

## СОВРЕМЕННЫЕ ТЕНДЕНЦИИ В УПРАВЛЕНИИ ПРОДАЖАМИ КОРПОРАТИВНЫМ КЛИЕНТАМ БАНКОВ

© 2013 Н.И. Войткевич, М.А. Моткова\*

**Ключевые слова:** удаленные каналы обслуживания, сегментирование корпоративных клиентов банков, интернет-банкинг, мобильный банкинг, дистанционное обслуживание.

Рассмотрены направления развития каналов сбыта банковских продуктов и услуг, обоснована необходимость сегментирования корпоративных клиентов банков по признаку использования интернет-банкинга, описаны приоритетные факторы структурных изменений в банковском секторе экономики и тенденции развития инвестиционных банковских услуг.

Стремительный рост отечественной банковской системы и обострение конкуренции между финансовыми институтами влекут за собой необходимость изучения тенденций развития банковских продуктов и услуг, признания и применения на практике позитивного опыта банковского менеджмента, который накоплен как крупнейшими российскими банками, так и банками, функционирующими в экономически развитых странах.

С развитием современных информационных технологий связана такая тенденция, как реорганизация каналов сбыта банковских услуг. Реализация банковских услуг традиционным способом в отделениях банка теряет свою актуальность, на первый план выходят продажи через удаленные каналы обслуживания. Все большую актуальность приобретает стратегия перевода большей части клиентов на самообслуживание с сохранением института персональных менеджеров для крупных корпоративных клиентов. При этом чрезвычайно важное значение имеет учет социально-психологических, технологических и маркетинговых факторов формирования ценности услуги для отдельных групп клиентов<sup>1</sup>.

В свою очередь, целесообразность существования и эффективность работы филиалов и отделений является первостепенной проблемой современных транснациональных банков. С одной стороны, такие банки, как JPMorgan Chase, Citibank, ABN AMRO Bank, Deutsche Bank, благодаря развитой филиальной сети, предоставляют комплексные портфели банковских услуг независимо от географического положения клиента. С другой

стороны, одной из проблем ведущих банков является содержание филиальной сети. Даже при использовании многофилиальными банками современных систем управления сохраняется высокая стоимость банковских услуг, которая выше по сравнению со стоимостью аналогичных услуг, оказываемых через Интернет. Поиск оптимального сочетания традиционного предоставления банковских услуг в отделениях и реализация банковских продуктов через электронные каналы являются основной задачей в управлении продажами корпоративным клиентам. Каналы реализации банковских услуг должны, с одной стороны, обеспечивать оптимальный уровень продаж, а с другой - снижение затрат. Отдельные банки решают данную задачу, полностью осуществляя перевод банковского бизнеса в среду Интернет. Однако, по словам старшего вице-президента Сбербанка России Виктора Орловского: "...сегодня потребность клиента в посещении оффлайн-офиса остается. Есть вещи, которые ему удобно делать непосредственно в банке: получение консультаций, покупка новых услуг или карт. Практика показывает, что личное общение при всем развитии технологий все еще является значимым конкурентным преимуществом"<sup>2</sup>. Таким образом, повышается необходимость систематического реинжиниринга каналов реализации банковских услуг с целью их оптимизации.

Совершенствование информационных технологий, стандартизация банковских услуг, развитие самообслуживания и практики получения услуг через электронные каналы

\* Войткевич Наталия Ивановна, доктор экономических наук, профессор. E-mail: vni\_63@list.ru; Моткова Мария Александровна, магистрант. E-mail: motkovamama@gmail.com. - Самарский государственный экономический университет.

требуют для разработки стратегий развития применения при сегментировании рынка корпоративных клиентов новых переменных. Представляется целесообразным в качестве новой переменной сегментирования корпоративных клиентов банков использовать признак “использование услуг интернет-банкинга”, что позволяет выделить по этому признаку несколько сегментов (см. рисунок). Кроме того, для разработки стратегий развития каналов распределения банковских продуктов и услуг необходимо в каждом сегменте выделять группы потребителей, использующих тот или иной канал исходя из своих предпочтений или вынужденно.

в силу договорных обязательств, предпочтения руководства компании из-за страха нарушения конфиденциальности банковских операций или в силу привычек. Сегмент клиентов, использующих наряду с обслуживанием в офисах банков интернет-банкинг, часто выбирает комбинированное обслуживание из-за специфики ряда банковских услуг, требующей посещения клиентами офиса банка (вексельные операции, выдача банковских гарантий, аренда сейфовых ячеек). Корпоративным клиентам выделенных нами сегментов могут быть предоставлены различные виды банковских услуг. Поэтому стратегически важной задачей современного банка при оптими-

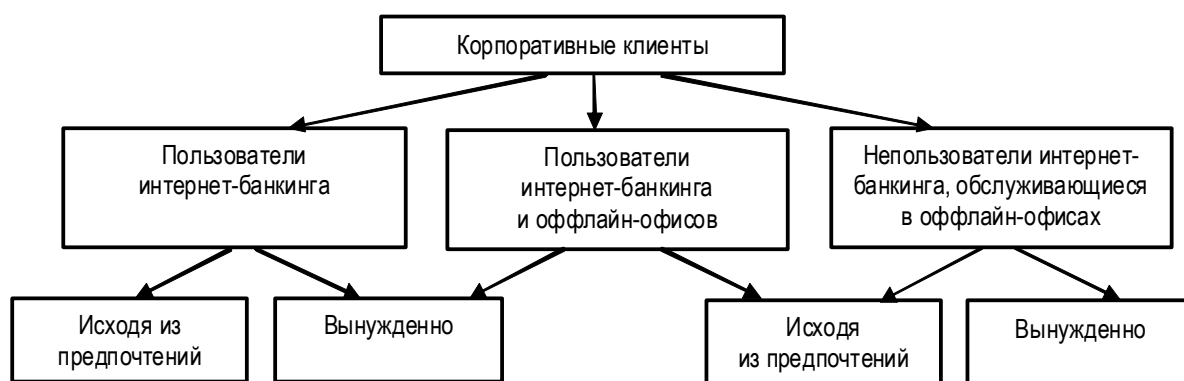


Рис. Типология групп корпоративных клиентов банков по признаку использования различных каналов распределения банковских услуг

Корпоративные клиенты - пользователи интернет-банкинга при выборе электронного канала обслуживания могут руководствоваться различными мотивами. Так, например, компания может быть ориентирована на использование новых технологий в силу своего стремления к новаторству, либо компания сама занимается высокотехнологичным бизнесом (интернет-магазин, разработка программного обеспечения, обучение и организация семинаров, электронные торговые площадки и т.д.). Другая группа клиентов в сегменте пользователей может использовать интернет-банкинг в силу внешних обстоятельств: отсутствие в пределах территориальной доступности традиционных офисов банка, указание головной компании об использовании электронных каналов обслуживания. Клиенты, не использующие интернет-технологии при взаимодействии с банком, также могут делать это вынужденно: запрет головной компании либо собственников бизнеса, отсутствие онлайн-сервиса в банке и невозможность сменить кредитную организацию

задачи каналов реализации своих услуг является определение равновесия между тремя вариантами предоставления услуг:

- 1) стандартизированные базовые услуги без консультаций;
- 2) оказание услуги с консультациями;
- 3) решение финансовых проблем с интенсивными консультациями.

Задача состоит в том, чтобы обеспечить все группы клиентов стандартизированными банковскими услугами, основанными на самообслуживании за счет использования информационных технологий с вариантом получения консультаций. Одним из способов решения данной проблемы является пакетирование банковских услуг и предложение клиентам комплексного обслуживания. Так, Альфа-Банк для компаний малого бизнеса разработал пакет услуг “Все включено”, предусматривающий получение клиентом за фиксированную сумму расчетно-кассового обслуживания, зарплатный проект с использованием банковских карт, начисление процентов на остатки по расчетным счетам и ряд

мелких дополнительных услуг сервисного характера<sup>3</sup>.

В Сбербанке с 2013 г. аналогичный формат комплексного обслуживания называется “Договор-конструктор”.

Актуальность изучения банковских услуг ведущих иностранных банков, таких как американские Bank of America, Citibank, Goldman Sachs и JPMorgan Chase, британские HSBC, Barclays и Royal Bank of Scotland, французский BNP Paribas, швейцарский Credit Suisse, немецкий Deutsche Bank, обусловлена требованиями адаптации российских банков, интегрирующихся в мировую финансовую систему. В данном аспекте дальнейшее изучение опыта работы зарубежных банков представляет значительный интерес с точки зрения управления процессом создания, развития и поддержания отношений с крупными и средними клиентами, реализации концепции их компетентного обслуживания в целях увеличения уровня продаж банковских услуг и повышения рентабельности деятельности банка в целом.

На рынках банковских услуг для корпоративных клиентов как в западноевропейских странах и США, так и в России продолжают действовать следующие приоритетные факторы структурных изменений:

- 1) вхождение в отрасль;
- 2) диверсификация деятельности банка за счет предоставления внебалансовых услуг;
- 3) развитие услуг на рынке ссудных капиталов.

Понятие “вхождение в отрасль” подразумевает создание транснациональными корпорациями “кэптивных банков”, которые позволяют компаниям консолидировать финансовые потоки и экономить на услугах банков-посредников. Примерами таких банков являются созданные автоконцернами Банк ПСА Финанс Рус (группа Peugeot-Citroen), Банк оф Токио-Мицубиси ЮЭфДжей, БМВ Банк, Мерседес-Бенц Банк Рус, Тойота Банк, Фольксваген Банк, которые полностью обслуживают финансовые потребности своих учредителей. Есть планы по открытию собственных банков и у компаний IKEA и Auchan<sup>4</sup>. Среди отечественных кредитных организаций, относящихся к “кэптивным банкам”, можно назвать Газпромбанк, Связной Банк и МТС-Банк.

Диверсификация банковской деятельности за счет предоставления внебалансовых услуг обусловлена повышением роли консультационных и информационных услуг. Значительно увеличились услуги в области финансового консультирования, слияния и поглощения, поиска стратегического инвестора, международного налогового планирования, приватизации и банкротства.

Увеличение внебалансовых услуг также связано с ростом информационных услуг, которые в условиях современной финансовой системы превратились в объект потребления и производства. В результате банк выполняет функции информационного и консультационного центра для клиента. Так, например, Wells Fargo & Company (WFC) представила проект, направленный на устранение главной причины “пробуксовывания” работы банков с малыми предприятиями: недостаточной подготовленности клиентов. Новый Центр кредитования бизнеса дает возможность представителям малого бизнеса пройти в Интернете курс обучения и разобраться в том, как пользоваться кредитными продуктами, научиться определять размер инвестиций для развития. Фактически Центр кредитования бизнеса стал частью большого ресурса Wells Fargo для предпринимателей, где рассказывается об основах финансов, этапах развития бизнеса, стратегиях предпринимательской деятельности, технологиях совершенствования операций, управлении человеческими ресурсами, контроле за денежными потоками и пр.

Инновационность проекта Wells Fargo заключается в том, что компания сама, не дожидаясь, пока нишу заполнят многочисленные “независимые” посредники между банками и их клиентами, предложила собственный источник информации. Поэтому представители бизнеса приходят напрямую в банк Wells Fargo, так как получают всю необходимую информацию и доверяют ей<sup>5</sup>.

Важное место в развитии банковских услуг занимают услуги на рынке ссудных капиталов, где значительно увеличилась доля новых банковских услуг по кредитованию транснациональных корпораций. В отечественной практике прослеживается тренд по выделению значимых для банка направлений и углублению экспертных знаний в выбран-

ных отраслях, где работают корпоративные клиенты. Так, например, Альфа-Банк в своей Стратегии - 2015 выделил пять приоритетных отраслей: розничная торговля, машиностроение, транспорт, строительство, агропромышленный комплекс, специально для которых будут разработаны новые кредитные продукты с более лояльной системой оценки риска. Сбербанк предлагает корпоративные кредиты на условиях, учитывающих специфику деятельности операторов торговых сетей, предприятий серебро- и золотодобывающей отрасли, сельскохозяйственных производителей, предприятий оборонно-промышленного комплекса.

До недавнего времени в практике отечественного финансового сектора не получили надлежащего развития инвестиционные банковские услуги для корпоративных клиентов. Важность и необходимость их существования предопределяется тем, что это направление финансовых услуг является не только источником доходов для банков, но и оказывает содействие взаимопроникновению финансового и реального секторов экономики и притока в бизнес необходимых финансовых ресурсов. В 2012 г. лидером российского банковского рынка Сбербанком России были сделаны первые шаги в развитии инвестиционных банковских услуг для корпоративных клиентов - совершена сделка по объединению с инвестиционной компанией "Тройка Диалог". В рамках интеграции "Тройки Диалог" в структуре Сбербанка создано новое направление бизнеса: корпоративно-инвестиционный банк (Sberbank CIB), который будет предоставлять услуги крупнейшим российским и зарубежным корпорациям и финансовым институтам. Данное объединение позволит Сбербанку выйти на новый уровень взаимоотношений с клиентами, предложить им высокопрофессиональное финансовое консультирование и выбор инвестиционных стратегий, располагая полным спектром современных финансовых инструментов - от традиционных для банка кредитных продуктов до сложноструктурированных инвестиционно-банковских продуктов и продуктов глобальных рынков. В своей среднесрочной стратегии развития до 2015 г. Альфа-Банк также заявил о намерении создать внутренние подразделения структурных продуктов,

объединяющих инструменты корпоративного и инвестиционного банка. Приоритет отдается услугам двух видов: гибридные продукты и сложные типы финансирования. Гибридные продукты - это кредиты и депозиты с использованием деривативных элементов, т.е. с дополнительными параметрами изменения. Например, ставка депозита может зависеть от колебаний курса валют, ставка кредита может быть привязана к цене на нефть. Сложные типы финансирования включают в себя финансирование акционеров, сделок по приобретению бизнеса, LBO (Leverage buy-out, выкуп долей в компании путем долгового финансирования), конвертируемые облигации. Еще одна заявленная инициатива - развитие электронных каналов инвестиционного банка.

Учитывая необходимость активизации движения инвестиционных ресурсов в России, остановимся на опыте американских банков с развитой системой услуг инвестиционного характера. Практика пяти крупнейших инвестиционных банков США показала, что в обобщенном виде система предоставления инвестиционных услуг в зарубежных банках включает следующие направления<sup>6</sup>:

1. Услуги инвестиционного банкинга, включающего андеррайтинг для органов государственной власти, органов местной власти, корпораций, обслуживание соглашений по слиянию и поглощению компаний, инвестиционный консалтинг.

2. Предоставление брокерских услуг на рынках акций, бумаг с фиксированным процентом, услуг на ипотечном рынке и рынке недвижимости.

3. Оказание услуг инвестиционного менеджмента, подразумевающих создание и управление фондами разных типов, доверительное управление для населения и для профессиональных инвесторов.

4. Сервисные (обслуживающие, сопутствующие) услуги, к которым можно отнести кредитную поддержку инвесторов и эмитентов, проведение валютно-обменных операций, расчетно-клиринговое обслуживание, страхование, аналитическую поддержку.

Мировое банковское сообщество активно экспериментирует, банки все чаще применяют современные технологии как в сфере взаимодействия с клиентами, так и в части

нестандартных подходов к оптимизации ключевых внутренних процессов. Одной из актуальных тенденций развития банковских инноваций является mobility, вид интернет-решений взаимодействия банков и их клиентов, при котором управлять счетами и средствами на них можно при помощи мобильных телефонов, айфонов, КПК и коммуникаторов. Мобильные устройства становятся центральным каналом сообщения банков с клиентами. Речь идет не только о мобильном банкинге и дистанционном обслуживании, но и о маркетинге и продвижении продуктов через этот канал. Так, например, для компаний, предлагающих передвижные сервисы (службы доставки, такси, страховые агенты), Альфа-Банк разработал услугу "Мобильная касса" с использованием мобильных терминалов оплаты Pay me. Данный гаджет позволяет принимать безналичные платежи по банковским картам в любом месте и в любое время через смартфон или планшетный компьютер<sup>7</sup>. Сбербанк в декабре 2012 г. приобрел 3/4 доли в уставном капитале компании "Яндекс.Деньги" с целью усиления своих позиций на быстрорастущем рынке электронной коммерции и интернет-платежей.

Активно развивается новое поколение технологий, так называемых Big Data, обеспечивающих экономически эффективное извлечение ценных знаний из очень больших объемов разнообразных данных. С помощью них, например, из огромного массива информации о платежах корпоративных клиентов в пользу своих контрагентов, обслуживающихся в дру-

гих банках, можно получить информацию о перспективных потенциальных заемщиках.

Таким образом, современными тенденциями в управлении продажами корпоративным клиентам в российских и зарубежных банках являются: внедрение современных технологий; реорганизация каналов сбыта; создание новых консультационных структур; диверсификация деятельности банка за счет предоставления внебалансовых услуг; вывод на рынок новых банковских продуктов; расширение проектов расчетно-информационного обслуживания корпоративных клиентов; развитие инвестиционных банковских услуг.

<sup>1</sup> Кистенева Н.С. Потребительская ценность как основа управления качеством услуг // Вестн. Самар. гос. экон. ун-та. Самара, 2012. □ 6 (92). С. 46-50.

<sup>2</sup> Ермак С. Больше не Галапагосы // Эксперт Урал. 2012. □ 16 (508).

<sup>3</sup> Сбербанк России. Банк сегодня. URL: <http://www.sbrf.ru/samara/ru/about/today/>; <http://www.sberbank.ru/moscow/ru/about/today>.

<sup>4</sup> Земеров Д. Трудности адаптации иностранных банков в России. URL: <http://bujet.ru/article/155607.php>.

<sup>5</sup> Суховерхов А. Wells Fargo создал Центр кредитования бизнеса в Интернете. И бьет рекорды по привлечению корпоративных клиентов. URL: <http://futurebanking.ru/post/1958>.

<sup>6</sup> Глущенко С.В. Инвестиционные услуги банков для корпоративных клиентов: зарубежная практика и российские перспективы // Банк. дело. 2008. □ 3. С. 56-68.

<sup>7</sup> Стратегия - 2015 // Альфа-Навигатор. 2012. Спецвыпуск.

*Поступила в редакцию 06.02.2013 г.*