

АЛЕКСЕЙ БУЛАТОВ

---

# Эффективный банк

КЛИЕНТЫ. ФИНАНСЫ.  
ПРОЦЕССЫ. ПЕРСОНАЛ.

**Алексей Николаевич Булатов**  
**Эффективный банк. Клиенты.**  
**Финансы. Процессы. Персонал**

*[http://www.litres.ru/pages/biblio\\_book/?art=42349370](http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=42349370)*

*ISBN 9785449667236*

**Аннотация**

– Как банкам эффективно организовать продажи розничным и корпоративным клиентам, настроить агентские и партнерские продажи и повысить эффективность работы с VIP-клиентами?– Как контролировать качество банковских услуг, внедрять lean и какими должны быть банковские продукты будущего?– Что нужно для эффективной работы Учебного Центра и Колл-Центра?– Как настроить Систему кадрового резерва, управлять нагрузкой и мотивацией персонала?На эти и другие вопросы вы найдете ответы в этой книге.

# Содержание

Предисловие	5
Часть I. Клиенты	10
Глава 1. Основные практические аспекты организации розничных продаж	10
Прямые продажи	10
Кросс-продажи	26
Агентские продажи	28
Партнерские продажи	30
Продажи через электронные (удаленные) каналы продаж	32
Глава 2. Управление продажами корпоративным клиентам	37
Программный модуль «Контроль продаж»	40
Конец ознакомительного фрагмента.	48

**Эффективный банк  
Клиенты. Финансы.  
Процессы. Персонал**

**Алексей  
Николаевич Булатов**

© Алексей Николаевич Булатов, 2019

ISBN 978-5-4496-6723-6

Создано в интеллектуальной издательской системе Ridero

# Предисловие

Структура книги «Эффективный банк» разбита на четыре традиционных раздела – Клиенты, Финансы, Процессы и Персонал.

В разделе «Клиенты» мы обсудим, как эффективно построить продажи розничным и корпоративным клиентам, как правильно настроить активные продажи, кросс-продажи, агентские и партнерские продажи и как эффективнее всего работать с VIP-клиентами. Мы также затронем такую важную тему, как управление качеством и дадим разные методики оценки удовлетворенности клиентов. Отдельная глава в этом разделе будет посвящена эмоциональному банку – принципам получения конкурентного преимущества за счет создания банковских продуктов нового типа и использования теории впечатлений и массовой персонализации.

Второй раздел называется «Финансы» и в него вошли материалы, необходимые для понимания того, что такое банковская эффективность с точки зрения финансов. Здесь читатели найдут различные модели финансового учета, используемые в банках в качестве основного инструмента управления финансами, прочитают о сильных и слабых сторонах этих моделей, узнают о том, как оценивается эффективность конкретных банковских отделений. Также на примере расчета рентабельности POS-терминальной сети чи-

татели увидят, как можно рассчитать эффективность какого-либо отдельного бизнес-направления.

Третий раздел «Процессы» включает в себя материалы, необходимые для увеличения эффективности отдельных бизнес-процессов, идущих внутри банков. Здесь читатели узнают, каким должен быть современный и эффективный Колл-Центр, который должен эффективно продавать и приносить прибыль. Одна из глав в этом разделе полностью посвящена банковским Системам управления взаимодействия с клиентами (CRM). Из нее читатели узнают, какие требования должны быть сформулированы к CRM, чтобы этот программный продукт действительно приносил прибыль банку. В этом разделе мы снова вернемся к продажам, но посмотрим на организацию продаж, как на отдельный бизнес-процесс, обладающий своими особенностями и несущий в себе определенные риски. Мы также обсудим lean-технологии или бережливое производство с точки зрения внедрения данной технологии в целом в банке и в отдельном банковском отделении в частности. Учитывая популярность данной технологии, будет полезно понять, почему бережливое производство не всегда успешно внедряется в современных банках. А в последней главе мы затронем очень важный процесс, которому банки не так часто уделяют свое внимание, хотя этот процесс является ключевым для увеличения эффективности банковского бизнеса. Речь идет о процессе формирования управленческой отчетности, которая должна

обладать определенными свойствами, чтобы руководители имели возможность принимать качественные, своевременные и эффективные бизнес-решения. Здесь же читатели найдут выходные формы и примеры различной управленческой отчетности.

Последний, четвертый раздел, который называется «Персонал» включает в себя материалы, необходимые для эффективной работы с банковским персоналом. Здесь читатели узнают, как организовать эффективное обучение в банке и каким должен быть Учебный Центр банка, как работает наставничество и как построить эффективную систему кадрового резерва. Читатели познакомятся с авторскими методиками расчета эффективности обучения, научатся измерять удовлетворенность, лояльность и вовлеченность сотрудников, поймут, как управлять мотивацией персонала, а также ознакомятся с методикой расчета нагрузки и эффективным управлением штатной численности.

Эта книга написана практиком для практиков. Работая много лет на разных должностях и в разных подразделениях в крупных федеральных и региональных банках, автор практически все, что описано в этой книге реализовывал на практике, что приводило к реальному увеличению эффективности банковского бизнеса, повышению прибыли и увеличению доходности. Поэтому читатели найдут на страницах «Эффективного банка» реальные модели, схемы и выходные формы отчетов, которые использовались в тех или иных бан-

ках.

В этой книге, написанной для банкиров – руководителей различных видов бизнеса, департаментов, управлений, отделов, секторов и банковских специалистов разного уровня, я уверен, каждый найдет себе что-то интересное и полезное, что можно будет применить на практике в своем банке.

В заключение я хочу сказать слова благодарности тем людям, без которых эта книга никогда бы не была написана – моим бывшим коллегам по работе в разных банках, в которых я работал. Я хочу сказать персональное «спасибо» Максиму Михайлову, Виктории Манукян, Сергею Галкину, Ивану Виноградову, Олегу Куликову, Павлу Мелентьеву, Сергею Гнездилову, Николаю Шайдурову, Галине Перьковой, Арсению Аладжеву, Андрею Штезелю, Анне Кузиной, Елене Козыревой, Андрею Точеному, Наталье Романцовой, Марии Неврюевой, Анне Скролис, Сергею Маликову, Станиславу Мелешко, Владимиру Кукушкину, Виктории Злой, Юлии Беляковой, Юрию Владимировичу Возжову, Евгению Литвинову, Алексею Стырову, Кириллу Васютинскому, Инне Беляевой, Александру Пышному, Екатерине Комиссаровой, Олесе Косовой и другим моим коллегам. Это все большие профессионалы и многие по-прежнему работают в разных банках.

Я также хочу поблагодарить своих руководителей, которые в свое время принимали меня на работу и поддерживали меня при начинании отдельных проектов – Ефименко Вита-

лия Николаевича, Гончарова Игоря Витальевича, Измайлова Александра Закировича и Осадскую Елену Владимировну.

Спасибо моим хорошим друзьям Анатолию Шкоде, Анатолию Брезицкому, Александру Самарину и Сергею Загуменному за жаркие споры и обсуждения эффективности банковских технологий – некоторые главы данной книги «родились» именно после таких споров.

Ну и, конечно же, хочется сказать огромное спасибо моей команде – Анастасии Сушиловой и Надежде Хома, с которыми мне посчастливилось вместе работать в разных банках и которые приложили руку к большинству описанных в книге проектов и кейсов.

Искреннее спасибо всем Вам.

*Алексей Булатов, Консультант  
по финансовым и корпоративным вопросам*

# **Часть I. Клиенты**

## **Глава 1. Основные практические аспекты организации розничных продаж**

В данной главе мы рассмотрим процесс организации продаж розничных банковских продуктов в коммерческих банках с развитой филиальной сетью в разрезе существующих каналов продаж: прямые продажи, кросс-продажи, партнерские продажи, агентские продажи и продажи через электронные каналы.

### **Прямые продажи**

Прямые продажи традиционно используются всеми коммерческими банками, хотя есть достаточно большие различия в идеологии продаж, которые выражаются в различной штатной структуре, функционале сотрудников и методах управления, контроля и мотивации сотрудников точек продаж.



Рисунок 1. Прямые продажи

Основными формами привлечения клиентов сотрудниками банка являются:

– привлечение клиентов используя внешнюю рекламу, рекламу в СМИ и Интернет, в т.ч. и социальные сети, рекламные акции, рекламные статьи, и пр. По результатам этих мероприятий клиенты самостоятельно обращаются в банк – «идут на бренд». Основным недостатком данного метода привлечения клиентов является высокая стоимость размещения рекламных носителей и трудность в определении практической отдачи в финансовом выражении по отношению к затрачиваемым средствам.

– активные продажи – сотрудники подразделений по продажам банковских продуктов для осуществления продаж осуществляют исходящий обзвон потенциальных клиентов по базам данным, встречи с потенциальными клиентами, направление коммерческих предложений и прочие традиционные методы.

– продажи на территориях крупных предприятий. Достаточно редко используемый способ продаж и привлечения

новых клиентов, однако являющийся достаточно эффективным с точки зрения получения результатов. При этом на территории такого предприятия по договоренности с его руководством открывается точка продаж, работающая ограниченное время (например, в течение нескольких часов в какой-то один день недели), состоящая из одного сотрудника, в функционал которого входит, консультации клиентов и прием документов от клиентов.

Главными движущими силами при продажах банковских продуктов являются персонал и технологии. При этом конкурентоспособность продукта, хотя и является дополнительным плюсом, не всегда является определяющим фактором успешных продаж.

Существуют всего две основные проблемы, связанные с персоналом: некомпетентность персонала и отсутствие мотивации. Остановимся на этих проблемах более подробно и попробуем дать практические рекомендации к их решению.

Традиционно сотрудников можно разделить на четыре категории по отношению их к работе и наличию у них соответствующих компетенций:

- не хотят работать и не умеют,
- хотят работать, но не умеют
- умеют, но не хотят работать (отсутствие мотивации)
- хотят работать и умеют работать (наличие мотивации).

При наличии у банка достаточно большой филиальной се-

ти, обычно на одинаковых должностях (бухгалтер-операционист, кредитный инспектор, сотрудник отдела продаж) в разных пропорциях присутствуют сотрудники всех четырех категорий. Очевидно, что задача некомпетентности сотрудников должна решаться организацией их обучения.

Задача процесса обучения – отсеив сотрудников, которые не хотят и не умеют работать и получение необходимых знаний и навыков сотрудниками, которые хотят, но не умеют работать.

Для реализации данной задачи целесообразно организовать в банке Учебный Центр, который будет специализироваться на обучении сотрудников банка.

# УЧЕБНЫЙ ЦЕНТР БАНКА

## УЧЕБНЫЕ КУРСЫ

### Обязательные

Корпоративная культура

Продуктовые курсы

Работа в АБС, пр...

### Необязательные

Развивающие

Кросс-продукты

## АТТЕСТАЦИЯ

Дистанционная

33-55 вопросов

40-60 минут

90-100% правильных ответов

## РЕЙТИНГИ

Публичные

Регулярные - месяц, квартал

Динамика on-line

Все сотрудники

## КОНТРОЛЬ КАЧЕСТВА

Анализ отчетов СВК

Анализ претензий и жалоб

Оперативность внесения изменений

## Рисунок 2. Основной функционал Учебного центра Банка

В связи с тем, что очное обучение и аттестация сотрудников – очень затратный процесс не только с финансовой стороны (расходы на преподавателей и командировки сотрудников), но и за счет отвлечения персонала от текущей работы, необходимо стремиться к организации удаленного обучения и аттестации сотрудников. Понятно, что некоторые учебные курсы (особенно курсы, связанные с практическими навыками прямых продаж и проведения претензионной работы) необходимо проводить с бизнес-тренером, но основное обучение необходимо организовать именно удаленно.

Какие требования должны предъявляться к учебным курсам? Учебные курсы должны быть обязательными и необязательными. Обязательных курсов для каждой типовой должности не должно быть очень много (в идеале не более 7—8).

К обязательным курсам можно отнести

- учебные курсы по корпоративной политике и культуре,
- продуктовые учебные курсы,
- учебные курсы по работе в той или иной банковской программе,
- учебные курсы по продажам для некоторых категорий сотрудников (сотрудники отделов продаж).

К необязательным учебным курсам – учебные курсы по кросс-продажам, развивающие учебные курсы, курсы по прямым продажам, работой с возражениями и пр.

Продуктовые курсы обязательно должны включать в себя базовую часть для самостоятельно изучения сотрудниками – действующую нормативную документацию, Тарифы и дополнительные разъясняющие документы (распоряжения и служебные записки). Необходимо обращать внимание на актуальность используемых документов и стремиться к уменьшению количества дополнительных разъясняющих документов.

Количество вопросов в аттестационных тестах должно варьироваться от 35 до 55 (из расчета времени прохождения аттестации 40—60 минут). Процент правильных ответов для успешной аттестации не должен быть меньше 90%. Необходимо стремиться, чтобы вопросы к тестам носили максимально приближенный к клиентскому обслуживанию характер, например, «отметьте документы, которые должны храниться в досье клиента», «каков лимит выдачи наличных по кредитной карте», «можно ли выдать кредит физическому лицу, не имеющему прописки в данном регионе» и пр.). Список вопросов должен составлять соответствующий продуктовый менеджер, продвигающий данный продукт. В этом ему может помочь анализ типовых ошибок, которые делают сотрудники банка при оформлении продажи банковского продукта (необходимо сделать соответствующий запрос последних проверок СВК банка или попросить СВК осуществить выборочную проверку правильности оформления документов в точках продаж и корректности заведения их

в АБС банка). При обнаружении нарушений сотрудниками точек продаж регламентов и технологий оформления продуктов, необходимо оперативно вносить в вопросы соответствующие дополнения. Учебный Центр должен получать результаты проверок СВК и других проверяющих органов, для корректировки аттестационных вопросов.

Учебные курсы по работе в той или иной банковской программе требуют дополнительного наличия технических порядков с экранными формами и желательно с возможностью работы на тестовом сервере с изучаемой программой (для качественного обучения работе в АБС – это необходимое условие).

Для проведения удаленного обучения и аттестаций необходима определенная техническая и технологическая поддержка, которая зависит от уровня ИТ в банке. Самым простым техническим решением является внедрение в банке внутреннего Интернет-сайта (портала) с доступом только с рабочих мест банка, на котором помимо обучения и аттестации для каждого сотрудника может размещаться другая информация – рейтинги, новости, форум для обмена опытом, база знаний банка, пр.

С точки зрения привыкания сотрудников к мысли о необходимости продаж, повышения мотивации и увеличения продаж сотрудниками точек продаж обязательным требованием является наличие публичных рейтингов сотрудников (в т.ч. и руководителей точек продаж) во всей сети. Публи-

кацией рейтингов также должен заниматься Учебный Центр банка.

Требования к рейтингам:

- рейтинги должны формироваться за определенный период (месяц, квартал) (желательно, совпадать с периодом, за которые начисляются бонусные выплаты);

- изменения рейтингов сотрудников желательно автоматически отражать за каждый рабочий день на внутреннем сайте банка для ознакомления сотрудникам;

- каждый сотрудник может попасть только в один рейтинг в зависимости от должности (если операционист продает дебетовые карты, вклады и банковские переводы, то должен быть один рейтинг, а не три);

- проверка результатов своей работы сотрудниками должна быть связана только с количеством продаж и очень просто считаться (например, нельзя определять сколько денег заработал тот или иной сотрудник, т.к. это достаточно сложно (или невозможно для сложных продуктов, доходы от которых распределены во времени (кредиты, депозиты, пр.))).

- в рейтингах должны участвовать все сотрудники, общающиеся с клиентами.

Мотивация – это набор прозрачных публичных и легко измеримых простых условий, выполнение которых позволяют сотрудникам получить финансовые бонусы либо другие привилегии в зависимости исключительно от результатов собственной работы. При выборе мотивационных схем

следует исключить зависимость финансового результата сотрудника (бонусов) от финансового результата подразделения или всего банка в целом, т.к. в конечном счете это ведет к демотивации сотрудника. Нефинансовыми мотивационными схемами могут считаться, например, получение возможности прохождения очных учебных курсов или учебных курсов для руководителей, оплата изучения иностранных языков, занятий спортом, возможность посещения торжественных мероприятий банка (день банка, Новый год и пр.), возможность оплаченного отгула, право на занятие свободной вакансии, почетные грамоты, занесения благодарности в трудовую книжку и пр.

Для правильного определения величины финансовой (денежных бонусов) мотивации рядовых сотрудников необходимо иметь информацию об эффективности розничных продуктов, точек продаж и отдельных сотрудников. Для анализа данной информации в банке должен быть создан автоматизированный отчет, позволяющий определить эффективность продукта по входным данным – количество продаж, доходность одной операции, количество операций, время проведения операций, себестоимость проведения и сопровождения операций и пр.).

Важно, чтобы расчет эффективности банковского продукта, сотрудника или точки продаж зависел только от условий предоставления продукта и не зависел от региона или места расположения точки продаж. Данный отчет позво-

лит определить доходность каждого продукта (например, при одинаковом времени оформления доходность дебетовой банковской карты класса Gold выше доходности электронных карт (Electron или Maestro), значит, такой продукт более ценен для банка с финансовой точки зрения, и за его продажу необходимо больше поощрять сотрудника).ше класса еделать доходность каждого продукта и (например, при одинаковом времени оформления доходность дебетовой банковской

Самой простой системой мотивации является бальная система – продажа каждого продукта оценивается в определенное количество баллов в зависимости от эффективности банковского продукта – чем эффективней продукт (приносит банку больше денег), тем больше баллов получает сотрудник. Сотрудник, который превысил установленное количество баллов (который фактически определяет средний уровень заработной платы), получает дополнительные бонусы к заработной плате в зависимости от количества баллов. Для некоторых продуктов (например, зарплатные проекты или кредиты), выплата по начисленным баллам может быть перенесена на следующий отчетный период (связано с постепенным получением доходов банком и возможностью отказа клиента от услуги и не получением банком ожидаемого дохода). Не рекомендуется откладывать выплату начислений более чем на 3 месяца.

Практика показывает, что внедрение даже самых простых

мотивационных схем, позволяет существенно увеличить количество продаж банковских продуктов, как в абсолютном выражении, так и в среднем на сотрудника, буквально в первые 3—4 месяца после внедрения.

Мотивация руководителей точек продаж должна зависеть как минимум от двух факторов – финансового результата точки продаж (перевыполнение установленного плана продаж) и расходов на содержание и эксплуатацию точки продаж (чем меньше расходы, тем больше бонус). Дополнительными факторами для мотивации руководителей могут служить выполнение всеми сотрудниками средних нормативов, отсутствие нарушений сотрудниками при проверках, отсутствие текучести кадров и пр.

Хочется немного отвлечься и сказать несколько слов о планировании. Обычно планирование «сверху» подразумевает увеличение объемов продаж на следующий отчетный период на столько-то процентов, не учитывая при этом ни емкость рынка для существующей точки, ни текущую разницу в объемах в точках продаж (увеличение на 30% доходов для точки продаж с доходами в 100 000 руб. или 1 000 000 руб. повлечет за собой совершенно разные усилия и трудозатраты), ни необходимость увеличения штата, ни изменения доходности по продукту. Стратегия с установлением завышенного плана при отсутствии ресурсов или объективных предпосылок для выполнения плана имеет право на существование (сотрудники будут стремиться к не воз-

можному и достигнут максимального возможного результата), но на взгляд автора все равно является демотивирующей для руководителей точек продаж (нет смысла выполнять заведомо невыполнимые планы) и как следствие, снижает объем продаж. Поэтому, при установлении плана продаж для точек продаж, всегда целесообразно получить планы продаж «снизу» – от руководителей точек продаж и сравнить их с теми, которые посчитаны аналитиками центрального офиса банка. При этом необходимо провести анализ причин, в случае отклонения плана «снизу» от плана «сверху» на достаточно существенное значение. Опять-таки планировать правильной и понятней для точек продаж в количественных отношениях, а не в финансовых (выдать столько-то кредитов, а не достигнуть определенного объема ссудной задолженности). С точки зрения мотивации, количество проданных продуктов и качество обслуживания (количество отказов клиентов от ранее приобретенных продуктов) зависят от сотрудников, а вот доходы, расходы или объемы ресурсов или ссудной задолженности зависят не только от работы сотрудников, но еще от разных факторов (свойств продуктов, географического расположения точки продаж, изменение доходности по продукту, увеличение расходов на модернизацию и пр., уход VIP-клиентов по независящим от банка причинам и пр.). Простейшим механизмом при планировании является разбиение точек продаж по категориям в зависимости от текущей ситуации, емкости точки продаж, ко-

личества сотрудников в точках продаж и устанавливать отдельные планы для каждой категории. Финансовые показатели целесообразно устанавливать в первую очередь для менеджеров по продуктам, в компетенцию которых входит изменения условий предоставления продуктов и установка схем мотиваций, т.к. только эти сотрудники могут получить всю полноту аналитической информации по курируемому ими продукту.

Возвращаясь к мотивации рядовых сотрудников точек продаж, необходимо вспомнить метод «кнута и пряника». Если с «пряником» все более или менее понятно, то в случае, когда сотрудник не выполняет средний норматив, не имеет соответствующей нагрузки, то принимать соответствующие управленческие меры следует прежде всего не к сотруднику, а к руководителю точки продаж, который не проводит или не контролирует работу по привлечению клиентов в точку продаж и не проводит оптимизацию численности точки продаж.

При определении необходимой штатной численности точки продаж, необходимо придерживаться следующих правил:

- у каждой должности в штатном расписании точки продаж должна быть типовая должностная инструкция, одинаковая для всех точек продаж;

- максимальное количество сотрудников точек продаж должно непосредственно взаимодействовать с клиентами (в идеале 100%, правда, для этого необходимо поменять

формат привычного банковского офиса);

– максимально возможное число операций должно быть централизовано в центральном офисе (бухгалтерия, андеррайтинг, зачисление зарплатных ведомостей по банковским картам, пр.);

– все сотрудники точек продаж не должны формировать какие-либо финансовые отчеты;

– в функции руководителя точек продаж должны входить вопросы кассовой дисциплины, хозяйственные вопросы, вопросы персонала, рекламы и взаимодействия с административными и государственными органами и VIP-клиентами. Вопросы привлечения новых клиентов, обслуживания существующих клиентов и оперативный контроль продаж следует передать заместителю руководителя точки продаж (или двум заместителям по розничному и корпоративному бизнесу в зависимости от объемов бизнеса);

– услуги сотрудников, не занимающиеся взаимодействием с клиентами (сотрудники ИТ, сотрудники хозяйственных подразделений) необходимо, по возможности, заменить на услуги аутсорсинговых компаний (позволит упростить финансовую аналитику и избежать раздувания штата и расходов в связи с недостаточной нагрузкой);

– количество сотрудников, занимающихся продажами и обслуживанием клиентов должно зависеть только от нагрузки на сотрудников (с учетом отпусков) и режима работы точки продаж. Для этого необходимо создать автоматизиро-

ванный отчет, который по количеству операций и времени на проведение и сопровождение одной операции позволит определить нагрузку в разрезе каждого сотрудника и точки продаж. Принятие решения об увеличении должно проходить автоматически при достижении точкой продаж пороговых значений. При изменениях в технологиях продаж продуктов (например, изменении АБС) необходимо оперативно пересматривать время на проведение одной операции и менять алгоритм расчета.

Для оперативного анализа состояния процесса продаж, оценки работы и контроля продуктовых менеджеров, текущего состояния взаимоотношений с потенциальными клиентами, создание базы данных потенциальных и текущих клиентов, банку необходимо иметь программу (инструмент), которая в режиме on-line позволяет руководству банка, продуктовым менеджерам и руководителям точек продаж просматривать текущие контакты менеджеров по продажам и состояние и перспективы взаимодействия с потенциальными клиентами. Количество контактов за период отражает также активность менеджеров по продажам банковских продуктов в разрезе точек продаж, продуктов и менеджеров по продажам. Разработка такой программы желательно осуществлять в виде Интернет-портала, т.к. данный интерфейс может быть использован при продажах через электронные каналы, продаж агентами и партнерами, а также при кросс-продажах. Традиционные xls-таблицы не позволяют эффек-

тивно работать с большими объемами информации и получать необходимые наглядные управленческие данные в режиме on-line.

Совмещение базы данных потенциальных клиентов и базы данных клиентов (АБС) для эффективной работы с существующими клиентами, анализа оттока клиентов и создание систем лояльности возможно путем организации Хранилища – ежедневной выгрузки необходимых данных из АБС. Описание основных принципов создания такой программы, включая работу с партнерами, агентами, электронными продажами, а также кросс-продажами занимает достаточно много места и поэтому здесь не приводится.

## **Кросс-продажи**

Кросс-продажи на удивление чрезвычайно редко используются коммерческими банками.

Под кросс-продажами следует понимать не пакетную продажу продуктов (клиент разместил вклад и получил в нагрузку дебетовую карту и интернет-банкинг), а осознанную продажу сотрудниками банка продуктов, не входящих в компетенцию данного сотрудника и получение за каждую продажу денежного вознаграждения (бонуса).



Рисунок 3. Кросс-продажи

Основными проблемами внедрения кросс-продаж (и в этом они схожи с агентскими продажами) являются:

- отсутствие желания руководства банка дополнительно выплачивать бонусы сотрудникам;
- непрозрачная мотивация;
- отсутствие четко установленной связи между сотрудником осуществившим продажу (предпродажу) и фактом продажи продукта данному клиенту;

Для успешного функционирования такого канала продаж, как кросс-продажи, необходимо, во-первых, осуществить обучение продающего сотрудника. При этом, сотрудник, желающий осуществлять кросс-продажи и получать за это денежное вознаграждение, должен добровольно пройти аттестацию для соответствующего учебного курса, в котором ему предлагают ознакомиться с основными параметрами продукта. Необученный сотрудник не имеет права осуществлять продажу кросс-продукта (не имеет доступа к програм-

ме учета продаж). После успешного прохождения аттестации сотрудник получает доступ в программу учета продаж для продаж конкретного продукта и может фиксировать предпродажу продукта. После факта продажи сотрудник получает соответствующий бонус за проданный продукт. Внедрение кросс-продаж в банке позволит повысить не только лояльность сотрудников, но и приведет к увеличению знаний сотрудников о продуктах банка, что, учитывая мотивацию, обязательно приведет к увеличению количества продаж.

## Агентские продажи

Организация агентских продаж очень похожа на организацию кросс-продаж, но имеет свои нюансы. Под агентами мы будем понимать физических лиц, которые осуществляют поиск и привлечение клиентов для банка и получает за эту услугу соответствующее вознаграждение.



Рисунок 4. Агентские продажи

Дополнительными проблемами по отношению к кросс-продажам являются

- оформление агентов – физических лиц – очень много времени (и денег) тратиться на печать, подписание и расторжение агентского договора;

- поиск новых агентов;

- получение обратной связи;

- организация процесса обучения и аттестации агентов.

Единственным удобным механизмом, позволяющим решить данные проблемы безусловно является Интернет. Агенты на сайте Банка акцептуют агентский договор и по логину и паролю получают разграниченный доступ к программе контроля продаж. В данной программе, помимо заполнения информации по предпродажам, рейтингов и необходимых документов, агент получает возможность пройти обучение, аттестацию, получить контакты своего персонального куратора, посмотреть историю своих продаж. Помимо Интернета, функции поиска новых агентов (обычно студенты старших курсов или молодые люди без опыта работы) необходимо возложить на заместителя руководителя точки продаж. Перспективным также является привлечение в качестве агентов сотрудников отделов кадров организаций, с которыми у банка есть договора о сотрудничестве по зарплатным проектам. Дополнительной мотивацией для агентов может быть получение доступов к дополнительным обучающим курсам, возможность трудоустроиться в банке. Несколь-

ко слов хочется также сказать о функционале агентов. Обучение всех агентов до уровня профессиональных продавцов розничных банковских продуктов является дорогостоящим и нерентабельным делом, поэтому главными функциями агентов должны являться предпродажи и рекламное информирование большого количества потенциальных клиентов. Т.е. с точки зрения функционала агент должен найти и заинтересовать потенциального клиента и занести информацию по клиенту в базу данных по продажам для дальнейшего оформления продажи штатными сотрудниками точек продаж.

В последнее время все чаще на рынок выходят агенты – юридические лица, которые осуществляют предпродажу банковских продуктов (поиск и привлечение потенциальных клиентов) посредством электронных каналов продаж. В связи с постоянным усилением конкуренции на финансовом рынке и с тенденцией, что клиенты начинают предпочитать мобильные каналы продаж (Интернет, терминалы самообслуживания, сотовая связь), это направление безусловно будет только развиваться.

## **Партнерские продажи**

Организация партнерских продаж в настоящий момент обычно распространяется на кредиты и банковские карты.



Рисунок 5. Партнерские продажи

Практически все банки, выдающие ипотечные и автокредиты привлекают к продажам партнеров – застройщиков, риэлтерские фирмы и автосалоны. Некоторые банки выдают потребительские кредиты в торговых сетях и крупных магазинах, организовывая на их территориях точки продаж. Есть случаи организации продаж дебетовых или кредитных карт в торговых точках и страховых компаниях без организации точки продаж. Внедрение социальных карт также можно отнести к продажам через партнерский канал продаж. Управляющие компании и пенсионные фонды также являются одними из перспективных каналов партнерских продаж. Еще одним примером использования партнерских продаж является реализация успешных проектов ряда банков с федеральными торговыми сетями.

# Продажи через электронные (удаленные) каналы продаж

Под удаленными каналами продаж Банка мы будем понимать следующее:

- Колл-Центра банка;
- корпоративный сайт банка;
- рекламное присутствие банка в сети Интернет;
- банкоматы, информационные киоски и платежные терминалы.

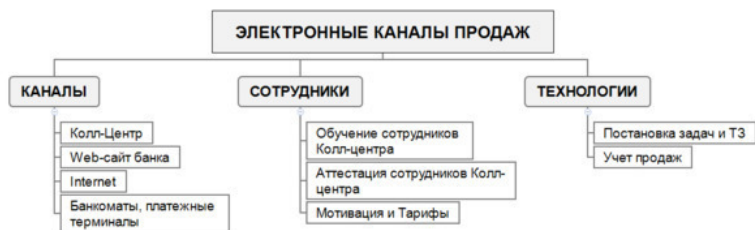


Рисунок 6. Электронные каналы продаж

При организации Колл-Центра помимо основных задач – консультирование клиентов (в т.ч. on-line консультация на сайте банка), обработка запросов клиентов с сайта Банка, коммутация, прием и обработка претензий целесообразно возложить на данное подразделение функционал по про-

дажам всех банковских продуктов. Продажи осуществляются путем исходящего телефонного обзвона базы потенциальных клиентов, почтовой электронной рассылки коммерческих предложений, почтовой электронной рассылки информационных сообщений (с безусловным соблюдением Федерального Закона №38-ФЗ «О рекламе»), поддержкой информационных тем в Интернете. В связи с важностью и перспективностью данного канала продаж, Колл-Центр из второстепенного низкооплачиваемого должен превратиться в профессиональное и хорошо мотивированное подразделение. Сотрудники, помимо коммуникабельности, стрессоустойчивости, приятного голоса и пр., дополнительно должны в совершенстве знать банковские продукты (идеальным вариантом может являться кратковременная практическая стажировка на различных рабочих местах). Мотивация сотрудников Колл-Центра должна быть сходной с мотивацией агентов.

Главной проблемой при организации телефонных продаж и электронных рассылок является наличие качественной базы данных потенциальных клиентов. При этом банки должны провести определенную аналитическую работу по поиску продуктовой корреляции (например, в одном из банков высокий отклик на продажу потребительских кредитов был получен при обзвоне клиентов, которые осуществляли приобретение в этом банке драгоценных монет), используя при этом максимально доступную информацию по клиентам.

Перспективным для банков является получение базы данных для обзвона и рассылки физическим лицам от агентов и партнеров (сотовых операторов, страховых компаний, торговых сетей, и пр.), которые получили согласие на получение рекламной информации, в т.ч. и от третьих лиц.

Корпоративный сайт банка, помимо информирования клиентов о банке, его услугах и продуктах, должен обязательно осуществлять определенные функции продаж. Интернет-банкинг для физических лиц является одним из основных инструментов для взаимодействия с действующими клиентами банка. Функционал Интернет-банкинга у многих банков достаточно широк, хотя далеко не везде можно открыть вклад, осуществить перевод Western Union или получить кредит не приходя в банк, не говоря уже о таких опциях, как «продукт месяца», «персональный менеджер» или «финансовый совет дня». Вообще можно отменить очень низкую со стороны большинства банков коммутацию со стороны банка по отношению к текущим клиентам (на некоторых сайтах до сих пор отсутствует подписка на новости банка, нет формы для отправки сообщения или вопроса в банк), не говоря уже о системах лояльности клиентов. В основном системы лояльности ограничиваются рамками рекламных акций или одного конкретного продукта.

Также хочется отметить, что на сайтах некоторых банков, занимающихся розничным бизнесом, до сих пор нет шаблонов on-line заявок на приобретение банковских продуктов

(кредиты, банковские карты, монеты).

Еще одним важным фактором привлечения клиентов на сайт банка также является рекламное присутствие банка в сети Интернет и предоставление сотрудниками банка (обычно сотрудники Колл-Центра) корректной информации о продуктах и услугах банка на форумах, в социальных сетях и пр.

Что касается банкоматов, информационных киосков и платежных терминалов, то развивая функционал по оплате коммунальных и иных платежей и методы интерактивного общения с клиентами, не надо забывать и о продажах основных банковских продуктов – получить или оплатить кредит, открыть или перевести денежные средства во вклад – далеко не все банки осуществляют эти операции через устройства самообслуживания.

Безусловно, у разных банков, доли доходов от каждого из вышеперечисленных каналов продаж различны. Тем не менее, каждый канал продаж является фактически уникальным для определенного клиентского сегмента и игнорирование какого-либо одного или нескольких каналов продаж неизбежно приводит к потере этого клиентского сегмента.

При возрастании конкуренции со стороны крупных кредитных учреждений, сотовых операторов, микрофинансовых компаний, а также ожидаемый выход на финансовый рынок IT-компаний со значительными финансовыми и социальными ресурсами (Google, Apple, Facebook, Microsoft),

внедрение эффективных технологий, повышение квалификации персонала и максимального использования различных каналов продаж в розничном бизнесе, приобретают первостепенное значение для успешности банковского бизнеса.

## **Глава 2. Управление продажами корпоративным клиентам**

Многие банки, особенно имеющие развитую филиальную сеть, сталкиваются с проблемами, связанными с недостаточной информированностью того, что происходит непосредственно в отделениях банка при работе с корпоративными клиентами. Насколько эффективно в отделения банка работают с корпоративными клиентами? Будут ли выполнены плановые показатели по продажам корпоративным клиентам? Каким отделениям или сотрудникам нужна методологическая или иная помощь ответственных сотрудников центрального офиса? Как сотрудники центрального офиса могут влиять на увеличение продаж? Давайте попробуем ответить на все эти вопросы.

Когда мы говорим про управление продажами, то подразумеваем набор стандартных процессов, таких как планирование продаж, организация бизнес-процессов, связанных с созданием банковских продуктов и их продажами, обучением и мотивацией персонала, а также контроль, оценка и внесение необходимых корректив в бизнес-процессы.

Однако часто организационная структура банков устроена таким образом, что за организацию продаж корпоративным клиентам отвечают разные подразделения центрального офиса в зависимости от банковских продуктов, за которые

ми они закреплены – расчетно-кассовое обслуживание, кредитные и депозитные продукты для корпоративных клиентов, зарплатные проекты, корпоративные карты, POS-терминалы, система «Банк-Клиент» и пр. При этом ответственные сотрудники разных подразделений центрального офиса часто по-разному подходят и к управлению продажами. И если процессы планирования, оценки выполнения плановых показателей, создания и корректировки банковских продуктов, редко напрямую затрагивают филиальную сеть, то, разные подходы, например, к таким процессам, как контроль продаж и оценка эффективности работы отделений или отдельных сотрудников с точки зрения продаж в итоге негативно влияют на эффективность работы банковских отделений. Ведь директорам отделений и сотрудникам, ответственным за продажи банковских продуктов корпоративным клиентам приходится тратить много времени на предоставление отчетности по продажам банковских продуктов в том или ином формате в зависимости от различных требований. В масштабах всей банковской сети такие потери очень существенны. А при увеличении сроков предоставления отчетности (раз в месяц и даже раз в неделю), сотрудники центрального офиса часто просто не успевают своевременно отреагировать и принять правильные управленческие решения для проведения необходимых мероприятий по увеличению продаж, выполнению плановых показателей или заключению договора с клиентом.

Как и на какой стадии проводятся переговоры с ключевыми клиентами? Какие сотрудники банка ведут переговоры с данным клиентом по продаже других продуктов и каков статус этих переговоров? Соответствует ли качество взаимодействия с клиентом стандартам банка и не нужна ли помощь сотрудников центрального офиса? Каков прогноз выполнения плановых показателей по продажам корпоративным клиентам? На все эти вопросы ответственным сотрудникам центрального офиса необходимо оперативно знать ответы.

При большом количестве банковских отделений, корпоративная электронная почта, как инструмент оперативной коммуникации, просто не справляется со стоящими перед сотрудниками центрального офиса задачами. Как следствие, либо сотрудники центрального офиса перестают полноценно контролировать процесс продаж в отделениях банка, либо тратят много времени на сведение всех данные к единому формату и последующий анализ, либо увеличивается численность сотрудников центрального офиса, которые вынуждены контролировать только «свою» часть банковских отделений. В каждом случае в итоге страдает эффективность управления и эффективность продаж в целом по филиальной сети.

# Программный модуль «Контроль продаж»

Для того чтобы сотрудники, ответственные за продажу банковских продуктов корпоративным клиентам имели возможность в режиме on-line отслеживать процесс продаж в целом по Банку и получать всю необходимую информацию о состоянии переговоров с потенциальными клиентами в разрезе каждого сотрудника, занимающегося продажами банковских продуктов, в банке необходимо создать специальный программный модуль. Его можно создать как на базе действующей АБС, так и на базе используемой в банке системы электронного документооборота или внутреннего интернет-портала. Иногда такой модуль является частью используемой в банке системы управления взаимоотношениями с клиентами (CRM), хотя основной функцией CRM все-таки является предоставление аналитической информации о действующих клиентах и каналах взаимодействия с ними, необходимой для принятия управленческих решений об изменении бизнес-процессов для увеличения продаж.

Данный программный модуль должен представлять собой экранную форму, в которой отражается

– перечень корпоративных клиентов с их статусом и необходимой дополнительной информацией по клиенту (реквизиты, контактные лица, вид бизнеса и пр.);

– статус, в котором находятся переговоры и соответствующие комментарии по тому или иному клиенту и банковскому продукту;

– ФИО ответственного сотрудника и наименование отделения банка, которое взаимодействует с данным клиентом, дата и тип планируемого следующего взаимодействия.

Для удобства пользования, сортировка данных может происходить по любому полю, а также по статусам «нарушение сроков» и «обратить внимание».







































Наименование и статус клиента	Дата следующего контакта и тип контакта	Продукт и статус переговоров	Последний контакт и история	Отделение, ФИО ответственного сотрудника	Последний комментарий	Ссылка на документы
ООО «Эвотек»	20.05.2015  	 ?	15.05.2015 	Отделение №21 Иванова Л.С.	Пришлили в банк узнать Тарифы на РКО. Созвониться и узнать решение	
	25.05.2015 	 ?	21.05.2015 	Отделение №21 Петров С.В.	Отправлено типовое КП. Необходимо позвонить и договориться о встрече	<a href="#">КП № 07-21-0596</a>
ЗАО «Агропром»	29.05.2015 	 ?	21.05.2015 	Отделение №21 Петров С.В.	Отправлено типовое КП. Необходимо позвонить и договориться о встрече	<a href="#">КП № 07-21-0597</a>
ИП Иван И.С.		 	21.05.2015 	Отделение №21 Петров С.В.	Договор № 07-21-0859 от 21.05.2015. Выдано 20 карт.	<a href="#">Договор № 07-21-0859</a>
 ОАО «Игумьель»	01.06.2015 	 	21.05.2015 	Отделение №21 Петров С.В.	Договорились о презентации з/п проекта сотруднику. Шаг - 1200 человек.	
		 	11.08.2014 	Отделение №21 Смирнова О.Н.	Договор на РКО № 05-21-0389 от 11.08.2015	<a href="#">Договор № 05-21-0389</a>
ООО «Сатурн»	25.05.2015 	 ?	21.05.2015 	Отделение №21 Петров С.В.	Договорились о встрече. Шаг 300 сотрудников.	
 ООО «Компарт»	21.05.2015 	 	20.05.2015 	Отделение №21 Иванова Л.С.	Клиент прислал письмо о закрытии расчетного счета. Узнать причину.	<a href="#">Вх. № 01-21-0156</a>
ООО «Самфир»		 	21.05.2015 	Отделение №21 Петров С.В.	Используется продукт конкурента: з/д проект Сбербанка	
ООО «Орбита»		 	21.05.2015 	Отделение №21 Петров С.В.	Используется продукт конкурента: з/д проект ВТБ	
ИП Сузов П.А.	25.05.2015 	 ?	21.05.2015 	Отделение №21 Петров С.В.	Директор в командировке. Созвониться еще раз и договориться о встрече.	<a href="#">КП № 07-21-0736</a>

Таблица 1. Пример экранной формы модуля «Контроль продаж»

При большом количестве данных, для более эффективной обработки информации, необходимо пользоваться интуитивно понятными цветными графическими знаками и символами, позволяющими визуальнo обработать большое количество данных и выделить ключевых клиентов и ключе-

вые события. Так красным цветом обычно выделяется информация о нарушении сроков взаимодействия с клиентом или обозначается важность переговоров. Также можно размером графических знаков и символов показывать, к какой категории (по объему бизнеса) относится тот или иной клиент – крупный, средний или мелкий. Пример того, как могут выглядеть графические изображения, соответствующие статусам переговоров и типам контактов приведен в Таблице соответствия графических изображений статусам переговоров и типов контактов в программном модуле «Контроль продаж».

Статус переговоров	Знак статуса переговоров	Типы контактов	Знак статуса контакта
договор заключен		отправка коммерческого предложения по E-mail	
контакт с положительной перспективой		отправка коммерческого предложения по факсу или почте	
контакт с неясными перспективами		телефонный звонок	
отказ клиента		встреча и проведение личных переговоров	
расторжение договора		презентация для сотрудников предприятия	

Таблица 2. Пример соответствия графических изображений статусам переговоров и типов контактов в программном модуле «Контроль продаж»

Аналогичным образом устанавливаются графические изображения для соответствующих банковских продуктов, которые предлагаются корпоративным клиентам.

В программном модуле «Контроль продаж» могут рабо-

тать как руководители и сотрудники отделений, так и сотрудники центрального офиса. Ответственный сотрудник отделения банка имеет право на добавление нового клиента и нового продукта к выбранному клиенту, а также на добавление нового контакта, изменения статуса переговоров, внесения комментария, установление планируемой даты следующего контакта, редактирование данных по клиенту, добавление ссылки на документы и файлы. При этом поле «Дата последнего контакта» заполняется автоматически. Все изменения, вносимые в программный модуль «Контроль продаж» фиксируются с указанием даты и времени изменения, ФИО сотрудника, осуществившего изменения и сохраняем предыдущих значений меняемых полей.

Для простоты администрирования такого программного комплекса, некоторым сотрудникам могут предоставляться дополнительные роли. Например, администратор отвечает за добавление или удаление банковских отделений и руководителей отделений в целом по банку согласно вышедшим распорядительным документам, а ответственный за продукт сотрудник центрального офиса, может иметь право добавлять новый продукт или удалять и редактировать существующий.

Программный модуль «Контроль продаж», как инструмент для управления бизнес-процессами, также существенно облегчает работу руководителям банковских отделений. Во-первых, дополнительными преимуществами использова-

ния данного инструмента являются возможность автоматизированной отправки уведомлений по электронной почте о нарушениях запланированных сроков взаимодействия с клиентом и автоматизированного формирования отчетности. Руководитель отделения так же, как и сотрудники центрального офиса, оперативно, в режиме on-line получает ключевую информацию и имеет возможность принять необходимые управленческие решения. Так, например, он может, одновременно с сотрудником, ответственным за продажи, получить по корпоративной почте уведомление о наступлении или истечении срока проведения запланированных переговоров. Руководитель отделения может связаться с сотрудником и выяснить причины нарушения или изменения запланированных сроков взаимодействия с клиентом, уточнить информацию, указанную в комментариях или дать задание на проведение дополнительных переговоров.

Во-вторых, анализируя причины отказов клиентов от сотрудничества с банком, руководитель отделения получает информацию о слабых сторонах или пробелах в технике продаж своих сотрудников и может оперативно провести их обучение, что повысит эффективность продаж.

В-третьих, получая аналитическую информацию о количестве контактов с потенциальными клиентами, сделанных сотрудником за определенный период времени и прогнозную оценку выполнения плановых показателей, сформированную на основе данных о проведенных переговорах и пер-

спективах заключения договоров, руководитель отделения может дать указание сотруднику сделать акцент на увеличение количества встреч и проведение большего количества переговоров. Если в отделении, один и тот же сотрудник занимается продажами разных продуктов корпоративным клиентам, то руководитель отделения также может установить приоритеты сотруднику на проведение переговоров по тому или иному банковскому продукту в зависимости от степени выполнения планов по продажам различных банковских продуктов. В случае увольнения или болезни ответственного сотрудника, руководитель отделения может либо оперативно закрепить клиентов, с которыми ведутся переговоры за другими сотрудниками либо лично связаться с клиентами. При этом вся необходимая информация уже присутствует в программном модуле.

Сотрудники центрального офиса, для удобства, могут видеть только продукты, за продажи которых они отвечают, а благодаря автоматическому формированию отчетности, также могут контролировать активность отделений и конкретных сотрудников в отделениях – соответствует ли количество контактов и встреч, установленным нормативам, которые привязаны к выполнению плановых показателей по продажам. Понимая важность работы именно с ключевыми клиентами, и имея возможность оперативно отследить все взаимоотношения с данным клиентским сегментом в целом по сети, сотрудники центрального офиса на определен-

ных этапах могут помогать сотрудникам отделений при проведении переговоров.

Данный программный модуль также прекрасно подходит и в случаях использования в банке агентской схемы продаж корпоративным клиентам. Сотрудники других подразделений банка, которые прошли соответствующее обучение и аттестацию, после получения соответствующего доступа, могут заводить данные о потенциальных клиентах и получать соответствующее вознаграждение в случае успешной продажи и заключения договора с клиентом.

# Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.