Министерство образования и науки Российской Федерации
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования
«Южно-Уральский государственный университет»
(национальный исследовательский университет)
Высшая школа экономики и управления
Кафедра «Финансы, денежное обращение и кредит»

РАБОТА ПРОВЕРЕНА
Рецензент,
Руководитель ГСО
РОО «Челябинский»
Филиала № 6602 ВТБ24 (ПАО)
_____ Максимова Т.В.
_____ 2017 г.

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ
Заведующий кафедрой,
дэн, профессор,

_____ И.А. Баев
_____ 2017 г.

# «КЛИЕНТООРИЕНТИРОВАННАЯ СТРАТЕГИЯ БАНКА КАК ФАКТОР ПОВЫШЕНИЯ ЕГО КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ»

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА
ЮУрГУ – 38.04.01.2017.1559.ВКР

Руководитель,
к.э.н., доцент каф. ФДОиК
_____Ю. В. Бутрина
«____»_____2017 г.

Автор,
студент группы ЭУ-375/З
_____ И.М.Матоляк
«____»_____2017 г.

Нормоконтролер,
Ст. преподаватель каф. ФДОиК
_____ И.А. Бочкарева
«____» _____2017 г.

Челябинск 2017

# АННОТАЦИЯ

Матоляк И.М. Клиентоориентированная стратегия банка как фактор повышения его конкурентоспособности. – Челябинск: ЮУрГУ, 2017, 158 с., 13 илл., 12 табл., библиогр. список – 149 наим.

Цель диссертационного исследования состоит в теоретическом обосновании клиентоориентированной стратегии в качестве основы повышения конкурентоспособности банков и разработке методологических основ ее формирования для повышения результативности их функционирования.В соответствии с указанной целью в диссертационной работе поставлены следующие задачи:в теоретическом аспекте обосновать и уточнить сущность категорий «банковская конкуренция» и «конкурентное преимущество коммерческого банка»; системно представить основные конкурентные преимущества банка, способствующие его развитию;раскрыть необходимость применения клиентоориентированной корпоративной банковской стратегии на основе (CRM-концепции в управлении взаимоотношениями с потребителями банковских услуг; обосновать методические подходы к разработке клиентоориентированной стратегии коммерческого банка;при формировании клиентоориентированной стратегии банка сформулировать направления перестройки его ключевых бизнес-процессов;разработать направления организационных изменений при реализации клиентоориентированной модели функционирования коммерческого банка;дать оценку роли интеграции банковских и информационных технологий в обеспечении конкурентоспособности клиентоориентированной стратегии банка.

Объектом исследования определена деятельность банков, обеспечивающих повышение конкурентоспособности на основе разработки и реализации клиентоориентированной стратегии.Предметом исследования стали факторы и условия, способствующие повышению конкурентоспособности.

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ……..……6
1.ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ МЕХАНИЗМА ПОВЫШЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ БАНКОВ…….....……13
1.1Аспекты, принципы и особенности конкуренции в банковском секторе……..…..13
1.2 Роль клиентоориентированной стратегии в управлении банком….……..…23
1.3 Современные концепции повышения конкурентоспособности банков…….32
2.МЕТОДИЧЕСКИЕ ПОДХОДЫ К РАЗРАБОТКЕ КЛИЕНТООРИЕНТИРОВАННОЙ СТРАТЕГИИ БАНКА…….……...45
2.1 Инструменты стратегического управления клиентоориентированным банком……45
2.2 Организация службы стратегического управления клиентоориентированным банком……...……...61
2.3 Организация службы стратегического управления клиентоориентированным банком……...80
3. РЕАЛИЗАЦИЯ КЛИЕНТООРЕНТИРОВАННОЙ МОДЕЛИ ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ БАНКА……....……...88
3.1 Разработка системы управления клиентской базой……...…..88
3.2 Методы продвижения банковских услуг……...……..114
3.3 Особенности применения информационных технологий в реализации клиентоориентированной стратегии……...……..129
ЗАКЛЮЧЕНИЕ……141
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК……145
ПРИЛОЖЕНИЕ А…….…...……157
ПРИЛОЖЕНИЕ Б……158

# ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы диссертационного исследования. Устойчивое развитие национальной банковской системы неразрывно связано с конкурентоспособностью российских банков. Наличие достаточного количества самостоятельных банков создает определенную среду, в которой банки вынуждены вступать в борьбу за клиента, улучшать качество обслуживания, расширять услуги, предлагать рынку новые продукты.

Рост и расширение масштабов конкурентных рыночных отношений в банковском секторе требует от российских банков постоянного поиска путей интенсификации взаимодействия со своими клиентами, равно как и улучшения его качественных характеристик, что повышает роль неценовых конкурентных факторов на рынке банковских услуг. Подавляющее большинство наших банков предусматривает стандартные наборы своих услуг, сопоставимые между собой и по ценам, и по качеству, что свидетельствует о новом уровне банковской конкуренции.

Вместе с тем наряду с существенным ростом показателей развития банковского сектора сохраняются проблемы ведения банковского бизнеса, вследствие которых конкурентоспособность российских кредитных организаций и банковского сектора в целом остается недостаточной.

Потенциал традиционных операций в области финансирования кредитов за счет депозитов в настоящее время снижается: чтобы оказаться конкурентоспособными в современной финансовой системе, банкам следует разрабатывать особые, базирующиеся на использовании новых технологий стратегии своего развития и достижения заданных целей.

Повышение конкурентоспособности банков предполагает четкую постановку целей банка, путей и способов их достижения, разработку соответствующих планов мероприятий по реализации намеченного, что требует не только изучения рынка кредитных ресурсов, но и анализа финансовохозяйственного состояния

потребителей банковских услуг и прогнозирования на основе этого возможностей их привлечения, изменений в деятельности банка и обеспечения условий, способствующих привлечению новых клиентов, расширению сферы банковских услуг.

От системы управления современным банком теперь требуется не столько выстраивание грамотной внутренней политики, сколько приспособление к изменяющимся внешним условиям и предвосхищение рыночных трендов. Наиболее адекватной в этих условиях долгосрочной стратегией контактов с перспективными потребителями услуг банков является клиентоориентированная стратегия, предполагающая перестройку структуры банковской деятельности в направлении индивидуальных потребностей клиентов и их рациональных ожиданий.

Формирование в банковском секторе конкурентной внешней среды, развитие состязательности на рынке российских банковских услуг при росте банковской конкурентоспособности выступает стратегическим условием эффективной банковской деятельности. Несмотря на то, что банки России накопили уже весомый рыночный опыт функционирования в изменяющейся конкурентной среде, эта проблема, несомненно имеющая и научное значение, тесно связанное с их практической деятельностью, не получила пока достаточного освещения в соответствующей литературе.

Вопросы комплексного исследования конкурентных преимуществ банков на основе нововведений и продвижения банковских продуктов и услуг, обоснования каналов их доставки до потребителей, рост на этой основе эффективности финансово-хозяйственной деятельности в современных условиях чрезвычайно важны для дальнейшего развития всего этого сектора набирающей обороты российской рыночной экономики. Этим и обусловливается актуальность данной диссертационной работы.

Степень разработанности проблемы. В отечественной экономической литературе проблемам функционирования банковской системы посвящены работы

Ю.А. Бабичевой, ИЛ. Балабанова, А.И. Жукова, О.И. Лаврушина, В.Е. Маневича, С.Р. Моисеева, Гас. Пановой, В.В. Томилова, А.В.Улюкаева, В.М. Усоскина и других..

Банковская конкурентоспособность является в определенной мере достаточно новой проблемой для российской науки и практики. Тенденции ее повышения и важнейшие принципы состязательности в банковском секторе экономики рассматривались в работах Ю.И. Коробова, Г.Г. Коробовой, ЮС. Корнилова, А.А. Роговицкого, А.Л. Тавасиева, Г. Тосуняна, А.В. Улюкаева,

Н.Д. Эриашвили и др. Проблемам необходимого роста эффективности деятельности кредитных организаций с применением новых технологий в условиях достаточного уровня банковской конкуренции был посвящен в известной мере обширный перечень научных работ. Так, можно отметить труды ДВ. Бахтина, В.Н. Едроновой, Е.Н. Марьиной, Н.С. Родиной, Е.К. Самсоновой, Ю.С. Стрельцова и др.

Исследованию вопросов, посвященных клиентоориентированному подходу к управлению банком, посвящены работы А.В. Андреевой, СВ. Зиновьева, И.В. Лопатинской, Е.А. Неретиной, ЕВ. Солдатовой, Ю.С. Эзроха.

Зарубежные авторы также не обошли вниманием вопросы конкуренции на рынке банковских услуг, в частности, здесь можно отметить труды М.Бейкера, Х.У. Дерига, П.Ф. Друкера, М.Хиггинса и др.

Однако вопросы повышения конкурентоспособности коммерческих банков на основе разработки и реализации клиентоориентированной стратегии в условиях современной российской экономики изучены недостаточно. Необходимы научные исследования, направленные на дальнейшее развитие теории и практики повышения конкурентоспособности коммерческих банков.

Актуальность проблемы банковской конкуренции, недостаточная научная проработанность ряда ее отдельных сторон, наряду с несомненной практической значимостью, и определили выбор темы, цели и задач диссертационного исследования.

Цель диссертационного исследования состоит в теоретическом обосновании клиентоориентированной стратегии в качестве основы повышения конкурентоспособности банков и разработке методологических основ ее формирования для повышения результативности их функционирования и эффективности банковской системы в целом. В соответствии с указанной целью в диссертационной работе поставлены следующие задачи:

- в теоретическом аспекте обосновать и уточнить сущность категорий «банковская конкуренция» и «конкурентное преимущество коммерческого банка», которые отражают возрастающую роль неценовых факторов в конкурентной борьбе на рынке банковских услуг;
- системно представить основные конкурентные преимущества банка, способствующие его развитию;
- раскрыть необходимость применения клиентоориентированной корпоративной банковской стратегии на основе (CRM-концепции (Customer Relationship Management) в управлении взаимоотношениями с потребителями банковских услуг;
- обосновать методические подходы к разработке клиентоориентированной стратегии коммерческого банка;
- при формировании клиентоориентированной стратегии банка сформулировать направления перестройки его ключевых бизнес-процессов;
- разработать направления организационных изменений при реализации клиентоориентированной модели функционирования коммерческого банка;
- дать оценку роли интеграции банковских и информационных технологий в обеспечении конкурентоспособности клиентоориентированной стратегии банка.

Объектом исследования определена деятельность банков, обеспечивающих повышение конкурентоспособности на основе разработки и реализации клиентоориентированной стратегии.

Предметом исследования стали факторы и условия, способствующие повышению конкурентоспособности субъектов банковского сектора национальной

экономики при формировании и реализации клиентоориентированной корпоративной стратегии.

Теоретической основой диссертационной работы явились классические и современные научные разработки отечественных и зарубежных специалистов, исследующих проблемы банковской конкуренции и развития клиентоориентированного подхода к управлению банком. Нормативную базу исследования составили законодательные акты Российской Федерации, нормативные документы Банка России.

Методологическую базу исследования составили методы структурнологического, системного подхода, экономико-статистического анализа, а также графические методы предоставления информации.

Информационно-эмпирическая база исследования представлена официальной отчетностью банков, статистическими данными, публикуемыми ЦБ РФ, Федеральной службой государственной статистики России, информационными агентствами, материалами по проблеме исследования, опубликованными в периодической печати и размещенными в сети 1nternet.

Научная новизна работы состоит в решении важной научной задачи – разработке теоретических и методических рекомендаций по реализации клиентоориентированной стратегии, обеспечивающей повышение конкурентоспособности банков, результативности их функционирования устойчивости банковской системы в целом. Наиболее важные научные результаты, отражающие вклад автора в исследование проблем банковской деятельности, а также научную новизну работы, заключаются в следующем:

1. Выделен ряд специфических черт, присущих конкуренции в банковском секторе, и с учетом специфики банковской сферы и выделенных основных конкурентных преимуществ банка дано определение банковской конкуренции как процесса соперничества коммерческих банков за достижение организационных, ценовых и продуктовых преимуществ в реализации банковских продуктов и услуг,

максимальном удовлетворении разнообразных потребностей клиентов, получении наибольшей прибыли.

2. Доказано, что в условиях трансформации банковского рынка повышение конкурентоспособности банков способны обеспечить разработка и реализация ими клиентоориентированной корпоративной стратегии, которая предполагает переориентацию стратегических установок развития банковского бизнеса от продуктов и особенностей внутреннего устройства банка на индивидуальные потребности и ожидания клиента, что позволяет повысить эффективность деятельности коммерческого банка.

3. Определено, что важнейшей составляющей процесса формирования клиентоориентированной стратегии является оптимизация клиентской базы банка, заключающаяся в обосновании:

– целей и задач клиентского подразделения, отвечающего за функционирование клиентской базы;

– процесса планирования привлечения клиентов в банк с ориентацией на максимальное удовлетворение их нужд; - методики осуществления соответствующего организационнофинансового контроля процесса развития клиентской базы.

4. Разработаны направления перестройки ключевых бизнес-процессов банковской деятельности в соответствии с формирующейся клиентоориентированной стратегией, включающих как основные, связанные с непосредственным обслуживанием потребителей банковских услуг, так и вспомогательные (обеспечивающие), предназначенные для устойчивого функционирования основных процессов.

5. Доказано, что главное направление реализации клиентоориентированной стратегии банка состоит в усилении интеграции банковских и информационных технологий, что обеспечивает рациональное распределение ресурсов, минимизацию издержек, усовершенствование обслуживания клиентов, повышение

качества предлагаемых банковских услуг, обусловливающих рост конкурентоспособности коммерческих банков.

Теоретическая и практическая значимость работы. Теоретическая значимость работы состоит в возможности использования основных положений и выводов диссертации для дальнейшего развития теории банковской конкуренции. Практическая значимость диссертационного исследования состоит в возможности использования теоретических положений и методических подходов исследования для повышения эффективности и качества деятельности банковских организаций, их конкурентоспособности и обеспечения клиентоориентированного подхода к управлению банком.

# 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ МЕХАНИЗМА ПОВЫШЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ БАНКОВ

## 1.1 Аспекты, принципы и особенности конкуренции в банковском секторе

Основным содержанием нового этапа в развитии банковской сферы должно стать повышение качества банковской деятельности, включающее расширение состава банковских продуктов и услуг и совершенствование способов их предоставления, обеспечение долгосрочной эффективности и устойчивости бизнеса кредитных организаций. Банковский сектор играет особую, важную роль в реализации экономической стратегии России [3, 6, 8].

Кредитные организации во все возрастающей степени должны ориентироваться на долгосрочные результаты деятельности и более рациональное ведение бизнеса, построение и использование эффективных систем управления. Указанные изменения будут означать переход к интенсивной модели развития банковского сектора. Для достижения этих целей Правительством Российской Федерации и Центральным банком Российской Федерации принята Стратегия развития банковского сектора Российской Федерации , в которой отмечается, что «Основной целью Российской Федерации на среднесрочную перспективу является активное участие в модернизации экономики на основе существенного повышения уровня и качества банковских услуг, предоставляемых организациям и населению, и обеспечения его системной устойчивости» [10, с. 5]. Достижение этой цели является необходимым условием развития российской экономики и повышения ее конкурентоспособности на международной арене за счет диверсификации и перехода на инновационный путь развития.

Термин «конкуренция» этимологически происходит от латинского concurrentia, означающего состязание, столкновение. Речь идет о соперничестве, в котором, как принято считать, побеждают наиболее эффективные участники.

Последнее порождается объективными условиями: хозяйственной обособленностью каждого субъекта рынка, его зависимостью от хозяйственной конъюнктуры и противоборством с другими претендентами за наибольший доход.

Первые наиболее целостные теоретические положения о движущих силах конкурентной борьбы появились к середине XVIII в. Основная заслуга в этом принадлежит классикам политической экономии, которые рассматривали конкуренцию как нечто само собой разумеющееся, пронизывающее все отрасли экономики. Основное внимание в трудах ученых-классиков уделялось ценовой конкуренции и экономической свободе товаропроизводителей.

Впервые знаменитый лозунг «laissezfair» – принцип экономической свободы и неограниченной конкуренции был выдвинут французским экономистом П. Буагильбером [67, с. 18].

Его теоретическое обоснование и распространение было осуществлено английским экономистом А. Смитом, экономические взгляды которого формировались под влиянием учения о «естественном порядке» [102, с. 188]. В дальнейшем трактовка роли конкуренции менялась по мере уточнения ее целей и способов ведения.

По мнению А.Ю. Юданова, в мире отсутствует единое понятие «конкуренция» [127, с.307, 367]. Он считает, что ученые придерживаются одной из трех трактовок конкуренции:

− поведенческая трактовка конкуренции – борьба за деньги покупателя путем удовлетворения его потребностей;

− структурная трактовка конкуренции - анализ структуры рынка для определения степени свободы продавца и покупателя на рынке (формы рынка) и способа выхода из него;

− функциональная трактовка конкуренции – соперничество старого с новым, с инновациями, когда скрытое становится явным. В отличие от конкуренции, представляющей собой определенные отношения между ее субъектами, понятие «конкурентоспособность» представляет собой потенциальное или фактическое

свойство какого-либо явления (лица или предмета), непосредственно связанного с конкуренцией.

В наиболее общем случае оно определяет потенциал или уровень возможности субъекта конкурентных рыночных отношений к соперничеству со своими контрагентами. Европейский форум по проблемам управления определил, что конкурентоспособность - это реальная и потенциальная возможность фирм в существующих для них условиях проектировать, изготавливать и сбывать товары, которые по ценовым и неценовым характеристикам более привлекательны для потребителя, чем товары их конкурентов [127, с.276].

М. Портер, автор концепции конкурентной стратегии и международной конкурентоспособности интерпретирует понятие «конкурентоспособность» как «свойство товара, услуги, субъекта рыночных отношений выступать на рынке наравне с присутствующими там аналогичными товарами, услугами или конкурирующими субъектами рыночных отношений. Оценка свойства позволяет выделять высокую, среднюю, низкую конкурентоспособность»[94, с. 165]. М. Портер вводит понятие «конкурентной стратегии», формирует представление о наборе конкурентных преимуществ. По его утверждению, «структура и развитие экономики и способы, которыми компании достигают конкурентного преимущества, являются сутью теории конкуренции. Четкое понимание этих посылок служит основой, на которой базируется вся наука о конкуренции».

Обращение к истории российских банков показывает, что на всех этапах своей деятельности они были зеркалом экономики, социальной ситуации в стране, а также политической системы страны, ее международных связей. Активизация их деятельности тесно связана с развитием рыночных отношений.

Таким образом, в современных условиях важнейшей составляющей рыночной экономики стала конкуренция, в том числе банковская. Перед исследователями встала задача обобщения накапливаемого опыта в этой сфере, определения тенденций и рамок развития конкуренции.

Тенденции повышения конкуренции в банковском секторе, основные принципы конкурентной борьбы рассматривались в работах В.И. Колесникова, Ю.И. Коробова, Г.Г. Коробовой, Ю.С. Корнилова, Д.Т. Масленченкова, А.А. Роговицкого, С.Ф. Спицина, А.Л. Тавасиева, Г. Тосуняна [62, 106,112].

Наиболее полно теория и практика банковской конкуренции представлена в работах Ю.И. Коробова [62]. Автор предпринял попытку сформировать теорию банковской конкуренции. Он акцентирует внимание на таких вопросах, как понятие и сфера банковской конкуренции, ее движущие силы, формы конкуренции, закономерности развития банковской конкуренции. Он раскрывает специфику конкурентной борьбы в банковской сфере. Ценные исследовательские ориентиры заключены в его выводах, касающихся проблемы регулирования банковской конкуренции. Подчеркивая существование двух основных способов ее регулирования–рыночного саморегулирования и государственного регулирования, он раскрывает содержание этих процессов, конкретизирует их формы. Автор подчеркивает, что рыночное саморегулирование может быть и стихийным, и сознательным.

Финансовые организации используют различные методы достижения и удержания конкурентных преимуществ на финансовых рынках, что обеспечивает многообразие форм конкурентной борьбы.

Выделим ряд специфических черт, отличающих конкурентную борьбу от конкуренции на товарных рынках:

− в качестве конкурентов коммерческих банков выступают не только другие банки, но и банковские финансовые институты, а также некоторые нефинансовые организации;

− конкурентное пространство представлено многочисленными рынками, на одних банки выступают как продавцы, а на других – как покупатели;

− внутриотраслевая конкуренция носит преимущественно видовой характер, что связано с дифференциацией банковских продуктов;

− финансовые услуги могут взаимозаменять друг друга, но не имеют конкурентоспособных «внешних» заменителей, поэтому межотраслевая банковская конкуренция осуществляется только посредством перелива капитала;

− ограничения ценовой конкуренции заставляют руководство финансовых организаций уделять больше внимания качеству предоставляемых услуг;

− при исследовании качества банковских услуг, как главного критерия неценовой конкуренции, ведущее значение приобретает точка зрения банковских клиентов;

− финансовые рынки являются рынками дифференцированной олигополии, предоставляющими широкие возможности для кооперации и согласования рыночной политики кредитных институтов.

В Российской Федерации до вступления в силу Закона РФ «О защите конкуренции» действовал Закон «О защите конкуренции на рынке финансовых услуг» и там определение конкуренции на рынке финансовых услуг было представлено как «состязательность между финансовыми организациями, при которой их самостоятельные действия эффективно ограничивают возможность каждой из них односторонне воздействовать на общие условия предоставления финансовых услуг на рынке финансовых услуг» [5, с.3].

В Законе РФ «О защите конкуренции» определяет конкуренцию как «соперничество хозяйствующих субъектов, при котором самостоятельными действиями каждого из них исключается или ограничивается возможность каждого из них в одностороннем порядке воздействовать на общие условия обращения товаров на соответствующем товарном рынке» [5, с.3].

Формирование рынка банковских услуг в России условно можно разделить на три этапа, каждому из которых соответствует своя парадигма конкуренции, которая находит выражение в нормативно-правовом регулировании.

Учитывая, ряд специфических черт, присущих банковской конкуренции и с учетом особенностей банковской сферы мы пришли к выводу, что банковская конкуренция – процесс соперничества коммерческих банков за достижение организационных, ценовых и продуктовых преимуществ в реализации банковских

продуктов и услуг, максимальном удовлетворении разнообразных потребностей клиентов, получении наибольшей прибыли, способствующих повышению результативности функционирования банков и эффективности банковской системы в целом.

При разработке банковской конкурентной стратегии важно учитывать формы конкуренции с точки зрения отраслевой принадлежности субъектов банковского рынка – внутриотраслевую и межотраслевую. Каждая из них характеризуется своими методами ее ведения [74, 126].

На современном российском банковском рынке, безусловно, приветствуется внутриотраслевая конкуренция и ее основные формы – предметная и видовая, хотя и с определенными оговорками. Предметная банковская конкуренция возможна, как правило, при предоставлении массовых, однородных, стандартизированных услуг. В первую очередь она касается различных вкладов населения. Обычно банки прибегают к ценовой конкуренции устанавливают различные процентные ставки по однотипным вкладам. Вместе с тем одинаковая процентная ставка может быть дополнена другими, бесплатными, услугами (например, перечисление с банковского вклада платы за коммунальные услуги).

Однако далеко не все услуги являются массовыми и стандартизированными, многие из них учитывают интересы конкретного клиента, т.е. являются персонифицированными.

Внутриотраслевая конкуренция на современном российском банковском рынке существует преимущественно в форме видовой конкуренции. Это означает, что разработка нового ассортимента банковских продуктов и услуг (в рамках существующего вида) еще не обеспечивает конкурентного преимущества, если она не подкреплена стратегией формирования потребительских предпочтений [50].

Межотраслевая конкуренция в банковской сфере, как правило, имеет место между банками и другими кредитными организациями, интересы которых ранее не пересекались. В банковском деле преобладающим видом межотраслевой

конкуренции является перелив капитала. Обычно ценовую межотраслевую конкуренцию делят на открытую и скрытую.

Ценовая конкуренция предполагает уменьшение затрат банка и снижение цен без изменения качества и ассортимента предоставляемых продуктов и услуг.

Особенностью ценовой конкуренции в банковской сфере является отсутствие четкой взаимосвязи с потребительской стоимостью (ценой). Ценовая конкуренция всегда имеет определенные пределы, которые суживают ее возможности. К ним в первую очередь следует отнести различные формы государственного воздействия в виде прямого ограничения (величина капитала, размеры минимальных и максимальных ставок, фиксированные ставки по льготным государственным кредитам и т.п.) и косвенного регулирования (прежде всего, в виде мер денежно-кредитной политики, ставок рефинансирования и т.п.) [22, 62].

Неценовая конкуренция предполагает разработку новых продуктов и услуг для удовлетворения тех же потребностей, совершенствование продуктов и услуг, изучение спроса и создание банковских продуктов для удовлетворения потребностей, не существовавших ранее, оказание вспомогательных услуг, изменение стратегий маркетинговых коммуникаций и. Методы конкуренции между различными финансовыми учреждениями носят, как правило, неценовой характер, что объясняется несопоставимостью операций отдельных видов кредитно-финансовых институтов, а также цен на них [26].

Оружием банковской неценовой конкуренции является качество банковских услуг, а проблема определения его критериев в настоящее время это одна из наиболее важных и актуальных проблем в банковской теории и практики. Критерии качества в производственных отраслях исследованы в экономической литературе довольно подробно; что же касается критериев качества банковских услуг, то здесь гораздо меньше. Несмотря на то, что важность проблемы качества в банковских кругах стран Запада является, до сих пор нет единства мнений по поводу того, что следует понимать под качеством банковских услуг.

Очевидно, что в своей деятельности банк должен учитывать обе группы критериев, однако в условиях усиления банковской конкуренции ведущее значение приобретает точка зрения банковских клиентов. Помимо качества в сфере предоставления услуг кредитными организациями ведется конкуренция по их ассортименту, полноте компетентного обслуживания, местоположения банка, степени охвата рынка, развития филиальной сети, уровню рыночной диверсификации и т.д.

Успех работы определяется неценовыми методами ведения конкурентной борьбы – рекламной деятельностью, стимулированием сбыта и т.д. Характеризуя формы неценовой конкуренции, отметим конкурентную борьбу в сфере услуг, в системе их предоставления и продвижения. Таким образом, на современном этапе происходит постепенная смена акцентов конкуренции в пользу неценового соперничества.

В современных условиях для российских банков конкуренция преимущественно носит неценовой характер и связана главным образом с качеством банковских продуктов и услуг [32].

Реализация банковских продуктов и услуг, бесспорно, также очень важный этап в деятельности банка. Однако это не только реализация продуктов и услуг, это определенные философия и стратегия, которые не могут появиться сами по себе, без предварительной подготовки, глубокого осмысления и анализа, а также интенсивной работы всех отделений банка, включая его правление и низшие звенья персонала.

Отметим, что конкуренция не ограничивается банками. Возрастает конкуренция со стороны небанковских институтов: кредитно-финансовых, торговых, строительных и других компаний. Крупные уже заняли определенные позиции на корпоративном рынке, и, по всей видимости, эта тенденция будет сохраняться.

Конкурентное преимущество коммерческого банка – превосходство в объеме и качестве предоставляемых услуг на конкретных сегментах рынка в определенный период времени в условиях изменяющихся ценностей и целей . потребителей,

достигнутое без ущерба собственному финансовому состоянию; наличие достаточного рыночного потенциала, обеспечивающего разработку, организационное оформление и предоставление к продаже конкурентоспособных банковских услуг в будущем.

К основным конкурентным преимуществам банка, способствующим его развитию, относят [32]:

− организационные (территориальная доступность, наличие филиальной сети и перспективы ее расширения, степень охвата рынка, компетентное обслуживание клиентов, обеспечение безопасности и защиты, наличие дистанционного обслуживания, имидж и репутация банка на рынке финансовых услуг, техническая оснащенность, наличие лицензии, устойчивая клиентура, квалификация работников, грамотный менеджмент, накопленный опыт работы);

− ценовые (тарифная политика, инвестиционная привлекательность, системы скидок, размер комиссий);

− продуктовые (спектр оказываемых услуг: стандартизированные и инновационные банковские продукты, оказание консультационных услуг, качество предоставляемых продуктов и услуг).

В составе основных организационных преимуществ коммерческого банка выделяют преимущества, обусловленные структурой собственности. В период финансовой неустойчивости банки с государственным участием получают доступ к дополнительным финансовым ресурсам, минимизирующим риски потери ликвидности и деловой репутации банка.

Банки используют различные методы достижения и удержания занимаемых позиций на финансовых рынках, что обеспечивает многообразие форм конкурентной борьбы. Среди них подчеркнем наличие ценовой конкуренции и ее роль для российских кредитных организаций, которые, конкурируя между собой, уделяют огромное внимание ценовым факторам, тогда как усилия западных кредитных институтов направлены на повышение качества оказываемых услуг.

Таким образом, конкурентоспособность в банковском бизнесе – многоаспектное понятие, отражающее как состояние банковской деятельности, так и предполагающее наличие дифференцированных и интегрированных показателей ее оценки. Характеристика конкурентной среды позволяет выделить критерии определения конкурентоспособности банков [32, 36, 54, 60].Это – стабильность и известность банка; размер банка; профессионализм, корпоративная культура кадров; количество и качество услуг; внедрение инновационных продуктов; инновации в управленческой сфере, отвечающие структуре рынка и уровню конкуренции; прозрачность банковской деятельности; экономическая и информационная безопасность; эффективность инвестиционных вложений; знание рынка, прогнозирование спроса; качество маркетинга, рекламного воздействия; добросовестность конкуренции; взаимодействие с государством; финансирование реального сектора отечественной экономики; участие банков в реализации национальных проектов, их вклад в развитие инновационных технологий в экономике страны, стимулирование развития отраслей обрабатывающей промышленности.

На конкурентоспособность банков влияет конкурентоспособность банковской услуги, которая тоже может предполагать наличие определенной системы критериев ее оценки: качество банковской услуги; цена банковской услуги; качество сервиса, обеспечивающего предоставление банковской услуги; инфраструктура предоставления банковской услуги; имидж банка [49, с.476].

Конкурентная среда 80-х гг. заставила банки отказаться от традиционных «банковских» методов управления и перейти на искусство управления, к концепции маркетинга. Зародившись в торгово-промышленной сфере, маркетинг сравнительно долгое время не находил реального применения в становлении и развитии финансового рынка. Однако такое положение долго не могло сохраняться, и банки, вследствие резко возрастающей конкуренции, вынуждены были обратиться к опыту торгово-промышленных компаний, уже давно ориентирующихся на теорию и практику маркетинга в своей деятельности. Вместе

с тем в силу специфики функционирования финансового рынка банковский маркетинг имеет целый ряд характерных черт, которые и выделили его в отдельную сферу маркетинга [88, 92, 123].

Результатом приспособления современной банковской системы к изменившимся условиям развития экономики стали два взаимосвязанных процесса: структурная перестройка банковской системы, концентрация и универсализация деятельности коммерческих банков с сохранением определенной специализации, беспрецедентный динамизм небанковских институтов (страховых, инвестиционных, финансовых компаний, пенсионных фондов и др.) и перестройка основ банковской деятельности.

Общая для крупных банковских учреждений тенденция к универсализации сочетается с сохранением и даже определенным укреплением специализации. В тех случаях, когда это обеспечивает позиции на рынке данного вида финансовых услуг или повышает эффективность, выбирается путь специализации как своеобразная альтернатива конкурентному преимуществу универсальных институтов.

## 1.2 Роль клиентоориентированной стратегии в управлении банком

Немаловажное значение в управлении банком имеет выбранная конкурентная стратегия, т.е. совокупность долгосрочных установок его высшего исполнительного органа по усилению конкурентного положения на избранных сегментах банковских продуктов и услуг.

Для формирования и совершенствования собственной клиентской базы и поддержания устойчивого положения банки обязаны чутко реагировать на изменения во внешней среде и, кроме того, учитывать конкуренцию в банковской сфере. Усиление последней, наряду с постоянно возрастающими требованиями клиентов к качеству банковских продуктов и к снижению их рыночной цены, вынуждают банки приспосабливаться к вариативности внешней среды, чтобы обеспечивать успехи в конкурентной борьбе [32].

Сферой банковской конкуренции является, как известно, банковский рынок. Можно рассматривать различные уровни банковской конкуренции: между самими и банками, между банками и небанковскими кредитно-финансовыми институтами. В зарубежной банковской практике всегда уделялось большое внимание конкурентной стратегии. Освоение этого стратегического инструмента начинает активно осуществляться российскими банками [15, 24, 37, 55, 59, 66, 67]. Отталкиваясь от первоначального понимания значения слова «стратегия», следует предположить, что длительность существования в различных областях знания этого специального термина обусловлено самой семантикой данного термина.

Этот термин изначально относится к военной лексике, где означает программу действий в конкретной военной ситуации, меняющуюся в зависимости от поведения противника. В самом начале 1960-х годов прошлого века

А.Чандлер ввел это понятие в теорию менеджмента как определение главных долгосрочных целей фирмы, утверждение курса действий и необходимых для достижения этих целей ресурсов [78].

Категория «стратегия» стала широко использоваться в развитии системы управления: появились такие понятия, как «стратегическое управление», «стратегический менеджмент», «стратегическое планирование», «стратегическое мышление» [47, с. 177]. В стратегическом управлении она трактуется по-разному: как план, как маневр, как позиция и как взгляд в будущее.

В управленческой литературе имеется, например, такое определение: «Стратегию фирмы можно представить как обобщающую модель необходимых для достижения поставленных целей и задач действий посредством координации, распределения и перераспределения её ресурсов с целью добиться долгосрочных конкурентных преимуществ, обеспечивающих фирмам высокую эффективность».

Согласно другого рода дефинициям стратегия являет собой детальный комплексный план для обеспечения выполнения миссии организации и осуществления ее целей [46, с. 17]. В стратегическом менеджменте стратегия фирмы трактуется как идеология развития в виде некоторых ориентиров,

состояний и последовательности действий по их достижению в рамках сформулированной системы целей. Это понятие тесно взаимоувязывается с потенциалом фирмы, т.е. с совокупностью набора стратегических ресурсов, имеющихся в распоряжении компании и определяющих ограничения, возможности, а также перспективы её деятельности. Его важной составляющей является наличие конкурентных преимуществ: определённого рода нематериальных активов, включая лицензии и патенты, интеллектуального ресурса человеческого капитала, рыночного ресурса выпускаемого продукта, наконец, инноваций [46, 47, 66].

Теория управления объясняет трудность стратегического планирования необходимостью учитывать множество нечетких, неопределенных и не всегда нормализуемых ориентиров, целей и задач, динамичных по своей сущности, а также часто возникающей необходимостью формирования стратегии на основе противоречащих друг другу ориентиров [5, 8].

Категория стратегии выступает и как основное понятие в теории игр, как сложный план, определяющий выбор (игрока) для любой вероятностной ситуации

В экономической теории стратегическим называется поведение в такой ситуации, при которой определенное решение о дальнейших действиях субъекта хозяйствования для своего принятия требует проведения количественного и качественного анализа возможных ответных действий других хозяйствующих рыночных субъектов. Поскольку число фирм в условиях олигополистических взаимодействий невелико, то каждая олигополистическая фирма должна сформировать свою собственную стратегию. [74, с. 13].Ситуация взаимодействий на таком рынке приводит к тому, что прибыль фирмы зависит не столько от объема собственного производства, сколько от объема предложения фирм-конкурентов.

В условиях же монополизированных рынков стратегические взаимодействия неактуальны, поскольку в этих случаях доминирует только одна фирма. Параллельно с таким подходом в 1960–1970-х гг. возрастало влияние науки о корпоративном планировании. Предлагалось анализировать различные факторы

влияния на благополучие организации таким образом, чтобы выявить рыночные шансы или угрозы для будущего развития. Это был крайне популярный подход, он привел к появлению специальных отделов корпоративного планирования в частных и государственных организациях, особенно в 1970-х гг. Впоследствии этот подход подвергался резкой критике.

В 1980-х гг. на большую часть теории и практики стратегического управления оказали влияние работы экономистов промышленных организаций. Одной из самых влиятельных была книга Майкла Портера «Конкурентная стратегия» (впервые опубликована в 1980 г.) [106]. Последовавшие за ней в 1990-х гг. ресурсные теории фирмы стали основой для построения ряда ключевых концептуальных схем стратегии. В последнее время появились сомнения относительно этих теорий.

Самое общее определение стратегии – «долгосрочное направление деятельности организации» [90, с. 67]. В то же время стратегию можно рассматривать как:

− поиск стратегического соответствия организации условиям бизнесссреды;

− создание рыночных шансов за счет имеющихся у организации ресурсов и компетенции;

− направление и диапазон деятельности организации на длительный период времени, позволяющие ей достичь преимуществ в меняющейся среде за счет конфигурации ресурсов и компетенции с целью оправдать ожидания заинтересованных сторон [65].

В современной литературе встречается множество определений понятия «стратегия», где основной акцент делается либо на выявлении конкурентного преимущества или конкурентоспособности организации, либо на структурном подходе, т.е. понимании стратегии как совокупности отдельных составляющих.

Стратегия банка (банковская стратегия) – это наиболее общее главное направление и путь использования средств коммерческого банка для достижения поставленных целей и принятий соответствующих управленческих решений.

Процесс стратегирования – циклический процесс. Реализация поставленной ранее цели предполагает в дальнейшем выработку новой цели и, соответственно, уже другой, новой, стратегии. Банковскую стратегию можно определить как определенную совокупность целей и методов их реализации, а, соответственно, тактику – как необходимую, вытекающую из заданной стратегии, совокупность конкретных средств, методов и приёмов. Эти парные категории – стратегия и тактика – теснейшим образом взаимодействуют, поскольку тактика выступает конкретным средством претворения в жизнь стратегии [66]. Сочетание стратегических целей и тактических, а также и оперативных, задач стратегического, текущего и оперативного планирования дают возможность банкам предотвратить потери и избежать неудач, более полно реализовать свои цели и интересы в конкурентных рыночных условиях [65].

И так, стратегия банка – это, по существу, триединая совокупность, во-первых, программы необходимых действий, направленных на выработку и стабилизацию долгосрочных конкурентных преимуществ на рынке банковских услуг, отражающую заданные в количественной форме качественные цели развития банка, включая в себя предполагаемые внутренние изменения в банковской структуре, которые следует осуществить, чтобы повысить его конкурентоспособность; во-вторых, совокупности наиболее значимых целей его становления и последующего функционирования на рынке, а также вариантных подходов к их практической реализации; наконец, в-третьих, комплекса принимаемых решений по эффективному размещению ресурсов банка для повышения доходности и достижения долгосрочных конкурентных преимуществ на целевых рынках принятие решений, сегодня, с ориентацией на будущее.

В трактовках этого понятия, представленного десятью классическими школами стратегического управления, под стратегией понимаются различные элементы: определенный набор ценностей фирмы, финансовые и другие цели организации, образ действий и поведения, стандарт принятия решений, формализованная разработка программ и планов и т.д. Несмотря на то, что на практике встречается

много определений разных авторов, мнения практически всех исследователей сходятся в том, что у любой компании, в том числе у кредитной организации, должна быть стратегия.

В кредитной организации существуют различные уровни стратегии, как минимум: общая корпоративная стратегия и функциональная стратегия [85,102]. Общая корпоративная стратегия – есть программа действий банка в соответствующих направлениях для достижения определенных качественных и количественных параметров, определяющих будущее его состояние и развитие. К функциональным стратегиям относят маркетинговую, финансовую, кадровую, технологическую, стратегию обеспечения безопасности банка. Например, финансовая стратегия является приоритетным направлением общей стратегии банка, определяя важнейшие цели его финансовой деятельности и подходы к их практической реализации.

В период трансформации банковского сектора и превращения его в высококонкурентный перед банками возникают проблемы, характерные для компаний, работающих на «рынках покупателя» [53, 100, с. 76]:

− усиление конкуренции посредством возникновения и формирования торгово-финансовых альянсов, включающих торговые сети и финансовые организации (так называемые «финансовые супермаркеты»), роста числа банковских брокеров;

− стандартизация банковских продуктов и услуг, возникновение потребителя нового типа («многоканального»), который находится в поиске продуктов в режиме онлайн и обращается в банковский офис в ожидании идентичного тарифного уровня;

− повышение сложности финансовых продуктов, неуверенность их потребителей в правильности и адекватности своего выбора и своей оценки рисков, что требует от банковского сектора более высокой персонализации отношений к клиентам одновременно с представлением дополнительных нетрадиционных услуг для их укрепления;

− необходимость более тщательной оценки рентабельности в системе отношений «клиент-банк» с количественным учетом всех видов издержек, факторов и ресурсов;

− изменение вариаций денежно-финансовых потребностей людей по мере прохождения этапов цикла жизни. В своих долгосрочных взаимоотношениях с клиентами банки должны исследовать тренды, прогнозировать потребительское поведение и на основе этой информации более активно воздействовать на рыночный спрос;

− появляется потребность в выделении кластеров потребителей, имеющих идентичные потребности и одинаково реагирующих на предлагаемые банком продукты и услуги.

Из числа наиболее развитых в этом отношении банков, которые прошли уже и фазу экспансии, и фазу минимизации издержек, есть такие, которые все более осознают потребность в стратегии дифференциации, которая способна обеспечить «наценку выше среднерыночной» и повышение лояльности потребителей за счет персонификации отношений с клиентами. Несмотря на то, что задача ускоренного наращивания клиентской базы и захвата соответствующей доли рынка по-прежнему остаётся актуальной, банкам следует уделять больше внимания проблеме удержания в качестве своих постоянных потребителей – прибыльных клиентов, как и проблеме интенсификации прироста доходов от уже существующей клиентской базы. Так, в соответствии с данными GartnerGroup, ранжирующей в порядке приоритетности, в качестве целей банков могут выступать:

− рост бизнеса на уже существующей клиентской базе –52 %;

− вовлечение в бизнес новых групп клиентов –21 %;

– удержание существующих клиентов –19 %;

− фокусирование на новых клиентов –3 % [38, с. 87].

Следовательно, ключевые компетенции банка должны смещаться от массового характера взаимодействия с клиентами в сторону идентификации, фокусного

привлечения и удержания прибыльных клиентов. Решение этих задач требует формирования системы управления взаимоотношениями с клиентами. В современных условиях самой перспективной стратегией, при которой обеспечивается установление и удержание долгосрочных контактов с наличествующими и потенциально возможными клиентами, является концепция управления взаимоотношениями с клиентами – CustomerRelationshipManagement (CRM) (Приложение 2). Она предполагает изменение и переход стратегических приоритетов развития банковского бизнеса в направлении от продуктов и специфик внутренних характеристик банка в сторону клиента, его индивидуальных потребностей и ожиданий [19, 42, 63, 99, 100].

В настоящее время все большее число банков ставит перед собой задачу активной работы с клиентами, а именно перехода от продуктоориентированной к клиентоориентированной стратегии и политике.CRM–это клиентоориентированная стратегия, основанная на применении современных управленческих и информационных технологий, применяя которые, компания выстраивает взаимовыгодные отношения со своими клиентами [99]. Вот похожее определение, которое позволяет взглянуть на понятие несколько с другой стороны: CRM –это технология, нацеленная на завоевание, удовлетворение и сохранение платежеспособных клиентов. В качестве главной задачи CRM выдвигается рост эффективности бизнес-процессов по привлечению и стабилизации клиентов независимо от канала, через который происходит контакт с клиентом, и во всех сферах, таких как маркетинг, продажи, сервис и обслуживание.

Такая современная технология второго поколения сталкивается с острой необходимостью прогрессивного изменения рабочих мест банковских работников, осуществляющих непосредственные контакты с потребителями банковских услуг, а также с необходимостью изменений в формировании и использовании баз данных о клиентах.

Содержание такого подхода характеризуется следующим. Прогрессивная организация и оборудование рабочих мест служащих банка, которые

осуществляют непосредственные контакты с потребителями банковских услуг, должны им позволять одновременно вести диалог и автоматически осуществлять соответствующие принятой технологии банковские операции, а также и управлять текущей рекламной кампанией в рамках банковской системы «каждому клиенту – отдельный продукт». В этом случае сведения, касающиеся социально-демографического и профессионального профиля потребителя банковских услуг и истории его денежно-финансовых отношений с банком может сразу поступать на экран компьютера, что будет способствовать правильному принятию необходимых решений со стороны служащих или консультантов банка [118].

Такое оснащение рабочего места само по себе предполагает обеспечение предоставления всем потребителям стандартно высокого уровня услуг, включающее: персонализацию банковских услуг для увеличения роста прибыли от каждой проводимой операции; помощь и содействие в поиске запрашиваемых актуальных документов и операций; содействие в осуществлении самих процессов; информационный контроль объекта и управление коммуникациями объектов.

Интересно отметить, что такая технология, несомненно, приведёт к серьезным изменениям в системе организации и управления. Так, банковские работники и консультанты не только будут пользоваться клиентской базой данных, но и станут выполнять функции сбора необходимой информации. Следовательно, внедряемые организационные изменения неизбежно приводят к устранению старой, не соответствующей требованиям времени, консервативной иерархии управленческой структуры. Внедрение вышеизложенной концепции позволит не только персонализировать и индивидуализировать работу банков, обеспечив непосредственную тесную связь с клиентами, но и повысить вероятность удержания и степень удовлетворенности наиболее значимых клиентов, одновременно сокращая издержки обращения и увеличивая эффективность работы сотрудников посредством автоматизации технологических процессов.

Таким образом, клиентоориентированная стратегия –это составляющая стратегического менеджмента, цель которой обеспечение постоянного улучшения

рыночных позиций банка за счет повышения конкурентоспособности предлагаемых услуг.

## 1.3 Современные концепции повышения конкурентоспособности банков

Отечественная банковская система в настоящее время стремительно растёт одновременно с обострением конкуренции финансовых институтов, что объективно влечёт за собой необходимость применения в практической деятельности положительного опыта, который накоплен банками общепризнанно экономически развитых стран. На текущем этапе рыночной трансформации российской экономики кредитно-финансовые организации должны существенно изменить как формы, так и, возможно, сферы своей деятельности, вводя структурные нововведения и стремясь к открытию новых для себя рынков. Экономическая действительность объективно заставляет принимать на вооружение новейшие рыночные алгоритмы и методы работы.

Еще совсем недавно большинство банкиров придерживалось точки зрения, что и без серьезных исследований рынка, без глубокого трендового анализа вполне успешно можно функционировать. В настоящее время вряд ли можно найти такого банковского руководителя, который полной мере не смог бы осознать отмеченные выше императивы.

В банковском предпринимательстве могут применяться следующие концепции повышения конкурентоспособности банков [88] :

1. Концепция совершенствования банковских технологий (производственная концепция). В соответствии с данной концепцией потребители банковских услуг при выборе банка ориентируются на те из них, которые имеют невысокую цену и доступны клиентам. Банки, придерживающиеся её, предлагают в основном услуги традиционного характера, имеющие высокую рентабельность (эффективность, прибыльность). При выборе этой концепции банки осуществляют свою деятельность в следующих условиях:

− невысокий уровень доходов у основной части реальных и потенциальных клиентов;

− спрос на банковские услуги соответствует или превышает их предложение;

− сокращение удельных постоянных издержек за счёт увеличения клиентской базы (эффект масштаба), что позволяет дополнительно финансировать увеличения рыночной доли отдельно взятых определённых банковских услуг.

Руководство банков в случае производственной маркетинговой концепции должно сосредоточить внимание на исследовании потребительской мотивации при выборе банка и причин, побуждающих потребителей к переходу из одного банка в другой, для подготовки соответствующих предложений по стимулированию увеличения размеров клиентской базы банка на базе улучшения банковских технологий.

2. Продуктовая концепция (совершенствование банковских услуг). В её основе принцип привлечения клиентов к получению тех услуг банка, которые при сравнении качественных характеристик превосходят аналогичные, предлагаемые конкурентами, предоставляя тем самым потребителям возможность получения больших выгод. При использовании данной концепции банки фокусируются на повышении уровня качества предоставляемых услуг. Данной концепции чаще всего придерживаются те банки и финансово-кредитные институты, которые выгодно отличаются от конкурентов своей уникальностью, индивидуальностью и нетрадиционностью, иногда уникальностью в сочетании с высокой ценой (например, лизинговые, аудиторские услуги) [88].

Выделим факторы, на которых основывается продуктовая концепция. Это, во-первых, качественные характеристики высокого уровня предоставляемых банковских услуг; во-вторых, учет влияющей на качество услуг политической и экономической конъюнктуры; в-третьих, уменьшение риска при предоставлении банковских услуг.

3. Концепция интенсификации коммерческих усилий (торговая). Она базируется на использовании активной информации и рекламе банковских услуг на

основе маркетинговых исследований, чтобы получить необходимый уровень привлечения клиентов и роста объема реализации услуг. Типичным способом применения этой концепции выступает создание и банками близких по сфере деятельности предприятий: пенсионных фондов, страховых компаний, лизинговых фирм для расширения привлечения клиентов комплексным обслуживанием, в том числе с использованием нетрадиционных услуг, применением «ноу-хау», предоставлением необходимых консультаций в различных сферах предпринимательства, бизнеса и т.д. Для осуществления реализации такой концепции банки обычно стараются создать многофункциональные службы рекламы, маркетинга и прочие. Период применения торговой концепции среднесрочный. Ему соответствуют и такие цели, как завоевание внимания потребителей банковских услуг с помощью, например, проведения более агрессивной, чем у конкурентов, рекламной компании, а также активной личной продажи [88].

4. Маркетинговая традиционная концепция. Согласно данной концепции более или менее значительное увеличение объема использования банковских услуг возможно обеспечить в основном лишь в результате анализа потребностей и интересов со стороны спроса на эти услуги отдельных социальных групп населения (контактных аудиторий) и последующей разработки на этой аналитической базе адресных предложений по дальнейшему продвижению банками своих услуг. Иными словами, маркетинг необходимо начинать с анализа спроса и предложения той или иной банковской услуги и лишь после этого формировать соответствующие предложения и разрабатывать программы по их продвижению. В банковской сфере эта концепция начала приобретать сторонников приблизительно в середине 1990-х годов, когда стало происходить насыщение спроса на традиционные услуги; у части банков появилась развитая внешняя и внутренняя инфраструктуру; развивались государственные и международные финансовые рынки; возникла ограниченность денежных ресурсов. Банки, придерживающиеся традиционной маркетинговой концепции, чаще, чем другие,

имеют свой «товарный знак» или девиз, а также предоставляют полный комплекс банковских услуг [113].

Общую взаимосвязь вышеперечисленных четырех концепций можно изобразить графически (рисунок 1): с одной стороны – удовлетворение интересов клиентов банка (ось С 1), и с другой – интересов самого банка (ось С 2). Распределение банков по 4-м квадрантам имеет большое значение для определения их уровня рисков, а следовательно, учета стратегии и тактики в работе с реальными и потенциальными клиентами.

В квадрант I («приманка для клиента») можно отнести банки, клиенты которых недостаточно ориентируются на рынке банковских услуг. При обеспечении высокой прибыльности банка от конкретной услуги клиент за данную услугу нередко платит более высокую цену, чем в других банках. В данном квадранте чаще всего находятся банки, желающие без больших вложений в банковские технологии получать высокую прибыль. «Нахождение» банков в этом квадранте, как правило, длится год-два, затем их авторитет в мире бизнеса снижается, и клиенты, а также контрагенты переводят свои счета в другие банки. Если банки, относящиеся к квадранту II, не изменят собственную тактику, то в перспективе их ждут финансовые трудности.

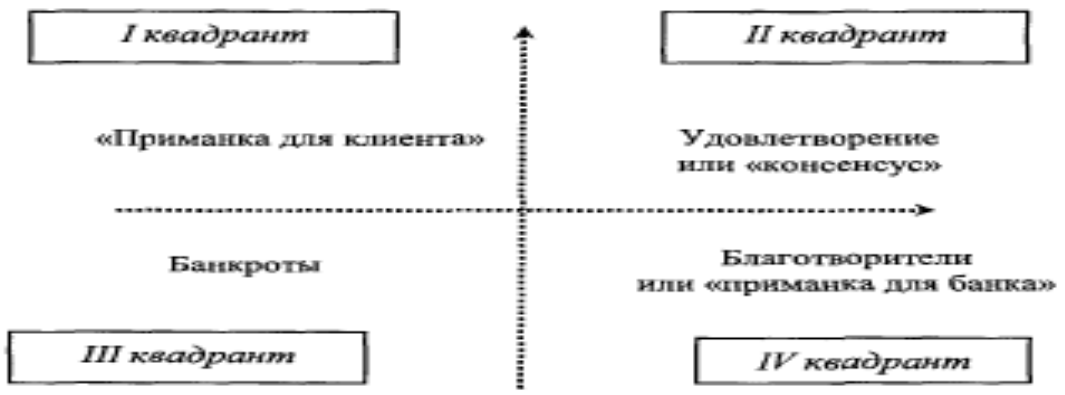



Рисунок 1– Взаимосвязь концепций повышения конкурентоспособности банков и интересов участников процесса

В квадрант II («консенсус» или «удовлетворение») можно отнести банки, которые успешно реализуют интересы клиентов, получая при этом значительные

прибыли. Такие банки чаще всего занимают в рейтингах надежности лидирующее место.

Банки, относимые в данный квадрант, на высоком качественном уровне предоставляют весь комплекс услуг. Клиенты банка, как правило, финансово устойчивы и имеют положительную кредитную историю.

Квадрант III («банкроты») вариант недобросовестного выполнения принятых договорных обязательств банком (по возврату депозитов и вкладов, по своевременному проведению платежных поручений клиентов), при несвоевременном выполнении обязательств со стороны клиентов (по возврату кредитов) и из-за экономических или маркетинговых просчетов или обесценивания приобретенных банком ценных бумаг. На практике взаимоотношения банка с клиентом в чистом виде нельзя отнести к конкретному квадранту. Можно только определить превалирующие взаимоотношения (по сумме координатных точек при оценке взаимоотношений интересов банка и клиента) и отнести их к конкретному квадранту. Несколько обособленно необходимо рассматривать пятую концепцию.

К квадранту IV («благотворители», или «приманка для банка») относят банки, которые идут навстречу клиентам и которые за счет банковских ссуд нередко внедряют новые технологии, меняют ассортиментную политику или наращивают объем производства без предварительных маркетинговых проработок о потребностях рынка, а именно: внедряют новые технологии без реального расчета сроков окупаемости проекта; изменяют ассортиментный ряд продукции до того как покупатель готов платить за новшество, то есть объем потенциального спроса не достаточен для того, чтобы окупились расходы на инновационные работы. Кроме того, сюда можно отнести банки, которые кредитуют клиентов, производящих товары для детей, престарелых, больных и инвалидов и имеющие в этой связи определенные льготы от государства. В то же время предоставляемые им льготы не всегда обеспечивают своевременное погашение заемных средств.

В IV квадрант матрицы чаще всего относят банки, которые при рассмотрении заявки на получение кредита неквалифицированно подходят к представленным документам в части:

- количества и качества инвестиций в инновацию (доля затрат на инновацию в прибыли, доля исследовательских затрат в прибыли, доля затрат новых, оригинальных разработок в прибыли);
- взаимоотношений с конкурентами (на этапах предварительного анализа и процесса производства, на этапе технологической разработки товара, в организационном направлении);
- динамики процесса выпуска новой продукции (частота появления новой продукции, длительность жизненного цикла продукции);
- динамики конкурентоспособности товара (технологические модификации товара, моральное старение продукции, чувствительность технологии к государственному регулированию, чувствительность технологии к давлению потребителей и т.д.).

5. Этико-социальная концепция базируется на том, что целевая функция, философия, идеология, стратегия и политика банка ориентируются на приоритет общечеловеческих, а не узковедомственных интересов. Иногда эту концепцию называют «ориентированной на человека», или «концепцией интеллектуального потребления». Данная концепция сформировалась в начале 1980-х гг. Один из вариантов этой концепции –концепция «7-С». В ней с помощью действующих инструментов достигается равновесие между интересами потребителей, производителей и общества в целом. Иными словами, в процессе удовлетворения запросов клиентов банки получают свою прибыль, и общество (через клиентов и банк) получает свою долю в форме бюджетных отчислений или строительства социальных объектов.

Модели деятельности банков, придерживающихся концепции «7-С», представляют многомерную социально направленную модель. Так как в них часто входят не только количественные, но и качественные показатели, возникает необходимость их формализации. Формализация таких показателей должна

основываться на различных методах экспертных оценок. Методология анализа с помощью экспертных оценок представляет собой выбор оптимального метода в каждой конкретной ситуации для превращения в количественные оценки факторов и процессов, не поддающихся непосредственному измерению. Экспертные оценки высказываются индивидуально или коллективно.

Концепция «7-С», таким образом, представляет собой системную философию банковского предпринимательства, поскольку предполагает сбор, обработку, анализ и интерпретацию всеобъемлющей информации о деятельности банка. Безусловно, тот банк, который в состоянии получить, проанализировать и применить такое количество информации, уже имеет значительные конкурентные преимущества в сравнении с другими, менее информированными, банковскими учреждениями.

В банках все больше применяется интегрированный маркетинг, целью которого является не только привлечение клиентов, но и постоянное улучшение качества их обслуживания. Специфика интегрированного маркетинга заключается в том, что банки заинтересованы не только в привлечении денежных средств клиентов, но и в активном их использовании с помощью эффективного кредитования предприятий, учреждений, государства, населения. Это обуславливает необходимость комплексного развития маркетинга как в сфере отношений банка с вкладчиками, так и в сфере кредитных вложений [36].

Цели банка в этих двух сферах различны: в первой – привлечение клиентов в качестве вкладчиков денежных средств, а во второй – направить кредитные ресурсы банка таким предприятиям, которые использовали бы их с наибольшей пользой и были в состоянии возвратить кредит в установленные сроки.

Использование любых концепций представляет собой важнейшую составляющую системы управления банком, метод конкурентной борьбы, основной целью которого является продвижение банковских услуг от банковского учреждения до конечного потребителя (клиента), что приводит к повышению эффективности банковской деятельности [48].

Предлагаемые западными специалистами направления действий, которые могут существенно повысить эффективность банковского менеджмента, так или иначе связаны с введением новых методов организации и управления отношениями банка с клиентами:

1. Современные системы распространения услуг банка имеют более целенаправленный характер воздействия на определённые группы потребителей посредством внедрения интернет-технологий. Однако сдерживающим фактом развития таких систем является тот факт, что некоторые банковские продукты могут быть реализованы исключительно при условии личного присутствия клиента и служащего банка, что предполагает традиционную систему распространения посредством отделения.

Как для универсальных, так и для специализированных отделений немаловажным является вопрос местонахождения. При определении предполагаемого местонахождения банк учитывает уровень конкуренции и характер услуг конкурентов, анализирует численность и возможности потенциальных клиентов, удобство расположения и т.д.

Исходя из анализа своих возможностей и потребностей потенциальных клиентов, банк устанавливает график работы своих отделений.

2. Создание баз данных, ориентированных на клиента. Одной из составляющих потенциального рынка банковских услуг является доступ к базе данных, позволяющих аккумулировать внутреннюю и внешнюю информацию для анализа и принятия решений. Так, по исследованиям М. Найта, в Западной Европе 30% рабочего времени банковских служащих тратится на исправление ошибок [92]. Таким образом, оптимизация клиентской базы позволит повысить уровень качества предоставления услуг и производительность труда работников банка. При сборе и оптимизации информации по созданию клиентской базы должно быть использовано три типа информации

Макроинформация находится в распоряжении специалистов по маркетингу, включает данные о возрастных, профессиональных и прочих характеристиках всех

клиентов банка. Эта информация используется службами маркетинга для анализа существующего портфеля активов банка и для разработки новых банковских продуктов и услуг.

Микроинформация, используемая и консультантами, включает различные характеристики клиента, его поведение и привычки. Такая информация может накапливаться в компьютере консультанта, который использует ее для персонализации отношений с клиентом.

Мезоинформация, занимающая промежуточное положение между названными выше категориями, представляет собой информацию общего характера, которая позволяет осуществлять сегментирование клиентов по отдельным критериям, определять их свойства (атрибуты), качества и т.д.

Таким образом, эта информация должна быть доступна на микроуровне в любом банковском агентстве. В настоящее время это становится возможным благодаря новой технологии CRM. Развитие и совершенствование на основе новых технологий баз данных о клиентах вызывает существенные изменения в классической концепции организации и эксплуатации информационных систем.

Помимо организационных изменений, банки должны также вводить систему показателей, отражающих степень удовлетворения потребностей клиентов [92].

Таким образом, формирование и оптимизация клиентской базы, ориентированной на потребности потребителей банковских продуктов и услуг позволит отечественным банкам: повысить эффективность коммуникаций с клиентами; снизить клиентские риски и повысить надежность и конкурентоспособность банка на финансовом рынке; облегчить процесс удержания старых клиентов, а также поиск и привлечение потенциальных клиентов; усовершенствовать процесс разработки новых банковских продуктов и услуг в соответствие с потребностями клиентов, а также более точно прогнозировать принципы коммерческой деятельности в отношении клиентской базы (позволит выявлять потребности клиентов в банковских продуктах, определять степень удовлетворенности качеством банковских услуг, а также осуществлять процесс

кастомизации (измерение параметров предоставления банковских услуг под каждого конкретного клиента).

3. Новые методы привлечения и удержания банковских клиентов в банках. Немалую роль в привлечении и удержании клиентов играет установление оптимального соотношения между ценой и качеством предоставляемых банком услуг. В целях повышения производительности 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 классического процента, она включает издержки, комиссионные, различные платежи и т.д., в том числе отражающие рейтинг и имидж самого банка.

Ценность банковских продуктов, субъективно воспринимаемая клиентами, так же важна для установления цен, как и уровень издержек их производства. Для выявления предпочтений клиентов чаще всего используется метод сопряженного анализа, заключающийся в том, что опрашиваемым клиентам предлагается на выбор 15 – 20 пар банковских продуктов и банков. Они должны сопоставить преимущества и недостатки каждого предложения и выбрать из двух одно. Ответы респондентов оцениваются определенным числом пунктов (баллов). Таким образом, было выявлено, что банк может без потери клиентов удвоить цену некоторых услуг, предоставив клиентам дополнительное обслуживание. Для привлечения и удержания клиентов банки все шире используют опыт промышленных и торговых компаний, которые еще в 1960-е годы начали разрабатывать и осуществлять подобные программы, ставшие сегодня неотъемлемой чертой повседневной жизни. Главные цели таких программ привлечь и удержать наиболее активных клиентов, поскольку, согласно имеющимся оценкам, 4/5 всей прибыли обеспечивают 1/5 клиентов. Сбор информации о таких клиентах позволяет разрабатывать в отношении этой категории методы так называемого прямого целевого маркетинга [92].

Развитие информационных технологий в банковском деле предопределило появление рынка электронных банковских услуг, отличающихся новыми стандартами проведения операций и качеством обслуживания, что предоставляет новые возможности привлечения и удержания клиентов банков.

В российской практике пока недостаточно используются возможности электронного банкинга, интернет-банкинга в оказании финансовых услуг с помощью Интернета. Так, в Германии более 1/3 коммерческих банков, в США и Канаде 47 % финансово-кредитных учреждений предлагают свои банковские услуги в сети Интернет [66, 101].

В целом при работе зарубежного банка с клиентом в режиме реального времени все способы связи можно разделить на 2 группы: деловой и домашний, их основные отличия представлены в таблице 1.

Таблица 1 − Характеристика видов доступов к банковским услугам через Интернет

| Деловой доступ | Домашний доступ |
|---|---|
| - отражает более 50 операций в одной выписке;<br>- обеспечен многоуровневой защитой;<br>- электронный способ аннулирования платежа;<br>- сортировка операций клиента в зависимости от типа бизнеса. | - доступ только одного владельца;<br>- подключение к системам банка через программу управления наличными средствами;<br>- оплата чеков по сети и телефону;<br>- возможности перевода средств на различные виды счетов. |

По мнению отечественных экономистов, увеличение затрат на развитие новой технологической базы привело к появлению интерактивных систем. Так, например, использование интерактивных сетей вызвало увеличение спроса на видео-услуги банков на 160 %.

Переход банков к клиентоориентированным стратегиям будет иметь много последствий. Прежде всего, он затронет сферу управления коммерческой информацией, позволяя банкам проводить более продуманную политику привлечения и удержания клиентов. Ускорится разработка новых продуктов и услуг, связанных с новыми технологиями, расширится использование виртуальных

каналов сбыта, изменится политика ценообразования, клиенты будут получать качественные услуги в режиме онлайн и т.д. (рисунок 2).

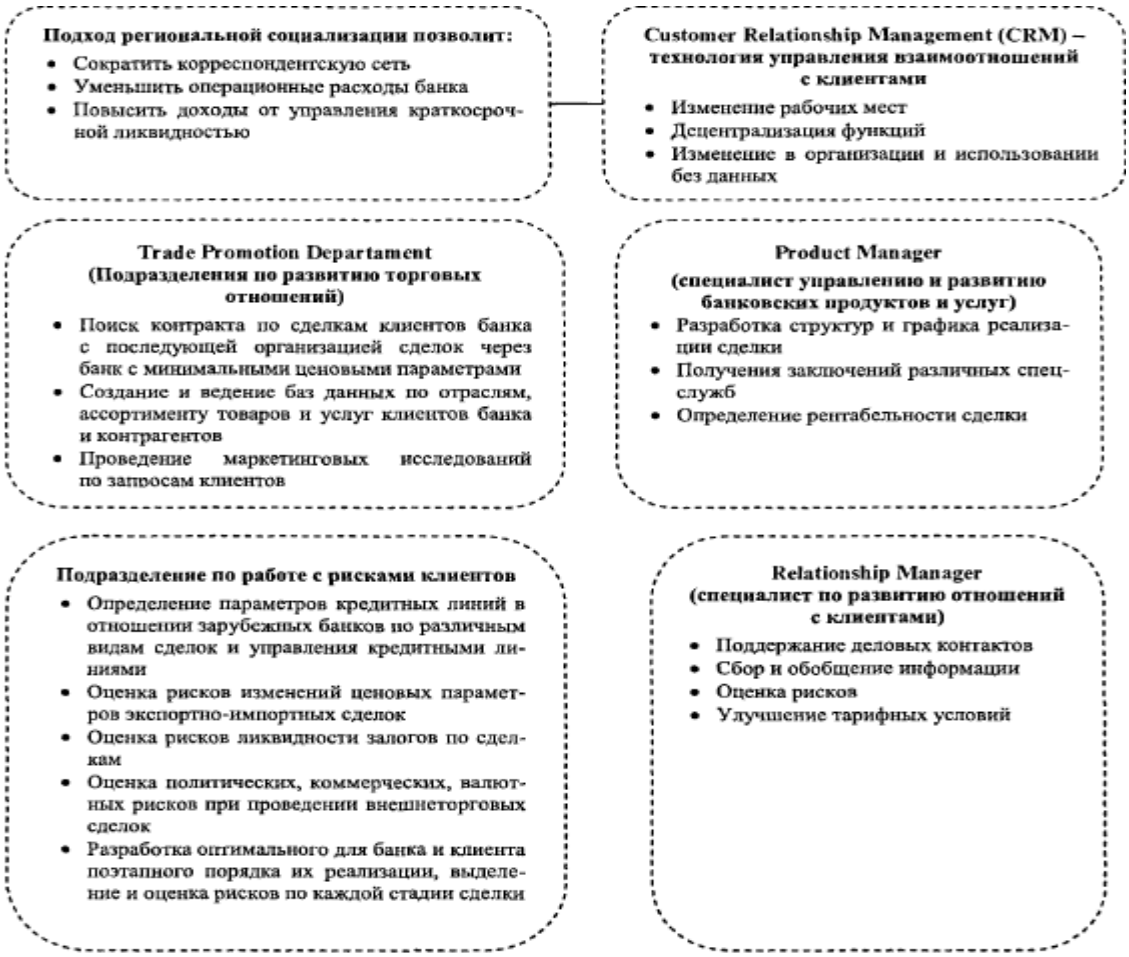



Рисунок 2− Рекомендации по адаптации зарубежного опыта при разработке банковских продуктов и услуг

Изменение потребностей клиентов и возможностей предоставления банковских услуг требует реорганизации каналов их сбыта, возникает реальная возможность применять современные компьютерные технологии. Важное значение имеет переход к электронным носителям финансовой информации.

Проведенное исследование опыта зарубежных банков при разработке банковских продуктов и услуг корпоративным клиентам позволило обобщить и разработать модель для отечественных банков.

Адаптация зарубежного опыта российскими банками позволит получить ряд качественных преимуществ и выгод: развитие и поддержание лояльности

клиентов; возможность подробного изучения производственных показателей клиента; привлечение новых клиентов; создание собственной информационной базы банка по крупным клиентам; улучшение качества консультационных услуг; повышение квалификации банковского персонала.

Выводы по главе 1:

- специфические черты банковской конкуренции и выделенные основные конкурентные преимущества банков позволили сделать вывод о том, что банковская конкуренция – это процесс соперничества коммерческих банков за достижение организационных, ценовых и продуктовых преимуществ в реализации банковских продуктов и услуг, максимальном удовлетворении потребностей клиентов, получении наибольшей прибыли;
- ключевые компетенции в банковской деятельности должны смещаться от массового характера взаимодействия с клиентами в сторону фокусного привлечения прибыльных клиентов. Требуется переход от продуктоориентированной политики к клиентоориентированной. Эту задачу сможет решить разработка клиентоориентированной стратегии (CRM), основанной на применении современных как управленческих, так и информационных технологий, используя которые компания выстраивает взаимовыгодные отношения со своими клиентами;
- адаптация зарубежного опыта российскими банками позволит получить ряд качественных преимуществ, что ускорит их переход к клиентоориентированным стратегиям, затронет, соответственно, и область управления коммерческой информацией.

Таким образом, в результате исследования литературы сформулированное авторское понятие, конкурентоспособности банка. По мнению автора конкурентоспособность банка – свойство банка отражающее его способность превзойти конкурентов в заданных условиях, а так же способность банка отвечать требованиям рынка и запросам клиентов.

# 2 МЕТОДИЧЕСКИЕ ПОДХОДЫ К РАЗРАБОТКЕ КЛИЕНТООРИЕНТИРОВАННОЙ СТРАТЕГИИ БАНКА

## 2.1 Инструментарий стратегического управления клиентоориентированным банком

Банковская стратегия имеет ряд ограничений [3,65, 68, 77, 81]:

− показатель регламентации банковской деятельности в государстве (роль Центрального банка в банковской системе);

− ограничения банковской деятельности по экономическим показателям, например необходимость создания страховых фондов, которые позволяют уменьшить внутренние и внешние риски.

− конкуренция, которая обусловлена повышением качества услуг всех банков. Банки разрабатывают также стратегии с учетом конкуренции с кредитными институтами небанковского типа;

− ограничения технологического характера. Данные ограничения обусловлены тем обстоятельством, что банк является предприятием сферы обслуживания, при этом он также потребитель различных информационных технологий. Клиентоориентированность должна стать основополагающим принципом формирования корпоративной стратегии [141].

Основные принципы создания и внедрения стратегии:

− временной принцип – создание и реализация стратегии, имеется в виду деятельность, осуществляемая на постоянной основе, а не однократное мероприятие;

− гибкая адекватность – реализация стратегии, требует адекватных внутренних изменений в банке (бизнес-процессов, персонала);

− ситуационность – содержание стратегии, непрерывно адаптируемое к изменениям рынка;

− уникальность – разработка и реализация стратегии (творческий процесс).

Существуют следующие классификации видов стратегий:

1. Стратегия Майкла Портера, целью которой является создание стабильного конкурентного преимущества [106] :

− лидирование по издержкам, оптимизация деятельности с целью сведения к минимуму текущих затрат. Данные действия наиболее рациональны для банков, которые осуществляют свою деятельность в рамках одного рыночного сегмент, к примеру, в рамках одного региона, имеют примерно одинаковый перечень предоставляемых услуг, так как клиентские потребности однообразны, но при этом нет преобладания каких-либо отдельных потребностей, что не позволяет развиваться специализации. Эта стратегия пользуется популярностью у крупных банков, таких как Сбербанк России, которые желают получить экономию от масштаба;

− разделение видов деятельности, т.е. банк предлагает оригинальные услуги или услуги более высокого качества, чем услуги конкурентов. В качестве примера можно привести банк «Русский Стандарт» – он одним из первых среди отечественных банков стал специализироваться на предоставлении потребительских кредитов;

− сосредоточение усилий на одном виде деятельности, под ней подразумевается один из сегментов рынка. Эта стратегия наиболее эффективна в том случае, если сегмент, который выбрал банк, не интересен конкурентам или в сегменте много групп клиентов с различными требованиями к продуктам. Банк не в состоянии осуществлять свою деятельность на больших рынках, особенно это относится к банкам, которые являются участниками финансовопромышленных групп. Формирование стратегий осуществляется путем позиционирования компании, в результате которого банк выбирает из трёх конкурентных стратегий одну.

2. Стратегия Друкера предусматривает взаимодействие возможностей, которые имеются у организации, и риска, на который в состоянии пойти организациядля достижения цели [59, 60]:

− возможности распределяются по трем типам: возможности, которые дополняют деятельность, дополнительные возможности и возможности, которые обеспечивают прорыв;

− риски представлены четырьмя типами: риски, принимаемые как должное; риски, которые позволительно на себя взять; риски, брать которые непозволительно; риски, которые нельзя позволять ни при каких обстоятельствах. Совокупность возможностей и рисков обуславливает экономические критерии и последствия применяемой стратегии.

3. Особенностью стратегий Каплана и Нортона является их построение по звеньям стоимостной цепочки [66]:

− стратегия лидирования продуктов – требует применения в деятельности инновационных процессов на постоянной основе, цель данных процессов разработка новых продуктов и услуг, а также их продвижение на рынке;

− стратегия построения доверительного взаимодействия с клиентами – требует отлаженных процессов управления клиентами, а также процессов, которые направлены на решение клиентских финансовых и нефинансовых проблем, и оперативного реагирования банка на изменения предпочтений клиентов;

− стратегия совершенствования операций – уделяет основное внимание показателям затрат, качества, а также периоду, за который происходит реализация операционных процессов и услуг.

4. Стратегии, применяемые на разных этапах жизненного цикла:

− стратегия роста. Для банков, которые придерживаются этой стратегии, характерно широкое применение инновационных проектов, осуществление стратегических инициатив, которые направлены на развитие организации. Данная стратегия является затратной, и это может стать причиной временного ухудшения финансового состояния банка, это компенсируется ростом стоимости активов банка в будущем;

− стратегия по обеспечению устойчивого состояния. Она отличается некоторым ростом затрат, так как предусматривает поэтапное улучшение деятельности банка.

При проведении мероприятий в соответствии с этой стратегией руководствуются в первую очередь принципами эффективности вложенных средств. Главным критерием здесь выступает эффективность, отдача вложенных средств и ресурсов в целом;

− стратегия выхода из бизнеса. Для нее характерно либо отсутствие совершенствования, либо, наоборот, резкое улучшение показателей (предпродажная подготовка).

5. По темпам преобразований, осуществляемых в компании, выделяют:

− инновационную (революционную) стратегию, которая подразумевает перестройку банковской деятельности; применение направлений, которые принципиально отличаются от ранее освоенных; создание новых продуктов, услуг; ведение бизнеса в соответствии с новыми принципами;

− стратегию постепенного совершенствования (эволюционную), предполагающую модифицирование базовой стратегии;

− стратегию обновления, при которой происходит изменение масштабов бизнеса и выход на новые рынки. Такая стратегия очевидна для банков, чья деятельность эффективна. На основе клиентоориентированной стратегии разрабатываются программы по развитию банка на долгосрочный период. Ее целью является, помимо получения прибыли, еще и увеличение стоимости активов банка посредством активного использования активов клиентов. [100].

Создание клиентоориентированой стратегии представляет собой выделение самых перспективных клиентских групп и проведение работ по повышению лояльности клиентов. Одним из основных направлений маркетинговой деятельности банка, в соответствии с CRM-концепцией, является сегментация реальных и потенциальных клиентов по однородности потребностей и поведения. Юридические лица и субъекты малого бизнеса сегментируются по размеру бизнеса, по виду экономической деятельности, по уровню деловой активности и др. Физические лица сегментируются в соответствии с уровнем доходов, своей финансовой активности. Кроме того, сегментация производится в зависимости от

сложности и рискованности решений, которые принимают клиенты, и по другим показателям.

В зависимости от того, какую область конкуренции выберет банк, выбираются сегменты на целевом рынке. Если банк работает в среде конкурентов с аналогичным набором и качеством предлагаемых услуг, возрастает значение факторов, которые отличают и позиционируют банк в представлении потребителей. В качестве основной идеи при позиционировании банка на растущем рынке выступают банковские продукты и услуги, банки обращают внимание клиентов на высокий технологический уровень предлагаемых продуктов и услуг. Репутация банка строится на безупречном исполнении своих обязательств перед клиентами. Значение безупречного исполнения обязательств существенно снизилось после создания системы страхования вкладов населения. Из-за этого возрастает роль уровня предоставляемого банковского сепсиса, который не в последнюю очередь зависит от профессиональных качеств сотрудников, уровень авторитета банка также имеет значение. Главная маркетинговая задача банка состоит в формировании у клиентов мнения, что деятельность конкретного банка направлена в первую очередь на решение проблем клиентов. Данная характеристика обозначается как клиентоориентированность банка. Поэтому, в соответствии с (CRM-стратегией, работа по созданию новых продуктов банка должна учитывать целевые группы клиентов. Когда формируется продуктовый ряд, который предоставляется банком, акцент делается (выделяется больше ресурсов) на развитие тех продуктов, которые пользуются большим спросом и популярностью у клиентов. Если у банка нет ресурсов для формирования стандартного пакета услуг или услуг, которые являются дополнительными, но при этом для банка наличие этих услуг важно ввиду их высокой популярности у клиентов, т.е. является необходимым, банк может привлекать субподрядчиков. В качестве таких исполнителей второго уровня могут выступать другие участники рынка, например брокерские, управляющие или страховые компании, они работают с банком в рамках договоров по предоставлению услуг аутсорсинга.

Отметим, что применение аутсорсинга в этих случаях является более выгодным решением, чем создание «с нуля» собственных структур, которые решают аналогичные вопросы [100]. При торговле «чужими» продуктами банк выступает в роли продавца, а все необходимые бизнес-процессы осуществляет производитель финансовых продуктов и услуг.

При использовании данного подхода банк приобретает возможность:

− быстро и максимально дешево создавать наиболее конкурентоспособный пакет продуктов и услуг, также появляется возможность оперативного управления составом пакета без существенного увеличения затрат времени и финансов;

− получения стабильного, лишенного рисков комиссионного дохода, который банк получает за продажу «чужих», но популярных на рынке продуктов и услуг. Так как не нужно вкладывать средства в создание подразделений, выполняющих специфические функции, банк может составлять из изолированных аутсорсинговых продолжений гибридные продукты и услуги путем объединения и компоновки имеющихся аутсорсинговых и своих предложений. Это позволяет без существенных затрат повысить конкурентоспособность банка. Для разработки эффективной клиентоориентированной стратегии банка требуется проведение качественного маркетинга, потому что именно он (англ. bankmarketing) является рыночной стратегией, которая решает задачи создания, продвижения и сбыта продуктов и услуг банка. Данный набор технических приемов позволяет удовлетворять клиентские потребности наиболее доходным для банка образом. Эти маркетинговые приемы представляют собой применение имеющихся знаний, в качестве которых выступают данные политической и экономической тематики, а также знания в области психологии, социологии, статистики и т.п. [100]. Последовательность изучения составных элементов, которые применяются при разработке клиентоориентированной стратегии, ясно прослеживается в последовательности осуществления основных маркетинговых функций [83]:

− нельзя создавать программу маркетинга, если отсутствует товар, в данном случае банковская услуга или продукт, которые могут быть предложены потребителю на

рынке. Кроме того, если и есть предложение, то оно должно быть востребовано потребителем, иметь для него вполне определенную ценность;

- в случае, если существуют заинтересованные в обмене стороны, для эффективного взаимодействия они должны иметь средства. Товар, который предлагается, банковский продукт должен доставляться нуждающимся в нем потребителям, и это обуславливает необходимость расчетов по созданию системы движения товаров;
- оценка товара – банковского продукта производится по потребительским свойствам и издержкам, которые покупатель несет при приобретении этого продукта. Под данной оценкой подразумевается маркетинговое соотношение «цена-качество», Специалистами данное отношение называют точнее: «полезность-качество»: клиент сравнивает полезность предлагаемого продукта и наиболее подходящую цену этой полезности. На основе этого сравнения проводится ценовая политика;
- если не будет существовать коммуникации между потенциальными участниками сделки, они не получат информации о спросе и предложении, поэтому завершающим элементом комплекса маркетинга является политика по налаживанию коммуникации. Средства коммуникации используются для информирования потенциальных клиентов об имеющемся предложении продуктов и услуг, и каждый производитель посредством коммуникации может убедить покупателя в большей привлекательности своего продукта по сравнению с продуктом конкурента.

Для успешного осуществления обмена необходимо соблюдение вышеописанных функций, которые объединены для удобства восприятия в маркетинг-микс. Если не будет выполнена одна из функций, то обмен не состоится или не будет взаимовыгодным [48]. Так как взаимодействие с банковскими клиентами прибыльно в зависимости от клиента, важно разделение потоков клиентов для повышения уровня обслуживания наиболее выгодных банку клиентов. При данной модели взаимодействия прибыльность от взаимодействия с

отдельными клиентами превышает 100 %, на эти средства должны финансироваться убыточные группы клиентов. Селективное обеспечение различных групп клиентов ценностями обеспечивается благодаря применению нижеперечисленных моделей, описывающих обслуживание клиентов:

− персональное обслуживание,

− реагирующая модель.

− управление целевыми компаниями;

Персональное обслуживание одна из самых затратных и трудоемких моделей обслуживания клиентов. Она предполагает привлечение высококвалифицированных специалистов, которые должны работать с каждым клиентом отдельно. Специалисты анализируют и прогнозируют персональные потребности каждого клиента и на основе этого анализа создают персональные схемы обслуживания для каждого клиента.

Вторая модель называется управление целевыми компаниями. В рамках, предусмотренных данной моделью, постоянно реализуются составные продукты или пакеты банковских услуг, которые ориентированы на определенные сегменты уже созданной или потенциальной базы клиентов.

При использовании реагирующей модели сами клиенты выбирают продукты из перечня, предлагаемого банком, в соответствии с возникающими клиентскими потребностями. Степень индивидуализации обслуживания клиента зависит от того, насколько выгодно для банка сотрудничества с тем или иным клиентом, соответственно, чем выгодней сотрудничество, тем более индивидуальное обслуживание ему предложат. Для того чтобы укрепить партнёрские отношения с ценными для банка клиентами, могут использоваться разнообразные программы повышения лояльности. Это могут быть бонусы при использовании пластиковых карт, оказание услуг повышенного качества и предоставление эксклюзивных продуктов корпоративным клиентам, членам клубов-участников бонусной программы и др. Одним из перспективных направлений маркетинговой политики банка является привлечение клиентов к управлению банковской деятельностью,

благодаря этому можно не только удержать привлеченных клиентов, но и применить их способности для целей совершенствования эффективности работы банка. Если клиенты лояльны к банку, то их можно заинтересовать участием в капитале, сделав стратегическими инвесторами, при этом клиенты обретут личную заинтересованность в повышении доходности. Самые лояльные и выгодные банку клиенты могут выступать в роли стратегических инвесторов, которые имеют личную заинтересованность в повышении доходности банка, росте потребительских и финансовых показателей. Здесь важно дать определение (CRM-политики банка – это набор точно определенных курсов по развитию взаимоотношений с клиентами, унифицированных принципов по клиентскому взаимодействию. Помимо этого, CRM-политика включает в себя стандарты обслуживания, которые определены для каждой категории клиентов отдельно, они обеспечивают регламентирование работы персонала банка. Применение этой политики позволяет добиться двух целей: первая – улучшение результатов по структурированию бизнеса, вторая – формирование положительной репутации банка (имеется в виду, что осуществление и восприятие профессиональных действий каждым клиентом производится унифицированно, независимо от степени подготовки персонала). Маркетинговый инструментарий является важной составной частью разработки клиентоориентированной стратегии банка [70].

Наиболее крупными её элементами являются:

− работы по исследованию рынка;

− создание на основе результатов рыночных исследований и применение на практике конкурентной стратегии.

Создание клиентоориентированой стратегии предусматривает в первую очередь поиск перспективных клиентских групп, а также создание программ и бизнес-процессов, которые повышают лояльность перспективных для сотрудничества групп. Главным направлением CRM-концепции банка является сегментация реальных и потенциальных клиентов. Юридические лица и субъекты малого бизнеса сегментируются по размеру бизнеса, по виду экономической деятельности,

по уровню деловой активности и др. Сегментация физических физические лиц производится в зависимости от уровня дохода, финансовой активности, степени сложности и величине риска при принятии решений и т.п.

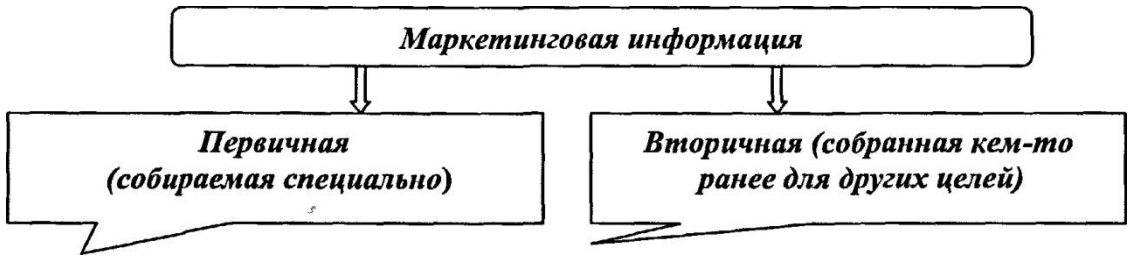
Выбирая сегменты целевого рынка, банк определяет области конкуренции, в которых он будет работать с другими банками, за предпочтения потребителей.

Особое значение имеет правильность выбора конкурентных отличий, создание образа банка в представлении потребителей, так как большинство банков предлагают почти одинаковый набор услуг. Так как банковский рынок растет и главной идеей при позиционировании банка являются его продукты и услуги, внимание акцентируется на высоком качестве услуг за счёт применения передовых информационных технологий, а авторитет банка строится на прилежном исполнении обязательств перед клиентом. Приоритеты несколько изменились с появление страховой системы. Единственным инструментом, на который банк в этих условиях может эффективно и с наименьшими затратами влиять, остается повышение качества обслуживания, это может достигаться посредством найма компетентных сотрудников по работе с клиентами, а также посредством укрепления авторитета банка, что позволяет выделить его среди однородной совокупности банков-конкурентов.

Чтобы сформулировать конкурентную стратегию, руководитель банка нуждается в массе разнообразной информации. В маркетинговой политике можно выделить несколько групп целей, которые формируют политику, а именно: конечные цели, непосредственные цели и промежуточные цели. Под непосредственными целями подразумеваются результаты работы по систематизации и структурированию информации до вида, удобного для применения в целях анализа. Конечная цель – определение характеристик процессов и явлений, происходящих на рынке для принятия управленческих решений. Промежуточная цель представляет собой группировку имеющейся информации для удобства эмпирического анализа, это позволяет принимать оперативные управленческие решения, опираясь на накопленный

профессиональный опыт в этой сфере. Определенность в последовательности действий хозяйствующего субъекта появляется только в том случае, если он обладает маркетинговой информацией [19]. Она представляет собой исключительно те сведения, посредством которых можно уменьшить неопределенность хозяйственного окружения и которые позволяют достигать поставленных экономических целей. Предполагается, что это определение можно без изменений применить и к банковской деятельности, в частности к у банку, как хозяйствующему субъекту.

Маркетинговую информацию, в свою очередь, можно разделить на вторичную и первичную (рисунок 3).




Социологические опросы клиентов (реклама, информация)
Экономический «шпионаж»
Компьютерные базы данных

Печатные издания
Специализированные обзоры рынков

Рисунок 3−Виды маркетинговой информации

Под первичной информацией подразумеваются данные, которые были собраны для какой-либо цели путем работы с объектом исследования. Данная информация самая точная и актуальная с точки зрения соответствия целям исследования, так как данные собирались именно для исследуемого вопроса, ее недостатком является высокая цена процесса сбора информации. Под вторичной информацией понимаются данные, которые были собраны изначально для других исследований. Данный вид информации несколько дешевле, так как ее сбор не содержит дорогостоящего этапа первичных исследований. Вторичная информация применяется довольно часто для целей маркетинговых исследований. Информацию можно также поделить на внутреннюю и внешнюю.

Под внутренней понимается финансовая и бухгалтерская отчетность исследуемой организации. Внешняя информация представляет собой данные, которые хозяйствующий субъект получает из внешних источников. Решающую роль в сложившихся условиях играет адекватное определение критериев, по которым будет определяться качество собираемой информации. В качестве таких критериев может выступать надежность информации, ее актуальность в течение длительного периода времени, безопасность ее получения, полезность от приобретения данных, величина издержек, которые необходимо понести, чтобы получить информацию, и т.п. Качество является важной характеристикой, это признают большинство банковских работников промышленно развитых стран, но до сих пор нет единого мнения по поводу определения качества банковского обслуживания. С ростом внимания к данной проблеме появились разнообразные подходы к определению качества. Так, одно из мнений трактует качеств банковских услуг как соответствие ожиданиям и требованиям потребителей. Разнообразие точек зрения на качество банковских услуг объясняется тем, что банковские услуги не имеют вещественного выражения, и поэтому определение качества зависит от субъективного мнения оценивающего субъекта.

Существенным подходом в методологии исследования качества банковских услуг является деление нескольких аспектов этой проблемы. По ним выделяют системы критериев – по одним критериям рассматривают проблему с позиции банка, предоставляющего услугу, по другим с позиций клиента. Банк должен учитывать эти критерии в своей деятельности, причем набор критериев в зависимости от услуги будет меняться. Преобладающее значение имеют критерии качества, применяемые клиентом. Это обусловлено ростом конкуренции в банковской сфере и соревнованием между банками за клиента. Данная ситуация повлияла на формирование концепции восприятия качества обслуживания. Главная идея этой концепции состоит в том, что качество обслуживания представляет собой взаимодействие свойств банковской услуги и состоит из двух компонентов: первый – ожидания клиентов, второй – совокупность свойств банковской услуги,

соотношение этих свойств. Это говорит о важности знания сотрудниками по работе с клиентами важных критериев для клиента и о повышении качества этих критериев за счет уменьшения качества несущественных. Регулированием системы управления качеством банковских услуг занимаются органы стандартизации и качества. У банка в распоряжении есть большое количество информации о клиентах, но основная проблема работы с этими данными заключается в том, что они не всегда имеют достаточное для анализа качество. Эти данные так и остаются первичными, они не могут быть использованы как вторичная информация, так как большинство сведений о клиентах представляет собой коммерческую тайну. В качестве такой закрытой информации могут выступать учредительные документы, финансовая отчетность, сведения, касающиеся уплаты налогов, документы, характеризующие платежеспособность, документы, отражающие структуру и численность персонала и т.п. Для эффективной работы банку недостаточно полученных от клиентов сведений, помимо них банку нужны маркетинговые данные. Не каждый банк может позволить себе получение первичной маркетинговой информации, в первую очередь из-за высокой ее цены. Поэтому рынок банковских услуг делится на банки, которые могут позволить себе покупку такой информации, и банки, которые не имеют такой возможности. Наличие доступа к актуальной маркетинговой информации является конкурентным преимуществом. Разные возможности в доступе к информации порождают информационное неравенство.

Это неравенство в современных условиях позволяет получать банкам дополнительную прибыть. Источников, из которых можно получить маркетинговую информацию, достаточно много, например издания, посвященные соответствующей тематике, телевидение и т.п. Но данные источники в отечественной практике мало применяются, так как маркетинговая информация из данных источников может быть весьма недостоверна и применение ее для принятия управленческих решений не допустимо. Недостоверность данных появляется по нескольким причинам, среди основных можно отметить следующее

непрофессиональная работа средств массовой информации и деятельность заинтересованных в искажении информации групп. Данные официальной статистики также могут быть искажены, поэтому не могут использоваться для целей принятия управленческих решений. Без наличия объективной маркетинговой информации невозможно создать маркетинговую стратегию, определить критерии, по которым можно провести сегментирование рынков и оценку возможностей конкурентов. Применяя данные маркетинговых исследований, можно подобрать наиболее подходящие формы продуктов, чтобы они лояльней воспринимались покупателями, для этого можно проработать дизайн, создать благозвучную торговую марку и т.п.

Для того чтобы определить факторы, которые влияют на объем сбыта продукции, применяется анализ маркетинговой информации, который характеризует клиентов. Чтобы определить эти факторы, выявляются возможные колебания сбыта в зависимости от предлагаемых цен на продукт, расходов на его рекламу и т.п. Это позволяет определить те характеристики банковских продуктов, которые делают их делают привлекательными по сравнению с предложениями конкурентов, кроме того, косвенно по этим данным можно оценить эффективность деятельности банка. Следует отметить, что точность расчетов по данным анализа маркетинговой информации нестабильна и в родственных расчетах может показать противоположные уровни точности. Методики, которые решают вопросы оперирования клиентской маркетинговой информацией, предусматривают применение технических средств для повышения эффективности и скорости решения возникающих вопросов. Обеспечение анализа маркетинговой информации посредством технических средств в общем случае обусловлено важностью учета следующих факторов:

− состав маркетинговых данных (формы их отражения) включает в себя такие характеристики, как степень подробности и способы компоновки данных;

− частота предоставления или актуализация данных, сроки хранения информации в зависимости от ее вида;

− степень достоверности информации.

− затраты по созданию и обеспечению функционирования информационных инфраструктур банка и его филиалов, обеспечение доступности и сохранности данных.

Процесс анализа рынка – определение ситуации на рынке и выявление возможностей по сбыту на данный момент. Цель таких наблюдений –выявление изменений конъюнктуры и общих тенденций на рынке. Посредством прогнозирования ситуации на рынке исследователи выявляют направления развития, моделируют будущую ситуацию на рынке и создают основу, для того чтобы в дальнейшем можно было сформировать стратегию банка. С помощью наблюдения за динамикой имущественного положения банковских клиентов можно выяснять объемы излишков и недостатков принадлежащих им денежных средств, а также их периодичность. Благодаря этому можно делать выводы о том, какие услуги вероятнее всего востребованы клиентами –привлечение капитала или его вложение. Основываясь на данных статистики, которая формируется в банковской практике, можно предположить, что в секторе домохозяйств с большей долей вероятности есть финансовые излишки, и средства привлекаются реже. Данный сектор чаще всего пользуется услугами вложения капитала. Сектор потребителей кредитных услуг чаще всего составляют предприниматели и организации, так как они постоянно испытывают дефицит оборотных средств. Поэтому, если в деятельности банка преобладает доля услуг по обслуживанию домохозяйств, банк будет выступать в роли «инвестиционного института». Основной задачей такого банка является работа по поиску клиентских секторов, которым нужны вложения капиталов. Функции «финансирующего института» выполняют банки, которые работают в основном с организациями, они ищут возможности для того, чтобы привлечь ресурсы, которые можно использовать для целей кредитования. Для того чтобы решить эти задачи, банки могут обращаться к другим финансовым институтам, но то равновесие, которое будет достигаться, не будет естественным. В том случае, если руководство банка сочтет, что достижение

искусственного равновесии неприемлемо для целей долгосрочного развития банка, должна быть принята стратегия по развитию рыночных секторов, которые смогут взаимно дополнять деятельность банка, что позволит добиться естественного равновесия.

Благодаря прогнозированию рынка можно определить изменения рыночной ситуации, тенденции развития и создать основу для будущей банковской стратегии. Данная задача может быть решена несколькими подходами. Первый – это составление прогноза, второй –построение сценария. Предположение о наиболее вероятном развитии событий в будущем, определяемое по фактам и тенденциям, которые известны, называется прогнозом. Клиентоориентированная банковская стратегия формулируется посредством проведения анализа, наблюдений и прогнозирования рынка. Во время реализации данная стратегия принимает формы конкретных действий в рамках политики банка.

Основными каналами реализации продуктов и услуг банка являются следующее:

− главный офис, в котором предоставляются все услуги, которые есть у банка;

− сеть отделений, предоставляющих самые востребованные услуги;

− сеть, состоящая из банкоматов, в них клиенты не только могут производить снятие средств, но и имеют возможность пополнять счета наличными.

Еще одним перспективным каналом реализации банковских услуг является создание сети пунктов продаж в крупных супермаркетах. Эти пункты могут предоставлять возможность кредитования, услуги по оформлению пластиковых карт, прием платежей и услуги по оформлению договоров страхования. Данные пункты очень мобильны, и нет ограничений по их размещению они будут в равной мере востребованы как в продуктовых торговых центрах, так и в автосалонах. Увеличить способы обслуживания позволяет применение новейших технологий. В качестве таких технологий можно назвать доступ к счету через SMS- команды и интернет-сайт банка. Для этого создается специальный раздел сайта с повышенной защитой от кражи информации. Ранее, до широкого внедрения этой практики,

применялись и используются сейчас программы «Банк-Клиент». Развитие этих направлений очень выгодно банку – банк не тратит средства на создание инфраструктуры для сбыта, она уже организована компаниями, предоставляющими доступ в Интернет, и операторами сотовой связи. Второе, не столь очевидное, преимущество такого вида направлений сбыта является их доступность и легкость использования. Чем легче клиенту воспользоваться услугой для решения повседневных задач, тем чаше он будет ее использовать, отказываясь от традиционных, более сложных или длительных аналогов. Помимо использования уже развернутой провайдерами инфраструктуры, банк может построить свою сеть продаж при помощи подключения к уже существующей сети финансовых услуг. Это позволяет банку расширять свое присутствие на рынке с минимальными финансовыми затратами.

## 2.2 Регламентации процедур проведения операций в рамках бизнес-процессов

Чтобы получать максимальную прибыль от предоставления услуг банк должен разработать стратегию, ориентированную на нужды клиента. Разработка стратегии производится основе исследований, проведенных банком, исходя из ресурсов, которыми банк располагает. Данная стратегия представляет собой выражение долгосрочной цели банка, которая состоит в продвижении своих услуг на рынок и выбор путей, которыми это можно осуществить с минимальными затратами. Стратегия определяет взаимодействие банка и рынка, на котором он работает, а это, в свою очередь, определяет уровень доходов, которые банк получает от своей деятельности. Чтобы выбрать наиболее подходящую стратегию, банк применяет уже созданные экономическими науками и практикой экономической деятельности подходами, которые применимы для формулирования стратегии. Среди этих подходов большое распространение получили те, которые основаны на использовании двумерных матриц, сектора или квадранты этих матриц представляют собой изолированные стратегии. Так матрица «Товары-рынки»,

которую впервые предложил И. Ансофф (таблица 2) предполагает для банка применение четырех противоположных стратегий для целей сохранения и/или увеличения объемов сбыта [24]:

− проникновение на рынок;

− развитие рынка;

− разработка товара;

− диверсификация.

Таблица 2− Матрица И. Ансоффа

| Рынок | Товар | |
|---|---|---|
| | Старый | Новый |
| Старый | Проникновение на рынок | Развитие рынка |
| Новый | Разработка товара | Диверсификация |

Первая стратегия заключается в том, что банк начинает предлагать услуги, аналогичные услугам конкурентов на сложившемся рынке. Она применяется в отечественной банковской практике потому, что расширяется деятельность банков, которые раньше не предоставляли услуги на тех рынках, куда они проникают. Данная стратегия эффективна только тогда, когда существует растущий, ненасыщенный рынок.

Вторая стратегия предполагает наличие у банка стремления расширить рынок, на котором предоставляются услуги, путем создания новых сегментов или рынков, исключая использование существующих рынков [46]. Матрица Бостонской консалтинговой группы (таблица 3).

Таблица 3 − Матрица Бостонской группы

| Темпы роста отрасли | Относительная доля на рынке | |
|---|---|---|
| | Высокая | Низкая |
| Высокие | Звезда | Трудный ребенок |
| Низкие | Дойная корова | Собака |

Данная модель разработана специалистами BostonConsultinggroup. В соответствии с ней предоставляемые банком продукты и услуги делят на 4 группы, а именно:

−«звезда»;

–«дойная корова»;

–«трудный ребенок»;

–«собака».

Чтобы распределить продукты и услуги по группам, используются данные о темпах роста отрасли. Этот параметр не единственный, также используются данные о доле банка на конкретном рынке в сравнении с крупными конкурентами на нем. После определения типа продукта/услуги применяется соответствующая ему стратегия.

Так, для товара «звезда» характерны лидирующие позиции в развивающихся отраслях, для него применяется стратегия усиления мероприятий, направленных на поддержание или расширение рыночной доли этого продукта. Эта стратегия также называется наступательной. После замедления развития отрасли «звезда» становится «дойной коровой».

«Дойные коровы» являются лидерами в относительно зрелых или сокращающихся отраслях. Они действуют по стратегии –эксплуатация прибыли в целях сохранения рыночной доли и финансирование растущих подразделений, это стратегия консолидации. Благодаря стабильному сбыту, «дойная корова» позволяет получить средств больше, чем это требуется для поддержки доли на рынке.

«Трудный ребенок» («теленок» или «вопросительный знак») имеет небольшую долю на отраслевом рынке, который развивается. Если у банка есть в наличии такой товар, перед ним встает выбор из двух стратегий: увеличение объемов инвестирования и маркетинговые усилия наступательная стратегия; вторая стратегия заключается в сокращении инвестиций и покидании рынка, данная стратегия называется дезинвестиционной.

«Собаки» имеет небольшую долю в отрасли, где перспективы товара весьма сомнительны. Самым рациональным решением для банка является применение дезинвестиционной стратегии. Если банк намерен внедрять принципы CRM, то должен значительно перестроить свою деятельность. Исполнение целей и задач

клиентоориентированной стратегии, предполагает изменения в основных бизнес-процессах банка, направленных на ориентирование их на клиента. Собранная воедино структура всех бизнес-процессов в клиентоориентированном банке представлена в таблице 4.

Таблица 4 − Агрегированная структура бизнес-процессов в клиентоориентированном банке

| Управленческий блок | Клиентский блок | Блок разработки продуктов | Операционный блок | Поддерживающий блок |
|---|---|---|---|---|
| Общебанковское управление | Управление отношениями с клиентами | Организационно-техническое развитие | Банковские операции | Обеспечение банковской Деятельности |
| Стратегическое управление | Определение зоны потенциальных клиентов | Управление информацией о клиентах | Выполнение банковских операций | Управление человеческими ресурсами |
| Сводное планирование | | Управление продуктовым рядом | | Управление 1Т-системами |
| | Идентификация клиентов | Управление качеством | | |
| Управление рисками | Привлечение клиентов | Управление материальными ресурсами | Поддержка банковских операций | Управление внешними связями |
| Экономическое планирование и контроллинг | Удержание клиентов | Реинжиниринг производственных процессов | | Общее администрирование |
| Управление активами и пассивами | | Управление организационным развитием | | Обеспечение безопасности |
| Внутренний контроль | Развитие клиентов | | | |
| Управление корпоративными программами и проектами | | | | Прочие корпоративные службы |

Банк располагает двумя видами бизнес-процессов, а именно: основными и обеспечивающими. Первые удовлетворяют потребности банковских клиентов, предлагая им продукты и услуги. Основная особенность данных бизнес-процессов состоит в том, что они создают большую часть стоимости банка, создают прямой эффект воздействия на заказчика, так как он оплачивает результаты бизнес-процесса.

Когда банк переходит на использование клиентоориентированной стратегии, обязательным этапом перехода является проведение работ по регламентированию процедур, применяемых для проведения банковских операций, регламентирование операций производится в рамках бизнес-процессов. Также разрабатываются алгоритмы, процедуры и регламенты, которые описывают взаимодействие банковских подразделений, данная работа проводится в соответствии с общей стратегией и бизнес-логикой, которая характерна для взаимодействия процессов фронт и бэк-офисов банка.

Для каждого процесса создается регламент бизнес-процессов, он имеет примерную структуру, представленную в таблица 5. Таким образом, данный документ содержит в себе систему процедур и регламентов, описывающих:

− взаимодействие подразделений банка;

− измерители результативности и эффективности деятельности банка;

− документооборот и отчетность;

− требования к работникам;

− должностные обязанности.

Стратегическое управление клиентоориентированным банком имеет особенности, главная из которых –использование большого набора критериев, которые отражают процесс достижения стратегических целей, которые поставлены для развития взаимоотношений с банковскими клиентами. Приоритет критериев в области качества взаимодействия с клиентами является определяющим условием при переходе банка на использование клиентоориентированной стратегии.

Таблица 5–Структура регламента бизнес-процессов коммерческого банка

| Раздел | Содержание |
|---|---|
| Цель деятельности | Указывается в форме оптимизационной задачи: что должно быть достигнуто в ходе деятельности (и при каких ограничениях |
| Результат деятельности | Описывается основной выход (результат) бизнес-процесса банка |
| Владелец процесса банка | Указываются должность и ссылка на должностную инструкцию владельца бизнес-процесса банка или на распорядительный документ, определяющий сферу ответственности владельца бизнес-процесса банка |

Окончание таблицы 5

| | |
|---|---|
| Организационная реализация | Указывается, в каком блоке реализуется бизнес-процесс, делается ссылка на положение о подразделении или на распорядительный документ, определяющий сферу ответственности подразделения банка |
| Структура бизнес-процесса банка | Перечисляются бизнес-процессы, входящие в состав описываемого процесса банка |
| Входы бизнес-процесса банка и его поставщики | Входы бизнес-процесса банка: продукты, услуги, документы, информация. Краткая информация о входе.<br>Поставщик: указывается, кто является поставщиком данного входа или внешним инициатором действий в данном бизнес-процессе банка |
| Входы по управлению | Входы бизнес-процесса, определяющие требования к результату и устанавливающие порядок выполнения работ: планы, регламенты, методики |
| Выходы бизнес-процесса банка и его потребители | Выходы бизнес-процесса банка: продукты, услуги, документы, информация. Краткая информация о выходе. Потребитель: указывается, кто является потребителем выхода данного бизнес-процесса банка |
| Критерии оценки и измерители результатов (выходов) бизнес-процесса банка | Раздел содержит перечень показателей для оценки результативности (результат/затраты) и степени удовлетворенности клиентов бизнес- процесса банка |
| Порядок отчетности владельца | Описывает, в какой форме и с какой периодичностью владелец процесса нижнего уровня отчитывается перед владельцем процесса верхнего уровня банка |

Банк при реализации рыночной стратегии использует следующие инструменты: товарная политика; ценовая политика; сбытовая политика; коммуникационная политика.

Товарная политика представляет собой меры по планированию банковского продукта. Она предполагает определение, изменение ассортимента продуктов и услуг банка, также можно встретить другое ее название – ассортиментная политика, а политика планирования банковского продукта может быть основана на изменении его объема – объемная политика [1].

Ассортиментная политика делится на работы по созданию базового ассортимента, а также на работы по созданию текущего ассортимента.

Структура ассортимента создается на этапе принятия банком решения о создании нового ассортимента. Базовая направленность текущего ассортимента

неизменна, а сам ассортимент может претерпевать изменения ежедневно. Изменения текущего ассортимента представляют собой меры гибкой ассортиментной политики, она может быть реализована следующими способами:

− увеличение ассортимента посредством добавления новых видов

− уменьшение ассортимента путем изъятия из него видов услуг, которые

− перестали приносить прибыль;

− обновление видов услуг.

Банковская ассортиментная политика имеет следующие особенности:

1. Когда банковская деятельность стала бурно развиваться, а именно в 1960–80-х годах, банки разработали множество новых продуктов, как следствие этого – на данный момент очень сложно разработать новый продукт или услугу, так как список услуг по всем целевым направлениям является почти исчерпывающим. С учетом этого обстоятельства, высоких издержек, которые влечет за собой внедрение новых продуктов и услуг, а также высокой скорости реагирования банков-конкурентов, которые перенимают инновации, появления особо значительных изменений в ассортименте предлагаемых банками продуктов и услуг не предвидится. Кроме того, рост издержек и стремление клиентов видеть в банке большой и в то же время полностью охватываемый восприятием ассортимент может привести в будущем к сокращению предлагаемого банками ассортимента [32].

2. Отмеченный выше рост издержек приводит к ориентированию политики управления располагаемым ассортиментом на максимизацию рентабельности, что реализуется стремлением увеличить выручку или сократить издержки. В качестве примера можно привести умышленный отказ от затратных услуг и увеличение предложения более дешевых стандартизация услуг вместо применения индивидуализированных; применение политики косвенного ассортимента, в этом случае для оказания предлагаемых услуг банк пользуется субподрядчиками другими кредитными институтами. Для того чтобы увеличить выручку, применяют следующие мероприятия:

− банки оказывают дополнительные услуги, загружая по максимуму располагаемые ресурсы. Например, банк может сдавать в аренду клиентам часть своих вычислительных мощностей;

− политика косвенного ассортимента, осуществляемая дочерними компаниям или частично принадлежащими банку кредитно-финансовыми учреждениями. Например, банк может оказывать лизинговые услуги, привлекая лизинговые компании которые принадлежат банку.

3. Современные банковские продукты все чаще оформляются в «пакеты». «Пакет» представляет собой продажу родственных и взаимодополняющих услуг одновременно. Также могут объединяться банковские услуги с не банковскими услугами, например кредитование и страхование. Пакеты бывают двух видов: первый – типовой представляет собой сформированное заранее предложение, и второй – индивидуальные пакеты, которые формируются в соответствии с требованиями клиента. Типовые пакеты содержат самые востребованные и распространённые услуги, которые характерны сегменту, в котором пакет предоставляется. Индивидуальные пакеты чаще всего формируются для важных клиентов, ими могут быть крупные корпоративные или частные клиенты. Индивидуальные пакеты создаются для решения определённых финансовых вопросов. Для повышения качества предоставления персональных пакетов назначается сотрудник, обслуживающий клиента. Нередко за их оказание отвечает так называемый персональный банкир, обслуживающий данного клиента. Метод «пакетирования» услуг применяется в отечественной банковской практике.

4. Для того чтобы привлечь клиентов, сделать их постоянными, применяются «перекрёстные продажи», это позволяет побуждать клиента к покупке большего количества услуг. Даная особенность товарной политики стала актуальной в последние годы. Основной ассортимент может быть не широким (такие ассортименты характерны для специализированных финансовокредитных институтов) или всеохватывающим (характерно для универсального банка). Типы базового ассортимента имеют как положительные, так и отрицательные черты.

Положительными чертами узкого ассортимента являются: высокая степень проработанности услуг и, как следствие, их высокое качество. Можно получить экономию издержек, если банк занял нишу, которая не освоена конкурентами, экономия появляется от большей производительности узкопрофильных специалистов. В качестве значительного недостатка узкого ассортимента можно называть большую степень предпринимательского риска, так как развитие бизнеса ставится в зависимость от спроса на узкоспециализированые услуги, которые в любой момент могут перестать пользоваться спросом, со всеми негативными последствиями для бизнеса, предоставляющего эти услуги. Поэтому для уменьшения рискованности предпринимательской деятельности чаще всего применяется широкий ассортимент предоставляемых услуг. Преимуществами данной товарной политики являются:

− удобство для клиента, у которого появляется возможность получить услуги в одном учреждении, вместо того чтобы прибегнуть к услугам нескольких финансовых учреждений, пусть и высокоспециализированных,

− банк имеет возможность получить больше информации о потребностях клиента, максимальный объем данных о клиенте банк получает в случае, если он используется клиентом как финансовый центр.

− банк, благодаря этой политике может равномерно распределять загрузку своих сотрудников, перераспределяя мощности из мало нагруженных участков предоставления услуг в более востребованные. Явным положительным результатом этого является сокращение очередей, а не очевидным результатом более справедливая оплата труда сотрудников.

− применение широкого ассортимента позволяет перераспределять цены на услуги, в частности, благодаря прибыльности одних направлений можно предоставлять другие, убыточные, на льготных условиях, стимулируя их сбыт. При этом данные услуги будут дешевле, чем у специализированных учреждений.

− уменьшение степени общего предпринимательского риска через расширение ассортимента, степень общего предпринимательского риска благодаря этому

стабилизируется [32]. Теоретически риск можно полностью исключить, если банк использует два главных рынка сбыта, каждый из них в долгосрочном периоде имеет одинаково высокую рентабельность, в то же время эти рынки должны иметь отрицательную корреляцию относительно друг друга и показывать одинаковые колебания.

Исходя из результатов зарубежной банковской практики, можно говорить, что кредитные операции наиболее прибыльны в периоды максимально высокой рыночной конъюнктуры. В эти периоды очень высок уровень инвестиционной активности и спроса на кредиты со стороны организаций и частных лиц. В этот период риски невозврата кредита невысоки, потому что даже не очень сильное предприятие имеет спрос на свою продукцию и в состоянии оплатить кредитные платежи [83]. Ситуация кардинально меняется в периоды экономического спада и депрессии, из-за низкого спроса риски невозврата кредита повышаются. Распределение риска приводит к стабилизации уровня банковской рентабельности. Если банк широкого профиля применяет в качестве базового широкий ассортимент, предмет ассортиментной политики будет представлять собой, либо виды услуг текущего ассортимента, либо отдельные услуги. Использование изменения ассортимента предоставляемых услуг является одним из главных инструментов стабилизации уровня рентабельности и уменьшения рисков. В настоящее время банки в промышленно развитых странах предоставляют своим клиентам около 300 разнообразных услуг. В этих условиях текущий ассортимент ежедневно меняется, не затрагивая базовой направленности. Данные изменения можно трактовать как гибкость политики по управлению ассортиментом. Реализовать данную политику можно следующими способами:

− расширение ассортимента через добавление новых видов услуг. Данный инструмент чаще всего применяется организациями, которые проводят последовательную стратегию диверсификации;

− уменьшение ассортимента при помощи исключения каких-либо услуг;

– вытеснение устаревших видов услуг новыми, в качестве примера можно назвать замену сберегательных книжек картами;

− увеличение специфичности ассортимента через внесение поправок в уже используемые услуги в соответствии с потребностями рынка или его конкретных сегментов;

− работа по позиционированию продуктов, благодаря этому у банковских клиентов формируется необходимый образ предоставляемых продуктов и услуг. Это нужно для дифференциации ассортимента продуктов и создания определенных клиентских предпочтений. Позиционировать продукт можно на основании существующих или мнимых отличий, которые внушаются клиентам;

− поиск новых способов применения существующих банковских продуктов, а также проведение работ по выявлению новых групп потребителей для этих продуктов и услуг.

С помощью ассортиментной политики финансово-кредитный институт определяет широкие базовые или узкие рамки предлагаемого ассортимента продуктов и услуг, а также контролирует его наполнение. В товарной политике проводится выделение ее «объемной» или, другими словами, «массовой» составляющей. Целью этой «объемной» политики является воздействие на цены посредством объема банковских продуктов, которые выносятся на рынок. Благодаря мероприятиям этой политики можно увеличить спрос или повысить цены. Так как отдельно взятый кредитный институт может влиять на предложение товара в ограниченных масштабах, так как основное влияние оказывает Центробанк, применение политики управления объемами не очень эффективно для коммерческих банков. В связи с чем, ассортиментная политика становится важней и эффективней для целей повышения степени стабильности получаемой банком прибыли.

С усилением конкуренции между банками и ужесточением предъявляемых клиентами требований происходит усиление роли политики улучшения качества, как направления деятельности банка. Значительная роль, которую отводят

качеству, объясняется его зависимостью от уровня рентабельности, который имеет финансово-кредитный институт: благодаря увеличению качества можно привлечь новых потребителей и повысить объемы продаж продуктов и услуг. Это увеличивает прибыль банка и снижает объемы средних издержек. Основываясь на данных, которые получены путем исследований, проведенных американскими экономистами, большинство потребителей выбирают банки, в которых работают сотрудники, способные оказать квалифицированное обслуживание и проявляющие доброжелательное отношение к клиентам. Степень внимания к качеству обслуживания определяется корпоративной стратегией банка. Например, внимание к качеству обслуживания может быть снижено, если банковская корпоративная стратегия ориентирована на завоевание лидерства по сокращению издержек, так как качество обслуживания их увеличивает. Но в основном современные банки применяют стратегию дифференциации, которая рассматривает повышенное внимание к качеству обслуживания как один из компонентов эффективной деятельности банка. Существует также и крайняя форма политики банка, когда внедряются принципы «тотального управления качеством». Эти принципы предполагают наличие подчинения всей деятельности банка и всех ее составляющих в отдельности максимально возможному качеству удовлетворения потребностей банковских клиентов. Управление ценами на банковские продукты производится в зависимости от изменений рыночной ситуации. Управление осуществляется воздействием на ставки по кредитам и вкладам, комиссионные за оказанные банковские услуги, премии, скидки и размеры вкладов, ниже которых они не опускаются. Общепризнано, что цена является фактором, который влияет на поведение клиентов. Данный фактор оказывает сильное воздействие на клиентское поведение, несмотря на появившуюся в последние годы роль неценовой конкуренции. Большая свобода банков в вопросах ценообразования объясняется несколькими обстоятельствами: во-первых, банковский рынок сбыта обладает небольшим количеством участников со стороны предложения (кредитных институтов) и большого количества участников со стороны покупателей

(физические и юридические лица  все, кто является потребителем банковских услуг). В отечественной банковской сфере свобода ценообразования усиливается еще и тем, что рынок банковских услуг не насыщен со стороны предложения. Подавляющее большинство цен, устанавливаемых банками, чаще всего не объявляется в рекламных материалах, их установка происходит по договоренности клиента с банком. Исключение составляют определенные услуги, которые предоставляются населению, они публикуются посредством рекламных объявлений. Из-за многообразия предлагаемых ставок, тарифов, комиссионных, а также в связи с затруднениями, которые испытывают клиенты при сопоставлении предложений различных банков невозможно оперативно реагировать на изменения рынка, так как это требует больших затрат времени и труда. Банковские рынки, подобно рынками других отраслей, характеризуются большим разнообразием предпочтений клиентов. Клиенты могут из-за предпочтений по территориальному признаку пользоваться более дорогими банками, так как считают, что трудозатраты на использование более привлекательных предложений выше. Личностные предпочтения, формируемые у клиентов в рамках их общения с сотрудниками банка, могут «привязывать» клиента к банку, уменьшая влияние фактора цены.

Определению уровней тарифов на предоставляемые банком услуги отводится особое внимание. Данные уровни устанавливаются с учетом уровней спроса, структуры банковских затрат, а также с учетом уровня тарифов конкурентов.

Опираясь на располагаемые данные, устанавливаются минимальные и максимальные границы, в которых могут изменяться цены на услуги данного банка.

Возможно применение одного из нескольких подходов. Если банк недавно начал свою деятельность на рынке, он вынужден применять политику образования тарифов, которые смогут обеспечить ему возможность занять свою нишу на рынке. Чаще всего для этого тарифы снижаются, благодаря чему банк достигает двух целей: первая  – привлечение клиентов, вторая  – создание помех конкурирующим

на этом рынке участникам. Применение такой политики продолжается до тех пор, пока банк не займет определенную долю рынка и не будет в состоянии сфокусировать усилия в области повышения доходности предоставляемых услуг.

Намного реже банками применяется формула «средние издержки + прибыль» для создания тарифов. Редкость применения данной формулы объясняется тем, что она требует от банка точного и оперативного определения структуры собственных расходов, что является затруднительным для большинства отечественных банков. Преимуществом использования такой практики является возможность применять тарифную конкуренцию в перспективе. Также в банковской практике для системы тарифов используется формула «безубыточность + целевая прибыль». При этом методе банк хочет получить определенную рентабельность и фиксированный объем прибыли. Недостатком данной практики является отсутствие возможности прогнозировать реакцию клиентов на установленные таким образом тарифы.

Некоторые банки учитывают отношения с клиентами при установлении тарифов на свои услуги. Подразумевается неравенство условий оказания услуг для перспективных клиентов и для остальных. Эта практика очень распространена среди отечественных банков.

Можно выделить три главных подхода, которые применяются в банковском ценообразовании.

Ценообразование с приоритетом издержек. Долгосрочная цель банков максимизация прибыли. Для достижения этой цели требуется знание величины и структуры издержек. Данный вид ценообразования предусматривает последовательность действий, благодаря которым банк рассчитывает уровень издержек в зависимости от объемов оказываемых услуг и устанавливает такую цену сбыта своих услуг, при которой выручка обеспечивает требуемый уровень прибыли и покрывает издержки. Несмотря на большое внимание, оказываемое учету затрат, большинство банков не имеет информации необходимой точности об уровне затрат, которые он несет при оказании конкретных услуг.

Это обусловлено сложностью структуры издержек банка. Явные издержки, которые несет банк при оказании конкретных услуг, делятся на три группы: издержки по разработке, сбытовые издержки и накладные расходы. Первая группа издержек представляет собой затраты, которые возникают при разработке услуги, это издержки на проведение исследований рынка, оплата труда разработчиков и т.д. Данные издержки должны быть возмещены, поэтому тщательно ведется их учет. Сбытовые издержки представляют собой расходы, которые появляются в процессе доведения продукта или услуги до конечного потребителя. В данную группу включают: оплату труда маркетологов, расходы на рекламные компании и т.д. Кроме явных издержек, банк несет и скрытые издержки. Они представляют собой упущенную выгоду, это может быть актуально, когда банк предоставляет кредиты по ставкам, которые ниже средних на рынке.

Выделяют несколько методов, которые применяются при установлении цены в рамках ценообразования на основе издержек. Широко распространённым методом является котловой метод. Банку не нужно составлять калькуляцию затрат по каждой сделке, учитываются общие издержки и на основе данных учета устанавливается средняя цена по каждому виду услуг, с учетом покрытия средних издержек и обеспечения желаемого уровня прибыли.

Следующий метод обычно применяется в сочетании с предыдущим это дифференцированное ценообразование. При данном методе происходит корректирование базовой цены в каждой сделке, благодаря этому цена на одну и ту же услугу дифференцируется. Ярким примером использования этого метода является установка процентной ставки по кредиту. Основными критериями, которые используются для дифференциации процентных ставок, являются:

− риск невозврата кредита по конкретному клиенту, он определяется уровнем ликвидности его активов, а также перспективой окупаемости дела, под которое берется кредит. Кроме того, учитываются издержки на выдачу кредита и издержки на получение информации. Зависимость риска и ставки прямая;

− условия срочности кредитования, ставки по краткосрочным кредитам намного ниже;

− характеристики заёмщика по объемам взаимодействия с банком и уровнем его экономического потенциала. Если заемщик является постоянным клиентом банка и объемы пользования банковскими услугами очень большие, то банк может предоставить кредит на льготных условиях.

В качестве критериев дифференциации процентных ставок, которые применяются для клиентов, желающих отрыть вклад в банке, могут использоваться суммы вкладов, сроки вклада, способы выплаты процентов и объем взаимодействия с клиентом.

Если сотрудничество банка с конкретным клиентом особенно важно, то банк будет оказывать дополнительные услуги. В качестве таких клиентов могут выступать крупные рыночные структуры или частные лица, сотрудничество с которыми повышает престиж банка. Данная политика может трактоваться как маркетинговые затраты для целей укрепления взаимовыгодного сотрудничества с клиентами. В очень редких случаях банковская тарифная политика строится без учета затрат, основное внимание уделяется восприятию клиентом услуг, которые ему оказывает банк. В такой политике важна уверенность банка в том, что клиент воспользуется услугой не зависимо от ее цены. Если это действительно так, и клиент не в состоянии обойтись без этой услуги, то банк назначает максимально возможную цену, которую может заплатить клиент. Чтобы использовать данную политику установления тарифов, банк должен опираться на данные очень точного анализа потребительского спроса. Когда устанавливаются цены на услуги, банк не может точно оценить издержки по привлечению финансов и издержки, связанные с совершением операций.

Из-за того что невозможно точно определить нижнюю границу цены, которая покрывала бы издержки, банки максимизируют выручку в каждом конкретном случае, это позволяет покрывать суммарные затраты на оплату труда сотрудников, закупки материальных и нематериальных ресурсов и расходы по привлечению

финансов. Но часто, для того чтобы заключить сделку с клиентом, банку приходится делать скидки.

Чтобы минимизировать скидки, применяется политика «малых средств», она заключается в том, что банк устанавливает несколько дробных цен на услугу вместо одной общей. Цель банковской сбытовой политики – довести продукты и услуги до потенциального потребителя. В данной политике можно выделить два важных момента: первый – территориальный, представляет собой выбор расположения отделений банка и каналов сбыта, второй аспект представляет собой фактор времени, он подразумевает установку времени работы и критерии срочности обслуживания.

Если учитывать человеческий фактор, то банковские услуги можно разделить на две группы. Первая группа представлена проблемными услугами, они требуют длительного взаимодействия клиента и банка, вторая группа представляет собой рутинные операции, требующие минимальных взаимодействий банка и клиента. Для рутинных операций клиент будет использовать банки, которые удобны по критерию месторасположения, а проблемные услуги будут приобретаться им в банке, взаимодействие с сотрудниками которого будет более располагающим.

Банковская сбытовая сеть создается по нескольким линиям:

− банкоматы, которые применяются для рутинных операций, их устанавливают в местах наиболее удобных клиентам для их использования;

− применение в малонаселенной местности мобильных банковских отделений или небольших стационарных отделений, состоящих из 2-х–3-х сотрудников, их организуют около транспортных развязок и в новых городских микрорайонах, оказывающих простейшие услуги;

− головные отделения в деловой части города, предоставляющие весь спектр услуг.

Что касается выбора каналов сбыта, то банки обычно используют метод прямого сбыта, при котором кредитный институт и покупатель банковских услуг вступают друг с другом в непосредственный контакт.

Это не означает, что сбыт через посредников в банковском деле совершенно исключен. Нередко такие отношения возникают среди членов одного банковского союза.

Перечень возможных сбытовых каналов для банковских услуг выглядит следующим образом:

− собственные каналы сбыта;

− центральный сбыт через одно головное отделение;

−централизованный сбыт с использованием автоматизированных стоек и автоматов;

− децентрализованный сбыт при помощи собственных сбытовых точек, начиная от маленьких стационарных и передвижных отделений и заканчивая территориальными управлениями;

−сбытовые каналы других банков и кредитных учреждений (децентрализованный сбыт посредством основания дочерних фирм, участия в капитале других банков, страховых компаний, предприятий жилищного строительства и т.д.), а также децентрализованный сбыт с подключением представителей свободных профессий, самостоятельных посредников, различных торговцев, прочих предприятий сферы услуг.

В общем виде перечень возможных сбытовых каналов для банковских услуг выглядит следующим образом:

− собственные каналы сбыта: головное отделение; территориальные управления, филиалы, отделения; удаленные рабочие места (отделы по работе с населением, пункты обмена валют и др.);

− банковские представительства; внешняя служба (обслуживание клиента «на дому»);

− банковские автоматы (денежные автоматы и многофункциональные терминалы);

− почтовая и телефонная связь, электронная почта;

− несобственные сбытовые каналы: дочерние финансовые и нефинансовые учреждения (банки, страховые компании, предприятия жилищного строительства и т.д.);

− независимые агенты (представители свободных профессий и др.).

Банковские услуги невозможно хранить, этим обуславливается их предоставление банком в течение дня. В качестве исключения можно привести кредитные операции. Так как эти операции очень рискованные, то производятся только после проверки кредитоспособности клиента. Если сумма кредита очень большая, может потребоваться время на согласование решений о его предоставлении с различными иерархическими единицами банка, на это может потребоваться несколько дней. В целом для банковской деятельности это не является типичным явлением, и основным временным ее измерителем являются часы работы отделений. Существенно увеличить временные рамки банковского обслуживания позволяет автоматизация банковского обслуживания, так как денежные автоматы и многофункциональные банковские терминалы работают круглые сутки. Иногда на принципе самообслуживания организуются целые банковские отделения: автоматы работают круглосуточно, а сверх этого во время обычной работы банка клиенты могут из автоматизированных низовых отделений по телефону проконсультироваться со специалистами головного отделения.

Таким образом, особенностью современной сбытовой политики является автоматизация части сбыта банковских услуг. В то же время у нее есть свои негативные стороны. Так, одним из аспектов дискуссии по поводу оптимальной степени автоматизации является проблема дегуманизации банковского дела. С одной стороны, автоматизация действительно является необходимым средством рационализации, но с другой стороны, существует опасность того, что дефицит персональных контактов окажет отталкивающее воздействие на клиентов и снизит шанс реализовать дополнительный объем банковских услуг при помощи перекрестной продажи.

Применение перекрестных продаж, возможности которых основываются на применении информационных систем, позволяет увеличить конкурентоспособность банка. Для осуществления успешных перекрестных продаж требуется повышенное доверие клиентов к банковскому консалтингу. При увеличении доверия клиента возрастает доля его взаимодействия с банком, это способствует возрастанию доходов и увеличению числа источников их поступления. При этом для взаимозависимой цели планом определяются стратегические задачи, инициатива, которая необходима для решения, и инвестиции, которые необходимы для осуществления инициатив.

## 2.3 Организация службы стратегического управления клиентоориентированным банком

Рассматривая процесс формулирования и реализации банковской стратегии и политики в целом, необходимо затронуть вопрос о том, кто должен формулировать банковскую стратегию и осуществлять контроль, разрабатывать мероприятия по ее претворению в жизнь, реализовывать стратегию и осуществлять контроль за результатами. Общие стратегические цели банка формулирует высшее руководство. Мероприятия по реализации стратегии (банковскую политику) разрабатывает ряд внутрифирменных подразделений, однако в современных условиях координацию этого процесса осуществляет, как правило, служба банковского маркетинга.

Банк должен разработать такую структуру службы стратегического управления, которая в состоянии взять на себя всю работу. Схема организации может быть разнообразной. Количество подразделений, распределение полномочий и компетенций между ними, движение информации внутри банка определяются его размерами и выбранной рыночной стратегией. Организационная структура банка может строиться по различным принципам, отражающим специфику каждой конкретной банковской организации. Как известно, существует несколько

различных линейных и матричных моделей организационных структур, которые используются банками при организации их деятельности. К линейным моделям относятся функциональная и дивизионная, а к матричным – двух и трехмерная модели.

Функциональная модель банка предполагает выделение структурных подразделений банка соответственно выполняемым функциям: управленческие отделы (отдел планирования, финансовый отдел, отдел внутреннего контроля, отдел управления персоналом, юридический отдел и т.п.), вспомогательные отделы (бухгалтерия, материальный отдел, вычислительный центр и т. п.) и отделы, организующие предоставление банковских услуг и взаимодействующие с клиентами, которые создаются в соответствии с предлагаемыми услугами (отдел кредитования, депозитный отдел, отдел расчетно-кассового обслуживания клиентов, отдел валютных операций и т. п.). При небольшом объеме некоторых услуг отделы, выполняющие разные операции, объединяются в одном структурном подразделении. Функциональная модель является базовой моделью организации банковской деятельности. Она характерна для небольших банков, предоставляющих ограниченный набор традиционных услуг различным группам клиентов. Для этой модели характерны высокий уровень внутрибанковской специализации, обработанность технологии предоставления каждой услуги. В то же время функциональная модель не обеспечивает необходимой координации между отделами и подразделениями банка, значение которой возрастает при усложнении и диверсификации предоставляемых услуг. При этой модели сложно организовать комплексное обслуживание клиентов в соответствии с их индивидуальными потребностями: для получения различных услуг клиент вынужден обращаться в разные отделы банка, каждый из которых оценивает только одну из сторон его деятельности, не охватывая в совокупности общие потребности в финансовых услугах. Банки, достигшие достаточно крупных размеров и предоставляющие широкий набор услуг различным группам клиентов,

часто используют дивизионную модель линейной организации, ориентированную на определенные отрасли банковской деятельности.

Дивизионная модель основана на выделении в банке стратегических зон бизнеса, для каждой из которых определяется своя целевая установка, разрабатывается стратегия и формируется ресурсное обеспечение. При этом каждая стратегическая зона банковской деятельности функционирует самостоятельно и взаимодействует с определенным сегментом рынка. В современном банковском бизнесе в качестве таких стратегических зон обычно выделяют коммерческую, инвестиционную и розничную банковскую деятельность. Соответственно этим зонам происходит и специализация банковского персонала. Стратегические зоны банковской деятельности могут выделяться и по типу обслуживаемых групп клиентов, каждая из которых характеризуется определенными финансовыми потребностями, а следовательно, нуждается в специфическом обслуживании. Такое обслуживание осуществляется через специализированные подразделения банка, оказывающие банковские услуги крупным корпоративным клиентам, представителям малого и среднего бизнеса, состоятельным частным клиентам, широкой рыночной клиентуре. Линейная структура банка может ориентироваться и на географию рынка. Это характерно для крупных универсальных банков, работающих во многих странах и регионах мира, существенно отличающихся друг от друга уровнем риска, размером и формами спроса на банковские услуги, доходностью финансовых инструментов и т. п. В данном случае в банке выделяют подразделения, отвечающие за деятельность в определенном географическом регионе. В рамках этих подразделений работа организуется по продуктовому или клиентскому принципу.

Таким образом, дивизионная модель предполагает разделение банка на ряд крупных дивизионов. Каждый из них может рассматриваться как центр прибыли, поскольку на менеджеров возлагается полная ответственность за прибыльную работу их дивизионов. В результате банк условно разделяется на ряд относительно самостоятельных банков: либо,инвестиционный, розничный; либо крупных

корпоративных клиентов, обслуживающий малый и средний бизнес, широкой рыночной клиентуры; либо российских клиентов, восточноевропейских клиентов, среднеазиатских клиентов. При этом, наряду с выделением дивизионов (банков внутри банка), сохраняются и функциональные отделы, которые оказывают им поддержку и выполняют отдельные управленческие функции (отдел внутреннего контроля, отдел сводной финансовой отчетности и др.).

Клиентоориентированная банковская организация исходит из того, что вопросы сбыта услуг имеют приоритет над вопросами их производства. Это означает, что служба маркетинга выдвигается в банке на первый план и осуществляет координацию деятельности остальных подразделений.

Существует четыре основных варианта клиентоориентированной банковской организации:

− организация по группам услуг;

− организация по группам клиентов;

− матричная организация;

− дивизиональная организация.

Группировка по видам услуг в некоторой мере соответствует традиционной группировке. В этом случае будут сохранены специализированные подразделения, но дополнены управляющими по группам услуг, их может быть несколько или один, все зависит от ассортимента услуг, которые предоставляет конкретное подразделение. Группировка может быть интерпретирована в двух контекстах, в зависимости от характера решений могут быть функциональные группировки и интегративные.

Основными функциями маркетинговой службы банка являются: исследование и поиск возможностей влияния на рыночную ситуацию, создание маркетинговой стратегии, планирование внедрения новых видов услуг, в том числе работы по формированию ассортиментных групп, расчёты оптимальных условий предоставления новых услуг, разработка концепций маркетинга по реализации определенных видов услуг, расчет временных промежутков, в которые следует

управлять ценами, выбор мер и каналов сбыта, реклама и стимулирование сбыта, обучение персонала, занятого оказанием услуг, контроль за реализацией маркетинговой стратегии.

Роль маркетинговой службы в зависимости от размеров банка, его организационной структуры и некоторых других обстоятельств может выполнять группа маркетинга при дирекции, отдел маркетинга и рекламы, сектор маркетинга, состоящей из нескольких отделов. Структура службы маркетинга может быть самой разнообразной.

Важнейшей составляющей организации маркетинговой деятельности является оптимизация клиентской базы банка, заключающаяся в обосновании целей и задач клиентского подразделения, отвечающего за функционирование клиентской базы, функций менеджера клиента, в разработке процесса планирования привлечения клиентов в банк, а также методики по организации финансового контроля оптимизации клиентской базы и маркетингового планирования. Внедрение предлагаемого подхода по оптимизации работы с клиентами позволит повысить эффективность коммуникаций с клиентами; снизить клиентские риски и повысить надежность и конкурентоспособность банка на финансовом рынке; облегчить процесс удержания старых клиентов, привлечения потенциальных клиентов, а также более точно прогнозировать принципы коммерческой деятельности в отношении клиентской базы.

Клиентоориентированная стратегия банка подразделяется на:

− сегментацию финансового рынка;

− выбор целевого рынка банковского продукта или услуги;

− выбор методов выхода на рынок, создание сети филиалов и представительств, сотрудничество с другими банками;

− выбор маркетинговых средств: реклама, PR, прямая продажа;

− выбор времени выхода на рынок: изучение спроса, конкурентов, экономической ситуации.

Другой задачей маркетингоовой службы является систематический мониторинг клиентской базы кредитной организации на базе современных технологий управления взаимоотношениями с клиентами (рис. 5), а также изучение потребностей и возможностей потенциальных клиентских групп, пока еще слабо представленных в клиентской базе.

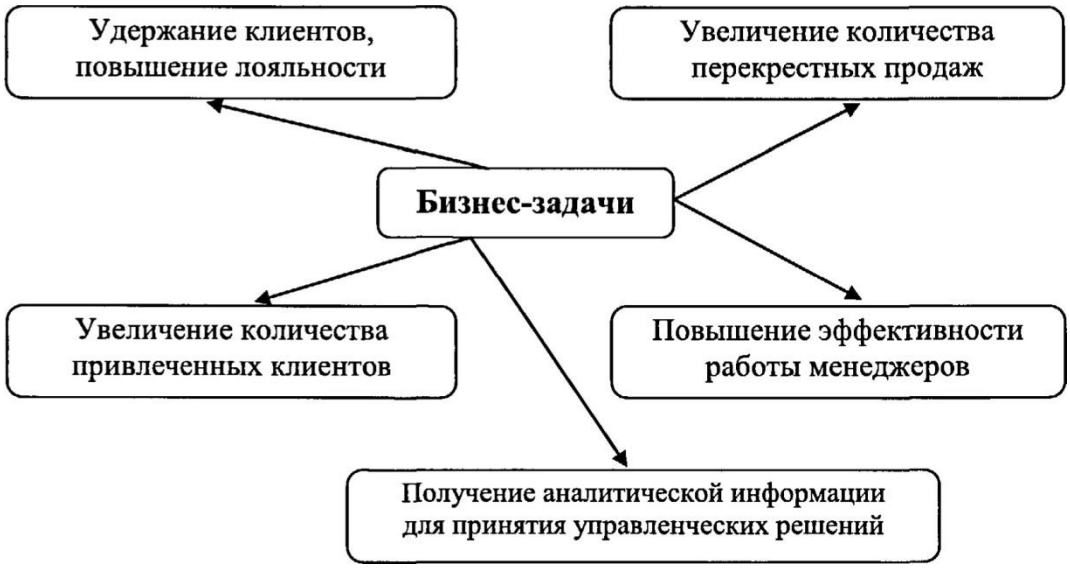



Рисунок 5 − Бизнес-задачи, решаемые посредством современных технологий управления взаимоотношениями с клиентами

Успех в работе любого банка определяется не только противоборством комплексов маркетинга, применяемых разными банками, но и теми тенденциями и событиями, которые имеют место в маркетинговой среде.

Взаимосвязь между маркетингоми планированием представляет собой двунаправленный канал взаимодействия. На систему планирования оказывают сильное влияние цели, которые стоят перед маркетинговой деятельностью.

Планирование для банка является важной задачей для улучшения показателей его прибыльности. Планирование подразделяется на две составляющие: стратегическое планирование и планирование маркетинговой деятельности. Задачами реализации целей, поставленных планированием, занимается служба маркетинга. Долгосрочное маркетинговое планирование представляет собой процесс, целью которого является установление и сохранение соответствия между целями банка и его маркетинговыми возможностями.

Так как банк имеет несколько направлений деятельности, задачей срочного маркетингового планирования является развитие наиболее перспективных направлений за счет изъятия ресурсов из убыточных или слабых направлений деятельности банка.

Банковское стратегическое планирование состоит из нескольких элементов, среди которых главными являются следующие:

− разработка банковской программы;

− деятельность по постановке целей и определению задач для ее достижения;

− создание и внедрение стратегии обеспечивающей рост банковских активов.

Деятельность по постановке целей и задач осуществляется в процессе развития программы банка. Программа является основой для составления задач банка, направленных на удовлетворение конкретных потребностей. Эта задача связана с мероприятиями по реализации удовлетворения данных потребностей. Помимо этого, возникает необходимость увеличивать прибыль для финансирования запланированных потребностей. Данная задача является основной для банка, так как без финансирования невозможно реализовать запланированное. Объемы прибыли можно увеличить, повысив объемы реализации продуктов и услуг, а также путем уменьшения величины текущих издержек, или же достичь намеченного объема прибыли можно путем комбинирования этих методов.

Текущей маркетинговой задачей является увеличение выручки путем выхода на новые рынки и отвоевания у конкурентов рыночной догм. Там, где это целесообразно, маркетинговые задачи преобразуются в цели, которые прорабатывается с позиций времени и количества.

Стратегическое планирование банка основано на планировании хозяйственного портфеля. Подразумевается анализ деятельности всех подразделений банка. Благодаря этому анализу можно найти наиболее прибыльные сферы деятельности подразделений банка и принимать решения о расширении или свертывании деятельности каждого подразделения в отдельности.

Выводы по главе 2:

− разработка клиентоориентированой стратегии подразумевает выявление наиболее перспективных групп клиентов и разработку бизнес-процессов, ориентированных на повышение их лояльности. Ключевым направлением является сегментация фактических и потенциальных клиентов с точки зрения однородных нужд и образцов поведения. Юридические лица и субъекты малого бизнеса сегментируются по размеру бизнеса, по виду экономической деятельности, по уровню деловой активности, физические лица по уровню доходов, финансовой активности, сложности и риску принимаемых решений;

− стратегическое управление клиентоориентированным банком предполагает наличие значительного блока критериев, характеризующих достижение стратегических целей в области развития взаимоотношений с клиентами. Основные критерии эффективности бизнес-процессов будут находиться в области обслуживания клиентов, а основными инструментами реализации стратегии являются: товарная политика, ценовая политика, сбытовая политика, коммуникационная политика;

− клиентоориентированный банк учитывает, что вопросы сбыта услуг имеют приоритет над вопросами их производства. Это означает, что служба маркетинга выдвигается в банке на первый план и осуществляет координацию деятельности остальных подразделений.

# 3 РЕАЛИЗАЦИЯ КЛИЕНТООРЕНТИРОВАННОЙ МОДЕЛИ ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ БАНКА

## 3.1 Разработка системы управления клиентской базой

Кредитные учреждения действуют в среде с высокой конкуренцией, это порождает необходимость постоянного мониторинга деятельности конкурентов. Как следствие этого, введение одним банком новой услуги запускает процесс введения аналогичных услуг у конкурентов. Ярким примером является услуга под названием «интернет-банкинг». Данная услуга настолько популярна, что ее предоставляют организации, основная деятельность которых не связана с банковскими операциями, например, такую услугу ввел интернет-провайдер ООО «Скартел» (Yota). Сейчас трудно найти банк, который не предоставляет хотя бы услугу проверки баланса счета посредством SMS.

Благодаря «гонке услуг» теперь величина ставок по вкладам или по кредитам теряет свое определяющее значение, так как количество предоставляемых услуг и величина ставок у банков примерно одинакова. Кроме того, высокие ставки могут настораживать или даже отпугивать потенциальных клиентов, так как это указывает на высокие риски банка, а недавний кризис проиллюстрировал эту взаимосвязь рисков и надежности в действии.

Так как клиенты выбирают банк в соответствии с уровнем риска и качеством предоставляемых услуг, в условиях практически одинакового списка услуг у всех банков, основное внимание кредитные организации сосредоточили на повышении качества обслуживания.

Клиентская политика банка направлена на формирование уверенности клиента в том, что ему будут предоставлены услуги точно в срок, при этом обслуживание будет оперативным, комфортным и при удовлетворении каждой потребности будет применен индивидуальный подход.

Данные меры должны укрепить мнение клиента, что сотрудники банка учитывают все пожелания клиента и он является объектом банковского сервиса. Все действия менеджеров банка направлены на то, чтобы клиент был увлечен вниманием, сервисом и доброжелательным отношением к себе. Для обозначения этих мер широко используется термин «клиентоориентированный подход».

Основная сложность применение данного подхода заключается в том, что очень трудно предугадать клиентские предпочтения, вторая проблема в контроле сотрудников за соблюдением всех требований клиент ориентированного подхода. Данные трудности преодолеваются: в первом случае –анкетированием и другими видами опросов клиентов, а что касается соблюдения требований сотрудниками применяется выборочный опрос клиентов.

Рассмотрим понятие «клиентоориентированность». Оно означает одну из характеристик бизнеса по ней можно судить о месте клиента в иерархии приоритетов менеджеров высшего звена и собственников.

Положительным фактором для банков является то, что клиентские интересы не ограничиваются экономическими категориями, благодаря высокому сервису можно привлечь клиентов и на менее выгодные условия сделок, чем у конкурентов, здесь нет никакого обмана, а выбор осуществляется с учетом нематериальных факторов. Очевидна экономическая выгода такого подхода – можно увеличить число клиентов и при этом не потерять средства на скидках или более мягких условиях по сравнению с конкурентами. Все различие заключается именно в качестве обслуживания, которое банк может наращивать в широких пределах. В этих условиях квалифицированные сотрудники, для того чтобы привлечённый клиент стал пользоваться услугами банка на постоянной основе, должны иметь, помимо профессиональных знаний и навыков, еще и знания в области психологии. Для максимальной производительности сотрудник банка должен быть заинтересован в том, чтобы клиент был удовлетворен банковскими услугами. Причем заинтересованность должна быть на максимально высоком уровне, как будто клиент его родственник или он сам являлся потребителем

банковских услуг. В современной банковской сфере нет сплоченности коллективов, как в японской модели, когда сотрудники чувствуют себя одной семьей. В связи, с чем интересы банка не являются приоритетными для сотрудника. Из-за сложившейся практики бизнеса, когда сотрудник компании может в любой момент покинуть ее, создать систем управления, как в Японии, достаточно тяжело. Некоторые небольшие банки применяют эту модель, но ее применение в крупных компаниях практически невозможно. Поэтому наиболее важно для практического применения рассмотрение клиентоориентированности как совокупности принципов, на которых строятся отношения банка и клиентов. Целью данной деятельности является получение стабильной прибыли в долгосрочном периоде. О том, что клиентоориентированость понимается именно в этом аспекте, говорит тот факт, что данная система внедряется и контролируется менеджерами высшего звена.

Так как невозможно в сложившихся обстоятельствах заинтересовать сотрудников банка в повышении качества работы с клиентами, создаются принципиально новые методы взаимодействия. Их недостатком является то, что они в основе своей носят силовой характер. Имеется в виду, что все взаимодействие банковского сотрудника с клиентом строго регламентировано. Простое общение с клиентом для выявления его потребностей и предложение ему банковских услуг, по мнению банков, недостаточно продуктивно, поэтому среди российских банков набирает популярность такое направление, как разработка и внедрение в практику кодексов корпоративного поведения.

Для отечественных банков большой проблемой является соблюдение простых правил. В этом заключается одна из проблем высококачественного сервиса. Зачастую организация не в состоянии предоставить работнику время для того, чтобы он мог оказывать услуги на должном уровне, а также недостаточно мотивации для обслуживания высокого качества. Поэтому главным ресурсом для клиентоориентированого подхода остается время. Это результат управленческой

деятельности руководителей, а также результат организации собственного рабочего времени.

Чтобы оптимизировать эту деятельность, в современных банках большое внимание уделяется обязанностям сотрудников, проводится многократное распределение обязанностей до достижения максимально высоких показателей.

В качестве примера можно привести банк ВТБ24. Он проводил унификацико обслуживания: любой сотрудник мог оказывать все услуги, которые предоставляет банк. Как следствие этого, были упразднены некоторые отделы, в частности отдел продаж и отдел обслуживания. Клиент мог обратиться к сотруднику банка по любому вопросу, который раньше решался только определёнными сотрудниками, входившими в упразднённые отделы. Это сократило время обслуживания, и клиенту не нужно было ходить от «окна к окну», чтобы воспользоваться теми или иными услугами.

Данная оптимизация была проведена с целью улучшения качества обслуживания и равного распределения нагрузки между сотрудниками.

Это также повысило мотивацию сотрудников: раньше сотрудник получал вознаграждения только на своем участке банковского обслуживания, а после реорганизации вероятность обслужить клиента повысилась за счет расширения специализации сотрудника. Также это позволило избавиться от очередей, возникающих на более загруженных участках обслуживания.

С ростом конкуренции и выравниванием качества услуг интерес к клиентооринтированому подходу возрастает, так как стабильная прибыльность организации теперь зависит не только от наличия клиентов, но и от их лояльности к банку. В связи с этим повышается авторитет и оплата труда специалистов, занимающихся разработкой и оптимизацией алгоритмов взаимодействия с клиентами. Так как клиент является в современной экономике центром сервисной политики, он может использовать это положение для своей выгоды. Поэтому банк должен учитывать данное обстоятельство, для того чтобы не разориться из-за невыгодных условий сделок. Еще одной особенностью современной банковской

деятельности является то обстоятельство, что банк теперь отвлекает ресурсы от реализации продукта на привлечение и формирование лояльности клиента.

Так как на внедрение клиентоориентированого подхода не отводится много времени, в частности из-за конкуренции, банки помимо внедрения нового подхода вводят системы контроля обслуживания и занимаются поиском и устранением выявленных недочетов в клиентском обслуживании. Происходит сокращение сроков внедрения за счёт распараллеливания процессов. Диаграмма 1 иллюстрирует категории, применяемые для оценки качества и отслеживания состояния сервиса.

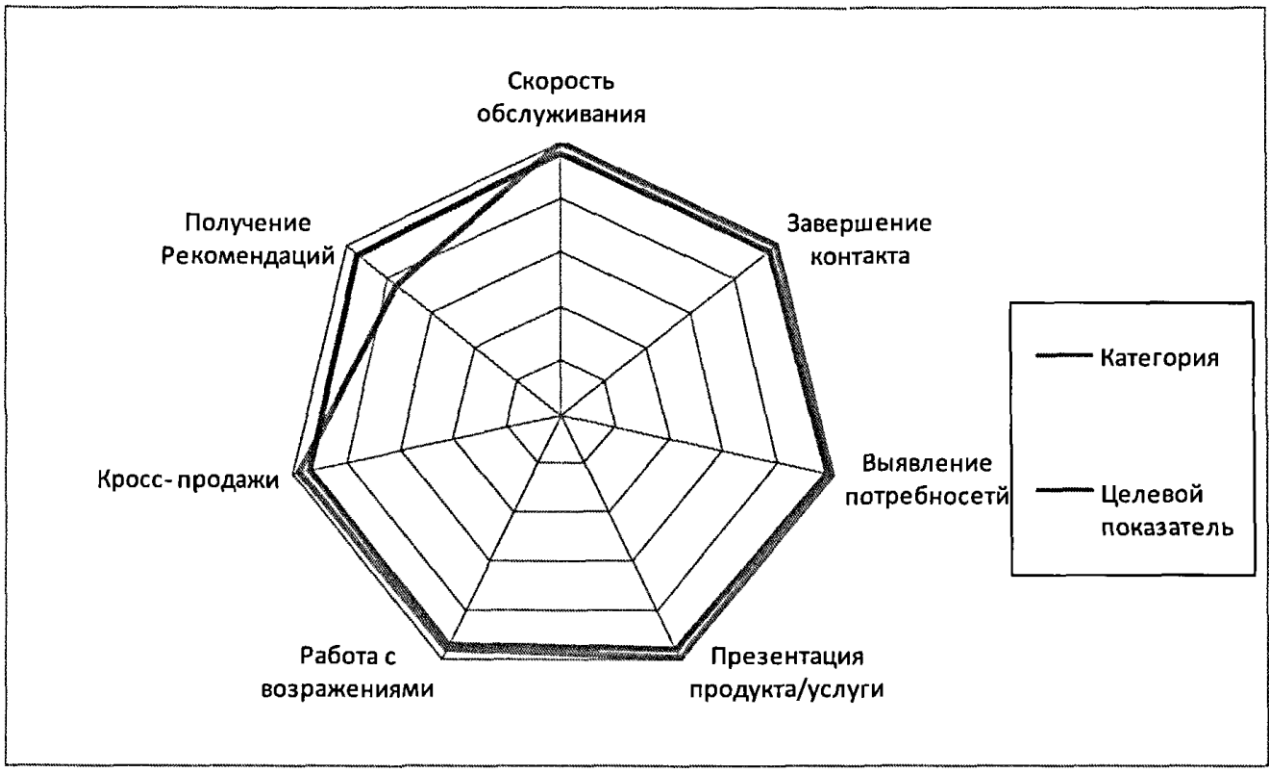



Рисунок 6−«Паутина сервиса по категориям качества»

По диаграмме можно определить, что создает проблемы в обслуживании. Области категорий перекрываются областями значений исследуемых показателей, в результате этого можно наглядно выявить проблемные зоны.

Основой подобных диаграмм являются данные, полученные по результатам маркетинговых исследований, которые проводит банк по вопросам качества клиентского обслуживания. Отношение населения к маркетинговым исследованиям в последнее время улучшается, так как они информированы о том,

что цель таких исследований – повышение качества обслуживания. При правильной реорганизации таких исследований оперативно рассматриваются все жалобы и замечания клиентов. Для иллюстрации сказанного можно в качестве примера привести банк ВТБ24 (ПАО) каждому, кто оставил жалобу, поступает телефонный звонок из банка, основная цель такого общения – узнать мнение клиента по поводу исправления выявленного недостатка. Это позволяет увидеть ситуацию со стороны и более конструктивно решать проблему. Звонок играет роль обратной связи системы клиентского обслуживания, благодаря этому клиентский сервис оперативно подстраивается под нужды клиента. Особенностью российской системы контроля качества является метод тайного покупателя. Он позволяет выявить сотрудников, которые недобросовестно соблюдают корпоративный кодекс, и помимо вынесения публичного выговора от администрации лишить их премии. Но эта практика не носит только карательный характер, она также применяется для выявления добросовестных сотрудников для кадровой службы, которая принимает решения о повышении того или иного сотрудника. В свою очередь, сотрудники знают о подобной практике в своем банке, и это побуждает их более прилежно относиться к своим обязанностям, так как любой клиент может оказаться агентом службы контроля качества.

Благодаря этим методам выявляются области с проблемами в категориях по качеству. Применение данных исследований в рамках рабочих участков позволяет выявить перегруженные направления, на диаграммах это обычно отражается в виде систематических колебаний качества обслуживания на определённых категориях рабочих мест.

На рисунке 7 приведена «Паутина сервиса по участкам обслуживания». Она отражает закономерность сложней всего обеспечить высокое качество на участке «Расчетное обслуживание юридических лиц». Это является сигналом для мер оптимизации, в которые могут входить тренинги, повышение квалификации сотрудников и подобные меры улучшения качества.

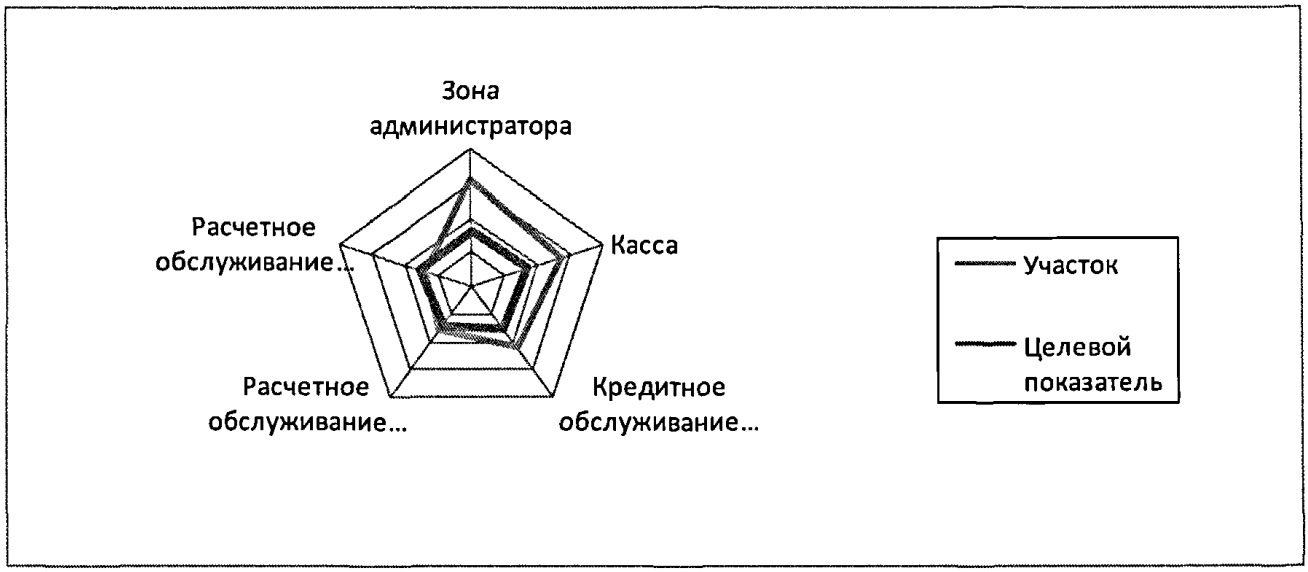



Рисунок 7− «Паутина сервиса по участкам обслуживания»

Помимо рассмотренных выше параметров, следует учитывать внешний вид сотрудников. Требования к внешнему виду сотрудников должны быть прописаны на уровне корпоративного кодекса, так как это тоже влияет на расположение клиента и повышает авторитет банка. Рабочее место сотрудника должно быть максимально удобно устроено для продуктивной работы.

Важным преимуществом клиентского сервиса является работа по устранению очередей, она ведется в нескольких направлениях от распределения нагрузки между сотрудниками до введения электронных систем управления очередями. Данная система позволяет решить несколько задач: первая – собственно средства распределения потока клиентов, а вторая – система контроля качества в примитивном виде это может быть терминал «оцените качество работы сотрудника» с двумя кнопками – «хорошо» или «плохо», установленный около рабочего места сотрудника банка. В более сложных вариациях этой системы могут быть реализованы такие функции, как учет времени обслуживания клиента, перерывы сотрудника. Это позволяет выявить затраты времени на посторонние, не связанные с обслуживанием клиента, действия и мотивирует сотрудников повышать скорость обслуживания.

Не только к квалификации сотрудников предъявляются профессиональные требования, также оценивается его умение взаимодействовать с клиентом и в

результате этого взаимодействия находить и удовлетворять потребности клиента в банковских услугах. Для развития этих качеств банки создают структуры, которые занимаются обучением сотрудников, в тех же банках, где отсутствуют такие школы, применятся ролевые игры для развития навыков общения. Благодаря более комфортному общению банк способен удержать клиентов, даже если условия конкурентов привлекательнее. Для повышения комфортности общения переоборудуются офисы убираются ставшие классикой окошки, их место занимают удобные столы, благодаря этому уменьшается барьер между сотрудником и клиентом, что позволяет работать более продуктивно. Для ситуаций, когда очередь неустранима, в часы максимальной клиентской активности, в отделениях банков создается зона для расположения клиентов, где они в комфортных условиях, ожидая обслуживания, могут ознакомиться с услугами и продуктами, которые предоставляет банк.

Так как банк существует за счет обслуживания клиентов, особое внимание уделяется крупным клиентам, для них помимо особой клиентской зоны работают специально подготовленные сотрудники. В качестве важных клиентов могут быть не только представители крупных фирм. Такими клиентами могут быть известные люди – актеры, политики, общественные деятели – все те, сотрудничество с кем может положительно повлиять на авторитет банка. Значимость работы с особо важными клиентами подчеркивает еще и тот факт, что банк способен заработать до 70 % своей прибыли, сотрудничая с ними.

Для повышения качества работы банка важным направлением является внедрение в деятельность по работе с клиентами информационных технологий. Сейчас применяются банкоматы, терминалы самообслуживания, функциональность которых постоянно повышается.

В качестве перспективных направлении в этой области можно назвать применение клиентских карточек, что позволяет увеличить интеграцию клиентов в информационные подсистемы банка.

Акцент на повышении качества обслуживания очень эффективен на рынке с высоким уровнем конкуренции, например на рынке банковских продуктов и услуг. Это позволяет отнять у конкурентов клиента, который услышал положительные рекомендации от друзей и знакомых, лояльных к банку, в котором они обслуживаются. Это является лучшей рекламой, очень действенной и сравнительно недорогой.

Существует несколько препятствий на пути повышения качества обслуживания. В качестве таковых можно назвать политику банков, ориентированную на получение краткосрочной прибыли или увеличение доли рынка посредством агрессивных маркетинговых методов. Для эффективной работы банка недостаточно привлекать новых клиентов или ограничиваться эффективными продажами. Намного полезней работать с привлеченным клиентом длительное время, чем привлекать нового и проходить с ним те же этапы знакомства с услугами банка, что и с привлечённым ранее. Продажи на регулярной основе обходятся в обслуживании дешевле, чем аналогичные по объему продажи, но с каждым новым клиентом в отдельности. Если экономить на обслуживании, можно получить отток клиентов, и здесь эффективность рекламы снижается, так как привлечённые клиенты требуют времени, чтобы начать продуктивно взаимодействовать с банком. В то же время отвлеченные от рекламной компании средства, вложенные в работу с клиентами, могут увеличить продажи за счет рекомендаций удовлетворенных обслуживанием клиентов.

В результате анализа приемов и методов поиска недостатков клиентского обслуживания можно сделать следующий вывод: работа с клиентами –это пакет инструментов, с помощью которых банки приобретают лояльных клиентов, а также их рекомендации банка знакомым и родственникам. Положительное отношение формируется не только к продвигаемой услуге, но и к банку в целом.

Поэтому приток клиентов и рост доходов банка следует рассматривать как результат целенаправленной работы банка по повышению качества работы с клиентами.

Цель деятельности любого банка – оптимизация клиентской базы банка при максимальном удовлетворении потребностей клиентов.

Основным ресурсом коммерческого банка являются его клиенты, и успех его деятельности зависит от того, насколько хорошо банк выстраивает с ними взаимоотношения.

Этот широко известный факт эксплуатируется банками для максимального удовлетворения своих пользователей продуктов и услуг. Для привлечения новых клиентов, а также для поддержания контакта с уже привлеченными клиентами широко используются информационные технологии. В идеале благодаря воздействию информационных технологий потенциальный покупатель отвергнет предложения конкурентов и выберет банк с лучшей информационной поддержкой. Это является основой формирования экономического благополучия любого коммерческого банка.

Информационная поддержка является эффективной, только если ведется предварительная работа, основная идея которой – стремление больше узнать потребности своих клиентов, чтобы предложить наиболее подходящие именно им продукты, и чем точнее получится это сделать, тем меньше у коммерческого банка останется невостребованных продуктов и услуг, за счёт чего качество востребованных услуг будет максимально высоким.

Согласно этой клиентоориентированной модели маркетинга все сотрудники банка независимо от должности в своих действиях руководствуются принципом, по которому главным является построение правильных взаимоотношений с клиентами, целью которых является взаимная выгода.

Для воздействия на эти взаимоотношения применяется понятие «жизненный цикл клиента». Это понятие представляет собой временной отрезок, который берет начало от первого контакта с клиентом и формирования заинтересованности в продуктах банка и заканчивается созданием лояльного отношения к банку. Каждый этап этого жизненного цикла имеет отражение в бизнес-процессах банка.

Действия, которые совершает клиент при приобретении банковских продуктов и услуг, основаны на предсказуемых процессах мышления. Процесс удовлетворения потребностей универсален и не только применяется для банковских продуктов и услуг, он состоит из нескольких этапов: собственно сознание потребности, которая может быть удовлетворена через покупку банковских продуктов, поиск информации об организации, которая может предоставить данные продукты и услуги.

Здесь важно отметить, что термином «клиент» обозначают более широкое понятие, чем просто «потребитель», отличие первого от последнего заключается в том, что клиент – это один из участников бизнеса, который работает с банком. Клиентами могут быть партнеры, занимающиеся перепродажей и распространением банковских продуктов и услуг, а также все, кто использует информацию и услуги в качестве элемента рыночного продвижения продуктов и услуг.

Для того чтобы сохранить привлечённых клиентов, необходимо создать типовые модели, описывающие их предпочтения. Это позволит уменьшить убытки банка за счёт потери клиентов, а также предоставит необходимые материалы для анализа клиентских предпочтений в зависимости от канала продаж. Применение таких моделей позволяет оценивать, на каком этапе жизненного цикла находится клиент, чтобы прогнозировать его будущие потребности и покупательское поведение.

Клиентская политика банка должна строиться на следующих принципах:

− формирование на основе сегментации и анализа клиентской базы персонифицированного комплексного предложения для различных групп клиентов;

− создание эффективнойсистемы CRM (Customer Relationship Management);

− структуризация линейки банковских продуктов для частных клиентов с анализом сопровождающей их нормативной документации с целью допустимой унификации и стандартизации предлагаемых услуг в рамках действующего законодательства и

достижения тем самым возможности конструирования сложной услуги профильному клиенту;

− разработка гибкой тарифной политики в рамках тарифных планов комплиментарных банковских продуктов, построенных по принципу «банковского бутика» в рамках программы Частного банковского обслуживания, основанной на онлайновом мониторинге потребления банковских продуктов в рамках сформированных селективных клиентских пулов.

Выстраивание системы управления клиентской базой, рассматриваемой как обычный субъект управления, подлежащий прогнозированию, планированию и развитию, включает в себя:

− определение приоритетов, ресурсов и сроков изменения;

− организацию и коррекцию рабочих процессов по изменению базы; - создание организационной структуры, прописывающей соответствующие технологии;

− решение вопросов мотивации участников данного процесса;

− создание системы операционного контроля.

Клиентоориентированность может достигаться тремя основными направлениями работы.

Первое – это персональное клиентское обслуживание, реализуемое посредством системы персональных менеджеров. Клиентским менеджерам делегирован большой объем полномочий как по принятию решений, так и по координации продвижения бизнес-вопросов клиента внутри Банка.

Клиентские менеджеры – это сотрудники, обладающие широким спектром знаний и имеющие высочайший уровень подготовки.

Второе – это высокие требования к гибкости и комбинаторности разрабатываемых банковских продуктов. Это позволяет разрабатывать индивидуальные, наиболее подходящие клиенту программы работы с Банком. При разработке таких программ учитываются отраслевые особенности, экономическое положение клиента, основные тенденции на рынке.

Многие из вопросов, рассматриваемых в ходе проектирования продуктов, впоследствии ложатся в основу бизнес-консультирования. В разработке также активно принимают участие клиентские структуры, как наиболее тесно соприкасающиеся с клиентами и знающие их реальные потребности и условия ведения бизнеса. В случаях, когда разработанные бизнес-схемы не полностью удовлетворяют интересам клиента, клиентским подразделением подбираются индивидуальные схемы работы.

И третье направление, без которого в принципе невозможно эффективное ведение бизнеса в XXI веке, это направление инноваций.

Чтобы сохранить доброжелательное отношение клиента после покупки, используются бесплатные дополняющие завершенное обслуживание услуги. Они могут акцентироваться либо на продукте, либо на клиенте. Чтобы привлечь клиентов, используются специально созданные для этого сообщества клиентов, закрытые клубы, собрания клиентов, где им можно предоставить информацию о новых продуктах и услугах банка посредством распространения, специально изданных профильных журналов, которые помимо статей и рекламы содержат еще и анкеты с опросами для маркетинговых исследований.

Первым этапом внедрения клиентского маркетинга является распределение клиентов по категориям. Степень благосклонности нового клиента банка можно прогнозировать, применяя профили. Можно существенно снизить затраты на привлечение новых клиентов, если сохранять лояльность уже имеющихся. Так как данные смоделированных профилей никогда не соответствуют действительности на 100 %, необходимы систематические поправки в виде анкетирования клиентов чем чаще поправки, тем актуальней и точнее профиль. При анализе не все виды профилей предоставляют ценную информацию для принятия каких-либо решений, при этом данные очень быстро устаревают из-за изменения предпочтений и ожиданий клиентов. Для продуктивного взаимодействия с клиентом требуется решить несколько задач. Первая задача – обеспечить организацию подробной информацией о клиентах, сведения стекаются из всех источников, в которых

клиент взаимодействует с банком. Вторая задача – полное, максимальное информирование клиента обо всех каналах взаимодействия с банком. Благосостояние банка зависит от доверия и лояльности клиентов. При этом лояльность и доверие клиентов зависит от благосостояния банка. Эта взаимозависимость характерна не только для деятельности банков, но для всех сфер, где доверие к фирме и ее доходы напрямую зависят друг от друга.

Как уже было сказано, особенности банковского маркетинга сильно зависят от специфики банковской деятельности, которая складывается в процессе взаимоотношений банка с клиентами. Поэтому, часть банковского маркетинга, отвечающая за работу с клиентами, является для каждого банка индивидуальной, она завит от специализации и от того, в какой отрасли народного хозяйства работают клиенты. Клиентский компонент банковского маркетинга состоит из нескольких составляющих, а именно:

− централизованный и распределенный анализ базы клиентов банка;

− поиск взаимосвязей рисков банка и клиентов. Результаты этого учитываются при построении маркетинговой политики и при продвижении банковских продуктов и услуг на рынке;

− применение современных финансовых и информационных технологий для создания и поддержания деловых контактов с клиентами;

− работа по улучшению клиентской базы банка.

Повышение роли клиента в условиях высокой конкуренции, при примерно одинаковом предложении у всех банков привело к созданию научного направления, которое разрабатывает и изучает методы взаимодействия с клиентами. Данное направление активно развивается на базе коммерческих банков.

Большое значение имеют исследования, ориентированные на прогнозирование клиентских потребностей желаний и предпочтений. На основе этого создается целевая реклама, а также увеличивается количество способов взаимодействия с клиентом для полного удовлетворения его потребностей. Банк старается использовать все способы взаимодействия, и клиент выберет наиболее подходящий

ему. Взаимодействие старится таким образом, чтобы нести рекламный характер больше внимания потенциальным клиентам.

Так как клиенты являются важнейшим активом банка, все его маркетинговые шаги планируются с учетом предпочтений потенциальных и уже привлеченных клиентов.

Владение информацией о предпочтениях своих клиентов может рассматриваться как важное конкурентное преимущество, так как это позволяет наиболее адекватно и с максимальной точностью и полнотой найти и удовлетворить потребности клиентов. Пополнение этого преимущества происходит посредством анкетирования и других видов опросов клиентов.

Анкетирование показывает следующее ранжирование предпочтений клиентов (в %):

− надежность банка –98 %;

− удобство работы с банком –76 %;

− доступность банковских услуг в течение 24 часов в сутки без выходных –68 %;

− скорость реализации услуг –61 %;

− решение банком проблем клиента –53%.

Особенности хозяйственной деятельности клиентов влияют непосредственно на специализацию банка, механизмы формирования активов и пассивов.

Ввиду этой зависимости банк специализируется только на клиентах, какой-либо одной отрасли, чтобы избежать усложнения и удорожания механизмов взаимодействия с потребителями банковских продуктов и услуг. Глубокая специализация в одной отрасли позволяет банку отладить работу с клиентами и укрепить собственную репутацию, что является конкурентным преимуществом перед новыми банками.

Партнерские отношения взаимовыгодны и клиенту и банкам. Критерием партнерства является степень удовлетворения клиента расчетными и кредитными услугами банка.

Распределение клиентов по категориям на начальных этапах развития Российского банковского маркетинга осуществлялась по методикам, разработанным для западного рынка. Именно этим обусловлена их низкая эффективность. Так как отечественный рынок существенно отличается от западного рынка, применение простых переводов методик маркетинга не эффективно без поправок на российскую действительность.

Критерии классификации клиентов разнообразны, нужно выбрать из этого множества актуальные для каждого конкретного сегмента и проводить классификацию по ним. Для привлечения клиентов банк должен быть осведомлен о приоритетах клиентов, которые они используют при выборе того или иного банка, и убедить клиента в том, что он больше походит по этим параметрам, чем конкуренты. Здесь нет каких-либо сложных механизмов, сложность заключается только в том, что клиент для банка является «черным ящиком», и основная задача состоит в правильном определении приоритетов клиента и воздействии на них.

Для классификации клиентов используют их внешние характеристики, например, величину бизнеса, работу в определенной отрасли, стабильность бизнеса и другие параметры. Для каждого банка критерии классификации по сегментам рынка свои, они разрабатываются с учётом отраслевой принадлежности клиентов и рекомендаций специалистов банка.

Продуктивным является групповое распределение клиентов по выгодам, которые они хотят получить от банковского обслуживания. Появление такого распределения продиктовано тем обстоятельством, что банковский продукт обладает определённым набором свойств, но приоритеты клиентов по этим свойствам не одинаковы. Одним клиентам может быть важен доход, который они получат, и неважно качество обслуживания, других привлекает престиж и качество обслуживания, а доход является второстепенной характеристикой.

Использование этого подхода в сегментации привело к появлению в американских банках центров индивидуального обслуживания. Критерии сегментации взаимозависимы, это наглядно отражено в таблице 6.

Таблица 6 – Сегментация рынка физических лиц

| Характеристика инвесторов | Сегмент рынка | | | |
|---|---|---|---|---|
| | Искушенные инвесторы | Осторожные инвесторы | Ценящие время инвесторы | Сегмент «дождливого дня» |
| Искомые выгоды | Максимальный доход на вложенные деньги | Уверенность в сохранности денег | Комфорт | Постройка гнезда на будущее |
| Демографические характеристики | Образованные, профессионалы, высокое служебное положение, сравнительно высокий доход | Менее образованные, старше по возрасту, меньший доход | Дети, живущие с родителями, семьи без детей | Менее образованные «синие воротнички» |
| Социопсихологические характеристики | Высший социальный класс, стремление к росту | Низший социальный класс | Средний класс | Низший социальный класс |
| Особые поведенческие характеристики | Стремление демонстрировать другим свои финансовые способности, успешная борьба с инфляцией | Стремление сохранить имеющееся, нежелание использовать новые продукты, | Всегда занятые, члены клубов, активные в общественной деятельности | Консервативные по натуре, тщательно планирующие свой бюджет |
| Предпочитаемые направления инвестирования | Акции, облигации, недвижимость, взаимные фонды, драгоценные металлы, монеты | Счета в банках, государственные ценные бумаги | Счета денежного рынка, взаимные фонды, банки | Банки, взаимные фонды |

Распределение клиентов по сегментам необходимо, потому что позволяет определить степень взаимовыгодного взаимодействия с ними, найти наилучшие направления продвижения тех или иных продуктов и услуг. Также это очень важно при поиске важных клиентов, чтобы, опираясь на сотрудничество с ними, поправлять стратегию развития банка, а также назначать цены на аналогичные услуги для разных групп клиентов.

При сегментации клиентов важными характеристиками является совместимость с другими параметрами, однозначная их определимость и измеримость, так как эффективное исследование возможно только при наличии целевого параметра во всех группах.

Для эффективной деятельности банку необходимо знать, каким образом клиент принимает решение о приобретении продуктов и услуг банка.

При этом очень важна ясная классификация клиентов. В качестве примера можно привести структуру клиентов российского банка, которые открыли в нем расчетные счета (таблица 7).

Таблица 7−Структура клиентов, открывших расчетные счета в банке

| Средний остаток на счете, в миллионах рублей | Количество, единицы | Доля, в процентах | Причины прихода | Доля, в процентах |
|---|---|---|---|---|
| Более 500 | 27 | 1,31 | Надежность банка | 35,0 |
| | | | Устойчивое положение банка | 162 |
| | | | Короткие сроки проведения платежей | |
| От 200 до 500 | 51 | 2,47 | Надежность банка | 21,3 |
| | | | Устойчивое положение банка | 20,7 |
| | | | Короткие сроки проведения платежей | 17,1 |
| От 50 до 200 | 220 | 10,6 | Надежность банка | 25,9 |
| | | | Устойчивое положение банка | 23,8 |
| | | | Короткие сроки проведения платежей | 7,6 |
| Менее 50 | | 85,6 | Надежность банка | 24,3 |
| | | | Устойчивое положение банка | 23,6 |
| | | | Короткие сроки проведения платежей | 15,4 |

Приоритетом при взаимодействии с клиентами является поиск и удовлетворение нужд клиента, а также стимулирование клиента на приобретение банковских продуктов и услуг, в соответствии с этим строится дальнейшая сбытовая стратегия. Анализ клиентов коммерческого банка – составной элемент маркетингового анализа, как одного из основных видов маркетинговой деятельности банка.

Под анализом здесь подразумевается обработка имеющихся в наличии данных, позволяющая сделать однозначные выводы, которые могут быть использованы при

принятии управленческих решений. Однозначность и надежность сделанных выводов напрямую зависит от того, какие методы обработки данных применяются и каково качество первичной информации. Необходимость такого анализа обусловлена рациональной потребностью банка в минимизации рисков собственной деятельности.

Анализ клиентов делится на два этапа: первый – определение состояния клиентов, второй – прогнозирование развития состояния клиентов с опорой на сделанное обоснование текущего состояния клиентов, оно получено через анализ причинно-следственных связей.

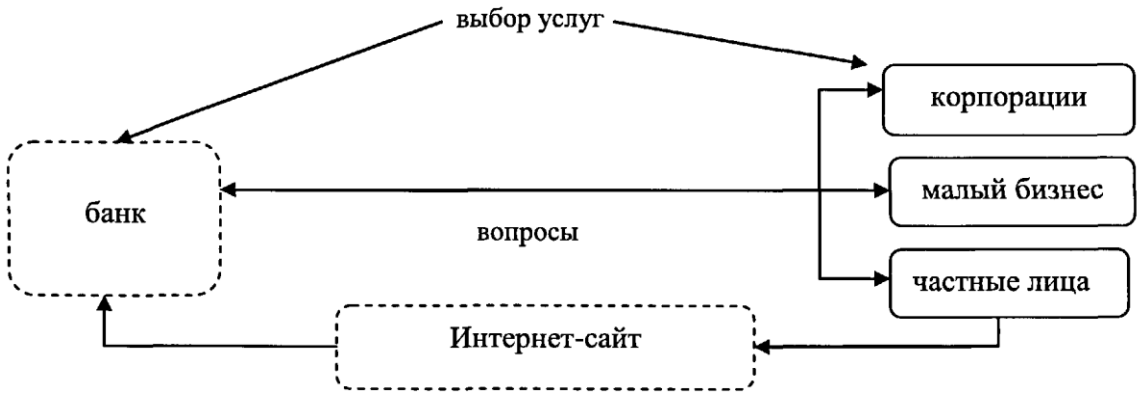



Рисунок 8−Взаимодействие банка с клиентами

Помимо этого, анализирование клиентов банка должно укладываться во временные рамки, отвечать ограничениям, связанным с релевантностью, а также – требованиям достоверности и необходимого уровня полноты данных. Представление результатов исследований может быть любым. Наиболее распространенными видами представления данных проведенных исследований являются качественные показатели, количественные оценки, популярен также такой вид представления информации, как графики, диаграммы и т.п. Анализ данных опросов банковских клиентов может преследовать следующие цели:

− получение информации о финансовом состоянии клиентов и перспектив его развития;

− применение исследований в качестве обратной связи, для того чтобы определять реакцию клиентов на действия маркетинговой службы банка. Результаты анализа

применяются при моделировании закономерностей клиентского спроса на банковские услуги;

− для определения финансово-экономических возможностей и потребностей клиентов для адекватной координации действий банка;

− документальное подкрепление потребности разработки и модернизации продуктов банка и получение информации о результатах продвижения новых продуктов на рынке.

Работы по анализу клиентских потребностей бывает двух видов: первый вид анализа – оперативный, второй – стратегический.

Оперативным анализом рассматриваются некоторые аспекты клиентской деятельности за небольшой отрезок времени. Он основан тех методико-организационных подходах, которые можно без особых сложностей реализовать за короткий промежуток времени. Так как при этом требуется большая актуальность получаемых данных, применяются данные, которые ежедневно получают от клиентов сотрудники банка.

Стратегическим анализом клиентов используются научные методы обработки и анализа данных, которые поступают достаточно длительное время от клиентов и из иных источников. Цель такого вида рыночного анализа клиентов заключается в выявлении закономерностей и тенденций, связанных с клиентской деятельностью банков, которые находятся в процессе формирования или уже сформировались.

Методы, которые применяются для анализа клиентов банка, должны отвечать очень высоким требованиям, а именно:

− возможности наиболее оперативно делать с их помощью выводы, применяя только имеющиеся в наличии банковских сотрудников маркетинговые данные;

− адекватно оценивать имеющиеся ресурсы, которыми располагает банк (как людские, так и технические).

Оценка состояния банковской клиентуры бывает разной степени детализации и зависит от того, какие цели были поставлены, также она зависит от того, какие знания и опыт имеет специалист-аналитик, а также от технической оснащенности

и качества обрабатываемой маркетинговой информации. Чтобы компенсировать зависимость качества анализа от уровня профессионализма специалиста-аналитика, может быть создана отдельная маркетинговая технология. Такая технология должна использовать унифицированные базы информации, достаточно четко описывающие модели требуемых маркетинговых данных.

Помимо этого, технология должна содержать методы работы с первоначальными данными в процессе информационного анализа, чтобы минимизировать искажения, вносимые исполнителем в первоначальные данные. Для того чтобы классифицировать и интерпретировать информацию, и применяются модели маркетинговой информации. Охарактеризовать банковских клиентов можно при помощи множества разнородных показателей. Авторы, предлагают свои системы, которые описывают клиента по отдельным параметрам. Так как группировка банковских клиентов в соответствии с их параметрами является важной задачей, которую нужно решить при организации маркетинговой деятельности, вопросы группировки были очень подробно рассмотрены авторами методик параметризации клиентов. Для реализации комплексного клиентского анализа, необходимо проведение оценок всех сторон деятельности клиентов, которые важны для банка. В зависимости от подходов клиентские характеристики делят на характеристики, описывающие маркетинговую деятельность клиента, финансовые и экономические.

Анализ клиентов банка можно проводить в 3 этапа (рисунок 8).

− начальный, на нем проверяются требования для внесения в ту или иную группу клиентов;

− расчетный, на нем определяют рейтинговый индекс, который характеризует финансовое состояние, профессионализм руководства клиента, статистические данные по управлению капиталом, историю организации, ее структуру и имидж;

− экспертный, здесь определяется общий показатель и производится отнесение клиента к определенной категории.

На текущем этапе организации отечественного банковского дела важны не только общие данные о рыночном состоянии в целом, но и информация, которая позволяет детальнее изучать клиентов и рынок.

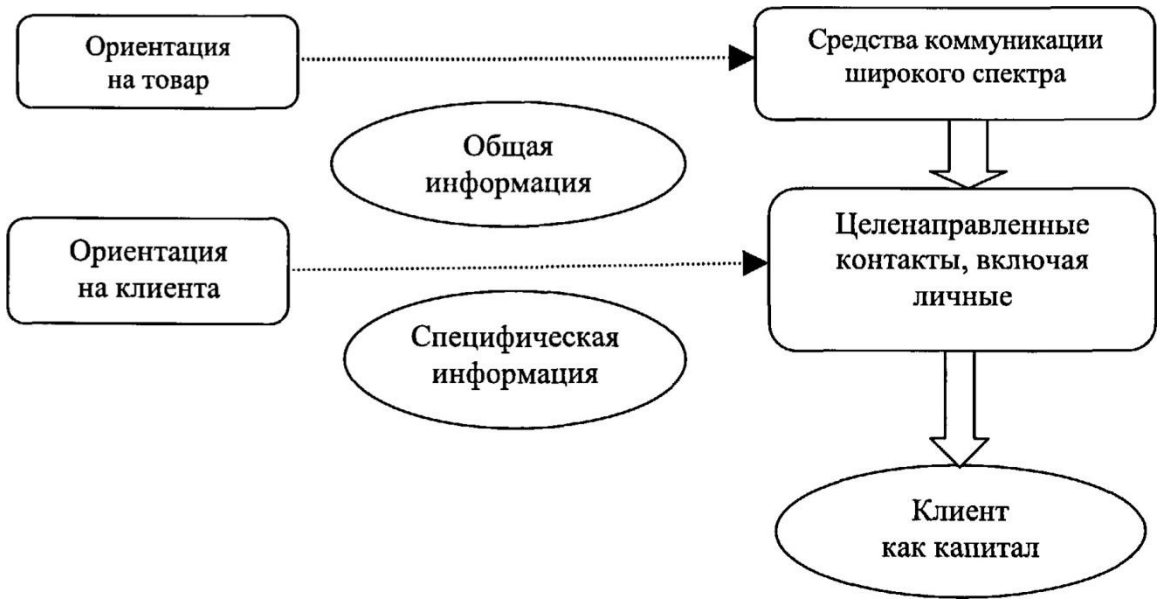



Рисунок 9−Развитие информационных потребностей

Рост требований к объему собираемой информации влияет на тип собираемых данных. Современная информация делится на несколько уровней: первый уровень – статистический (отчеты о состоянии рынков) является основной формой представления информации, второй уровень – динамический (данные о поведении отдельных клиентов); третий уровень представляет собой данные о заключенных с клиентами сделках (рисунок 9).

Наблюдение является одним из важнейших методов сбора данных о клиенте. Такой метод носит название внешнего изучения объекта наблюдения.

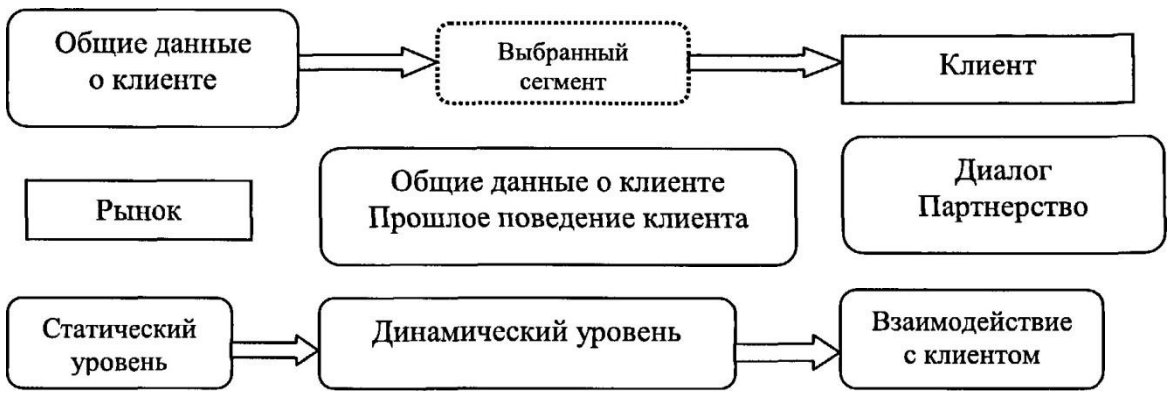



Рисунок 10−Эволюция типа собираемых данных

Требуется обработка всех данных, которые имеют отношение к клиенту, необходимо повергать анализу даже небольшие фрагменты полученных данных о клиенте, это позволит создать максимально полное представление о клиенте.

Данные необходимо собирать, начиная с первого знакомства клиента и сотрудника банка. При этом от сотрудника требуется максимальная внимательность, что позволит после анализа пополнить базу клиентов банка в части конкретного клиента. Отмечено должно быть все – вплоть до таких мелочей, как манера говорить, частотные характеристики голоса клиента, типичные для него выражения и обороты, что позволит в дальнейшем использовать эти данные в качестве параметров при классификации клиентов.

При сборе и анализе данных следует учитывать субъективность оценок сотрудника, взаимодействующего с клиентом. Для более адекватной интерпретации и оценки информации необходимо, чтобы в идеале клиент взаимодействовал с несколькими сотрудниками одновременно – одна и та же информация обрабатывалась одновременно разными людьми. От правильности интерпретации данных зависит определение нужд клиента и предложение ему соответствующих услуг и продуктов, что в конечном итоге влияет на доходы банка.

Первичная информация о банковских клиентах фрагментарна и располагается на различных носителях – это в первую очередь впечатления банковских служащих о клиенте (на бумажных и электронных носителях), зафиксированные разными сотрудниками. Благодаря сбору и системному анализу данной информации можно глубже понять процессы, происходящие в клиентской базе.

Несмотря на то, что теоретически методы создания базы данных весьма развиты, случаи, когда они позволили рационально это реализовать, встречаются очень редко. В отечественной практике использование унифицированного банка данных, которые всесторонне характеризуют клиента, практически не встречается. Обычно применяются каталоги файлов с информацией о клиентах, и основной проблемой таких каталогов является их структура, которая не позволяет

эффективно с ними работать. Так как клиент может пользоваться услугами нескольких отделов банка, при ведении каталога информация о нем хранится в нескольких не связанных между собой файлах, это не позволяет создать целостное представление о клиенте и впоследствии грозит принятием неправильных маркетинговых решений из-за неточности и неполноты информации. Поэтому основным направлением, по которому должно идти совершенствование маркетинга, является оптимизация клиентских баз данных.

Это позволяет получить конкурентное преимущество, так как максимально полное знание нужд своих клиентов помогает банку оперативно реагировать на изменения рыночной конъюнктуры. При этом трудно переоценить вред слабой организации клиентских баз данных – даже при наличии ценной информации ее невозможно использовать, так как она растворяется в других данных и невозможно получить к ней доступ в нужный момент времени. Потребность банков использовать максимально полное и структурированное знание о клиенте продиктована уровнем современной конкуренции в банковской сфере, когда рациональное использование имеющихся ресурсов является необходимым компонентом успеха. Поэтому идеальная база данных о клиентах должна содержать, насколько это возможно, максимально полную информацию о клиенте в структурированном виде. Данный инструмент имеет двоякое назначение: во-первых, это изучение потребностей клиентов, а во-вторых, данный инструмент должен использоваться в качестве вспомогательного инструмента при оказании банковских услуг. Используемая в банке структурированная база данных имеет еще одну полезную особенность – она легко может быть дополнена новыми данными, и они сразу же будут доступны для анализа, группировки, фильтрации и распределения ее по различным подразделениям банка.

Для построения клиентских баз данных целесообразно применять, структурный подход, основоположниками которого являются К. Гейн, Э. Иордан и Т. Сарсон. Данный подход применяется для проектирования информационных систем [96].

Перечислим основные требования, которым должна отвечать клиентская база данных, для обеспечения удобства работы с данными:

− раздельный доступ к разнородным группам информации. К примеру, дифференциация может в простейшем случае представлять собой разграничение прав доступа к информации для рядовых сотрудников и руководства, в последнем случае доступ открывается также и к результатам системного анализа данных всех в совокупности клиентов;

− возможность оперативного внесения изменений данных, находящихся в базе, по установленным правилам;

− возможность осуществлять поиск в соответствии с произвольно задаваемыми критериями;

Находящаяся в едином фонде информация должна удовлетворять следующим условиям:

− данные о клиенте должны быть представлены максимально полно;

− при построении фонда должны быть учтены требования всесторонней оценки банковских клиентов имеется в виду информация об их управленческом, маркетинговом, финансовом, производственном и социальнопсихологическом состоянии;

− база должна содержать информацию о прошлом опыте общения клиента с банком;

– какие виды услуг он покупал, каковы объемы платежей и т.п.

Представление данных в базе должно быть текстовым и в виде числовой информации, а также в виде зависимостей, как логических, так и математических.

Благодаря информационному фонду, содержащему информацию о клиентах банка, можно решать следующие задачи: прогнозирование потребностей клиентов, снижение банковских и клиентских финансовых рисков, определение изменений отношения клиентов к банку, управление продажами, имеется в виду наличие возможности выявления оптимальных способов взаимодействия с клиентами или применение метода перекрестных продаж. Кроме того, можно решать задачи

сегментирования клиентов, применять фонд информации для укрепления доверия клиентов, с его помощью проводить обучение персонала банка, а также пополнять и совершенствовать знание о взаимодействии с клиентами.

Банку выгодно развитие бизнеса клиентов, поэтому он заинтересован в оказании всесторонней помощи в развитии бизнеса клиента. Организации часто имеют проблемы с поиском новых деловых партнёров, испытывают сложности при контроле собственных денежных потоков, или же у них возникают проблемы при расширении рынка сбыта продукции. Если у банка есть обширная и в то же время хорошо структурированная база клиентов, он может помочь своим клиентам найти партнеров, инвесторов и т.д., при этом банк может получить дополнительную выгоду. Основная же выгода от этого, конечно, в том, что клиенты будут развивать свой бизнес и, соответственно, расширять взаимодействие с банком.

Применяя собранную и проанализированную информацию, банк может консультировать клиентов. Речь идет не о разглашении информации о клиентах банка, а о предоставлении обобщенных и иным способом обработанных данных, которые могут представлять интерес для рыночных потребителей.

Применение системного анализа данных позволяет уточнять сведения о рыночном состоянии и о каждом клиенте в отдельности. Помимо этого единый фонд клиентских данных состоит из данных, которые представляют собой результат анализа первичных данных. На основе баз данных реализуются алгоритмы и модели анализа информации.

Построение фонда информации должно быть произведено таким образом, чтобы впоследствии можно было группировать банковских клиентов в зависимости от различных характеристик.

Для решения задач стандартизации и совершенствования представлений о параметрах, которые хранятся в базе, должна формироваться также и база знаний, которая описывает накапливаемые представления о клиентской информации, а также методы, применяемые для анализа данных. Это создает условия для формирования унифицированного языка, который описывает клиентов, единого и

понятного для всех сотрудников банка. Так как происходит процесс постоянного совершенствования методов анализа данных, необходимо фиксировать эти изменения, для этих целей как нельзя лучше подходит база знаний. Накапливаемые банком знания и опыт анализа клиентских данных являются его собственностью и конкурентным преимуществом, поэтому так важен процесс фиксации полученных знаний и опыта. С учетом вышесказанного должно применяться разграничение доступа к базе, чтобы предотвратить возможность кражи большого объема данных.

## 3.2 Методы продвижения банковских услуг

Основой каждого действия по продвижению услуг является общение банка и клиентов, потенциальных потребителей и общества.

Не следует путать продвижение информации и обмен информацией. Важным отличием продвижения информации является наличие конкретной цели –помочь собеседнику осознать необходимость воспользоваться продвигаемой услугой. Поэтому продвижение информации является одним из основных средств, которые применяются маркетингом при достижении стратегических целей банка. С учетом этого продвижение заслуживает особого внимания на всех этапах, начиная с этапа создания стратегии и заканчивая применением в управлении банком.

На данный момент перед банком любого размера стоит задача сохранить привлеченных клиентов, а также расширить клиентскую базу. Решение этих задач производится не только посредством повышения качества обслуживания или применения новейших информационных технологий, но и путем поиски и введения в коммуникационную политику инновационных методов. Это направление инновационной деятельности становится крайне необходимым в период финансово-экономических кризисов, когда повсеместно падает доверие к банковской отрасли, поэтому без нового образа, который должен быть сформирован для клиентов, невозможна успешная деятельность особенно таких финансовых учреждений, как розничный банк.

Помимо того что коммуникационная политика является одним из основных маркетинговых инструментов, особое значение она имеет в банковской сфере. Это обусловлено целым комплексом причин, которые связанны с правилами деятельности банков и особенностями банковских продуктов, а также тем обстоятельством, что банк постоянно должен укреплять доверие клиентов к себе, а после кризисов в экономике не только укреплять, но и восстанавливать его. Коммуникационная политика заключается в таких элементах, как реклама, деятельность по стимулированию сбыта, мероприятия для осуществления связей с общественностью и личные продажи. Границы между этими элементами достаточно условны, что часто не позволяет однозначно определить, к какому направлению относится то или иное маркетинговое мероприятие. Деятельность в области создания и внедрения коммуникационной политики была подробно рассмотрена работах, которые посвящены проблемам банковского маркетинга таких ученых, как: Жуков Е.Ф., Комаров

Е.Г., Лукъяненко А.В., Неретина Е.А., Уткин Э.А. и др. [53,60, 73, 87,114]. Не все авторы подробно рассматривают новые тенденции, которые формируют инновационные формы и методы взаимодействия банков с клиентами, данные формы различаются в зависимости от статуса, возраста, рода деятельности и пр.

Исходя из вышесказанного, важным является анализ особенностей и содержания современных инновационных стратегий, которые применяются банками для целей маркетинговой коммуникации.

Когда речь идет об инновационных стратегиях банка, следует понимать, что по ним можно определить, какие у банка возможности и намерения по применению инноваций во всех сферах собственной деятельности. В целом можно согласиться с существующими определениями, которые описывают маркетинговую инновацию (инновацию в маркетинге). Основное определение рассматривает инновации как применение в маркетинге улучшенных методов или принципиально новых инструментов, которые работают, когда создается и распространяется определенная продукция или услуги, и основная цель применения этих инновация

заключается в наиболее полном удовлетворении потребностей клиентов и производителей.

На наш взгляд, стратегии инновационного характера в областях банковской деятельности, занимающиеся организацией взаимодействия с клиентами, должны быть согласованы со стратегиями маркетинга и определяющей их корпоративной стратегией. Учитывая это, можно подчинять частные сферы инновационной деятельности общим задачам, которые решает стратегическое управление банком.

Необходимо отметить, что инновации для коммуникационных стратегий необходимо разрабатывать и внедрять отдельно для корпоративных и отдельно для обычных клиентов, так как этим группам присущи свои особенности в рыночном поведении, разные мотивы, побудившие обратиться в банк, разные объемы финансовых потребностей и т.д.

По нашему мнению, отличительной особенностью банковских инновационных коммуникационных стратегий является то, что банки не создают маркетинговые приемы, а потребляют их. Они перенимают и адаптируют под свои нужды приемы, которые были созданы и успешно зарекомендовали себя в других отраслях народного хозяйства. В качестве яркого примера можно привести BTL-акции (от англ. belowtheline «под чертой», в отличие от ATL-рекламы –abovetheline – «над чертой», которая проводится посредством пяти главных средств массовой коммуникации) это мероприятия, направленные на непосредственное воздействие на клиента, их целью является стимулирование сбыта. Такие мероприятия проводятся чаще всего в местах, где приобретается товар, там проводится его дегустация, раздача его образцов. Конечно, такой метод имеет свои особенности в банковской сфере, так как финансовые продукты очень тяжело выразить в материальных образах.

Одними из первых акции BTL в России и странах СНГ стал проводить Альфа-Банк. Данные проекты были очень популярными среди клиентов. Одним из важных преимуществ, которыми обладает BTL-технологии, по сравнению с обычной рекламой, является возможность непосредственного общения с

потребителем, и, соответственно, наличие обратной связи, которая позволяет проинформировать потенциального клиента о продукте более конструктивно.

В качестве рекламных новшеств, которые применяют современные банки, можно назвать «флэш-моб» (от англ. flashmob – мгновенная толпа), которые представляют собой внезапное появление одинаково одетых людей на небольшом пространстве одновременно и такое же внезапное их исчезновение. Данные акции направлены на возникновение интереса или удивления у случайных зрителей. Данный прием широко использовался банком Хоум Кредит Банк, цель таких мероприятий заключалась в привлечении потенциальных клиентов в недавно открытые отделения банка. Этим банком была также проведена акция «Бегущие подарки». Она заключалась в том, что сотрудники, одетые в униформу банка, проходили с коробками в руках, причем эти коробки были раскрашены в цвета банка, они раздавали рекламные буклеты покупателям в крупных торговых комплексах.

Еще одно примечательное маркетинговое новшество, которое стали применять банки, использование тизеров (от англ. teaser – головоломка), ранее этот метод хорошо зарекомендовал себя в кинематографе при рекламе кинофильмов. Метод заключается в том, что у потребителей вызывается интерес с помощью интригующих фраз или образов. Другое название этого метода рекламы – «вопрос-ответ». Его смысл заключается в том, что сначала вызывается интерес к рекламируемому товару, затем, через некоторое время, этот интерес удовлетворяется. Правильно составленный тизер, интригуя, позволяет привлечь потенциального покупателя к игре к поискам ответов на заданные вопросы. Особенностью такой рекламы является необходимость яркой идеи, способной привлечь внимание.

Также интересным с маркетинговой точки зрения является применение контекстной рекламы в кинофильмах. Эта реклама неназойливо включается в сюжет кинофильма и воспринимается зрителями более лояльно, по сравнению с рекламой, которая представлена отдельными роликами. Это обусловлено тем, что

зрители не воспринимают ее как рекламу, принимая за часть сюжета, тем не менее, основная задача рекламы выполняется, потенциальные потребители узнают о товаре. Основной сложностью такой рекламы является задача гармоничного согласования сюжета и рекламируемого товара. Можно избежать этого, написав сценарий будущего кинофильма «с нуля», . заведомо предусматривая в сюжете фреймы для рекламы, но это существенно увеличит стоимость рекламы.

Все же, несмотря на очевидную эффективность указанных выше маркетинговых инноваций, эксперты – банкиры и маркетологи имеют не однозначное мнение по поводу рентабельности применения данных методов вместо традиционных методов рекламы, поэтому отношение к инновационным методам варьируется от полного недоверия до всестороннего признания их эффективности.

В последнее время инновационные стратегии банков основываются на активном применении интернет-технологий. Самым примитивным способом рекламы с их использованием является рассылка электронных писем, содержащих рекламные предложения. Эта реклама может быть общего характера или представляет собой определенные предложения клиентам. Специалисты в области маркетинга очень высоко оценивают возможности такого взаимодействия с клиентами.

Также в качестве рекламы используется метод ведения интернетдневников, или блогов. Этот опыт заимствован банками у компании Nike, впервые применившей блог для освещения новинок спортивной одежды, все это рассматривалось в контексте спорта, футбола в частности.

Взаимодействие с клиентами посредствам дневника и возможности его комментировать позволяет достичь нескольких целей, а именно: установить персональный контакт и обратную связь с клиентом, повысить лояльность потребителей, использовать для целей генерации идей.

Одним из первых банков, создавшим свой дневник, стал американский банк WellsFargo. К первой половине 2016 года банк имел уже пять блогов, один из

которых позволял обсудить с клиентами проблему объединения с банком Wachovia. Этот блог был создан совместно со специалистами по взаимодействию с клиентами обоих банков, цель такого сотрудничества заключалась в обеспечении плавного процесса по объединению этих крупных финансовых институтов США.

Что касается применения блога как генератора инновационных идей, стоит отметить канадский банк RoyalBankofCanada, который использовал блог в составе маркетинговой программы, которая в процессе соревнования студенческих команд предусматривала генерацию инновационных идей на определенную тему, а именно: «Подростки и финансовые услуги».

Кроме блогов и рассылок банки обратили внимание на RSS-ленты инструментов, которые позволяют агрегировать новости по определенным тематикам. Они представляют собой информативные анонсы, которые ссылаются на основной материал, размещённый на сайте банка. Применение лент позволяет собрать большое количество материала по интересующей тематике, не перегружая при этом выдачу излишними деталями, которые усложняют восприятие.

В последнее время использование блогов стало набирать популярность среди банков, осуществляющих свою деятельность на территории стран СНГ. Это в первую очередь обусловлено развитием информационных технологий в этих странах. В качестве проблемы, которую выделяют большинство специалистов, является мнение, что если в банке нет профессионалов, которые могут вести и развивать блог, то лучше его не заводить, потому что скучный и неоперативно реагирующий на комментарии блог может сильно ударить по имиджу банка.

Еще одной инновацией, связанной с применением высоких технологий, является реклама в компьютерных играх, вариант контекстной рекламы, которая широко распространена в кинофильмах. Здесь может быть несколько разновидностей такой рекламы, например создание популярной сетевой игры и размещение ее на сайте банка, цель – привлечь посетителей на сайт. Также может быть создана игра, которая популяризует идеи банковского бизнеса. Ну и самое простое это применение в играх контекстной рекламы. В качестве места для

рекламы рядом американских банков была выбрана онлайн игра с элементами социальной сети – SecondLife. Она представляет собой виртуальный мир, где пользователи сами выбирают методы игры. Так, банк WellsFargo создал свой остров в этой игре, где можно ознакомиться с услугами банка и получить информацию о самом банке.

В качестве одного из современных подходов в совершенствовании взаимодействия с клиентами, которое осуществляется в условиях развития финансового рынка, используется выпуск банком изданий образовательно-информационного характера. Данные приемы необходимы в странах, где рыночные методы хозяйствования появились относительно недавно и у граждан еще формируются рыночные взаимоотношения с банковскими институтами. В этой ситуации без повышения финансовой грамотности бесполезны те инновационные методы, которые имеют успех в развитых странах, так как клиенты банков в развивающихся странах просто не имеют представления о принципах банковской деятельности и не видят для себя выгоды в сотрудничестве с кредитными организациями.

Общепринятым считается разделение издаваемой литературы для корпоративных и розничных клиентов. Это позволяет учесть потребности каждой из групп, не перегружая ненужной информацией издание, и с учетом разной финансовой подготовки этих групп. Ассоциирование описываемых в изданиях продуктов и услуг производится путем оригинального оформления, которое однозначно соответствует фирменному стилю кредитной организации.

В настоящее время можно проследить тенденции в развитии банковского бизнеса, которые проявляется следующем: банки в своей маркетинговой политике ориентируются больше не на рекламу, каких-либо своих продуктов или услуг, а на укрепление образа банка. Это проявляется в том, что банки все чаще стараются предстать в образе надежного, отзывчивого к нуждам клиента кредитного учреждения, которое еще и относится к клиенту, как к другу, и всегда готово ему помочь. Применение информационных технологий банками имеет единственную

цель – оно должно увеличивать число лояльных клиентов и при этом не должно становится самоцелью.

Этот вид инновационных стратегий может и не использоваться, не являясь таким необходимым элементом, как продуктовая или технологическая стратегия. Это обусловлено тем, что реализовать инновационную стратегию невозможно, если отсутствуют необходимые специалисты, технические средства, знания в области психологии целевых групп потребителей и т.п. Неэффективное применение инновационных маркетинговых стратегий взаимодействия с клиентами может повредить репутации кредитно-финансового учреждения. С учетом важности принятия решения о применении инновационных стратегий, его принятие возложено на высший менеджмент банка.

Чтобы работать эффективней в современных условиях, кредитно-финансовое учреждение может применять стратегию, которая представляет собой производство новых услуг на основе уже созданных продуктов и их аналогов. Повысить эффективность можно также путем увеличения спектра дополнительных услуг, которые банк может предоставлять. Для увеличения спроса на определенные услуги их следует адаптировать под потребности бизнеса клиентов. Чтобы повысить конкурентоспособность банка с помощью предоставляемых услуг, необходимо применение систем мероприятий в соответствии с этапом жизненного цикла банковской услуги (рисунок 10). Перечислим эти этапы:

− исследование и разработка;

− этап выведения на рынок;

− этап роста;

− этап зрелости;

− этап спада.

Так, как при обеспечении конкурентоспособности нужно контролировать качество работы, была разработана система оценочных критериев:

− оценка качества банковской услуги;

− оценка цены банковской услуги;

− оценка качества сервиса, который обеспечивает предоставление банковской услуги;

− оценка инфраструктуры, посредством которой предоставляется банковская услуга;

− оценка имиджа кредитного учреждения.

Ценовая политика занимает в данной системе одно из главных мест. Уровень рентабельности услуги позволяет определить предел, до которого можно без убытков снижать цену, повышая конкурентоспособность банка.

Методы ценообразования выбираются в соответствии с применяемой банком стратегией. Доходность банковского продукта определяется его ценой.

Особенностью установления цены на продукты банка является то, что для банковских клиентов она составляется из издержек, которые клиент несет при приобретении услуги.

Клиенты, исходя из цен, выбирают банки, но при утверждении этого отметим, что немаловажную роль играют неценовые факторы. Поэтому назначение адекватных цен для банка является делом особой важности.

Поэтому, для того чтобы улучшить свое конкурентное положение на рынке банковских услуг, финансово-кредитные учреждения должны применять продуктивные методы управления своими бизнес-процессами.

В современных условиях, когда одним из основных приоритетов развития банковского бизнеса является розничное кредитование, весьма актуальным представляется подход к организации работы с частными клиентами, основанный на идее передачи части функций по привлечению физических лиц в банк на кредитное обслуживание корпоративным клиентам филиала (реализация принципа сетевого маркетинга).

В качестве примера такого эффективного управления можно привести Программу осуществления клиентоориентированной модели работы частного банка, эта программа включает в себя несколько блоков мероприятий, которые проводятся последовательно, а именно:

− создание клиентоориентированной структуры;

− мероприятия по развитию базы клиентов;

− работы по улучшению технологии обслуживания компаний-клиентов;

− мероприятия по улучшению отношения к банку клиентов корпоративного сегмента, целью данного мероприятия является переход от максимальной продажи продуктов к клиентоориентированному подходу.

| 1 Этап исследования и разработки | | | | 2 Этап выведения на рынок | | | | 3 Этап роста | | | | | 4 Этап зрелости | | | | 5 Этап спада | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Выявление идей о новых продуктах. Ранжирование и отбор идей. Разработка замысла новых продуктов | Анализ возможностей банка. Разработка стратегии маркетинга. Расчет экономической эффективности | Анализ соответствия продукта определенным нормативам и аналогам конкурентов. Расчет показателей конкурентоспособности. | Принятие решения о разработке банковского продукта | Разработка продукта. Пробный маркетинг. Пробная продажа лояльным клиентам | Методическая постановка организации работ. Обучение персонала. Обеспечение технической готовности. Запуск продукта. Формирование спроса. | Рекламные мероприятия, стимулирование сбыта | Мониторинг результатов внедрения. Расчет прибыли после внедрения. Внесение изменений в процесс реализации. | Анализ продаж, прибыли. Изучение мнения клиентов о качестве | Маркетинговые исследования. Совершенствование продукта с целью обеспечения конкурентоспособности | Сегментация клиентов. Рекомендации по формированию спроса | Рекламные шаги, показывающие преимущество услуги | Мониторинг продаж и прибыли. Оценка конкурентоспособности | Мониторинг объемов продаж и прибыли. Организация маркетинговых исследований с целью определения удовлетворенности. | Акции по стимулированию сбыта | Изучение продуктов-аналогов конкурентов. Уточнение ценовой политики. Внесение изменений в рекламную кампанию | Мониторинг эффективности мероприятий. Анализ объемов продаж и прибыли. Оценка конкурентоспособности услуги | Мониторинг объемов продажи. Исследование причин снижения объемов рисков. Оценка конкурентоспособности. | Подготовка заключения о замене продукта на новый или с учетом новых требований и технологий. Принятие решения |
| Разработка нового банковского продукта | Расчет экономической эффективности внедрения | Оценка конкурентоспособности нового продукта | Принятие решение о разработке нового продукта | Разработка пробного продукта и пробная продажа | Внедрение – выход нового продукта на рынок | Компании по стимулированию сбыта | Оценка и сопровождение | Оценка жизненного цикла | Поиск способов модификации продукта | Поиск новых потребителей продукта, новых сфер | Организация эффективных рекламных компаний | Оценка и сопровождение | Оценка жизненного цикла | Стимулирование сбыта | Внесение изменений в маркетинговую политику | Оценка жизненного цикла | Оценка жизненного цикла | Принятие решения: |

Рисунок 11 −Этапы реализации стратегии повышения конкурентоспособности банковской услуги в зависимости от стадии жизненного цикла

В общем виде корпоративную клиентскую базу банка можно разделить на две группы: клиенты, характеризующиеся развитой системой внутренних потребительских отношений (производственные предприятия, обладающие значительной штатной численностью, но практически не генерирующие внешних связей с физическими лицами), и клиенты, характеризующиеся развитой системой внешних потребительских отношений (торговые предприятия, обладающие минимальной штатной численностью, но генерирующие обширные внешние связи с физическими лицами). Использование потенциала существующих коммуникационных каналов корпоративных клиентов с целью распространения информации об условиях кредитования физических лиц и привлечения на обслуживание в банк может служить эффективным инструментом наращивания конкурентных преимуществ банка на рынке банковских услуг.

Содействующие продвижению банковских продуктов на рынке стратегии служат тому, чтобы сфокусировать основное внимание на сильных сторонах предлагаемых услуг. В этой связи, наряду с традиционными методами продвижения продуктов (участие в различных выставках, подарки клиентам, постоянно пользующимся определенной услугой и др.), нами предлагаются следующие мероприятия (таблица 8):

Таблица 8 – Методы продвижения банковских продуктов на рынке

| | Мероприятие |
|---|---|
| 1 | Определить особое место, где клиентам предоставляются в распоряжение все материалы и дается любая необходимая информация о продукте, который рекламируется в данный период |
| 2 | Интенсифицировать в некоторые периоды года контакты с теми, кто пользуется определенными продуктами: например, в периоды платежей налога на прибыль посылать им соответствующие сообщения с упоминанием об автоматизированных услугах или возможностях предоставления кратковременных ссуд для перечисления недостающих в соответствующие органы |
| 3 | Предоставлять в распоряжение предприятиям, компаниям, фирмам, с которыми подписывается соответствующее соглашение, средства для оказания бесплатных консультационных услуг сотрудниками, клиентам или не клиентам |
| 4 | Распространять среди работников банка, непосредственно занимающихся обслуживанием клиентов, короткие рекламные сообщения (листки, буклеты) о том или ином продукте, с тем чтобы они выдавали их вместе с банковскими расписками о выполненных операциях |

Окончание таблицы 8

| | |
|---|---|
| 5 | Посылать поздравительные письма наиболее уважаемым клиентам по поводу очередной годовщины сотрудничества с банком |
| 6 | Указывать месторасположение сотрудника, отвечающего за определенный продукт |
| 7 | В определенные периоды уделять внимание специальным запросам потребителей |
| 8 | Выделять сотрудников, которые будут осуществлять специальное обслуживание клиентов, и сообщать об этом последним |

Относительно новой формой продвижения продукта для банковских институтов является прямой (директ) маркетинг. Его отличительной чертой является то, что он направлен непосредственно на отдельно взятого клиента, на часть или весь рыночный сегмент с максимальной степенью персонализации коммуникаций.

Директ-маркетинг позволяет при наименьших затратах добиться большего числа положительных откликов. Инструменты директ-маркетинга представлены в таблице 9.

Таблица 9 – Инструменты прямого директ-маркетинга

| Инструмент | Содержание |
|---|---|
| Почтовая рассылка | Использование почтовой корреспонденции с целью установления контакта и ускорения ответа или действия со стороны клиента-получателя как потенциального, так и уже существующего |
| Телемаркетинг | Форма коммуникации, с помощью которой персонал, используя технику общения по телефону, осуществляет маркетинговую деятельность и деятельность по продаже банковских продуктов |
| Прямой визит | Предусматривает непосредственный и неформальный контакт с клиентом с целью выявления и удовлетворения его потребностей, также может быть использован в комбинации с другими инструментами |
| Электронный маркетинг | Общение с потребителями через электронные средства коммуникации, позволяющие клиентам приобретать банковские продукты, не выходя из своего офиса или дома |

Что касается внутреннего расположения банковских продуктов, то здесь необходимо подчеркнуть следующее: банк делает много для того, чтобы привлечь клиента, который, войдя, сразу же должен получить представление о банке. От того, соответствует ли его представление реальному положению дел, зависит его решение остаться либо сразу же покинуть банк.

Если банковское учреждение ориентируется на определенный целевой сегмент, то должны быть выставлены ориентированные на него продукты, и их расположение следует организовать оптимальным способом.

Наибольшим спросом пользуются такие услуги, как кредитование, документарные операции, вексельные схемы и инкассация денежной наличности. Что касается кредитования, то здесь на первый план выходит кредитование в рублях. На практике это оказывается дешевле для клиента. Валютное кредитование распространяется, как правило, на финансирование экспортноимпортных операций.

Наибольший интерес для предпринимателя представляет именно набор сопутствующих услуг и преимуществ, которые обеспечивают неповторимость и целенаправленность, что отличает его от представленного банками конкурентами. Некоторые исследователи полагают, что в состав банковского продукта должны входить следующие элементы: кредит, парабанковский продукт, небанковский продукт. Однако наибольший эффект в области продвижения создают преимущества – льготы в банке. Процесс создания кредитного продукта представлен следующим образом (рисунок 12).

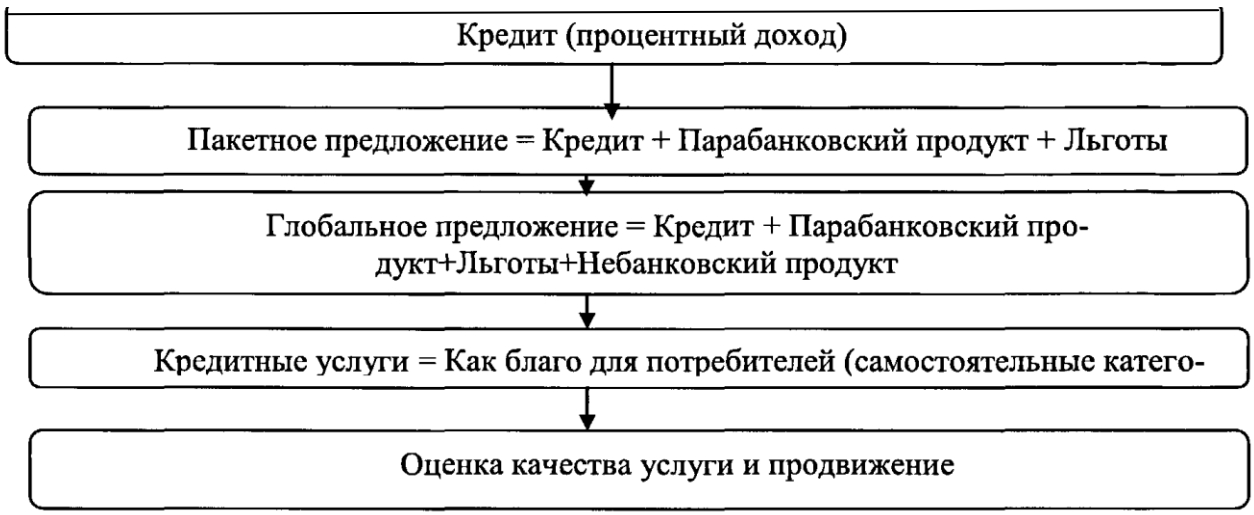



Рисунок 12−Методика составления банковского предложения потребителям

Полагаем, что в дополнение к Методике разработки кредитного продукта Г.С. Пановой необходимо добавить еще один элемент – льготы, направленные на непосредственное распространение информационных листков с предложениями возможных кредитных продуктов, их преимуществ, льгот, на рассылку информационных материалов и предложений кредитования по почте, распространение информационных материалов и предложений о кредитных

продуктах и их преимуществах через информационные журналы и СМИ, стимулирование собственной клиентской базы в целях использования ее как посредников в вовлечении новых потребителей кредитных услуг [90, с. 76]. При формировании эффективной политики продвижения услуги банка и создании продукта с набором индивидуальных преимуществ в области оказания кредитной политики необходимо учитывать свойства, более подробно рассмотренные в первой главе данного исследования.

Именно протяженность во времени – один из стимулирующих факторов для банка. Только через определенный промежуток времени можно судить о качестве услуги конкретного коммерческого банка. Качество формируется с момента формирования политики банка.

Таблица 10 − Структура кредитной услуги

| Услуга | Парабанковскиепродукты | Льготы | Небанковские п од кты |
|---|---|---|---|
| Кредит | Консультирование | Расчетно-кассовые сл и | Страхование имущества |
| | Оценка залогового имущества клиента | Снижение процентной ставки | Лизинг |
| | Кредитный инструмент | Залоговое обеспечение | Факторинг |
| | Оценка бизнеса и составление баланса предпринимателя | Сроки рассмотрения кредита | Сделки куплипродажи |
| | Контрагенты по залоговому обеспечению | | Оценка стоимости |
| | Формы расчетов, в т.ч. аккредитив | | Размещение рекламных проспектов для клиентов |
| | | | Нотариус |

Создание уникальных потребительских свойств продукта позволяет выиграть время у конкурентов для привлечения новой клиентуры для кредитования. Основным моментом для этого служит реклама и личные продажи, а также стимулирование сбыта.

До 70 % потребителей услуг (повторные потребители и новые клиенты, которых приводят клиенты) – результат работы эксперта, который посредством

банковской услуги оказывает значительное влияние на формирование общественного мнения. Повторные потребители услуги идут на более тесное сотрудничество с банком: открытие счета (согласно наблюдению до 15 %), Интернет-банк, векселя, пластиковые карты, зарплатные проекты и т.д.

Таким образом, банк концентрирует свои усилия по созданию уникальной банковской услуги. Главный акцент делается не на особенностях продукта, а на преимуществах и ценностях, которые будет иметь клиент (рисунок 13).

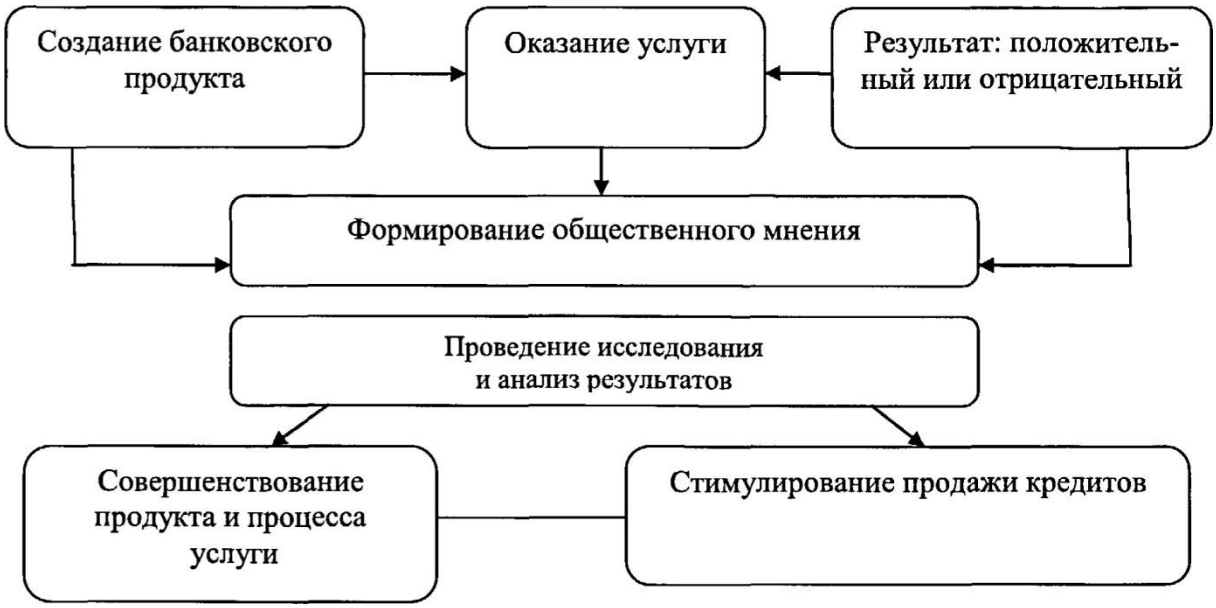



Рисунок 13– Процесс продвижения банковской услуги на рынок

Продукты могут быть объединены в крупные блоки по целям и инструментарию. С течением времени возможны вариации по цене, суммам и срокам кредитования.

Целесообразно периодически при снижении количества новых потребителей услуги, а также для стимулирования сбыта менять потребительские свойства устаревших продуктов или вводить продукты, обладающие уникальными преимуществами. В особенности это касается политики личных продаж потенциальным клиентам и стимулирования сбыта.

## 3.3 Особенности применения информационных технологий в реализации клиентоориентированной стратегии

На российском банковском рынке продолжаются слияния и поглощения, все новые и новые иностранные кредитные организации открывают здесь свой бизнес, десятки крупных и средних банков инвестируют значительные капиталы в розничный бизнес. Растет число финансовых корпораций, объединяющих банковские, страховые, инвестиционные организации и имеющих возможность предложить клиентам комплексный продукт (инвестиционный депозит, беспроцентную рассрочку оплаты авто и пр.). Американский Sub-Prime кризис и снижение темпов экономического роста в США уже затронуло экономики многих стран.

Ограниченные возможности привлечения ресурсов, жесткая конкуренция в сегменте наиболее прибыльных клиентов, отсутствие возможности длительного сохранения продуктовых ноу-хау, сокращение прибыльности продуктов –имеет ли все это какое-либо значение для IT-директора банка? В общем и целом, да, ведь в большинстве случаев развитие информационных технологий все же определяется именно потребностями бизнеса, и если бизнес оказался в новых для себя условиях, то и в IT что-то должно меняться, чтобы помочь бизнесу.

Директор IT-службы может стать полноправным партнером бизнес-руководителей, выстраивающим цели IT в соответствии со стратегией развития бизнеса. С другой стороны, он может быть и просто продавцом IT внутри организации, преследующим в первую очередь собственные бизнес-цели. На растущем рынке с эластичным спросом, который был в России даже еще год назад, главным было обслужить как можно больше клиентов при ограниченном числе специалистов, офисов, при высокой текучке кадров, быстрой смене продуктового ряда и т.п. И основной задачей IT было обеспечить реализацию этих требований.

В настоящее время оптимизация бизнес-процессов в первую очередь за счет их лучшей автоматизации стала ключевой задачей. В продолжение этой тенденции

основные ресурсы до сих пор вкладываются в реализацию проектов, предполагающих повышение эффективности бизнес-процессов.

Для повышения качества обслуживания клиентов внедряются специализированные фронт-офисные решения. На базе самих CRM-решений мирового уровня целый ряд банков реализует сегодня принцип «одного окна». Наряду с этим, создание корпоративных хранилищ данных позволило тем кредитным организациям, которые уже преуспели в этой области, существенно сократить трудозатраты на подготовку разного рода отчетности. Внедрение средств BusinessIntelligence (бизнес-аналитика) дало возможность многочисленным пользователям получить удобный доступ к огромным массивам информации, накопленным в банковских информационных системах, и, одновременно, существенно снизило нагрузку на IT по обслуживанию информационных потребностей различных подразделений, Тем не менее, приходится констатировать, что на банковском рынке с усиливающейся конкуренцией за клиента, сужающейся маркой и постепенно выравнивающимся уровнем применяемых технологий на первый план выходят уже иные IT-потребности? вытекающие из необходимости реализации принципиально новой стратегии для банков. Необходимо четко разделять две задачи: оптимизацию бизнес-процессов и стратегическое управление. Очевидно, что второй блок с учетом последних изменений рыночной ситуации выходит из небытия и получает все больший приоритет.

Конечно, ведь выстраивая и оптимизируя процессы, мы создаем современный локомотив, который с все возрастающей скоростью мчит нас к горизонту. Если мы двигаемся в правильном направлении, то скорость большой плюс. Но вдруг мы едем не в ту сторону? В этом случае лучше вообще притормозить, чтобы иметь больше времени на размышления? Быть может, ускоряясь и расходуя все больше ресурсов, организация двигается с целью параллельным курсом? Цель видна, но не становится ближе. Нет никаких шансов достичь ее в обозримой перспективе. В таких условиях вопрос о том, правильно ли проложен путь, ведет ли он к

стратегической цели или от нее, становится ключевым. Очевидно, собственно стратегия развития бизнеса не является прерогативой IT-директора. Тем не менее поиск и внедрение специализированных инструментов, помогающих быстрее двигаться в требуемом направлении, достойная задача для CIO (англ. ChiefInformationOfficer директор по информационным технологиям), как для равноправного партнера бизнес-руководства, мотивированного в первую очередь на достижение бизнес-целей.

Универсальных бизнес-стратегий не существует по определению. Тем не менее для банков, предлагающих продукты и услуги в массовом сегменте, уже сформировалась некоторая универсальная система координат.

Происходит постепенное продвижение от продуктоориентированной стратегии, вполне оправданной и выигрышной еще вчера, к клиентоориентированной. Хотя она и является стратегией будущего, но весьма актуальна уже сегодня. Применительно к задачам IT раскрыть это понятие несколько проще. Приведем несколько примеров того, как современные технологические решения оказываются просто незаменимыми в случае, если банк ставит клиента в центр своей стратегии развития. Как быстро окупить создание хранилища данных. Технология помогает развитию бизнеса, а бизнес продвижению технологии.

Технологии хранилищ данных (ХД) набирают популярность, но происходит это довольно медленно. Никакой революции в этой сфере за последние годы не произошло. Те, кто предсказывал хранилищам бурный рост, несколько просчитались. Одна из основных причин относительно медленного продвижения этой технологии заключается в очень высоких трудозатратах на построение полноценного хранилища данных организации, в котором были бы собраны первичные данные по всем направлениям деятельности и при этом было бы обеспечено высокое качество информации с учетом всех ее взаимосвязей. При этом, как это ни странно, ни цена вопроса, ни даже значительные трудозатраты на внедрение и поддержание хранилища данных в актуальном состоянии обычно не являются главным камнем преткновения. Основная проблема заключается в

отсутствии в банке реального заказчика ХД и действительно стоящей задачи, решение которой позволило бы в разумные сроки окупить внедрение хранилища и в дальнейшем финансировать его эксплуатацию. Почему ситуация складывается так? Посмотрим на стандартные задачи для ХД, которые обычно ставит перед вендорами и интеграторами заказчик управленческая отчетность, обязательная отчетность перед регуляторами, консолидация по МСФО, поддержка принятия решений, анализ исполнения бюджета. На практике все эти задачи очень важны, но для большинства из них практически невозможно определить реальный экономический эффект. Соответственно, и эффект от внедрения хранилища ставится под вопрос, а ведь затраты на его развертывание и наполнение значительны.

Да, отчетность стала готовиться быстрее, показатели считаются более точно. Трудности оценки реального эффекта от внедрения трансформируются в сложности при планировании развития корпоративного хранилища данных. Наладили загрузку данных бухучета, их раскраску и трансформацию, получили управленческий баланс и P&L, а что дальше?

Стоит ли грузить договоры, сделки, операции по ним, расширенную информацию по клиентам? Какие ресурсы на это выделить? Какой уровень качества данных можно признать приемлемым? Окупит ли себя расширение хранилища? Существует ряд задач, решение которых без использования хранилища данных представляется практически невозможным. Но при этом особенно важно, что их реализация позволяют получить и достаточно точно посчитать экономический эффект от применения хранилища. Одна из главных задач такого типа это CRM-аналитика, позволяющая преобразовать огромные массивы накопленной во многих банках информации в ценные знания о клиентах, которым достаточно просто найти практическое применение. Опыт компании SAS, более 30 лет успешно работающей на рынке аналитических решений, позволяет выделить в области клиентской аналитики, как минимум, три направления:

− Cross-Sell/Up-Sell (перекрестные и дополнительные продажи);

− CustomerRetention (удержание клиентов от перехода к конкурентам);

− CustomerSegmentation (поведенческая сегментация клиентов).

Результатом выполнения первых двух являются построенные с применением методов DataMining (Интеллектуальный анализ данных) прогнозные модели, позволяющие с достаточно высокой точностью предсказать вероятность отклика клиента на предложение ему того или иного продукта или вероятность ухода клиента к конкурентам (либо снижения активности клиентав потреблении банковских услуг ниже приемлемого для кредитной организации уровня). Сегментация клиентской базы позволяет выстраивать продуктовую стратегию банка с учетом реальных предпочтений собственных клиентов. Она дает хорошее представление, какие продукты и пакеты продуктов, с одной стороны, вызовут у клиентов больший интерес, а с другой будут способствовать росту их лояльности по отношению к банку.

Почему для полноценного применения CRM-аналитики не обойтись без хранилища данных? Все дело в информации, которая требуется для построения качественных прогнозных моделей. В их основе лежит не только набор базовых демографических характеристик клиентов (пол, возраст, размер основного дохода), собрать которые даже из учетных систем достаточно просто. Для построения и обучения моделей в первую очередь используется широкий спектр поведенческой информации (например, количество операций по конкретным типам продуктов за последний год, полгода, три месяца, среднехронологические остатки по определенным счетам, количество обращений в банке в разрезе каналов доступа, имеющиеся сведения о реакции на предыдущие предложения банка и т.п.).

Поведенческих характеристик клиента может быть достаточно много, и в общем, чем их больше при прочих равных (в разумных пределах, естественно), тем более высокого качества прогноз можно получить. Например, в структуре базовой витрины данных для Cross-Sell/Up-Sell соответствующего решения компании SAS более 1600 поведенческих атрибутов! Почему именно они и в таком количестве были включены в структуру витрины? Исключительно на основании

практического опыта реализации проектов. У сотен крупных заказчиков, где те или иные характеристики действительно оказывались значимыми с точки зрения целевой функции модели (например, вероятности отклика на предложение увеличения лимита по кредитной карте, вероятности покупки инвестиционного пая и т.п.). При необходимости состав этих атрибутов модифицируется с учетом реального опыта специалистов заказчика.

Конечно, даже неочевидную зависимость от одного-двух факторов, как в данном случае, может понять и не вооруженный специальными технологиями человек, внимательно наблюдающий за соответствующими графиками и диаграммами. Но вот если влияющих факторов десятки, как бывает на практике, то без DataMining не обойтись. Как организовать регулярный расчет сотен поведенческих атрибутов клиентов? Ведь поведение клиентов подвержено изменениям с течением времени и, следовательно, пересчитывать вероятности, перестраивать сегменты нужно периодически. На практике лучше делать это не реже чем раз в месяц, по крайней мере, для целей валидации моделей.

Создавая хранилище данных для задач CRM-аналитики, IT-подразделение банка получает достаточно четкие «осязаемые» цели (какие данные нужно собирать, в каком объеме, с какой периодичностью). Кроме того, хранилище получает крайне заинтересованных в результате бизнес-заказчиков, а это немаловажно для такого проекта с учетом того, что по статистике больше половины внедрений хранилищ буксуют именно вследствие размытости целей и отсутствия однозначной поддержки со стороны бизнеса. Но самое главное, заключается в том, что инвестиции во внедрение хранилища данных для CRM-аналитики быстро окупаются (в большинстве случаев менее чем за год). Это дает возможность, отталкиваясь от этой задачи, распространять успех проекта на другие области применения технологии хранилищ данных, для которых эффект его применения менее очевиден. Необходимо привести в качестве примера опыт одного из европейских банков. В условиях очень жесткой конкуренции он благодаря внедрению SAS CustomerRetention сократил отток клиентов более чем

на 25 % за год. При объеме клиентской базы около 2 млн., среднем оттоке до внедрения решения более 10 % в год и средней прибыли на клиента около 800 евро в год банк сумел получить дополнительно почти 50 миллионов евро. И это, не считая того, что, используя возможности решения, банк сконцентрировался на удержании не всех клиентов, а только прибыльных и перспективных. А, кроме того, собственно удержание клиентов, как известно, обходится гораздо дешевле, чем привлечение новых и тем более чем возврат потерянных. Таким образом, банк получил дополнительную, и весьма ощутимую, экономию маркетинговых бюджетов.

Как сделать Service 0riented Architecture (SOA) не просто полезным средством интеграции приложений, а краеугольным камнем клиентоориентированной стратегии банка?

Сервис-ориентированованная архитектура (SOA) приложений применяется сегодня во многих крупных организациях, исторически использующих множество разнородных систем для решения различных бизнес-задач. Часть из них сознательно выбирает BestofBreed как наилучший способ подбора программного обеспечения для различных направлений деятельности. Другая просто унаследовала гетерогенность прикладной IT-среды. Сегодня с уверенностью можно утверждать, что, применяя SOA, можно решать актуальные различные задачи в области построения и оптимизации бизнес процессов. Часто SOA это лучший вариант организовать двусторонний обмен данными в режиме реального времени между системой клиент-банк и АБС. Можно, например, организовать сквозной бизнес-процесс обслуживания клиента, в котором будут задействованы CRM-система, бэк-офисное приложение, учетная система.

В основе главного направления применения технологии SOA результаты многочисленных исследований, доказавших следующее: самый эффективный способ предложить клиенту новую услугу или продукт с точки зрения вероятности его положительного отклика – использовать для этого момент обращения самого клиента в банк. Подавляющее преимущество RTD перед другими способами

обращения к клиенту заключается в возможности индивидуального обращения к каждому клиенту и именно тогда, когда он сам желает разговаривать с банком. Понятно, что даже если в этот «самый подходящий» момент «вывалить» на клиента весь список доступных продуктов или даже просто предложить тот единственный продукт, который банк больше всего хочет продать, то большого эффекта не будет.

Наоборот, навязчивым сервисом можно надолго отпугнуть клиента. Технология RTD предусматривает использование накопленных организацией знаний о клиентах, их потребительских предпочтениях и поведенческих особенностях для формирования наилучших предложений в режиме реального времени и непосредственно в процессе обращения клиента. Это позволяет повысить вероятность положительного отклика на предложение до 40 %, а по некоторым отчетам  и до 60 %. То есть, таким образом, сбывается заветная мечта всех продавцов. Вы делаете предложение, от которого клиент «не может отказаться». Клиент может прийти в отделение банка для открытия вклада, использовать банкомат для снятия наличных или оплаты услуг, получать выписку через Интернет-банк. Практически в любой бизнес-процесс взаимодействия с клиентом может быть встроено обращение к сервису RTD.

На основании накопленной в базе данных информации о клиенте (в том числе результатов применения моделей CRM-аналитики), а также с использованием переданных сведений о параметрах его текущего запроса система подберет для клиента наилучшее из имеющихся именно в данный момент предложений. При этом система может не только использовать ранее рассчитанные показатели склонности клиента к тем или иным продуктам и характеристики его чувствительности к параметрам продуктов. Ее преимущество как раз в том, что она в состоянии в режиме онлайн на основании хранящихся в депозитарии прогнозных моделей провести переоценку предпочтений, и при необходимости уточнить необходимые для подбора оптимального предложения сведения. Для этого система RTD может, используя механизмы SOA, интерактивно и полностью автоматически

взаимодействовать с другими информационными системами организации, направляя дополнительные вопросы непосредственно клиенту или обслуживающему его сотруднику банка. Например, клиент направил в банк заявку на получение кредита. Система при этом, в зависимости от настройки процесса DecisionFlow и собственно параметров клиента, автоматически обратится с запросом в кредитное бюро, рассчитает вероятность дефолта (скоринговый бал), запросит список имеющихся у клиента продуктов, «поднимет» список предложений, направленных клиенту ранее, оценит склонность клиента к тому или иному продукту, не забудет про анализ чувствительности к параметрам продуктов (процентной ставке, размеру первоначального взноса, возможности досрочных погашений, максимальному сроку, составу предоставляемых документов и пр.).

Результатом может стать не только оптимизированное под клиента предложение того продукта, который он запросил, но и, возможно, предложение ему дополнительного продукта, который будет куплен с высокой вероятностью, поскольку предложение учитывает индивидуальные склонности клиента и момент и предмет обращения клиента в банк. В реальности рядовой специалист фронт-офиса среднестатистического банка сможет предложить клиенту лишь стандартный продукт и стандартный же набор дополнительных продуктов. А RTD в режиме реального времени сделает индивидуальное предложение, от которого «клиент не сможет отказаться» и таким образом будет создавать для банка ключевые конкурентные преимущества.

Еще один большой плюс применения RTD заключается в том, что это решение позволяет IT в случае, если технологии SOA уже внедрены, «собрать с них второй урожай». В случае же, если SOA только внедряется или планируется к внедрению, RTD дает возможность IT-директору заручиться поддержкой новых влиятельных сторонников в банке, заинтересованных в повышении лояльности клиентов и увеличении объемов продаж.

Сегодня для крупного розничного банка как никогда остро стоит проблема кадров. Наиболее существенна эта проблема во фронт-офисах, где квалификация в среднем ниже, а текучка выше, чем в среднем по банку.

При этом в крупных учреждениях с клиентами ежедневно взаимодействуют тысячи сотрудников (специалисты доп. офисов, операторы контактцентра, консультанты по ипотеке, агенты в магазинах, андеррайтеры). Дополнительное препятствие на пути реализации клиентоориентированной стратегии представляет то, что традиционно по складу характера большинство сотрудников банковского фронт-офиса, скорее, банковские клерки работающие с бумагами и цифрами), чем настоящие сконцентрированные на клиенте продавцы. Обучение здесь может помочь лишь частично, поскольку в любом случае не может сломать психологические стереотипы поведения людей. Система RTD, благодаря возможностям SOA сопрягаемая в режиме реального времени с инструментами CRM-аналитики и фронт-офисными приложениями, позволяет сделать банковских сотрудников намного лучшими продавцами, чем они есть на самом деле. В итоге это решение дает возможность более качественно обслужить клиента, по какому бы каналу он ни обращался в банк, исключив неэффективные затраты времени и менеджеров банка и клиента на поиск требуемой информации, предоставление ненужной рекламы. Как результат – сотрудничество становится более выгодным для обеих сторон.

Из вышесказанного может сложиться впечатление, что применение RTD исчерпывается только задачами формирования «bestoffer» – наилучшего предложения для клиента в момент его обращения в банк. Конечно, это не так, возможно, «bestoffer» – это наиболее яркий и эффектный для банка способ применения новой технологии. Дополнительно RTD может применяться в банке, например, для:

− выявления мошенничества;

− интерактивного удержания клиента (клиент закрывает счета и т.п.);

− поддержки процесса одобрения кредитной заявки;

− использования альтернативных вариантов оценки кредитоспособности для клиентов, не имеющих кредитной истории, но являющихся клиентами финансовой группы по другим продуктам;

− повышения полноты и качества клиентских данных (система может запросить дополнительную информацию, если она потребовалась в процессе подготовки предложения именно для этого клиента, но не была введена оператором);

− сокращения стоимости обслуживания за счет переключения менее выгодных клиентов на менее дорогие каналы (расширение возможностей самообслуживания) и т.п.

Индивидуальное взаимодействие с каждым клиентом, основанное на глубоких знаниях потребительского поведения и реальных предпочтений, учитывающее всю историю отношений с ним и ясное понимание связанных с ним рисков, предусматривающее оптимальный выбор момента контакта и канала обращения, и все это в режиме онлайн , сегодня это реальность в западных экономиках и очень скоро станет частью банковской практики в России. В условиях конкурентного российского рынка банковских услуг последовательная реализация клиентоориентированной стратегии становится нормой, а не исключением. Соответственно, все большую значимость приобретает внедрение самых современных инструментов поддерживающих реализацию этой стратегии на практике – CRM-аналитики и Real-TimeDecisioning. Безусловно, уже в ближайшее время возрастающий интерес к этим решениям приведет к росту популярности и дополнительным инвестициям в банковские хранилища данных, сервис-ориентированную архитектуру, технологии MasterDataManagement. И важно, что эти инвестиции на этот раз будут не просто данью новым технологическим веяниям, а станут непосредственным вкладом ИТ в развитие бизнеса.

Выводы по главе 3:

− система управления клиентской базой должна включать в себя определение приоритетов, ресурсов и сроков изменения; организацию и коррекции.рабочих процессов по изменению клиентской базы; создание организационной структуры,

прописывающей соответствующие технологии; решение вопросов мотивации участников процесса; создание системы операционного контроля;

- реализация стратегии повышения конкурентоспособности банковского учреждения на основе обеспечения конкурентоспособности услуг предполагает осуществление системы конкретных мероприятий на различных стадиях жизненного цикла банковской услуги: этапе исследования и разработки; этапе выведения на рынок; этапе роста; этапе зрелости; этапе спада;
- развитие и расширение банковских услуг происходят в непрерывной связи с развитием информационных технологий. Использование передовых технологий в обслуживании клиентов позволит банкам рационально распределить свои ресурсы, минимизировать издержки, усовершенствовать обслуживание клиентов и повысить качество предлагаемых банковских услуг, обусловливающих рост конкурентоспособности.

# ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Необходимость повышения конкурентоспособности банков на основе клиентоориентированной стратегии требует исследования специфических особенностей банковской конкуренции и выделения основных конкурентных преимуществ банков. В диссертационной работе сделан вывод о том, что банковская конкуренция – это процесс соперничества коммерческих банков за достижение организационных, ценовых и продуктовых преимуществ в реализации банковских продуктов и услуг, максимальном удовлетворении потребностей клиентов, получении наибольшей прибыли.

В данном исследовании обосновано, что конкурентное преимущество банка, превосходство в количестве (объёме) и качестве банковских услуг, предоставляемых на конкретных сегментах соответствующего рынка в определенный, обусловленный временной период в условиях изменяющихся ценностей и целей их потребителей, которое достигается, как правило, без ущерба собственному экономическому статусу; наличие достаточного уровня рыночного потенциала, обеспечивающего формирование и реализацию конкурентоспособных банковских услуг в будущем.

В диссертационном исследовании рассмотрены основные конкурентные преимущества банка, способствующие его развитию: организационные (структура собственности, территориальная доступность, наличие филиальной сети и перспективы ее расширения, степень охвата рынка, компетентное обслуживание клиентов, обеспечение безопасности и защиты, наличие дистанционного обслуживания, имидж и репутация банка на рынке финансовых услуг, техническая оснащенность, наличие лицензии, устойчивая клиентура, квалификация работников, грамотный менеджмент, накопленный опыт работы), ценовые (тарифная политика, инвестиционная привлекательность, системы скидок, размер комиссий), продуктовые (спектр оказываемых услуг: стандартизированные и

инновационные банковские продукты, оказание консультационных услуг, качество предоставляемых продуктов и услуг).

Ключевые компетенции банка должны смещаться от массового характера взаимодействия с клиентами в сторону фокусного привлечения прибыльных клиентов. Требуется переход от продуктоориентированной политики к клиентоориентированной. Эту задачу сможет решить разработка клиентоориентированной стратегии (CRM), основанной на использовании современных управленческих и информационных технологий, с помощью которых компания выстраивает взаимовыгодные отношения со своими клиентами. Клиентоориентированная стратегия предполагает соответствующую переориентацию стратегических установок динамики банковского предпринимательства от продуктов и специфики внутренней структуры банка на индивидуальные потребности и ожидания клиента и позволяет повысить эффективность деятельности коммерческого банка.

На основе анализа зарубежного опыта банков в диссертационной работе предложено использовать в российской практике такие методы, как: создание подразделений по работе с рисками клиентов и развитию торговых отношений; совершенствование технологий управления взаимоотношениями с клиентами; управление и развитие банковских продуктов и услуг.

Разработка клиентоориентированой стратегии предполагает выявление наиболее перспективных кластеров клиентов вместе с разработкой бизнес-процессов, ориентированных на повышение их лояльности. В диссертационном исследовании разработаны направления перестройки банковской технологии, в особенности ключевых банковских бизнес-процессов с ориентацией их на потребителя, в полной мере учитывающие цели и задачи, сформулированные при формировании клиентоориентированной стратегии. Последняя может быть структурно представлена как основными целями и задачами, направленными на растущие потребности клиентов банка, так и вспомогательными

(обеспечивающими), предназначенными для устойчивого функционирования основных процессов.

Ключевым направлением клиентоориентированной стратегии является сегментация фактических и потенциальных клиентов с точки зрения одно родных нужд и образцов поведения. Юридические лица и субъекты малого бизнеса сегментируются по размеру бизнеса, по виду экономической деятельности, по уровню деловой активности, физические лица –по уровню персональных доходов, финансовой и деловой активности, а также по уровню сложности и величины риска принимаемых решений.

Развитие клиентоориентированного подхода включает классификацию и сегментацию клиентов, ориентацию на жизненный цикл клиента, создание баз данных, планирование будущей клиентуры, расширение форм и механизмов общения с клиентами с ориентацией на максимальное удовлетворение нужд «своих» клиентов, привлечение новых и оказание максимума внимания потенциальным клиентам.

Стратегическое управление клиентоориентированным банком предполагает наличие значительного набора критериев, характеризующих достижение на практике сформированных стратегических целей в области развития взаимоотношений с клиентами. Действие основных критериев эффективности бизнес-процессов локализуется в области оказания соответствующих услуг клиентам, а инструментарием реализации стратегии является система политических установок и решений: товарная политика, ценовая политика, сбытовая политика, коммуникационная политика.

Клиентоориентированный банк функционирует в системе принципиальных установок, предполагающих, что вопросы сбыта услуг имеют приоритет над вопросами их производства. Это означает выдвижение службы маркетинга на первый план и осуществление ею функции координации деятельности остальных подразделений. Вариантами клиентоориентированной организации являются:

организация по группам услуг; организация по группам клиентов; матричная организация; дивизиональная организация.

Система управления клиентской базой должна включать в себя определение приоритетов, ресурсов и сроков изменения; организацию и коррекцию рабочих процессов по изменению базы; создание организационной структуры, прописывающей соответствующие технологии; решение вопросов мотивации участников процесса; создание системы операционного контроля.

Реализация стратегии роста конкурентоспособности банков на базе формирования клиентоориентированной стратегии предполагает необходимость осуществление перечня соответствующих конкретных мероприятий на всех стадиях жизненного цикла банковской услуги: как на этапе исследования и разработки, так и на этапе выведения на рынок, на этапе роста, на этапе зрелости, и, наконец, на этапе спада деятельности.

Развитие и расширение банковских услуг происходят в непрерывной связи с развитием информационных технологий. Использование передовых технологий в обслуживании клиентов позволит банкам рационально распределить свои ресурсы, минимизировать издержки, усовершенствовать обслуживание клиентов и повысить качество предлагаемых банковских услуг, обусловливающих рост конкурентоспособности коммерческих банков.

# БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1 Российская Федерация. Конституция Российской Федерации: офиц. текст Консультант Плюс [Электронный ресурс]: СП С.–Электрон. дан. и прогр.–М., 2010.

2 Федеральный закон от 10 июля 2014 г. № 86-ФЗ «О Центральном банке Российской Федерации (Банке России)».

3 Федеральный закон от 2 декабря 1990 г. № 395-1 «О банках и банковской деятельности».

4 Федеральный закон от 20 июля 1995 г. № 115-ФЗ «О государственном прогнозировании и программах социальноэкономического развития Российской Федерации».

5 Федеральный закон от 26 июля 2015 г. № 135-ФЗ «О защите конкуренции».

6 Федеральный закон от 27 октября 2010 г. № 175-ФЗ «О дополнительных мерах для укрепления стабильности банковской системы в период до 31 декабря 2014 года».

7 Указ Президента Российской Федерации от 12 мая 2013 г. № 536 «Об Основах стратегического планирования в Российской Федерации».

8 Концепция долгосрочного социально-экономического развития Российской Федерации на период до 2020 г. Утверждена распоряжением Правительства Российской Федерации от 17 ноября 2010 г.

9 Указ Президента № 1924 от 17 ноября 1993 г. «О деятельности иностранных банков и совместных банков с участием средств нерезидентов на территории Российской Федерации».

10 Заявление Правительства Российской Федерации № 1472п-ПЗ от 05 апреля 2011 г. «О Стратегии развития банковского сектора Российской Федерации на период до 2015 г.» // Консультант Плюс [Электронный ресурс]: СПС.–Электрон. дан. и прогр.–М., 2012.

11 Положение Банка России от 16.12.2003 г. № 242-П «Об организации внутреннего контроля в кредитных организациях и банковских группах» (утв. ЦБ РФ (ред. от 05.03.2013)) [Электронный ресурс].

12 Инструкция Банка России от 01.10.1997 г. № 1 «О порядке регулирования деятельности банков» [Электронный ресурс].

13 Указание Банка России от 5 июня 2014 г. № 1176-У «О бизнеспланах кредитных организаций» [Электронный ресурс].

14 Аакер, Д. Стратегическое рыночное управление:пер. с англ.–М.: Альпина Бизнес Букс, 2013.

15 Абалкин, Л.И. Банковская система России: настольная книга банкира. – М.: Дека, 2013.

16 Азоев, Г.Л., Челенков ,А.П. Конкурентные преимущества фирмы.– М.: ОАО «Типография «Новости», 2014.

17 Айбашева, А. Как кризис меняет поле рынка:Рекламодатель теория и практика.–2010.–№ 12.–С. 13–17.

18 Андерсон, К. Менеджмент, ориентированный на потребителя / Пер.с англ. А. Успенского. - М.: ФАИР-ПРЕСС, 2014.

19 Алавердов, А.Р. Менеджмент персонала в коммерческом банке.М.: Маркет ДС, 2010.

20 Альтшулер, И. Современная конкуренция: методы, принципы и практика.– М., 2013.

21 Андреева, А.В. Роль финансовых инноваций в маркетинговой стратеми коммерческих банков / Экономические науки.–2010.–Т.68.–№7.–С.202–205.

22 Анисимова, А. И., Верников, А. В. Структура рынка банковских услуг и ее влияние на конкуренцию (на примере двух российских регионов) /Деньги и кредит.–2011.–№ 11.–С. 45–52.

23 Ансофф, И. Стратегическое управление.–М.: Экономика, 2013.

24 Бандурина, Н.В. Кредитование корпоративных клиентов российскими и иностранными банками: Монография / Н.В. Бандурина, С.В. Тимофеев.–2015.

25 Банки и банковские операции / Под ред. Е.Ф. Жукова.–М.: Банки и биржи, юнити, 2010. – 243 с.

26 Банковская система России: Настольная книга банкира. В 3-х томах. М.: ТОО Инжиниринговo-консалтинговая компания «Дека», 1995.–688 с.

27 Банковское дело / Под. ред. А.М. Тавасиева.–М.: Финансы и статистика, 2015– 185 с.

28 Банковское дело: Справочное пособие / Под. ред. Ю.А. Бабичевой.– М.: Экономика,2010.–144 с.

29 Банковское дело: стратегическое руководство / Под ред. В Платонова,–М. Хиггинса.–М.: Изд- во Консалтбанкир, 2001. –341 с.

30 Бекетов, Н.В. Инновационные направления развития Интернеттехнологий в системе банковского обслуживания // Финансы и кредит.–2010.–№ 3 (291).–С. 2–5 .

31 Богачев, Д. Анализ стратегий продвижения банков на медианосителях Н Исследования. –2015.–№ 8.–С. 31–45.

32 Бондарева, Ю. Конкуренция на рынке банковских услуг: мнения аналитиков МАП РФ / Ю. Бондарева, Р. Хопров, С. Шовиков // Банковское дело.–2014.–№ 1.–С. 9–14.

33 Боумэн, К. Основы стратегического менеджмента.–М.: Банки и биржи: ЮНИТИ, 2014. – 175 с.

34 Буевич, С. Ю. Анализ финансовых результатов банковской деятельности: Учеб. пособие.–2-е изд. – М.: КНОРУС. 2015.

35 Будущее маркетинга. Маркетинговая теория: Учеб. пособие для студ. вузов / под. ред. М. Бейкера. – СМ.: Питер, 2014. - 364 с.

36 Васин, А. С. Повышение эффективности функционирования банка на основе совершенствования процесса обслуживания клиентов / А. С.Васин, ВВ. Кузнецов // Финансы и кредит.–2014.–№ 7.–С. 27–31.

37 Ведяхин,Х.А. Пять «Е» современного банковского маркетинга // Финансы и кредит–2010.–№ 3.–С. 7–9.

38 Величко, С. С. Конкурентоспособность банка: теоретический анализ // Научно-исследовательский финансовый институт. Финансовый журнал. –2013. –(15). –С. 135–144.

39 Виханский , О.С., Наумов, А.И. Стратегический менеджмент.–М.: Гардарика, 2014.–670 с.

40 Веснин, В.Р. Стратегическое управление: Учебное пособие.–М.: Проспект, 2014.–328 с.

41 Владиславлев, Д.Н. Энциклопедия банковского маркетинга / ДОН. Владиславлев.–М.: Ось–89, 2015.–256 с.

42 Гордеев, В. А. Конкуренция и ее развитие: системный анализ. Ярославль: Изд-во ЯГТУ, 2015.–223 с.

43 Гурьянов,С. А. Маркетинг банковских услуг / Под общей редакцией ВВ. Томилова.–М.: Юрайт– Издат, 2015. – 320 с.

44 Даудрих, Н. Банковские рекламные стратегии // Управление компанией. – 2015.– № 7. –С. 13–22.

45 Дериг Ханс-Уильярих Универсальный банк-банк будущего: финансовая стратегия на рубеже века.–М.: Международные отношения.2014. – 384 с.

46 Джозлин, Р.В. Банковский маркетинг.–М.: Финансы и статистика, 1998. – 384 с.

47 Джонсон Дж., Шоулз К., Уитгинггон Р. Корпоративная стратегия: теория и практика.–М.: Вильямс, 2014.

48 Дойль, П. Маркетинг-менеджмент и стратегии.–СПб.: Питер, 2003. –544 с.

49 Долан, Э.Дж. Деньги, банковское дело и денежно-кредитная политика / Э.Дж. Долан, КД. Кэмпбэлл, Р.Дж Кэмпбелл.–М.: Финансы и статистика,1992.–118 с.

50 Дробышевский, С. М., Пащенко С. А. Анализ конкуренции в российском банковском секторе: Научные труды Института экономики переходного периода..–2015.–№ 96.

51 Друкер,П.Ф. Задачи менеджмента в XX веке: Учеб. пособие.–М.:Издательский дом «Вильямс», 2014.–272 с.

52 Друкер, П. Эффективное управление. Экономические задачи и оптимальные решения.–М.: Издательско-торговый дом «Гранд», «ФаирПресс», 1998. - 312 с.

53 Жуков, А.И. Банковские операции.–М.: Финансы и статистика, 1996.– 105 с.

54 Дойль, П. Маркетинг-менеджмент и стратегии.–СПб.: Питер, 2003. –544 с.

55 Долан, Э.Дж. Деньги, банковское дело и денежно-кредитная политика / Э.Дж. Долан, КД. Кэмпбэлл, Р.Дж Кэмпбелл.–М.: Финансы и статистика,1992.–118 с.

56 Зиновьева, С. В. Клиентоориентированная стратегия банка // Банковское дело.–2010.–№ 2.–С. 98–100.

57 Исаева, ИА. Стратегический менеджмент в финансово-кредитных организациях: Учебное пособие.–М.: КНОРУС, 2010.

58 Каплан, Р., Нортон Д. Организация, ориентированная на стратегию. –М.: Олимп-Бизнес, 2014.–416 с.

59 Катькало, В. С. Эволюция теории стратегического управления. СПб.: Издательский дом СПГУ, 2010.–548 с.

60 Кещян, В.Г. , Левшина, О.Н. Принципы и особенности формирования стратегии коммерческого банка // Финансовая аналитика: проблемы и решения.–2010.–№ 11.

61 Кинг, У., Клиланд, Д. Стратегическое планирование и хозяйственная политика.–М.: Прогресс, 1982.–145 с.

62 Комаров, Е.Г. Элементы банковского маркетинга // Управление персоналом. –2014.– № 3.– С. 24–26.

63 Корнилов, Д.Т. Качество банковской деятельности в условиях развития межбанковской конкуренции.–Ярославль, 2014.–109 с.

64 Коробов, Ю. И. Банковская конкуренция: роль, специфика, перспективы развития Современная конкуренция.–2014.–№ (1).

65 Королькова, Ю.В. Формирование стратегии управления конкурентоспособностью коммерческого банка с позиции клиентоориентированного подхода // Интеграл.–2012.–№ 1.–С. 86–87.

66 Котлер , Ф. Основы маркетинга.–М.: ИД «Вильямс», 2015.543 с.

67 Крушевский , А.В. Теория игр.–Киев: Вища школа, 1977.–342 с.

68 Кроксфорд, Х., Абрамсон, Ф., Искусство розничного банкинга. Факты, аналитика, прогнозы.–М.: Гревцов Паблишер, 2014 г.–320 с.

69 Кузнецова,Е.И. Деньги, кредит, банки: учеб. пособие / под ред. Н.Д. Эриашвили. ЮНИТИ–ДАНА, 2014.–525 с.

70 Кузнецова,Е.И. Экономическая безопасность и конкурентоспособность. Формирование экономической стратегии государства. Монография.–М.: ЮНИТИ–ДАНА, 2012. –239 с.

71 Кушлин, В.И., Яковец, Ю.В., Кузьк, Б.Н. Прогнозирование, стратегическое планирование и национальное программирование: Учебник.–М.: Экономика, 2013.–591 с.

72 Лавлок , К. Маркетинг услуг: персонал, технологии, стратегии.–М.; СМ.; киев: ИД «Вильямс», 2015. – 275 с.

73 Лаврушин,О.И. Управление деятельностью коммерческого банка.– М.: Юристъ, 2003.–452 с.

74 Лопатинская,И.В. Управление комплексом маркетинга предприятия на основе CRM технологий // Маркетинг в России и за рубежом.–2014.–№ 2.–С. 20–31.

75 Лукъяненко, А.В. Зарубежный опыт маркетинга коммерческих банков и развитие рынка банковских продуктов в России.–М.:МАКС Пресс, 2014. - 457 с.

76 Лутошкина, Н.К. Банковская конкуренция и конкурентоспособность: сущность, понятие, специфика //Финансы и кредит.–2011.–№ 46.

77 Мазорук , А.В. Принципы формирования стратегии банка // Банковское дело.–2012.–№ 2.–С. 56–60.

78 Макконнелл, К.Р. Брю, С. Л. Экономикс: принципы, проблемы и политика / Пер. с 13-го англ. изд.–М.: ИНФРА-М, 2014. 528 с.

79 Маркетинг банковских корпораций в условиях интернационализации сферы финансовых услуг. Ростов-надону: изд-во ЮФУ, 2013.– 143 с.

80 Методологические проблемы вертикальной интеграции повышения конкурентоспособности российской экономики в условиях глобализации (экономические и правовые аспекты). Доклад М.М. Гельвановского. - М.: ИЭ РАН, 2015. – 87 с.

81 Миддлтон Джон. Библиотека избранных трудов о стратегии бизнеса. Пятьдесят наиболее влиятельных идей всех времен / Пер. с англ.–М.: ЗАО «Олимп—Бизнес», 2015.–262 с.

82 Миловидов, В.Д. Современное банковское дело: Опыт организации и функционирования банков США.–М.: Изд-во МГУ, 1993.–174 с.

83 Минцберг,Г., Куинн, Дж. Б., Гошал, С. Стратегический процесс. Концепции. Проблемы. Решения.–М.: Издательский Дом «Равновесие», 2014. – 688 с.

84 Минцбер, Г. Школы стратегий / Пер. с англ. СПб.: Питер, 2014.–512 с.

85 Миркин , Я.М. Банковские операции . Ч.3. - М.: ГШФРА, 1996.–140с.

86 Мхитарян ,С. В. Отраслевой маркетинг. – М.: эксмо, 2015. – с. 289–290.

87 Некрасов, Ю. Без репутации нет банка // Банковские технологии,–2015.–№ 11.–С. 44–47.

88 Неретина, Е.А., Солдатова, Е.В. Современные концепции эффективности деятельности коммерческого банка // Финансы и кредит. 2010. – № 13 (397).

89 Неретина, Е.А., Солдатова, Е.В. Клиентоориентированный подход к управлению коммерческим банком // Финансы и кредит. –2012.–№ 7 (487).

90 Николаева ,Т.П. Банковский маркетинг.–М.: ЕАОИ, 2013.–224 с.

91 Никонова, И.А., Шамгунов, Р.Н. Стратегия и стоимость коммерческого банка.–М.: Альпина Бизнес Букс, 2014.

92 Панова, Г. С. Анализ финансового состояния банка.–М.: Финансы и статистика, 1996.–83 С.

93 Пещанская, И.В. Организация деятельности коммерческого банка:Учеб. пособие. – М.: ИНФРА-М, 2001.- 320 с.

94 Пономарева, М.А. Зарубежный опыт банков в области менеджмента и маркетинга // Финансы и кредит.–2014.–№ 20 (260). С. 45—52.

95 Портер, М. Конкурентная стратегия. Методика анализа отраслей и конкурентов.–М.: Издательский дом «Альпина Бизнес Букс», 2015. –490 с.

96 Портер, М. Конкуренция.–М.: Издательский дом «Вильямс», 2015. –496 с.

97 Портер, М. Конкурентное преимущество. Как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость.–М.: Издательский дом «Альпина Бизнес Букс», 2015.–457 с.

98 Родзинский, Ю.Л. Банковская деятельность: регулирование и надзор. Сравнительный анализ денежно-кредитного регулирования и контроля США и России.–СПб.: Изд-во «Альфа», 2014.–110 с.

99 Савицкий, М. Новый этап маркетинговых коммуникаций//Национальный банковский журнал.–2014.–№ 8.–С. 83.

100 Синки, Дж.Ф. Управление финансами в коммерческом банке.–М.: Альпина Бизнес Букс, 2014.–412 с.

101 Синки, Дж.Ф. Финансовый менеджмент в коммерческом банке и в индустрии финансовых услуг / Пер. с англ.–М.: Альпина Бизнес Букс, 2014. – 1018 с.

102 Свиридов, О.К. Стратегия развития российских коммерческих банков в условиях глобального финансового кризиса.–Ростов-надону: изд-во ЮФУ, 2013. – 194 с.

103 Скиннер,К. Будущее банкинга: мировые тенденции и новые технологии в отрасли .–Минск: Гревцов Паблишер, 2013.–263 с. 102. Смит А. Исследование о природе и причинах богатств народов.–М.: ЭКСМО, 2014. – 960 с.

104 Спицин, С. Ф. банк в современной России / С. Ф.Спицин.–М.: Финансы и статистика, 1996.–107 с.

105 Степичева,О.А., Юрина, Е.А. Российские коммерческие банки: к вопросу об инструментарии обеспечения конкурентоспособности // Социально-экономические явления и процессы. – 2012. –№ 1. – с. 162–165.

106 Стоян, И.И., Малеева, А.В. О клиентоориентированном подходе к обслуживанию корпоративных клиентов коммерческого банка // Вестник Северо-Кавказского государственного технического университета.–2015.–№ 4 (8). С. 63–69.

107 Тавасиев, А.М., Ребельский, Н.М. Конкуренция в банковском секторе России.–М.: Юнити, 2015.–303 с.

108 Тавасиев, А.М., Мурычев, А.В. Антикризисное управление кредитными организациями.–М.: Юнити, 2010.–543 с.

109 Тарануха, Ю.В. Конкуренция и конкурентные стратегии.–М.:Дело и сервис, 2010. –273 с. 154.

110 Томпсон, А., Стрикленд, Дж. Стратегический менеджмент. Концепции и ситуации для анализа.–М.: ИД «Вильямс», 2014. –456 С.

111 Томпсон, А.А., Стрикленд, А.Дж. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии: Учебник для вузов / Пер. с англ.: Под ред. Л.Г. Зайцева, М.И. Соколовой.–М.: Банки и биржи: юнити, 2014. –576 с.

112 Тютюнник А., Турбанов А. Банковское дело: Операции, технологии, управление.–М.: Альпина Паблишер, 2013.

113 Усосю, В.М. Современный банк: операции и управление.–М.: ИГЩ «Вазар—Ферро», 1994.–320 с.

114 Уткин, Э. А. Банковский маркетинг: Учебное пособие.–М.: ИНФАм, 2014. – 300 с.

115 Уткин, Э.А. Инструменты банковской маркетинговой политики // Маркетинг в России и за рубежом.–2010.–№ 2.–С. 65–72.

116 Фатхутдинов, Р.А. Стратемческая конкурентоспособность: учебник.– М.: Экономика, 2015.–504 с.

117 Фаэй, Л. Курс MBA по стратегическому менеджменту. м.: Альпина Бизнес Букс, 2015.–483 с.

118 Хайек, Ф.А. Конкуренция как процедура открытия II Мировая экономика и международные отношения. 2013. – № 12. – с. 812.

119 Хейне, П. Экономический образ мышления / Пер. с англ.–10-е изд. - М.: Вильямс, 2015. –544 с.

120 Цаплев, Д.Н., Штезель. А.Э. Современные подходы к определению и управлению конкурентоспособностью коммерческого банка //Экономика: теория и практика.–2012.–№ 4 (28). С. 43–52.

121 Шапкин, А.Н. История экономических учений. 4-е изд. –М.:Юрайт, 2012.

122 Шестаков, И. Как определить, привлечь и удержать прибыльного клиента // Банковские технологии.–2015.–№ 7.–С. 10–14.

123 Шестакова, Е.В. Развитие банковской системы // Банковское дело. – 2010. – № 7. с. 59–61.

124 Штейн, О.И. Банковский маркетинг: совершенствование организации обслуживания клиентов Маркетинг в России и за рубежом. –2012. – № 3. С. 34–39.

125 Шуремов, Е.Л., Заложнев А.Ю. Информационные технологии маркетинга. Управление взаимоотношениями с клиентами.–М.: Бухгалтерия и банки, 2013.–132 с.

126 Шустов, В.В. Конкуренция банков и рынок клиентуры / ВВ. Шустов Н Деньги и кредит.–2001.–№ 7.–С. 5–8.

127 Эзрох, Ю. С. Новый подход к оценке конкурентоспособности коммерческого банка // Банковское дело.–2012.–№ 1.–С. 67–71.

128 Юданов, А.Ю. Конкуренция: теория и практика. 2-е Изд.–М. Акалис, 2015.–272 с.

129 Юденков, Ю.Н., Тысячникова, Н.А., Сандалов,И.В. Интернеттехнологии в банковском бизнесе: перспективы и риски.–М.: КноРус, 2010.

130 Юдин, А.С., Юдин, А.А. Клиентоориентированная стратегия развития российских коммерческих банков // Экономический вестник Ростовского государственного университета–2014.–Т.5. - № 9. с. 65-70.

131 Роговицкий, АА. Конкурентные отношения и их особенности в банковском секторе экономики: автореф. дис. . . канд. экон. наук: –М.: [б.и.], 2020.- 28 с.

132 Зверев,О.А. Инновационная политика коммерческих банков:автореферат.–М.: Российская экономическая академия им. Г.В. Плеханова, 2010 г. - С. 28-30.

133 Марьина, Е.Н. Управление маркетингом банковских продуктов: дис.канд. экон. наук.–Киров: [б.и.], 2014.–188 с.

134 Самсонова.Е.К. Формирование и регулирование конкурентной среды на рынке банковских услуг: дис. канд. экон. наук: Орл. регион. академия гос. службы г. Орел: [б.и.], 2015.– 191.

135 Роговицкий, А.А. Конкурентные отношения и их особенности в банковском секторе экономики: дис. канд. экон. наук: Моск.гос. ун-т им. МВ. Ломоносова. Москва, 2014.–30 с.

136 Банковские инновации и новый банковский продукт [Электронный ресурс].–Режим доступа: http: // bizcom.ru.

137 Особенности рекламы и продвижения в условиях кризиса [Электронный ресурс].–Режим №cwrra:http://bankir.ru.

138 Официальный сайт Банка России. [Электронный ресурс]. Режим доступа: http: //cbr.ru.

139 Официальный сайт Росстата РФ. [Электронный ресурс]. Режим доступа: http: // gks.ru.

140 Официальный сайт ЕБРР (Европейского Банка реконструкции и развития). [Электронный ресурс].–Режим доступа: http: // ebrd.ru.

141 Официальный сайт журнала «Банки и деловой мир» [Электронный ресурс].–Режим доступа: http: // bdm.ru.

142 Официальный сайт информационного агентства «РосБизнесКонсалтинг» [Электронный ресурс].Режим доступа:http: //rbc.ru.

143 Официальный сайт Международного Московского банка (ЗАО «ЮниКредит Банк») [Электронный ресурс].–Режим доступа: http: Н imb.ru.Официальный сайт Министерства финансов РФ [Электронный ресурс].–Режим доступа: http: // minfm.ru.

144 Официальный сайт Центра макроэкономического анализа и краткосрочного прогнозирования [Электронный ресурс]. Режим доступа: http: // forecast.ru.

145 Официальный сайт Эксперт РА. [Электронный ресурс]. Режим доступа: http: // raexpert.ru.

146 Проблемы информационного обеспечения процесса принятия управленческих решений в коммерческих банках [Электронный ресурс].–Режим доступа: http: //.bizcom.ru.

147 Akbar, Yusaf H., Brad McBride. Multinational enterprise strategy, foreign direct investment and economic development: the case of the Hungarian banking industry // Journal of World Business.–2014.–№ 39.–PP. 89— 105.

148 Akerlof G. Behavioural Macroeconomics and Macroeconomic Behaviour. Nobel Prize Lecture.–2010. December 8.

149 Central European savings banks. A tale of two banks // The Economist, may 22nd 2013.

ПРИЛОЖЕНИЕ А

Таблица 11 – Рейтинг клиентоориентированности банков

| Позиция в рейтинге | Банки | Балл |
|---|---|---|
| 1-16 | Сбербанк | 5,00 |
| 1-16 | Банк Москвы | 5,00 |
| 1-16 | Уралсиб | 5,00 |
| 1-16 | «Возрождение» | 5,00 |
| 1-16 | Глобэкс | 5,00 |
| 1-16 | Связь-Банк | 5,00 |
| 1-16 | ВТБ24 | 5,00 |
| 1-16 | Ханты-Мансийский банк | 5,00 |
| 1-16 | Открытие | 5,00 |
| 1-16 | МТС-банк | 5,00 |
| 1-16 | Челябинвестбанк | 5,00 |
| 17—24 | ЮникКредит Банк | 4,67 |
| 17—24 | Номос-Банк | 4,67 |
| 17—24 | АК БАРС | 4,67 |
| 17—24 | БИНБАНК | 4,67 |
| 17—24 | ТрансКапиталБанк | 4,67 |
| 17—24 | Ситибанк | 4,67 |
| 25-29 | Россельхозбанк | 4,33 |
| 25-29 | Райффайзенбанк | 4,33 |
| 25-29 | Росбанк | 4,33 |
| 25-29 | ЗЕНИТ | 4,33 |
| 30 | Московский индустриальный банк | 4,00 |

Таблица составлена автором по материалам исследования, проведенного агентством «Новые маркетинговые решения» (НМР).

ПРИЛОЖЕНИЕ Б

Таблица 12 – Банки реализующие клиентоориентированную модель ведения розничного бизнеса в целях повышения конкурентоспособности

| Место в Индексе 2016 | Наименование банка | Общий балл в Индексе 2016 | Место в Индексе 2015 | Рост / Снижение | Рейтинг банков по объему депозитов физ. лиц | Рейтинг банков по объему потребитсльских кредитов | Рейтинг банков по размеру розничной сети |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | Альфа-Банк | 4,10 | 1 | | 10 | 4 | 8 |
| 2 | Райффайзенбанк | 4,02 | 4 | 2 | 4 | 16 | 27 |
| 3 | Банк Хоум Кредит | 3,84 | 22 | 19 | 11 | 3 | 4 |
| 4 | ЮниКредит Банк | 3,75 | 13 | 9 | 50 | 20 | 54 |
| 5 | Промсвязьбанк | 3,73 | 11 | 6 | 9 | 19 | 13 |
| 6 | ВТБ24 | 3,71 | 5 | - 1 | 2 | 2 | 5 |
| 7 | Ситибанк | 3,69 | 2 | - 5 | 49 | | 73 |
| 8 | Номосбанк | 3,68 | 14 | 6 | 22 | 38 | 55 |
| 9 | Ренессанс Кредит | 3,68 | | | 34 | 11 | |
| 10 | Сбербанк | 3,47 | 19 | 9 | 1 | 1 | 1 |

Таблица составлена автором по следующим материалам: исследования «Индекс впечатления клиентов 2016», опубликованного американской компанией Senteo; рейтинга банков по объему депозитов физических лиц составленного на основе информации, представленной на сайте Центрального банка России, РБК рейтинга 100 банков по объему потребительских кредитов; РБК рейтинга 100 банков по размеру розничной сети.