

На правах рукописи



КУДРЯВЦЕВ СЕРГЕЙ АЛЕКСЕЕВИЧ

**ФОРМИРОВАНИЕ КЛИЕНТООРИЕНТИРОВАННОЙ СТРАТЕГИИ
РАЗВИТИЯ КРЕДИТНОЙ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКОЙ СТРУКТУРЫ**

Специальность 08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством
(по отраслям и сферам деятельности, в т.ч.: экономика предпринимательства)

АВТОРЕФЕРАТ
диссертации на соискание учёной степени кандидата
экономических наук

Санкт-Петербург – 2015

Работа выполнена в Федеральном государственном бюджетном образовательном учреждении высшего образования «Санкт-Петербургский государственный экономический университет»

Научный руководитель - доктор экономических наук, профессор **Попков Валерий Павлович**

Официальные оппоненты: Асаул Анатолий Николаевич, доктор экономических наук, профессор ФГБОУ ВПО «Санкт-Петербургский государственный архитектурно-строительный университет» (СПбГАСУ), профессор кафедры экономики предпринимательства и инноваций

Кунин Владимир Александрович, доктор экономических наук, профессор НОУ ВПО «Санкт-Петербургский университет управления и экономики», профессор кафедры международных финансов и бухгалтерского учета

Ведущая организация - Федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего образования «Санкт-Петербургский национальный исследовательский университет информационных технологий, механики и оптики (Университет ИТМО, НИУ ИТМО)

Защита диссертации состоится «02» июня 2015 года в 13 часов на заседании диссертационного совета Д 212.354.16 при Федеральном государственном бюджетном образовательном учреждении высшего образования «Санкт-Петербургский государственный экономический университет» по адресу: 191023, Санкт-Петербург, ул. Садовая, д.21, ауд. 2009.

С диссертацией можно ознакомиться в библиотеке и на сайте <http://www.unecon.ru/dis-sovety> Федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования «Санкт-Петербургский государственный экономический университет».

Автореферат разослан «5» апреля 2015 г.

Ученый секретарь
диссертационного совета



Маслова Т.Д.

I. ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ

Актуальность темы исследования. Сегодня многие кредитные организации планируют увеличение числа клиентов, а, следовательно, коммерческих доходов, посредством расширения объема продаж различных кредитных продуктов. Такое увеличение продаж является для них более удобным и экономичным вариантом, так как основную роль в этом варианте выполняет брокер – профессиональный участник рынка кредитных продуктов, действующий на принципах предпринимательства. Участие кредитных брокеров, как индивидуальных предпринимателей способствует снижению кредитных рисков, сокращению издержек за счет использования собственной клиентской базы, что, безусловно, является основным фактором, влияющим на ценообразование кредитного продукта на рынке, на систематическое получение ими прибыли. Кредитный брокеридж не только способствует развитию предпринимательства в банковской сфере, но и является важнейшим фактором повышения доступности кредитных продуктов, как среди частных (физических) лиц, так и среди юридических лиц. Особенно это актуально в условиях политической и экономической нестабильности.

В этой связи чрезвычайно важным становится решение проблемы развития кредитных предпринимательских структур (КПС) в России не столько с позиции их устойчивого функционирования, а сколько с позиции поиска путей привлечения клиентов и создания их долгосрочной лояльности.

Анализ показал, что КПС, которая удовлетворяет не только рациональные, но и эмоциональные потребности своих клиентов, зарабатывает в разы больше. Поэтому основная идея клиентоориентированного подхода и построенной на его основе стратегия, состоит в формировании деловых партнерских отношений на долгосрочную перспективу. Однако отсутствие научно обоснованных рекомендаций и решений по этой проблеме требует новых исследований, что говорит об актуальности темы данной работы.

Состояние изученности проблемы. Несмотря на то, что современное предпринимательство уже более четверти века является предметом повышения внимания ученых, политиков, экономистов и общественности страны, в банковской сфере все еще имеет место наличие ряда нерешенных проблем и несбывшихся ожиданий от этой экономически активной деятельности людей. В этой связи в диссертации сделан упор на поиск путей и средств повышения эффективности деятельности КПС на основе более активной и систематической работе, с их реальными и потенциальными клиентами. В работе были рассмотрены и применены труды Аренкова И.А., Айрапетовой А.Г., Багиева Г.Л., Бабурина В.А., Божуг С.Г., Асаула А.Н., Войткевича Н.И., Войтловского Н.В., Галенко В.П., Горбунова А.А., Егорова В.Ф., Кареевой Ю.С., Кулибанова В.В., Попкова В.П., Рындина И.В., Кунина В.А., Соловьевой Ю.Н., Табурчака П.П., Федоровой А.Ю., Хромова М.С., Шевченко С.Ю., Шматко А.Д. Юлдашевой О.У., Яненко М.Б. и др.

Цель и задачи диссертационного исследования. Целью диссертационного исследования является разработка теоретических основ и методических положений по формированию клиентоориентированной стратегии развития КПС.

Цель исследования достигается путем постановки и решения следующего перечня задач:

- Изучение предпринимательской специфики, роли и места КПС в эффективном обслуживании клиентов.
- Анализ эволюции, динамики и факторов, влияющих на экономику и организацию деятельности КПС в современных условиях.
- Формирование состава принципов, определяющих выбор варианта построения клиентоориентированной стратегии развития КПС.
- Анализ существующих подходов и методических материалов по выбору клиентоориентированной стратегии развития КПС.
- Разработка методики и алгоритма выбора клиентоориентированной стратегии развития КПС.
- Организация мониторинга исходных данных, необходимых для количественной оценки и выбора эффективного варианта клиентоориентированной стратегии развития КПС
- Обоснование научно-практических рекомендации по формированию и выбору вариантов построения клиентоориентированной стратегии развития КПС.

Объект исследования. Объектом исследования в диссертации выступают кредитные предпринимательские структуры и клиентоориентированные стратегии их развития.

Предмет исследования. Предметом исследования являются теоретические основы и методические положения по формированию клиентоориентированной стратегии развития КПС.

Информационную базу исследования составили результаты авторского поиска, материалы кредитного рынка и действующих на нем КПС, данные официальной статистики, а также аналитические обзоры, опубликованные в открытой печати.

Обоснованность и достоверность результатов исследования подтверждается их апробацией на российских и международных научно-практических конференциях, актами о внедрении основных результатов исследования, а также положительными отзывами специалистов о результатах исследования.

Соответствие диссертации Паспорту научной специальности. Диссертация выполнена в рамках требований Паспорта специальности ВАК 08.00.05 Экономика и управление народным хозяйством (экономика предпринимательства) и соответствует п. 8.1 (Развитие методологии и теории предпринимательства; разработка методики организации предпринимательской деятельности в различных формах предпринимательства и 8.6 (Становление и развитие различных форм предпринимательства: организационно-правовых; по масштабу предпринимательской деятельности (малое, среднее, крупное предпринимательство); по сферам предпринимательской деятельности (производство, торгово-финансовая, посредническая и др.) по бизнес-функциям.

Теоретическая и методологическая основа исследования послужили труды зарубежных и отечественных ученых в сфере управления развитием КПС. В решении конкретных задач использовались системный подход, нормативный метод, метод анализа и синтеза, метод классификации и другие общенаучные методы и инструменты.

Научная новизна результатов исследования состоит в развитии теоретических основ и методических положений по формированию клиентоориентированной стратегии развития КПС. При этом наиболее существенными результатами, обладающие научной новизной и полученные лично соискателем, являются:

1. Теоретически дополнена и уточнена экономико-организационная сущность, содержание и специфика кредитной предпринимательской деятельности, под которой следует понимать экономически активную бизнес-деятельность брокеров на рынке кредитных продуктов, которые выступают посредниками между банковскими структурами и различными клиентами, осуществляя свою деятельность на принципах предпринимательства в целях систематического получения прибыли.

2. Систематизированы факторы, снижающие эффективность деятельности современных КПС (правовые, организационные, экономические, финансовые и управленческие), что позволяет руководству этих хозяйствующих субъектов принимать научно-обоснованные и адресные решения по их развитию.

3. Обоснован клиентоориентированный подход по развитию предпринимательства в бизнес-деятельности брокеров на рынке кредитных продуктов, который в отличие от применяемых подходов на практике позволяет экономить время и затраты, улучшает сервисное обслуживание клиентов и тем самым увеличивает число повторных обращений клиентов к одной и той же группе КПС.

4. Уточнен состав принципов формирования клиентоориентированной стратегии развития отечественных КПС (индивидуальность, адаптивность, взаимовыгодность, гармоничность, системность и целенаправленность), соблюдение которых повышает обоснованность формируемых вариантов стратегии и, как следствие, обеспечивает регулярность получения прибыли на кредитном рынке.

5. Разработана матрица классификации клиентов, в которой в отличие от применяемых на практике учитывается их сегментная специализация, это ускоряет процесс поиска клиентов для банков и позволяет сформировать регулярно обновляемую клиентскую базу.

6. Разработана модель клиентоориентированного развития кредитных предпринимательских структур, которая отличается, используемым набором оценочных критериев и показателей, научно-практические рекомендации по ее применению, что позволяет выбрать эффективный вариант клиентоориентированной стратегии развития КПС.

Теоретическая значимость работы определяется тем, что результаты исследования развивают и дополняют научные основы предпринимательской деятельности в сфере кредитного брокериджа, ориентированного на долгосрочное индивидуальное обслуживание различных клиентов, а также создают базу для развертывания научных исследований в вопросах экономики предпринимательства в его различных формах.

Практическая значимость диссертационного исследования заключается в возможности использования полученных результатов в ходе разработки принципов, алгоритма, методических положений и рекомендаций по формированию клиентоориентированной стратегии развития КПС. Содержащиеся в исследовании теоретические и методологические разработки могут быть применены для повы-

шения эффективности и качества деятельности КПС на российском рынке кредитных продуктов.

Апробация результатов исследования. Материалы диссертационного исследования докладывались и обсуждались на VII, IX межвузовской научно-практической конференции преподавателей, студентов, аспирантов и докторантов СПб ГИЭУ «Проблемы и пути развития предпринимательской деятельности в современных условиях (2011, 2013 г.); III международной научно-практической конференции «Актуальные аспекты современной науки» (2013 г.); XX международной научно-практической конференции «Развитие научного потенциала экономических наук в XXI веке» (2013 г.), III научном конгрессе студентов и аспирантов СПб ГИЭУ (2010 г.).

Публикации по теме исследования. По результатам выполненных исследований опубликовано 8 научных работ общим объемом 3,6 п.л. (в т.ч. 3.3 автора), 3 работы в изданиях, рекомендованных ВАК.

Структура диссертации. Диссертационная работа состоит из введения, трех глав, заключения, библиографического списка (107 источников), 153 страниц, 19 рисунков, 19 таблиц и 5 приложений.

II. ОСНОВНЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ И РЕЗУЛЬТАТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ, ВЫНОСИМЫЕ НА ЗАЩИТУ

1. Уточнены теоретические положения предпринимательской сущности (инициативность, рискованность, нацеленность на прибыль) и специфика бизнес-деятельности (посредничество, поиск инновационных схем взаимодействия с клиентами, самоорганизованность) кредитных брокеров, что позволяет на научной основе их совершенствовать и развивать.

В общем виде под предпринимательской деятельностью понимается деятельность человека или группы лиц, которая совершается под имущественную ответственность и на свой риск в виде производства и реализации товаров (выполнения работ, оказания услуг) в целях систематического извлечения прибыли. Как особый тип экономического поведения и субъект хозяйствования предпринимательство несет в себе все факторы достижения экономического успеха в различных отраслях и сферах деятельности. В полной мере это относится и к предпринимательской деятельности брокеров на рынке кредитных продуктов. В диссертации автором предложена схема укрупненной классификации предпринимательских структур.

В настоящее время понятие «кредитный брокеридж» для российского рынка кредитных продуктов является новым направлением, который имеет тесную взаимосвязь с понятием «брокер», «брокерская деятельность», однако его следует рассматривать как самостоятельную категорию, как специфическую форму предпринимательской деятельности, которая составляет понятийный аппарат профессиональных участников данного рынка услуг.

На данный момент многие КПС планируют увеличение клиентуры посредством использования не прямых каналов продаж кредитных продуктов. Такой вид продаж является для КПС более удобным и экономичным вариантом, основную

роль в котором выполняет брокер – профессиональный участник рынка кредитных услуг.

В соответствии с проведенным исследованием нами были проанализированы различные подходы и определения этого понятия:

1) кредитный брокер – это участник финансового рынка, выступающий в процессе осуществления операций по кредитованию физических и юридических лиц между заемщиками и банками;

2) это физическое или юридическое лицо, которое оказывает ряд услуг, связанных с получением кредита за счет клиента и (или) кредитора;

3) это профессиональный участник рынка заимствования или кредитования при операциях в данной сфере между заемщиком и кредитором путем взаимодействия с различными оценочными, кредитными и страховыми компаниями, риэлторами, агентствами по недвижимости, автосалонами и другими организациями.

Резюмируя выше изложенное под «кредитным брокериджем», автор предлагает понимать экономически активную посредническую деятельность, которая заключается в оказании помощи в поиске и сопровождении потенциального заемщика с целью получения кредита, а «кредитный брокер» - это профессиональный предприниматель, участник рынка кредитных услуг, осуществляющий данный вид посреднической деятельности на принципах предпринимательства. Организационно брокер выступает посредником между банком и клиентом для упрощения процесса получения кредита (таблица 1).

Таблица 1. Преимущества и риски работы кредитных предпринимательских структур для клиента и банка

Для клиента		Для банка	
Преимущества	Риски	Преимущества	Риски
Экономия времени	Отказ по кредиту	Экономия времени	Риск банкротства клиентов
Подбор подходящего кредитного продукта	Риск получения кредита по высокой ставке	Предоставление проверенных клиентов	Возникновения просроченной задолженности по кредиту
	Риск долгого рассмотрения заявки		
Сопровождение клиента на всех этапах рассмотрения заявки	Риск понижения суммы кредита	Передача подготовленного клиента	Риск судебных разбирательств

Преимущества КПС для клиента обусловлены тем, что сегодня многим частным и юридическим лицам довольно сложно выбрать подходящую для себя оптимальную кредитную программу, а также тем, что не все банки предоставляют заемщикам кредитные средства. Для банка преимущества кредитного брокериджа кроются в тщательном подборе клиентов, снижении издержек и рисков невозврата кредита клиентами. Взаимодействие с брокером существенно сокращает затраты, связанные как с привлечением клиента, так и с работой с ним. Однако могут возникнуть риски, как для клиента, так и для банка. Клиенту, прежде чем обращаться за помощью необходимо тщательно анализировать рынок и обращаться только к проверенным кредитным брокерам, в свою очередь, банки с целью фор-

мирования добросовестной клиентуры должны создавать партнерские отношения исключительно с проверенными КПС на рынке.

2. Систематизированы основные факторы и проблемы, снижающие эффективность деятельности современных КПС (правовые, организационные, экономические, финансовые и управленческие), знание которых позволит руководству этих структур принимать научно-обоснованные и адресные решения по их разрешению.

Выполненный нами анализ показал, что сегодня рынок представлен рядом КПС (Фосборн Хоум, Ипполит, Кредитмарт), чьи технологии и модели могут служить примером для подражания. Эти субъекты выделяются не только уже хорошо отлаженными схемами взаимодействия с банковскими структурами и продвинутым клиентоориентированным обеспечением, но и выработанным для своих сотрудников оптимальным регламентом рабочего процесса. Динамика и сравнительная оценка показателей КПС-лидеров рынка кредитных услуг представлены в таблице 2.

Таблица 2. Динамика показателей КПС-лидеров рынка кредитных услуг (2010-2013 гг.)

Показатель	Фосборн Хоум				Ипполит				Кредитмарт			
	2010	2011	2012	2013	2010	2011	2012	2013	2010	2011	2012	2013
Доходы, млн. руб.	71	82	95	90	61	69	74	81	41	47	52	57
Затраты млн. руб.	52	58	67	71	45	51	55	58	30	35	38	41
Прибыль, млн. руб.	19	24	28	33	16	18	19	23	11	12	14	16
Рентабельность продаж, %	26,8	29,2	29,4	31,7	26,2	26,1	25,7	28,4	26,8	25,6	26,9	28,1
Объем продаж, кол-во договоров	56	65	75	68	48	54	58	60	32	37	41	39
Доходность на одного клиента, млн. руб.	1,27	1,26	1,28	1,53	1,27	1,28	1,28	1,35	1,28	1,27	1,27	1,46
Прибыльность на одного клиента, млн. руб.	0,34	0,37	0,37	0,49	0,33	0,33	0,33	0,38	0,34	0,32	0,34	0,41
Затратность на одного клиента, млн. руб.	0,93	0,89	0,89	1,04	0,94	0,94	0,95	0,98	0,94	0,95	0,93	1,05

Анализ приведенных данных показывает зависимость прибыльности и доходности этих КПС от числа клиентов. Именно «число клиентов» в основном влияет на доходность и на прибыльность КПС, а их динамика имеет тенденцию к снижению. Исследование проблем (рисунок 2) и вызывающих их причин говорит, что руководству КПС необходимо внедрять новых подходы, методы и применять современные инструменты не только для привлечения клиентов, но и для долгосрочного сотрудничества с ними.

Как показало исследование, важнейшими проблемами функционирования КПС в рамках проблемы исследования, снижающих эффективность, являются организационные проблемы по обеспечению необходимого уровня клиентоориен-

тированности в деятельности КПС и несовершенство экономического механизма работы брокеров.

3. Обоснован клиентоориентированный подход по развитию предпринимательства в бизнес-деятельности брокеров на рынке кредитных услуг, который в отличии от применяемых подходов на практике, позволяет экономить время и затраты, улучшает сервисное обслуживание клиентов, и тем самым увеличивает число повторных обращений клиентов к одной и той же КПС.

Используя клиентоориентированность, КПС получает:

- конкурентное позиционирование и дифференциацию от конкурентов;
- рост продаж за счет положительного имиджа и хорошей репутации среди клиентов;
- КПС, приобретая лояльных клиентов, лишает прибыли своих конкурентов за счет того, что клиенты перестают пользоваться их услугами;
- низкая чувствительность к цене у лояльных клиентов, следовательно, они готовы заплатить больше за оказанные им услуги;
- лояльные клиенты – это эффект «сарафанного радио» и бесплатная реклама для клиентоориентированной КПС;
- сокращение затрат на рекламу, реинвестирование и продвижение средств в свое развитие.

Став на путь клиентоориентированности, КПС может столкнуться с рядом трудностей:

- с жестким системным процессом ее внедрения;
- с регулярными проверками и оценкой результатов;
- с постоянным повышением квалификации персонала;
- с регулярной доступностью для клиента;
- с быстротой реагирования и решения проблем;
- с удержанием высокого уровня клиентоориентированности.

КПС, которая хочет достичь клиентоориентированности, необходимо соблюдать правило «5К», т.е. правило пяти компонентов при взаимодействии с клиентами:

- «1К» - услуга;
- «2К» - персонал;
- «3К» - сервис и процессы;
- «4К» - правила и стандарты;
- «5К» - отношения с клиентами.

Необходимо остановиться на наиболее важных моментах для КПС, которая хочет стать клиентоориентированной:

- клиентоориентированными должны стать пять ее составляющих, представленные выше;
- клиентоориентированность берет свое начало с топ-менеджера или собственника КПС. Она должна быть генеральной стратегией и контролироваться именно топ-менеджером, в противном случае, клиентоориентированность остается пустой декларацией о намерениях;

- чем раньше КПС начнет внедрение клиентоориентированности, тем быстрее она получит лояльных клиентов, конкурентные преимущества и дополнительную прибыль.

Под клиентоориентированием нами понимается подход к развитию КПС, который обеспечивает рост доходности и повышение ее конкурентоспособности на кредитном рынке, подразумевая мобилизацию всех ее ресурсов на выявление, вовлечение и удержание наиболее прибыльных клиентов, за счет удовлетворения потребностей и повышения качества их обслуживания в предоставлении услуг в сфере кредитования.

Клиентоориентированная стратегия развития КПС имеет следующие преимущества: низкие общие издержки; лидерство продукта; полное решение для клиента; система замкнутости.

Каждое предложение потребительской ценности четко определяет те обязательные условия, которые должны быть выполнены, если ставить своей целью удовлетворение запросов клиентов.

В рамках данного подхода алгоритм стратегии управления отношениями с потребителями должен состоять из пяти этапов:

1) Выбор клиентов:

1.1) Упорядоченность клиентской базы;

1.2) Определение группы людей, наиболее прибыльные для КПС (сегментация клиентов);

1.3) Разработка предложений потребительской ценности для этих групп и создание имиджа бренда продуктов и услуг компании, который будет привлекать новых и удерживать старых клиентов.

2) Привлечения клиентов (распространение информации на рынке, рекламные компании).

3) Сохранение клиентской базы:

3.1) Разработка индивидуальных предложений;

3.2) Превращение покупателей в сторонников и партнеров компании и ее услуг (реинжиниринг бизнес-процессов, направленных на клиента).

4) Развитие взаимоотношений с потребителями:

4.1) Разработка стратегии контактов;

4.2) Управление взаимоотношениями.

5) Удержание клиентов:

5.1) Мотивация взаимовыгодных отношений;

5.2) Стимулирование взаимовыгодных отношений.

4. Уточнен состав принципов построения клиентоориентированной стратегии развития отечественный КПС (индивидуальность, адаптивность, взаимовыгодность, лояльность, системность и целенаправленность), соблюдение которых повышает регулярность получения прибыли на кредитном рынке.

Проведенный анализ существующих подходов к формированию стратегии развития кредитных предпринимательских структур, позволил автору предложить ряд принципов, которые способствуют брокерским компаниям увеличить свою эффективность за счет развития отношений с клиентами (таблица 3).

Таблица 3. Основные принципы, предъявляемые к клиентоориентированной стратегии развития КПС

Принцип	Характеристика принципа
Идентификация клиента	Система знаний КПС о клиенте и его ценностей. Для оценки клиента, включая возможность его вклада в прибыльность, необходимо составить о нем комплексную картину, которая основывается на данных маркетинговых каналов, событиях и истории взаимоотношений.
Лояльность клиента	Создание лояльных клиентских групп, сохранение лояльности нужных потребителей для КПС. Приверженцем КПС является ее истинный покупатель, предпочитающий в ситуации выбора ее брэнд и готовый платить за него ценовую премию. Такие клиенты обладают меньшей чувствительностью к таким действиям конкурентов КПС как изменение цен и предоставление скидок. Таким образом, это группа клиентов для КПС является более предсказуемой, способная приносить максимальную для нее выгоду.
Индивидуальность клиента	Распределение клиентов на однородно-подобные группы, в соответствии с выбранными критериями КПС. Разработка и предложение адекватных программ для каждой группы клиентов, соответствующие условиям стратегии развития и конкуренции КПС. Внимание КПС должно акцентироваться на клиентах, приносящих ей прибыль, а клиенты, которые не приносят ей ничего, должны выводиться из системы в цели сохранения баланса интересов КПС и потребности клиентов.
Комплексное обслуживание	Расширение спектра предоставляемых услуг клиенту на каждом этапе отношений, укрепление и развитие взаимоотношений с ним, повышение значимости клиента для КПС и качество предлагаемых ему программ.
Адаптивность клиента	Способность клиента самостоятельно или с помощью КПС быстро перестраиваться к изменениям на внешнем рынке и внутри взаимодействующих субъектов.
Взаимовыгодность отношений клиентов	Организация деятельности КПС и обслуживаемых ими клиентов на экономически взаимовыгодных (т.е. паритетных) условиях. Это повышает заинтересованность у КПС и их клиентов в долгосрочном сотрудничестве.
Мотивированность клиентов	Построение механизма предпринимательских отношений «КПС – клиент» с желанием удовлетворения взаимных потребностей и возможностью их стимулирования.

5. Разработана матрица классификации клиентов, в которой в отличие от применяемых на практике учитывается их сегментная специализация, это ускоряет процесс поиска клиентов для банков и позволяет сформировать регулярно обновляемую клиентскую базу.

В области взаимодействия с клиентами первостепенными задачами маркетинга взаимодействия становятся их осведомление и убеждение. Преимуществен-

но маркетинговые коммуникации имеют массовый характер и слабо учитывают специфику индивидуального потребителя, основным критерием эффективности которых является увеличение выручки и доли рынка КПС за счет новых клиентов. После того, как основные группы клиентов уже поделены, а выбор самих клиентов определяется по качеству сервиса, цель КПС по привлечению клиентуры отходит на второй план по отношению к цели удержания клиентов. Для того, чтобы КПС достигла цели «удержание клиентов» необходимо все структуры сформировать в отдел по работе с клиентами (отдел CRM). Такой подход, с одной стороны, помогает избежать конфликтных ситуаций с функциями, которые исторически были ориентированы на подразделения маркетинга и отдел продаж, а с другой – обеспечивает внедрение новых технологий по удержанию клиентов и укреплению их лояльности.

Полученные данные в ходе упорядочения клиентской базы используются для сегментации клиентов. Поскольку КПС интересуется наиболее рентабельными группами клиентов, целесообразно использовать двухмерную модель сегментации, классифицировав клиентов по двум критериям: подкласс клиента и сумма залога (таблица 4)

Таблица 4. Матрица сегментации клиентов

Критерии сегментации				Лояльность клиентов			
Класс клиента	Подкласс клиента	Подкласс второго порядка	Сумма залога, руб.	Вид залога	Высокая	Средняя	Низкая
Юридические лица	Крупный бизнес	Добывающее производство, обрабатывающее производство, торговля, сфера услуг	500 млн. – 5 млрд.	недвижимость товары оборудование доля в уставном капитале	Выявление основных ценностей	Поддерживание лояльности	Выявление и устранение причин неудовлетворенности, повышение лояльности
	Средний бизнес	Обрабатывающее производство, торговля сфера услуг	50 млн. – 500 млн.	недвижимость товары оборудование	Выявление основных ценностей и поддержание лояльности	Предложение клиенту дополнительных сервисов и услуг, стимулирование сбыта	Сокращение издержек

Критерии сегментации					Лояльность клиентов		
Класс клиента	Подкласс клиента	Подкласс второго порядка	Сумма залога, руб.	Вид залога	Высокая	Средняя	Низкая
Юридические лица	Малый бизнес	Торговля, сфера услуг	500 т. – 50 млн.	недвижимость товары оборудование	Предложение клиенту дополнительных сервисов и услуг	Стимулирование сбыта	Сокращение издержек
Физические лица	ИП	Торговля; сфера услуг	100 т. – 500 т.	товары оборудование			
	Частное лицо	-	10 т. – 100 т.	Личное имущество			

Автором на основании разработанной матрицы были определены три основные стратегии работы с различными клиентскими сегментами: **стратегия повышения лояльности, стратегия стимулирования сбыта, и стратегия сокращения издержек.** В диссертации предложена схема выбора варианта клиентоориентированной стратегии развития КПС, представленная на рисунке 1.

Основной задачей при разработке стратегии является выявление особенностей поведения каждого клиентского сегмента: критерии выбора, факторы удовлетворенности, причины ухода, которые КПС получает по результатам исследования удовлетворенности клиентов.

Основной задачей при разработке стратегии является выявление особенностей поведения каждого клиентского сегмента: критерии выбора, факторы удовлетворенности, причины ухода, которые КПС получает по результатам исследования удовлетворенности клиентов.

Необходимым условием для разработки клиентоориентированной стратегии развития КПС является обеспечение высококвалифицированного маркетинга, отражающий рыночную стратегию по формированию, продвижению и реализации кредитных услуг. Данная система технологических методов и приемов с целью удовлетворения клиентских потребностей выгодна и рентабельна в цели развития КПС.

В соответствии с рисунком 1 разработка кредитных услуг в рамках CRM-стратегии должна формироваться в направлении учета целевых клиентских групп. КПС на принципах аутсорсинга может наполнить продуктовую линейку лучшими рыночными предложениями для предоставления услуг, необходимых для формирования стандартного пакета или дополнительных услуг, которые пользуются рыночным спросом, но затратных при самостоятельном их производстве.

К исследованию качества услуг, предоставляемых кредитными брокерами, важным методологическим подходом является выделение систем критериев качества, как с позиции самого брокера, так и с позиции клиента.

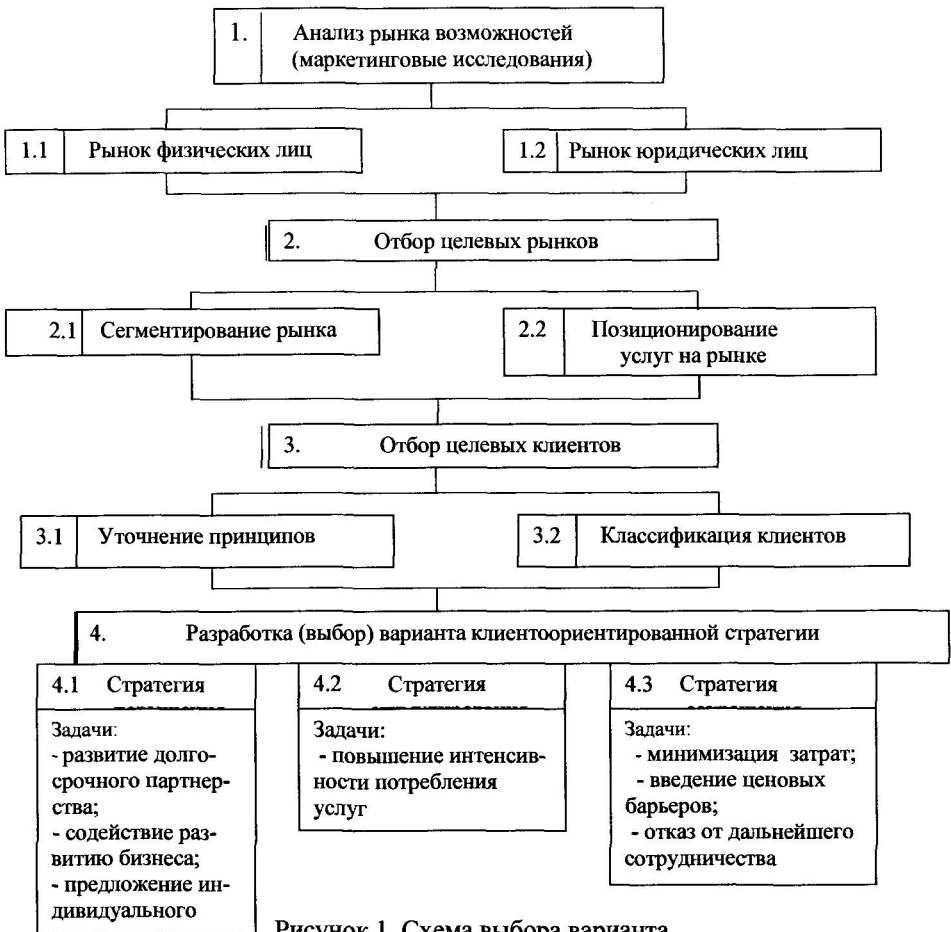


Рисунок 1. Схема выбора варианта клиентоориентированной стратегии развития КПС

6. Разработаны модель клиентоориентированного развития кредитных предпринимательских структур, которая отличается используемым набором оценочных критериев и показателей, научно-практические рекомендации по ее применению, что позволяет выбрать эффективный вариант клиентоориентированной стратегии развития КПС.

Одним из элементов эффективной реализации данной стратегии служит система показателей, раскрывающая полноту достижения поставленных целей перед КПС в цели достижения клиентоориентированности.

Пример сравнительной оценки экономических показателей до и после внедрения клиентоориентированной стратегии в ООО «IN Кредит Развитие» представлена в таблице 5.

В результате внедрения клиентоориентированной стратегии было установлено, что после внедрения в 2014 году:

- 1) планируемая величина доходов составит: 4920 тыс. руб. (+20%);
- 2) планируемая величина расходов с учетом внедрения: 2226 тыс. руб. (+6%);
- 3) планируемая величина прибыли: 2694 тыс. руб. (+35%)
- 4) планируемый объем продаж (число договоров): 42 (+20%)
- 5) планируемая величина рентабельности: 54,8% (+6,1%)
- 6) планируемая доходность на одного клиента: 117 тыс. руб. (+60 тыс. руб.), что подтверждает экономическую целесообразность предлагаемых нами предложений.

Таблица 5. Динамика показателей КПС ООО «IN Кредит развитие» в период 2012-2014 гг.

Показатель	ООО «IN Кредит развитие»		
	2012	2013	2014
Доходы, тыс. руб.	4900	4100	4920
Расходы, тыс. руб.	2300	2100	2226
Прибыль, тыс. руб.	2600	2000	2694
Рентабельность продаж, %	53	48,7	54,8
Объем продаж, кол-во договоров	42	35	42
Доходность на одного клиента, тыс. руб.	62	57	117

III. ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Переход к клиентоориентированной модели функционирования кредитной предпринимательской структуры означает формирование современной системы управления, направленной на реализацию качественного нового подхода к управлению КПС.

В результате выполненного исследования выявлены и систематизированы ключевые проблемы функционирования кредитных предпринимательских структур, к которым относятся: несовершенная система управления кредитных брокеров на всех этапах рассмотрения клиентов, отсутствие эффективной стратегии управления кредитных брокеров в условиях риска, отсутствие организационно-методического обеспечения и механизма управления кредитным брокером.

Дополнена система принципов клиентоориентированной стратегии развития кредитной предпринимательской структуры, состоящая из идентификации, лояльности клиентов, комплексного их обслуживания, адаптивности клиентов, взаимовыгодности и организации эффективной системы мотивации персонала КПС

Разработана матрица сегментации клиентов, позволяющая выделить три основных стратегии: стратегия повышения лояльности, стратегия стимулирования сбыта, стратегия сокращения издержек и направления деятельности КПС в рамках данных стратегий.

Разработана система показателей, с помощью которых КПС может наиболее информативно представить картину о интересах и свойствах потребителей кредитных услуг, что является основой формирования эффективной политики по развитию их клиентской базы.

IV. ОСНОВНЫЕ НАУЧНЫЕ ПУБЛИКАЦИИ ПО ТЕМЕ ДИССЕРТАЦИОННОГО ИССЛЕДОВАНИЯ

1. Кудрявцев С.А. Мировой опыт развития предпринимательства в финансовой сфере / С.А. Кудрявцев //Вестник Экономического Университета.- 2014. - № 1. -стр 204-205. - 0,2п.л.

2. Кудрявцев С.А. Факторы и риски в сфере финансового предпринимательства / С.А. Кудрявцев //Вестник Экономического Университета.- 2014. - № 2. -стр 147-148. - 0,5 п.л.

3. Кудрявцев С.А. Социально-экономическая целесообразность и рекомендации по внедрению клиентоориентированной стратегии кредитных предпринимательских структур / С.А. Кудрявцев //Вестник Экономического Университета- 2014. - №6. - стр 106-107. - 0,3 п.л.

4. Кудрявцев С.А. Проблемы кредитования малого бизнеса: Тезисы докладов научно-практической конференции факультета предпринимательства и финансов СПб ГИЭУ / С.А. Кудрявцев. – СПб, 2010. - стр. 96-97. - 0,1 п. л.

5. Кудрявцев С.А. Кредитный брокеридж как новый инструмент взаимоотношений клиента и банка в России // Материалы VII межвузовской научно-практической конференции студентов, аспирантов и докторантов / С.А. Кудрявцев, А.Д. Чуков. – СПб, 2011. - стр. 112-113. – 0,6 п.л./0,3 п.л.

6. Кудрявцев С.А. Факторы и риски осуществления брокерских услуг на рынке кредитования в Российской Федерации //Сборник материалов III международной научно-практической конференции, часть 2. – Изд-во РАДУШИ / С.А. Кудрявцев. – Липецк, 2013. - стр. 131-132. - 0,6 п.л.

7. Кудрявцев С.А. Взаимодействие кредитного брокера с предпринимательскими структурами // Сборник XX международной научно-практической конференции / С.А. Кудрявцев. – М: Изд-во Аналитического центра «Экономика и финансы», 2013. - стр. 141-142. - 0,8 п.л.

8. Кудрявцев С.А. Кредитный брокер как новая форма финансового посредничества в РФ //Материалы IX межвузовской научно-практической конференции преподавателей, аспирантов и докторантов / С.А. Кудрявцев. – СПб: Изд-во Политехнического университета, 2013. - стр. 157-158. - 0,5 п.л.