллельной работы сотен, а то и тысяч команд программистов. Как и в случае с рядом других своих разработок, Сбербанк рассматривает возможность использования новой технологической платформы не только для внутренних нужд, но и предложения ее рынку.

Технологии Сбербанка применяют в построении цифровой платформы государства. После того, как Сбербанк завершит создание собственной цифровой платформы, организация будет вводить новые финансовые и нефинансовые сервисы. В качестве второго приоритетного направления глава Сбербанка обозначил помощь регионам в строительстве цифровых платформ.

Главная цель Стратегии 2020 — реализация инициатив, которые позволят Сбербанку выйти на новый уровень конкурентоспособности, и на этом уровне конкурировать с глобальными технологическими компаниями, оставаясь при этом лучшим банком для населения и бизнеса.

Стратегия до 2020 года. Ключевые приоритеты развития:

лучший клиентский опыт и экосистема,
технологическое лидерство,
люди нового качества в эффективных командах.

Главные вызовы

Закончить технологическую трансформацию текущего финансового бизнеса, поддерживая при этом функциональность и надежность существующих ИТ-систем, завершить создание новой платформы и перевести на неё весь бизнес. Нужно построить основу экосистемы в нефинансовых отраслях.

Будет уделено внимание следующим трендам:

- Задействование новых технологий;
- Стабилизация рентабельности;
- Становление экосистем;
- Смена потребительских предпочтений.

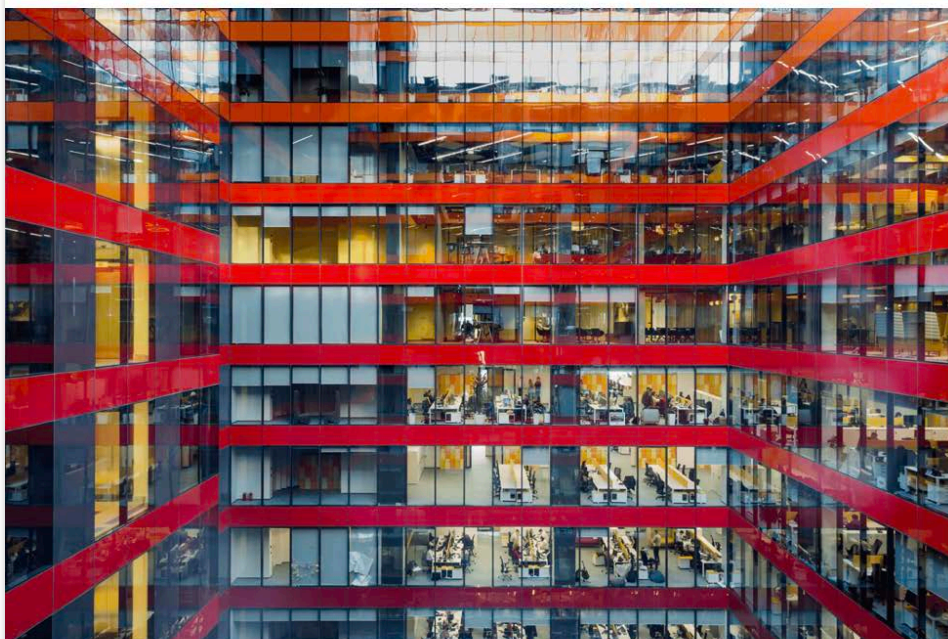
Учитывается развитие блокчейн-технологии. Она все больше и больше затрагивает банковскую сферу, позволяя ускорять принятие решений и взаимодействие с клиентами. Также повысится и безопасность транзакций.

Сбербанк также будет сосредоточен на создании максимальной защиты от интернет-угроз.

Стратегия работы с сотрудниками в Сбербанке — еще один приоритет. HR стратегия в Сбербанке будет улучшать качество сотрудников и их эффективность. Вместо иерархий будут вводиться команды в соответствии с современной культурой.

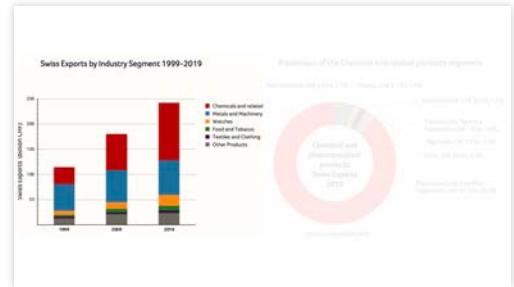
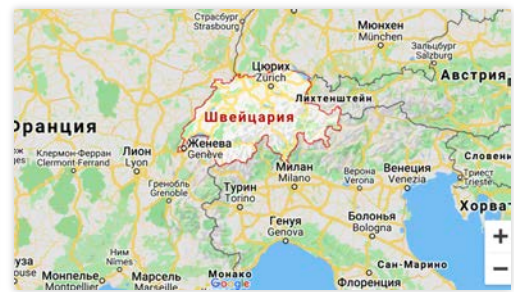
Из разных источников

Agile — набор методов и практик для гибкого управления проектами в разных прикладных областях, от разработки ПО до реализации маркетинговых стратегий, с целью повышения скорости создания готовых продуктов и минимизации рисков за счет итерационного выполнения, интерактивного взаимодействия членов команды и быстрой реакцией на изменения. ...



«Благодаря этому подходу мы значительно повысили скорость работы: например, путем сокращения времени вывода продукта на рынок до нескольких недель по сравнению с несколькими месяцами ранее. И смогли помочь нашим клиентам сохранить самый драгоценный ресурс — время.»

Герман Греф
глава Сбербанка
на Давосском форуме 2018



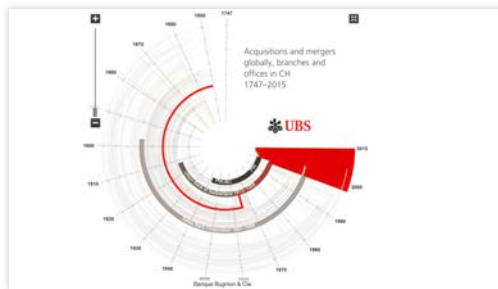
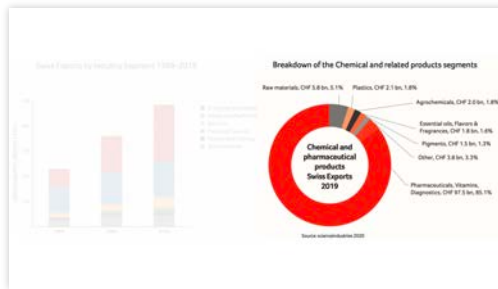
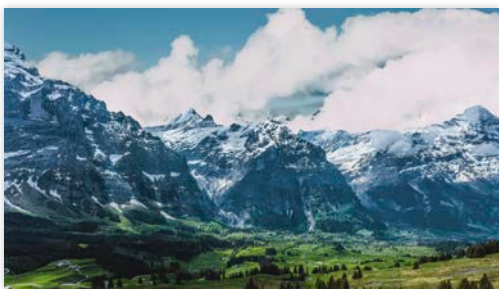
Страна	Оценка	Место
США	85.6	1
Сингапур	83.5	2
Германия	82.8	3
Швейцария	82.6	4

The Global Competitiveness Index
Рейтинг ВЭФ, 2018г.

Экспорт России в Швейцарию в 2019 г. против 2018 г. :
уменьшился на 23,14%

Импорт России из Швейцарии в 2019 г. против 2018 г. :
увеличился на 8,96%

Категории:
химико-фармацевтическая продукция;
часы и высокоточные приборы;
продукция сельского хозяйства;
продукция станкостроения.



Operating income (USD million)	
2019	28,889
2018	30,213
2017	29,622
Operating expenses (USD million)	
2019	23,312
2018	24,222
2017	24,272
Operating profit before tax (USD million)	
2019	5,577
2018	5,991
2017	5,351
Net profit attributable to shareholders (USD million)	
2019	4,304
2018	4,516
2017	969



ЗИ: UBS

ВСП: ИЗУЧАЙ И ИССЛЕДУЙ

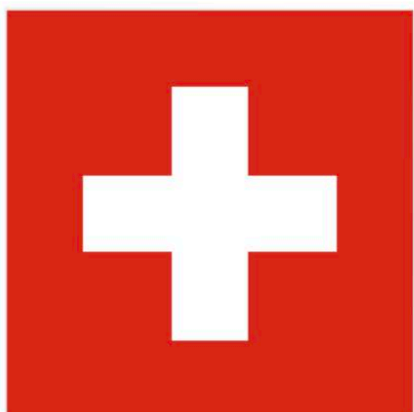
"На собрании по итогам работы ВСП за 1/2 2020 представлен новый доклад по «ЗИ: Изучай И Исследуй» — «UBS: Частный банк».

Проектный подход, качественный уровень работы и постоянное развитие — основные акценты обсуждения практики одного из ведущего банков Европы."

1



2



Швейцарская Конфедерация

нем. Schweizerische Eidgenossenschaft

фр. Confédération suisse

итал. Confederazione Svizzera

романш. Confederaziun svizra

Девиз: «Unus pro omnibus, omnes pro uno»

<https://wikiway.com/switzerland/>
видео (2 мин)

Швейцария – страна с увлекательной и длинной историей, которая началась в 13 веке.

Годом основания Швейцарии считается 1291 год, когда жители трёх альпийских долин заключили соглашение о взаимной поддержке в случае нападения. Преобразование Швейцарии в цельное государство завершилось в 1848 году. Была принята конституция и создан федеральный парламент, и с тех пор наступил период спокойного развития Швейцарской конфедерации.

После окончания наполеоновских войн, начиная с 1815 года Швейцария соблюдает политический и военный нейтралитет. Страна в течение своей длительной истории несколько раз меняла название. На монетах и в Интернет-доменах используется сочетание букв СН, что можно расшифровать, как Confoederatio Helvetica. Это название подчеркивает наследственность истории современной Швейцарии с другими государственными образованиями, на базе которых она возникла. На немецком языке звучит, подчеркивается то, что Швейцарское государство формировалось в зоне распространения немецкого языка, проживания немецкоговорящих племен. Весь мир использует французский вариант, который звучит, как Confédération suisse. Это название возникло в средние века, когда значение слова «конфедерация» применялось для стран, имеющих федеративное устройство.

На данный момент Швейцария включает в себя 26 кантонов (20 кантонов и 6 полукантонов)

Тенденции политического и экономического развития 21 в. показали, что конфедерация не способна быть обособленной. Швейцария не вступила в ЕС, но подписала в 2009 г. Шенгенское соглашение. Таможенные границы продолжают сохраняться, но это не мешает развивать туризм и бизнес.

Несмотря на наличие разных культур, языков и традиций, в Швейцарии существуют единые органы власти федерального значения, действуют общие правила голосования, финансовая система, законодательство и валюта. Страна вынуждена быстро реагировать на изменяющийся мир, развивать мультикультурное общество, приглашать специалистов из разных государств, чтобы восполнить трудовые резервы.

Швейцария — страна иммигрантов.

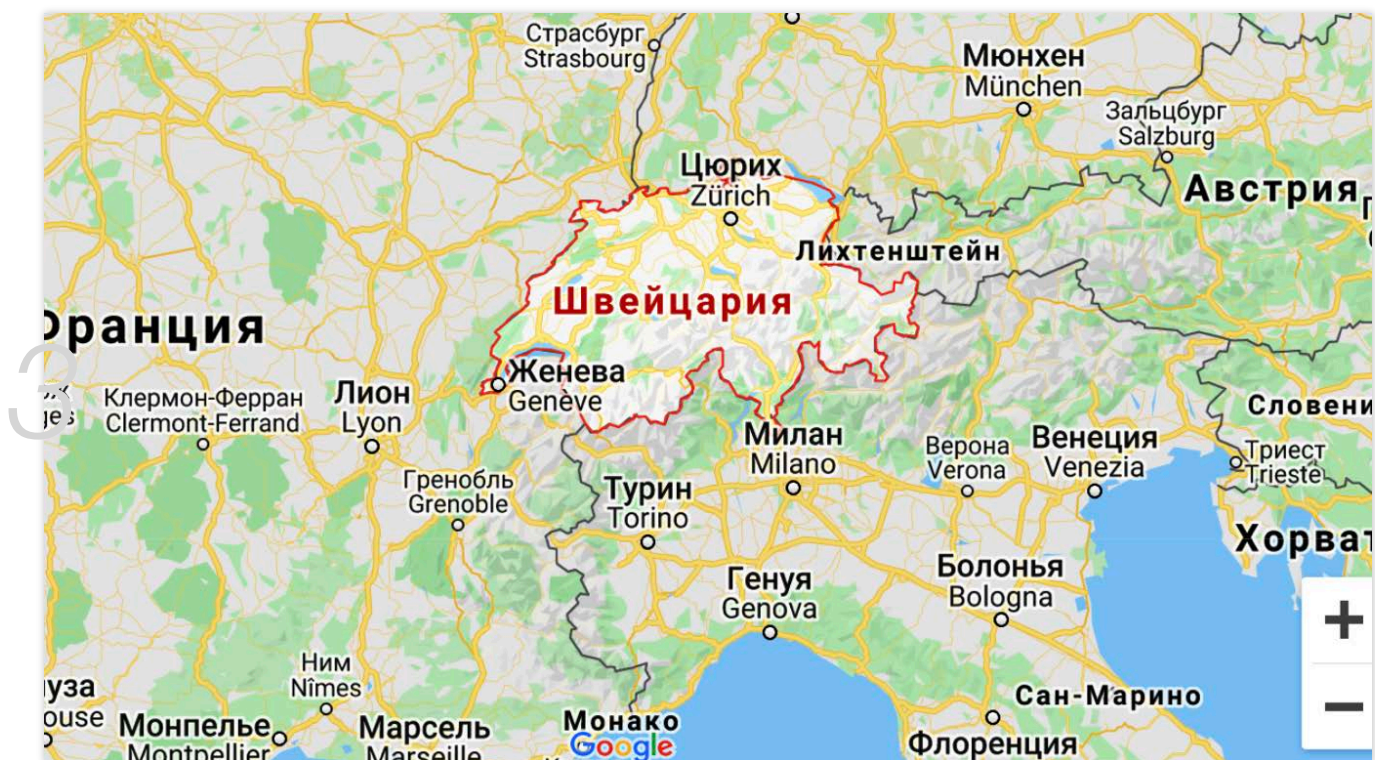
Швейцария является страной с рекордно высокой долей проживающих здесь иностранцев: 25% от 8,5 млн человек. В большинстве своем это европейцы: немцы, а также итальянцы, французы, португальцы.

Мотором трудовой иммиграции в Швейцарию в последнее время стали более чем благополучная экономика, которая, почти его не заметив, пережила мировой кризис 2008-2010 гг., и режим свободного передвижения граждан между ЕС и Швейцарией. Еще одна причина высокой доли иностранцев: жесткие правила натурализации, действующие в стране.

Население и языки

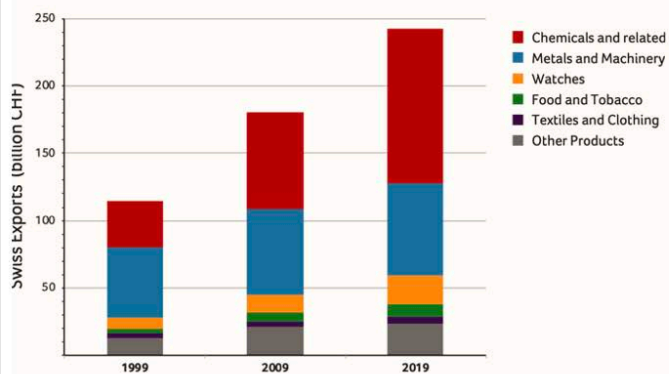
Интересно, что 90% населения Швейцарии относит себя к этническим швейцарцам. При этом страна не имеет единого языка. Языковой состав: германошвейцарцы (65%), франкошвейцарцы (18%), италошвейцарцы (10%).

Поэтому самым распространенным языком, всё же, является немецкий.

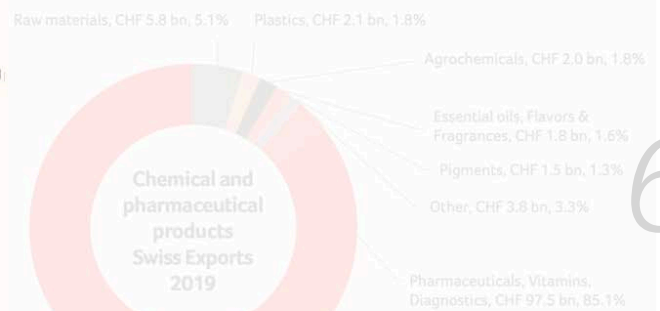




Swiss Exports by Industry Segment 1999-2019



Breakdown of the Chemical and related products segments



Source: scienceindustries 2020

Деньги.

Национальная валюта страны – швейцарский франк (CHF). В Швейцарии нет минимального размера оплаты труда, уровень оплаты могут устанавливать в отдельных кантонах.

Качество жизни — Интересный факт.

Самым ценным утерянным объектом до настоящего времени остаётся скрипка Страдивари 1727 года, оставленная в поезде в 2012 году. В то время она оценивалась в 2,4 млн евро или 2,6 млн швейцарских франков.

Несмотря на небольшое количество природных ресурсов, если не считать гидроэнергию, Швейцарская Конфедерация является одной из самых богатых и развитых мировых держав. Она – важный партнер для многих развитых государств, ведущий мировой инвестор и мировой банковский центр. Высокий уровень жизни напрямую связаны с успешной внешнеэкономической деятельностью страны — а это означает, в первую очередь, высокую производительность труда и качество товаров и услуг.

Базируется экономика государства на высокотехнологичной и качественной продукции. Для промышленности Швейцарской Конфедерации характерно немассовое производство на экспорт товаров высочайшего качества. Страна в основном производит продукты, которые не требуют повышенного расхода сырья.

Страна экспортирует:

товары машиностроительной отрасли;

инструменты и высокоточные измерительные приборы;

часы;

продукты химической промышленности, в том числе фармацевтику;

ювелирные изделия.

Главными областями сферы услуг страны являются:

банковская деятельность; страхование; туризм.

Страна	Оценка	Место
 США	85.6	1
 Сингапур	83.5	2
 Германия	82.8	3
 Швейцария	82.6	4

The Global Competitiveness Index
Рейтинг ВЭФ, 2018г.

Данные 2019 (РБК, Endress + Hauser).

В первом квартале 2019 года ВВП Швейцарии вырос на 1,7%. Это несколько выше ожиданий. Интересно, что десятилетие устойчивого развития после глобального кризиса 2008–2009 годов было обеспечено не на заемные деньги.

Рейтинг ВЭФ. Индекс глобальной конкурентоспособности или The Global Competitiveness Index — это глобальное исследование и сопровождающий его рейтинг стран мира по оценке экономической конкурентоспособности.

Индекс конкурентоспособности оценивает способность стран обеспечить высокий уровень благосостояния своих граждан. Что в первую очередь зависит от того, насколько эффективно страна использует ресурсы, которыми располагает. При этом для поддержания уровня, как правило, необходимо постоянное повышение производительности труда и качества товаров/услуг.

Первое место рейтинг занимает США. В тройку лидеров также входят Сингапур и Германия, 4-е Швейцария. (23 апреля 2019 года).

В то же время, Швейцария получает наибольшую выгоду от функционирования общеевропейского рынка. Причина в том, что в стране высокая производительность труда и открытая экспортно-ориентированная экономика. Отмечаются также невысокий уровень налоговой нагрузки и низкие административные барьеры.

Швейцарский НДС является самым низким в Европе. Фиксированная процентная ставка для большинства товаров и услуг составляет 8%.

С 1 января 2020 года в Швейцарии действует модернизированная налоговая система. Одним из основных ее элементов стало снижение корпоративного налога, который и без того был одним из самых низких в Европе. Например, в кантоне Женева эффективная ставка снизится с 24 до 14%. Плюс к этому компании смогут уменьшить налогооблагаемую базу на сумму, потраченную на исследования и разработки. В сумме швейцарские компании направляют на R&D около 3% ВВП.

Согласно докладу Еврокомиссии Innovation Union Scoreboard 2015, уровень инновационности Швейцарии на 46% превышает средний показатель по Евросоюзу.

Экспорт-импорт с РФ.

«Швейцарские компании считают Россию и Евразийский экономический союз важным рынком с высоким потенциалом роста»

Экспорт России в Швейцарию в 2019 году составил 3,6 трлн долл. США, уменьшившись на 23,14% (1 105 356 178 долл. США) по сравнению с 2018 годом. Импорт России из Швейцарии в 2019 году составил 2,8 трлн долл. США, увеличившись на 8,98% (234 858 590 долл. США) по сравнению с 2018 годом.

Экспорт товаров из Швейцарии в Россию увеличивается. В каких группах товаров есть потенциал для дальнейшего роста?

Швейцарский экспорт в Россию значительно увеличился в таких категориях, как химико-фармацевтическая продукция, часы и высокоточные приборы, а также продукция сельскохозяйственного и машиностроения.

Если смотреть по секторам промышленности, то Швейцарскому бизнесу наиболее интересно сотрудничество в области машиностроения, металлообработки, добычи полезных ископаемых, фармацевтики, а точнее, инвестиции в создание оборудования для производства медикаментов. Также очень перспективны общественный транспорт и энергосбережение, включая возобновляемую энергию.

Экспорт России в Швейцарию в 2019 г. против 2018 г. :
уменьшился на 23,14%

Импорт России из Швейцарии в 2019 г. против 2018 г. :
увеличился на 8,98%

Категории:

химико-фармацевтическая продукция;
часы и высокоточные приборы;
продукция сельского хозяйства;
продукция станкостроения.

В Самаре открылся швейцарский деловой центр.

Открытый в сентябре 2017 года, Швейцарский центр был задуман как входная дверь на российский рынок для швейцарских предприятий малого и среднего бизнеса, помогая им в налаживании партнерских отношений и развитии бизнеса, поиске надежных партнеров или открытии предприятий в регионе и в России. Аналогичные услуги предлагает Центр и местным российским предприятиям, заинтересованным в развитии отношений со Швейцарией.

«На основании опыта работы Швейцарских центров в Китае и опираясь на результаты перекрестного анализа мы сделали вывод, что риски, связанные с созданием этого центра, являются низкими, издержки — приемлемыми, а возможности ведения бизнеса выходят далеко за пределы кантона» (кантон Невшатель).

Несколько лет назад в Самарском регионе закрепились также концерны «Bosch», «Schneider Electric», «Dupont», «Varta», «Danone», «Nestlé», «Pepsi» и «Coca-Cola», воспользовавшись возможностями, открывшимися в рамках официальной политики импортозамещения, разработанной российскими властями в рамках поддержки отечественных производителей.

Малые и средние швейцарские предприятия могут сыграть в перспективе значительную роль в развитии экономики региона. «Научно-исследовательская деятельность и ученые в России находятся на высочайшем уровне. Проблемы у русских существуют скорее с адаптацией иностранных технологий, но как раз в этой сфере Швейцария является одним из общепризнанных мировых лидеров, разработав инновационные механизмы трансферта ноу-хау».

Вместе проще.

Успешность компании зависит не только от внутренних процессов, которые можно контролировать. Не менее важно и сочетание множества факторов, которые образуют деловую инфраструктуру вокруг нее.

Так и образуются кластеры – группы взаимосвязанных и взаимодополняющих компаний и организаций, сконцентрированных по географическому признаку. В Швейцарии кластерный подход является одним из основополагающих принципов экономики. На территории страны сформировано более 20 крупных кластеров, каждый из которых «заточен» под отдельную отрасль.

«Швейцария может стать трамплином для российских технологических компаний», Лоренц Видмер, Глава Швейцарского центра содействия бизнесу в России

С точки зрения российских инвесторов швейцарский рынок может быть интересен прежде всего технологическим компаниям, которые готовы выходить на международный уровень. ИТ — это именно тот сектор, где российские компании входят в число лидирующих в мире.

Преимущества Швейцарии можно поделить на две группы. Во-первых, это облегченный

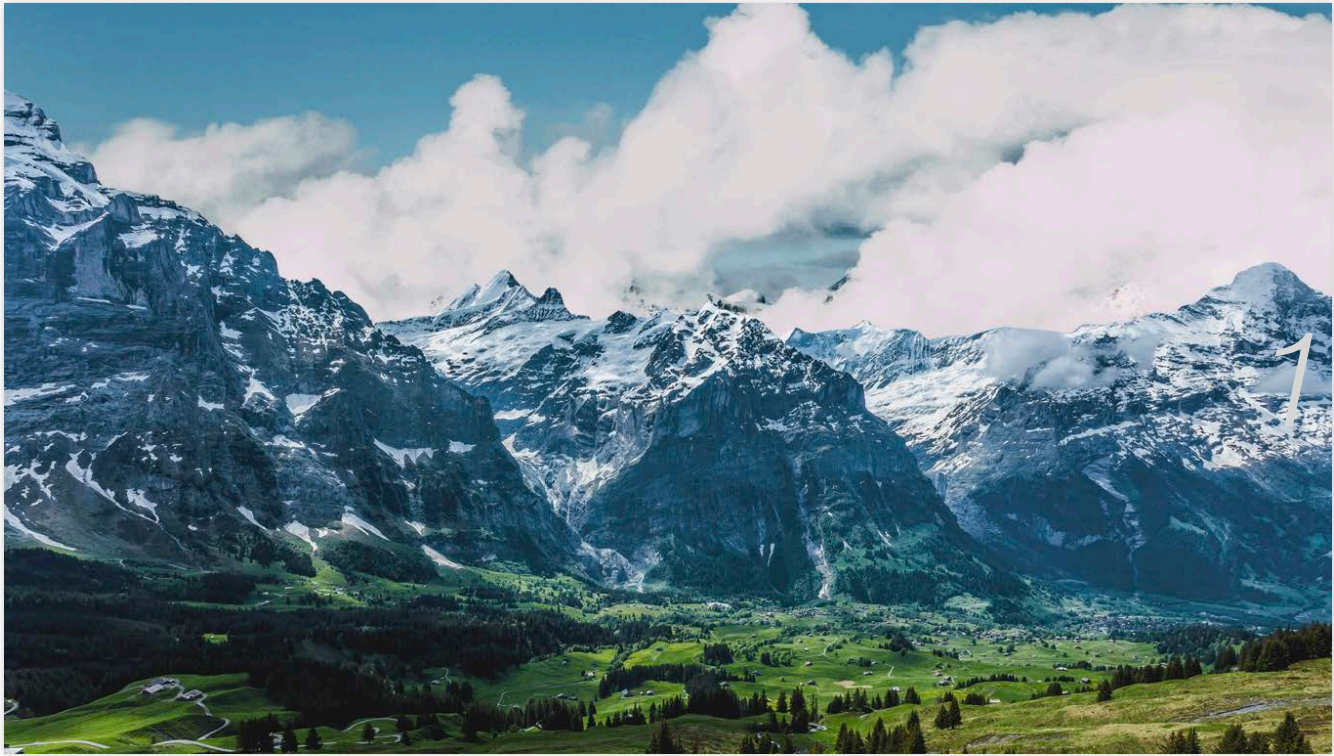
доступ к новым рынкам — через Швейцарию эффективнее вести маркетинг и продажи. Во-вторых, это доступ к новым технологиям, в частности через сотрудничество с другими компаниями, вузами.

Кроме того, важную роль играют стабильное законодательство в области защиты информации, репутация правовой системы и государственных институтов.

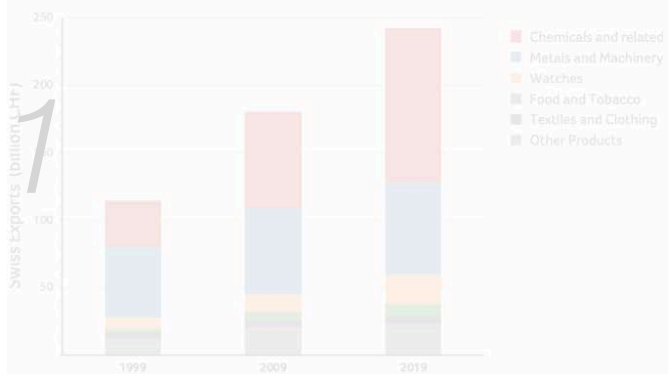
Например, эти преимущества подтверждают различные российские компании, уже открывшие бизнес в Швейцарии и работающие в сфере кибербезопасности или искусственного интеллекта.



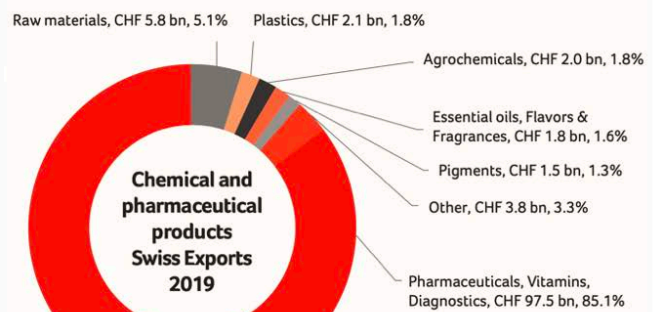
«Да, мы в Швейцарии не делаем ракеты, но мы создаем высокотехнологичное оборудование, которое может быть использовано в самых различных наукоемких отраслях»



Swiss Exports by Industry Segment 1999-2019



Breakdown of the Chemical and related products segments



Source: scienceindustries 2020

IT Криптодолина.

Экономическое устройство страны интересно тем, что оно базируется на кластерах, когда компании, организации и университеты аналогичного профиля базируются в определенных регионах.

Один из примеров — так называемая Криптодолина в кантоне Цуг: это магнит для тех, кто работает с блокчейном и другими технологиями.

В Швейцарии открыла в 2019 г. первый Центр прозрачности «Лаборатория Касперского» — в нём партнеры компании и правительственные организации могут проверить исходные коды решений лаборатории и инструменты, которые она использует. Компания также открыла в Цюрихе свою «линию сборки», где компилируются и создаются продукты и обновляются антивирусные базы. По утверждению компании, Швейцария была выбрана из-за её политики нейтралитета, а также строгих законов о защите данных.

Собранное в Цюрихе ПО будет проходить проверку со стороны независимой компетентной организации – эта мера станет дополнительной гарантией того, что код готового продукта соответствует тому исходному коду, который был предоставлен для аудита.

Более трети всего экспорта Швейцарии приходится на фармацевтическую промышленность, что делает эту отрасль основой швейцарской экономики. Для предприятий фармацевтической, биотехнологической отраслей и отрасли медицинских технологий Швейцария представляет особый интерес как торговая площадка. Швейцарская биржа (SIX) является самой крупной биржей в области биологических наук в Европе.

Доля химического сектора, фармацевтики и других секторов, которые принято относить к науке о жизни, увеличилась с 29.7% в 1999 до 47.3% в 2019. (по данным Таможенной службы, 2020)

В Швейцарии существует несколько крупных предприятий химико-фармацевтической промышленности, которые играют определяющую роль в этой отрасли. К ним относятся Novartis, Roche, Merck Serono, Syngenta, Firmenich и Givaudan. Однако около половины работников данной отрасли заняты на предприятиях малого и среднего бизнеса. В Швейцарии насчитывается в общей сложности более тысячи компаний, ведущих свою деятельность в химико-фармацевтической промышленности. Большинство из них находятся в таких регионах, как Базель, Цюрих, Цуг, а также в регионе Женевского озера.

Мы — малый бизнес, но качество, соблюдение стандартов, фокус на задаче дают результат.

В Швейцарии самая высокая плотность размещения биотехнологических компаний в мире в пересчете на душу населения.

Порядка 98% химико-фармацевтической продукции и 90% производимой медицинской техники идет на экспорт, а общий объем экспортных поставок переваливает за \$90 млрд. Секрет успеха – в узкой специализации: химпром и фармацевтика производят сложные нишевые продукты, спрос на которые ограничен, но является постоянным независимо от флуктуаций в мировой экономике.

Почему важны кластеры?

В кластере крайне высок темп внедрения инноваций. Десять крупнейших химико-фармацевтических предприятий Швейцарии тратят на НИОКР более \$7 млрд в год. Предприятия кластера с большим капиталом (Novartis, Roche, Johnson & Johnson и другие) ведут десятки совместных программ с сильнейшими научными организациями страны – Высшей технической школой Цюриха, Политехнической школой Лозанны, научно-исследовательскими институтами и кантональными университетами.

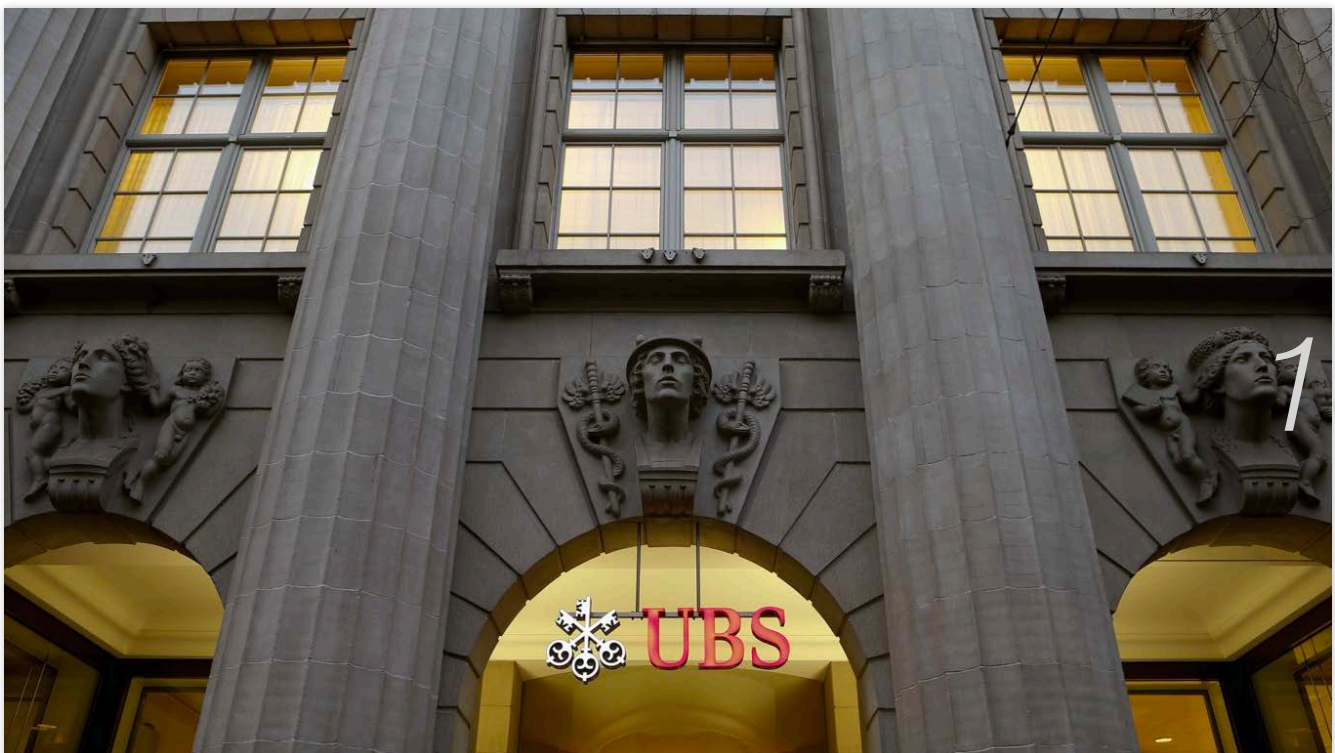
Офис, Цюрих. История банка.

UBS Group AG — крупнейший швейцарский финансовый холдинг, предоставляющий широкий спектр финансовых услуг по всему миру. Местом регистрации банка и расположения его главного офиса является Цюрих. Помимо Private Banking, UBS предоставляет частным, корпоративным и институциональным клиентам услуги по управлению капиталом, активами и инвестиционно-банковские услуги с международным обслуживанием. UBS управляет самым большим количеством частного капитала в мире, сосредоточив примерно половину миллиардеров мира среди своих клиентов.

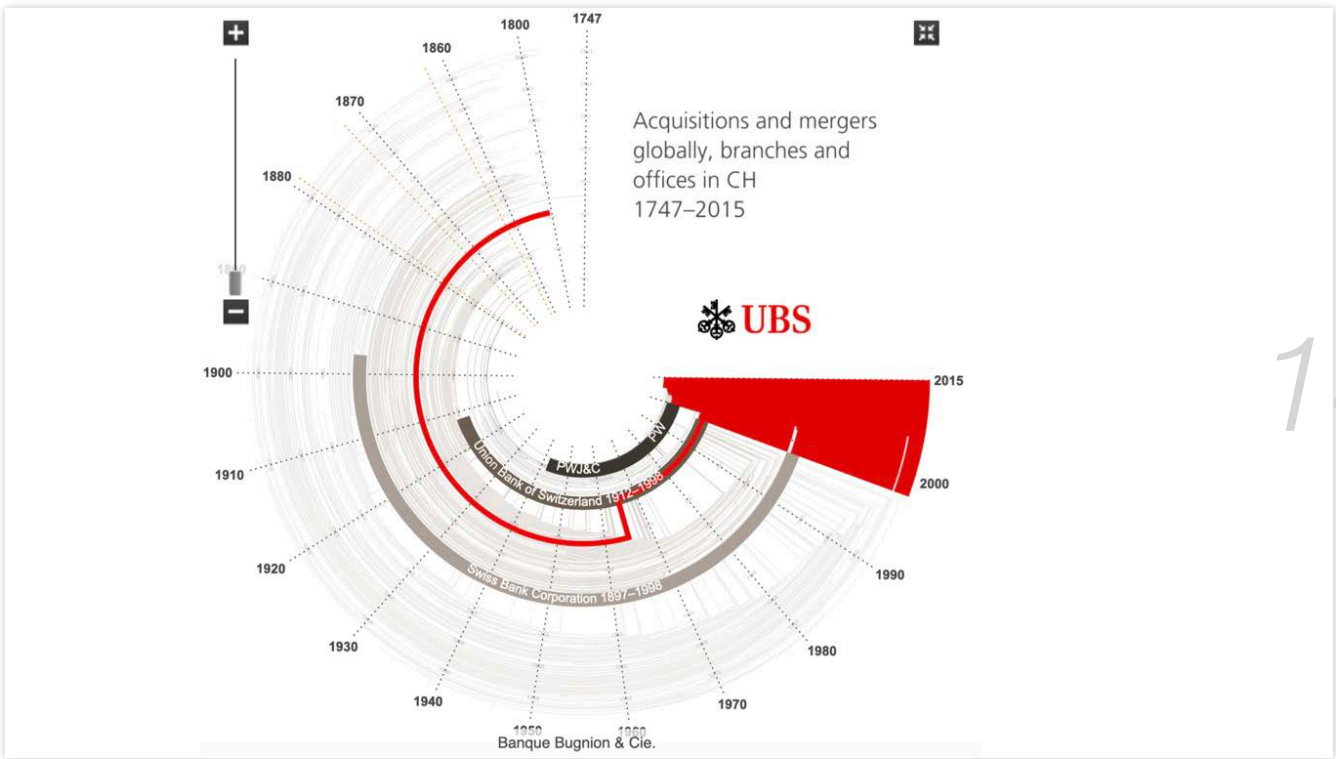
UBS был основан в 1862 году. В течение 1890-х годов была основана Швейцарская банковская корпорация (Swiss Bank Corporation, SBC), образовавшая синдикат частных банков, который расширял свою деятельность, опираясь на международный нейтралитет Швейцарии.



12



13



После десятилетий рыночной конкуренции между SBC и UBS, в 1998 г. они объединились, создав единую компанию, известную исключительно как «UBS» (более 300 банков исторически входило в состав).

Логотип с тремя ключами означает ценности компании, уверенность, безопасность и конфиденциальность.

Название UBS происходит от одной из своих предшествовавших корпораций, Union Bank of Switzerland. Нынешняя UBS возникла, когда Объединенный банк Швейцарии объединился со Швейцарской банковской корпорацией. За пределами Швейцарии UBS имеет давнее присутствие во многих городах и континентах, старейший из которых находится в Лондоне.

В 2011 году Совет по финансовой стабильности (Financial Stability Board), учрежденный странами Большой индустриальной двадцатки, включил UBS в список 29 системно значимых банков мира. На основании этого решения UBS подлежит режиму особого контроля и обязан соответствовать более строгим критериям в отношении собственного капитала.

Too big to fail.

FINMA оценила готовность швейцарских банков к кризису. Швейцарский финансовый регулятор FINMA проверил готовность крупнейших банков страны на случай наступления финансового кризиса. Credit Suisse и UBS готовы к чрезвычайной ситуации на финансовых рынках. Регулятор назвал план Credit Suisse, как и план UBS, «выполнимыми». Оба кредитных учреждения достигли заметного успеха в реструктуризации своего присутствия на мировом рынке (например, через создание дочерних предприятий).

Финансовая столица Швейцарии – Цюрих – стала слишком дорогим удовольствием для UBS. В попытке сократить расходы швейцарский банк принял решение перенести деятельность своих сотрудников в менее крупные региональные города.

Швейцарский банк UBS сокращает численность своих сотрудников в Цюрихе (в т.ч. и через массовые увольнения). Менее квалифицированные банковские работники переведены на работу в небольшие региональные представительства. (2017)

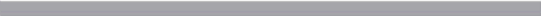


15

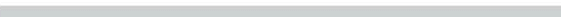
Operating income (USD million)

2019		28,889
2018		30,213
2017		29,622

Operating expenses (USD million)

2019		23,312
2018		24,222
2017		24,272

Operating profit before tax (USD million)

2019		5,577
2018		5,991
2017		5,351

Net profit attributable to shareholders (USD million)

2019		4,304
2018		4,516
2017		969

16

Подразделения.

Оперативная структура концерна включает в себя Корпоративный Центр (Corporate Center) и следующие пять подразделений:

- Wealth Management;
- Wealth Management Americas;
- Retail & Corporate;
- Global Asset Management;
- Investment Bank.

Основные направления деятельности UBS - управление капиталом, активами и инвестиционный банк.

Прибыль 2019.

Сумма активов под управлением по состоянию на конец 2019 года достигла 3607 млрд долларов.

По итогам 2019 года, прибыль UBS составила 4,3 млрд долларов, что ниже 4,52 млрд долларов в 2018 году.

Возможно, это отчасти объясняет факт назначения нового CEO.

Переговоры крупнейшего банка Швейцарии UBS и немецкого Deutsche Bank о возможном частичном слиянии оказались безрезультатными. Стороны не смогли договориться, поскольку заняты в настоящее время собственными проблемами. (Портал «Швейцария Деловая»).

UBS и Deutsche Bank вели переговоры о слиянии с начала 2019 года, но они оказались безрезультатными.

Если бы произошло слияние, в результате появился бы новый игрок на рынке, который стал бы в один ряд с такими инвестбанками, как JP Morgan и Goldman Sachs.

Компания имеет представительства в 52 странах, инновационные лаборатории: в Лондоне, фокусирующаяся на блокчейне, две лаборатории в Цюрихе, занимающиеся искусственным интеллектом, и еще одна в Сингапуре, фокусирующаяся на безопасности.

Шоколад.

В 2019 компания Nestle стоила 19,64 млрд долларов, что позволило ей с улыбкой смотреть на банк UBS, расположившийся на втором месте (10,6 млрд), и не беспокоиться о лидере в сфере технологических решений ABB, оцененном авторами рейтинга в 8,41 млрд (3 место).

(Британская консалтинговая компания Brand Finance — крупнейшая компания в мире, которая занимается оценкой стоимости и силы бренда).

В марте 2006 года был зарегистрирован российский дочерний банк UBS AG ООО «Ю Би Эс Банк», в том же году получивший лицензию Банка России на осуществление банковских операций. Его уставной капитал составил 3,45 млрд рублей. В августе 2010 г. «Ю Би Эс Банк» получил лицензию Банка России на привлечение денежных средств физических лиц в рублях и иностранной валюте. В настоящее время клиентам банка предлагаются услуги в сфере управления капиталом и инвестиционной деятельности.

По данным журнала Forbes, в 2017 году средний размер счета состоятельных клиентов UBS из России составлял \$10–20 млн, у мультимиллионеров — \$100–300 млн.

В сентябре 2018 года компания «Роснефть» сообщила о назначении UBS своим независимым агентом по обратному выкупу акций, Buy Back, программа которого была объявлена в августе и должна продлиться до 31 декабря 2020 года. Общий объём затрат на неё оценивается в 2 млрд долларов. Причина – волатильность на рынках нефти. Объявление о buy back может помочь акциям «Роснефти» вырасти.

17



VS



Олег Нагаев, ИТ-директор UBS Moscow. В настоящее время банк реализует 73 инновационных проекта, большинство из которых направлено на оптимизацию внутренних бизнес-процессов. UBS Moscow создано 10 инновационных лабораторий. Значительная часть проектов ориентирована на применение искусственного интеллекта. Около 10 проектов использует блокчейн в качестве средства платежей.

Олег Нагаев о технологии блокчейна, степень использования которой имеет три стадии:

- ограниченное использование технологии, когда доступ к блокчейну имеют только банки, которые сокращают расходы, поскольку уходят расходы на платежи, основная трудность – реорганизация текущих бизнес-процессов в банке;*
- к блокчейну получают доступ физические лица и корпорации, банковская индустрия меняется еще сильнее, поскольку отменяется такое понятие как «банковский счет» - счет на стороне клиента, а банк может оказывать консалтинговые услуги и сервисы по безопасности, если клиент утратил ключи;*
- появляются активы, используются алгоритмы искусственного интеллекта, основная трудность на этом этапе – потребуются новые специалисты.*

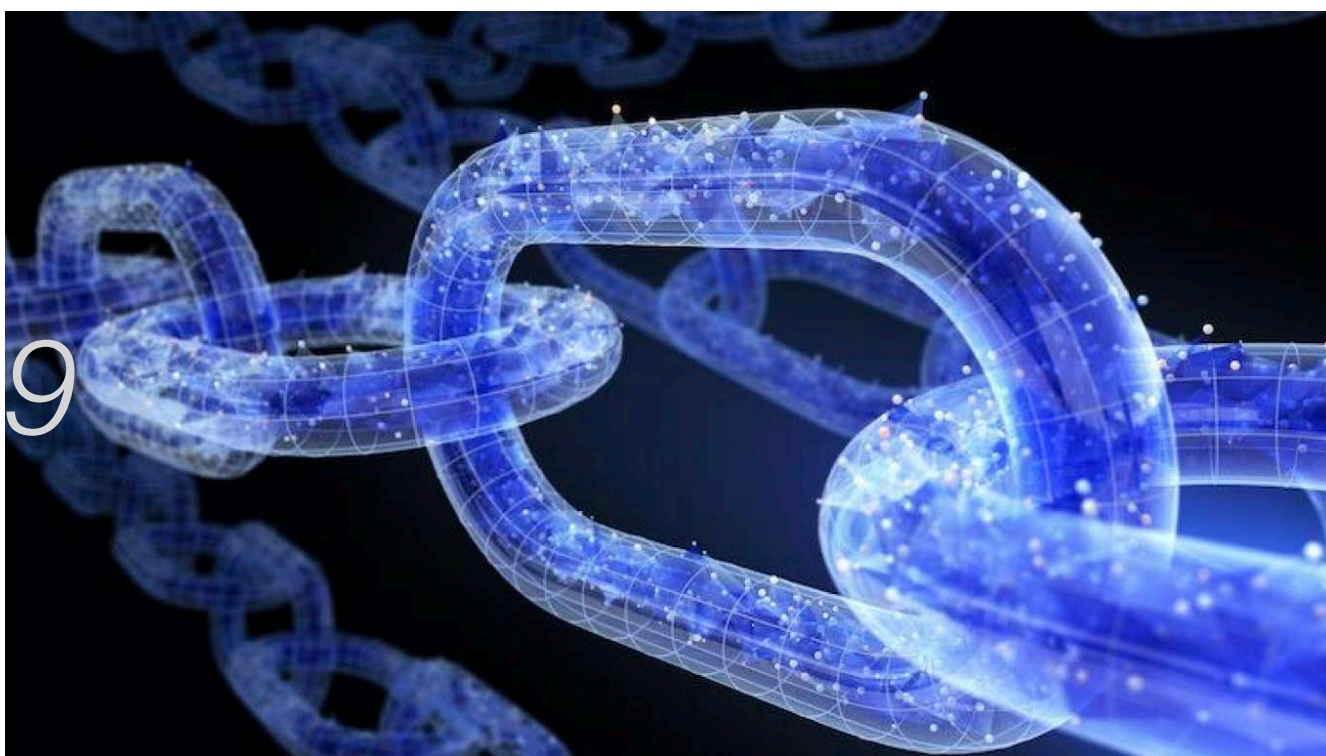
На сегодня все проекты стремятся реализовать первую стадию освоения блокчейна, отметил Олег Нагаев. Ряд проектов UBS, основанные на блокчейне, находятся в стадии реализации:

Например, благодаря блокчейн-платформе Batavia банку удалось сократить время подготовки и подписания контрактов с 7 дней до 1 часа. Существенно ускорить трансграничные платежи удалось при помощи блокчейн-платформы Ripple.

Batavia – торгово-финансовая платформа для международных транзакций, в рамках которой, как предполагается, вместо бумажного пакета документов по поставке товара будут использоваться т.н. «смарт-контракты».



Олег Нагаев, ИТ-директор UBS Moscow



Что такое блокчейн.
18.05.2019

Крупнейшие банки мира решили потратить около 50 млн долларов, чтобы создать «цифровую» альтернативу SWIFT, то есть систему денежных расчетов, которая будет сетевой и базироваться на блокчейне.

Общую схему работы Ripple XRP можно сравнить с глобальной платежной системой SWIFT, только вместо центрального процессора работает децентрализованная распределенная сеть, обеспечивающая более высокий уровень надежности и защиты данных пользователя.

Блокчейн дословно переводиться как цепочка блоков.

Простыми словами - это несколько одинаковых данных (файлы, базы данных и др), которые хранятся на разных компьютерах. Если произошли изменения в одном блоке, то на других также обновятся данные. Если блок с новыми данными сформирован, то он проверяется другими участниками сети (компьютерами), если все согласны, то изменения будут у всех.

Для чего он нужен?

- 1) Распределение мощностей. Блокчейн - это система, где нет центрального «компьютера». Все участники сети являются одинаково равными. Вычислительная мощность распределяется равномерно.
- 2) Безопасность. Поскольку главного компьютера нет - взламывать каждый блок, его копии - очень и очень сложно и долго.
- 3) Открытость. Вся эта база находится в открытом доступе. Можно узнать какие события/действия были совершены. А вот конкретно кто принимал участие - тут если сами участники этой операции захотят опубликовать.
- 4) Нету каких-либо посредников. Все действия происходят напрямую, без банков, нотариусов и т.д.

Концепцию цепочек блоков предложил в 2008 г. Сатоши Накамото (Satoshi Nakamoto). Впервые реализована она была в 2009 г. как компонент цифровой валюты — биткойна, где блокчейн играет роль главного общего реестра для всех операций с биткойнами. Благодаря технологии блокчейна биткойн стал первой цифровой валютой, которая решает проблему двойных расходов (в отличие от физических монет или жетонов, электронные файлы могут дублироваться и тратиться дважды) без использования какого-либо авторитетного органа или центрального сервера.

Одним из участников проекта является швейцарский банк UBS, который совместно с лондонским технологическим стартапом Clearmatics стал продумывать эту идею еще в 2015 году.

Риппл это не альтернатива традиционным деньгам. Это альтернативная система расчетов для самой банковской системы.

Высокая скорость работы блокчейна позволяет проводить более дешевые операции, что делает риппл не только быстрым, но и выгодным платежным инструментом.

Для сравнения: 4 секунды для операций с Ripple и 600 секунд — для Bitcoin.

UBS участвует в блокчейн-проекте Batavia вместе с технологической компанией IBM и группой банков, включая Bank of Montreal, CaixaBank, Commerzbank и Erste Group.



Сайт мэра Москвы

Голосование.

Для электронного голосования используют одну из самых прозрачных и безопасных технологий — блокчейн.

Московские власти открыли запись на участие в онлайн-голосовании по поправкам в Конституцию.

«Прозрачность голосования обеспечит блокчейн», говорится на сайте мэра столицы.

«При этом ключей шифрования два: один находится у пользователя, а второй разделяется на несколько частей и до конца голосования хранится у разных участников».

S M A R T C O N T R A C T S



Смарт-контракт.

Смарт-контракт (англ. *Smart contract* — «умный контракт») — компьютерный алгоритм, предназначенный для заключения и поддержания самоисполняемых контрактов, выполняемых в блокчейн-среде.

Такие контракты записываются в виде кода, существующего в распределенном реестре — блокчейне, который поддерживается и управляется сетью компьютеров. Простыми словами, умные контракты позволяют обмениваться активами, не прибегая к услугам посредников.

В прикладном значении смарт-контракт — это часть программного обеспечения, которая представляет собой перечень правил (компьютерных операций), при совершении которых будут исполняться условия сделки.

Смарт-контракты дают возможность выполнять надежные и конфиденциальные транзакции без участия внешних посредников в лице банков или государственных органов. Кроме того, такие транзакции являются прослеживаемыми, прозрачными и необратимыми.

Смарт-контракты не только содержат информацию об обязательствах сторон и санкциях за их нарушение, но и сами автоматически обеспечивают выполнение всех условий договора.

К наиболее перспективным сферам применения смарт-контрактов многие эксперты относят финансовый рынок (банковские услуги, страхование, торговлю деривативами), бухгалтерский учет и аудит, управление цепями поставок и логистику, регистрацию прав собственности, всевозможные голосования, умный транспорт, цифровую идентификацию личности и т. д.

Какие преимущества у смарт-контрактов по сравнению с традиционными договорами?

Сторонники смарт-контрактов убеждены, что многие виды договорных отношений могут быть частично или полностью самовыполняемыми. Лежащая в основе умных контрактов криптография обеспечивает более высокий уровень безопасности, чем традиционные контракты, основанные на праве. Смарт-контракты могут снижать транзакционные издержки, а также исключать риски неоднозначных трактовок условий или несправедливых решений судов.

Практическое использование смарт-контрактов пока не очень широкое, так как регулирование пока не носит законодательного характера. Среди экспериментальных проектов можно выделить соглашение авиакомпании S7 и банка-участника Ассоциации «ФинТех» — «Альфа-Банка».

Car eWallet – электронный кошелек для электромобилей, позволяющий электромобилю самому оплачивать подзарядку в сети подзарядочных станций, парковку и ряд других действий, данный проект стартовал в 2017.

Финансовый сектор, всегда стоявший на передовой технологических изменений, сейчас переживает один из самых масштабных этапов эволюции.

В первую очередь, это касается банков и финтех-стартапов, которые перестают быть тем местом, куда люди приходят за деньгами, но становятся проводниками большей части необходимых финансовых услуг.

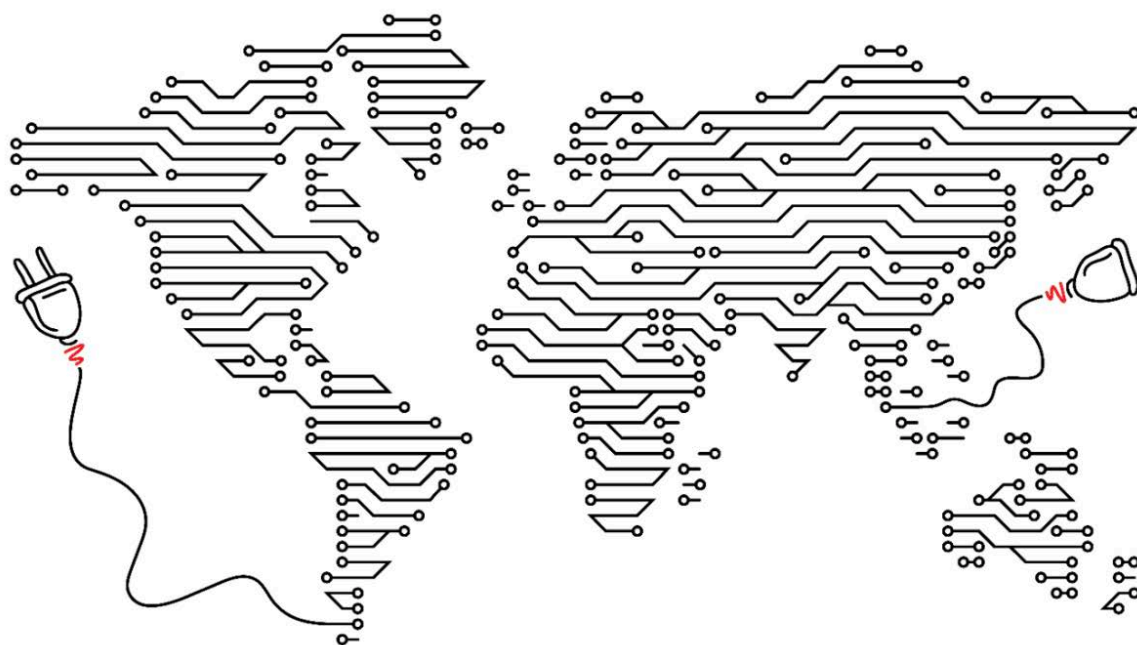
Банки начинают предоставлять настолько качественные и комфортные для клиента сервисы, что в повседневной жизни взаимодействие с самой организацией становится практически незаметным и не требует затрат времени. Банки окончательно уходят в цифровую плоскость, и, как считают эксперты и сами банкиры, в конечном счете мир придет к банкам без офисов, без сотрудников, без денег и без клиентов.

Банковские отделения закрываются по всему миру: в России к 2025 г. их будет вдвое меньше, чем сейчас. Для успешной реализации этого направления, банкам придется решить несколько исключительно технологических вопросов. Например, обеспечить доступ клиентов из любой точки мира в режиме 24/7 по любому вопросу.

Сейчас больше говорят об упрощении банковских процедур. Главная тому причина —

(1) отказ от обычных денег в пользу криптовалют и блокчейн-сервисов. Для реализации этой идеи, возможно, потребуются годы, однако, уже сейчас очевидно, насколько они упростят и верификацию клиентов, и сами транзакции, да и вообще любые отношения, связанные с ликвидными активами. На транзакциях завязано и еще одно изменение:

(2) банки и предприятия финтеха будут коммуницировать не с людьми, а с устройствами интернета вещей, число которых уже сейчас превышает население планеты, а к 2025 г. достигнет отметки в 50 млрд. Конечно, клиент будет самостоятельно определять их полномочия, но на этом его связь с банком заканчивается. Люди, тем не менее, остаются конечными бенефициарами процесса.



По мере того, как происходит цифровая трансформация, в банках можно наблюдать два тренда.

Чтобы сократить расходы, они автоматизируют процессы и службы, в том числе с помощью «robo-advisers». Но для увеличения доходов они также стремятся предоставлять высокоценные услуги — через людей — своим самым богатым клиентам.

«Клонированные консультанты» могут стать способом преодоления этого разрыва и обеспечить «своего рода высокотехнологичное обслуживание в масштабе», - говорит Матиас Коллер, менеджер проектов в Лаборатории инновационных технологий UBS.

Банк UBS, крупнейший в Швейцарии, решил «клонировать» своего главного экономиста Даниэля Кальта. Цифровая копия Кальта – весьма востребованного специалиста – сможет вести переговоры сразу с несколькими клиентами финансовой организации, отвечать на их вопросы и давать им консультации.

Проект UBS Companion реализуется банком при помощи FaceMe и IBM. Первая из компаний занимается визуализацией и анимацией аватаров, вторая разрабатывала технологии искусственного интеллекта и распознавания голоса для «клона».

Цифровая копия Кальта создавалась с помощью 120 профессиональных HD-камер, которые полдня непрерывно снимали движения банкира. В результате изображение на экране почти невозможно отличить от настоящего человека. Хотя, перед разработчиками не стояла задача ввести клиентов банка в заблуждение.

На вопросы желающих воспользоваться услугами UBS будет отвечать искусственный интеллект IBM, которого обучал лично Кальт. Если «клон» зададут вопрос, на который сам банкир в процессе обучения не отвечал, то копия Кальта промолчит.

Он применяет технологии поведенческого анализа, чтобы оценить потребности клиента. Анкета, которую заполняет пользователь для составления инвестиционного портфеля, разработана с применением программного обеспечения для поведенческого анализа. С помощью него разработчики SmartWealth получают уникальную возможность изучить психологию клиента и предложить вариант, оптимально заточенный под его потребности. Таким образом, индивидуальный подход осуществляется в режиме реального времени. Однако впоследствии UBS продала права на этот проект технологической компании.





«Никто не просыпается по утрам, чувствуя желание совершить платеж или попросить кредит. Нужно признать, что банковские услуги не являются основной потребностью людей. Это говорит о том, что нам следует думать о том, что действительно нужно нашим клиентам – жилье, образование, продукты питания и одежда... Для этого необходим культурный подход, отличающийся от того, который, вероятно, население ожидает от банка».

Ральф Хамерс
UBS

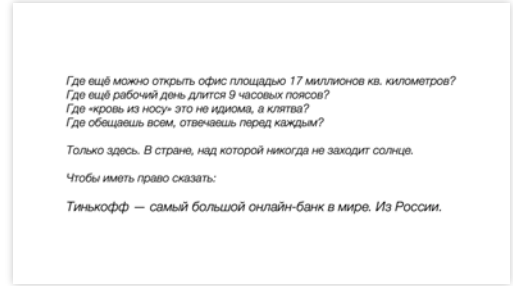
Банком UBS будет руководить иностранец.

Ральф Хамерс родился и получил образование в Нидерландах, с 1991 года работает в ING, оставит свою должность 30 июня 2020. За последние шесть лет он превратил ING в «ведущий цифровой банк»

На новой должности Ральфа Хамерса ждет много работы: эксперты указывают на то, что в последнее время UBS испытал снижение динамики в связи с крайне низкими учетными ставками в Европе и ростом конкуренции со стороны американских банков. В 2019 году UBS не смог достичь поставленных целей относительно дохода на основной капитал первого уровня и соотношения расходов и прибыли.

О том, что Ральф Хамерс готов достичь новых вершин и к тому же планирует применить оригинальный подход, свидетельствуют его слова, которые приводит газета Tribune de Genève со ссылкой на немецкое издание Handelsblatt:

«Никто не просыпается по утрам, чувствуя желание совершить платеж или попросить кредит. Нужно признать, что банковские услуги не являются основной потребностью людей. Это говорит о том, что нам следует думать о том, что действительно нужно нашим клиентам – жилье, образование, продукты питания и одежда... Для этого необходим культурный подход, отличающийся от того, который, вероятно, население ожидает от банка».



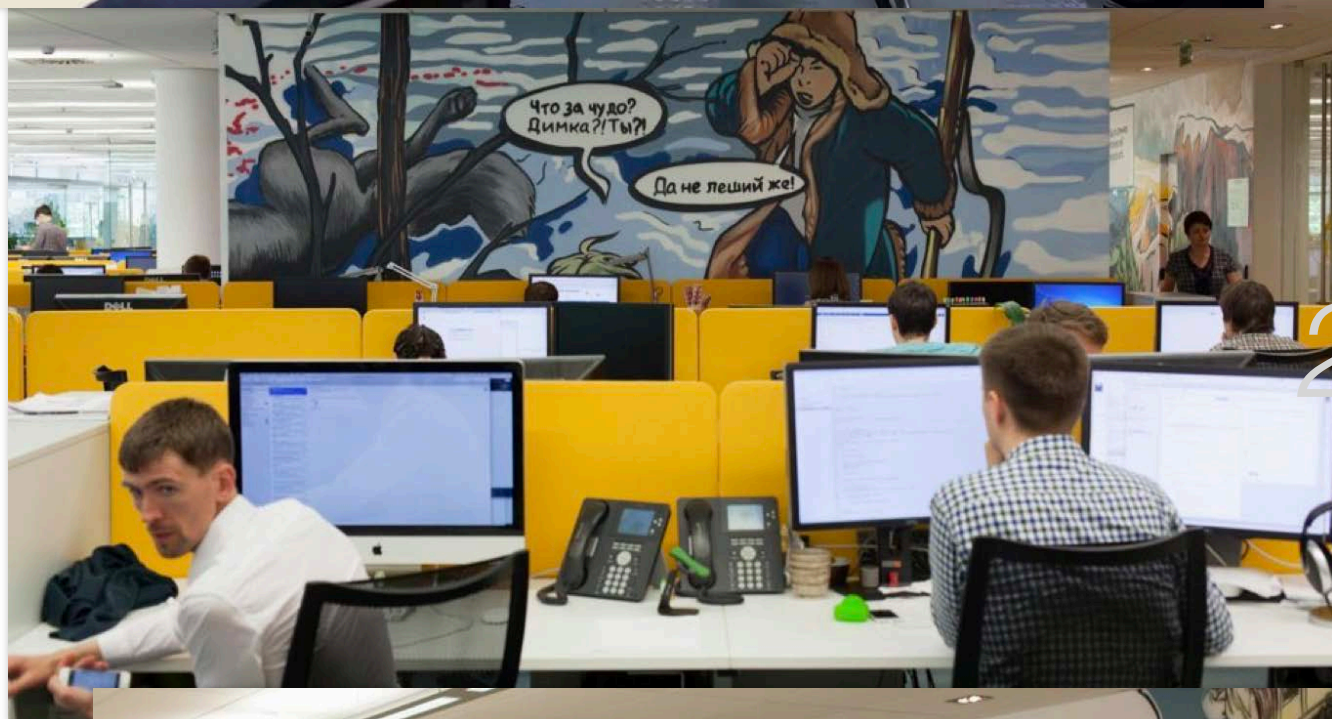
ЗИ: TINKOFF

ВСП: ИЗУЧАЙ И ИССЛЕДУЙ

"Сегодня на специализированном семинаре сотрудники ВСП рассмотрели возможности и опыт работы группы Тинькофф. Подход к работе Тинькофф Банка с клиентами, потенциал аналитики big data, стратегия развития бизнеса, укрепление бренда компании — основные вопросы в фокусе обсуждения."



1



2



3



<https://www.the-village.ru/business/office/214481-kak-rabotayut-v-tinkoff-bank>

Банк он-лайн обслуживания, не имеющий розничных отделений.

В Москве расположены сразу три офиса банка. Центральный офис занимает третий этаж бизнес-центра «Олимпия-парк» на Ленинградском шоссе. Здесь работают 400 специалистов: разработчики, аналитики, HR, бухгалтеры, финансисты, юристы, служба безопасности, маркетинг и другие. Тут же находится кабинет основателя банка Олега Тинькова.

Ещё два здания, в Волоколамском проезде и на Хуторской, занимает бэк-офис банка. Здесь сидят специалисты, которые занимаются обслуживанием клиентов, а также сотрудники «Тинькофф Страхования». Помимо этого, у банка есть домашний кол-центр, который позволяет сотрудникам работать из дома. Всего сотрудников «Тинькофф Банка» — около 13 тыс. (окт 2020).

Председатель Правления Группы Тинькофф Оливер Хьюз отметил:

млрд руб.	III кв. 2020	III кв. 2019	Изменение
Открытые кредитные счета (млн)	1,2	1,0	13,5 %
Чистая маржа	24,4	23,4	4,4 %
Чистая маржа после создания резерва под кредитные убытки	17,8	15,5	14,2 %
Прибыль до налогообложения	15,9	12,5	27,8 %
Чистая прибыль	12,6	9,7	29,8 %
Рентабельность капитала	45,0 %	56,5 %	-11,5 п.п.
Чистая процентная маржа	16,3 %	22,5 %	-6,2 п. п.
Стоимость риска	6,5 %	9,1 %	-2,6 п. п.

III квартале 2020: чистая прибыль Группы увеличилась на 30% и составила 12,6 млрд руб.

База клиентов превысила 12 млн человек — Тинькофф третий банк страны по количеству активных клиентов.

Выручка Группы от направлений, не связанных с кредитованием, впервые достигла 41% в общей структуре доходов.

Группа пересмотрела прогноз на 2020 финансовый год: чистая прибыль ожидается на уровне не ниже 42 млрд руб.

<https://www.tinkoff.ru/about/financial-news/12112020-tcs-group-holding-plc-fin-results-3q-2020/>

В III квартале 2020 г. чистая прибыль Группы увеличилась на 30% по сравнению с аналогичным периодом прошлого года и составила 12,6 млрд руб.

База клиентов превысила 12 млн человек — Тинькофф стал третьим крупнейшим банком страны по количеству активных клиентов.

Выручка Группы от направлений деятельности, не связанных с кредитованием, впервые достигла 41% в общей структуре доходов.

Группа пересмотрела прогноз на 2020 финансовый год: чистая прибыль ожидается на уровне не ниже 42 млрд руб.

«В третьем квартале, несмотря на сохраняющуюся неопределенность, вызванную пандемией COVID-19, мы смогли добиться отличных результатов. В III квартале 2020 г. чистая прибыль Группы увеличилась на 30% по сравнению с аналогичным периодом прошлого года и составила 12,6 млрд руб. Это стало возможным благодаря последовательным усилиям Тинькофф по наращиванию клиентской базы, а также высоким показателям, продемонстрированным нашими некредитными бизнес-линиями. Их выручка впервые достигла 41% в общей структуре доходов Группы.

Причина роста: диверсификация бизнеса, агрессивная реклама, режим самоизоляции, инвестиционный бум.

Хорошими показателями «Тинькофф» отчасти обязан режиму самоизоляции — банк с концепцией обслуживания клиентов онлайн — только выиграл от COVID. Эта бизнес-модель стала очень актуальной для данного сегмента.

«Мы ожидаем, что, несмотря на высокие темпы роста, на каждого пользователя будет приходиться 1,4 продукта, тогда как на начало года данная цифра составляла 1,3 продукта. Сегодня более 30% клиентов используют два или более продуктов Тинькофф, при этом в январе доля таких клиентов находилась на уровне 24%. Число активно используемых продуктов и услуг Тинькофф в каждой категории новых клиентов увеличилось, при этом затрачиваемое на их вовлечение в пользование продуктом сократилось.» (По данным Тинькофф за 3-й квартал)

06 октября 2020 г.

Тинькофф — третий крупнейший в России банк по количеству активных розничных клиентов. Об этом свидетельствуют данные нескольких международных исследовательских агентств.

По данным исследования Deloitte, проведенного в августе 2020 г. («Предпочтения розничных клиентов в банковской сфере России»), россияне чаще всего пользуются банками «Сбер» (87% респондентов), ВТБ (23%), Тинькофф (19%). Как замечают аналитики Deloitte, Тинькофф лидирует среди частных банков и уступает только двум госбанкам по частоте использования розничными клиентами.

Было бы ошибкой отрицать, что Олегу Тинькову как лидеру присущи такие качества, как: новаторство, предприимчивость, свобода от стереотипов. Он не побоялся стать первопроходцем в той сфере, где казалось бы все ниши уже заняты, предложил взаимодействие с клиентом через интернет и почтовые отделения.

Слоган Тинькофф банка «Дальше действовать будем мы» отражает позицию сотрудников банка — действовать, а не останавливаться на достигнутом.

Олег Тиньков родился 25 декабря 1967 года в посёлке Полысаево, Ленинск-Кузнецкого района Кемеровской области. После окончания школы работал на шахте имени Кирова и заводе «Кузбассэлемент».

С 12 лет Тиньков увлёкся шоссейным велоспортом, занимался сначала в школьной велосекции, после — в секциях при предприятиях.

В 1988 году Тиньков поступил в Ленинградский горный институт. Учебное заведение с большим числом иностранных студентов открывало возможности для предпринимательства.

С 1993 г. Олег Тиньков занялся оптовой торговлей электроникой из Сингапура и для упрощения оформления документов открыл в Петербурге товарищество с ограниченной ответственностью «Петросиб», а затем региональные отделения. Пельмени «Дарья» — еще один успешный проект.

Открытие пивного завода, строительство которого было профинансировано банком «Зенит», состоялось 6 июня 2003 года, а уже через полтора года завод вместе с брендом «Тинькофф» был продан за \$200 млн.

Пивной проект предприниматель с самого начала делал на продажу — это было его ноу-хау. «Раньше все думали: раз ты продал бизнес, ты лузер. Больше так никто не считает», — писал Тиньков.

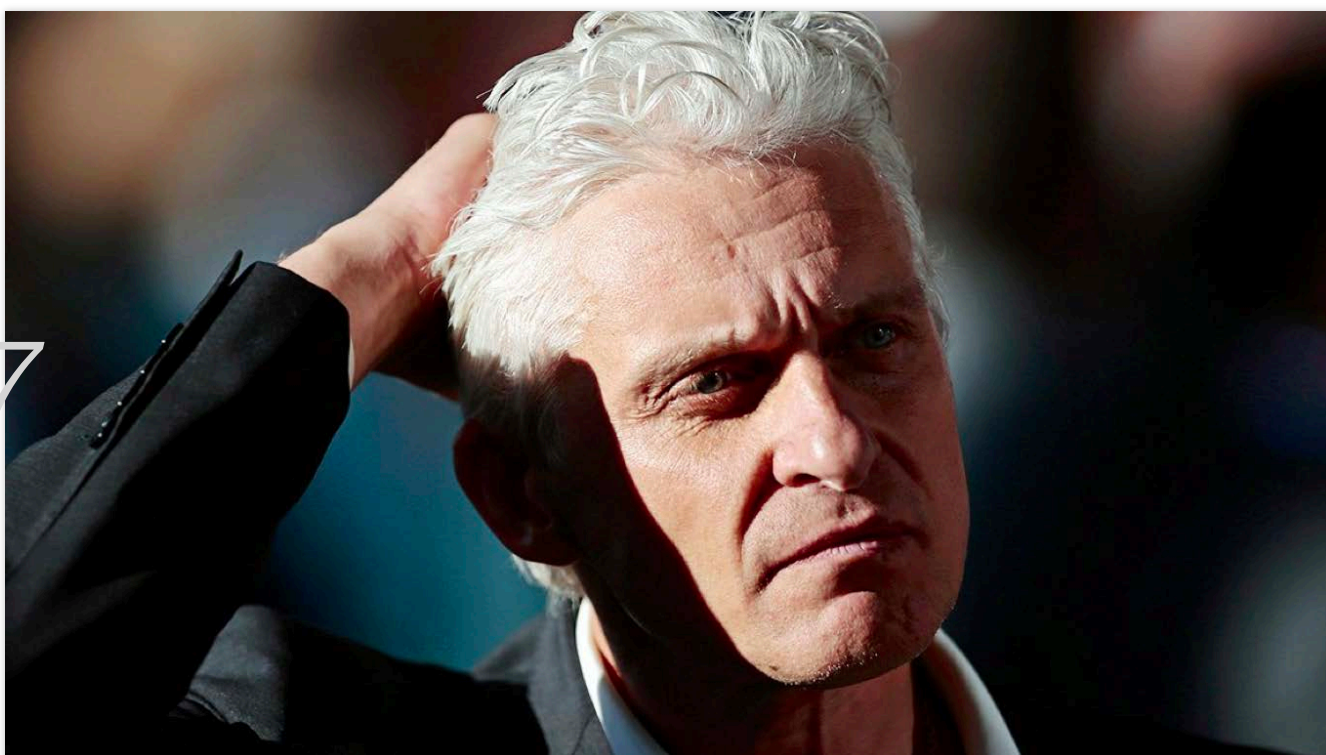


*Сбер — 81% россиян
ВТБ — 26% россиян
Тинькофф — 21% россиян*

«Мы с самого начала делали ставку именно на отношение к клиентам — у нас не было других возможностей конкурировать, кроме как делать хорошие продукты, оттачивать клиентский сервис и собирать в команду лучшие на рынке мозги».

Оливер Хьюз, CEO Группы Тинькофф

6



7

Тинькофф банк

Банк был основан предпринимателем Олегом Тиньковым в декабре 2006 года под названием «Тинькофф Кредитные Системы». По словам Тинькова, он заинтересовался моделью дистанционного обслуживания американского банка Wells Fargo и монолайнера Capital One, специализирующегося на банковских картах. Вместе с консультантами из Boston Consulting Group он пришёл к выводу, что модель дистанционного кредитного банка может работать и в России. Для получения лицензии на банковскую деятельность Тиньков приобрел «Химмашбанк», небольшой кэптивный банк, занимавшийся обслуживанием предприятий из химической и фармацевтической отрасли.

В середине 2007 года банк приступил к эмиссии кредитных карт. Несмотря на неудачи в привлечении инвестиций на старте проекта, только за время кризиса 2008 года банк показал 50-кратный рост прибыли.

Предприниматель вложил в открытие «банка без отделений» 70 млн долларов США из своего восьмидесятимиллионного состояния.

«Тинькофф Кредитные Системы» снижал издержки за счёт нестандартного для банковской сферы маркетинга и широкого использования компьютерной обработки данных. Долгое время банк не привлекал вклады и использовал собственный капитал для выдачи кредитов.

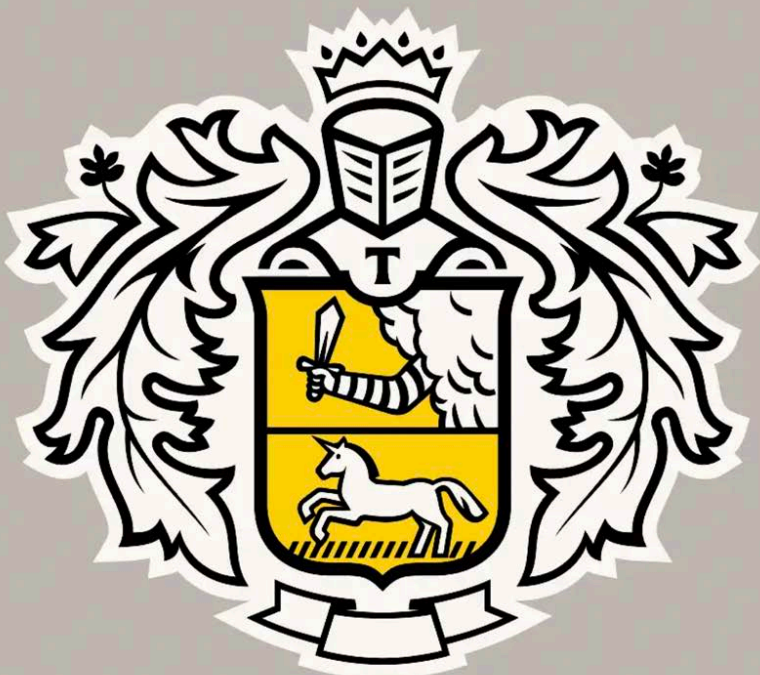
С начала 2015 «Тинькофф Кредитные Системы» сменил название на «Тинькофф банк». Более простое и лаконичное название было призвано точнее отразить весь спектр услуг финансовой организации.

С 2013 года акции банка торгуются на Лондонской бирже и на Московской бирже. По состоянию на июль 2019 года Тинькову принадлежало 40,4 % акций банка.

Кто управляет банком?

«Я ищу главу банка», — без долгих предисловий заявил Тиньков Оливеру Хьюзу, который тогда возглавлял систему Visa в России. Специалист по русской культуре, истории и политике, бывший панк и известный в Москве финансист, Хьюз, подумав пару секунд, согласился. Он возглавил банк летом 2007 года.

Самое главное качество сейчас для банкира — это не быть банкиром. Ты не можешь быть чисто банкиром, как это было 30 лет назад, даже десять лет назад. Ты должен думать о совершенно других вещах. Ты должен думать о мобильном приложении, о технологиях, о процессах по выстраиванию отношений с клиентом, интеграции сервисов и так далее. Происходит конвергенция (сближение) финансового бизнеса с другими областями, такими как ритейл, мобайл, онлайн.



«Тинькофф Банк» (до 1 января 2015 г. «Тинькофф Кредитные Системы») — российский коммерческий банк, сфокусированный полностью на дистанционном обслуживании, не имеющий розничных отделений.

Штаб-квартира банка расположена в Москве.

Основное общество:
TCS Group Holding Plc. (Кипр)



Оливер Хюз, Председатель правления Тинькофф

«Главное качество для банкира сейчас — не быть банкиром»

Москва, 2 ноября 2020 г.

Тинькофф Бизнес стал серебряным призером премии Global SME (Small & Medium Enterprise) Finance Awards 2020 в номинации «Банк года в Европе в сегменте МСБ». Премия вручается финансовым организациям и финтех-компаниям за активную работу и выдающиеся достижения в разработке продуктов и услуг для малого и среднего бизнеса.

Федор Бухаров, Вице-президент, директор Тинькофф Бизнеса:

«Победа в этой номинации — большая честь для Тинькофф и признание наших заслуг в сфере работы с МСБ. Для малого бизнеса этот год выдался непростым. Наша команда сделала все, чтобы клиенты смогли успешно преодолеть все сложности, имея в распоряжении необходимые финансовые и цифровые инструменты. Благодаря быстрому реагированию на потребности бизнеса и внедрению новых решений, мы смогли оказать им ту поддержку, в которой они нуждаются. Являясь полностью цифровым банком, Тинькофф стал проводником для клиентов в мире цифровых услуг, что особенно важно в текущей ситуации. Мы планируем продолжать инновационное развитие и совершенствовать сервисы для сегмента МСБ».

Тинькофф Бизнес, сервис Тинькофф по обслуживанию юридических лиц, был запущен в 2015 году. На начало года сервис обслуживал свыше 534 000 клиентов в сегменте МСБ, при этом общий остаток денежных средств на их счетах составлял 56,5 млрд руб. на октябрь 2020 года число клиентов Тинькофф Бизнеса выросло до 606 000, а общий остаток денежных средств на их счетах — до 70,5 млрд руб.

Премия Global SME Awards была основана три года назад, в 2018 году, под эгидой Глобального партнерства по расширению доступа к финансовым услугам (Global Partnership for Financial Inclusion, GPFI).

10

Награды за 2019 год

J.P.Morgan

Награда за высокое качество
операций

За выполнение клиентских валютных платежей
от J.P.Morgan

GLOBAL
FINANCE

Лучший онлайн-банк для бизнеса
в мире

В сфере информационной безопасности
и противодействия мошенничеству
от Global Finance

GLOBAL
FINANCE

Лучший онлайн-банк для бизнеса
в России

По версии Global Finance

TCS Group Holding PLC — онлайн
провайдер розничных финансовых услуг:

Тинькофф Банк

Виртуальный мобильный оператор Тинькофф Мобайл

Тинькофф Страхование

Управляющая компания «Тинькофф Капитал»

Сеть «Тинькофф Центр Разработки»

Некоммерческая организация «Тинькофф Образование»



TCS Group Holding PLC (Кипр)

TCS Group Holding PLC — инновационный онлайн-провайдер розничных финансовых услуг, в состав которого входят:

- *Тинькофф Банк,*
- *Виртуальный мобильный оператор Тинькофф Мобайл,*
- *Тинькофф Страхование,*
- *Управляющая компания «Тинькофф Капитал»,*
- *Сеть «Тинькофф Центр Разработки»,*
- *Некоммерческая организация «Тинькофф Образование».*

Привлекательная линейка продуктов и услуг и инновационные маркетинговые мероприятия обеспечивают Тинькофф позиции ведущего финансово-технологического бренда.

- *Тинькофф Бизнес начал открывать счета для иностранных компаний, работающих в России, и предприятий, открывающих отделения за рубежом.*
- *Олег, первый в мире голосовой помощник в сфере финансов и лайфстайл-услуг, создал новые возможности по оказанию помощи клиентам в установлении лимитов расходов, производстве регулярных своевременных платежей и оплате счетов по кредитной карте.*
- *Тинькофф Капитал запустил первый в России биржевой инвестиционный фонд (ETF), привязанный к индексу NASDAQ®-100 Technology Sector (NDXT).*
- *Тинькофф запустил встроенный в суперприложение финансовый мессенджер для пользователей, дающий возможность участвовать в чате в ходе финансовых операций.*
- *Тинькофф запустил Tinkoff Pro — подписку, предоставляющую клиентам Тинькофф ряд преимуществ в рамках сервисов экосистемы Тинькофф, в том числе более высокие процентные ставки по депозитам, скидки на сервисы экосистемы Тинькофф и продукты партнеров, возможности получать больше кэшбэка, заточенные под конкретных клиентов, и многое другое.*

Группа развивает экосистему Тинькофф, предоставляющую клиентам финансовые и лайфстайл-услуги.

12



Tinkoff
Bank

12 офисов в регионах России
Более 40 проектов одновременно в работе
850 разработчиков в офисах и удаленно



2016: Семь центров R&D по РФ.

Предполагается, что сотрудники центров будут работать над продуктами для платформы Tinkoff.ru и заниматься технологическими исследовательскими проектами, не связанными напрямую с деятельностью компании. В каждом центре будут работать от 50 до 150 человек, в зависимости от региона.

Зачем это делается?

«Мы очень быстро растем и запускаем большое количество новых сервисов в рамках нашего финансового супермаркета Tinkoff.ru. Объем задач такой, что пришло время значительно увеличить наш ресурс по разработке за счет крупных региональных центров. Мы рассчитываем, что этот проект позволит нам значительно сократить срок вывода новых продуктов на рынок»,

Оливер Хьюз, председатель правления Тинькофф Банка.

2017: Тинькофф Банк создает в «Сколково» центр разработки.

Тинькофф Банк и Фонд «Сколково» подписали в июне 2017 года соглашение о сотрудничестве. В рамках соглашения Тинькофф Банк получил статус партнера Сколково.

В рамках подписанного соглашения Тинькофф Банк займется исследовательской деятельностью на территории Сколково и сосредоточится на ряде ключевых направлений: обработка и анализ больших массивов данных, облачные технологии, а также поиск новых решений для бизнеса на базе блокчейна и технологий распознавания голоса и лиц.

Это улучшит качество обслуживания клиентов, повысит безопасность совершения финансовых операций и поспособствует развитию систем in-store аналитики. Тинькофф Банк уже успешно сотрудничает в этой области с действующими резидентами IT-кластера фонда «Сколково»: их программное обеспечение интегрировано в банкоматы Тинькофф.

2018: Открытие первого виртуального Тинькофф Центра разработки.

Тинькофф Банк 15 ноября 2018 года сообщил TAdviser об открытии первым среди российских банков виртуального Тинькофф Центра разработки. Облачный офис, по задумке банка, позволит сотрудникам из разных городов России и ближнего зарубежья участвовать в работе над созданием банковских продуктов.

По отзыву представителей банка, создание виртуального Тинькофф Центра разработки позволило значительно расширить географию поиска кандидатов и сократить время на отбор компетентных разработчиков. Для найма сотрудников был разработан отдельный алгоритм собеседований, учитывающий нюансы удаленной работы.

Как проходит отбор кандидатов?

На первом этапе кандидаты проходят первичный скрининг технических деталей, за которым следует отдельное тестирование soft skills — умения работать удаленно, общаться с людьми, проявлять инициативу и т.д. Лишь после прохождения этого этапа соискателю предстоит техническое собеседование непосредственно по профессиональным навыкам.

Возможность удаленной работы на протяжении нескольких лет является одним из самых востребованных условий работы со стороны разработчиков, игнорировать этот тренд невозможно.

Многие специалисты не стремятся переезжать в Москву: у них есть в своих городах жилье, родители, семьи, поэтому люди не готовы менять локацию. В своих городах они остаются в привычной среде, но при этом они работают над масштабными проектами, используют современные технологии, а их доходы соответствуют уровню столицы.

Сотрудники виртуального Центра разработки являются полноценными участниками распределенных проектных команд, работающих в региональных центрах.

Подход, основанный на доверии, и текущий уровень процессов управления разработками в банке обеспечивает необходимую видимость сотрудников для руководителей команд, а контроль осуществляется косвенными средствами — по коммитам, активности в таск-трекере и вовлеченности во внутрипроектные коммуникации».

Экосистема Тинькофф

«Экосистема — это технологии, общий бренд, использование данных, быстрое масштабирование, снижение стоимости привлечения за счет экосистемного эффекта и масштаба. Это много сервисов, и не только в одной области».



Тинькофф — финансовая онлайн-экосистема, выстроенная вокруг потребностей клиента.

Тинькофф не имеет отделений. Более 30% обращений клиентов в чатах обрабатывается без участия сотрудников банка.

Все продукты и большинство внутренних ИТ-систем Тинькофф разработаны самой компанией. 70% сотрудников штаб-квартиры — ИТ-специалисты.

«Тинькофф» — финансовая онлайн-экосистема. Экосистема «Тинькофф» предоставляет полный спектр финансовых услуг для частных лиц и бизнеса и выстроена вокруг потребностей клиента.

Банк или экосистема: кто кого переживет? Мнение председателя правления ПАО «РОСБАНК», члена правления группы Societe Generale.

«У компаний и банков есть три возможных пути развития.

Первое — это ничего не делать, ждать, смотреть, что происходит на рынке, и попытаться потом использовать чью-то идею, технологию, которая уже есть на рынке.

Вторая категория — это создание глобальных систем, где банки пытаются предложить вокруг своих сервисов услуги, которые не связаны напрямую или вообще не связаны с банковскими продуктами.

Третья стратегия — это построение нишевых экосистем, которые сосредотачиваются вокруг определенных зон или сильных сторон банков».

«Экосистема — это технологии, общий бренд, использование данных, быстрое масштабирование, снижение стоимости привлечения за счет экосистемного эффекта и масштаба. Это много сервисов, и не только в одной области», — Оливер Хьюз, председатель правления АО «Тинькофф Банк».

Тинькофф не имеет отделений: сеть собственных представителей позволяет доставлять продукты компании в любой регион страны в кратчайшие сроки, а клиенты обслуживаются через онлайн-каналы и контакт-центр. Во всех коммуникациях Тинькофф активно использует технологии искусственного интеллекта и машинного обучения, более 30% обращений клиентов в чатах обрабатывается без участия сотрудников банка.

Все продукты и большинство внутренних ИТ-систем Тинькофф разработаны самой компанией. 70% сотрудников штаб-квартиры — ИТ-специалисты.

Не только банк.

Особое внимание Тинькофф уделяет развитию лайфстайл-банкинга: экосистема дает клиентам возможность анализировать и планировать личные траты, инвестировать сбережения, получать бонусы в рамках программ лояльности, бронировать путешествия, покупать билеты в кино, бронировать столики в ресторанах и многое другое.

Все сервисы Тинькофф доступны через мобильные приложения и сайт Tinkoff.ru.

Например, возможность регистрации на портале госуслуг.

Новые пользователи Портала госуслуг регистрируются через банки.

Министерство цифрового развития, связи и массовых коммуникаций РФ сообщило, что половина новых пользователей Портала госуслуг выбирает дистанционную регистрацию через банковские приложения. Этот канал регистрации стал особенно востребован во время ограничений, связанных с распространением коронавируса.

Сейчас подтвердить регистрацию можно полностью удаленно с помощью банковских приложений 6 банков: Сбербанк, ВТБ, Тинькофф Банка, Почта Банка, Банка Санкт-Петербург, Ак Барс Банка. Количество банков, через которые можно зарегистрироваться удаленно, будет увеличиваться.

2020: Голосовой помощник Олег.

Дополнительные навыки Олега: помощь в экономии и напоминание о платежах.

Стало известно, что Олег приобрел сразу несколько навыков, которые помогут клиентам Тинькофф сделать свои расходы и траты эффективнее. Так, теперь Олег будет помогать клиентам в приложении Тинькофф ставить ограничения для своих расходов, вовремя совершать регулярные платежи и проводить платежи по кредитке.

Еще один навык Олега - быстрые платежи по кредитной карте. По команде «Олег, проверь кредитку» голосовой ассистент покажет сумму минимального платежа по карте, размер платежа для беспроцентного периода и полную сумму долга. Для оплаты даже не нужно выходить из чата с Олегом — можно просто сказать ему нужную сумму, выбрать счет для оплаты и подтвердить операцию.

Тинькофф Олег Голосовой помощник	Речевые технологии
Тинькофф Оплата (Интернет-эквайринг)	Системы дистанционного банковского обслуживания
CloudTips	
Тинькофф Пуля Банкомат	
Тинькофф Инвестиции Брокерская платформа	Системы дистанционного банковского обслуживания
Тинькофф Конструктор сайтов	CMS - Системы управления контентом
Tinkoff Junior	Системы дистанционного банковского обслуживания
Тинькофф Ипотека	Системы дистанционного банковского обслуживания
Тинькофф Инвестиции: Веб-терминал для торгов на бирже	Системы автоматизации торговли
Тинькофф Банк Поиск недвижимости	ГИС - Геоинформационные системы
Tinkoff VoiceKit	ИБ - Биометрическая идентификация, Речевые технологии
Тинькофф АЗС	
Мобильное приложение Тинькофф	
Тинькофф Суперприложение (Tinkoff Super App)	Системы автоматизации торговли, Системы дистанционного банковского обслуживания
Хочу бизнес	
Тинькофф "Кеша" Цифровой банкомат	ИБ - Средства шифрования, Системы дистанционного банковского обслуживания
Тинькофф Аутсорсинговый колл-центр	Call-центры, SaaS - Программное обеспечение как услуга, ИТ-аутсорсинг
Тинькофф Ремонт	
Тинькофф: Личный кабинет	Системы дистанционного банковского обслуживания
Тинькофф Инвесткопилка	

Сентябрь 2020 : Тинькофф Банк сообщил о разработке и запуске в эксплуатацию модели банкоматов под названием «Пуля». Устройство отличается необычный эргономичный дизайн: «Пуля» стала первым круглым банкоматом в России. Банкомат спроектирован так, что несмотря на увеличенные размеры экрана видеть информацию на нем сможет только человек, пользующийся банкоматом в данный момент. «Пуля» не печатает бумажные чеки - вместо этого клиент получает электронный чек на смартфон.

На сентябрь 2020 года вся сеть банкоматов Тинькофф насчитывает свыше 1500 банкоматов на территории всей страны, все из них являются ресайклерами и поддерживают функцию бесконтактного обслуживания.

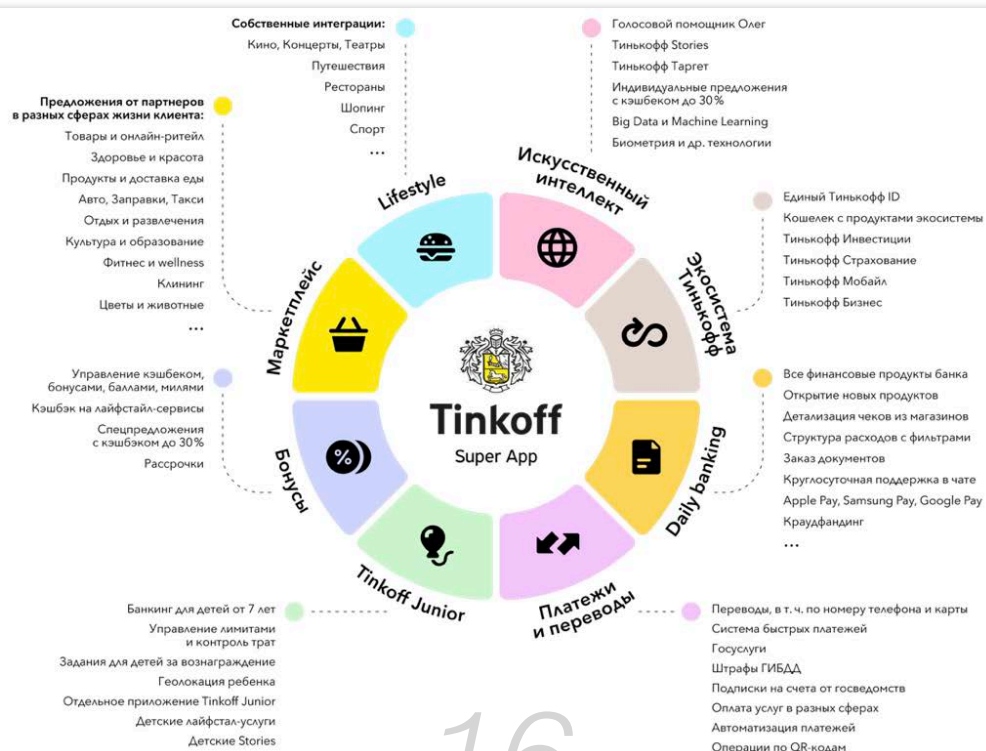
(Банкомат-ресайклер - это банкомат, который обладает функцией замкнутого денежного цикла, т.е. деньги, которые были внесены одним клиентом, будут выданы другому, по запросу на снятие.)

«Пуля — это наша попытка сделать что-то уникальное и забавное. Мы сели и подумали — все банкоматы квадратные, ну а почему бы не сделать круглый? Отлично, сказали — сделали, как говорится, «стильное, модное, молодежное», заодно продолжили линейку удобных банкоматов.

В «Пуле» удачно сошлись технологический функционал «Кеши», который уже полюбился многим клиентам, и user friendly интерфейс, основанный на анализе моделей поведения пользователей наших банкоматов. В виде «Пули» мы выпустили особый в своем роде банкомат, основа которого — эргономика.

Уверены, что «Пуля», что называется, выстрелит. Ведь всё в нем — от внешнего вида до списков меню — сделано так, чтобы пользоваться банкоматом было не только просто и удобно, но и так, чтобы клиенты получали эстетическое удовольствие от взаимодействия с ним.»





Мы запускаем первое суперприложение в России — это одновременно и свой внутренний App Store с мини-приложениями, и первый российский WeChat с партнёрскими сервисами и услугами.

В отличие от других российских экосистем — не скупать массово бизнесы на рынке — а привлечь лучших игроков в наше суперприложение по принципу «выигрывают все».

Каждый пользователь получит персональные предложения услуг, которые банк подберет с помощью анализа транзакций, местоположения, предпочтения и моделей поведения клиентов.

Партнерам «Тинькофф» обещает точный таргетинг на пользователей, которых с высокой долей вероятности заинтересует предложение. При этом таргетинг и обезличенный анализ данных будет проходить только на стороне банка, отметил его представитель.

У нас есть то, чего нет у многих конкурентов, в том числе поисковиков — мы можем выстроить соответствующие финансовые и потребительские модели на основе больших данных и машинного обучения.

Мы можем понять, делает ли человек ремонт, есть ли у него дети, автомобиль, какие у него предпочтения в еде, готовится ли он к путешествию или свадьбе и так далее».

Группа Тинькофф объявила о запуске первого в России мобильного суперприложения. По сути это будет маркетплейс, в котором можно выбрать услуги как экосистемы Тинькофф, так и ее партнеров.

Во всех категориях используется единая регистрация через Tinkoff ID. Управление возможно через голосового помощника Олега. Сервис сделан максимально персонализированным: он анализирует все сведения о пользователе, доступные Тинькофф (от истории покупок до географического местонахождения), и выдвигает на первый план наиболее актуальные предложения.

Компаниям-партнерам участие в суперприложении может быть интересно из-за высокой эффективности продаж: в Тинькофф уверяют, что их потребительская модель «сводит» продавца с наиболее заинтересованным именно в его услугах покупателем.

В группе Тинькофф рассчитывают, что с помощью суперприложения количество пользователей их экосистемы к 2023 году вырастет вдвое — с нынешних 10 млн до 20 млн человек.



Оливер Хюз, Председатель правления Тинькофф

«В личных разговорах с коллегами, на внутренних презентациях или (еще хуже) на внешних мероприятиях я часто слышу фразу «в нашем банке».

Это неправильно – мы не только банк, мы много другого в мощной, быстро растущей экосистеме, и давно пора уйти от этого отсталого понятия..., Слово банк не совсем корректно звучит в контексте группы».

17

18

Где ещё можно открыть офис площадью 17 миллионов кв. километров?
Где ещё рабочий день длится 9 часовых поясов?
Где «кровь из носу» это не идиома, а клятва?
Где обещаешь всем, отвечаешь перед каждым?

Только здесь. В стране, над которой никогда не заходит солнце.

Чтобы иметь право сказать:

Тинькофф — самый большой онлайн-банк в мире. Из России.

«Когда вы говорите про Ford, вы имеете в виду человека? Нет.»

Вы думаете про бренд и про машину. То же самое и здесь. Что вы думаете, у нас рост прибыли, рост количества клиентов, активов — за счет чего? За счет фокуса, дисциплины, уровня самомотивации, предпринимательского духа, аналитического подхода и многих других качеств тех людей, которые управляют бизнесом. Это не Олег Тиньков, а это команда, которая работает вместе давно.», Оливер Хьюз

В любой компании есть определенный «бизнес-костяк» — это основные драйверы бизнеса, люди, которые имеют разные компетенции, знания, сильные стороны и которые дополняют друг друга — создаются гибкие рабочие группы в зависимости от тематики дня и повестки.

Оливер Хьюз попросил сотрудников не называть Тинькофф банком.

Слово банк не описывает деятельность компании, считает Хьюз.

Тинькофф давно позиционирует себя как экосистему, а не классический банк.

Предправления Тинькофф Банка Оливер Хьюз в мае разослал сотрудникам письмо с призывом называть свое место работы не Тинькофф Банком, а Тинькофф или Группой Тинькофф.

Как это повлияет на бизнес?

Язык, который используют сотрудники – мощный инструмент трансформации корпоративной культуры.

С другой стороны, клиенты предпочитают обслуживаться в банках, а не в IT-компаниях.

Бренд.

Где ещё можно открыть офис площадью 17 миллионов квадратных километров?

Где ещё рабочий день длится 9 часовых поясов?

Где «кровь из носу» это не идиома, а клятва?

Где обещаешь всем, отвечаешь перед каждым?

Только здесь. В стране, над которой никогда не заходит солнце.

Чтобы иметь право сказать: Тинькофф — самый большой онлайн-банк в мире. Из России.

«Тинькофф» — очень мощный бренд в России. Мы вкладывали в него много денег, расширяли его, потому что когда-то, лет десять назад, этот бренд ассоциировался только с кредитными карточками. Сейчас он ассоциируется с экосистемой самых разных продуктов и цифровых сервисов.»

Откуда пошло название Тинькофф?

История бренда Tinkoff началась в 1998 году, когда в Санкт-Петербурге открылся первый в России ресторан-пивоварня. Изначально бизнесмен хотел объединить свои заведения под маркой «Наше пиво». В 90-е никто особо не афишировал свои имена, чтобы не отвечать на лишние вопросы и не делиться прибылью с посторонними людьми. Но использовать обезличенный бренд его переубедил поставщик из Германии, который сослался на традиции ведения дел в его стране: Если ты хозяин бизнеса, то смело называй его своим именем. Олег согласился с немцем и запустил марку с видоизмененной фамилией «Тинькофф».

Логотип представляет собой несколько осовремененный дворянский герб семьи Тиньковых, происходящих от "знатного мужа" Архипа Буниковского, переселившегося в Россию при великом князе Василии Темном.

Так что же не так? Вроде бы фактическая сторона налицо: древний род Тиньковых присутствует, герб в официальном гербовнике имеется. Сложность только одна — связь нынешнего главы "Тинькофф Банка" Олега Тинькова с дворянами Тиньковыми не доказана.

Довод, семейный рецепт пива, доставшийся от поставщика двора Императорского величества пивовара Порфирия Тинькова, развенчал сам Олег Тиньков, когда признал, что это просто легенда, сочиненная из маркетинговых соображений. В геральдике нельзя просто найти титулованных однофамильцев и пользоваться их гербом. Это так не работает. Возможно, понимая это, Олег Тиньков не стал точно копировать исторический герб дворян Тиньковых, а изменил цвета и некоторые детали.



Тинькофф

Банк

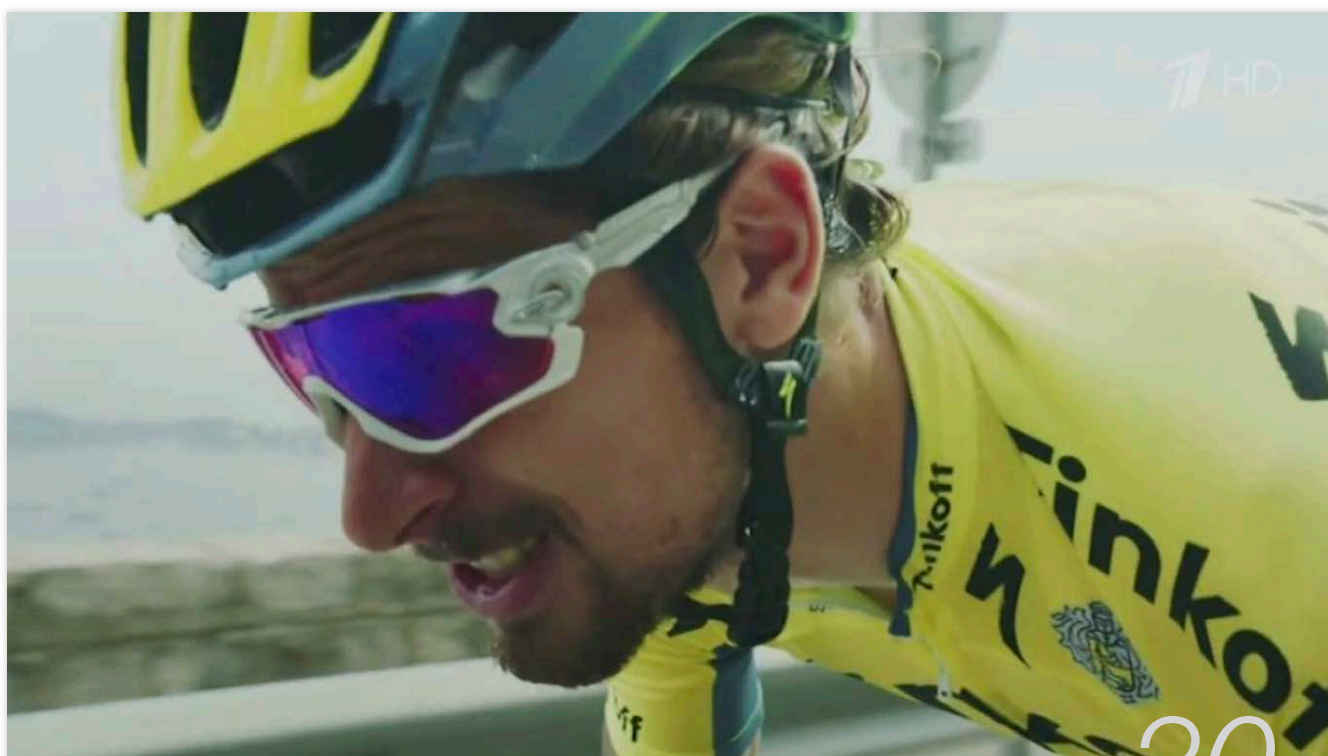
Велосипед / гонки.

Залог успеха — в эмоциональном отклике клиентов.

Тиньков делает акцент на том, что их банк нашел отличное применение «инженерным мозгам» в совокупности с пониманием владельца о брендинге.

В бизнесе Тинькофф переплетаются математика, технологии и одновременно эмоции, социальные сети, реклама.

Именно это позволило компании получить такую известность. Большая часть финансовых организаций только недавно начали задумываться о создании и продвижении личного бренда. Олег предлагает посмотреть на список первых 90 банков страны. Сколько из них взывают хоть какие-то эмоции, воспоминания? По его мнению важен любой отклик. Хорошо, если он позитивный. Хуже, если плохой. Но нельзя допускать, чтобы его не было вообще.



Маркетинговая стратегия: все ли приемы одинаково хороши?

TCS Group Holding, материнская компания «Тинькофф банка», потратила на рекламу и маркетинг 2,46 млрд руб. за третий квартал 2020. Это на 48% больше, чем за аналогичный период прошлого года.

«Тинькофф» — онлайн-провайдер розничных финансовых услуг.

Целевая аудитория: образованные жители мегаполисов, возраст от 25 до 40 лет, доход — выше среднего и высокий.

Реклама на ТВ.

Стратегия продвижения банка «Тинькофф» состоит из многих элементов, и телевидение занимает первое место в иерархии маркетинговых инструментов. В 2016 году «Тинькофф» стал самым рекламируемым брендом на ТВ — ни одна финансовая организация России не могла похвастаться такими масштабами телерекламы.

— Типичная схема рекламного ролика выглядит так: постановка проблемы (нет денег на отпуск) → простое решение (закажите карту «Тинькофф») → дополнительные бонусы (кэшбэк, отсутствие комиссии, скидки и т. д.).

Также в рекламных кампаниях часто задействуют известные личности.

— Страницы в Вконтакте, Instagram и на Facebook, а также каналы в Telegram. Кроме того, «Тинькофф» есть в мессенджере Viber и соцсети «Одноклассники». Что касается видеохостингов, то банк представлен на YouTube, Соцсети идеальны для ситуативного маркетинга, когда компания оперативно реагирует на актуальные инфоповоды.

«Тинькофф» запустил интересный проект — «Тинькофф-журнал». В онлайн-издании регулярно появляются интересные злободневные материалы, объединенные темой финансов.

Геймификация.

Интересный прием, который стал маркетинговым трендом последних лет, — геймификация, то есть применение игровых принципов для неигровых целей. «Тинькофф» периодически устраивает в больших городах квесты. За каждое выполненное задание участники получают бонусы, а победители — ценные призы. Указания приходят в виде СМС-сообщений.

Кросс-маркетинг.

Все чаще создание бренд-стратегии банка предусматривает сотрудничество с партнерами: интернет-магазинами, розничными сетями, авиакомпаниями, торговыми центрами. Таким образом банк привлекает новую аудиторию и повышает уровень лояльности клиентов. Например, если расплатиться карточкой за продукцию или услуги конкретного производителя, покупатель получит кэшбэк, бонусы или скидку.

На рекламу и маркетинг за третий квартал 2020 потрачено 2,46 млрд руб.

Маркетинговая стратегия банка:
все ли приемы одинаково хороши?

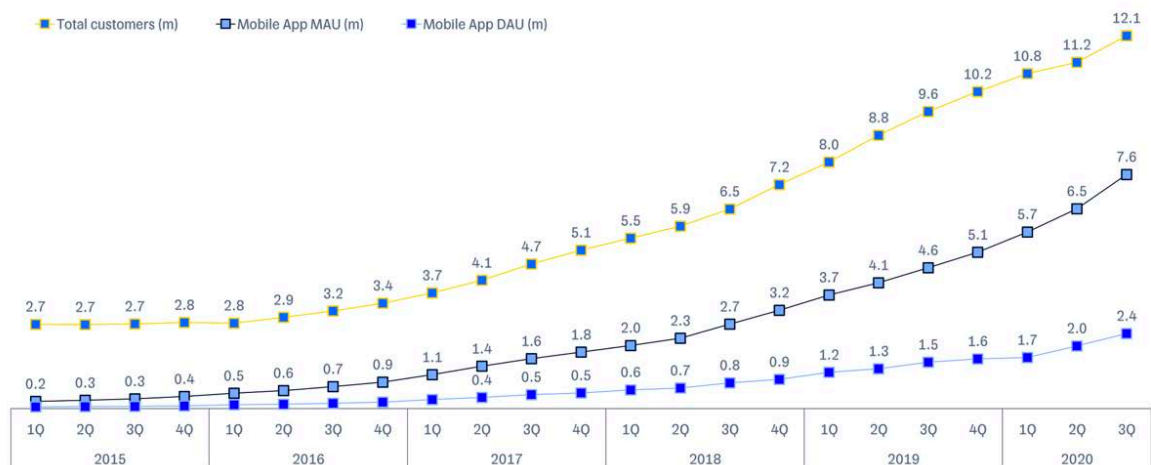
- Реклама на ТВ
- Геймификация
- Кросс-маркетинг
- Страницы в Вконтакте, Instagram и на Facebook
- «Тинькофф-журнал»



10 ЛЕТ
#Тинькофф
Банк10лет

По версии агентства «Markswest Rank&Report» LLC среди российских банков в «Рейтинге эффективности мобильных банков для смартфонов Android в 2016 году». При наличии операций, инициированных клиентом по РС за к.м., начисляются проценты на остаток средств на РС, годовых: 8% - на остаток от 1000000 до 100000000Р, 5% - на остаток от 300000 до 1000000Р, 0% - на остаток до 100000Р, 3% - на остаток от 100000 до 300000Р.

Russia's third largest bank by number of customers



Реклама 10 лет банку

Посещаемость мобильного приложения Тинькофф.

DAU - Daily Active Users (Ежедневные Активные Пользователи) — количество уникальных пользователей, которые зашли в приложение в течение суток (млн);

MAU - Monthly Active Users (Ежемесячные Активные Пользователи) — количество уникальных пользователей, которые зашли в приложение в течение месяца (млн).

Конкуренция.

Сентябрь 2020

Договоренность о продаже "Яндексу"

"Яндекс" предварительно договорился о покупке TCS Group (головная структура Тинькофф Банка). Информация об этом опубликована 22 сентября 2020 на сайте Лондонской фондовой биржи. Как отмечается, сделка может быть оплачена деньгами и акциями "Яндекса".

В середине сентября 2020, еще до окончательного разделения активов с бывшим партнером (Сбербанк), IT-компания (Яндекс) объявила о предварительном соглашении, подразумевающим покупку другого сильного игрока, слияние с которым сделало бы ее не только прямым и самым заметным конкурентом бывшего партнера, но и наиболее сильной фигурой на отечественном рынке финансовых технологий – Тинькофф банка. Сумма договора оценивалась в \$5,48 млрд.

«Тинькофф»:

Мы начали разговор с объединения, поисков синергий и быстрого роста нашей клиентской базы. И хотели построить самую большую частную компанию России. По факту все вылилось в продажу, они хотели просто купить "Тинькофф", со всеми вытекающими негативными последствиями для нас... «

В свою очередь:

«Яндекс» передумал покупать Тинькофф банк:

16 октября 2020 года стало известно о том, что «Яндекс» и TCS Group («Тинькофф») прекратили переговоры о возможной покупке «Яндексом» 100% акционерного капитала «Тинькофф». Об этом говорится в сообщении интернет-компании.

После дальнейших переговоров, в том числе с контролирующим акционером Tinkoff стороны договорились не совершать сделку.

«Мы с самого начала делали ставку именно на отношение к клиентам — у нас не было других возможностей конкурировать кроме как делать хорошие продукты, оттачивать клиентский сервис и собирать в команду лучшие на рынке мозги.»

Сегодня более 30% клиентов используют два или более продуктов Тинькофф. В январе доля таких клиентов находилась на уровне 24%.

Число активно используемых продуктов и услуг Тинькофф в каждой категории новых клиентов увеличилось, при этом время, затрачиваемое на их вовлечение в пользование продуктом, сократилось.

- Урок 1. Видеть, где можно больше заработать*
- Урок 2. Брать больше за имидж, сервис и качество*
- Урок 3. Нетерпимость к убыткам*
- Урок 4. Подбор людей по личным качествам*
- Урок 5. Стабильная команда*
- Урок 6. Параноидальность в работе*
- Урок 7. Вовлеченность владельца*
- Урок 8. Грамотное построение планов*

Уроки от Тинькофф.

Урок 1. Видеть, где можно больше заработать.

Тем, что сегодня называется бизнесом, Тиньков занялся ещё в советские времена, когда ходил в школу. В те годы это занятие именовалось спекуляцией и попадало под статью УК.

На планку маржи в 200–300% Тиньков ориентировался и впоследствии.

Все свои бизнесы, кроме банка, Тиньков продал, хотя они были успешными. Сам он объясняет это так: увидел, что в одной нише достиг потолка по прибыли, а в новой можно сделать больше денег.

Урок 2. Брать больше за имидж, сервис и качество.

В 1994 году Тиньков перестал челночить и запустил первый масштабный проект — магазин электроники «Техношок» в Санкт-Петербурге, из которого затем вырастил сеть, представленную в крупных городах страны. Продавцов отправил на обучение в американскую сеть магазинов Good Guys.

Вышколенные сотрудники встречали покупателя в белых рубашках и с улыбками, помогали выбрать товар, подсказывали, на что обращать внимание, например, при покупке телевизора.

Сегодня этим никого не удивишь. А в середине 90-х было шоком. Товар у Тинькова стоил дороже, чем у конкурентов, но покупатели шли именно к нему. Оборот первого магазина составлял до 50 тысяч долларов в день. Очереди к Тинькову выстраивались и благодаря мощной маркетинговой кампании. Бренд создаёт добавленную стоимость, считает он.

Сегодня карты «Тинькофф Банка» клиентам доставляют курьеры. Это тоже сервис, за который покупатель готов доплачивать.

Урок 3. Нетерпимость к убыткам.

Бизнес не будет процветать, если при его открытии руководитель уже мысленно готовится к убыткам. Такой менталитет приводит к тому, что проект просто съедает вложенные денежные средства и затухает. «В России не получится годами ждать прибыли. Отечественная экономика не выдерживает такого подхода. Инвесторы не будут годами слушать сказки от предпринимателя, который не может выйти на прибыль».

Тинькофф Банк начал работать в плюс уже через 1,5 года с момента открытия. Председатель правления создавал бизнес-план на каждую отдельную линию, и если она не окупалась в обозримом будущем, ее закрывали. Ключевое правило успеха — быть нетерпимым к убыткам.

Урок 4. Подбор людей по личным качествам.

При наборе команды Тинькофф в первую очередь обращает внимание на личные качества людей. Технической стороне вопроса можно обучить, а амбиции, интеллект и блеск в глазах даются от природы. Во время собеседования банкир не оценивает рассуждения о тонкостях профессии, а анализирует, как соискатели думают, каковы их амбиции.

Урок 5. Стабильная команда.

Менять топ-менеджеров — неправильно, считает Тиньков. Несмотря на позитивный опыт основателя Amazon, который периодически переманивает к себе на освободившиеся места работников то из Walmart, то из Google и продолжает процветать.

Свыше 75% из топ-20 сотрудников Тинькофф Банка работают там более 10 лет. Бизнесмен подчеркивает, что стабильная команда — путь к успеху, но одновременно допускает, что это может быть и его слабым местом как предпринимателя.

Урок 6. Параноидальность в работе.

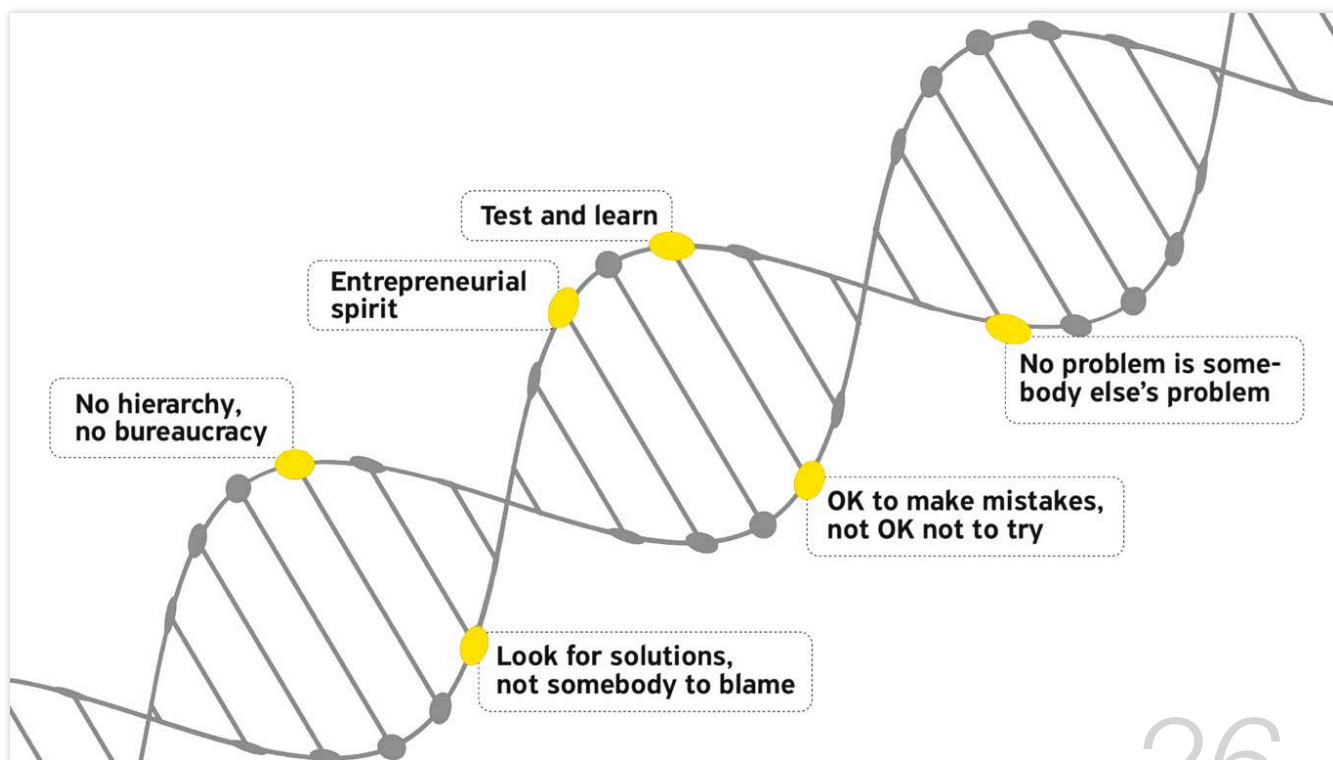
Вся история Tinkoff Bank пропитана здоровой паранойей. Рабочие идеи всегда подвергаются сомнению, вызывают горячие споры. Чтобы бизнес развивался, ему нужна постоянная критика. Подход Олега противоположен принятому на Западе. Он не хвалит своих сотрудников, а наоборот создает на работе параноидальную критическую атмосферу. В такой обстановке борьбы, по мнению основателя кредитной организации, рождаются лучшие продукты.

Урок 7. Вовлеченность владельца.

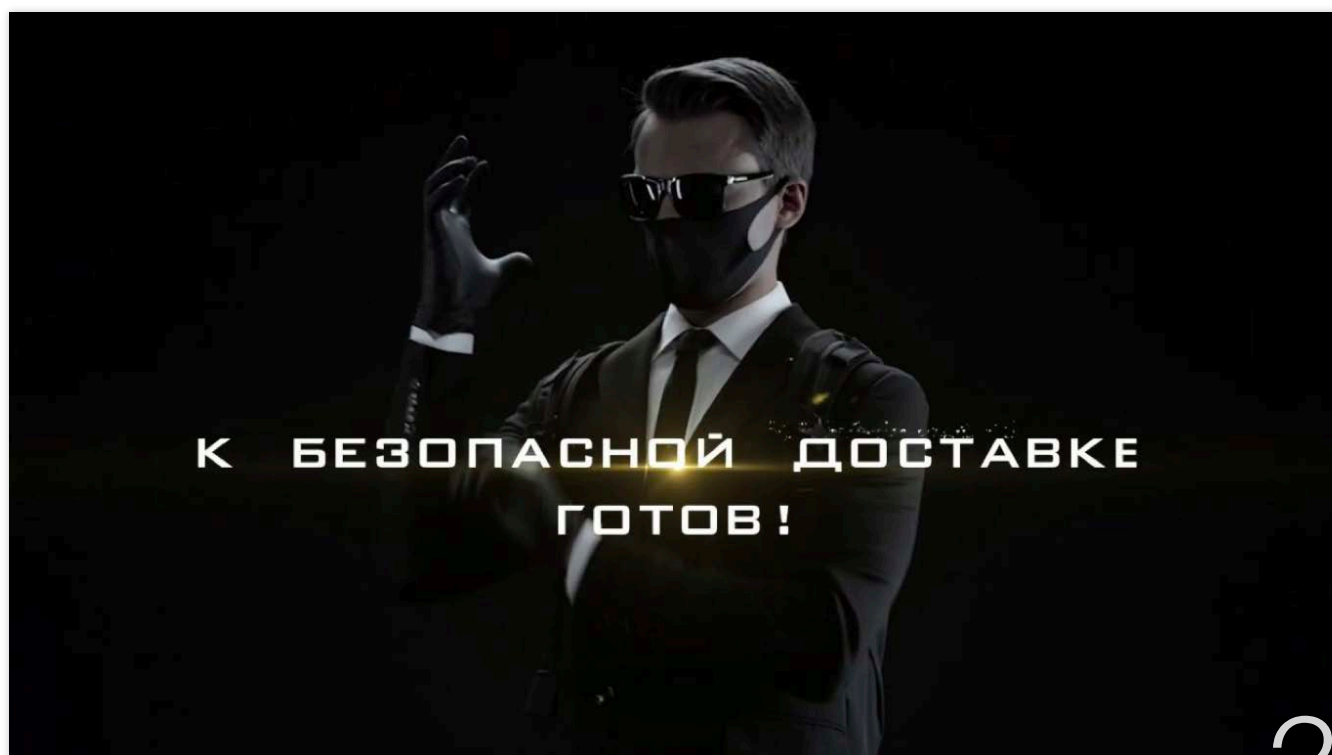
По мнению Тинькова ключевую роль в успехе банка сыграли его постоянное присутствие и вовлеченность в процесс. Команда важна, но идеализировать людей не нужно. Владелец должен постоянно быть внутри своего бизнеса: знать его атмосферу и работников, принимать участие в совещаниях, посещать колл-центры. Сам Олег каждый день просматривает специальные статистические отчеты своего банка, чем немало удивляет коллег. Он участвует в жизни компании независимо от своего местонахождения — на отдыхе или во время рабочих поездок. При обнаружении нетипичного поведения какой-либо метрики в отчете он сразу сообщает об этом профильному вице-президенту, чтобы оперативно решить вопрос.

Урок 8. Грамотное построение планов.

Постоянный контроль идет параллельно с составлением планов. Самое важное правило в формировании целей — сделать их такими, чтобы менеджеры не пытались навредить долгосрочному развитию организации ради получения быстрых бонусов. Планировать деятельность нужно минимум на 5 лет вперед, в кредитном бизнесе особенно. Если работа продумана только на 12 месяцев, то рынок такого предпринимателя достаточно быстро отрезвит. Также важно помнить про цикличность экономики. Нужно быть готовым к кризисным периодам. Если в спокойное время не будет достаточно прибыли, то во время спада избежать убытков не удастся.



26



27

Что заложено в ДНК Тинькофф.

Реклама.

ВСП: Программа развития.

Программа обучения действует в ВСП с самого начала работы компании, с 1996 года. Основным актив ВСП – знания и опыт, которые аккумулируют специалисты.

Для заказчика, в конечном итоге, важно решение его технической задачи в рамках реализации проекта, будь то обеспечение искрозащиты цепи, надежная коммутация потоков или точное измерение параметра процесса.

Некомпетентная команда не может рассчитывать на успешную позицию в экосистеме.

По мере развития программы ее инструментарий, практики, которых придерживаются сотрудники, постепенно расширялись – добавлялись новые «модули», каждый из которых предназначен для работы над развитием навыков и знаний.

(1) 5% рабочего времени в неделю на прочтение профессиональной литературы.

В течение рабочей недели каждый сотрудник компании может использовать часть рабочего времени для прочтения профессиональной литературы – книги, журнала, статьи на профильном интернет-портале и т.п.

(2) Бесплатные курсы английского языка на базе офиса компании.

(3) ИнПО.

ИнПО – Индивидуальная Программа Обучения. В рамках данной практики специалисты ВСП, принимающие участие в непосредственной работе с заказчиками, детально изучают различные аспекты решений как партнеров-производителей, так и конкурентную продукцию.

(4) Лабораторный практикум.

В соответствии с планом Лабораторных практикумов или в офисе, или на складе, как, например, со сборкой фитингов, когда в офисе просто такую работу не провести, в течение года проводятся соответствующие практикумы.

(5) Практикум McKinsey.

McKinsey – одна из самых профессиональных компаний бизнес-консультантов в мире, к советам которой прислушиваются и руководители крупного бизнеса, и правительства государств. Каждый четверг команда сотрудников ВСП обсуждает новую тему – выбранную статью, которые McKinsey публикует на своём интернет-ресурсе регулярно.

(6) СПИН-продажи.

Навыки, так называемой, практики СПИН-продаж – одни из наиболее высоко оценённых в области выстраивания долгосрочных партнёрских отношений с заказчиками в мировой практике бизнеса. Соответствующей методологией пользуются и такие лидеры промышленных решений для автоматизации систем управления как, например, Honeywell. Учитывая направленность работы компании, мы, конечно, не могли не включить соответствующий блок в общую Программу развития для специалистов ВСП.

(7) Семинары по маркетингу.

В рамках регулярных семинаров по маркетингу, придерживаясь определенной методологии McKinsey, мы внимательно изучаем рекомендации именитой компании и ищем параллели в своей работе, обеспечивая развитие сервисов ВСП.

(8) *ЗИ: Изучай И Исследуй.*

«... одним из следствий проведённого внутреннего исследования, состоявшихся интервью, явилась идея глубокого изучения какой-либо компании, опыт и инструменты которой наша команда могла бы использовать в своей работе, повышая компетентный уровень. Позднее такая практика была названа «ЗИ – Исследуй И Изучай».

(9) Специализированные курсы и семинары.

Сотрудники компании регулярно участвуют в различных специализированных курсах и семинарах, проводимых партнёрами-производителями компании и поставщиками различных услуг.

(10) Вебинары партнеров-производителей.

(11) Тренинги на площадках партнеров-производителей.

Посещение производственной площадки важная составляющая для полноценного понимания партнера.





Команда ВСП по маркетингу

Компания ВСП

Инженерное решение становится действительно ценным тогда, когда его свойства уникальны, когда его возможности обеспечивают технологическое превосходство пользователя и принципиально сокращают издержки — оптимизируют временные и финансовые ресурсы — позволяя повысить конкурентную позицию бизнеса.

Работа команды ВСП заключается в том, чтобы представить заказчику технологии, основанные на инженерных достижениях мирового уровня — от «простого» фитинга и до высокотехнологичных систем обработки данных — промышленных компьютеров, систем ввода-вывода и других современных решениях.

ВСП специализируется на следующих направлениях работы — Искробезопасные интерфейсы и системы, HMI-решения, Инструментальная арматура для КИП и Электромеханика. В рамках проектного подхода компания сотрудничает с рядом производителей и поставщиков.

Основной актив ВСП — знания и опыт, которые аккумулируют специалисты. Для заказчика, в конечном итоге, важно решение его технической задачи в рамках реализации проекта, будь то обеспечение искрозащиты цепи, надежная коммутация потоков или точное измерение параметра процесса. Некомпетентная команда не может рассчитывать на успешную позицию в экосистеме.

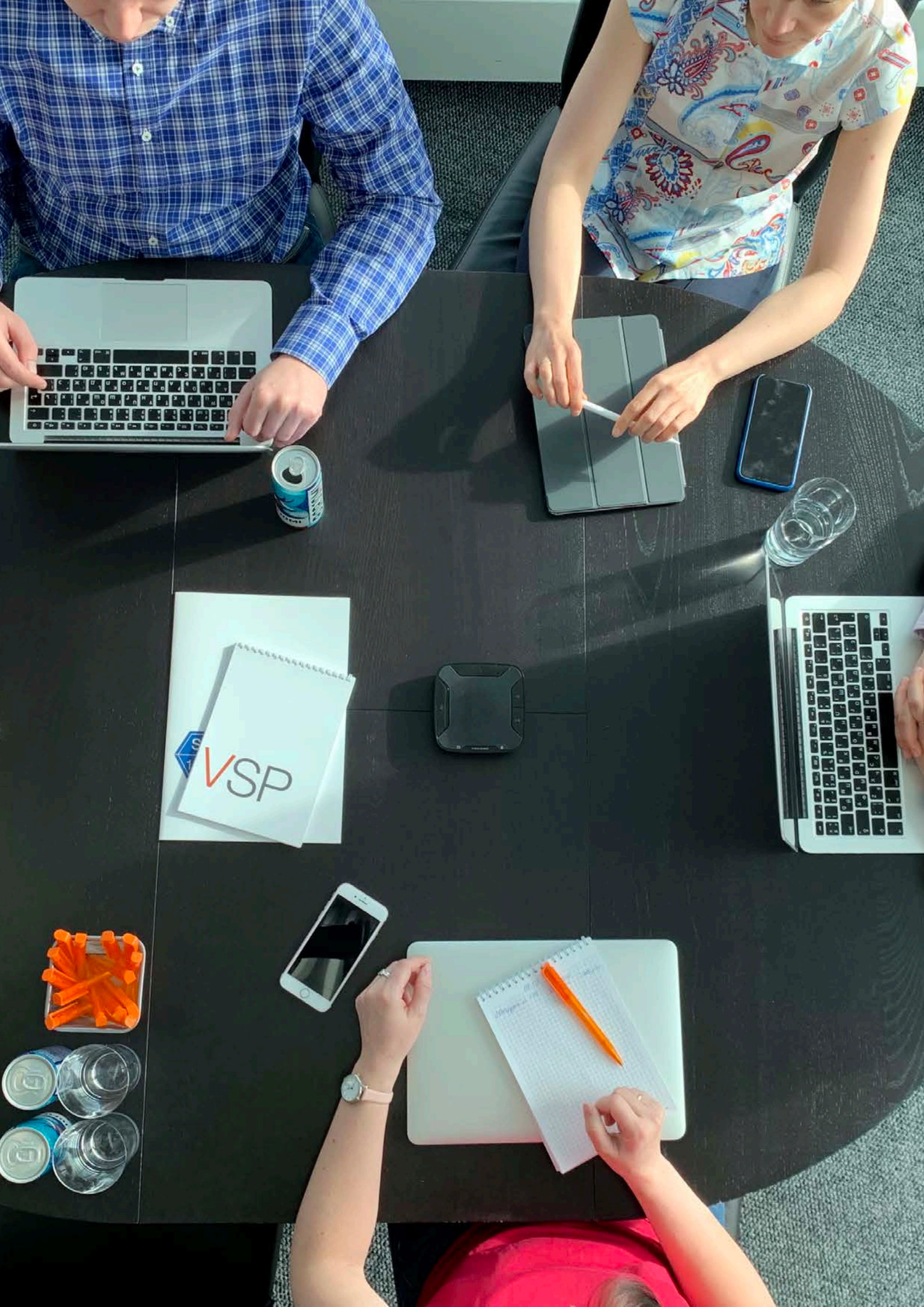
Понимая степень важности дальнейшего качественного развития сервисов компании, с 2015 года подход к Программе обучения коренным образом был пересмотрен. Четко осознавая, что только уровень знаний специалистов может обеспечить стратегию роста, ВСП начала наращивать темпы обучения, а также пересмотрела качественный уровень соответствующих практик. Иными словами, компания взяла однозначный курс на развитие знаний команды. В конце 2017 года в компании состоялся ряд внутренних интервью; интервьюировали всех сотрудников с целью сформировать оптимальную индивидуальную программу развития для каждого. Именно с декабря 2017 года можно вести условный отсчет действия Программы развития, следующего эволюционного уровня ранее действовавшей Программы обучения. Программа развития учитывает не только план обучения, но является «дорожной картой» для специалиста, для его профессионального и карьерного роста, следуя которой можно расширить, в конечном итоге, свой личностный потенциал.

Мы думаем, что ВСП — это не просто компания. ВСП — это платформа, на основе которой каждый сотрудник может реализовать свой потенциал и добиться успеха.

Ежегодно осуществляя комплексные вложения в развитие ВСП, в профессиональный рост специалистов, мы стремимся к работе на новом уровне, ориентируясь на основные принципы — компетентность, профессионализм, качество и долгосрочная стратегия. Создавая особые условия работы для команды, позволяющие реализовать потенциал каждого сотрудника, мы хотим обеспечить уверенную будущую жизненную позицию каждого человека, работающего в ВСП.

Современный рынок предъявляет высокие требования ко всем участникам бизнеса. Мы верим, что построение открытых и долгосрочных взаимоотношений внутри фирмы, с заказчиками и партнерами предоставляет ВСП возможности для реализации планов развития бизнеса.

VSP





Украина, Киев
+38 050 4147733
ukraine@vsp-co.org

Компания ВСП
Россия, Москва
Семеновская площадь 1а
18 этаж
+7 499 4040080
vsp@vsp-co.org

VSP-Co.org