

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

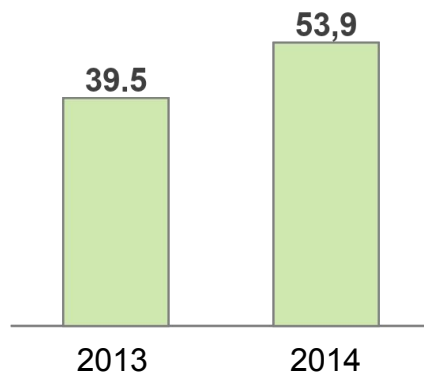
- **72 тыс. компаний** или **81% предприятий РФ** в сегменте¹
- **53 тыс. активных клиентов**
- **~ 30% доля рынка по доходам**² (30% от кредитования, 26% от привлечения)
- **2,3 млн. руб. дохода** на 1 активного клиента

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

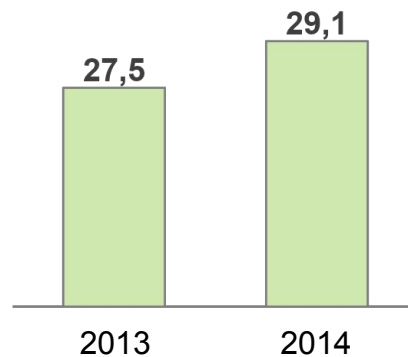
Количество активных клиентов

тыс. клиентов



Доля в кошельке Клиента³

%



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

млрд. руб.

Количество клиентов, шт.:



¹ Стратегия КСБ – источники: СПАРК, Росстат, анализ VCG

² На основе оценки доли в кошельке Клиента

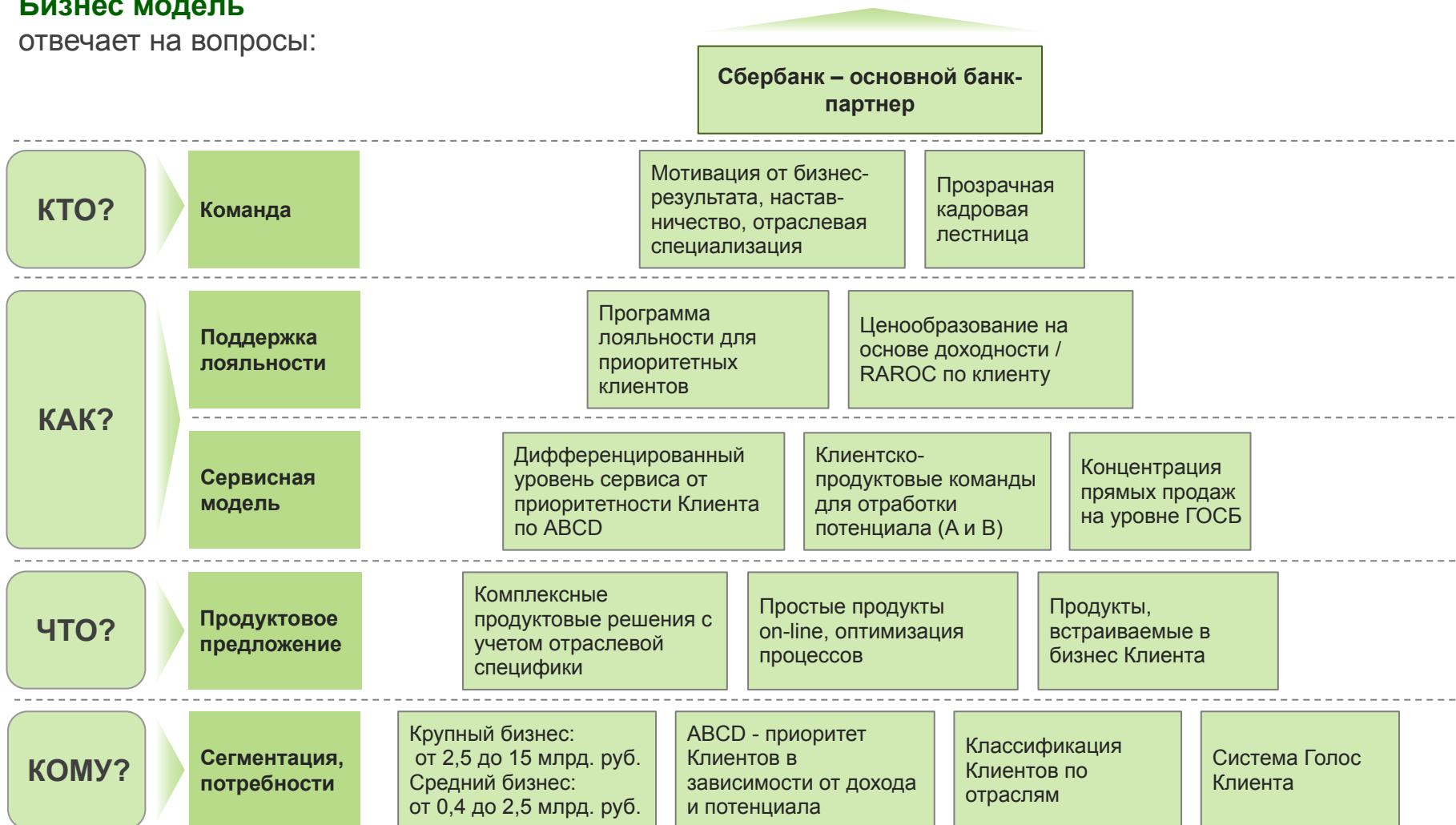
³ Рассчитано по данным ИПП (Индивидуальное продуктивное предложение)

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)

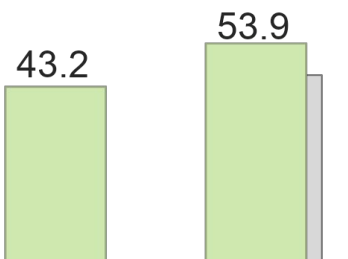
Ключевые цели на 2014 год достигнуты

Цели внедрения Бизнес-модели КСБ

Количество активных клиентов

тыс. клиентов

↑ + 25%

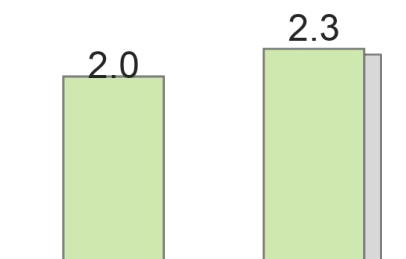


2013 2014

Доход на клиента

млн. руб.

↑ + 12%

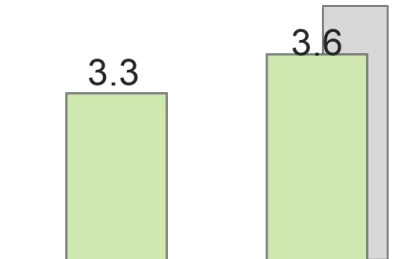


2013 2014

Количество продуктов на клиента

шт.

↑ + 7% * 4,1

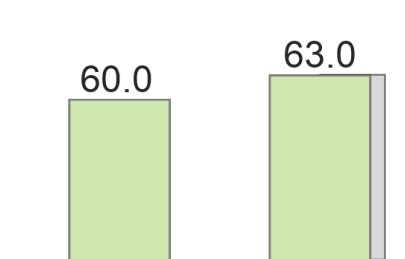


2013 2014

Индекс удовлетворенности

баллы

↑ + 5%



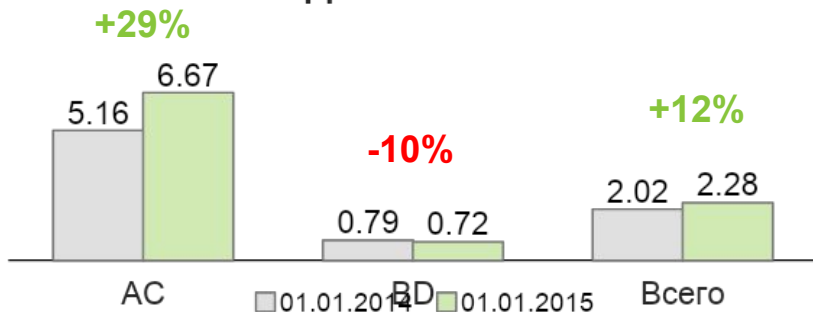
2013 2014

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

Банка

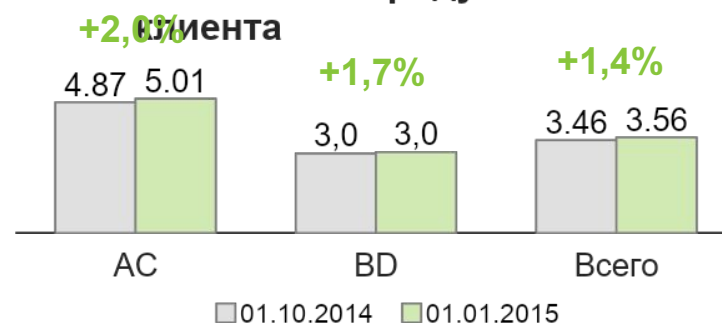
Основной драйвер выполнения планов – клиенты А и С

ЧОД на 1 клиента



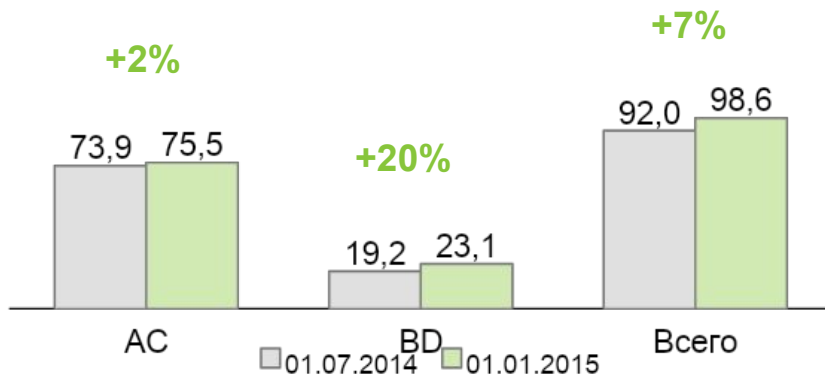
Зона роста дохода – клиенты AC

Количество продуктов на 1 клиента



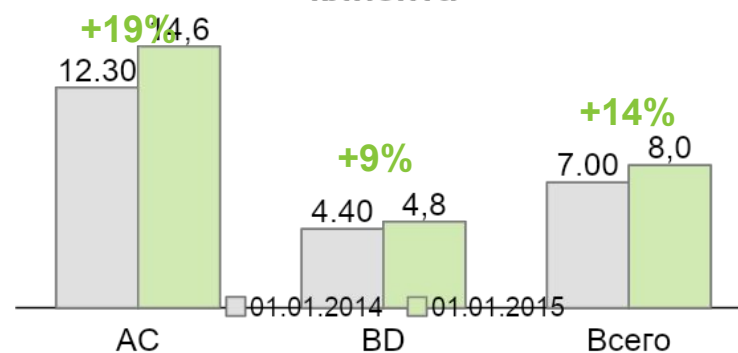
За 4-й квартал 2014 г. глубина отношений с клиентами AC выросла на 2%

ЧОД на 1 КМ



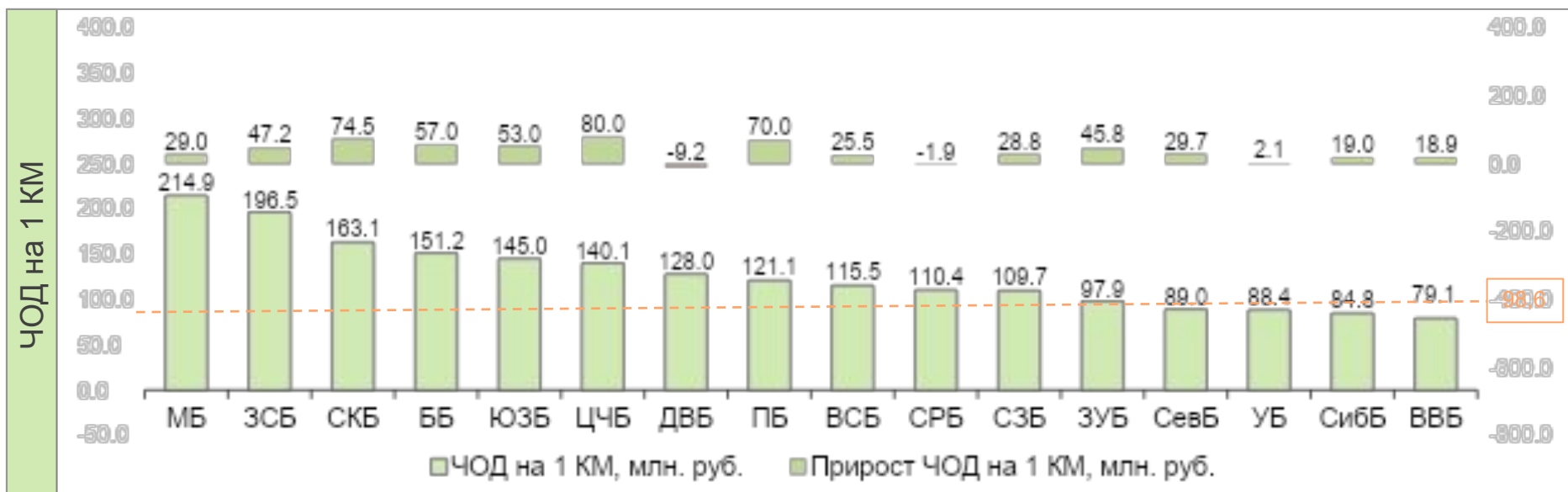
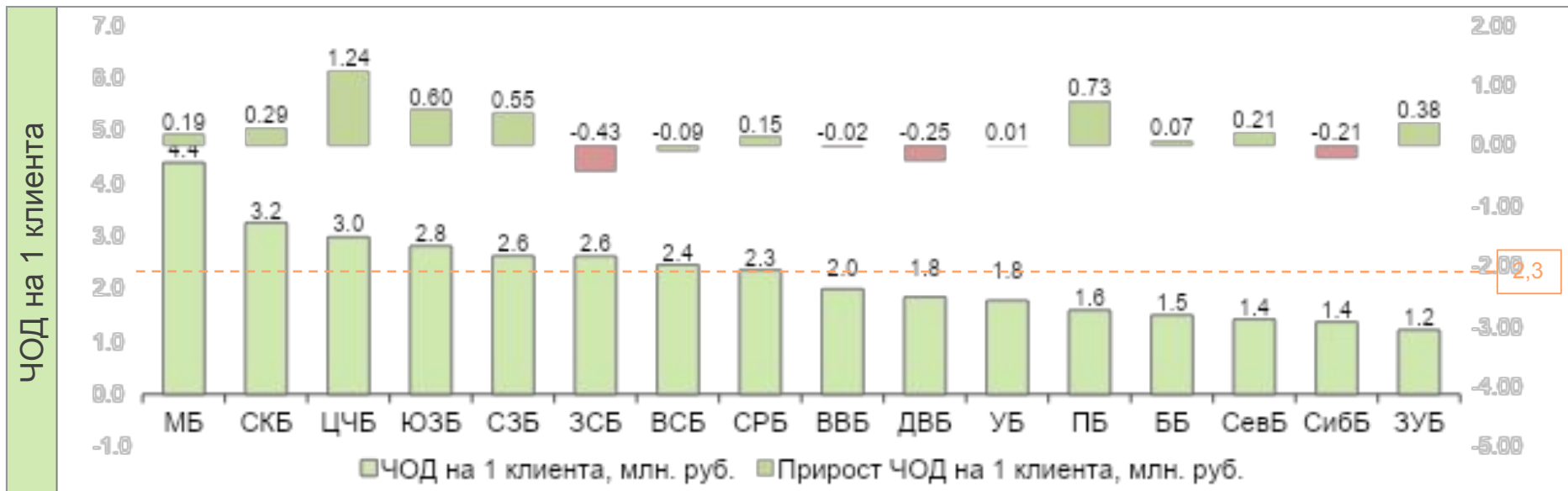
Доход КМ от клиентов AC в 3 раза выше дохода от клиентов BD. Рост ЧОД на 1 КМ от клиентов BD обусловлен ростом количества клиентов

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

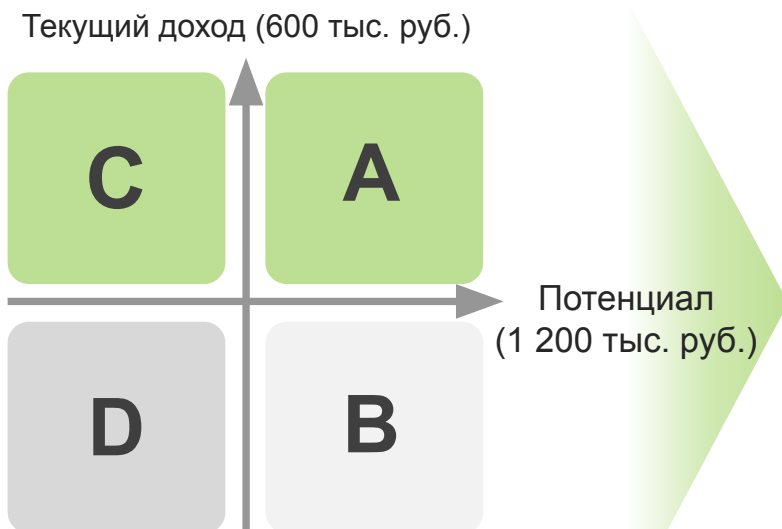
1. Включение **RAROC** в сегментацию
2. Новая **система сервисов** (Бизнес, Комфорт, Оптимум)
3. Усиление **КПК** (мотивация, нормирование, оргструктура)
4. Новый процесс разработки продуктов и **отраслевой экспертизы**
5. Инструменты **планирования и управления** продажами

1 Новая модель сегментации включает RAROC по клиенту

Модель сегментации и приоритизации клиентов КСБ

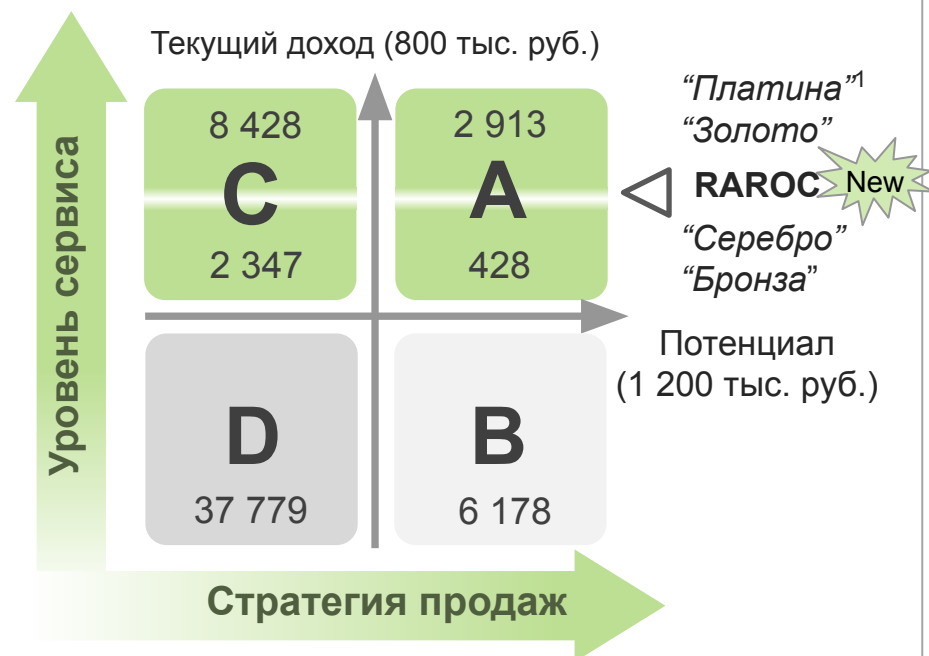
Текущая модель (2014):

- 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

2 Сегментация определяет уровень сервиса для Клиента

Уровень сервиса ↑	<p>“Бизнес”</p> <p>А С</p>	<p>Ценовые условия</p>	<p>Сервисы и предпочтения</p>	<p>Контактная политика</p>	
	<p>“Комфор Т”</p> <p>В</p>	<p>(F) RAROC > 25%¹</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Индивидуальные ценовые условия <hr/> <p>(F) RAROC < 25%¹</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Стандартные ценовые условия 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Скорость предоставления услуг минимум на 20% выше норматива ▪ Кастомизированные продуктовые решения ▪ Персональная операционная поддержка ▪ Приоритетная обработка обращений с руководством ТБ/ГОСБ ▪ Преференции для бенефициаров, топ-менеджеров и сотрудников <hr/> <p>F-RAROC > 25%</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Индивидуальные ценовые условия³ <p>F-RAROC < 25%</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Стандартные ценовые условия 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Закрепление преимущественно за ГКМ/СКМ ▪ Встреча с КМ с не реже 1 раза в квартал² ▪ Встреча с руководителями ТБ/ГОСБ не реже 1 раза в год <hr/> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Персональная операционная поддержка ▪ Приоритетная обработка обращений ▪ Преференции для бенефициаров и топ-менеджеров 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Встреча с КМ с не реже 1 раза в квартал² ▪ Встреча с руководством ТБ/ГОСБ при необходимости <hr/> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Стандартный уровень сервиса
	<p>“Оптимум”</p> <p>D</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Стандартные ценовые условия 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Стандартный уровень сервиса 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Звонок КМ с не реже 1 раза в квартал 	

¹ 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

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

³ 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

Менеджер счета КСБ

Обслуживание и консультирование клиентов в ВСП в порядке очередности

Периодическая недоступность для звонка клиента
Не регламентировано время ответа

Ограничен доступ в специализированные АС Банка

Является посредником для решения операционных вопросов

3. Индивидуальный подход

4. Простота взаимодействия с Банком

5. Высвобождение времени КМ и МС за счет исключения непрофильных функций

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

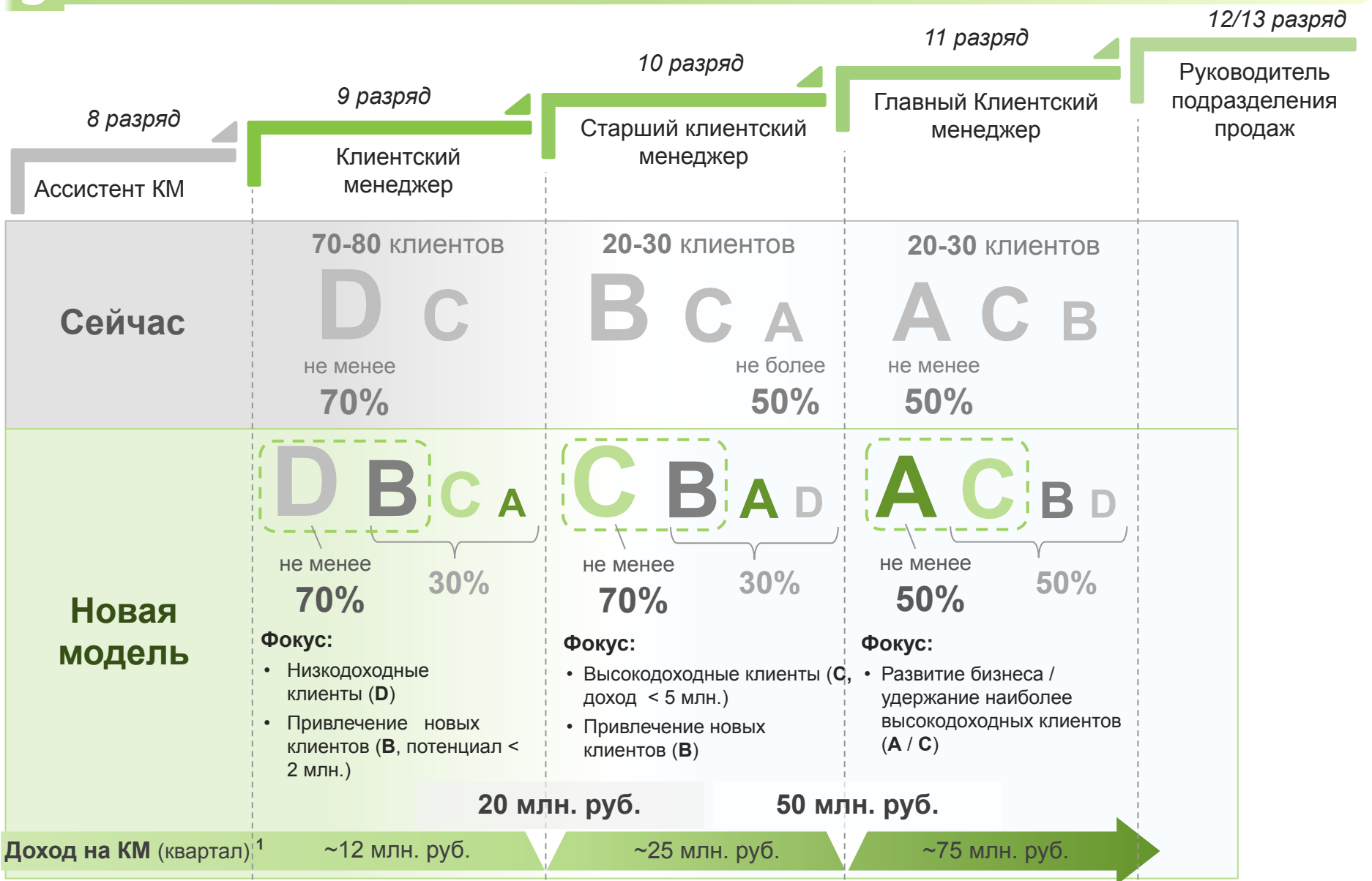
- ✓ КМ играет ведущую роль в КПК, отвечая за **развитие отношений** с Клиентом
- ✓ ПС отвечает за сотрудничество с Клиентом **по профильному продукту**, участвует в продажах, отвечает за структурирование и дальнейшее сопровождение сделки
- ✓ **Единая система мотивация** участников КПК (КМ и ПС) от бизнес-результата 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
Клиентский менеджер «Семейный доктор»	<ul style="list-style-type: none"> • Собственник • Ген. Директор • Фин. директор 	<ul style="list-style-type: none"> • Развитие отношений • Определение потребностей и продажа 	<ul style="list-style-type: none"> • Определение стратегии отношений с Клиентом • Определение потребностей Клиента и продажа продуктовых решений • Координация работы КПК
Продуктовый специалист «Эксперт»	<ul style="list-style-type: none"> • Фин. директор • Финансовая служба 	<ul style="list-style-type: none"> • Подготовка сделки по продукту 	<ul style="list-style-type: none"> • Участие в продажах, структурирование продуктовых решений • Реализация сделок
Ассистент КМ «Помощник»	<ul style="list-style-type: none"> • Финансовая служба • Бухгалтерия 	<ul style="list-style-type: none"> • Поддержка КМ 	<ul style="list-style-type: none"> • Помощь КМ в обслуживании Клиента • Подготовка материалов к сделке, взаимодействие с внутренними службами Банка
Менеджер счета	<ul style="list-style-type: none"> • Финансовая служба • Бухгалтерия 	<ul style="list-style-type: none"> • Решение вопросов по операционному обслуживанию • Сопровождение простых сделок 	<ul style="list-style-type: none"> • Операционное обслуживание в части РКО, размещения средств, ДБО • Простые консультации, прием документов от Клиента, оформление стандартных договоров
Операционный консьерж	<ul style="list-style-type: none"> • Бухгалтерия 	<ul style="list-style-type: none"> • Решение вопросов по операционному обслуживанию 	<ul style="list-style-type: none"> • Операционная поддержка (решение проблем при проведении платежей, зачислении средств и проч.)



3 Новая модель нормирования и закрепления КМ КСБ

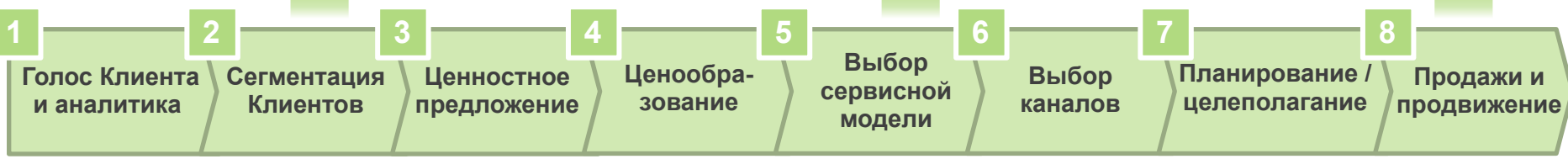


1 В случае превышения порогового значения по доходу на протяжении 4 кварталов, КМ попадает в лист ожидания на переход на следующую ступень, аналогично и при снижении дохода на КМ; пороговые значения индивидуальны для каждого ТБ и должны регулярно пересматриваться

4 Отраслевая экспертиза встроена в процесс управления сегментом

ТБ

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

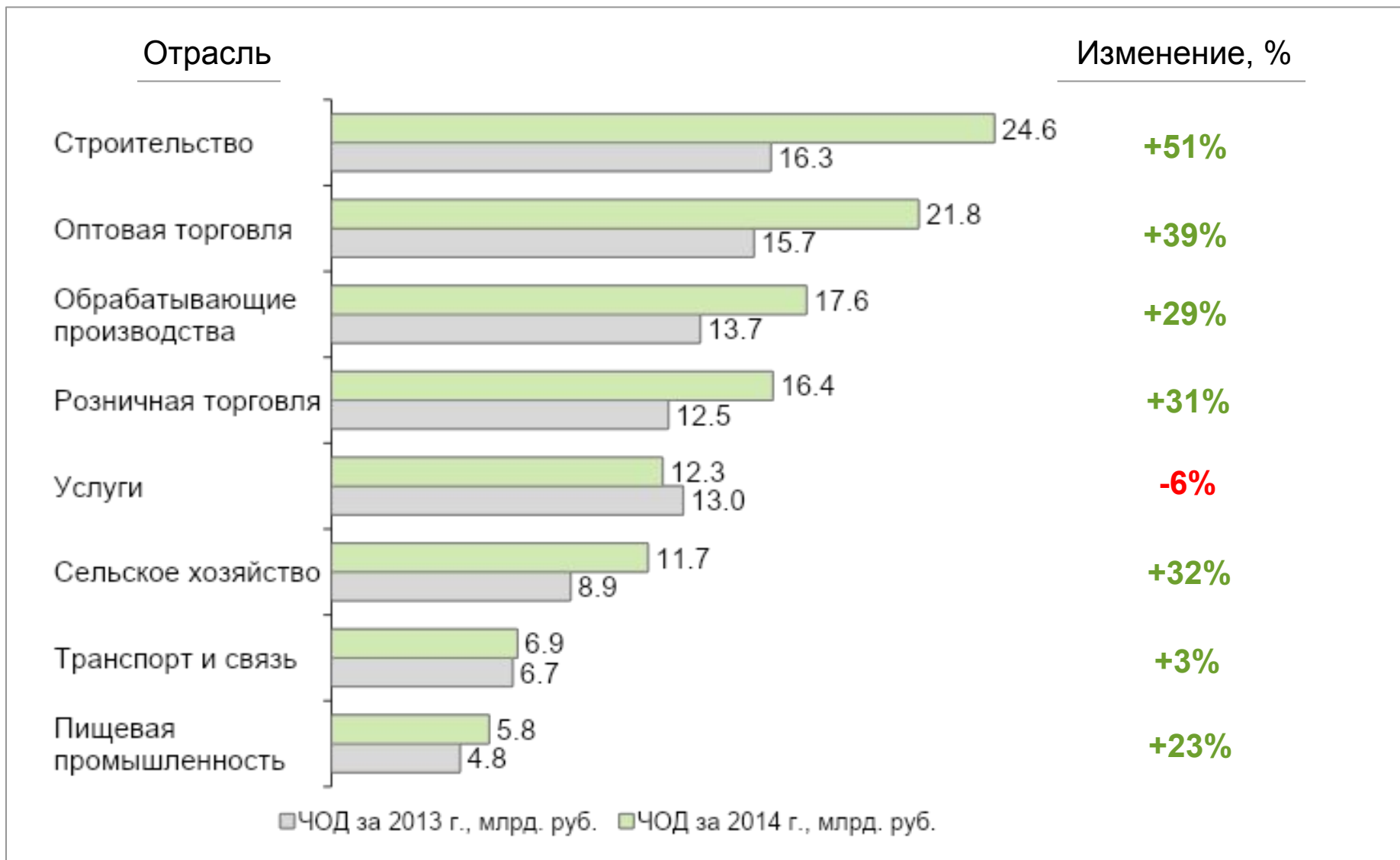


ЦА

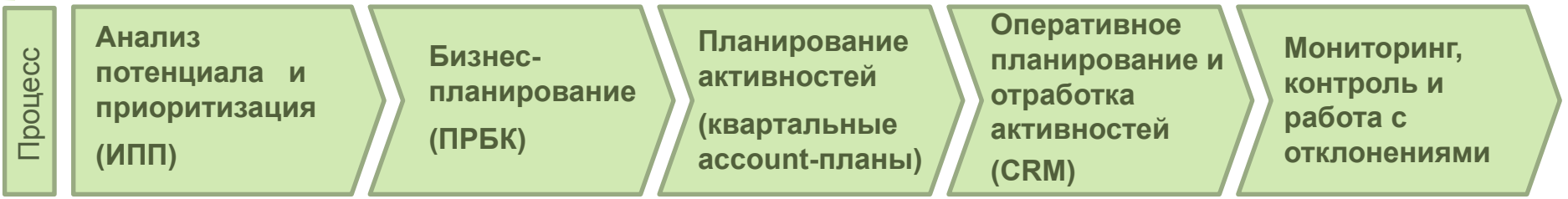
<p>1 2</p> <ul style="list-style-type: none"> Регулярные отраслевые обзоры и аналитика по отраслям - База знаний Внедрение новой отраслевой классификации Клиентов КСБ New Анализ профиля клиентов отрасли, выявление потребностей New Разработка Стратегии работы Банка с клиентами отрасли New 	<p>3 4</p>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

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"> Оценка потенциала и приоритизация Клиентов на уровне ЦА 	<ul style="list-style-type: none"> Самостоятельное заполнение ПРБК КМ в excel Низкая скорость, качество и трудоемкость заполнения и согласования, низкая вовлеченность ПС 	<ul style="list-style-type: none"> Самостоятельное заполнение КМ в excel по клиентам ABC Невозможность централизованного контроля, слабое взаимодействие КМ и ПС, трудоемкость 	<ul style="list-style-type: none"> Самостоятельная постановка задач в CRM Задачи / активности не структурированы и не связаны с отработкой плана, неудобство контроля 	<ul style="list-style-type: none"> Выборочный контроль (top-20 клиентов) еженедельно на основе выгрузок из CRM Ограниченная выборка клиентов, временные затраты
---------------	---	---	---	---	--

Новая модель	<ul style="list-style-type: none"> Оценка потенциала и приоритизация Клиентов на уровне ЦА 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Предзаполнение на основе ИПП и др. данных¹ New ✓ Удобный процесс согласования и взаимодействия с ПС в централизованной АС New ✓ ПРБК по Клиенту доступно КМ и ПС в MIS/CRM 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Предзаполнение на основе ПРБК New ✓ Централизованная постановка задач на квартал в CRM на всех участников КПК New 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Управление коммерческой активностью по отработке планов New ✓ Навигация для КМ по этапам сделки New 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Статусы отработки account-планов по клиентам в реальном времени New ✓ Еженедельный прогноз выполнения ПРБК в разрезе клиентов и КМ New
--------------	---	--	--	--	---

¹ 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.	
Знание о Клиенте	• 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)		▶		
Ценностное предложение	• Внедрить новый процесс разработки продуктов на основе дизайн-мышления и Голоса Клиента	▶			
	• Внедрить новый процесс отраслевой экспертизы	▶			
Сервисная модель	• 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	▶			
Каналы продаж и филиальная сеть	• 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.	
Ценообразование	• 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			▶	▶
Команда	• 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 ПРБК и контроль отработки в CRM | до 01.07 |
| □ Формирование КПК по всем приоритетным клиентам КСБ (А, В, С), фиксация ответственных за продукт в ПРБК по клиенту
Организация эффективного взаимодействия между клиентскими и продуктовыми подразделениями (в т.ч. Розничного блока) | до 01.07 |
| □ Контроль качества работы в CRM – все активности в CRM
Мониторинг отработки выставленных задач (ПРБК, Кампании продаж) | Регулярно |

КПК

ПРБК

CRM