

# ОРГАНИЗАЦИЯ ПРЯМЫХ ПРОДАЖ В КОММЕРЧЕСКОМ БАНКЕ

В статье рассмотрено применение метода прямых продаж в коммерческом банке, описаны два варианта организации подразделения прямых продаж, а также оценены возможные перспективы прямых продаж банковских услуг в период массового использования в банковском бизнесе Интернета и мобильного телефона.

**КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА:** продажи, прямые продажи, банковские услуги



**Гордейко Сергей Геннадьевич** — к. т. н., независимый эксперт, член Ассоциации клиентской лояльности и клиентоцентричности (г. Москва)

## ВВЕДЕНИЕ. МЕСТО ПРЯМЫХ ПРОДАЖ В СОВРЕМЕННОМ КОММЕРЧЕСКОМ БАНКЕ

Прямые продажи являются традиционным методом продажи финансовых услуг и играют важную роль в банковском бизнесе. Место метода в системе продаж было подробно рассмотрено в работе автора «Управление продажами финансовых услуг: традиции и тенденции»<sup>1</sup>. Рассмотрим составные части процесса прямых продаж.

## КЛАССИФИКАЦИЯ ПРЯМЫХ ПРОДАЖ

Прямые продажи — прямое персональное обращение к клиенту (потенциальному клиенту) с предложением товаров или услуг, осуществляемое по инициативе продавца. Оно базируется на организации личной встречи с целью рассказа о преимуществах продукта как такового и удобства его использования (дальнейшее обслуживание).

<sup>1</sup> Гордейко С.Г. Управление продажами финансовых услуг: традиции и тенденции // Управление продажами. — 2013. — №5. — С. 280–290.

Прямые продажи также называют личными продажами или активными продажами.

Прямые продажи, как правило, не используют прямую рекламную поддержку. Таким способом предлагаются продукты, в которых отсутствует явная текущая потребность клиента или эта потребность уже удовлетворяется иным поставщиком услуг. В случае наличия у клиента потенциального интереса к банковским продуктам ставится задача опередить попытку клиента самостоятельно искать продукт у других коммерческих банков.

Система прямых продаж базируется на продавцах, и в этой системе продавец важнее продукта. Работа с продавцом — основа системы.

Рассмотрим различные классификационные характеристики прямых продаж.

Места для прямых продаж могут быть следующими:

- общественные места;
- территория партнера;
- место работы клиента.

Типы клиентов по отношению к банку могут быть разные:

- «ничей» — человек, не пользующийся предлагаемой банковской услугой и не являющийся клиентом банка;
- «чужой» — клиент, пользующийся предлагаемой банковской услугой конкурента;
- «свой» — клиент банка, не пользующийся предлагаемой услугой.

Перечислим также банковские продукты, для реализации которых применяются активные продажи:

- инвестиционные и брокерские услуги;
- обслуживание юридических лиц (ведение расчетного счета);
- зарплатный проект для организации;
- кредитные карты;
- VIP-услуги;
- индивидуальное обслуживание (privat banking).

Рассмотрим влияние отношения клиентов к банковским продуктам на варианты реализации услуг методом прямых продаж (табл. 1).

## ОБЩИЕ ОСНОВЫ ОРГАНИЗАЦИИ ПОДРАЗДЕЛЕНИЯ ПРЯМЫХ ПРОДАЖ

Подразделение прямых продаж имеет следующие особенности:

- прямые продажи не совмещаются ни с каким другим методом продаж;
- подразделение имеет персонал двух категорий: управленческий и продающий (управленческий персонал обеспечивает основы функционирования устойчивого подразделения);
- большое количество новичков и высокая текучка персонала (не меньше 20% в год);
- обязательное наличие программной поддержки деятельности;
- большая доля непостоянного дохода в структуре заработной платы и мотивационная программа с частыми премиями (раз в месяц, квартал);
- единое управление подразделением, размещение продавцов централизованно или с привязкой к выделенной территориальной зоне ответственности.

Рассмотрим реализацию перечисленных особенностей в практической деятельности подразделения прямых продаж и уточним следующие вопросы:

- функции управленческой части подразделения — штаба;
- программную поддержку подразделения и ее непосредственную связь с элементами организации прямых продаж;
- два варианта реализации метода: в отделе активных продаж, отделе по работе с клиентами;
- основы обучения, мотивации, карьерного роста.

## УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ ФУНКЦИИ ПОДРАЗДЕЛЕНИЯ ПРЯМЫХ ПРОДАЖ

Управленческие, или штабные функции подразделения прямых продаж имеют непосредственное и важнейшее влияние на общий успех.

**Таблица 1.** Влияние отношения клиентов к банковским продуктам на варианты реализации услуг методом прямых продаж

Отношение клиента к банковскому продукту (услуге)	Примеры услуг	Варианты реализации услуг методом прямых продаж
Отсутствие необходимости в банковской услуге в принципе	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Кредитные карты</li> <li>■ Карты co-brand (совместные)</li> <li>■ Карты премиум-категории</li> <li>■ Комплексный продукт: депозит, страхование, ПИФ</li> <li>■ Брокерское обслуживание</li> <li>■ Privat banking</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Предложение услуги в нужном месте в подходящий момент</li> <li>■ Обзвон потенциальных клиентов подходящего сегмента</li> <li>■ Персонализированное представление услуги</li> <li>■ Эмоциональная и образная демонстрация</li> <li>■ Оформление немедленно на месте встречи с клиентом</li> <li>■ Оформление в удобное время и в удобном месте (выезд к клиенту)</li> <li>■ Помощь в заполнении документов</li> </ul>
Отсутствие необходимости в банковской услуге в настоящий момент	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Кредитные карты</li> <li>■ Карты co-brand</li> <li>■ Карты премиум-категории</li> <li>■ Комплексный продукт: депозит, страхование, ПИФ</li> <li>■ Зарплатный проект</li> <li>■ Privat banking</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Предложение услуги в нужном месте в подходящий момент</li> <li>■ Периодический обзвон потенциальных клиентов подходящего сегмента</li> <li>■ Персонализированное представление услуги</li> <li>■ Эмоциональная и образная демонстрация</li> <li>■ Оформление немедленно на месте встречи с клиентом</li> <li>■ Оформление в удобное время и в удобном месте (выезд к клиенту)</li> <li>■ Помощь в заполнении документов</li> </ul>
Отсутствие у клиента времени на оформление банковской услуги в отделении банка	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Кредитные карты</li> <li>■ Карты co-brand</li> <li>■ Карты премиум-категории</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Оформление в удобное время и в удобном месте (выезд к клиенту)</li> <li>■ Помощь в заполнении документов</li> </ul>
Сложность банковской услуги для понимания и ощущение больших затрат на оформление	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Зарплатный проект</li> <li>■ Кредитные карты</li> <li>■ Кредитные продукты</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Персонализированное представление услуги</li> <li>■ Оформление в удобное время и в удобном месте (выезд к клиенту)</li> <li>■ Помощь в заполнении документов</li> </ul>
Опасения по отношению к банковскому продукту и/или банку	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Зарплатный проект</li> <li>■ Индивидуальные банковские сейфы</li> <li>■ Кредитные карты</li> <li>■ Все накопительные продукты</li> <li>■ Все инвестиционные продукты</li> <li>■ Все кредитные продукты</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Персонализированное представление услуги</li> <li>■ Эмоциональная и образная демонстрация</li> <li>■ Помощь в заполнении документов</li> <li>■ Обещание персонального менеджмента</li> </ul>
Наличие у клиента банковского продукта другого банка	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Расчетный счет юридического лица</li> <li>■ Кредитная карта</li> <li>■ Кредитные продукты</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Персонализированное представление услуги</li> <li>■ Эмоциональная и образная демонстрация</li> <li>■ Аргументированное представление уникальных особенностей услуги</li> <li>■ Помощь в заполнении документов</li> <li>■ Обещание персонального менеджмента</li> <li>■ Обещание самого лучшего сервиса по всем вопросам</li> <li>■ Обещание дополнительных материальных преимуществ</li> </ul>

В штабе работают самые опытные и квалифицированные сотрудники с высокой степенью лояльности по отношению к организации, т.к. имеют доступ к методической и клиентской информации подразделения. Место штаба в подразделении прямых продаж показано на рис. 1.

Описание основных функций структурных частей подразделения прямых продаж приведено в табл. 2.

Необходимо коротко упомянуть одну незаметную функцию, существенно влияющую на успех продаж. Это взаимодействие с другими подразделениями.

Выполнение принципа разделения риска и продаж требует обязательного завершения сделки с клиентом с привлечением других подразделений, которые могут выполнить, например, валютный контроль, кредитный анализ,

экспертизу документов при открытии счетов организаций. Сотрудник отдела продаж должен знать своего клиента и уметь донести информацию до других подразделений, особенно в случае несоответствия документов клиента жестким банковским процедурам. Именно продавец одновременно отстаивает и интересы банка, и интересы клиента.

### ТЕХНИЧЕСКАЯ И ИНФОРМАЦИОННАЯ ПОДДЕРЖКА

Прямые продажи базируются на работе продавцов и информации об их работе, на основе чего в дальнейшем строится аналитическая работа. Эффективно организовать работу многочисленного подразделения без технической

Рис. 1. Основы организации работы подразделения прямых продаж

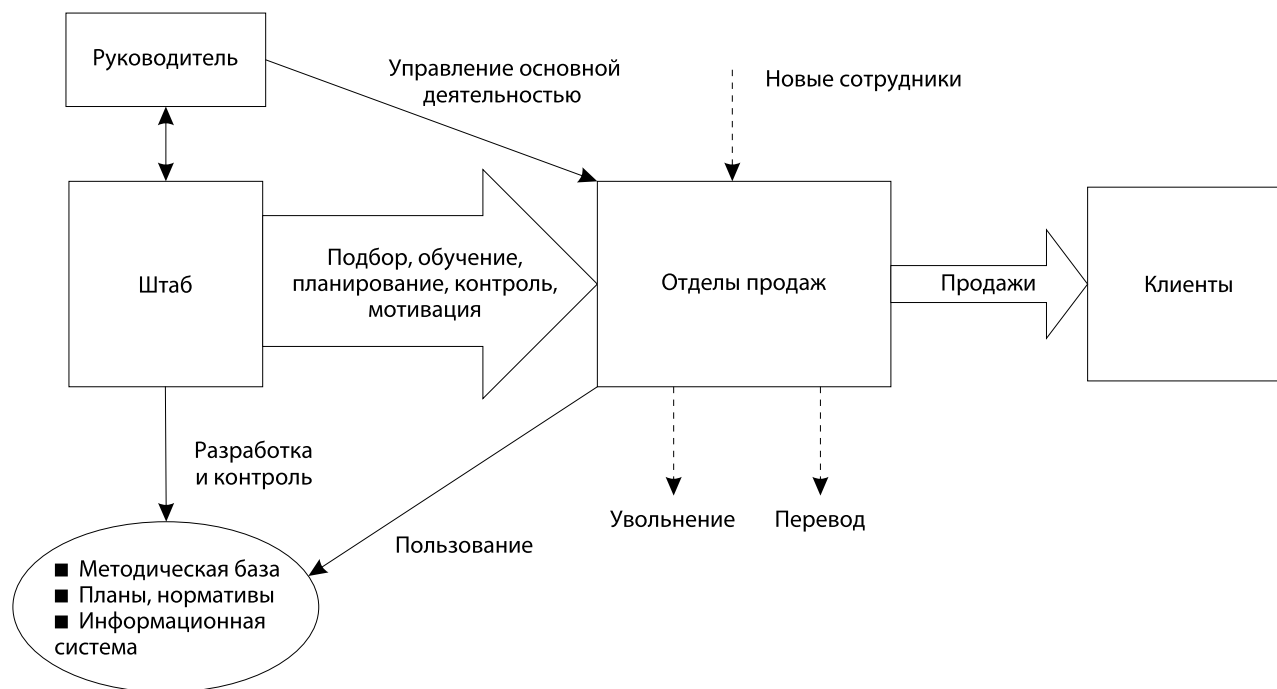


Таблица 2. Разделение функций в подразделении прямых продаж

Часть структуры	Основные функции	Примерный состав функции
Штаб	Подбор персонала	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Разработка требований к персоналу начального уровня</li> <li>■ Участие в отборе кандидатов</li> </ul>
	Обучение персонала	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Разработка требований к самостоятельной работе персонала</li> <li>■ Разработка учебных программ совместно с учебным центром</li> <li>■ Участие в периодическом тестировании на соответствие текущей подготовленности нормативам</li> </ul>
	Методическая разработка, сопровождение продукта, поддержка продавцов	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Участие в разработке продаваемых банковских продуктов</li> <li>■ Разработка инструкций для продавцов по всем вопросам</li> <li>■ Разработка требований к автоматизации деятельности подразделения</li> <li>■ Разработка типовых договоров и форм документов</li> <li>■ Помощь в оформлении и согласовании договоров с клиентами</li> </ul>
	Планирование комплексное	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Разработка и согласование планов деятельности подразделения</li> <li>■ Планирование численности подразделения</li> </ul>
	Планирование индивидуальное	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Выбор клиентов для обращения к ним и информационная поддержка</li> <li>■ Распределение клиентов между продавцами</li> </ul>
	Аналитика	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Сегментация клиентов</li> <li>■ Анализ эффективности воронки продаж</li> <li>■ Учет деятельности продавцов</li> </ul>
	Мотивация и управление карьерным ростом	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Разработка и управление системой мотивации</li> <li>■ Расчет премии</li> <li>■ Выделение лучших сотрудников и организация нематериальной мотивации</li> <li>■ Выдвижение сотрудников на вышестоящие должности</li> </ul>
Отдел продаж	Контроль	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Контроль выполнения продавцами регламентов</li> <li>■ Контроль достоверности данных в информационной системе</li> </ul>
	Подготовка к встречам	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Звонки по организации встреч</li> <li>■ Подготовка документов и презентационных материалов</li> <li>■ Изучение информации о клиенте</li> <li>■ Получение инструкций от руководителя</li> </ul>
	Встречи	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Представление банка и демонстрация возможностей по оказанию услуг</li> <li>■ Демонстрация продукта и необходимости его для клиента</li> <li>■ Оформление продаж</li> <li>■ Дополнительные и повторные продажи</li> <li>■ Периодические встречи для укрепления контакта и проверки качества операционного и иного обслуживания</li> </ul>
	Работа после встреч	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Внесение данных о встрече в информационную систему</li> <li>■ Передача документов в другие подразделения</li> <li>■ Разбор рабочих ситуаций и возражений</li> <li>■ Взаимодействие со смежными подразделениями по отстаиванию интересов клиента</li> </ul>

и информационной поддержки практически невозможно.

Техническая поддержка включает средства, которые сотрудники могут использовать для встреч с клиентами, в том числе фотоаппараты, планшеты, переносные компьютеры, портативные сканеры. Устройства могут быть использованы для выполнения следующих функций:

- сканирования / фотографирования документов клиента при необходимости;
- проведения наглядных презентаций и расчетов;
- мгновенного ввода заявки клиента на банковскую услугу и передачи ее в информационные системы банка;
- оперативного внесения данных в типовые формы договоров.

Вся техника служит для удобства работы сотрудника и ускорения обслуживания клиента, в том числе для оформления решения приобрести банковскую услугу после удачной встречи с продавцом.

Информационная поддержка состоит из различных банковских программ, основной из которых для подразделения является CRM (Customer Relationship Management), или управление взаимоотношениями с клиентами. Реализация CRM может быть от очень простой электронной таблицы до промышленной CRM с огромным количеством возможностей.

CRM состоит из следующих основных блоков.

1. Источник информации о клиентах — внешние (входящие) документы в виде специализированных баз и телефонных справочников.
2. Блок распределения клиентских сегментов по продавцам.
3. Блок учета контактов. Данные, заполняемые продавцом по всем контактам с клиентами.
4. Блок планирования встреч, звонков в соответствии с утвержденной методикой.
5. Блок учета продаж и расчета мотивации.
6. Аналитический блок.

Одной из функций CRM является разграничение доступа к клиентской информации.

Независимо от сложности реализации CRM работа и продавцов, и штаба основывается на воронке

продаж, которая регулирует последовательность работы продавца и на базе которой строится аналитика. На уровне рядового продавца CRM представляет собой карточку клиента и воронку продаж. Вариант воронки продаж представлен на рис. 2.

## СПОСОБЫ РЕАЛИЗАЦИИ ОТДЕЛА ПРЯМЫХ ПРОДАЖ В БАНКЕ

Можно выделить два основных варианта организации отделов коммерческого банка, использующих метод активных продаж:

- 1) отдел прямых продаж;
- 2) отдел по работе с клиентами.

Штабные функции в обоих способах практически идентичны.

Отдел прямых продаж состоит из специалистов по активным продажам — агентов (консультантов). Агенты выполняют только функцию однократной продажи и не имеют своей клиентской базы (рис. 3).

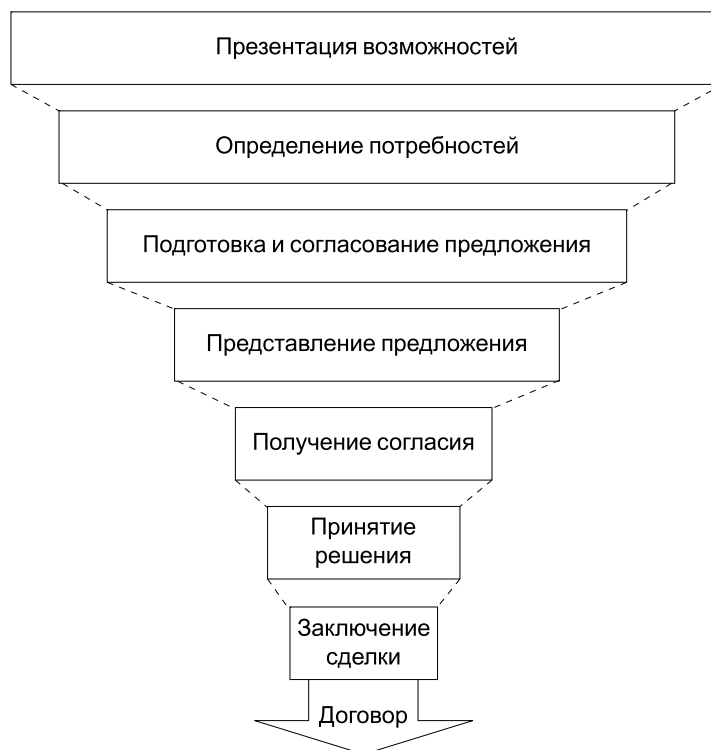
Отдел по работе с клиентами состоит из менеджеров. Менеджеры выполняют функцию не только продажи, но и сопровождения клиента и тщательно нарабатывают свою клиентскую базу. Очень распространена продажа не конкретного товара или услуги, а комплексное обслуживание. В этом случае обязательным элементом является обещание клиенту со стороны организации персонального обслуживания. Схема работы менеджеров представлена на рис. 4.

Некоторые отличия в организации указанных отделов обобщены в табл. 3. Этот перечень характеристик далеко не полный, но показывает диапазон применения метода прямых продаж в банковской практике.

## ПРЯМЫЕ ПРОДАЖИ И СОВРЕМЕННЫЕ БАНКОВСКИЕ ТЕХНОЛОГИИ

Развитие современных технологий привело к существенному изменению организации взаимодействия клиентов с банками. Многие виды

Рис. 2. Воронка продаж



платежей и заявки на банковские продукты осуществляются в режиме реального времени.

Для простых и нужных клиенту банковских продуктов доля продаж через интернет продолжает расти, и, учитывая отношения к продукту указанные в табл. 1, можно сказать, что место прямых продаж не ослабевает, а остается по-прежнему востребованным. Кроме упомянутых организационных особенностей в методе прямых продаж присутствует весьма важная специфическая деталь — акцент на отношения с клиентом. По сути, в этом методе продаются отношения, независимо от их продолжительности. Именно поэтому технологии еще долго не вытеснят метод прямых продаж из банковской практики.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Метод прямых продаж широко применяется в работе коммерческих банков и редко совмещается с другими методами в рамках одного подразделения.

Два основных варианта формирования продающего подразделения показывают широту возможностей метода прямых продаж и существенные различия, определяемые клиентскими сегментами и категориями банковских продуктов.

Несмотря на технологическую революцию во взаимоотношениях банка и клиента метод прямых продаж не теряет свою актуальность и имеет хорошие перспективы развития.

Рис. 3. Схема отдела прямых продаж

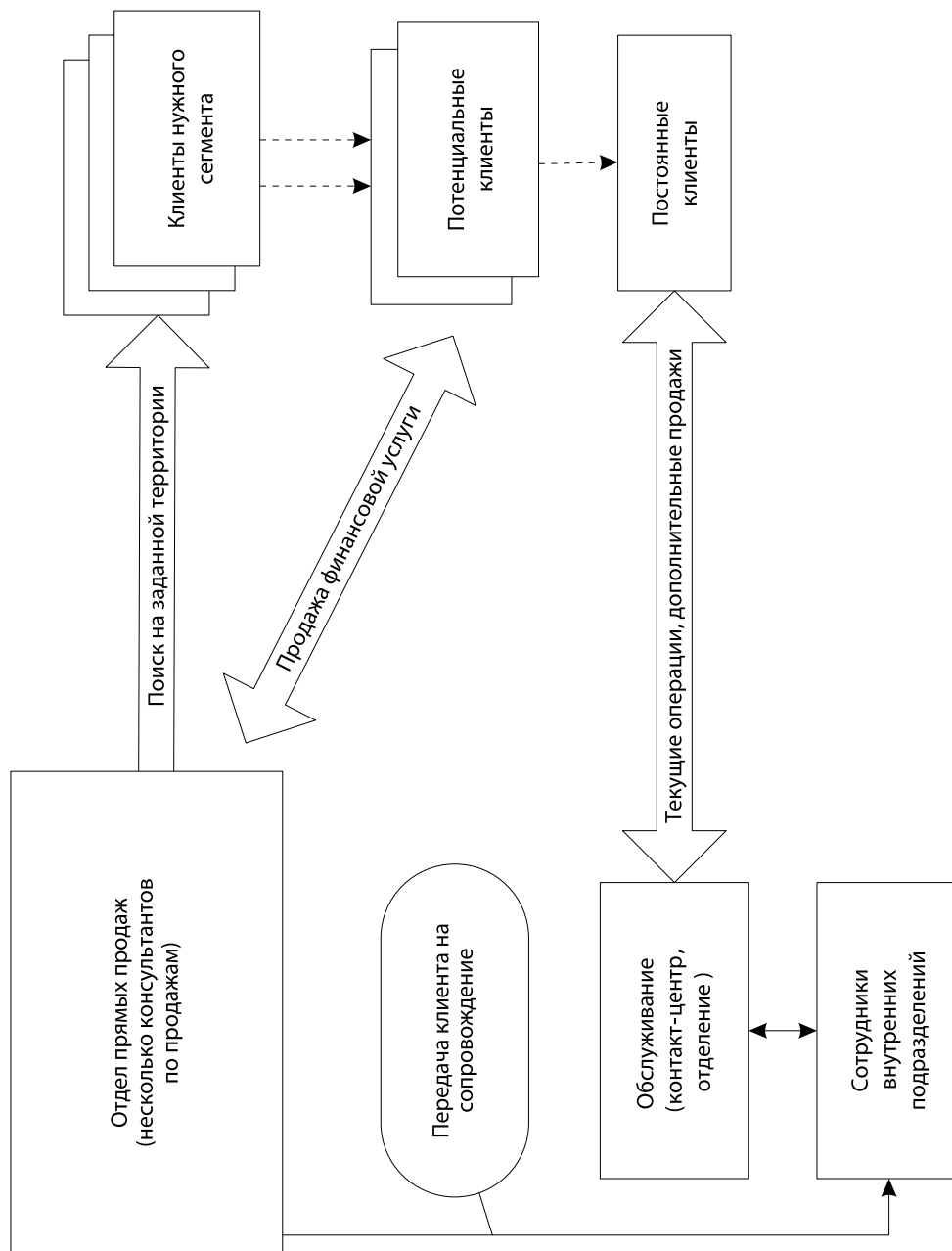
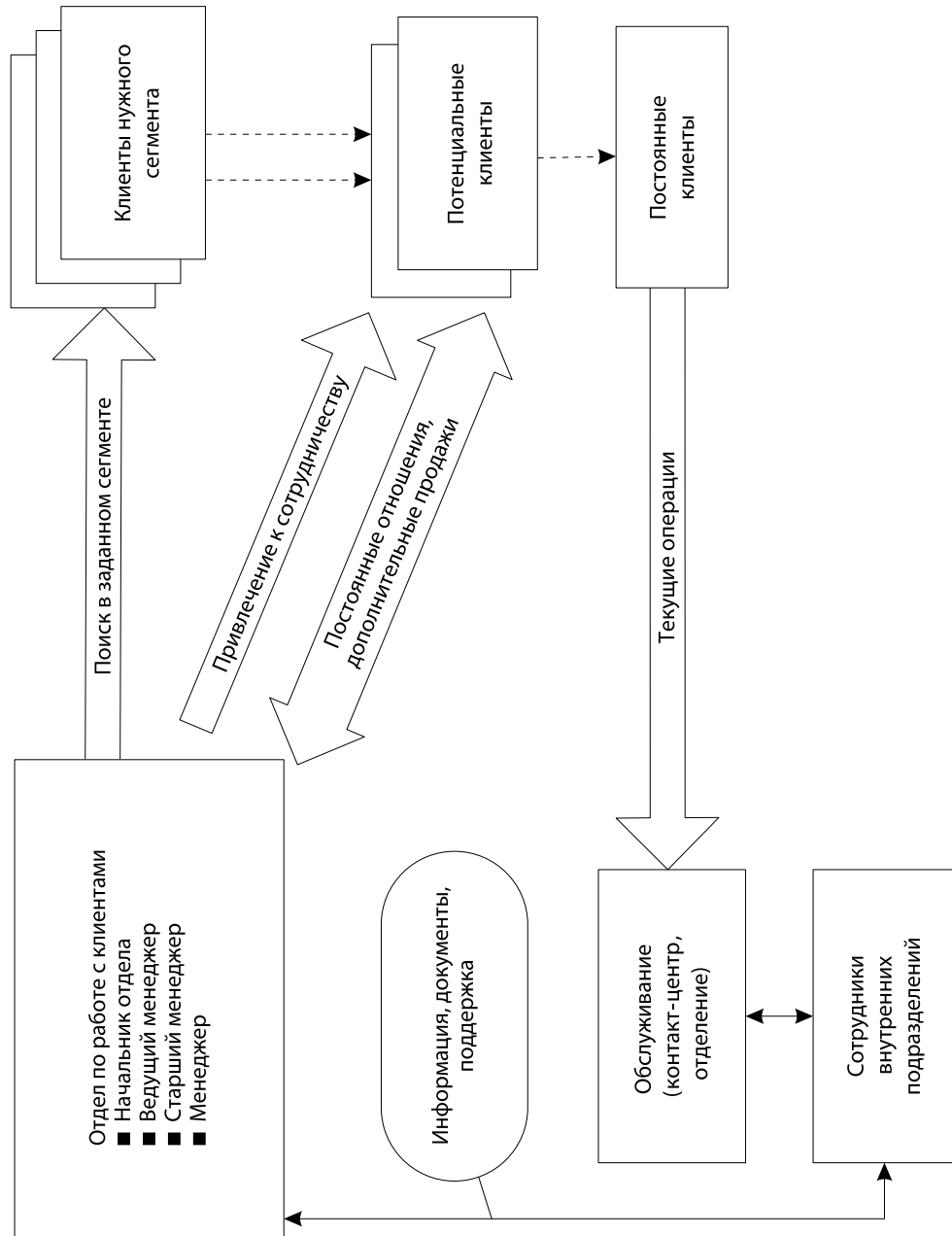




Рис. 4. Схема отдела по работе с клиентами



**Таблица 3.** Отличия в организации отдела по работе с клиентами и отдела прямых продаж

<b>Характеристики</b>	<b>Отдел по работе с клиентами</b>	<b>Отдел прямых продаж</b>
Отношения с клиентами	Продолжительные, постоянные, развивающиеся. Обязательное закрепление клиента (предприятие, частное лицо) за менеджером	Как правило, короткие и очень короткие в рамках одной сделки (продажа, оформление сопутствующих документов)
Продажи / продукты	Широкий спектр банковских продуктов	Узкий набор банковских продуктов
Мотивация	Сложная (учитывает продажи новым клиентам, развитие старых клиентов, содержит до десяти показателей)	Простая: «продажа — премия» (учитывает один-два показателя)
Карьерный рост	Продолжительный рост внутри подразделения. С развитием карьеры растет функция сопровождения клиентов	Промежуточная ступень в карьере, рост внутри подразделения ограничен
Знания	Широкий объем знаний, не ограниченный продаваемыми продуктами (обязательные знания о банке в целом)	Небольшой объем знаний, определяемый продаваемыми продуктами (мало знаний о банке в целом)
Продолжительность работы в отделе	Значительная для успешных менеджеров (может достигать пяти и более лет)	Короткая (редко превышает два года)
Взаимодействие с другими подразделениями	Постоянное (не только по документам, но и по решению клиентских вопросов)	Незначительное (в пределах получения / сдачи документов)
Возможность нестандартных решений	Возможность индивидуального подхода к запросам клиента	Строгое соблюдение стандартных процедур