



Terrasoft:

Корпоративный банкинг:


как продавать, успевая
за изменениями



Сегодня, в период активных изменений на финансовом рынке, перед банками стоят задачи по сокращению расходов, пересмотру продуктового ряда и более четкой сегментации клиентов. В среде корпоративных клиентов также наблюдаются значительные перемены: происходит ротация кадров, меняются стратегии развития компаний, что влечет за собой новые требования к банковским продуктам.

Могут ли банки быстро адаптироваться к новым условиям рынка и оптимизировать работу с корпоративными клиентами с помощью существующих технологий и информационных систем? И что поможет улучшить рост корпоративных продаж банковских продуктов в нынешних условиях?

Давайте проанализируем сложившуюся ситуацию и определим актуальные потребности корпоративных клиентов на сегодняшний день. На основании изложенных рекомендаций каждый банк сможет выбрать для себя методы и инструменты, которые позволят повысить эффективность работы корпоративного подразделения.



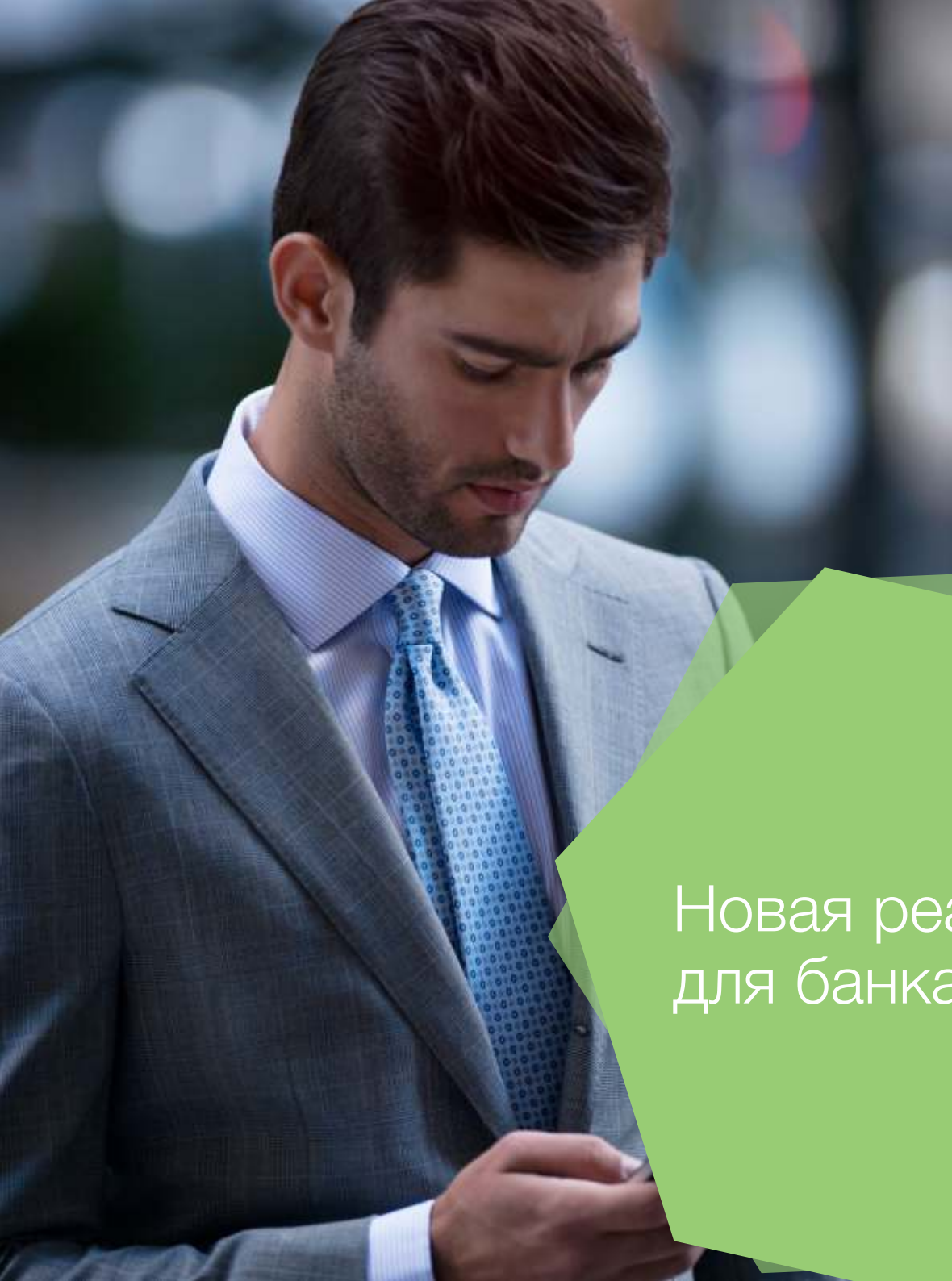
Новая реальность для корпоративных клиентов

Чтобы удержать позиции на рынке и минимизировать потери, многим компаниям приходится проходить через существенные изменения. Открываются одни рынки, сокращаются — другие. Кадровый состав предприятий становится более «подвижным» — как количественно, так и качественно: вчерашний ведущий специалист может занять позицию финансового директора, а на смену опытному бухгалтеру приходит новичок. Вместо четкого плана развития, предприятия прорабатывают сразу нескольких альтернативных стратегий, которые зачастую могут прямо противоречить друг другу.

Банки просто не успевают отследить все изменения на корпоративном рынке и не всегда бывают готовы предложить клиентам те продукты и услуги, которые соответствуют их реальным потребностям. Потребности каждой конкретной компании, в свою очередь, будет несложно предугадать, если банк будет знать, по какому пути предприятие собирается продолжать свое развитие в ближайшей перспективе. Как правило, компания будет реализовывать несколько из перечисленных ниже стратегий, одна-две из которых станут ключевыми.

Альтернативные стратегии развития предприятий

- **Импортозамещение** — производство товаров и услуг для B2B или B2C, позволяющих заменить существенно подорожавший импорт.
 - **Экспорт «за твердую валюту»** — усиление позиций за счет экспорта товаров и услуг, что позволит обеспечить лучшие условия для персонала и инвестировать в производство.
 - **Революционное сокращение издержек** путем автоматизации, реинжиниринга процессов, аутсорсинга, обращения к российским аналогам импортных комплектующих.
 - **Выход на массовый рынок** — ориентация на массового клиента и предложение ему продуктов / услуг, отвечающих его потребностям и финансовым возможностям. Эта стратегия позволяет сохранить инвестиции в бренд и использовать эффект масштаба при производстве.
 - **Технологический прорыв** — вывод на рынок уникального продукта или использование уникальной технологии (например, существенное сокращение себестоимости и времени производства за счет полной или частичной автоматизации).
 - **Поддержка вместо производства** — переориентация производственной компании на сопровождение, обслуживание, ремонт и небольшие усовершенствования. При этом, как правило, компания сохраняет прежних клиентов и может также переманить клиентов у своих конкурентов.
 - **«Голубой океан»** — выход с принципиально новым продуктом, фактически формирующим новый сегмент и существенно отличающимся от предложений конкурентов. Это позволяет создать преимущество и исключить конкуренцию даже в среднесрочной перспективе.
 - **Стратегический заказчик** — положение ключевого подрядчика для небольшого числа (возможно, одного) устойчивых стратегических заказчиков.
 - **Стратегический инвестор** — развитие компании за счет средств стратегического инвестора, ориентированного на средне - или долгосрочную перспективу.
- Следующие две стратегии нельзя отнести к «стратегиям-победителям». Однако они позволяют сохранить организацию или защитить интересы ее владельцев, что для банка означает сохранение клиента и возможное продолжение отношений в перспективе.
- **«Сжатие» бизнеса** — существенное сокращение объемов при сохранении основного вида деятельности и ключевой компетенции.
 - **«Заморозка» бизнеса** — прекращение основного вида деятельности или существенное изменение бизнес-процессов (например, переход от конвейера к проектной организации работы) с сохранением юридического статуса и некоторых активов.



Новая реальность для банка

Сегодня одни банковские предложения выводятся и заменяются другими. Появляются принципиально новые продукты или пакеты услуг. Пытаясь сохранить лояльность клиентов, банки активно пересматривают продуктовый портфель и корректируют условия по существующим предложениям. При этом результат не всегда оправдывает ожидания. Причина этого — недостаток информации о клиентах.

Для того чтобы качественно обслужить корпоративного клиента, важно знать все о его потребностях. А для понимания потребностей банк должен владеть максимально полной информацией о компании и физических лицах, которые ее представляют. От клиентских менеджеров требуется наличие в централизованной CRM-системе актуальной и полной информации о клиентах: контактные данные всех ЛПР (лиц, принимающих решения) и сотрудников, непосредственно взаимодействующих с банком от имени компании, фактические показатели деятельности за последний период (включая бух-галтерскую отчетность и ключевые показатели управленческой отчетности) и прочие данные.



Рекомендация 1:

Поддерживайте постоянную связь с клиентом, чтобы иметь полную информацию о нем.

Завоюйте доверие клиента, делясь с ним полезной информацией о банке

Имея полный профиль клиента, банк сможет провести четкую сегментацию базы и предложить компаниям те продукты, которые им необходимы в данный момент. Как правило, предприятия неохотно делятся информацией. Поэтому, чтобы получить как можно больше данных о корпоративном клиенте, вам необходимо предоставить ему взамен полезные данные, которые помогут завоевать лояльность к вашему банку.

Для этого:

- предлагайте клиентам актуальную информацию о состоянии банка, текущем продуктовом предложении и планах развития новых продуктов и сервисов. Это позволит вам рассчитывать на интерес клиента и получение от него взамен необходимой информации для дальнейшего взаимодействия;
- создайте профайл банка на доступном для клиента языке с демонстрацией динамики и положения относительно конкурентов. Став источником информации о состоянии вашего банка (анализ баланса, основные нормативы и т. п.), вы сможете сэкономить время потенциальных клиентов и уберечь их от получения некачественных данных от конкурентов и неспециалистов;
- регулярно информируйте клиента об изменениях в продуктовом портфеле банка. Так вы продемонстрируете клиенту способность выполнять обязательства, сможете запланировать новый контакт и рассчитывать на то, что клиент свяжется с вами в случае получения предложения от другого банка. В то же время, важно учитывать, что при долгом цикле продаж условия стандартного продукта или индивидуального предложения могут измениться разительно и не в пользу клиента.

Оценивайте важность корпоративных клиентов для вашего бизнеса

Поскольку обеспечить полную и актуальную информацию по всем клиентам невозможно и нерационально, целесообразно установить прямую зависимость: чем важнее клиент, тем более полную информацию о нем вы должны иметь. Понять, какой клиент является более приоритетным, а какой — менее, поможет сегментация по следующим параметрам.

Зависимость бизнеса клиента от Банка

- Оценка зависимости компании-клиента от операционных сервисов, кредитования и прочих банковских сервисов. В некоторых случаях действующие кредитные договоры или технологичные сервисы банка могут делать клиента настолько зависимым, что он не может в среднесрочной перспективе отказаться от услуг банка.
- Количество и разнообразие используемых организацией финансовых продуктов (включая услуги конкурентов): только РКО и ДБО; РКО и кредитные продукты; РКО и различные платежные продукты и сервисы; РКО, кредитные продукты и платежные продукты и сервисы.

Зависимость Банка от клиента

- Группировка клиентов на основании доли клиента в активах / пассивах банка.
- Группировка клиентов на основании доли в доходах банка и конкретного филиала / подразделения.
- Группировка клиентов на основании «нефинансовой важности» клиента (политические соображения, референсный клиент для конкретного сегмента, пилотный клиент для определенного сегмента / продукта).

Динамика бизнеса клиента

- Оценка динамики бизнеса по оборотам или отчетности клиента. Целесообразно делить клиентов на группы и сравнивать со средним показателем по соответствующему отраслевому сегменту: динамично развивающиеся, стагнирующие или находящиеся в кризисе.
- Определение основной стратегии, которой следует организация.



Рекомендация 2:

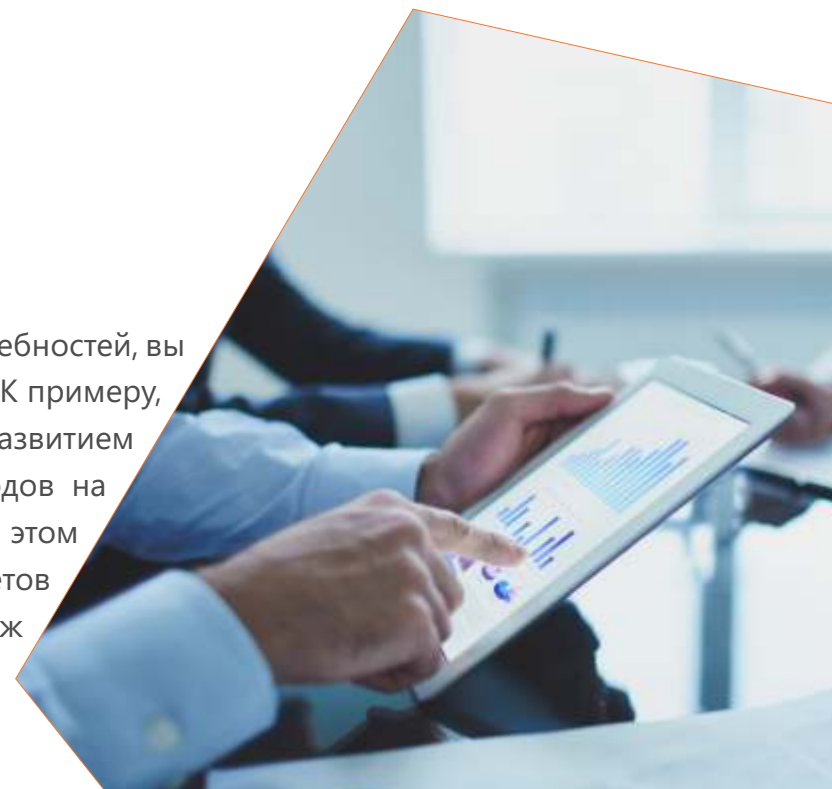
Измените тактику продаж корпоративным клиентам.

Фиксируйте курсы и ставки и сохраняйте историю взаимодействия с клиентом

Чтобы сократить трудозатраты и избежать неэффективных переговоров с клиентом, сохраняйте в своей CRM-системе параметры клиентского запроса и предложений банка. При этом обязательно указывайте, при каких действующих ставках и курсах и в какой момент они были определены. Для планирования последующей коммуникации с клиентами полезным может быть вспомогательный отчет, отображающий все текущие процессы продаж, по которым ключевые условия были определены достаточно давно и сильно изменились. Обратите внимание, что важен не только факт изменения условий (что иногда неизбежно), но и своевременная честная коммуникация с клиентом.

Прорабатывайте альтернативные продукты для клиента

На начальных этапах воронки продаж, определяя интерес клиента и параметры его потребностей, вы можете стартовать продажу нескольких продуктов (в том числе взаимоисключающих). К примеру, в зависимости от складывающихся на рынке условий, клиент может выбирать между развитием (что требует инвестиций и кредитов) и сжатием (что повлечет сокращение расходов на банковский сервис, продажу залогов, передачу в аутсорсинг некоторых сервисов). При этом менеджер банка в лучшем случае сможет продать один из таких продуктов (или пакетов продуктов), но вряд ли продаст оба. Однако это не повод оценивать его результат продаж негативно («воронка не привела к продаже»).



Группируйте продукты под варианты стратегий развития клиента

Для более эффективной работы с корпоративным клиентом банку необходимо построить новую продуктово-сегментную матрицу. При этом менеджерам следует сгруппировать существующие и перспективные банковские продукты по альтернативным стратегиям клиентов, описанным в начале статьи.

Стратегия:
Экспорт «за твердую валюту»

Определенным препятствием при выходе на внешний рынок и экспорте за валюту может оказаться отсутствие у компании-клиента соответствующего опыта, в том числе в вопросах оформления документов и валютного контроля. Банк может предложить специальный пакет услуг: от валютного контроля и РКО до правовых консультаций и услуг по валютному хеджированию и торговому финансированию.

Стратегия:
Импортозамещение

Курс на импортозамещение, как ни странно, может потребовать импорта (оборудования, отдельных ингредиентов и услуг) и соответствующих банковских услуг, а также инвестиций и кредитования.

Стратегия:
Выход на массовый рынок

При выходе на рынок массового и относительно дешевого продукта, у компании возникает потребность в новых банковских продуктах. Например, эквайринг (в том числе мобильный эквайринг и интернет-эквайринг), прием платежей, обработка (реконсиляция) счетов.

Стратегия:
Поддержка вместо производства

Переориентация фирмы с продаж новых проектов на сопровождение старых, как правило, приводит к увеличению числа транзакций и сокращению средней суммы одной транзакции. При этом возникает потребность в более аккуратном финансовом планировании, для чего банк может предложить комплексные или отдельные услуги Cash Management.

Стратегия:
«Сжатие» или «заморозка» бизнеса

Клиенту, который выбрал стратегию выжидания или существенного сокращения бизнеса, банк может предложить различные тарифы. Тариф для «замороженного» бизнеса позволяет сохранить счет и осуществлять необходимые расчеты с минимальными затратами на банковские услуги. Тариф для нового бизнеса позволяет клиенту на льготных условиях в течение определенного срока перейти на стандартные тарифы РКО.



Рекомендация 3:

Измените подход к планированию и KPI менеджеров.

Готовьте предложения для физ. лиц, представляющих корпоративных клиентов

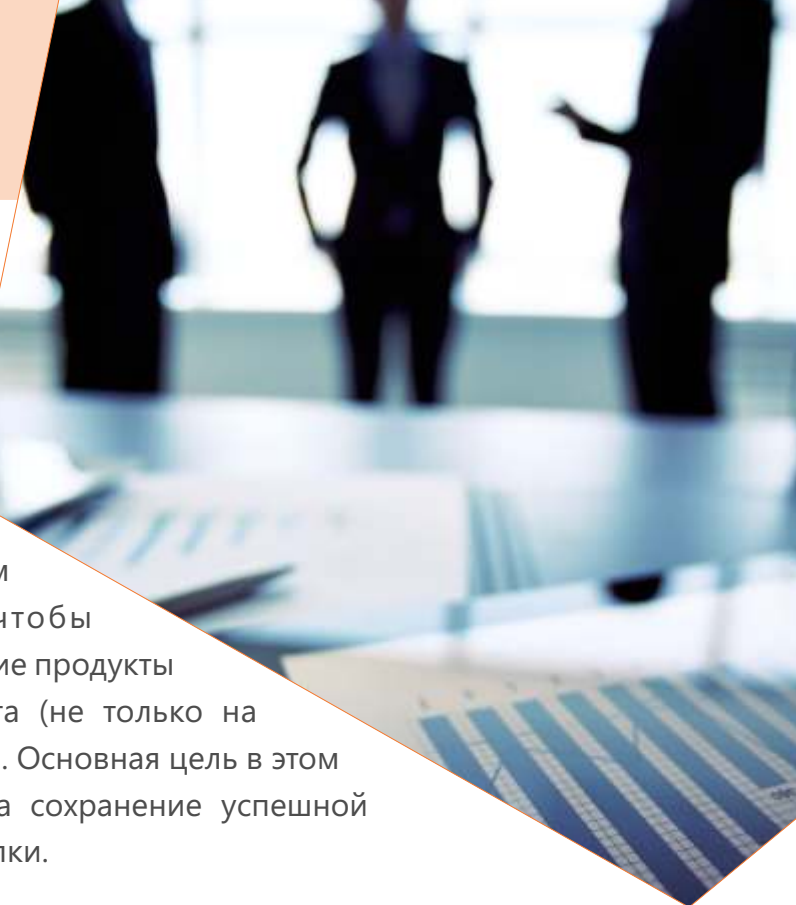
Корпоративные продукты продаются не корпорациям, а конкретным лицам, которые их представляют. Цикл продаж предприятию может быть достаточно долгим, до нескольких месяцев; цикл продажи физическому лицу, как правило, короче. Наладьте взаимодействие между корпоративным и розничным подразделениями банка, чтобы своевременно предлагать и продавать банковские продукты физ. лицам — сотрудникам компании-клиента (не только на уровне Private Banking и Affluent, но и в ритейле). Основная цель в этом случае — не продажа розничному клиенту, а сохранение успешной коммуникации с компанией за счет закрытия сделки.

Корректируйте подход к планированию, исходя из распределения клиентов по менеджерам

Традиционный подход к планированию в привязке к показателям прошлого года может не сработать в нынешних условиях из-за неравномерного развития (а зачастую падения) в различных отраслях экономики и значительной девальвации. Эффективная трансформация этого подхода напрямую зависит от того, как клиенты распределены по менеджерам:

- при наличии строгого отраслевого деления для каждой отрасли используется свой коэффициент относительно прошлого периода;
- если нет строгого отраслевого деления, используются единые показатели для всех клиентских менеджеров, определенные исходя из отраслевой структуры клиентской базы самого банка.

Прогноз и план по крупным клиентам следует строить отдельно по каждому клиенту, а не исходя из отраслевых трендов. Причина этого в том, что клиентская база, с которой работает конкретный менеджер, может отличаться по своему отраслевому составу и по важности клиентов.



Устанавливайте KPI для менеджеров, учитывая особенности корпоративных продаж

KPI для клиентских менеджеров должны соответствовать этапам длинных продаж, предполагающим множество альтернативных вариантов. Важно обратить внимание не только на алгоритм расчета коэффициента, но и на целевые значения. Именно наличие целевых значений и ориентированная на них система принятия решения и мотивации и отличают KPI от иных индикаторов.



Заключение

Столкнувшись с замедлением экономического роста и изменившимися условиями работы на финансовом рынке, банкам приходится пересматривать стратегию взаимодействия с клиентами. Это невозможно сделать без учета факторов, которыми сегодня руководствуются клиенты при принятии решений в пользу тех или иных банковских продуктов и услуг.

Учитывая нынешнее положение предприятий и выбранные ими стратегии развития, банку нужно по-новому сегментировать клиентскую базу. Это позволит лучше понять потребности сегодняшних клиентов и составить актуальную продуктово-сегментную матрицу. Исходя из отраслевой структуры клиентской базы и динамики развития того или иного бизнеса, можно определять корректные показатели продаж для банковских менеджеров и устанавливать KPI, отвечающие реальной ситуации на рынке.

В некоторых случаях качественно изменить подход к банкингу для корпоративных клиентов возможно на базе существующих продуктов и информационных систем. Но даже когда без новых продуктов и технологий нельзя обойтись, стратегические инвестиции в них в довольно короткие сроки улучшают рентабельность и качество работы банка.

Terrasoft