

# Бизнес-модель КСБ

## Версия 2.0

Управление развития крупного и среднего бизнеса  
Департамент корпоративных клиентов

май 2015 г.



# Что такое Бизнес-модель?



# Кто наш Клиент?

## Сегмент КСБ Сбербанка

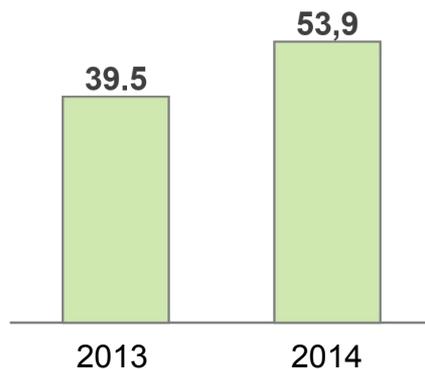
- **72 тыс. компаний** или **81% предприятий РФ** в сегменте<sup>1</sup>
- **53 тыс. активных клиентов**
- ~ **30%** доля рынка по доходам<sup>2</sup> (30% от кредитования, 26% от привлечения)
- **2,3 млн. руб. дохода** на 1 активного клиента

## Профиль Клиента КСБ

- **Лидеры региональных рынков**, лидеры в отдельных отраслях
- **Холдинговые структуры**, управленческие команды с участием акционеров
- **Высокие требования** по уровню сервиса, 3-5 обслуживающих банков
- Пользователи **широкого набора** банковских продуктов
- Фокус на развитии и выходе на новые рынки

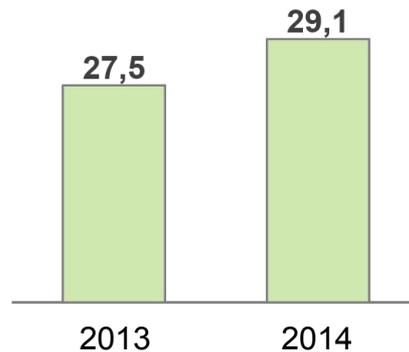
### Количество активных клиентов

тыс. клиентов



### Доля в кошельке Клиента<sup>3</sup>

%



### Операционный доход до резервов по отраслям (за 2014 г.)

млрд. руб.



<sup>1</sup> Стратегия КСБ – источники: СПАРК, Росстат, анализ VCG

<sup>2</sup> На основе оценки доли в кошельке Клиента

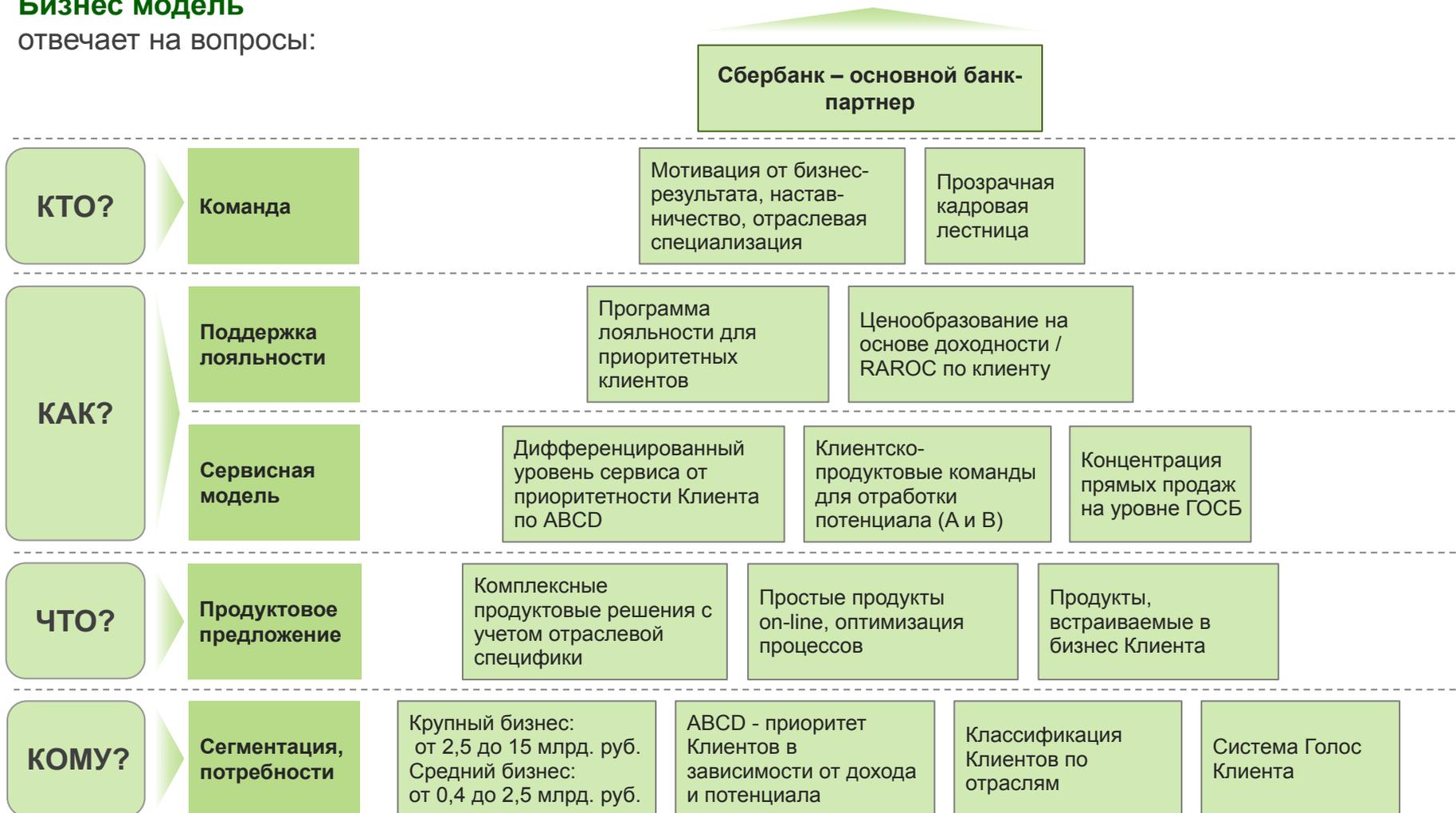
<sup>3</sup> Рассчитано по данным ИПП (Индивидуальное продуктивное предложение)

# Бизнес-модель – фундамент построения ценности для Клиента

Повышение уровня лояльности Клиентов,  
выполнение задач Стратегии

## Бизнес модель

отвечает на вопросы:



1 Оценка доход 2013 г. без учета сегмента РГС

2 Для приоритетных Клиентов (А и С)

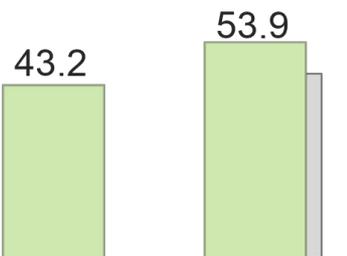
Ключевые цели на 2014 год достигнуты

Цели внедрения Бизнес-модели КСБ

Количество активных клиентов

тыс. клиентов

↑ + 25%

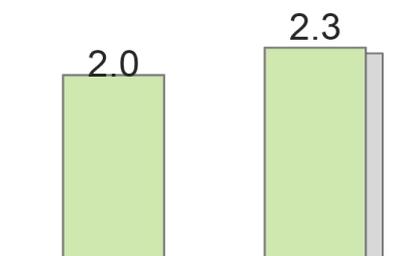


2013 2014

Доход на клиента

млн. руб.

↑ + 12%

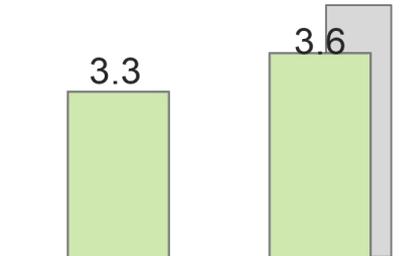


2013 2014

Количество продуктов на клиента

шт.

↑ + 7% \* 4,1

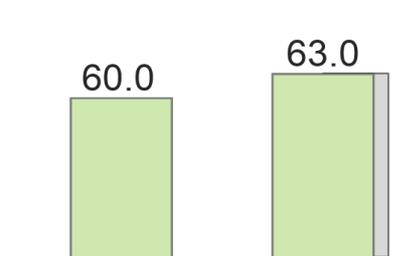


2013 2014

Индекс удовлетворенности

баллы

↑ + 5%



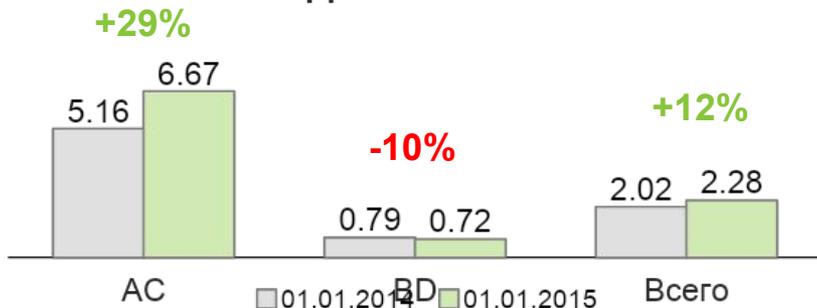
2013 2014

- ✓ КСБ стал самым прибыльным корпоративным сегментом по итогам 2014 г. (37 млрд. руб.)
- ✓ Повысилась лояльность клиентов

Банка

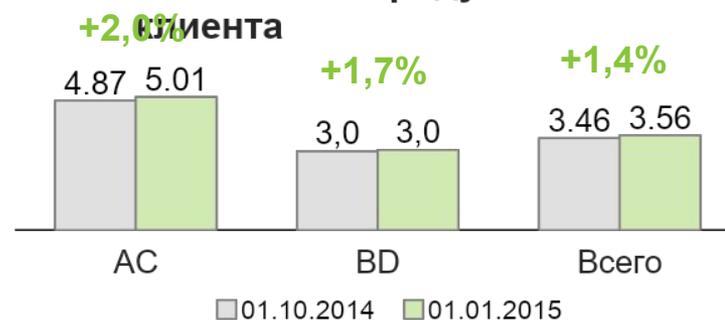
# Основной драйвер выполнения планов – клиенты А и С

### ЧОД на 1 клиента



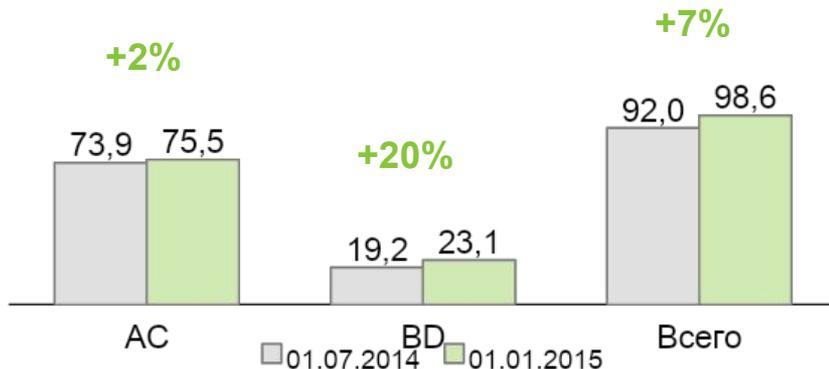
Зона роста дохода – клиенты AC

### Количество продуктов на 1 клиента



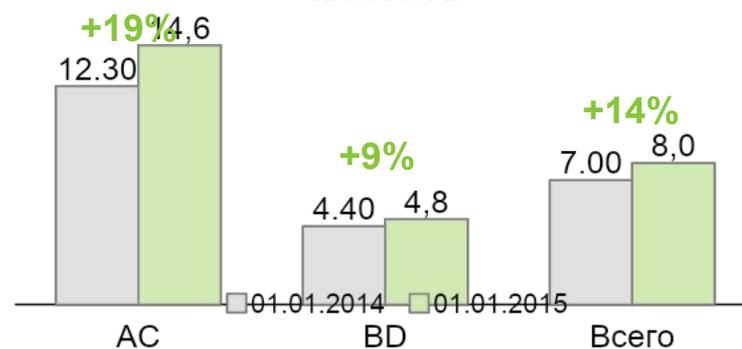
За 4-й квартал 2014 г. глубина отношений с клиентами AC выросла на 2%

### ЧОД на 1 КМ



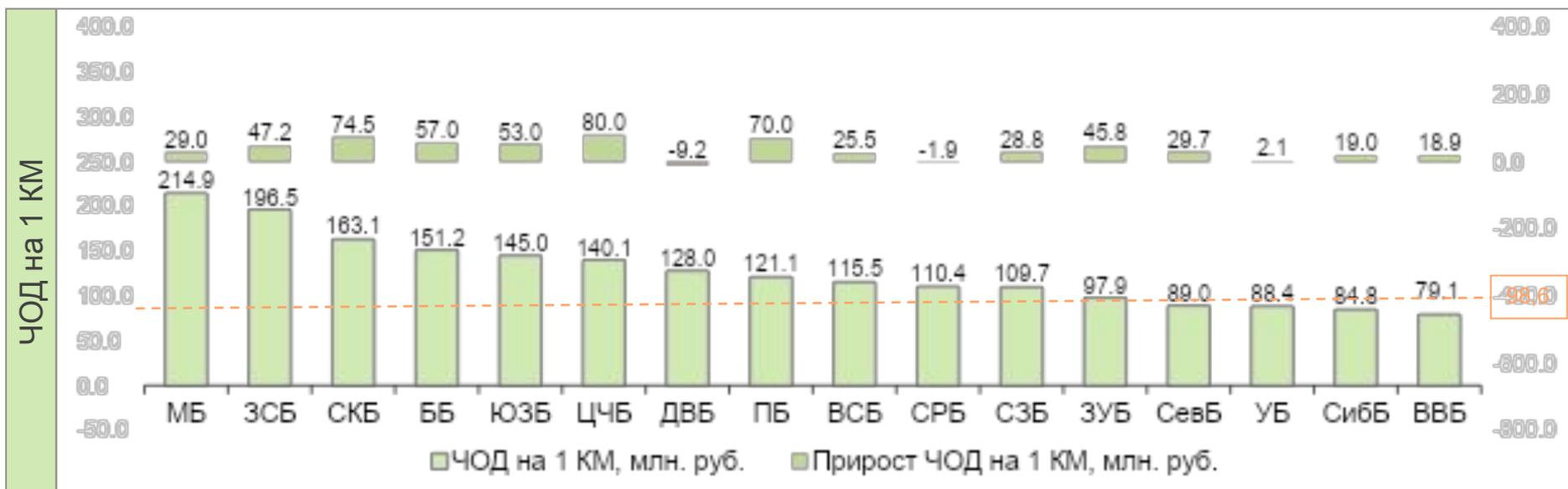
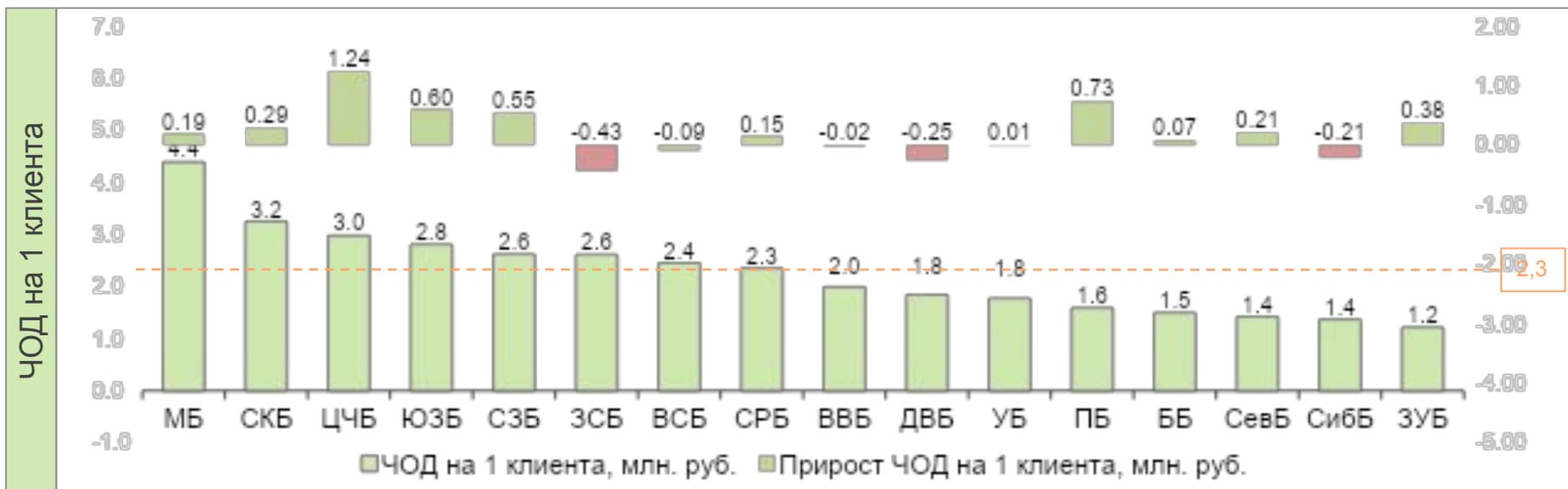
Доход КМ от клиентов AC в 3 раза выше дохода от клиентов BD. Рост ЧОД на 1 КМ от клиентов BD обусловлен ростом количества клиентов

### Число успешных сделок на 1 клиента



Среднее число успешных сделок для клиентов AC в 3 раза выше, чем для клиентов BD

Динамика показателей внедрения БМ по ТБ в 2014 г. была различной



Динамика показателей внедрения БМ по ТБ в 2014 г. была различной

ТБ	Рейтинг		2015		2014		Изменение
	ЧОД на 1 КМ	ЧОД на 1 клиента					
Московский банк	1	1	1	●	1	●	-
Северо-Кавказский банк	3	2	2	●	5	●	+3
Западно-Сибирский банк	2	6	3	●	2	●	-1
Юго-Западный банк	5	4	4	●	6	●	+2
Центрально-Черноземный банк	6	3	5	●	13	●	+8
Восточно-Сибирский банк	9	7	6	●	7	●	+1
Северо-Западный банк	11	5	7	●	8	●	+1
Байкальский банк	4	13	8	●	9	●	+1
Дальневосточный банк	7	10	9	●	4	●	-5
Среднерусский банк	10	8	10	●	3	●	-7
Поволжский банк	8	12	11	●	15	●	+4
Волго-Вятский банк	16	9	12	●	11	●	-1
Уральский банк	14	11	13	●	10	●	-3
Северный банк	13	14	14	●	14	●	-
Западно-Уральский банк	12	16	15	●	16	●	+1
Сибирский банк	15	15	16	●	12	●	-4

### **Что получилось:**

- Мы стали лучше знать Клиентов и внедрили новую сегментацию
- Мы дифференцировали работу с Клиентом с учетом потенциала
- Мы внедрили Стандарты и инструменты продаж (ИПП, ПРБК, CRM)
- Мы внедрили новую оргструктуру и систему мотивации для КМ

### **Что не получилось:**

- В полной мере внедрить отраслевую экспертизу и Голос Клиента
- Создать систему сервисов для ключевых клиентов
- Обеспечить необходимый уровень взаимодействия КПК
- Внедрить единую систему мотивации для КПК

# Ключевые изменения Бизнес-модели

Повышение уровня лояльности Клиентов,  
выполнение задач Стратегии

## Бизнес модель

отвечает на вопросы:

Сбербанк – основной  
банк-партнер



## Изменения 2015

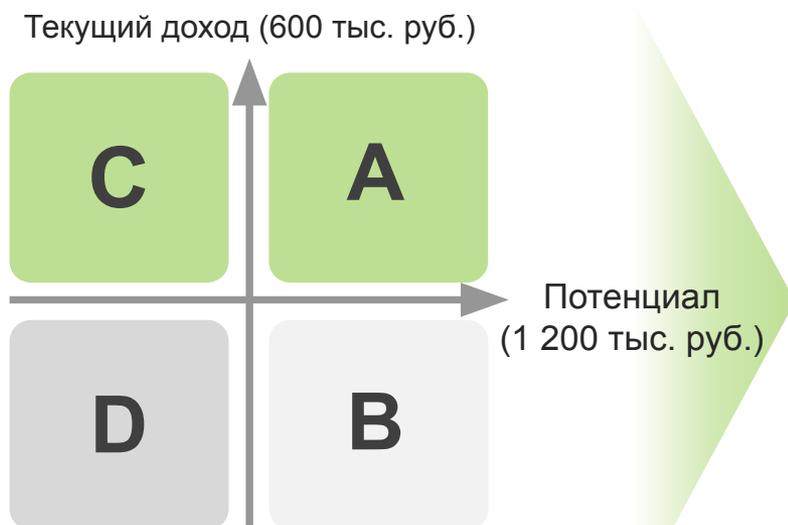
1. Включение **RAROC** в сегментацию
2. Новая **система сервисов** (Бизнес, Комфорт, Оптимум)
3. Усиление **КПК** (мотивация, нормирование, оргструктура)
4. Новый процесс разработки продуктов и **отраслевой экспертизы**
5. Инструменты **планирования и управления** продажами

# 1 Новая модель сегментации включает RAROC по клиенту

## Модель сегментации и приоритизации клиентов КСБ

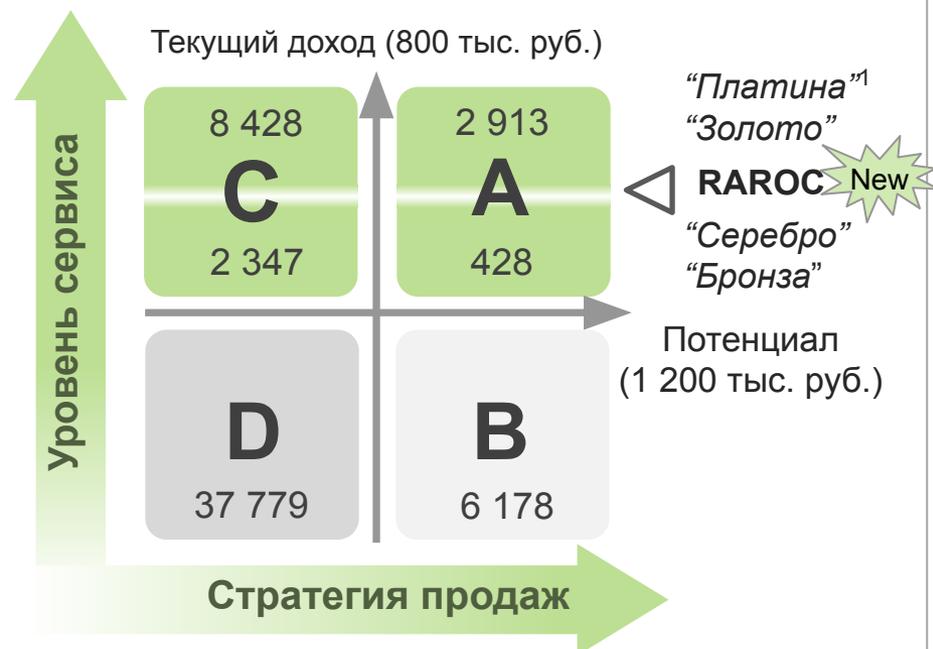
### Текущая модель (2014):

- Текущий доход
- Потенциальный доход



### Обновленная модель (2015):

- Текущий доход
- Потенциальный доход
- RAROC



### Доработка модели позволит:

- ✓ Уточнить текущую ценность Клиента для Банка
- ✓ Определить стратегию работы с Клиентом (целевой уровень сервиса и стратегию продаж)
- ✓ Повысить эффективность управления рисками в сегменте

<sup>1</sup> А также клиенты сегментов А и С, по которым отсутствует RAROC (некредитующиеся клиенты)

## 2 Сегментация определяет уровень сервиса для Клиента

Уровень сервиса	<p><b>“Бизнес”</b></p> <p><b>АС</b></p>	<p>Ценовые условия</p>	<p>Сервисы и предпочтения</p>	<p>Контактная политика</p>
	<p><b>“Комфор Т”</b></p> <p><b>В</b></p>	<p>(F) RAROC &gt; 25%<sup>1</sup></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Индивидуальные</b> ценовые условия</li> </ul> <hr/> <p>(F) RAROC &lt; 25%<sup>1</sup></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Стандартные</b> ценовые условия</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Скорость</b> предоставления услуг минимум на 20% выше норматива</li> <li>▪ <b>Кастомизированные</b> продуктовые решения</li> <li>▪ <b>Персональная</b> операционная поддержка</li> <li>▪ <b>Приоритетная</b> обработка обращений с руководством ТБ/ГОСБ</li> <li>▪ <b>Преференции</b> для бенефициаров, топ-менеджеров и сотрудников</li> </ul> <hr/> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Персональная</b> операционная поддержка</li> <li>▪ <b>Приоритетная</b> обработка обращений</li> <li>▪ <b>Преференции</b> для бенефициаров и топ-менеджеров</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Закрепление преимущественно за <b>ГКМ/СКМ</b></li> <li>▪ Встреча с КМ с не реже <b>1 раза в квартал</b><sup>2</sup></li> <li>▪ Встреча с руководителями ТБ/ГОСБ не реже <b>1 раза в год</b></li> </ul> <hr/> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Встреча с КМ с не реже <b>1 раза в квартал</b><sup>2</sup></li> <li>▪ Встреча с руководством ТБ/ГОСБ при необходимости</li> </ul>
	<p><b>“Оптимум”</b></p> <p><b>D</b></p>	<p>F-RAROC &gt; 25%</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Индивидуальные</b> ценовые условия<sup>3</sup></li> </ul> <hr/> <p>F-RAROC &lt; 25%</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Стандартные</b> ценовые условия</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Стандартный</b> уровень сервиса</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Звонок КМ с не реже <b>1 раза в квартал</b></li> </ul>

<sup>1</sup> Клиенты категории «платина» и «золото» по фактическому RAROC, а также клиенты, не имеющие RAROC, при условии f-RAROC > 25%; в перспективе – переход на среднеотраслевой RAROC

<sup>2</sup> Регулярность контактов определяется ПРБК / account-планом по клиенту, но не реже установленного норматива контактной политики

<sup>3</sup> Предоставляются при условии сохранения за Банком права пересмотра установленных скидок, если фактический RAROC снижается ниже 25% (не реже раз в 6 месяцев)

## 2 Сегментация определяет стратегию продаж по Клиенту



1 Состав КПК фиксируется в ПРБК и CRM, обязательно включает сотрудников Розничного блока в случае наличия фактического / планового сотрудничества по зарплатным проектам и эквайрингу

2 По всем клиентам А, В, С по которым в ПРБК / Account-плане на квартал запланировано существенное увеличение объемов сотрудничества и/или значительные сделки и/или высоки риски ухода клиента

## 2 Решение для приоритетных Клиентов – «Операционный консьерж»

С кем клиент контактирует сейчас

Функции (текущая ситуация)

Открытые вопросы

Предлагаемое решение

Положительные стороны

**Клиентский менеджер**

Фокус на продажах продуктов

Отсутствие у КМ онлайн информации об операциях клиента

Личный помощник клиента по операционным вопросам

1. Быстрое и проактивное решение операционных вопросов (время ожидания клиента не более 15 сек.)

Постоянные переговоры/встречи, и как следствие недоступность для звонка клиентов

КМ является посредником для решения операционных вопросов

–  
**«Операционный консьерж».**

2. Повышение удовлетворенности клиента
3. Индивидуальный подход

**Менеджер счета КСБ**

Обслуживание и консультирование клиентов в ВСП в порядке очередности

Периодическая недоступность для звонка клиента  
Не регламентировано время ответа

–  
**«Операционный консьерж».**

4. Простота взаимодействия с Банком
5. Высвобождение времени КМ и МС за счет исключения непрофильных функций

Ограничен доступ в специализированные АС Банка

Является посредником для решения операционных вопросов

## 3 Клиентско-продуктовые команды как основа модели покрытия

### Продажи через "единое окно"

*КМ определяет отношения с клиентом*

**Продуктовые специалисты (ПС) недостаточно вовлечены в продажи**

- ПС не имеет формальной **обязанности продаж** своего продукта
- Процесс **формирования КПК** не систематизирован, ПС участвует в подготовке сделки **по усмотрению** КМ
- Система **мотивации** ПС не зависит от выполнения ПРБК по закрепленным клиентам
- КМ и продуктовые специалисты **разделены** организационно, имеют **разные цели и КРІ**
- Возможности **управленческого воздействия** КМ на продуктовых специалистов ограничены
- Участие ПС в **планировании** (ПРБК) не систематизировано и носит формальный характер

### Клиентско-продуктовая команда

*КПК – связующее звено модели покрытия*

**ПС становится партнером КМ в КПК и менеджером продукта для Клиента**

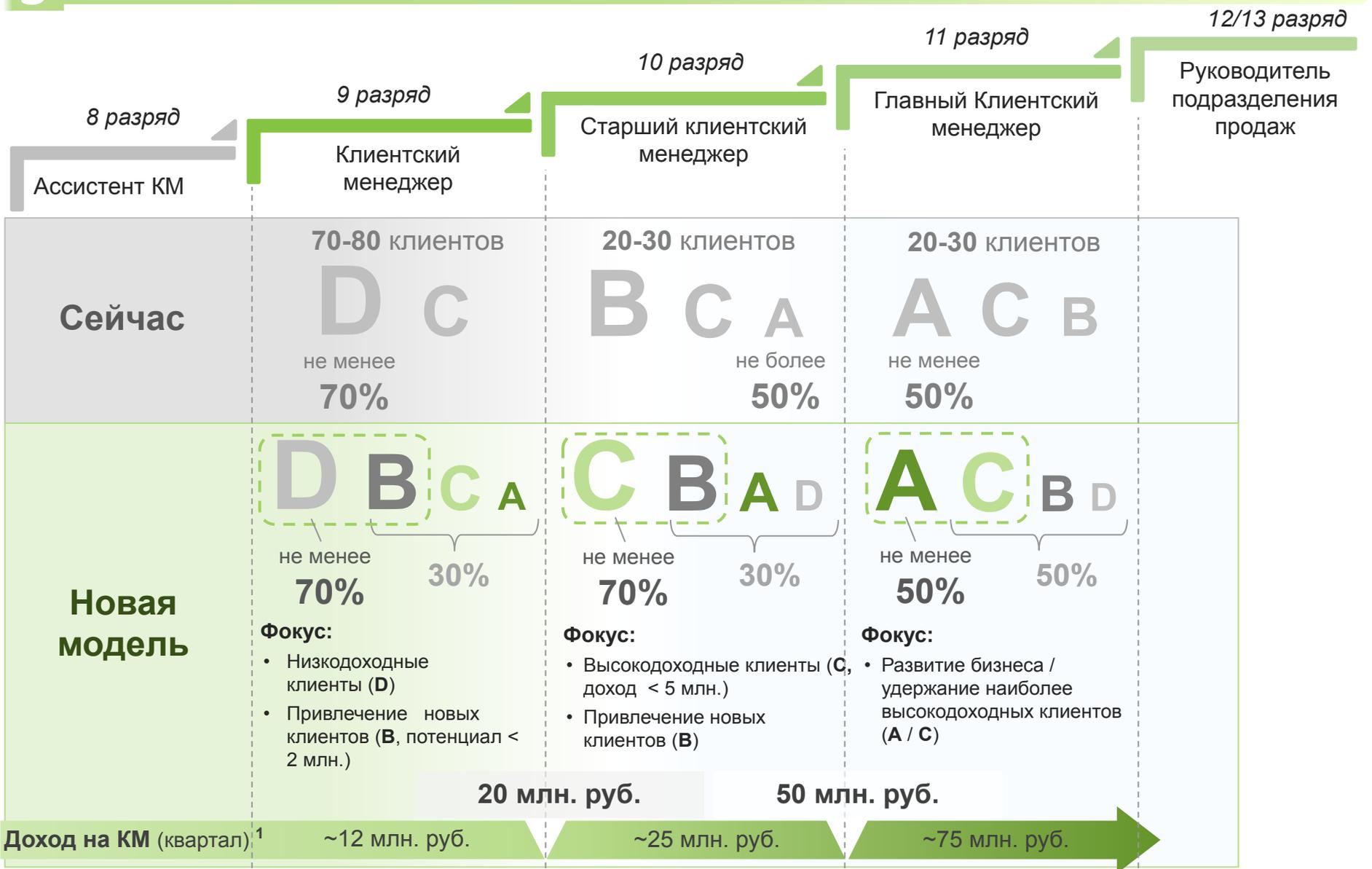
- ✓ КМ играет ведущую роль в КПК, отвечая за **развитие отношений** с Клиентом
- ✓ ПС отвечает за сотрудничество с Клиентом **по профильному продукту**, участвует в продажах, отвечает за структурирование и дальнейшее сопровождение сделки
- ✓ **Единая система мотивация** участников КПК (КМ и ПС) от бизнес-результата по закрепленным клиентам 
- ✓ Объединение участников КПК в **единой организационной** вертикали КСБ в (Г)ОСБ (КМ, КИ, ПС) 
- ✓ Продуктовые специалисты лидируют в **планировании по профильному продукту** по закрепленным клиентам 

### 3 Участники Клиентско-продуктовой команды

Роль	Клиент	Задачи	Функции
<b>Клиентский менеджер</b> «Семейный доктор»	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Собственник</li> <li>• Ген. Директор</li> <li>• Фин. директор</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Развитие отношений</li> <li>• Определение потребностей и продажа</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Определение стратегии отношений с Клиентом</li> <li>• Определение потребностей Клиента и продажа продуктовых решений</li> <li>• Координация работы КПК</li> </ul>
<b>Продуктовый специалист</b> «Эксперт»	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Фин. директор</li> <li>• Финансовая служба</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Подготовка сделки по продукту</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Участие в продажах, структурирование продуктовых решений</li> <li>• Реализация сделок</li> </ul>
<b>Ассистент КМ</b> «Помощник»	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Финансовая служба</li> <li>• Бухгалтерия</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Поддержка КМ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Помощь КМ в обслуживании Клиента</li> <li>• Подготовка материалов к сделке, взаимодействие с внутренними службами Банка</li> </ul>
<b>Менеджер счета</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Финансовая служба</li> <li>• Бухгалтерия</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Решение вопросов по операционному обслуживанию</li> <li>• Сопровождение простых сделок</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Операционное обслуживание в части РКО, размещения средств, ДБО</li> <li>• Простые консультации, прием документов от Клиента, оформление стандартных договоров</li> </ul>
<b>Операционный консьерж</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Бухгалтерия</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Решение вопросов по операционному обслуживанию</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Операционная поддержка (решение проблем при проведении платежей, зачислении средств и проч.)</li> </ul>



### 3 Новая модель нормирования и закрепления КМ КСБ



1 В случае превышения порогового значения по доходу на протяжении 4 кварталов, КМ попадает в лист ожидания на переход на следующую ступень, аналогично и при снижении дохода на КМ; пороговые значения индивидуальны для каждого ТБ и должны регулярно пересматриваться

# 4 Отраслевая экспертиза встроена в процесс управления сегментом

**ТБ**

<p><b>1 2</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Сегментация Клиентов по отраслям</li> <li>Верификация потенциала Клиента</li> <li>Формирование Базы лучших отраслевых кейсов <b>New</b></li> </ul>	<p><b>3 4</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Подготовке предложений по доработке продуктовых решений и ценообразования</li> <li>Участие в сессии дизайн-мышления <b>New</b></li> </ul>	<p><b>5 6</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Подбор персонала и закрепление КПК за клиентами</li> <li>Отраслевое обучение и коучинг членов КПК отраслевыми экспертами <b>New</b></li> <li>Обмен опытом, лучшими отраслевыми кейсами в ТБ <b>New</b></li> </ul>	<p><b>7 8</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Составление ПРБК с учетом потенциала по отраслям</li> <li>Продажи приоритетным отраслям</li> <li>Консультирование клиентов, тиражирование лучших отраслевых кейсов <b>New</b></li> </ul>
---	--	--	---

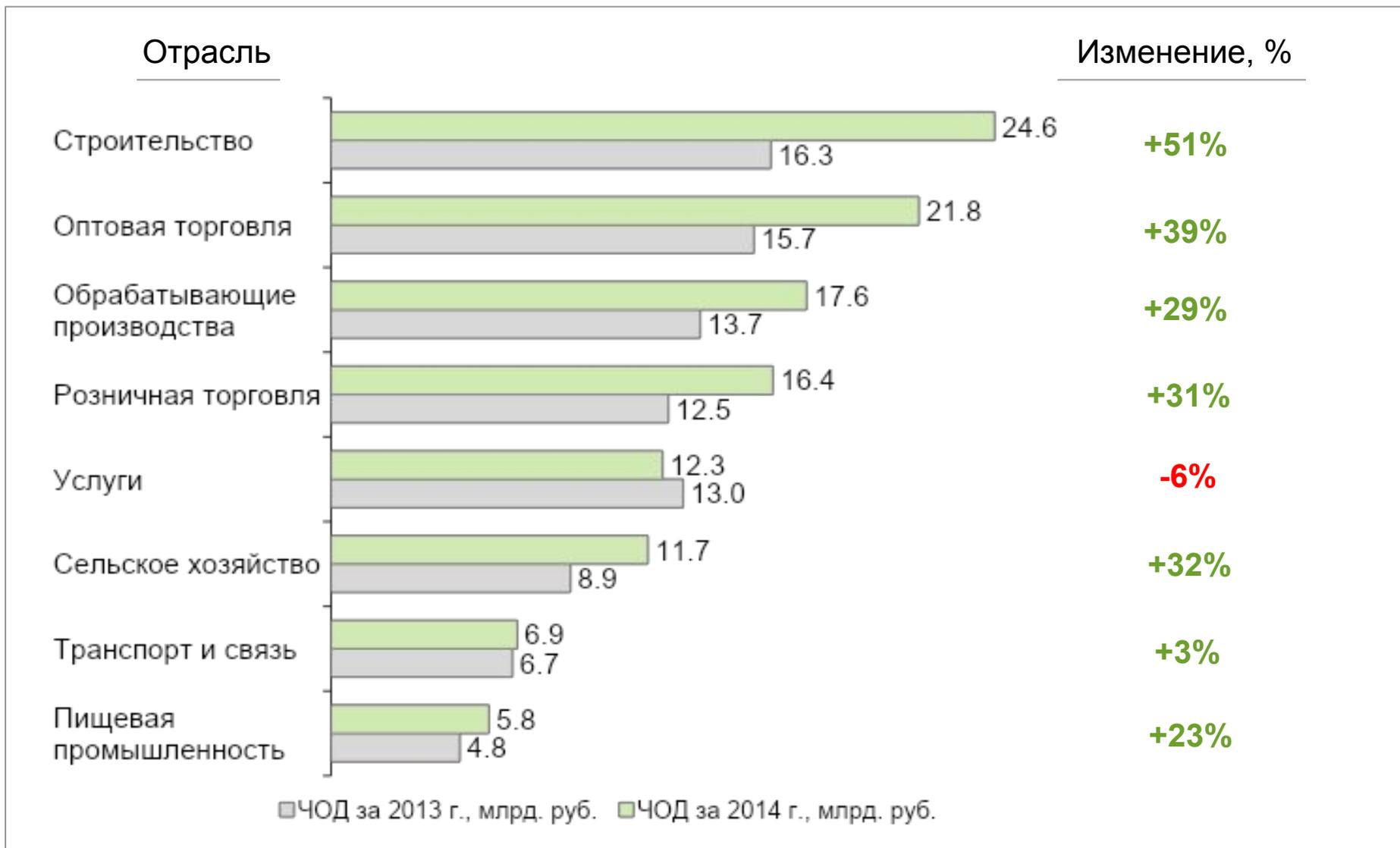


**ЦА**

<p><b>1 2</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Регулярные отраслевые обзоры и аналитика по отраслям - База знаний</li> <li>Внедрение новой отраслевой классификации Клиентов КСБ <b>New</b></li> <li>Анализ профиля клиентов отрасли, выявление потребностей <b>New</b></li> <li>Разработка Стратегии работы Банка с клиентами отрасли <b>New</b></li> </ul>	<p><b>3 4</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Разработка отраслевых продуктов и комплексных решений на основе технологии дизайн-мышления <b>New</b></li> <li>Кастомизация стандартных продуктов с использованием среднеотраслевых показателей <b>New</b></li> <li>База решений по повышению эффективности бизнеса Клиента <b>New</b></li> </ul>	<p><b>5</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Обучение членов КПК по отраслям</li> <li>Сертификация КМ и ПС на статус отраслевого эксперта <b>New</b></li> <li>Тираж лучших отраслевых кейсов по Банку <b>New</b></li> <li>Разработка карьерной лестницы (от уровня сертификации) <b>New</b></li> </ul>	<p><b>6</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>GR-активности</li> <li>Участие в программах господдержки</li> <li>Законодательные инициативы <b>New</b></li> <li>Взаимодействие с отраслевыми сообществами</li> </ul>	<p><b>7</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Целеполагание от стратегии работы с отраслью <b>New</b></li> <li>Бизнес-планирование по отраслям</li> <li>Запуск кампаний продаж по приоритетным отраслям <b>New</b></li> </ul>
--	--	--	--	--

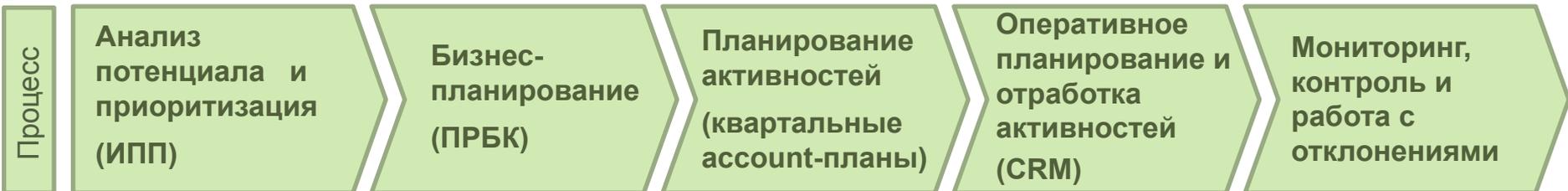
**Потенциал – рост продаж по приоритетным отраслям в 2 раза**

## 4 Рост ЧОД в 2014 г. обеспечен 6-ю отраслями



5

Реализация сквозного процесса управления отношениями с Клиентом



Сейчас (2014)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Оценка потенциала и приоритизация Клиентов на уровне ЦА</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Самостоятельное заполнение ПРБК КМ в excel</li> <li>Низкая <b>скорость, качество и трудоемкость</b> заполнения и согласования, низкая <b>вовлеченность</b> ПС</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Самостоятельное заполнение КМ в excel по клиентам ABC</li> <li>Невозможность <b>централизованного</b> контроля, слабое <b>взаимодействие</b> КМ и ПС, <b>трудоемкость</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Самостоятельная постановка задач в CRM</li> <li>Задачи / активности <b>не структурированы</b> и не связаны с <b>отработкой плана</b>, неудобство контроля</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Выборочный контроль (top-20 клиентов) еженедельно на основе выгрузок из CRM</li> <li><b>Ограниченная</b> выборка клиентов, временные затраты</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Оценка потенциала и приоритизация Клиентов на уровне ЦА</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ <b>Предзаполнение</b> на основе ИПП и др. данных<sup>1</sup> <b>New</b></li> <li>✓ <b>Удобный процесс согласования</b> и взаимодействия с ПС в централизованной АС <b>New</b></li> <li>✓ ПРБК по Клиенту <b>доступно КМ и ПС</b> в MIS/CRM</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ <b>Предзаполнение</b> на основе ПРБК <b>New</b></li> <li>✓ <b>Централизованная</b> постановка задач на квартал в CRM на всех участников КПК <b>New</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Управление коммерческой активностью по <b>отработке</b> планов <b>New</b></li> <li>✓ Навигация для КМ по <b>этапам</b> сделки <b>New</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Статусы <b>отработки account-планов</b> по клиентам в реальном времени <b>New</b></li> <li>✓ Еженедельный <b>прогноз выполнения ПРБК</b> в разрезе клиентов и КМ <b>New</b></li> </ul>

<sup>1</sup> Декомпозиция бизнес-плана подразделения на основе потенциала клиента (ИПП) с учетом данных по действующим сделкам / договорам (графики погашений/выдач, графики платежей и проч.), а также с учетом незавершенных сделок (текущего пайплайна)

## Задачи по внедрению Бизнес-модели (1/2)

	Мероприятия	2015			2016
		2 кв.	3 кв.	4 кв.	
<b>Знание о Клиенте</b>	• Обеспечить регулярную сегментацию клиентов по RAROC, использовать среднеотраслевые показатели	▶			
	• Автоматизировать калькулятор расчета f-RAROC по сделке		▶		
	• Сегментировать холдинги по текущей и потенциальной ценности клиента для Банка (A, B, C, D) с учетом RAROC	▶			
	• Доработать модель сегментации с учетом жизненного цикла клиента в Банке (истории отношений с Клиентом)		▶		
<b>Ценностное предложение</b>	• Внедрить новый процесс разработки продуктов на основе дизайн-мышления и Голоса Клиента	▶			
	• Внедрить новый процесс отраслевой экспертизы	▶			
<b>Сервисная модель</b>	• Разработать отраслевые решения для приоритетных отраслей	▶			
	• Внедрить систему сервисов и предпочтений для приоритетных клиентов	▶			
	• Внедрить новую модель поддержки приоритетных клиентов на основе сервиса «операционный консьерж»	▶			
	• Актуализировать Стандарты в соответствии с Бизнес-моделью	▶			
	• Реализовать перезапуск КПК на основе единой системы мотивации, единой оргструктуры (в небольших ОСБ), вовлечения ПС в планирование и продажи	▶			
<b>Каналы продаж и филиальная сеть</b>	• Дальнейшая концентрация продаж клиентам КСБ на уровне ГОСБ	▶			
	• Внедрение новой оргструктуры сети, организационное объединение КПК в небольших (Г)ОСБ	▶			
	• Расширение возможностей дистанционных каналов по продаже транзакционных продуктов (дист. открытие счета, подключение cash-management и др.)	▶			

## Задачи по внедрению Бизнес-модели (2/2)

Мероприятия		2015			2016
		2 кв.	3 кв.	4 кв.	
<b>Ценообразование</b>	• Разработать калькулятор расчет стоимости кредитования с учетом СДО привлеченных средств	▶			
	• Разработать методику, систему полномочий и прототип калькулятора для расчета индивидуальных ценовых условий с учетом кросс-продаж / RAROC по Клиенту	▶			
	• Разработать универсальный калькулятор расчета индивидуальных ценовых условий, внедрить процесс гибкого ценообразования		▶	▶	
	• Автоматизировать процесс мониторинга установленных скидок и контроля соблюдения условий предоставления скидок			▶	▶
<b>Команда</b>	• Доработать модель закрепления клиентов и методику нормирования КМ КСБ в соответствии с Бизнес-моделью, нормализация нагрузки на КМ	▶			
	• Обеспечить закрепление клиентов А, В, С за ПС в рамках КПК, внедрить единую мотивацию КПК (ПС) от бизнес-результата по закрепленным клиентам	▶	▶	▶	
	• Доработать инструменты управления процессом продаж в CRM (Opsale), внедрить эффективные инструменты мониторинга и работы с отклонениями	▶	▶	▶	
	• Автоматизировать процесс планирования по клиентам (ПРБК) с вовлечением ПС, обеспечить централизованную постановку задач по отработке в CRM		▶	▶	▶
	• Актуализировать профили навыков и программы обучения для всех участников КПК (КМ, КИ, ПС)	▶	▶	▶	

- |  |           |
|--|-----------|
| □ Качественная подготовка <b>ПРБК</b> и контроль отработки в CRM   | до 01.07  |
| □ Формирование <b>КПК</b> по всем приоритетным клиентам КСБ (А, В, С), фиксация ответственных за продукт в ПРБК по клиенту<br>Организация эффективного взаимодействия между клиентскими и продуктовыми подразделениями (в т.ч. Розничного блока) | до 01.07  |
| □ Контроль качества <b>работы в CRM</b> – все активности в CRM<br>Мониторинг отработки выставленных задач (ПРБК, Кампании продаж)  | Регулярно |

КПК

ПРБК

CRM