

ОРГАНИЗАЦИЯ ПРИВЛЕЧЕНИЯ И СОПРОВОЖДЕНИЯ КОРПОРАТИВНЫХ КЛИЕНТОВ В АО «КОШЕЛЕВ-БАНК»

© 2018 Старикова Т.Е., Кузнецов А.В., Сирота И.Е.

Самарский университет государственного управления
«Международный институт рынка», г. Самара, Россия

Статья посвящена рассмотрению механизма организации продаж и обслуживания корпоративных клиентов в АО «Кошелев-банк». Политика привлечения и сопровождения корпоративных клиентов определяет сегментацию корпоративных клиентов и общие принципы работы с корпоративными клиентами. Основой системы организации продаж и обслуживания корпоративных клиентов является концепция комплексной ответственности выделенных сотрудников и подразделений за результат всех взаимоотношений банка с конкретным клиентом, реализованная через механизм менеджеров.

В исследовании выделяются ключевые принципы, определяющие подходы к формированию продуктового ряда как средства удовлетворения потребностей клиентов. Рассматриваются вопросы по организации продаж как способа удовлетворения потребностей клиентов, обслуживания и сопровождения как формы поддержания и развития взаимодействия с клиентами.

Ключевые слова: клиентский бизнес, клиентские сегменты, организация продаж, CRM-система, бизнес–процесс, клиентоориентированность, качество обслуживания, продуктовый ряд, конкурентоспособность.

Банки находятся в постоянном поиске магистральных направлений развития своего бизнеса, привлекательность которого в последние годы снижается, поскольку риски постоянно растут, а прибыльность неизменно падает. Сложная экономическая ситуация, ужесточение надзора и регулирования, некоторые другие факторы стимулируют банки сосредоточиться на повышении уровня рентабельности с помощью сокращения издержек, а также на развитии цифрового банкинга.

На сегодняшний день в российской банковской системе складывается значительный перекос в сторону обслуживания корпоративных клиентов за счёт представителей розницы, а также малого и среднего бизнеса. Речь идет о том, что, во-первых, в области кредитования юридических лиц российские банки уже сейчас опережают страны Восточной Европы и лишь немного отстают от экономики Западной Европы, что во многом связано как с низким уровнем развития альтернативных источников финансирования бизнеса, так и с санкционным давлением. Во-вторых, по привлечению средств юридических лиц отечественный рынок опережает многие страны Европы.

Таким образом, динамика развития в таком сегменте российского банковского рынка, как обслуживание корпоративных клиентов, опре-

деляется его текущей структурой и дисбалансами развития.

Сегодня существует целый ряд проблем, которые мешают выстраиванию долгосрочных и партнерских отношений между банками и клиентами. К ним относятся неравноправная конкуренция, неразвитый рынок финансовых инструментов, нарастание регуляторного давления. Решение указанных проблем невозможно без сбалансированной долгосрочной стратегии, которая учитывала бы мнения как банковского сообщества, так и клиентов.

У корпоративных клиентов возрастает спрос на качественные услуги банков. В связи с большим количеством предложений на рынке для юридических лиц и индивидуальных предпринимателей качество продукта не всегда соответствует такому понятию, как «цена-качество». В формировании финансового имиджа важны как финансовые показатели и экономические критерии, так и рыночные оценки [1].

Разумный подход к процессу организации финансовых отношений напрямую влияет на эффективность и качество предоставляемой услуги [3].

Основными целями работы управления клиентского бизнеса АО «КОШЕЛЕВ-БАНК» являются увеличение клиентской базы банка,

выполнение показателей бизнес-плана в сегменте привлечения и размещения ресурсов юридических лиц и ИП.

Основными задачами управления являются:

1) увеличение и диверсификация ресурсной базы банка за счет средств юридических лиц и ИП, увеличение кредитного портфеля клиентов малого и среднего бизнеса, портфеля банковских гарантий;

2) удержание и расширение сотрудничества с действующими клиентами банка;

3) организация процесса продаж продуктов банка;

4) развитие каналов продаж продуктов банка;

5) внедрение новых продуктов и модификация действующих бизнес-процессов в части работы с корпоративными клиентами.

К функциям управления клиентского бизнеса надо отнести:

1) поиск новых клиентов в сегменте малого и среднего бизнеса;

2) консультирование потенциальных клиентов по активным и пассивным продуктам банка, выявление потребностей клиента;

3) проведение встреч, переговоров;

4) организация переговоров на уровне первых лиц банка и клиента;

5) сбор и первичный анализ документов для кредитования, открытия счетов;

6) подписание договоров с клиентами банка;

7) поддержание регулярных контактов с действующими клиентами;

8) выявление потребностей клиентов;

9) консультирование по продуктовой линейке банка;

10) сбор информации от клиентов по потребностям, которые не могут быть удовлетворены действующей продуктовой линейкой банка;

11) выявление целевого сегмента клиентов, определение потребностей;

12) разработка продукта, удовлетворяющего выявленным потребностям по направлениям: РКО, депозиты и депозитные сертификаты, векселя, кредиты, гарантии;

13) подготовка технического задания для ИТ-служб банка;

14) согласование и разработка концепции внедрения и продвижения продуктов для кли-

ентов-представителей малого и среднего бизнеса;

15) обучение сотрудников банка действующей продуктовой линейке банка;

16) проведение презентаций для предприятий малого и среднего бизнеса;

17) поддержание в актуальном состоянии информации на сайте банка – в части продуктовой линейки банка;

18) поиск агентов по продаже банковских продуктов: бухгалтерских, юридических компаний, частных лиц и т.п.;

19) согласование и заключение агентских соглашений;

20) взаимодействие с агентами в процессе сотрудничества;

21) работа со страховыми компаниями по агентским соглашениям (страхование залогов);

22) взаимодействие с муниципальными и областными организациями, целью работы которых является поддержка предприятий малого и среднего бизнеса [5].

Политика привлечения и сопровождения корпоративных клиентов является основополагающим документом по организации работы с корпоративными клиентами банка и определяет следующие понятия:

- сегментацию корпоративных клиентов;

- общие принципы работы с корпоративными клиентами.

Все участники работы по привлечению и сопровождению корпоративных клиентов, руководствуются действующим законодательством, а также нормативными документами банка.

Целью политики является формирование единых подходов к организации привлечения и сопровождения корпоративных клиентов во всех подразделениях банка.

Задачами политики являются:

-выделение целевых клиентских сегментов по их ключевым характеристикам с целью максимального удовлетворения потребностей клиентов в рамках дифференцированных моделей работы;

-создание условий для выполнения ориентиров и бизнес-плана корпоративного блока.

В процессе привлечения и сопровождения корпоративных клиентов производится их сегментация. Целевые клиентские сегменты представлены базовыми и специальными сег-

ментами, в совокупности составляющими клиентскую базу корпоративного блока банка.

Выделяются следующие целевые клиентские сегменты по финансовым критериям:

1. Базовые, выделяемые по финансовым критериям:

- 1) крупнейший бизнес;
- 2) крупный бизнес;
- 3) средний бизнес;
- 4) малый бизнес;
- 5) микробизнес.

В рамках целевого клиентского сегмента «Микробизнес» выделены следующие подсегменты:

- 1) микро;
- 2) предпринимательство.

В зависимости от рыночной ситуации изменения стратегических и текущих целей банка в части корпоративного бизнеса в рамках указанных сегментов могут вводиться дополнительные подсегменты.

Сегментация корпоративного клиента осуществляется в начале сотрудничества с банком и актуализируется не реже одного раза в год. При существенном изменении показателей деятельности корпоративного клиента и/или параметров взаимодействия с банком проводится пересегментация данного корпоративного клиента.

В рамках привлечения и сопровождения корпоративных клиентов выделяются ключевые принципы, определяющие подходы к формированию продуктового ряда как средства удовлетворения потребностей клиентов к организации продаж как способа удовлетворения потребностей клиентов, обслуживания и сопровождения как формы поддержания и развития взаимодействия с клиентами.

К принципам формирования продуктового ряда можно отнести следующие:

Клиентоориентированность - продуктовая линейка, удовлетворяющая текущим потребностям клиентов различных целевых клиентских сегментов, отраслей экономики, а также индивидуальный подход к разработке и реализации услуг для конкретных целевых клиентских сегментов с учетом планов развития их бизнеса.

Конкурентоспособность - параметры продуктов для корпоративных клиентов устанавливаются с учетом экономической ситуации, рыночной конъюнктуры, региональной спе-

цифики и особенностей проведения операций с отдельными категориями клиентов, а также информации о планах развития бизнеса клиентов.

Экономическая эффективность продуктов - при установлении параметров продуктов оценивается влияние на прибыль банка и основные показатели, характеризующие эффективность операции банка.

Гибкость ценообразования - в зависимости от модели обслуживания целевого клиентского сегмента разрабатываются и используются как стандартные, так и индивидуальные тарифы комиссионного вознаграждения и процентные ставки.

Сбалансированность - формирование продуктового ряда, состоящего из кредитных, транзакционных и инвестиционных продуктов, в том числе продуктов других функциональных блоков банка.

Технологичность, совершенствование, унификация и автоматизация процессов предоставления продуктов и услуг корпоративным клиентам, а также расширение спектра банковских продуктов и услуг, предоставляемых через удаленные каналы.

Учет возможностей государственной поддержки - участие в ключевых государственных проектах и включение в продуктивное предложение банка элементов государственной поддержки.

К принципам организации продаж можно отнести следующие:

Сбалансированность целей - обеспечение максимально возможного объема прибыли банка и роста бизнеса по всем продуктам и услугам банка, а также баланса стратегических целей Банка и интересов корпоративного клиента для построения долгосрочных отношений.

Персонализация клиентского обслуживания - развитие института клиентских менеджеров для каждого целевого клиентского сегмента: закрепление за каждым корпоративным клиентом клиентского менеджера либо команды менеджеров. Клиентский менеджер является основной точкой контактов корпоративных клиентов с банком.

Соответствие квалификации клиентских менеджеров потребностям клиентов.

Персонализация ответственности клиентского менеджера - персональная ответствен-

ность за привлечение клиентов, развитие долгосрочных отношений с закрепленными корпоративными клиентами, достижение плановых показателей (включая финансовый результат по закрепленным клиентам и продажу закрепленным клиентам максимального перечня продуктов банка), а также за координацию работы сотрудников банка, принимающих участие в обслуживании корпоративных клиентов.

Фокусирование на потребностях клиентов - клиентский менеджер нацелен на продажу банковских продуктов, максимально удовлетворяющих текущим потребностям закрепленных за ним корпоративных клиентов, а также на формирование у корпоративного клиента новых потребностей в банковских продуктах с использованием инструментов планирования бизнеса клиента.

Развитие альтернативных каналов продаж – в дополнение к продажам силами клиентских менеджеров банк осуществляет развитие альтернативных каналов продаж обеспечивая доступность для всех целевых клиентских сегментов дистанционного приобретения банковских продуктов, и канала партнерских продаж, а также систематизирует работу с ключевыми партнерами.

Комплексное продвижение продуктов – для достижения бизнес-целей, поставленных корпоративным блоком, проводится комплекс маркетинговых мероприятий по продвижению продуктов или продуктовых категорий (рекламные кампании, промо-акции, обеспечение точек продаж полиграфической продукцией и другие активности или их сочетание в зависимости от конкретных маркетинговых целей и бизнес-задач).

К принципам обслуживания и сопровождения корпоративных клиентов можно отнести следующие:

Повышение уровня сервиса и качества обслуживания - обеспечение уровня сервиса и качества обслуживания, соответствующих или превышающих ожидания клиентов во всех подразделениях банка с учетом специфики каждого целевого клиентского сегмента и экономической целесообразности для банка.

Стандартизация обслуживания – обеспечение комплексного обслуживания потребностей корпоративных клиентов и их контрагентов независимо от регионального положения с

предоставлением им доступа к максимально возможному перечню продуктов и услуг.

Стандартизация бизнес-процессов и максимальная автоматизация наиболее трудоемких процедур.

Индивидуальный подход к значимым клиентам – максимальная ориентация на удовлетворение потребностей значимых корпоративных клиентов, разработка и реализация индивидуальных схем обслуживания для конкретных клиентов целевых клиентских сегментов.

Развитие альтернативных каналов обслуживания – предоставление корпоративным клиентам набора удобных каналов дистанционного обслуживания по продуктам.

Сбалансированность при работе с проблемной задолженностью, стремление обеспечить возврат задолженности при сохранении деловых отношений и бизнеса клиента.

Планирование привлечения и сопровождения корпоративных клиентов осуществляется в рамках системы планирования, действующей в банке, относительно продуктов, пакетов продуктов и специальных предложений, клиентских сегментов, клиентских менеджеров, отраслей экономики.

В процессе планирования и прогнозирования банком используются результаты маркетинговых исследований.

При планировании банком устанавливаются нормативы нагрузки на клиентского менеджера, выражающиеся в количестве корпоративных клиентов, закрепленных за клиентским менеджером, и дифференцирующихся в зависимости от целевого клиентского сегмента.

В соответствии с компетенцией клиентских менеджеров для повышения результативности продаж им делегируются полномочия по принятию решений об установлении параметров продуктов корпоративного блока, в том числе в части размеров комиссионного вознаграждения банка в рамках установленных коллегиальными органами пределов и в порядке, предусмотренном соответствующими нормативными документами, участию в кредитном процессе, процессе привлечения средств и подписанию договоров с клиентами.

Клиентские менеджеры и другие сотрудники банка, непосредственно контактирующие с корпоративными клиентами, используют CRM-систему на всех этапах взаимодействия с клиентом. Сотрудники корпоративного блока,

участвующие в планировании клиентской работы, также используют CRM-систему для мониторинга динамики бизнеса корпоративных клиентов целевых клиентских сегментов с банком.

CRM - Customer Relationship Management system – система управления взаимодействиями с клиентами [2].

Основные цели применения CRM- системы:

- повышение доходов и эффективности корпоративного бизнеса;
- повышение качества обслуживания корпоративных клиентов;
- повышение производительности труда;
- повышение прозрачности и управляемости корпоративного бизнеса, повышение ответственности клиентских менеджеров и продуктовых специалистов за результат.

К возможностям информационной системы можно отнести:

- создание единой базы данных по существующим и потенциальным корпоративным клиентам, создание единого представления о клиенте, реализация механизма закрепления клиентов за клиентскими менеджерами;
- создание аналитического ресурса для консолидации и анализа всей информации о клиентах и взаимоотношениях с ними;

- поддержка работы клиентских менеджеров и продуктовых специалистов за счёт возможности видеть весь объём взаимоотношений с конкретным клиентом и их финансовый результат;

- реализация механизма планирования, в том числе на уровне клиента, контроля и оценки работы клиентских менеджеров и продуктовых специалистов;

- реализация работы кредитного процесса и построение электронного документооборота для всех кредитных заявок;

- реализация работы различных бизнес-процессов, связанных с продажей некредитных продуктов корпоративным клиентам;

- создание системы контроля и мониторинга за качеством клиентской работы.

Контроль осуществляется на регулярной основе как в части выполнения установленных плановых заданий и проведения необходимых мероприятий, так и в части корректного отражения соответствующих данных в CRM-системе и формах отчетности, кроме того, систематически проводится контроль за обеспечением требуемого уровня сервиса и качества обслуживания корпоративных клиентов.

Контроль и оценка эффективности клиентских служб осуществляется по выполнению показателей, указанных на рисунке 1.



Рисунок 1 – Показатели оценки деятельности клиентских менеджеров

Основой системы организации продаж и обслуживания корпоративных клиентов является концепция комплексной ответственности

выделенных сотрудников и подразделений за результат всех взаимоотношений банка с конкретным клиентом, реализован-

ная через механизм менеджеров, которые являются «точкой» общения клиента с банком и наделены достаточными полномочиями для обеспечения своевременного решения всех необходимых клиенту вопросов и задач. Это принципиально отличает перспективную систему клиентской работы от других подходов, построенных на продвижении отдельных банковских продуктов. За счет максимально четкой фокусировки на по-

требностях клиента и знания специфики его работы клиентский менеджер обеспечивает предоставление комплексного обслуживания и высокое качество предоставляемых услуг, повышает эффективность работы с клиентом за счет активизации перекрестных продаж, повышения качества планирования операций с клиентом, их экономической результативности (рис.2).

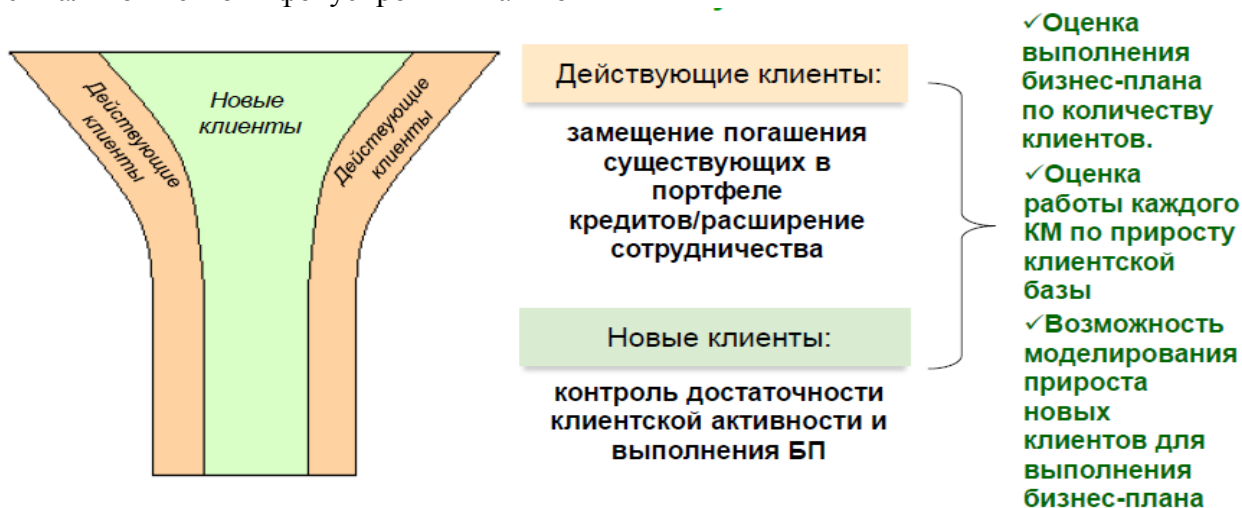


Рисунок 2 – Управление воронкой продаж через моделирование клиентской активности новых и действующих клиентов

Дифференциация модели работы банка и продуктового предложения по трем ключевым сегментам (крупным, средним и малым предприятиям) ведет к необходимости дифференциации подходов к обслуживанию этих клиентских групп и обусловлена существенными отличиями в потребностях клиентов в зависимости от размера их бизнеса, различной степенью охвата и проникновения банка на различных рынках.

Системная работа по поиску новых клиентов включает в себя: привлечение контрагентов действующих клиентов; определение следов успешной деятельности компаний в средствах массовой информации; выявление среди клиентов розничного блока собственников, руководителей, финансовых директоров, главных бухгалтеров компаний; работа со страховыми и лизинговыми компаниями, круглые столы, совещания в отраслевых ассоциациях; выставки; холодные звонки; рекламная кампания; интернет; рекомендации партнеров.

Системная работа с действующими клиентами включает: изучение деятельности клиента, мониторинг объемов бизнеса с банками, клиенты «не заемщики», поддержание лояльности.

В настоящее время рассматриваемый банк во многом не отвечает основным потребностям клиентов, уступая предложению банков-конкурентов по следующим факторам:

- 1) уровень клиентского сервиса:
 - а. продолжительность банковского дня;
 - б. выделенный клиентский менеджер;
- 2) гибкость, комплексность и полнота продуктового предложения:
 - а. кастомизация продуктов;
 - б. продукты инвестиционного банка;
 - с. документарные продукты;
 - д. стабильность и функциональность ДБО;
- 3) скорость принятия решения по стандартным продуктам.

Основные проблемы и пути их решения представлены в таблице 1.

Таблица 1 – Проблемы и пути решения

Проблемы:	Пути решения:
Существующая сегментация не отражает реальной структуры предприятий и не позволяет выделить потребности отдельных клиентских групп	Вести сегментацию, которая позволила бы выделить группы клиентов с однородными потребностями, что должно являться основой принятия решения о том, какие продукты вводить и как их продавать
Отсутствие востребованного продуктового ряда	Осуществление быстрореализуемых инициатив по модернизации продуктового ряда путем внедрения ломбардных кредитов, лизинга для малых предприятий. Разработка новых технологичных продуктов
Недостаточно эффективная система дистрибуции и продвижения продуктов	Разработка новых подходов к дистрибуции и продвижению продуктов. Новая организационная структура и определение функционала подразделений. Построение клиентоориентированной сети, позволяющей быстро и качественно обслуживать клиента
Недостаточная автоматизация бизнес-процессов и бизнес-планирования, отсутствие единой базы клиентов МП, использующих разные банковские продукты	Промышленные кредитные процедуры измерения риска, RISK–менеджмент. Реализация on-line доступа к информации на любом этапе бизнес-процесса. Сбор и консолидация информации на базе проектов хозяйственной деятельности и аналитической CRM
Система мотивации не стимулирует сотрудников на увеличение доходов от сегмента МП	Разработка модели мотивации сотрудников, определяющей взаимосвязь дохода сотрудника от маржинального дохода Банка, глубины отношений с сегментом МП
Отсутствие подходов к определению показателей бизнес - планирования и показателя достижения успеха (KPI) в сегменте МП	Внедрение KPI, разработка методики показателей эффективности продуктов, клиентов и операций с МП. Разработка бизнес-плана и его показателей

Качественный рост обслуживания корпоративных клиентов может происходить за счёт внедрения в бизнес-процессы и в процессе общения с клиентом цифровых решений. Это позволит соответствовать растущим запросам клиентов к комфорту и безопасности как коммуникаций с финансовым учреждением так, и транзакций.

Для удержания действующего и привлечения нового клиента необходим новаторский подход. Банковское обслуживание адекватно жизненным фазам: от менеджмента на основе взаимоотношений с корпоративными клиентами к сфокусированному менеджменту на основе партнерства без проталкивания определенной услуги. При этом альтернативой может служить кросс-продажа, что дополнительно позволяет выявить интересы клиента и еще более надежно выстроить партнерские отношения между банком и корпоративным клиентом.

Также для улучшения качества обслуживания следует подготавливать обучать или приглашать к работе «универсального солдата». Данный сотрудник должен обладать компетенцией во всех услугах, которые могут заинтересовать юридическое лицо, а именно: расчетно-кассовое обслуживание, депозиты, кредитование, операции с ценными бумагами, операциями с иностранной валютой. В современном мире многое решает индивидуальный подход, каждый клиент хочет чувствовать себя особенным, поэтому и существует необходимость наличия таких менеджеров.

В рамках мероприятий по улучшению эффективности обслуживания необходимо проводить различные проверки своих сотрудников, такие как визит тайного покупателя, делать обучающие мастер-классы, моделировать всевозможные ситуации.

Немаловажное значение имеет и система мотивации персонала. В российских компаниях чаще всего присутствует краткосрочная и среднесрочная мотивация, а также отдельные элементы долгосрочной мотивации [4].

В идеале вершиной отношений с клиентами является формирование партнерских отношений, что обуславливает взаимопонимание. Банк в лице его сотрудника (менед-

жера) превращается из финансового партнёра в делового как в хорошие времена, так и в трудные минуты. Таким образом, развитие, поддержание, дальнейшее выстраивание отношений с клиентами для банка будут всегда актуальными процессами. Весь спектр данных услуг подталкивать к созданию, развитию и повышению эффективности новых продуктов, предназначенных для клиента.

СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

1. Баранова В.В. К вопросу о финансовом имидже предприятия. - Вестник Международного института рынка. Выпуск 1/ Гл. ред. В.Г. Чумак. – Самара: Изд-во Междунар. институт рынка, 2015.
2. Дмитрий Демидов. CRM-системы на операционной службе в банках - 2013. - Электронный ресурс] - URL: <http://www.crmexperts.ru/2013/05/15/crm-in-the-bank/>
3. Кравченко О.В. Проблемы финансирования учреждений здравоохранения // Вестник Международного института рынка. 2015. № 1. С. 73-81.
4. Чумак В.Г., Горбунова О.А. Долгосрочная и краткосрочная мотивация персонала в клиентоориентированных организациях // Вестник Самарского государственного экономического университета. 2014. № 12 (122). С. 155-158.
5. Положение об управлении клиентского бизнеса АО «КОШЕЛЕВ-БАНК».

ORGANIZATION OF ATTRACTING AND SUPPORTING CORPORATE CLIENTS IN JSC "KOSHELEV-BANK"

© 2018 T.E. Starikova, A.V. Kuznetsov, I.E. Sirota

Samara University of Public Administration
“International Market Institute”, Samara, Russia

The article is devoted to the consideration of the mechanism of sales organization and servicing of corporate clients in JSC "Koshelev-Bank". The policy of attracting and supporting corporate clients determines the corporate client segmentation and the general principles of working with corporate clients. The basis of the sales organizing system and corporate clients servicing is the concept of the integrated responsibility of the certain employees and certain divisions for the result of all the Bank's relationships with a particular client, implemented through the mechanism of managers.

The study highlights key principles that determine the approaches to the formation of the product range as a means of satisfying the customer needs for organizing sales, service and support as a form of maintaining and developing interaction with customers.

Keywords: client business, client segments, sales organization, CRM-system, business-process, customer-oriented, quality of service, product range, competitiveness.