

Министерство образования и науки Российской Федерации
Федеральное государственное автономное образовательное
учреждение высшего образования
«Южно-Уральский государственный университет (НИУ)»
Высшая школа экономики и управления
Кафедра управления инновациями в бизнесе

РАБОТА ПРОВЕРЕНА

Рецензент, начальник
регионального отдела обслуживания и
продаж, департамент розничного бизнеса
_____ М. С. Алимуратова

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ

Заведующий кафедрой, д.э.н.,
доцент
_____ Ю. В. Бабанова

«11» января 2017 г.

«10» января 2017 г.

Совершенствование системы продаж банковских продуктов
АКБ «Российский капитал» (ПАО)

ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА
К ВЫПУСКНОЙ КВАЛИФИКАЦИОННОЙ РАБОТЕ
(МАГИСТЕРСКОЙ ДИССЕРТАЦИИ)
ЮУрГУ–38.04.02.2017.294.ПЗ ВКР

Консультанты:

Экономическая часть, к.т.н.,
доцент
_____ М.И.Соколова

Руководитель работы,
доцент, к.э.н.

_____ В.В. Денисович

«26» декабря 2016 г.

«04» января 2017 г.

Автор работы,
магистрант группы ЭУ-352
_____ Г. И. Евдокимов

« ____ » _____ 2017 г.

«25» декабря 2016 г.

Нормоконтролёр, старший
преподаватель
_____ А. Е. Щелконогов

« ____ » _____ 2017 г.

«05» января 2017 г.

Челябинск 2017

АННОТАЦИЯ

Евдокимов Г.И. Совершенствование системы продаж банковских продуктов АКБ «Российский капитал» (ПАО). Челябинск: ЮУрГУ, 2017, 154 с., 18 илл., 18 табл., библиогр. список – 98 наим.

В работе исследованы рынки банковских услуг и факторы, определяющие стратегию продаж.

Проанализирована взаимосвязь вопросов бюджетирования банковских продуктов и бизнес-подразделений.

Рассмотрены теоретические основы механизма продаж в банке, выработан подход к формированию элементов системы эффективных продаж. Выявлен объем влияния современных информационных технологий на продажи банковских продуктов. Выбраны подходы к стимулированию персонала за рост продаж.

Объектом исследования явились банк, входящие АКБ Российский капитал (ПАО), а также ряд крупных розничных банков, занимающих лидирующие позиции на рынке.

Предметом диссертационного исследования являются экономические и организационные отношения, возникающие в процессе реализации банковских услуг клиентам и, как следствие, вопросы, связанные с формированием оптимальной продуктовой политики коммерческого банка, а также системы эффективных продаж.

Целью работы является выдвижение гипотезы разработка комплексного механизма продаж в банке на основе современных маркетинговых технологий и тенденций на рынках банковских продуктов.

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	6
1 РЫНКИ БАНКОВСКИХ ПРОДУКТОВ И МЕТОДОЛОГИЯ ИХ ИССЛЕДОВАНИЯ.....	10
1.1 Основные рынки банковских услуг и факторы, определяющие стратегию продаж	10
1.2 Методология формирования механизма продаж и характеристика основных его элементов.....	22
2 МЕТОДИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ФОРМИРОВАНИЯ СИСТЕМЫ ЭФФЕКТИВНОЙ ПРОДАЖИ БАНКОВСКОГО ПРОДУКТА.....	46
2.1 Анализ продуктово-рыночных стратегий банка.....	46
2.2 Исследование мотиваций клиентов, как условие эффективных продаж.....	58
2.3 Размещение сети доставки банковских продуктов.....	81
3 СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ЭЛЕМЕНТОВ СИСТЕМЫ ЭФФЕКТИВНОЙ ПРОДАЖИ БАНКОВСКОГО ПРОДУКТА.....	91
3.1 Разработка оптимального продуктового ряда на примере АКБ Российский капитал (ПАО).....	91
3.2 Создание эффективной системы организации продаж на основе современных информационных технологий.....	114
3.3 Построение внутренних бизнес-процедур механизма продаж: бюджетирование, планирование, контроль и мотивация.....	124
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	139
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК.....	146
ПРИЛОЖЕНИЕ А.....	153

ВВЕДЕНИЕ

Основными целями стабилизации и развития банковского сектора, как важного условия экономического развития, направленного на удовлетворение потребностей клиентов в качественных банковских услугах являются укрепление его устойчивости, повышение качества осуществления функций по аккумулярованию и размещению денежных средств предприятий и населения и их трансформации в кредиты и инвестиции, укрепление доверия вкладчиков (в первую очередь населения) и других кредиторов банков, усиление защиты их интересов. Решающие условия для достижения поставленных целей – это повышение качества капитала и финансовой устойчивости банков, расширение деятельности по привлечению средств населения и предприятий, организация системы эффективной продажи услуг.

Наряду с фундаментальными задачами совершенствования банковской деятельности дальнейшая судьба каждого отдельного банка непосредственно связана с уровнем организации работы с клиентами. В концептуальном построении традиционных систем управления банком клиент рассматривался только как элемент внешней среды, не интегрированный в обслуживаемые банковскими технологиями бизнес-процессы. Смысл такого устройства систем управления банком, определяемое направленностью бизнес-процессов на оптимизацию только внутренней деятельности самого банка, в настоящее время безнадежно устарел. Многие подразделения банка, работая с внешней средой, включая клиентов, не могут обеспечить качественную интеграцию полученной информации в текущую деятельность других подразделений.

Между тем современные маркетинговые исследования говорят о том, что сегодня наличие солидной базы лояльных клиентов является одним из важных и едва ли не единственным фактором устойчивости банка и основой его процветания. За последние годы в рамках этой задачи появилось много подходов, направленных на смещение концентрации усилий с вопросов внутренней

организации процессов в сторону совершенствования процессов комплексного обслуживания массового клиента. Здесь можно назвать различные программы лояльности, позволяющие вовлечь клиента в различные программы, обеспечив перекрестные продажи и, как результат, удовлетворив наибольшее число финансовых потребностей. Таким образом, функция продаж непосредственно вплетается в организацию банковской деятельности.

В результате все возрастающего уровня соперничества и быстрого хода перемен все больше и больше банков стали наращивать свои усилия в области стратегического планирования, стараясь разместить свои средства так, чтобы обеспечить себе успех в конкурентной борьбе или снизить внешнюю угрозу. В то же время стратегия продаж выступает как важный элемент в банковском планировании. Совершенно очевидно, что при наличии ограничений по ресурсам и бюджетным расходам невозможно эффективно вести деятельность, занимаясь всеми направлениями сразу. Необходима концентрация усилий, определение и четкая реализация выбранных стратегий.

Целью политики высшего руководящего звена банка и деятельности служб становится привлечение и удержание клиентуры, расширение спектра услуг. Отсюда огромное значение придается работе по продажам в банке, содержание и цели которой должны учитывать влияние усиливающейся конкуренции и меняющейся ситуации на финансовых рынках, а также происходящую эволюцию отношений между банками и клиентурой. Главной задачей становится привлечение и удержание наиболее активных клиентов, поскольку, согласно имеющимся оценкам, 4/5 всего объема доходов обеспечивают 20 % клиентов.

Преследуя цели роста и развития бизнеса, банк должен ясно представлять – за счет каких компонентов и реализации какой стратегии он должен достичь планируемых результатов. Для этого следует тщательно изучать целевые рынки услуг на предмет привлекательности, а также собственные возможности для выявления конкурентных преимуществ. Исходя из такого анализа, может

определяться конкретная стратегия работы банка на сегментах рынка и необходимое направление развития продуктового ряда.

Поставив перед собой цель получения максимальной прибыли за счет реализации банковских услуг, деятельность банка, тем не менее, должна прежде всего ориентироваться на реальные и насущные потребности клиентов. В процессе общения с каждым конкретным клиентом служащий банка, являющийся фактически продавцом банковских продуктов, нуждается сегодня в развитом инструментарии продаж, основанном на современных исследованиях мотиваций и потребительских предпочтений.

Несмотря на важность вопроса о создании комплексного механизма продаж в банке данная проблема сводилась лишь к маркетинговому аспекту, т.е. к оценке спроса на рынках банковских услуг, исследовании клиентов и реализации им услуг по аналогии с другими отраслями. Тема эффективности продаж приобрела сегодня актуальность в связи с активным развитием рыночных банков, которым присуща стратегия экспансии на рынках и которые нуждаются в усилении элементов продаж в общем механизме маркетинга.

Важнейшим аспектом в теме эффективности продаж является разработка и функционирование механизмов воздействия на рынок с целью формирования спроса. С одной стороны, многие розничные банки сегодня достигли высокого уровня технологичности и способны предоставлять относительно сложные финансовые услуги. Данные услуги, безусловно, направлены на потребности клиентов, способны обеспечить высокий уровень финансового сервиса. С другой стороны, в массе своей потребитель, особенно частный, не обладает необходимой финансовой культурой и не способен предъявить спрос на данные услуги. В этой ситуации традиционные методы изучения рынка, ориентирующие, как правило, на текущие потребности рынка, не способны вовремя и адекватно дать импульс развитию таких услуг. Необходимы меры и усилия для создания спроса на новые и высокотехнологичные услуги. Только глубоко интегрированные процессы взаимодействия маркетинговых и «продуктовых» служб способны обеспечить в

краткосрочной перспективе формирование и удовлетворение спроса на высокотехнологические банковские услуги.

Объектом исследования явились банк АКБ «Российский капитал» (ПАО), а также ряд крупных розничных банков, занимающих лидирующие позиции на рынке.

Предметом диссертационного исследования являются экономические и организационные отношения, возникающие в процессе реализации банковских услуг клиентам и, как следствие, вопросы, связанные с формированием оптимальной продуктовой политики коммерческого банка, а также системы эффективных продаж.

Целью работы является выдвижение гипотезы, разработка комплексного механизма продаж в банке на основе современных маркетинговых технологий и тенденций на рынках банковских продуктов.

Исходя из этой цели, были поставлены задачи: Проанализировать тенденции развития основных рынков банковских продуктов. Определить место продаж в банковской деятельности.

Обобщить теоретические основы механизма продаж в банке, выработать подход к формированию элементов системы эффективных продаж. На основе комплексного подхода дать классификацию элементов механизма банковских продаж. Предложить использование методов определения оптимальной рыночной стратегии, в т.ч. по развитию продуктового ряда. Разработать взаимосвязь вопросов бюджетирования банковских продуктов. Выявить влияние современных информационных технологий, в частности Интернета, на продажи банковских продуктов.

Дать оценку уровня организации продаж в банке и выработать подходы к стимулированию персонала за рост продаж.

1 РЫНКИ БАНКОВСКИХ ПРОДУКТОВ И МЕТОДОЛОГИЯ ИХ ИССЛЕДОВАНИЯ

1.1 Основные рынки банковских услуг и факторы, определяющие стратегию продаж

Предпосылкой для успешного применения сбытового инструментария является исследование рынка банковских услуг как макроэкономической категории. Основными источниками информации для него являются: статистические данные, данные опросов клиентов–предприятий и частных лиц, данные средств массовой информации, деловых отчетов и рекламных материалов. На состояние рынка банковских услуг оказывает влияние общее положение банковской сферы, для которого характерным является отсутствие серьезных институциональных реформ и слабая связь с инвестиционными интересами экономических субъектов [14].

Маломощность большинства банков, неготовность и экономическая незаинтересованность работать с мелкими частными вкладчиками (которые создают депозитную базу любого крупного иностранного банка), а также стремление быстро и легко получить прибыль заставляют банки уходить на рынки спекулятивных операций. Такая политика банков и сегодня является одной из причин неустойчивости банковской системы. Отсутствие инвестиций, неспособность финансового рынка аккумулировать средства для их направления в производственный сектор экономики, продолжающийся отток капиталов из страны, нежелание населения хранить свои накопления в коммерческих банках, высокий уровень неплатежей – на этом фоне состояние банковской системы остается достаточно сложным.

Среди факторов, определяющих стратегию продаж на отдельных рынках услуг, необходимо выделить следующие:

- возможности банков и их ресурсный потенциал. Эту проблему необходимо рассматривать с макроэкономической позиции, какие рынки и субрынки участвуют в формировании долгосрочных и краткосрочных ресурсов банков;
- размер рынка и потенциал роста. Крупные сегменты рынка имеют наибольший потенциал роста объемов продаж и возможности диверсификации. Например, рынок пластиковых карточек позволяет сегодня комбинировать различные варианты банковских продуктов для всех категорий клиентов;
- требуемый объем ресурсов для освоения рынка. В зависимости от стратегии банк затрачивает определенные средства на создание доли рынка. Преимущества здесь будут иметь банки с развитой сетью продаж;
- доходность рынков. Получение прибыли банками – основной лейтмотив расширения продаж. Оценка рисков влияет на объемы продаж и будущие доходы. Пессимистические прогнозы состояния рынков банковских услуг снижают текущие продажи из-за риска больших потерь в будущем;
- конкуренция. Этот фактор особенно важен для тех банков, которые ориентируются на прибыльные рынки, где конкуренция наиболее остра. Создание конкурентных преимуществ требует значительных материальных затрат [5].

Использование этих факторов в разработке стратегии определяется состоянием и тенденцией развития рынков банковских услуг. Исходя из общей классификации предлагаемых банками услуг, рассмотрим те рынки, на которых представлено большинство коммерческих банков и наибольшее число пользующихся этими услугами клиентов:

Рынок депозитных услуг

Виды депозитов, используемых в практике современных банков, весьма разнообразны, и в результате финансовых нововведений их количество в последние годы резко возросло. Данные процессы обусловлены стремлением банков в условиях сегментирования и высококонкурентного рынка удовлетворить спрос на банковские услуги различных групп клиентов и привлечь их сбережения и капиталы на банковские счета.

Коммерческие банки в условиях конкурентной борьбы на рынке кредитных ресурсов должны постоянно заботиться как о количественном, так и качественном улучшении своих депозитов. Они используют для этого различные методы (процентную ставку, различные услуги и льготы вкладчикам). При этом банки должны соблюдать следующие основополагающие принципы организации продаж депозитных продуктов:

- депозитные продукты должны быть разнообразны, и их следует продавать различным покупателям;
- необходимо обеспечивать взаимосвязь и согласованность между депозитными (пассивными) и кредитными (активными) продуктами банка по срокам привлечения и размещения и суммам депозитов и кредитных вложений, а также по уровню риска при размещении ресурсов и вероятности их отзыва из банка вкладчиками;
- банку следует принимать меры к развитию банковских услуг, способствующих привлечению депозитов.

Качественное совершенствование структуры депозитной базы должно проходить в направлении совершенствования уже существующих видов и поиска возможных вариантов модификаций старых услуг с целью увеличения доли менее дорогостоящих инструментов срочных депозитов, поддерживающих ликвидность баланса, при уменьшении доли дешевых, но непредсказуемых по своему поведению во времени депозитов до востребования. Это будет способствовать не только удовлетворению потребностей старых клиентов, но и привлечению новых (например, создание отдела по обслуживанию VIP-клиентов). Это направление связано также с поиском и развитием банком принципиально новых, ранее не проводившихся операций в пользу клиента (открытие депозитных счетов с гибким режимом пользования, прием платежей через банкоматы и т. п.) [8].

В то же время анализ состояния различных видов депозитов показывает, что на протяжении длительного периода современной истории существования российских банков наибольшей стабильностью в структуре пассивов обладают

депозиты до востребования. Этот вид депозитов не зависит от уровня процентной ставки. Его принадлежность к тому или иному банку в большей степени обусловлена такими факторами, как качество и быстрота обслуживания; надежность банка; разнообразие услуг, предлагаемых вкладчикам; близость расположения банка от клиента. Поэтому, открывая расчетный или текущий счет в банке, удовлетворяющем указанным требованиям, клиент устанавливает долговременные связи с банком, регулярно пополняя и расходуя средства на счете.

Меньшей стабильностью, по данным исследований, обладают остатки срочных и сберегательных депозитов. На их закрепленность за конкретным банком оказывает большое влияние уровень процентной ставки. Поэтому они подвержены миграции в случае определенных колебаний уровня депозитного процента, устанавливаемого разными банками.

Чем выше доля привлеченных средств клиентов банка (предприятий, организаций) на долгосрочной основе, тем выше стабильная часть ресурсов коммерческого банка, что положительно влияет на его ликвидность и уменьшает зависимость от межбанковских займов. Для успешного функционирования и обеспечения стабильной работы очень важно расширять круг клиентов в виде предприятий и организаций различных форм собственности, что позволит снизить риск депозитных операций банка [19].

Рынок вкладов физических лиц

В I квартале 2016 года объем вкладов россиян сократился на 3% после роста на 25 % в 2015 году. В структуре рынка увеличивается доля долгосрочных валютных депозитов, а вкладчики отдадут предпочтение крупным частным банкам. Розничные вклады сохраняют свое значение как важнейший источник фондирования банковского сектора, а их доля к концу года сможет достичь трети совокупных пассивов. В 2016 году мы ожидаем стагнацию рынка вследствие окончания тенденции возврата крупных вкладчиков и дальнейшего падения процентных ставок по депозитам. После активного роста в предыдущем году

объем вкладов населения в I квартале 2016 года снизился. За первые 3 месяца 2016 года объем розничных депозитов сократился на 0,7 трлн руб. и на 01.04.2016 составил 22,5 трлн руб. (рисунок 1).



Рисунок 1 – В I кв. 2016 г. объем вкладов ФЛ сократился на 3 %

Объем валютных вкладов сократился на 9,9%, рублевых – на 0,1%. На динамику вкладов оказала влияние валютная переоценка: за тот же период доллар подешевел к рублю на 7,3 %, евро – на 3,9 %; таким образом, можно говорить скорее о стагнации рынка, чем о его сокращении. За период с 01.04.2015 по 01.04.2016 объем вкладов, наоборот, показал активный прирост: депозиты в рублях выросли на 16%, в валюте – на 22 %.

В структуре рынка растет доля долгосрочных валютных вкладов. В условиях продолжающегося экономического спада и роста инфляционных рисков россияне пытаются сохранить свои сбережения путем их перевода из рублей в доллары и евро. За 2015 год доля валютных вкладов в общем объеме депозитов выросла с 26 % до 29 %, (с 01.04.2015 по 01.04.16 – с 26 до 27 %) (см. рисунок 2) [91].

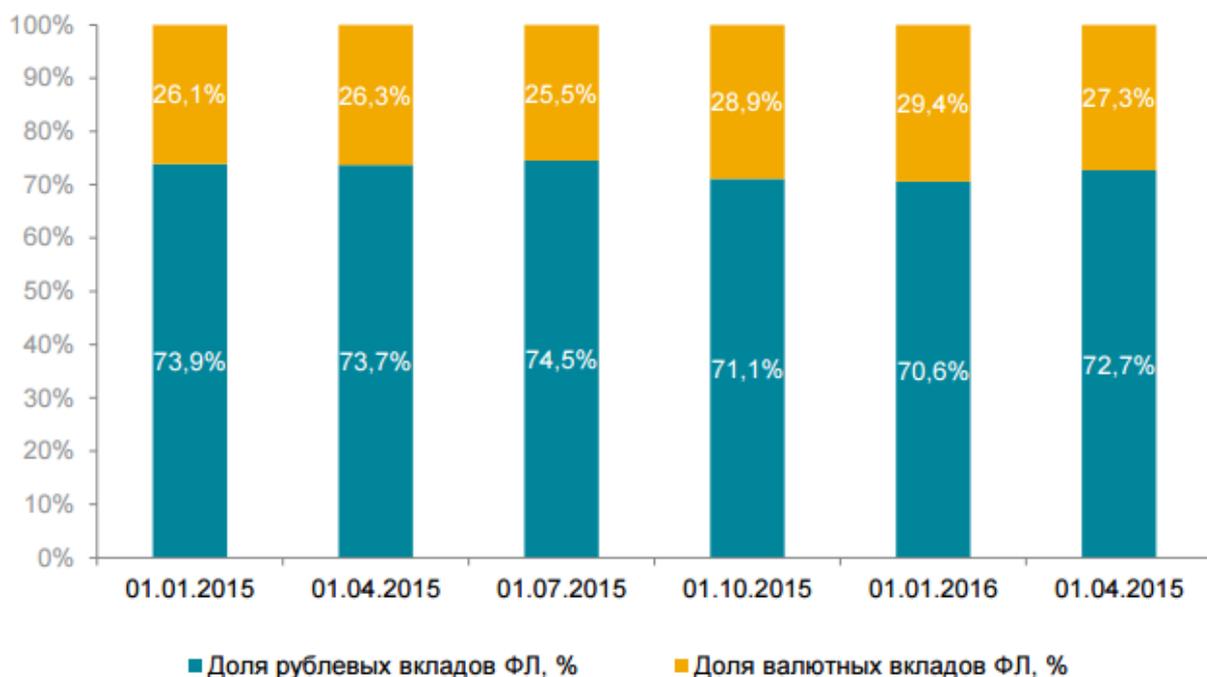


Рисунок 2 – В 1 квартале 2016 года рост доли валютных вкладов остановился

При этом популярность набирают долгосрочные (свыше 1 года) депозиты: с 01.04.2015 по 01.04.2016 темп их прироста составил 59,2 %, в то время как долгосрочные вклады в рублях выросли всего на 3,2 %. В сегменте краткосрочных вкладов отмечается обратная тенденция: за аналогичный период депозиты в рублях срочностью до одного года прибавили 27 %, в иностранной валюте – сократились на 16 %.

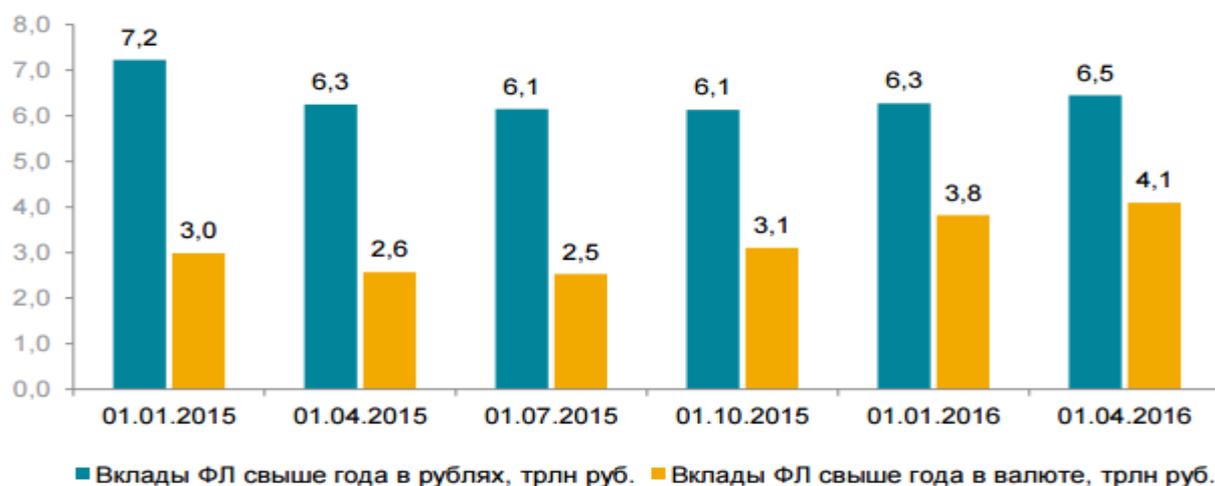


Рисунок 3 – Объем долгосрочных вкладов в валюте растет быстрее вкладов в рублях

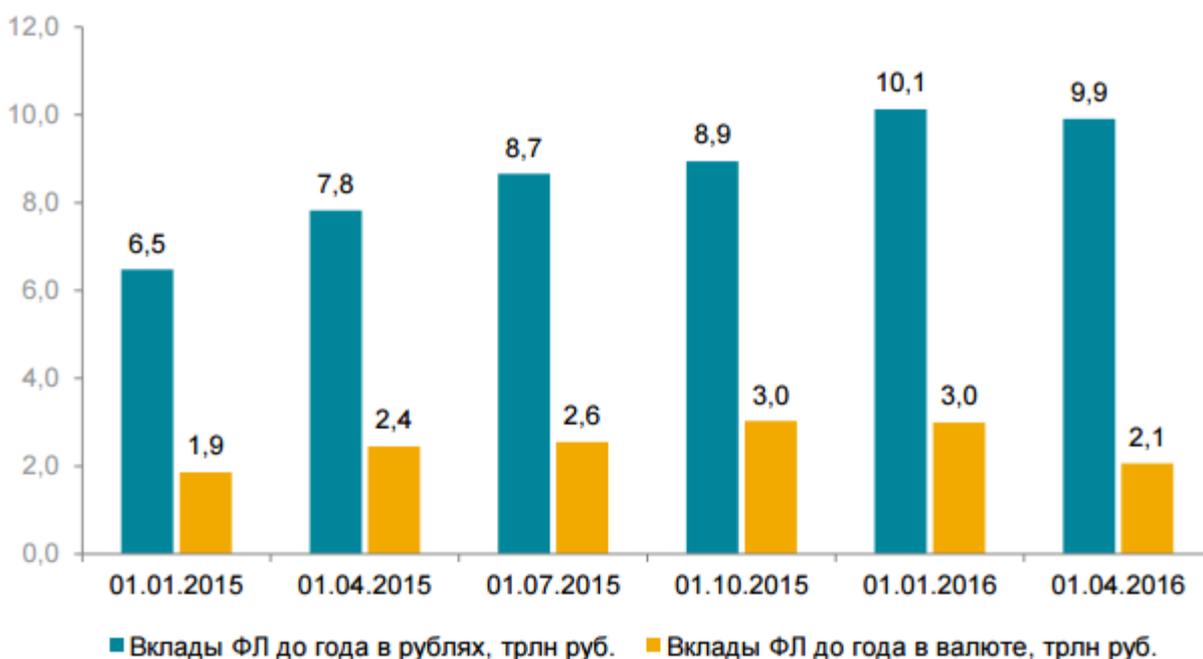


Рисунок 4 – Объем краткосрочных (до года) вкладов в начале 2016 года снизился

Госбанки уступили лидерство по динамике привлечения средств крупным частным банкам. Прирост вкладов в ТОП-20 депозитных банках опережает динамику всего рынка: за период с 01.04.2015 по 01.04.15 он составил 25 % против 18 % прироста всего рынка. За 3 месяца 2016 года совокупный портфель депозитов данных банков снизился на 0,4 % против общерыночного сокращения на 3 %. Лидерами по темпам прироста вкладов в первом квартале стали: Совкомбанк (+33 %), Россельхозбанк (+9 %) и Промсвязьбанк (+8 %) (см. рисунок 5). Столь высоких темпов прироста Совкомбанку удалось достичь благодаря агрессивной политике привлечения вкладов в январе–феврале 2016 года. Заметно лучше рынка росли также вклады в МИнБанке (+5 %), Бинбанке (+5 %), ХМБ Открытие (+3,4%) и Банке Югра (+1,4 %). Существенное сокращение портфеля вкладов продемонстрировали Банк ФК Открытие (–12 %), Райффайзенбанк (–6 %) и МДМ Банк (–3,4 %) [91].

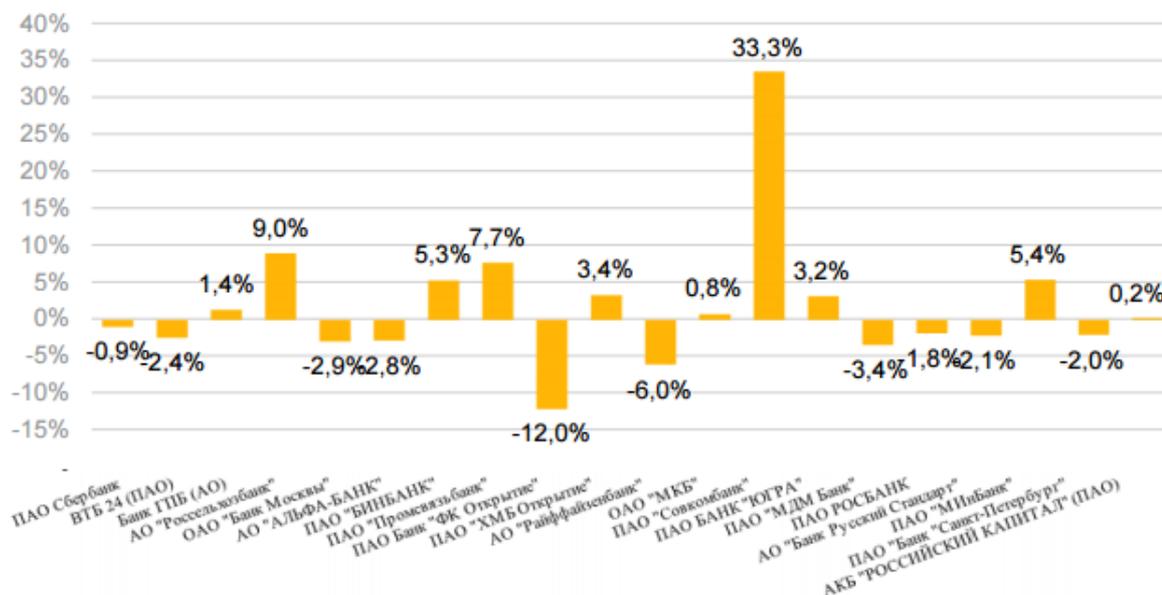
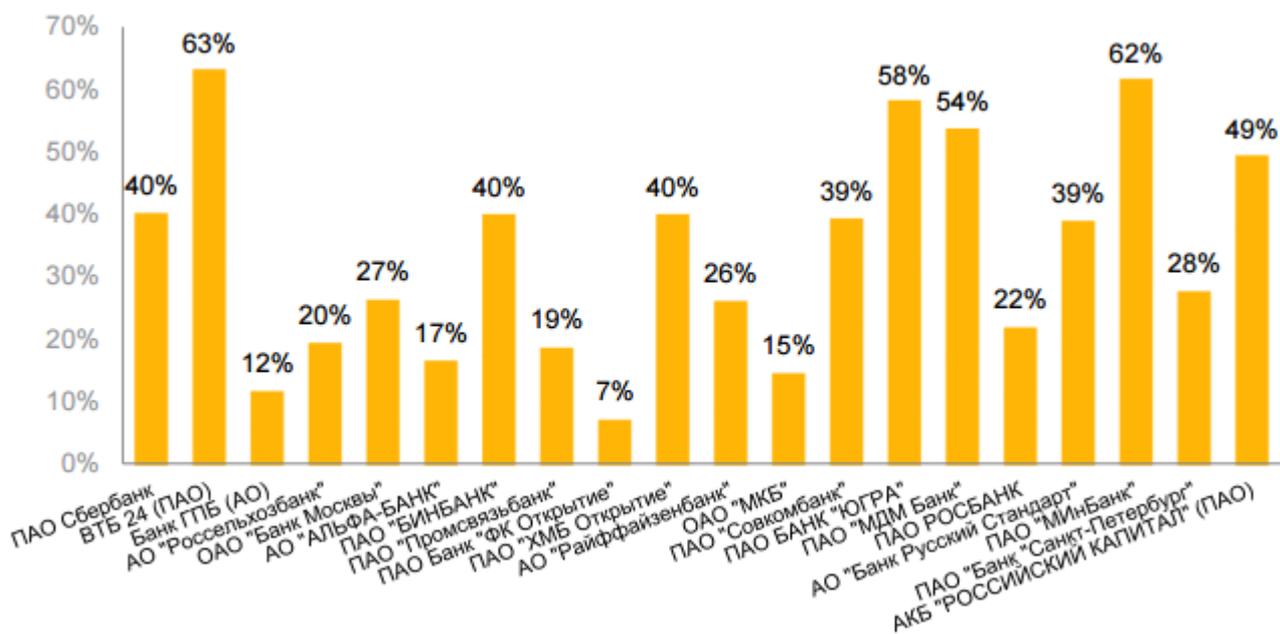


Рисунок 5 – Динамика депозитных портфелей ТОП-20 крупнейших банков по объему вкладов физических лиц в 1 кв.2016 г.

Среди банков с государственным участием, помимо Россельхозбанка, положительный прирост депозитов физических лиц в 1-ом квартале 2016 года продемонстрировали лишь Газпромбанк (+1,4 %) и Российский капитал (+0,2 %), в то время как в Банке Москвы, ВТБ24 и даже Сбербанке объем вкладов снизился (-2,9 %, -2,4 % и -0,9 % соответственно). В 2016 году активные вкладчики переключились на крупные частные банки: за первый квартал средний темп прироста вкладов среди частных банков из ТОП-20 по объему депозитов составил 1,2 %, в то время как среди банков с государственным участием депозитный портфель сократился в среднем на 0,7 %.

Депозиты населения остаются важнейшим источником фондирования банковского сектора. С 01.04.2015 по 01.04.2016 г. доля вкладов физических лиц в пассивах кредитных организаций выросла с 26 % до 28 %. Среди ТОП-20 крупнейших банков по объему вкладов их средняя доля в совокупных обязательствах на 01.04.2016 составила 34 % (31 % годом ранее). Более половины привлеченных средств на депозиты физических лиц приходится у ВТБ24 (63 %), МИНБанка (62 %), Банка Югра (58 %) и МДМ Банка (54 %) (см. рисунок 6). Наименьшую долю в обязательствах вклады населения занимают у Московского

кредитного банка (15 %), Газпромбанка (12 %) и у Банка ФК Открытие (7 %). С 01.04.2015 по 01.04.2016 г. существенно нарастили долю данного источника в обязательствах ХМБ Открытие (на 13 п.п. до 40 % обязательств), Банк Москвы (на 11 п.п. до 26 %) и Банк Югра (на 9 п.п. до 58 %).



■ Доля депозитов ФЛ в совокупных обязательствах на 01.04.2016 (%)

Рисунок 6 – Доля депозитов ФЛ в совокупных обязательствах ТОП-20 крупнейших банков по объему вкладов физических лиц на 01.04.2016 г.

Доходность вкладов продолжает падать. В 2016 году сохранилась тенденция снижения ставок по вкладам физических лиц. За 1 квартал максимальная процентная ставка по рублевым депозитам десяти крупнейших банков по объему привлеченных вкладов снизилась с 10,1 % до 9,8 % (см. рисунок 7) [93].



Рисунок 7 – Тенденция по снижению максимальных ставок по вкладам в 2016 году сохранилась

Одним из факторов является избыток ликвидности в банковском секторе. По словам министра экономического развития России Алексея Улюкаева, по состоянию на апрель 2016 года он превышает 0,5 трлн руб. Помимо этого, банки уменьшают доходность вкладов в ожидании снижения Банком России ключевой ставки. Кредитные организации также не заинтересованы и в привлечении валютных вкладов – на рынке отсутствуют инструменты для их размещения. Падение ставок по валютным депозитам усилилось в апреле 2016 г., когда ряд крупных банков снизил доходность по вкладам в долларах и евро в среднем на 0,25–0,5 п.п.

В 2016 году рынок розничных вкладов ожидает стагнация вследствие исчезновения основных драйверов его роста. В 2015 году динамику рынка в большей степени поддержали крупные вкладчики, объем депозитов которых в несколько раз превышал лимит страховых выплат. По данным АСВ, за неполный 2015 год (статистика по крупным вкладам ведется с 1 апреля 2015 года) объем крупных вкладов увеличился на треть – с 5,5 трлн до 7,4 трлн рублей, а к началу 2016 года их доля составила 32 % всех вкладов. Крупные вкладчики возвращали в банковскую систему ранее выведенные средства из других активов, в т.ч. зарубежных. К началу 2016 года данный переток крупных депозитов практически закончился. Помимо этого, на фоне экономического спада, снижения реальных

доходов населения и роста безработицы сокращается доля населения, способных сделать сбережения. С другой стороны, в отличие от ситуации начала 2015 года, когда на рынке наблюдался дефицит ликвидности, сейчас банки не заинтересованы в привлечении средств населения по высоким ставкам. Мы ожидаем дальнейшего снижения процентных ставок по вкладам по следующим причинам. Основным моментом выступает сложная ситуация на рынке кредитования, куда банки могли бы направить привлеченные средства. Так, в 1 кв. 2016 г. среди ТОП-20 крупнейших депозитных банков темпы прироста кредитного портфеля существенно отставали от темпов прироста привлеченных вкладов физических лиц (см. рисунок 8).

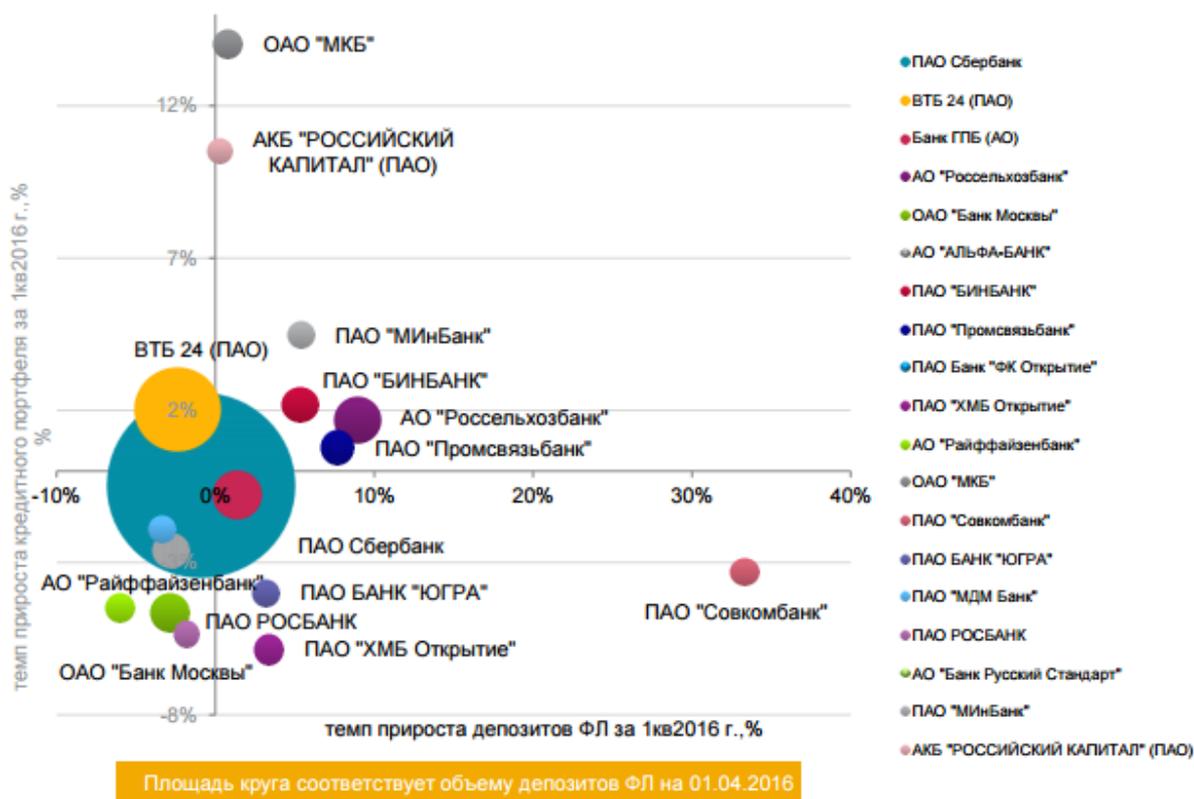


Рисунок 8— В 1 кв. 2016 г. в большинстве крупнейших банков темпы прироста кредитного портфеля отставали от темпов прироста депозитов физических лиц

Рост кредитных рисков и снижение числа качественных заемщиков заставляют банки искать другие пути размещения привлеченных средств, с меньшими рисками и доходностью (например, межбанковское кредитование,

размещение депозитов в Банке России). Другим фактором выступают ожидания банкиров по снижению регулятором ключевой ставки в начале июня после сохранения ее на уровне 11 % в апреле. Наконец, сильным стимулом к дальнейшему снижению доходности вкладов для банковского сектора явилось в конце апреля решение Сбербанка понизить ставки по рублёвым депозитам в среднем на 0,5–1 п.п. Несмотря на указанные факторы, мы ожидаем, что розничные вклады останутся важнейшим источником фондирования банковского сектора и прогнозируем дальнейший рост их доли в структуре пассивов банковского сектора до 33–35 % к концу 2016 года. В структуре рынка доля валютных депозитов будет расти – в условиях макроэкономической нестабильности население рассматривает их как надежное средство сбережения средств при отсутствии достойных альтернатив [93].

Рынок депозитов юридических лиц

В России депозиты юридических лиц остаются малопопулярным продуктом. Для средств, привлеченных через депозиты, в общем объеме средств юридических лиц на счетах в банках в среднем составляет порядка 10% (в привлечении средств физических лиц – наоборот, львиная доля приходится на срочные вклады).

Связано это, вероятнее всего, с невысоким уровнем доходности банковских вкладов (в среднем 15–16 % годовых), отсутствием у большинства предприятий свободных средств, жесткими условиями договора депозита юридического лица (его практически невозможно досрочно отозвать). Другая причина – повышенная популярность в России банковских векселей, используемых как доходные инструменты, а не как инструмент отсрочки платежа.

Основной объем (порядка 90 %) привлеченных через депозиты юридических лиц средств – рублевые

Наибольшие объемы привлеченных через депозиты средств демонстрируют крупнейшие российские банки: Альфа–банк, МДМ–банк, Банк Москвы, Гута банк, Росбанк. В основном это объясняется концентрацией

клиентов от крупного российского бизнеса в перечисленных банках, имеющих в большом объеме длинные свободные средства.

Доля Сбербанка в общем объеме депозитов юридических лиц стабильно низкая, не превышает 3 %, в то время как доля Сбербанка в общем объеме привлеченных средств юридических лиц находится на уровне 9 %. Причина этого – более низкие, чем в среднем по рынку процентные ставки, а также ориентация банка в первую очередь на обслуживание физических лиц.

Очевидно, в перспективе популярность данного инструмента возрастет. Основными причинами этого станут: дальнейшая цивилизация бизнеса в России, то есть снижение средней доходности предприятий среднего бизнеса до уровня, соизмеримого с предлагаемой доходностью по вкладам в банках, промышленный и экономический рост, укрупнение предприятий, использование банковских депозитов при реализации совместных с банками программ, снижение инфляции.

Основной объем привлекаемых через депозиты клиентских средств будет по-прежнему принадлежать 10–15 наиболее крупным российским банкам. В то же время, в силу перечисленных выше причин, доля средних банков в депозитах юридических лиц должна несколько возрасти [89].

1.2 Методология формирования механизма продаж и характеристика основных его элементов

Рассмотрение этого важного вопроса необходимо начать с некоторых основных понятий. Сам механизм продаж не существует в отрыве от всей системы банка и может рассматриваться только как составная часть организационно – экономического механизма банка. Отдельные элементы механизма продаж могут обособляться в самостоятельные структурные образования, однако существовать они могут только во взаимосвязи с другими подсистемами банка.

Зарождение теории продаж в банковской сфере можно датировать началом 70–х годов, когда появились труды по характеристике особенностей конкуренции на рынке банковских услуг. К наиболее известным работам этого периода следует отнести книги Д. Ревела «Конкуренция и регулирование банковской деятельности» и Г. Брайдана «Конкуренция в банковской сфере». Позднее в работах Ф. Дерекы «Глобальная стратегия банков» (Нью-Йорк, 1990), В. Малпаса «Как работает финансовая система Сити» (Лондон, 1988), К. Фабри «Банки в условиях становления рыночной экономики» (2011), Д. Джентле «Индустрия финансовых услуг» (2014), а также в исследованиях П. Роуза «Банковский менеджмент, предоставление финансовых услуг» (2015) теория банковского дела была доведена до своего логического конца, т.е. стадия реализации услуг включалась в качестве неотъемлемого элемента общего механизма функционирования банка.

Современные отечественные исследователи рассматривают комплекс проблем развития рыночных отношений в банковском секторе в свете применения западного опыта с учетом российской специфики конкурентной борьбы. В этой связи необходимо отметить работы М.С. Атлас, Н.И. Валенцевой, А.И. Жукова, Е.Ф. Жукова, А.Н. Иванова, Л.Н. Красавиной, О.И. Лаврушина, И.Д. Мамоновой, Ю.С. Масленчикова, В.Д. Миловидова, Г.С. Пановой, М.А. Песселя, И.О. Спицина, Я.О. Спицина, В.М. Солодкова, Г.Г. Солюса, Ю.Ю. Русанова, К.Р. Тагирбекова, Е.Б. Ширинской, В.М. Усоскина, Э.А. Уткина, М.М. Ямпольского и др [24].

Ряд проблем в теории продаж банковских услуг (терминологическая база, особенности применения опыта западных банков на современном российском рынке банковских услуг, мотивации клиентов при покупке услуг, бюджетирование продаж банковских услуг, использование информационных технологий в продажах и ряд других) изучен недостаточно подробно в силу объективных причин: закрытости и недоступности банковской информации,

наличия в западных источниках из-за коммерческой тайны преимущественно общих характеристик и рекомендаций.

Еще одна причина, почему механизм банковских продаж изучен недостаточно, связан, на наш взгляд, с неполным определением роли самого банка в рыночной экономике. Традиционно роль банка выражается в том, что он обеспечивает: а) концентрацию свободных ресурсов и направление их на поддержание непрерывности производства и технологических процессов; б) организует денежный оборот между субъектами экономики. В таком видении роли банка слабо прослеживается его место в цепочке купля-продажа банковского продукта, а именно через нее реализуются обе фундаментальные задачи, закрепленные законодательно. Не случайно в последнее время особой популярностью пользуется термин «финансовый магазин» или «финансовый супермаркет», обозначающий банк, продающий широкий набор продуктов для розничных клиентов.

Для системного понимания сущности механизма продаж, в первую очередь необходимо определить место каждого элемента стратегии и тактики продаж, которые связаны с реализацией банковского продукта своим клиентам. На рисунке 9 представлены элементы построения системы продаж в макроэкономическом аспекте.

В построении системы продаж предлагается выделить область «стратегии продаж» и область «тактики продаж» [30].

Стратегия продаж, прежде всего, определяется через процесс анализа: потребностей клиентов, привлекательности рынка, конкурентоспособности, возможных сегментов рынка. Роль этого процесса состоит в том, чтобы нацелить банк на привлекательные экономические возможности, адаптированные к его ресурсам, отличиям от конкурентов, опыту, т.е. к тому, что может обеспечить потенциал для роста и рентабельности.

Реализация этой стратегии подразумевает создание механизмов и элементов тактики продаж. Тактика продаж – активный процесс с краткосрочным

горизонтом планирования, направленный на достижение заданных объемов продаж. Основные инструменты достижения цели – это используемый продуктовый ряд, ценообразование, сеть доставки, продвижение услуг, а также внутренние бизнес-процессы – бюджетирование, планирование, контроль и мотивация.



Рисунок 9 – Элементы построения системы эффективной продажи банковского продукта

Специфика продаж определяется тремя факторами: особенностью продукта, глубиной исследования рынка, ценой и стратегией продаж.

Под банковским продуктом понимается самый простой, находящийся сбыт на рынке результат деятельности банка, характеризующийся определенной целью (кредитование, хранение денег, осуществление расчетов), параметрами исполнения (вид платежей, условия расторжения договора, сроки, процентные ставки), особенностями предоставления (скорость исполнения, надежность, индивидуальный характер) [44].

Банковская услуга – результат банковской деятельности, направленной на реализацию функции банковской деятельности. Банковский продукт и банковская услуга недостаточно полно отражают банковскую деятельность. Третьим

объектом механизма продаж (помимо банковского продукта и банковской услуги) является клиент банка.

Процесс продажи банковских продуктов делится на три фазы: а) предварительная, начинается разработкой продукта и заканчивается заключением сделки между банком и клиентом; б) эксплуатационная, заканчивающаяся получением определенного блага от банковской сделки (кредита, депозита и т.д.); в) заключительная стадия, заканчивающаяся предоставлением отчета.

Основная проблема, связанная с продажами услуги в отличие этого процесса от сферы массовой торговли, – персонализация банковского продукта. Поскольку банку в условиях жесткой конкуренции приходится бороться в прямом смысле слова за каждого клиента, следует вырабатывать маркетинговые стратегии, ориентированные на отдельные сегменты клиентуры в общем и на каждого отдельного потребителя в частности. Речь идет о создании и/или модификации банковских продуктов, которые бы наилучшим образом удовлетворяли специфические потребности каждого клиента. Такая политика позволяет привлечь клиента, сильнее «привязать» его к банку, в результате которой он будет чувствовать свою значимость для банка. Ценообразование на банковские продукты – важнейший элемент создания конкурентных условий для привлечения клиентов на обслуживание [18].

При проведении ценового маркетинга учитывается действие многочисленных факторов, влияющих на уровень процентных ставок, тарифов, размера комиссий и т.д. Немалую роль в привлечении и удержании клиентов играет установление оптимального соотношения между ценой и качеством предоставляемых услуг. В целях повышения эффективности деятельности банки направляют свои усилия на снижение издержек и рационализацию банковских операций, часто игнорируя оптимизацию цен на свои продукты и услуги, хотя именно они оказывают наиболее сильное влияние на объем прибыли. Структура цены банковского продукта очень сложна, поскольку интегрирует многочисленные элементы: помимо исходного процента она включает издержки,

комиссионные, различные платежи и др., в том числе влияние имиджа самого банка.

В микроэкономическом аспекте в основе цены на банковский продукт лежат издержки банка и предельная стоимость ресурсов – стоимость приобретения денежных средств на рынке. Эти затраты определяют базовую величину цены банковской услуги. Некоторые банки для повышения привлекательности своих цен идут на сознательное снижение спреда (разница между доходами по активам и расходами по обязательствам). Однако для страхования процентного риска банки вынуждены прибегать к политике компенсирующих остатков. Такая практика особенно развита в США, где многие банки подписывают специальное соглашение с клиентом о том, что они должны держать постоянно на счете в период пользования кредитами компенсирующий остаток денежных средств. Например, если остаток на счете клиента равен 10% от суммы кредита, ставка может снизиться на 1%. Подобная практика может быть использована и в российских банках, особенно она эффективна в период активной экспансии банка на новых рынках [4].

Стратегия расширения рынка может быть временно связана с использованием цен, не покрывающих текущие затраты на уровне базовых, исходя из того, что расширение продаж в дальнейшем приведет к снижению постоянных расходов в расчете на одну услугу.

Еще одна особенность ценообразования в банках состоит в том, что цена в большинстве случаев регулируется высшим руководством банка. Это происходит по следующим причинам: во-первых, банковский рынок функционирует в режиме контролируемых цен посредством ставки рефинансирования и, во-вторых, ее вариации затрагивают имидж банка, его взаимоотношения с клиентурой, конкурентами, а также могут содействовать замещению одних продуктов другими. Такой подход провоцирует разрыв между ценовой стратегией банка и ценовыми параметрами, на которые ориентируются подразделения и пункты продажи. Цена должна быть конкурентоспособной. Естественно, что каждый

субрынок уникален, на нем присутствуют свои, присущие только ему клиенты и потребности. В связи с этим руководитель филиала может и должен управлять ценами, и ему должна быть предоставлена руководством банка определенная гибкость при проведении адекватной ценовой политики.

Одной из возможностей достичь оптимальной цены является поддержание ее в равновесии с качеством обслуживания. Головной банк должен гибко реагировать и принимать предложения по корректировке цен, поступающие из филиала, и в то же время передавать ему больше полномочий.

Опыт подсказывает, что при благоприятных экономических предпосылках конкурентоспособность отечественных банков снижается из-за слабой работы в области реализации услуг. Это получается из-за того, что не ведется изучение структуры спроса на конкретные виды услуг, и обслуживание в таком случае основывается на предполагаемом спросе. Часто встречающийся источник ошибок – статическое понимание спроса и рыночных связей вообще и механическое проецирование на будущее нынешней ситуации в частности. Кроме того, банки практически не оценивают условий реализации услуг и структуру будущего спроса.

Структура рынка сбыта банковских услуг – понятие собственно динамическое. При селективном отборе вариантов развития изучаются не краткосрочные акции по продаже, носящие тактический характер, а система требований, предъявляемых стратегией сбыта.

В отношении конкретных услуг рынок сбыта является, прежде всего, категорией микро-уровня, т. е. банка, но в стратегическом плане при формировании долгосрочной торговой политики его необходимо изучать и на народнохозяйственном уровне.

Здесь необходимо определиться в понимании двух категорий: продукт и услуга относительно банковской деятельности. Под услугой мы будем понимать более широкое понятие, совпадающее с границами определенного вида банковской деятельности, например, кредитные услуги, депозитные услуги и т.д.

В рамках этих видов деятельности могут быть выделены отдельные подвиды услуг, например, лизинговые услуги, ипотечное кредитование, расчетные услуги. Банковский продукт – понятие более конкретное и рассматриваемое по отношению к определенному субъекту: клиент, сегмент рынка, совокупность клиентов. Одновременно банковский продукт может охватывать или быть результатом нескольких видов деятельности, например, единый расчетный и депозитный счет клиента по принципу американских счетов, комплексный продукт по пластиковой карте с одновременным предоставлением расчетных и кредитных услуг и др [8].

Положение, занимаемое на рынке услуг отдельным банком, имеет смысл и объяснимо лишь в тесной связи с исследованием экономических критериев оценки деятельности банка и критерия, характеризующего рыночную позицию.

В сущности, рынок сбыта можно исследовать в нескольких плоскостях, а именно с точки зрения:

- оценки спроса и определения потребительских предпочтений;
- оценки положения, занимаемого на рынке услуг;
- оценки рыночной инфраструктуры продаж;
- оценки эластичности и стабильности к условиям рынка.

Рассмотрим эти элементы подробнее через призму отдельных банковских продуктов.

1. Оценка спроса и определение потребительских предпочтений

Оценка величины рынка потребительского кредитования, возможных объемов операций, определение неудовлетворенного спроса могут проводиться на основе прогнозов и маркетинговых исследований. Наиболее точные из них – это исследования с помощью опросов и экстраполяции полученных результатов на масштаб изучаемого рынка.

Помимо определения объема потенциального спроса важное значение имеет изучение предпочтений по целевому назначению кредита. Это позволяет

получить представления о конкретных инструментах реализации спроса, определить возможные параметры кредита.

Ниже приводятся данные по изучению спроса на услуги потребительского кредитования на основе маркетингового исследования, проведенного в целях разработки продуктовой политики для АКБ Российский капитал.

Величина спроса на потребительский кредит рассчитывалась по двум категориям – существующим клиентам АКБ Российский капитал, как наиболее доступному сегменту, а также по всем домохозяйствам, пользующимся банковскими услугами (таблица 1).

Таблица 1 – Величина спроса на потребительский кредит

Цель кредита	Показатели спроса	По РФ	По Москве
Покупка квартиры, дома	Доля заинтересованных лиц в кредите, %	12,5	14,3
	Потенциальное число заемщиков из клиентов, тыс. чел.	17,5	4,8
	Спрос клиентов, млн. долл.	160,4	44,2
	Потенциальное число семей – заемщиков, тыс.	1150,5	303,7
	Спрос клиентов, млн. долл.	10524,1	2778,1
Покупка автомобиля	Доля заинтересованных в кредите, %	5,5	3,3
	Потенциальное число заемщиков из клиентов, тыс. чел.	7	1,1
	Спрос клиентов, млн. долл.	38,1	6,4
	Потенциальное число семей – заемщиков, тыс.	416	69,9
	Спрос населения, млн. \$.	2405,0	404,5

Окончание таблицы 1

Цель кредита	Показатели спроса	По РФ	По Москве
Для неотложных нужд	Доля заинтересованных в кредите, %	15,9	6,9
Другие цели	Потенциальное число заемщиков из клиентов, тыс. чел.	19	2,3
	Спрос клиентов, млн. долл.	60,2	7,3
	Потенциальное число семей – заемщиков, тыс.	1199	147,0
Всего по всем целям	Спрос населения, млн. \$.	3739,1	458,6
	Доля заинтересованных в кредите, %	1,7	2,3
	Потенциальное число заемщиков из клиентов, тыс. чел.	2	0,8
	Спрос клиентов, млн. долл.	8,1	2,9
	Потенциальное число семей – заемщиков, тыс.	126	48,2
	Спрос населения, млн. долл.	474,8	181,3
	Доля заинтересованных в кредите, %	32,3	24,3
	Потенциальное число заемщиков из клиентов, тыс. чел.	41,3	8,2
	Спрос клиентов, млн. долл.	231,4	45,9
	Потенциальное число семей – заемщиков, тыс.	2607	515,8
	Спрос клиентов, млн. долл.	14598,5	2888,5

Спрос всех домохозяйств в масштабе страны составляет 14598, 5 млн. долл. Такой спрос обусловлен заинтересованностью в кредите 32 % опрошенных пользователей банковских услуг. Приведенные результаты подтверждают предположения о высоком потенциале рынка потребительского кредитования, существование неудовлетворенного спроса [56].

Кредиты на неотложные нужды. Это наиболее массовый вид кредитов, им хотели бы воспользоваться около 16 % населения, пользующегося услугами банков. При этом, если в Москве лишь 7 % клиентов в нем заинтересованы, то

показатели в масштабе страны почти втрое больше – 16 %. Средние параметры запрашиваемого кредита: срок около 2 лет, годовой процент – 34 % в рублях или 20,1 % в валюте, сумма – 18 млн. руб. Приемлемый срок ожидания ответа на заявку – около 6 дней (таблица 2).

Таблица 2 – Средние параметры запрашиваемого кредита

Цель кредита	Доля заинтересованных в кредите, в процентах	Средние параметры кредита			
		срок, мес.	сумма, тысяч долларов в	процент годовых в рублях	процент годовых в долларах
Покупка квартиры, дома	12,5	50	9,1	8,7	13,2
Покупка автомобиля	5,5	39	5,8	4,7	15,2
Для неотложных нужд	15,9	25	3,1	1,0	20,1
Другие цели	1,7	28	3,8	3,5	19,8

Кредиты на покупку квартиры, дома. Вторая по популярности среди населения цель получения заемных средств, среди опрошенных 12,5 % хотели бы воспользоваться кредитом в среднем на 9 тыс. долл., сроком на 4 года, под 19,2% годовых в валюте.

Кредиты на покупку автомобиля. В целом, 5,5 % семей хотели бы приобрести автомобиль в кредит, на что требуется 2405 млн. долл. заемных средств. Средние параметры кредита: срок около 3 лет, сумма – 36 млн. руб. процент годовых – 19,2 % в валюте или 34 % в рублях.

Оценка спроса и предпочтения клиентов по услуге «экспресс-перевод».

Переводы населения остаются, с одной стороны, самой востребованной услугой населением, с другой – самой неразвитой с точки зрения сервиса и предложения со стороны банков. В этой связи особенно важно отметить то, что до сих пор нет единой национальной системы переводов, опирающейся на технологические возможности российских банков [94].

При этом следует констатировать, что существует постоянный спрос на данную услугу. Это подтверждают и данные маркетингового исследования на основе опроса частных лиц, проведенного в офисах банковских учреждений (таблица 3).

Таблица 3 – Спрос и его характеристики на услуги по денежным переводам

Москва	26,3	557,8	75
Северо–Западный	27,3	280,1	54
Южный	21,3	135,4	72
Волго–Вятский	14,7	72,2	65
Восточно–Сибирский	35,2	116,7	77
Поволжский	9,1	77,8	80
Уральский	20,4	144,6	72
Западно–Сибирский	12,1	101,7	67
Дальневосточный	19,5	36,4	83
Центральный	15,1	80,2	70
Центрально–Черноземный	12,8	69,3	61
По всей РФ	18,7	1546,1	70

По данным исследования, в среднем в России заинтересованы в пользовании услугой экспресс–перевода около 18 % частных лиц – пользователей услуг банков. Наибольшую заинтересованность в данной услуге проявляют клиенты банков из Москвы и удаленных от Центральной России регионов: Восточной Сибири, Урала. Значительно больший интерес проявили жители региональных центров (более 24 % заинтересованных) по сравнению с жителями более мелких городов и сел (17 %).

По частоте осуществления переводов наблюдается равномерное распределение предпочтений; несколько большая доля приходится на частоту пользования от 1 до 3 мес. Несколько чаще переводят деньги жители Москвы, Урала, Сибири, Дальнего Востока и юга России. Приемлемый срок осуществления экспресс–перевода составляет от 1 до 2 дней, что вполне укладывается в существующие технологические возможности многих коммерческих банков.

Таким образом, организация национальной системы переводов по самым скромным оценкам позволит удовлетворить потребность в переводах около 1,5 млн. клиентов банков. Наиболее массово данная услуга будет использоваться в Московском, Уральском, Восточно-Сибирском регионе. В целом среди населения спрос в стоимостном выражении составит более 1 млн. руб. переводов ежемесячно при средней частоте пользования переводом 0,7 раз в месяц [96].

Частные лица, не намеренные пользоваться экспресс-переводами, в качестве основной причины отметили отсутствие потребности в этой услуге. Около 9 % респондентов предпочитают передавать деньги, не пользуясь услугами банков или почты, и почти 5 % – традиционно предпочитают пользоваться почтовыми переводами.

2. Оценка позиции банка на отдельных сегментах рынка продаж

Оценка положения, которое занимает банк в результате реализации конкретной стратегии продаж, складывается из двух основных пунктов: оценки доли участия банка на рынке сбыта ; оценки концентрации рынка продаж.

Доля участия на рынке сбыта

Объемы совершаемых операций коммерческим банком в физическом или стоимостном выражении – непосредственные индикаторы оценки деятельности. Однако анализ продаж без привязки к конкурентам может вводить в заблуждение. Так, рост продаж может быть обеспечен общим ростом объема рынка, но не иметь связи с эффективностью работы банка. А если этот рост меньше, чем у конкурентов – это уже свидетельствует об ухудшении положения банка. Поэтому анализ продаж обязательно должен быть дополнен комплексным анализом долей рынка, занимаемых банком.

Важное значение здесь имеет определение базового рынка, так как от правильности такого определения зависит корректность результата. Если базовый рынок определен, то простейшая формула расчета доли рынка:

$$\text{Доля рынка} = \frac{\text{обем продаж в рублях}}{\text{общий обем продаж в \%}} \quad (1)$$

Комплексный анализ доли рынка должен подразумевать расчет различными способами:

- доля рынка в стоимостном выражении (по объемам операций в рублях, валюте. Наиболее часто применяемый способ для банковских услуг);
- доля рынка по объему (в количественном выражении, например, объем эмиссии карт, число обслуживаемых клиентов по данной услуге и т.п. применяется по услугам, как правило, оцениваемым в количественном выражении);
- доля обслуживаемого рынка (рассчитывается не по всему базовому рынку, а по отдельным сегментам – доля на рынке пенсионных вкладов, доля по кредитованию на покупку авто и др. Позволяет оценить позиции банка на отдельных сегментах рынка, по отдельным услугам);
- относительная доля рынка (сравнивает продажи банка с продажами конкурентов. Позволяет определить долю рынка в сравнении с основными конкурентами);
- доля рынка относительно лидера (определяется в сравнении с самым крупным конкурентом. Данный способ особенно актуален на рынках розничных услуг в силу явно выраженных лидирующих позиций Сбербанка) [13].

Определение долей рынка различными вариантами позволяет комплексно оценить позиции банка, получить максимум полезной информации, но вместе с тем требует наличия значительных усилий по мониторингу большого массива рыночной информации. Сбор такой информации значительно затруднен. Регулярное получение и анализ данных по доле рынка требует качественной работы маркетинговой информационной системы в банке.

Следует выделить и альтернативный способ определения доли на рынке, позволяющий к тому же более качественно анализировать динамику происходящих процессов. Так, можно разделить долю рынка на несколько компонентов для проведения более глубокого анализа.

Уровень проникновения – это процент клиентов по услуге X от общего числа клиентов, пользующихся продуктовым рядом, к которой относится услуга X.

Уровень эксклюзивности (уникальности) – это доля, которую занимает услуга X от всего объема потребляемых услуг пользователей услугой X, приходящегося на продуктовый ряд, к которому отнесена услуга X. Это показатель приверженности услуге X, при условии, что клиент может разнообразить свое потребление за счет схожих услуг в рамках продуктового ряда.

Уровень интенсивности – это отношение среднего объема потребляемой услуги X к среднему объему, потребляемому на одного клиента в данной категории банковского продукта.

Такое определение доли рынка можно применять очень широко и позволяет выделить основные причины изменений доли рынка. Особенно это важно при изучении причин падения доли, которое может объясняться следующими причинами: услуга теряет клиента – снижение уровня проникновения; покупатели отводят услуге меньшую долю в объеме потребления данного продуктового ряда – снижение уровня эксклюзивности; покупатели данной услуги потребляют ее в меньших объемах, чем средние объемы потребления услуг (снижение уровня интенсивности).

В этом качестве изменение доли рынка может рассматриваться как индикатор эффективности в конкурентной борьбе или как индикатор конкурентного преимущества [27].

Описанный способ оценки доли рынка наиболее удобно применим при выводе нового продукта на рынок, когда необходимо построить прогноз доли рынка для новой услуги. Основой построения модели служит аналитика, зафиксированная на этапе пробных продаж (таблица 4).

Таблица 4 – Пример прогноза доли рынка нового вклада по итогам пробных продаж

Характеристика	Показатель	Значение
Уровень проникновения	Общая доля вкладчиков, открывших пробный вклад в период пробных продаж	2,2 %
Уровень эксклюзивности	Доля повторных размещений – процент от объема продаж, приходящихся на вкладчиков, повторно переразметивших средства на данном вкладе	1,7 %
Уровень интенсивности	Сравнение средних объемов размещения на данном вкладе со средними объемами размещения на всех вкладах	1,3 %
Результат		
Ожидаемая доля рынка	$2,2\% \cdot 1,7\% \cdot 1,3$	0,049 %
Ожидаемый объем продаж	Объем рынка вкладов \cdot долю рынка = 450 млрд. руб. \cdot 0,049%	около 219 млн. руб.

Оценка рынка сбыта банковских продуктов и определение позиции банка на рынке играют принципиально важное значение для формирования стратегии продаж. Использование различных методов оценки позиций банка на рынке позволяет сделать ряд важных выводов:

- получить реальную картину по эффективности системы продаж; определить стратегический разрыв между достигнутыми и планируемыми результатами;
- привязать динамику бизнеса банка к рыночным показателям роста; количественно определить конкурентные преимущества и недостатки, подтвердить предположения о факторах конкурентоспособности;
- построить прогнозные модели спроса и объемов продаж при выведении на рынок новых банковских продуктов;
- дать характеристику выбранной стратегии развития, ее реальное подтверждение в виде объемов и эффективности продаж в разрезе конкретных продуктов и целевых рынков банковских услуг.

Концентрация рынка продаж

Показатель степени концентрации рынка отвечает на вопрос о том, в какой мере реализация продуктов банков, получивших развитие вследствие структурных изменений в банковской среде, может опираться на базисные рынки сбыта. Степень риска, связанного с продажами новых продуктов, может быть уменьшена в случае, если имеются предпосылки для такой концентрации рынков сбыта, которая согласована с имеющимися ресурсами банка. Базисный рынок сбыта является не только характеристикой количественных пропорций, но и одним из условий эффективных продаж [74].

В территориальном аспекте концентрация рынка продаж характеризуется местами массового приложения спроса. Однако концентрация рынка имеет не только региональный аспект. Она может также характеризовать концентрацию покупателей или же отвечать на вопрос о том, имеется ли постоянный круг покупателей и какова их доля в объеме покупателей. Концентрация же рынка сбыта у потенциальных конкурентов показывает, какие у них базисные рынки и как последние изменяются. Понятие концентрации рынка связано с высокой степенью специализации банка. Обычно специализированный банк направлен на рынок сбыта с высокой концентрацией. И наоборот, политика продажи слабо специализированных продуктов ориентирована на рынок сбыта с низкой концентрацией.

Оценка по концентрации рынка продаж оказывает помощь в установлении правильных ориентиров в концентрации ресурсов банка.

В качестве показателей, характеризующих концентрацию рынка продаж, могут быть предложены следующие:

—чувствительность продукта по отношению к изменениям условий конъюнктуры и его эластичность по отношению к этим изменениям (у тех продуктов, которые весьма «чувствительны» к конъюнктурным изменениям и эластичны к ним, обычно степень концентрации рынка не очень высока и рынки сбыта сравнительно дифференцированы; у менее «чувствительных» по отношению к

изменениям конъюнктуры и цен степень концентрации рынка сбыта, соответственно, более высока);

– состав покупателей и положение, занимаемое ими на интересующем нас рынке сбыта («монопольные» покупатели встречаются не только на концентрированных, но и на разобщенных, дифференцированных рынках сбыта, равно как и на весьма концентрированном рынке может иметь место большое число покупателей) [83].

Информационной базой для определения степени концентрации рынка служат данные ведущих банков в сфере продаж конкретного продукта. В локальном разрезе концентрация рынков продаж может характеризоваться месторасположением конкретных пунктов продаж по отношению к базисным рынкам [15].

Прогнозирование степени концентрации продаж может быть проведено на основе данных об экономическом и социальном развитии отдельных регионов. Как самостоятельный элемент прогноза выступает расчет вероятной точки размещения анализируемого продукта на кривой «продолжительности его жизни» в период активных продаж [12].

Общим следует считать мнение, согласно которому продажа принципиально новых продуктов, как правило, требует проведения более концентрированной и целенаправленной политики сбыта, равно как и более концентрированных рынков сбыта, чем реализация традиционных продуктов.

Предпочтение следует отдавать тем направлениям развития продаж, которые в зависимости от характера рынка сбыта конкретного продукта сочетаются с концентрацией рынка. Степень концентрации рынка должна гарантировать хотя бы такой объем продаж, который обеспечивает условия для функционирования рыночной инфраструктуры, включая сеть продаж. Развитие сети продаж считается перспективным и в том случае, когда она гарантирует образование такого базисного рынка, а в рамках последнего – такого круга покупателей, которые способствуют росту экономических показателей банка и улучшению имиджа банка [75].

Структура продаж банка считается перспективной, если наряду с формированием хорошо выбранных базисных рынков она гарантирует условия и для образования потенциальных (запасных) рынков сбыта.

3. Инфраструктура по обслуживанию рынка продаж банковского продукта

Инфраструктура по обслуживанию рынка банковских продуктов представляет собой совокупность всех тех экономических и организационных факторов, которые прямо влияют на уровень продаж.

Инфраструктура по обслуживанию рынка продаж включает:

- организацию системы сбыта продукта;
- связь (коммуникацию) с покупателем;
- систему обслуживания покупателей;
- службу информации банка, созданную для покупателей;
- деятельность по рекламе продаваемого продукта [25].

Практика показывает, что удельный вес работ по обеспечению продаж растет как по отношению к операционным затратам банка, так и по сравнению с ценой продукта. Зависимость темпов продаж в современных условиях от состояния инфраструктуры по обслуживанию рынка постоянно возрастает. Более того, на рынки сбыта определенных продуктов можно выйти лишь через предварительно созданную систему продаж. Это в первую очередь касается новейших банковских технологий.

Повышение конкурентоспособности сетей распределения банковских продуктов и услуг является на сегодня важнейшей задачей банковского маркетинга. Речь идет одновременно об адаптации каналов сбыта к различным категориям банковской клиентуры и о сокращении связанных с этим издержек. Сегментирование сетей распределения, направленное на сокращение издержек, может привести к разработке новых подходов в области продаж, важнейшими среди которых являются:

- адаптация размеров и организационной структуры пунктов продажи к ожиданиям клиентов;

- развитие способов сбыта, направленных на улучшение условий продажи (мерчандайзинг);
- использование внешних каналов сбыта, позволяющее увеличивать объем предложения путем заключения соглашений о партнерстве (это особенно важно для небанковских кредитных институтов, не имеющих развитой сбытовой сети);
- расширение предложения услуг по своим собственным каналам за счет развития методов «прямых продаж», использование центров приема телефонных обращений клиентов, сети Интернет и других способов передачи информации [43].

Одна из главных задач банковского маркетинга состоит в том, чтобы предложить руководству банка продуманную и последовательную стратегию развития различных каналов сбыта, которая исключала бы раздробление усилий и средств на реализацию отрывочных и разрозненных инициатив.

В ходе определения показателей развития рыночной инфраструктуры можно проанализировать следующие показатели: уровень развития инфраструктуры по обслуживанию рынка у тех банков, которые выступают основными поставщиками рассматриваемых продуктов, и прежде всего:

- число пунктов продаж и обслуживания покупателей данных продуктов;
- мощность и оснащенность этих пунктов продаж (численность менеджеров, техническая оснащенность пунктов, условия безопасности и др.);
- удельный вес объема продаж через разные каналы торговли (через систему индивидуальных продаж, презентаций, и т. п.);
- долю расходов на рекламу данного продукта в общей сумме продаж;
- показатели инфраструктуры, созданной на тех базисных рынках, которые могут приниматься в расчет как основные рынки сбыта для анализируемого банка.

Основой определения показателей, характеризующих инфраструктуру по обслуживанию рынка сбыта, служат данные, получаемые от банков, информация специальных изданий, журналов и бюллетеней, публикации по изучению спроса и конъюнктуры, сведения, получаемые от покупателей и потребителей продукта [17].

Возможности прогнозирования развития рыночной инфраструктуры продаж тесно связаны с расширением базисных рынков, с концентрацией или дифференциацией рынков сбыта, с развитием и обновлением ассортимента банковских продуктов, с ожидаемыми изменениями в структуре мотиваций покупателя [65].

В вопросе освоения новых рынков сбыта и сохранения уже завоеванных позиций, прежде всего для тех продуктов, продажа которых находится на стадии динамичного развития, немаловажное значение имеет четкая работа филиалов и отделений банка. В теории маркетинга считается неперспективным такое направление развития, в результате которого появляется необходимость одновременно осуществлять продажи нескольких новых продуктов на разных новых рынках (или в равных частях одного рынка) сбыта. Дело в том, что в этом случае возникают значительные дополнительные затраты по реализации и дополнительные потребности в ресурсах, которые обычно не могут быть в полной мере удовлетворены. Например, удельные расходы, связанные с рекламой некоторых сложных банковских продуктов в филиалах, многократно превышают соответствующую статью расхода в пределах освоенных рынков. Особенно важно это с точки зрения тех продуктов, в реализации которых особое значение имеет репутация банка [38].

4. Рыночная эластичность и стабильность продаж

Эластичность и стабильность являются важной характеристикой рационального функционирования любой экономической единицы и любой хозяйственной организации, в том числе банка. Они выражают способность оперативно действовать, способность принимать меры адекватного характера на изменения рыночной конъюнктуры. Речь идет о двух не взаимоисключающих требованиях (предпосылках). Понятие эластичности и стабильности в этом случае применяется по отношению к видам банковской деятельности, но может быть применено при анализе отдельных продуктов. Их изучение важно как на макроуровне, так и на уровне банка [78].

Эластичность играет ценоформирующую роль и довольно значительную роль в определении конкурентоспособности банковского продукта. Ценовая эластичность определяет чувствительность клиентов банка и потенциальных покупателей к изменениям в процентных ставках и тарифах, что определяет динамику продаж и возможности рыночного маневра. Оценить степень ценовой эластичности можно с помощью коэффициента эластичности, который отражает процентное изменение одной переменной в ответ на процентное изменение другой [67].

Эластичность спроса на банковский продукт – степень изменения в количестве востребованных банковских услуг в ответ на изменение процентных ставок, тарифов и размеров комиссионных. Об эластичном спросе говорят, когда процентное изменение в ставках и тарифах приводит к такому же изменению количества продаваемых продуктов, что соответственно ведет к увеличению либо объема привлечения, либо объема размещения собственных и привлеченных средств банка и росту дохода [28].

Информационной базой прогнозов служат сведения и выводы, которые можно сделать на основе анализа структурных изменений на нынешних и потенциальных базисных рынках сбыта. Специальные журналы и публикации на сайтах банков в Интернете содержат много полезной информации об ожидаемом развитии технологий и систем, о направлениях совершенствования организации банковского дела и системы продаж.

Об эластичности продаж в зависимости от изменений уровня цен и прибыли информацию можно получить из информационных бюллетеней о процентных ставках и тарифах, из статистических анализов и конъюнктурных исследований о тенденциях и эластичности цен и доходов [98].

Наиболее распространенный показатель, используемый для оценки спроса, это ценовая эластичность, которая показывает, как меняется спрос на услугу, выраженный в объеме или количестве клиентов, при изменении цены. Коэффициент эластичности определяется по следующей формуле:

$$\text{Коэффициент эластичности} = \frac{\% \text{ изменения объема продаж}}{\% \text{ изменения цены}} \quad (2)$$

Эластичность непосредственно характеризует чувствительность к цене и позволяет рассчитать уровень спроса при различных ценовых значениях. Ценовая эластичность, как правило, отрицательна, так как повышение цены, обычно, ведет к понижению спроса.

Примером выявления и применения показателя эластичности спроса для прогноза величины спроса является исследование рынка мелких и средних фермерских хозяйств как одного из основных элементов зарождающихся рыночных отношений в сельском хозяйстве. Так, проведенное исследование показало, что спрос фермеров на банковский кредит характеризуется высокой эластичностью и наличием явной точки перелома (рисунок 10).

Значительный скачок кредитных средств и потенциального числа заемщиков наблюдается при годовой ставке по кредиту – около 10%. До этого значения величина коэффициента эластичности составляет около 4 (при коэфф. эласт. >1 считается, что потребитель чутко реагирует на изменение цены), а после – около 8. Так, на интервале процентной ставки по кредиту от 15 до 30% годовых спрос составит от 155 млн. руб. до 3 млрд. руб. соответственно. Те же показатели при 10 и 5% годовых – 18 млрд. руб. и 26,4 млрд. руб. Такое поведение кривой эластичности спроса демонстрирует неготовность на настоящий момент фермерских хозяйств кредитоваться на коммерческих условиях, а также доказывает имеющиеся у сельхозпроизводителей представления о кредитах для АПК как непременно льготных. Объективным фактором, определяющим полученную зависимость спроса от цены предложения, является низкая рентабельность сельхозпроизводства в ряде регионов, не позволяющая включать в стоимость произведенной продукции дополнительные затраты. На основании этих данных можно прогнозировать объем продаж на рынке кредитов в зависимости от ценовой политики.

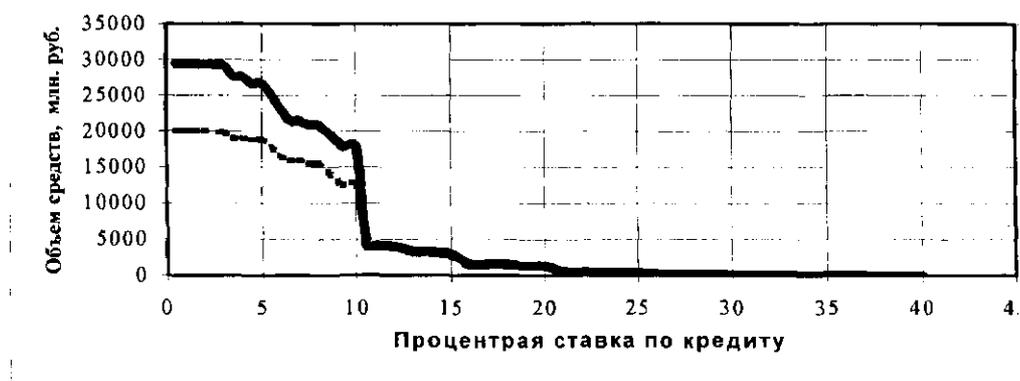


Рисунок 10 – Прогноз объема продаж на рынке кредитов

Сплошная линия – расчетный объем требуемых средств на кредитование (млн. руб.). Прерывистая линия – потенциальное число заемщиков (число фермеров). Знание даже приближенных величин эластичности важно для решения ряда прикладных задач:

оценка эластичности дает возможность определить, как изменять цену для максимизации объемов продаж; сравнение показателей эластичности между услугами конкурентов позволяет выявить менее чувствительные к цене и, следовательно, имеющие большую рыночную силу; сопоставление показателей эластичности на услуги в рамках одного продуктового ряда позволяет сформировать подход к ценовой модификации внутри этого ряда. Безусловно, примеры и методики оценок эластичности имеют ряд недостатков и достаточно грубы. Но даже несмотря на то, что эти оценки могут не подходить для точных расчетов, они весьма информативны для определения направлений ценовой политики для каждого банковского продукта.

2 МЕТОДИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ФОРМИРОВАНИЯ СИСТЕМЫ ЭФФЕКТИВНОЙ ПРОДАЖИ БАНКОВСКОГО ПРОДУКТА

2.1 Анализ продуктово-рыночных стратегий банка

Стратегия продаж.

Рынки банковских услуг нужно оценивать как с точки зрения их привлекательности, так и с точки зрения конкурентных преимуществ, которыми на каждом из этих рынков обладает банк в лице его бизнес-подразделений. Цель банка – выбор оптимальной стратегии продаж, обеспечивающей рост объемов операций и рентабельности. Для каждого бизнес-подразделения формулируется собственная стратегия, исходящая из ее позиционирования по этим двум направлениям [45].

Анализ продуктового портфеля должен помочь розничному банку в распределении ограниченных ресурсов между различными рынками услуг, на котором представлен банк. Для этой цели разработаны различные методы анализа с применением матриц и с использованием различных индикаторов привлекательности и конкурентоспособности (таблица 5).

Таблица 5 – Оценка позиции банка на рынке

Темпы роста		
Высокий	Услуги – лидеры на перспективном рынке. Требуют значительных средств для поддержания роста, однако дают благодаря своей конкурентоспособности значительные прибыли. Стратегия: сохранение лидерства.	Услуги под вопросом. Требуют значительных средств на поддержание роста. Имеют шансы на успех на растущем рынке. Существует альтернатива: увеличить затраты и получить большую долю рынка; или убрать из портфеля, деинвестировать. Стратегия
Низкий	Услуги, способные дать больше средств, чем требуется для поддержания доли рынка. Основные источники получения прибыли банка. Стратегия: «получение максимальной прибыли».	Бесперспективные услуги. При наличии издержек не имеют перспективы по увеличению рынка. Рынок сформирован. Сохранение ведет к финансовым расходам при небольших шансах на улучшение. Стратегия: уход с рынка; либо максимальное сокращение расходов

Окончание таблицы 5

Темпы роста									
	Доли рынка								
	10	8	4	2	1	1/2	1/4	1/8	
	Большая				Маленькая				

Линия раздела большой и малой доли рынка проходит через значение 1 или 1,5 так как исходит из понятия относительной доли рынка, определяемой по сравнению с наиболее опасным конкурентом.

Наиболее оптимальными признаются два метода: метод матрицы «рост рынка – доля рынка»; а также метод матрицы «привлекательность – конкурентоспособность».

В матрице «рост рынка – доля рынка» используются два критерия: темп роста целевого сегмента рынка в качестве индикатора привлекательности, а также доля рынка относительно главного конкурента в качестве индикатора конкурентоспособности [90].

Положение в матрице позволяет сделать ряд важных выводов:

- определить стратегию развития продукта;
- оценить денежные потребности по развитию и поддержанию портфеля услуг, а также потенциал роста рентабельности;
- оценить равновесие направлений деятельности и вытекающие из этого риски.

В идеале продуктовый портфель банка должен содержать больше услуг из группы, способной давать свободные денежные средства, а также группы услуг в фазе внедрения на рынок, обеспечивая тем самым долгосрочные интересы банка.

По результатам анализа банк может сопоставить различные стратегии и варианты развития, направленные на создание сбалансированного портфеля услуг. Может быть разработан сценарий развития исходя из ожиданий по темпам роста рынка, имеющейся и прогнозируемой доле рынка, а также определены перспективы в том числе в виде суммарных денежных потоков по каждому из направлений деятельности. Данный анализ поможет определить возникший разрыв между достигнутыми и планируемыми результатами, и, что еще важнее,

определить меры для сужения или ликвидации такого разрыва в виде конкретных действий по оптимизации продуктового ряда, определения новых направлений деятельности [88].

Однако данный подход имеет ряд недостатков, снижающих эффективность его применения на практике:

Методика использует понятие «внутреннего» конкурентного преимущества и не учитывает «внешнего» конкурентного преимущества, которое может быть достигнуто успешной дифференциацией продуктового ряда и успешного обслуживания определенных сегментов. Так, услуги, определенные как «бесперспективные услуги», могут быть вполне рентабельными и на практике успешно продаваться, если их некоторые отличительные качества оценены потребителями [22].

Возникают проблемы измерений, а также риски допущений при выборе тех или иных вариантов измерений. Кого из конкурентов выбирать в качестве основного? Как определять темп роста рынка? На основе прошлых показателей или прогноза?

Сделанные выводы на основе анализа остаются расплывчатыми и не дают оснований для конкретных действий. В лучшем случае они служат ориентиром и поводом для более глубокой оценки ситуации. Для разработки эффективной системы продаж, включающей систему мер по ценовой, сбытовой, коммуникационной политике, явно недостаточно узнать, что следует применять, например, стратегию «сохранения лидерства» или «селективного развития» [15].

Эти ограничения сужают возможность применения матрицы «рост рынка – доля рынка» как единственного инструментария диагностики ситуации. Для этого разработан и применяется метод матрицы «привлекательность – конкурентоспособность», основанный на более широком анализе различной информации – размер рынка, доступность (затраты на коммуникации), наличие сбытовой сети и т.д. [94].

Очевидно, что для корректной оценки потенциала привлекательности и конкурентоспособности недостаточно принимать во внимание единичные факторы – это должен быть набор индикаторов, более полно характеризующих положение банка на рынке. Набор применяемых индикаторов определяется на основе экспертных оценок и требует соблюдения следующих условий:

- оценка выбираемых параметров, характеризующих конкурентоспособность, задается не абстрактно, а по сравнению с самым опасным конкурентом;
- если выбираемые критерии представляются равновеликими по степени влияния на оцениваемые параметры, то вводятся весовые коэффициенты, одинаковые для сопоставляемых рынков;
- для учета развития ситуации на рынке, желательно, чтобы оценки отражали не только существующий, но и предполагаемый уровень индикаторов;
- как итог анализа может быть выведен интегральный, итоговый показатель, характеризующий привлекательность рынка и конкурентную позицию банка на нем [84].

В качестве примера приведена группа критериев для оценки привлекательности рынков банковских продуктов (таблица 6–7) на сегменте частных клиентов и группа индикаторов для оценки преимуществ Банка, действующего на этом сегменте.

Таблица 6 – Индикаторы привлекательности рынка банковских продуктов

Критерий	Весомость, в процентах (всего 100%)	Диапазон оценки		
		низкая	средняя	высокая
		1 2	3 4	5
Объем рынка	30	< 3 млрд. руб	3 – 10 млрд. руб	> 10 млрд. руб
Темп роста рынка	20	< 5%	5 – 10%	> 10%
Потенциал по прибыли	15	< 15%	15–25%	> 25%
Острота конкуренции	20	Высокая конкуренция, рынок поделен	Неструктурированная конкуренция	Распыленная конкуренция

Окончание таблицы 6

Критерий	Весомость, в процентах (всего 100%)	Диапазон оценки		
		низкая	средняя	высокая
		1 2	3 4	5
Концентрация клиентов	10	<1000	1000–10 000	> 10 000
Возможность конкуренции неценовой	5	Единые требования услуге	Услуги слабо дифференциро ваны	Услуги сильно дифференциро ваны

Таблица 7 – Индикаторы конкурентоспособности

Критерий	Весомость, в процентах (всего 100%)	Диапазон оценки		
		низкая	средняя	высокая
		1	2 3 4	5
Относительная доля рынка	20	< 1/5 лидера	1/5–1/3 лидера	> 1/2 лидера
Издержки	20	> прямого конкурента	Равна прямому конкуренту	< прямого кон- курента
Отличительные свойства услуги	15	Нет	Незначительные	«уникальное предложение»
Технология продажи	10	Осваивается с трудом	Осваивается легко	Полностью освоена
Сеть доставки услуг	25	Необходимо существен- ное развитие	Требуется несу- щественного развития	Полностью сформирована
Известность – имидж	10	Отсутствует	Имидж размыт	Имидж сфор- мирован

Интерпретация результатов матрицы «привлекательность – конкурентоспособность» может быть представлена графически (рисунок 11), где выделяются три уровня измерения (низкий, средний и высокий). Образующиеся сегменты в результате совпадения оценок двухмерной матрицы соответствуют особой стратегической позиции [46].

Зона А является промежуточной, где конкурентное преимущество на привлекательном рынке слабое. Стратегия: селективный рост.

Зона Б соответствует высокому уровню привлекательности рынка и конкурентоспособности услуг банка. Наиболее благоприятная ситуация. Стратегия: агрессивный рост.

Зона В – привлекательность и преимущества на низком уровне. Стратегия: уход с рынка, либо продолжение деятельности без инвестиций.

Зона Г соответствует высокой конкурентоспособности на малопривлекательном рынке. Стратегия: низкой активности.

Промежуточные зоны соответствуют средним показателям, что вызывает сложности с интерпретацией, и данная ситуация требует дополнительного анализа (средняя величина оценки может быть следствием сложения высоких и низких значений или соответствовать сложением средним оценкам по всем критериям).

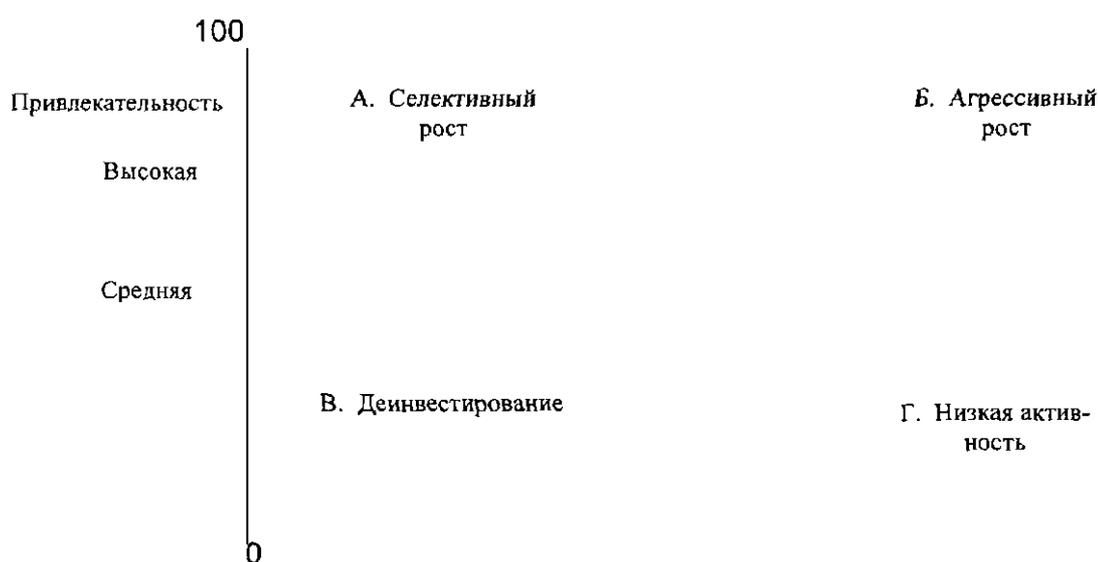


Рисунок 11 – Пример многокритериальной матрицы

Графическое представление потенциала развития продуктового ряда банка по каждому из направлений позволяет оценить масштаб стратегического разрыва между ожидаемыми и реальными результатами, определить меры по его ликвидации. Такими мерами может быть: инвестиции в удержание занятой позиции; инвестиции с целью повышения конкурентоспособности и улучшения позиции; снижение инвестиций и получение максимального дохода от имеющейся позиции; уход с рынка[47].

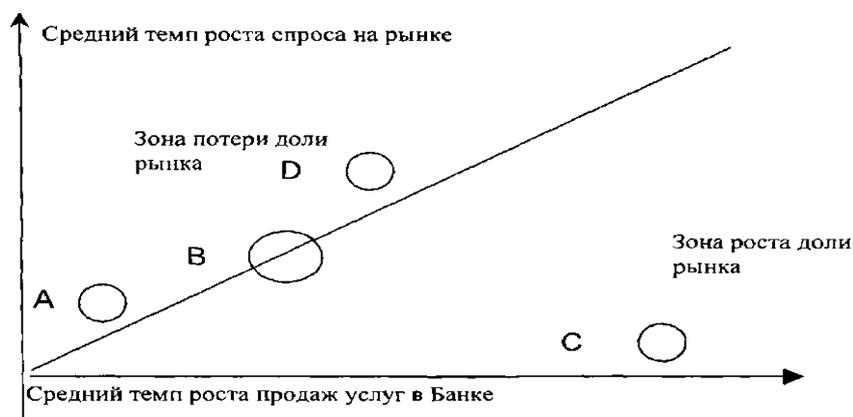
К недостаткам описанного подхода можно отнести отсутствие связи между конкурентоспособностью и денежными потоками, повышенный субъективизм,

проблемы с измерениями выбранных критериев. Как и метод «рост рынка – доля рынка» итоговые рекомендации носят общий характер.

Тем не менее, неоспорима полезность такого портфельного анализа направлений деятельности банка. Он позволяет:

- подтвердить экспертные гипотезы ключевых направлений развития руководителей банка;
- распределить ограниченные ресурсы и усилия по направлениям деятельности, обеспечив максимальную эффективность;
- получить и учитывать не только оценку привлекательности, но и конкурентоспособности услуг банка для формирования стратегии развития продуктового ряда и систем доставки услуг;
- сформулировать общие и ясные цели, усилить мотивацию персонала, облегчить контроль.

Кажущаяся простота описанных методов обманчива, так как требует полной и надежной информации о рынке, качественной работы маркетинговых и продуктовых служб банка, знания сильных и слабых сторон конкурентов. Такой анализ требует безусловной поддержки высшего звена управления банка. Кроме того, важно рассмотрение матрицы в динамическом режиме, сравнивая текущие позиции с запланированными на перспективу. Для этого можно использовать график анализа эволюции конкурентной позиции (рисунок 12).



A-D – показатели по продажам отдельных банковских услуг

Рисунок 12 – График роста позиции банка

Показатели конкурентоспособности услуг банка и привлекательности рынка позволяют определить удерживаемое преимущество, обозначить ключевые факторы успеха, сильные и слабые стороны банка по отношению к ним, выявить самого опасного конкурента. Все это служит базой определения конкурентной стратегии продаж. Ряд авторитетных специалистов в области теории продаж и маркетинга выделяют следующие основные стратегии, отличающиеся по целевому рынку (весь или сегмент), типу реализуемого конкурентного преимущества (по издержкам, качеству и разнообразию услуг):

Стратегия лидерства за счет экономии на издержках. Подразумевает предпосылки к преимуществу по расходам, низкие издержки по сравнению с конкурентами.

Стратегия широкого продуктового ряда. Банк стремится создать широкий продуктовый ряд, отличающий его от конкурентов, удовлетворить разнообразные потребности за счет большой гаммы услуг.

Стратегия специализации, т.е. концентрация усилий на нуждах одного сегмента или группы клиентов без стремления охватить разнообразные рынки. Цель здесь состоит в более качественном удовлетворении потребностей выбранного целевого сегмента, чем услуги конкурентов.

Каждая из указанных стратегий имеет как свои плюсы, так и минусы – риски, требует реализации различных ресурсов и знаний. Стратегия лидерства по издержкам предполагает существенные инвестиции в оптимизацию банковских процедур и отладки процессов. Доминирующая функция – «производство услуги». Стратегия дифференциации продуктового ряда предполагает активные разработки в области новых услуг, маркетинговых усилий, направленных на предвидение развития рынка. Следует, при этом, поддерживать равновесие между функциями «производства», «маркетинга» и «инноваций». Стратегия концентрации может предполагать как первое, так и второе, но применяться к определенному сегменту [47].

Стратегия роста и развития.

Стратегия развития банка предусматривает цели: роста продаж, доли рынка, сети обслуживания, его доходов и объемов. Безусловно, фактор роста оказывает благоприятное влияние на активность банка, мотивацию и приверженность персонала.

Если рассматривать последовательность реализуемых стратегий по захвату рынка, начиная со стадии проникновения (например, при организации нового филиала, или выход на ранее неосвоенный сегмент рынка банковских услуг), то можно выделить следующую типологию стратегий роста.

Проникновение на рынки.

Рост объема продаж обеспечивается за счет внедрения услуг на новые рынки.

Такой рост обеспечивается развитием системы доставки услуг, выходом на новые региональные рынки, поиском новых сегментов рынка. Развитие системы доставки услуг с целью роста предполагает как организацию новых каналов сбыта на новых территориях, так и начало продаж через дополнительные элементы системы доставки услуг. Примером может служить проведение платежей через банкоматы, а также POS-терминалы или услуги по пополнению счета через POS-терминалы, установленные на торговых предприятиях [67].

Наиболее оптимальным с точки зрения затрат вариантом проникновения на рынок является тактика захвата рынка с помощью новой услуги, реализации неудовлетворенного спроса. Такая тактика может использоваться особенно в отношении регионов, где местные банки по продуктовому ряду пока не могут составить конкуренцию столичным банкам. Такая ситуация в любом случае является временной и требует от банка активных действий по использованию рыночной конъюнктуры. Примером может служить дополнительное развитие АКБ Российский капитал (ПАО) с комплексом услуг по потребительскому кредитованию.

Данная стратегия опирается на инвестиционные возможности и опыт по качественному развитию сети доставки услуг, наличие сильного маркетинга.

Развитие существующих рынков.

Предпринимаются попытки увеличения объема продаж имеющихся услуг на существующих рынках.

Предполагает воздействие на рынок для развития первичного спроса путем привлечения новых клиентов, стимулирования клиента для более активного пользования услугами банка, потребления дополнительных услуг через перекрестные продажи. Помимо этого – увеличение своей доли рынка за счет бывших клиентов конкурентов. Такая цель достигается путем позиционирования лучших услуг, лучшей цены, активного стимулирования сбыта[68].

Кроме того, должны обеспечиваться меры по защите своего положения на рынке, путем дифференцирования услуг (пусть и незначительных), защитной стратегии ценообразования, усиления или переориентации мер по стимулированию сбыта.

В качестве примера модификации услуг и цены можно привести реакцию Банка «Русский стандарт» на усиление позиций АКБ Российский капитал (ПАО) по услуге «экспресс–кредит». Пытаясь нейтрализовать ценовое преимущество конкурента и, вместе с тем, не имея возможности снижать собственную маржу, «Русский стандарт» вместо ставки по кредиту в 49 % годовых ввел ставку 29 %, но одновременно с ежемесячной комиссией за обслуживание в 1,9 % от остатка ссудной задолженности, что эквивалентно 53 % годовых.

Такие действия характерны для устоявшихся рынков, где сложно расширить первичный спрос, т. е. в стадии зрелости жизненного цикла товаров.

Развитие через услуги.

Направлено на рост продаж за счет разработки улучшенных или новых услуг на рынках присутствия банка. Такая стратегия может подразумевать усилия банка по развитию продуктового ряда в нескольких направлениях.

Во-первых, модификация услуг путем добавления новых потребительских характеристик. Это может быть в области повышения универсальности, дополнительных возможностей или повышения эмоциональной ценности, удобства пользования или повышения безопасности.

Примером могут служить модификации сберегательного ряда, где помимо основных функций добавляются возможности по режиму получения процентов, пополнения и частичного изъятия, получения вклада через банкоматы и др. [74].

Во-вторых, расширение товарной группы путем разработки новых услуг или вариантов услуг с различным уровнем качества. Новые услуги могут отличаться по степени инноваций, быть принципиально новыми или расширяющими гамму, обновленными (таблица 8).

Таблица 8 – Степень новизны нововведений

Рынок	Услуги и технологии	
	Известные	Новые
Известный	Концентрация усилий, риск минимален	Технологический риск
Новый	Коммерческий риск	Суммарные риски, диверсификация стратегий

Примером новой услуги могут служить: проведение платежей через банкоматы; Интернет–банк, выдача потребительских кредитов в момент обращения, безымянные пластиковые карты для получения наличных и т.д.

В-третьих, обновление сферы услуг путем восстановления конкурентоспособности «старых» услуг или замены на услуги с лучшими потребительскими качествами. Изменения могут быть незначительными, однако с более совершенной маркетинговой оболочкой.

Примером может служить общее обновление сберегательного ряда в результате некоторого добавления характеристик, или нового представления как по названию, так и по позиционированию.

В-четвертых, улучшение качества, т.е. выполнение банковским продуктом своих функций как набора свойств. Изменения могут коснуться технологии продаж, предпродажных и сопутствующих продажам процедур, а также

информационного и маркетингового сопровождения. Это может быть сокращение времени получения услуги, более детальное информирование. Обеспечение быстрой и качественной обратной связи с клиентом, доступность консультаций разного уровня и т.п.

В-пятых, дополнение гаммы банковских продуктов за счет услуг внешних организаций–партнеров. Потребительская привлекательность банковских услуг может быть существенно дополнена услугами внешних организаций, направленных на удовлетворения схожих потребностей. Примером может служить функционирование дополнительных офисов АКБ Российский капитал (ПАО) как «финансовых супермаркетов».

Главным инструментом стратегии роста через развитие услуг является продуктовая политика и анализ сегментации. Реализация этой стратегии должна предусматривать наличие важных предпосылок: технологичности, позволяющей производить при приемлемых затратах нововведения; общей ориентации банка на инновационную политику в виде организованных процессов сбора идей и реализации их в готовые продукты; наличие персонала требуемой квалификации; четко работающей маркетинговой службы, обеспечивающей функционирование в полном объеме маркетинговой информационной системы; общей ориентации на розничный рынок. Примером использования стратегии роста через услуги может служить развитие АКБ Российский капитал (ПАО) и совершенствование используемого продуктового ряда.

2.2 Исследование мотиваций клиентов, как условие эффективных продаж

Мотивация вкладчика при выборе обслуживающего банка.

Важным фактором определения продуктовой стратегии банка, прогнозируемого объема спроса на сберегательные услуги, выявления динамических процессов на данном рынке является изучение мотивации частных лиц при выборе обслуживающего банка. На рисунке 13 представлены результаты

мониторинга причин, побуждающих вкладчиков останавливать свой выбор на услугах того или иного банка. Мониторинг проводился среди клиентов коммерческих банков методом репрезентативного опроса. Следует отметить в этой связи, что выявленные показатели относятся только к части вкладчиков, готовых рассматривать коммерческие банки в качестве финансового партнера. По данным исследований эта категория составляет порядка 23% населения [22].

Основным мотивационным фактором при выборе банка для размещения денежных средств на депозите была названа «выгодность условий». Далее следует показатель «надежность банка». Удобное месторасположение отделений, т.е. большее по сравнению с другими банками число точек обслуживания, занимает, 3-е место в процессе выбора банка. Это подтверждает необходимость развития систем доставки услуг как главную составляющую в борьбе за частного вкладчика.

Четвертую позицию по важности для вкладчиков занимает качество обслуживания. Значительный вес составляющей взаимодействия банка с клиентом – качество обслуживания – свидетельствует о нарастании требований вкладчиков и, следовательно, об усилении неценовой конкуренции среди банков. Далее по значению для вкладчиков следуют советы знакомых, имидж, реклама. Советы знакомых – традиционный канал получения информации при выборе банка.

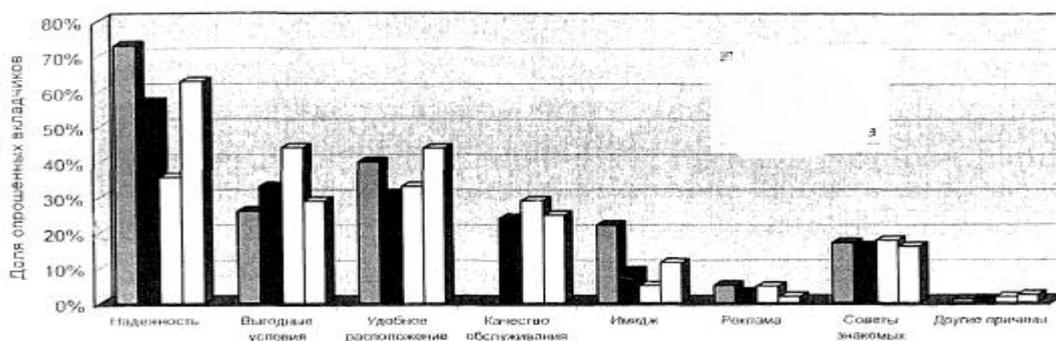


Рисунок 13 – Динамика изменения структуры факторов мотивации пользования услугами банка (по данным репрезентативных опросов)

Сравнительный анализ веса факторов, выявленных в сравнении с аналогичными данными опроса в 2014, 2015, 2016 гг., позволяет сделать следующие выводы.

Обозначается тенденция снижения значимости фактора надежности банка. Это связано, скорее всего, с относительной стабилизацией банковской системы и отсутствием в последние 6–10 мес. информации о банкротствах крупных банков.

Увеличилось влияние выгодности условий приема вкладов. Снижение значимости надежности банка автоматически увеличивает силу воздействия противоположного фактора – выгодности размещения. В этих условиях коммерческие банки получают дополнительное конкурентное преимущество перед главным конкурентом – Сбербанком [19].

Обозначилась негативная тенденция снижения имиджевой оценки коммерческих банков. В этой связи банкам необходимы дополнительные затраты для формирования и поддержания положительного образа банка в глазах потенциальных клиентов.

Увеличиваются требования клиентов по качеству обслуживания. Внедрение высоких стандартов качества обслуживания может позволить банку получить дополнительное конкурентное преимущество.

Таким образом, можно выразить показатели предполагаемого рыночного спроса и условно разделить его по группам коммерческих банков, обладающих теми или иными конкурентными преимуществами (таблица 9).

Таблица 9 – Оценка потенциального спроса на услуги банков в зависимости от реализуемого конкурентного преимущества

Категории банков	Объем спроса на сберегательные услуги, млрд.руб	
	по России	по Москве
Банки с преимуществом по цене продукта	355	83
Банки с разветвленной сетью отделений	266	125
Банке с выделенным качеством обслуживания	234	71
Банки с активной рекламной компанией	81	37

Факторы мотивации при выборе типа вклада. Одним из основных инструментов борьбы банка за клиента является сберегательный продуктовый ряд. Банковский продукт может позиционироваться на определенные сегменты вкладчиков на цели накопления. В этой связи высокую значимость приобретают методы изучения мотивации вкладчиков при выборе того или иного сберегательного инструмента, а также определения целей накопления. Данная информация может помочь банку в определении продуктовой, ценовой политики, разработке специальных программ, продвижения перекрестных продаж. В таблице 10 приведены выявленные цели накопления средств на вкладах.

Таблицы 10 – Основные мотивы при выборе вкладов

Цели накопления средств		По РФ	По Москве
Уберечь от инфляции	Доля вкладов, %	14	33
	Объем средств, млрд. р.	113,1	94,3
Доход на текущее потребление	Доля вкладов, %	26	29
	Объем средств, млрд. р.	211,7	83,8
Накопление капитала	Доля вкладов, %	20	23
	Объем средств, млрд. р.	163,2	66,7
Накопление на старость	Доля вкладов, %	20	14
	Объем средств, млрд. р.	162,4	40,8
Цели накопления средств		По РФ	По Москве
Накопление на отдых	Доля вкладов, %	5	9
	Объем средств, млрд. р.	40,4	26,2
Накопление на детей	Доля вкладов, %	13	8
	Объем средств, млрд. р.	102,6	21,4
Накопление на квартиру	Доля вкладов, %	6	8
	Объем средств, млрд. р.	48,5	23,4
Накопление на автомобиль	Доля вкладов, %	5	3
	Объем средств, млрд. р.	36,4	8,8

Окончание таблицы 10

Другие покупки	Доля вкладов, %	11	8
	Объем средств, млрд. р.	88,9	22,5
Другое	Доля вкладов, %	2	3
	Объем средств, млрд. р.	15,4	8,0

Основными целями накопления средств на вкладах в коммерческом банке являются: использование дохода по вкладу на текущее потребление (26 % вкладчиков), накопление капитала на будущее (20 %) и на старость (20 %). Далее по массовости следует мотивация – «уберечь средства от инфляции» (14 %) и «накопление для детей» (13 %).

Достаточно высокие рыночные перспективы имеют целевые программы для совершения различных покупок, которые могут включать стадии накопления и последующего кредитования. Это, прежде всего, покупка квартиры (6 % вкладчиков), автомобиля (5 %), товаров длительного пользования (8 %).

Определение важности характеристик вклада (мультиатрибутивных свойств) важно для понимания поведенческой реакции потребителя, прогноза его выбора в отношении обслуживающего банка, выявления характеристик, к которым вкладчик наиболее чувствителен, с целью определения о формировании конкурентных преимуществ сберегательных услуг в коммерческом банке. На графике представлены оценки каждой потребительской характеристики в разрезе предпочтений вкладчиков в Москве и Российской Федерации. Данные оценки приведены к максимальному из указанных значений для сопоставления их значимости в процессе принятия решения о выборе вклада (рисунок 14)[10].

Наиболее важной характеристикой, безусловно, является величина годового процента. Второй по важности характеристикой для вкладчиков является тип процентной ставки, установленной банком («плавающая» или фиксированная). Такая оценка вкладчиков вполне логична, поскольку отданной характеристики зависит реальная величина дохода по вкладу, который они получают.

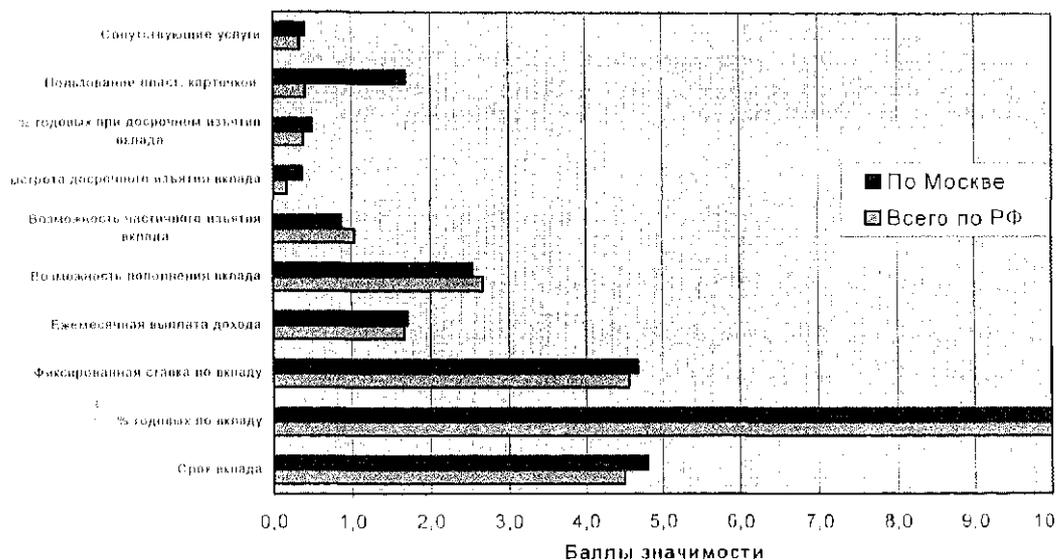


Рисунок 14 – Приведенные коэффициенты потребительской значимости характеристик срочного вклада (максимальное значение 10 баллов)

Третьим по значимости критерием выбора вклада является его срок. Далее следует возможность пополнения средств на вкладе и ежемесячного получения дохода. В меньшей степени клиентов интересуют такие характеристики, как условия досрочного изъятия вклада и процентная ставка.

Мониторинг основных мотивационных факторов, а также выявленные оценки мультиатрибутивных свойств срочного вклада позволят использовать методику сопоставления привлекательности услуг различных банков, определить основные соотношения и расчетные коэффициенты, лежащие в основе методики.

Исследование мотиваций корпоративных клиентов по кредитным продуктам [33].

Для всестороннего представления о мотивах клиентов, получения полной информации о потребительских предпочтениях, а также в целях оптимизации продуктового ряда необходимыми элементами маркетинговой работы и сбыта являются, в частности, регулярные опросы действующей клиентуры банка. Эта работа должна проводиться по возможности регулярно. Разработка методики опроса и обработки результатов представляет собой самостоятельный раздел маркетинговых исследований в банке и выходит за рамки нашего исследования,

однако использование этих результатов напрямую определяет темп будущих продаж.

В предыдущей главе была рассмотрена методология исследования сегмента рынка банковских продуктов, как среды для возникновения конкретных мотивов клиентов. Рассмотрим результаты исследования крупнейшего сегмента рынка, которые непосредственно определили в последующем стратегию продаж в области кредитных продуктов АКБ Российский капитал для юридических лиц.

Главной целью исследования являлось определение возможностей обеспечить устойчивое конкурентное преимущество на рынке кредитных услуг путем анализа мотиваций и требований ключевых групп клиентов.

Достижение поставленной цели предполагает решение следующих задач:

- определение спроса на заемные средства в ближайшей перспективе, а также основных его характеристик;
- определение профиля корпоративных клиентов, обслуживаемых по кредитным услугам;
- выявление причин, препятствующих организациям активно пользоваться банковским кредитом;
- оценка степени удовлетворенности пользованием кредитом в банке;
- оценка потребностей в сопутствующих кредитованию услугах;
- выявление основных конкурентов по кредитованию организаций и их конкурентных преимуществ;
- выяснение предложений клиентов по совершенствованию набора кредитных услуг и процедуры кредитования;
- определение предпочтений по каналам рекламы услуг банка, а также требований и пожеланий по информационному обслуживанию внутри отделений;

Основным методом реализации работы явился маркетинговый опрос около 260 организаций, что позволяет достичь с вероятностью 93 % предельной ошибки выборки в 7 %. В качестве главного критерия сегментации использовалась величина кредитового оборота организации, как наиболее значимого показателя, во многом отражающего возможности клиента по обслуживанию кредита (рисунок 15).



Рисунок 15 – Карта распределения клиентов – юридических лиц, сегментированных по виду деятельности

Анализ текущего использования организациями заемных средств, в том числе опыт сотрудничества с банком

В целом около 44 % организаций, имеющих счета в банке, используют банковские кредиты в производственных целях. Наиболее нуждающимися в займе средств являются предприятия, занимающиеся производством и торговые организации – 64 и 55 % соответственно из них пополняют оборотный капитал с помощью кредитов. А поскольку эти сегменты клиентов представляют наиболее массовые группы организаций, то можно предположить, что именно они определяют основную величину спроса на кредиты. Наименьшая доля пользующихся банковскими кредитами наблюдается среди организаций сферы услуг – 25 %, что объясняется спецификой бизнеса, подразумевающей неразрывный процесс «заказ – услуга – оплата» [79].

Среди предприятий, сегментированных по оборотам, чаще других кредитуются «крупные» организации. Так, если среди корпоративных клиентов,

имеющих кредитовый среднемесячный оборот свыше 1000 тыс. руб, 54 % финансируют текущую деятельность с помощью банковского кредита, то среди «мелких» – 43 %.

Три четверти текущего использования заемных средств корпоративными клиентами приходится на услуги банка, что свидетельствует о достаточно высокой степени «охвата» потребностей клиентов. Причем удовлетворенными оказались потребности, в первую очередь, крупных клиентов – лишь 6 % из них пользуются кредитами других банков.

Наибольший неудовлетворенный спрос на кредитные услуги среди клиентов – юридических лиц наблюдается со стороны организаций, занимающихся производством, а также другими видами деятельности (предприятия общественного питания, транспорта, образования науки, медицины). Так, соответственно 12 и 20 % из них в качестве партнера по финансированию бизнеса выбрали другой банк. В целом, около 10 % клиентов банка или 25 % тех, кто использует банковский кредит в своей, деятельности, обслуживают кредиты других банков, что в некоторой мере можно отнести к упущенной выгоде. Положительная история работы этой группы клиентов с кредитами других банков следует использовать для переключения спроса таких клиентов на кредиты банка.

Большинство корпоративных клиентов, которые пользовались кредитными услугами, положительно оценивают свой опыт сотрудничества с банком. Единственной характеристикой кредита, по которой большинство клиентов (55 %) выразили недовольство, – это срок рассмотрения кредитной заявки (рисунок 16).

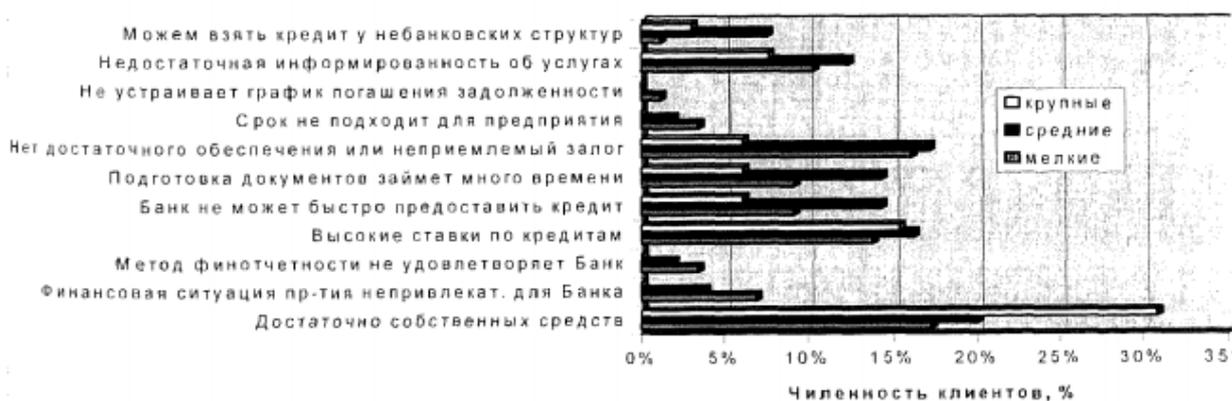


Рисунок 16 – Основные причины отказа клиентов от использования банковского кредита в своей деятельности

Потребность корпоративных клиентов в заемных средствах и основные характеристики спроса.

Намерение в ближайшее время воспользоваться банковским кредитом выразило значительно большее количество корпоративных клиентов по сравнению с теми, кто уже пользуется заемными средствами в настоящее время. Так, к потребности 36 % клиентов Банка, финансирующих свое текущее развитие банковскими кредитами и планирующих в дальнейшем использовать этот же источник средств, добавляются в ближайшей перспективе 28% юридических лиц. Таким образом, около 64 % корпоративных клиентов Банка (или 5,8 тыс. организаций) планируют прибегнуть к банковским кредитам. Особенно велика доля желающих воспользоваться заемными средствами среди производственных предприятий (89 %), издательств, полиграфических и рекламных фирм (79 %), а также торговых организаций (74 %). Совокупный спрос корпоративных клиентов на банковский кредит оценивается в 1909,5 тыс. руб. (таблица 11).

Указанные предпочтения различных категорий клиентов необходимо учесть в корректировке кредитных продуктов для их потребительской ориентации, разработке дифференцированного по сегментам набора услуг, а также в адресном продвижении услуг по кредитованию.

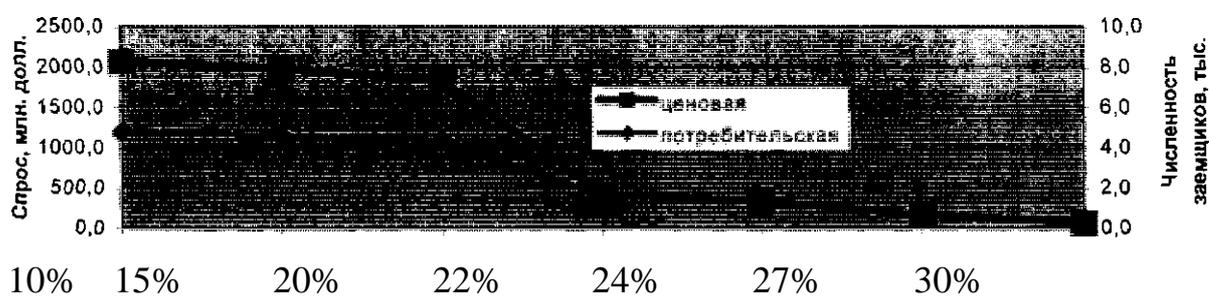
Таблица 11 – Предпочтения различных сегментов корпоративных клиентов банка по условиям получения кредита

Характеристики кредита	Корпоративные клиенты, имеющие обороты по счетам:			Всего
	мелкие, % средние, % крупные, %			
Основные цели кредитования, доля клиентов				
Комм. кред. пополн. оборот. средств	62	44	63	54
Комм. кред: развитие произва	42	44	28	39
Комм. кред: провед. торг. операций	15	14	20	16
Кред. мал. бизн: пополн. обор. ср-в	47	35	20	36
Кред. мал. бизн: покупка оборудн	26	34	10	26
Эксп. имп. кред: пред-тие гарантий	17	20	18	18
Эксп. имп. кред: аккредитов	17	13	20	16
Вид обеспечения, доля клиентов				
Товар в обороте	57	55	65	59
Оборудование	28	46	20	34
Недвижимость	36	27	23	29
Инкассационный оборот	9	7	18	10
Депозит в банке	8	8	10	9
Желаемая форма кредитования				
Кредитная линия	55	54	63	56
Коммерческий кредит	42	52	23	41
Овердрафт по расчетному счету	11	21	40	23
Гарантия	19	11	28	18
Лизинг	9	20	13	15
Аккредитив	9	11	15	12
Оптимальный режим погашения				
Ежемесячно %, кредит в конце	34	31	53	37
Ежемесячно % и кредит	26	32	20	27
Выплата % и суммы в конце	17	14	15	11
Отсрочка % и кредита, далее 2	15	18	13	16
Отсрочка уплаты %, далее 1	11	11	10	15

Наибольшим спросом пользуются кредиты на коммерческие цели. В ближайшей перспективе потребность в коммерческом кредите со стороны 4,8 тыс. корпоративных клиентов составит 1155 тыс. долл. При этом самыми массовыми направлениями использования займов будут: пополнение оборотных средств – 3.2 тыс. потенциальных заемщиков и на развитие производства – 2.3 тыс. На эти цели клиенты планируют заимствовать у банков 1040 и 571 тыс. долл. соответственно.

По удельным показателям величины займа лидируют кредиты на покупку недвижимости, и реализацию бюджетных программ, что объясняется масштабом целевых операций.

Наиболее длинные кредиты организации планируют использовать на модернизацию и развитие производства, а также на покупку недвижимости. По мнению клиентов, в среднем за 14,2, 12,5, и 12,1 мес. соответственно окупятся данные вложения в основные фонды. С другой стороны самые короткие из указанных организациями сроков кредитования приходятся на проведение торговых операций (рисунок 17) [53].



Процент годовой по кредиту

Рисунок –17 Эластичность спроса на кредиты в рублях

Самые дорогие, по мнению клиентов, ресурсы – под 22 % годовых в рублях организации планируют использовать для реализации бюджетных программ, что соответствует, как правило, преимуществу по доходности такого рода вложений перед другими видами операций. По кредитам в валюте лидером по максимально приемлемым для клиента ставкам является заем на приобретение недвижимости.

Наименьший процент рублевому кредиту в среднем 20,5 % годовых корпоративные клиенты готовы платить за займы на совершение торговых операций (рисунок 18).

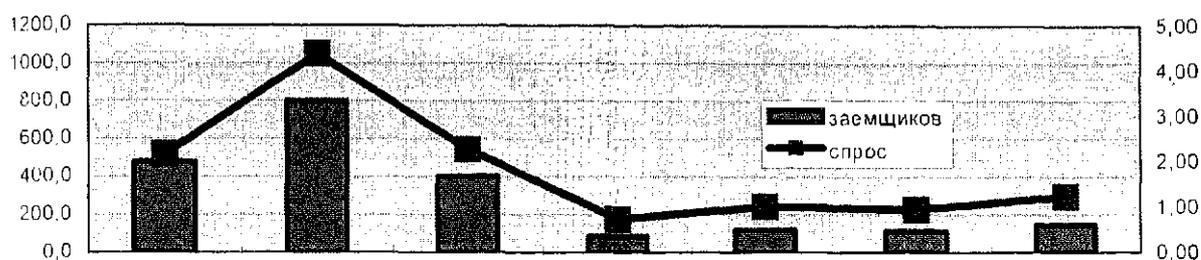


Рисунок 18 – Показатели спроса на кредитные ресурсы в зависимости от предлагаемого клиентами обеспечения

По ликвидности обеспечения наиболее приемлемым для банка является залог, предлагаемый за кредиты на реализацию коммерческих программ и покупку недвижимости. Высокий коэффициент ликвидности залога наблюдается у крупных организаций, имеющих среднемесячный оборот около 4 млн. руб. Во втором же случае залогом может выступать приобретаемая недвижимость.

Спрос на кредитование экспортно–импортных операций в объеме 393 тыс. долл. готовы предъявить 1,5 тыс. клиентов банка, составленных в основном из организаций, проводящих значительные обороты по счетам. Наиболее крупные из них предпочитают получение от банка гарантий на суммы порядка 265 тыс. долл. сроком на 11 мес. под 21 % годовых в рублях или 15,4 % в валюте. При таких параметрах кредита доля средств в месячном обороте, идущих на его погашение, составит около 2 %, что вполне укладывается в минимальные размеры рентабельности торгового бизнеса даже при неблагоприятной конъюнктуре.

Около 80 % корпоративных клиентов по числу сотрудников могут быть отнесены в категорию малых предприятий. Поэтому, несмотря на то, что многие из них имеют большие месячные обороты и по показателям работы могут получать крупные коммерческие кредиты, всех их можно отнести к потенциальным заемщикам по программам кредитования малого бизнеса. В целом, спрос на кредитование по данным программам оценивается в 2,7 тыс. заемщиков и 442 тыс. долл. Подавляющая часть этого спроса приходится на займы для пополнения оборотных средств – 2,1 тыс. потенциальных клиентов и 357 тыс. долл. Самые «длинные» сроки кредитования наблюдаются для кредитов на приобретение недвижимости – 14 мес. и модернизацию производства – 13,8

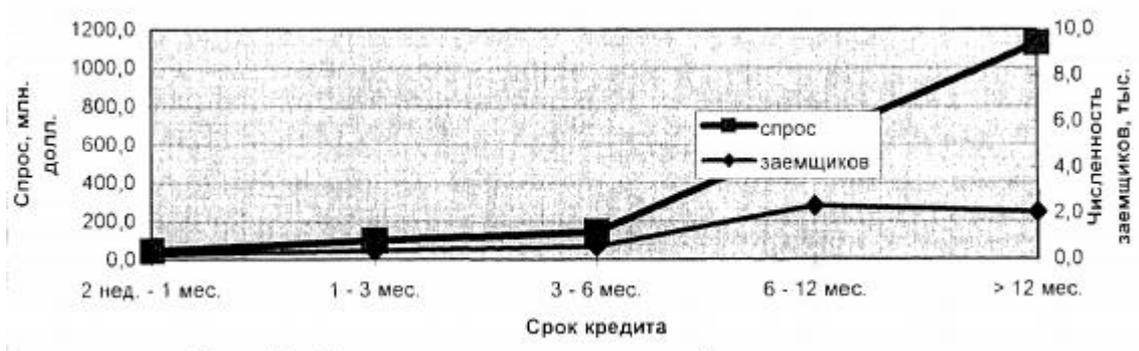
мес., что оправдывается, как правило, более длительными сроками окупаемости вложений в основные фонды. При этом именно на займы для модернизации производства приходится максимальное значение из указываемых клиентами процентных ставок – 22,7 % годовых в рублях. Минимальная величина процента годовых – 20 % в рублях – называлась клиентами по кредитам на приобретение недвижимости.

Льготы, ожидаемые корпоративными клиентами при повторном обращении в банк за кредитом.

Введение льгот в процедуру кредитования должно иметь своей целью закрепление добросовестных заемщиков банка, стимулирование спроса новых клиентов и может декларироваться банком как конкурентное преимущество.

Наиболее значительным поощрением для клиентов является снижение процентной ставки по кредиту. Причем ценность данной льготы подчеркнули как организации с крупным оборотом (88 % от общего количества), так и средние и мелкие юридические лица (66 % и 68 % соответственно) [85].

Второй по величине значимости для клиентов являются льгота по уменьшению срока рассмотрения кредитной заявки (рисунок 19). Как и по первой льготе, здесь наблюдалось единство мнений всех категорий клиентов. Данный факт, а также то, что эта льгота «перевесила» в предпочтениях корпоративных клиентов банка такие преимущества, как сокращение соотношения оценочной стоимости обеспечения к сумме кредита, а также увеличение суммы кредита и срока кредитования, позволяет делать вывод о том, что рассмотрение кредитной заявки – одно из самых «узких» мест в предоставлении услуг.



Рисунок

19 – Показатели спроса на кредитованные ресурсы в зависимости от срока кредитования

Разумная поощрительная система, предусмотренная в кредитной политике банка, может быть сформирована на основании полученных данных и содержать адресные льготы для различных категорий добросовестных заемщиков (рисунок 20).



Рисунок 20 – Потребность клиентов в сопутствующих кредитованию услугах

Причины, сдерживающие корпоративных клиентов от принятия решения о заимствовании средств в банке

Только небольшая часть корпоративных клиентов указали на «собственные» причины низкого спроса: «нет необходимости активно пользоваться кредитами банка» (13 %) и «отсутствие опыта в получении заемных средств» (2 %). Основная же доля клиентов подчеркнула внутрибанковские причины, мешающие им активно пользоваться кредитными продуктами банка. Так, 18 % опрошенных указали на чрезмерно долгую процедуру рассмотрения

кредитной заявки, 17 % потенциальных заемщиков – мешает недостаток обеспечения, 12 % – высокие процентные ставки по кредитам и 12 % клиентов охарактеризовали, в целом, кредитную политику банка как для них неприемлемую. Очевидны возможности банка по сокращению категории клиентов, не пользующихся услугами по кредитованию из-за отсутствия должной информации. При постановке работ по информационному обслуживанию юридических лиц на должный уровень следует ожидать пополнения 8% клиентской базы потенциальными заемщиками. Ничто не мешает активно пользоваться только 5 % корпоративных клиентов [47].

Для повышения доли удовлетворенных кредитными услугами банка клиентов необходимо построение кредитной политики максимально точно и полно отвечающей потребностям заемщиков. При этом замеряемая в исследованиях доля клиентов, высказывающих претензии по тем или иным вопросам условий кредитования в банк, может служить оценочным показателем соответствия кредитной политики Банка требованиям потребителей.

Требования корпоративных клиентов к информационному сопровождению кредитных услуг банка

Более 80 % клиентов указали на свою заинтересованность в получении текущей информации о кредитных услугах банка. Причем, данная аудитория клиентов почти на 15 % шире, чем доля планирующих в ближайшее время воспользоваться кредитом, что говорит о потенциальном интересе части организаций и наличии отложенного спроса с их стороны.

Среди внутренних источников информации наиболее значительными для клиентов являются ячейки банковской почты. Данный источник необходимо использовать для рассылки разным категориям клиентов (в зависимости от рода деятельности и оборотов) адресно-направленной информации о преимуществах кредитования в банке, текущих процентных ставках, возможных льготах, а также о появлении новых кредитных услуг.

Далее как удобный источник информации клиентами были названы услуги персонального менеджера. Причем, что и следовало ожидать, в данных услугах.

больше заинтересованы крупные и средние организации (31 и 32 % соответственно), многие из которых в настоящий момент уже имеют в банке постоянного консультанта.

Отмеченное клиентами некоторое отставание удобства службы информации можно объяснить трудностью получения детальной информации о «сложных» кредитных продуктах у сотрудника справочной службы (нет узкоспециализированной подготовки) [24].

Достаточно высокая доля клиентов, заинтересованных в получении сведений о кредитах по телефону, указывает на необходимость использования данного информационного канала. Причем, рекламное воздействие должно оказываться в первую очередь на крупных клиентов (25 % отметили удобный источник – информацию по телефону), а также клиентов, имеющих положительную кредитную историю (постоянных клиентов по услуге).

На основе выделенных клиентами информационных каналов – ячейки банковской почты, персональный менеджер, служба информации по телефону из банка – будет выстроена стратегия и последовательность мероприятий по постоянному информационному воздействию на «собственных» клиентов банка по кредитным продуктам [54].

Мотивы выбора обслуживающего банка на рынке расчетных услуг организаций

Рынок расчетных услуг организаций характеризуется как традиционный и относительно устоявшийся. Все коммерческие банки осуществляют расчетное обслуживание организаций и рассматривают данную деятельность как одну из основных. Отсюда велика конкурентная борьба банков на данном рынке как следствие, высокая значимость анализа причин, по которым организации выбирают те или иные банки (рисунок 21).

Основным мотивационным фактором при выборе банка для обслуживания расчетов всеми категориями корпоративных клиентов указывается «надежность банка». Причем, значимость этого фактора существенно опережает другие мотивы и увеличивается пропорционально объемам проходящих по счету средств, достигая максимальной величины для «крупных» клиентов (78%).

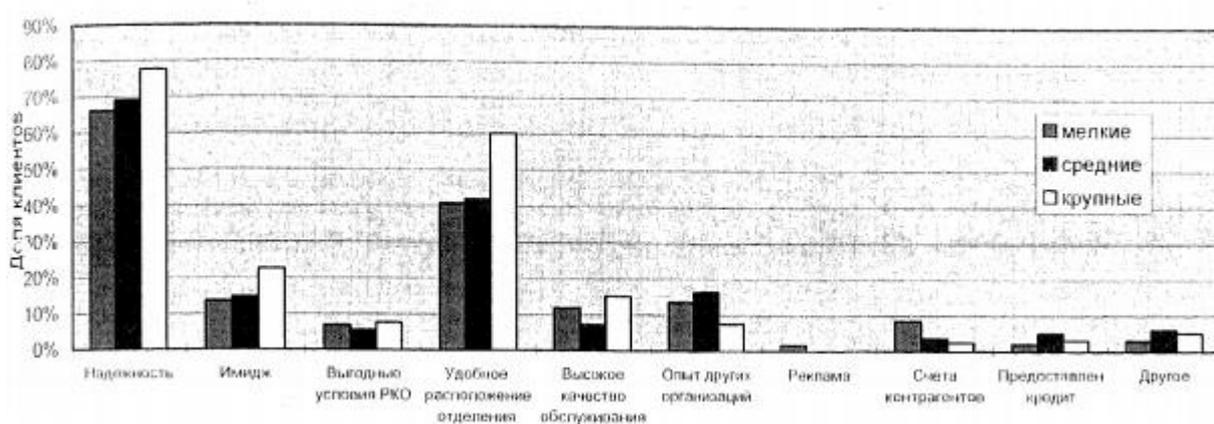


Рисунок 21 – Соотношение факторов мотивации выбора обслуживающего банка для клиентов – юридических лиц, сегментированных по оборотам по счетам

Низкая значимость фактора выгоды условий обслуживания счетов организаций для отчасти отражает относительную однородность предложения по тарифам.

При анализе предлагаемых банком ценовых условий сотрудничества корпоративные клиенты в первую очередь обращают внимание на тарифы по расчетному обслуживанию (см. рисунок 22). При этом вектор значимости этих тарифов для клиента совпадает с направлением увеличения средств, проходящих по его счетам. Обратная ситуация наблюдается для тарифов по открытию и ведению счетов: наиболее чувствительны к таким затратам мелкие организации. Данное различие во мнениях укладывается в экономическую логику оценки клиентами затрат: для крупных организации разовые затраты на открытие счета несопоставимы с предстоящими расходами при проведение больших объемов

платежей, а для мелких, напротив, решающую роль играет единовременный платеж за открытие счета [12].

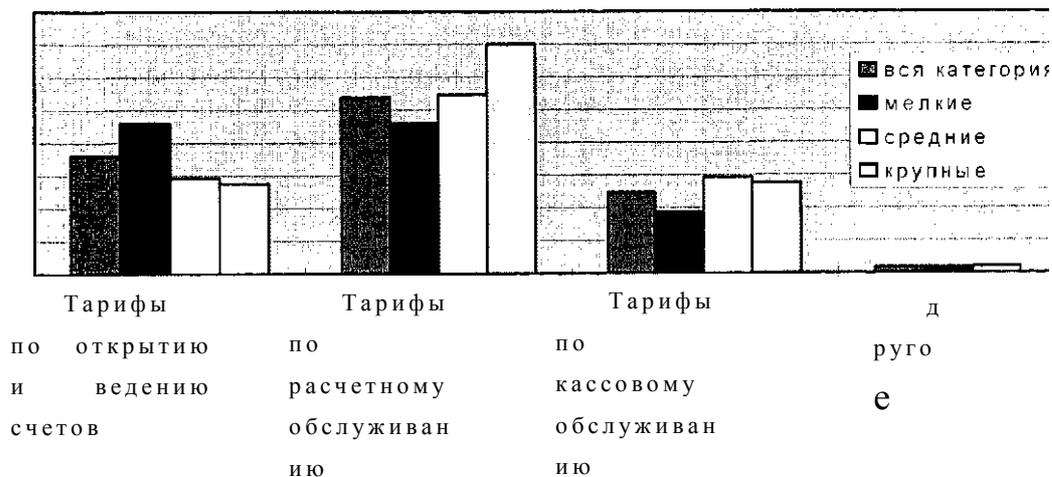


Рисунок – 22 Соотношение влияния ценовых параметров расчетно-кассового обслуживания при открытии расчетного счета для организаций, сегментированных по оборотам по счетам

Степень востребованности различных услуг по расчетно-кассовому обслуживанию

В условиях сильной конкуренции на рынке традиционных услуг по расчетному и кассовому обслуживанию организаций важнейшее значение приобретает выявление и создание конкурентных преимуществ (таблица 12). Такими преимуществами могут быть: проведение платежей в режиме онлайн; удобный доступ к счету; использование любого операционного окна банка (а не единственного закрепленного); наличие собственной ячейки для получения выписки и др.

В целом все перечисленные дополнительные элементы платежного сервиса представляются значимыми для организаций и могут быть использованы в борьбе за клиента как конкурентные преимущества. Наиболее ценна для клиента возможность – получать выписки по движению средств через ячейки банковской почты. Причем удобство такого способа получения необходимой информации по счету подчеркивают как организации с небольшими оборотами – 51 % клиентов, так и средние и крупные юридические лица – 64 и 65 % соответственно [26].

Таблица 12 – Оценка значимости для организаций дополнительных, сервисных элементов расчетно-кассового обслуживания

Элемент обслуживания*	Доля клиентов, указавших на высокую значимость, в процентах				Ранг по значимости, в процентах			
	вся категория	мелкие	средние	крупные	вся категория	мелкие	средние	крупные
Получение выписки через собственную ячейку почты	62	51	64	65	1	1	1	1
Операционная карта как доступ к счету	35	32	33	33	6	6	6	6
Возможность операции в любом отделении банка	37	37	29	38	5	4	5	5
Подготовка одного платежного поручения	44	37	47	48	4	4	4	4
Совершение переводов в любое время работы кассы	56	47	58	63	2	1	2	2
Зачисление средств день в день в рамках одного банка	50	39	55	55	3	3	3	3

* По данным опроса организаций–клиентов банков

Более половины клиентов также указали на ценность предоставляемой коммерческим банком возможности принимать рублевые платежи в течение всего рабочего времени отделения и проводить зачисление средств контрагентам–клиентам того же банка в режиме «день в день». Относительное отставание важности пользования операционной картой и, как следствие, возможности осуществлять операции в любом отделении банка можно объяснить тем, что организации предпочитают, как правило, одно – наиболее удобное место проведения операции.

Подходы к определению влияния на мотивы клиентов ценовой политики по тарифам на расчетно-кассовое обслуживание

Тарифная политика банка на рынке расчетных операций остается краеугольной тематикой для каждого коммерческого банка. Как правило, при построении ценовой политики большинство коммерческих банков ориентируются на две составляющие: собственную себестоимость; цены конкурентов. Однако

для рынка расчетных услуг, как уже указывалось, свойственно, во-первых, очень узкий диапазон ценовых отличий в предложении банков; во-вторых, относительно невысокая значимость цены расчетных услуг как фактора при выборе обслуживающего банка. В этой связи высокую значимость приобретает ориентация на другой параметр, определяющий цену, а именно, чувствительность клиентов к тем или иным тарифам. С использованием этого фактора коммерческий банк может, с одной стороны, повысить доходы от обслуживания; с другой, – получить дополнительный способ повышения лояльности клиента [78].

В разрезе используемых в обслуживании услуг организациям предлагается качественно определить свое отношение к размеру взимаемых коммерческим банком комиссий. Полученные данные позволяют сделать вывод о наиболее «напряженных» местах в тарифах банка, а также определить границы возможного маневра цен по каждой составляющей расчетно-кассового обслуживания (таблица 13).

Для сравнительной характеристики потребительского отклика на размер каждого тарифа может использоваться методика с использованием индикатора чувствительности цены. Для получения данного коэффициента каждому из возможных вариантов качественных ответов присваиваются некоторые количественные (балльные) оценки. Например: некоторая величина тарифа по расчетно-кассовому обслуживанию для респондента – очень высокая (2 балла); высокая (1 балл); приемлемая, низкая, не имеет значения (0 баллов).

Для сравнительной характеристики потребительского отклика на размер каждого тарифа может использоваться методика с использованием индикатора чувствительности цены. Для получения данного коэффициента каждому из возможных вариантов качественных ответов присваиваются некоторые количественные (балльные) оценки [13].

Таблица 13 – Отношение юридических лиц к тарифам по расчетно-кассовому обслуживанию в коммерческом банке (по результатам репрезентативного данным опроса)

Наименование услуги	Доля пользующихся услугой	Доля (из числа пользующихся), в процентах считающих, что стоимость					
		не имеет значение	очень высокая	высокая	приемлемая	низкая	всего
Ведение счета							
Стоимость открытия	100	30	1	5	61	4	100
Стоимость ведения	100	15	3	13	64	5	100
Чековая книжка	100	32	1	4	56	6	100
Начисление %	100	17	1	1	40	41	100
Залог за ключ	100	23	8	16	49	4	100
Стоимость дубликата платежных поручений	46	26	5	18	48	3	100
Расчетное обслуживание							
Внутрибанк. перевод (RUR)	72	18	4	13	57	8	100
Внутрибанк. перевод (USD)	21	28	6	9	50	6	100
Перевод (RUR)	94	11	5	19	63	1	100
Перевод (USD)	45	9	8	18	62	3	100
Телеграфный перевод	24	8	8	21	62	3	100
Электронный платеж	22	6	3	24	64	3	100
Срочный платеж	33	12	16	33	39	0	100
Сверхсрочный платеж	7	10	20	40	30	0	100
Поправка/отмена	18	26	0	11	59	4	100
Розыск сумм	49	25	1	8	57	8	100
Овердрафт	15	25	5	20	45	5	100
Кассовое обслуживание							
Обналичивание в банке	16	38	6	6	50	0	100
Обнал. в кассе	47	19	3	28	50	0	100
Получ. USD	22	21	11	21	39	7	100
Инкассация	34	14	6	29	51	0	100
Доставка	15	33	0	44	22	0	100
Зачисл. RUR	48	30	4	12	52	1	100
Зачисл. USD	14	44	0	13	44	0	100
Экспертиза	10	40	0	0	60	0	100
Конвертация, паспорта сделок							
Конвертация	46	16	12	28	43	1	100
ПС экспортные	15	5	9	14	68	5	100
ПС импортные	29	24	2	10	62	2	100

Например: некоторая величина тарифа по расчетно-кассовому для респондента – очень высокая (2 балла); высокая (1 балл); приемлемая, низкая, не имеет значения (0 баллов).

Далее коэффициент рассчитывался по формуле:

$$K_{qi} = (W_{1i} \times 2 + W_{2i} \times 1 + W_{3i} \times 0) \times X_i \quad (3)$$

где K_{qi} – коэффициент чувствительности для i -й услуги;

W_{1i} – доля клиентов, указавших на очень высокую стоимость i -й услуги;

W_{2i} – доля клиентов, указавших на высокую стоимость i -й услуги;

W_{3i} – доля клиентов, указавших на низкую стоимость i -й услуги;

X_i – доля клиентов, пользующихся i -й услугой из общего числа обслуживаемых юридических лиц.

Далее проводится сравнение выбранных показателей в разрезе услуг и банков-конкурентов (таблица 14). Такой способ анализа позволяет из общего фона потребительской оценки тарифной политики коммерческого банка выделить конкретные критические места. Как показывают результаты мониторинга мнений организаций на предмет новых потребностей в расчетных услугах, большинство предпочтений лежит в области улучшения информационного обмена. Это еще раз подтверждает, что базовый рынок расчетных услуг наиболее традиционен [3].

Таблица 14 – Пример сопоставление услуг по индикатору неудовлетворенности клиентов стоимостью пользования и позициям относительно выделяемых банков – конкурентов

Наименование услуг	Доля пользующихся услугой, в процентах	Коэффициент чувствительности	Ранг по к. чувствительности		Место относительно остальных конкурентов
			общий	по разделам	
Ведение счетов					
Стоимость открытия	100	6,0	17	5	9–RUR;8–USD
Чековая книга	100	5,6	19	6	4
Стоимость дубл.	46	12,2	11	4	5–RUR;3–USD

Окончание таблицы 14

Наименование услуг	Доля пользующихся услугой, в процентах	Коэффициент чувствительности	Ранг по к. чувствительности		Место относительно остальных конкурентов
			общий	по разделам	
Рассветное обслуживание					
Внутрибанк. перевод (RUR)	72	14,8	23	10	1
Внутрибанковский перевод (USD)	21	4,5	3	1	1
Перевод (RUR)	94	27,4	8	3	1 4
Перевод (USD)	45	14,9	14	5	4
Телеграфный перевод	24	8,6	16	6	1 4
Электронный платеж	22	6,8	5	2	не взимается
Срочный	33	21,1	18	7	1 (из четырех)
Сверхсрочный	7	5,9	26	11	1 (из четырех)
Поправка/отменъ	18	2,0	20	8	13–RUR; 11 – USD
Розыск сумм	49	5,5	22	9	13
Овердрафт	15	4,6	22	9	1–2 (из двух)
Кассовое обслуживание					
Обналичивание	16	3,0	7	1	–
Цбнал. в кассе	47	15,8	13	4	8
Получение USD	22	9,6	10	2	6
Инкассация	34	14,0	15	5	3 (из шести)
Доставка	15	6,9	12	3	н/д
Зачисление RUR	48	10,0	27	7	1
Зачисление USD	14	1,8	28	8	1
Экспертиза	10	0,0	28	8	6
Конвертация, паспорта сделок					
Конвертация	46	23,2	21	2	7
ПС экспортные	15	4,9	24	3	1
ПС импортные	29	4,1	24		1

Из дополнительных услуг по расчетно-кассовому обслуживанию наиболее всего будет пользоваться спросом у корпоративных клиентов коммерческих банков различные типы информационных систем, (рисунок 23). Данная услуга подразумевает предоставление информации клиенту о движении средств и

остатку на счете после соединения с банком (различным способом) и проведения процедур идентификации [6].

По низким затратам относительно системы «банк–клиент» (сервисный вариант) и личного посещения отделения банка данная услуга обещает быть популярной у клиентов, и уже реализуется многими банками.

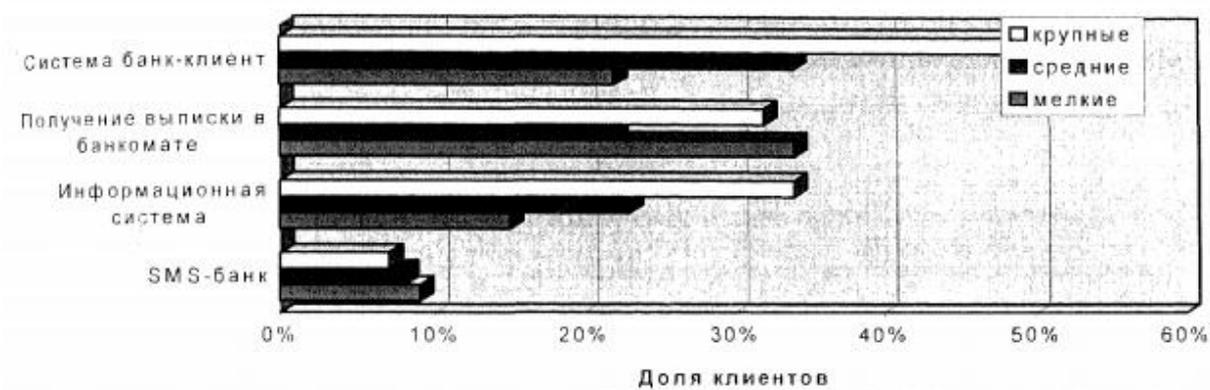


Рисунок 23 – Потребность различных категорий корпоративных клиентов в дополнительных услугах по расчетно-кассовому обслуживанию

2.3 Размещение сети доставки банковских продуктов.

Прогнозирование и планирование сети доставки.

В условиях ведения рыночного хозяйства банк считается перспективным, если имеются условия для создания такой системы организации сбыта, которая гарантирует конкурентоспособную и эффективную продажу продукта, сохранение завоеванных позиций и их расширение на рынках сбыта. В пределах отмеченных первостепенное значение имеет выбор канала реализации. Для более полного охвата всех элементов, направленных на доведение банковского продукта до потребителя, будем использовать понятие «средства доставки банковского продукта» [7].

Средствами доставки банковского продукта клиентам могут служить отделения или филиалы банка, банкоматы, системы электронного обслуживания клиентов («банк–клиент», Интернет), приписные кассы для обслуживания

клиентов в местах их территориального расположения, оборудование по приему электронных платежей в торговых предприятиях (импринтеры и постерминалы) и др. Среди наиболее массовых средств доставки выделяются банкоматы и отделения (филиалы) банка.

Начальной стадией создания работоспособной сети в банке является расчет необходимой мощности пункта доставки банковского продукта, т.е. количества операционно–кассовых мест на основе прогнозирования спроса на услуги банка в местах массового спроса.

Назовем основные причины, поясняющие, почему коммерческий банк нуждается в составлении прогноза спроса на свои продукты в местах продаж: регулярная смена потребительских предпочтений, необходимость планирования оптимальных затрат на разработку новых услуг, а соответственно размера прибыли, определение количества новых средств доставки банковских продуктов до потребителя, планирование численности и структуры кадров в банке.

Для составления прогноза необходимо собрать данные за некоторый период времени. Эти данные могут быть обработаны с помощью трех основных методов: построение тренда на основе анализа временных рядов, экспоненциальное сглаживание на короткий период времени при неизменности тенденции в изучаемом явлении, корреляция и регрессия для анализа ситуации, не имеющей аналогов в прошлом [79].

Для прогнозирования объемов продаж банковских продуктов, с которыми банк выходит на локальный рынок, например, на рынок конкретного региона, или продвигает на рынок принципиально новую услугу, недостаточно знать динамику спроса в прошлом на аналогичные услуги. В каждом конкретном случае возможен свой уникальный набор факторов, влияющих на спрос. В процессе внедрения новой услуги, например для розничных клиентов, приходится учитывать такие факторы:

- численность населения в районе;
- уровень доходов, прожиточный минимум;

- расходы на продвижение услуг;
- количество конкурирующих банков;
- уровень процентных ставок и тарифов на розничные услуги;
- качество обслуживания и др.

Прогнозирование спроса в этом случае, возможно, осуществить с помощью множественной регрессии, т.е. построения математической зависимости тесноты связи при наличии более чем одного фактора. Перечисленные нами факторы являются независимыми переменными, а показатель объема продаж – зависимой переменной [80].

Схема составления прогноза заключается в сборе и анализе переменных и постоянных факторов с целью выявления тесноты связи между ними и составления конкретного уравнения регрессии для расчета количественных параметров спроса.

Уравнение множественной регрессии выглядит следующим образом:

$$Y = A + B_1 + X_1 + B_2 + X_2 + \dots + B_N + X_N, \quad (4)$$

где Y – зависимая переменная (в нашем случае – объем продаж или объем привлечения ресурсов на вклады);

A, B_1 и т.д. – константы;

X_1, X_2 и т. д. – независимые переменные.

Методика размещения сети доставки банковских продуктов

Основной целью исследования сети доставки банковского продукта через филиалы является определение месторасположения наиболее оптимальных пунктов продаж. Наиболее удачные места расположения могут быть определены следующими методами [30].

На основании маркетингового исследования, напрямую дающего оценку платежеспособного спроса на банковские услуги в исследуемом районе различных категорий потребителей, а также их предпочтения в отношении выбора банка и услуг. Данный метод позволяет достаточно точно выделить наиболее перспективные районы и оценить срок окупаемости расходов на

открытие отделения, однако он не всегда приемлем из-за больших затрат на проведение полевого исследования. Кроме того, такие затраты существенно растут в связи с необходимостью достаточно частого мониторинга показателей спроса, поскольку в условиях экономической нестабильности невозможно их прогнозировать с необходимой точностью.

Косвенным образом – на основании сравнения и оценки основных факторов, влияющих на величину спроса на банковские услуги. Такой метод, бесспорно, менее точен по сравнению с вышеописанным и не позволяет дать оценку срокам окупаемости расходов на открытие отделения, однако не требует существенных затрат [40].

Поскольку в большинстве случаев у банка отсутствует возможность регулярного финансирования крупномасштабных маркетинговых работ в данном направлении, то возникает необходимость сведения вторичной информации о факторах, напрямую либо косвенно влияющих на потребление банковских услуг. Кроме того, существующий на текущий момент способ оценки мест для размещения отделения, применяемый большинством банков (а именно: нецеленаправленный поиск помещений, т.е. отсутствие какой-либо очередности; зрительная оценка места сотрудником банка и др.) достаточно поверхностен, слишком субъективен и, главное, не позволяет проводить сравнительное сопоставление с любыми другими вариантами расположения отделения или филиала [42].

Наиболее спорным в приведенном ниже анализе «косвенной» оценки перспективных для банка мест расположения филиала является определение величины влияния на спрос тех или иных факторов. Данное замечание в основном относится к параметрам, характеризующим непосредственное место размещения отделения (наличие станции метро и т.п.), так как их значимость трудно количественно определить.

Основные факторы, влияющие на локальный спрос

Можно выделить основные группы факторов, определяющих привлекательность районов для размещения там того или иного вида средства доставки.

1 группа. Факторы, непосредственно влияющие на величину спроса на банковские услуги.

2 группа. Факторы, характеризующие открытость либо локальность спроса.

3 группа. Факторы, определяющие конкурентную среду.

4 группа. Факторы, характеризующие выгодность для банка непосредственного месторасположения пункта продажи.

1 группа факторов:

– качественный состав проживающего в районе населения, т.е. соотношение групп населения с различными доходами. Следует полагать, что в престижных районах города (центр и др.) удельный вес жителей с высокими доходами превосходит аналогичное соотношение доходных групп в менее престижных районах. Таким образом, престижность района является отражением жизненного уровня и уровня доходов жителей. Этот фактор определяет интенсивную составляющую спроса;

– численность проживающего населения;

– численность работающего в районе населения (второй и третий факторы характеризуют экстенсивную составляющую спроса);

– число расположенных на территории района или в близлежащих зонах крупных организаций–юридических лиц (численность персонала более 50 чел). Данный фактор включен в параметры сравнения, поскольку «удобное месторасположение отделения банка» – одна из основных причин, влияющих на выбор обслуживаемого банка.

2 группа факторов:

– конечные и транзитные пассажиропотоки в районе;

– наличие крупных автомобильных трасс общегородского значения. Данный фактор характеризует возможное приложение спроса, не имеющего территориаль-

ной определенности (спроса определенных категорий вкладчиков – владельцев личного автотранспорта и др.)

3 группа факторов:

– число отделений Сбербанка как основного конкурента по сберегательным услугам. Фактор определяет присутствующий во всех округах конкурентный фон;

– число отделений коммерческих банков (КБ). Фактор оценивает возможную долю рынка вкладчиков, предпочитающих хранить сбережения в коммерческих банках на более выгодных, чем в Сбербанке, условиях.

4 группа факторов:

– расположение на территории района станций метро (если метрополитен имеется в городе), железнодорожных станций, мест, где указанные станции находятся в непосредственной близости друг от друга, железнодорожных вокзалов, а также автовокзалов. Данный фактор оценивает выгодность точек конкретного расположения отделения банка вблизи объектов концентрации пассажиропотоков;

– наличие на территории района крупных рынков общегородского значения. Данный фактор положителен с точки зрения расположения отделения рядом с местами приложения массового спроса на различные товары.

Безусловно, невозможно определить величину «чистого» воздействия указанных факторов, так как они оказывают комплексное влияние на рынок банковских услуг в районе.

Экспертная оценка показателей

Приведенные выше факторы влияния находят свое отражение в показателях сравнения (таблица 15).

Таблица 15 – Основные показатели оценки эффективности расположения районов размещения средств доставки банковских продуктов

Номер фактора	Количественный показатель. Источник получения
I.1	Стоимость 1 кв. м жилья (по данным анализа спроса и предложения на рынке жилья на основе информации из риэлтерских бюллетеней)
I.2	Комплексный показатель – численность постоянно проживающего в районе населения, приходящегося на одно отделение Сбербанка и коммерческих банков, расположенных на территории. Количество отделений Сбербанка и коммерческих банков (по данным анализа расположения сети отделений КБ – ближайших конкурентов банка)
I.3	Комплексный показатель – численность работающего в районе населения, приходящегося на одно отделение Сбербанка и коммерческих банков, расположенных на территории района. Численность работающих в районе
I.4	Число расположенных на территории организаций с численностью персонала более 50 чел. (по данным анализа базы по статистической отчетности предприятий, представляемой в органы статистики)
II.1	Число транзитных маршрутов общественного транспорта (автобусов, троллейбусов, трамваев), проходящих через район, а также наличие железнодорожных линий с остановкой пригородных электропоездов
II.2	Число автомобильных трасс общегородского значения, пересекающих район По данным анализа расположения схемы автомобильных дорог города.
III.2	Предполагаемая доля рынка банка среди КБ в районе
IV. 1	Наличие на границе или территории района станций метрополитена, а также мест, где станции метро находятся в непосредственной близости (не более 100 м) от железнодорожных станций пригородного сообщения, железнодорожных и автовокзалов
IV .2	Наличие на территории района крупных рынков

Для сопоставления всех вышеперечисленных факторов необходимо определить их весовое соотношение, отражающее величину влияния каждого фактора на спрос в районе.

Пример расчетных весовых соотношений приведен в таблице 16. Такой вес основных факторов влияния был оценен и сопоставлен по данным опроса горожан в рамках маркетингового исследования спроса физических лиц на услуги банков.

Так, определяющим в районе является спрос проживающего населения. Следовательно, параметру – численность жителей района, приходящихся на одно отделение банка (I.2 и III.2), присваивается наивысший весовой балл 10, а остальные весовые коэффициенты будут соотноситься именно с этим фактором.

Спрос работающих в районе, исходя из опыта проведения маркетинговых исследований, оказался второй по величине составляющей общей потребности в

банковских услугах, и максимальный весовой коэффициент фактора – численность работающих в районе, приходящихся на отделение банка (I.3 и III.2), должен равняться пяти [17].

По сопоставлению величины спроса, не имеющего территориальной определенности (спрос, в основном, владельцев личных транспортных средств), определялся и весовой балл показателя П.2 – число автомобильных трасс общегородского значения, пересекающих район.

Следующей составляющей спроса на услуги банков является спрос потребителей, не предъявляющих требований к удобству расположения отделения банка. Одним из основных условий данной категории клиентов при выборе банка была выгода предлагаемых услуг, т.е. такие вкладчики готовы дополнительно тратить время, чтобы добраться до отделения выбранного ими заранее банка. Очевидно, что при прочих равных условиях для данной категории клиентов предпочтительнее будут выглядеть районы с более развитой сетью общественного транспорта. Таким образом, по соотношению величины спроса таких вкладчиков и спроса проживающего в районе населения (определенного в качестве наибольшего) можно судить о весе фактора, характеризующего локальность спроса в районе. Максимальные же значения весов различного вида транспорта (городской наземный, метро, пригородный железнодорожный) определяются на основании данных о количестве перевозимых пассажиров различными видами транспорта [26].

Весовые соотношения таких факторов, как количество расположенных в районе организаций и предприятий, теоретически возможная доля рынка банка среди КБ, наличие мест концентрации пассажиропотоков и мест приложения массового спроса, определялись на основе экспертного мнения, поскольку наряду с очевидностью их влияния на привлекательность округа с точки зрения размещения отделения банка, нет статистических или опытных данных для количественного определения и оценки силы этого влияния.

Хотя одним из ключевых факторов влияния на привлекательность округа является параметр теоретически возможной доли рынка банка, вес данного фактора нельзя завышать из-за уже частичного учета состояния конкурентной среды в районе по показателям: количество населения (проживающего или работающего), приходящихся на отделение банка [54].

Таблица 16 – Пример весовых соотношений балльных оценок отдельных параметров

Номер фактора	Наименование	Максимальное значение весового коэффициента
I.1	Качественный состав проживающих в районе.	2,5
I.2	Количественный состав проживающих, приходящихся на одно отделение КБ	10
I.3	Количественный состав работающих, приходящихся на одно отделение КБ	3,5
I.4	Количество расположенных организаций	3 (экспертно)
II.1	Локальность спроса:	2
	количество маршрутов общественного транспорта	1
	наличие ж.-д. станций	3
	наличие метрополитена	
II.2	Наличие автодорог общегородского значения:	1
	наличие автотрассы I категории	1
	наличие более одной автотрассы II категории	0,5
	наличие автотрассы II категории	
III.2	Теоретически возможная доля рынка банка	5 (экспертно)
IV. 1	Наличие мест концентрации пассажиропотоков:	2 (экспертно)
	наличие станций метро	1,5 (экспертно)
	наличие мест, где ж.-д. станции и станции метро находятся в непосредственной близости или наличие ж.-д. вокзала	0,5 (экспертно)
	наличие автовокзала	
IV.2	Наличие мест приложения массового спроса	1(экспертно)

Расчет балльной оценки по параметрам сравнения можно проводить исходя из отклонений значений данных параметров каждого района от максимального значения среди сравниваемой группы районов по формуле

$$K_i = \text{Коэф.}_i \times \left[1 - \frac{(Z_{\max i} - Z_{6i})}{Z_{\max i} - Z_{\min i}} \right] \quad (5)$$

где K_i – балльная оценка по i -му фактору,

Коэф._i – весовой коэффициент i -го фактора,

Z_{6i} – значение i -го фактора,

$Z_{\min i}$ – минимальное из значений i -го фактора среди районов,

Z_{maxi} – максимальное из значений i – го фактора среди районов,

Для выбора района и конкретного места в нем для размещения отделения или банкомата банка может быть предложена следующая последовательность.

На основе рейтинговых оценок составить группы районов в порядке очередности для рассмотрения возможности размещения там отделения или банкомата (группы первой, второй, третьей очереди).

Для районов одной группы привлекательности в качестве определяющего выбирается сравнение конкретных мест расположения отделения банка по показателям:

- удаленность от основных пешеходных и транспортных потоков;
- удаленность от отделений банков–конкурентов;
- основные характеристики предлагаемого под отделение помещения;
- стоимость аренды помещения.

Данная методика нашла свое воплощение при разработке схемы размещения отделений АКБ Российский капитал (ПАО) на основе рейтинговой оценки муниципальных округов г. Москвы.

3 СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ЭЛЕМЕНТОВ СИСТЕМЫ ЭФФЕКТИВНОЙ ПРОДАЖИ БАНКОВСКОГО ПРОДУКТА

3.1 Разработка оптимального продуктового ряда на примере АКБ Российский капитал (ПАО)

Реализация стратегии роста через развитие продуктового ряда

В центре любой стратегии роста лежат цели расширения, диверсификации деятельности на различных сегментах рынка и инновации. В быстро меняющейся среде банк постоянно должен оценивать структуру своей деятельности, принимать решение о запуске новых услуг, модификации действующих банковских продуктов или прекращении оказания некоторых услуг. Эти решения крайне важны для динамичного развития банка и одновременно затрагивают ряд функций – маркетинг, инновации, технологии, развитие средств доставки.

Стратегия развития через совершенствование продуктового ряда, постоянный поиск инноваций определяет одно из основных факторов роста бизнеса розничного банка. Через постоянное совершенствование банковских услуг розничные банки находят конкурентное преимущество и занимают новые ниши на рынке. Активная инновационная политика в условиях российского рынка подразумевает не столько адекватный ответ на сложившиеся потребности, сколько активное формирование спроса на банковские продукты. Примеров такого подхода много – начиная от продвижения услуг по операционному обслуживанию в режиме реального времени и заканчивая организацией массовой эмиссии пластиковых карт. Именно усилия по формированию спроса, активному продвижению преимуществ услуг и мотивации их использования фактически определяли и структурировали новые сегменты рынка банковских услуг. Массовое продвижение услуг в масштабах РФ, поддержание единых стандартов обслуживания диктовали необходимость адекватного развития сети доставки услуг [85].

Меняющаяся рыночная среда постоянно ставит вопросы поиска рыночной ниши, упрочнения и роста конкурентных позиций банков. Как было описано выше, выбор стратегии развития определяется конкурентным преимуществом и привлекательностью рынков. Например, для банка АКБ Российский капитал (ПАО), проводимый анализ матрицы «темпы роста рынка – доля на рынке», матрицы «привлекательность – конкурентоспособность», а также с применением SWOT-анализа сильных и слабых сторон банков, позволил определить основные конкурентные преимущества банков: технологичность, автоматизация процесса предоставления банковских услуг как необходимое условие эффективной работы на розничном рынке; широкий набор услуг, постоянно развивающийся под потребности рынка; качество обслуживания, квалификация банковского персонала; развитость инфраструктуры обслуживания, разнообразие средств доставки услуг; широкая география обслуживающей сети.

Стратегия роста продаж банковских услуг должна обеспечить реализацию конкурентных преимуществ, определять продуктовую и маркетинговую политику. В качестве основной реализуется стратегия развития через продуктовый ряд. Развитие продуктового ряда отвечает целям поиска или формирования новых рыночных ниш, увеличения числа частных и корпоративных клиентов, рост объемов банковских операций. Среди основных направления развития продуктового ряда выделяются следующие блоки: Сберегательные услуги, программы привлечения ресурсов. Кредитные услуги. Расчетные услуги. Выделение целевых сегментов среди организаций. Реализация на этом сегменте стратегии специализации [73].

Сберегательные услуги.

На рынке сберегательных услуг реализуется стратегия диверсификации товара и добавления новых характеристик, призванных повысить потребительскую значимость услуги, повысить универсальность услуги за счет большого числа функций. Так, сберегательный ряд позволяет помимо главной функциональности – накопления средств и получения дохода – реализовать

дополнительные потребительские качества, направленные на повышение удобства работы со сберегательным продуктом: различные валюты вкладов; сроки от 7 дней до 5 лет; возможность пополнения; ежемесячное получение процентов или капитализация; автоматическая пролонгация депозита на тот же срок; возможность кредитования в режиме овердрафта; привязка к другим сопутствующим услугам и системам лояльности; розыгрыши призов и др.

Сберегательные продукты должны позиционироваться на потребности конкретных сегментов пользователей или различные этапы жизненного цикла семьи, предполагающих те или иные накопления [89].

Активная инновационная политика предполагает дальнейшее развитие продуктового ряда. Исходя из рыночной ситуации и реализуемых конкурентных преимуществ основные усилия группы сосредоточены на разработке новых видов сберегательных инструментов в следующих направлениях:

- вклады с дополнительными гарантиями возврата;
- комплексные программы целевого характера, где присутствуют стадии накопления и кредитования.

Вклады с дополнительными гарантиями возврата ориентированы прежде всего на «консервативных» вкладчиков. Понятие «надежности вложений» может быть сфокусировано на отдельном сберегательном продукте. Такой эффект может быть достигнут благодаря дополнительным условиям по гарантии возврата вкладов, представленным не только банком в силу законодательства, но и другими обязательствами – например, ответственностью со стороны третьих организаций или конкретными активами. Это могут быть вклады с элементом страхования рисков в страховой компании или вклады, дополнительно номинированные в конкретном активе ликвидного характера – граммы драгоценного металла, квадратные метры жилья и другое [11].

Тема страхования вкладов представляет дополнительный интерес в свете обсуждаемой на уровне государства системы гарантирования вкладов. Такой вклад позиционируется как вклад с дополнительной надежностью и, как

следствие, несколько меньшей доходностью. Ставка по вкладу включает комиссию страховой компании. Важный элемент – это надежность страховой компании или компаний, перестраховывающих риски.

Специальные, комплексные программы банка включают сберегательные, расчетные и кредитные банковские услуги, а также системы лояльности и сопутствующие услуги со стороны организаций – партнеров банка по программам. Задача таких программ – это перекрестные продажи банковских услуг, повышение привлекательности предложений за счет участия партнеров, дополнительные продажи за счет взаимного маркетинга услуг. В качестве комплексных программ сберегательно-ссудного характера, внедряемых АКБ Российский капитал (ПАО) можно выделить следующие.

Образовательная программа – включает специальный вклад, кредитование на получение образования, покупку компьютера, специализированную карточку «Студент» с льготным обслуживанием, комплекс услуг для вузов-участников программы.

Программа «Ваш отпуск» включает вклад «Отпускной», предоставление кредитных карт международных систем, депозитарных ячеек на время отпуска, кредитование на покупку туров, а также в режиме овердрафта по кредитной карте, скидки на туристические услуги со стороны партнеров–участников программы.

Программа «Ваш автомобиль» включает накопительную систему, кредитование на покупку автомобиля, экспресс-кредитование, специальную кредитную карту STB-кредит, льготное страхование, скидки в многочисленных магазинах на товары автомобильной тематики, скидки на топливо, помощь в экстренных ситуациях на дороге.

Жилищная программа включает вклад «Жилищный», ипотечное кредитование, услуги кредитного кооператива, скидки в риэлторских, строительных, торговых компаниях-участниках программы.

Пенсионная программа включает вклад «Пенсионный», услуги негосударственного пенсионного фонда, кредитование на покупку бытовой техники, обслуживание процесса получения пенсии [42].

Сберегательный ряд и направления его развития призваны обеспечить эффективное розничное привлечение ресурсов. Очевидно, что такая задача достигается только комплексной системой продвижения услуг, включающей активный маркетинг, четкое взаимодействие различных продуктовых служб и центров ответственности за продажи.

Кредитные услуги.

Как отмечалось ранее, потребительское кредитование населения по данным ведущих аналитических агентств является наиболее перспективным развитием банковского бизнеса с точки зрения эффективности вложения капитала и величины получаемой процентной маржи. Снижение процентных ставок по сберегательным инструментам, существующий уровень инфляции в целом стимулируют спрос населения на кредитные услуги.

Развитие потребительского кредитования в розничном банке является приоритетным направлением деятельности, которому отводится стратегическое значение. Такой приоритет обусловлен, прежде всего, высокой степенью востребованности данной услуги на рынке. Реализуемая социальная цель группы – создание массовой системы цивилизованного заимствования населения, когда банковский кредит должен стать доступным и удобным средством решения финансовых вопросов [90].

Такая задача решается предоставлением следующих кредитных услуг населению.

Экспресс-кредитование – оформление кредита в момент обращения заемщика на покупку товаров длительного пользования или услуг – бытовую технику, мебель, компьютеры, сантехнику, строительные материалы, турпутевки и др. Это наиболее массовая, популярная и перспективная форма кредитования, максимально приближенная к месту совершения покупки. Кредит выдается в том

числе на территории торговых организаций в течение 30 мин. По данной программе совместно с банком работают сотни предприятий торговли и сервиса. Организация совместных программ кредитования с торговыми предприятиями позволяет банкам сделать более привлекательными условия кредитования для населения за счет дотаций со стороны торговли.

Кредитование на покупку автомобиля отечественного или импортного производства. Кредит выдается сроком до 2 лет. Как разновидность кредита используется экспресс-метод кредитования на покупку автомобилей отечественного производства, когда кредит выдается в течение 1 часа. Также оперативно (в течение 2 дней) решаются и вопросы предоставления кредита большей суммой – до 40 тыс. долл. Партнерами банковской группы по данной программе являются практически все авторизованные дилеры ведущих автопроизводителей.

Кредитные карты – наиболее удобная форма кредитования на текущие расходы, когда заемщик в течение года может по своему усмотрению без дополнительного обращения в банк пользоваться фактически возобновляемым кредитом по счету в размере его месячного дохода. Как показывает опыт развитых стран, именно кредитование в режиме овердрафта по счету является самой перспективной и массовой услугой по кредитованию.

Ипотечное кредитование. В настоящее время Банком реализуется выдача ипотечных кредитов сроком до 10 лет в рамках программы, финансируемой банком «Дельта Кредит». Помимо услуг по долгосрочному ипотечному кредитованию, банком используются схемы более короткого кредитования, учитывающего российскую специфику – на приобретение новостроек, кредитования на время строительного цикла.

Кредитование на неотложные нужды, на получение образования, получение платных медицинских услуг.

Реализуемые и разрабатываемые кредитные услуги призваны обеспечить комплексный подход к формированию системы потребительского кредитования

населения. В основе кредитования закладывается принцип массовости и доступности, когда кредиты, разнообразные по целевому назначению, сумме, срокам должны адекватно отвечать разным финансовым потребностям населения, соответственно, должны быть разными по форме и процедуре выдачи простыми в получении и приемлемыми для большинства граждан [79].

Развитие рынка розничного кредитования позволяет предположить активность участников рынка в следующих направлениях:

- активное вовлечение предприятий торговли и других компаний в качестве участников программ кредитования собственных клиентов, в том числе через развитие услуг рассрочки;
- использование системы потребительского кредитования для реализации социально значимых программ (дотация процентных ставок, дисконтные проекты по ряду товаров и др.);
- доминирование роли кредитных карт как основного инструмента кредитования населения на повседневные расходы;
- появление новых форм ипотечного кредитования в виде кредитных кооперативов;
- развитие средств доставки услуг с целью максимального приближения места выдачи кредитов к месту покупки, т.е. представление кредитов на территории торговых предприятий.

Как положительную тенденцию на рынке потребительского кредитования следует отметить появление совместных программ кредитования с участием заинтересованных компаний – партнеров, обеспечивающих вовлечение ресурсов в кредитование. Такой подход позволяет банкам с одной стороны активно развивать потребительское кредитование, с другой обеспечить прозрачность и надежность вложений портфельным инвесторам – страховым компаниям, пенсионным и паевым фондам и т.п.

Пластиковые карты.

Одним из основных направлений развития розничных услуг, направленных на увеличение доходов банка и роста числа частных клиентов, является развитие проектов с использованием пластиковых карт, а именно, активное распространение карт и создание инфраструктуры их использования. Банками группы реализуется активное продвижение услуг с использованием пластиковых карт, прежде всего на сегменте предприятий с большими коллективами, муниципальных служащих, вузов. Примерами такого продвижения служит развитие усилий в рамках специальных программ:

Проект «Карта горожанина» представляет собой организацию на территории (город, область, район) комплексной системы безналичных расчетов с использованием многофункциональной карты, позволяющей совершать разнообразные операции в автоматическом режиме. Основная идея использования пластиковых карт для решения социально -экономических проблем региона состоит в возможности резкого снижения объемов наличных расчетов, возможности учета и контроля объемов финансовых операций, а также осуществления ряда учетных функций. Концепция развития системы безналичных расчетов в рамках проекта «Карта горожанина» предполагает, что банковская карточка позволит сократить издержки, а также решить ряд важных проблем территорий. Являясь многофункциональной картой, «Карта горожанина» позволит:

- проводить финансовые операции по начислению и выплате заработной платы служащим, существенно сокращая издержки;
- учитывать и предоставлять различные дотации и льготы школьникам, студентам, пенсионерам и другим льготным категориям. Это решает проблемы адресного доведения льгот, сокращает злоупотребления и издержки;
- проводить расчеты в предприятиях торговли и сервиса, что дает возможность обеспечить дополнительные льготы целевым категориям граждан со стороны коммерческих организаций под эгидой города;

- создать качественную систему оплаты и учета услуг коммунальных служб; обеспечить оплату и учет медицинского страхования и обслуживания; организовать учет налогообложения частных лиц и предпринимателей; создать инструмент обслуживания городских программ для льготных категорий населения;
- обеспечить граждан возможностью заимствования средств в виде банковского кредита на неотложные нужды, лечение, образование, покупку товаров длительного пользования, недвижимости, отдых и др.;
- использовать функцию удостоверения жителя города (идентификатор). Для решения обозначенных задач «Карта горожанина» должна удовлетворять следующим требованиям: многофункциональность; высокий уровень безопасности, что означает высокий уровень защиты данных карты и безопасности операций, выполняемых с помощью этой карты; широкая сеть обслуживания; возможность моделирования и добавления новых услуг и функций; дешевизна. Дополнительно стоит задача минимизации издержек при построении инфраструктуры эмиссии и обслуживания «Карты горожанина» [25].

Студенческая программа.

В рамках данной программы с банком АКБ Российский капитал (ПАО) сотрудничают более 70 вузов, а объем выпущенных студенческих карт составляет более 150 тыс. штук. Активному продвижению проекта в Москве способствовала новая разработка уникальной карты, совмещающей банковскую функцию и прикладную функцию льготного проезда в метро, также студенческого удостоверения. На сегодняшний момент около 60 тыс. студентов пользуются Универсальной картой студента как для получения стипендии, так и для проезда в метро. Программа предусматривает мотивацию для всех участников – вузов, студентов, предприятий, ориентированных в своей деятельности на молодежную аудиторию.

Зарплатные проекты с комплексом индивидуальных услуг для персонала

В рамках программы организациям предлагается как финансовая (кредитование организаций под выплату зарплаты), так и техническая (автоматическое распределение зарплаты по счетам сотрудников) возможность решения вопросов оптимизации расходов по выплате заработной платы. Услуга по начислению, распределению и выплате заработной платы и других денежных поступлений с использованием пластиковых карт позволяет организациям: свести до минимума кассовые операции бухгалтерии; сократить время и трудоемкость начисления и выплаты заработной платы; сократить расходы на доставку и обеспечение безопасности при хранении и перемещении наличных денежных средств; пользоваться услугой по краткосрочному кредитованию счета организации для обеспечения своевременного начисления заработной платы на личные счета сотрудников. Помимо этого обеспечена и мотивация персонала организации за счет: повышенной ставки по «зарплатному» счету; специального вклада; овердрафта по зарплатному счету в размере 2 – заработных плат; льготному и удобному режиму конвертации средств; возможности выпуска карт для членов семьи, привязанных к одному счету; льгот по другим программам кредитования.

Традиционно важным направлением для банков остается эмиссия кредитных карт как международных систем VISA, EUROPAY, так российской STB, ПУТНИК. При этом в продвижении используется главное конкурентное преимущество карт, имитированных банком АКБ «Российский капитал» (ПАО) – это возможность кредитования, развитая сеть обслуживания, дополнительный сервис по управлению средствами. Сочетание в таких картах расчетной и кредитной функций позволяет получать дополнительный доход и поднять эффективность пластикового бизнеса.

Активная поддержка оказывается внедрению новых пластиковых продуктов.

STB-Cash – конфиденциальная карточка для получения наличных. Технология функционирования карты предполагает открытие номерных счетов.

STB-Internet – карта для безопасных расчетов в Интернет. При работе с картой в среде Интернет применяется надежная схема идентификации пользователя с помощью дополнительного ПИН2, используются безопасные алгоритмы расчетов.

Путник – российская кредитная карта для бизнес-поездки внутри страны. Карта выпускается обязательно с открытым лимитом кредитования, позволяет в дистанционном и удобном режиме бронировать гостиницы, заказывать билеты при поездках, получать скидки.

STB-Дисконт – расчетно-дисконтная карта для создания систем лояльности на предприятиях торговли.

Прием платежей, проведение расчетов

Имея в своем распоряжении широкую сеть дополнительных офисов и развитую банкоматную сеть как конкурентное преимущество, банки группы обеспечивают прием платежей в адрес организаций в режиме реального времени. Это означает, что информация о принятом платеже может мгновенно попадать в предприятие-получатель и восприниматься им как сигнал к предоставлению услуг плательщику. Такая скорость и большое число точек приема, прежде всего, отвечают интересам операторам связи, Интернет-провайдерам. В банке АКБ «Российский капитал» (ПАО) разработана новая и перспективная услуга – это прием платежей через банкоматы. Примером может служить комплексное обслуживание компании «Вымпелком» – оператора связи «БиЛайн» по приему платежей в режиме «онлайн». Внедрение данной услуги обеспечило увеличение на 12 % объема получаемых платежей [75].

Высоким потенциалом обладает услуга по приему платежей через POS-терминалы. Внедрение такой технологии позволяет проводить платежи в адрес различных организаций через существующее банковское оборудование на территории торговых и сервисных предприятий. На сегодняшний день более 10 тыс. магазинов оборудованы POS-терминалами, что позволяет говорить о действительно удобной и массовой системе проведения коммунальных платежей.

Комплекс данных услуг позволяет прогнозировать массовое использование в краткосрочной перспективе новых и удобных форм оплаты в адрес крупнейших операторов сотовой связи, коммунальных служб.

Система дистанционного управления счетом «Интернет-Банк». Как средство доставки, использующее современные интернет-технологии, Банком разработана и продвигается уникальная система «Интернет-Банк», позволяющая клиентам круглосуточно осуществлять дистанционное управление банковскими счетами через Интернет. Система доступна как для физических, так и для юридических лиц, не требует установки специального программного обеспечения, обеспечивает надежную защиту информации. «Интернет-Банк» позволяет:

- просматривать и контролировать текущие остатки по банковским счетам; отслеживать историю движения денежных средств по счетам и получать выписку за определенный период времени;
- вводить и отправлять платежные поручения, просматривать и распечатывать дубликаты отправленных/полученных платежных поручений;
- проводить договорные (коммунальные) платежи;
- осуществлять безналичную конвертацию средств.

Функциональность системы «Интернет-Банк» постоянно развивается, что позволяет говорить о высоких перспективах данного продукта.

Система экспресс-переводов.

Перевод средств без открытия счета остается на рынке одновременно одной из самых традиционных, с другой – наименее развитой услугой. Российской альтернативой международных систем «Маниграмм» и «Вестерн Юнион», позволяющей в течение 10 мин. обеспечить перевод в любой регион Российской Федерации, является система срочных переводов «STB-ЭКСПРЕСС» [80].

Услуга реализует одно из конкурентных преимуществ банка АКБ Российский капитал (ПАО) – развитую сеть отделений, которая охватывает всю

территорию России. Пункты приема/выдачи переводов созданы на основе сети отделений АКБ Российский капитал (ПАО) и отделений других банков-членов платежной системы «STB-KART». Система рассчитана на частных лиц, регулярно осуществляющих перевод денежных средств. Главное преимущество системы – в оперативности: отправленный перевод может быть востребован получателем мгновенно. Данную услугу выгодно отличают от аналогичных предложений на рынке: простота оформления, минимальные тарифы (ниже любых существующих аналогов), надежность, бесплатное сопровождение перевода текстовым сообщением, моментальная передача информации и конфиденциальность.

Система оперативного сервиса «SMS-Банк».

Использование новейших телекоммуникационных технологий в области управления счетом и оперативного получения информации используется в новой системе обслуживания счета «SMS-Банк». Уникальная по своим возможностям система «SMS-Банк» позволяет клиенту получить в любой момент времени, и, что важно, из любой точки информацию о состоянии банковских счетов и истории проводок посредством SMS-сообщений через мобильный телефон. Возможность оперативного получения сведений об остатках на счетах из любой точки планеты при помощи мобильного телефона стандарта GSM обеспечивает клиентам полный контроль над средствами. Таким способом достигается решение одной из основной проблемы для владельца пластиковых карт – контроля остатка средств на счете. Раньше только отделения и банкоматы банка-эмитента карты позволяли владельцу пластика получить информацию об остатке и движении средств на счете. Особенно такое положение мешало владельцам карт при расчете за границей. Теперь эта проблема решается путем простого запроса по телефону и получения ответа в течение нескольких секунд. Перечень функций, возможных в системе «SMS-Банк», велик и будет расширяться. В частности, клиенты смогут автоматически получать от банка информацию о совершении, либо попытках совершения любых операций по своим пластиковым картам в любой точке мира.

Дальнейшее развитие передовых банковских технологий в области управления счетом и проведения расчетов будет развиваться в следующих перспективных направлениях:

- управление счетом через телефон;
- пополнение счета и проведение платежей через POS-терминалы на территории торговых организаций;
- дистанционная оплата счетов за различные услуги, включая коммунальные;
- пополнение счета через банкомат с использованием специального устройства приема наличных «cashe-in».

Учитывая описанные в первой главе сложности покупки готовых систем удаленного банковского обслуживания у известных разработчиков, Банк АКБ Российский капитал (ПАО) пошел по принципиально иному пути. Разработка систем удаленного обслуживания клиентов осуществляется собственными силами. При этом особое внимание уделяется обеспечению полной и эффективной интеграции систем с действующей в банке банковской информационной системой. Четкая организационная структура, а также наличие хорошо обученного и высокопрофессионального персонала позволяет проводить эффективные продажи систем, а также осуществлять оперативную техническую и консультационную поддержку клиентов – пользователей услуг дистанционного банковского обслуживания [41].

Для клиентов, желающих подключиться к системам, реализовано несколько уникальных механизмов.

Так, для того чтобы начать работу с системой «Интернет-Банк», достаточно стать держателем любой пластиковой карты банка, так как все они выдаются со специальным кодом для работы в Интернет – ПИН2, гарантирующим сохранение в тайне сведений об операциях и обеспечивающий защиту от несанкционированного доступа к банковским счетам. Введя реквизиты карты и код ПИН2 на сайте системы «Интернет-Банк», пользователь может сразу же получить информацию о своих счетах, просмотреть историю движения

средств по счетам (выписку), а также дубликаты полученных/отправленных платежных поручений.

Если клиент желает также совершать активные операции по счетам, ему необходимо придти в отделение банка и подписать соответствующий договор. Авторизация клиента к активным операциям в системе «Интернет-Банк», а также подключение к системе «SMS-Банк» проводится кассиром прямо в отделении путем ввода соответствующей информации в банковскую машину с помощью специального интерфейса, при этом весь процесс занимает несколько минут.

Виртуальное отделение банка.

Ближайшей перспективой развития систем дистанционного обслуживания является переход от отдельных технических решений к полноценному «виртуальному» отделению банка.

Создание «виртуального» отделения предполагает собой интеграцию всех систем удаленного банковского обслуживания в единый комплекс, с реализацией необходимых взаимосвязей, что подразумевает собой принятие не только технологических, но и организационных решений, связанных в том числе и с изменением подходов к клиентскому обслуживанию.

Не все банковские услуги можно оказать клиенту с помощью каналов удаленного доступа, к примеру, за пластиковой картой клиент все равно должен приехать в «реальный» дополнительный офис банка. Именно это серьезно ограничивает количество потенциальных пользователей систем дистанционного банковского обслуживания. Однако уже появились и развиваются банковские организации (в виде дочерних предприятий традиционных банков), которые используют исключительно альтернативные каналы доставки (электронная, почтовая, курьерская служба) банковских продуктов и услуг клиентам.

Таким образом, очевидно, что подобное сочетание – комплекс технических решений удаленного обслуживания и организация службы доставки банковских продуктов – даст системам дистанционного обслуживания возможность перейти на качественно новый уровень массовости. Кроме того, это позволит

«виртуальному» отделению не только автоматизировать обслуживание существующих клиентов банка, но и создать собственную клиентскую базу: курьер доставит договор банковского счета и договора на дистанционное обслуживание домой или в офис; после их подписания клиент сможет начать работу с банком.

Полноценное удаленное обслуживание – это гармоничное сочетание новейших технических решений для широкого спектра каналов связи с клиентами, жестких мер обеспечения безопасности, и передовых технологий клиентской работы.

Реализация альтернативной стратегии роста – стратегии специализации.

В условиях ограниченных ресурсов и невозможности охвата всего базового рынка применяется другая стратегия роста – стратегия специализации. Стратегия специализации подразумевает концентрацию усилий на нуждах одного сегмента или группы клиентов. Цель здесь состоит в удовлетворении потребностей выбранного целевого сегмента лучше, чем конкуренты. Преимущество банка может быть развито: 1) на основе усовершенствованного и максимального набора услуг, который комплексно охватывает все виды финансовых операций предприятия; 2) на экономии затрат, что позволяет обеспечить ценовое преимущество работы на данном сегменте. В качестве примера использования этой рекомендации рассмотрим систему комплексного обслуживания торговых организаций в АКБ «Российский капитал» (ПАО).

Исходя из сочетания факторов привлекательности рынка, ограниченности ресурсов и наличия конкурентных преимуществ, стратегия банка на рынке организаций предусматривает четкую сегментацию, выбор целевого сегмента, определение конкурентных преимуществ на данном сегменте и концентрацию усилий по привлечению и обслуживанию данной группы предприятий [76].

Одним из конкурентных преимуществ банка АКБ «Российский капитал» (ПАО) является наличие технологии, способной качественно и с низким уровнем себестоимости обслуживать большое число операций. Стратегия реализации

этого преимущества может подразумевать обслуживание организаций, связанных в своей деятельности с обслуживанием большого числа клиентов. Это торговля, коммуникационные компании, сфера обслуживания, страхование, городское хозяйство, организации с большим числом контрагентов и чувствительные к скорости проведения расчетов. Примером такого подхода может служить работа банка АКБ «Российский капитал» (ПАО) на сегменте предприятий торговли.

Комплексное обслуживание предприятия торговли.

Сегодня ряд преимуществ банка в большей степени очевидны при их применению в отношении потребностей именно торговых предприятий. Торговые предприятия, особенно крупные, по роду своей деятельности обслуживают большое количество частных лиц – покупателей и как никто другой охотнее внедряют новые услуги и формы обслуживания для наращивания товарооборота. Банк предлагает комплекс мероприятий, направленных на повышение эффективности работы торгового предприятия. Данные мероприятия включают:

- осуществление расчетов в ускоренном режиме;
- кредитование под оборот в виде овердрафта, кредитных линий;
- инкассацию;
- обеспечение приема пластиковых карт международных и российской платежных систем к оплате;
- кредитование покупателей, в том числе на территории предприятия;
- организацию систем лояльности с использованием расчетно-дисконтных карт;
- обслуживание интернет-магазина;
- организацию приписных касс и установка банкомата.

Этот комплекс услуг может стать для торгового предприятия мощным инструментом эффективного управления финансами, повышения торгового оборота, привлечения и закрепления клиентов.

Организация комплексных систем лояльности

Одной из эффективных форм развития бизнеса торгового предприятия и получения дополнительных конкурентных преимуществ на рынке может являться

кооперация усилий с банком в интересах предприятия. На сегодняшний день в банке созданы технологии масштабного розничного расчетного обслуживания клиентов, накоплен опыт внедрения и функционирования систем, обеспечивающих автоматическую обработку сотен тысяч операций [58].

Существующий потенциал банковских технологий в полной мере может быть использован торговыми предприятиями для создания собственной системы персональных маркетинговых коммуникаций – самого современного подхода, считающегося сейчас наиболее эффективным при решении маркетинговых задач. В качестве основной цели такого подхода выдвигается создание единой многоканальной синхронизированной коммуникации, ориентированной на комплексное продвижение товара и организация двухсторонних отношений с покупателем.

Идеология персонального подхода отвечает современным тенденциям в поведении покупателей, а именно:

- все возрастающему стремлению потребителя к интерактивному двустороннему общению с производителем, повышению индивидуализма и рационализма в культуре совершения покупок;
- брендизации потребления, т.е. все большему вниманию уделяется торговым маркам;
- детальной сегментации рынка покупателей.

Все это требует последовательного проведения дифференцированного подхода к информированию и работе с большим числом покупателей.

В статистике продаж существует известное правило «20 % клиентов покупают 80 % товара». Это правило носит практически всеобщий характер, и в соответствии с ним относительно небольшая доля покупателей обеспечивает большую часть прибыли. Для привлечения и закрепления за магазином именно таких покупателей и служит система персональных коммуникаций. Интеграция усилий с банком при построении системы персональных маркетинговых коммуникаций или системы лояльности к покупателям позволяет расширить

возможности торговой карты покупателя и дополнить ее новыми потребительскими качествами за счет финансовых услуг. Такая система способна совмещать с одной стороны – персональный подход торговой компании к потребностям клиента, выраженный в поощрении покупателя, с другой – предоставление комплекса индивидуальных финансовых услуг.

При общем разнообразии услуг и форм поощрения клиента должен существовать единый связующий элемент, обеспечивающий постоянную связь покупателя с торговой компанией. Таким элементом системы персональных коммуникаций является карта покупателя – пластиковая карточка различных типов (дисконтная, дисконтно-расчетная, бонусная и др.), функционирующая на разнообразном и постоянно расширяющемся спектре технологических решений. Карта покупателя – это многофункциональная карта, позволяющая ее владельцу пользоваться всеми элементами системы лояльности:

- получать скидки при покупке товаров с различными алгоритмами ее расчета;
- пользоваться комплексом банковских услуг в сети банковских отделений и банкоматов;
- пользоваться кредитом для осуществления покупок в сети торгового предприятия;
- получать доход на остатки средств, гарантированный устойчивым бизнесом банка и торговой компании;
- совершать операции в любом терминальном устройстве платежной системы во всем мире.

В практике зарубежных и отечественных торговых предприятий различные варианты дисконтных схем достаточно широко и активно применяются уже на протяжении ряда лет и, согласно современным представлениям, внедрение системы лояльности на базе банковских технологий и платежных карт позволяет получить торговой компании следующие маркетинговые преимущества:

- привлечение дополнительных покупателей, закрепление действующих клиентов;
- увеличение объема торгового оборота, рост средней величины покупки;
- получение дополнительных оборотных средств на льготных условиях;
- использование платежной карты как уникального носителя эффективной и долгосрочной рекламы;
- получение возможности продажи товаров в кредит.

Создание качественно нового сервиса при обслуживании покупателя, превращение дисконтной карты в повседневное средство платежа и получения финансовых услуг.

Обеспечение канала обратной связи с покупателем.

Наращивание клиентской базы путем функционирования карты в дисконтной сети магазинов, удовлетворяющих своими товарами весь спектр потребностей покупателей.

Собственная торговая карточка считается весьма эффективным средством решения одной из главных задач любого торгового предприятия – увеличения оборота, что достигается привлечением в торговую точку как можно большего числа покупателей. Карта является наглядным символом успеха предприятия, устойчивости его работы, опирающейся на передовые методы торговли. Как свидетельствует опыт банка АКБ «Российский капитал» (ПАО), введение собственной карточки приводит к увеличению числа покупок не менее чем на 5%. Этому в немалой степени способствует психологический фактор восприятия пластиковых карточек как символа благополучия и принадлежности их держателя к определенному общественному слою. Банковская составляющая усиливает такой подход за счет еще большей персонализации и расширения возможностей клиента.

Торговая компания с помощью банка имеет возможность выйти на рынок заемных средств населения. Как правило, это более дешевые ресурсы. В рамках общей системы лояльности к покупателям банки могут предложить ряд

инструментов, позволяющих вовлечь средства населения в торговый оборот компании. Это могут быть специальные счета или вклады, различные ценные бумаги, создание условий выхода на фондовые рынки.

Карты лояльности все чаще встраиваются в единый комплекс продвижения товара. В соответствии с концепцией персональных маркетинговых коммуникаций, торговая карточка не только является рабочим инструментом дисконтных программ и схем, но может также использоваться как одно из дополнительных средств рекламы и информирования покупателей. Платежная карта как рекламный носитель обеспечит в среднем в год более 600 контактов потенциального покупателя с информацией о торговой компании и имеет высокий индекс соответствия целевой группе покупателей. Это, безусловно, высокий показатель, который с учетом стоимости карты и ее дополнительных функций позволяет говорить о высокоэффективном источнике рекламы.

Интегрированные усилия банка и торговой компании позволяют создать еще один важный элемент в системе лояльности – это организация расчетов и кредитования клиентов на совершение покупки именно в торговой сети компании. Создание программы кредитования клиентов торгового предприятия является на российском рынке новым и перспективным инструментом привлечения клиентов. Организация системы, когда кредитование встроено в общую систему лояльности, может выгодно отличать компанию на рынке. В этой связи высоко требование к автоматизации этих услуг. Такие требования банк может обеспечить благодаря использованию платежных технологий на базе кредитных карт. Возможность пользоваться кредитом может быть предоставлена покупателю в рамках общей системы лояльности в виде овердрафта по счету в течение срока действия карты. Такая технология кредитования является уникальной, поскольку она позволяет продавать в кредит любой ассортимент товара, пользоваться заемными средствами в любой момент времени без дополнительного обращения в банк. Такая система будет с одной стороны повышать престиж торговой марки, с другой, подчеркивать значимость

покупателя для торговой компании. Внедрение системы кредитования покупателей позволит торговой компании: увеличить товарооборот за счет категории покупателей, не накопивших определенной суммы средств и готовых воспользоваться кредитом для приобретения товара, а также повысить среднюю стоимость покупки; увеличить число спонтанных покупок за счет заемных средств; улучшить сервис путем внедрения дополнительных форм обслуживания клиентов.

Согласно многочисленным исследованиям, схемы удержания покупателей более эффективны при использовании системы «умных» скидок, когда покупатель получает льготу при выполнении условия конфетной дисконтной схемы. Так, предоставление льгот и привилегий ставится в зависимость от покупательской активности клиента, тем самым уменьшая риск торгового предприятия оказаться в области убытков из-за предоставления скидок. Размер льготы может определяться по заранее составленному алгоритму в зависимости от суммы, частоты покупки, времени совершения операции, вида товара, категории покупателя и т.д. Таким образом, в системе лояльности может быть полностью реализована маркетинговая стратегия предприятия, а также специальные promotion акции. Банковские технологии позволяют предложить полностью автоматизированный процесс учета и обслуживания карт лояльности в различном сочетании как отражение маркетинговой политики торговой компании [79].

Еще одним современным элементом сервиса, который могут обеспечить банковские технологии и который может также стать частью системы лояльности, является использование карт покупателя как средство расчета в Интернете. Безусловно, перспективным направлением бизнеса, признанным подавляющим большинством торговых компаний, является развитие электронной коммерции, Интернет-технологий. Главным сдерживающим фактором в данном сегменте бизнеса остается отсутствие гарантий по надежности расчетов. В последнее время в этом направлении наблюдается существенный прогресс. На базе отечественных

платежных систем сегодня создаются технологии безопасных электронных транзакций, позволяющих обеспечить полную надежность расчетов в рамках системы лояльности торгового предприятия.

Предоставление комплекса услуг, интеграция усилий Банка и торговой компании в области разработки новых форм обслуживания покупателей, организация и внедрение комплексной системы персональной работы с клиентом, выпуск многофункциональной карты покупателя является базой внедрения CRM-решений.

Приведенные в качестве примера основные направления развития продуктового ряда АКБ «Российский капитал» (ПАО) направлены на реализацию в ближайшей и среднесрочной перспективе стратегии роста и развития, основанной на использовании имеющихся конкурентных преимуществ. Такая стратегия подразумевает осуществление постоянной деятельности служб маркетинга, разработчиков услуг и сбытовых подразделений по поиску новых идей, их анализу и воплощению в банковские услуги, обеспечивая тем самым одно из основных преимуществ банка – широкий продуктовый ряд, направленный на удовлетворение разнообразных потребностей клиентов.

3.2 Создание эффективной системы организации продаж на основе современных информационных технологий

В настоящее время в развитии банков главенствующую роль, бесспорно, играют новые информационные и коммуникационные технологии. Предоставляя широкие возможности в области сбора и обработки огромных массивов информации, новые технологии вместе с тем позволяют устанавливать тесные доверительные отношения с клиентами и персоналом, а также развивать новые типы отношений с ними. Это существенно расширяет основы и механизмы традиционного банковского обслуживания. Электронный маркетинг (e-marketing) особое значение придает таким основополагающим факторам, как информация,

технология, логистика/распределение, коммерческий и человеческий потенциал сотрудников банка.

Одним из результатов нового маркетинга являются информационные базы данных, содержащие сведения о действующих и потенциальных клиентах, обо всех элементах маркетинговой стратегии и тактике. Такие базы данных позволяют индивидуализировать деятельность банка по обслуживанию клиентов, сделать маркетинг целевым. Базы данных позволяют, например, осуществлять целенаправленное продвижение услуг и проектов. Информационные технологии позволяют с относительно низкими затратами сохранять, обрабатывать и использовать информацию о каждом случае взаимодействия с клиентом. Основная цель нового подхода к работе с клиентом – создать единую информационную среду для всех подразделений фронт-офиса, что позволит эффективно организовать совместную работу этих подразделений с клиентом и обеспечить эффективный обмен информацией между ними [84].

Конкуренция в банковской сфере высока как никогда, и важнейшей становится проблема удержания имеющихся клиентов, а уже затем приобретение новых. Согласно статистике IDC Research Group, уменьшение числа клиентов, уходящих к конкурентам, на 5% в год приводит к потере прибыли на 25 – 55 % в зависимости от отрасли. В качестве обоснования для внедрения персональных коммуникаций в западных источниках приводится тот факт, что большинство компаний теряет 50% своих клиентов каждые 5 лет.

Чтобы извлекать максимально полный доход от информации о клиенте, определенным образом структурированная база данных о клиентах должна постоянно анализироваться и дополняться, по крайней мере, по трем направлениям:

– возможность все более глубокого сегментирования клиентов – например, по ожиданиям или по уровню рентабельности операций по их обслуживанию. Банки осуществляют сегментирование клиентов по уровню цен на используемые ими услуги;

- моделирование структурного «профиля» клиентов, например, по их социально-демографическим характеристикам; это предполагает постоянный сбор информации о клиентах, начиная с неформальной регистрации различных событий в их жизни (например, данных об изменении их гражданского состояния, о крупных расходах на приобретение предметов длительного пользования и т. д.) и до создания автоматизированной картотеки;
- моделирование будущего поведения клиентов, позволяющее опередить конкурентов и добиться положительного ответа клиента на предложение банка приобрести новый банковский продукт; особую роль при этом играет информация о «жизненном цикле» клиента, которая дает возможность предугадать изменения в его поведении в области приобретения основного и дополнительного жилья, автомобиля и др. и предложить ему соответствующую банковскую услугу.

Новый подход к взаимодействию с клиентом подразумевает, что сотруднику банка доступна полная информация о всех взаимоотношениях с клиентами, и он принимает решение на ее основе; данные об этом, в свою очередь, тоже сохраняются и доступны при всех последующих актах взаимодействия.

Среди немногих современных технологий по работе с клиентами, основанных на электронных информационных системах, особо выделяется технология CRM (Customer Relationships Management – управление взаимоотношениями с клиентами). CRM – это бизнес-стратегия построения взаимовыгодных отношений с клиентами, направленная на повышение эффективности и доходности основной деятельности банка за счет привлечения и удержания прибыльных клиентов. Эта стратегия основана на выполнении следующих условий:

- наличие единого хранилища информации и системы, куда мгновенно помещаются и где в любой момент доступны все сведения обо всех случаях взаимодействия с клиентами.

- синхронизированность управления множественными каналами взаимодействия (т.е. существуют организационные процедуры, которые регламентируют использование этой системы и информации в каждом подразделении компании).
- постоянный анализ собранной информации о клиентах и принятие соответствующих организационных решений, например, о ранжировании клиентов исходя из их значимости для компании, выработке индивидуального подхода к клиентам согласно их специфическим потребностям и запросам.

Основными компонентами системы CRM являются отдельные приложения, обеспечивающие работу следующих подразделений: фронт-офисных продаж, маркетинга и поддержки клиентов.

Автоматизация продаж.

Краеугольным камнем системы CRM является приложение Sales Force Automation (SFA) Основной задачей данного приложения является автоматизация деятельности подразделений связанных с продажами. Функциональность таких приложений включает следующие подсистемы:

Контроль продаж (актуальная информация о взаимодействии с клиентом, отчетность по контактам и прогнозы продаж).

Создание сценариев продаж для различных типов услуг.

Календарь и планирование.

Управление контактами (автоматическое отслеживание процесса взаимодействия с клиентом, напоминания), отчетность по контактам.

Информация по клиентам (данные о клиенте, история взаимодействия с банком, прошлые и планируемые сделки).

Прогнозирование продаж (информация о планируемых продажах, оценка вероятности в зависимости от этапа жизненного цикла).

«Воронка продаж» (информация о продвижении клиентов по циклу продаж).

Управление рассылкой литературы (печатной информации).

Информация о стоимости продуктов (тарифный план).

Региональный менеджмент.

Отчетность по затратам.

Отчетность по продажам.

Хранение готовых шаблонов корреспонденции (коммерческие предложения, циркулярные письма, напоминания о платежах, извещения о приходе средств, рекламные рассылки).

Возможность автоматической рассылки корреспонденции по факсу или email (может быть актуально для поздравления большого количества клиентов, рассылки информации о выходе нового продукта банка, изменении ставок и тарифов и т.п.) [95].

Приложения Marketing Automation (МА) в основном нацелены на предоставление менеджерам по маркетингу мощного инструмента для разработки, проведения и анализа маркетинговых кампаний, а также других маркетинговых функций. МА приложение позволяет автоматизировать разработку кампаний, сгенерировать список целевой аудитории, распределить потенциальных клиентов между сотрудниками отдела продаж. В дальнейшем совместно с приложениями SFA будут формироваться планы действий для продавцов и отслеживаться выполнение этих планов. Таким образом приложения SFA и МА дополняют друг друга.

Приложения по автоматизации сервисных функций Customer Service Support (CSS) позволят удовлетворять индивидуальные потребности клиентов значительно быстрее, более точно и более эффективно.

Одним из наиболее эффективных способов снижения издержек на обслуживание клиента является создание так называемой Базы знаний или справочника по претензиям. В данном справочнике собирается информация обо всех однажды возникших проблемах клиентов и способах их решения. Таким образом, при повторном появлении такой же проблемы у другого клиента, менеджер может найти информацию о способах ее решения в системе. В

результате этого многие вопросы могут быть решены в ходе первого звонка (не требуется перезванивать клиенту, чтобы решить проблему).

Основные элементы, охарактеризованные выше, трансформированные в банковскую специфику представлены в таблице 17.

Особое значение внедрение CRM-технологии имеет для крупных холдингов, к которым можно отнести систему банка АКБ «Российский капитал» (ПАО). CRM позволит обеспечить доступ к корпоративной информации всем банкам и структурным подразделениям банковской группы, а также выбранным партнерам и клиентам в режиме реального времени или близком к нему. На наш взгляд, CRM предоставит инструмент контроля руководству группы для точного прогнозирования продаж, отслеживания процесса взаимодействия с клиентом, отслеживания эффективности работы отдельных пунктов продаж.

Таблица 17 – Элементы приложений CRM, применительно к банку

Автоматизация продаж	Автоматизация маркетинга	Автоматизация обслуживания клиентов
Создание сценариев продаж для различных типов клиентов	Планирование маркетинговых кампаний	Создание клиентских файлов
Бюджетирование продаж	Бюджетирование маркетинга	Прохождение запросов клиентов
Управление контактами на основе моделирования «профиля клиента»	Генерация исследовательской панели	Полная информация о качестве обслуживания
Прогнозирование продаж	Прогнозирование спроса	Хранение полной истории обращений клиентов
Информация о продвижении клиентов по циклу продаж («воронка продаж»)	Маркетинговая информация (базы данных)	Управление доступом к клиентским файлам
Контроль за продажами		Управление запросами на внесение изменений в продукт
Ставки, тарифы		Индивидуальные условия обслуживания
Региональная сеть продаж		Отчетность по обслуживанию клиентов
Конфигуратор продаж (пакетирование)		
Интернет-Банкинг, СМС-Банк		

Основой внедрения CRM-решений в банке является реализация программ лояльности клиента. Клиент для банка – основной источник полной и непротиворечивой информации. На их базе можно создать эффективный механизм контроля по всему циклу продаж и что особенно важно – сформировать подсистему опережающих услуг, которая включает в себя быструю регистрацию в системе новых банковских продуктов и передачу информации о них клиентам или возможность воспользоваться этой информацией клиенту посредством Интернета.

Многие российские банки уже последовательно внедряют функциональность CRM-решений. Рассмотрим опыт АКБ Российский капитал

(ПАО) по созданию системы персонального обслуживания клиентов.

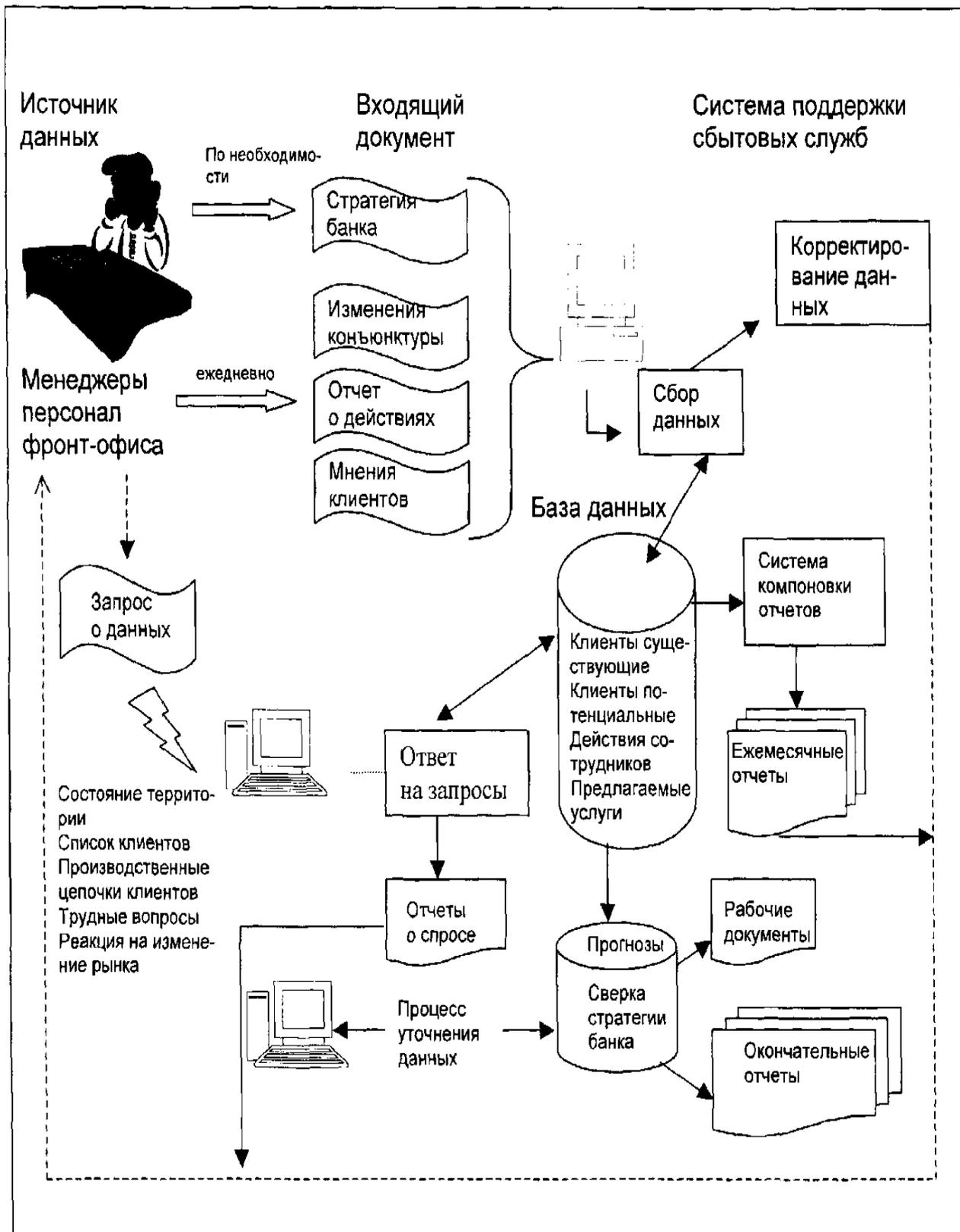


Рисунок 24 – Система построения персональных коммуникаций

В цикле формирования и обмена информацией о клиентах, банковском продукте, условиях продаж задействованы практически все сбытовые и внутренние службы банка, деятельность которых влияет на продажи. Результаты каждого контакта, изменения условий продаж, появление новых продуктов и возможностей заносятся в единую базу данных. Использование этой информации происходит так же интенсивно, как в направлении предпродажной подготовки, так и для получения точной информации внутреннего характера – о себестоимости, рентабельности и другой как в разрезе клиентов, так и в разрезе продуктов или подразделений.

Использование автоматизированной системы построения персональных коммуникаций позволяет банку решать ряд жизненно важных задач.

1. Маркетинговая безопасность бизнеса. За счет фиксации полной информации о клиенте и условий его привлечения можно:

- сохранить клиентов в случае перехода менеджера в конкурирующий банк. В этом случае новый менеджер имеет полную информацию для возобновления контактов;

- сохранить в поле зрения банка тех, кто еще или уже не стал клиентом банка. Периодическая адресация предложений, в том числе на более выгодных условиях может в результате привлечь клиента на обслуживание.

2. Интеграция усилий разных подразделений банка. За счет использования единой информационной базы, разные службы могут:

- предлагать пакеты услуг, курируемые разными подразделениями (сберегательные, расчетные, кредитные);

- осуществлять перекрестные продажи. Здесь в полной мере используются существующие коммуникации с клиентом для расширения сотрудничества и повышения прибыльности работы.

3. Повышение эффективности продаж. Анализ продаж позволяет систематизировать подходы и определить оптимальную тактику работы с клиентом за счет:

- сегментации клиентов. Сегментация по доходности позволяет правильно распределить усилия персонала, сегментация по роду деятельности – подготовить персональные программы;
- планирования и контроля действий клиентского менеджера. Снижается вероятность потери клиента из-за «человеческого фактора»;
- продажи более выгодных для банка услуг, а также сопутствующих услуг. Менеджер имеет возможность оценивать прибыльность работы и концентрироваться на наиболее прибыльных услугах;
- сокращения времени на подготовку и заключение договоров. Введенная информация в систему позволяет быстро подключать различные службы (продуктовые подразделения, юридическую службу) для подготовки проектов.

4. Повышение эффективности маркетинговых усилий. На основе имеющейся информации можно более точно использовать маркетинг, что позволяет:

- исследовать и прогнозировать спрос на услуги. Как следствие, планирование ресурсов, рекламных затрат и т.п.;
- оценивать эффективность рекламных затрат. Данные о появлении новых клиентов или повышении продаж позволяют вывести коэффициенты эффективности рекламных усилий, принимать решение по источникам рекламы;
- формировать индивидуальные пакеты услуг. На основе сформированного портрета целевых клиентов можно прогнозировать мотивацию пользования теми или иными банковскими услугами;
- изучать конкурентов. Знание, где и как обслуживается клиент по другим операциям, дает возможность определить ближайших конкурентов и организовать постоянный мониторинг.

5. Повышение качества обслуживания клиентов. Этот эффект достигается путем предоставления клиенту дополнительных сервисов:

- четкую обратную связь с банком, фиксирующую вопросы и факты претензий;
- формирования разнообразных отчетов об операциях;

– информирование клиента о потенциально интересных темах (возможных партнерах, приглашение на выставки, презентации, поздравление с различными датами).

6. Отчетность и анализ деятельности. Собранная информация позволяет за любой срок получить важную для оценки деятельности информацию:

- о работе сбытовых подразделений;
- о доходности и себестоимости работы с клиентом или группой клиентов;
- доходности отдельных услуг или программ;
- о прогнозировании продажи.

Таблица 18 – Влияние системы персональных коммуникаций на продажи в АКБ Российский капитал (ПАО) выражено в следующих относительных показателях

Рост эффекта от внедрения информационной системы, в процентах	
Наличие информации о клиенте, потребляемых услуг, объема операций, история пользования услугой, потенциальные объемы продаж	75
Прогноз продаж, потенциал оказания перекрестных услуг	70
Ускорение сроков от предложения до оказания услуги	55
Объем продаж по каждому менеджеру	43
Увеличение числа контактов на одного менеджера	31
Контроль за затратами на отделы продаж	48
Эффект от внедрения системы в целом	
Повышение результативности служб продажи в течение 6 мес.	25
Рост объема заключаемых договоров	31

Безусловно, существуют и отрицательные последствия внедрения системы персональных коммуникаций на основе CRM-решений. К таковым следует отнести: затраты времени персонала на фиксацию информации; искажение данных в случае нарушения режима ввода информации; психологическое давление на персонал в связи с требованием о вводе информации по каждому совершенному действию; дороговизна установки и сопровождения системы; высокие риски по корректности информации.

Тем не менее, положительный эффект внедрения персональных коммуникаций с использованием современных автоматизированных систем

позволяет характеризовать ее как эффективных элемент общего механизма продаж банковского продукта.

3.3 Построение внутренних бизнес-процедур механизма продаж: бюджетирование, планирование, контроль и мотивация

Построение внутренних бизнес-процедур рассматривается как неотъемлемая часть создания системы эффективных продаж банковского продукта. Оптимальное построение систем бюджетирования, планирования, контроля и мотивации призваны обеспечить сокращение издержек банка, учет доходности и себестоимости услуг, повышение прибыльности работы, закрепление зон ответственности, стимулирование в достижении цели, т.е. то, что во многом определяет эффективность системы продаж. Далее в разделах приводятся методики и рекомендации по организации внутренних учетных систем. Данные методики основываются на типовых организационных схемах построения банка и общности решения задач.

Рекомендации по бюджетированию продаж АКБ «Российский капитал» (ПАО) В ходе разработки системы сквозного бюджетирования подразделений банка решаются следующие задачи.

1. Определение центров ответственности за те или иные показатели продаж а также расчет финансового результата работы всех подразделений банка – начиная с дополнительных офисов и кончая любым подразделением центрального аппарата.
2. Определение источников финансирования деятельности подразделений, системы развития.
3. Построение взаимосвязи с системой планирования и системой стимулирования персонала.
4. Получение информации по доходности всех направлений деятельности, формирование представления об эффективности банковских инструментов.

5. Построение механизма управления продажами на основе экономического ресурса.

Обозначим некоторые наиболее важные принципы и ограничения по построению системы бюджетирования в каждом из отдельных банков (рисунок 25):

- основным и единственным базовым началом построения бюджетов служит баланс подразделения и формы отчета о доходах и расходах;
- отделения рассматриваются как основные центры прибыли и основные элементы сбытовой сети. Цель такого допущения – обеспечить направленность всех усилий и бизнес-процессов в дополнительном офисе на достижение максимальной прибыльности работы;
- блок управления продажами является подразделением – центром ответственности за объемы продаж. (Предлагаемое построение системы исходит из данного принципа, хотя он не является бесспорным и служит принятым предположением). В блок управления продажами входят подразделения центрального аппарата, которые не участвуют непосредственно в продажах услуг, но активно влияют на данный процесс. Это могут быть подразделения: маркетинговая служба (стимулирование продаж, реклама), служба разработки новых услуг (новые или усовершенствованные услуги), служба внедрения и сопровождения продаж (инструкции по продажам, консультирование, работы с бизнес-партнерами) [97].

Помимо блока подразделений управляющего продажами существуют центральные подразделения, непосредственно задействованные в процессе оказания услуг, например Управление кассовых операций (кассовые операции), Управление кредитования (кредитные продукты), Управление расчетов (расчетные операции); Управление пластиковых карт (проведение расчетов по пластиковым картам), Казначейство (эффективность привлечения, размещения ресурсов). Основой доходной части бюджета данных подразделений должны

являться совокупность сопровождаемых продуктовых бюджетов. Данные подразделения участвуют в получаемой прибыли от реализации продуктов.

Технология функционирования системы сквозного бюджетирования, представленная на рисунок 16, выглядит следующим образом.

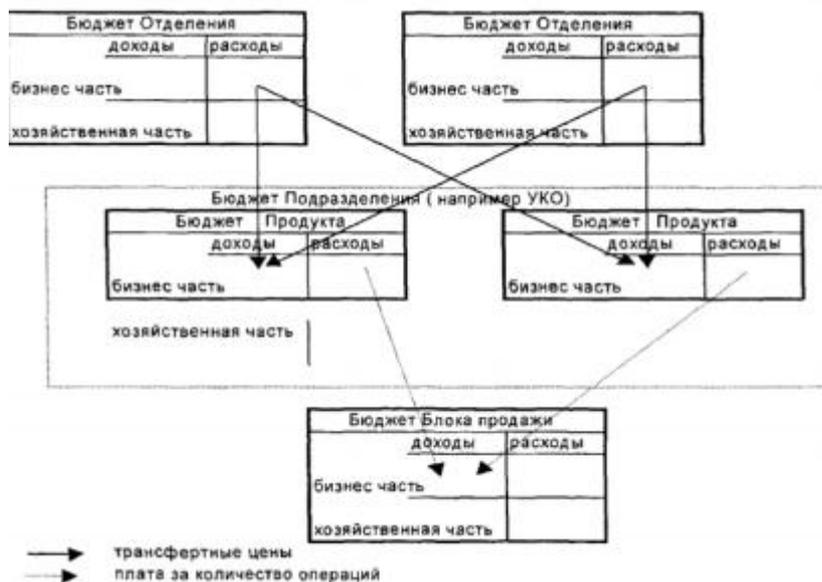


Рисунок 16 – Технология функционирования системы сквозного бюджетирования

Существующий бюджет дополнительных офисов разделяется на две части: «Хозяйственная часть» – расходы и доходы, не связанные с продажей дополнительными офисами банковских продуктов; «Бизнес-часть» – расходы и доходы от продаж банковских продуктов.

Бизнес-часть бюджета представляет собой совокупность усеченных бюджетов конкретных продуктов с детализацией доходов и расходов по соответствующим статьям.

Доходная часть бюджетов продуктов представлена доходами от их реализации.

Расходная часть бюджетов продуктов представлена расходами на оплату внутренних трансфертных цен на соответствующие продукты и прямые расходы.

Промежуточные финансовые результаты рассчитываются по каждому продукту.

В расходную часть бизнес-блока бюджета вводится дополнительная статья расходов по каждому продукту: расходный план продаж продукта. В случае неисполнения отделением установленных плановых заданий на расходы офиса продаж относятся суммы недополученных доходов в соответствии с масштабом невыполнения плана. Экономический смысл наличия такой статьи расходов в бюджете заключается в обеспечении материальной заинтересованности отделений в исполнении плановых заданий по продажам.

Бюджет подразделений, участвующих в проведении банковских операций, представляет собой совокупность бюджетов продуктов, которые они сопровождают.

Доходная часть бюджета подразделений, участвующих в проведении банковских операций, представлена доходами, получаемыми при оплате дополнительными офисами внутренних трансфертных цен на продукты.

Расходная часть бюджета «продуктовых» подразделений состоит из расходов по обеспечению функционирования соответствующих банковских продуктов, которые несет банк, например: 1) в отношении сторонних организаций (внешние платежные системы VISA, EUROPAY, СТБ, технические службы и др.); 2) в отношении подразделений блока «Продажи».

К расходной части бюджета добавляются хозяйственные расходы, связанные с функционированием подразделения.

Доходная часть бюджета блока «Продажи» состоит из платежей, зависящих от количества проданных продуктов.

Расходная часть бюджета блока «Продажи» формируется затратами на содержание и работу коллектива, рекламу, затраты на разработку продуктов.

Формирование внутренних трансфертных цен на услуги

Важнейшим инструментом формирования бюджетов подразделений является определение трансфертной цены. Функция трансфертной цены – это управление продажами [33].

На формирование ее размера влияют ряд факторов: затраты на производство и реализацию продукта; объем доходов от продаж продукта; вид продукта (стадия жизненного цикла, донор, имиджевые, дотационные и др.); реализуемая продуктовая стратегия; стратегия проникновения на рынок; и др.

Трансфертная цена формируется совместно блоком «Продажи» и «продуктовым» подразделением, согласовывается и утверждается в соответствующем порядке.

Основные мероприятия по внедрению системы бюджетирования

В качестве первых шагов реализации данного подхода необходимо решить следующие задачи:

1. Определение состава продуктов для ценового управления продажами посредством системы бюджетирования продуктов.
2. Определение количественных единиц измерения объемов продаж.
3. Определение структуры трансфертной цены.
4. Формирование мастер-бюджета с учетом плановых заданий по продажам.
5. Определение состава продуктов для ценового управления продажами посредством системы бюджетирования продуктов.

Пассивный продуктовый ряд банка можно разделить на две части: 1) продукты, напрямую связанные с привлечением ресурсов; 2) продукты, не связанные на прямую с привлечением ресурсов (комиссионные продукты).

Внедрить систему ценового управления продажами в первую очередь целесообразно по следующим сервисным продуктам: а) пластиковые карты (кредитные карты; дебетовые карты; специальные карты; зарплатные проекты; дисконтные проекты); б) расчетные услуги (эквайринг, прием платежей в адрес организаций, банк-клиент, Интернет-банк, расчетное обслуживание организаций, обслуживание ВЭД, безналичная конвертация, специальные системы проведения платежей) ; в) кассовые услуги (наличный валютнообмен, инкассация, выдача наличных по «чужим» картам, выдача наличных по «своим» картам, выдача

наличных организациям, чеки, выдача наличных по лотереям); г) другие услуги (депозитарные ячейки, агентские услуги по страхованию, пенсионному обеспечению).

В деятельности банка по большинству продуктов существует система отчетности и возможен расчет операционных и не операционных доходов и расходов, на основании которых может быть сформирован бюджет продуктов.

При построении плановых заданий по продажам банковских продуктов, помимо балансовых и ресурсных показателей, используются количественные показатели, т.е. количество заключенных договоров и проданных пластиковых карт. На основе количественных показателей продаж, исходя из ожидаемой доходности соответствующих продуктов, рассчитываются финансовые показатели продаж, т.е. ожидаемый доход от продажи продуктов.

Такая система планирования позволяет устанавливать реально достижимые для дополнительных офисов количественные показатели продаж и достаточно достоверно планировать объемы доходов, ожидаемые от продаж соответствующего количества банковских продуктов.

Величина трансферта на каждый продукт устанавливается в виде процента от операционных расходов по соответствующему продукту и определенного минимума за продажу каждой единицы продукта, перечисление которого производится отделением вне зависимости от объема операционных расходов. Например, размер трансферта на продукт эквайринг устанавливается как 15 % от операционных расходов, но не менее 10 долл. за договор в месяц.

Такая структура трансферта позволяет избежать «холостых» продаж, так как отделение будет иметь материальную мотивацию избегать не работающих по заключенным договорам клиентов. В случае заключения договора без последующего получения по нему доходов от обслуживания клиента, трансферт в виде фиксированной суммы за каждый такой договор будет снижать финансовый результат отделения.

В итоге, как по каждому подразделению, так и по каждому продукту формируется взаимосвязанная система построения мастер-бюджетов.

Система планирования продаж

Целью формирования системы планирования является:

- обеспечение развития бизнеса банка по темпам роста и результатам деятельности, соответствующее принятому долгосрочному, стратегическому плану;
- обеспечение соответствия планов развития с расширением или удержанием доли на рынке банковских услуг;
- формализация процесса построения плановых заданий для дальнейшего их использования бизнес единицами: филиалами, дополнительными офисами банка, при составлении плановых балансов и бюджетов на очередной квартал.

Плановые задания рекомендуется составлять по объемным и количественным показателям деятельности филиалов и отделений и представлять в двух формах: как средний за квартал прирост по продукту месяц к месяцу в процентах и в виде абсолютных значений. В методике для расчёта плановых заданий используются следующие исходные данные:

- данные Банка России по основным статьям привлечения средств клиентов (остатки на расчетных счетах юридических лиц, остатки на вкладах до востребования физических лиц, объем средств, привлеченных в депозиты физических и юридических лиц, в собственные векселя банков, объем выданных коммерческих кредитов юридическим лицам, потребительских кредитов физическим лицам). Перечисленные значения берутся из «Бюллетеня банковской статистики»;
- данные по аналогичным статьям из балансов филиалов и отделений банка;
- количественные данные по продажам основных банковских продуктов (договора на РКО юридических лиц, инкассации, эквайринга, ТБО, интернет-банкинга, сделки по безналичной конвертации валюты, количество арендованных депозитных ячеек, эмиссия пластиковых карточек (отдельно кредитных, студенческих, прочих, в том числе зарплатных).

Расчет плановых заданий осуществляется в три этапа:

- построение прогноза темпа развития рынка банковских услуг по отдельным банковским продуктам;
- расчет темпов прироста по направлениям деятельности отдельно для каждого филиала и отделения банка;
- на основании полученных показателей прироста по направлениям деятельности рассчитываются объемные и количественные показатели.

Используется следующий алгоритм построения прогноза темпа развития рынка банковских услуг по отдельным банковским продуктам.

На основании статистических данных Банка России строится прогноз темпа развития рынка банковских услуг по отдельным банковским продуктам.

1. Рассчитывается прирост рынка в предыдущие годы, например по статье за 2014 г. (P_{2014}) и 2015 г. (P_{2015}).

$$P_{2014} = \frac{V_{12}}{V_1} \quad \text{где } V - \text{объем рынка в 1-м месяце года} \quad (6)$$

2. Рассчитывается увеличение прироста в 2015 г. к приросту в 2014 г. (Π) как отношение прироста по статье в 2015 г. к приросту по статье в 2014 г.

$$\Pi = \frac{P_{2015}}{P_{2014}} \quad (7)$$

3. Рассчитывается прогнозная средняя динамика прироста рынка в 1-м квартале 2016 г. ($D_{рп}$) как корень третьей степени из произведения фактической динамики каждого месяца этого же квартала 2015 г. ($D_{рфи}$), умноженный на среднее увеличение прироста.

$$D_{рфи} = \frac{V_i - V(i-1)}{V(i-1)} \quad (8)$$

$$D_{рп} = \frac{\Pi(D_{рф1} \times D_{рф2} \times D_{рф3})}{3} \quad (9)$$

Расчет плановых показателей строится следующим образом.

Планируется динамика привлечения по данной статье в филиале ($D_{оп}$) исходя из того, что динамика прироста в банке должна быть, по крайней мере, не ниже, чем в целом по рынку (например, по Москве). В тех же филиалах, в которых динамика прироста по статье в настоящее время выше среднерыночной,

используется плановая динамика по рынку, усиленная на превышение динамики филиала над среднерыночной, т.е. если

$$(D_{\text{оф}} > D_{\text{рф}}), \text{ то } D_{\text{оп}} = D_{\text{рп}} \times \frac{D_{\text{оф}}}{D_{\text{рф}}}, \text{ иначе } D_{\text{оп}} = D_{\text{рп}} \quad (10)$$

Таким образом, достигается планирование исходя из поставленных целей роста, а также необходимости сохранения и расширения доли банка на рынке банковских услуг.

Система контроля за эффективностью продаж

В общем плане эффективность продаж определяется как отношение дополнительных продаж банковского продукта, получаемого за счет улучшения обслуживания клиентов, к расходам на проведение соответствующих мероприятий. Систематический анализ доходности инвестиций в продажи позволяет оптимизировать выделение и распределение ресурсов на развитие банка в целом. При этом необходимо постоянно помнить о том, что одна из главных трудностей заключается в инициировании процесса изменений во всех структурах банка, начиная от фронт-офисных подразделений и кончая центральным аппаратом банка.

Помимо организационных изменений банки должны также вводить систему показателей, отражающих степень удовлетворения потребностей клиентов [67].

Наиболее трудным и важным моментом организации продаж является оценка качества, т.е. определение его признаков, конкретизация требований к качеству и формулирование стандартов качества банка. При этом признаки качества банковского продукта должны устанавливаться едиными для всех подразделений банка. Признаки качества банковских продуктов разделяются по трем группам: по объектам, т.е. подразделениям, которые разрабатывают и продают продукты; по виду продуктов: расчетные, ссудные, депозитные, ценные бумаги; по целям клиентов: размещение средств (вклады до востребования, срочные, сберегательные и т.д.), получение кредитов на потребительские нужды,

переводы, валютнообмен, финансирование проектов, кредитование торговли под обороты.

Пообъектный контроль за продажами и качеством обслуживания осуществляет служба мониторинга качества услуг. Однако текущий контроль возлагается на руководителей фронт-офисных подразделений и в первую очередь управляющих отделениями, которые по существу являются главными менеджерами по продажам. Эффективность контроля возрастает, если предварительно были доведены до отделений контрольные показатели продаж и прибыли на плановый период. Контроль выполнения планов продаж и качества обслуживания сводится к оценке достижения запланированных параметров с учетом рыночной ситуации в сегментах.

Анализ рыночной ситуации сводится к оценке доли рынка, занимаемой отделением в разрезе банковских продуктов и клиентских сегментов, в сравнении с банками конкурентами. Анализ на основе фактических данных производит служба маркетинга головного филиала с целью выработки корректирующих мероприятий. Фрагмент анализа по одному из филиалов АКБ «Российский капитал» (ПАО) представлен в Приложении А.

В практике банка качество обслуживания клиентов должно регулироваться через разработку стандартов. Кроме этого, должны формулироваться основные принципы аудита качества:

- проведение регулярных внутренних ревизий;
- определение расходов на контроль качества, включающих расходы на проверку качества и оценку выполнения требований по качеству;
- расчет издержек, связанных с ошибками и невыполнением требований по качеству;
- контроль расходов по планированию и управлению качеством.

Для проверки деятельности банка в рамках аудита качества могут применяться следующие методы.

1. 100-процентная проверка. Однако из-за дороговизны проводить 100-процентные проверки можно только в исключительных случаях.

2. Самопроверка по принципу «двух глаз» является самым важным способом контроля, который применяется во всех хорошо организованных процессах.

3. Комбинация самопроверки и внешней проверки по принципу «четырех глаз». Она проводится не для выявления ошибок, а только для контроля. Выборочный контроль чаще всего проводится лицами, которые не участвуют в процессе продаж продуктов. Инициаторами таких проверок могут быть руководство, группа мониторинга качества.

4. Опрос клиентов. Главной его целью является получение информации о частоте контактов с клиентами.

5. Опрос сотрудников применяется для проверки квалификации: это могут быть интервью по поводу частоты появления ошибок, затруднений в работе и т.д.

6. Тесты используются для проверки качества банковских процессов и их результатов. Различаются три формы такой проверки: а) наблюдение за реальными отношениями с клиентом; б) ведение клиентских файлов; в) осуществление тест-покупок для проверки поведения сотрудников при предоставлении консультаций;

7. Анализ рекламаций, являющихся сигналом, который следует рассматривать как скрытую и реальную помеху доверительным отношениям между клиентом и банком.

Целью аудита является выяснение того, насколько эффективно функционирует система управления качеством и каковы ее слабые места.

Анализ затрат и рентабельности продаж по офисным продажам осуществляется в разрезе отдельных статей расходов и доходов по следующим формулам.

$$K_p = \frac{\text{Затраты на рекламную компанию и стимулирование продаж}}{\text{Объем продаж}} \quad (11)$$

$$K_{\Pi} = \frac{\text{Затраты на содержание персонала, занимающегося продажами}}{\text{Объем продаж}} \quad (12)$$

$$P_{\Pi} = \frac{\text{Суммарная прибыль от продаж в офисе банка}}{\text{Совокупные затраты на разработку и продажу продуктов}} \quad (13)$$

$$P_K = \frac{\text{Прибыль от сделок с клиентом}}{\text{Затраты на обслуживание клиента}} \quad (14)$$

Затраты на обслуживание клиента

Следует отметить, что использование данных показателей для оценки деятельности подразделения банка в полной мере проявляется при анализе их в динамике. Параллельно должна осуществляться оценка достижения желаемой доли присутствия в конкурентном сегменте рынка. Зависимость здесь простая: затраты на стимулирование продаж должны расти эквивалентно рыночной доли офиса банка.

Система мотивации персонала

Основной целью системы стимулирования является обеспечение банка (отделения) квалифицированным персоналом, заинтересованным в ежедневном росте продаж. Система стимулирования должна обеспечить достижение личных целей специалиста через достижение целей банка (отделения). Доступная для понимания сотрудников (в том числе претендентов) система стимулирования является инструментом отбора эффективного персонала, способного к активной работе на рынке (особенно, в отношении среднего и высшего звена менеджеров);

Система стимулирования должна обеспечить повышение темпов продаж через повышение производительности труда сотрудников. Основные принципы, на которых строится система стимулирования в банке:

Обеспечить наличие четких критериев деятельности типовых штатных единиц (программы стимулирования штатных единиц) для оценки результатов деятельности конкретного сотрудника за определенный период. Необходимо учесть, что критерии деятельности типовых штатных единиц должны согласовываться с результатами деятельности подразделения, для избежания конфликтов целей сотрудника и подразделения.

Сформировать корпоративное мышление у сотрудников банка. Система стимулирования обеспечивает достижение личных целей через достижение (в том числе понимание) целей банка (отделения). Использование данного алгоритма в системе стимулирования приводит к восприятию сотрудниками целей банка в качестве своих личных целей, что в итоге служит основой для формирования корпоративного мышления персонала.

Обеспечить экономию расходов на персонал. Правильно организованная система стимулирования обеспечивает частичное замещение денежных стимулов персональными психологическими стимулами, что в итоге дает экономию по отношению к «традиционным» денежным формам стимулирования труда.

Обеспечить стабильность контингента специалистов банка. Решение данной задачи должно исключить массовую миграцию специалистов. Решение данной задачи требует системы мероприятий, направленных на отслеживание конкурентоспособности банка на рынке специалистов.

Обеспечить кадровую безопасность. Решение данной задачи должно исключить потерю ведущих специалистов (менеджеры по продажам, конструкторы, технологи, специалисты по активным операциям). Потеря (уход) данного специалиста приводит к потере бизнеса, клиентской базы, технологии и чаще всего усилению конкурента, что в итоге можно определить как значительный убыток. Особый статус ведущего специалиста присваивается Правлением банка и автоматически приводит к дополнению программы стимулирования соответствующей штатной единицы «Программой стимулирования ведущих специалистов».

Экономическая эффективность. Экономический эффект от внедрения конкретной программы или инструмента стимулирования должен быть выше расходов на внедрение и эксплуатацию данной программы стимулирования.

Индивидуальность. Все программы и инструменты стимулирования должны быть ориентированы и адаптированы для конкретной штатной единицы для обеспечения стимулирования конкретного работника на типовой должности.

Для каждой типовой штатной единицы должна быть разработана программа стимулирования штатной единицы.

Доступность. Данный принцип должен обеспечить доступность программы стимулирования типовой штатной единицы для самостоятельного расчета конкретным сотрудником (или претендентом) результата своей работы и соответственно вознаграждения (в том числе расчет не денежных форм стимулирования).

Корпоративность. Система стимулирования должна обеспечить заинтересованность конкретного сотрудника в результате деятельности организации через результат деятельности подразделения, в котором работает сотрудник. Для каждого типового подразделения банка (в данном случае отделения) должна быть сформирована система стимулирования подразделения, включающая в себя программы стимулирования сотрудников подразделения для достижения целей подразделения. Программы стимулирования типовых штатных единиц участвующих в одной технологической цепочке (смежники) должны согласовываться между собой в виде системы стимулирования подразделения для обеспечения заинтересованности всех сотрудников в конечном результате деятельности подразделения.

Конкурентоспособность. Программы стимулирования специалистов и ведущих специалистов должны быть конкурентоспособны по отношению к соответствующим программам других работодателей для поддержания допустимого уровня миграции специалистов и исключения потери ведущих специалистов.

Совместимость. Программы стимулирования типовых штатных единиц банка должны быть совместимы с программами стимулирования других участников банковской группы для обеспечения единства корпоративной политики. На основе изложенных принципов в банке системы АКБ «Российский капитал» (ПАО) разработана методика стимулирования специалистов, включая менеджеров по продажам. В приложении В приведен

алгоритм расчета расходов на оплату труда и пример расчета премиального фонда для менеджера по работе с клиентами.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Современная рыночная среда и условия деятельности коммерческого банка заставляют думать не только о традиционных проблемах, таких как наращивание капитала, создание сбалансированных ресурсов, повышение ликвидности баланса, но и о том, как создать и развить конкурентные преимущества, оптимально выбрать рыночную стратегию, создать систему эффективных продаж. Это то, что непосредственно определяет рыночный характер банковской деятельности, делает ее элементом общей совокупности новых экономических отношений, позволяет рыночно ориентировать банк, оптимизировать все бизнес-процессы.

Управление банковским бизнесом – многогранный процесс, затрагивающий большинство аспектов развития экономики страны и развивающийся в ногу с рыночными процессами. И насколько сложными и многоуровневыми становятся рыночные отношения, настолько должны совершенствоваться механизмы управления и развития бизнеса в банке. Это стало очевидно, когда при относительно благополучных показателях развития банковского сектора (росте объемов кредитования, превышении среднего уровня норматива достаточности, создании необходимых резервов под риски и т.д.), многие банки обанкротились, главным образом, в силу отсутствия продуманной стратегии продаж и поиска надежных клиентов, отсутствия аналитического подхода к выбору стратегии. Развитие банковских систем в условиях текущей экономической ситуации показали, что работать без детального изучения рыночной ситуации, оценки всех рисков, без детальной проработки продуктовой политики и политики продаж невозможно. Особенно это очевидно в условиях роста конкуренции, когда на российский рынок финансовых услуг придут западные банки, у многих из которых финансовые возможности превосходят совокупные возможности всех российских банков. Отечественное банковское сообщество должно выработать новые стандарты взаимоотношения с внешней

средой, клиентами, властью и прочими субъектами экономических отношений, сформировать конкурентные преимущества. Все это делает особенно актуальным проблему организации системы эффективных продаж банковских услуг.

Основные выводы и результаты работы

1. Рынки банковских услуг нужно оценивать как с точки зрения их привлекательности, так и с точки зрения конкурентных преимуществ, которыми на каждом из этих рынков обладает банк в лице его бизнес-подразделений. Цель банка – выбор оптимальной стратегии продаж, обеспечивающей рост объемов операций и рентабельности. В этих целях для каждого бизнес-подразделения формулируется собственная стратегия, исходящая из ее позиционирования по этим двум направлениям. Анализ продуктового портфеля определяет для розничного банка распределение ограниченных ресурсов между различными рынками услуг. Для этой цели использованы различные методы анализа с применением матриц и с использованием различных индикаторов привлекательности рынка и конкурентоспособности банковских услуг. Эти методы позволяют выделить ряд важных направлений:

- определить стратегию развития продукта;
- оценить денежные потребности по развитию и поддержанию портфеля услуг, а также потенциал рентабельности;
- оценить равновесие направлений деятельности и вытекающие из этого бизнес-риски.

Стратегия развития банка предусматривает цели роста: роста продаж, доли рынка, сети обслуживания, доходов и размеров банка. Безусловно, фактор роста оказывает благоприятное влияние на активность банка, мотивацию и приверженность персонала.

В качестве одной из стратегий развития и роста рекомендована стратегия развития через услуги. Стратегия направлена на рост продаж за счет разработки улучшенных или новых услуг на рынках присутствия банка. Главным инструментом стратегии роста через развитие услуг является товарная политика.

Реализация этой стратегии должна предусматривать наличие важных предпосылок: технологичности, позволяющей производить при приемлемых затратах нововведения; общей ориентации банка на инновационную политику в виде организованных процессов сбора идей и реализации их в готовые продукты; наличие персонала, требуемой квалификации; четко работающей маркетинговой службы, обеспечивающей функционирование в полном объеме маркетинговой информационной системы; общей ориентации на розничный рынок. В рамках стратегии роста через развитие услуг в работе детально изложен продуктовый ряд и рекомендованы направления его развития.

2. В условиях ограниченных ресурсов рекомендовано применение другой стратегии роста – стратегия специализации. Стратегия специализации подразумевает концентрацию усилий на нуждах одного сегмента или группы клиентов, без стремления охватить разнообразные рынки. Цель здесь состоит в удовлетворении потребностей выбранного целевого сегмента лучше, чем это способны сделать конкуренты. В качестве примера использования рекомендаций, изложенных в работе, рассмотрена организация специальной программы обслуживания торговых организаций. Преимущество банка может быть развито как на основе усовершенствованного и максимального набора услуг, позволяющего комплексно охватить все виды финансовых операций предприятия, так и на экономии затрат, позволяющей обеспечить ценовое преимущество работы на данном сегменте. Преимущество за счет комплекса услуг достигается с помощью следующих специально разработанных инструментов: осуществление расчетов в ускоренном режиме; кредитование под оборот в виде овердрафта, кредитных линий; инкассации; обеспечение приема пластиковых карт международных и российской платежных систем к оплате; кредитование покупателей, в том числе на территории предприятия; организацию систем лояльности с использованием расчетно-дисконтных карт; обслуживание интернет-магазина, организацию приписных касс банка. Преимущество по издержкам достигается путем создания специализированных процедур и комплекса обслуживания.

3. Рынок сбыта банковских продуктов может оцениваться в трех основных направлениях: оценка положения, занимаемого на рынке услуг, оценка рыночной инфраструктуры продаж, оценка эластичности и стабильности к условиям рынка. Эти оценки играют принципиально важное значение для определения позиции банка на рынке и формирования стратегии продаж. В свою очередь, оценка положения, которое занимает банк в результате реализации конкретной стратегии продаж, складывается из трех основных пунктов: оценки спроса, оценки доли участия банка на рынке сбыта; оценки концентрации рынка продаж. Определение доли участия на рынке сбыта может осуществляться: в разрезе определенного вида деятельности банков; в отношении конкретного вида продукта (в натуральном или стоимостном выражении); относительно основных конкурентов или в отношении лидера.

4. Важное место в организации эффективной системы продаж отводится оптимизации и развитию средств доставки услуг и инфраструктуре по обслуживанию рынка продаж. Она включает: организацию системы сбыта продукта с помощью различной комбинации средств доставки услуг, связь (коммуникацию) с покупателем, систему обслуживания покупателей, службу информации банка, созданную для покупателей, деятельность по рекламе продаваемого продукта. В работе приведены предложения по методике оценки потенциальных рынков как один из основных факторов, определяющих целесообразность развития средств доставки. Использование методов статистического моделирования, в частности множественной регрессии, позволяет спрогнозировать объем продаж банковских услуг в зависимости от любых факторов, имеющих корреляционную связь между собой. Это позволяет точнее определить нагрузку на фронт-офисы продаж, более обосновано подходить к разработке бизнес-планов открытия новых отделений и филиалов.

Для создания эффективной сети фронт-офисов продаж в работе разработана методика оценки локального спроса в пунктах продаж на основе выделения и экспертной оценки основных групп факторов, определяющих привлекательность

районов крупных городов для размещения там средств доставки банковских продуктов. Выделяются следующие основные группы факторов:

- факторы, непосредственно влияющие на величину спроса на банковские услуги;
- факторы, характеризующие открытость спроса;
- факторы, определяющие конкурентную среду;
- факторы, характеризующие выгодность непосредственного месторасположения пункта продажи банка.

5. Для формирования эффективной системы продаж важное значение имеют исследования мотиваций клиентов. В работе этот аспект рассмотрен на конкретных результатах исследования потребительских предпочтений в области вкладов физических лиц, расчетов и кредитования юридических лиц. По результатам опроса 260 организаций и предприятий были выявлены: тенденции в формировании потребительских предпочтений; причинно-следственная связь текущего состояния дел по продажам; определен стратегический разрыв между текущим и планируемыми объемам продаж; определен спрос и основные его характеристики; выявлены оптимальные продуктовые схемы; выявлены недостатки и сделаны выводы о доработке существующих процедур продажи кредитных услуг; определена эластичность спроса и построены прогнозы по доходности; разработана система лояльности и поощрения клиентов; определен комплекс дополнительных услуг, способствующих продажам; найдены оптимальные каналы коммуникаций. Полученные предпочтения различных категорий клиентов по основным характеристикам кредита были учтены в корректировке стратегии продаж банковских продуктов. Данный метод рекомендован как эффективный для построения системы продаж, определения продуктовой, ценовой и коммуникационной политики

6. Продуктово-рыночная стратегия тесно связана с разработкой бюджетной политики банка. Оптимальная система бюджетирования строится в соответствии со структурой видов услуг, регионов, потребителей и пунктов продаж. Должны

быть четко определены центры ответственности, центры продаж, центры отнесения затрат. Бюджетный механизм рассматривается как важная составная часть эффективной системы продаж, поскольку позволяет обеспечить корректный расчет результата, связь с другими затратами, обеспечивающими продажи, определение внутренних механизмов трансфертного ценообразования, связь бюджетов разных продуктов и бизнес-подразделений. Вводятся понятия функциональных и организационных центров затрат. Одновременно организационные центры затрат определяют ответственность персонала по каждой функциональной статье затрат. Это позволяет вести учет по центрам ответственности и установить звено организационной структуры, отвечающее за конкретные затраты. В работе предложена методика построения бюджетов услуг и подразделений, обеспечивающих функционирование системы продаж.

7. Следующим важным элементом организации эффективных продаж является планирование, контроль продаж и стимулирование персонала. Наиболее трудным и важным моментом организации продаж является оценка качества, т.е. определение его признаков, конкретизация требований к качеству и формулирование стандартов качества банка. При этом признаки качества банковского продукта должны устанавливаться едиными для всех подразделений банка. Эффективность контроля возрастает, если предварительно были доведены до офисов продаж контрольные показатели продаж и прибыли на плановый период. В работе приведен пример построения и использования системы планирования и контроля как одного из элементов продажи услуг.

Система стимулирования должна обеспечить повышение темпов продаж через повышение производительности труда сотрудников. Для планирования мероприятий по стимулированию персонала, занимающегося продажами, должна осуществляться оценка достижения желаемой доли присутствия в конкурентном сегменте рынка. В работе приводится рекомендуемый подход к построению системы мотивации персонала, закрепляющей отдельные показатели продаж для

разных групп персонала, определяющий такие понятия, как «премия за личный результат», «премия за работы подразделения».

8. В работе рассмотрено построение системы персональных коммуникаций на основе современных информационных систем. В настоящее время у банков появляются новые возможности по использованию информационных и коммуникационных технологий для построения нового уровня отношений с клиентом. Основная цель нового подхода к работе с клиентом – создать единую информационную среду, содержащую максимум информации о клиенте и работе подразделений банка. Внедрение системы построения персональных коммуникаций позволит банку:

- повысить лояльность клиентов;
- более эффективно использовать работу персонала по привлечению и удержанию клиентов;
- организовать совместную работу различных служб, нацеленную на рост продаж;
- получить четкий механизм прогнозирования продаж;
- получать корректные данные по доходам и себестоимости работы как в разрезе отдельных клиентов или групп клиентов, так и в разрезе отдельных продуктов банка; повысить маркетинговую безопасность бизнеса. Метод построения персональных коммуникаций, в том числе с использованием CRM-решений (Customer Relationships Management), рекомендован как эффективный.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Федеральный закон «О банках и банковской деятельности» №17 ФЗ от 03.02.96 г. с изменениями и дополнениями.
2. Известия / Тематическое приложение «Банк» от 17 апреля 2014.
3. Академия рынка: маркетинг / Пер. с фр. М.: Экономика, 2014.
4. Алешина, И В. Паблик Рилейшнз для менеджеров и маркетеров: учебное пособие / И.В. Алешина. – М.: Тандем, 2014. –25
5. Александрова, Н.Г., Банки и банковская деятельность для клиентов: учебное пособие / Н.Г. Александрова, Н.А. Александров. – СПб.: Питер, 2014. – 758
6. Амблер ,Т. Практический маркетинг: учебник / Т. Амблер. – СПб.: Питер, 2013. –125
7. Андрейченко, В.С. Роль банков в России: учебник / В.С. Андрейченко. – М.: Вагриус, 2014. –45
8. Ассэль, Г. Маркетинг: Принципы и стратегия: учебное пособие / Г. Ассэль. – М.: Инфра, 2013. –35
9. Ауриемм, М. Индустрия банковских пластиковых карточек.: учебник / М. Ауриемм, Р. Кош. – Инфра-М, 2014. –25
10. Банковское дело: учебник / под ред. О.И. Лаврушина, – М: Финансы и статистика, 2012. –78
12. Белых, Л.П. Устойчивость коммерческих банков: учебное пособие / Л.П. Белых. – М.: ЮНИТИ, 2015. –10
13. Белявский, И.К. Маркетинговые исследования: информация, анализ, прогноз: учебное пособие / И.К. Белявский. – М.: Финансы и статистика, 2014. –254
14. Блэкуэлл, Д. Поведение потребителей: учебное пособие / Д. Блэкуэлл. – 9-е изд. – СПб.: Питер, 2012. –112

15. Большой экономический словарь / под ред. А.Н. Азрилияна, – 2-е изд., пе-реаб. и доп. – М.: 2014. –145
16. Бор, М.З. Менеджмент банков: организация, стратегия, планирование: учебник / М.З. Бор, В.В. Пятенко. – М.: ИКЦ ДИС, 2014. –218
17. Брэддик, У. Менеджмент в организации / Пер. с англ. М.: ИНФРА-М, 2014.
18. Возможные сценарии развития Российской банковской системы / Доклад «The Boston Consalting Group Ltd». М, 2014. –254
19. Голубков, Е.П. Маркетинг: стратегия, планы, структура: учебник / Е.П. Голубков. – М.: Дело, 2015. –147
20. Дамари, Р. Теория и практика маркетинга: учебное пособие / Р. Дамари. – 4-е изд. – Маркетинг, 2014. –189
21. Дебелак, Д. Магия маркетинга: справочное пособие / Д. Дебелак. – София, 2014. –257
22. Дихтль, Е. Практический маркетинг: справочное пособие / Е. Дихтль, Х. Хершген. – М.: Высшая школа, 2015. –25
23. Егоров, Е.В. Маркетинг банковских услуг: учебное пособие / Е.В. Егоров, А.В. Романов, В.А. Романова. – М.. ТЕИС, 2013. –
24. Жуков, Е.Ф. Менеджмент и маркетинг в банке: учебник / Е.Ф. Жуков. – М.. ЮНИТИ, 2014. –35
25. Иванов А.Н. Банковские услуги: зарубежный и российский опыт: справочное пособие / А.Н. Иванов.– М.: Финансы и статистика, 2014. –22
26. Иванова С.П. Банковский маркетинг: лекция / С.П. Иванова. – М.: МУПК, 2014. –18
27. Карпов В. Маркетинговые исследования рынка: учебник / В. Карпов. – 4-е изд. – Маркетинг, 2015. –111
28. Концепция развития Сбербанка РФ до 2005 года. Раздел Маркетинг в банке.

29. Кориенко, В.П. Ориентация банка: проблема выбора: учебное пособие / В.П. Кориенко, А.А. Слуцкий. – 7-е изд. – Деньги и кредит, 2015. –7
30. Котлер Ф. Маркетинг: учебник / Ф. Котлер. – Менеджмент М.: Прогресс, 2015. –347
31. Куницына, Н.Н. Бизнес–планирование в коммерческом банке: учебник / Н.Н. Куницына. – М.: Финансы и статистика, 2014. –88
32. Ламбен, Ж. Стратегический маркетинг: учебник / Ж. Ламбен. – СПб.: Наука, 2015. –65
33. Линтон, И. Маркетинг по базам данных: учебное пособие / И. Линтон. – М.: Амалфея, 2015. –29
34. Липсиц, И.В. Бизнес-план – основа успеха: практическое пособие / И.В. Липсиц. – М.: Дело, 2015. –115
35. Лютенс, Ф. Организационное поведение: практическое пособие / Ф. Лютенс. – М.: ИНФРА-М, 2013. –347
36. Ляльков, М.И. Становление и развитие коммерческих банков в России: учебник / М.И. Ляльков. – М.: РЭА им. Г.В. Плеханова, 2015. –
37. Макарова, Г.П. Система банковского маркетинга: учебное пособие / Г.П. Макарова. – М.: Финстатинформ, 2014. –74
38. Маркетинг: учебник, практикум и учебно-методический комплекс по маркетингу: учебное пособие / под ред. Р.Б. Ноздрева, – М.: Юристъ, 2012. –8
39. Масленченков, Ю.С. Финансовый менеджмент в коммерческом банке: учебник / Ю.С. Масленченков. – Фундаментальный анализ. М.: Перспектива, 2015. –13
40. Масленченков, Ю.С. Технология и организация работы банка: учебное пособие / Ю.С. Масленченков. – М., 2015. –18
41. Молчанов, А.В. Коммерческий банк в современной России: теория и практика / А.В. Молчанов. – М.: Финансы и статистика, 2015. –145
42. Моррис, Р. Маркетинг: ситуации и примеры: учебное пособие / Р. Моррис. – Пер. с англ. М.: Банки и биржи, 2015. –74

43. Москвин, В.А. Кредитование инвестиционных проектов: учебник / В.А. Москвин. – М.: Финансы и статистика, 2014. –85
44. Нестеренко, А.В. Работать с банковским счетом теперь можно даже в метро: учебное пособие / А.В, Нестеренко. – 4-е изд. –Экономист, 2014. –63
45. Нестеренко, А.В. Банковские технологии становятся маркетинговым инструментом торговых компаний: учебное пособие / А.В. Нестеренко – 3-е изд. – Банковские услуги, 2014. –24
46. Нестеренко, А.В. Банковский маркетинг: лекции / А.В. Нестеренко. – В соавт. М.:РЭА им. Г.В. Плеханова, 2014. –7
47. Нововведения в банковском бизнесе России: сборник научных трудов / под ред. Э.А. Уткина. – М.: ФА, 2015. –8
48. Олышанный, А.И. Банковское кредитование: российский и зарубежный опыт: методическое пособие / А.И. Олышанный. – М., РДЛ, 2014. –
49. Основы банковской деятельности: учебное пособие / под ред. К.Р. Тагирбекова. – М.: Весь Мир, 2014. –14
50. Котлер, Ф., Основы маркетинга: учебное пособие / Ф. Котлер, Г. Армстронг и др. – 2-е изд. – СПб.: Вильяме, 2013. – 66
51. Панова, Г.С. Банковское обслуживание частных лиц: методическое пособие / Г.С. Панова. – М.: 2015. –23
52. Панова, Г.С. Концепция банковского маркетинга.: учебник / Г.С. Панова. – 1-е изд. – М.: Маркетинг в России и за рубежом, 2015. –222
53. Панова, Г.С. Кредитная политика коммерческого банка: учебное пособие / Г.С. Панова. – М.: ИКЦ ДИС, 2014. –265
54. Перова, Н. А. Специфика рекламы в России: учебник / Н.А. Перова. – СПб.: Нева, 2012. –200
55. Поморина, М.А. Планирование как основа управления деятельностью банка: учебник / М.А. Поморина. – М.: Финансы и статистика, 2014. –300
56. Портер, М.Э. Конкуренция: учебник / М.Э. Портер. – СПб.: Вильяме, 2014. –128

57. Райе, Э. Маркетинговые войны: учебное пособие / Э. Райе, Д. Траут. – СПб.: Питер, 2012. –58
58. Рассказов, Е.А. Управление свободными ресурсами банка: учебник / Е.А. Рассказов. – М.: Финансы и статистика, 2015. –78
59. Росситер, Дж. Реклама и продвижение товаров: учебник / Дж. Росситер, Л. Перси. – СПб.: Питер, 2012. –36
60. Рудакова, О. С. Банковские электронные услуги: практикум / О.С. Рудакова, И.В. Рудаков. – М.: ЮНИТИ–ДАНА, 2012. –12
61. Руководство по кредитному менеджменту: учебное пособие / под ред. В. Эдвардса, пер. с англ. – М.: Инфра-М, 2015. –13
62. Русанов, Ю.Ю. Банковский менеджмент: учебник / Ю.Ю. Русанов, О.М. Русанова, С.А. Зубов. – М.: МБИ, 2014. –356
63. Сергеев, Н.Р. Прямой способ воздействия на клиента: учебное пособие / Н.Р. Сергеев. – М.: Дело, 2013. –296
64. Ситнин, А.В. Управление банком: организационные структуры, персонал и внутренние коммуникации: учебник / А.В. Ситнин, Б.А. Хенкин. – М.: Менатеп–Ифнорм, 1992. –7
65. Сергеев, Н.Р. Прямой способ воздействия на клиента: учебное пособие / Н.Р. Сергеев. – М.: Дело, 2013. –8
70. Скотт, М. Факторы стоимости: руководство для менеджеров по выявлению рычагов создания стоимости: учебное пособие / М. Скотт. – М.: Олимп-бизнес, 2015. –15
71. Современный маркетинг / под ред. В.Е. Хруцкого. – М., 2011. –
72. Спицин, И.О. Маркетинг в банке: учебник / И.О. Спицин, Я.О. Спицин. – М., 2014. –25
73. Тагирбеков, К.Р. Опыт развития технологии управления коммерческим банком: учебник / К.Р. Тагирбеков. – М.: Финансы и статистика. 2015. –78
74. Траут, Дж. Новое позиционирование: учебник / Дж. Траут. – СПб.: Питер, 2014. –25

75. Третьяк, В.П. Основы маркетинга: учебник / В.П. Третьяк. – СПб.: ПГУС, 2014. –75
76. Уайтинг, Д.П. Осваиваем банковское дело: учебное пособие / Д.П. Уайтинг, пер. с англ. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2015. –25
77. Уткин, Э.А. Банковский маркетинг: учебник / Э.А. Уткин. – М.: Инфра–М, 2015. –14
78. Хенсон, У. Internet–маркетинг: учебное пособие / У. Хенсон. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2014. –25
79. Хоскинг, А. Курс предпринимательства: практикум / А. Хоскинг. – М.: Международные отношения, 2014. –65
80. Хруцкий, В.Е. Современный маркетинг: Настольная книга по исследованию рынка: учебное пособие / В.Е. Хруцкий. – М: Финансы и статистика, 2014. –85
81. Черкасов, В.Е. Банковские операции: маркетинг, анализ, расчеты: учебное пособие / В.Е. Черкасов, Л.А. Плотицина. – М., 2015. –45
83. Черчилль, Г. Маркетинговые исследования: учебник / Г. Черчилль. – СПб.: Питер, 2012. –63
84. Шим, Д. Основы коммерческого бюджетирования: учебник / Д. Шим, Д. Сигел. – СПб.: Азбука, 2014. –74
85. Шмидт, Р. Финансовые аспекты маркетинга: учебник / Р. Шмидт, Х. Райт. – М.: Юнити, 2012. –52
86. Шонесси, Дж. О. Конкурентный маркетинг: стратегический подход: учебное пособие / Дж. Шонесси. – СПб.: Питер, 2014. –46
87. Эванс, Дж. Маркетинг: учебник / Дж. Б. Эванс, Б. Берман. – М: Экономика, 2014. –85
89. [http //www ахарта ru/columbus](http://www.aharta.ru/columbus)
90. <http ://www. dis.ru/market/arhiv/2012/>
91. <http://www.banks–rate.ru>
92. <http://www.bizcom.ru>

93. <http://www.cbr.ru>
94. <http://www.dis.ru>
95. <http://www.enb.ru>
96. <http://www.expert.ru>
97. <http://www.ifin.ru>
98. <http://www.maiketsite.narod.ru>

ПРИЛОЖЕНИЕ А

Группы продуктов АКБ «Российский капитал» ПАО

Группы продуктов:	Розничный продукт:
Вклады	Пенсионный капитал
	Российский капитал плюс
	Приумножить доход
Кредиты	«Кредит наличными»
	«Отличный процент»
	«Важные профессии»
	«Кредит под залог недвижимости»
	«Свой – клиент»
	«Ипотечный кредит»
Дебетовые карты	VISA Classic / MasterCard Standard
	VISA Gold / MasterCard Gold
	MasterCard Platinum
Кредитные карты	VISA Classic / MasterCard Standard
	MasterCard Platinum
Накопительные карты / Экспонента	MasterCard Standard
	MasterCard Gold
	MasterCard Platinum
Интернет-Банк	+
SMS-Банк	–

ПРОДОЛЖЕНИЕ ПРИЛОЖЕНИЯ А

Схема расположения офисов в г. Челябинск

