

УДК 336.71  
ББК 65.262.101  
К 37

**Н.П. Кетова**

*Доктор экономических наук, профессор, заведующая кафедрой маркетинга и коммуникаций в бизнесе Южного федерального университета, г. Ростов-на-Дону. Тел.: (903)401-93-98, e-mail: kmik2012@mail.ru.*

**ОКАЗАНИЕ УСЛУГ КОММЕРЧЕСКИМИ БАНКАМИ:  
ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ПОТЕНЦИАЛА МАРКЕТИНГА,  
ВЫСТРАИВАНИЕ ВЗАИМОДЕЙСТВИЙ С КЛИЕНТАМИ**  
(Рецензирована)

**Аннотация.** В статье раскрыты существенные стороны оказания услуг современными коммерческими банками; изложены результаты сегментации обслуживаемой банками клиентской базы; представлена классификация предоставляемых банковских услуг; обоснованы стратегии маркетинга банков, маркетинговые программы формирования отношений взаимодействия банка с клиентами; сформулированы концепции совершенствования банковских услуг, целесообразные для использования российскими банками; отражены принципы, алгоритмы и маркетинговые технологии реализации стратегии взаимодействия банка с клиентами одного из ведущих банков страны — ОАО «Сбербанк России».

**Ключевые слова:** услуги, коммерческие банки, банковская сфера, банковское обслуживание, взаимодействие банков с клиентами, банковский маркетинг, коммуникации, клиентоориентированные технологии, лояльность населения к банкам.

**N.P. Ketova**

*Doctor of Economics, Professor, Head of Marketing and Communications in Business Department, Southern Federal University, Rostov-on-don. Ph.: (903)401-93-98, e-mail: kmik2012@mail.ru.*

**PROVISION OF SERVICES BY COMMERCIAL BANKS:  
THE USE OF THE POTENTIAL OF MARKETING,  
BUILDING CUSTOMERS INTERACTIONS**

**Abstract.** The scientific article reveals the essential aspects of the provision of services with modern commercial banks. It discloses the results of segmentation of the customer base served by the bank. The paper presents classification of banking services as well as substantiated marketing strategies of banks, marketing programs forming relationships of interaction with clients. The author formulates the concept of improving banking services, suitable for the Russian banks and examines the principles, algorithms and implementation the technology of interaction with clients one of the leading banks in the country — JSC «Sberbank of Russia».

**Keywords:** services, commercial banks, banking, banking services, interaction with customers of banks, bank marketing, communications, customer-oriented technologies, the loyalty of the population to the banks.

*Сегментация клиентской базы, классификация услуг банков: современные подходы.*

Оказание банковских услуг представляет собой управленческий процесс, поз-

воляющий банкам и другим структурам банковской сферы формировать партнерские отношения с клиентами, выявляя их спрос и предоставляя востребованные на рынке, имеющие ценность для потре-

бителей банковские услуги с целью получения собственной прибыли, продвижения бренда, обеспечения наилучшего обслуживания клиентов, достижения их лояльности.

В контексте реализации исследовательской задачи статьи необходимым представляется изложение результатов сегментации обслуживаемой банками клиентской базы, классификации предоставляемых банковских услуг, обоснования стратегии маркетинга банков, формирования отношений взаимодействия банка с клиентом.

Рассматривая процесс обслуживания клиентов современными банками в России как одно из направлений маркетинга услуг, правомерно представить несколько целевых групп потребителей, выделяемых посредством сегментации рынка, на котором формируется контингент потребителей. Под *сегментом банковского рынка* понимается его часть (группа потребителей, регион), которую можно охарактеризовать общими признаками. В основе сегментации могут лежать различные признаки: правовые, экономические, географические, демографические, поведенческие и др.

Наиболее фундаментальной является *сегментация банковского рынка в зависимости от юридического статуса клиентов* (институциональная сегментация), предполагающая выделение рынков услуг для предприятий (юридических лиц) и населения (физических лиц). Многие кредитные организации выделяют такие институционализированные группы клиентов, как: 1) население (домохозяйства); 2) предприятия; 3) общественные организации; 4) финансовые институты [1].

Кроме указанной классификации клиентов, сложился иной подход к выделению групп потребителей банковских услуг:

Индивидуальные потребители, представленные физическими лицами — резидентами, для которых банковские услуги носят персонифицированный характер.

Потребители — юридические лица, компании, функционирующие в различных сферах и отраслях, которые предъявляют спрос, пользуются банковскими услугами различного вида.

Компании с иностранным капиталом, действующие в России, в том числе сов-

местные предприятия-потребители банковских услуг.

Индивидуальные потребители-нерезиденты, т.е. иностранцы, прожившие в России менее 183 дней и имеющие соответствующие ограничения.

*При сегментации по экономическому положению* на рынке для юридических лиц учитываются размер предприятия, сфера деятельности, число работающих, финансовая устойчивость и т.д., для физических лиц — имущественное положение, активность при получении услуг банков, число вкладов и их размеры, задолженность по кредитам, частота обращений в банк, диверсифицированность используемых банковских продуктов и т.д. Зачастую при сегментации экономический признак комбинируется с институциональным.

*В качестве единиц географической сегментации* могут выступать страны, большие регионы, административно-территориальные единицы — от республики в составе Федерации до городского района. Такая сегментация применяется при исследовании рынка как физических, так и юридических лиц.

*Объемная сегментация* базируется на разделении потребителей на лиц, пользующихся банковскими услугами очень часто, часто, редко и не пользующихся вообще. Кроме того, учитываются размеры полученных банковских кредитов, их число в разных банках, наличие депозитов и др. С точки зрения стратегии банков, такое деление весьма важно, так как оно позволяет составлять кредитные истории, определять потребности разных групп обслуживаемых клиентов, причины их различий, определиться с дифференциацией технологий обслуживания.

На рынке физических лиц, обслуживаемых банками, применяется *демографическая сегментация*, заключающаяся в том, что потребители делятся на группы по возрасту, полу, семейному положению, размеру семьи, доходу, профессии, образованию, национальности, религии и т.д.

Многочисленны и разнообразны *психологические критерии сегментации*. В их числе: приверженность различным услугам (потребители могут быть неосведомленными, осведомленными, информированными, интересующимися и желающими); *характер индивидуальности*

(различают податливых, агрессивных и независимых потребителей). Одной из важных психографических характеристик является *инновативность*, т.е. способность и готовность клиентов позитивно воспринимать и осваивать новые банковские продукты и услуги, переходить к новым их видам.

По *склонности к риску* различают клиентов, склонных к риску, нейтрально относящихся к риску и избегающих риска. Этот подход часто сочетается с сегментацией по *предпочтительным направлениям инвестирования*.

При выявлении особенностей предоставления услуг потребителям весьма важна *классификация* банковских услуг.

В целом выделяют следующие виды услуг, предлагаемых клиентам банков:

— *стратегический* характер услуги, позволяющий клиенту банка достичь существенных стратегических преобразований в характере, направлениях и масштабах деятельности; в числе таких услуг следующие: размещение займов, получение кредитов, операции с кредитными карточками, синдицированные займы, залоговые операции, депозиты;

— *оперативный* характер услуги, обеспечивающий клиенту банка возможность тем или иным образом добиться оперативных целей: потребительский кредит, операции на денежном рынке, депозитные счета, бюджетные счета, чековый клиринг, валютные операции;

— *вероятностно-оперативный* характер. В этом случае оказание услуги позволяет клиенту банка быстро решить возникающие проблемы: депонирование ценностей, разные виды кредитов, операции с кредитными карточками, страхование кредитов, факторинг, лизинг;

— *ситуационный* характер: оказанная услуга позволяет клиенту получить профессиональную помощь в непредвиденных кризисных ситуациях, обеспечить гарантии сбережений: рефинансирование; операции на денежном рынке, вторичные залоговые и т.д.

*Услуги, оказываемые населению*, представляющему для банка группу клиентов — физических лиц, отличаются рядом особенностей. Они реализуются посредством использования ряда банковских продуктов, технологий, инструментов. Ниже

приведены услуги, оказываемые физическим лицам ОАО Банк «Петрокоммерц»:

*Расчетно-кассовое обслуживание* (в рублях и иностранной валюте).

*Валютно-обменные операции* (покупка и продажа наличной иностранной валюты за рубли РФ; прием на инкассо наличной иностранной валюты; прием на экспертизу денежных знаков иностранных государств, подлинность которых вызывает сомнение; обмен денежных знаков).

*Вклады в рублях и иностранной валюте* (срочные депозиты; вклады с возможностью пополнения; вклады с возможностью частичного снятия без потери доходности; вклады с капитализацией процентов; мультивалютные вклады; промо-вклады и эксклюзивные предложения).

*Индивидуальные банковские ячейки* (надежные сейфы четырех размеров на любой срок).

*Денежные переводы в рублях и иностранной валюте* (со счетов, открытых в Банке «Петрокоммерц»; без открытия счетов посредством международных систем Western Union и «Анелик»).

*Выпуск и обслуживание международных пластиковых карт* (оплата товаров и услуг на предприятиях торговли и сервиса; возможность стать участником страховых и дисконтных программ; оплата услуг через банкоматы Банка; получение информации обо всех операциях по счету банковской карты в режиме реального времени посредством SMS-сообщений; скидки в торгово-сервисных предприятиях и участие в акциях, проводимых международными платежными системами).

*Кредитование в рублях и иностранной валюте* (потребительское кредитование для физических лиц; кредитование клиентов, которые являются сотрудниками корпоративных клиентов).

*Операции на рынке ценных бумаг* (общие фонды банковского управления (ОФБУ); ПИФы; депозитарные операции).

*Пенсионные накопления* (заключение договоров обязательного пенсионного страхования).

*Услуги on-line* (оформление заявления на получение пластиковой карты через сайт Банка или по телефону; автоматическая система «РКВ-on-line», позволяющая дистанционно осуществлять переводы в рублях и валюте, конверсионные опера-

ции; оплату услуг сотовых операторов, коммерческого телевидения, интернета, международной и междугородной связи, коммунальные платежи).

*Операции с драгметаллами* (открытие и ведение обезличенных металлических счетов (ОМС); совершение сделок покупки-продажи драгоценных металлов (в обезличенном виде); продажа инвестиционных и памятных монет Банка России из драгоценных металлов).

Особенностью оформления банковских продуктов XXI в. стало «*пакетирование*» (packaging), т.е. объединение взаимодополняющих услуг в своего рода «пакеты». При этом иногда в такие «пакеты» включаются не только банковские, но и некоторые небанковские услуги (например, потребительский кредит, совмещенный со страхованием жизни). Различают типовые (заранее сформированные) и индивидуальные пакеты услуг. В типовые пакеты включаются услуги, являющиеся наиболее типичными для того или иного сегмента рынка.

Индивидуальные пакеты предназначены в основном для крупных корпоративных и частных клиентов и ориентированы на решение их конкретных финансовых проблем.

*Концепции совершенствования банковских услуг: возможные варианты для российских банков.*

Стратегия банков, ориентированная на *повышение качества услуг, предоставление их в полном объеме и в четко востребованные сроки*, а также структура ассортимента услуг банковских учреждений и их подразделений формируется и активно изменяется под воздействием большого числа факторов.

Специфика оказания услуг в банковской сфере предопределяется особенностями общей идеологии функционирования банковской системы, миссией банка, спецификой стратегии и тактики его деятельности в зависимости от внешней среды. Целью маркетинга в банковской сфере является выявление всех потребностей клиентов (реальных и потенциальных), определение возможностей удовлетворения потребительского спроса, реализация этих возможностей.

Полноценный банковский маркетинг реализуется посредством продуктовой, ин-

новационной, ценовой, валютной, кредитной, эмиссионной и коммуникационной политики. Развитие каждого из этих инструментов связано с проведением маркетинговых исследований, касающихся изучения динамики рынка банковских услуг и соответствующих банковских продуктов, прогнозирования спроса на них, определения рыночного потенциала, мониторинга цен, оценки перспектив появления новых видов банковских услуг и т.д.

*Концепция совершенствования оказания услуг коммерческими банками* рассматривается как ориентированная на потребителя идеология, стратегия и политика банка, призванная оптимизировать его деятельность в условиях быстро меняющейся рыночной среды.

Авторская позиция состоит в том, что к основным *концепциям функционирования банка по данному направлению* правомерно относить следующие.

1. *Концепция совершенствования деятельности банка.* Она близка по сути к производственной концепции товарного рынка. При следовании данной концепции стоящая перед руководством банка задача состоит в повышении эффективности его деятельности, снижении издержек как основе для понижения цены на оказываемые банковские услуги.

Следование данной концепции целесообразно при следующих обстоятельствах: основная часть реальных и потенциальных потребителей имеет невысокий доход; спрос на банковские услуги равен предложению или несколько превышает его; с увеличением числа клиентов происходит сокращение условно-постоянных расходов, что позволяет иметь большую долю рынка; в условиях нарастания кризиса (что имеет место в России в 2014—2015 гг.), когда требуется изменение стратегии банка в направлении ее адаптации к усложняющимся экономическим условиям (ограничение получения заемных средств в зарубежных банках, резкое падение курса рубля, рост курса доллара и евро и др.)

Использование этой концепции, как правило, связано с традиционными массовыми услугами, реализуемыми для удовлетворения текущих потребностей клиентов, пользующихся данными услугами часто и многократно (например, оплата

Таблица 1

**Динамика роста удельного веса затрат банков России  
на рекламу за 2010—2014 гг., в% [2]**

Размещение рекламы	2010 г.	2012 г.	2014 г.	Прирост, 2014 г. к 2010 г.
Телевидение	7,5	13,2	17,2	9,7
Радио	6,9	11,4	15,8	8,9
Наружная реклама	8,7	11,9	13,0	4,3
Пресса	6,5	10,9	14,1	7,6
В среднем	7,8	11,8	15,5	7,7

услуг ЖКХ). Такая концепция оправдана, а иногда и единственно возможна в условиях низкой платежеспособности населения, когда низкий уровень доходов не позволяет потребителям оплачивать дорогостоящие услуги или вообще претендовать на них (например, на крупный ипотечный кредит).

**2. Концепция совершенствования банковских услуг.** Являясь аналогом товарной концепции маркетинга, она исходит из того, что потребитель отдает предпочтение услугам высокого качества. Основным принципом обслуживания клиентов при следовании этой концепции состоит в ориентации на те услуги, которые по своим качественным характеристикам превосходят другие, имеющие место на данном рынке (например, банковские карты, предоставляющие существенные преимущества их владельцам). Эта концепция имеет целью привлечение клиентов с относительно высоким уровнем дохода (в том числе юридических лиц). Она наиболее целесообразна в условиях индивидуализированного спроса на нетрадиционные, уникальные и качественные услуги. С ее помощью обычно реализуются посреднические, инжиниринговые, аудиторские и инновационные услуги банка, имеющие, как правило, уникальный характер.

Среди факторов, обуславливающих целесообразность использования концепции совершенствования банковских услуг, можно выделить: ориентацию потребностей клиентов не на количественные, а на качественные характеристики услуг; неустойчивость экономической и политической конъюнктуры (что имеет место в современных условиях), отражающуюся на результативности деятельности клиента и его доходах; инфляционные про-

цессы, повышающие уровень банковских рисков всех видов.

**3. Концепция интенсификации коммерческой деятельности банка.** Данная концепция идентична типичной для товарного рынка сбытовой концепции, но в ее практическом использовании есть некоторые особенности. Она базируется на установке, заключающейся в том, что услуги банка не будут востребованы в достаточном количестве, если не побуждать к этому потребителя с помощью средств активного стимулирования, поэтому необходимо использовать возможности рекламы и PR, все инструменты маркетингового воздействия. Это подтверждается на практике.

В таблице 1 отражен рост доли затрат российских банков на рекламу в общих их затратах. Приведенные данные свидетельствуют о том, что банки тратят на свою рекламу не только все больше средств, но и их доля также возрастает.

В организационном отношении банковское учреждение, использующее элементы концепции интенсификации коммерческих усилий, опирается на достаточно многочисленные отделы маркетинга и рекламы, оно вынуждено идти на высокие маркетинговые затраты. В рамках этой концепции ставятся, как правило, краткосрочные цели: продать уже разработанную услугу, найти дополнительных клиентов, выполнить текущие плановые задания. В банковской сфере с помощью интенсификации коммерческих усилий целесообразно обеспечивать предоставление нетрадиционных услуг, «ноу-хау», проводить различные коммерческие операции и консультирование в конкретных областях банковского бизнеса (например, оказывать консультационные или брокерские услуги).

4. *Традиционная маркетинговая концепция*, согласно которой цели маркетинга и всей предпринимательской деятельности банка могут быть достигнуты только на основе тщательно проводимого анализа потребностей клиентов, активной мотивации спроса целевых потребителей на конкретные услуги. Маркетинговая деятельность в этом случае начинается с анализа спроса на услугу, определения целевого рынка и формирования маркетинговой программы на основе воздействия на контактную аудиторию. Традиционная маркетинговая концепция эффективна при следующих условиях: насыщенности спроса на первоочередные и традиционные услуги; при наличии высокоразвитой современной банковской инфраструктуры и устойчивых взаимосвязей в маркетинговой среде; ориентации финансового учреждения на принцип ресурсосбережения и оптимального использования ресурсного потенциала банка.

Банки, придерживающиеся традиционной концепции, стремятся гармонизировать собственные интересы и требования клиентов. Они используют обычно свою сформулированную миссию, «торговую марку», бренд, подчеркивающие их ориентацию на потребителя.

5. *Концепция социально-этического маркетинга*. Эта концепция сформировалась в середине 1980-х гг. В наибольшей степени она отражает ориентацию на клиента, доминирующую на рынке банковских услуг в XXI веке.

Особенностью названной концепции является триединство целей банка: максимизация прибыли; наибольшее удовлетворение спроса потребителей на банковские услуги; решение социально значимых проблем.

В сфере банковского предпринимательства концепция социально-этического маркетинга получает наибольшее развитие как клиентоориентированная модель поведения банка на рынке. Это обусловлено комплексом объективных предпосылок, сформировавшихся на рынке банковских услуг.

Первой из них является социальная направленность банковских услуг. Близость услуги к потребителю, ее направленность на непосредственное удовлетворение конкретной потребности создают условия для

решения широкого круга социально значимых общественных задач. Любая деятельность в этой сфере выступает как фактор, формирующий качество жизни населения, т.е. несет в себе социальные начала.

Взаимосвязь коммерческих (прибыльных) и социальных основ в маркетинговой деятельности банка наиболее ярко проявляется в процессе целеполагания. Цели развития банка слагаются из двух компонентов: целей банка как коммерческой институционализированной структуры, с одной стороны, и как социального института — с другой.

Второй предпосылкой формирования социально-этической концепции банковского маркетинга является ее способность к утверждению социальной ответственности и этики предпринимателя, которые являются ключевыми факторами становления имиджа банка, вне которого эффективная деятельность на рынке банковских услуг невозможна. Это предопределяется тем обстоятельством, что банковская услуга как товар особого рода обладает свойством неосвязаемости и неотделимости от того, кто эту услугу оказывает. Потребитель услуги до ее получения не располагает возможностью для оценки качества, ее способности к удовлетворению своей потребности. В этих условиях его предпочтения и желание приобрести банковскую услугу формируются под воздействием косвенной информации о банковском учреждении, его общественном признании на рынке банковских услуг.

Таким образом, банковская среда существенно отличается от привычных служебных или товарно-материальных сфер. Исходное различие кроется в специфике ассортимента банковских продуктов, услуг, технологий и т.д. В принципе, все банковские продукты и услуги схожи, что порождает их многообразие и огромную конкуренцию. В условиях массового идентичного предложения наиболее конкурентоспособен тот банк, который способен грамотно себя продвигать на рынке, четко доводить действенную рекламу для целевых аудиторий, заинтересовывать клиентов и получать позитивную реакцию от потребителей. Задачей конкурентоспособного и экономически грамотного банка в такой ситуации становится формирование маркетингового комплекса, способного

привлечь клиентуру, сохранить ее, обеспечить лояльность как можно большего числа потребителей.

*Использование возможностей банковского маркетинга для рационализации процесса оказания услуг клиентам.*

Финансово-банковская сфера — самая специфичная и динамично развивающаяся из всех рыночных сред. Основываясь на законах функционирования рынка услуг, действующие в ней бизнес-структуры учитывают ситуации, складывающиеся на рынке капиталов, валют и ценных бумаг не только российских, но и зарубежных рынков, что объясняется высокой степенью глобализации банковского сектора. Она отличается высокой скоростью оборота капиталов, повышенной чувствительностью к изменениям во внешней среде и рыночной конъюнктуре, что является одной из причин роста риска в данной сфере бизнеса.

Существует множество *определений* понятия «банковский маркетинг».

Например, трактовка Тагирбековой К.Р. такова: «Банковский маркетинг — это деятельность, направленная на доведение банковского продукта до клиента с помощью определенного набора инструментов, в которые входят исследование рынка, реклама, продвижение услуги, стимулирование продаж, послепродажный контроль» [3].

Куршакова Н.Б. считает, что банковский маркетинг — рыночная концепция управления деятельностью банка, направленная на изучение рынка и экономической конъюнктуры, конкретных потребностей клиентов банка и ориентацию на потребности клиентов при разработке новых услуг или совершенствовании существующих [4].

Гурьянов С.А. дает следующую характеристику: банковский маркетинг — это внешняя и внутренняя идеология, стратегия, тактика и политика деятельности банка, определяемая конкретной общественно-политической и экономической ситуацией [5].

Продукт банковской деятельности — услуга, не имеющая материально-вещественного выражения, непригодная к хранению и транспортировке, а также неделимая от процесса ее оказания. Банковские услуги стандартны для массового потребителя, их гамма неширока, и в ус-

ловиях развитой рыночной экономики существует насыщенная дистрибьюторская сеть. Исходя из этого, становится понятно, что такие базовые элементы комплекса маркетинга как цена и распределение не играют значительной роли для банковского маркетинга, основанного на продвижении массовых услуг.

Цель рационализации банковского маркетинга состоит в максимально наилучшем удовлетворении потребностей клиентов. Такая ориентация банковских учреждений стимулирует существенное повышение рентабельности деятельности банков.

Согласно исследованиям французских специалистов Мерсье Ж.-Э. и Писини Ж.-Э., в настоящее время в области банковского маркетинга происходит настоящая революция, связанная с разработкой и реализацией стратегии удовлетворения потребностей клиентов. По их оценкам, розничные банки, способные осуществлять подобную стратегию, могут повысить рентабельность своих операций в расчете на одного клиента на 50—100%, в том числе за счет следующих факторов:

- маркетинг, учитывающий жизненный цикл клиента, — на 25—50%;
- стратегия привлечения и удержания клиентов — на 20—40%;
- использование альтернативных каналов сбыта — на 5—10% [6].

Коммуникативная политика банка, целевым сегментом которого является население, должна быть имиджевой. Поэтому оптимальными средствами реализации здесь выступает телевидение и Интернет-площадки. Низкая стоимость аудиторного контакта, наряду с сегментной неопределенностью, которая в имиджевой рекламе не так важна, определяет сервер Интернет в качестве универсального носителя для данного вида коммуникации. Таким образом, специфика маркетинговых коммуникаций банка для населения как целевого сегмента предопределяет параллельное развитие двух направлений — коммуникации имиджа банка и коммуникации услуг, которые встраиваются в единый коммуникационный комплекс и обеспечивают оптимизацию процесса обслуживания клиентов.

Подтверждением этого могут служить результаты исследования, проведенного

Таблица 2

**Индекс удовлетворенности потребителей услуг банков России  
и его изменение в 2014 г. по отношению к 2012 г. EPSI Rating [7]**

Банк	Индекс удовлетворенности (EPSI)	Изменение к 2012 г., %
Сбербанк	76,8	+2,3
ВТБ24	76,7	+1,0
Альфа Банк	77,7	-5,5
Росбанк	72,4	+3,2
Ситибанк	68,7	-1,4
Банк Хоум Кредит	66,0	-3,9

агентством EPSI Rating Russia, представляющего оценку удовлетворенности потребителей качеством работы российских банков (независимый проект по измерению Общеευропейского Индекса Удовлетворенности Потребителей). В ходе исследования респонденты оценили качество работы банков, в которых они имеют депозиты или кредиты, за прошедшие два года (таблица 2). Анализ данных проводился для банков с наибольшей долей рынка. В итоге в рейтинг были включены Сбербанк, ВТБ 24, Альфа Банк, Ситибанк, Банк Хоум Кредит и Росбанк, Райффайзенбанк, Банк «Русский Стандарт», Промсвязьбанк и др.

Результаты исследования свидетельствуют о том, что Альфа Банк, например, резко снизил свои позиции. Его индекс сократился на 5,5% и составил 77,7 балла, что, в свою очередь, все же больше на 1 балл, чем у Сбербанка и ВТБ24. Однако есть большой объем информации о том, что Сбербанк за прошедшие пять лет провел серьезную работу по улучшению взаимоотношений с потребителями, и клиенты это оценили.

Таким образом, при всем многообразии кредитно-финансовых учреждений, существующих в России, клиенты доверяют лишь их ограниченному кругу. В связи с этим вполне правомерно утверждать, что в банковской сфере сложилась жесткая монополистическая конкуренция. Одним из инструментов, позволяющих банкам быть реально конкурентоспособными, является эффективный маркетинг. Высокая зависимость от внешней среды и значительные риски заставляют банки разграничивать инструменты маркетинговых коммуника-

ций, направленные на коммерческие и институциональные мишени.

*Реализация стратегии взаимодействия банка с клиентами: положительный опыт ОАО «Сбербанк России».*

Сбербанк России — крупнейший банк на территории нашей страны. Ему принадлежит первенство по количеству территориальных банков, числу подразделений в субъектах федерации, а также общей доли потребителей.

Профессионально выстроенная маркетинговая стратегия и ориентир на постоянное совершенствование отношений с клиентами — основа взаимодействия с потребителями услуг современного Сбербанка. Титул старейшего и крупнейшего банка России не мешает ему открыто и добросовестно конкурировать на банковском рынке, обеспечивать финансовые и технологические перемены. Банк развивается в соответствии с современными тенденциями рынка, уверенно ориентируясь в стремительно меняющихся технологиях и предпочтениях клиентов. Сбербанк сегодня — это кровеносная система российской экономики, треть ее банковской системы [8].

На долю данного банка — лидера российского банковского сектора страны — приходится 28,6% совокупных банковских активов. Банк является основным кредитором российской экономики и занимает крупнейшую долю на рынке вкладов. На его долю в 2014 г. приходилось 43,3% вкладов населения, 32,7% кредитов физическим лицам и 32,1% кредитов юридическим лицам [9].

Международными рейтинговыми агентствами Moody's Investors Service и Fitch Ratings Сбербанку присвоен кредит-

ный рейтинг «ААА», что означает наивысший уровень кредитоспособности банка, стабильно хорошее финансовое состояние и крайне низкую зависимость от негативных изменений макросреды.

В деятельности СБ РФ максимальное внимание уделяется построению грамотных и диверсифицированных коммуникаций с клиентами, реализации принципов маркетинга взаимодействия.

Целями рационализации маркетинговой политики ОАО «Сбербанк России» являются: обоснование стратегии выстраивания эффективной маркетинговой деятельности в Банке, ориентированной на целевые аудитории, контроль за их соблюдением; определение основных целей и задач маркетинговой деятельности в системе Сбербанка, разработка инструментов и технологий их реализации; реализация клиентоориентированной политики Банка.

Совершенствование маркетинговой политики осуществляется за счет:

- активной адаптации ключевых технологий и инструментария, нашедших свое применение в деятельности банков мира, сходных по размерам и значимости;
- применения эффективных технологий маркетинга;
- максимального использования существующих знаний и наработок Банка [10].

Базисом для понимания клиентов в Сбербанке является *развитие отношений потребителя и банка*. Они начинаются с момента, когда клиент впервые что-либо узнает о банке (низкая лояльность), его продукте или услуге, до стадии высокой лояльности («Буду пользоваться услугами банка снова, рекомендовать Ваш банк родным и друзьям»). При этом важно понимание факторов, мотивирующих клиентов к переходу на более высокие уровни взаимоотношений с банком.

Для этого СБ РФ реализует маркетинговые программы, направленные на развитие взаимоотношений с клиентами путем прохождения через все вышеописанные стадии, т.е. банк самостоятельно *вращивает* своего потребителя, поэтапно доводя до него требуемую информацию, удовлетворяя спрос и предлагая индивидуальное обслуживание, с целью приобщения клиентов к деятельности банка, построения персональных долгосрочных взаимоотношений.

В числе *традиционных маркетинговых инструментов*, реализуемых стандартно всеми кредитными институтами, Сбербанк применяет: продвижение через систему АТЛ — коммуникаций (реклама, телевидение, радио, газеты, журналы и прочая печатная продукция); ВТЛ — инструменты (непосредственная работа с потребителями, всевозможные акции, демонстрации, PR, спонсорство).

Однако есть и новации. Так, в банке разработана и внедрена система КСО — *корпоративной социальной ответственности*, тем самым строятся взаимоотношения с потребителями в рамках максимально возможной клиентоориентированности. В соответствии с данной системой, СБ РФ учитывает интересы целевой аудитории, возлагает на себя ответственность за способы и методы удовлетворения их потребностей в кратчайшие сроки и на самом высоком уровне.

Клиенты должны получить доступный и качественный сервис, сотрудники — компанию, в которой они мечтали работать, акционеры — долгосрочный, устойчивый и доходный объект для инвестиций. Наконец, общество в целом — возможности для развития и процветания [11].

Повышение качества обслуживания клиентов является одной из основных задач коммуникационной политики банка. Наибольший отклик дает непосредственный контакт с потребителями, личное общение в подразделениях банка. Именно в этих взаимодействиях грамотно обученный персонал пытается выстроить цепочку индивидуального подхода к каждому клиенту, установления дружественного контакта с целью дальнейшего пролонгирования отношений и для разрешения проблем потребителей.

Анализ приведенных данных показывает, что определенную долю (16%) занимает общение посредством телефонных звонков. Однако, исходя из вышеуказанной информации, видно, что основной канал поступления сообщений от клиента — визит в операционный офис Сбербанка, связанный с конкретной проблемой, например, с выдачей (или взносом) наличных средств на счет карты или операции по депозитам.

Весьма перспективным в последние месяцы становится кредитование Сбербан-

ком капитальных ремонтов многоквартирных домов.

Помимо вышеуказанных коммуникаций, важнейшей областью взаимодействия с клиентами является решение проблемы очередей в операционных офисах банках. В рамках решения данной задачи был запущен краудсорсинговый проект — «Очереди.НЕТ!», основной задачей которого стало сокращение времени пребывания посетителей в очереди до 10 минут.

Участие в реализации проекта приняли 5 947 чел., которые подали 1 137 идей, семь из которых были признаны победителями [12]. В числе лучших отобранных идей были заявлены:

- «Перепрыгни очередь: зеленый коридор постоянным клиентам Сбербанка»;
- Sberbank. Flow — мониторинг загрузки отделения через сайт;
- интерактивная карта на сайте Сбербанка и на мониторе в каждой точке обслуживания клиентов;
- нанесение штрих-кода на сберкнижку;
- мобильный банк по вкладам с тематическими пакетами информирования.

Это позволяет сделать следующий вывод: *Сбербанк строит свою деятельность по созданию ежедневной ценности, основываясь на принципах вовлечения и обеспечения совместного функционирования системы: «Банк-Клиент», «Банк-Общество», «Банк-Сотрудники».*

Например, система «Банк-Клиент» включает в себя несколько групп целевых аудиторий:

- молодежь;
- потребители среднего возрастного сегмента;
- малый, средний и крупный бизнес, а также VIP-клиенты;
- пенсионеры.

В рамках каждой из подгрупп осуществляются свои модели взаимодействия. Самыми распространенными являются акции. Именно они позволяют вовлечь максимальное число участников в процесс коммуникации, предоставляя им взамен определенную выгоду.

Стремясь сделать обслуживание более удобным, современным и технологичным, Сбербанк с каждым годом все более совершенствует возможности дистанционного управления счетами клиентов.

Таким образом, предлагая максимально широкий спектр банковских продуктов и услуг, Сбербанк очень тщательно и креативно подходит к разработке и реализации политики доверительных взаимоотношений со своими потребителями. В банке весьма профессионально сформулирована политика маркетинга взаимодействия, направленная на построение продолжительных индивидуальных отношений с постоянными клиентами. В ее рамках для каждой группы целевой аудитории реализуется свой набор инструментов коммуникативной маркетинговой политики, который не только информирует клиента о том или ином продукте или услуге, но и стремится повысить его лояльность, стимулировать рост числа постоянных клиентов банка.

#### Примечания:

1. Банковское дело: учебник для вузов / под ред. Г. Белоглазовой, Л. Кроливецкой. СПб.: Питер, 2008. С. 17-31, 108-115.
2. Такая страшная реклама // Наука о рекламе. URL: <http://www.advertology.ru/article113262.htm>.
3. Тагирбекова К.Р. Банковский маркетинг. М.: ИНФРА-М, 2003. С. 510.
4. Куршакова Н.Б. Банковский маркетинг. СПб.: Питер, 2003. С. 192.
5. Гурьянов С.А. Маркетинг банковских услуг. М.: Финпресс, 2011. С. 59.
6. Мерсье Ж.-Э., Писини Ж.-Э. Маркетинг: целевая рентабельность // Банки. 2008. № 594. С. 59-61.
7. Удовлетворенность потребителей работой банков // Энциклопедия маркетинга. URL: [http://www.marketing.spb.ru/mr/services/banking\\_rating.htm](http://www.marketing.spb.ru/mr/services/banking_rating.htm).
8. Сбербанк. URL: <http://www.sberbank.ru/rostov/ru/about/today/>
9. Маркетинговая политика ОАО «Сбербанк России» от 29.11.2010 № 2329. С. 4.
10. Отчет о корпоративной социальной ответственности ОАО «Сбербанк России». 2012. С. 11.
11. Чибис А. Кредитование капитальных ремонтов многоквартирных домов является надежным бизнесом // Власть. 2014. № 38 (1093).

12. Итоги исследования в рамках краудсорсингового проекта «Очередей.НЕТ!» ОАО «Сбербанк России» 2013. С. 42-43.

**References:**

1. Banking: the textbook for high schools / ed. by G. Beloglazova, L. Kroleveckiy. SPb.: Peter, 2008. Pp. 17-31; 108-115.
2. Such a terrible advertising Electronic resource «Science of advertising». URL: <http://www.advertology.ru/article113262.htm>.
3. Tagirbekova K. R. Bank marketing. M.: INFRA-M, 2003. P. 510.
4. Kurshakova N. B. Bank marketing. SPb.: Peter, 2003. P. 192.
5. Guryanov S. A. Marketing of banking services. M: Finpress, 2011. P. 59.
6. Mercier J.-C., Pasini J.-C. Marketing: Targeted profitability // Banks. 2008. № 594. Pp. 59-61.
7. Customers' satisfaction with the work of banks // Encyclopedia of marketing. URL: [http://www.marketing.spb.ru/mr/services/banking\\_rating.htm](http://www.marketing.spb.ru/mr/services/banking_rating.htm).
8. OJSC «Sberbank of Russia». URL: <http://www.sberbank.ru/rostov/ru/about/today/>
9. The marketing policy of «Sberbank of Russia» dated 29.11.2010 № 2329. P. 4.
10. Report on the corporate social responsibility of JSC «Sberbank of Russia». 2012. P. 11.
11. Chibis A. Lending the capital repairs of apartment buildings is a reliable business // Power. 2014. №38 (1093).
- 12 The results of the research within the framework of the crowdsourcing project «Queues. NO!» OJSC «Sberbank of Russia» 2013. Pp. 42-43.