

XXXXXXXX

Как руководителю отделения наиболее эффективно выстроить свою работу с крупным корпоративным клиентом и его сотрудниками? Что нужно делать, чтобы получить преимущества в конкурентной борьбе с другими банками при привлечении и обслуживании крупных корпоративных клиентов? Какие продукты им можно предложить?

Как победить в борьбе за крупного клиента



А.Н. БУЛАТОВ,
*финансовый
консультант*

Привлечение на обслуживание крупных предприятий с численностью сотрудников от тысячи человек всегда считалось большой удачей для любого отделения банка. Доходы от кредитов, выданных такому юридическому лицу, или доходы от зарплатного проекта всегда вносят весомый вклад в выполнение отделением финансовых показателей. В зоне ответственности многих отделений банков есть такие крупные предприятия, которые, однако, в своем большинстве уже работают с другими банками: и по кредитным продуктам для юридических лиц, и по зарплатным проектам. Что же может сделать руководитель отделения на своем уровне, чтобы начать взаимодействовать с таким предприятием?

Прежде всего руководителю отделения необходимо понимать, что взаимодействие с руководителями и топ-менеджерами крупных предприятий и организаций существенно отличается от, например, розничных продаж. Руководители и топ-менеджеры крупных предприятий, в отличие от розничных клиентов, обычно не принимают то или иное финансовое решение сразу. Им требуется определенное время на принятие решения. Поэтому руководителю отделения нет необходимости сразу договариваться о встрече «для обсуждения условий зарплатного проекта». В таком случае вероятность отказа очень высока. А вот встретиться с финансовым директором крупного предприятия для того, чтобы «познакомиться и рассказать о новых банковских продуктах и технологиях, используемых банком», вполне

Как победить в борьбе за крупного клиента

возможно. Причем зачастую гораздо проще начинать общение не с главным бухгалтером и руководителем предприятия, а с финансовым директором. Эти люди обычно интересуются новыми технологиями и финансовыми возможностями.

При первичном знакомстве и первичных переговорах часто не надо даже обсуждать, например, условия заключения зарплатного договора или выдачи корпоративного кредита. Достаточно просто познакомиться, рассказать о банковских продуктах для VIP-клиентов — физических лиц и попытаться понять, есть ли у финансового директора или топ-менеджера как физического лица какие-либо потребности в финансовых услугах. Дело в том, что если розничные продукты большинства банков очень похожи друг на друга, то банковские продукты для VIP-клиентов часто существенно различаются. И здесь появляются возможности для дальнейших встреч и переговоров.

И только после выстраивания доверительных личных отношений с руководством крупной компании (в т.ч. благодаря регулярным поздравлениям с праздниками и личным встречам) можно переходить к обсуждению вопросов, связанных с продажами, например, зарплатных проектов. При этом необходимо сопровождать такое обсуждение подготовкой коммерческих предложений, подписанных лично руководителем отделения банка.

Зарплатные карты

У крупных предприятий, с которыми ведет переговоры руководитель отделения, наверняка уже имеется зарплатный проект с банком-конкурентом. В этом случае одной из стратегий привлечения клиентов является получение конкурентного преимущества за счет качества оказания банковских услуг.

Для этого руководителю отделения необходимо проанализировать собственную клиентскую базу, понять, сколько сотрудников данного предприятия уже обслуживается в отделении — имеет вклады, кредиты или кредитные карты, и использовать результаты этого анализа при проведении переговоров о заключении «параллельного» зарплатного договора на тех же условиях, на которых предприятие заключило договор с банком-конкурентом. То есть сотрудники предприятия по своему желанию смогут выбирать, на карты какого банка они будут переводить свою заработную плату или ее часть (например, аванс). При этом важно решить вопросы, связанные с работой подразделения, которое отвечает на предприятии за начисление заработной платы: превратить его из «точки сопротивления»

XXXXXXXX

в помощника. Необходимо максимально облегчить работу данному подразделению: полностью решить вопросы, связанные с программным обеспечением, самостоятельно принимать от сотрудников заявления на перевод заработной платы (или ее части) и автоматизированным способом передавать эту информацию на предприятие по электронным каналам связи, организовать выдачу зарплатных карт без участия работников данного подразделения, установить хорошие личные отношения. Если есть возможность, руководитель отделения после согласования с центральным офисом может включить в коммерческое предложение выпуск привилегированных карт с особыми условиями для руководителей и топ-менеджеров предприятия.

Если есть возможность, руководитель отделения после согласования с центральным офисом может включить в коммерческое предложение выпуск привилегированных карт с особыми условиями для руководителей и топ-менеджеров предприятия.

После заключения зарплатного договора необходимо обратить внимание на качество оказываемых банковских услуг. Прежде всего — максимально сократить время неработоспособности банкомата, расположенного на территории предприятия, по техническим причинам или из-за отсутствия в нем денежных средств. Дополнительно нужно предложить держателям зарплатных карт сервис и банковские услуги, которые не может предоставить банк-конкурент. Это могут быть одновременная выдача кредитных карт с хорошей процентной ставкой, перевод денежных средств в банкомате на рублевый или, что особенно актуально на текущий момент, валютный вклад. Обязательно следует рассмотреть вопрос о выдаче зарплатных карт с уникальным дизайном и логотипом предприятия. И хотя процесс согласования печати таких карт довольно длителен, этот фактор, как показывает практика, часто оказывает существенное влияние на принятие сотрудниками решения при переходе на зарплатные карты банка.

Однако наиболее важным фактором является скорость зачисления заработной платы с обязательным подтверждением факта зачисления SMS-уведомлением на мобильный телефон сотрудника. И здесь руководителю отделения необходимо провести организационные мероприятия, которые позволили бы зачислять денежные средства на карточные счета сотрудников предприятия максимально быстро — быстрее, чем это делает банк-конкурент. Сотрудники предприятия напрямую связывают скорость зачисления заработной платы с качеством работы банка. Еще одним конкурентным преимуществом может быть установка POS-терминала в столовой предприятия, в котором для «своих» банковских карт реализована система лояльности или осуществляется периодическая печать «подарочного чека», позволяющего сотруднику получить приз от банка или от пла-

Как победить в борьбе за крупного клиента

тежной системы. Были случаи, когда социальный фактор — возможность оказания сотрудниками материальной помощи детским домам или подшефным предприятиям путем перечисления с зарплатной карты в соответствующем меню банкомата — также оказывал влияние на принятие решения сотрудниками при выборе зарплатной карты того или иного банка.

Как показывает практика, стратегия, направленная на получение конкурентных преимуществ за счет качества предоставляемых услуг в условиях высокой конкуренции, позволяет за довольно короткое время (3–6 месяцев) увеличить процент сотрудников, перешедших на зарплатные карты банка, до 50–70% от общего числа сотрудников.

В случае заключения «монопольного» зарплатного договора на перечисление заработной платы на карточные счета сотрудников только в одном банке руководителю отделения также необходимо лично контролировать качество предоставляемых услуг:

- работоспособность банкомата на территории предприятия;
- график и порядок выдачи зарплатных карт сотрудникам;
- взаимоотношения сотрудников отделения банка с подразделением, ответственным на предприятии за зачисление заработной платы.

Кредитные продукты для сотрудников

У большинства банков сегодня есть розничные кредитные продукты, связанные с банковскими картами. Это могут быть кредитные карты, овердрафты или специальные условия по потребительским кредитам, автокредитам или ипотеке для держателей зарплатных карт.

Руководитель отделения обычно не может повлиять на принятие решения об особых условиях выдачи корпоративного кредита для юридического лица. Однако он может увеличить доходы отделения банка, выстроив с предприятием, с которым у банка заключен зарплатный договор, работу по продаже розничных кредитных продуктов сотрудникам предприятия.

Прежде всего, если у банка есть соответствующий кредитный продукт, можно одновременно с зарплатными картами выдавать кредитные карты с предустановленным лимитом или сразу устанавливать на зарплатные карты лимит овердрафта, рассчитываемый по данным, полученным от предприятия. При этом сотрудники центрального офиса часто положительно относятся к предоставлению сотрудникам крупных предприятий особых и индивидуальных условий по кредитным розничным продуктам. Одним из факторов,

XXXXXXXX

необходимых для согласования таких условий, может быть договоренность с предприятием о своевременной передаче информации об уволенных сотрудниках в отделение банка.

Также можно организовать прием кредитных заявок и оказание некоторых других банковских услуг непосредственно на территории предприятия. Для этого необходимо договориться с руководством предприятия о «Дне банка»: в определенные часы и дни недели сотрудник банка присутствует в заранее определенном месте на территории предприятия и может дать консультацию или принять документы от клиента — сотрудника предприятия.

Еще один кредитный продукт, который также можно согласовать с центральным офисом, — предоставление кредитов сотрудникам крупных предприятий на специальных условиях под поручительство самого предприятия. Обычно поручительство выдается руководству, топ-менеджменту и ключевым сотрудникам предприятия. Такие кредиты могут занимать существенную долю в общем портфеле кредитов, выданных отделением физическим лицам.

Работа с руководителями и топ-менеджерами

Руководителю отделения важно правильно выстроить работу непосредственно с руководителями и топ-менеджерами крупного предприятия. Зачастую они не попадают по формальным признакам в категорию VIP-клиентов и не могут претендовать на льготные условия предоставления тех или иных продуктов, однако руководитель отделения, тем не менее, должен постараться предоставить им максимальный уровень сервиса, чтобы поддерживать доверительные отношения, столь важные при работе с крупными клиентами. Никогда не надо забывать, что доверительные отношения возникают в тот момент, когда люди находят что-то общее помимо работы и финансовых взаимоотношений. Поэтому руководителю отделения так важно знать привычки и интересы своих клиентов, лично поздравлять их с праздниками и памяtnыми датами, обращать внимание на профессиональные достижения клиентов и организаций, в которых они работают.

Возможен вариант заключения «параллельного» зарплатного договора, условия которого отличаются от условий зарплатного договора, заключенного предприятием ранее с банком-конкурентом. При этом зарплатные карты на первоначальном этапе оформляются только руководителям и топ-менеджменту предприятия (на специальных выгодных условиях). В дальнейшем, получив опыт успеш-

Как победить в борьбе за крупного клиента

ного сотрудничества, можно будет переводить на карты остальных сотрудников предприятия.

Еще одно направление, на которое руководителю отделения необходимо обратить самое пристальное внимание, — контроль проведения личных финансовых операций топ-менеджмента предприятия. Много проблем, связанных с утратой доверительных отношений, возникает именно из-за отсутствия должного контроля таких операций со стороны руководителя отделения.

Основные «точки контроля» при совершении финансовых операций руководителей и топ-менеджеров крупных предприятий приведены в таблице.

Руководителю отделения важно понимать, что так долго и с таким трудом выстраиваемые доверительные отношения и лояльность клиента могут быть потеряны в один миг из-за непрофессионализма, невнимательности или просто перегрузки рядовых сотрудников отделения или центрального офиса банка.

Таблица

«Точки контроля» при проведении банковских операций VIP-клиентов

«Точка контроля»	Комментарии
Сроки окончания действия банковских продуктов (срок окончания вклада и срок окончания действия основной и дополнительных международных банковских карт)	Многие VIP-клиенты просто не обращают внимания на подобные вещи, и, если в условиях депозитного договора нет автоматической пролонгации или сотрудник центрального офиса своевременно не позаботился о заказе банковских карт с новым сроком действия, для клиента может быть очень неприятным сюрпризом тот факт, что по его вкладу начисляются проценты по ставке «до востребования» или что члены его семьи не могут снять денежные средства со своих банковских карт
Наличие на клиентских счетах достаточных денежных средств для своевременного планового перечисления кредитного платежа или комиссии за годовое обслуживание банковской карты	Иногда на счете есть денежные средства для погашения кредита в полном объеме, но из-за настройки «неснижаемый остаток по счету» они не списываются со счета клиента, и АБС автоматически выносит такой кредит на просрочку
Все операции, которые могут проводиться не сотрудниками отделения банка (блокировка банковской карты, изменение лимитов, рассмотрение претензии о неправомерно совершенной операции по банковской карте)	Сотрудники банка или процессингового центра, проводя операции с банковскими картами или счетами клиентов и не подозревая, что это счета или карты VIP-клиентов, могут ошибочно заблокировать или, напротив, не заблокировать банковскую карту, не персонализировать и не отправить ее из центра персонализации из-за отсутствия заготовок, не установить на банковскую карту повышенные лимиты, не провести необходимую операцию по счету и т.д.
Работа с претензиями, полученными от VIP-клиентов	Каждый случай должен анализироваться, и по итогам анализа должны приниматься организационные меры, которые позволят предотвратить повторение ситуации. Необходимо обратить внимание, что плохое качество услуг, даже связанное на первый взгляд с персональными ошибками конкретного сотрудника, почти всегда является следствием недостаточно хорошей организации работы

XXXXXXXX

Другие банковские продукты

Помимо расчетного обслуживания предприятия, продаж кредитных и карточных банковских продуктов руководитель отделения может выстроить продажи и других банковских продуктов. Главным фактором здесь будет организация информирования сотрудников и руководства крупного предприятия о банковских продуктах и условиях их предоставления. На многих крупных предприятиях есть собственная корпоративная почта и внутренние информационные интернет-порталы. Руководитель отделения вполне может договориться о том, чтобы использовать эти каналы для регулярной рассылки и предоставления сотрудникам информации о памятных монетах из драгоценных металлов, рекламных акциях банка, новых продуктах и услугах. Практика показывает, например, что продажи отделениями памятных монет из драгоценных металлов существенно возрастают, если информация о монетах, их изображение и стоимость есть в почтовой рассылке, особенно если она приурочена к праздникам (Новому году, 8 Марта, профессиональным праздникам).

Если в банке принят комплексный подход к оценке доходности клиента, руководитель отделения может обратиться в центральный офис с предложением: при условии заключения зарплатного договора или выдачи корпоративного кредита установить для других продуктов или услуг льготные тарифы. Помимо льготных процентных ставок, это могут быть, например, специальные тарифы при установке POS-терминалов. Все это также может стать конкурентным преимуществом при принятии руководством предприятия решения о сотрудничестве с банком. Итак, несмотря на высокую конкуренцию, руководителям отделения банка необходимо постоянно выстраивать работу с крупными предприятиями. Длительное построение доверительных отношений с руководителями и топ-менеджерами крупных предприятий и оказание им услуг как физическим лицам (VIP-клиентам) через какое-то время обязательно приведут и к возникновению договорных отношений между банком и предприятием — юридическим лицом.

После оформления договорных отношений с крупными юридическими лицами руководителю отделения необходимо дополнительно сосредоточиться на качестве оказания банковских услуг и эффективном информировании сотрудников предприятия об условиях предоставления банковских продуктов.

Умение руководителя отделения выстроить комплексную работу с крупными корпоративными клиентами является ключевым фактором успешного развития отделения и выполнения им финансовых и количественных показателей. 