

Научная статья

Original article

УДК 658

doi: 10.55186/2413046X_2022_7_9_549

**АВТОМАТИЗАЦИЯ ВОРОНКИ И ПОВЫШЕНИЕ КОНВЕРСИИ
ПРОДАЖ ЗАРПЛАТНЫХ ПРОЕКТОВ
FUNNEL AUTOMATION AND INCREASE OF SALARY PROJECT
SALES CONVERSION**



Зотова Елена Викторовна, Член Ассоциации профессионалов управления бизнес-процессами (АПУБП) российского отделения Международной ассоциации BPM-профессионалов — ABPMP Russian Chapter Член Ассоциации Управления проектами «СОВНЕТ»; Эксперт в области управления проектами и бизнес – процессами ПАО Московский кредитный банк, Департамент развития корпоративно-инвестиционного бизнеса, e-mail: lena-h1982@mail.ru

Zotova Elena Viktorovna, Member of the Association of Business Process Management Professionals (APUBP) of the Russian branch of the International Association of BPM Professionals - ABPMP Russian Chapter Member of the SOVNET; Project Management Association Expert in the field of project management and business processes of PJSC Credit Bank of Moscow, Department of Corporate and Investment Business Development, e-mail: lena-h1982@mail.ru

Аннотация. Проект «Автоматизация воронки и повышение конверсии продаж зарплатных проектов» выстраивается на принципах взаимодействия клиентских менеджеров корпоративного блока и сотрудников розничного блока в процессе продажи клиенту продукта «Зарплатный проект».

Разработанные в нем процессы позволяют закрепить ответственность участников процесса на каждом этапе работы с клиентом, определить сроки выполнения задач, повысить эффективность всех участников процесса и качество обслуживания за счет внедрения единых стандартов работы и «принципа одного окна».

В статье рассматривается реализованный по данной методике коммерческий процесс и представлена технология автоматизации воронки и повышения конверсии продаж зарплатных проектов в коммерческом банке. Приводится обоснование целесообразности автоматизации данного процесса.

Конечный результат автоматизации воронки продаж зарплатных проектов заключается в повышении конверсии продаж банка, сокращении времени *time to money* и повышении управляемости коммерческим процессом. Отсутствие доступных автоматизированных решений, позволяющих оптимизировать данный процесс, также влияет на скорость принятия решений и качество продажи, выполнение стандартных операций по продукту, отражается на эффективности работы розничных и корпоративных сотрудников.

Для решения этих задач была разработана авторская методика с последующей автоматизацией описанных в ней процессов, определяющая единые стандарты работы и правила взаимодействия сотрудников розничного и корпоративного блоков в отношении клиентов корпоративного бизнеса в процессе продажи и оформления продукта «Зарплатный проект». Данная методика была успешно внедрена в коммерческий процесс крупного банка, входящего в топ - 10 банков России. Статья нацелена на раскрытие данной методики и возможностей применения ее на практике.

Abstract. The project "Automation of the funnel and increasing the conversion of sales of salary projects" is based on the principles of interaction between client managers of the corporate block and employees of the retail block in the process of selling the product "Salary Project" to the client. The processes developed in it make it possible to consolidate the responsibility of the process participants at each

stage of working with the client, determine the deadlines for completing tasks, increase the efficiency of all process participants and the quality of service through the introduction of uniform work standards and the "one window principle". The article discusses the commercial process implemented by this method and presents the technology of funnel automation and increasing the conversion of sales of salary projects in a commercial bank. The rationale for the feasibility of automating this process is given. The end result of automating the sales funnel of salary projects is to increase the bank's sales conversion, reduce time to money and increase management

Ключевые слова: воронка продаж, зарплатный проект, банки, корпоративные клиенты, розничный блок, автоматизация, повышение конверсии

Keywords: sales funnel, salary project, banks, corporate clients, retail unit, automation, conversion increase

Современные банки функционируют в среде с высоким уровнем конкуренции. Особенно активно борьба ведется за корпоративный сегмент, открывающий в банках зарплатные проекты. Привлечение таких клиентов одновременно повышает объем кредитных, депозитных и других услуг, оказываемых, в том числе физическим лицам, а значит, расширяет финансовую деятельность банка, повышая его продажи в целом и прибыль.

Продвижение зарплатных проектов в банках является довольно сложным бизнес - процессом, так как этот банковский продукт находится на стыке розничного и корпоративного бизнесов. С точки зрения корпоративного бизнеса клиентом является юридическое лицо или индивидуальный предприниматель – пользователь продукта «Зарплатный проект», а их работники – не просто держателями зарплатных карт, а потенциальными клиентами розничных продуктов и услуг, которые приносят банку основной доход. В связи с этим правильно выстроенное взаимодействие между корпоративным и розничным блоками является

важным процессом, от которого напрямую зависит эффективность продаж зарплатных проектов.

Разработка является важной для всех участников «зарплатного проекта», поскольку предусматривает интересы каждой из сторон: сотрудники банка заинтересованы в усилении системы мотивации своей работы, руководящий состав банка в повышенных результатах труда персонала, занятого в реализации «зарплатных проектов», клиенты – в получении более качественного банковского продукта.

Для того чтобы понимать суть автоматизации воронки и повышения конверсии продаж зарплатных проектов необходимо представить основные понятия, связанные с зарплатным проектом и бизнес-процесс их продажи в банке.

Зарплатный проект в современных условиях представляет собой банковскую услугу, предоставляемую корпоративным клиентам по автоматическому зачислению заработных плат и других начислений сотрудникам клиентов на их банковские карты [1]. При этом банк расширяет не только количество корпоративных клиентов, но и повышает численность частного блока посредством осуществления финансовых операций на их банковских картах.

Данная услуга внедрена практически всеми крупными банками и является довольно доходной [2]. Для продвижения зарплатного проекта клиентскими менеджерами используются маркетинговые технологии. В виду того, что основной доход от реализации зарплатного проекта банк получает от кросс – продаж банковских продуктов розничным клиентам (работникам корпоративных клиентов в рамках зарплатных проектов), владельцем продукта «Зарплатный проект», как правило, является розничный блок. Таким образом, развитием продаж зарплатных проектов занимаются сотрудники розницы, которые не всегда эффективно справляются с привлечением корпоративного клиента, требующего особого и индивидуального подхода в обслуживании. Согласно авторской методике

взаимодействия сотрудников розничного и корпоративного бизнеса в процессе продажи продукта «Зарплатный проект» схема продаж клиенту зарплатного продукта—реализуется по «принципу одного окна» с обязательным участием в процессе клиентского менеджера корпоративного бизнеса (куратора клиента) и сотрудников розничного бизнеса (владельца продукта и менеджеров розничной сети). Процесс продажи состоит из 5 (пяти) основных этапов, состав которых приведён на рисунке 1:



Рисунок 1. Процесс продажи зарплатных проектов

Источник: составлено автором

Эффективность данного метода заключается в синергии корпоративного и розничного направлений бизнеса и полном их взаимодействии, в рамках которого клиентский менеджер корпоративного бизнеса осуществляет онбординг корпоративного клиента и получает согласие на сделку, а дальнейшая работа по оформлению продукта «Зарплатный проект» и кросс – продажи осуществляются сотрудниками розничного блока [3]. Процесс автоматизирован в корпоративном CRM, что позволяет фиксировать сроки сделки и повысить прозрачность контроля за ходом и качеством исполнения коммерческого процесса [4].

Таким образом, мы получаем управляемый сквозной процесс, в рамках которого результаты первых активностей с клиентом (встреч и звонков) до получения согласия на заключение договора в системе CRM отражает клиентский менеджер (куратор клиента), после чего к процессу подключается сотрудник розничного бизнеса, как правило, владелец продукта или сотрудник с sales – функцией в рознице для последующего продвижения клиента по воронке продаж в системе CRM.

Если инициатором первых активностей с клиентом становится сотрудник розничного бизнеса, срабатывает «принцип одного окна», в рамках которого ко встрече привлекается клиентский менеджер корпоративного блока.

Ведение потенциальной сделки в корпоративном CRM происходит через автоматическое назначение задач внутри этапов процесса и при переходе из одного этапа в другой. Таким образом, следующая задача назначается по результату выполнения предыдущей задачи.

По мере продвижения потенциального клиента по воронке продаж для всех участников процесса взаимодействия с клиентом устанавливаются целевые коэффициенты трансформации проводимых активностей [5].

При этом именно «воронка продаж» выступает ключевым механизмом формирования системы мотивации сотрудников, занятых в продажах. Как правило, она составляется в автоматизированной системе, которая учитывает объем и скорость продаж каждого клиентского менеджера. По сути, это маркетинговая модель, позволяющая автоматизировать отчеты и держать продажи под контролем, формализовать весь алгоритм сделки, используя прикладные KPI для менеджеров [6].

Работа в корпоративном CRM по воронке продаж продукта «Зарплатный проект» ведется участниками процесса в следующем порядке (рисунок 2).



Рисунок 2. Этапы работы в корпоративном CRM по воронке продаж продукта «Зарплатный проект»

Источник: составлено автором

Сделка закрывается со статусом «успешно завершённой» только по факту 1-го фондирования, а потенциальная сделка автоматически закрывается со статусом «отказ» при отсутствии первого фондирования по истечении 6-ти месяцев с даты регистрации договора в программном обеспечении.

Основными недостатками традиционного процесса продаж является невозможность объединения работы розничного и корпоративного блоков. Во многих банках продукт «Зарплатный проект» в структуре доходов относится к розничному бизнесу, а корпоративный блок не всегда заинтересован участвовать в продажах зарплатных проектов или участвует очень опосредованно в виду отсутствия мотивации сотрудников, занятых в данном секторе. За мотивацию (бонус) в обычных условиях клиентский менеджер корпоративного блока предлагает зарплатный проект в рамках комплексного онбординга юридических лиц. С этой целью при создании клиентской карточки в корпоративном CRM и согласии на сделку он «заводит» потенциальную сделку в систему и «передаёт» ее в розницу для дальнейшего оформления.

Акцентируя внимание на выявленных недостатках в автоматизации процесса продаж зарплатных проектов, было разработано собственное технологическое решение на основании описанного выше алгоритма работы,

представленного в рамках авторской методики взаимодействия подразделений корпоративного и розничного блоков, позволяющее одновременно нескольким ключевым пользователям из разных направлений бизнеса управлять потенциальной сделкой на базе корпоративного CRM. В результате проекта были достигнуты следующие цели проекта, которые систематизированы на рисунке 3:

Разработаны принципы взаимодействия подразделений розничного и корпоративного бизнеса в процессе продажи клиенту продукта «зарплатный проект»

Закреплена ответственность участников процесса на каждом этапе работы с клиентом

Определены сроки выполнения задач на каждом этапе процесса продажи

Повышена эффективность всех участников процесса и качество обслуживания за счет внедрения единых стандартов работы и «принципа одного окна»

Повышена управляемость коммерческого процесса за счет автоматизации воронки продаж в корпоративном CRM

Минимизированы затраты времени на решение стандартных задач в процессе привлечения и предложения клиенту продукта "Зарплатный проект"

Повышена конверсия продаж

Рисунок 3. Цели проекта «Автоматизация воронки и повышение конверсии продаж зарплатных проектов»

Источник: составлено автором

Более подробно схема работы воронки продаж зарплатного проекта в корпоративном CRM приведена на рисунке 4.

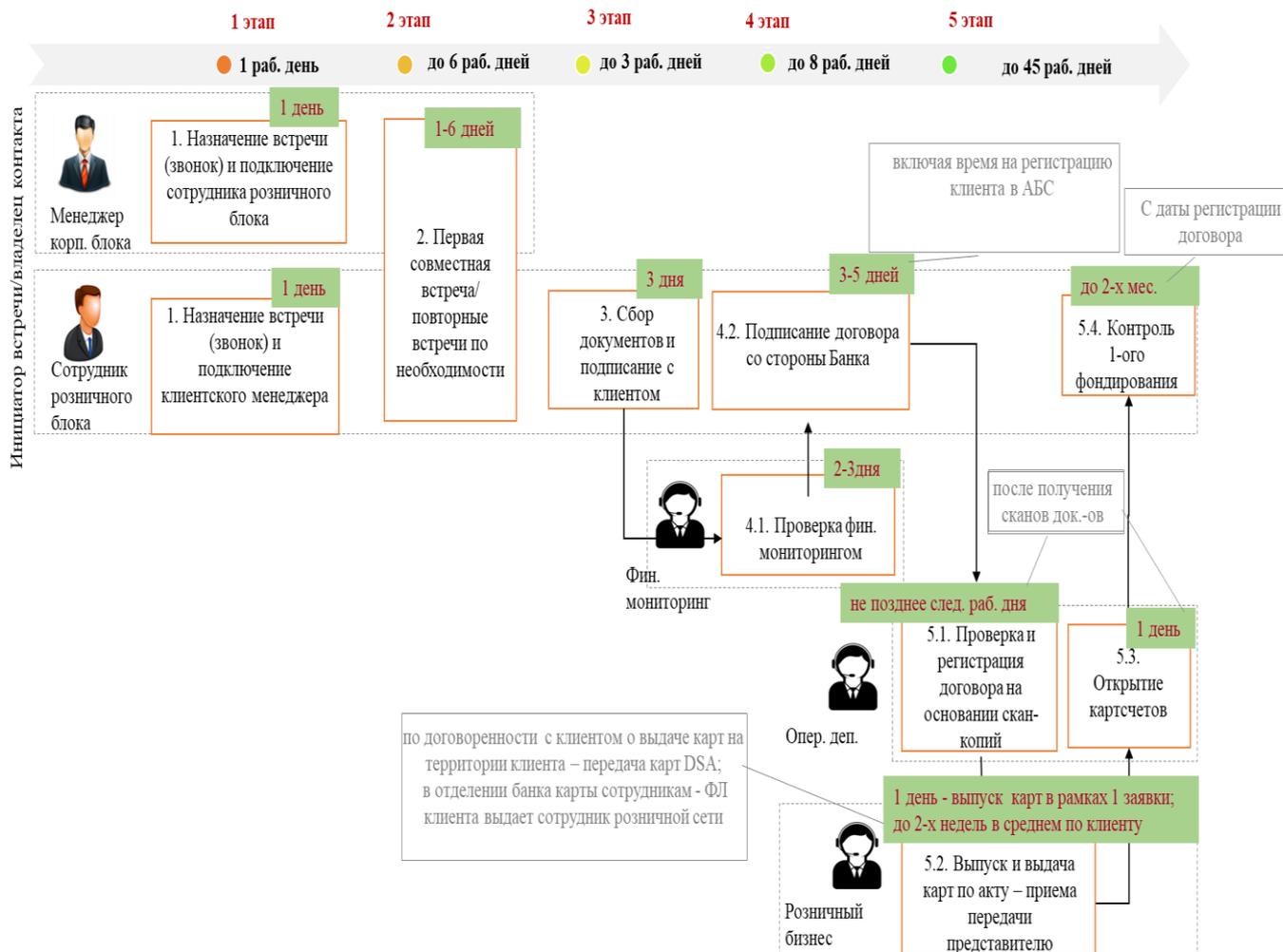


Рисунок 4. Схема функционирования «воронки продаж» зарплатного проекта в банке

Источник: составлено автором

В данном решении воронка продаж движется через задачи: по завершении задачи предыдущего этапа автоматически назначается задача следующего этапа воронки на соответствующего ответственного исполнителя.

Разработанное решение выстраивается на том, что для всех участников процесса взаимодействия с клиентом устанавливаются целевые коэффициенты трансформации проводимых активностей по мере продвижения потенциального клиента по воронке продаж продукта «Зарплатный проект», состав которых приведен в таблице 1.

Таблица 1. Целевые коэффициенты трансформации проводимых активностей по мере продвижения потенциального клиента по воронке продаж продукта «Зарплатный проект»

№ п/п	Активности	Уровень конверсии активности, %
1	Потенциал пайп-лайна	100
2	Контакт установлен (дозвонились)	+80
3	Получено согласие на встречу	+15
4	Встреча проведена	+85
5	Получено согласие на заключение договора	+30
6	Договор подписан	+80
7	Карты выпущены	+90
8	Прошло 1-ое фондирование выпущенных карт	+100

Источник: составлено автором

Результат первой встречи с клиентом в корпоративной системе CRM отражает клиентский менеджер корпоративного блока. После проставления результата первой встречи с клиентом ведение потенциальной сделки осуществляется сотрудником розничного блока через автоматическое назначение следующей задачи при проставлении результата выполнения предыдущей.

Вероятность завершения потенциальной сделки по мере продвижения клиента по воронке продаж корректируется автоматически с учетом значений коэффициентов, состав которых приведен в таблице 2.

Таблица 2. Значения коэффициентов вероятности завершения потенциальной сделки

Этап	Описание этапа	Вероятность завершения сделки, %
Этап 0	потенциальный зарплатный клиент в пайп-лайне	5
Этап 1	установление контакта	10
Этап 2	выявление потребностей	30
Этап 3	запрос дополнительной информации	40
Этап 4	согласование условий сотрудничества	70
Этап 5	заключение сделки, первое фондирование	90 100

Источник: составлено автором

Данный проект позволил распределить ответственность между всеми участниками коммерческого процесса продаж продукта «Зарплатный проект», что способствовало повышению ответственности и вовлеченности участников процесса на каждом его этапе и снижению затрат времени на решение стандартных задач. В результате автоматизации процесса в корпоративном CRM была повышена точность и скорость исполнения предусмотренных процессом задач и минимизирован человеческий фактор, стало возможным фиксировать и отслеживать сроки сделки в системе CRM.

По сути, в результате появляется возможность автоматизации всего процесса продажи зарплатного проекта.

Одна из ключевых особенностей данной разработки является успешная коллаборация двух ключевых направлений бизнеса в банке, в рамках которой становится возможным выстроить совместную работу в достижении общепанковских целей.

Коммерческий процесс с данной методикой взаимодействия и технологией автоматизации воронки продаж был успешно реализован во всех подразделениях филиальной сети банка в отношении работы с крупными корпоративными клиентами и в сегменте SMEs (Small and Medium Enterprises).

За счет автоматизации воронки продаж и внедрения единых стандартов работы сотрудников розничного и корпоративного блоков усилились и возможности контролировать продажи на каждом этапе реализации проекта, а срок реализации зарплатного проекта в среднем сократился в 2 раза. Более точные данные по эффективности проекта приведены в таблице 3.

Таблица 3. Показатели эффективности автоматизации воронки продаж зарплатного проекта и внедрения единых стандартов работы

Показатели эффективности	До внедрения проекта	После внедрения проекта
Срок реализации зарплатных проектов time to money	6 месяцев	3 месяца
Конверсия продаж	1,2 %	3%
Продуктовое проникновение в клиентскую базу	8,5 %	10 %
Рост продаж продуктов на 1 клиента	1,36	2,8
Выполнение бизнес – плана по привлечению новых зарплатных карт (среднее значение по сети)	80%	100%
Фиксирование сроков сделки в корп. CRM	Отсутствует	Функционал реализован и автоматизирован, сроки каждого этапа отслеживаются

Благодаря тесному сотрудничеству корпоративного и розничного блоков стало возможным добиться высоких результатов: сократить срок заключения потенциальной сделки с 6 до 3-х месяцев (с даты первой встречи до первого фондирования), увеличить продуктивное проникновение в клиентскую базу на 17%, повысить продажи (количество продуктов) на одного корпоративного клиента более чем в 2 раза, достичь стабильного выполнения планового уровня продаж и увеличить текущий уровень продуктивности на 1 клиентского менеджера в среднем на 25% по всей филиальной сети банка.

Вывод:

Разработанная методология продаж и технологическое решение по автоматизации воронки продаж зарплатного проекта выстраивается на взаимодействии клиентских менеджеров и сотрудников розничного и корпоративного блоков, что повышает оперативность их действий и конверсию продаж зарплатных проектов в коммерческом банке. Целесообразность автоматизации данного процесса выражается в повышении мотивации сотрудников и доказана распределением ответственности участников процесса на каждом этапе работы с клиентом, ускорением

действий в выполнении задач, внедрением единых стандартов работы, основанных на «принципах одного окна». Конечный результат автоматизации воронки и повышения конверсии продаж зарплатных проектов заключается в повышении конверсии продаж банка.

Рассмотренная в статье авторская методика и автоматизация описанных в ней процессов работы с зарплатными клиентами относится к лучшим практикам и рекомендована к внедрению в банковском секторе и других финансовых институтах, реализующих продукт «Зарплатный проект».

Разработанный способ автоматизации был апробирован и внедрен во всей филиальной сети банка не только в отношении работы с крупными корпоративными клиентами, а также с клиентами среднего и малого бизнеса.

Данное решение имеет широкую направленность, то есть разработанная технология может найти свое применение в любом финансовом учреждении, реализующим зарплатный проект. Потенциал широкого распространения оценивается как высокий, и это обусловлено еще и тем, что предложенная воронка продаж является универсальной по своей структуре и может быть интегрирована в любую систему CRM, в которой работает организация. В виду своей универсальности воронка продаж может быть адаптирована к продажам, по сути, любого продукта.

Список источников

1. Зарплатный проект без визита в банк// http://www.sberbank.ru/ru/s_m_business/bankingservice/cards/salaryproject (Дата обращения: 28.09.2022 г.)
2. Сайт «Business.ru» [Электронный ресурс] // URL: <https://www.business.ru/blog/165-top-6-zarplatnyh-proektov-v-2021-godu-kak-vybrat-ili-smenit-bank> (дата обращения 18.09.2022 г.).
3. Иванов Е.А. Деятельность банков по реализации зарплатных проектов // Скиф. 2021. №7 (59). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/deyatelnost-bankov-po-realizatsii-zarplatnyh-proektov> (дата обращения: 28.09.2022).

4. Информационный банковский ресурс Banki.ru [Электронный ресурс] // URL: https://www.banki.ru/wikibank/zarplatnyiy_proekt/ (дата обращения 12.09.2022 г.).
5. Что такое КРІ в продажах: суть понятия и пример расчета <https://www.gd.ru/articles/10576-cto-takoe-kpi-v-prodajah?ysclid=18m3akr4zb560034299> // (дата обращения 12.09.2022 г.).
6. Этапы воронки продаж: пошаговая инструкция по внедрению в 2022 году // <https://kontur.ru/articles/5734?ysclid=18m36oqfc0124802714> (дата обращения 12.09.2022 г.).
7. Как трансформируются зарплатные проекты банков [Электронный ресурс] // <https://rb.ru/longread/zarplata-iz-banka/> (дата обращения 12.09.2022 г.).
8. Иванов Е.А. Деятельность банков по реализации зарплатных проектов // Скиф. 2021. №7 (59). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/deyatelnost-bankov-po-realizatsii-zarplatnyh-proektov> (дата обращения: 09.10.2022).
9. Сайт «Business.ru» [Электронный ресурс] // URL: <https://www.business.ru/blog/165-top-6-zarplatnyh-proektov-v-2021-godu-kak-vybrat-ili-smenit-bank> (дата обращения 18.09.2022 г.).
10. Информационный банковский ресурс Banki.ru [Электронный ресурс] // URL: https://www.banki.ru/wikibank/zarplatnyiy_proekt/ (дата обращения 12.09.2022 г.).

References

1. Zarplatny`j proekt bez vizita v bank // http://www.sberbank.ru/ru/s_m_business/bankingservice/cards/salaryproject (Data obrashheniya: 28.09.2022 g.)
2. Sajt «Business.ru» [E`lektronny`j resurs] // URL: <https://www.business.ru/blog/165-top-6-zarplatnyh-proektov-v-2021-godu-kak-vybrat-ili-smenit-bank> (data obrashheniya 18.09.2022 g.).
3. Ivanov E.A. Deyatel`nost` bankov po realizacii zarplatny`x proektov // Skif. 2021. №7 (59). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/deyatelnost-bankov-po-realizatsii-zarplatnyh-proektov> (data obrashheniya: 28.09.2022).

4. Информационный банковский ресурс Banki.ru [Электронный ресурс] // URL: https://www.banki.ru/wikibank/zarplatnyiy_proekt/ (дата обращения 12.09.2022 г.).
5. Что такое KPI в продажах: суть понятия и пример расчета <https://www.gd.ru/articles/10576-chto-takoe-kpi-v-prodajah?ysclid=18m3akr4zb560034299> // (дата обращения 12.09.2022 г.).
6. Этапы воронки продаж: пошаговая инструкция по внедрению в 2022 году // <https://kontur.ru/articles/5734?ysclid=18m36oqfc0124802714> (дата обращения 12.09.2022 г.).
7. Как трансформировать зарплатные проекты банков [Электронный ресурс] // <https://rb.ru/longread/zarplata-iz-banka/> (дата обращения 12.09.2022 г.).
8. Иванов Е.А. Деятельность банков по реализации зарплатных проектов // Skif. 2021. №7 (59). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/deyatelnost-bankov-po-realizatsii-zarplatnyh-proektov> (дата обращения: 09.10.2022).
9. Сайт «Business.ru» [Электронный ресурс] // URL: <https://www.business.ru/blog/165-top-6-zarplatnyh-proektov-v-2021-godu-kak-vybrat-ili-smenit-bank> (дата обращения 18.09.2022г.).
10. Информационный банковский ресурс Banki.ru [Электронный ресурс] // URL: https://www.banki.ru/wikibank/zarplatnyiy_proekt/ (дата обращения 12.09.2022 г.).

Для цитирования: Зотова Е.В. Автоматизация воронки и повышение конверсии продаж зарплатных проектов // Московский экономический журнал. 2022. № 9. URL: <https://qje.su/ekonomicheskaya-teoriya/moskovskij-ekonomicheskij-zhurnal-9-2022-53/>