УДК 339.138: 795

РОЛЬ МАРКЕТИНГА В РАБОТЕ КОММЕРЧЕСКОГО БАНКА ПО ВЗЫСКАНИЮ ПРОСРОЧЕННОЙ ЗАДОЛЖЕННОСТИ

Алексей Святославович Киселев,
аспирант кафедры экономики и управления,
Российский государственный университет
туризма и сервиса,
Черкизово, Пушкинский район,
Московская область, Российская Федерация
webkiselev@gmail.com

Предмет/тема. *В последнее время возрастает интерес со стороны исследователей и практических работников к проблеме взыскания долгов по просроченным кредитам. Этот вид деятельности по средствам коммуникации сотрудников банков с заемщиками оказывает влияние на имидж кредитных организаций и пересекается с маркетинговыми задачами банков. Предметом исследования является реализация маркетинговой политики банка в процессе взыскания просроченной задолженности розничных клиентов.*

Цели/задачи. *Целью исследования является разработка мероприятий по повышению эффективности досудебного взыскания просроченной задолженности через усиление роли маркетинга.*

Методология. *Методологической базой выступают концептуальные положения общего и банковского маркетинга, работы ведущих российских и зарубежных ученых в области управления кредитной деятельностью коммерческих банков. В исследовании использовались общенаучные методы познания, контент-анализ, методы сравнительного и статистического анализа, что позволило обеспечить аргументированность сделанных выводов, достоверность полученных оценок и основных положений.*

Результаты. *Анализ организационных условий и элементов корпоративной культуры выявил недостаточную связь между реализацией взыскания просроченной задолженности и маркетинговой политикой. Предложен комплекс мероприятий, направленных на повышение эффективности взыскания просроченной задолженности и качества управления кредитной и маркетинговой деятельностью коммерческого банка, разработанных с учетом сложившихся организационных механизмов и современных социально-экономических условий.*

Выводы/значимость. *Сделан вывод о том, что в современных условиях необходимо осуществление качественных изменений в построении коммуникаций специалистов по взысканию просроченной задолженности с заемщиками. Управление этим процессом должно обладать превентивным и стратегическим характером, что может быть достигнуто реализацией в коммерческом банке работоспособной маркетинговой политики. Желаемых результатов можно достичь через усиление роли маркетинга в работе банка по взысканию просроченных долгов путем изменения организационных условий работы и коррекции элементов корпоративной культуры банка.*

Ключевые слова*: маркетинг, просроченная задолженность, досудебное взыскание, клиентоориентированность*

В современных условиях конкурентная борьба между коммерческими банками на рынке розничных финансовых услуг происходит уже не столько в сфере наращивания сбыта, сколько в сфере удержания собственных клиентов, укрепления положительного имиджа и деловой репутации. На эффективность маркетинговой деятельности банков оказывает большое влияние каждый канал коммуникации с потребителями. Одним из таких каналов коммуникации является досудебное взыскание просроченной задолженности.

Досудебное взыскание просроченной задолженности – это относительно новое направление в деятельности кредитных организаций отечественного банковского сектора. Однако до настоящего времени

не разработано законодательство, регулирующее процедуру досудебного взыскания просроченной задолженности по кредитам банка.

Лишь частично деятельность организаций в этой области регулируется Федеральным законом от 21.12.2013 № 353-ФЗ «О потребительском кредите (займе)», вступившим в силу с 01.07.2014. Этот закон содержит ряд ограничений, таких как запрет на телефонные звонки позже десяти часов вечера и др.

Проведенный анализ свидетельствует, что установленных запретов еще не достаточно для формирования культуры взаимодействия сотрудников подразделений сбора долгов с должниками банков. Более того, психологическое давление на клиентов, а также случаи нарушения сотрудниками законодательства и принципов деловой этики оказывают негативное влияние на имидж кредитной организации.

Концептуальные подходы к проблемам формирования клиентоориентированности сотрудников компании представлены в работах Ф. Котлера, К. Гронроса, Д. Баллантайна, Ж. Винтера, В. Георга, М. Глассмана и др. Учеными были установлены важнейшие закономерности и механизмы реализации маркетинговой политики в области коммуникаций сотрудников с клиентами. Вместе с тем анализ исследований показал малочисленность работ, раскрывающих специфику формирования клиентоориентированности сотрудников в процессе взыскания просроченной задолженности по банковским ссудам.

По данным Банка России, просроченная задолженность по розничным кредитам в 2014 г. выросла в два раза и составила на 01.01.2015 630,4 млрд руб., а доля просроченной задолженности в совокупном розничном кредитном портфеле банков за год приросла на 1,3 п.п. и на 01.01.2015 составила 5,7%. Ситуация с просроченными долгами не только не изменилась, а даже ухудшилась. По данным Банка России, на начало февраля 2015 г. доля просроченной задолженности составила 6,3%.

Среди причин такого положения основной является снижение уровня благосостояния населения. По данным Ассоциации российских банков, доля выплат по кредитным обязательствам отдельных россиян может достигать 35–40% от месячного дохода.

Сложное финансовое положение заемщиков при низком уровне исполнения платежных обязательств формирует у добросовестных заемщиков мотивацию поиска путей сокращения суммы долга через реструктуризацию кредитов (изменение процентной ставки, перенос срока возврата кредита). Также важно отметить, что финансовые сложности способны провоцировать все большее количество заемщиков к поиску пути уклонения от исполнения своих обязательств.

Благодаря принимаемым в последние годы со стороны финансовых властей мерам по повышению уровня финансовой грамотности, население страны приобретает определенный опыт в части законодательных основ кредитных отношений, заемщики все больше узнают о своих правах при взаимодействии с коммерческим банком. Теперь клиенты – должники банков хорошо усвоили свое право ничего не объяснять и не отвечать на звонки сотрудников банка по досудебному взысканию просроченных долгов.

В ходе анализа выявлен ряд прецедентов в области судебных разбирательств между банками и должниками, итогом которых стало то, что банкам невыгодно обращаться в суд для урегулирования вопросов взыскания долгов населения. В результате банки вынуждены считаться с усилением позиций клиентов-должников, предоставлять им широкий выбор альтернатив для исполнения кредитных обязательств. Стало очевидным, что методы воздействия на должников с позиции силы становятся все менее эффективными и контрпродуктивными.

Все это позволяет сделать вывод о том, что в современных условиях процесс досудебного взыскания просроченной задолженности, являющийся одним из важнейших каналов коммуникации с клиентами, требует ряда существенных изменений. Эти изменения должны способствовать развитию у кредитных организаций способности эффективно предъявлять свои установленные законодательством требования к должникам, не вступая при этом в противоречие с долгосрочными маркетинговыми целями банка, такими как формирование положительного имиджа и укрепление деловой репутации кредитной организации.

Проведенный анализ свидетельствует, что эффективность взыскания просроченной задолженности с учетом долгосрочных маркетинговых целей банка определяется прежде всего организационными условиями и элементами корпоративной культуры.

Среди организационных условий следует выделить:

– организационную структуру банка;

– функциональные обязанности сотрудников подразделений банка;
– наличие внутренних документов, регламентирующих коммуникации сотрудников и должников (скрипты);
– систему материального стимулирования сотрудников банка, предусматривающую, с одной стороны, материальные стимулы, с другой,– штрафные санкции.

Ключевые элементы корпоративной культуры составляют:
– принятые нормы коммуникаций с клиентами, сформировавшиеся у сотрудников подразделений банка по взысканию просроченной задолженности;
– убеждения и ценности сотрудников и руководителей подразделения по взысканию просроченной задолженности.

Исследование организационной структуры на примере крупного отечественного банка показало, что подразделение сбора входит в состав кредитного департамента. Место отдела сбора (досудебного взыскания) в организационной структуре кредитного департамента банка представлено на рис. 1.

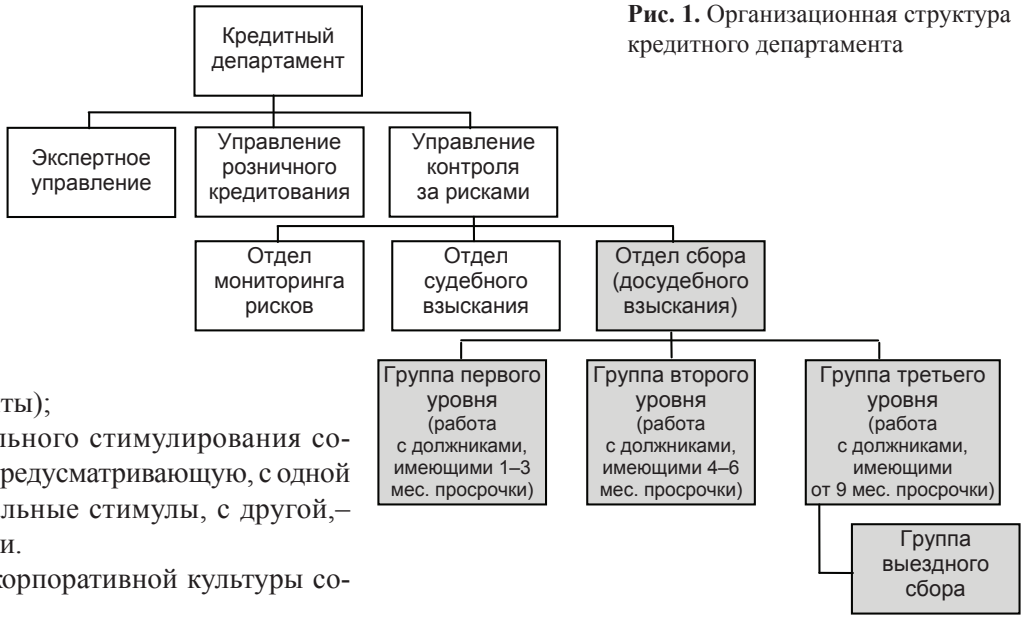

Рис. 1. Организационная структура кредитного департамента

Характерной особенностью организационной структуры кредитного департамента является отсутствие структурных единиц, обеспечивающих контроль и реализацию маркетинговой политики банка через коммуникации с клиентами по вопросам взыскания.

В общей организационной структуре рассмотренного банка отсутствует самостоятельное подразделение маркетинга, ответственное за реализацию единой маркетинговой политики по всем каналам коммуникации с клиентами, способное каким-либо образом влиять на работу кредитного департамента.

В процессе исследования были установлены причины, повлиявшие на формирование такой организационной структуры. На фоне увеличения клиентской базы и появления новых банковских продуктов, определяющих развитие бизнеса, в ряде банков принимались решения об упразднении самостоятельного подразделения маркетинга. При этом функции упраздненного подразделения передавались другим подразделениям, отвечающим за развитие того или иного направления банковского бизнеса.

В частности, в рассматриваемом автором отечественном коммерческом банке подразделения по развитию эквайринга и карточного бизнеса получили право создать в своей структуре собственные подразделения маркетинга, работа которых оказалась полностью сфокусирована на обеспечении отдельных направлений банковского бизнеса. Это решение позволило повысить эффективность вывода новых продуктов на рынок и способствовало развитию конкуренции между продающими подразделениями банка. Однако в результате реорганизации структуры банка подразделения, отвечающие за сбор просроченной задолженности, которым не требовалась поддержка в виде рекламы и других элементов маркетинга, фактически оказались и без централизованного контроля с точки зрения реализации маркетинговых целей банка. Все это, как свидетельствует анализ, привело к значительному снижению роли маркетинга в работе по взысканию просроченных долгов по кредитам банка.

Еще одним организационным просчетом, значительно снижающим роль маркетинга во взыскании просроченной задолженности, стало определение функциональных обязанностей специалистов банка в исключительной привязке к обеспечению финансового результата в краткосрочной и среднесрочной перспективе, не учитывая долгосрочных маркетинговых целей банка.

В ходе анализа выявлен ряд инструментов, способных сдерживать процесс взыскания в рамках реализации маркетинговой политики банка. В частности это относится к так называемым скриптам – документам, регламентирующим взаимодействие сотрудников банка с должниками. Скрипты содержат предписания, побуждающие специалистов банка взаимодействовать с должниками исключительно в рамках законодательства Российской Федерации и основных правил деловой этики.

Положительные результаты в работе с просроченными долгами дает хорошо налаженная система материального стимулирования. Эта система основана на премировании сотрудников в рамках ежемесячного плана по выполнению показателей, отражающих количество контактов с клиентами, число полученных обещаний оплаты от должников и сумма погашенных задолженностей в течение одного-трех дней после контакта с заемщиком.

С точки зрения реализации маркетинговой политики система материального стимулирования также способна оказывать сдерживающий эффект при условии неотвратимости применения к сотрудникам штрафных санкций и всевозможных административных мер за несоблюдение регламентов и нарушении норм деловой этики, при наличии обоснованных жалоб со стороны клиентов-заемщиков.

Таким образом, система материального стимулирования в сочетании с безусловным соблюдением скриптов способны нацеливать специалистов кредитной организации на краткосрочные финансовые цели, а также минимизировать риски потери деловой репутации и имиджа банка.

Проведенный анализ организационных условий позволяет предположить, что возможности маркетинга в работе банка по взысканию просроченной задолженности далеко не исчерпаны, а сам маркетинг пока еще не играет какой-либо значимой роли. Это предположение касается и элементов корпоративной культуры, проявленных в работе с должниками банка.

Необходимо отметить, что сложившиеся нормы коммуникаций специалистов с должниками в ряде случаев показывают недостаточную эффективность сдерживающих организационных условий, что оказывает негативное влияние на имидж банка. По результатам мониторинга сложившихся норм коммуникаций сотрудников с должниками выявлено частое использование назидательной интонации, эмоционального давления и всякого рода оценочных суждений. Такого рода коммуникации вызывают у клиентов лишь негативную реакцию и сопротивление, что не способствует решению поставленных целей по погашению долгов. При этом зачастую бывает сложно обосновать применение штрафных санкций к сотрудникам в подобных ситуациях.

Проведенные в процессе исследования персональные интервью со специалистами и руководителями структурных подразделений по взысканию просроченной задолженности выявили наиболее распространенные убеждения и ценности специалистов по взысканию долгов, поддерживающие проявление отмеченных негативных форм коммуникаций с клиентом.

Убеждение – это те «очки», через которые персонал банка смотрит и оценивает клиентов, процесс банковской деятельности, свое место в нем. Убеждения могут как способствовать, так и мешать специалистам успешно решать поставленные перед ними задачи. В связи с этим важно уметь выявлять и при необходимости корректировать убеждения сотрудников.

Наиболее часто в ходе интервью звучали следующие формулировки:

– «Мы делаем самую тяжелую и грязную работу в банке»;
– «В отличие от других подразделений мы приносим банку только прибыль»;
– «Большинство клиентов с просроченной задолженностью – безответственные люди»;
– «Психологическое давление и угрозы – единственный эффективный способ побудить должника что-либо сделать».

Эти убеждения фактически наделяют сотрудников моральным правом применять неэтичные формы коммуникации, что только подтверждает слабую привязку маркетинговых принципов к работе по взысканию просроченной задолженности.

В связи с этим представляется целесообразным коммерческим банкам разрабатывать и в последующем реализовывать комплексный проект организационных изменений, нацеленный на усиление роли маркетинга в работе банка по взысканию просроченной задолженности. Изменение организационных условий и коррекция элементов корпоративной культуры, по мнению автора, способны усилить роль маркетинга при взыскании просроченных долгов и повысить эффективность сбора долгов, снизить издержки негативного влияния на имидж кредитной организации.

В части организационно-структурных изменений представляется целесообразным формирование подразделения досудебного взыскания просроченной задолженности в департамент клиентского обслуживания, содержание работы которого в большей степени связано с реализацией долгосрочной маркетинговой стратегии банка.

Одним из вариантов осуществления такого изменения может быть частичный или полный перевод готового подразделения отдела сбора кредитного департамента в структуру департамента клиентского обслуживания. Пример преобразования группы первого уровня (1–3 мес. просрочки) в отдел сбора в составе департамента клиентского обслуживания представлен на рис. 2.

Это изменение должно сопровождаться переводом штата сотрудников и, что самое важное, – портфеля заемщиков с одно-трехмесячной просроченной задолженностью. При этом основные функциональные обязанности и система экономического стимулирования не должны быть подвергнуты существенным изменениям. Целесообразно сохранить возможность выплаты премии за выполнение планов по объему взысканных просроченных задолженностей и применение штрафных санкций за обоснованные жалобы клиентов.

По мнению автора, кардинальным изменениям должны быть подвергнуты документы, регламентирующие коммуникации сотрудников с должниками, – скрипты. Крайне важно, чтобы в скрипты были добавлены стандарты клиентоориентированности, принятые во всех структурных подразделениях департамента клиентского обслуживания. Кроме этого в скриптах должна найти отражение техника коммуникаций, хорошо зарекомендовавшая себя в подразделениях продаж банковских продуктов, что позволит привить полезные навыки и приемы специалистам по взысканию долгов и создаст почву для усиления мотивации клиента к желательному для банка поведению.

Суть этих преобразований заключается в необходимости качественных изменений в работе специалистов по взысканию просроченной задолженности. Поэтому в составе комплексного проекта определенное место должно быть отведено проведению специальной работы, направленной на коррекцию убеждений и ценностей специалистов для снижения сопротивления сотрудников новым стандартам работы.

Такая работа, по мнению автора, может быть осуществлена за счет проведения открытых групповых дискуссий, круглых столов, мозговых штурмов и др. Положительный результат будет получен при проведении персональных разъясняющих бесед с сотрудниками, обладающими большим авторитетом.

Проводимые в рамках реализации проекта мероприятия по коррекции убеждений и ценностей специалистов должны способствовать принятию стандартов клиентоориентированности и других

Рис. 2. Схема предлагаемого изменения в организационной структуре банка

элементов маркетинговой политики банка. Содержание новых убеждений может быть следующим:

– задача специалиста по взысканию – урегулировать взаимоотношения заемщика с банком с пользой для обеих сторон;
– сотрудник сбора несет солидарную ответственность в процессе формирования имиджа банка и оказывает существенное влияние на последующее поведение платежеспособных клиентов;
– соблюдение стандартов клиентоориентированности обеспечивает комфортные условия работы и безопасное будущее для сотрудников сбора;
– эффективнее угроз работает фокусировка внимания должника на выгодах, доступных добросовестному заемщику, а также информация о множестве простых и удобных способов найти средства и погасить просроченную задолженность.

Особое внимание должно быть уделено формированию и закреплению в корпоративной культуре новых норм коммуникации специалистов с должниками. Важно привить сотруднику банка новый подход в работе с должником. Необходимо добиться смещения акцента с привычного обсуждения последствий для клиента в случае дальнейшего невозврата денег на фокусирование внимания клиента на выгодах, которые он получит, став добросовестным заемщиком.

Работник банка должен уметь объяснить должнику, что кроме сэкономленных денег, времени и нервов, которые клиент тратит на взаимодействие с банком, включая возможное последующее судебное разбирательство, этот должник, став добросовестным заемщиком, получит возможность беспрепятственного выезда за рубеж в командировку, на учебу или на отдых. Помимо этого он сможет взять новый кредит, что расширяет возможности реализации уже сегодня его планов.

Гражданин, не обремененный долгами перед банком, априори обладает чистой кредитной историей и репутацией надежного партнера. Добросовестный заемщик получает неоспоримое конкурентное преимущество при устройстве на работу, при продвижении по карьерной лестнице, при ведении собственного бизнеса.

В ситуациях, когда клиент-должник осознает все выгоды добросовестного заемщика и считает для себя важным вернуть долг, но заявляет об отсутствии возможности совершить оплату, вместо привычного усиления эмоционального давления и усугубления психологического состояния клиента целесообразно, чтобы сотрудник банка оказывал консультационную помощь в выборе наиболее эффективных вариантов решения проблемы.

В зависимости от сути проблемы клиента одним заемщикам сотрудник может предложить возможную и выгодную для сторон кредитного договора схему реструктуризации долга, другим рассказать о множестве доступных способов увеличения дохода, третьим – о возможности перепоручить оплату кому-либо из доверенных лиц, четвертым – о новых способах дистанционной оплаты, например через интернет или мобильный банк.

Качественное изменение в работе специалистов по сбору просроченной задолженности, по мнению автора, должно положительно отразиться на количественных показателях эффективности процесса взыскания. В результате следует ожидать сокращения числа обоснованных жалоб со стороны клиентов, роста количества договоров, выведенных с просрочки, роста объема собранных долгов.

Предлагаемый автором научный подход и разработанные мероприятия по повышению эффективности взыскания просроченной задолженности через усиление роли маркетинга были реализованы в крупном российском банке, входящем в первую сотню коммерческих банков. В результате реализации этих мероприятий банку удалось значительно снизить количество жалоб со стороны клиентов, поступающих специалистам по сбору просроченной задолженности (с 1 жалобы на 30 483 совершенных коммуникаций в августе 2014 г. до 1 жалобы на 52 913 совершенных коммуникаций в ноябре 2014 г.). Также банку удалось улучшить выполнение плановых показателей по количеству договоров, подлежащих выводу с просрочки в течение месяца с 71,18 до 82,51%.

Положительные тенденции сохранились и после завершения преобразований. В 2015 г. отмечен значительный рост эффективности работы специалистов по взысканию. В феврале 2015 г. сотрудникам удалось перевыполнить план на 38%. Дополнительным позитивным результатом явились также первые благодарности от клиентов, поступившие в начале 2015 г. в адрес сотрудников по сбору просроченной задолженности за оказанную информационную и эмоциональную поддержку в решении их финансовых проблем.

Проведенное исследование в части возможных путей повышения эффективности досудебного взыскания просроченной задолженности через уси-

ление роли маркетинга позволяет сформулировать основные выводы и практические рекомендации.

1. Высокую эффективность в развитии досудебного взыскания просроченной задолженности через усиление роли маркетинга способна обеспечить комплексная программа организационных изменений, содержанием которой должно стать изменение организационных условий и коррекция элементов корпоративной культуры.
2. Кроме стандартов клиентоориентированности новые нормы коммуникации сотрудников с должниками должны включать приемы коммуникаций, успешно реализованные в продающих подразделениях и адаптированные под задачи взыскания просроченных долгов.
3. Снижение сопротивления специалистов по взысканию новым стандартам работы можно обеспечить через открытые групповые дискуссии, мозговые штурмы и круглые столы, через внутрикорпоративную популяризацию успехов коллег в области снижения количества обоснованных жалоб и увеличения объема оплаты просроченной задолженности и, как следствие, через экономические стимулы.
4. Задачи по подготовке и внедрению новых стандартов коммуникации специалистов по взысканию с заемщиками эффективнее реализовывать совместно с внешними и внутренними специалистами подразделений банка, включая учебные центры.

Желательных результатов в работе банка по взысканию просроченной задолженности можно достичь через усиление роли маркетинга за счет изменения организационных условий работы и коррекции элементов корпоративной культуры. Налаженная система взыскания просроченных долгов, в том числе за счет усиления роли маркетинга, не только обеспечит финансовую стабильность банков, но и положительно скажется на их имидже и деловой репутации.

Представленные материалы могут представлять интерес для банков не только в текущей работе, но и при разработке и реализации маркетинговых стратегий, могут оказаться полезными для дальнейших научных исследований в этой области.

Список литературы

1. *Брун М.* Внутрифирменный маркетинг как элемент ориентации на клиента // Проблемы теории и практики управления. 1996. № 6. С. 66–72.

2. *Валинуров Т.Р., Трофимова Т.В.* Специфика оценки дебиторской и кредиторской задолженностей предприятия // Финансовая аналитика: проблемы и решения. 2014. № 2. С. 20–30.

3. *Заернюк В.М. Анашкина Е.Н.* Пути решения проблемы просроченной задолженности банков по розничным кредитам // Финансовая аналитика: проблемы и решения. 2014. № 43. С. 17–26.

4. *Заернюк В.М., Ульянченко Л.А., Киселев А.С.* Классификация подходов к организации внутриорганизационного маркетинга: теоретический аспект // Проблемы практического маркетинга в туризме и гостеприимстве: матер. научно-практич. конф. М.: РГУТиС, 2014. URL: http://old.rguts.ru/electronic_journal/number53/contents.

5. *Котлер Ф.* Маркетинг менеджмент / пер. с англ. под ред. С.Г. Божук. СПб: Питер, 2006. 464 с.

6. *Матковская Я.С., Гущина Е.Г., Даев Д.Д., Перевозчикова С.В., Зверева Д.И.* Маркетинговая политика как эффективный способ управления репутационными рисками коммерческих банков // Финансовая аналитика: проблемы и решения. 2014. № 37. С. 2–12.

7. Обзор банковского сектора Российской Федерации. Аналитические показатели. URL: http://www.cbr.ru/analytics/bank_system/obs_ex.pdf.

8. *Рыбкин И.В., Егоров В.Ю., Тарасов В.Ю., Киселев А.С.* Управление развитием и изменением. Кн. VI. Обучение и подготовка проводников и агентов изменений: учеб. пособие. М.: НИЦ-Принт, 2007. 96 с.

9. *Рыбкин И.В., Егоров В.Ю., Тарасов В.Ю.* Управление развитием и изменением. Кн. VII. Формирование культуры непрерывного совершенствования: учеб. пособие. М.: НИЦ-Принт, 2007. 156 с.

10. *Черникова Л.И., Заернюк В.М.* Институциональные особенности развития российского банковского сектора // Сервис plus. 2011. № 1. С. 113–118.

11. *Черникова Л.И., Киселев А.С.* Влияние внутриорганизационного маркетинга на конечный результат деятельности предприятия // Сервис в России и за рубежом. 2013. № 6. URL: http://old.rguts.ru/electronic_journal/number44/contents.

12. *Яковенко С.Н.* Генезис финансовых инноваций в деятельности коммерческих банков // Финансовая аналитика: проблемы и решения. 2015. № 5. С. 42–52.

13. *Ballantyne D.* Reframing Internal Marketing for Relationship Marketing // AMA International Marketing Educators Conference, Argentina. 2000.

14. *Winter J.P.* Getting your house in order with internal marketing: a marketing prerequisite // Health Marketing Quarterly. 1985. Vol. 3. Iss. 1. P. 69–77.

15. *George W.R.* Internal marketing and organizational behavior: a partnership in developing customer-conscious employees at every level // Journal of Business Research. 1990. Vol. 20. Iss. 1. P. 63–70.

16. *Glassman M. and B. McAfee.* Integrating the personnel and marketing functions: The challenge of the 1990s // Business Horizons. 1992. Vol 35. № 3. P. 52–59.

17. *Gronroos C.* Service Management and Marketing: A Customer Relationship Management Approach, 2nd Edition // John Wiley & Sons. 2000. 404 p.

18. *Zaernjuk V.M., Leonova V.P*. Integration of foreign capital into Russian bank sector: mechanisms of entering, approaches to regulation // Life Science Journal. 2014. T. 11. № SPEC. ISSUE 7. P. 343–345.

19. *Lings I.N.* Balancing Internal and External Market Orientations // Journal of Marketing Management. 2009. Vol. 15. Iss. 4. P. 239–263.

20. *Salmanov O.N., Zaernjuk V.M., Lopatina O.A* Analysis of the impact of monetary policy on bank lending in Russia // Asian Social Science. 2015. Vol. 11. № 6.

Financial Analytics: Science and Experience ***Reliability of Financial Institutions***
ISSN 2311-8768 (Online)
ISSN 2073-4484 (Print)

THE ROLE OF MARKETING FOR THE COMMERCIAL BANK TO COLLECT OVERDUE DEBTS

Aleksei S. KISELEV

Abstract

Importance The research focuses on the way the bank implements its marketing policies when collecting overdue debts from retail customers.

Objectives The objective of the research is to determine activities and steps to improve the efficiency of pre-trial collection of overdue amounts by strengthening the role of marketing.

Methods The methodological framework comprises conceptual provisions of general and banking marketing, proceedings of the leading Russian and foreign scientists on managing the lending practices of commercial banks. The research applies general scientific methods, content analysis, comparative and statistical analysis, thus substantiating the conclusions, ensuring the reliability of evaluation and main provisions.

Results Upon analysis of conditions and components of the corporate culture, I find an insufficient correlation between collection of overdue amounts and the marketing policies. I propose a set of activities to more effectively collect overdue amounts and improve the quality of managing the lending policy and marketing in the commercial bank.

Conclusions and Relevance I conclude that the current circumstances require qualitative changes in communications of debt collection specialists and borrowers. The process should be steered in a preventive and strategic manner. For this, commercial banks should implement robust marketing policies. To achieve the desired results, the banks should put more focus on marketing in the process of collecting overdue amounts and change organizational conditions and aspects of the bank's corporate culture.

Keywords: marketing, overdue debts, pre-trial debt collection, customer-oriented approach

References

1. Brun M. Vnutrifirmennyi marketing kak element orientatsii na klienta [Internal marketing as a component of the customer-oriented approach]. *Problemy teorii i praktiki upravleniya = Issues of the Theory and Practice of Management*, 1996, no. 6, pp. 66–72.

2. Valinurov T.R., Trofimova T.V. Spetsifika otsenki debitorskoi i kreditorskoi zadolzhennostei predpriyatiya [The specific of evaluating the entity's accounting receivable and payable]. *Finansovaya analitika: problemy i resheniya = Financial Analytics: Science and Experience*, 2014, no. 2, pp. 20–30.

3. Zaernyuk V.M., Anashkina E.N. Puti resheniya problemy prosrochennoi zadolzhennosti bankov po roznichnym kreditam [Ways of solving an issue of banks' overdue amounts for retail loans]. *Finansovaya analitika: problemy i resheniya = Financial Analytics: Science and Experience*, 2014, no. 43, pp. 17–26.

4. Zaernyuk V.M., Ul'yanchenko L.A., Kiselev A.S. [The inner organizational marketing approaches classification: theoretical aspects]. *Problemy prakticheskogo marketinga v turizme i gostepriimstve: materialy nauchno-prakticheskoi konferetsii* [Proc. Sci. Conf. Issues of the Marketing Practice in the Tourism and Hospitality Sector]. Moscow, Russian State University of Tourism and Service Publ., 2014. Available at: http://old.rguts.ru/electronic_journal/number53/contents. (In Russ.)

5. Kotler Ph., Keller K.L. *Marketing menedzhment* [Marketing Management]. St. Petersburg, Piter Publ., 2006, 464 p.

6. Matkovskaya Ya.S., Gushchina E.G., Daev D.D., Perevozchikova S.V., Zvereva D.I. Marketingovaya politika kak effektivnyi sposob upravleniya reputatsionnymi riskami kommercheskikh bankov [Marketing policies as an effective way to manage reputation risks of commercial banks]. *Finansovaya analitika: problemy i resheniya = Financial Analytics: Science and Experience*, 2014, no. 37, pp. 2–12.

7. *Obzor bankovskogo sektora Rossiiskoi Federatsii. Analiticheskie pokazateli* [A review of the banking sector of the Russian Federation. Analytical indicators]. Available at: http://www.cbr.ru/analytics/bank_system/obs_ex.pdf. (In Russ.)

8. Rybkin I.V., Egorov V.Yu., Tarasov V.Yu., Kiselev A.S. *Obuchenie i podgotovka provodnikov i agentov izmenenii. V kn.: Upravlenie razvitiem i izmeneniem* [Education and training of changes guides and agents. In: Development and changes management]. Moscow, NITs-Print Publ., 2007, vol. 6, 96 p.

9. Rybkin I.V., Egorov V.Yu., Tarasov V.Yu. *Formirovanie kul'tury nepreryvnogo sovershenstvovaniya. V kn: Upravlenie razvitiem i izmeneniem* [Building a culture of continuous improvement. In: Development and changes management]. Moscow, NITs-Print Publ., 2007, vol. 7, 156 p.

10. Chernikova L.I., Zaernyuk V.M. Institutsional'nye osobennosti razvitiya rossiiskogo bankovskogo sektora [Institutional specifics of developing the Russian banking sector]. *Servis plus = Service Plus*, 2011, no. 1, pp. 113–118.

11. Chernikova L.I., Kiselev A.S. [The impact of internal marketing on the result of the entity's performance]. *Problemy i perspektivy razvitiya menedzhmenta v servise i turizme: materialy nauchno-prakticheskoi konferentsii* [Proc. Sci. Conf. Issues and Prospects of Management Development in the Tourism and Services Sector]. Moscow, Russian State University of Tourism and Service Publ., 2013. Available at: http://old.rguts.ru/electronic_journal/number44/contents. (In Russ.)

12. Yakovenko S.N. Genezis finansovykh innovatsii v deyatel'nosti kommercheskikh bankov [The genesis of financial innovation in commercial banks' practice]. *Finansovaya analitika: problemy i resheniya = Financial Analytics: Science and Experience*, 2015, no. 5, pp. 42–52.

13. Ballantyne D. Reframing Internal Marketing for Relationship Marketing. AMA International Marketing Educators Conference, Argentina, 2000.

14. Winter J.P. Getting Your House in Order with Internal Marketing: a Marketing Prerequisite. *Health Marketing Quarterly*, 1985, vol. 3, iss. 1, pp. 69–77.

15. George W.R. Internal Marketing and Organizational Behavior: a Partnership in Developing Customer-conscious Employees at Every Level. *Journal of Business Research*, 1990, vol. 20, iss. 1, pp. 63–70.

16. Glassman M., McAfee B. Integrating the Personnel and Marketing Functions: The Challenge of the 1990s. *Business Horizons*, 1992, vol. 35, no. 3, pp. 52–59.

17. Gronroos C. Service Management and Marketing: A Customer Relationship Management Approach. 2nd Edition. John Wiley & Sons, 2000, 404 p.

18. Zaernjuk V.M., Leonova V.P. Integration of Foreign Capital into Russian Bank Sector: Mechanisms of Entering, Approaches to Regulation. *Life Science Journal*, 2014, vol. 11, no. 7s, pp. 343–345.

19. Lings I.N. Balancing Internal and External Market Orientations. *Journal of Marketing Management*, 2009, vol. 15, iss. 4, pp. 239–263.

20. Salmanov O.N., Zaernjuk V.M., Lopatina O.A. Analysis of the Impact of Monetary Policy on Bank Lending in Russia. *Asian Social Science*, 2015, vol. 11, no. 6.

Aleksei S. KISELEV
Russian State University of Tourism and Service,
Cherkizovo, Pushkinsky District, Moscow Region,
Russian Federation
webkiselev@gmail.com