

СТРАТЕГИЯ ОБСЛУЖИВАНИЯ 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 определению стратегии расчетно-кредитного обслуживания корпоративных клиентов в АО «Кошелев-банк». Сотрудничество банка и компании в рамках организации расчетно-кассового обслуживания (РКО) и кредитования приносит банку стабильный доход, что определяет тактику кредитной организации по поиску и удержанию корпоративных клиентов. При сотрудничестве с компанией необходимо определить целесообразность и механизм предложения различных банковских продуктов и услуг с учетом потребностей клиента и выгоды банка.

Ключевые слова: клиентский бизнес, клиентские сегменты, клиентоориентированность, качество обслуживания, клиентоцентричность.

Утверждение о том, что во взаимоотношениях клиента и банка не клиент ведет дела с банком, а банк с клиентом, верно для современных российских реалий.

Корпоративные клиенты – юридические лица и лица, занимающиеся предпринимательской деятельностью, как организационно-хозяйственные структуры, имеющие возможности для широкомасштабной реализации научно-технических и технологических достижений, а также хозяйственные организации малого и среднего бизнеса.

Рост конкуренции и желание сохранить твердую позицию на рынке заставляют компании становиться все более ориентированными на удовлетворение потребностей своих клиентов [4, 5].

Чтобы найти таких клиентов и сделать их постоянными, банками и его сотрудниками разрабатываются специальные программы. Для привлечения корпоративных клиентов формируются специальные отделы.

Ключевые требования к сотрудникам банка, работающим в отделах по работе с клиентами:

- ответственность;
- собранность;
- пунктуальность;
- профессионализм.

Масштабное сотрудничество между банком и компанией становится источником дохода на годы, поэтому поиску корпоративных клиентов уделяется так много внимания.

На сегодняшний день все стремятся использовать время с максимальной выгодой, поэтому важно, чтобы услуги предоставлялись в установленный срок, а лучше, если это произойдет быстрее озвученного изначально.

Рассмотрим отличия при работе с юридическими и физическими лицами.

Работа с корпоративными клиентами и частными лицами – две совершенно разные области.

Подход в каждом случае требуется специфический. Если при работе с частным лицом предложить услугу необходимо только одному человеку, то при сотрудничестве с компанией нужно представить выгодные стороны услуги целой организации.

Рассмотрим процесс «Поиск клиентов». Для привлечения частных клиентов используются средства массовой информации – телевидение, газеты. Для доведения предложения услуг до сотрудников и руководителей компаний пользуются рассылками или холодными звонками. Письма позволяют подробно рассказать о своих услугах. Телемаркетинг призван помочь познакомиться с самими потенциальными клиентами и их предпочтениями.

Рассмотрим процесс «Оформление сделки». При работе с организацией требуется намного больше документов, чем при продаже частному лицу.

Рассмотрим процесс, связанный с участниками сделки. Если при обслуживании ча-

стного лица сделка заключается с ним или с его представителем, то для корпоративной сделки привлекается несколько человек от каждой стороны. Для грамотного оформления операции важно четко разграничить полномочия сотрудников.

Проанализируем время сделки. С начала сотрудничества до достижения окончательного результата в ситуации с корпоративными клиентами может пройти большой промежуток времени - до нескольких месяцев. Встречаются случаи, когда за это время сменяются работники, ответственные за оформление документов. Сотруднику банка, который отвечает за данного клиента, важно сохранять контакты и поддерживать информацию о текущем состоянии дел в организации.

Ввиду таких глобальных отличий привлечение корпоративных клиентов и работа с ними требует совершенно иного подхода.

Это сказывается на всех сферах, начиная с поиска и заканчивая удержанием клиента.

К способам поиска корпоративных клиентов можно отнести указанные далее.

Мониторинг интернет-площадок. Этот способ находится на первом месте рейтинга. Сотрудник банка знакомится с содержанием различных интернет-ресурсов, чтобы найти потенциальных клиентов. Преимущество данной методики: поиск клиентов не ограничен определенным регионом.

Проведение рекламной компании. Может задействоваться наружная реклама, средства массовой информации, интернет. Предпочтение отдается периодическим изданиям, в которых указываются предложения и свои контактные данные.

Посещение тематических мероприятий для бизнеса. На них представители и сотрудники банка встречаются с потенциальными клиентами.

Ознакомление с информацией в справочниках предприятий и организаций. Такие подборки выпускаются как на федеральном, так и на региональном уровне. В них предприятия собраны по отраслям производства. Такая база станет хорошим помощником в поиске корпоративных клиентов.

Спорный способ, который иногда все же приносит хорошие плоды: использование «сарафанного радио». Среди сотрудников и партнеров распространяются отзывы, реко-

мендации, благодарственные письма. Хотя к поступающей таким образом информации стоит относиться внимательно, но подобные сведения могут оказаться полезными.

Ключевым фактором, который влияет на разработку методов, является уровень заинтересованности в коммерческом предложении. Перейдем к конкретным методикам по поиску и удержанию клиентов.

Грамотное предложение. При принятии решений руководство организации ориентируется не на эмоции, а на логику и рациональность. Рекламное предложение должно быть составлено соответственно. Текст должен быть кратким и информативным одновременно.

Индивидуальный подход. Этот момент играет важнейшую роль в удержании корпоративных клиентов. Для каждого клиента стоит разработать отдельный план сотрудничества. При формировании программы действий необходимо исходить от непосредственных потребностей клиента. Уделить внимание стоит и налаживанию личного контакта, в чем помогают корпоративные мероприятия.

Изучение деятельности корпоративного клиента. Четкое представление о потребностях компании и направлении ее деятельности поможет адаптировать предложение к ее запросам и сделать его максимально выгодным. Достаточно знать ИНН организации или предпринимателя, который позволит узнать о видах его деятельности и убедиться в надежности клиента.

Основными задачами Управления клиентского бизнеса АО «Кошелев-банк» являются:

- 1) организация и развитие услуг расчетно-кассового обслуживания для корпоративных клиентов банка;
- 2) организация и развитие систем дистанционного обслуживания для корпоративных клиентов банка;
- 3) организация валютного контроля по операциям корпоративных клиентов банка;
- 4) организация работы с векселями и депозитными сертификатами банка для корпоративных клиентов;
- 5) участие в разработке нормативных документов, определяющих технологии и организацию обслуживания корпоративных клиентов банка;

б) участие в разработке и реализации программ повышения квалификации, подготовке и переподготовке персонала филиалов банка, обучение по программам повышения квалификации.

Функциями управления являются:

1) разработка предложений по совершенствованию системы обслуживания корпоративных клиентов в банке;

2) подготовка проектов договоров и соглашений с корпоративными клиентами банка по операциям, входящим в компетенцию отдела;

3) организация валютного контроля по операциям корпоративных клиентов банка;

4) экспертиза и проработка внешнеэкономических контрактов корпоративных клиентов в части соблюдения действующих норм валютного законодательства;

5) организация работы по реализации векселей и депозитных сертификатов банка корпоративным клиентам, ответов на отдельные запросы Банка России;

б) организация взаимодействия с органами исполнительной власти по вопросам, входящим в компетенцию отдела;

7) разработка, а также участие в разработке внутренних нормативных документов банка по вопросам, относящимся к компетенции отдела;

8) участие в разработке и реализации программ повышения квалификации, подготовке и переподготовке персонала по вопросам, относящимся к компетенции отдела.

Дифференциация модели работы банка и продуктового предложения по трем ключевым сегментам (крупные, средние, малые предприятия) 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. В этой связи различают цели и функционал ролей участников работы и организации продаж с корпоративными клиентами, которые представлены в таблице 1.

Таблица 1 – Функционал ролей участников

Роль	Цель роли	Функция роли
Организатор продаж	Внедрение и поддержание системы продаж	1. Организация продаж. 2. Методологическая поддержка. 3. Подбор, обучение и развитие персонала. 4. Мотивация персонала
Главный клиентский менеджер	Взаимодействие с холдингами	1. Работа с закрепленными холдингами, определение концепции развития отношений и обеспечение ее реализации. 2. Управление лимитом. 3. Кураторство и наставничество в работе
Клиентский менеджер	Единая точка контакта Клиента в Банке	Работа с закрепленными клиентами (клиентским портфелем)
Старший клиентский менеджер	Организация взаимодействия с территориально удаленными клиентами	1. Работа с сотрудниками в части обеспечения привлечения новых клиентов и роста продаж текущим клиентам. 2. Консультирование сотрудников по вопросам привлечения, продаж и сопровождения клиентов
Бизнес-администратор	Аналитическая поддержка продаж	1. Сбор информации о потенциальных клиентах и анализ клиентской базы

К системной работе с действующими клиентами относится изучение деятельности

клиента, мониторинг объемов бизнеса с банками, поддержание лояльности.

Системная работа по поиску новых клиентов включает в себя:

- 1) привлечение контрагентов действующих клиентов;
- 2) определение следов успешной деятельности компаний в средствах массовой информации;
- 3) выявление среди клиентов розничного блока собственников, руководителей, финансовых директоров, главных бухгалтеров компаний;
- 4) работа со страховыми, лизинговыми компаниями, круглые столы, совещания в отраслевых ассоциациях; выставки; холодные звонки; рекламная кампания; интернет; рекомендации партнеров.

Эффективная организация клиентской работы дает новый толчок к росту перекрестных продаж, повышает уровень доходов от продаж банковских продуктов и увеличивает количество проданных продуктов на одного клиента.

Таблица 2 – Факторы оценки корпоративного клиента

п/п	Наименование фактора	Уровень	Значение
1.	Длительность отношений с банком в качестве клиента	Высокий	Свыше трех лет
		Средний	От года до трех
		Низкий	От 1 квартала до года
2.	Объем среднемесячной суммы поступлений на расчетные счета за последние два квартала	Высокий	Более \$200 000
		Средний	От \$50 000 до \$200 000
		Низкий	Менее \$50 000
3.	Доля платежного оборота клиента, приходящаяся на внутрибанковские операции	Высокий	Более 30%
		Средний	От 10 до 30%
		Низкий	Менее 10%
4.	Общая доходность клиента	Высокий	Свыше 25%
		Средний	От 10 до 25%
		Низкий	Менее 10%
5.	Доля среднемесячных поступлений на расчетные счета в банке, % от суммарных поступлений на расчетные счета клиента в банках-резидентах за последние два квартала	Высокий	Более 50%
		Средний	От 20 до 50%
		Низкий	Менее 20%
6.	Сумма среднеквартального остатка за последний квартал	Высокий	Свыше 1 млрд руб.
		Средний	От 100 млн. до 1 млрд руб.
		Низкий	Менее 100 млн руб.
7.	Стаж работы на рынке	Высокий	Свыше четырех лет
		Средний	От года до четырех лет

Следует отметить тесную взаимосвязь между повышением уровня лояльности клиентов и ростом доходов компании [1].

При клиентоориентированном подходе к каждому клиенту существенно повышается качество обслуживания корпоративных клиентов, возрастает скорость принятия решений и качество предоставляемых услуг.

Модель построения бизнеса вокруг клиента называется клиентоцентричной [3].

За счет пересмотра технологических процессов и присвоения новых ролей в клиентском обслуживании при модернизации ИТ-процессов происходит рост объемов бизнеса и клиентской базы, что приводит к росту производительности труда.

Целесообразно при определении стратегии сотрудничества с потенциальным корпоративным клиентом использовать следующую оценочную таблицу (табл. 2).

		Низкий	Менее года или вновь созданное
8.	Годовой объем продаж	Высокий	Свыше \$40 млн
		Средний	От \$10 млн до \$40 млн
		Низкий	Менее \$10 млн

Технология работы с корпоративным клиентом выстраивается с учетом привлекательности данного клиента для банка и предполагает следующие возможные варианты взаимодействия:

1) удержание клиента с повышением прибыльности операций при продаже продуктов и услуг при поддержании достаточного уровня качества этих продуктов и постоянной оценке тарифной политики банков-конкурентов;

2) увеличение перечня предлагаемых клиенту новых или более качественных по отношению к конкурентам продуктов и услуг, соответствующих его потребностям; привлечение на обслуживание предприятий-контрагентов данного клиента, успешно сотрудничающих с клиентами;

3) активное привлечение корпоративного клиента на банковское обслуживание с учетом возможных понесенных при этом затрат, планируя в перспективе повышение доходности;

4) удержание корпоративного клиента путем предложения более выгодных ценовых условий по предоставляемым продуктам и услугам;

5) оказание услуг стандартного качества, использование метода перекрестных продаж в целях обеспечения максимально возможного уровня доходности от обслуживания данного корпоративного клиента;

6) предложение стандартного набора продуктов и услуг по текущей тарифной сетке;

7) удержание корпоративных клиентов с низким уровнем привлекательности, если имеются предпосылки их перспективного развития;

8) малопривлекательные корпоративные клиенты обслуживаются при наличии свободных средств и отсутствия убытков;

9) отказ от обслуживания корпоративного клиента, обладающего низкими для банка факторами перспективной доходности.

Принцип работы клиентского менеджера «знай своего клиента», основанный на долгосрочных отношениях с клиентом, который позволяет являться полноценным партнером и участником ведения бизнеса клиента, ведет к снижению рисков и, соответственно, к снижению затратной части как со стороны банка, так и со стороны клиента.

Мотивируя сотрудников клиентских служб зарабатывать благодаря личному результату, банк повышает ответственность за итоговый результат, стимулирует к росту продаж и деловой активности клиентских менеджеров. В свою очередь, для достижения большего результата сотрудник банка становится инициатором инновационных разработок, ведущих к совершенствованию и развитию всей системы.

Рассмотрим конкретный пример по взаимодействию с клиентом.

Клиент: Общество с ограниченной ответственностью Научно-Производственное Объединение «АВТОГАЗТРАНС» (ООО НПО «АВТОГАЗТРАНС»).

Рассмотрим характеристику бизнеса через историю развития компании.

ООО НПО "АВТОГАЗТРАНС" зарегистрировано в апреле 2005 года и специализируется на разработке и изготовлении технологического оборудования и готовых комплексов для хранения, газификации и выдачи технических газов (двуокись углерода, аргон, кислород, азот и т.д.) и смесей газов для сварочных, пищевых и иных производств, а также изготавливает конденсаторы, испарители, отделители жидкости, промежуточные сосуды, ресиверы (дренажные, линейные, циркуляционные), цистерны для сжиженных технических газов, теплообменное оборудование объемом до 50 м³ и давлением до 5МПа.

Оказывает услуги по разработке проектной документации, производству, монтажу, пуско-наладке оборудования и сдаче его в эксплуатацию. Специалисты компании могут

произвести техническую ревизию углекислотного и криогенного оборудования при модернизациях, реконструкциях, создании производств, в состав которых входят данные изделия. Всё оборудование и материалы рассчитаны на низкие температуры сжиженных газов и твёрдую фазу.

ООО НПО «АВТОГАЗТРАНС» выполняет полный комплекс работ - от проектной разработки, монтажа до ввода объекта в эксплуатацию, что позволяет заказчику иметь дело только с одной подрядной организацией.

Предприятие работает на собственных площадях. В собственности находится производственная база с административным зданием и цехом. Имеется необходимое производственное оборудование: станки токарные, фрезерные, сверлильные, токарно-винторезные, установка сварная и т.д. В штате организации трудоустроены 15 человек, выручка предприятия за 2017 год составляет 19 457 тыс. руб., предприятие относится к субъектам малого и среднего предпринимательства согласно критериям Федерального закона «О развитии малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации» от 24.07.2007 г., № 209-ФЗ.

География работ предприятия распространяется не только на Самарскую область, но и на другие регионы России; в их числе регионы Южного, Сибирского, Дальневосточного федеральных округов, а также республики СНГ, Казахстана и Киргизии.

Контакт с сотрудником данной организации установился по методу «сарафанное радио».

На начальном этапе клиента привлекли приемлемые расценки на расчётно-кассовое обслуживание (РКО), исходя из его оборота денежных средств до 10 000 000 руб. в месяц. Процесс открытия расчетного счёта от момента первого контакта с сотрудником организации составил 2 рабочих дня.

В процессе общения с клиентом после открытия расчетного счёта выяснилось, что клиенту интересны и другие продукты кредитной организации, а именно: валютный контроль и операции в иностранной валюте.

Так как деятельность предприятия не ограничивается работой в пределах Российской Федерации, то закупки некоторых ма-

териалов и компонентов для изготовления собственной продукции производятся в странах Европы, а продажа готовой продукции ведётся в страны ближнего зарубежья.

На этом этапе клиенту удалось предложить более выгодный курс обмена валюты и услуги по валютному контролю, чем был у клиента ранее.

При анализе процесса «Кредитование» выяснилось, что у ООО НПО «АВТОГАЗТРАНС» периодически возникает вопрос о дополнительном финансировании текущей деятельности.

Продукция предприятия специфична, постоянное, конвейерное изготовление может нести в себе крупные затраты. Предприятие работает по конкретному заказу, каждый заказ для потребителя на 1/4 индивидуален, подборка материалов и комплектующих и сами работы по изготовлению продукции ООО НПО «АВТОГАЗТРАНС» вызывают единовременные дополнительные затраты.

В данной ситуации было оптимальным вариантом предложить клиенту овердрафт (кредитование расчетного счёта) как вид кредитного продукта, но клиент не проходил по условиям банка по данному продукту, так как имел недостаточный период обслуживания на РКО. Овердрафт формируется исходя из оборотов по расчётному счёту клиента за период не менее 6 месяцев.

В итоге клиенту был предложен следующий продукт: «Возобновляемая Кредитная Линия (ВКЛ)». По условиям банка данный продукт предполагает залоговое обеспечение на всю сумму кредита и поручительство собственников бизнеса. С данными условиями клиент согласился и начался процесс по оценке финансового состояния и залогового обеспечения предприятия.

Важную роль в процессе кредитования юридических лиц играет анализ заемщика на стадии оформления кредитной заявки [2].

В процессе рассмотрения заявки ООО НПО «АВТОГАЗТРАНС» на кредит со стороны отделов кредитования и службы безопасности банка не были выявлены факторы, препятствующие выдаче ссуды клиенту, но потребовалось решение вопроса, который мог нести правовой риск, как следствие отказа в регистрации договора о залоге недвижимости (ипотеки), оставляя банк в невы-

годном положении. Но благодаря своевременному реагированию на данную проблему сотрудником банка удалось без остановки продолжать процесс рассмотрения заявки на кредит.

В итоге с момента первоначального разговора о необходимости клиента в кредите до решения банка о выдаче прошло три недели (15 рабочих дней). За время рассмотрения заявки в процесс были вовлечены 10 человек, из них 6 сотрудников банка и 4 сотрудника ООО НПО «АВТОГАЗТРАНС», что еще раз подчеркивает сложность процесса во взаимодействии банка с корпоративными клиентами.

В итоге клиент остался доволен быстрым результатом, что позволило ему продолжать выполнять свои обязательства перед контрагентами без дополнительных издержек. На этом сотрудничество данного клиента с кре-

дитно-финансовым учреждением не заканчивается, оно только начинается, ведь остаются еще открытые вопросы с обеих сторон.

В итоге можно сообщить, что корпоративными клиентами называют юридические лица и лица, занимающиеся предпринимательской деятельностью, установленной в законодательном порядке, которые могут быть заинтересованы в большем количестве услуг банка. Привлечение корпоративных клиентов обладает своей спецификой. Здесь особенно важен индивидуальный подход и обеспечение максимально выгодных для клиентов условий.

Важно отметить, что обеспечивать клиента полной информацией касательно сделок на начальном этапе и при возникновении проблем следует в предельно короткие сроки.

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 Международ. институт рынка, (РИНЦ) 2015.
2. Кравченко О.В., Коновалова С.В. Оценка построения системы кредитования юридических лиц в коммерческом банке (ПАО Банк Зенит) // Вестник Международного института рынка. 2018. № 1. С. 33-39.
3. Старикова Т.Е., Кузнецов А.В., Чеплакова П.Ю. Модель построения клиентоцентричного бизнеса в ПАО Сбербанк// Вестник Международного института рынка. 2018. № 1. С. 65-72.
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».

CORPORATE CLIENTS SERVICE STRATEGY IN JSC “KOSHELEV-BANK”

© 2018 Tatyana E. Starikova, Alexandr V. Kuznetsov, Ilya E. Sirota

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

The article is devoted to the definition of the strategy determination and credit servicing of corporate clients in JSC “Koshelev Bank”. The cooperation between the bank and the company within the organization of cash and settlement services and lending brings a stable income to the bank, which determines the tactics of the credit organization for finding and retaining corporate customers. Before the cooperation with a company, it is necessary to determine the feasibility and mechanism of offering various banking products and services, taking into account the needs of the client and the bank’s benefits.

Keywords: client business, client segments, customer focus, quality of service, customer centrality