

Министерство образования и науки российской федерации
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования
«Южно-Уральский государственный университет»
(национальный исследовательский университет)
Высшая школа экономики и управления
Кафедра «Маркетинг»

РАБОТА ПРОВЕРЕНА

Рецензент,

_____/_____
«_____» _____ 2018 г.

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ

Заведующий кафедрой, д.э.н., профессор

_____/ И.Ю. Окольнишникова
«_____» _____ 2018 г.

Разработка маркетинговой стратегии банковского обслуживания корпоративных
клиентов (ПАО Сбербанк)

ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА
К ВЫПУСКНОЙ КВАЛИФИКАЦИОННОЙ РАБОТЕ
ЮУрГУ – 38.03.02. 2018. 290. ПЗ ВКР

Руководитель, к.т.н., доцент

_____/ Е.П.Третьякова
«_____» _____ 2018 г.

Автор работы,

студент группы ЭУ – 441

_____/ Т.С.Кондрашина
«_____» _____ 2018 г.

Нормоконтролер, к.п.н., доцент

_____/ Е.В. Ярушина
«_____» _____ 2018 г.

Челябинск 2018

АННОТАЦИЯ

Кондрашина Т.С. Разработка маркетинговой стратегии банковского обслуживания корпоративных клиентов (на примере ПАО Сбербанк). – Челябинск: ЮУрГУ, ЭУ-441, 2018. – 70 с., 10 ил., 5 табл., библиогр. список – 48 наим., 2 прил.

Выпускная квалификационная работа выполнена с целью разработки рекомендаций для стратегии развития и применения маркетинговых инструментов в сфере оказания услуг корпоративным клиентам (на примере ПАО Сбербанк).

В работе рассмотрена сущность банковского продукта, особенности банковского маркетинга, рассмотрены отличительные черты маркетинговых стратегий.

В работе дана характеристика предприятия, приведен анализ маркетинговой стратегии предприятия, разобраны маркетинговые инструменты в разрезе маркетингового микса 4-Р.

Автором работы выработаны рекомендации по разработке и проведению мероприятий, поддерживающих работу отдела продаж крупного и среднего бизнеса.

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	5
1 ОСОБЕННОСТИ МАРКЕТИНГОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ В БАНКОВСКОЙ СФЕРЕ.....	7
1.1 Сущность банковского продукта.....	7
1.2 Особенности маркетинга в банковской сфере.....	10
1.3 Стратегии управления маркетинговой деятельностью.....	12
2 АНАЛИЗ МАРКЕТИНГОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПАО «СБЕРБАНК» В СФЕРЕ ОКАЗАНИЯ УСЛУГ КОРПОРАТИВНЫМ КЛИЕНТАМ.....	18
2.1 Состояние и тенденции развития рынка банковских услуг для корпоративных клиентов.....	18
2.2 Общая характеристика ПАО «Сбербанк».....	21
2.3 Анализ и оценка результативности маркетинговой деятельности.....	32
2.3.1 PEST–анализ отдела продаж крупному и среднему бизнесу.....	32
2.3.2 Внутренний анализ отдела продаж крупному и среднему бизнесу по маркетинговому миксу 4P.....	37
2.3.3 SWOT- анализ отдела продаж КСБ ПАО «Сбербанк».....	46
3 РАЗРАБОТКА РЕКОМЕНДАЦИЙ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ МАРКЕТИНГОВОЙ СТРАТЕГИИ ОБСЛУЖИВАНИЯ КОРПОРАТИВНЫХ КЛИЕНТОВ.....	51
3.1 Специфика правового регулирования маркетинговой деятельности в банковской сфере.....	51
3.2 Рекомендации по совершенствованию маркетинговой стратегии.....	52
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	62
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК.....	63
ПРИЛОЖЕНИЯ.....	68
ПРИЛОЖЕНИЕ А. Оценка сильных и слабых сторон отдела продаж крупному и среднему бизнесу.....	68
ПРИЛОЖЕНИЕ Б. Визуализация проблемного поля.....	69

ВВЕДЕНИЕ

Для многих словосочетание «корпоративные клиенты» остаётся ещё достаточно непонятным. На сегодняшний день это компании, которые выстраивают долгосрочные и прочные отношения, оказывая друг другу услуги на выгодных условиях.

На сегодняшний день российский рынок насчитывает более 550 зарегистрированных кредитных организаций, которые смело входят на рынок и приносят с собой что-то новое: неожиданные методы рекламы, интересные стилевые решения, новый функционал и многое другое. Актуальность темы дипломной работы обусловлена усилением конкуренции в банковской сфере. Именно поэтому важно грамотно рассмотреть и выстроить грамотную маркетинговую стратегию по работе с крупными корпоративными клиентами т.к. это один из важных сегментов клиентов.

Большинство крупных российских предприятий являются клиентами Сбербанка. И на всех стадиях развития, как клиента предприятия, так и банка, как компании возникают разногласия между сторонами, проблемы «недостаточного» качества обслуживания. Четкое определение потребностей клиента, а главное своевременное прогнозирование тенденций развития, поможет банку увеличить удовлетворенность своих клиентов и как следствие увеличить свою прибыль и увеличить конкурентоспособность.

Банковский продукт по своей природе остаётся достаточно сложным в понимании и продвижении. Поэтому именно в данной сфере маркетинг достаточно важен, т.к. именно он помогает подать информацию таким образом, чтобы она дошла до потребителя с правильным смыслом, не ввела клиента в заблуждение и привела его к желанию воспользоваться услугой.

Целью написания дипломной работы является совершенствование маркетинговой стратегии банковского обслуживания корпоративным клиентам.

В связи с этим требуется достижение следующих задач:

1. Проведение анализа маркетинговой стратегии управления отдела продаж крупному и среднему бизнесу, которое позволит определить текущую ситуацию;

2. Определить и оценить перечень маркетинговых инструментов уже используемых на предприятии;
3. Рассмотреть возможности, присутствующие на рынке;
4. Выявить пробелы в маркетинговой стратегии банковского обслуживания корпоративных клиентов
5. На основе полученной информации и анализа, провести разработку маркетинговых рекомендаций, помогающих заполнить пробелы и устранить слабые стороны в работе отдела.

1 ОСОБЕННОСТИ МАРКЕТИНГОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ В БАНКОВСКОЙ СФЕРЕ

1.1 Сущность банковского продукта

Специфика банковского маркетинга обусловлена тем, что банк работает в сфере услуг. И ему присущи все характерные признаки, как и для любого маркетинга в сфере услуг. Поэтому ключевым словом в маркетинге услуг является именно польза, которую получает клиент, обратившись в банк. Но чтобы донести данное сообщение в рекламе, необходимо очень хорошо знать своих конкурентов, специфику и особенности их услуг [38].

Понятие «банковский продукт», достаточно отличается от законодательно закрепленных за кредитной организацией видов деятельности. Если виды деятельности, прописаны в законе и считаются потенциально возможными, то «продукты» обладают специфическими характеристиками: по каждому индивидуально устанавливаются ставки, условия предоставления, сроки реализации и т.д.

В современной науке имеют место достаточно спорные определения банковского продукта. По мнению О.И. Лаврушина «банк, как специфическое предприятие, производит продукт особого рода в виде денег, платёжных средств» [39]. Зарубежный экономист П.С. Роуз предлагает более развернутое определение, относя к банковским продуктам финансовые услуги, благодаря которым банк профессионально управляет денежными ресурсами населения, а также может выполнять другие многочисленные функции в экономике [40]. Словарь банковских терминов даёт следующее определение: банковские продукт – это взаимосвязанный комплекс банковских услуг, который позволяет удовлетворять потребности клиентов [41]. Данные формулировки по большей степени характеризуют процесс, чем продукт. По моему мнению, понятие «банковский продукт» можно конкретизировать.

В ходе создания и реализации банковских продуктов, наряду с законодательно зафиксированными банковскими операциями и сделками, некоторые из современных ученых предлагают выделить новый вид банковского продукта: «банковская услуга». Данная категория, по моему

мнению, наиболее полно выражает сущность банковского продукта т.к. она учитывает одну из главных особенностей банковской сферы, приведенной в начале главы: банки работают в сфере услуг.

Определение банковской операции и сделки в законодательстве представлено следующим образом:

- Банковская операция понимается как транзакции, которые получили статус «банковские». Исключительно право на их осуществление имеют только банковские и кредитные организации;
- Сделки, определяются как виды деятельности, которые банки, как субъекты предпринимательства, имеют право проводить наравне с остальными хозяйствующими субъектами.

Услуга, как отдельный вид деятельности не выделяется. Она упоминается в разделе «Сделки» и представлена в качестве услуг консультационного и информационного характера. Но практика показывает, что имеет место быть большой перечень услуг, связанных с иными сторонами банковского процесса: начиная от услуг по открытию и обслуживанию счета, заканчивая услугами мониторинга отрасли. Перечень услуг, оказываемый банками в России, представлен ниже на рисунке 1.

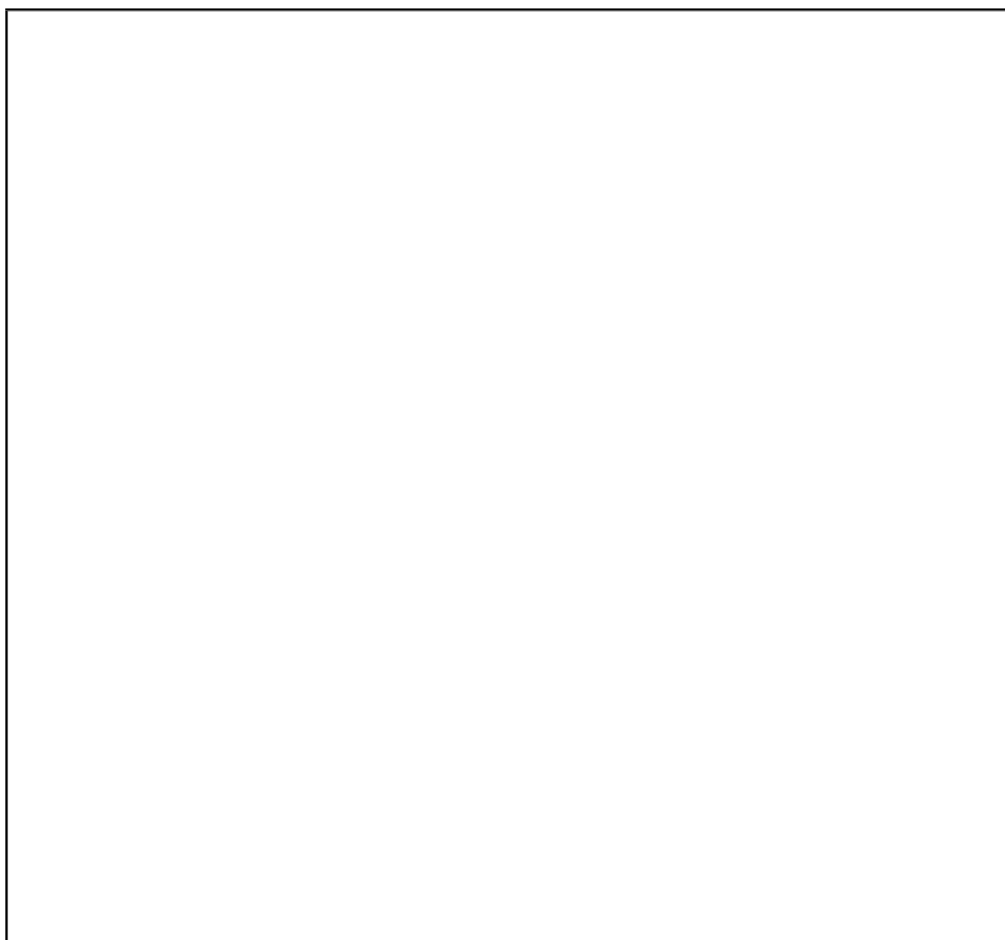


Рисунок 1 – Виды банковских услуг

Банковская услуга, как самостоятельный вид деятельности, но при этом являющийся частью общего определения «банковский продукт» имеет следующие черты:

1. Особый вид деятельности, не связанный с движением денежных средств на счете;
2. Оказывается клиентам в комплексе с банковской операцией или сделкой, но также может выступать, как самостоятельный продукт:
 - а. Оказывается в комплексе, создавая синергетический эффект – благодаря чему повышается качество и ценность продукта;
 - б. Оказываясь, как самостоятельный продукт, позволяет удовлетворить дополнительные потребности клиентов и расширить клиентскую базу и спектр предоставляемых продуктов [42].

1.2 Особенности маркетинга в банковской сфере

В широком понимании маркетинг, представляется деятельностью фирмы, направленной на исследование рынка, где у фирмы находятся каналы сбыта, но и прогнозирование возможных рынков для сбыта. Несомненно, производство не имеет смысла, если у фирмы нет налаженных структур и систем распределения и сбыта продукции.

На протяжении исторического развития, концепции, выделенные известным ученым Ф.Котлером, сменяли друг друга. На сегодняшний день установилась пятая концепция социально – этического маркетинга, при реализации которой должен быть установлен баланс интересов компании в увеличении прибыли, потребностей покупателей и интересов общества в целом [5].

Отличительной чертой банковского маркетинга от маркетинга в любой другой сфере, является абстрактность производимого продукта: услуги. Ещё одна отличительная черта, выражена в том, что купле-продажа банковских продуктов характеризуется длительной продолжительностью. Данные особенности имеют своё отражение в маркетинговой деятельности банка. Абстрактность услуги и сложность её реализации требуют достаточно больших усилий и кропотливого подхода к клиентам. И из этого вытекает основная цель банковского маркетинга: создание необходимых условий для комфортного приспособления банка к требованиям рынка, поддержание и повышение прибыльности и конкурентоспособности. Помимо этого усиление положения банка на рынке путем создания системы дополнительных услуг, для своих клиентов, проведения и разработки рекламных компаний, помогающих создавать и поддерживать благоприятное впечатление о банке. Конечной целью деятельности руководства банка, всех его подразделений является расширение предложения, клиентской базы, завоевание рынка, увеличение прибыли. Отсюда и вытекает существенное значение маркетинговой деятельности, содержание, цели и методы, которой меняются в ходе реализации общей политики и под воздействием конкурентной силы рынка. Особенности маркетинга в банковской сфере обусловлены, прежде всего, спецификой его продукта, который был рассмотрен в предыдущем пункте [46].

Маркетинговый подход предполагает переориентацию банка с собственных целей на реальные потребности клиента. Поэтому на постоянной основе должен проводиться анализ с целью выявления настроений, предпочтений потребителей. В данном случае одним из основных источников информации, являются банковские напрямую работающие с клиентами. В процессе общения с клиентом, перед ним стоят задачи определить потребность клиента в той или ином банковском продукте, разъяснить необходимость данного продукта и пользы, которую он получит, приобретя продукт в конкретном банке [43].

В рамках реализации маркетинговой деятельности, в банке должны учитываться следующие цели:

- Направленность действий всех работников на достижение конкретных рыночных целей;
- Комплексность функционирования маркетинга;
- Единство планирования;
- Контроль маркетинговых решений;
- Стимулирование творческих инициатив;
- Обеспечение повышения квалификации работников;
- Создание благоприятного психологического климата в коллективе [44].

При реализации задач и целей маркетинга, основным приемом является прямое общение с клиентом. По способу общения с клиентами маркетинг делится на: активный и пассивный. Активный, реализуется в прямом маркетинге:

- активная реклама;
- использование direct – маркетинга;
- телемаркетинг, который является более экономически выгодным;
- проведение дней развития и конференций, на которых выявляется оценка качества услуг клиентами банка;
- проведение фокус – групп;
- применение методов наводящих вопросов при прямом общении с клиентом;

Пассивный маркетинг - выражающийся в публикациях в прессе о положении банка, выгодах от приобретения некоторых услуг, теоретических статей, отдельные положения которых иллюстрируются цифрами банка. Кредитные организации, являясь одним из главных звеньев экономики, для населения представляются некими индикаторами. Поэтому если у крупных банков наблюдается рост, они положительно развиваются – это благоприятно действует на клиентов. И в обратной ситуации, если банк сокращает свои активы, продает собственность, это может негативно сказаться на мнении общества о положении дел банка. В условиях рыночной экономики и конкуренции, для успешного ведения деятельности банки должны использовать оба вида маркетинга.

1.3 Стратегии управления маркетинговой деятельностью

Каждый элемент системы маркетинга, сбор информации, выявление преимуществ и недостатков, должны найти своё отражение в стратегии управления маркетинговой деятельностью. Стратегия показывает, как достичь поставленных целей. Для определения стратегии может быть использован метод построения двухмерной матрицы. Ниже (рисунок 2) представлены 4 стратегии.



Рисунок 2 – Стратегии управления маркетинговой деятельностью

К первому квадранту относятся банки, которые взаимовыгодно построили работу с клиентами. Качественно удовлетворяя потребности своих клиентов,

они получают прибыль и сохраняют лояльных клиентов. Ориентация банка в первую очередь на реальные потребности клиента, помогает выстроить долгосрочные и прочные отношения с клиентом на взаимовыгодных условиях. При этом для особо важных клиентов делаются индивидуальные подарки, приглашения на корпоративные мероприятия, для подчеркивания важности клиента для банка.

Ко второму квадранту можно отнести банки, клиенты которых не достаточно хорошо осведомлены в продуктах банков, и готовы платить зачастую завышенную сумму за простые продукты. На практике такие банки, как правило, существуют в течение 1-2 лет, и после этого либо спускаются к третьему квадранту, либо уходят с рынка. При этом используются приёмы «выуживания» клиентов на «живую» приманку, где приманкой выступают эмоции, которые продавца искусно вызывают у клиента при личном контакте. Данная стратегия строится на продуманном построении маркетинговых коммуникаций.

В третьем квадранте реализуется ситуация несоблюдения договорных обязательств со стороны банка и при недобросовестном и несвоевременном выполнении обязательств клиента. На практике, даже при четком экономическом просчете и маркетинговом анализе отношение между клиентом и банком нельзя отнести к конкретному квадранту. Можно определить только преобладающие отношения при оценке взаимоотношений интересов банка и клиента и уже после этого выделить квадрант.

К четвертому квадранту относятся банки, которые идут на встречу своим клиентам, при этом недостаточно хорошо оценивая платёжеспособность клиентов, изменяя ассортиментную политику, внедряют новые технологии за счет дополнительных ссуд, при этом, не проводя достаточных маркетинговых исследований и не убедившись в том, что клиенты готовы заплатить за банковский продукт[45].

Основные этапы, разработки маркетинговой стратегии банка:

1 Сбор аналитической экономической информации. Такого типа обзоры необходимы для правильного определения тенденций развития экономики

страны и мирового хозяйства в целом и региона распространения банка в частности. Также это способствует получению значений индикаторов, которые указывают на существование различных видов финансовых рынков.

2Определение целевых рынков. Формулирование основных важных направлений работы банка на финансовом рынке и определение тех рынков банковских услуг, которые попадают в сферу этих основных, стратегически важных, направлений деятельности.

3Сбор и обработка внутренней информации. Изучение возможностей банка по созданию качественных компонентов маркетинг-миксов на каждом из определенных целевых рынков.

4Формулировка целей банка. В процессе сопоставления возможностей развития на каждом из целевых рынков и ресурсов банка, которые необходимы для обеспечения качественной деятельности на выбранных рынках, банк формулирует не только краткосрочные цели для каждого из рынков, но и перспективные долгосрочные цели.

5Сбор информации о рынках. Изучение спроса на банковские услуги и потребительского поведения на каждом из целевых рынков.

6Разработка маркетинг-микса. Для каждого из выбранных рынков, а также целевых сегментов данных рынков разрабатывается маркетинг-микс с учетом целей банка на направлениях и ограниченных ресурсов банка, которые направляются на достижения поставленных целей. На этом этапе определяется конечное число банковских услуг и банковских продуктов, политика доходности банка для каждого вида услуг и расходы.

7Стратегическое планирование. Разработка планов и бюджетов реализации выстроенной маркетинговой стратегии. Данные планы являются важным инструментом для достижения поставленных целей. А так же это основное руководство к практическим действиям для подразделений и сотрудников банка. Стратегическое планирование считается функциональным следствием разработки маркетинговой стратегии.

8Мониторинг положения банка на рынке. Мониторинг текущей ситуации, позволяет организовать обратную связь, между мероприятиями банка и

изменениями, происходящими на рынке. Она необходима для внесения изменений в маркетинговую стратегию и планы по достижению конкретных целей.

9 Рабочие корректировки маркетинговой стратегии. Проводимые регулярно или внепланово вследствие изменений положения банка на рынке или ситуации в банковской отрасли необходимости оперативного реагирования на них [47].

Для разработки маркетинговой стратегии банка с наименьшими затратами времени и средств, а также для того, чтобы результатом стал практически применимый финансово-хозяйственный инструмент — приемлемая маркетинговая стратегия, данный процесс необходимо осуществлять, создав для этих целей временную или постоянно рабочий команду и выдвинуть эту задачу, как самостоятельный внутренний проект банка.

Для оптимальной работы в команду по разработке маркетинговой стратегии наряду с высшим руководством банка непременно входят сотрудники:

- отдела стратегии и развития;
- экономического отдела;
- отдела маркетинга; отдела рекламы и связей с общественностью;
- отдела обслуживания клиентов;
- бухгалтерии;
- всех операционных отделов.

Для выполнения некоторых работ, которые являются достаточно трудозатратными и требуют специальной квалификации и опыта, такие как, например, подготовка аналитических обзоров рынка или проведение маркетингового исследования, возможно осуществлять привлечение сторонних специалистов из консультационных и исследовательских компаний.

Внутрибанковская информация, необходимая для разработки маркетинговой стратегии, как правило, собирается и обрабатывается совместными усилиями отделов маркетинга или стратегии и развития с помощью комплексной маркетинговой информационной системы, если такая существует в аппарате банка.

Зачастую на практике, особенно в банках со сложившимися традициями и принципами работы, разработка или оптимизация маркетинговой стратегии происходит в результате признания отсутствия этого важного инструмента. В активно работающем реальном банке непросто отвлечься от текущих задач финансово-хозяйственной деятельности, признаться в отсутствии четко сформулированных долгосрочных маркетинговых целей и приступить к стратегической разработке данных целей.

Разработка маркетинговой стратегии банка, нижестоящих хорошо детализированных планов и бюджетов, а также корректировка стратегии связаны с рисками совершения системных ошибок, последствия которых трудно предположить заранее. Ниже представлен перечень наиболее распространенные ошибки, встречающиеся при разработке маркетинговой стратегии в банках:

- закрепление всех задач разработки маркетинговой стратегии, как функции маркетологов;
- разработка конкретных элементов маркетинговой стратегии в различных отделах банка без взаимного обмена информации между отделами разработчиками;
- нарушение последовательности стадий разработки маркетинговой стратегии;
- использование ненадежных источников и некорректных данных о целевых рынках и экономике в целом [48].

Выводы по разделу

Использованные источники научной литературы позволили автору работы определить сущность банковского продукта, который является одной из главных особенностей ведения маркетинговой деятельности в банке.

Кроме этого были рассмотрены основные этапы формирования маркетинговой стратегии в банке. Также для более четкого понимания особенностей маркетинговых стратегий в банковской отрасли рассмотрена классификация стратегий, основанная на двухмерной матрице.

2 АНАЛИЗ МАРКЕТИНГОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПАО «СБЕРБАНК» В СФЕРЕ ОКАЗАНИЯ УСЛУГ КОРПОРАТИВНЫМ КЛИЕНТАМ

2.1 Состояние и тенденции развития рынка банковских услуг для корпоративных клиентов

Сегодня конкуренция на банковском рынке возросла настолько, что банки должны становятся своеобразными «банковскими универмагами» предлагая своим клиентам полный пакет услуг в одном месте и с наибольшим комфортом. Что касается маркетинга, то здесь для них одним из приоритетных направлений является разработка новых продуктов с хорошо проработанной системой доведения информации о продукте до потребителя. В банковскую сферу успешно входят трастовые, брокерские, страховые и сберегательные компании, пенсионные фонды и крупные торгово-промышленные и финансовые корпорации [1].

Характерной чертой для развития рынка банковских услуг корпоративным клиентам является первостепенная ориентация банков не на собственную продукцию и цели, а на истинные потребности своих клиентов [2]. Проводятся достаточно тщательные маркетинговые исследования, внедряются новые техники общения с клиентами, для выявления предпочтений и потребностей клиентов.

Привлекательность работы с корпоративными клиентами достаточно очевидна. Состав и качество клиентской базы значительно влияет на объем и качество дополнительно привлеченных ресурсов, на возможность расширения и увеличения кредитных и инвестиционных портфелей, а также на объем проводимых операций партнёров через данный банк [3]. Интересы крупных корпоративных клиентов, работающих с банком на протяжении многих лет, не ограничиваются расчетно-кассовыми операциями. Возникают потребности в:

- Дополнительных оборотных средствах;
- Использование новых нетрадиционных форм расчетов;
- Разработке индивидуальных финансовых схем при осуществлении своей деятельности.

В результате взаимодействия внутренних подразделений, удовлетворения потребностей, выигрывают не только клиенты, но и банки, получая надежного

партнёра, храня деньги в банке и пользующегося услугами банка, как финансового агента [4].

В отличие от стандартных банковских операций, имеющих характер обратных операций, банковские услуги представляют собой совокупность сопровождающих действий, обеспечивающих эффективное взаимодействие корпоративного клиента и банка. Клиент, обращаясь в банк, например, с целью введения на своё предприятие эквайринга, планирует не единожды посетить банк и встретится со своим клиентским менеджером. Именно в тот момент, когда клиент решается начать пользоваться услугами банка и начинается выстраивание долгосрочных отношений. Теперь клиентский менеджер — это ваш гид по банковским услугам.

По данным Росстата на 01.01.2017 г. В Челябинской области зарегистрировано более 300 предприятий. Рынок корпоративных клиентов достаточно широк в Челябинской области. Ниже (рисунок 3) представлен топ – 5 отраслей Челябинской области по совокупной выручке. В данных отраслях сосредоточено наибольшее количество корпоративных клиентов.

Новые банковские продукты, предлагаемые корпоративным клиентам, как правило, получены в результате внедрения инноваций, помогающих клиентам получить дополнительную прибыль и снизить их затраты [4].

Рисунок 3 – Топ – 5 отраслей по совокупной выручке компаний млрдруб.
[10].

Зарубежные специалисты, выделяют несколько типов инноваций банковской отрасли:

- Управление наличными денежными средствами и использование новых ИТ-технологий;
- Финансовое посредничество, позволяющее снизить операционные расходы и оптимизировать управление активами и обязательствами;
- Появление новых продуктов в традиционных сегментах рынка ссудного капитала (СВОП; облигации с глубоким дисконтом; и т.д.);
- Инновации в областях фондового рынка (коммерческие ценные бумаги новых компаний, внедрение функций управления ценными бумагами через личный кабинет онлайн – сервисов).

На сегодняшний день наметилось несколько направлений развития характерных для сегодняшнего рынка банковских услуг и продуктов для корпоративных клиентов:

- 1 Разработка научно – технических проектов, возникновение неизвестных или ранее не использованных технологий и баз данных.

Насыщение банковского рынка, возрастающая конкуренция, требует от банков оперативных решений, увеличение гибкости к меняющимся потребностям клиентов, выдвигание на рынок новых продуктов.

- 2 Повышение прозрачности российского финансового рынка

С учетом меняющейся экономики, жёсткой политической ситуации, достаточно сложного процесса проведения сделок и недостаточной финансовой грамотности населения – повышение прозрачности работы банков - является одним из приоритетных направлений работы. Для реализации данной задачи планируется внедрение механизмов, обеспечивающих широкое участие розничных инвесторов на финансовом рынке и защиту их инвестиций [5].

2.2 Общая характеристика ПАО «Сбербанк»

Сбербанк сегодня – это крупнейший финансовый Институт Центральной и Восточной Европы. Это банк с государственным участием, т.е. 52% акций,

принадлежит Центральному Банку, что делает Сбербанк в глазах населения ещё более надёжным. Он был основан в 1841 году и на данный момент Президентом и Председателем правления является Герман Оскарович Греф [1].

Основным видом деятельности группы Сбербанка является предоставление финансовых услуг и сервисов, как розничным, так и корпоративным клиентам. География присутствия охватывает 22 страны, включая Российскую Федерацию, что позволяет обслуживать более 151 млн клиентов, имея в штате более 310,3 тыс сотрудников (рисунок 4) [2].

Рисунок 4 – Цифровое отображение масштабов клиентов Сбербанка [3]

Банк, работая за границей, предоставляет свои услуги через дочерние организации, расположенные на Украине, в Турции, Республике Беларусь, Казахстане, Австрии, и других странах Восточной Европы. В Германии и Китае открыты представительства бывшей Группы «Тройка Диалог», которые находятся в США, Великобритании, на Кипре и в некоторых других странах. Количество клиентов банка за рубежом в последние годы увеличилось до 15 миллионов человек [4].

На территории России расположено 14 территориальных банков, 78 отделений территориальных банков и 14 312 точек обслуживания клиентов, атак же помимо основных каналов сбыта услуг имеются дополнительные, в виде каналов дочерних компаний, а именно это АО «Сбербанк Лизинг», ООО

«Сбербанк капитал», АО «НПФ Сбербанка», ООО «Сбербанк Факторинг», ООО «Сетелем банк» и некоторые другие компании [2]. Управление такими масштабами организации требует тщательно продуманной и хорошо скоординированной организационной структуры. В общем виде организационная структура сбербанка выглядит следующим образом (рисунок 5).



Рисунок 5 – Общая организационная структура

Главным органом правления банка является Общее собрание акционеров, далее звеном второго уровня следуют: ревизионная комиссия, ряд наблюдательных комитетов и наблюдательный совет. И только на третьем уровне присутствуют правление, коллегии и комитеты Банка. Далее на четвертом уровне представлены Центральный банк (Центральный аппарат Сбербанка, который располагается в г. Москва) и его территориальные банки. И именно это звено, являясь наиболее масштабным звеном всей организационной структуры, на данной схеме сжато. Ниже представлена схема корпоративного управления банком, отражающая связи между звеньями (рисунок 6).

Рисунок 6 – Схема корпоративного управления Сбербанка [35]

Сегодня в связи с быстрым развитием IT-технологий и популяризации цифровой экономики, помимо предоставления финансовых услуг банкам необходимо внедрять новые технологии, чтобы сохранять позиции в финансовом сегменте. Благодаря активной автоматизации организационных процессов происходит повышение эффективности обслуживания, что позволило к 2017 году сократить ожидание решения по простым сделкам до срока менее 5 дней, большей половины корпоративных клиентов [34].

Для оценки своей деятельности Сбербанк использует различные метрики вовлеченности и активности пользователей, оценивается аудиторию и проводится постоянный анализ предпочтений. По данным на 2017 год показатели метрик активных пользователей цифровых каналов в России, следующие:

Таблица 1 – Метрики активности пользователей цифровых каналов

MAU	DAU	DAU/MAU
1, 63 млн	784 тыс	48%

MAU – демонстрирует количество пользователей, зашедших в цифровой канал, хотя бы один раз в месяц;

DAU– количество пользователей зашедших в цифровой канал в день.

Именно благодаря тому, что клиенты активно пользуются цифровыми каналами Сбербанка, трансформирует собственную технологическую платформу и создают крупнейшую промышленную ИТ – систему на базе совершенствующихся мировых технологических разработках [3]. Данный продукт будет выведен на рынок нефинансовых услуг для корпоративных клиентов, что позволит удовлетворить потребности рынка.

Проводя постоянный анализ вовлеченности целевой аудитории, её активности и изменения потребностей Сбербанк смог увеличить некоторые свои доли в основных сегментах российской финансовой сферы, но как показывают полученные данные, показатели средств корпоративных клиентов относительно 2016 года снизились на 0,2% (рисунок 7).

Рисунок 7 – Доля Сбербанка на рынке России, %

Для оценки работы с корпоративными клиентами, Сбербанк использует в своих исследованиях TRIM – индекс. Данный индекс базируется на нескольких вопросах, которые включают в себя информацию об общей удовлетворенности обслуживанием, намерениях порекомендовать организацию и желанием продолжить сотрудничество с организацией [33]. Не смотря на отрицательную динамику доли средств корпоративных клиентов, TRIM – индекс, данной

целевой аудитории за последние три года показал положительные результаты (рисунок 8).

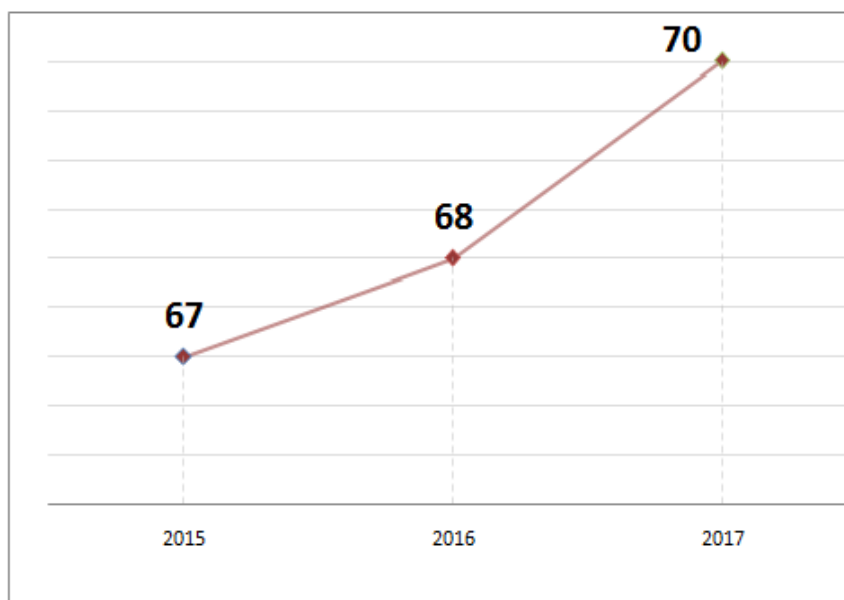


Рисунок 8 – Динамика TRIM – индекса корпоративных клиентов

В течение нескольких лет NPS Сбербанка увеличился практически в два раза до 62%, а CIB (индекс удовлетворенности клиентов) по результатам независимого исследования к концу 2016 года достиг 82 [3]. Такие высокие показатели обеспечиваются «надежным» имиджем банка, за счёт государственного участия и высокой клиентоориентированностью политики банка.

2.3 Основные положения маркетинговой политики банка

Маркетинговая политика — это так называемые принципы поведения на рынке, которые помогают достичь поставленных задач. Она включает в себя конкретные стратегии по целевым рынкам, комплексы маркетинговых инструментов и объемы затрат [5].

Особенностью же политики является специфика банковского продукта – услуги. Ключевым словом в банковском маркетинге является именно ПОЛЬЗА, которую получает клиент, обратившись в банк [6]. Специфика в том, что создать ассоциацию финансовой операции с чем-то приятным и хорошим в сознании потребителя проблематично. Достаточно сложно придать материальный образ

финансовым операциям, но все - же маркетологи, работающие в данной сфере делают это, и делают успешно.

Как говорил М.Доуни: «Любой банковский менеджер скажет вам, что одна из его главных ролей — быть экспертом по маркетингу»[6]. Почему именно так? Целью общей стратегии деятельности Сбербанка России является расширение клиентской базы, каналов сбыта своих услуг и соответственно рост дохода [7]. В свою очередь маркетинговая политика, помогает достичь общей цели. Сбербанк предоставляет широкий спектр услуг различным группам клиентов. Для того чтобы удовлетворить потребности своих клиентов на должном уровне, внутри Сбербанка России существует множество внутренних нормативных документов регламентирующих деятельность работников, а в частности: Книга ценностей Сбербанка. Согласно данному кодексу в организации действуют следующие ценности:

Таблица 2 – Ценности Сбербанка [2]

Я – лидер	Я принимаю ответственность за себя и за всё то, что происходит вокруг. Я честен с собой, коллегами и клиентами Я совершенствую себя, наш банк и наше окружения, делая лучшее на что способен
Мы – команда	Мы с готовностью помогаем друг другу, работая на общий результат Мы помогаем расти и развиваться нашим коллегам Мы открыты, уважаем коллег и доверяем друг другу.

Окончание таблицы 4

Всё – для клиента	Вся наша деятельность построена вокруг и ради интересов клиентов Мы хотим удивлять и радовать клиентов качеством услуг и отношением Мы превосходим ожидания клиентов
-------------------	--

Сбербанк даёт своё определение позиционирования для каждого участника отношений: клиентов, сотрудников, акционеров и инвесторов, общества.

Для клиента: Сбербанк – это постоянно совершенствующаяся компания, для удовлетворения потребностей клиентов различных категорий

(физические/юридические лица). Банк выстраивает отношения, являясь надежным и честным партнером для своих клиентов, которому можно доверять.

Для сотрудников: Сбербанк – это компания, уважающая труд каждого своего сотрудника, поддерживая его материальный достаток на должном уровне и давая возможность для самореализации и профессионального развития.

Для акционеров и инвесторов: Сбербанк – это банк, который работает по высоким стандартам корпоративного управления, обеспечивая высокую рентабельность капитала и доходность своих акционеров.

Для общества: Сбербанк – это банк, являющийся крупной фигурой в финансовой системе России. В работе банка уделяется внимание социальному и экономическому развитию регионов присутствия банка. Сбербанк ответственен за последствия принимаемых им решений [2].

Не трудно заметить, что целевые аудитории клиентов банка достаточно разнообразны. Но чтобы наиболее нагляднее рассмотреть, как работает маркетинг, стоит выделить наиболее крупные группы клиентов: физические лица, малый бизнес, крупный бизнес.

Физические лица: инструменты маркетинга работают для того, чтобы создать в сознании данной целевой аудитории понимание того, что Сбербанк всегда рядом, он поможет накопить денежные средства с помощью различных сервисов, удобно путешествовать или же инвестировать свободные денежные средства, купить желаемую недвижимость или автомобиль. Банк делает всё, чтобы управление финансами для наших клиентов становилось удобнее и проще.

Малый бизнес: инструменты нацелены на донесение до потребителя информации о том, что Банк является партнером и всегда поможет упростить управление своим предприятием или расширить его. И всё это можно будет сделать с помощью пару кликов.

Корпоративные клиенты: для этой категории клиентов, наиболее значимым инструментом маркетинговых коммуникаций являются прямые продажи. Данный блок клиентов представляет собой крупные предприятия, достаточно давно работающие на рынке, и состоящие с банком в долгосрочных

отношениях. Используя отличные навыки коммуникаций, харизму, методы оперативного принятия решений, клиентские менеджеры (далее в тексте КМ) осуществляют продажи продуктов крупным клиентам. Именно от навыков и опыта КМ зависит то, насколько успешным будет сотрудничество с клиентом.

В постоянном режиме Сбербанк модернизирует свои предложения под предпочтения и пожелания клиентов КСБ. К примеру, был создан дополнительный сервис позволяющий предприятиям, осуществлять мониторинг по отраслям: розница, агропромышленный комплекс. Также рынок был введен продукт «Кредит Конструктор», позволяющий получить кредит, на заранее одобренную сумму, которая основывается на кредитной истории клиента в банке. Т.е. данный продукт позволяет значительно сократить сроки одобрения кредита клиенту.

Так же большое внимание в Сбербанке уделяется неформальным отношениям с крупными клиентами. Позиционируя себя, прежде всего, как компания – партнёр, Сбербанк оказывает не только кредитно-финансовую поддержку, но и поддержку развития директоров предприятия, как лидеров, личностей и управленцев. Например, был организован авторский семинар Максима Поташёва, которые посетили многие клиенты и остались довольны. Семинар был посвящен методом принятия правильных управленческих решений.

В конечном же итоге маркетинговая деятельность в банке направлена на реализацию следующих принципов:

- направленность работников на достижение конкретных рыночных целей;
- единство оперативного и стратегического планирования маркетинга;
- Разностороннее и масштабное стимулирование творческой активности и инициатив каждого работника [8].

В 2018 году Сбербанком принята стратегия развития банка 2020. Рассмотрим моменты, касающиеся маркетинговой деятельности:

Позиционирование банка продолжает развиваться в информационной отрасли. Сбербанк планирует создать свой облачный сервис для хранения данных. После прохождения тестирования, данный продукт будет выпущен на

рынок для крупных корпоративных клиентов. Это связано с тем, что потребности клиентов банка уже давно вышли за рамки финансовых услуг. Развитие информационных технологий и выдвигание на рынок нефинансовых продуктов, позволит банку не только увеличить конкурентоспособность и предоставит возможность конкурировать с мировыми технологическими компаниями, но и самое главное удовлетворить одну из важных потребностей клиентов – экономия времени [7]. В банке реализуется принцип «FirstContactResolution». На данный момент проблемы корпоративного клиента решаются в течении 72 часов после первого обращения. Для сокращения длительности данного показателя Сбербанк реализует проект Центр корпоративных решений для юридических лиц в крупных городах России, последний был открыт в ноябре 2017 года в городе Тольятти. Центр работает в режиме 24 на 7. Данное подразделение оказывает консультационные услуги по вопросам клиентов, сотрудники оформляют необходимые документы и клиенту остаётся только прийти в назначенное время в отделение подписать и забрать их. Помимо этого, Центром осуществляется реализация телемаркетинга, направленная на потенциальных клиентов.

Сбербанк делает упор на построение на базе инфраструктуры банка финансовой экосистемы. Банк намерен создать «национальную экосистему» в сфере интернет-коммерции, построенной на применении принципа открытого кода, opensource, это позволит компании оказывать услуги конечным потребителям, как физическим лицам, так и бизнесу в различных отраслях – от образования и здравоохранения до строительства и потребительских товаров [9].

Также стратегия 2020 предусматривает расширение предоставляемых услуг, для исследуемой мной группы потребителей, корпоративных клиентов (внедрение новой платформы «Сбербанк Старт», моментальные расчеты между розницей и корпоративными клиентами, моментальные кредиты, специализированная экспертиза, выстраивание индивидуальных отношений с каждым корпоративным клиентом, предоставление консалтинговых услуг). Будет более проработано приложение «Сбербанк Бизнес Онлайн», внедрение услуги выездного менеджера, для открытия счетов или оформления другой

документации[7]. В свою очередь создание автоматизированной маркетинговой платформы, позволит быстрее принимать решения и согласовывать макеты. Таким образом, рекламные компании проводимые банком, будут точно в срок обеспечиваться креативными материалами, что позволит увеличить эффективность восприятия новых продуктов, акций клиентами банка.

Для достижения, как маркетинговых целей, так и общих, основным ресурсом являются сотрудники. На данный момент работа HR подразделения базируется на облачном сервисе SuccessFactors. Это позволяет значительно упростить процесс сбора информации о удовлетворенности сотрудников работой, повысить оперативность и эффективность обучения сотрудников. Воспитание в сотрудников новых качеств: эффективные команды вместо иерархии, новые компетенции, современная культура и HR. Выявление новых компетенций для сотрудников. Для поддержки и более мягкого внедрения новых программ и продуктов, производится обучение сотрудников работе с новыми платформами в Корпоративном университете. Запуск программы «Академия технологий и данных». Благодаря этому сотрудники управляющего аппарата будут обучены основам IT-систем, и в свою очередь разработчики будут посвящены в основы бизнес процессов, вследствие этого повысится эффективность взаимодействия команд различных подразделений.[7].

2.3 Анализ и оценка результативности маркетинговой деятельности

Для того чтобы успешно работать на рынке, любой компании необходимо уделять пристальное внимание оценке эффективности маркетинговой деятельности компании для получения положительных результатов от инвестиций в маркетинг и тем самым увеличить свои доходы [36].

2.3.1 PEST–анализ отдела продаж крупному и среднему бизнесу

PEST – анализ – представляет собой маркетинговый инструмент, для выявления факторов внешней среды, которые влияют на бизнес компании.

Объектом, проведенного анализа, является внешняя среда отдел продаж крупного и среднего бизнеса ПАО «Сбербанк». Целью является выявление

факторов, которые наиболее сильно влияют на работу данного отдела. Данные факторы помогут определить направления работы и выявить существующие пробелы в работе отдела. Результаты проведенного анализа представлены ниже в таблице 3.

Обратим внимание на столбец № 5 «Оценка с поправкой на вес». Он иллюстрирует оценку влияния фактора с учетом средней оценки выявленной на основе мнения экспертов.

Таблица 3 – Результаты PEST – анализа

Описание фактора	Влияние фактора	Экспертная оценка				Средняя оценка	Оценка с поправкой на вес
		1 эксперт	2 эксперт	3 эксперт	4 эксперт		
Политические факторы							
Изменение законодательства, регулирующее банковскую деятельность	0,4	5	5	5	5	5	0,50
Изменение налогового законодательства	0,3	3	4	5	4	4	0,30
Экономические санкции	0,2	3	3	5	5	4	0,20
Выборы президента РФ 2018	0,1	2	2	4	4	3	0,08
Экономические факторы							
Состояние отраслей корпоративных клиентов	0,3	4	5	5	5	4,75	0,36
Уровень инфляции	0,3	4	5	5	5	4,75	0,36
Учетная ставка ЦБ	0,3	3	4	5	4	4	0,30
Стоимость рабочей силы	0,1	3	3	4	4	3,5	0,09
Социальные факторы							
Уровень жизни населения	0,3	4	4	5	4	4,25	0,32
Уровень образования населения	0,25	4	5	5	5	4,75	0,30
Демографическая ситуация	0,25	3	3	4	5	3,75	0,23
Трудовая мобильность населения	0,2	3	3	4	4	3,5	0,18
Технологические факторы							
Появление новых разработок в сфере ИТ	0,3	5	4	5	5	4,75	0,36
Популяризация цифровой экономики	0,3	3	4	5	4	4	0,30
Технологические разработки банков-конкурентов	0,3	3	5	5	5	4,5	0,34
Фокус отрасли на технологическом развитии	0,1	2	4	5	4	3,75	0,09
<i>Общий итог</i>	4					66,25	4,288

Политическая группа: Изменение законодательства, регулирующие банковскую деятельность. Данный фактор оказывает значительное влияние на развитие банковского сектора в целом. Обязательное, по законодательству, страхование вкладов, повышает уровень доверия вкладчиков к банкам. Но также банковское законодательство может оказывать и негативное влияние. В ряде стран запрещено выдавать банковские гарантии.

Экономическая группа: в данной группе выделилось два решающих фактора: Состояние отраслей корпоративных клиентов и уровень инфляции.

Наиболее влиятельным, выделен уровень инфляции. От инфляции зависят все сферы национального хозяйства, в том числе и банковская. Но здесь, как и везде существуют свои особенности. По большей части, деятельность банка зависит от Центрального Банка страны. Именно отсюда и выявляется связь, что с увеличением уровня инфляции в стране, происходит удорожание кредитов для физических и юридических лиц и наоборот [11]. По данным Росстата за 2017 год уровень инфляции очень низкий – 2,5%. К чему может привести такая ситуация? При сниженном уровне инфляции, Центральный банк проводит политику снижения ставки рефинансирования, что позволяет банкам предоставлять своим, как частным, так и корпоративным клиентам, кредиты по более низкой ставке. Но есть риски, что при повышении спроса на кредиты увеличится и потребление, а это в свою очередь может вызвать резкий скачок инфляции.

Но и не менее важным является фактор состояния отраслей корпоративных клиентов. Чем лучше состояние развития отрасли клиента, тем активнее и чаще он пользуется услугами банка, в связи с увеличивающимся объемом оборота денежных средств, проводимых операций.

Социальная группа: здесь так же выявлено два лидирующих по влиянию фактора. Первый уровень жизни населения. Данная тема в России в последние годы имеет достаточно мрачные краски. Начавшийся с 2014 года процесс, в связи с экономическими санкциями, сократил размер кошельков российских граждан на 11%, что в денежном выражении составляет 4,9 млн рублей – именно настолько, по данным Росстата, сократилась покупательская способность населения [12]. По мнению заведующей лабораторией прогнозирования социальной сферы РАНГХиГС Елены Гришиной ситуация в отдельных регионах ещё более мрачная. Как показывают статистические данные обвал доходов в некоторых регионах за последние 4 года достиг 30-20% (втрое больше среднероссийского спада). В числе этих регионов оказалась и Челябинская область [13]. Происходящий кризис увеличивает расслоение в

обществе – богатые продолжают богатеть, а бедные едва сводят концы с концами. Каждый шестой работник в России – человек в трудоспособном возрасте и официально занятые – не может обеспечить себя и семью. Данный факт выявили эксперты аналитического агентства при Правительстве РФ: в совокупности данная категория населения, так называемая «работающие нищие» составляет 12,1 миллиона человек, или 16,8% от рабочей силы страны. «Уровень жизни по стране в целом вернулся к отметкам 2009 года, а возврат к уровню жизни в докризисном положении будет возможен только к середине 2020х годов» - считает заместитель председателя Внешэкономбанка Андрей Клепач[13]. Почему этот фактор так важен? Исходя из долевого соотношения топ – 5 отраслей, в которых сосредоточены корпоративные клиенты, второй по значимости является торговля. Благосостояние торговых предприятий и их развитие напрямую зависит от уровня жизни населения. Если оборота у предприятий нет – соответственно снижаются закупки сырья, проводимые предприятиями, и как следствие снижается заинтересованность в кредитах, вкладах. Но в свою очередь это даёт возможность банку, предложить корпоративным клиентам такие услуги, которые помогут им снизить свои издержки и не понести больших издержек в связи со снижающимся спросом.

Таким образом, мы можем сделать вывод о том, что данные показатели в текущем времени и перспективах будет оказывать очень сильное воздействие на банковский сектор, т.к. продуктами банков являются услуги. Обслуживая своих клиентов, они должны достаточно мобильно менять условия договоров и предлагать наиболее выгодные предложения, чтобы удержать своих клиентов.

Второй фактор социальной группы это уровень образования населения. Для банка, как организации, оказывающей в первую очередь услуги финансового характера, очень важно понимание клиента операций, которые он совершает. Намного удобнее и эффективнее работать с клиентами, которые знакомы с алгоритмами расчетов платежей, понимают, как экономические факторы могут повлиять на тот или иной банковский продукт или услугу.

Министерство Финансов Российской Федерации путем опросов, проводит оценку финансовой грамотности населения. Одним из вопросов, которые

получали респонденты в ходе исследования был вопрос о понимании населения соотношения «риск – вознаграждение» при выборе финансовых продуктов. [14]. Результаты по данному вопросу представлены ниже на рисунке 8.

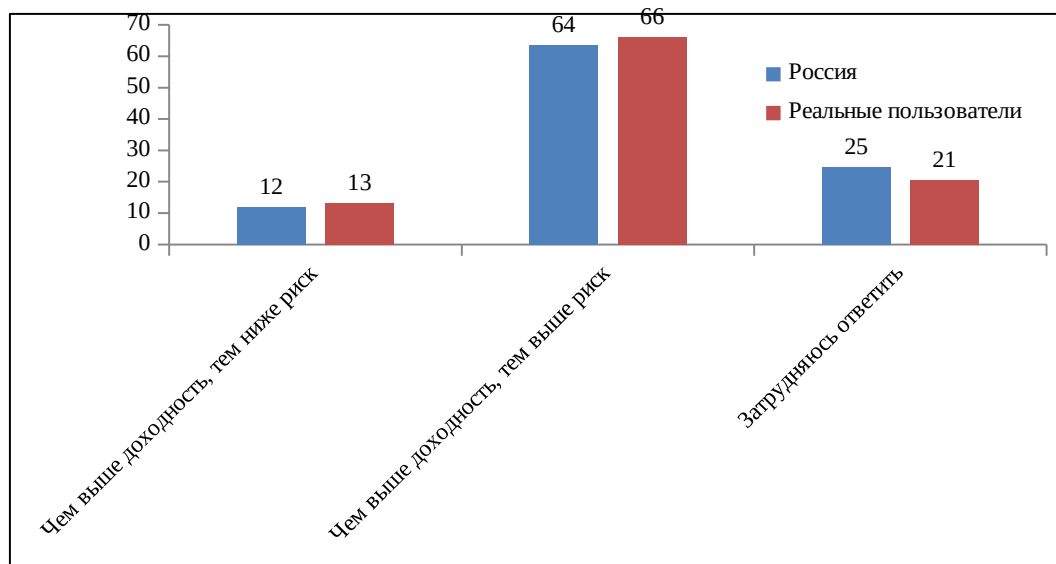


Рисунок 8 – Понимание населением соотношения «риск – вознаграждение» при выборе финансовых продуктов, % от числа респондентов в группе (2015 год)[14].

Группа реальных пользователей финансовых услуг не сильно отличается от общероссийской выборке 66% против 64%. При этом 13% и 12% граждан ошиблись при ответе на вопрос. И остальные респонденты затруднились ответить.

Технологическая группа: появление новых разработок в IT – сфере. Популяризация смартфонов и проникновение IT – технологий во все сферы жизнедеятельности, оставило достаточно заметный отпечаток. Новое поколение, приученное к практически моментальному ответу на свои вопросы, является более лояльным к новым каналам коммуникации банков, чем всё-таки ещё несколько консервативное в финансовых вопросах поколение X. Нельзя не учитывать тот факт, что развитие IT – технологий, позволяет автоматизировать работу банковских структур и тем самым позволить банкам, предлагать услуги с более низкой стоимостью, т.к. издержки на их предоставление сокращаются.

2.3.2 Внутренний анализ отдела продаж крупному и среднему бизнесу по маркетинговому миксу 4P

Данный анализ поможет рассмотреть особенности элементов, на которых основывается реализация маркетинговой политики банка. Это поможет решению задач дипломной работы.

1 Анализ продукта

Специфика данного элемента, обусловлена тем, что продуктом банка являются услуги. Банковской услуге присущи свои особенности, которые отличают её от общей массы услуг (таблица 4)

Таблица 4 – Особенности банковской услуги [15]

Особенности банковской услуги	Характеристика
Договорной характер	Оказание большинства банковских услуг требует заключение между сторонами гражданско-правовых договоров
Протяженность акта – купли продажи во времени	При предоставлении банковских услуг, проходит определенное время, от начальной стадии до её завершения. Данное время потребитель не всегда может рассчитать, а так же оно не поддается его контролю
Вторичность удовлетворяемых услуг	Финансовые потребности являются вторичными. Это значит, к выбору кредитной организации и типу услуги потребитель предъявляет более высокие требования.
Наукоёмкость	Банковская услуга представляет собой достаточно сложный продукт, который требует достаточно профессиональных знаний и опыта от обеих сторон.

Окончание таблицы 4

Регламентированность	Банковская деятельность, регламентирована как российским законодательством (Гражданский кодекс, ЦБ, ФАС и др.), а так же внутренними регламентами банков
Склонность к риску	Предоставление услуг в финансовой сфере подвергает риску, как банки, так и потребителей. Здесь особо важная и скорее критическая зависимость проявляется у банков от доверия вкладчиков.

Так же важной отличительной чертой банковского продукта, является имидж банка, предоставляющую данную услугу. По данному показателю

Сбербанк России имеет колоссальные преимущества за счёт надёжности государственного обеспечения.

Ниже (таблица 5) представлен товарную линию, которую представляет Сбербанк России для своих клиентов, сегмента крупного и среднего бизнеса.

Таблица 5 – Банковские услуги для клиентов крупного и среднего бизнеса [16]

Банковское обслуживание	Кредитование	Размещение денежных средств	Инвестиционные продукты и рынки капитала
Расчетно-кассовое обслуживание	Предоставление различных типов кредитов юридическим лицам, как под залог имущества, так и беззалоговое кредитование. При этом осуществляется досрочное финансирование.	Депозиты	Интернет-трейдинг в системе QUIK
Самоинкассация		Неснижаемый остаток на расчетных счетах	Мобильная версия
Дистанционное обслуживание — интернет-банкинг			
Обслуживание ВЭД и валютный контроль.			

Окончание таблицы 5

Эквайринг.		Ценные бумаги	Маржинальная торговля
Инкассация.			Кредитование под залог ценных бумаг
Документарные операции			Получение доходов с размещенных ценных бумаг
Аренда сейфов			Квалифицированный инвестор

Сбербанк персонифицирует предложения для своих клиентов. Примером таких предложений является кредитная линейка продуктов, учитывающая

отраслевую принадлежность. Кредиты предоставляются исходя из особенностей отраслей клиента: строительная отрасль, агропромышленный комплекс, индустриальные парки и промзоны, освоение недр и розничная торговля. Исходя из особенностей отрасли, и формируется ценовое предложение для клиентов. Например, для застройщиков коммерческой недвижимости предлагается удобная для клиентов валюта кредита.

Помимо классических услуг по обслуживанию счетов, эквайринга и консультаций по размещению и работе на финансовых рынках, Сбербанком предлагаются услуги нефинансового характера. Это услуги страхования, мониторинг по отраслям, консолидированная финансовая отчетность.

2 Анализ ценовой политики.

Ценовая политика банка представляет собой установление цен на различные банковские услуги и оперативное их изменение в соответствии с изменением рыночной ситуации. Объектами ценовой политики являются процентные ставки, тарифы, комиссионные сборы, бонификации, скидки, а также минимальные размер вклада в банке. Принято считать, что цена один из самых определяющих факторов для потребителей. Сегодня цена занимает не последнее место в конкурентной борьбе, хотя в некоторых источниках финансового СМИ упоминается о тенденции развития неценовой конкуренции [17].

Для банковской сферы процент за кредит является эквивалентом цен товарного мира. Изменение процента по кредиту – важнейший показатель, характеризующий направление развития экономической жизни населения, отражая состояние денежного рынка и денежного обращения [18].

В настоящее время Сберегательный Банк России занимает доминирующее положение над всеми остальными российскими кредитными учреждениями, имея при этом 40% на рынке депозитов и более 2/3 розничных вкладов и долю корпоративных кредитов, которая составляет 30% и является преобладающей на данном рынке. Вследствие сложившегося уникального положения, Сбербанк играет системообразующую роль в предоставлении финансовых услуг, а так же

кредитовании компаний государственного сектора. Такое положение предоставляет банку возможность проводить более гибкую ценовую политику, в отличие от конкурентов [19].

Являясь лидером, Сбербанк предоставляет услуги крупным корпоративным клиентам, ведущим свою деятельность в стратегически важных экономических областях, таких как нефтяная и газовая промышленность [20]. На практике Сбербанк, для привлечения корпоративных клиентов, использует практику установления индивидуальных тарифов для перспективных и достаточно лояльных заёмщиков. Так проявляется принцип учета территориальных особенностей при проведении ценовой политики. В данной ситуации возникают некоторые противоречия, обусловленные тем, что оценку бизнеса, определение рисков индивидуального предложения корпоративного клиента – входит в обязанности территориальных подразделений, но принятие решения о заключении сделки и её эффективности и целесообразности – является полномочием головного офиса [21].

Сбербанк проводит процентную и тарифную политику, исходя из рентабельности операций (в своей стратегии 2018-2020 они поставили цель сохранить достаточно высокий уровень ROE в 20% [7]) и рыночных условий. Большие объемы оказываемых услуг, позволяют банку снизить себестоимость некоторых операций и благодаря этому обеспечивают наиболее конкурентные цены для клиентов Сбербанка [22].

Сбербанк, считает, что услуги, прежде всего, должны быть удобны клиенту. Формирование ценовой политики Сбербанка, очень хорошо иллюстрирует цитата одного из величайших деятелей в сфере рекламы Клода Кларенса Хопкинса: « Я анализировал своё предложение до тех пор, пока я не был уверен, что преимущества были целиком на стороне покупателя. Затем я делал предложение, от которого люди не могли отказаться» [23].

3 Анализ места

В банковской сфере данный элемент понимается, как распределение. Насколько бы привлекательной не была услуга и насколько бы ни была

доступна её цена, эффективности банк сможет достичь, только реализуя свои услуги.

Данный компонент является самым динамичным. В настоящее время, благодаря современным IT- технологиям, каналы распределения и способы продажи услуг становятся с каждым днём всё более доступными и простыми для потребителя, что позволяет увеличить уровни продаж в разы. Современные банки, в том числе и Сбербанк России, всё больше внимания уделяют клиентоориентированности в разработке стратегий. Стараясь делать услуги более удобными и простыми для своих клиентов, банки сделали большой прорыв в развитии. Ещё 10 лет назад, потребителям казалось невозможным то что, можно отправить деньги своим родственникам, не отстоявая при этом один час в очереди в кассу. Сейчас же это займёт у него от 1 до 2 минут. Чем прозрачнее процесс услуги, тем она привлекательнее для потребителя [24].

Являясь крупными игроками, корпоративные клиенты, уделяют ещё большее внимание процедуре совершения сделок. На данном сегменте рынка, потребители предъявляют более жёсткие требования к своей финансово-кредитной организации. Именно здесь надёжный имидж Сбербанка России помогает им привлекать таких крупных клиентов и заключать с ними долгосрочные договора на сотрудничество. Для этого Сбербанк делает для своих клиентов всё и даже больше.

Постоянно обновляющийся спектр услуг Сбербанк России предлагает своим корпоративным клиентам, управлять финансами своего предприятия не отвлекаясь от производства, не выходя из офиса или квартиры. Такой online-сервис, как сайт Сбербанк Бизнес Онлайн, позволяет отслеживать движение денежных средств компании из офиса, отправлять платёжные документы и общаться с своим клиентским менеджером, с помощью сообщений. Так же руководители могут присоединить некоторых своих сотрудников к данному процессу. Достаточно лишь открыть для их пользования определенный круг операций, за которые они ответственны, например формирование финансовой отчетности. В свою очередь мобильное приложение Сбербанк Бизнес Онлайн ещё больше упрощает процесс управления финансами. Благодаря данной

разработке, корпоративные клиенты могут выставить счета своим контрагентам, налоговой или другим юридическим лицам. При этом, им не нужно каждый раз обращаться в офис к своему клиентскому менеджеру. Данное приложение позволяет сформировать платёжные документы очень просто, для этого достаточно сфотографировать платёжный документ и приложение сделает всё за вас.

Благодаря таким удобным и простым услугам, Сбербанк является лидером в работе с корпоративными клиентами. Число корпоративных клиентов превысило 2 млн. При этом интернет – банк используют более 1 млн компаний [16]. Цифровое отражение сбыта услуг представлены на рисунке 9.

Находясь в веке информационных технологий и усиленной актуализации социальных сетей в жизни потребителей, Сбербанк не мог упустить для себя такие каналы распределения как: Вконтакте, Facebook, Twitter, ОК. На данных платформах публикуются актуальные новости о экономической отрасли, новинках в финансовых продуктах банка, ответы на вопросы в online- режиме. Так же Сбербанк запустил такое направление «Школа бизнеса Сбербанк», где представляются в открытом доступе курсы от опытных игроков на рынке.

Используя свои технологические разработки, новые тенденции в банковском маркетинге, предпочтения и пожелания своих клиентов, новые услуги своих конкурентов, Сбербанк предлагает своим клиентам настолько интересные и новые услуги, что от них невозможно отказаться.

Более 2 млн. посетителей ежедневно
15 тыс. точек обслуживания
80 тыс. устройств самообслуживания
15 млн. действующих кредитных карт
110 млн. действующих дебетовых карт
611 тыс. корпоративных карт
50 млн. уникальных активных удаленных клиентов
21 млн. пользователь мобильного приложения Сбербанк онлайн
28 млн. активных пользователей смс - сервиса Мобильный банк

Рисунок 9 – База каналов сбыта Сбербанка [3]

4 Анализ продвижения

В продвижении банковских услуг, некоторое время назад очень остро стояла проблема выбора носителей рекламных сообщений. Это обосновывается спецификой предлагаемых услуг, хрупкостью имиджа – всё это до некоторого времени достаточно резко сокращало круг возможных носителей. Телепередачи, каналы, печатные издания, вызывающие неоднозначную оценку – всё это было закрыто для рекламы банков. Но на сегодняшний день, применение маркетинговых инструментов и развитие информационных технологий, позволило расширить спектр каналов продвижения.

Многие специалисты в области банковского маркетинга, выделяют следующие традиционные вида носителей банковской рекламы:

1. Прямая банковская реклама:
 - а) Реклама в печатных СМИ;
 - б) Реклама на телевидении;
 - в) Реклама на радио;
 - г) Реклама в интернете;
 - д) Наружная реклама
2. Косвенная реклама и связи с общественностью:
 - а) PR - мероприятия
 - б) Спонсорство
 - в) Упоминание в различных рейтингах

Работая с юридическими лицами, Сбербанк большое внимание уделяет такому традиционному каналу, как личные продажи. Его нельзя классифицировать, как рекламу, поэтому он выделяется как отдельный инструмент маркетинговых коммуникаций. Данный вид продвижения является одним из самых действенных на корпоративном рынке банковских услуг. Представители банка, работающие с крупным бизнесом, имеют большой опыт в этой сфере, так как по большей части работа носит персонифицированный характер. Здесь реклама выполняет поддерживающую функцию, поскольку ключевое внимание уделяется личному общению с клиентом [25].

Стандартность банковских услуг – является одной из самых главных проблем продвижения банка. В настоящее время на российском рынке присутствует 508 зарегистрированных банков, что значительно затрудняет выбор потребителей между одними и теми же услугами. То есть при планировании банковской рекламы большое внимание уделяется определению образа банка, которые позволяет выделить, предоставляемые им услуги, в сознании потребителя [26].

Как уже было написано ранее, по опросу проведенному Национальной Ассоциацией Финансовых Исследований, потребители при выборе банка, уделяют большое внимание надежности (таблица 4). Образ банка, складывающийся у потребителя, оказывает огромное влияние на их лояльность.

Далее рассмотрим основные компоненты, помогающие Сбербанку сформировать имидж «надёжного банка страны».

Миссия Сбербанка: «Мы даём людям уверенность и надёжность, мы делаем их жизнь лучше, помогая реализовать их устремления и мечты» [2]. Миссия определяет основные направления деятельности банка, подчеркивая его положение на экономическом рынке России словами «уверенность и надёжность». В миссии указывается потенциальный полезный эффект, который получит потребитель от пользования услугами банка. Так же в слогане компании «Всегда рядом» - заостряется внимание на удобстве использования услуг банка. Анализируя миссию, нельзя не отметить двукратное использование местоимения «Мы» и составление предложения в первом лице. Сбербанк позиционирует себя, как команду единомышленников. Данная мысль выражается в корпоративных ценностях, установленных в банке (таблица 1).

Используя такой канал продвижения, как социальные сети, Сбербанк активно продвигает свои продукты и поддерживает свой имидж, реагируя на новые тренды. Запуск акции стикеров «Сберкот» рассылает лайфхаки, помогающие клиентам управлять своими финансами с помощью продуктов Сбербанка. Отдельная группа для аудитории корпоративных клиентов «Сбербанк для Бизнеса», рассказывает о новых продуктах для бизнеса, особенностях ведения бизнеса.

Использование Event – маркетинг Сбербанк уделяет внимание крупным корпоративным клиентам, приглашая их в качестве vip– гостей на мероприятия, а так же привлекая их как спонсоров. Ранее в дипломной работе было приведено в пример одно из мероприятий, проведенных специально для клиентов крупного и среднего бизнеса: Семинар Максима Поташёва. Примером, сотрудничества с крупными корпоративными клиентами, как с партнёрами мероприятия является Зеленый марафон – ежегодное мероприятия Сбербанка, организовывающееся в масштабах всей страны, позволяющее осуществить поддержку фонда «Обнажённые сердца» и оказать при этом своим клиентам взаимную информационную и рекламную поддержку.

2.3.3SWOT- анализ отдела продаж КСБ ПАО «Сбербанк»

В нашем случае SWOT – анализ позволяет агрегировать выше перечисленную информацию по предприятию. Вся информация визуализируется в табличной форме, для удобства восприятия. Парно сравнивая сильные/ слабые стороны с возможностями/угрозами, очень четко можно выделить основные направления маркетинговой деятельности по сокращению рисков возникновения опасных ситуаций, и по увеличению возможности улучшения имиджа Сбербанка, увеличению лояльности потребителей. SWOT - анализ представлен в Приложениях А, Б.

Экспертами при проведении анализа выступили:

- Начальник управления продаж крупному и среднему бизнесу
- Клиентский менеджер
- Лицо, имеющее экономическое образование
- Маркетолог.

Приложение А иллюстрирует экспертную оценку элементов анализа. Каждый из показателей проранжирован и имеет балл соответствия. Отдел продаж КСБ Сбербанка имеет значительные преимущества перед конкурентами, которые выражены в сильных сторонах:

- Надёжность, обеспечиваемая государственным участием
- Высококвалифицированный персонал
- Крупная филиальная сеть
- Новые банковские технологии

Безусловно, имеются и слабые стороны:

- Сложность принятия оперативных решений
- Предъявление больших требований к работникам, в связи с новой стратегией
- Низкие ставки по вкладам

В условиях рыночной экономики и постоянно развивающегося рынка, большой конкуренции, с учетом существующих входных барьеров на банковский рынок, в данной отрасли всё-таки имеются угрозы:

- Усиление банков конкурентов
- Угрозы конкуренции в новых осваиваемых отраслях

- Экономический кризис

Все угрозы выносятся в проблемное поле.

Но всегда есть возможности, позволяющие использовать преимущества и скрыть недостатки и обойти угрозы. В данном случае это:

- Развитие отраслей бизнесов клиентов
- Новые технологии в сфере IT
- Неудовлетворенный спрос на современные банковские технологии в странах СНГ

Метод построения проблемного поля позволяет выделить ключевые, узловые ситуации, к которым нужно уделить наибольшее внимание.

Наиболее значимыми полями, с точки зрения управления маркетингом, являются сегменты сравнения: сильные стороны и угрозы, слабые стороны и возможности.

В конечном итоге мы можем увидеть, действительно ли наши преимущества на рынке реальны, и как они нам помогут выйти из кризисных ситуаций. Определить наиболее вероятный перечень действий, которые будут совершаться, в случае, если угроза появится в реальном времени. Понять, каким возможностям нужно уделить наибольшее внимание, чтобы минимизировать риски нанесения большого ущерба от наличия слабых сторон.

Несколько сильных сторон Сбербанка обусловлены преимуществами, которые он имеет в отрасли. Имидж надёжной компании, благодаря длительному присутствию на рынке (177 лет), государственному участию и широте присутствия.

Так же одним из главных своих потенциалов Сбербанк считает кадры. Данному направлению, в банке уделяется очень большое внимание. Различные корпоративные мероприятия (бизнес – завтраки, корпоративы, планинги, совещания). Так же для повышения уровня квалификации сотрудников Сбербанк в 2012 году был запущен новый проект – Корпоративный Университет Сбербанка (далее по тексту КУ). На базе этой некоммерческой дочерней организации Сбербанка осуществляется обучение руководителей и повышение квалификаций сотрудников. Благодаря сотрудничеству с

несколькими глобальными ассоциациями университетов, КУ помогает внедрить опыт обучения и работы зарубежных коллег в рабочие процессы Сбербанка. Это положительно сказывается как на внутреннем состоянии организации, так и во внешних проявлениях деятельности банка [27].

В приложении В приведены возможные результаты сочетания разных элементов сильных и слабых сторон с угрозами и возможностями. По таблице заметно, что дублируются несколько результатов: увеличение суммы вкладов и прибыли, увеличение гибкости. Данные результаты обусловлены широкой филиальной сетью, позволяющей Сбербанку следовать своему слогану: «Всегда рядом». Высококвалифицированные кадры, являясь одним из главных преимуществ банка, позволяют обеспечивать гибкость в обслуживании, что помогает поддерживать удовлетворенность и лояльность клиентов на конкурентном уровне, делая это своим преимуществом.

При всём большом количестве и качестве преимуществ, Сбербанк имеет слабые стороны. Достаточно большой поток информации, который поступает к сотрудникам каждый день, сложная иерархия, значительно замедляют процесс принятия оперативных решений, что чаще всего сказывается на формировании у потребителей негативного впечатления от сотрудничества с банком.

Позиционируя себя не только как финансово-кредитную организацию, но и как информационную компанию – Сбербанк поддерживает новые направления развития и выходит в новые отрасли, что естественным образом приводит к выходу на новые рынки (страны СНГ), диверсификации деятельности - всё это напрямую даёт новые возможности для развития новых направлений маркетинговой деятельности.

Казалось бы, что у такой значимой организации, как Сбербанк все проблемы достаточно быстро решаемы и их появление, как правило, никак не сказывается на предприятии. Как и любая организация, а к тому же работающая в такой специфичной отрасли, как оказание банковских услуг, Сбербанк не застрахован от появления угроз из внешней среды.

Выводы по разделу

Вторая глава дипломной работы посвящена рассмотрению сложившейся маркетинговой ситуации в отделе продаж крупному и среднему бизнесу ПАО «Сбербанк».

- В главе были рассмотрены текущие маркетинговые возможности, рассмотрены сильные и слабые стороны, на основе которых были выделены перспективные направления маркетинговой деятельности:
- Разработка программ лояльности;
- Разработка мероприятий для поддержания удовлетворенности клиентов в условиях замедленного принятия решений;
- Выделение процессов подлежащих автоматизации;
- Разработка предложений, помогающих увеличить вовлеченность клиентов в процесс управления финансами.

3 РАЗРАБОТКА РЕКОМЕНДАЦИЙ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ МАРКЕТИНГОВОЙ СТРАТЕГИИ ОБСЛУЖИВАНИЯ КОРПОРАТИВНЫХ КЛИЕНТОВ

3.1 Специфика правового регулирования маркетинговой деятельности в банковской сфере

Одним из главных звеньев в системе правового регулирования маркетинговой деятельности в России является Гражданский Кодекс. Он содержит большое количество норм, которые регулируют элементы маркетингового комплекса, регламентируют направления маркетинговой деятельности в зависимости от областей рынка.

Помимо ГК РФ, источниками правового регулирования маркетинга в России являются:

- а) Закон «О защите прав потребителей»
- б) ФЗ «Об информации, информатизационных технологиях и о защите информации», ФЗ «О средствах массовой информации», «Об авторском праве и смежных правах»;
- в) ФЗ «О рекламе»;
- г) ФЗ «О банках и банковской деятельности»

Помимо ФЗ имеют место подзаконные акты (постановление Правительства, Указы президента), в которых так же содержатся нормы регулирующие маркетинг. Такими, к примеру, являются: Указ Президента РФ «О мерах по упорядочению государственного регулирования цен (тарифов)» и аналогичное ему Постановление правительства РФ от 7 марта 1995 г. № 239 регулируют ценообразование в маркетинговой сфере.

Особенностью маркетинговой деятельности в банковской сфере является то, что продуктом, который продвигается банком, являются услуги. В процессе разработки рекламных продуктов для продвижения услуг банка и проявляется особенность регулирования банковского маркетинга. Как и любая деятельность в нашей стране, он регламентируется НПА и законодательством РФ. Согласно

статье 28 Закона о рекламе, установлен особый перечень условий для размещения рекламы банковских услуг. В частности это:

1 Реклама не должна содержать обещаний о предоставлении клиенту эффективности.

2 Умалчивать об иных условиях, которые могут изменить уровень доходов

3 Если реклама содержит, хотя бы одно условие относящиеся к предоставлению кредита, то должен присутствовать исчерпывающий перечень условий [37].

ФАС очень бдительно контролирует данную сферу активности банков. Например, в такой неприятной ситуации оказался Сбербанк. В рекламе своего кредитного продукта компания использовала слоган: «Когда отношения проверены временем, всё решается быстро». Конкретного указания на обязательное условие наличия положительной кредитной истории в Сбербанке нет. Но Арбитражный суд посчитал доводы ФАС, что данная фраза вводит потребителей в заблуждение, обоснованными. В результате слоган был изменен.

3.2 Рекомендации по совершенствованию маркетинговой стратегии

Результатами второй главы выпускной квалификационной работы стал перечень маркетинговых решений, которые помогут выйти из затруднительных ситуаций сложившихся при комбинации сильных и слабых сторон с угрозами. И также важно не упустить из поля зрения возможности, которыми может воспользоваться отдел продаж корпоративным клиентам, благодаря своим сильным сторонам, и возможности, которые могут превратить слабые стороны в преимущества.

Наиболее интересными для меня оказались ситуации, представленные на рисунке 10.



Рисунок 10 – Маркетинговые решения

На данной схеме раскрыты маркетинговые действия, которые предложены, как решение складывающихся ситуаций в результате комбинирования сильных и слабых сторон с возможностями и угрозами. Далее более подробно рассмотрим каждое из предложенных решений.

1. Новые методики работы персонала

К чему может привести столкновение двух факторов: угрозы конкуренции в новых осваиваемых отраслях и предъявления больших требований к сотрудникам в связи с принятием новой стратегии?

Угрозы конкуренции в новых осваиваемых отраслях. По своей сути, отдел продаж не сможет перейти в новую отрасль, например, производства молочных продуктов. Но он может перейти в новые сферы для своих новых клиентов.

Компании растут и развиваются, при этом они диверсифицируют свою деятельность и требуют такого же развития от своей финансовой компании. Новые клиенты в новых отраслях: этокомпании, специализирующиеся на медицинских услугах, рекламные компании, Бизнес – центры, сельскохозяйственные комплексы, лизинговые компании и т.д. Безусловно, Сбербанк, имеет цифровые продукты, которые он предлагает своим клиентам: Сбербанк Бизнес Онлайн, Сбербанк онлайн, услуги мониторинга отрасли. Но для динамично развивающихся компаний этого может быть недостаточно. Они требуют от своих кредитных организаций более мобильного обслуживания, быстрого принятия решения, наибольшей прозрачности. Но, как известно, Сбербанк представляется многим организациям, как большая неприступная машина. И это является угрозой т.к. банки – конкуренты, становятся более привлекательными для корпоративных клиентов на фоне большой структуры Сбербанка.

Предъявление больших требований к сотрудникам, руководством в связи с новой стратегией. Переход в цифровую сферу становится неизбежным. Именно поэтому сейчас происходит реформат работы сотрудников крупного и среднего бизнеса: электронный документооборот, новое программное обеспечение, системы контроля работы. При этом большое внимание должно уделяться, способностям работников к обучению. Создавать ситуацию: не можешь работать – уволен, было бы достаточно рискованно, т.к. это может привести к высокому уровню текучести кадров, нарушение уровня удовлетворенности сотрудников. Так же несоответствие способностей сотрудника предъявляемым требованиям должности скажется на уровне вовлеченности, и, следовательно, снизится и уровень обслуживания. Поэтому более логичным будет совершить процесс обучения уже работающих сотрудников новым методам работы.

Популяризация таких каналов коммуникации, как мессенджеры (Viber, Telegram, Whatsap) однозначно оказывают влияние на работу клиентских менеджеров. Это упрощает возможности коммуникации, являясь одним из самых привлекательных и сложных каналов продвижения товаров. Но проблема

стоит в том, что не многим удаётся правильно сформулировать мысль, либо же не имеют достаточного опыта в использовании месенджеров, которые предоставляют достаточно большой функционал. Помимо этого, месенджеры являются каналом для сбора информации о клиенте. Стиль общения, используемые фразы, речевые приёмы, определенная реакция на речевые обороты собеседника – всё это важно, если компания нацелена на удержание клиента и предложении максимального количества услуг.

Месенджеры – это уже неотделимая часть жизни любого современного человека, а к тому же сотрудника крупной и развивающейся компании. Сбербанк – ориентирован на клиента. А это значит, что информацию до клиента должна доходить наиболее удобным для клиента способом. С учетом сложившейся специфики работы, да и самих товаров, достаточно сложно описать словами услугу или продукт, которые не имеет никакой физической формы так, чтобы клиент понял, что это именно то, что поможет ему решить все его проблемы.

Поэтому моя рекомендация заключается в проведении обучения сотрудников по формированию коммуникационных навыков общения по сети. Тенденции в настоящее время таковы, что никого не удивить формальным сообщением с окончанием в виде фразы «с уважением». Клиент должен чувствовать, что он важен для компании. Именно благодаря правильному формулированию слов и предложений, построению диалога, можно настроить клиента положительно к компании. В последующем это даст большую отдачу: клиент, не только не сможет отказаться от сотрудничества с компанией, но и будет рекомендовать компанию своим клиентам, знакомым. И это только лишь потому, что клиентский менеджер, благодаря приобретенным и совершенствующимся навыкам на обучении, смог удовлетворить его коммуникационные потребности и немного ушел от формального общения, которого всем уже итак достаточно. Построение партнёрского и неформального общения приведет к выигрышу обеих сторон: банк получит достаточную информацию о клиенте, а клиент сможет получить персонифицированное предложение, которое удовлетворит его потребности.

Но обучение должно строиться должным образом, чтобы не вызывать чувство обязательства и «прийти – потому что надо». Для этого необходимо обеспечить соблюдение следующих рекомендаций для проведения обучения:

- Обеспечение сбора предварительной информации о пожеланиях на обучении;
- Обучение сотрудников в неформальной обстановке;
- Проведение фокус групп;
- Проведение семинаров с максимальным мультимедийным сопровождением;
- Практические занятия для клиентских менеджеров;
- Итоговое тестирование и разборы ошибок;
- Сбор обратной связи;

Реализация данной рекомендации позволит сотрудникам с легкостью и максимальным вовлечением отдаться процессу обучения, углубится в тему семинаров, практических занятий и действительно получить удовольствие. Стимулирование и поддержка саморазвития сотрудников позволит банку увеличить эффект от обучения.

2. Увеличение вовлеченности клиента управлением своими финансами

Как высококвалифицированный персонал, являясь сильной стороной, поможет Сбербанку преодолеть угрозу усиления конкурентов? Из анализа миссии банка видно, что высококвалифицированный персонал является одним из главных преимуществ. Но достаточно ли этого, чтобы удержать клиента? На сегодняшний день, рынок настолько насыщен всеми возможными предложениями, что уже недостаточно того, чтобы работники просто хорошо выполняли свою работу. Сегодня нужен более интересный подход к клиенту. Увеличение вовлеченности потребителей в управление своей финансовой деятельностью – один из эффективных методов решения на сегодняшний день. Человек всегда стремится к большему, и очевидно, что требования к объему полезной информации, уровню персонализации и скорости получения результатов будет расти. Нужно уловить этот момент и предложить клиенту, наиболее проще управлять финансовой деятельностью.

Финансовая деятельность является сложным процессом и разобраться в специфике проведения какой-то конкретной операции бывает достаточно сложно. Новые технологии вошли настолько плотно в нашу жизнь и уже были придуманы всевозможные приложения, которые облегчают данный процесс. Но если можем предложить корпоративному клиенту то, что он так ждёт: прозрачность и понятность. Платформа, которая в простой форме, игровой форме (благодаря эффекту геймификации) поможет разобраться, как проходят операции: игровые задания, которые можно пройти за 10 минут стоя в пробке или обедая на работе. Данные игры стоит выстраивать в системе всем известных квестов, за прохождение уровня которого начисляются бонусы «спасибо». Это позволит не только расслабиться от рутинной работы, но и самый главный эффект — это вовлечь клиента и создать ещё одну дополнительную точку контакта.

3. Диверсификация деятельности

Новые технологии в сфере IT помогают банку удовлетворять растущие потребности своих клиентов. Во-первых, новые технологии — это отличная возможность автоматизировать рабочие процессы и сократить издержки на некоторые услуги, тем самым сделать их более дешевыми – а значит более привлекательными для клиента. Во-вторых, это возможность повысить свою конкурентоспособность т.к. Сбербанк позиционирует себя как информационную компанию. При этом надежность, которая обеспечивается государственным участием, позволяет Сбербанку совершать изменения во внутренней политике, выводить на рынок новые продукты – т.к. ассоциации банка с надежностью в сознании потребителя уже достаточно сложно перестроить. Поэтому здесь нужно использовать и отличную возможность и уже сложившееся на протяжении долгих лет представление банка и диверсифицировать продукты, предлагаемые корпоративным клиентам:

- Предложение индивидуального консультирования по финансовым продуктам в режиме оффлайн;
- Продвижение облачных продуктов;
- Услуги оценки заключаемых контрактов;

Но продвигать продукты, которые являются частью цифровой экономики, ещё достаточно трудно, т.к. бизнес сопротивляется новому этапу развития, хотя этот период уже давно начался. Те предприятия, которые не смогут совершить переформат своей деятельности, перевести некоторые этапы деятельности в автоматизированный режим, перейти на базы данных, выйти на электронный документооборот, производить информационные продукты – просто не смогут конкурировать с новыми компаниями, готовыми к переменам. И чем раньше крупные корпоративные клиенты примут нынешние изменения, тем лучше они будут готовы к ближайшему будущему. Поэтому при продвижении таких продуктов на рынок нужно:

- Использовать методы убеждения;
- Нарбатывать навыки переговоров с сложными клиентами;
- Учитывать технологию продаж;
- Уметь выделять ключевую пользу продукта;
- Учитывать невербальные знаки для наибольшего понимания клиента;

4. Гибкость работы в странах СНГ

В нынешней ситуации на международной арене, работа финансовых организаций, в том числе и Сбербанка, осложняется экономическими санкциями. В связи с этим Сбербанк делает ставки на страны СНГ, рынки которых имеют достаточный потенциал и экономические основы для развития. Для того чтобы укрепить позиции, и расширять клиентскую базу, отделу продаж крупному и среднему бизнесу нужно учитывать сложившееся особенности и традиции функционирования предприятий. В частности, по моему мнению, основанному на проанализированной информации, в работе нужно сделать акцент на следующем:

- Объяснение клиенту зон ответственности между банком и клиентом. Чем проще и понятнее мы объясним условия клиенту – тем проще нам с ним работать;
- Обеспечить максимальную прозрачность операций;
- Разработка программ стимулирования и поддержки предпринимательства совместно с правительством стран присутствия;

- Учет особенностей поведения менеджеров: в связи с сложившимися национальными особенностями иерархии, работники боятся предлагать собственные решения т.к. решения главного и старшего по должности выполняются незамедлительно;
- Учитывать особенности населения склонных, к честности или же наоборот склонных к мошенничеству;
- При разработке персонифицированных предложений учитывать заинтересованность государства в развитии определённых отраслей бизнеса;
- Проводить интеграцию с местными государственными банками в методологии сегментирования рынка;
- Преодоление сложившихся стереотипов в сознании потребителя и стимулирование их к развитию;

5. Поддержка удовлетворенности клиента

Развитие отраслей бизнеса клиентов, ведет к увеличению интереса к инвестиционным продуктам, вложениям, торговле на финансовых биржах. И если клиентский менеджер не смог увидеть этот момент заинтересованности клиента в расширении спектра услуг банка, то это чревато негативными последствиями вплоть до потери клиента. Поэтому стоит иметь разработанные программы поддержания удовлетворенности клиентов. Каждая из программ должна быть персонифицирована с учетом отраслевой принадлежности и сложившихся отношений. Ниже представлен перечень мероприятий направленных на поддержание удовлетворенности клиентов:

- Приглашение клиентов, в качестве vip-гостей на крупные мероприятия банка (Зеленый Марафон, стратегическая сессия, семинары);
- Организация бизнес – завтраков;

- Предложение индивидуального консультирования по финансовым продуктам;
- Индивидуальные подарки клиентам в честь праздников (день рождения предприятия, юбилей директора);
- Осуществление сбора предложений в легкой форме, для более глубокого изучения предпочтений клиента;
- Поддержание неформального общения;

Выводы по разделу

Третья глава посвящена анализу существующих проблем и выявлению возможных путей решения. Результатом стали проработанные управленческие решения, направленные на решение следующих проблем:

- Усовершенствование и разработка методик работы персонала
- Увеличение вовлеченности персонала управлением своими финансами
- Диверсификация деятельности
- Гибкость работы персонала в странах СНГ
- Поддержание удовлетворенности клиента

Решение данных задач позволит банку использовать свои сильные стороны по максимуму и воспользоваться возможностями для снижения влияния угроз и слабых сторон.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В процессе написания выпускной квалификационной работы была рассмотрена банковская маркетинговая деятельность в сфере оказания услуг корпоративным клиентам. Автором проанализирована научная литература, связанная с планированием, реализацией и оценкой маркетинговой деятельности в финансовой сфере.

В результате была рассмотрена сущность банковского продукта, определены отличительные черты маркетинга в банковской отрасли и рассмотрены стратегии управления маркетинговой деятельностью, помогающие реализовать цели компании.

Практическая часть заключалась в анализе существующей маркетинговой стратегии отдела продаж крупным корпоративным клиентам ПАО Сбербанк, а так же в разработке рекомендаций по улучшению стратегии. Автором работы были проведены PEST и SWOT анализ, в результате чего были выявлены сильные и слабые стороны, также удалось выявить возможности, которые банку стоит использовать.

В конечном итоге были разработаны рекомендации для улучшения работы отдела продаж крупным корпоративным клиентам, которые направлены на поддержание долгосрочных отношений между банком и клиентом, в которых клиент получает своевременное и качественное удовлетворение своих потребностей, рекомендует банк своим партнёрам, а банк в свою очередь повышает свою прибыль и является конкурентоспособной информационной компанией, которая развивается вместе с своим клиентом.

В ходе выполнения выпускной квалификационной работы автором были достигнуты поставленные цели и задачи.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

- 1 Сбербанк России. Википедия [Электронный ресурс] – Режим доступа:https://ru.wikipedia.org/wiki/Сбербанк_России
- 2 Информация о Банке // Официальный сайт Сбербанка России. [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.sberbank.ru/ru/about/today>
- 3 Годовой отчёт Сбербанка за 2016. // Официальный сайт Сбербанка России [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://2016.report-sberbank.ru/ru/portrait/today>
- 4 История и достижения Банка // Официальный сайт Сбербанка [Электронный ресурс].– Режим доступа: <http://www.sberbank.ru/ru/about/today/historyandawards/history>
- 5 Котлер. Ф. Основы маркетинга. Краткий курс: учебное пособие/ Котлер. Ф. - М.: Вильямс 2010. – 643 с.
- 6 Маркетинг в отраслях и сферах деятельности. Проф. В.А. Алексунина [Текст]: Учебное пособие 5-е изд. / В.А. Алексунина - М.:«Дашков и К», 2007.– 716 с.
- 7 Стратегия развития Сбербанка до 2020 года [Электронный ресурс]: Официальный сайт Сбербанка России. – Режим доступа: http://www.sberbank.ru/ru/about/today/strategy_2020
- 8 Киселев В.В. Коммерческие банки в России: настоящее и будущее. Банковская политика. Регулирование и управление/ В.В.Киселев – М.: Финстатинформ, 2009 - С 102 – 103.
- 9 «Греф пообещал превратить Сбербанк в «финансовую экосистему»[Электронный ресурс]: Публикация на сайте РБК от 08.11.16.–Режим доступа:<https://www.rbc.ru/finances/08/11/2016/5821d>
- 10 Рейтинг крупнейших компаний[Электронный ресурс]: журнал Деловой квартал. – Режим доступа: <http://chel.dk.ru/wiki/rejting-kрупнейshikh-kompaniy>
- 11 Помощь клиентам банка [Электронный ресурс]: сайт HomeCreditPeople –Режим доступа: <http://hcpeople.ru/>

- 12 Л.Н. Овчарова. Население России в 2017 году: доходы, расходы и социальное самочувствие [Электронный ресурс]: Мониторинг НИУ ВШЭ. Июль 2017. / под ред. Л.Н. Овчаровой. – М.: НИУ ВШЭ 2017 г. – Режим доступа: <https://isp.hse.ru/monitoring>
- 13 Росстат: уровень жизни россиян продолжает снижаться. [Электронный ресурс]: Официальный сайт Информационного агентства EurasiaDaily. – Режим доступа: <https://easaily.com/ru/news/2017/12/20/rosstat-uroven-zhizni-rossiyan-prodolzhaet-snizhatsya>
- 14 Отчет по исследованию изменения уровня грамотности в России [Электронный ресурс]: официальный сайт Министерства Финансов РФ – Режим доступа: <https://www.minfin.ru/ru/om/fingram/directions/evaluation/>
- 15 А.В. Кузьменко. Особенности банковского маркетинга //Журнал Челябинской Гуманитарий, № 10 2010 - Стр. 44-50.
- 16 Сбербанк. Корпоративным клиентам[Электронный ресурс]: Официальный сайт Сбербанка России. – Режим доступа: <http://www.sberbank.ru/ru/legal>
- 17 Н.А. Тысячникова. Стратегическое планирование в коммерческих банках: концепция, организация, методология: Научное издание. / Н.А. Тысячникова, Ю.Н. Юденков. – М.: Библиотека центра исследований платёжных систем и расчетов, 2016.
- 18 А.В. Молчанов. Коммерческий банк в современной России: теория и практика: учебное пособие./ А.В. Молчанов. – М.: Финансы и статистика, 2014. – 272 с.
- 19 Сбербанк России[Электронный ресурс]: Информационный портал Банки. Ру. – Режим доступа: <http://www.banki.ru/banks/bank/sberbank/>
- 20 Ровенский Ю.А.:Учебник, Серия «Банковское дело»: в 5 т. Том 4.Банковский маркетинг. /Ровенский Ю.А., Наточеева Н.Н. – М.: - Проспект, 2016 - 270 с.

- 21 С.В. Мурзаев. Эффективная система кредитного ценообразования: базовые принципы и подход к реализации// Журнал Современная экономика. Серия номеров «Экономика и право» № 01.02.2013
- 22 К 170-Летию Сбербанка России [Электронный ресурс]: Журнал Деньги и Кредит. Выпуски 7-12. Официальный сайт. – Режим доступа: <http://www.cbr.ru/money-and-finance/>
- 23 ClaudHopkins. MylifeinAdvertising: автобиография. Серия книг Академия рекламы. / ClaudHopkins – М.:Изд. Эксмо. 2010.
- 24 Фалько А.В. Банковский маркетинг: учебное пособие. / Фалько А.В. – М.: Вече- Москва 2010. – 304 с.
- 25 Уткин, Э.А. Банковский маркетинг[Текст]: учебное пособие/Уткин, Э.А. – М.: Инфра-М – Москва, 2015. – 304 с.
- 26 «Реклама банковских услуг»[Электронный ресурс]: официальный сайт рекламного агентства InfOk. – Режим доступа: http://www.infok.ru/reklama_bankovskih_uslug
- 27 Корпоративный Университет Сбербанка[Электронный ресурс]: Официальный сайт. – Режим доступа: <http://www.sberbank-university.ru/ru/about/>
- 28 Морозова Ю.А., Салманов О.Н. Тенденции банковских услуг в Российской Федерации// Молодежный научный форум. Общественные и экономические науки: сборник статей. XLV международной студенческой научно-практической конференции № 5(45).
- 29 Высоков В.В. Трансформационный банкинг. Науч.-практическое пособие. / Высоков В.В. – Ростов-на-Дону:полиграф.комплекс РГЭУ (РИНХ), 2014. – 200 с.
- 30 М.П.Березина Банковское дело. Экспресс-курс: учебное пособие / М.П. Березина – М., 2012. – 440 с.
- 31 В.А.Ларионова. Развитие услуг для корпоративных клиентов как фактор устойчивости банков// Методический журнал «Организация продаж банковских продуктов». №1(2007 г.)

- 32 Стратегия развития финансового рынка Российской Федерации до 2020. Распоряжение Правительства РФ от 29.12.08 №2043-р.
- 33 Сколько стоит лояльность[Электронный ресурс]: Банкир.ру. – Режим доступа: <http://bankir.ru/novosti/20140617/skolko-stoit-loyalnost-10078854/>
- 34 Годовой отчет Сбербанка за 2017 год[Электронный ресурс]:Официальный сайт Сбербанка России. – Режим доступа: http://www.sberbank.com/common/img/uploaded/files/pdf/yrep/Sberbank_Annual_Report_2017_RUS.pdf
- 35 Годовой отчет Сбербанка за 2015 год [Электронный ресурс]: Официальный сайт Сбербанка России. – Режим доступа: http://www.sberbank.com/common/img/uploaded/files/pdf/yrep/Annual_report_rus_y2015.pdf
- 36 М.В. Вельмезева. Оценка маркетинговой эффективности с помощью системыключевых бизнес – показателей/ Молодой ученый. – 2015 г. – №3. С.389-393
- 37 Закон РФ «О рекламе» [Текст](13 марта 2006 г.)№ 38-ФЗ
- 38 В.А. Алексунина. Маркетинг в отраслях и сферах деятельности: Учебник /В.А. Алексунина – М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К», 2007. – 716 с.
- 39 О.И. Лаврушин. Банковское дело: Учебник / О.И. Лаврушин – М.: Финансы и статистика, 2010
- 40 П.С. Роуз. Банковский маркетинг: учебное пособие / Пер. со 2-го англ. – М.: Дело ЛТД, 2005
- 41 Словарь банковских терминов [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://bankpress.ru>
- 42 О.Б. Веретенникова, Е.Г. Шатковская. Банковские продукты: сущность и характеристика // журнал Известия УрГЭУ № 39, 2012 – 45 с.
- 43 А.Н. Зубец Маркетинг на финансовых рынках: учебное пособие / А.Н. Зубец – М.,2002, – 246 с.

- 44 В.Д. Камаев. Экономическая теория [Текст]: учебник / В.Д. Камаев. – М., 2005. – 321 с.
- 45 Н.А. Нагапетьянц. Маркетинг в отраслях и сферах деятельности [Текст]: учебное пособие / Н.А. Нагапетьянц. – М.:ИНФРА, 2010. – 282 с.
- 46 Конспект лекций. Деньги кредит банки [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://konspekts.ru/dengi-kredit-banki/marketing-v-banke/>
- 47 Т.Н. Парамонова. Маркетинг: учебник / Т.Н. Парамонова – М.: КНОРУС, 2008. – 795 с.
- 48 Э.В. Минько. Маркетинг: учебное пособие / Э.В. Минько – М.: ЮНИТИ – ДАНА, 2008. – 415 с.

ПРИЛОЖЕНИЯ

ПРИЛОЖЕНИЕ А

Таблица А.1 – Оценка сильных и слабых сторон отдела продаж крупному и среднему бизнесу

Сильные стороны		№ эксперта							Слабые стороны	№ эксперта							
		Экспе рт 1		Экспе рт 2		Экспе рт 3		знач е среднее		Экспе рт 1		Экспе рт 2		Экспе рт 3		знач е среднее	
		балл	ранг	балл	ранг	балл	ранг			балл	ранг	балл	ранг	балл	ранг		
1	Надёжность, обеспечиваемая государственным участием	4	5	4	5	4	5	20,0 0	1	Сложность принятия оперативных решений	4	5	3	5	4	5	18,3 3
2	Высококвалифицированный персонал	4	5	4	5	4	5	20,0 0	2	Предъявление новых требований к работникам, в связи с новой стратегией	4	5	3	5	3	5	16,6 7
3	Крупная филиальная сеть	4	4	4	5	4	5	18,6 7	3	Низкие ставки по вкладам	3	3	2	3	2	3	7,00
4	Новые банковские технологии	4	4	3	4	5	4	16,0 0									
Угрозы		№ эксперта							Возможности	№ эксперта							
		Экспе рт 1		Экспе рт 2		Экспе рт 3		знач е среднее		Экспе рт 1		Экспе рт 2		Экспе рт 3		знач е среднее	
		балл	ранг	балл	ранг	балл	ранг			балл	ранг	балл	ранг	балл	ранг		
1	Усиление банков конкурентов	4	5	3	5	3	5	16,6 7	1	Развитие отраслей бизнеса клиентов	4	5	2	5	3	5	15,0 0
2	Угрозы конкуренции в новых осваиваемых отраслях	3	5	3	5	4	5	16,6 7	2	Новые технологии в сфере IT	4	5	4	5	4	5	20,0 0
3	Экономический кризис	4	4	4	4	4	4	16,0 0	3	Неудовлетворенный спрос на современные банковские технологии в странах СНГ	4	4	4	4	4	4	16,0 0

ПРИЛОЖЕНИЕ Б

Таблица Б.1 – Визуализация проблемного поля

	Балл	Сильные стороны				Слабые стороны			
		Надёжность, обеспечиваемая государственным участием	Высококвалифицированный персонал	Крупная филиальная сеть	Новые банковские технологии	Балл	Сложность принятия оперативных решений	Предъявление больших требований к кадрам, в связи с новой стратегией	Низкие ставки по вкладам
	Балл	20,00	20,00	18,67	16,00	Балл	18,33	16,67	7,00
Угрозы	Угрозы конкуренции в новых осваиваемых отраслях	16,67	Диверсификация клиентской базы	Увеличение гибкости обслуживания	Появление новых партнёров	16,67	Усложнение и замедление процесса осваивания новых отраслевых рынков	Разработка новых методик работы персонала	Разработка новой линейки вкладов
	Усиление банков конкурентов	15,67	Увеличение персонализированных предложений	Увеличение вовлеченности потребителей в процесс регулирования своей финансовой деятельности	Расширение рынка присутствия в удаленных пунктах				
	Экономический кризис	16,00	Увеличение клиентской базы (клиенты частных банков переходят к Сбербанку)	Оптимизация кадрового состава	Закрытие нерентабельных офисов	16,00	Внедрение программ автоматизации работы	Разработка программ по снижению рисков по проводимым операциям	Обучение персонала принципам управления и работы в кризисных ситуациях

Окончание приложения Б

Окончание таблица Б.1

	Балл	Сильные стороны				Балл	Слабые стороны			
		Надёжность, обеспечиваемая государственным участием	Высококвалифицированный персонал	Крупная филиальная сеть	Новые банковские технологии		Сложность принятия оперативных решений	Предьявление больших требований к обслуживанию, в связи с новой стратегией	Низкие ставки по вкладам	
Возможности	Балл		20,00	20,00	18,67	16,00		18,33	16,67	7,00
	Новые технологии в сфере ИТ	20,00	Диверсификация деятельности	Увеличение производительности труда	Сокращение издержек на содержание филиалов	Выход в новые отрасли	20,00	Повышение оперативности и принятия УР	Обновление HR политики	Повышение ставок по вкладам
	Неудовлетворенный спрос на современные банковские технологии в странах СНГ	16,00	Повышение благоприятного имиджа в странах СНГ	Увеличение гибкости обслуживания в странах СНГ с учетом особенностей стран	Увеличение географии присутствия	Вывод на рынок новых продуктов для регионов стран СНГ	16,00	Сложность контроля деятельности филиалов за рубежом	вход в топ – 5 работодателей не только РФ, но и СНГ	Разработка новых программ лояльности для новых рынков
	Развитие отраслей бизнеса клиентов	15,00	Увеличение средств корпоративных клиентов на счетах банка	Увеличение лояльности и диверсификация клиентской базы	Увеличение прибыли	Диверсификация деятельности	15,00	Программы поддержания удовлетворенности клиентов	Обучение сотрудников	Разработка новых предложений вклада для отраслей клиентов