

**МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РЕСПУБЛИКИ
КАЗАХСТАН**

ИННОВАЦИОННЫЙ ЕВРАЗИЙСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ

На правах рукописи

Е.Т. Джуманиязов

**РАЗВИТИЕ БАНКОВСКОГО МАРКЕТИНГА В РК
(НА ПРИМЕРЕ АО «БАНК ЦЕНТРКРЕДИТ»)**

Магистерская диссертация на соискание
академической степени магистра менеджмента
по специальности 6М050700 – Менеджмент

ПАВЛОДАР – 2014

Министерство образования и науки Республики Казахстан

Инновационный Евразийский университет

Допущен (а) к защите:
зав. кафедрой «Экономика и
менеджмент»,
кандидат экономических наук,
доцент _____ А.С. Нарынбаева
(подпись)
« ____ » _____ 2014 г

Магистерская диссертация

**РАЗВИТИЕ БАНКОВСКОГО МАРКЕТИНГА В РК
(НА ПРИМЕРЕ АО «БАНК ЦЕНТРКРЕДИТ»)**

специальность: 6М050700 – Менеджмент

Магистрант

(подпись)

Е.Т. Джуманиязов
(инициалы, фамилия)

Научный руководитель,
к.э.н., доцент, доктор PhD,

(подпись)

З.К. Смагулова
(инициалы, фамилия)

ПАВЛОДАР – 2014

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	3
1 Теоретические аспекты банковского маркетинга	6
1.1 Сущность, принципы и особенности банковского маркетинга в современных условиях	6
1.2 Новые тенденции в развитии банковского маркетинга	16
1.3 Особенности маркетинговой стратегии банка в современных условиях	25
2 Анализ развития банковского маркетинга в РК, на материалах коммерческих банков павлодарской области	33
2.1 Анализ банковского сектора Республики Казахстан	33
2.2 Анализ продвижения банковских продуктов, на материалах АО «Банк ЦентрКредит»	43
2.3 Анализ потребностей рынка в банковских продуктах коммерческих банков Павлодарской области	58
3 Определение путей совершенствования банковского маркетинга, на материалах АО «Банк ЦентрКредит»	72
3.1 Внедрение системы управления прибыльностью клиентской базы	72
3.2 Внедрение принципов бережливого управления в сфере продаж АО «Банк ЦентрКредит»	79
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	93
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ	97
ПРИЛОЖЕНИЕ А - Анкета по исследованию удовлетворенности банковскими услугами	100

Актуальность темы исследования. В настоящее время в Казахстане на фоне преодоления последствий мирового финансово-экономического кризиса все шире разворачивается дискуссия о формировании контуров будущего страны по инновационно активному сценарию, в котором приоритет отдается высокотехнологичным и информационным секторам экономики. Очевидно, что банковский сектор не может стоять в стороне от решения этой проблемы, что требует не только политической воли, но и соответствующего теоретико-методического обеспечения.

По современным воззрениям, основным инструментом адаптации коммерческих банков к изменяющимся условиям экономики Казахстана и одновременно инструментом влияния на нее считается маркетинг. Однако в кризисный период этот тезис в необходимой мере не сработал, что заставило многих руководителей отечественного банковского сектора обратиться за прямой поддержкой к государству.

Действительно, простое заимствование положений, выводов и рекомендаций классического маркетинга, предназначенного для банковских систем стран с развитой рыночной экономикой, оказалось недостаточным, чтобы воспринимать потребности экономики и соответствующим образом, подобно кровеносной системе живого организма, на них реагировать.

В этой связи правомерно считать, что новые обстоятельства актуализируют несколько иной подход к использованию маркетинговой концепции в банковской сфере. Данный подход прежде всего подразумевает необходимость исследования проблем и задач, осознание которых на основе правильного поиска и обработки маркетинговой информации, выбора соответствующих вариантов их решения развивает восприимчивость и, следовательно, улучшает адаптацию банковского маркетинга к потребностям экономики. Это в свою очередь дает возможность оперативно распознавать истоки зарождения опасных ситуаций в банковской сфере, разрабатывать и внедрять наиболее востребованные обществом банковские продукты, расширять существующие рынки, проникать на новые сегменты банковских услуг и тем самым позитивно влиять на динамику развития экономики Казахстана.

Степень разработанности проблемы. Вопросам применения инструментария маркетинга в банковской сфере чаще других посвящены работы специалистов в области финансов, денежного обращения и кредита. Анализ маркетингового содержания этих работ показывает, что формально оно укладывается в русло теоретических, методологических и практических разработок маркетинга, которые в значительной мере раскрыты в трудах зарубежных ученых: Амблера Т., Блэкуэлла Р., Гембла П., Дайана А., Котлера Ф., Чевертона П., Эванса Д., Альбекова А.У., Аренкова И.А., Алешиной И.В., Багиева Г.Л., Баркана Д.И., Браверманна А.А., Голубкова Е.П., Ерохиной Т.Б., Костоглодова Д.Д., Кузнецова Н.Г., Минаева Д.В., Музыканта В.Л., Панкрухина А.П., Пономаревой А.М., Романова А.Н.,

Фатхутдинова Р.А., Федько В.П., Хлусова В.П., Хруцкого В.Е., Юлдашевой О.У. и др., и отечественных ученых: Биктеубаевой А.С., Базаровой С.А., Айтбаевой У.Б., Ахметовой К.К. и др.

Вместе с тем, у специалистов банковского дела часто складывается узкоприкладное представление о маркетинге как инструменте, поэтому, данные вопросы недостаточно разработаны и предопределяют выбор темы исследования, его цель и задачи.

Объектом исследования определена банковская деятельность в области организации и применения маркетинговых инструментов в Республике Казахстан (на примере АО Банк ЦентрКредит).

Предмет исследования – банковский маркетинг в коммерческом банке.

Цель исследования состоит в выявлении основных направлений совершенствования управления банковским маркетингом исследуемого коммерческого банка.

Цель исследования обусловила постановку следующих задач:

- уточнить категориальный аппарат и, прежде всего, содержание категорий «маркетинг», «функции маркетинга», «банковский маркетинг», «банковский продукт», «интегрированный маркетинг»;
- исследовать новые тенденции в развитии банковского маркетинга;
- обосновать особенности маркетинговой стратегии банка в современных условиях;
- охарактеризовать банковский сектор Республики Казахстан;
- провести анализ продвижения банковских продуктов, на материалах АО «Банк ЦентрКредит»;
- провести анализ потребностей рынка в банковских продуктах коммерческих банков Павлодарской области;
- разработать и теоретически обосновать механизм управления прибыльностью клиентской базы коммерческого банка;
- обосновать и выбрать методы увеличения объема продаж в банках посредством системы бережливого управления.

Теоретической и методологической основой исследования составляют классические и современные научные разработки отечественных и зарубежных специалистов в области теории и практики маркетинга, рекламной деятельности, корпоративного и банковского менеджмента, маркетинга банковских бизнес-процессов, исследований потребительских предпочтений и рыночных трансформаций на рынке банковских услуг, а также экономической теории, системологии, системотехники и системного анализа.

Нормативно-правовую основу работы составили законы Республики Казахстан, указы и другие нормативные документы Президента и Правительства Республики, органов государственной власти субъектов Республики Казахстан, регулирующие правоотношения в области национальной экономической политики.

Информационной основой исследования послужили материалы по проблематике исследования, опубликованные в периодической печати и размещенные в сети Интернет, официальная отчетность коммерческих банков, фактические данные, полученные в результате проведенных автором исследований; первичные данные АО «Банк ЦентрКредит».

Научная новизна исследования заключается в том, что дано теоретико-методологическое обоснование направлений совершенствования управления банковским маркетингом в коммерческом банке.

Основные положения, выносимые на защиту, состоят в следующем:

- 1) уточнено содержание категорий: «маркетинг», «банковский маркетинг», «банковский продукт»;
- 2) обоснованы категории банковского маркетинга в области качества обслуживания исследуемого коммерческого банка;
- 3) определены потребности рынка в банковских продуктах коммерческих банков;
- 4) предложен алгоритм управления, методические рекомендации и процедуры по управлению прибыльностью клиентской базы – как важном аспекте розничного банковского бизнеса, который помогает банку получить более полное представление о клиентах и приоритизировать области дальнейшего развития;
- 5) обоснование управленческих решений, по внедрению методов бережливого управления, для использования полученных навыков и опыта преобразований в целях повышения эффективности продаж банка.

Теоретическая и практическая значимость работы. В работе исследованы теоретические аспекты и практические проблемы банковского маркетинга в Республике Казахстан, и в частности в Павлодарском регионе. Результаты выполненной работы могут быть широко использованы в процессе дальнейшей научной разработки данной проблематики в ходе формирования социально-ориентированной рыночной экономики.

Основные положения диссертации имеют практическое значение для устойчивого развития банковского сектора региона.

Апробация практических результатов. Основные положения диссертационных исследований изложены в виде публикаций в научных журналах:

1. Международный академический форум студенческое научное сообщество – 2013: Исследование и инновации.
2. Журнал Весник ИнЕУ.

Материалы данной работы целесообразно использовать в учебном процессе в рамках таких дисциплин как «Маркетинг», «Менеджмент», «Региональная экономика», «Государственное регулирование экономики», «Банковское дело», «Государство и бизнес».

Структура работы магистерской диссертации состоит из введения, 3 глав, заключения, списка использованных источников, содержит таблицы - 19, рисунков - 23, приложений - 1.

1 Теоретические аспекты банковского маркетинга

1.1 Сущность, принципы и особенности банковского маркетинга в современных условиях

В настоящее время существует множество научных определений маркетинга и их обилие объясняется несколькими причинами. Одна из них - различия в самих подходах к маркетингу. Так, с одной стороны, маркетинг рассматривается как управленческая концепция или своеобразная «философия» предпринимательства. Этот подход основывается на следующих основных принципах: систематизация в понимании рынка и его элементов, безусловный приоритет интересов покупателя, гибкая приспособляемость к требованиям рынка, активное воздействие на него [1,2,3]. Другим распространенным подходом к маркетингу является его раскрытие как системы практических приемов и мер, направленных на достижение успеха на рынке.

Дж. Эванс и Б. Берман приводят обобщенное определение: «Маркетинг представляет собой процесс планирования и воплощение замыслов, ценообразования, продвижения, реализации идей товаров и услуг посредством обмена, удовлетворяющего цели отдельных лиц и организаций» [4].

Наиболее широкое распространение получило определение маркетинга, данное Американской ассоциацией маркетинга (АСМ), маркетинг - вид предпринимательской деятельности, связанной с направлением потока товаров и услуг от производителя к потребителю [5]. Маркетинг как концепция управления предприятием включает следующие этапы: предвидение, управление, удовлетворение спроса на товары и услуги.

Зарубежные экономисты практикуют маркетинг как сочетание конкретных технических приемов с новым мышлением банковского служащего, основанных на следующих принципах: терпимость, умение выслушать, простота и доступность для клиентов принимаемых решений, рекомендаций, творческий подход к делу, освоение единой методологии изучения рынка [6,7,8]. «Маркетинг - это формирование идеи конкретного продукта, его упаковка и передача в руки публики. Это означает подготовить продукт, доставить его на рынок, и разместить его там, таким образом, чтобы добиться максимально возможного сбыта и максимально возможного отклика» Л. Рональд Хаббард [9].

Большинство исследователей сходятся во мнении, что маркетинг - это процесс. Он начинается с исследования целевого сегмента рынка, для которого собирается работать компания. Маркетологи определяют потенциальный спрос и его размер, то есть выявляют покупателей, потребности которых не удовлетворены в достаточной степени или испытывающих неявный интерес к определённым товарам или услугам. Исходя из анализа работ, посвященных маркетингу, таких казахстанских авторов, как Е.Колотилев, А. Калтаева, С.

Альбекова, А. Биктеубаева и т.д., можно заметить, что эти исследователи выражают самые разные точки зрения и подходы [10,11,12].

Так, Е.Колотилов, рассматривая маркетинг, даёт следующее определение: «Маркетинг – это любой контакт фирмы с внешним миром». С точки зрения А. Калтаевой, маркетинг – это производство того, что люди купят, а не то, что предприятие уже умеет производить. Маркетинг зависит от определения нужд и запросов целевых рынков. С. Альбекова, А. Биктеубаева считают, что маркетинг – это любовь к ближнему, за которую получаешь гонорар в виде прибыли [10]. Анализируя рассмотренные выше определения можно прийти к выводу, что авторы дают их применительно к какой-либо конкретной деятельности.

На наш взгляд, все вышеприведенные определения можно свести к следующему: маркетинг - это комплексная система, которая предполагает удовлетворение потребностей, поиск подхода к определенному кругу клиентов и создание для них благоприятных условий.

В маркетинге принято соблюдение следующих пяти основных принципов: присутствие на рынке на момент наиболее эффективно возможной реализации продукции;

постоянное обновление выпускаемой или реализуемой продукции;

единство стратегии и тактики для быстрого реагирования на изменяющийся спрос;

производство и продажа товаров должны соответствовать потребностям покупателей, рыночной ситуации и возможностям компании;

полное удовлетворение потребностей покупателей и соответствие современному техническому и художественному уровню [13].

Один из ведущих теоретиков по проблемам управления, П. Друкер утверждает: «Цель маркетинга - сделать усилия по сбыту ненужными. Его цель - так хорошо познать и понять клиента, что товар или услуга будут точно подходить последнему и продавать себя сами» [14]. Все это не означает, что усилия по сбыту и его стимулированию теряют значение. Эти функции становятся частью более масштабного «комплекса маркетинга» (marketing mix), то есть набора маркетинговых средств, которые необходимо гармонично увязать друг с другом, чтобы добиться максимального воздействия на рынок. В целом маркетинг - это человеческая деятельность, так или иначе имеющая отношение к рынку.

Маркетинговые функции формируют следующие понятия: нужда, потребности, спрос, товар, обмен, сделка и рынок.

Развитие маркетинга связано с последовательностью его концепции. Основными функциями маркетинга являются:

1. Аналитическая функция.

2. Производственная функция.

3. Сбытовая функция (функция продаж)

4. Функция управления, коммуникаций и контроля [15].

Аналитическая функция включает следующие подфункции: изучение рынка, товара, потребителей; анализ внутренней и внешней среды предприятия. Производственная функция состоит из следующих подфункций: организация

производства новых товаров и новых технологий, организация материально-технического обеспечения производства, управление качеством и конкурентоспособностью готовой продукции. Сбытовая функция - это организация системы сбыта и товародвижения, формирование спроса и стимулирование сбыта и организация сервиса. Функция управления, коммуникаций и контроля связана с созданием организационных структур управления, планированием, коммуникациями и организацией контроля.

Роль банков определяется развитием маркетинга в данной сфере, взаимоотношениями, которые складываются между различными банками, между банками и их клиентами, а также формированием рынка банковских услуг, процентной политикой и другой деятельностью банков. По мнению западных специалистов, финансовые услуги все в большей степени попадают под влияние рынков и потребителей, поэтому для менеджеров возрастает важность маркетинга с его акцентом на изучение и сегментацию рынка, продвижение продуктов на рынок и обслуживание потребителей [16]. Маркетинг становится одним из важных стратегических факторов успеха в банковском деле наряду с общим управлением, финансами и технологией (функционированием).

Понятие банковского маркетинга трактуется во всех источниках по-разному, но смысл и значение остаются неизменными. Так А. Тулембаева в своей книге по банковскому маркетингу дает следующее определение: «Банковский маркетинг определяется как философия и стратегия банка, ведущую область его управления для достижения заранее определенной цели, как в данный определенный момент, так и на перспективу» [17].

Банковский маркетинг является рыночной концепцией управления деятельностью банка, направленная на изучение рынка, экономической конъюнктуры, конкретного запроса потребителей, способствующий ориентированию клиентов на определенные, предлагаемые банком услуги.

В.Д. Миловидов в работе «Современное банковское дело. Опыт США» представляет банковский маркетинг «...как предпринимательскую деятельность банка, направляющую поток финансовых услуг его клиентам» [18]. В структуре системы банковского маркетинга автором выделены элементы анализа и прогнозирования рынка, рекламы, создания новых услуг и работы с клиентами банка. В.М. Усоскин в работе «Современный коммерческий банк: управление и операции» представил банковский маркетинг «...как взаимосвязь учета потребностей клиентуры и поиска наиболее выгодных рынков банковских продуктов»; отметил необходимость согласования запросов потребителей и возможностей услуг банка [19]. По мнению Тагирбековой К.Р. «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» [20].

В финансово-кредитном энциклопедическом словаре банковский маркетинг имеет следующее определение: «Банковский маркетинг – система мероприятий по комплексному анализу рынка, формированию и

стимулированию спроса, учету действия рыночных факторов, рационализации продвижения продуктов по каналам обращения до конечного потребителя, финансовому обеспечению производства и обращению, ценообразованию, контролингу, рекламной и международной деятельностью» [21].

Анализируя рассмотренные выше определения можно прийти к выводу, что банковский маркетинг – это комплекс мер направленных на поиск и использование банком наиболее выгодных рынков банковских продуктов с учетом реальных потребностей клиентуры. В западных странах маркетинг в банковской сфере формировался на основе многолетнего опыта маркетинговой деятельности. Банки обзавелись собственными маркетинговыми службами, системами сбора и обработки информации, разрабатывают и контролируют программы маркетинга. Усиление конкуренции и увеличение требований клиентов к банковским услугам приводят к тому, что все большее число банков обращаются к маркетингу, разрабатывают стратегические маркетинговые планы, чтобы адаптироваться к изменениям внешней среды и обеспечить успех в конкурентной борьбе.

Следует отметить, что в нашей стране конкурентная среда в сфере услуг формировалась быстрее, чем в промышленности. Создание двухуровневой банковской системы привело к образованию множества коммерческих банков. Кроме того, в последние годы быстро развиваются различные небанковские учреждения: финансовые, инвестиционные, страховые компании, пенсионные фонды. Несмотря на существующие ограничения, на казахстанский финансовый рынок выходят иностранные банки [22,23]. Можно с уверенностью говорить об образовании рынка покупателя в сфере банковских услуг и о начинающейся борьбе за клиентов. Успех в этой борьбе будет за теми банками, которые сумеют найти свои конкурентные преимущества, индивидуальность и клиентуру, сумеют приспособиться к запросам клиентов и создать новые потребности в банковских услугах. Это предполагает четкую постановку целей банка, формирования путей и способов их достижения и разработку конкретных мероприятий для реализации планов. Главная задача банковского маркетинга заключается в анализе процессов, происходящих на рынке капитала, то есть непосредственно в сфере действия кредитно-финансовых институтов, особенно в банковском секторе, и на рынке ценных бумаг, включая первичный рынок, вторичный (фондовую биржу) и внебиржевой (так называемый уличный) рынок. Это необходимо руководству банков для того, чтобы принимать гибкие решения, направленные, прежде всего, на расширение банковской деятельности и соответственно на увеличение прибылей.

Цель банковского маркетинга - создание необходимых условий приспособления к требованиям рынка капитала, разработка системы мероприятий по изучению рынка, повышение конкурентоспособности и прибыльности [24].

Основными функциями банковского маркетинга являются:
анализ и изучение процентной политики, реклама;
разработка системы планирования банковской деятельности;
управление персоналом; организация обслуживания клиентов;

изучение спроса на рынке капитала и его отдельных сегментах, представляющих особый интерес для банков [25].

Как правило, банк на основе анализа рынка капитала, изменений его объема, изучения потребительских привычек, учета социально-психологических особенностей объектов на территории составляет программу по привлечению средств (вкладов, депозитов) и выдаче кредитов и ссуд. В этом смысле банк обязан определить общие принципы стратегии конкурентной борьбы и конкретные способы овладения рынком сбыта. Такой стратегией должны руководствоваться все подразделения банка. В этих условиях ставится задача интенсификации деятельности банка путем создания системы дополнительных услуг, предоставления различных льгот и премий своим клиентам, ведения рекламы, в том числе престижной, позволяющей создать благоприятное мнение о банке и его деятельности.

Коммерческий характер функционирования банков требует широкого применения маркетинга. Специфика маркетинга в банковской сфере обусловлена не только тем, что он способствует коммерциализации банковской работы и обеспечивает эффективное использование денежных ресурсов, но и особенностями денежного оборота, который выступает объектом всей банковской деятельности. Банковский маркетинг связывается с новыми формами расчетов, в максимальной степени учитывающими характер хозяйственной деятельности клиентов банка, особенности места нахождения их партнеров, их финансовое положение и другие факторы, влияющие на скорость денежного оборота [26,27].

Маркетинг в банковской сфере нацеливается на изучение рынка кредитных ресурсов, анализ финансового состояния клиентов и прогнозирование на этой базе возможностей привлечения вкладов в банки, изменений в деятельности банка. Сейчас, когда предприятиям и организациям разрешается открывать счета в любом банке, расширяется основа конкуренции в банковском деле. Маркетинг направляется на обеспечение условий, способствующих привлечению новых клиентов, расширению сферы банковских услуг, заинтересовывающих клиентов во вложении своих средств на счета данного банка.

Для привлечения вкладчиков в условиях конкуренции коммерческих банков используется процентная политика, направленная на привлечение в рамках более длительного срока средств предприятий, организаций, кооперативов и населения. Использование процентной политики в маркетинге коммерческих банков, в частности, установление и регулирование процентных ставок, осуществляется с одновременным регулированием процентных ставок за пользование предприятиями и организациями кредитом. Задача маркетинга в этих условиях состоит в изучении спроса на кредит, что невозможно без анализа финансового положения каждого предприятия, клиента, определения сфер наиболее эффективного вложения ссудных средств, совершенствования качества кредитного обслуживания клиентуры. Важна также оценка банками состояния самофинансирования в корпорациях, компаниях и предприятиях. Высокий объем накопления собственных источников за счет амортизации и

прибыли, как правило, снижает спрос на кредит, а сокращение самофинансирования предприятий по тем или иным причинам (включая экономический спад, инфляцию) способствует расширению этого спроса.

В рамках общения с клиентурой банковский маркетинг подразделяется на активный и пассивный [28].

Активный включает в себя: прямой маркетинг, то есть активную рекламу, использующую почту, телефон и телевидение; опрос широких групп населения, в том числе опрос на улице; личное общение с потенциальным клиентом, изучение его потребностей, в том числе в процессе банковской работы; создание «фокус-групп», которые представляют собой своего рода дискуссионные клубы, организованные банком для обсуждения отдельных маркетинговых проблем.

Пассивный маркетинг - опубликование в прессе материалов о деятельности и положении банка, выгодах клиентам от его конкретных услуг.

Особое внимание в современной банковской практике уделяется прямому маркетингу. Главная цель программ прямого маркетинга - это не только предоставление перспективному клиенту полной информации об услугах, но и побуждение его действовать без промедлений [29].

При проведении прямого маркетинга упор делается на персональное обслуживание клиента. Данный способ маркетинга нацелен на создание новых потребностей у уже имеющейся клиентуры, поскольку адреса объектов прямого маркетинга для отправки буклетов и другой рекламной информации, включений сообщений в телепрограмму составляются на основе картотеки банка. С этой же целью применяют и новейший способ информирования клиента телемаркетинг, который явился продолжением банковского обслуживания на дому, вызванного массовым распространением персональных компьютеров. В результате проведенных исследований выяснилось, что финансовые институты, используя телемаркетинг, способны получить такой же доход, какой они имели бы при создании нового отделения, но без многомиллионных инвестиций и с меньшими операционными издержками.

Таким образом, особенности продажи банковских услуг требуют разработок специальных приемов и методов банковского маркетинга. Банковская практика показала, что наиболее эффективным методом является тот, при котором продается не столько банковский продукт, сколько способ решения проблемы клиента банка. Особо следует отметить важность применения инструментов стимулирования и продвижения инновационных продуктов как одного из методов банковского маркетинга [30].

Это заставляет банкиров мыслить категориями рынка, спроса, ориентируя выпуск инновационного банковского продукта на конкретных потребителей. Сложившаяся в Банке практика показывает, что применение данных методов маркетинга оказывает существенное влияние на результаты деятельности, повышая ее эффективность. Маркетинг становится одной из важнейших концепций управления банками, он применяется для повышения эффективности системы управления банком, позволяет составлять долгосрочные и краткосрочные программы развития, разрабатывать

инновационные банковские продукты, быстро реагировать на изменения, происходящие на рынке банковских услуг, создает преимущества в конкурентной борьбе. Последовательная реализация подсистем маркетинга обеспечивает устойчивый спрос на банковские услуги не только за счет удовлетворения уже существующих потребностей клиентов, но и за счет применения различных средств стимулирования продаж, выбора наиболее эффективной стратегии продвижения на рынок той или иной банковской услуги [31].

Подводя итог вышесказанному, следует отметить, что особенности банковского маркетинга состоят в двуедином и взаимодополняющем подходе с одной стороны - это тщательное и всестороннее изучение рынка, спроса, вкусов и потребностей нынешних и потенциальных клиентов, ориентация разработки инновационных банковских продуктов на эти потребности; с другой - активное воздействие на рынок и существующий спрос, на формирование потребностей клиентов за счет эффективного использования маркетинговых инструментов.

Основные цели банковского маркетинга можно представить следующим образом:

1. Удовлетворение потребностей клиента. Банку необходимо найти клиента, чтобы предоставить ему услуги и взамен получить комиссионные.
2. Удовлетворение потребностей банка как организации. Доход банку необходим, чтобы развивать свою деятельность.
3. Удовлетворение (мотивация) персонала. Если банковские работники не заинтересованы в своей работе, то пострадает клиент.
4. Постоянный поиск сравнительных преимуществ. Банк думает о том, как опередить своего конкурента. При этом, используется метод дифференциации, так как клиент должен знать, что этот банк предоставляет услуги, отличающие его от других банков [32].

Ориентация на эти четыре цели и является основным мотивом маркетинга.

Для того чтобы выжить в современных рыночных условиях, в период обострения конкурентной борьбы, превышения предложения над спросом, банки должны применять в своей работе принципы маркетинга.

Основные принципы банковского маркетинга:
ориентация на потребности клиентов;
активное влияние на потребительский спрос;
комплексность маркетингового процесса в банке (планирование, анализ, регулирование и контроль);
единство перспективного и текущего планирования банковского маркетинга;
автономия и участие, т.е. сочетание автономной работы структурных подразделений банка и их участие в разработке общей стратегии банковского развития [33].

Современный банковский маркетинг выделяет следующие девять направлений деятельности в банковской сфере услуг:

1. Разработка продукта (услуг) - продукт (набор услуг), созданный в расчете на индивидуального клиента, фирму, должен наиболее полно удовлетворять их запросы.

2. Качество и надежность продукта (услуг) - предложение услуг на рынке должно проводиться на профессиональном уровне, без ошибок.

3. Производительный потенциал продукта - клиент должен иметь возможность более эффективно использовать свое время (производственный и человеческий потенциал).

4. Немедленные поставки и надежность - т.е. быстрые решения, операции, осуществляемые персоналом или автоматически при минимальном числе неполадок в системе.

5. Набор услуг - снижение издержек за счет дополнительных преимуществ, взаимосвязанность систем на основе дополнения и интеграции существующих связей банка.

6. Сопутствующие услуги банка - добросовестное инструктирование, обучение клиента правилам пользования предоставляемыми услугами.

7. Обслуживание банковского продукта - оперативное снабжение клиента новыми документами, чековыми книжками, карточками и т.п., оповещение об изменениях.

8. Рекламная поддержка - клиент получает необходимую информацию из рекламных материалов в печатном виде, по радио и телевидению.

9. Снижение цен за счет скидок - предоставление специальных (льготных) тарифов постоянным клиентам [34].

К основным элементам комплекса банковского маркетинга относятся сбыт, банковский продукт, цены и продвижение. Кроме них с развитием маркетинга выделяют еще несколько составляющих комплекса маркетинга:

- персонал, его квалификация и обучение;
- процесс потребления услуги, т.е. как он осуществляется и сколько времени тратит потребитель для получения услуги;
- окружение (стандарт обслуживания) [35].

Банковский продукт - комплекс банковских услуг по активным и пассивным операциям. Банковским услугам присущи специфические характеристики, которые должны быть учтены при разработке комплекса маркетинга:

абстрактность;

неотделимость услуги от источника;

непостоянство (неодинаковость) качества услуг;

несохраняемость банковских услуг;

договорной характер банковского обслуживания;

связь банковского обслуживания с деньгами;

протяженность обслуживания во времени;

вторичность удовлетворяемых банковскими услугами потребностей [36].

Концепция абстрактности имеет две стороны [37]. Во-первых, как и другие услуги, банковские услуги неосвязаемы: их нельзя ощутить материально, увидеть и оценить до тех пор, пока клиент их не получит. Причина этого

заключается в том, что услуги как таковые не имеют материальной субстанции. В связи с этим потребители проявляют повышенное внимание к видимым элементам обслуживания - банковскому оборудованию, внешнему виду обслуживающего персонала, банковской символике и всему тому, что может дать косвенную информацию относительно характера и качества оказываемых банком услуг.

Во-вторых, особенностью банковских услуг является их сложность для восприятия. В отличие от многих других видов услуг, обслуживание в банке требует от потребителей определенного культурного и образовательного уровня. Для того, чтобы облегчить восприятие услуг для клиентов, банк может попытаться установить психологическую ассоциацию банковской услуги с каким-либо осязаемым и более простым для понимания объектом («у нас ваши деньги - в хороших руках», «наш банк надежен, как скала») или сфокусировать внимание на аспекте общения банка и клиента, сформировать облик банка как «хорошего соседа», «советчика» и т.п. Положительный результат для продвижения банковских услуг может так же принести подчеркивание их выгод для потребителей.

Услуга не существует отдельно от того, кто ее оказывает, в отличие от товара, который в материальном виде существует независимо от присутствия или отсутствия его источника. Источниками услуг могут быть люди или машины. Традиционно банковские услуги оказывались банковскими служащими, имеющими соответствующую квалификацию. В последнее время, по мере роста, уровня развития и технического оснащения современной банковской системы источником банковских услуг все более становятся машины, у клиентов появилась возможность отдавать распоряжения банку через электронные каналы (банкоматы, модемная связь). Однако персональный контакт и сейчас остается необходимым условием для получения многих банковских услуг, прежде всего, сложных индивидуализированных, требующих высокой квалификации. Автоматизация же охватывает, прежде всего, стандартизированные, рутинные услуги.

Дополнительной особенностью индивидуализированных услуг является неотделимость производства от потребления, предполагающая, что необходимым условием оказания услуги является личное присутствие клиента или его представителя. Однако с развитием средств связи и систем электронных расчетов доля банковских услуг, оказываемых в отсутствии клиентов, все более увеличивается в их общем объеме.

Что касается непостоянства качества услуг, то многие банковские учреждения предлагают клиентам сходный или даже одинаковый набор услуг, тем не менее, абсолютной идентичности банковских продуктов (такой, как при серийном производстве в промышленности) не достигается. Прежде всего, это относится к неавтоматизированным услугам, которые предполагают интенсивное общение клиентов с банковскими сотрудниками, имеющими разный уровень технических и коммуникационных навыков, по-разному относящихся к работе. Более того, один и тот же сотрудник может демонстрировать неодинаковый уровень обслуживания в зависимости от

ситуации, настроения, самочувствия. С внедрением средств автоматизации значение этой характеристики несколько снижается: банковский автомат оказывает услуги всем клиентам одинаково, независимо от времени дня, длины очереди, поведения или внешнего вида потребителя. Непостоянство качества у автоматизированных услуг может возникать, в основном, в связи с различиями используемых банками технологий.

Несохраняемость банковских услуг. Банковские услуги не могут храниться. Поэтому в периоды пикового спроса важно заранее планировать, что будет предпринимать банк для того, чтобы не было очередей: привлекать дополнительных работников из других отделов, стимулировать обращение в банк в другое время или пользоваться средствами автоматизации [38].

Банковские услуги удовлетворяют не первичные производственные и личные потребности, а производные от них финансовые потребности. В результате банковские услуги проигрывают в привлекательности материальным благам и услугам, непосредственно удовлетворяющим нужды потребителей. Это осложняет задачу финансово-банковских институтов по продвижению своих продуктов на рынке в борьбе за деньги потребителей и требует дополнительных маркетинговых усилий [39].

Таким образом, специфика предлагаемых банком продуктов требует от потребителей довольно высокой экономической культуры, вызывает необходимость разъяснения содержания услуги клиенту, усиливает значение такого фактора, как доверие клиентов. Ведь клиент, как было сказано выше, доверяя банку свои деньги, вступает в сделку, течение которой он не может контролировать. Следовательно, неосязаемый характер банковской услуги как бы удваивается: это неосязаемые действия с неосязаемыми активами.

Исходя из этих особенностей, банковский продукт можно разделить на три уровня:

- основной продукт (услуга);
- реальный продукт;
- расширенный продукт.

С точки зрения маркетинга, услуги, оказываемые банками, подразделяются на две группы:

- услуги, приносящие банкам доход (выдача кредитов, доверительные операции, консультационно-посреднические услуги и др.);
- услуги, связанные с привлечением временно свободных средств населения, предприятий и организаций (деPOSITные услуги, ведение счетов и др.) [40].

В мировой практике банков 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 коммерческие 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.

Также, особенностью банковского маркетинга является то, что он объединяет в единое целое принципы маркетинга конечного продукта и маркетинга товаров промышленного назначения. Известно, что некоторые банки ориентируются только на крупных клиентов, в том числе и на другие банки, а некоторые - на мелких клиентов, которые являются конечными потребителями банковских услуг. В соответствии с этим разделением клиентов, происходит разделение маркетинга внутри банка. Однако банковский маркетинг необходимо рассматривать как одну систему, соединяющую в себе два различных подхода. Качество банковских услуг, принятие решений и организация контроля зависят от технического оснащения банка и применения высоких банковских технологий. Поэтому в конкурентной борьбе больше шансов на успех у банков, располагающих соответствующей техникой и технологией, и у банков, имеющих навыки по их использованию [41].

Важным, хотя и нематериальным активом банка является имидж, сложившееся восприятие данного банка на рынке. Имидж банка, определяемый историей создания и развития кредитного учреждения, компетентностью работников, набором предлагаемых услуг, выступает как ценное средство в конкурентной борьбе. Банковский маркетинг можно определить как прогнозирование и поиск наиболее выгодных рынков банковских продуктов с учетом реальных потребностей клиентов. Он является не только способом реализации продукта, а стратегией и философией банка.

Напрашивается вывод, что особенности маркетинга в банковской сфере обусловлены спецификой банковской продукции, которое проявляется в его сущности. Оно имеет важное значение в экономике Казахстана. Для эффективной работы необходимо использование новейших методов маркетинга. Финансовые инновации стали одним из мощных факторов, повлиявших на развитие современного банковского дела.

1.2 Новые тенденции в развитии банковского маркетинга

В последние годы европейские сетевые банки расходуют немалые средства на адаптацию и оптимизацию сетей распределения и сбыта банковских продуктов и услуг к новым потребностям клиентов. Видимыми результатами этих усилий являются новое автоматизированное оборудование банковских отделений, развитие различных форм дистанционного обслуживания и т.д. Однако еще более существенными являются изменения, остающиеся невидимыми для клиентов и связанные с использованием новой технологии управления отношениями с клиентами (CRM - Customer Relationship Management). Эта новая технология второго поколения предполагает изменение рабочих мест служащих банка, осуществляющих непосредственные контакты с клиентами, децентрализацию функций банковского маркетинга и изменения в организации и использовании баз данных о клиентах [42].

Децентрализация банковского маркетинга, непосредственно связанная с новым типом рабочего места, проявляется в передаче некоторых маркетинговых функций из специальных служб, занимающихся маркетингом, в операционные службы банка, что увеличит численность пользователей новой технологией CRM. Так, некоторые операционные подразделения банка могли бы дополнять сценарии рекламных кампаний своими соображениями и рекомендациями с учетом специфики обслуживаемых ими рынков. В этих условиях отделы банка, занимающиеся заключением различных сделок с клиентами (front-office), смогут все чаще независимо от служб маркетинга разрабатывать собственные меры по достижению определенных коммерческих целей.

Новая технология CRM потребует серьезных изменений управленческого и организационного порядка. Служащие банка и консультанты должны быть не только пользователями базы данных о клиентах, но и выполнять функции сбора соответствующей информации. Эти изменения приводят к устранению иерархической структуры управления, которая, как считается, не соответствует требованиям времени [43].

В отношениях между банками и клиентами используются три типа информации:

Макроинформация, которая 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 коммерческими 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. Информация должна быть доступна на микроуровне в любом банковском агентстве, 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. Пока же большинство ныне действующих информационных систем не дают полного представления даже об идентифицированном клиенте. Дело в том, что многие клиенты не только имеют банковский счет (используемый, например, для расчетов по чековой книжке, различных платежей и переводов и т. д.), но и другие контракты с банком (сберегательный счет, план жилищных сбережений и др.). В этом случае они обслуживаются в разных операционных отделениях банка, как правило, организованных по продуктовому принципу [44].

Таким образом, единый (синтетический) подход к клиенту отсутствует, что не позволяет составить о нем полное и реальное представление. Часть

ценной информации об отношениях клиента с банком не включается в память информационной системы, будучи рассеянной в информационных службах различных каналов сбыта банковских продуктов. Между тем современный маркетинг требует полной и реалистичной, а не фрагментарной информации о клиенте.

Сфера операционной коммерческой деятельности банка должна быть не только пользователем, но и источником информации: любые контакты и сделки с клиентом должны вноситься в базу данных, в которой уже содержатся данные о клиенте, полученные в ходе маркетинговых исследований. Причем новые данные должны поступать в информационную систему не автоматически (немедленно), а определенными наборами (лотами) после их обработки и необходимого контроля. Помимо организационных изменений банки должны также вводить систему показателей, отражающих степень удовлетворения потребностей клиентов. Крупные банки уже проводят подобную политику. Например, отделение банковских карточек американского банка «Ситикорп» (Citicorp) ежедневно отслеживает динамику 81 показателя, каждый из которых сравнивается со стандартами банковских услуг, разработанными с учетом ожиданий и потребностей клиентов [45].

Для улучшения обслуживания клиентов банки все чаще объединяются с партнерами по сбыту, не принадлежащими к банковскому сектору. Так, многие европейские банки активно сотрудничают с туристическими фирмами, агентствами по торговле недвижимостью и др., используя пункты продажи их продуктов и даже разрабатывая совместные услуги. В будущем эта тенденция может привести к предложению новых услуг под общей торговой маркой. Значение подобного партнерства определяется взаимодополняемостью клиентов обоих партнеров и объемом потенциальной экономии на масштабах.

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

- возможности все более глубокого сегментирования клиентов - например, по их ожиданиям или по уровню рентабельности операций по их обслуживанию. В последнее время некоторые банки осуществляют сегментирование клиентов по уровню цен на используемые ими услуги;
- моделирование структурного «профиля» клиентов, например, по их социально-демографическим характеристикам; это предполагает постоянный сбор информации о клиентах, начиная с неформальной регистрации различных событий в их жизни (например, данных об изменении их гражданского состояния, о крупных расходах на приобретение предметов длительного пользования и т. д.) и до создания автоматизированной картотеки;
- моделирование будущего поведения клиентов, позволяющее опередить конкурентов и добиться положительного ответа клиента на предложение банка приобрести новый банковский продукт; особую роль при этом играет информация о «жизненном цикле» клиента, которая дает возможность предугадать изменения в его поведении в области приобретения основного и

дополнительного жилья, автомобиля и т. д. и предложить ему соответствующую банковскую услугу [46].

Наиболее совершенные методы анализа поведения клиентов разработаны сегодня такими крупными промышленными компаниями, как «Кока-кола» и «Нестле». Эти методы активно используются и наиболее новаторскими банками. Банкиры, убежденные в преимуществах использования новейших методов маркетинга, не должны ожидать от них немедленного улучшения результатов. Революция в области маркетинга требует от банков, прежде всего концентрации усилий на определенных мерах, имеющих особое значение именно для данного банка. Например, можно разработать пакет услуг для так называемых стратегических клиентов или совершенствовать методы сбора, обработки и анализа информации о клиентах [47].

Банковский маркетинг сегодня тесно связан с новыми формами расчетов, в максимальной степени учитывающими характер хозяйственной деятельности клиентов банка, их финансовое состояние и другие факторы, влияющие на скорость денежного оборота. Специфика банковского маркетинга заключается в том, что банк заинтересован не только в привлечении вкладов, но и в активном использовании привлеченных средств как юридических, так и физических лиц в целях кредитования. Отсюда следует, что основным принципом банковского маркетинга является комплексность маркетингового процесса в банке, взаимосвязанность процессов планирования, анализа, регулирования и контроля, как в сфере отношений банка с вкладчиками средств, так и в сфере кредитных вложений.

Виртуальные, или кибербанки (также встречаются понятия «прямые» банки, домашний банкинг) позволили приблизить банковские услуги клиентам, сделать работу более комфортной для обеих сторон. Благодаря такой форме функционирования банки снизили издержки, сэкономя на обслуживающем персонале, с точки зрения маркетинга – сегментировали рынки и банковские продукты, повысили качество предоставляемых услуг, ускорив расчеты, пополнили информационные базы банков данными о финансовом поведении клиентов.

Интернационализация и глобализация в банковском деле – появление и быстрое закрепление на финансовом рынке господства транснациональных банковских гигантов – процесс стремительного расширения сферы деятельности крупных банков за пределы национальных границ, сопровождающийся созданием сети зарубежных филиалов и повышением доли операций с иностранными клиентами. Одним из парадоксов современного развития мировой банковской системы является то, что, несмотря на все меры регулирования, и контроля, банковская система никогда еще не была столь нестабильна, как в последние годы. Существующие методы регулирования банковской деятельности нередко считаются неадекватными, слишком грубыми, что требует дополнительных усилий по разработке новых приемов и методов оценки банковских рисков.

В целом финансовые инновации стали одним из мощных факторов, повлиявших на развитие современного банковского дела. Их можно

проклассифицировать на организационные инновации (транснациональные и виртуальные банки), инновации продуктов (фьючерсы, опционы, свопы, секьюритизация) и инновации процессов (мультипродукт – предоставление одной и той же услуги разными способами: получение кредита классическим способом, через пластиковую карту, векселем в виде овердрафта, с использованием домашнего банкинга и т.д.)

Универсализация и диверсификация в банковской деятельности характеризуется предоставлением кредитными учреждениями максимального спектра услуг максимально возможному спектру клиентов. Это необходимо для компенсации убытков одного филиала или одного вида деятельности за счет другого, то есть для минимизации рисков в банковской деятельности, которые были, есть и будут особенностями работы кредитного учреждения во все времена.

Статистические данные свидетельствуют о том, что банки США и Великобритании в последние годы имели излишек капитала (превышение требований Базельского соглашения). В результате в настоящее время банки избирают различную тактику:

одни банки приобретают другие банки и расширяют собственную филиальную сеть;

другие банки увеличивают активы и, соответственно, испытывают на себе возросший уровень риска;

третьи стремятся возвращать средства своим акционерам, а не увеличивать активы [48].

Подобный подход позволяет снизить банковские риски и, соответственно, повысить доходы и ликвидность банка. Одновременно наблюдается существенное возрастание рисков, связанных с банковской деятельностью, что ставит проблему «риск – ликвидность» в центр управления банковскими операциями.

Электронные наличные станут деньгами будущего, в этой связи правительства считают, что чем больше операций будет совершаться в электронной форме, тем больше возможностей они получают для контроля за операциями своих граждан по переводам денежных средств и смогут восполнить пробелы своих систем, используемых в глобальном масштабе для предотвращения ухода от налогов. Но уже сейчас очевидно, что этим надеждам не суждено сбыться не только из-за огромного числа осуществляемых банками операций, что не даст возможности проводить их реальный мониторинг, но еще и потому, что банки в большинстве своем будут все в большей степени оперировать в оффшорных зонах. Они смогут даже проводить свои операции параллельно из разных точек земного шара, с тем, чтобы уйти от национального банковского контроля и надзора.

В современных условиях, чтобы избежать дестабилизации национальных кредитно-банковских систем проводятся следующие антикризисные меры, которые практически полностью совпадают во всех странах, которые, так или иначе, затронул кризис.

Эти антикризисные меры можно также отнести к современным тенденциям, присущим банковским системам различных стран.

В последнее время многие западные специалисты и эксперты указывают на настоятельную необходимость повышения стратегической и организационной роли банковского маркетинга, который базируется на эффективном использовании новой информационной технологии. Французские специалисты Ж.-Э. Мерсье и Ж.-Э. Писини, сотрудники фирмы «А. Т. Kearney, Paris», считают, что в настоящее время в области банковского маркетинга происходит настоящая революция, связанная с разработкой и реализацией стратегии удовлетворения потребностей клиентов[49]. 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 таких факторов, как:

маркетинг, учитывающий жизненный цикл клиента, - на 25-50%;

стратегия привлечения и удержания клиентов - на 20-40%;

использование альтернативных каналов сбыта - на 5-10% .

До сих пор, однако, во многих розничных банках действуют факторы, ограничивающие эффективность маркетинга. Важнейшим из них являются низкие расходы на маркетинг, которые у розничных банков составляют менее 2% общих издержек против 15% у компаний, производящих товары массового потребления. Кроме того, традиционная организационная структура банков не позволяет им осуществлять стратегию маркетинга, ориентированную на клиента.

Недостатки нынешней структуры банков проявляются на всех уровнях: дирекция маркетинга и другие подразделения маркетинговой службы банка, как правило, структурированы по отдельным типам банковских продуктов, по которым и разрабатываются планы маркетинга, часто не скоординированные с соответствующими планами по другим банковским продуктам, хотя все эти планы могут быть ориентированы на одни и те же группы клиентов:

многочисленные сети распределения и сбыта банковских продуктов и услуг (отделения, агентства, системы подписки и др.) часто преследуют конкурирующие между собой коммерческие цели;

каждый отдел банка, непосредственно контактирующий с клиентами, концентрирует усилия на "своих" операциях и контроле над "своими" издержками, не координируя деятельность с другими подразделениями.

Предлагаемые западными специалистами направления действий, которые могут существенно повысить эффективность банковского маркетинга, так или иначе связаны с введением новых методов организации и управления отношениями банка с клиентами [50].

Современная экономическая ситуация в Казахстане характеризуется динамизмом и в ряде случаев непредсказуемостью. Для того чтобы иметь перспективы в таких условиях, руководство и специалисты банка должны четко представлять себе, в какой среде они действуют, кто их конкуренты и насколько они сильны, в каком направлении развиваются конкуренты и собственный банк, какие действия нужно предпринять в ближайшей и более отдаленной

перспективе, чтобы достичь целей банка. На эти и ряд других сложных вопросов можно ответить в том случае, если банк будет основывать свою деятельность на четко разработанном плане. Такой план может быть рассчитан на длительную перспективу - 3-5 лет и более, а так же и на менее продолжительный период - 1 год. В первом случае речь идет о стратегическом плане, а во втором - о текущем или оперативном.

В общем виде потребность в стратегическом планировании обусловлена следующими преимуществами, которые дает такой план:

образуется прочная информационная база, позволяющая выработать план действий и гибко реагировать на изменения в макросреде, предвидеть ситуацию на будущий период;

расширяется или стабилизируется рыночная доля за счет выбора более перспективных групп клиентов и учета слабых и сильных сторон конкурентов на конкретных рынках;

снижается риск банковских операций и оказания дополнительных услуг за счет диверсификации продуктов;

появляется возможность рационально планировать и претворять в жизнь элементы комплекса маркетинга;

появляется возможность более эффективно организовывать управление различными областями деятельности банка: кадрами, технологиями, инновациями, инвестициями, финансами и различными операциями;

повышается эффективность использования имеющихся возможностей для роста деловой активности банка.

Управление коммерческим банком должно осуществляться на основе повышенного внимания к маркетингу, основная идея которого заключается в том, что маркетинговые службы банка изучают рынок предполагаемых к выпуску продуктов, типы клиентов-покупателей, конкурентов, предлагающих аналогичные продукты, а затем организывают их производство и реализацию. При этом в центре внимания должны всегда находиться реальные потребности клиентов, которые банк должен удовлетворять. Специфика банковского маркетинга исходит из особенностей банковских продуктов, которые являются абстрактными и не имеют материальной субстанции.

Являясь частью менеджмента банка, банковский маркетинг связан со стратегией развития банка. Суть стратегического подхода маркетинга выражается в такой политике банка, когда разработка, внедрение и освоение новых банковских продуктов осуществляются на базе предварительно проведенных маркетинговых исследований.

Маркетинг за годы своего существования постоянно эволюционировал и пережил целый ряд концепций (от производственной до маркетинга взаимодействия, эмпирического маркетинга и маркетинга партнерских отношений).

Повсеместное внедрение во все сферы деятельности глобальной сети Internet дало базу для создания нового направления маркетинга – Internet-маркетинга. На мой взгляд, это имеет положительные тенденции в развитии банковского маркетинга. Internet-маркетинг – это маркетинговая деятельность

субъектов на электронном рынке. В практике бизнеса понятия электронного маркетинга и Internet-маркетинга часто употребляются как синонимы, так как большая часть электронных маркетинговых операций сегодня осуществляются именно в сети Internet.

В Internet-маркетинге используются те же элементы комплекса маркетинга, но каждый элемент имеет свои особенности. Например, при разработке сайта ставится вопрос, к какому из четырех или семи «Р» его отнести. Сайт компании может выполнять как функцию продвижения, продвигая бренд, так и функцию распределения, продавая продукцию или услугу через виртуальный магазин. В связи с данными особенностями электронного рынка ученые всего мира начали адаптировать традиционные маркетинговые модели для Internet-бизнеса или создавать новые, более эффективные для виртуальной среды. С 2002 года были созданы модели, специально для Internet-рынка:

4S

4Ps+2P+2C+2S

2P+2C+3S

6C

Развитие модели Маркетинг-микс (по Э. Константиридесу 2002 г.). Управление счетом через Internet позволяет не только экономить время, но и приносит заметную выгоду. Так, некоторые банки снижают тарифы на операции через Internet, другие вводят фиксированную ставку за операцию, а третьи - единую плату за любое число платежных поручений, что особенно выгодно для корпоративных клиентов.

88,3% экспертов считают, что Интернет в настоящее время является одним из наиболее эффективных инструментов продвижения кредитных продуктов, что обусловлено значительным расширением использования Интернета в целом и активным Интернет - продвижением банков. По средневзвешенной оценке экспертов 43,06% физических лиц, заинтересованных в получении кредита, используют в качестве основного инструмента поиска кредитных продуктов Интернет. Эксперты отмечают, что число таких лиц неуклонно растет [51].

Возможность Интернет - банкинга позволяют частным лицам в любое удобное время суток семь дней в неделю, 365 дней в году из любого места совершать большинство банковских операций:

проводить безналичные внутри- и межбанковские платежи;

открывать счета;

осуществлять коммунальные платежи;

покупать и продавать валюту;

размещать свободные средства на срочном вкладе;

получать выписки по счетам;

совершать покупки в интернет - магазинах и пользоваться другими услугами.

Выделяют четыре уровня участия банков в Internet-маркетинге.

Первый уровень - представительско-информационный уровень. Подобные сайты финансово-кредитных учреждений называют визитными карточками

банка. Обеспечивает презентативную функцию. Такие сайты представляют собой виртуальные витрины или web-представительства, предоставляющие доступную всем пользователям единую информацию:

перечень предоставляемых продуктов и услуг с тарифами на них;

карта и список адресов отделений и филиалов банка;

местоположение банкоматов;

список торговых точек, принимающих к оплате карты банка;

годовые отчеты;

пресс-релизы.

Второй уровень – операционный. Сайты обеспечивают начальное взаимодействие посетителей с банком:

не только отправка заявления на получение платежных карточек или займа, но и получение ответа на эти заявления;

регистрация для выхода на рынок ценных бумаг и т.д.

Но связь банка со своими клиентами на втором уровне по-прежнему остается односторонней, сайт позволяет собрать определенную информацию о своих клиентах и их предпочтениях, но потребители не имеют возможности влиять на цену (тарифы) продукта или услуги. Банки предоставляют реальные ресурсы на своих сайтах с тем, чтобы клиенты могли дистанционно общаться, задавать вопросы, но о дистанционном управлении своими счетами речи не идет. Банк использует свой сайт в качестве дополнительного канала для продвижения, а не реализации своих стандартных продуктов на рынке.

Третий уровень позволяет банку начать работу в рамках Internet-банкинга. Сайт банка предоставляет клиентам (физическим и юридическим лицам) онлайн-доступ к счету. Классический вариант системы Internet-банкинга для физических лиц включает в себя полный набор банковских услуг, предоставляемых клиентам в офисах банка, за исключением операций с наличными деньгами:

открытие депозитных счетов (рублевых и валютных) – редкое явление;

покупка и продажа безналичной валюты;

оплата коммунальных платежей;

плата за доступ в Internet;

оплата счета операторов сотовой и пейджинговой связи;

осуществление проводок средств по своим счетам (перевод денег со своего счета на чужой счет);

отслеживание всех банковских операций по своим счетам за любой промежуток времени.

В Internet-Банкинге предусмотрена возможность обмена между клиентами и банком информационными сообщениями (письмами) с прикрепленными файлами. Все передаваемые сообщения и прикрепленные файлы подписываются ЭЦП (электронная цифровая подпись). Следует отметить значительный рост числа банков, имеющих сайты третьего уровня, но небольшой набор предоставляемых услуг в рамках Internet-маркетинга.

Отличительные черты Internet-маркетинга:

предварительное установление интерактивной связи с потребителем с помощью глобальной сети;

возможность использования индивидуального маркетинга «один на один» с конкретным клиентом с учетом его потребностей и предпочтений;

банковский клиент не только имеет возможность общения с банком посредством электронной почты, но и оказывать влияние на цену, условия и другие параметры, предоставляемых продуктов и услуг.

Четвертый уровень предполагает наличие индивидуальных (персонализированных) динамических страниц для потребителей, предоставление возможности альтернативного выбора конечного продукта или оптимального пакета услуг. Этот уровень является свидетельством наличия у банка виртуального сообщества потребителей с высокой степенью коммерческого трафика и информационного обмена как внутри сообщества потребителей (членами), так и между сообществом и банком

Современные высокотехнологичные банки стремятся предложить клиентам все самые удобные и новейшие возможности по управлению собственными средствами. В условиях острой банковской конкуренции, современный банковский маркетинг использует новые инструменты и методики политики ценообразования на рынке банковских услуг; приветствует появление инноваций и развитие дополнительного сервиса, поддерживает улучшение качества банковского обслуживания, включая рост профессионализма и квалифицированность банковского персонала, что в конечном итоге отражается на репутации и имидже банка.

1.3 Особенности маркетинговой стратегии банка в современных условиях

Маркетинговая стратегия является фундаментом маркетинговой деятельности компании. Все мероприятия в области маркетинга, рекламы, связей с общественностью (PR) и продаж должны работать в одном направлении, а значит - согласовываться с данной стратегией и не противоречить ей. Именно такие мероприятия и реализовывают маркетинговую стратегию на практике, претворяя её в жизнь. Если маркетинговая стратегия - это ствол дерева, то реклама, связи с общественностью (PR), выставки, полиграфическая продукция, места продаж, торговые представители и др. - его ветви. Поэтому маркетинговая стратегия будет максимально эффективной только в том случае, если все тактические шаги последовательны и являются её следствием.

Часто происходит подмена понятий, маркетинговая стратегия отождествляется со стратегией бизнеса, либо рассматривается как набор маркетинговых действий. В терминологии Филиппа Котлера, суть стратегического маркетинга выражает формула - сегментирование, целеопределение, позиционирование (СЦП). То есть ключевыми понятиями маркетинговой стратегии являются: сегменты рынка, цели в отношении рынка и его сегментов, позиция компании на рынке и разрабатываемые на их основе альтернативные решения в отношении комплекса маркетинга. Маркетинговая

стратегия - это средства, с помощью которых должна быть достигнута маркетинговая цель. Обычно её характеризуют целевой рынок и программа его освоения.

Маркетинговая стратегия разрабатывается в рамках общей корпоративной стратегии и должна быть с ней согласована. Процедура согласования может быть итерационной. Маркетинговая стратегия во многом определяется сферой деятельности компании, её положением на рынке (является ли она лидером, последователем, какую рыночную нишу занимает), а также её устремлениями. То есть, конкурентная позиция компании и её стратегические задачи являются важными факторами формирования маркетинговой стратегии. В динамичном и изменчивом мире компании все чаще ориентируются не на сохранение или увеличение доли существующего рынка, а на поиск новых или расширение существующих источников формирования добавленной стоимости (создание новых рынков).

Таким образом, маркетинговая стратегия должна превратиться в связанный набор стратегии операционного уровня (стратегия сбыта, стратегия рекламы, ценообразования). Западные специалисты отмечают, что гораздо проще воплотить маркетинговую стратегию в удачном слогане, чем реализовать её на практике. А.Д. Чандлер в начале 60-х гг. XX в. первым ввел понятие стратегии как "определение основных долгосрочных целей и задач предприятия, утверждение курса действий и распределения ресурсов, необходимых для достижения этих целей". В современной же литературе можно встретить следующие определения:

совокупность взаимосвязанных действий, нацеленных на достижение устойчивого конкурентного преимущества;

ряд решений, которые являются движущей или формирующей силой большинства предпринимаемых компанией действий;

путь создания конкурентных преимуществ с помощью отличительных характеристик;

искусство быстрых преобразований, портфель инициатив, направленных на рост компании и ее стоимости.

В большинстве приведенных определений основной фокус сделан на понятии конкурентного преимущества, конкурентоспособности. Можно определить стратегию банка как программу действий, направленных на формирование и удержание долговременных конкурентных преимуществ на целевых рынках. Стратегия должна отражать количественные цели развития банка и те внутренние изменения в банке, которые должны произойти для повышения его конкурентоспособности.

Как видно из определений, к категории стратегии тесно примыкает категория конкурентоспособности, под которой понимается свойство товара, услуги, субъекта рыночных отношений выступать на рынке наравне с присутствующими там аналогичными товарами, услугами или конкурирующими субъектами рыночных отношений. Конкурентоспособный банк - это коммерческая организация, обладающая ясным пониманием своих стратегических целей, видением будущего, компетентным персоналом,

эффективным механизмом динамичной адаптации к условиям современного мира и требованиям клиентов. Динамичность, как свойство конкурентной организации, требует осуществления инновационной деятельности, быстрой оценки ситуации на рынке, принятия решений и внедрения изменений, непрерывного повышения квалификации кадров. Главными целями маркетинговой стратегии обычно являются: увеличение объёма продаж (увеличение клиентского потока или увеличение числа заказов); увеличение прибыли; увеличение доли рынка; лидерство в своем сегменте. Цели должны быть согласованы с миссией компании и стратегическими целями бизнеса в целом. Программа действий банка, отражающая его нацеленность на повышение конкурентоспособности в долгосрочной перспективе, и составляет стратегию банка. Для того чтобы успешно ориентироваться среди стратегических альтернатив, современной экономической наукой и практикой разработан целый ряд подходов к классификации типов стратегий. Маркетинговая стратегия может быть направлена на прирост прибыльных клиентов, рост доли банка по определенным продуктам или разработку новых. Кроме того, стратегия может рассматриваться как определенный уровень системы целей компании. Чаще всего рассматривают пирамиду целей, состоящую из следующих уровней.

Банковский маркетинг является составной частью менеджмента банка, поэтому, в первую очередь, связан со стратегией развития. Суть стратегического маркетинга выражается в такой политике банка, когда разработка, внедрение и освоение новых банковских продуктов осуществляются на базе предварительно проведенных маркетинговых исследований. Маркетинг в тактическом плане определяет, как работать с потребителем банковских продуктов, как правильно оценить конкурентов на рынке банковских продуктов - их силу и слабость, как выбрать сегменты и "ниши" для услуг банка и расширить сферу своего влияния. Управление банком может быть эффективным, если детально знать, какие запросы предъявляют потребители к продукту, какие характеристики банковской услуги интересны потребителю, а какие, наоборот, вызывают отрицательные эмоции. Маркетинговая стратегия предполагает первоочередную ориентацию банка не на свой продукт, как таковой, а на реальные потребности клиентуры. Поэтому маркетинг предполагает тщательное изучение рынка, анализ меняющихся склонностей, вкусов и предпочтений потребителей банковских услуг. Определив стратегию как программу действий, ориентированных на достижение долгосрочных целей банка, вернемся к категории банковского продукта как специфической услуги, реализуемой банком в качестве результата своей деятельности. Так как банковскую продуктовую стратегию можно определить как программу действий по внедрению и реализации банковского продукта, существует большая взаимозависимость между общей и продуктовой стратегиями развития коммерческого банка. На основе классификаций видов стратегий можно сформулировать общие принципы работы по созданию и внедрению стратегии: разработка и внедрение стратегии не разовое мероприятие, а процесс, процедура, составляющая системы управления современным банком;

основополагающий момент в стратегии - обеспечить рост стоимости банка путем создания ценностей (эффекта) для клиента и новых возможностей для банка;

реализация стратегии требует адекватных внутренних изменений в банке (бизнес-процессов, оргструктуры, персонала);

универсальных стратегий не существует, стратегия должна быть уникальной, исходить из особенностей и опираться на возможности и потенциал конкретного банка;

содержание стратегии непрерывно адаптируется к изменениям рынка;

стратегия должна быть гибкой. Точная, неизменная стратегия - угроза гибкости бизнеса [52].

Маркетинговая стратегия, являющаяся важнейшим условием планирования всех без исключения действий банка на рынке, по существу, устанавливает связь между банком и рынком: оттого, насколько прочной она окажется, зависит интенсивность роста доходов, получаемых банком. Более корректно маркетинговую стратегию банка определяют сформулированные и принятые им способы достижения четких целей на рынках. Эти способы основаны на использовании определенного набора банковских продуктов и услуг, предполагающих различную доходность отдельных элементов этого набора, систему их распространения. Наконец, учитываются приемы продвижения продуктов и услуг к потребителям.

Банки, недавно вышедшие на рынок, а также стремящиеся изменить корпоративный имидж, как правило, применяют новейшие технологии и соответственно подготовленные кадры (чтобы повысить качество услуг, получить конкурентные преимущества, закрепить за собой имидж банкановатора).

К инновационным технологиям банковского маркетинга можно отнести: интернет-банкинг, мобильный банкинг, создание электронных офисов (отделений самообслуживания). Интернет-банкинг, получивший широкое распространение на Западе, реализуется в двух формах: посредством виртуального банка, предоставляющего все виды услуг исключительно в дистанционной форме (один из наиболее крупных - First Direct), либо путем осуществления некоторых операций, выполняемых традиционными банками (их еще называют многоканальными).

Виртуальные банки имеют ряд преимуществ перед традиционными. Их посреднические услуги стоят дешевле благодаря экономии на обслуживании (правда, виртуальные банки пока что не предоставляют ряда услуг, в частности, консультационных). Большинство крупнейших банков мира, прежде всего транснациональных, предоставляют дистанционные услуги через Интернет.

Мобильный банкинг обеспечивает интерактивные банковские услуги с помощью мобильного телефона. При этом услуги информационного характера о транзакциях клиента посредством SMS-сообщений относить к мобильному банкингу не следует. Неправоммерно также говорить о мобильном банкинге, если клиент использует мобильный телефон в качестве модема или GPRS-терминала для обслуживания через Интернет (по сути, это - интернет-банкинг).

Многие эксперты считают мобильный банкинг наиболее перспективным электронным каналом доставки банковских услуг, поскольку он позволяет реализовать маркетинговую концепцию «банк, который всегда с тобой»: пользователи мобильных телефонов - наиболее активная и перспективная для банков часть общества. Иными словами, развитие мобильной связи открывает перед банками новую возможность выйти на розничный рынок, не вкладываясь при этом в развитие филиальной сети.

На пути развития данного вида банкинга имеются препятствия экономического и организационного характера. Первая проблема связана с невозможностью для банка полностью контролировать ценовую политику при продвижении своей услуги (поскольку завышенные клиентские платежи за пользование мобильным банкингом могут сделать сервис не востребованным). Вторая - с отсутствием стандартизированных решений и технологий (мобильный банкинг сегодня возможен лишь в пределах сети "своего" сотового оператора) и медленным распространением систем мобильной коммерции (например, по сравнению с торговлей через Интернет) из-за неразработанности международных стандартов, регламентирующих архитектуру мобильных систем, и невозможности разграничения интересов. Все предлагаемые сегодня решения для организации мобильного банкинга относятся к категории *proprietary* и вряд ли выйдут на межбанковский, межоператорский и тем более международный уровень. Говорить о внедрении систем финансового роуминга посредством мобильного банкинга тем более преждевременно. Данная проблема имеет и технологический аспект: тенденции в развитии систем сотовой связи и компьютерной индустрии свидетельствуют о постепенном сближении Интернета и мобильной связи.

Вопрос о применимости мобильного банкинга можно рассмотреть и со стороны потребителя. Данная услуга однозначно ориентирована на частных лиц и подразумевает исключительно безналичные расчеты (таким образом можно оплачивать услуги операторов, коммунальные платежи, покупки в магазинах). То есть оплата посредством мобильного банкинга позиционируется как альтернатива использованию банковских карт. Однако следует иметь в виду, что пластиковые карты рынок уже завоевали (причем международные платежные системы превалируют над местными), а мобильный банкинг находится на этапе становления. Кроме того, в отличие от пластиковых карт последний накрепко привязан к тандему "оператор связи - банк", то есть может иметь лишь ограниченное территориальное применение. Поэтому для мелких покупок потребителю гораздо удобнее пользоваться пластиковыми картами, для крупных - интернет-банкингом или посредством обращения в офисы банка. Таким образом, при отсутствии должной инфраструктуры (которую можно создать, хотя преимущества мобильного банкинга сомнительны, а требуемые инвестиции значительны) мобильный банкинг ограничен в развитии.

Одна из «продвинутых» и перспективных стратегий - развитие сети электронных офисов банка (отделений самообслуживания клиентов). Это - структурные единицы банка, выполняющие ограниченный спектр банковских операций и оснащенных специальным оборудованием, позволяющим клиентам

выполнять эти операции самостоятельно. Простейшим примером такого офиса может служить помещение, где расположен банкомат. Через него можно получить не только наличные денежные средства в любой валюте, но и сделать некоторые платежи (например, за мобильную связь и др.), хотя для осуществления таких операций обычно используются инфокиоски, компьютерные терминалы. В рамках данной системы предлагаются следующие виды услуг:

«help-desk» - предоставление справочных услуг клиентам;

осуществление безналичных операций для клиента по его счетам (внутрибанковские и межбанковские переводы, открытие и закрытие депозитных и других счетов, пополнение «карточных» счетов, платежи за определенные товары и услуги и т. д.);

прием наличных денег с зачислением их на счет клиента;

проведение валютно-обменных операций;

предоставление выписок по операциям со счетом клиента, распечатка различных документов, форм, анкет для предоставления в отделение банка;

осуществление рекламной деятельности (инфокиоск может прокручивать звуковые и рекламные ролики услуг банка) [53].

В настоящее время подобные терминалы активно внедряются в западных банках и покрывают практически весь спектр его операций с физическими лицами. Единственный недостаток такого отделения - невозможность открыть первый счет и стать клиентом. Это можно сделать лишь в традиционном порядке, обратившись в обычное отделение и предъявив документы, удостоверяющие личность, подождать регистрации в базе данных и получив некий элемент идентификации (пластиковую карту или электронный ключ touch-memory), который обеспечит клиенту самостоятельный доступ к его счетам через инфокиоск. Несмотря на наличие некоторых отрицательных моментов, в ближайшем будущем можно ожидать развития данных систем, поскольку преимущества их использования будут проявляться по мере расширения применения.

Банковский маркетинг успешно развивается через розничные банки (retail banking), занимающиеся массовым обслуживанием физических и юридических лиц. Он рассчитан на поточные технологии, небольшие суммы, стандартные продукты, максимальную скорость обслуживания. В противоположность массовому обслуживанию принято выделять персональное обслуживание частных лиц (private banking) или VIP-обслуживание (операции с крупными суммами, нестандартный характер сделок, большие затраты времени на одного клиента). Несмотря на общность понимания в развитых странах терминов "retail" и "private" обслуживания, подходы в их реализации различаются. Так, многие европейские банки (в частности, немецкие Deutsche Bank, Dresdner Bank, Commerzbank) начинают осознавать нерентабельность содержания филиалов в небольших городах и планируют сокращение филиальной сети, развивая интернет-банкинг.

На Западе автоматизация процессов обслуживания клиентов через банкоматы, инфокиоски, интернет-банкинг и т.п. является средством

реализации массового банкинга. Обслуживание VIP-клиентов выводится в отдельные специальные банки или их подразделения, где ими занимаются персональные менеджеры. Хотя это вовсе не означает, что обычные клиенты не имеют возможности получить денежные средства через филиал банка, а VIP-клиенты не имеют доступа к банковским картам.

Пластиковые карты обеспечивают ее держателю предоставление широкого спектра услуг: все виды расчетов, конверсионные операции, выполнение постоянных поручений клиентов на поддержание остатка на счете или регулярные платежи, получение наличных в банкоматах и пунктах выдачи наличных, кредитование (кредитный лимит по карте), дополнительный пакет услуг (страхование, бонусные программы и т. д.), погашение вкладов и процентов по вкладам. Спектр предоставляемых розничных услуг в рамках данной технологии расширяется. В дополнительных офисах банка обслуживание организуется по принципу "сквозного" (клиент обращается в любой офис банка) и "одного окна". Таким образом, пластиковая карта в понимании клиента постепенно превращается в средство эффективного управления своими счетами и средство быстрого и качественного банковского обслуживания. Бурно развивающийся карточный бизнес за последние годы создал эффективные технологии массового привлечения клиентов в банк и их обслуживания (в частности, "зарплатные" проекты). Эффективность продаж повышается и при расширении каналов доставки услуг клиентам. Успешно развиваются розничные проекты, предоставляющие клиентам доступ к определенному набору банковских продуктов, информационным услугам через Интернет и мобильный телефон, проекты продаж «виртуальных карт» (управление счетами через Интернет).

Обслуживание предпринимателей, действующих в сфере малого бизнеса, также следует рассматривать как часть розничного бизнеса. Предоставление кредита предпринимателю по классической схеме очень часто бывает невыгодно ни банку, ни его клиенту (первый просто не окупает свои расходы, а второй сталкивается с затягиванием сроков получения кредита). В результате банки зачастую отказываются от обслуживания таких клиентов, лишая себя возможности освоения целого сектора банковских услуг. При этом возникает опасность потерять выгодного клиента, который впоследствии может вырасти в крупного предпринимателя. Для того, чтобы данный вид бизнеса не оказался для банка убыточным, необходима стандартизированная (как и для частных лиц) технология массового обслуживания предпринимателей.

Можно сделать вывод, что маркетинговая стратегия - сложное и потенциально мощное орудие, с помощью которого современная организация может противостоять меняющимся условиям, и поэтому заслуживает самого серьезного внимания в коммерческом банке. Стратегия является важным инструментом не только управления, но и рекламы, она делает банк прозрачным и понятным. Наличие у банка четкой стратегии, а у клиентов - уверенности, что он ее жестко придерживается, со временем станет ключевым фактором выбора банка клиентами [54].

Таким образом, продуманная стратегия банка создает основы для совершенствования банковского продукта, является важнейшим условием планирования всех без исключения действий банка на рынке, устанавливает связь между банком и рынком. Более корректно маркетинговую стратегию банка определяют сформулированные и принятые им способы достижения четких целей на рынках. Эти способы основаны на использовании определенного набора банковских продуктов и услуг, предполагающих различную доходность отдельных элементов этого набора, систему их распространения.

2 Анализ развития банковского маркетинга в РК, на материалах коммерческих банков павлодарской области

2.1 Анализ банковского сектора Республики Казахстан

Банковский сектор Казахстана представлен 38 банками и характеризуется высокой концентрацией активов у небольшой группы банков. Совокупные активы банковского сектора на 1.01.2014 года составили 13,299 трлн. тенге. При этом порядка 56% активов приходится на четверку лидеров: Казкоммерцбанк, Народный Банк Казахстана, БТА Банк и Банк ЦентрКредит. Из списка лучшей десятки у 7-ми банков произошел рост активов.

Наилучшие темпы (+89% и +85%) продемонстрировали два банка - АО "Сбербанк" и АО «Цеснабанк». Снижение активов показали 3 банка из ТОП-10: АО "БТА Банк" (-28%), АО "Банк ЦентрКредит" (-9%) и АО "АТФБанк" (-1%).

Общий ссудный портфель банков за 12 месяцев возрос с 9,127 трлн. тенге на 1.01.2013 г. до 10,585 трлн. тенге на 1.01.2014 г., то есть прирост составил 16%. Значительную часть общего кредитного портфеля составляют просроченные кредиты, удельный вес которых показал отметку в 32,89%, а доля сформированных провизий возросла до 35,75% от ссудного портфеля.

В целом в банковском секторе, ситуация достаточно стабильна, большинство банков увеличивают свои объемы ссудного портфеля. Однако наблюдается спад ссудного портфеля отдельных банков, но их количество не велико.

Кредитование экономики банками второго уровня достаточно слабое, что обусловлено жесткой кредитной политикой банков, отсутствием «качественных» клиентов, а также высокими микро и макроэкономическими рисками в стране. 20 банков-лидеров по объему ссудного портфеля представлены в таблице 1.

Наилучшие показатели по приросту ссудного портфеля у тех банков, у которых ссудный портфель изначально был не очень большим за счет небольших объемов кредитования.

Стоит отметить, что большинство банков, активно увеличивающие свои объемы ссудного портфеля, являются банками с иностранным участием.

Банк в ТОП-20, у которого произошло реальное улучшение качества кредитного портфеля на 1.01.14 -АО Банк ВТБ,- с 12,4 млрд. до 49,9 млрд. Данный банк является одним из самых прогрессирующих в пополнении ссудного портфеля, и уже на протяжении двух лет показывает интенсивный прирост.

АО "Ситибанк Казахстан", ДБ АО "Сбербанк" и АО "Цесна банк" в текущем периоде также значительно увеличили объем своего ссудного портфеля, таблица 1.

Таблица 1. ТОП-20: лидеры по объему ссудного портфеля, млн. тенге

Рейтинг 1.01.2013	Рейтинг 1.01.2014	Наименование Банков	Объем ссудного портфеля 1.01.2013	Объем ссудного портфеля 1.01.2014	Изм в (%)
1	1	АО "КАЗКОММЕРЦБАНК "	2 293 346,1	2 319 109,7	1%
2	2	АО "БТА Банк"	1 641 225,8	2 060 704,3	26%
3	3	АО "Народный Банк Казахстана"	1 217 107,2	1 341 731,0	10%
4	4	АО "АТФБанк"	857 035,3	829 419,9	-3%
5	5	АО "Банк ЦентрКредит"	747 792,7	804 230,1	8%
6	6	АО "Альянс Банк"	557 393,2	536 610,9	-4%
10	7	ДБ АО "Сбербанк"	196 911,4	408 988,7	481%
7	8	АО "KASPI BANK"	293 732,4	371 412,4	26%
12	9	АО "Цеснабанк"	176 243,0	365 030,5	107%
8	10	АО "Евразийский Банк"	242 053,2	286 624,9	18%
9	11	АО "ТЕМІРБАНК"	208 327,8	223 267,5	7%
11	12	АО "Нурбанк"	190 757,8	222 329,3	17%
19	13	АО "Ситибанк Казахстан"	34 006,4	116 441,4	292%
14	14	АО "Жилстройсбербанк Казахстана"	70 891,9	89 072,2	26%
13	15	ДБ АО "HSBC BANK КАЗАХСТАН"	90 068,8	85 810,3	-5%
17	16	АО "Delta Bank"	46 759,9	76 983,4	65%
15	17	АО "ЭКСИМБАНК КАЗАХСТАН"	59 101,0	65 852,4	11%
16	18	АО "Казинвестбанк"	51 211,7	60 798,6	19%
18	19	АО "ДБ "АЛЬФА- БАНК"	37 473,8	59 284,0	58%
23	20	АО "Банк ВТБ"	12 382,2	49 885,7	248%
		Итого:	9 023 821,6	10 373 587,2	15%

Примечание: составлена по данным источника [55]

Большую часть общего кредитного портфеля составляют просроченные кредиты, удельный вес которых на 1.01.2013 года был равен 32,9% и на аналогичный период 2014 года повысился до 35,7%.

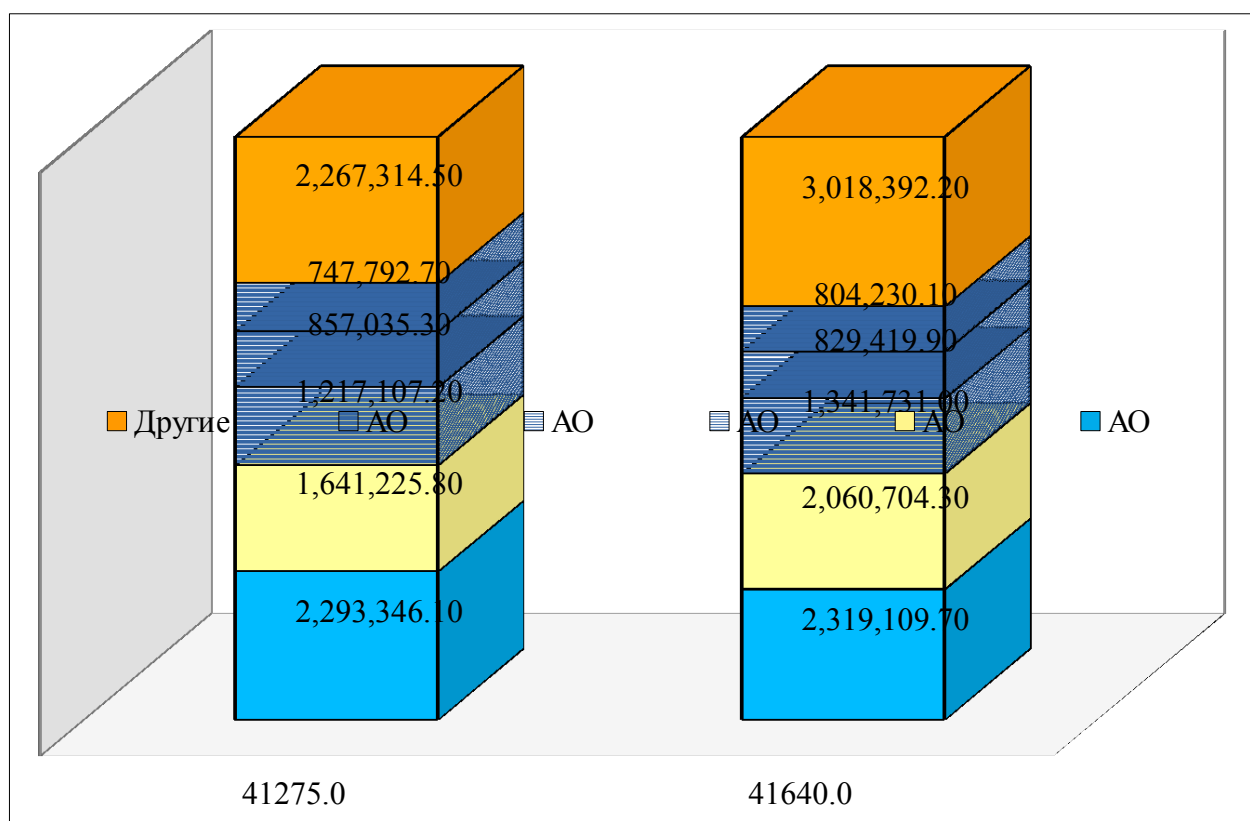


Рисунок 1. ТОП-20: лидеры по объему ссудного портфеля

Ниже представлены 10 из указанных выше 20-ти банков-лидеров по объему ссудного портфеля с учетом сформированных провизий по нему, таблица 2.

Ухудшение общего банковского кредитного портфеля связано в целом с падением деловой активности в стране, снижением платежеспособности бизнес-субъектов и населения.

Таблица 2. Уровень банков по объему активов и выданных кредитов на 1.01. 2014 г., млн. тг

1	2	3		4	5	6	7	8
Банки	Место по активам на 1.01. 2014г.	Портфель кредитов		Изм в (%)	Доля кредитов в активах (%)	Доля сформированных провизий в кредитах на 1.01.14, (%)	Доля (%) проср. задолсти по кредитам, вкл. проср. вознагра.	Доля неработающих кредитов (%)
		1.01.13	1.01.14					
АО "КАЗКОММЕРЦ БАНК"	1	2 293 346,1	2 319 109,7	1%	95%	36,44%	31,72%	35,56%
АО "Народный Банк Казахстана"	3	1 217 107,2	1 341 731,0	10%	54%	24,80%	20,19%	23,06%

Продолжение Таблицы 2

1	2	3		4	5	6	7	8
АО "БТА Банк"	2	1 641 225,8	2 060 704,3	26%	143 %	56,46%	68,47%	61,41%
АО "Банк ЦентрКредит"	5	747 792,7	804 230,1	8%	75%	16,49%	6,64%	16,39%
АО "АТФБанк"	4	857 035,3	829 419,9	-3%	83%	21,42%	25,41%	36,20%
ДБ АО "Сбербанк"	6	196 911,4	408 988,7	108%	64%	5,39%	1,81%	6,99%
АО "Альянс Банк"	8	557 393,2	536 610,9	-4%	101 %	46,00%	42,52%	50,66%
АО "Цеснабанк"	9	176 243,0	365 030,5	107%	74%	3,62%	1,45%	2,87%
АО "KASPI BANK"	7	293 732,4	371 412,4	26%	86%	17,82%	12,71%	16,75%
АО "Хоум Кредит Банк"	10	242 053,2	286 624,9	18%	71%	9,73%	3,99%	10,64%
Примечание: составлена по данным источника [55]								

АО «Банк ЦентрКредит» в сравнении с оцениваемыми крупными банками занимает 5 позицию по объему активов и выданных кредитов.

Данные по объему проблемных кредитов представлены в таблице 3, рисунок 2.

Таблица 3. ТОП-20: лидеры по объему проблемных кредитов

1 №	2 Наименование банка	3 Кредиты с просрочкой платежей (%)	
		1.01.2014	1.01.2013
1	АО "БТА Банк"	77,99%	50,52%
2	АО "Альянс Банк"	57,79%	68,61%
3	АО "ТЕМІБАНК"	57,11%	53,38%
4	АО "Нурбанк"	45,25%	23,49%
5	АО "АТФБанк"	44,36%	38,49%
6	АО "КАЗКОММЕРЦБАНК"	28,53%	28,11%
7	АО "Народный Банк Казахстана"	22,90%	28,63%
8	АО "KASPI BANK"	22,84%	23,71%
9	АО "Казинвестбанк"	20,27%	38,11%
10	АО "ДБ "КЗИ БАНК"	16,24%	19,35%
11	АО "Заман-Банк"	15,24%	10,48%
12	АО "Банк ЦентрКредит"	14,04%	17,20%
13	АО "МЕТРОКОМБАНК"	13,80%	16,38%
14	АО ДБ "НБ Пакистана" в Казахстане	12,47%	7,73%
15	АО "Банк Позитив Казахстан"	12,19%	49,21%
16	АО ДБ "ТАИБ КАЗАХСКИЙ БАНК"	12,02%	36,08%
17	АО "AsiaCredit Bank (АзияКредит Банк)"	11,93%	15,86%
18	АО "Евразийский Банк"	11,00%	12,67%
19	АО "ЭКСИМБАНК КАЗАХСТАН"	9,23%	3,01%

Продолжение Таблицы 3

1	2	3	
20	АО "Хоум Кредит Банк"	8,40%	7,74%
Примечание: составлена по данным источника [55]			

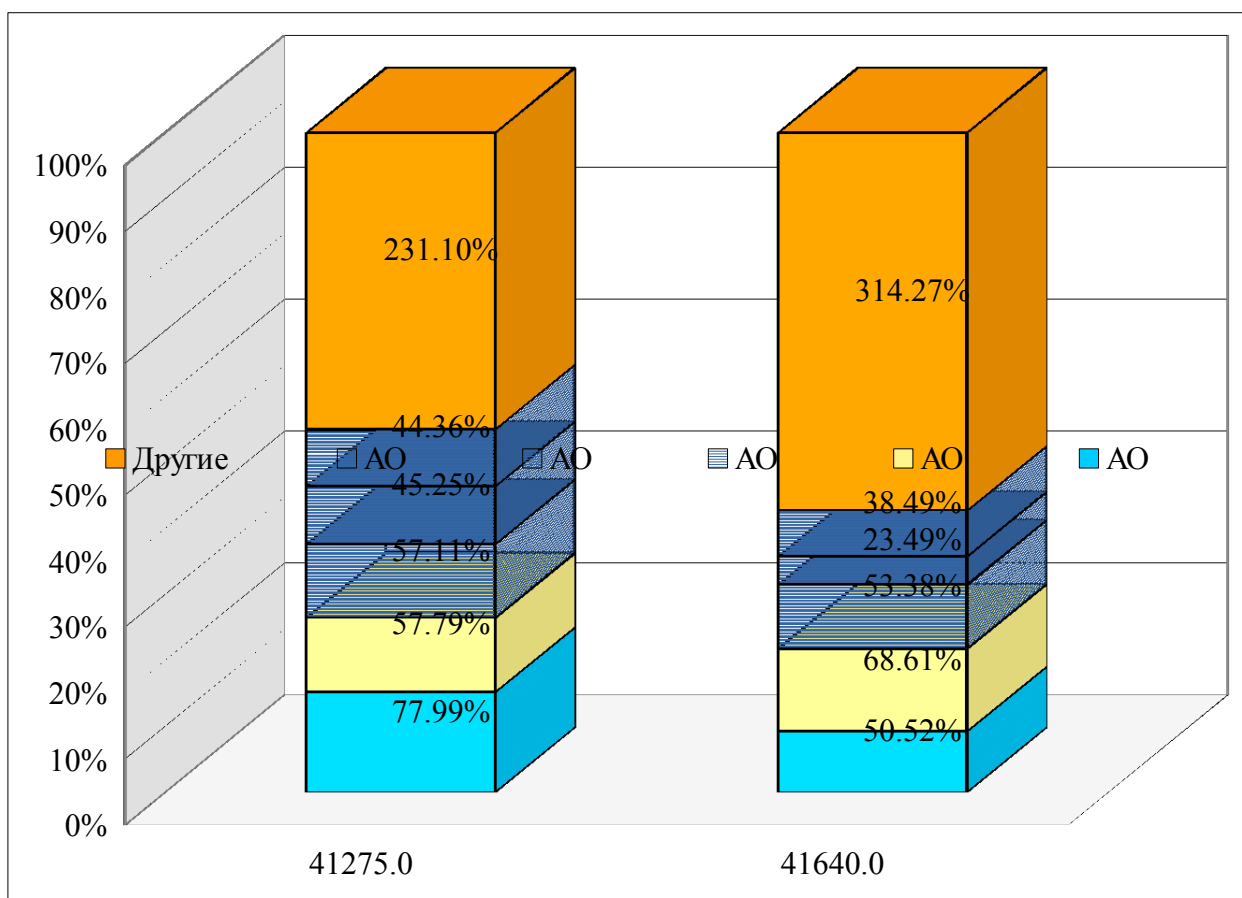


Рисунок 2. ТОП-20: лидеры по объему проблемных кредитов

Примечание: составлен по данным источника [55]

Процент кредитов с просрочкой платежей в рассматриваемом нами АО «Банк ЦентрКредит» уменьшаются, что говорит о положительной тенденции.

Рассмотрим рейтинг крупнейших банков по вкладам, таблица 4.

Таблица 4. 20 крупнейших банков по вкладам, млн.тг

1	2	3	4		5	6
Рейтин г	Рейти нг	Банки	Вклады физических лиц		Из м. (%)	Доля вкладов физ.лиц в обязательства х на 1.01.14
1.01.1 3	1.01. 14		1.01.13	1.01.14		
1	1	АО "КАЗКОММЕРЦБАНК"	467 298,7	570 541,6	22 %	26%
2	2	АО "Народный Банк Казахстана"	512 295,0	595 965,1	16 %	30%

3	3	АО "Банк ЦентрКредит"	331 398,5	379 094,4	14 %	38%
---	---	-----------------------	--------------	--------------	---------	-----

Продолжение Таблицы 4

1	2	3	4		5	6
5	4	АО "KASPI BANK"	162 242,0	247 223,5	52%	65%
4	5	АО "БТА Банк"	274 696,8	239 300,2	-13%	13%
6	6	АО "АТФБанк"	131 326,2	166 391,3	27%	18%
7	7	АО "Альянс Банк"	81 385,0	127 064,3	56%	24%
9	8	АО "Цеснабанк"	70 867,2	113 823,3	61%	25%
10	9	АО "Жилстройсбербанк Казахстана"	46 442,0	89 032,7	92%	64%
12	10	ДБ АО "Сбербанк"	36 724,3	81 341,3	121%	14%
8	11	АО "Евразийский Банк"	79 617,3	76 955,9	-3%	21%
13	12	АО "Нурбанк"	36 340,4	59 875,6	65%	27%
11	13	АО "ТЕМІРБАНК"	38 104,6	46 348,6	22%	25%
14	14	ДБ АО "HSBC BANK КАЗАХСТАН"	17 392,3	23 661,0	36%	12%
16	15	АО "ДБ "АЛЬФА-БАНК"	8 323,9	11 816,2	42%	12%
15	16	АО "Казинвестбанк"	9 461,5	10 702,9	13%	15%
38	17	АО "Банк" RBK" (бывш. АО "Казинкомбанк")	-	9 538,0	0%	17%
23	18	ДО АО Банк ВТБ (Казахстан)	1 059,1	6 027,7	469%	12%
17	19	АО "Delta Bank"	5 517,2	5 250,7	-5%	7%
20	20	АО "Хоум Кредит Банк"	3 331,9	3 680,1	10%	1%

Примечание: составлена по данным источника [55]

Безусловным лидером по приросту депозитов является ДО АО Банк ВТБ (Казахстан), который на 1.01.2014 г. показал прирост вкладов по физическим лицам в 469%. Существенный прирост также наблюдался в банках - ДБ АО "Сбербанк", АО "Жилстройсбербанк Казахстана" - прирост вкладов составил 121%, 92% соответственно. Следует отметить, что значительно поменял свои позиции АО "Банк " RBK" (бывший АО "Казинкомбанк"), поднявшись до 17 места с 38-го. Остальные банки претерпели незначительные изменения, рисунок 3.

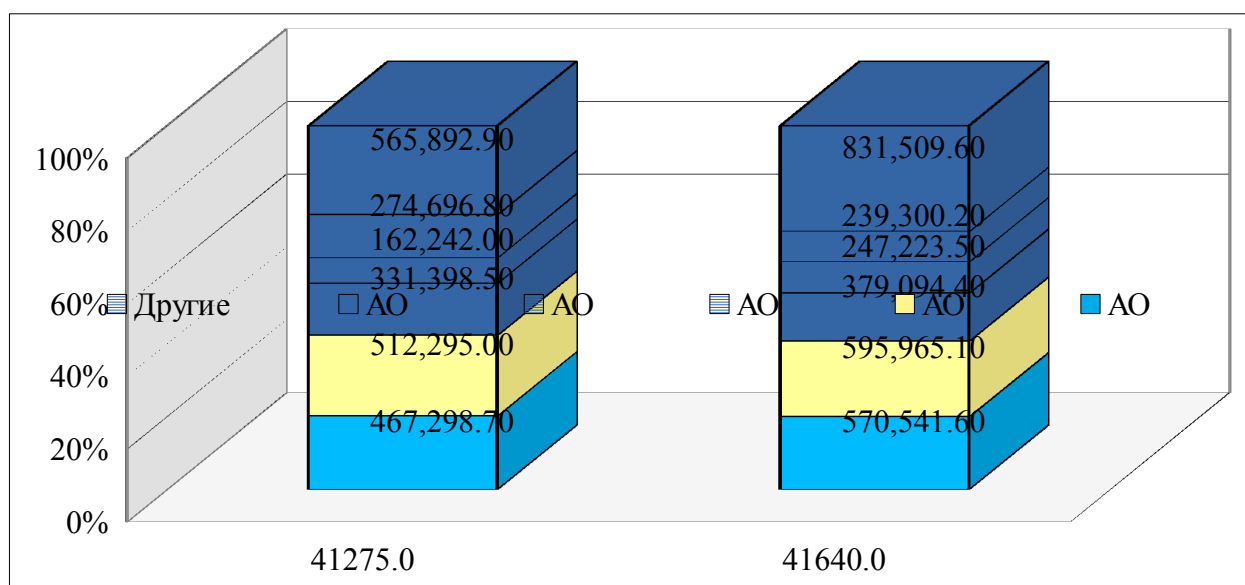


Рисунок 3. Крупнейшие банки по вкладам

Примечание: составлен по данным источника [55]

Тройка лидеров по привлеченным вкладам АО "КАЗКОММЕРЦБАНК", АО "Народный Банк Казахстана" и АО "Банк ЦентрКредит" удерживают свои позиции в данной категории и показывают стабильный рост на протяжении всего года.

На долю банков с активами, не превышающими 1 трлн. тенге, приходится не более 44,1% активов от общего объема активов банковского сектора страны. Их число по состоянию на 1.01.2014 г. составляет 34, или 89% от общего количества банков. Соответственно, подавляющая часть активов сосредоточена в четырех крупнейших банках, таблица 5.

Согласно данным отчетности, совокупные активы банковского сектора на 1.01.2014 года составили 13,299 трлн. тенге. При этом порядка 56% активов приходится на четверку лидеров: Казкоммерцбанк, Народный Банк Казахстана, БТА Банк и Банк Центр Кредит. Десятку лидеров по активам замыкает АО "Евразийский Банк", который спустился с 7-го места по данным на 1.01.2014.

Таблица 5. Информация о количестве банков по величине активов за 6 лет

(в ед.)

1	2	3	4	5	6	7
Диапазон размера активов	1.01.2009	1.01.2010	1.01.2011	1.01.2012	1.01.2013	1.01.2014
Свыше 2000 млрд. тенге	2	2	2	2	2	2
от 1000 до 2000 млрд. тенге	1	3	3	3	3	2
от 500 до 1000 млрд. тенге	3	1	1	-	1	3
от 100 до 500 млрд. тенге	6	6	9	10	10	10
от 50 до 100 млрд.	2	4	3	5	5	8

тенге						
Продолжение Таблицы 5						
1	2	3	4	5	6	7
От 10 до 50 млрд. тенге	7	6	6	7	8	9
До 10 млрд. тенге	12	13	13	11	10	4
Всего банков	33	35	37	38	39	38
Примечание: составлена по данным источника [55]						

Укрепление позиций банков с активами свыше 1 трлн. тенге наблюдается с 2006 года, когда их доля составляла более 25%. Несмотря на финансовые трудности, крупнейшие банки Казахстана по-прежнему доминируют на рынке, что в значительной степени обусловлено финансовой поддержкой со стороны главных акционеров, либо в лице государства, либо финансово-промышленных групп. Некоторые некрупные банки могут увеличить свои рыночные позиции в краткосрочной перспективе, однако, по мнению РА РФЦА, это не вызовет кардинальных изменений в структуре банковского сектора.

В «золотую» пятерку крупнейших казахстанских банков по активам по-прежнему входят: АО «Казкоммерцбанк», АО «Народный Банк Казахстана», АО «БТА Банк», АО «Банк ЦентрКредит» и АО «АТФ Банк». Позиции банков остались прежние, как на аналогичную дату 2013 года.

Из списка лучшей десятки у 7-ми банков за прошедший год произошел рост активов. Наилучшие темпы (+89% и +85%) продемонстрировали два банка - АО "Сбербанк" и АО «Цесна банк». Снижение активов показали 3 банка: АО "БТА Банк" (-28%), АО "Банк ЦентрКредит" (-9%) и АО "АТФБанк" (-1%), что не отразилось на их местах в общем рэнкинге по активам, таблица 6. Стоит отметить, что АО «БТА Банк» с каждым разом набирает темпы снижения объема своих активов, что указывает на неэффективные методы борьбы с нестабильной позицией банка. В целом, финансовое положение банка начало ухудшаться с 2008 года в результате наступления убытков по кредитному портфелю.

Таблица 6. 10 банков по размеру активов на 1.01.14г., млн.тг

1		2	3		4	5	
Место в рэнкинге		Наименование Банков	Активы банка		Изм. в (%)	Собственный капитал	
1.01.13	1.01.14		1.01.13	1.01.14		1.01.13	1.01.14
1	1	АО "КАЗКОММЕР ЦБАНК"	2 412 720,3	2 444 264,3	1%	282 673,3	441 632,2

2	2	АО "Народный Банк Казахстана"	2 163 411,7	2 485 602,8	15%	238 591,7	303 500,1
3	3	АО "БТА Банк"	1 989 711,2	1 437 949,4	- 28%	182 307,3	-435 219,6
4	4	АО "Банк ЦентрКредит"	1 171 913,3	1 071 571,4	-9%	78 235,6	83 874,7

Продолжение Таблицы 6

1		2	3		4	5	
5	5	АО "АТФБанк"	1 006 848,2	995 995,3	-1%	49 079,8	61 435,1
9	6	ДБ АО "Сбербанк"	340 021,5	643 396,0	89%	42 332,2	59 261,0
6	7	АО "Альянс Банк"	508 076,1	532 969,9	5%	31 776,0	7 849,6
11	8	АО "Цеснабанк"	266 348,1	492 561,1	85%	23 810,7	38 641,8
8	9	АО "KASPI BANK"	348 843,2	429 479,1	23%	36 503,7	49 209,8
7	10	АО "Евразийский Банк"	359 284,3	405 027,6	13%	27 022,9	33 668,9
Итого:			10 567 177,8	10 938 817,0	4%	992 333,3	643 853,6
Примечание: составлена по данным источника [55]							

На текущую дату всего 6 из 38 казахстанских банков показали отрицательную доходность, таблица 7, хотя обычно число банков прежде составляло около десяти. По состоянию на 1.01.2014 г. среди их числа оказался и АО "АТФБанк", вошедший в десятку лучших по объему собственного капитала. В сравнении с 1.01.2013г., показатели существенно улучшились.

Лидером среди крупнейших кредитных организаций по размеру прибыли является АО "БТА Банк". Второе место занял АО "Народный Банк Казахстана" который получает значительную государственную поддержку в лице ФНБ Самрук-Казына. АО "Альянс Банк", занимавший на 1.01.2014 года 2-е место, на рассматриваемую дату оказался вне списка, показав отрицательную доходность, таблица 7.

Кроме того, наблюдается тот факт, что, чем меньше банк, тем больше чистая прибыль. РА РФЦА склонно полагать, что основной причиной этому служит консервативный подход в кредитовании населения данными банками, в частности в строительной отрасли, или ориентированность на собственных корпоративных клиентов, а также небольшие, либо отсутствие внешних заимствований.

Таблица 7. Банки с отрицательной доходностью (1.01. 2014 г.)

№	Наименование банка	Непокрытый убыток текущего года, млн. тг
1	АО "АТФБанк"	-5 941,1
2	АО "Альянс Банк"	-5 215,1
3	ДО АО Банк ВТБ (Казахстан)	- 699,0
4	АО "Нурбанк"	-48,5
5	АО "ДБ "PNB" - Казахстан"	-24,8
6	АО ДБ "ТАИБ КАЗАХСКИЙ БАНК"	-17,8
	Всего:	-66 122,7

Примечание: составлена по данным источника [55]

Таблица 8. 10 банков по доходности (1.01. 2014 г.)

№	Наименование банка	Нераспределенный чистый доход текущего года, млн. тенге
1	АО "БТА Банк"	76 656,3
2	АО "Народный Банк Казахстана"	37 904,7
3	АО "КАЗКОММЕРЦБАНК"	34 677,7
4	ДБ АО "Сбербанк"	22 787,3
5	АО "KASPI BANK"	12 749,8
6	АО "Банк ЦентрКредит"	12 119,2
7	АО "ТЕМІРБАНК"	11 976,0
8	ДБ АО "HSBC БАНК КАЗАХСТАН"	10 860,2
9	АО "Евразийский Банк"	10 412,0
10	АО "Цеснабанк"	3 643,0
	Всего:	199 108,3

Примечание: составлена по данным источника [55]

Из таблицы 8 мы можем видеть, что в лидерах по такому критерию как доходность выступают крупные банки, такие как АО "БТА Банк", АО "Народный Банк Казахстана", АО "КАЗКОММЕРЦБАНК", рост доходности банков происходит благодаря тому, что увеличивается рост комиссионного дохода, главным образом, за счет роста дохода от операций с пластиковыми картами, а так же участия банков в инвестиционных программах. Рассмотрим топ банков по доходности на рисунке 4.

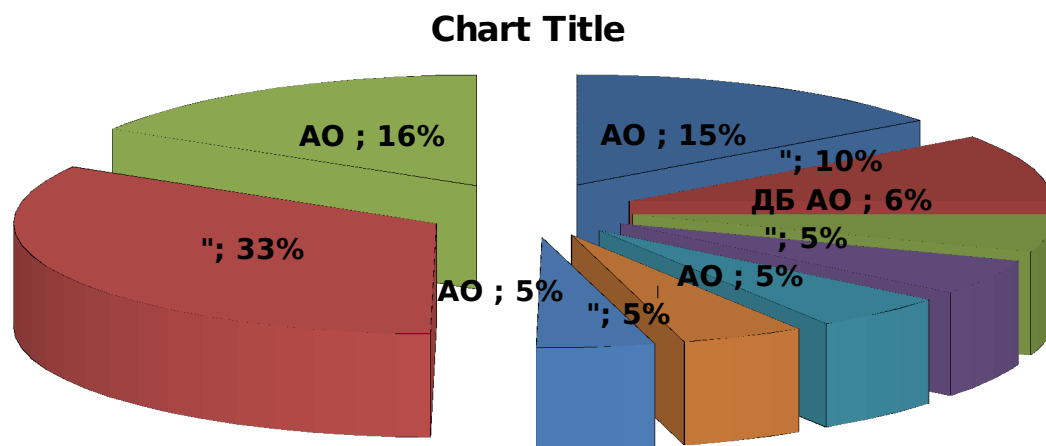


Рисунок 4. 10 банков по доходности
Примечание: составлен по данным источника [55]

Возможность банка конкурировать на определенном рынке непосредственно зависит от конкурентоспособности продукта и совокупности экономических методов деятельности банка, оказывающих воздействие на результаты конкурентной борьбы. Конкурентоспособность банковских продуктов определяется в сравнении с продуктами одного уровня качества и, соответственно, цены. Характеристика банковского продукта, отражающая его отличие от продукта конкурента как по степени соответствия конкретной общественной потребности, так и по затратам на ее удовлетворение, является инструментом маркетинговой стратегии банка.

Неудивительно, что последние годы ознаменовались попытками выстроить если не альтернативную систему оценки деятельности банков по тем или иным показателям, то хотя бы сделать это в приложении к тому или иному частному случаю. В Казахстане эта практика получила особенное распространение, так как мировой кризис нанес тяжелый удар по отечественной финансовой системе. Высокий уровень невозврата кредитов и закрытые для нас внешние рынки капитала продолжают довлеть над казахстанскими банками, заставляя все чаще задавать вопрос об их жизнестойкости на фоне непрекращающихся разговоров о неизбежности падения цен на нефть и девальвации так называемых «сырьевых» валют. Разумеется, что оценивать банки по величине активов, капитала или размеру депозитного портфеля представляется несколько наивным. Каким бы большим ни был тот же капитал первого уровня, по нему нельзя сделать полноценный и обоснованный вывод о высокой стрессоустойчивости банка, но в работе, мы попытались представить общую картину о деятельности казахстанских банков.

Рыночные перспективы банковских продуктов связаны не только с их качеством и издержками. Причинами успеха или неудач появления на рынке конкретного продукта могут быть и другие факторы: рекламная деятельность банка, его имидж, предлагаемый уровень обслуживания и т.д. Однако, как ни важны указанные аспекты деятельности банка, основой являются качество и цена банковских продуктов.

2.2 Анализ продвижения банковских продуктов, на материалах АО «Банк ЦентрКредит»

Результаты проводимого исследования в банке могут сказать о большой потенциальной емкости рынка банковских услуг. В настоящее время корпоративный потребитель стремится к получению прибыли в долгосрочной перспективе, пытается создать основу для долгосрочного развития. В связи с тем, что количество коммерческих структур неуклонно растет, перспектива весьма неплохая.

Сегодня кредитным организациям необходимо более точно представлять запросы корпоративного потребителя, как существующего, так и потенциального, отрабатывать специальные ускоренные технологии работы, ориентированные на принятие конкретных решений Банк должен хорошо знать бизнес своих клиентов “изнутри”, понимать цели и задачи корпоративного потребителя и предлагать различные варианты оптимизации и совершенствования финансовых механизмов.

В данной работе использованы результаты маркетинговых исследований качества обслуживания в АО «ЦКБ», которое было проведено автором.

Наличие лояльности, т.е. благоприятного отношения потребителей к данной организации, ее продуктам служит основой для получения стабильного объема продаж, что, в свою очередь, является стратегическим показателем успешности организации. Под лояльностью мы понимаем положительное отношение потребителей ко всему, что касается деятельности: оказываемым банковским услугам, персоналу, имиджу, исходящей от банка информации, рекламным обращениям, символике и т.д. Лояльными можно назвать тех потребителей, которые в течение длительного времени взаимодействуют с организацией и совершают при этом повторные покупки. Важную роль имеет степень напряженности коммуникаций между потребителями банковских услуг и сотрудниками банка. В связи с этим, представляется интересным исследование уровня лояльности потребителей банковских услуг, их отношения к банку, а также степени их удовлетворенности качеством обслуживания.

Цель маркетингового исследования состоит в выявлении уровня удовлетворенности клиентов качеством обслуживания в офисах АО «Банк ЦентрКредит» и лояльности в целом. В ходе исследования было сформировано несколько гипотез, которые тестировались в ходе исследования:

1. Реальный уровень удовлетворенности клиентов качеством обслуживания в офисах АО «Банк ЦентрКредит» ниже, чем желаемый оптимум.
2. Уровень удовлетворенности клиентов качеством обслуживания в офисах АО «Банк ЦентрКредит» различается в зависимости от сегмента потребителей. Исследовались следующие сегменты – студенты, пенсионеры, экономически активное население.
3. Реальный уровень лояльности клиентов ниже, чем желаемый оптимум.
4. Коммуникации между потребителями банковских услуг и сотрудниками банка носят напряженный характер и характеризуются повышенным уровнем конфликтности.

Таким образом, исследование имело своей целью решение нескольких задач, а именно:

- выяснить реальный уровень удовлетворённости качеством обслуживания в офисах;
- опровергнуть или подтвердить тот факт, что реальный уровень удовлетворённости качеством обслуживания ниже, чем желаемый оптимум;
- выявить уровень удовлетворенности качеством обслуживания в офисах банка различных сегментов потребителей;
- подтвердить или опровергнуть тот факт, что реальный уровень лояльности клиентов исследуемого ниже, чем желаемый оптимум;
- исследовать напряженность коммуникаций между потребителями банковских услуги и сотрудниками банка и определить сложившийся уровень конфликтности.

Методика исследования. Поскольку в ходе исследования тестировались несколько нуждающихся в проверке гипотез, было проведено описательное исследование, позволившее сделать выводы о степени удовлетворенности клиентов банка и уровне их лояльности.

В качестве базы была использована первичная информация, собранная методом опроса клиентов в офисе банка. Объектами исследования выступали посетители офиса банка в течение одного рабочего дня. В результате опроса выявлены предпочтения потребителей по различным параметрам обслуживания, получено их мнение относительно качества предоставления банковских услуг. При проведении опроса использовалась анкета, состоящая из вопросов с многовариантными ответами. Опрос проводился методом самостоятельного заполнения опросных листов респондентами. В опросный лист был включен ряд вопросов, который позволил проранжировать и оценить параметры качества обслуживания, определить уровень напряженности коммуникаций между сотрудниками и клиентами банка (Приложение А).

Анализ данных. Анализ данных начинается с перевода данных в осмысленную информацию. Это – преобразование исходных данных, где выделяются функции высокого уровня обобщения:

- обобщение (выражение через определенное число понятий);
- концептуализация (оценка результатов обобщения);
- коммуникация (использование понятных для заказчика категорий);
- экстраполяция (обобщение степени выборки на всю совокупность).

Результаты исследования. Первичные данные были собраны в течение нескольких дней. Подход к сбору данных – самостоятельный. Были получены ответы респондентов практически на все вопросы анкет.

На достижение целей было направлено изучение поведения клиентов АО «Банк ЦентрКредит», определение их демографического профиля, с использованием таких параметров, как возраст, пол, образование, семейный доход, выявления уровня потребности населения в предоставлении тех или

иных банковских услугах, получение информации о качественном, профессиональном обслуживании клиентов АО «Банк ЦентрКредит».

В результате обобщения полученных данных удалось выяснить, что основная масса респондентов является клиентами банка долгое время, что видно из приведенной на рисунке 5 информации.

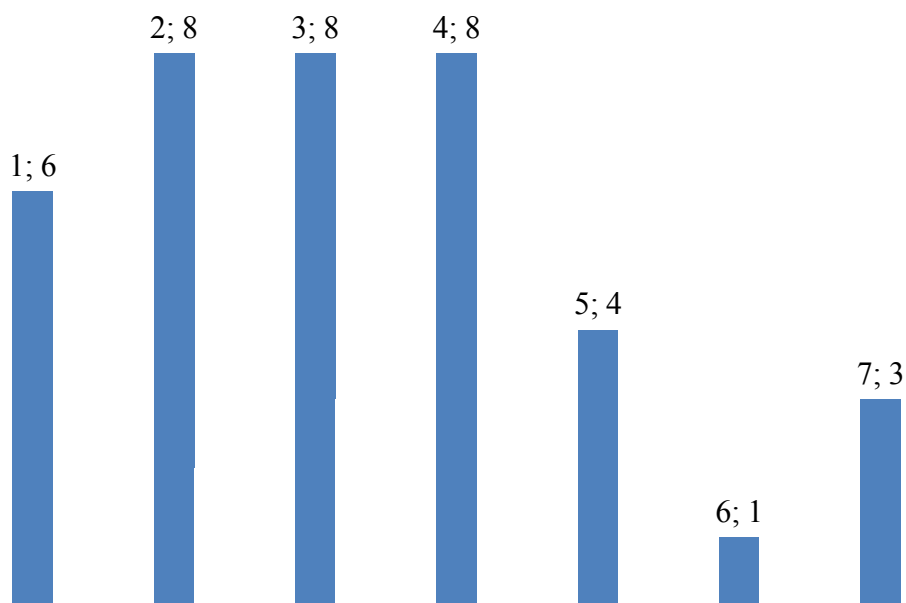
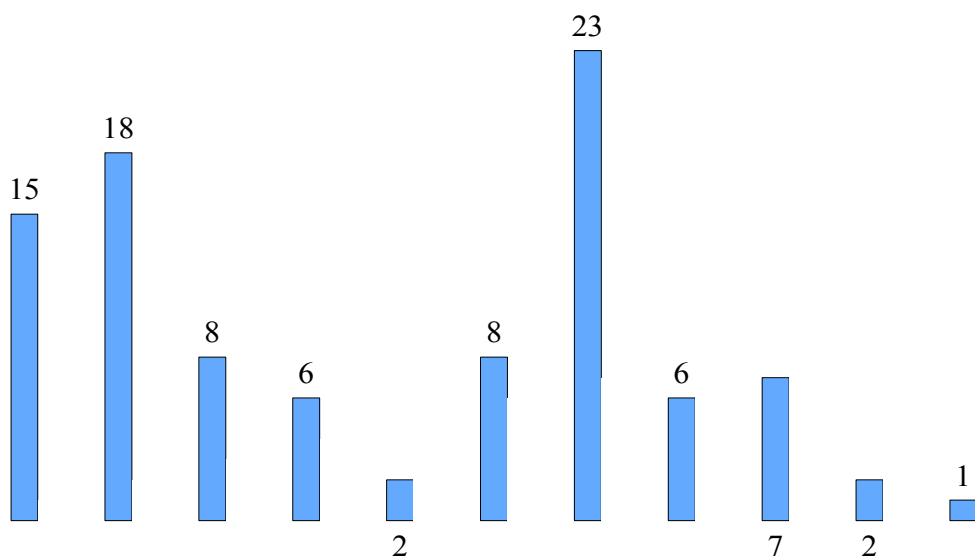


Рисунок 5. Данные о годах обслуживания

Выяснилось, что самое меньшее по срокам обслуживания (1 год) – 6 респондентов, среднее – (2,3,4 года) – по 8 респондентов, далее – 5 лет – 4; 7 лет – 3 респондента.

Далее рассматривалось предпочтение клиентов Банка к банковским услугам, рисунок 6.



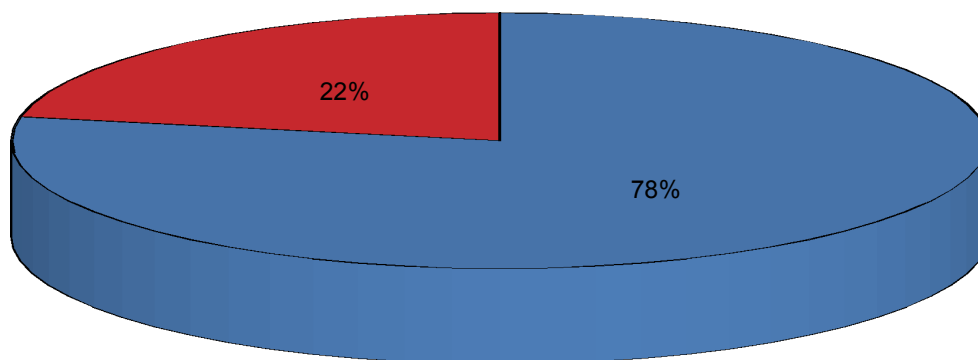
Виды услуг:

- 1 – прием коммунальных платежей
- 2 – услуги по кредитованию частных клиентов
- 3 – выдача справок по вкладам
- 4 – получение з/платы, пенсии
- 5 – розыск действующих и закрытых вкладов
- 6 – операции с ценными бумагами
- 7 – банковские карты
- 8 – переводы денежных средств
- 9 – услуги по операциям с иностранной валютой
- 10 – операции с драгметаллами
- 11 – депозиты в тенге и иностранной валюте

Рисунок 6. Спрос на банковские продукты

Из полученных данных на рисунке 6 видно, что предпочтение опрошенных респондентов отдается таким видам услуг, как обслуживание по банковским картам, кредитование частных клиентов, прием коммунальных платежей, операциям с ценными бумагами. Показатели же по услугам операций по вкладам, переводам денежных средств, с драгоценными металлами несколько ниже.

На рисунке 7 видно, что большинство клиентов (39 человек) пользовались услугами других банков до того, как стать клиентами АО «Банк ЦентрКредит».

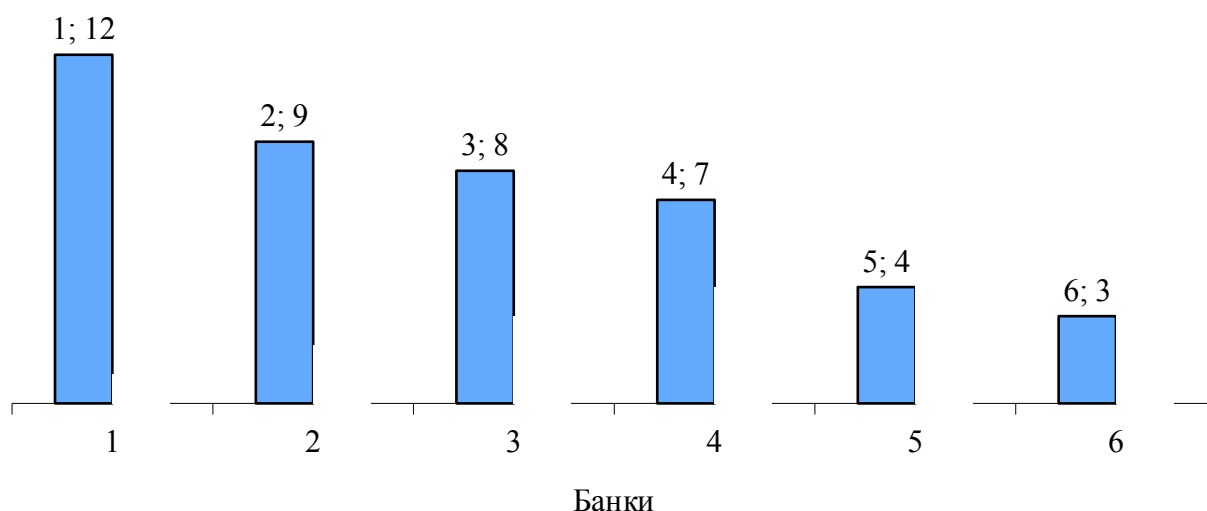


В процентном отношении:

- число клиентов, пользовавшихся услугами других банков – 78%
- число клиентов, не пользовавшихся услугами других банков – 22%

Рисунок 7. Количество клиентов-пользователей услуг других банков

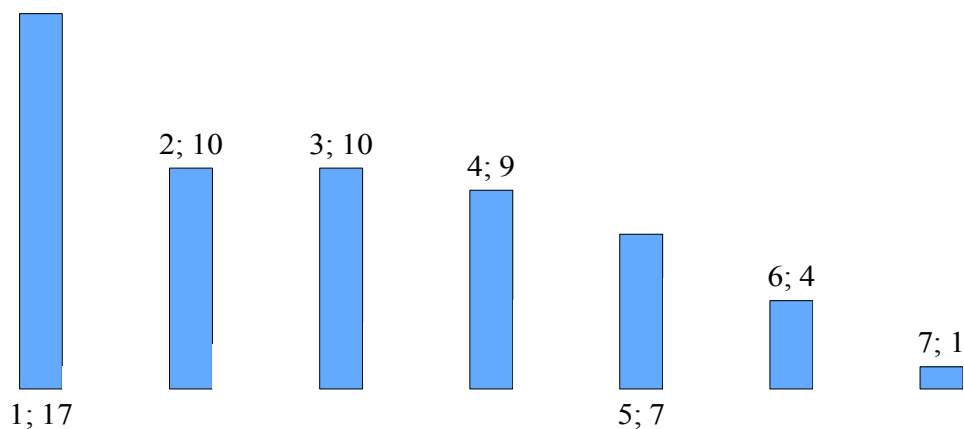
В связи с этим возникает вопрос – услугами каких банков пользовались или пользуются в настоящее время опрашиваемые респонденты? Ответ получен в результате анализа данных предоставляемой анкеты, что представлено на рисунке 8.



- 1 – Народный Банк Казахстана
- 2 – КазкоммерцБанк
- 3 – Банк ЦентрКредит
- 4 – БТА Банк
- 5 – Каспий Банк
- 6 – Альянс Банк

Рисунок 8. Количество человек, пользователей услугами других банков

Отсюда можно сделать вывод, что лидирующее положение на рынке предоставления банковских услуг занимают банки Народный Банк Казахстана, КазкоммерцБанк, Банк ЦентрКредит. Далее в практической части настоящего исследования требовалось разобраться, по какой же причине респонденты обслуживаются в АО «Банк ЦентрКредит», что повлияло на его выбор при такой конкуренции на банковском рынке. Удалось выяснить, рисунок 9, что на первое место выходит такой немаловажный параметр, как надежность банка, далее – удобное расположение, профессионализм и реклама.



Причины:

1. Надежность банка.
2. Удобность расположения.
3. Реклама.
4. Профессионализм сотрудников.
5. Без особых причин.
6. Хорошее отношение к клиентам.
7. Неудовлетворенность контактами с другими банками.

Рисунок 9. Динамика перехода на обслуживание в «Банк ЦентрКредит»

Далее следует вопрос о качестве обслуживания в АО «Банк ЦентрКредит». Проанализируем полученные данные, рисунок 10.

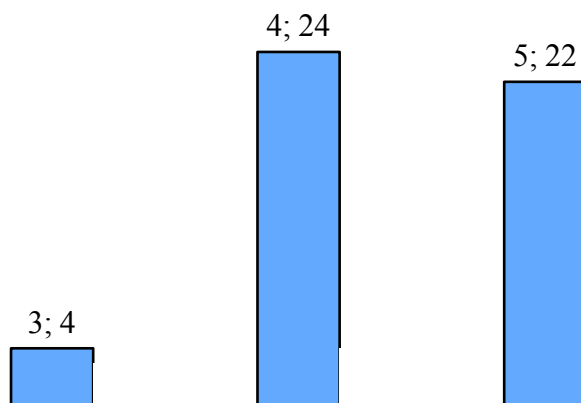


Рисунок 10. Оценка профессионализма

Здесь дается возможность респондентам оценить качество обслуживания в части профессионализма сотрудников банка по пятибальной системе. Итак, на рисунке 10 представлено, что большинство респондентов склоняется к

оценочному баллу “4”, видимо, некоторые специалисты банка уделяли им не такое внимание, на которое они рассчитывали.

На основании рисунка 11, можно проследить, насколько доброжелателен, приветлив в обращении с клиентами обслуживающий персонал.

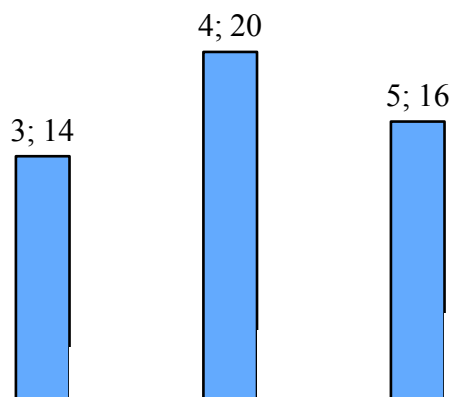


Рисунок 11. Доброжелательность в отношении к клиентам

На рисунке 12 прослеживается оперативность в обслуживании клиентов банка. Превалирует оценка в 4 балла, известно, что в банках идет сокращение сотрудников на приемах платежей, депозитов, кредитов это и влияет на то, что возникают очереди и оперативность снижается.

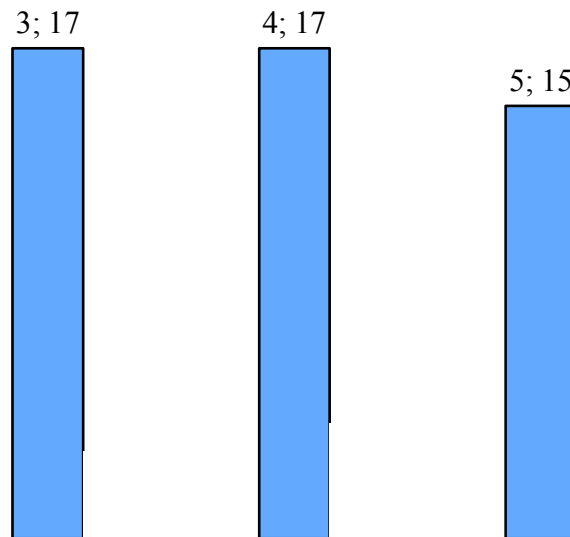


Рисунок 12. Оперативность обслуживания

Рисунок 13 показывает, насколько внешне аккуратны сотрудники банка при обслуживании клиентов, в основном это относится к операционно-кассовым работникам. По этому показателю, не всегда клиенты банк могут запоминать внешний вид сотрудника, и возможно, оценка в 4 балла, кажется им более приемлемой, различные вкусы, порой, оказывают на него значение.

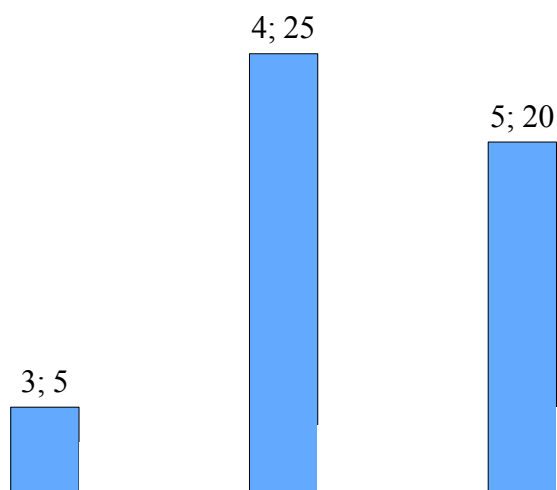


Рисунок 13. Внешний вид сотрудников

Последним параметром в оценке качества обслуживания клиентов здесь является непосредственное внимание к респонденту, как к потенциальному клиенту, что и видно по результатам, собранным на рисунке 14.

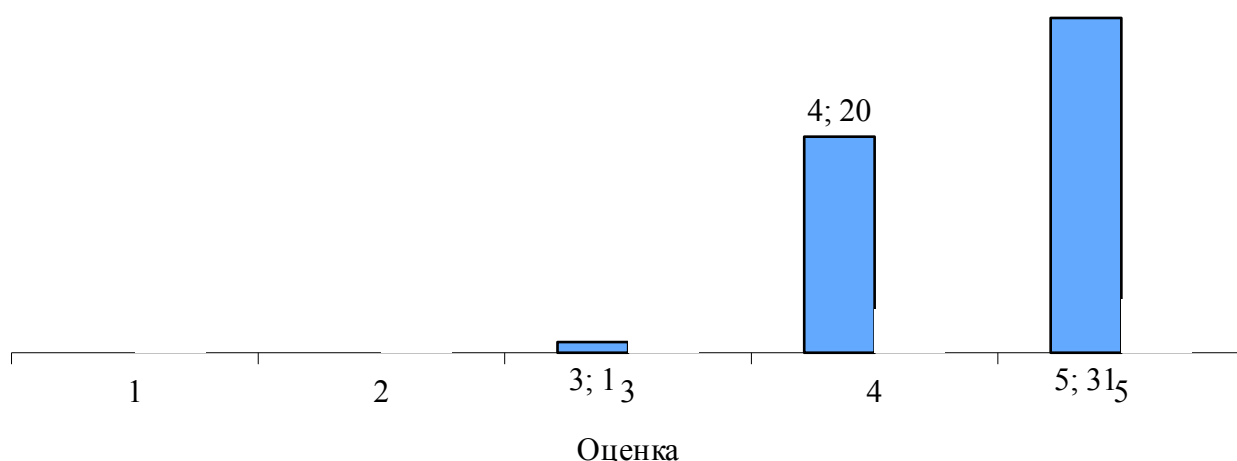


Рисунок 14 Внимание к клиенту

В пункте №7 анкеты маркетингового исследования ставился вопрос о том, обращали ли респонденты внимание на рейтинг их надежности. Лишь 38 % опрошенных клиентов обращали внимание на рейтинг надежности банков при их выборе. В плане достаточности поступления информации о банковских продуктах удалось выяснить следующее. 80% респондентов ответили, что достаточно поступает информации, 16% затруднились ответить, и только 2% решили, что информации о банковских продуктах поступает недостаточно.

Доведение продукта до потребителя – элемент комплекса маркетинга, характеризующий деятельность организации, направленную на то, чтобы

сделать продукт доступным целевым потребителям. Главным содержанием элемента этого комплекса является прямой маркетинг, т.е. доводимый до клиента через рекламу, непосредственно каналы СМИ. Существуют, как известно, несколько форм прямого маркетинга. В п. 9 анкеты исследования выявляется предпочтение опрашиваемых респондентов в отношении выбора способа получения информации. В процентном отношении были получены следующие результаты:

- 76% респондентов уверены, что лучший способ получения информации – через средства массовой информации;
- 12% отдают предпочтение консультации специалистов банка;
- 6% - размещению на информационных стендах;
- 4% - рекламное письмо;
- 2% - другой способ.

Последним вопросом, касающимся непосредственно обслуживания клиентов в части оказания банковских услуг в проводимом исследовании являлся вопрос о решении проблемной ситуации, ответы на вопросы, заданные респондентам.

В процентном отношении:

- 52% респондентов уверены, что работники Банка стремятся оказать помощь в разрешении возникших проблем;
- 36% указали на то, что проблемных ситуаций не возникало;
- 8% - затруднились дать ответ;
- и 4% ответили “нет”.

Далее в анкете маркетингового исследования ставились вопросы классификационного характера, сюда относятся вопросы о возрасте, поле, образовании, уровне дохода, сфере профессиональной деятельности. Здесь видно, что из числа опрошенных 27 человек - мужского пола, остальные 23 – женского, в принципе, разница не велика. Также был отмечен возрастной ценз респондентов. В процентном отношении:

- 34% - возраст от 25 до 36 лет;
- 30% - 37-45 лет;
- 18% - 46-55 лет;
- 8% - до 25 лет;
- 6% - 56-65 лет
- 4% - клиенты более 65 лет.

В большинстве своем клиенты АО «Банк ЦентрКредит» имеют образование высшее, далее по количеству набранных ответов – среднее специальное, среднее, незаконченное высшее, начальное, и имеющие ученую степень. Проведенное исследование показало, что опрашиваемые клиенты банка заняты практически во всех сферах деятельности, хотя большинство работающего населения занято в таких сферах как транспорт, торговля, бытовое обслуживание. В процентном отношении:

- 14% - образование, наука, культура;
- 13% - финансы, кредит, страхование;
- 13% - транспорт;
- 11% - торговля;
- 11% - бытовое обслуживание;
- 9% - управление;
- 7% - строительство;
- 7% - связь;
- 7% - другая отрасль;
- 4% - промышленность;
- 4% - ЖКХ.

Последний вопрос исследования - о среднем доходе на одного члена семьи. Большинство опрошенных имеют доход от 50000 до 70000 тг., от 30000 до 40000 тг., минимум дохода имеет 5% опрошенного населения.

Таким образом, можно сделать вывод о том, что у АО «Банк ЦентрКредит»:

- реальный уровень удовлетворённости качеством обслуживания в офисах соответствует высокому показателю, хотя, есть определенные позиции, над которыми руководству банка необходимо работать;
- реальный уровень удовлетворённости качеством обслуживания клиентов выше, чем установленные и прописанные нормы в положениях, координирующих обслуживание клиентов;
- выявлено, что уровень удовлетворенности качеством обслуживания в офисах банка одинаков для различных сегментов потребителей;
- реальный уровень лояльности клиентов банка выше, чем желаемый оптимум;
- напряженности в межличностных коммуникациях сотрудников банка и потребителями банковских услуги не выявлено.

Теперь проанализируем маркетинговые возможности АО «Банк ЦентрКредит».

Одним из наиболее удобных и действенных методов сопоставления данных о конкурентоспособности предприятия и выбора альтернатив её

повышения является метод SWOT-анализа, или матрица возможностей и угроз внешней среды, сильных и слабых сторон компании.

Суть метода состоит в сопоставлении данных о внешней и внутренней среде фирмы и производится экспертным путем с помощью специальной матрицы.

Используя сводную матрицу, можно выявить те цели, которые АО «Банк ЦентрКредит» необходимо незамедлительно достичь с учетом своих преимуществ и недостатков для улучшения конкурентного положения предприятия на банковском рынке Республики Казахстан.

Матрица SWOT-анализа АО «Банк ЦентрКредит» составлялась по результатам исследования конкурентоспособности данного банка.

SWOT-анализ АО «Банк ЦентрКредит» представлен в таблице 9.

Таблица 9. SWOT-анализ АО «Банк ЦентрКредит»

1	2	3
Внешняя среда Внутренняя среда	Возможности «О» — Opportunities	Угрозы «Т» — Threats
–	Экономический подъем в стране дает возможность повышения доходов организаций, что повышает платежеспособность, т.е. спрос становится платежеспособным;	Снижение темпов развития банковской отрасли;
–	Ожидаемый рост рынка кредитования населения, в том числе вырастет потребительский и ипотечный рынок;	Усиление финансового кризиса;
–	Повышение спроса на услуги кредитования.	Упадок экономической активности потребителей банковских услуг;
		Укрупнение конкурентов за счет слияния приведет к захвату большей доли рынка и к ужесточению конкуренции;
		Потеря клиентов из-за ухудшения сервисного обслуживания или имиджа банка;
		Нестабильность хозяйственного, налогового и других законодательств в Казахстане влечет дополнительные трудности

Продолжение таблицы 9

1	2	3
		для функционирования финансовых структур.
Силы «S» — Strength	Сила и возможности «СиВ»	Сила и угрозы «СиУ»
– Накопленный многолетний опыт успешной работы на рынке;	Повышение спроса на продукцию путем применения маркетинговых мероприятий и рекламы →	Предоставление оптимальных, взаимовыгодных и гибких условий при заключении сделок с постоянными
– Широкая клиентская база в различных регионах	будет способствовать	

– Казахстана; – Устойчивая структура доходов банка; – Большой ресурс доверия потребителей к банку со стороны различных категорий клиентов; – Наличие необходимой инфраструктуры (филиалы, отделения и др. структурные единицы).	- стабилизации спроса и его увеличению; - Расширение доли банка на рынке ипотечного кредитования; - Дальнейшее развитие филиальной сети; – Увеличение кредитования предприятий малого и среднего бизнеса; - Ввод нового тенгового продукта для регионов.	- корпоративными клиентами; - Поддержание долгосрочных стабильных отношений с крупными клиентами; - Акцент на предоставление широкого спектра услуг; - Репутация банка на рынке и длительный срок работы удерживает розничных клиентов, несмотря на усиление конкуренции помимо непосредственной продажи продукции .
– Репутация универсального банка, обслуживающего крупных корпоративных клиентов и при этом активно развивающего розничный бизнес; – Стабильный рост финансовых показателей; – Оперативная система консультирования и поддержки клиентов; – Широкий ассортимент предлагаемых расчетно-кассовых услуг; – Крупный масштаб банковских операций (охват всех регионов).	- Использовать опыт современных успешных банков с целью совершенствования процесса продвижения банковских услуг и продуктов; - Увеличение сбережений и вкладов населения за счет роста его доходов и благосостояния.	
Слабости "W" — Weakness	Слабость и возможности «СЛВ»	Слабость и угрозы «СЛУ»
Низкий уровень скорости принятия решений, из-за этого длительность и сложность процедур;	Привлечение и заключение договоров с новыми деловыми партнерами → активный	Риски, связанные с правовой системой и операционной средой Казахстана;

Продолжение таблицы 9

1	2	3
---	---	---

– Низкий уровень производительности труда, его разделения и специализации, что влечет невозможность экономии на масштабе; – Автоматизация на низком уровне и использование ручного труда в большинстве случаев; – В некоторых случаях баланс между контролем рисков и доходностью банка чрезмерно смещен в сторону недопущения рисков; – Умеренная капитализация с учетом высоких уровней концентрации и быстрого роста активов; – Текучесть кадров.	поиск потенциальных и заинтересованных в продукции клиентов; Поиск новых путей продвижения продукции → более предметная и плотная работа с персоналом, ориентация его на достижение целей компании позволит увеличить количество потенциальных сделок; Создание проработанной системы мотивации для обеспечения наиболее эффективной работы сотрудников, отвечающих за непосредственный сбыт и продвижение продукции → позволит более эффективно структурировать работу, распределить обязанности, снизит текучесть кадров, будет способствовать формированию корпоративной культуры.	Рост межбанковской конкуренции в приоритетных направлениях бизнеса банка; Использование малозатратных, но эффективных способов рекламы с целью охвата целевой аудитории и активных продаж банковских продуктов; Следить за действиями конкурентов и стараться опережать изменения продуктового ряда; Снижение маржи как результат обострения конкуренции в банковском бизнесе.
Примечание: составлена автором по данным организации		

По результатам анализа можно сделать выводы о том, какие направления необходимо развивать, какие стороны деятельности усиливать и как использовать возможности внешней среды АО «Банк ЦентрКредит».

Таким образом, по результатам проведенного анализа, было установлено, что необходимо укреплять и осуществлять поддержку сильных сторон и конкурентных преимуществ АО «Банк ЦентрКредит», а также предпринимать усилия и осуществлять деятельность по снижению и устранению слабых сторон.

Необходимо более подробно остановиться на ключевых факторах успеха данного банка со стороны внешней среды.

В РК гражданин, заключивший договор с банком, ежемесячно делает взнос на свой депозитный или кредитный счет. С 2007 по 2013 год в Республике Казахстан средний уровень роста номинального дохода граждан вырос на 38 %. При этом, можно заключить, что и средний уровень взносов граждан в РК вырос в среднем от 20% до 40%. Таким образом, рост номинального уровня доходов населения Республики Казахстан ведет к росту средней суммы банковских взносов. АО «Банк ЦентрКредит» не является в данном случае исключением.

Снижение ставок налогообложения. В связи с мировым экономическим кризисом для поддержания банковского рынка Республики Казахстан была снижена средняя ставка налогообложения по данному виду бизнеса до 11%. Что, несомненно, положительно скажется не только на поддержании текущего

уровня доходности АО «Банк ЦентрКредит», но и будет способствовать его развитию.

Таблица 9 так же показывает, что основными и наиболее серьезными угрозами для АО «Банк ЦентрКредит» со стороны внешней среды являются:

- ухудшение инвестиционного климата в стране;
- мировой финансовый кризис;
- усиление корпоративного взаимодействия банков-акционеров и пенсионных фондов;
- снижение темпов роста ВВП.

На мировых биржах происходит стремительное падение фондовых индексов. Разумеется, что фондовые рынки Казахстана и других развивающихся стран не остались в стороне. Так, с начала текущего года индекс казахстанского рынка снизился на 56,5 %, а за сентябрь – на 26,6. Мировой кризис отразился на финансовых инструментах, которые котируются как на казахстанском, так и на зарубежных фондовых рынках. Ведь от 5% до 50% их активов инвестировано в акции. Например, ценные бумаги АО «Разведка Добыча «КазМунайГаз», АО «Казахмыс» и другие. Незатронутыми остались, в основном, бумаги небольших эмитентов и тех, кто не котируется на бирже. В некоторых фондах удельный вес таких бумаг большой, поэтому у них доходность поддерживается на прежнем уровне.

Резкий обвал в посткризисный период фондовых бирж уже осложнил работу казахстанских банков. В случае дальнейшего ухудшения ситуации спасти банки смогут только их акционеры путем вливания дополнительного капитала. По последним данным АФН РК, на 1 октября 2013 г. чистый инвестиционный доход банков за сентябрь снизился на 6,36% (то есть на 22,9 млрд. тенге).

Помимо мирового финансового кризиса, большой проблемой является инфляция, которая неожиданно и резко взлетела из-за нескольких факторов. Сам мировой финансовый кризис является настолько масштабным, что в итоге некоторые банки Республики Казахстан потеряли половину своей стоимости. Инфляция «съедает» даже тот доход по накоплениям, который есть сейчас в Казахстане.

Усиление корпоративного взаимодействия банков и крупных предприятий Казахстана. Примером здесь может служить предприятия АО «Банк ЦентрКредит» и АО «MITTAL STIL». Все сотрудники данных предприятий в обязательном порядке должны участвовать в зарплатном, кредитном и депозитном проекте именно этого банка, без учета их желания взаимодействовать с другими банками. По данным АФН данная тенденция только будет расти и в скором времени охватит все наиболее крупные предприятия Казахстана, где сосредоточено до 80% всех вкладчиков Республики Казахстан.

Проведя маркетинговое исследование на материалах АО «Банк ЦентрКредит» на банковском рынке Республики Казахстан, можно выделить следующие наиболее важные проблемы, стоящие перед банком:

- 1) потеря корпоративных клиентов;
- 2) снижение темпов роста рыночной доли банка;
- 3) высокая конкуренция на банковском рынке Республики Казахстан;
- 4) обеспечение эффективного осуществления своей деятельности в условиях мирового финансового кризиса и снижения общих темпов роста ВВП Казахстана.

Сложившаяся ситуация является следствием недоверия населения к долгосрочным кредитным продуктам, а также малой информированности населения о принципах работы банка.

Тем не менее, клиенты зачастую, к словам менеджера банка о банковских услугах и гарантиях относятся насторожено и воспринимают это как информацию от заинтересованного лица и как следствие не очень им доверяют. В связи с этим еще одной важной проблемой становится просвещение населения о Государственной системе страхования вкладов. Отметим также, что работа с населением сегодня ведется в недостаточном объеме.

Клиенты чаще всего доверяют слухам и не уделяют достаточного внимания проверке их достоверности. Для стабилизации ситуации банковским учреждениям необходимо активизировать работу по повышению финансовой грамотности населения.

Совершенствование внутрибанковской среды, при условии грамотного и планомерного подхода может способствовать повышению конкурентоспособности, как отдельных услуг, так и всего банка.

Коммерческие банки столкнулись с резким обострением конкуренции со стороны многочисленных специализированных кредитных учреждений, которая стимулирует поиск банками новых сфер деятельности, увеличение числа предлагаемых клиентам услуг и повышение качества обслуживания. Развитие тенденции расширения функций коммерческих банков в современных условиях продолжается. Для укрепления своих позиций на рынке они активнее осуществляют не характерные для банков операции, внедряясь в нетрадиционные для них сферы финансового предпринимательства. Тем самым повышается роль банков в функционировании экономики.

К управлению маркетинговой деятельностью в банке следует отнести ВЭД - крупные банки предлагают ряд услуг клиентам-участникам внешнеэкономической деятельности и сами становятся важным связующим звеном в международной торговле. Как правило банки создают специализированные отделы по внешним связям. Напрашивается вывод о том, что банковский маркетинг — это рыночная стратегия по созданию, продвижению и сбыту банковских продуктов, включающая в себя определенный набор технических приемов, целью применения которых является удовлетворение потребностей клиентов доходным для потребителя банковских услуг образом. Однако он является не только способом реализации продукта, а стратегией и философией банка.

2.3 Анализ потребностей рынка в банковских продуктах коммерческих банков Павлодарской области

Хорошо функционирующая банковская система является важнейшим инструментом для решения экономических и социальных проблем. Для Казахстана ее роль особенно актуальна, учитывая зачаточное состояние малого и среднего бизнеса, нуждающегося в финансовой поддержке, а также положение с доступностью жилья для населения.

Не всегда банковская система способна эффективно работать и оказывать свое позитивное воздействие на экономическое положение общества. Слабая информационная политика, несовершенные процедуры оформления, безупречный сервис существенно снижают доступность кредитов и ипотеки.

Результаты маркетингового исследования позволили оценить степень доступности банковского кредитования, определить затраты времени, обусловленные сложной процедурой оформления, оценить масштаб использования коррупционных схем, облегчающих доступ к кредитам в банках Павлодарской области. Эти результаты указывают на необходимость регулярного маркетингового исследования банковской сферы, которое способствовало бы повышению доступности банковских услуг, открытости и эффективности деятельности банков/финансовых организаций на благо потребителей из числа предпринимателей и населения.

Наиболее востребованными банковскими продуктами являются кредиты малому бизнесу и ипотечные кредиты, в связи, с чем, необходимо оценить доступность услуг кредитования для малого и среднего бизнеса в Павлодарской области, а также доступность ипотечного кредитования.

Малый и средний бизнес, играет серьезную роль в развитии национальной экономики и является ее движущей силой. Ключевым вопросом развития в данной сфере является финансирование деятельности и, как свидетельствует мировая практика, при поиске внешних источников финансовых ресурсов основное внимание предприниматели уделяют банковским кредитам. Соответственно, доступность банковских кредитов влияет как на развитие малого и среднего бизнеса, так и на состояние экономики в целом.

По результатам данного исследования большая часть респондентов (59%) склонна оценивать банковские кредиты как доступные, но требующие больших временных затрат и усилий. И этот вариант ответа одинаково распространен среди получателей, как ипотечных кредитов, так и кредитов для бизнеса. Но кредиты для бизнеса значительно чаще оцениваются как легкодоступные (17%) в сравнении с ипотечными кредитами (8%).

В данном вопросе можно отследить заметное влияние личных связей на доступность кредитов. В среднем, 15% респондентов согласны с тем, что они доступны только при наличии связей/знакомств, что уже позволяет предположить, что сфера банковского кредитования подвержена явлениям фаворитизма. Среди получателей ипотечных кредитов сравнительно больше тех, кто полагается на связи (20%), чем среди бизнесменов (14%). Немного реже респонденты отмечают значение знаний и опыта, отвечая, что кредиты доступны для людей, хорошо разбирающихся в этой сфере (12%). Бизнесмены чаще склоняются к такому мнению, чем получатели ипотеки (13% против 9%), таблица 10.

Таблица 10. Доступность кредитов в банках/финансовых организациях, % респондентов

№	Степени доступности кредитов	Ипотека	Бизнес	Среднее
1	Доступны, но требуют затрат большого количества времени и усилий	59	59	59
2	Легко доступны	8	17	16
3	Доступны, только при наличии связей (знакомств)	20	14	15
4	Доступны только для тех людей, кто хорошо разбирается в этой сфере	9	13	12
5	Совершенно недоступны	4	2	2
6	Другое (доступны при наличии залога, большой стабильной зарплаты, богатым людям)	10	1	3
7	Затрудняюсь ответить	2	2	2

Анализ данных в разрезе регионов показывает, что в восприятии доступности кредитов между регионами есть существенные различия. Наиболее благоприятной ситуацию для кредитования можно назвать в регионах, где относительно выше доля тех, кто считает кредиты легко доступными. Это в Павлодаре (36%), Кызылорде (26%), Усть-Каменогорске (24%) и Алматы (23%). Кардинально отличается ситуация в западных регионах – в Атырау (12%), Актау (13%), где преобладают доли тех, кто считает кредиты совершенно недоступными. Влияние личных связей, знакомств наиболее выражено в Кокшетау (35%), Алматы (25%), Астане (24%) и Шымкенте (23%). В Кокшетау (23%), Павлодаре (24%), Шымкенте (23%) сравнительно чаще придают значение знаниям и опыту, отмечая, что кредиты доступны тем, кто хорошо разбирается в этой сфере.

Кредиты являются одним из самых востребованных способов решения финансовых вопросов для предприятий малого и среднего бизнеса. Так, 87% предпринимателей указали, что при необходимости в дополнительных финансовых вливаниях они обращаются в банки и другие финансовые

организации. Остальные источники финансирования пользуются значительно меньшей популярностью, рисунок 15.



Рисунок 15. Источники, к которым обращаются предприниматели, если им нужны дополнительные финансовые вливания, % респондентов

Являясь в восприятии предпринимателей довольно доступными, кредиты, тем не менее, влекут за собой некоторые риски, выступающие причинами отказа от банковского кредитования. Среди них первое место занимают слишком высокие процентные ставки в банках (73%). Другой распространенной причиной является нежелание попасть в зависимость от банка (28%) и опасение потерять залог (18%). 8% избегают кредитов, так как не располагают нужными связями, а 7% не хотят обращаться в банки из-за предыдущих отказов. Определенная доля предпринимателей опасается рейдерских захватов со стороны банка (4%), рисунок 16.

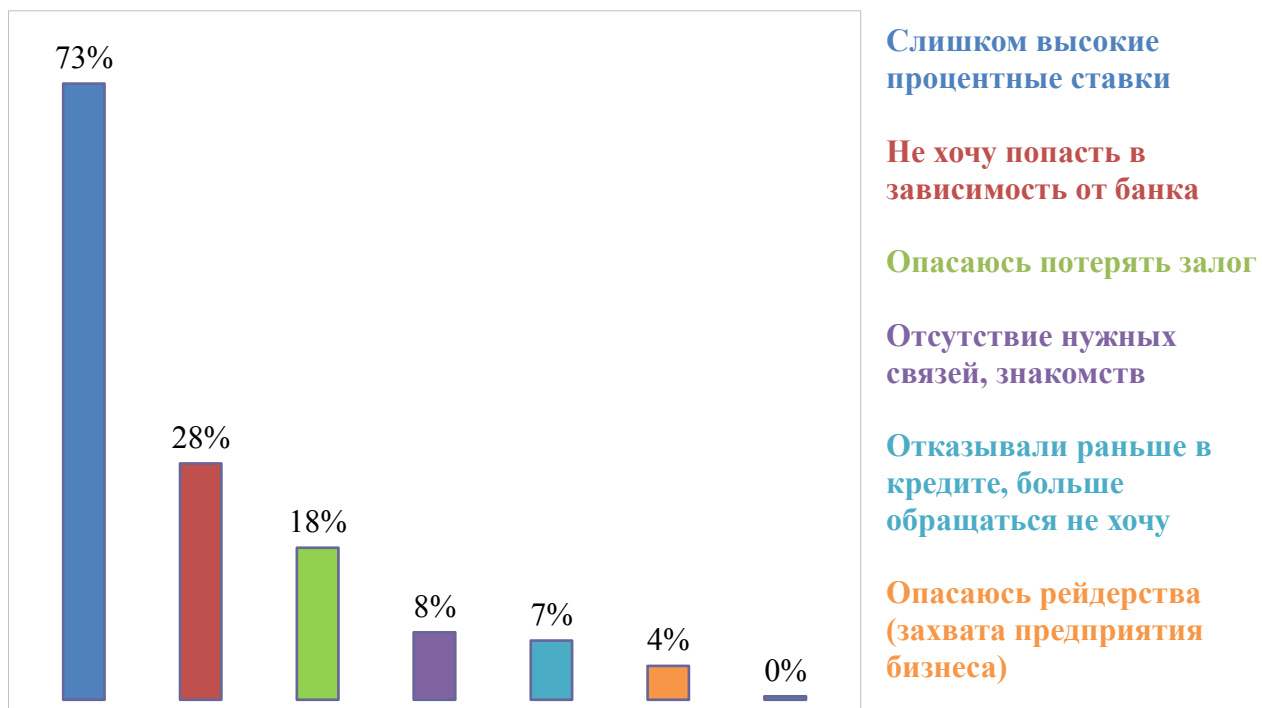


Рисунок 16. Причины, по которым предприниматели избегают брать кредиты, % респондентов

Сравнение ответов руководителей различных предприятий показало, что более доступны кредиты для среднего бизнеса и сложнее они даются фермерским хозяйствам, которым трудно соответствовать требованиям, выдвигаемым банками/финансовыми организациями.

Одним из весомых факторов, обеспечивающих доступность кредитов для бизнеса, является наличие связей/знакомств, которые особо ценятся индивидуальными предпринимателями и руководителями малых предприятий. Но для предпринимателей кредиты связаны с рядом рисков, среди которых на первое место выступают высокие процентные ставки.

Респонденты, получавшие ипотечные кредиты, чаще чем предприниматели считают, что они требуют затрат большого количества времени и усилий.

Восприятие доступности кредитов и собственных возможностей зависит также от сферы деятельности респондента.

Предприниматели и госслужащие чаще воспринимают ипотечные кредиты как легкодоступные (17% и 16% соответственно).

Домохозяйки единодушно воспринимают кредиты как требующие большого количества времени и усилий (100%).

Значение связей/знакомств, обеспечивающих доступность кредитов, подчеркивают сравнительно чаще работники бюджетной сферы (25%) и предприниматели (28%), таблица 11.

Таблица 11. Восприятие доступности ипотечных кредитов в зависимости от сферы занятости, % респондентов

№	Оценка доступности	Род занятий					Среднее
		Работник бюджетной организации	Госслужащий	Работник частной компании	Предприниматель	Домохозяйка	
1	Легко доступны		16	6	17		8
2	Доступны, но требуют большого количества времени и усилий	67	58	57	44	100	59
3	Доступны, только при наличии связей (знакомств) в банке	25	5	9	28		15
4	Доступны только для тех людей, кто хорошо разбирается в этой	4	11	9			6
5	Совершенно недоступны		11	6			4
6	Затрудняюсь ответить			3	6		2

Госслужащие и работники частных компании указывают на то, что кредиты доступны для людей, которые хорошо разбираются в этой сфере (11% и 9% соответственно) и только среди них встречаются респонденты, воспринимающие кредиты как совершенно недоступные (11% и 6% соответственно).

Наличие конкуренции между банками, по данным различных исследований позитивно влияет на прозрачность и доступность услуг банков и финансовых организаций. По результатам нашей работы, конкуренция между казахстанскими банками оценивается чаще как слабая (39%). По мнению 18% опрошенных респондентов конкуренция вовсе отсутствует. Только 7% респондентов оценивает конкуренцию между банками как сильную.

Предприниматели имеют собственный опыт взаимодействия с банками и финансовыми организациями, и их точка зрения в некоторой степени отличается от мнения респондентов, получавших ипотечные кредиты. Бизнесмены более склонны к мнению, что конкуренция между банками отсутствует (19% против 16%) и чаще оценивают конкуренцию как слабую (41% против 33%). Сильной конкуренцию между банками считают примерно равные доли среди предпринимателей и получателей ипотеки (7% и 6% соответственно), рисунок 17.

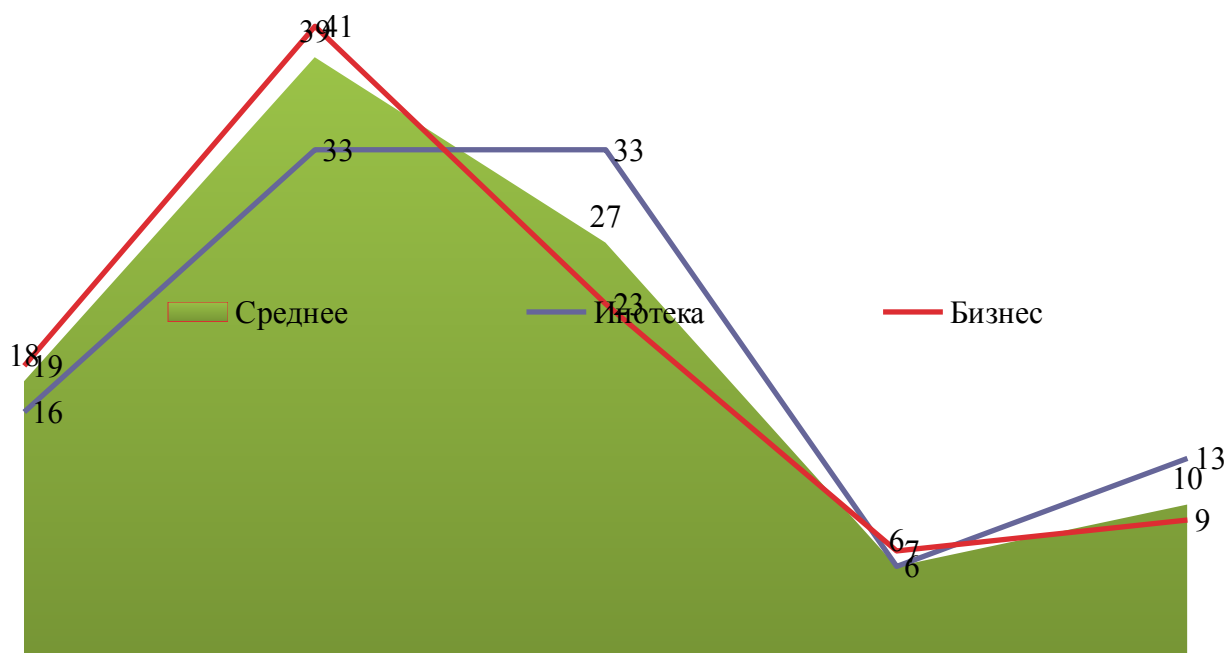


Рисунок 17. Оценка конкуренции между банками/финансовыми организациями, % респондентов

Оценка доступности, открытости и прозрачности услуг банков и финансовых организаций. Анализ различных аспектов процесса кредитования выявил ряд проблем, связанных с процедурой оформления кредита, доступностью и адекватностью информации о кредитных программах, уровнем обслуживания в банках/финансовых организациях и т.д.

Чаще всего нарекания в адрес банков/финансовых организаций со стороны клиентов вызывает то, что окончательное решение о выдаче кредита принимает только головной офис (52%), что затягивает срок рассмотрения заявки. Другая часто упоминаемая проблема, связана с тем, что оформление кредита требует частых посещений и отнимает много времени в течение рабочего дня (51%).

Доступность услуг кредитования во многом определяется открытостью информации о кредитных программах и прозрачностью условий получения кредитов. По оценке наших респондентов банки/финансовые организации далеко не всегда соответствуют этим требованиям. Так, в целом 31% опрошенных соглашается с тем, информация о процентных ставках, сроках оформления кредита, количестве требуемых документов в рекламе банков не соответствует действительности, и в результате клиенты сталкиваются с тем, что получают услуги, не на тех условиях, на которые рассчитывали изначально.

Достаточно весомая доля респондентов убеждена, что необходимо иметь связи, знакомства для получения полной информации о кредитных

программах (31%). Доля клиентов, указывающих на то, что банки требуют необоснованно большого количества документов, составляет 30%.

28% респондентов считают, что банки затягивают сроки выдачи кредита. 25% отмечают, что условия выдачи кредита меняются в ходе оформления кредита (размер залога, процентная ставка, срок кредитования), что создает дополнительные сложности. 22% обратили внимание на то, что банки взимают большие комиссии за обслуживание, о которых заранее не сообщается.

Помимо полноты и доступности информации, важную роль играет язык изложения, обеспечивающий адекватное понимание всех условий предлагаемых банком. 22% считают, что информация об условиях выдачи кредитов излагается на трудном для понимания языке. Другим моментом, указывающим на то, что доступ к информации ограничен, являются ответы 21% клиентов, отмечающих, что информация о продаже заложенного имущества, переуступке накоплений на счетах и т.п. доступна только для узкого круга, а не в открытых источниках информации. И, по мнению 18% респондентов, банки формируют ложные ожидания, стимулирующие клиентов делать вклады, накопления, депозиты.

Определенным препятствием в доступности услуг банка может быть отсутствие порядка в отделениях банка, на которое указывает 16%, отмечая, что в отделениях непонятно к кому обращаться, персонал не следит за порядком в очереди и т.п.

Процесс оформления кредита может сопровождаться нарушениями со стороны сотрудников, имеющими, как показало исследование, зачастую коррупционный характер. На подобные действия в работе служащих банка указывают 14% респондентов, отметивших, что сотрудники предлагают решить вопросы с кредитом за вознаграждение.

13% считают, что отсутствует полная и достоверная информация о кредитных программах на сайтах и другие 13% респондентов отмечают недостаток терминалов для платежей.

Мнение о том, что в банках/финансовых организациях отсутствует постоянный контроль над деятельностью банков/финансовых организаций, разделяют 12% респондентов. 8% отмечает грубость и игнорирование клиентов в поведении персонала.

8% респондентов согласились с тем, что сотрудники банка продают заложенное имущество по низкой цене за неофициальное вознаграждение. О необходимости делать подарки руководству банка и сотрудникам, чтобы

иметь доступ к дешевым кредитам сообщили 7%. И 6% считает, что банк выдает кредиты под сомнительные проекты.

В отдельных случаях кредитная задолженность перед банком может использоваться сотрудниками как средство давления на клиентов. Так, 5% указали на случаи, когда банк требует досрочного погашения кредита, что ставит под угрозу весь бизнес и 4% – на сходную ситуацию, когда сотрудники требуют уступить долю или полностью отдать бизнес из-за долгов перед банком, таблица 12.

Таблица 12. Перечень проблем в сфере получения услуг в банках/финансовых организациях в порядке частоты их упоминания, % респондентов

1	2	3
№	Проблемы	Доли, %
1	Окончательное решение о выдаче кредита принимает только головной офис	52
2	Оформление кредита требует частых посещений банка и отнимает много времени в течение рабочего дня	51
3	Необходимо иметь связи, знакомства для получения полной информации о кредитных программах	31
4	Информация о процентных ставках, сроках оформления кредита, количестве требуемых документов в рекламе не соответствует действительности	31
5	Требование необоснованно большого количества документов	30
6	Затягивание сроков выдачи кредита	28
7	Условия выдачи кредита меняются в ходе оформления кредита (размер залога, процентная ставка, срок кредитования)	25
8	Информация об условиях выдачи кредитов излагается на трудном для понимания языке	22
9	Взимаются большие комиссии за обслуживание, о которых заранее не сообщается	22
10	Информация о продаже залогового имущества, переуступке накоплений на счетах и т.п. доступна только для узкого круга людей, а не в открытых источниках информации	21
11	Банк публикует информацию, которая формирует ложные ожидания, стимулирующие клиентов делать вклады, накопления, депозиты и т.п.	18
12	Нет порядка в отделениях банка – не понятно к кому обращаться, персонал не следит за порядком в очереди и т.п.	16
13	Сотрудники предлагают решить вопросы с кредитом за вознаграждение	14
14	Недостаточны или отсутствуют терминалы для внесения платежей	13
15	Отсутствует полная и достоверная информация о кредитных программах на сайтах в Интернете и/или в других источниках	12

Продолжение таблицы 12

1	2	3
16	Отсутствует постоянный контроль над деятельностью банка (финансовой организацией)	12
17	Сотрудники банка навязывают услуги, которые приводят к долгам перед банком (кредитные карты, смс-банкинг и т.п.)	10

18	Сотрудники банка продают залоговое имущество по низкой цене за неофициальное вознаграждение	8
19	Грубость, игнорирование клиентов в поведении персонала	7
20	Надо делать подарки руководству и сотрудникам, чтобы иметь доступ к дешевым кредитам	7
21	Банк выдает кредиты под сомнительные проекты, не обеспеченные полноценным залогом	6
22	Банк требует досрочного погашения кредита, что ставит под угрозу имеющийся бизнес	5
23	Сотрудники банка требуют уступить долю в бизнесе или полностью отдать бизнес из-за долгов перед банком	4
24	Платежи, сделанные в отделениях банка, не доходят до получателя и деньги пропадают	2
25	Сотрудники банка в личных целях снимают деньги со счетов клиентов	1

Полученный рейтинг проблем, с которыми сталкиваются клиенты банков, показывает, что наибольшую актуальность имеют вопросы, связанные с процедурой оформления кредита – сложной, затянутой во времени, требующей больших усилий. Далее по значимости следуют проблемы с закрытостью информации о кредитных программах, а также с ее соответствием сформированным ожиданиям клиентов. В сравнении с этими вопросами, пункты, связанные с кассовыми нарушениями, менее выражены, но достаточно актуальны. Остальные проблемы связаны с уровнем сервиса, различными нарушениями со стороны рядовых сотрудников банка. Таким образом, уровень доступности, прозрачности и открытости услуг может существенно снижаться за счет наличия ряда негативных явлений в используемой процедуре кредитования, и реализуемой информационной политике.

Использование методов статистического анализа позволило обобщить перечисленные выше проблемы и выделить факторы, отражающие основные трудности, с которыми сталкиваются клиенты банков/финансовых организаций в процессе получения услуг. Все вопросы, между которыми была обнаружена заметная корреляция, были объединены в шесть факторов, получивших следующие условные обозначения:

- 1) процедуры;
- 2) информация;
- 3) коррупция;
- 4) избыточная централизация;
- 5) сервис;
- 6) присвоение, потеря средств.

Актуальность выделенных факторов для конкретных банков/финансовых организаций можно оценить, опираясь на долю упоминаний проблем, которые являются в каждом факторе ключевыми, определяющими. Исходя из этих данных, по каждой проблеме был получен рейтинг, в котором первые места занимают банки/финансовые организации с наименьшей долей упоминания ключевых проблем, а последние места в рейтинге отведены тем банка/финансовым организациям, у которых эти доли имеют максимальную величину.

В исследовании респондентами оценивались услуги конкретных банков/финансовых организаций, в которые они обращались за получением кредитов для развития бизнеса и ипотечных кредитов. В результате обработки полученных данных сформирован следующий список банков/финансовых организаций, таблица 13.

Таблица 13. Перечень банков/финансовых организаций, клиенты которых принимали участие в исследовании, % респондентов

	Наименование Банков	Число обращений	Доля обращений
1	АО "Kaspi Bank"	84	17%
2	АО "БТА Банк"	81	17%
3	АО "Альянс Банк"	80	17%
4	АО "Народный сберегательный банк Казахстана"	78	16%
5	АО "Казкоммерцбанк"	76	16%
6	АО "Банк ЦентрКредит"	70	15%
7	АО "АТФБанк"	58	12%
8	АО "Евразийский банк"	46	10%
9	АО "Цеснабанк"	38	8%
10	АО "Темірбанк"	30	6%
11	ДБ АО "Сбербанк России"	27	6%
12	АО "Жилстройсбербанк Казахстана"	22	5%
13	АО "Нурбанк"	19	4%
14	АО "Метрокомбанк"	8	1,7%
15	АО "Хоум Кредит Банк"	7	1,4%
16	ДО АО Банк ВТБ	6	1,2%

Банки/финансовые организации, количество обращений в которые делает возможным статистическую обработку данных, были включены в рейтинги, составленные на основе выраженности проблемных факторов, указанных выше, что позволило выявить основные тенденции, характерные для данных банков.

В плане процедуры оформления кредита в списке оцениваемых банков относительно благополучная картина в АТФ банке и Сбербанке России, где доли, указывающие на сложности в процедуре, относительно ниже, чем в

других банках (38% и 39%) (см. таблицу 14). Противоположным образом складывается ситуация в банках, занимающих последние позиции рейтинга: Нурбанк (67%), Темирбанк (70%). Следуя этим данным, можно утверждать, что существующий регламент оказания услуг кредитования в этих банках затрудняет доступ к кредитам, поскольку клиенты сталкиваются с серьезными трудностями в процедуре оформления кредита, которое требует частых посещений банка, подготовку большого количества документов, непредвиденных расходов на комиссии банка. В то же время для этих банков менее характерны нарушения со стороны сотрудников, связанные с тем, что деньги клиентов пропадают, не доходят до получателей и т.п.

Ограничение доступа к информации о кредитных программах менее свойственно Казкоммерцбанку (11%), что в целом можно расценивать как более высокую удовлетворенность клиентов этого банка доступностью информации, в сравнении с клиентами остальных банков. Список замыкает Жилстройсбербанк, где доля указывающих на отсутствие информации, существенно выше (24%). Возможно, этот банк сравнительно мало уделяет внимание тому, чтобы информация о кредитных программах была полной и достоверной, а публикуемая реклама соответствовала бы реальным требованиям и возможностям банка, таблица 14.

Таблица 14. Рейтинг банков, выстроенный на основе проблем с процедурой и информацией, % респондентов

процедуры			информация		
Оформление кредита требует частых посещений банка и отнимает много времени в течение рабочего дня			Отсутствует полная и достоверная информация о кредитных программах на сайтах в Интернете и/или в других источниках		
1	АТФ Банк	38	1	Казкоммерцбанк	11
2	Сбербанк России	39	2	Альянс Банк	12
3	Kaspi Bank	44	3	Цеснабанк	12
4	Казкоммерцбанк	52	4	Евразийский банк, Темирбанк	13
5	Евразийский банк	53			
6	Альянс Банк, Банк ЦентрКредит	55	5	БТА Банк	14
			6	Народный банк	15
7	Народный банк	57	7	АТФ Банк, Kaspi Bank	16
8	БТА Банк	60			
9	Жилстройсбербанк, Цеснабанк	64	8	Нурбанк Сбербанк России, Банк ЦентрКредит	17
10	Нурбанк	67			
11	Темирбанк	70	9	Жилстройсбербанк	24
	Среднее	51		Среднее	12

Проблемы с коррупцией менее свойственны Сбербанку России (7%), АТФ банку (8%), которые занимают первые строчки в рейтинге и имеют наименьшие доли ответов, указывающих на наличие коррупционных проблем. Наиболее актуальны вопросы с коррупцией для Альянс Банка, замыкающего список (23%). Последние позиции в данном рейтинге указывают на то, что клиенты этих банков, чаще, чем другие сталкиваются с предложениями решить вопросы с кредитом за вознаграждение, требованиями досрочного погашения кредита и другими подобными явлениями, и считают, что за деятельностью данных банков не осуществляется полноценный контроль. При этом значительно реже эти клиенты выражают недовольство доступностью и адекватностью информации о кредитных программах банка.

Проблема с централизованным принятием решения о выдаче кредита, отраженная в факторе централизация, достаточно выражена во всех банках, но сравнительно реже ее упоминают клиенты Нурбанка (36%) и Жилстройсбербанка (41%). Для Темирбанка (61%), эта проблема, напротив, существенно выражена: его клиенты значительно чаще указывают на трудности, возникающие из-за механизма принятия решений о выдаче кредита, а сопутствуют этому проблемы, связанные с доступом к информации и коррупционными явлениями.

В отношении сервиса сравнительно благополучная ситуация отслеживается в Темирбанке (10%), АТФ Банке (11%), Евразийском банке (11%). Хуже всего налажено обслуживание клиентов в отделениях, занявших последние строки рейтинга – Цеснабанка (27%) и Жилстройсбербанка (34%), клиенты которых чаще жалуются на отсутствие порядка, недостаток терминалов для внесения платежей, грубость персонала. Но при этом для этих банков характерна меньшая выраженность проблем с коррупцией, таблица 15.

Таблица 15. Рейтинг банков, выстроенный на основе проблем с коррупцией и централизацией, % респондентов

Коррупция			Централизация		
Сотрудники предлагают решить вопросы с кредитом за вознаграждение			Окончательное решение о выдаче кредита принимает только головной офис		
1	Сбербанк России	7	1	Нурбанк	36
2	АТФ Банк	8	2	Жилстройсбербанк	41
3	Евразийский банк	9	3	Каспи Банк	47
4	Жилстройсбербанк, Банк ЦентрКредит, Цеснабанк	13	4	АТФ Банк Сбербанк России	48
5	Нурбанк Темирбанк	16	5	Казкоммерцбанк	51
6	БТА Банк	17	6	БТА Банк	53
			7	Евразийский банк	54
			8	Банк ЦентрКредит	55
			9	Народный банк	56

7	Казкоммерцбанк, Народный банк	18	10	Цеснабанк	57
8	Kaspi Bank	19	11	Альянс Банк	58
9	Альянс Банк	23	12	Темирбанк	61
	Среднее	14		Среднее	52

Явные кассовые нарушения (присвоение, потеря средств) в работе сотрудников банка в целом отмечаются небольшой долей респондентов (2%) и не во всех банках. Так, клиенты АТФ Банка, Нурбанка, Жилстройсбербанка не отметили ни одного подобного случая. В БТА Банке (1%), Евразийском банке (2%) доля клиентов, указывающих на нарушения, минимальна. Заметно большее количество нарушений в Казкоммерцбанке (3%), Kaspi Банке (4%), Альянс Банке (4%), Сбербанк России (4%), Цеснабанке (4%), Народном банке (5%), ЦентрКредите (5%). Наибольшая доля отмечается в Темирбанке (7%). Таким образом, небольшое количество случаев, когда сотрудники в личных целях снимают деньги со счетов клиентов или платежи, сделанные в отделениях банков, не доходят до получателей, сосредоточено именно в этих банках, таблица 16.

Таблица 16. Рейтинг банков, выстроенный на основе проблем с сервисом и кассовыми нарушениями, % респондентов

Сервис			Нарушения			
Нет порядка в отделениях банка – не понятно к кому обращаться, персонал не следит за порядком в очереди и т.п.			Платежи, сделанные в отделениях банка, не доходят до получателя, и деньги пропадают			
1	Темірбанк	10	1	АТФ Банк, Нурбанк, Жилстройсбербанк	0	
2	АТФ Банк, Евразийский банк	11				
3	БТА Банк	13		2	БТА Банк	1
4	Сбербанк России	17		3	Евразийский банк	2
5	Казкоммерцбанк	18		4	Казкоммерцбанк	3
6	Народный банк, Нурбанк	20		5	Kaspi Bank, Альянс Банк, Сбербанк России, Цеснабанк	4
7	Альянс Банк, Kaspi Bank, Банк ЦентрКредит	21				
8	Цеснабанк	27		6	Народный банк Банк ЦентрКредит	5
9	Жилстройсбербанк	34		7	Темірбанк	7
	Среднее	16		Среднее	2	

Таким образом, первые строчки в указанных рейтингах занимают следующие банки: АТФ (легкие процедуры, отсутствие нарушений), Казкоммерцбанк (доступность информации), Сбербанк России (низкая коррупция), Нурбанк (низкая централизация, отсутствие нарушений), Темирбанк (сервис), Жилстройсбербанк (мало нарушений), демонстрирующие по отдельным параметрам наиболее благополучную ситуацию. Но, в то же время, по другим оцениваемым параметрам некоторые из этих же банков занимают последние строчки рейтинга, это касается Темирбанка (сложные процедуры, централизация, присвоение, потеря средств) и

Жилстройсбербанка (отсутствие информации, низкий сервис). Вероятно, что услуги данных банков не воспринимаются клиентами однозначно, и если одни аспекты вполне их удовлетворяют, то другие вызывают частые нарекания. Иная ситуация у Альянс Банка, который занимает последнюю строчку рейтинга только по коррупции.

Изложенные результаты исследования позволяют сделать следующие выводы о доступности банковских услуг в банковской сфере Казахстана и Павлодарской области в частности:

1. Основной вид банковской услуги – кредиты, в целом воспринимаются как доступный финансовый ресурс, но при этом требуют значительных затрат времени и усилий. Кредиты для бизнеса являются более доступными, а предприниматели – более успешными в привлечении финансов, благодаря использованию своих знаний этой сферы. Связи/знакомства играют заметную роль, и их наличие, по мнению респондентов, может обеспечить положительное решение вопроса о кредитовании. Несмотря на то, что для всех регионов преобладающей тенденцией является восприятие кредитов как связанных с серьезными затратами времени и усилий, климат в регионах различается, и если в одних городах кредиты достаются относительно легко, то в других они могут чаще восприниматься как совершенно недоступные.
2. Значимость банковских кредитов для бизнеса подтверждается тем, что они занимают лидирующее положение среди остальных способов поиска финансирования. Более доступны кредиты для среднего бизнеса и сложнее они даются фермерским хозяйствам, которым трудно соответствовать требованиям, выдвигаемым банками/финансовыми организациями. Одним из весомых факторов, обеспечивающих доступность кредитов для бизнеса, является наличие связей/знакомств, которые особо ценятся индивидуальными предпринимателями и руководителями малых предприятий. Наряду с их привлекательностью для предпринимателей, кредиты связаны с рядом рисков, среди которых на первое место выступают высокие процентные ставки.
3. Оценка уровня конкуренции между казахстанскими банками показывает, что в восприятии респондентов такая конкуренция незначительна.
4. Рейтинг проблем, с которыми сталкиваются клиенты банков, показывает, что наибольшую актуальность имеют вопросы, связанные с процедурой оформления кредита – сложной, затянутой во времени, требующей больших усилий. Далее по значимости следуют проблемы с закрытостью информации о кредитных программах, а также с ее соответствием сформированным ожиданиям клиентов. В сравнении с этими вопросами, пункты, связанные с

кассовыми нарушениями, менее выражены, но достаточно актуальны. Остальные проблемы связаны с уровнем сервиса, различными нарушениями со стороны сотрудников банка. Соответственно, доступность, прозрачность и открытость услуг банков/финансовых организаций может существенно снижаться из-за негативных явлений в процедуре кредитования, используемой банками/финансовыми организациями, и реализуемой ими информационной политике.

5. Рейтинг банков, построенный на основе частоты упоминания ключевых проблем, выглядит следующим образом: первые строчки в рейтингах занимают банки, демонстрирующие по отдельным параметрам наиболее благополучную ситуацию: АТФ (более легкие процедуры, отсутствие мелких нарушений), Казкоммерцбанк (более доступная информация), Сбербанк России (более низкая коррупция), Нурбанк (меньшая централизация, отсутствие мелких нарушений), Темирбанк (более высокий сервис), Жилстройсбербанк (отсутствие присвоения средств). По другим оцениваемым параметрам некоторые из этих же банков занимают последние строчки рейтинга, это касается Темирбанка (сложные процедуры, централизация, кассовые нарушения) и Жилстройсбербанка (слабая информация, низкий сервис). Вероятно, что услуги данных банков не воспринимаются клиентами однозначно, и если одни аспекты вполне их удовлетворяют, то другие вызывают частые нарекания. Иная ситуация у Альянс Банка, который занимает последнюю строчку рейтинга только по коррупции. Если спектр банков, расположенных на первых позициях рейтингов, достаточно широк и включает 6 банков, то последние места рейтингов принадлежат только трем банкам: Темирбанк, Жилстройсбербанк, АльянсБанк, соответственно в их адрес чаще всего звучат отрицательные отзывы со стороны клиентов.
6. Процедура оформления кредитов для бизнеса осложнена тем, что требует подготовки большого количества документов, отнимает много времени, и при этом ожидание финансирования может занять более года. Успех обеспечен только в том случае, если у предпринимателя имеется хороший залог и уровень дохода, удовлетворяющий банк. Отсутствие этих условий чаще всего и выступает причиной отказа в выдаче кредита, с которой сталкивается четверть респондентов, получавших кредит. Определенное влияние на решение вопроса о выдаче кредита оказывает наличие или отсутствие знакомств/связей и неофициальное вознаграждение, и в случаях отказа респонденты придают этим пунктам большее значение. Нередко клиенты не получают от банков каких-либо объяснений отказа, то есть прозрачность

принятия решений о выдаче кредита не является принятым стандартом обслуживания, что может усиливать в восприятии клиентов важность связей/знакомств и неофициального вознаграждения.

7. Процедура ипотечного кредитования отнимает меньше времени и требует подготовки не такого большого количества документов, как оформление кредита для бизнеса, но в восприятии респондентов эта процедура является не менее трудоемкой. Хорошая кредитная история играет в данном случае более существенную роль, чем при выдаче кредита для бизнеса, и меньшее влияние имеют связи/знакомства и неофициальное вознаграждение. Мотивы отказа в выдаче кредита для обратившихся за ипотечным кредитом являются еще более закрытыми, чем для предпринимателей, поскольку чаще всего никаких объяснений клиенты банков не получают. И, в итоге, доступность ипотечного кредитования получается ниже, чем у кредитов для бизнеса, так как банками/финансовыми организациями не обеспечивается должная прозрачность и открытость услуг кредитования.
8. В сфере банковского кредитования имеют место коррупционные явления, и во многом они стимулируются существующими процедурами рассмотрения заявок на кредит. Стремление повлиять на сроки рассмотрения заявок является основным мотивом использования связей/знакомств и неофициального вознаграждения. Размеры вознаграждений свидетельствуют, что коррупционные нарушения могут приобретать серьезный характер и наносить существенный финансовый ущерб. Кроме того, используемые коррупционные схемы (деятельность посредников, наличие фиксированных ставок) указывают на то, что данные явления, вероятно, носят не эпизодический характер, а имеют налаженный отработанный механизм. Как неблагоприятную ситуацию для преодоления коррупции в сфере банковского кредитования, можно расценивать то, что среди предпринимателей и получателей ипотечных кредитов отсутствует выраженная негативная оценка влияния коррупции на возможности бизнеса и доступность кредитования, то есть данная проблема не имеет для этих групп особой актуальности.

3 Определение путей совершенствования банковского маркетинга, на материалах АО «Банк центркредит»

3.1 Внедрение системы управления прибыльностью клиентской базы

Управление прибыльностью клиентской базы для многих банков становится центральной темой их стратегии, влекущей за собой трансформацию подходов к работе с отдельными каналами и продуктами.

Уже многие казахстанские банки создали подразделения, ответственные за сбор и анализ информации о клиентах и их поведении, чтобы проводить целенаправленные кампании по предложению дополнительных банковских продуктов. Банки на развитых рынках пошли еще дальше, сделав такие подразделения ответственными за разработку и реализацию широкого спектра проектов, направленных на управление прибыльностью клиентской базы, или Customer Value Management (CVM).

Этот подход включает не только и не столько собственно сбор и анализ данных о клиентах; его основная задача - полное преобразование розничного блока. Понимание потребностей клиентов должно не просто восприниматься как инструмент выполнения бизнес-плана, а стать центральным звеном, вокруг которого будет выстраиваться вся розничная деятельность. Таким образом, банк становится по-настоящему ориентированным на клиента благодаря четкому пониманию его особенностей и потребностей. Результат не заставит себя ждать, рисунок 18, 19.

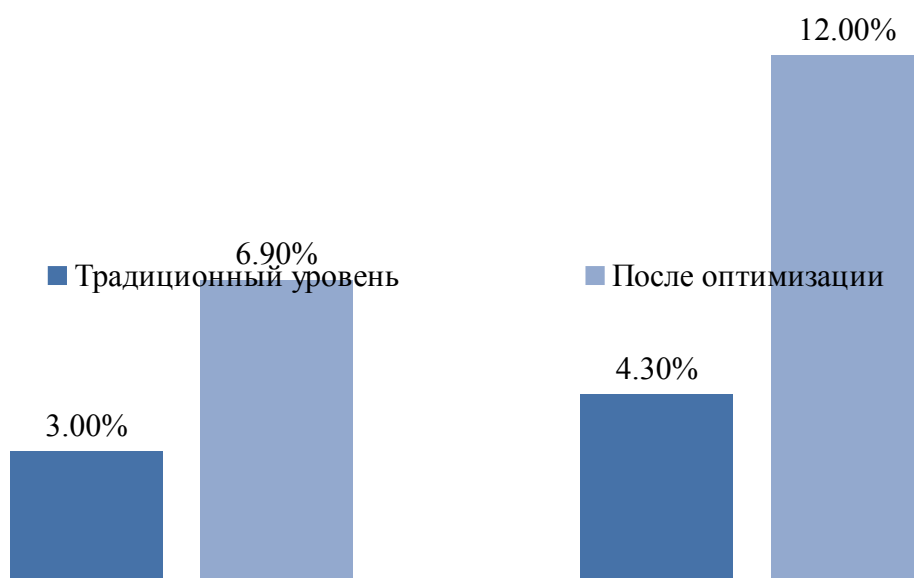


Рисунок 18. Результат реализации проектов по управлению прибыльностью клиентской базы

Можно выделить пять типичных уровней наличия и использования аналитических данных о клиентах. Большинство казахстанских финансовых институтов находятся на втором уровне, и лишь некоторые из них переходят на третий.

«Ковровая бомбардировка». Все клиенты получают практически идентичные предложения через один или несколько каналов. Объем данных о клиентах у банка на данном этапе ограничен, и лишь незначительная часть данных используется для разработки конкретных действий.

«Широкими мазками». Предложение и стратегия взаимодействия дифференцируются с учетом сегментации (как правило, по критериям возраста и уровня дохода) и наличия у клиента тех или иных продуктов.

Информационное взаимодействие в основном осуществляется через активные каналы продаж — колл-центр, отделения, исходящую рассылку писем, электронную почту и SMS.

«Микросегментация». На этом этапе банк выделяет десятки сегментов клиентов с учетом их прибыльности, предпочтений и поведенческих стереотипов. Предложения для каждого микросегмента персонализируются и приоритизируются методами математического моделирования.

«Персональный подход». От анализа сегментов банк переходит к анализу каждого конкретного клиента. Вместо активных продаж банк стремится конвертировать обслуживание в продажи. В любой момент времени для каждого клиента в каждом из каналов есть специально адаптированное индивидуальное предложение.

«Динамическая персонализация». Для анализа используются не только традиционные данные — демографические, транзакционные, продуктовые, поведенческие, — но и информация из социальных сетей. Предпочтения клиентов и склонность к покупке определенных продуктов учитываются при любом взаимодействии с клиентом по всем каналам. Предложения динамически корректируются с учетом формата и истории взаимодействия с клиентом.

Базовый массив данных, необходимых для CVM, включает информацию о продуктах, доходах и расходах клиентов, демографические и транзакционные данные. На этом этапе основная сложность, как правило, состоит в унификации записей о клиенте из различных систем (если в учетных системах отсутствует уникальный клиентский идентификатор), а также в интеграции данных, полученных из процессингового центра, от кредитной фабрики, контакт-центра и других подразделений. Для многих клиентов АО «Банк ЦентрКредит» задача по формированию такого массива возникнет на фоне реализации проекта по созданию корпоративного хранилища данных (КХД) — соответственно, встанет вопрос о необходимости объединения этих проектов. И чаще всего клиенты отказывались от объединения этих проектов, поскольку владельцем КХД обычно является финансовый департамент, что сказывается на содержании хранилища данных и приоритетах в его наполнении.

Следующий шаг — анализ данных для понимания структуры клиентской базы и динамики ее развития. Обычно исследуются такие показатели, как доля активных клиентов, приток и отток активных клиентов за конкретный период, охват определенными продуктами, среднее количество продуктов на клиента и т.д. Специфика казахстанского рынка заключается в высокой мобильности клиентской базы: в то время как зарубежные банки в течение года привлекают и теряют порядка 4—5% клиентской базы, для казахстанских банков этот показатель часто превышает 20%, что в основном отражает роль зарплатных проектов в привлечении клиентов. Это делает работу по удержанию клиентов — в первую очередь за счет продажи дополнительных продуктов — особенно актуальной.

Отдельная задача — расчет стоимости, создаваемой каждым клиентом для банка. В идеале этот показатель должен отражать все фактические и потенциальные доходы и расходы, приходящиеся на каждого клиента в течение

его предполагаемого срока сотрудничества с банком, однако этот идеал для большинства банков остается недостижимым из-за несовершенства учетных систем и отсутствия в банке единого мнения относительно принципов разнесения косвенных доходов и расходов. АО «Банк ЦентрКредит» проводил анализ этого показателя для разных клиентов, и у многих из них структура клиентской базы с точки зрения создаваемой стоимости оказалась схожей: 15—20% самых рентабельных клиентов приносят порядка 80—85% прибыли, худшие 20—30% клиентов убыточны, а остальные балансируют на границе безубыточности.

На базе анализа данных о клиентах можно разработать комплекс конкретных мероприятий для управления прибыльностью клиентской базы АО «Банк ЦентрКредит». Они делятся на три крупных направления: привлечение новых клиентов, развитие отношений с существующими клиентами и удержание клиентов, таблица 17. При этом развитие отношений может осуществляться не только посредством перекрестных продаж, но и с помощью изменения ценовой политики (например, повышения ставок для убыточных клиентов и клиентов, менее чувствительных к цене), стимулирования активного использования продуктов, предложения вспомогательных услуг, перевода клиентов на более дорогие продукты и т.д.

Таблица 17. Примеры рычагов повышения прибыльности

1	2	3	4
Направление работы	Лучшие клиенты	Рентабельные клиенты	Убыточные клиенты
Привлечение клиентов	1. Предлагать ипотечные кредиты по пониженной ставке бывшим клиентам, которые хранили в банке значительные средства. 2. Изменить ценообразование по текущим счетам для стимулирования привлечения новых	1. Стимулировать оформление депозитов и сберегательных счетов при открытии текущих счетов. 2. Поощрять перечисленные зарплаты на счет в банке, стимулировать неактивных клиентов. 3. Создать стандартные пакеты продуктов, особенно по наиболее	1. Изменить структуру продуктов и снизить тарифы за обслуживание счета для клиентов моложе 30 лет. 2. Поощрять перечисленные зарплаты на счёт в банке, стимулировать неактивных клиентов. 3. Повысить стоимость обслуживания,

Продолжение Таблицы 17

1	2	3	4
Развитие	средств в банк. 3. Разработать целевые предложения для клиентов, имеющих депозиты в других банках.	привлекательным продуктам (например, оформлять текущий счет каждому клиенту, открывшему сберегательный счет).	ограничить число бесплатных операций. 4. Ввести дополнительные комиссии по картам. 5. Продвигать специализированные расчетные продукты, ориентированные на

			молодежную аудиторию.
Удержание	4. Ввести системы раннего предупреждения оттока наиболее ценных клиентов		

Для более точного определения сегмента клиентов, на который будут направлены такие мероприятия, могут применяться методы математического моделирования. В этом случае крайне важно учитывать как можно более разнообразные данные, в первую очередь транзакционные. Так, модель созданная аналитиками АО «Банк ЦентрКредит» позволит увеличить долю положительных решений по приобретению кредитных карт с 8 до 14% за счет того, что она оперирует комбинациями данных о частоте снятия наличных, среднемесечном остатке на счете на начало и конец месяца, а также о возрасте и месте жительства потенциальных клиентов. Такие модели помогают более рационально использовать ресурсы контакт-центров и не раздражать клиентов неинтересными для них предложениями. Для точной настройки таких моделей важно придерживаться подхода *test and learn*, то есть постоянно проводить небольшие эксперименты, позволяющие пополнять знания банка о факторах, влияющих на решения клиентов, — характеристиках продуктов, ценах, форматах и каналах информационного взаимодействия и т.д.

Для успешного развертывания системы SVM нужно ответить на два принципиальных вопроса: какие продукты в какой последовательности предлагать клиентам и какие каналы информационного взаимодействия и продаж при этом использовать. Для оптимизации продуктового предложения необходима максимальная персонализация продуктов: банк должен уметь оперативно модифицировать имеющиеся продукты, в частности их финансовые условия и методики оценки риска. Чтобы повысить эффективность информационного взаимодействия, банки должны постоянно тестировать новые каналы и форматы общения с клиентами.

Ответы на эти вопросы затрагивают практически все аспекты деятельности банка, включая гибкость при разработке новых продуктов, способность эффективно доносить до клиентов информацию через удобные для него каналы (например, через банкоматы), современные каналы продаж (в идеале — без необходимости посещать отделения) и т.д. Таким образом, внедрение системы SVM становится для розничного банка катализатором преобразований, направленных на максимальное удовлетворение потребностей клиентов.

Возможные ошибки: как их избежать. Преимущества SVM очевидны, однако его внедрение требует системного подхода. Изучив опыт нескольких крупнейших западных банков, мы выделили три наиболее распространенные, на наш взгляд, ошибки.

Недостаточный уровень амбиций. Инструменты SVM обладают огромным потенциалом. Однако, как показывает опыт работы с банками, на

практике перед розничными подразделениями, как правило, ставятся недостаточно масштабные цели. Так, казахстанские банки все еще крайне консервативны в своей политике взаимодействия с клиентами. В нашей стране считается, что обращение к клиенту с предложением продукта или услуги один-два раза в квартал — это уже слишком часто; при этом турецкие банки связываются со своими клиентами два-три раза в месяц.

В результате казахстанские банки продают существенно меньше, чем могли бы. В среднем доля продаж существующим клиентам через систему CRM находится на уровне 20—25% всего объема перекрестных продаж, тогда как, по опыту, в качестве ориентира должен использоваться показатель 40 -50%.

Важные факторы, позволяющие повысить эффективность продаж:

- разнообразие предложений, одновременно доступных клиентам;
- использование широкого спектра каналов информационного взаимодействия;
- учет откликов и корректировка продуктового предложения по результатам последнего контакта с клиентом и на основе истории его операций.

Фрагментарное внедрение компонентов CRM. Комплексная реализация CRM состоит из двух крупных блоков мероприятий. Во-первых, это собственно аналитический процесс, включающий сбор и анализ данных о клиентах, разработку конкретных коммерческих инструментов и их приоритетность для клиентских сегментов или отдельных клиентов. Во-вторых, это тотальная перестройка смежных функциональных блоков, позволяющих повысить эффективность процесса, включая продуктовый блок и ИТ - инфраструктуру, каналы продаж и т.д.

Мероприятия первого блока в той или иной форме реализуются уже практически во всех казахстанских банках, в то время как вспомогательным факторам часто не уделяется должного внимания. В первую очередь это объясняется тем, что на начальном этапе работы с клиентской базой ощутимый результат можно получить и без существенной инфраструктуры поддержки. Так, в одном из банков первый проход по клиентской базе с единым продуктовым предложением, идентичным уже имевшемуся в банке, позволил получить более 15% положительных решений. Однако при повторном контакте с клиентами банк столкнулся с существенно более низким уровнем положительных откликов. При ближайшем рассмотрении оказалось, что одновременно с кампанией банк проводил преобразование процессов в сети отделений, поэтому операционисты стали существенно реже информировать клиентов о наличии адресного предложения. После того как конфликт был разрешен за счет дополнительного обучения и мотивации, уровень положительных клиентских решений достиг целевого показателя.

Излишний акцент на внедрении дорогостоящих ИТ - решений. Несмотря на то, что наличие ИТ - инструментария является неотъемлемой частью CRM, многие банки совершают принципиальную ошибку, откладывая полномасштабное развертывание до момента внедрения дорогостоящих ИТ - решений. Есть казахстанские банки, которые очень эффективно координируют передачу нескольких сотен тысяч адресных предложений в месяц без

специального программного обеспечения. Хотя, конечно, внедрение специализированных IT - решений может позволить увеличить количество кампаний и повысить точность их проработки, а также сократить объем ручного труда, необходимого для их реализации.

Аналогичная ситуация наблюдается и при работе с входящим потоком клиентов в отделениях. Конечно, можно внедрить операционное CRM-решение, чтобы сотрудники отделений своевременно получали информацию о клиенте, но такой подход опять-таки сопряжен с временными затратами. Опыт казахстанских и зарубежных банков показывает, что и в этом случае простые решения позволяют быстро достичь результата. Обычно таким решением становится доработка банковской IT - системы, чтобы в момент открытия сотрудником банка файла с информацией о клиенте на экран автоматически выводилось предложение, которое необходимо сообщить именно этому клиенту. Безусловно, этот подход также имеет ряд недостатков, таких как невозможность одновременного отражения нескольких предложений, ограниченность отражаемой информации и другие возможные неудобства в обслуживании клиента. Однако он позволяет начать создавать и эффективно доносить индивидуальные предложения для каждого конкретного клиента за считанные недели.

Таким образом, даже без существенных инвестиций в IT банк может активно заниматься перекрестными продажами как при работе с входящим потоком клиентов, так и привлекая новых клиентов в рамках целенаправленных кампаний.

Следующие горизонты развития. Стремительное распространение потребительских технологий ставит перед банковским сектором сложные задачи и одновременно открывает новые возможности.

Многоканальность. Для взаимодействия с банком клиенты уже зачастую используют три-четыре различных канала, а роль онлайн-платформ при продаже продуктов и услуг постоянно растет. С точки зрения SVM работа в многоканальной среде означает необходимость прогнозировать не только продукт, который должен быть предложен клиенту, но и канал и формат взаимодействия с клиентом, в ходе которого нужно сделать предложение.

SVM также открывает возможности для повышения качества обслуживания клиентов. Именно так действуют американские компании, работающие с кредитными картами: если клиент в голосовом меню call-центра выбирает раздел «закрыть карту», система автоматически оценивает ценность этого клиента для банка. Прибыльные клиенты переводятся на высококлассного специалиста, и тот предлагает индивидуальное изменение условий обслуживания по карте (скидка по комиссии за обслуживание или более низкая ставка) согласно информации, которая автоматически выводится у него на экране в системе SVM. Если клиент неприбыльный, то он остается в автоматической системе и завершает транзакцию по закрытию карты.

Супермассивы данных. Следствием все большего распространения информационных и телекоммуникационных технологий стал быстрый рост объемов информации. Информация переносится с бумажных носителей на

электронные, появляются онлайн-контент, социальные медиа, цифровые фотографии, видео- и музыкальные файлы. По оценкам, уже в 2011 г. компании мира хранили более семи экзобайтов информации, а потребители - более шести.

Рекордсмены по хранящемуся объему цифровых данных в расчете на одну компанию - участники сектора финансовых услуг. Причина в огромном количестве проводимых такими компаниями операций, а также в том, что в этих сферах бизнеса преобладают крупные игроки. Использование супермассивов данных может и должно стать средством увеличения прибыли финансовых институтов. В частности, имея в своем распоряжении инструменты для проведения более точного анализа данных, банки могут удвоить продажи кредитных продуктов, используя комплексную информацию о клиентах, и сократить убытки по кредитам на 25%, анализируя платежи заемщиков и оценивая их ликвидность.

Инструменты CVM могут использоваться в самых разных областях. Например, один эмитент кредитных карт построил модели для прогнозирования наиболее вероятных причин звонков в службу поддержки. На основе анализа продуктов, которые приобретает клиент, остатков на счетах и всех случаев взаимодействия клиента с банком по различным каналам были разработаны алгоритмы, позволяющие адаптировать набор пунктов автоматического голосового меню непосредственно под звонящего клиента. Это позволило озвучивать информацию и предложения, которые потенциально нужны клиенту, при этом минимизировав время обработки звонков и повысив общий уровень удовлетворенности клиентов работой call-центра. Другой интересный пример использования супермассивов данных в рамках системы CVM - анализ информации из социальных сетей для определения финансовых продуктов, которые могут заинтересовать клиента.

Вывод. Управление прибыльностью клиентской базы — важный аспект розничного банковского бизнеса, который помогает банку получить более полное представление о клиентах и четко определить приоритет для дальнейшего развития. Банкам, которые достигли успехов в области управления затратами и доходностью, а теперь изыскивают новые источники повышения эффективности, необходимо составить полное представление о стоимости, которую могут создавать их клиенты, и исходя из полученных результатов разработать индивидуальный подход к каждому клиенту. Чем точнее будет наше понимание клиента, тем лучше мы будем определять его потребности и предлагать действительно нужные ему продукты в правильный момент времени. Правильно проведенный анализ прибыльности позволит не только получить дополнительный доход, но и повысить уровень лояльности клиента. Такой подход позволит АО «Банк ЦентрКредит» переосмыслить и по-новому подойти к планированию стратегии банка, разработке программ развития отдельных бизнес-направлений или каналов продаж и обслуживания.

3.2 Внедрение принципов бережливого управления в сфере продаж АО «Банк ЦентрКредит»

Благодаря системе бережливого управления финансовые учреждения увеличивают объемы продаж и внедряют новые методы работы, позволяющие сохранять эффект от преобразований в течение долгого времени.

В большинстве финансовых учреждений как минимум половина всех затрат приходится на организацию продаж. Чтобы повысить эффективность сети отделений или агентской сети и получить возможность уделять больше времени продажам, многие банки и страховые компании провели централизацию административных функций и внедрили новые ИТ - инструменты. Однако эти усилия во многом не оправдали первоначальных ожиданий. Некоторые меры, по существу, оказались вообще безрезультатными: объемы продаж практически не изменились, а в ряде случаев даже снизились, поскольку учреждениям не удалось направить высвободившееся время в те сферы деятельности, которые приносят доход, и затраты на управление сетью лишь продолжали расти.

В чем причина такой ситуации? Опыт показывает, что при реализации подобных программ без внимания остаются факторы, обуславливающие колоссальную разницу в результатах работы подразделений в рамках единой сети продаж. Огромный разброс наблюдается при сравнении показателей разных компаний. Например, исследование, проведенное среди страховых агентств в Германии, показало, что эффективность самых успешных игроков отрасли втрое превосходит показатели самых слабых компаний.

Однако еще более серьезную озабоченность вызывает разрыв в показателях между разными отделениями или организационными единицами одного финансового учреждения. Как в страховых компаниях, так и в банках разница между подразделениями верхнего и нижнего квартилей по показателю эффективности продаж составляет в среднем 75%.

Устранение различий в показателях работы. Различия в показателях работы — это не всегда плохо. Например, отделения банков, действующие на перспективных рынках, вполне ожидаемо будут получать более высокую прибыль. Однако разница в таких операционных показателях, как коэффициент конверсии, — верный признак того, что в работе используются далеко не все возможности для развития.

Для примера возьмем один из основных показателей эффективности: количество встреч с клиентами. В одном из банков Северной Европы различия в результатах работы отделений более чем на 60% объяснялись тем, что количество встреч с клиентами в расчете на одного специалиста по продажам было далеко не одинаковым. Устранение этого разрыва позволило увеличить объем продаж в отделениях на 15—20%.

Результативность встреч у высокоэффективных сотрудников оказывается выше, поскольку основную часть своего времени они посвящают работе с потенциально более выгодными клиентами и заключают гораздо больше договоров. Самые успешные специалисты доводят до оформления семь договоров из десяти, тогда как отстающие демонстрируют чуть более половины этого показателя: у них меньше четырех из десяти предложений заканчиваются подписанием договора.

Хотя уровень квалификации сотрудников всегда будет разным, значительного повышения эффективности можно добиться за счет применения методов бережливого управления, позволяющих оптимизировать рабочие процессы, внедрять и совместно использовать передовые схемы работы, а также устранять те операции, которые не создают дополнительных преимуществ для клиентов. Как показывает опыт, эти методы столь же эффективны в условиях фронт-офиса, как и в бэк-офисе. После внедрения принципов бережливого управления в подразделении продаж некий латиноамериканский банк смог увеличить количество встреч с клиентами на 50%, а общий объем продаж — на 20%; при этом удалось сократить штат сотрудников, не занятых в продажах, более чем на 20%.

Рост эффективности и снижение затрат - не единственные преимущества, которые можно получить, внедрив принципы бережливого управления в сферу продаж АО «Банк ЦентрКредит». Организация процесса продаж на основе бережливых принципов повышает заинтересованность сотрудников в результатах работы и способствует улучшению качества обслуживания клиентов, а также обеспечивает устойчивый долгосрочный эффект от проведенных преобразований. Далее мы рассмотрим и предложим, каким образом можно внедрить методы бережливого управления процессом продаж в АО «Банк ЦентрКредит», и проанализируем некоторые ключевые факторы успеха при осуществлении преобразований.

Изменение методов работы в подразделении продаж. Финансовые учреждения, стремящиеся максимально повысить экономическую эффективность своей филиальной или агентской сети, смогут убедиться, что бережливая система управления позволяет уделять больше времени процессу продаж, стандартизировать подход к организации продаж и обеспечивать более жесткий контроль за результатами работы сотрудников, непосредственно взаимодействующих с клиентами.

Уделять больше времени процессу продаж. В работе сотрудников фронт-офиса стоимость создается в процессе непосредственного взаимодействия с клиентами. Однако банковские специалисты по розничным продажам в среднем тратят меньше половины своего рабочего времени на предложение продуктов и услуг клиентам или на участие в мероприятиях, связанных с управлением продажами (наставничество, планирование или развитие навыков). Остальное время уходит, как правило, на обслуживание и выполнение административных функций. Методы бережливого управления - это оптимальный способ сократить административную нагрузку и повысить эффективность продаж на 20-30%.

Чтобы высвободить время для продаж, учреждения, работающие в соответствии с принципами бережливого управления, устраняют ненужные рабочие операции, например ввод идентичной информации в несколько разных систем (бэк-офиса, управления отношениями с клиентами, учета и контроля продаж). Такие учреждения автоматизируют рутинные операции и побуждают клиентов пользоваться интернетом для отправки простых запросов или же поручают обеспечение продаж сотрудникам, обычно выполняющим другие

функции, - например, операционистам, когда те не заняты обслуживанием клиентов.

Для оптимизации остальных видов деятельности по продажам в АО «Банк ЦентрКредит» можно стандартизировать методику подготовки встреч с клиентами, автоматизировать процесс предоставления информации по кредитным заявкам, разработать простые процедуры для продажи продуктов и услуг, а также осуществить централизацию функций по работе с потенциальными клиентами. Благодаря сочетанию этих методов некоторым финансовым учреждениям, где административная нагрузка специалистов по продажам была особенно высокой, удалось удвоить, а в ряде случаев даже утроить объем продаж.

Методы бережливого управления с таким же успехом можно применять в отделениях по управлению активами состоятельных лиц. Одна крупная служба продаж с персоналом свыше 10 000 консультантов, работающих с клиентами, смогла сократить операционные затраты отделения на 10 - 15%, используя бережливые методы для управления основными процессами и видами деятельности. Например, за счет оптимизации и автоматизации открытия счетов удалось сократить общее время, затрачиваемое на эту операцию, с 19 000 до 13 000 часов в год и одновременно уменьшить продолжительность обслуживания клиентов на 33%. Дополнительное время, которое высвободилось для продаж, было эквивалентно полутора штатным единицам в каждом отделении.

В большинстве случаев применение бережливых методов позволит АО «Банк ЦентрКредит» высвободить не менее половины времени, которое затрачивается на деятельность, не связанную с продажами. Однако дополнительное время - это лишь одна сторона медали. Дальнейшая задача - с пользой распорядиться этим временем: снизить затраты, повысить качество обслуживания и увеличить объем продаж. Однако эти мероприятия необходимо тщательно продумать и заранее спланировать, поскольку улучшения не произойдут сами по себе.

В одном европейском банке, где с целью высвобождения дополнительного времени для продаж были централизованы административные функции, результат оказался прямо противоположным: время на проведение продаж уменьшилось с 32 до 29% совокупного рабочего времени отделения. Если не внедрены структуры и системы, помогающие формировать новые модели поведения, и не создана соответствующая мотивация, чтобы работать по-новому, люди вскоре возвращаются к привычным методам работы. Повышение производительности персонала и конкурентоспособности продуктов банка: пример внедрения принципов бережливого производства в области андеррайтинга.

Система бережливого производства (Lean) может применяться в решении практически любых задач банка, связанных с повышением эффективности процессов, будь то продажа продуктов, обслуживание, удержание клиентов или снижение операционных затрат. Рассмотрим пример внедрения принципов бережливого производства в подразделении АО «Банк ЦентрКредит», занимающемся андеррайтингом розничного кредитования, данное внедрение

поможет снизить операционные расходы и повысить конкурентоспособность предлагаемых банком продуктов.

АО «Банк ЦентрКредит» сталкивается с высоким показателем CIR (соотношение расходов и доходов), для повышения производительности и качества обслуживания, на основании этого, может быть принято решение о внедрении системы Lean во всех операционных и вспомогательных подразделениях банка. В качестве одного из первых подразделений для внедрения принципов бережливого производства возможно выбрать департамент, рассматривающий заявления физических лиц на получение кредита.

Первичная диагностика процесса выявила несколько существенных недостатков: длительное время рассмотрения заявок, значительная разница в производительности труда между сотрудниками (до 100%) и в доле одобренных заявок (до 75%), высокий уровень ошибок на этапе ввода данных (до 50%), а также большой объем операций, выполняемых вручную. Управление подразделением усложнялось большими и непредсказуемыми очередями между различными этапами рассмотрения кредитных заявок, систематическими переработками и ненормированным графиком работы сотрудников, что дополнительно отражает необходимость изменений процесса, которые позволили бы повысить лояльность клиентов и сотрудников. Многие из перечисленных недостатков были результатом разделения организации процесса прохождения кредитной заявки на несколько групп (этапов), отвечающих за разные части процесса: ввод и проверку корректности данных; проверку заемщика и принятие решения; сообщение заемщику о решении и организацию выдачи кредита. Такая структура работы не позволяла сотрудникам банка видеть процесс целиком и понимать, каким образом качество их работы влияет на его конечный результат. Кроме того, деятельность в области андеррайтинга обладает выраженной сезонностью, которая не учитывалась при планировании загрузки подразделения. В связи с этим во внепиковые периоды наблюдался структурный избыток сотрудников, а в периоды пиковой нагрузки уровень обслуживания существенно снижался из-за увеличения сроков рассмотрения кредитных заявок.

Анализ организационных факторов и результаты диагностики процесса позволили сформулировать эффективное и быстрое для реализации решение, связанное с изменением организационной структуры подразделения. Такое решение заключается в создании ячеек сквозного процесса (end-to-end process workcells). В этих ячейках специалисты по каждому из отдельных этапов процесса объединены таким образом, чтобы размер очередей между этапами был минимальным. Пример подхода приведен на рисунке 19.

Характеристика текущего процесса						
Наименование	ЭП С*	Рабочее время, мин	/ Время на 1 заявку, мин	= Производ-ть на выход, шт/день	- Отсев, %	= Производ-ть на выход, шт/дн

Райтеры	51	480	20	1224	0	1224	
Андеррайтеры	51	480	40	612	50	306	
Кредитные инспекторы	51	480	60	408	0	408	
Итого	153	480	>120	1224	50	306	
Характеристика с использованием ячеек							
Из 1224 заявок 612 попадают на этап андеррайтинга и 612 останется в очереди между этапами, так как мощности андеррайтинга составляют 612 заявок в день				Все заявки из 816=48*17 попадут на этап андеррайтинга, так как мощности данного этапа позволяют переработать необходимый поток заявок.			
Из 306 заявок, вышедших с этапа андеррайтинга, все попадут на этап кредитного инспектора, что в результате даст 306 обработанных заявок в день.				Все заявки из 816=48*17 попадут на этап андеррайтинга, так как мощности данного этапа позволяют переработать необходимый поток заявок.			
				Из 408 заявок, оставшихся после андеррайтинга, все заявки попадут на этап кредитного инспектора и будут полностью обработаны.			
Наименование	Кол-во ячеек	Ячейка ЭПС	*Рабочее время, мин	/Время на 1 заявку, мин	=Производство на вход, шт/дн	Отсев %	Производство на выход, шт/дн
Райтеры		2	480	20	48	0	48
Андеррайтеры	17*	4	480	40	48	50	24
Кредитные инспекторы		3	480	60	24	0	24
Итого		153	480	>120	816	50	408

Рисунок 19. Схема рабочей ячейки

Примечание:

ЭПС – Эквивалент полных ставок

ЭПС * Рабочее время, мин / Время на 1 заявку, мин = Производ-ть на выход, шт/день - Отсев, % = Производ-ть на выход, шт/дн (306)

Ячейка ЭПС * Рабочее время, мин / Время на 1 заявку, мин = Производ-ть на вход, шт/дн - Отсев % = Производ-ть на выход, шт/дн (408)

Увеличение производительности составило 33%.

Эффект от внедрения ячеек сквозного процесса состоит из нескольких элементов:

- увеличение производительности и снижение общего времени, необходимого для обработки кредитных заявок, за счет снижения очередей и простоев между разными этапами процесса;
- снижение доли переработок и ошибок за счет постоянной обратной связи между этапами в рамках одного подразделения;

- повышение уровня навыков и снижение оттока сотрудников за счет использования возможностей обучения новым ролям и переключения между различными ролями.

Для проверки гипотез о росте эффективности процесса за счет применения нового организационного подхода должен быть разработан и реализован пилотный проект для подразделения андеррайтинга и смежных функциональных служб. В рамках пилотного проекта должно быть принято решение об организации тестовой ячейки, которая позволила бы «замкнуть» все ключевые этапы процесса — ввод данных, оценку и принятие решения по заявке, а также выдачу кредита — в рамках одного подразделения. При этом должна быть обеспечена максимальная функциональная взаимозаменяемость сотрудников, то есть возможность переключения сотрудников с одной роли на другую в случае возникновения очередей или недостаточного потока заявок. На рисунке 20 приведена иллюстрация организации процесса в рамках ячейки сквозного процесса.

Необходимо разработать пилотный проект, который организован в два этапа. Сначала в течение одного месяца необходимо проведение планирования и проектирования тестовой ячейки, затем в течении последующих двух месяцев должна быть организована работа ячейки, проведено ее сопровождение и замерен результат. Быстрое развертывание тестовой ячейки и сопровождение ее работы может быть достигнута благодаря следующим специально разработанным инструментам:

- набор необходимых организационных и технических требований, обеспечивающих готовность ИТ-систем к управлению потоком заявок, готовность сотрудников к работе в рамках тестовой ячейки, готовность помещения и необходимые условия труда;
- модели по управлению потоком и оценка необходимых трудозатрат на различных этапах сквозного процесса, позволяющая понять необходимый размер ячейки — количество персонала в рамках каждого функционального направления в зависимости от интенсивности потока и уровня одобрения по выбранному продукту;
- матрицы взаимозаменяемости сотрудников, составленные, в свою очередь, на основе матрицы квалификации и опыта персонала;
- правила управления потоком заявок и правила перераспределения сотрудников. Этот инструмент был специально разработан для руководителя ячейки и позволял в течение 3 - 5 минут принять решение о необходимости переключить то или иное количество сотрудников с одной роли на другую;
- набор управленческих инструментов - доски визуализации, регулярные утренние совещания, системы отчетности.

Реализация пилотного проекта позволит банку добиться существенного улучшения показателей практически по всем проблемным направлениям, выявленным на этапе диагностики. Улучшение качества ввода данных и уменьшение очередей между этапами может быть обусловлено выравниванием

нагрузки на сотрудников за счет перераспределения ролей в случае большого входящего потока кредитных заявок.

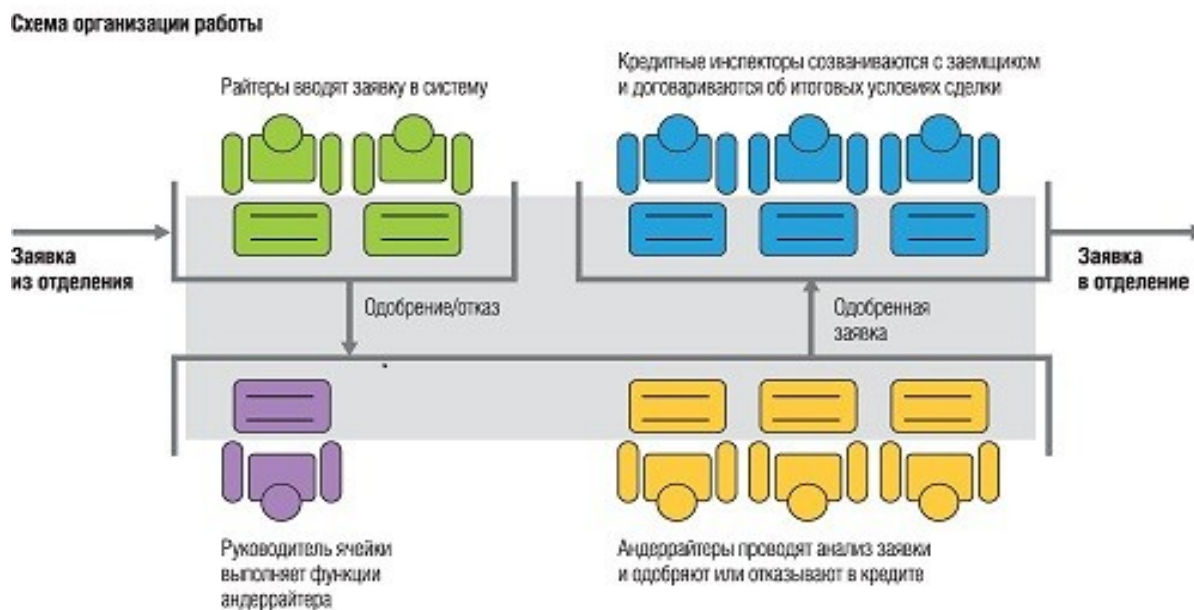


Рисунок 20. Схема работы ячейки. (Схема организации работы)

Стандартизация процесса и применение таких инструментов, как доска визуализации, позволит сократить разброс в индивидуальных показателях производительности труда. В результате возможно сокращение времени рассмотрения заявки и более высокий средний процент одобренных заявок. Ожидаемые основные результаты пилотного проекта приведены на рисунке 21.

Итоги могут говорить о том, что инструменты Lean могут с успехом применяться. При этом, положительный результат достигается за счет применения как инновационных, так и базовых инструментов Lean (доски визуализации, система отчетности, регулярные оперативные совещания, система мотивации и другие). Более того, такой подход применим к широкому кругу процессов в банке; он позволяет в минимальные сроки и без существенных инвестиций значительно повысить производительность труда и уровень конкурентоспособности продуктов на рынке.

Стандартизировать методы продаж. Традиционные меры стимулирования продаж зачастую влияют лишь на тех сотрудников, которые уже демонстрируют высокие результаты, а при наличии стимулов начинают работать еще лучше, тогда как важнее было бы за счет этих мер сформировать у менее результативных сотрудников навыки, которые необходимы им для улучшения своих показателей.



Ри

сунок 21. Эффективность модели сквозного процесса по всем параметрам

Примечание:

1 – за 7,5 рабочего час;

2 – потеря заявок между этапами из-за отзыва заявок клиентами

Если руководство стремится к тому, чтобы все специалисты по продажам добивались стабильно высоких результатов, не следует просто отправлять людей «в свободное плавание» и вынуждать их самостоятельно искать клиентов, распределять ресурсы и формировать собственные методы работы. Напротив, необходимо внедрять стандартные процедуры продаж, которые разработаны с учетом передового опыта и ориентированы на сглаживание различий в показателях эффективности. Во многих учреждениях полагают, что у них уже внедрены стандартные процедуры продаж, однако если более внимательно посмотреть, чем на самом деле занимаются специалисты по продажам, часто можно увидеть, что эти процедуры на практике фактически не применяются.

Чтобы разработать наиболее эффективные процедуры работы и убедить специалистов по продажам выполнять их, вначале следует шаг за шагом изучить текущий процесс и проанализировать, как сотрудники фронт-офиса устанавливают отношения с клиентами, договариваются о встречах, проводят переговоры, консультируют, заключают договоры и осуществляют дальнейшую работу с клиентами. При этом в ходе анализа необходимо отмечать самые эффективные методы для дальнейшего использования. Затем руководители поэтапно формируют такой подход к процессу продаж, который, по их мнению, должны использовать сотрудники, и определяют необходимые навыки,

инструменты и системы, а также устанавливают оптимальный уровень стандартизации.

Приведем пример. В некоторых учреждениях используются жестко регламентированные процедуры назначения встреч с клиентами. Часто эту функцию выполняют сотрудники, не участвующие в продажах, операторы call-центра или внешний подрядчик. При этом в ходе переговоров с клиентами применяется гораздо более гибкий подход, учитывающий конкретные обстоятельства и потребности каждого клиента.

В других учреждениях стандартизируется сам процесс переговоров: разрабатываются типовые повестки дня по самым распространенным темам встреч — например, полный обзор продуктов или короткая встреча для продажи конкретных продуктов и услуг. Также внедряются инструменты, которые помогают консультантам вести переговоры наиболее эффективно, — в частности, руководства по продуктам с перечнем убедительных аргументов в пользу приобретения предлагаемых продуктов, а также анкеты, помогающие выявить потребности клиента. Одна североамериканская компания по страхованию жизни разработала набор сценариев для страховых агентов, которые можно было использовать при переговорах с клиентами. По каждому сценарию у агента был готовый набор фраз или план встречи для выстраивания диалога с клиентом. Благодаря этим инструментам производительность труда агентов с большим опытом работы выросла более чем на 15%, и при этом повысился уровень удовлетворенности клиентов.

В одном азиатском банке результативность продаж по исходящим телефонным звонкам сильно варьировалась как в рамках одного отделения, так и между разными отделениями. Такая ситуация требовала серьезных и масштабных преобразований. Например, в одном из отделений среди сотрудников с сопоставимым стажем работы и схожей клиентской базой производительность труда самого эффективного из них в пять раз превышала результаты наименее эффективных коллег. Чтобы улучшить показатели менее продуктивного персонала, в банке ввели стандартную процедуру работы с клиентами, в которой указывалось, кому и когда нужно звонить и что говорить. Эта мера позволила сократить личный портфель клиентов руководителя подразделения, благодаря чему он смог больше времени уделять подчиненным, наблюдать за их действиями и ежедневно обучать их в процессе работы.

В некоем финансовом учреждении был проведен анализ существующих моделей работы и планирования встреч с клиентами, чтобы разработать стандартный еженедельный график с установленным расписанием звонков, встреч, административных обязанностей и обсуждений вопросов эффективности с сотрудниками. Сначала все агенты по продажам должны были строго соблюдать установленный график, но через некоторое время более эффективным из них разрешили скорректировать его исходя из собственных потребностей, таблица 18.

Таблица 18. График работы отделения, составленный с учетом передового опыта

Время	Руководитель	Персональный менеджер	Операционист	Операционист
07:30-08:00	Начало работы отделения			Начало работы отделения
08:00-09:00	Административные задачи и обслуживание клиентов	Управление эффективностью		Административные задачи и обслуживание клиентов
09:00-10:00		Встреча с клиентом		
10:00-11:00	Телефонные звонки клиентам	Расширенная встреча с клиентом	Обслуживание клиентов	Телефонные звонки клиентам
11:00-12:00		Помощь операционистам по конкретным вопросам		Обед
12:00-13:00	Обед	Обед	Обед	Обслуживание клиентов
13:00-14:00	Обслуживание клиентов	Встреча с клиентом	Телефонные звонки клиентам	
14:00-15:00	Управление эффективностью	Назначение встреч с клиентами	Административные задачи и обслуживание клиентов	
15:00-16:00	Ответы на звонки и эл письма	Ответы на звонки и эл-письма		
16:00-17:00				
17:00-18:00				
18:00-18:30			Окончание работы	

Возможно, специалистам по продажам, привыкшим работать самостоятельно, будет нелегко привыкнуть к установленному графику. Одному европейскому банку удалось преодолеть первоначальное сопротивление персонала благодаря тому, что самых успешных агентов попросили работать совместно с коллегами, следуя собственному еженедельному графику. Попробовав работать по такому графику и достигнув более высоких результатов, другие агенты приняли нововведение с большей готовностью.

За счет систематического анализа и оценки процесса продаж финансовые учреждения формируют базу фактических данных для дальнейшего развития. При организации процесса продаж по новым правилам руководству АО «Банк ЦентрКредит» следует учитывать конечные планы продаж, чтобы устанавливать обязательные для достижения цели по ключевым показателям, таким как количество обсуждений с клиентами в неделю, периодичность встреч с клиентами и темпы приобретения продуктов.

Усиливать контроль за результатами работы. Когда АО «Банк ЦентрКредит» удастся высвободить больше времени для продаж и стандартизировать процесс с учетом передовых методов, руководители по продажам могут применять новые разработанные критерии и целевые показатели, чтобы оценить результаты деятельности подчиненных и помочь им освоить новые методы работы. С точки зрения контроля за эффективностью необходимо учесть два основных аспекта: оценивать не только результаты, но и конкретные действия и обеспечивать прозрачность информации о результатах работы. Оценивать конкретные действия сотрудников необходимо, поскольку, если в процессе управления продажами и при обсуждении вопросов эффективности внимание акцентируется только на результатах, руководители не способны увидеть слабые звенья в самом процессе организации продаж. К тому времени, когда будут получены результаты, исправлять ситуацию, возможно, будет уже слишком поздно. Однако когда руководители контролируют текущий процесс работы — например, количество встреч с клиентами, проведенных на текущей неделе, и количество встреч, запланированных на следующую, — они могут быстро принять необходимые меры.

Обеспечивать прозрачность информации стало значительно легче с появлением визуальных инструментов управления эффективностью, таких как доски визуализации, которые позволяют ежедневно контролировать ход работы в отделении. Другим мощным вспомогательным средством являются таблицы эффективности — интерактивный инструмент управления, который дает наглядное представление о результатах работы как отдельных сотрудников, так и всего отделения в целом, а также позволяет сравнивать показатели сотрудников или подразделений одного уровня: специалистов по продажам с сопоставимым образованием и опытом работы или отделений с аналогичными рыночными возможностями и стартовыми условиями деятельности, таблица 19, рисунок 22.

Таблица 19. Контроль результатов работы отделений одного уровня с использованием таблицы эффективности

	Отделени е	Среднее значение по группе	Наилучший показатель по группе
Рост совокупной выручки от продажи продуктов	16	12	24
Выручка, упущенная в связи с неэффективным ценообразованием	2,7	1,8	0,5
Рост остатков на сберегательных счетах	18	12	28
Выручка, упущенная в связи с текучестью кадров	12,6	10,1	6
Рост выручки за счет привлечения новых клиентов	8,2	9,7	15,6
Продолжение таблицы 19			
Количество встреч в день на одного сотрудника по продажам	1,94	2,06	2,3

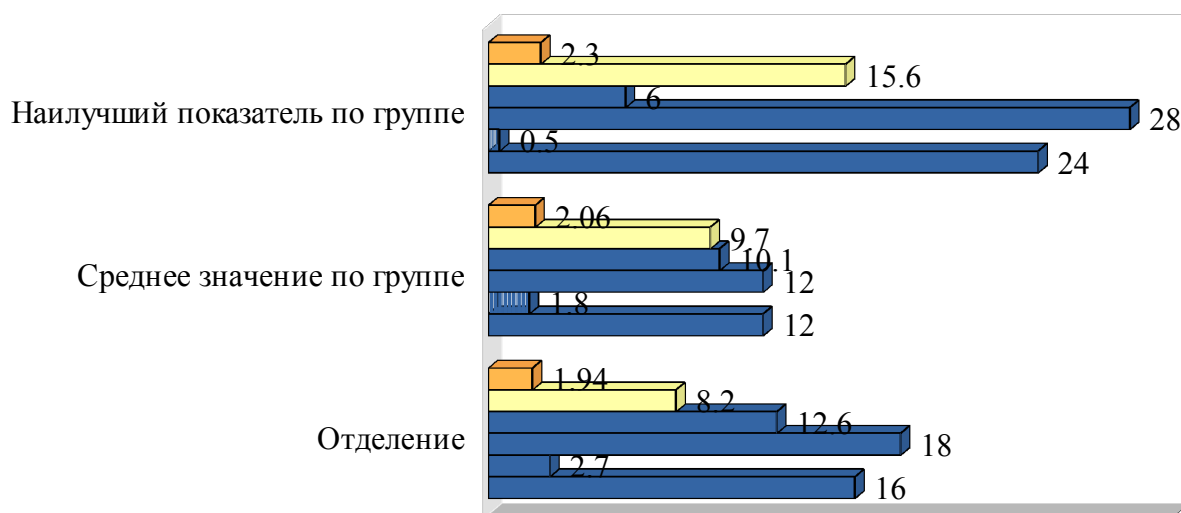


Рисунок 22. Контроль результатов работы отделений одного уровня с использованием таблицы эффективности

С помощью системы показателей, используемой для оценки результатов деятельности отделений, руководители сначала могут получить общее представление о финансовых показателях работы, а затем более подробно проанализировать конкретные направления операционной деятельности, которые стоят за этими цифрами. Линейные руководители используют таблицы эффективности, чтобы выявить, какое обучение и поддержка необходимы специалистам по продажам, находящимся у них в подчинении, а руководители высшего звена используют эти таблицы для анализа общей ситуации с кадровыми ресурсами, которая влияет на всю организацию в целом.

В организациях, работающих в соответствии с принципами бережливого управления, основное внимание уделяется наставничеству и обучению, перед линейными руководителями ставятся четкие задачи, а в помощь им даются простые инструменты и процедуры. Основную часть своего времени руководители проводят с подчиненными в рабочем процессе, наблюдая за их действиями и обеспечивая обратную связь. В идеале они должны выявлять конкретные пробелы в квалификации каждого члена группы и составлять индивидуальные планы развития. Информация о стаже работы и навыках сотрудников помогает определить характер и периодичность обучения, рисунок 23. В одном розничном банке от линейных руководителей требуется обучать своих подчиненных в двух направлениях: развитие навыков (на основе наблюдений за взаимодействием сотрудника с клиентами по телефону и лично) и эффективность работы (на основе результатов деятельности сотрудника по основным показателям). Каждый месяц с каждым сотрудником проводится как минимум одно совещание для обсуждения навыков и еще одно — для обсуждения вопросов эффективности. В конце каждого совещания руководитель и специалист по продажам составляют краткий план развития, выполнение которого проверяется в начале следующей встречи. После введения в банке этого подхода объем продаж увеличился более чем на 20%.



Рисунок 23. Влияние стажа и уровня квалификации на характер обучения в процессе работы

Примечание: 1 – наблюдение за работой в течение 45 минут, в ходе которых менеджер работает примерно с тремя клиентами, затем – 15 минут на обратную связь.

Однако не только линейным менеджерам следует изменить свой подход к наставничеству. Руководителям высшего звена также необходимо пересмотреть методы управления и развития подчиненных. Например, при постановке задачи перед сотрудниками большинство руководителей высшего звена по умолчанию подразумевают, что у тех есть необходимая квалификация для ее выполнения. Как правило, они не анализируют, насколько эффективно подчиненные смогут выполнить поставленную задачу, и не уделяют время тому, чтобы помочь им улучшить свои навыки.

Рассмотрим наглядный пример. Перед руководителем службы продаж одного европейского банка стояла задача усовершенствовать навыки проведения совещаний по обсуждению вопросов эффективности. На тот момент все обсуждение сводилось к тому, что руководитель выражал недовольство работой подчиненных — четырех директоров региональных подразделений, — а те искали оправдания в ответ. В рамках программы бережливых преобразований руководитель службы продаж раз в неделю по 30 минут занимался с приглашенным экспертом, который помогал ему выявить пробелы в навыках региональных директоров и найти способы устранить эти пробелы. Обучение дало руководителю необходимые знания, и в ходе обсуждений с подчиненными он действительно начал решать проблемы, устраняя первопричины низкой эффективности сотрудников по работе с клиентами. Помимо этого, он принимал участие в обсуждениях, которые

региональные директора проводили с менеджерами по продажам. Привыкнуть к новым методам работы было непросто. Двух региональных директоров пришлось заменить, но результаты были поистине впечатляющими: через год после начала бережливых преобразований доход вырос более чем на 20%, а в следующем году — еще на 10%.

Вывод. Разница в показателях работы специалистов по продажам в большинстве банков настолько велика, что внедрение методов бережливого управления для развития навыков сотрудников с невысокой производительностью может принести огромную выгоду. Система бережливого управления также служит прочным фундаментом для дальнейших улучшений, поскольку позволяет жестко регламентировать основные рабочие процессы и повысить прозрачность информации о результатах работы. У тех учреждений, которые уже внедрили систему бережливого управления в бэк-офисе, есть блестящая возможность использовать полученные навыки и опыт преобразований для повышения эффективности продаж. С другой стороны, для тех компаний, которые только начинают знакомиться с концепцией бережливости, сфера продаж может стать хорошей отправной точкой на пути преобразований. Так или иначе, чтобы получить максимальную выгоду от системы бережливого управления, необходимо воспринимать ее не как единовременную меру по стимулированию продаж, а как принципиально новый подход к управлению процессом в целом.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

1. Банковский маркетинг выступает в качестве рыночного инструментария

современного управления, разработки новых продуктов, является важной составляющей конкурентоспособности и влияет на повышение результативности финансово-кредитных организаций. Следует отметить, что большинство отечественных коммерческих банков, небанковских финансово-кредитных институтов и других нефинансовых организаций предлагают идентичные услуги, что неизбежно приводит к усилению конкуренции, а также оказывает влияние на уровень их доходности. Эти и другие аспекты вызывают необходимость внедрения банковского маркетинга как комплексной системы, формирующую организацию управленческой и маркетинговой деятельности банков с учетом интересов и потребностей потребителей банковских продуктов и услуг.

2. В условиях острой банковской конкуренции, современный банковский маркетинг использует новые инструменты и методики политики ценообразования на рынке банковских услуг; приветствует появление инноваций и развитие дополнительного сервиса (CRM системы, Internet-банкинг, электронная цифровая подпись, Internet-маркетинг), поддерживает улучшение качества банковского обслуживания, включая рост профессионализма и квалифицированность банковского персонала, что в конечном итоге отражается на репутации и имидже банка.
3. Маркетинговая стратегия, являющаяся важнейшим условием планирования всех без исключения действий банка на рынке, устанавливает связь между банком и рынком. Более корректно маркетинговую стратегию банка определяют сформулированные и принятые им способы достижения четких целей на рынках. Эти способы основаны на использовании определенного набора банковских продуктов и услуг, предполагающих различную доходность отдельных элементов этого набора, систему их распространения.
4. В ходе анализа специализированной литературы и первичных данных АО «Банк ЦентрКредит» выделены следующие особенности банковской системы и банковского маркетинга в Республике Казахстан:

- Банковский сектор Казахстана представлен 38 банками и характеризуется высокой концентрацией активов у небольшой группы банков. Совокупные активы банковского сектора составили 13,299 трлн. тенге. При этом порядка 56% активов приходится на четверку лидеров: Казкоммерцбанк, Народный Банк Казахстана, БТА Банк и Банк ЦентрКредит.

- Ухудшение общего банковского кредитного портфеля связано в целом с падением деловой активности в стране, снижением платежеспособности бизнес-субъектов и населения. АО «Банк ЦентрКредит» в сравнении с оцениваемыми крупными банками занимает 5 позицию по объему активов и выданных кредитов. Процент кредитов с просрочкой платежей в рассматриваемом нами АО «Банк ЦентрКредит» уменьшаются, что говорит о положительной тенденции.

- Безусловным лидером по приросту депозитов является ДО АО Банк ВТБ (Казахстан), который показал прирост вкладов по физическим лицам в 469%. Существенный прирост также наблюдался в банках - ДБ АО "Сбербанк", АО "Жилстройсбербанк Казахстана" - прирост вкладов составил 121%, 92%

соответственно. Следует отметить, что значительно поменял свои позиции АО "Банк " RBK" (бывший АО "Казинкомбанк"), поднявшись до 17 места с 38-го. Остальные банки претерпели незначительные изменения.

- Тройка лидеров по привлеченным вкладам АО «Казкоммерцбанк», АО "Народный Банк Казахстана" и АО "Банк ЦентрКредит" удерживают свои позиции в данной категории и показывают стабильный рост на протяжении всего 2013 года.

- В «золотую» пятерку крупнейших казахстанских банков по активам по-прежнему входят: АО «Казкоммерцбанк», АО «Народный Банк Казахстана», АО «БТА Банк», АО «Банк ЦентрКредит» и АО «АТФ Банк». Позиции банков остались прежние, как на аналогичную дату 2013 года.

- В лидерах по такому критерию как доходность выступают крупные банки, такие как АО "БТА Банк", АО "Народный Банк Казахстана", АО «Казкоммерцбанк», рост доходности банков происходит благодаря тому, что увеличивается рост комиссионного дохода, главным образом, за счет роста дохода от операций с пластиковыми картами, а так же участия банков в инвестиционных программах.

4. В рамках данной работы, было проведено маркетинговое исследование качества обслуживания в АО "Банк ЦентрКредит", которое содержит следующие результаты:

- реальный уровень удовлетворённости качеством обслуживания в офисах соответствует высокому показателю, хотя, есть определенные позиции, над которыми руководству банка необходимо работать;

- реальный уровень удовлетворённости качеством обслуживания клиентов выше, чем установленные и прописанные нормы в положениях, координирующих обслуживание клиентов;

- выявлено что уровень удовлетворенности качеством обслуживания в офисах банка одинаков для различных сегментов потребителей;

- реальный уровень лояльности клиентов банка выше, чем желаемый оптимум;

- напряженности в межличностных коммуникациях сотрудников банка и потребителями банковских услуги не выявлено.

5. Анализ потребностей рынка в банковских продуктах коммерческих банков, показал следующие результаты:

- Основной вид банковской услуги – кредиты, в целом воспринимаются как доступный финансовый ресурс, но при этом требуют значительных затрат времени и усилий. Кредиты для бизнеса являются более доступными, а предприниматели – более успешными в привлечении финансов, благодаря использованию своих знаний этой сферы. Связи/знакомства играют заметную роль, и их наличие, по мнению респондентов, может обеспечить положительное решение вопроса о кредитовании.

- Значимость банковских кредитов для бизнеса подтверждается тем, что они занимают лидирующее положение среди остальных способов поиска финансирования. Более доступны кредиты для среднего бизнеса и сложнее они даются фермерским хозяйствам, которым трудно соответствовать требованиям, выдвигаемым банками/финансовыми организациями. Одним из весомых факторов, обеспечивающих доступность кредитов для бизнеса, является наличие связей/знакомств, которые особо ценятся индивидуальными предпринимателями и руководителями малых предприятий.

- Оценка уровня конкуренции между казахстанскими банками показывает, что в восприятии респондентов такая конкуренция незначительна.

- Рейтинг проблем, с которыми сталкиваются клиенты банков, показывает, что наибольшую актуальность имеют вопросы, связанные с процедурой оформления кредита – сложной, затянутой во времени, требующей больших усилий. Далее по значимости следуют проблемы с закрытостью информации о кредитных программах, а также с ее соответствием сформированным ожиданиям клиентов. В сравнении с этими вопросами, пункты, связанные с кассовыми нарушениями, менее выражены, но достаточно актуальны. Остальные проблемы связаны с уровнем сервиса, различными нарушениями со стороны сотрудников банка. Соответственно, доступность, прозрачность и открытость услуг банков может существенно снижаться из-за негативных явлений в процедуре кредитования, используемой банками и реализуемой ими информационной политике.

- Рейтинг банков, построенный на основе частоты упоминания ключевых проблем, выглядит следующим образом: первые строчки в рейтингах занимают банки, демонстрирующие по отдельным параметрам наиболее благополучную ситуацию: АТФ (более легкие процедуры, отсутствие мелких нарушений), Казкоммерцбанк (более доступная информация), Сбербанк России (более низкая коррупция), Нурбанк (меньшая централизация, отсутствие мелких нарушений), Темирбанк (более высокий сервис), Жилстройсбербанк (отсутствие присвоения средств). По другим оцениваемым параметрам некоторые из этих же банков занимают последние строчки рейтинга, это касается Темирбанка (сложные процедуры, централизация, кассовые нарушения) и Жилстройсбербанка (слабая информация, низкий сервис). Вероятно, что услуги данных банков не воспринимаются клиентами однозначно, и если одни аспекты вполне их удовлетворяют, то другие вызывают частые нарекания. Иная ситуация у Альянс Банка, который занимает последнюю строчку рейтинга только по коррупции. Если спектр

банков, расположенных на первых позициях рейтингов, достаточно широк и включает 6 банков, то последние места рейтингов принадлежат только трем банкам: Темирбанк, Жилстройсбербанк, АльянсБанк, соответственно в их адрес чаще всего звучат отрицательные отзывы со стороны клиентов.

- Процедура оформления кредитов для бизнеса осложнена тем, что требует подготовки большого количества документов, отнимает много времени, и при этом ожидание финансирования может занять более года. Успех обеспечен только в том случае, если у предпринимателя имеется хороший залог и уровень дохода, удовлетворяющий банк. Отсутствие этих условий чаще всего и выступает причиной отказа в выдаче кредита, с которой сталкивается четверть респондентов, получавших кредит.

- Процедура ипотечного кредитования отнимает меньше времени и требует подготовки не такого большого количества документов, как оформление кредита для бизнеса, но в восприятии респондентов эта процедура является не менее трудоемкой. Доступность ипотечного кредитования получается ниже, чем у кредитов для бизнеса, так как банками не обеспечивается должная прозрачность и открытость услуг кредитования.

- В сфере банковского кредитования имеют место коррупционные явления, и во многом они стимулируются существующими процедурами рассмотрения заявок на кредит. Стремление повлиять на сроки рассмотрения заявок является основным мотивом использования связей/знакомств и неофициального вознаграждения.

6. Управление прибыльностью клиентской базы — важный аспект розничного банковского бизнеса, который помогает банку получить более полное представление о клиентах и приоритизировать области дальнейшего развития. Банкам, которые достигли успехов в области управления затратами и доходностью, а теперь изыскивают новые источники повышения эффективности, необходимо составить полное представление о стоимости, которую могут создавать их клиенты, и исходя из полученных результатов разработать индивидуальный подход к каждому клиенту. Чем точнее будет понимание клиента, тем лучше банк будет определять его потребности и предлагать действительно нужные ему продукты в правильный момент времени. Правильно проведенный анализ прибыльности позволит не только получить дополнительный доход, но и повысить уровень лояльности клиента. Такой подход позволит АО «Банк ЦентрКредит» переосмыслить и по-новому подойти к планированию стратегии банка, разработке программ развития отдельных бизнес-направлений или каналов продаж и обслуживания.

7. Разница в показателях работы специалистов по продажам в большинстве банков настолько велика, что внедрение методов бережливого управления для развития навыков сотрудников с невысокой

производительностью может принести огромную выгоду. Система бережливого управления также служит прочным фундаментом для дальнейших улучшений, поскольку позволяет жестко регламентировать основные рабочие процессы и повысить прозрачность информации о результатах работы. У тех учреждений, которые уже внедрили систему бережливого управления в бэк-офисе, есть блестящая возможность использовать полученные навыки и опыт преобразований для повышения эффективности продаж. С другой стороны, сфера продаж банка может стать хорошей отправной точкой на пути преобразований. Так или иначе, чтобы получить максимальную выгоду от системы бережливого управления, необходимо воспринимать ее не как единовременную меру по стимулированию продаж, а как принципиально новый подход к управлению процессом в целом.

СПИСОК ИСПОЛЬЗУЕМЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Уткин Э.А. Банковский маркетинг: Учебное пособие для банковских школ и колледжей.- 2-е изд.- М.: ИНФРА-М, 2009.- 304с.
2. Хамитов Н. Н. Банковское дело. Курс лекций.- Алматы: Экономика, 2011.- 216с.
3. Черъязданов С. Методика сопряжения экономики и банковского сектора// Финансы Казахстана.- 2010-N5.-б.62-65
4. Бабаян М. Н. Эффективность инструментов конкурентной борьбы в банковском секторе, Учебник.— М.: Финансы и статистика, 2010.- 341 с.
5. Бабич А.М., Павлова Л.Н. Финансы. Денежное обращение. Кредит.: Учебник. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2011. — 687 с.
6. Багиев Г.Л. и др. Маркетинг: Учебник для ВУЗов - М.: Экономика, 2008.- 231 с.
7. Баканов М.И., Шеремет А.Д. Теория анализа хозяйственной деятельности: Учебник. — 2-е изд., перераб. и доп. — М.: Финансы и статистика, 2010. — 340 с.
8. Баканов М.И., Шеремет А.Д. Теория экономического анализа: учебник. — М.: Финансы и статистика, 2011. — 288 с.
9. Балабанов И.Т. Анализ и планирование финансов хозяйствующего субъекта: уч. пособие. — М.: Финансы и статистика, 2011. — 80 с.
10. Биктеубаева А.С. Методологические основы банковского маркетинга в Казахстане// Банки Казахстана.- 2011.-№7.-с.37
11. Айманова Л. Тенденции и параметры казахстанской банковской модели// Финансы Казахстана.- 2009.-N2.-С.23-25.
12. Банки Казахстана на внутреннем финансовом рынке /Ин-т развития Казахстана.- Алматы: ИРК, 2010.- 140с.
13. Балабанов И.Т. Основы финансового менеджмента: уч. пособие. — М.: Финансы и статистика, 2011. — 480 с.
14. Балабанов И.Т. Финансовый менеджмент: Учебник. — Москва. Финансы и статистика, 2010. — 420с.
15. Банковское дело / Под ред. Колесникова В. И., Кроливецкой Л. П. - М.,

- Финансы и статистика, 2004. - 410с.
16. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: Учебник. – 3-е изд. – М.: Экономистъ, 2011. – 528 с.
 17. Абдрахманова Г.Т., Нурсеитова Р.А. Тенденции и перспективы развития финансового сектора в Казахстане // Банки Казахстана. - 2003. - N12. - С.31-40.
 18. Глушкова Н. Банковское дело. - М., 2009. - 432с.
 19. Голубков Е.П. Маркетинг: стратегии, планы, структуры. - М.: Дело, 2010. – 421 с.
 20. Банки Казахстана на внутреннем финансовом рынке /Ин-т развития Казахстана.- Алматы: ИРК, 2011.- 140с.
 21. Гурьянов С.А. Маркетинг банковских услуг / Под общей редакцией д. э. н., профессора Томилова В. В. - М.: Юрайт - Издат, 2008. - 320с.
 22. Данько Т.П. Управление маркетингом. - М.: ИНФРА-М, 2011. - 349с.
 23. Дихтль Е., Хершген Х. Практический маркетинг. - М.: Высшая школа, 2012. – 351 с.
 24. Завьялов П.С., Демидов В.Е. Формула успеха: маркетинг. - М.: Международные отношения, 2010. - 387 с.
 25. Зубченко Л.А. Новые тенденции в развитии банковского маркетинга // Маркетинг в России и за рубежом, 2010. - №1.
 26. Котлер Ф. Основы маркетинга. - М.: Прогресс, 2004. - 648 с.
 27. Н.П. Ващекина Маркетинг / Под ред. - М.: ИД ФБК-ПРЕСС, 2011- 312 с.
 28. Моисеева Н.К., Анискин Ю.П. Современное предприятие: конкурентоспособность, маркетинг, обновление. - М.: ЮНИТИ, 2011. - 232 с.
 29. Мхитарян С.В. Отраслевой маркетинг. - М.: Эксмо, 2009. - 368с.
 30. Ноздрева Р.Б., Цыгичко Л.И. Маркетинг: как побеждать на рынке. - М.: Финансы и статистика, 2011. - 345с.
 31. Основы банковского дела в РК. - Алматы.: Феникс, 2010. - 512с.
 32. Печникова А. Банковские операции. - М., 2005. - 368с.
 33. Пунин Е.И. Маркетинг, менеджмент и ценообразование на предприятиях в условиях рыночной экономики. - М.: Международные отношения. – 2011. – 512 с.
 34. Родин В.Г. Основы маркетинга. - М., 2010 . - 328 с.
 35. Савицкая Г.В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия. – М.: ИНФРА-М, 2011. – 336 с.
 36. Современный маркетинг / Под. Ред. В.Е. Хруцкого - М., Финансы и статистика, 2011 . - 542 с.
 37. Соловьев Б.А. Основы теории и практики маркетинга. - М.: МИНХ им. Г.В. Плеханова, 2010. - 268 с.
 38. Товасиева А. М. Банковское дело - М.: ЮНИТИ, 2009. - 671с.
 39. Управление маркетингом / Под ред. Родионова В.А. - М.: ЮНИТИ, 2010. – 345 с.
 40. Шкаровский С.И. Контроль как заключительный этап планирования маркетинга филиала банка, 2010. – 290 с.
 41. Питер Р. Диксон. Управление маркетингом. М.: ЗАО «Изд. БИНОМ», 2010.-

433 с.

42. В. Пустотин. Организация проведения маркетингового исследования, Библиотека журнала «Маркетинг и реклама», Студцентр, С-Петербург, -2008, - С.136 -145.
43. Титова Н.Е. Маркетинг. Учебное пособие. - М.: Академия, 2010. – 231 с.
44. Стефенсон Рой. Маркетинг финансовых услуг / Рой Стефенсон: пер. с англ. – М.: Вершина, 2007. – 256 с.
45. Фатхутдинов Р.А. Стратегический маркетинг. – М.: Питер, 2008. – 368 с.
46. Мазилкина Е.И. Управление конкурентоспособностью. – М.: Омега-Л, 2009. – 336 с.
47. Жуков Е.Ф., Эриашвили Н.Д., Кузнецова Е.И., Васильев Г.А., Поляков В.А. Банковский менеджмент. – М.: Юнити-Дана, 2011 – 320 с.
48. Андреева О.Д. Технология бизнеса: маркетинг. Учебное пособие - М.: Академия, 2012. – 412 с.
49. Багиев Г.Л. Маркетинг. - М.: Экономика, 2009. - 297 с.
50. Бурцева Т.А., Сизов Т.А., Цень О.А. Управление маркетингом. – М.: Экономистъ, 2008. – 271 с.
51. Виханский О.С. Стратегическое управление: Учебник. — 2-е изд., перераб. и доп. - М.: Экономистъ, 2008. – 296 с.
52. Мурашкин Н.В., Гусейнов Э.М., Гусейнова Н.Э., Мурашкин А.Н., Тюкина О.Н., Каражакова Д.А., Мурашкина Л.В. Менеджмент организации. – М.: СПбГЛТА, 2010. – 568 с.
53. Николаева Т.П. Банковский маркетинг. – М.: Изд. центр ЕАОИ. 2009. – 224 с.
54. Петухов Д.В. Стратегический менеджмент. Часть 1: учебное пособие. – М.: Московский институт экономики, менеджмента и права, 2009.- 543 с.
55. Официальный сайт Комитет по контролю и надзору финансового рынка и финансовых организации Национального Банка Республики Казахстан:
<http://www.afn.kz>.

Приложение А

Анкета по исследованию удовлетворенности банковскими услугами

Уважаемые друзья, мы рады приветствовать Вас в качестве клиентов АО АО «Банк ЦентрКредит»!

Стремясь к наивысшим стандартам обслуживания клиентов, улучшению качества работы, Павлодарский филиал АО «Банк ЦентрКредит» предлагает Вам ответить на нижеприведённые вопросы.

Ваши ответы помогут специалистам банка повысить уровень обслуживания клиентов банка.

1. Сколько лет Вы являетесь клиентом нашего банка?

2. Какими банковскими продуктами Вы пользуетесь?
 - прием коммунальных платежей;
 - банковские карты;
 - услуги по кредитованию частных клиентов;
 - переводы денежных средств;
 - выдача справок по вкладам;
 - услуги по операциям с ин. Валютой;

получение заработной платы, пенсии;
операции с драг. Металлами;
розыск действующих и закрытых вкладов;
депозиты в тенге и иностранной валюте;
операции с ценными бумагами.

3. До того, как стать нашим клиентом, кроме АО «Банк ЦентрКредит» Вы пользовались услугами других банков?

да

нет

4. Укажите, пожалуйста, услугами каких банков Вы пользовались или пользуетесь в настоящее время?

Народный банк Казахстана

Каспий Банк

Казкоммерц Банк

Цесна Банк

ЦентрКредит Банк

АТФ Банк

ВТБ Банк

Альянс Банк

5. По какой причине Вы перешли на обслуживание в АО «Банк ЦентрКредит»?

более удобное месторасположение

более хорошее отношение к клиентам

более надежный банк

высокий профессионализм и компетентность сотрудников

привлекла реклама

неудовлетворенность контактами с прежними банками

без особых причин

6. Оцените, пожалуйста, качество обслуживания в нашем банке:

профессионализм в обслуживании

1 2 3 4 5

доброжелательность работников банка

1 2 3 4 5

оперативность обслуживания

1 2 3 4 5

внешний вид работников банка

1 2 3 4 5

внимание к клиенту

1 2 3 4 5

7. Обращали ли Вы внимание при выборе банков на рейтинг их надежности?

да

нет

8. Как Вы считаете, достаточно ли информации поступает к Вам о банковских продуктах?

да

нет

затрудняюсь ответить

9. Какой способ получения информации об услугах банка для Вас более предпочтителен?

средства массовой информации

рекламная рассылка

информационные стенды

другой способ

консультация специалиста

10. Стремятся ли работники банка при возникновении проблемной ситуации понять Вас и решить Вашу проблему?

да

проблемных ситуаций не

возникало

нет

затрудняюсь ответить

Сообщите, пожалуйста, некоторые сведения о себе:

11. Ваш пол?

муж

жен

12. Ваш возраст?

до 25 лет

46-55 лет

25-36 лет

56-65 лет

37-45 лет

более 65 лет

13. Ваше образование?

начальное

незаконченное высшее

среднее

высшее

среднее специальное

имею ученую степень

14. Если Вы работаете, то укажите, пожалуйста, сферу деятельности:

промышленность

бытовое обслуживание

строительство

здравоохранение

транспорт

образование, наука, культура

торговля, общ. питание

финансы, кредит, страхование

связь

управление

ЖКХ

другая отрасль

15. Каков средний доход на одного члена Вашей семьи в месяц?

до 20 000 тг.

50000 - 60000 тг.

20000 – 30000 тг.

60000 – 70000 тг.

30000 – 40000 тг.

70000 – 80000 тг.

40000 – 50000 тг.

более 100000 тг.

Благодарим Вас за ответы

Мы рады видеть Вас в нашем банке!