

XXXXXXXXXXXX

Многие банки, особенно имеющие развитую филиальную сеть, сталкиваются с проблемой недостаточной информированности о том, что происходит в отделениях при работе с корпоративными клиентами. Как понять, насколько эффективно отделения работают с корпоративными клиентами, будут ли выполнены плановые показатели по продажам? Каким отделениям или сотрудникам нужна методологическая или иная помощь ответственных сотрудников центрального офиса? Как сотрудники центрального офиса могут влиять на увеличение продаж?

Управление продажами корпоративным клиентам: внедрение модуля на базе CRM



Алексей БУЛАТОВ,
консультант
по финансовым и корпоративным вопросам

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, оценку и внесение необходимых коррективов 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 которыми 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 к таким процессам, как контроль продаж и оценка эффективности работы отделений или сотрудников с точки зрения продаж, в итоге негативно

Управление продажами корпоративным клиентам: внедрение модуля на базе CRM

вливают на эффективность работы банковских отделений. Ведь директорам отделений и сотрудникам, ответственным за продажи банковских продуктов корпоративным клиентам, приходится тратить много времени на представление отчетности по продажам банковских продуктов в том или ином формате в зависимости от требований. В масштабах всей банковской сети такие потери весьма существенны. А при уменьшении сроков представления отчетности (раз в месяц и даже раз в неделю) сотрудники центрального офиса часто просто не успевают своевременно отреагировать и принять правильные управленческие решения.

При большом количестве банковских отделений корпоративная электронная почта как инструмент оперативной коммуникации просто не справляется с задачами, стоящими перед сотрудниками центрального офиса. Как следствие, либо сотрудники центрального офиса перестают полноценно контролировать процесс продаж в отделениях, либо они тратят много времени на сведение всех данных 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 продаж в целом по филиальной сети.

Хорошим решением может стать создание специального программного модуля, который поможет сотрудникам, ответственным за продажу банковских продуктов корпоративным клиентам:

- запланировать, как и на какой стадии проводить переговоры с ключевыми клиентами;
- определить сотрудников банка, которые будут сопровождать переговоры по той или иной сделке;
- определить, какие продукты предлагать тому или иному клиенту;
- получать всю необходимую информацию о состоянии переговоров с потенциальными клиентами в разрезе каждого сотрудника;
- оценить качество взаимодействия с клиентом на предмет соответствия стандартам банка и решить, требуется ли помощь сотрудников центрального офиса;
- в режиме онлайн отслеживать процесс продаж в целом по банку;
- прогнозировать выполнение плановых показателей по продажам корпоративным клиентам.

Такой модуль можно создать как на базе действующей АБС, так и на базе используемой в банке системы электронного документооборота или внутреннего интернет-портала.

Программный модуль на базе CRM или иного интерфейса позволит сотрудникам, ответственным за продажи корпоративным клиентам, в режиме онлайн отслеживать процесс продаж в целом по банку.

XXXXXXXXXXXX

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. И неважно, какой интерфейс будет выбран.

Преимущества модуля

Во-первых, дополнительным преимуществом данного инструмента является возможность автоматизированной отправки по электронной почте уведомлений о нарушении запланированных сроков взаимодействия с клиентом и автоматизированного формирования отчетности. Например, руководитель отделения получает уведомление о наступлении или истечении срока проведения переговоров одновременно с сотрудником, ответственным за продажи. В этом случае руководитель 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 сотрудника с потенциальными клиентами за определенный период и прогнозную оценку выполнения плановых показателей, сформированную на основе данных о проведенных переговорах и перспективах заключения договоров, руководитель отделения может дать сотруднику указание увеличить количество встреч и переговоров. Если в отделении один и тот же сотрудник занимается продажами разных продуктов корпоративным клиентам, то руководитель отделения может установить приоритеты для переговоров по тому или иному банковскому продукту в зависимости от степени выполнения планов по продажам. 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.

Управление продажами корпоративным клиентам: внедрение модуля на базе CRM

Для удобства сотрудникам центрального офиса предоставлена возможность видеть только те продукты, за продажи которых они отвечают.

Этот программный модуль также прекрасно подходит при использовании в банке агентской схемы продаж. Сотрудники других подразделений банка, которые прошли обучение и аттестацию, после получения доступа могут загружать данные о потенциальных клиентах и получать вознаграждение в случае успешной продажи.

Получение статистики по продажам в масштабах всей филиальной сети позволяет более эффективно вести работу по изменению бизнес-процессов. Так, внимательно изучив причины отказов потенциальных клиентов от сотрудничества, а также причины, по которым действующие клиенты расторгают договорные отношения с банком, гораздо проще вносить необходимые изменения в банковские продукты. Анализ отказов потенциальных клиентов от сотрудничества наряду с изучением жалоб, поступающих от корпоративных клиентов, позволяет корректировать процесс обучения сотрудников техникам активных продаж и улучшать качество продаж. Если же данный программный модуль связать с АБС банка, то можно привязывать планы по продажам корпоративным клиентам к необходимому количеству активностей (контактов и взаимодействий с новыми клиентами) и автоматически получать в режиме онлайн прогнозные значения выполнения плановых показателей с более высоким уровнем достоверности. Это позволит также устанавливать планы по продажам не в объемных показателях, а в количестве активностей, ведь будет статистическая информация о том, какое количество переговоров в среднем необходимо провести, чтобы выполнить плановые показатели.

Кто может работать с программным модулем

В программном модуле «Контроль продаж» могут работать 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 контакта, изменение статуса переговоров, внесение комментария, установление планируемой даты следующего контакта, редактирование данных о клиенте, добавление ссылок 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 сохранением предыдущих значений изменяемых полей.

XXXXXXXXXXXX

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 существенно облегчает работу руководителям банковских отделений.

Пример работы программного модуля «Контроль продаж»

Данный программный модуль должен представлять собой экранную форму (табл. 1), в которой отражаются:

- перечень корпоративных клиентов с указанием их статуса и дополнительной информации (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 следующего планируемого взаимодействия.

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


















































При большом количестве данных для более эффективной обработки информации необходимо пользоваться интуитивно понятными цветными графическими знаками и символами, позволяющими визуально обработать большое количество данных и выделить ключевых клиентов и ключевые 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 табл. 2.

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

Управление продажами корпоративным клиентам: внедрение модуля на базе CRM

Таблица 1











Пример экранной формы модуля «Контроль продаж»

Наименование и статус клиента	Дата и тип следующего контакта	Продукт и статус переговоров	Последний контакт и история	Отделение и ФИО ответственного сотрудника	Последний комментарий	Ссылка на документы
ООО «Энергия»	20.05.2015  	 ?	15.05.2015 	Отделение № 21, Иванова Л.С.	Приходили 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	Коммерческое предложение № 07-21/0896
ЗАО «Агропром»	29.05.2015  	 ?	21.05.2015 	Отделение № 21, Петров С.В.	Отправлено типовое КП. Необходимо позвонить и договориться о встрече	Коммерческое предложение № 07-21/0897
ИП Ильин И.С.	29.05.2015	 	21.05.2015 	Отделение № 21, Петров С.В.	Договор от 21.05.2015 № 07-21-0859. Выдано 20 карт	Договор № 07-21-0859
 ОАО «Импульс»	01.06.2015  	 	21.05.2015  	Отделение № 21, Петров С.В.	Договорились о презентации зарплатного проекта сотрудникам. Штат 1200 сотрудников	
	01.06.2015	 	11.08.2014 	Отделение № 21, Смирнова О.Н.	Договор на РКО от 11.08.2015 № 05-21-0389	Договор № 05-21-0389
ООО «Сатурн»	25.05.2015 	 ?	21.05.2015  	Отделение № 21, Петров С.В.	Договорились о встрече. Штат 300 сотрудников	
 ООО «Комфорт»	21.05.2015  	  	20.05.2015 	Отделение № 21, Иванова Л.С.	Клиент прислал письмо о закрытии расчетного счета. Узнать причину	Вх. № 01-21-0156
ООО «Сапфир»	21.05.2015	 	21.05.2015  	Отделение № 21, Петров С.В.	Используется продукт конкурента: зарплатный проект Сбербанка	
ООО «Орбита»	21.05.2015	 	21.05.2015  	Отделение № 21, Петров С.В.	Используется продукт конкурента: зарплатный проект ВТБ	
ИП Сухов П.А.	25.05.2015  	 ?	21.05.2015  	Отделение № 21, Петров С.В.	Директор в командировке. Созвониться еще раз и договориться о встрече	Коммерческое предложение № 07-21/0786

XXXXXXXXXXXX

Таблица 2

Пример соответствия графических изображений статусам переговоров и типам контактов в программном модуле «Контроль продаж»

Статус переговоров	Знак статуса переговоров	Тип контакта	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	

Создание в банке программного модуля, централизованно контролирующего процесс продаж корпоративным клиентам, загрузка в него данных потенциальных клиентов, полученных из АБС или внешних баз данных (интернета, отраслевых справочников и пр.), хотя и не заменяют в полной мере CRM, позволяют существенно увеличить эффективность продаж. А с учетом сложности полноценной настройки CRM именно для корпоративных клиентов данный инструмент представляет собой пример недорогого во внедрении и достаточно эффективного решения в области управления продажами корпоративным клиентам. 