

РОЛЬ ВНУТРИОРГАНИЗАЦИОННОГО МАРКЕТИНГА ВО ВЗАИМОДЕЙСТВИИ ПОДРАЗДЕЛЕНИЙ КОММЕРЧЕСКОГО БАНКА

Алексей Святославович КИСЕЛЕВ

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

История статьи:

Принята 29.09.2015
Принята в доработанном виде
13.10.2015
Одобрена 19.10.2015

УДК 339.138:336.71
JEL: G21, M31

Ключевые слова:

внутренний маркетинг,
взаимодействие, подразделение,
внутрикорпоративная
коммуникация, коммерческий
банк

Аннотация

Предмет. В современных условиях важнейшей задачей отечественных коммерческих банков является повышение эффективности функционирования. Одним из важнейших процессов, обеспечивающих эффективное функционирование компании, является взаимодействие подразделений. Статья посвящена применению маркетинговых принципов и технологий в процессе взаимодействия подразделений коммерческого банка.

Цели и задачи. Оценка потенциала маркетингового подхода к повышению эффективности взаимодействия подразделений банка. Задачами исследования являются: изучение трудов зарубежных и отечественных специалистов в области внутриорганизационного маркетинга; анализ организационных условий взаимодействия подразделений коммерческого банка; оценка целесообразности применения маркетинговых технологий в процессе взаимодействия подразделений банка; разработка практических рекомендаций по повышению эффективности взаимодействия подразделений.

Методология. Анализ и синтез научного знания в области теории и практики внутриорганизационного маркетинга, содержащегося в работах зарубежных и отечественных ученых, а также анализ практического опыта по исследуемому направлению.

Результаты. Выявлена проблема недостаточной проработки вопросов внутриорганизационного маркетинга во взаимодействии подразделений отечественных коммерческих банков. Выделены субъекты внутриорганизационного маркетинга, предложена типология внутриорганизационных продуктов и подразделений коммерческого банка. Выявлено отсутствие формальных предписаний по реализации внутриорганизационного маркетинга в коммерческом банке и наличие возможностей для свободного применения маркетинговых технологий отдельными подразделениями банка. В результате сравнительного анализа работы подразделений банка получены обоснования позитивного влияния маркетинговых принципов и технологий на процесс взаимодействия подразделений. Даны практические рекомендации по повышению эффективности взаимодействия подразделений коммерческого банка.

Выводы и значимость. Сделан вывод о целесообразности применения маркетингового подхода к повышению эффективности взаимодействия подразделений отечественных коммерческих банков. Результат достигается за счет применения маркетинговых инструментов, адаптированных к внутриорганизационным задачам. Полученные практические результаты и теоретические разработки могут быть полезны для дальнейших научных исследований в этой области.

© Издательский дом ФИНАНСЫ и КРЕДИТ, 2015

Нарастающая конкуренция и сложности, связанные с современной макроэкономической ситуацией, усиливают потребность отечественных коммерческих банков в поиске новых путей повышения эффективности. Одним из ключевых процессов, влияющих на эффективность функционирования коммерческого предприятия, является взаимодействие подразделений. Относительно новым подходом к развитию этого процесса является применение маркетинговых принципов и технологий для решения внутриорганизационных задач.

Такой подход называют внутриорганизационным маркетингом.

Получив в 1980-х гг. широкую известность благодаря трудам зарубежных ученых, внутриорганизационный маркетинг остается весьма неоднозначным понятием. Так, Ф. Котлер и К. Гронроос называют внутриорганизационным маркетингом формирование клиентоориентированного поведения и заинтересованности сотрудников в общих результатах работы организации [1, 2, 3].

Исследователи Л. Берри и А. Парасураман определяют внутриорганизационный маркетинг как организацию деятельности, направленную на удовлетворение потребностей «сотрудника – клиента» с помощью «работы – продукта» [4, 5], а М. Рафик и П. Ахмед определяют его как процесс планомерных действий по преодолению сопротивления персонала изменениям, проводимым в организации [6, 7].

Концепцию внутриорганизационного маркетинга разрабатывали такие зарубежные ученые, как С. Форман, А. Мани, Е. Сассер, С. Арбайт, Б. Стаусс, Х.С. Шульц, М.Р. Беккерс, Ван Хаастрехт, Ж.-П. Флипо, Н. Пирси, Н. Морган, Дж. Рейнозо, Б. Морез, Р.Дж. Вери, Б.Р. Льюис и др. [8–15].

Существует еще множество подходов к определению понятия внутриорганизационного маркетинга. Например, Ж.-П. Флипо определяет его как преодоление межфункциональных конфликтов и совершенствование внутренних коммуникаций [11], а Н. Пирси и Н. Морган называют внутриорганизационным маркетингом процесс управления взаимоотношениями, возникающими между «внутренними поставщиками» и «внутренними потребителями», в целях удовлетворения потребностей последних [12]. Более лаконичную формулировку дают Х. Стаусс и М. Шульц, определяя внутриорганизационный маркетинг как управление обменными процессами между участниками внутреннего рынка организации. [13].

В российском научном сообществе внутриорганизационный маркетинг пока только набирает популярность. Большинство отечественных исследований, посвященных внутриорганизационному маркетингу, в основном касаются вопросов повышения лояльности и клиентоориентированности сотрудников фирмы, а проблемам взаимодействия подразделений уделено недостаточно внимания [16–22].

Среди определений внутриорганизационного маркетинга, данных отечественными учеными, можно выделить определение Е.С. Крупецкой: «Внутриорганизационный маркетинг – это технология установления согласованных взаимоотношений между подразделениями и отдельными специалистами внутри фирмы на основе принципов взаимодействия покупателя и продавца на рынке в соответствии с концепцией маркетинга в целях реализации стратегических задач фирмы» [22].

Таким образом, отечественные и зарубежные специалисты в своих определениях дают общее концептуальное представление о внутриорганизационном маркетинге, рассматривая это понятие как процесс управления или технологию развития взаимодействия подразделений на предприятии.

Развитие представления об этом понятии возможно через уточнение субъекта внутриорганизационного маркетинга, которым может быть руководящий состав или специалисты, отвечающие за повышение эффективности всей системы взаимодействия подразделений. В этом случае внутриорганизационный маркетинг можно определить как *процесс развития сложившейся системы взаимодействия подразделений через внедрение маркетинговых принципов и технологий*.

Также в качестве субъекта можно рассматривать отдельно взятое подразделение предприятия. В этом случае внутриорганизационным маркетингом следует называть *реализацию маркетинговых принципов и технологий подразделением предприятия в процессе коммуникаций с другими подразделениями этого предприятия*.

Эти определения не только конкретизируют исследуемое понятие, но и дают возможность структурировать практический опыт применения его на предприятиях.

Практическая польза внутриорганизационного маркетинга отмечена многими зарубежными специалистами. Так, Дж. Рейнозо и Б. Морез в своих публикациях отмечают, что построение взаимодействия между подразделениями по принципу «внутренних поставщиков» и «внутренних потребителей» не только совершенствует межфункциональные связи, повышает качество «внутренних услуг» и уровень удовлетворенности персонала, но и положительно влияет на взаимодействие организации с внешними клиентами [14].

Внутренний маркетинг, отмечают Р. Вэри и Б. Льюис, способен обеспечить средства для усиления организационных возможностей, например экономической результативности [15].

Большинство отечественных специалистов продолжают ставить под сомнение практическую пользу внутриорганизационного маркетинга. Попытки внедрения маркетинговых принципов и технологий в процессы взаимодействия подразделений сталкиваются с сопротивлением

руководителей, придерживающихся традиционных взглядов на корпоративное управление. Реализация внутриорганизационного маркетинга в отечественных коммерческих предприятиях носит разовый и несистемный характер.

Таким образом, вопрос целесообразности развития внутриорганизационного маркетинга в России требует дополнительного научного обоснования, основанного на эмпирическом опыте, полученном в результате деятельности отечественных коммерческих предприятий.

Отдельно нужно отметить, что анализ существующих исследований в области внутриорганизационного маркетинга показал дефицит внимания ученых к специфике взаимодействия подразделений отечественных коммерческих банков.

Представленное исследование проведено на базе одного из коммерческих банков, входящих в первую сотню крупнейших предприятий финансового сектора страны. Таким образом, исследование учитывает как особенности деятельности отечественного предприятия, так и специфику работы коммерческого банка.

Исследуемый банк создан в 1999 г. для осуществления кредитования самых широких слоев населения. В настоящее время клиентами банка по программам розничного кредитования являются более 30 млн частных лиц. Исследуемый банк также предоставляет населению депозиты и карточные продукты. Банком выпущено около 46 млн кредитных и депозитных карт, он также осуществляет торговый эквайринг карт международных платежных систем, внедряет инновационные решения в области расчетного бизнеса и обслуживания физических и юридических лиц.

Сеть точек продаж банка насчитывает 49 дополнительных офисов, 3 кредитно-кассовых офиса, 183 операционных офиса. Кроме головной кредитной организации в Москве, банк насчитывает 8 полноценных филиалов в Республике Татарстан, Ставропольском крае, Воронежской, Новосибирской, Ростовской, Самарской и Свердловской областях, в Санкт-Петербурге.

В банке работают около 10 000 сотрудников. Организационная структура головного офиса состоит из 30 департаментов и более 763 управлений и отделов. Филиалы банка насчитают 244 подразделения.

Анализ деятельности подразделений банка как субъектов внутриорганизационного

маркетинга позволил выделить такое понятие, как «внутриорганизационный продукт». *Внутриорганизационный продукт – это произведенная или приобретенная подразделением или группой подразделений материальная или нематериальная ценность, обладание которой может быть полезно в работе других подразделений компании.* Можно выделить четыре типа внутриорганизационных продуктов, характерных для работы подразделений отечественного коммерческого банка.

1. Решения по развитию бизнеса, определяющие занятость подразделений банка. Например, создание и вывод на рынок новых банковских услуг, разработка или коррекция бизнес-планов.
2. Клиентский портфель, обеспечивающий доход, необходимый для содержания подразделений банка. Например, количество новых клиентов, пролонгация сотрудничества клиентов с банком на новый период, выполнение клиентами взятых на себя обязательств, благодарности и рекомендации клиентов, увеличение количества операций, совершенных клиентами с помощью сервисов банка.
3. Ресурсы и технологии, обеспечивающие функционирование подразделений банка (кадровый состав, информационные технологии, товарно-материальные ценности).
4. Предписания и нормы, ограничивающие деятельность подразделений банка. Например, кредитная и финансовая политика, брендбук¹, стандарты качества обслуживания клиентов.

В соответствии с типом внутриорганизационного продукта и влиянием, оказываемым подразделением на другие подразделения предприятия, все множество структурных единиц можно объединить в четыре группы:

В *первую группу* входят подразделения, отвечающие за создание и развитие банковских услуг, разработку и контроль бизнес-планов, реализацию которых осуществляют другие подразделения банка. Это такие подразделения, как департамент потребительского кредитования, департамент карточного бизнеса,

¹ Брендбук (*brand book*) – официальный документ компании, в котором описывается концепция бренда, атрибуты бренда, целевая аудитория, позиционирование компании и другие данные, которыми руководствуется отдел маркетинга и руководители бизнеса для построения коммуникации с потребителями и развития компании в целом.

управление клиентских инвестиций, департамент предоплаченных продуктов, департамент розничных продуктов и др.

В состав *второй группы* вошли подразделения, обеспечивающие выполнение бизнес-планов в части развития клиентского портфеля: привлечение и обслуживание клиентов, продвижение новых продуктов, взыскание просроченной задолженности, консультативная и претензионная работа.

Примером таких подразделений являются департамент клиентского обслуживания, включающий Call-центр банка, департамент сети отделений, департамент взыскания просроченной задолженности и другие подразделения, осуществляющие непосредственные коммуникации с клиентами банка.

Подразделения, отвечающие за технологическую, кадровую, материальную и иную поддержку основной деятельности банка, вошли в *третью группу*, которая включает административно-технический департамент, информационно-технологическую дирекцию, департамент персонала и др.

Подразделения *четвертой группы* реализуют контроль за работой других подразделений банка в целях направления их деятельности в рамках законодательства Российской Федерации и требований Центрального банка РФ. Эти подразделения также отвечают за разработку и реализацию финансовой, кредитной, правовой и других корпоративных политик банка. Представителями этой группы являются такие подразделения, как финансовый департамент, департамент риск-менеджмента, департамент внутреннего контроля, департамент безопасности, юридический департамент и др.

Теоретическое предположение о положительном влиянии внутриорганизационного маркетинга на эффективность взаимодействия подразделений и функционирования предприятия в целом требует практического подтверждения. Для этого были проанализированы конкретные примеры работы подразделений банка как субъектов внутриорганизационного маркетинга.

Департамент потребительского кредитования в соответствии с организационной структурой банка является самостоятельным подразделением, которое подчиняется первому заместителю генерального директора банка. На это подразделение возложены следующие функции:

- исследование рынка потребительского кредитования;
- разработка и продвижение новых продуктов в данной области банковского бизнеса;
- привлечение партнеров и сопровождение договорных отношений;
- анализ и планирование продаж;
- развитие технологий потребительского кредитования;
- организация работы специалистов по взаимодействию с потребителями;
- подготовка управленческой отчетности.

Департамент потребительского кредитования также осуществляет функциональное управление подразделениями продаж потребительского кредитования, входящих в состав региональных представительств и филиалов банка. При взаимодействии с региональными подразделениями продаж департамент потребительского кредитования регулярно сталкивается с сопротивлением сотрудников проводимым изменениям, увеличению планов продаж, введению новых продуктов, которое сказывается на качестве реализации бизнес-планов.

Согласно концепции внутриорганизационного маркетинга департамент потребительского кредитования относится к первой группе, а разработанные этим подразделением бизнес-планы и организационные изменения являются их «внутренним продуктом», который требует специальной активности по продвижению их «внутренним» клиентам. Таковыми в этом случае являются региональные подразделения продаж, которые, согласно концепции внутриорганизационного маркетинга, относятся ко второй группе.

Для повышения эффективности коммуникаций с региональными подразделениями продаж руководством департамента потребительского кредитования было принято решение использовать такой инструмент маркетинговых коммуникаций, как конференции, которые являются одной из форм взаимодействия поставщиков с потребителями, позволяют одновременно решить несколько задач.

Во-первых, конференция – это возможность ближе познакомиться со своими потребителями, лучше узнать их потребности и возможности. Во-вторых, – это способ усилить продвижение продукта и укрепить приверженность потребителей бренду.

Конференция для представителей региональных подразделений продаж была организована на территории филиала банка в Новосибирске. Участие в этом мероприятии приняли начальники отделов продаж и ключевые специалисты по потребительскому кредитованию из 18 городов России.

В рамках конференции было представлено девять докладов об успешном опыте построения продаж и выполнения бизнес-планов. На основе полученных знаний и с учетом актуальных требований центрального офиса, участники разработали универсальную программу повышения эффективности продаж и реализации новых бизнес-планов.

Мероприятие получило высокую оценку как со стороны самих участников, представителей подразделений продаж региональных филиалов, так и со стороны руководства департамента потребительского кредитования.

Спустя три месяца после конференции представители центрального офиса и региональных подразделений продаж отметили, что конференция дала понимание общности целей, способствовала улучшению коммуникаций между филиалами и центральным офисом, снизила сопротивление сотрудников проводимым изменениям и положительно повлияла на выполнение бизнес-планов.

Еще одним примером использования маркетинговых технологий и последующего повышения эффективности взаимодействия подразделений является опыт учебного центра банка.

Учебный центр банка является структурным подразделением департамента персонала, функции которого заключаются в профессиональной подготовке и обеспечении требуемого повышения квалификации сотрудников банка. В документах, регламентирующих взаимодействие учебного центра с другими подразделениями, предусмотрено получение заявок от подразделений-заказчиков, разработка учебных программ, формирование групп участников и предоставление отчетов по результатам обучения.

Выполнение функций и соблюдение установленных регламентов взаимодействия не предусматривают реализации внутриорганизационного маркетинга, однако анализ практической деятельности учебного центра показал активное применение маркетинговых инструментов в процессе взаимодействия с подразделениями и сотрудниками банка.

Согласно концепции внутриорганизационного маркетинга учебный центр входит в состав третьей группы, а «внутренними продуктами» учебного центра являются учебные программы, курсы повышения квалификации, тренинги, консультации, тесты для контроля знаний и другие ресурсы и технологии, которые нацелены на обеспечение необходимого уровня компетентности сотрудников банка.

Учебный центр использует в своей работе методы рекламы и PR для информирования сотрудников банка о доступных возможностях повышения квалификации. Для этого специалисты учебного центра разрабатывают тексты анонсов мероприятий по аналогии с рекламными текстами, фокусируя внимание внутренних клиентов на конкретных преимуществах того или иного учебного курса. Для продвижения учебных курсов используются внутрикорпоративный сайт, массовая электронная рассылка, а также метод привлечения внутренних клиентов по рекомендациям.

Примером внутриорганизационного маркетинга, реализуемого учебным центром, также является метод Net Promoter Score (NPS), адаптированный к внутриорганизационным процессам [23].

Оценка NPS осуществляется с помощью электронного опроса, в котором участвуют сотрудники банка после посещения учебных мероприятий. В этой рассылке участникам тренингов и семинаров предлагается ответить на два вопроса.

Первый: Готовы ли вы рекомендовать своим коллегам посещение данного учебного курса? Отвечая на этот вопрос, сотруднику необходимо указать степень своей готовности рекомендовать мероприятие по 10-балльной шкале.

Второй вопрос: Что было полезно в пройденном курсе? Отвечая на него, участник отмечает среди предложенных параметров те, которым, по его мнению, соответствовал пройденный курс.

В качестве примера представлены результаты опроса участников тренинга «Экспертная продажа», который проводился специалистом отдела бизнес-тренингов для подразделения телемаркетинга департамента клиентского обслуживания (см. таблицу)

Полученные данные позволяют специалистам учебного центра оценить качество реализуемых учебных программ и найти дополнительные возможности для повышения эффективности своей работы. Отношение к сотрудникам банка как к

Результаты опроса участников тренинга

Участник	Балл	Я советую тебе пройти данный тренинг, потому, что:								
		на тренинге было интересно, хорошая атмосфера	тренинг дает много полезной информации	полученную информацию можно применить на практике	в процессе тренинга даются ответы, как нужно поступать в рабочих ситуациях	появляется понимание, что нужно делать и как себя вести, чтобы добиться результата	после тренинга стало проще решать некоторые производственные вопросы	тренинг дает возможность лучше понять себя, свои сильные и слабые стороны	взгляд на многие вопросы с другой стороны, увидеть другие варианты их решений	отличный тренер
1-й	8	1	1	1	–	1	–	–	1	–
2-й	7	1	1	1	–	1	–	–	1	–
3-й	8	1	–	1	1	–	1	1	1	1
4-й	8	–	–	1	1	–	1	–	–	–
5-й	5	–	–	–	–	–	–	–	–	1
6-й	9	1	–	–	1	1	–	–	1	–
7-й	10	1	1	1	1	1	1	1	1	1
8-й	10	1	1	1	–	–	–	1	1	1
9-й	10	1	1	1	1	1	–	–	1	1
10-й	10	1	1	1	–	–	–	1	–	1
11-й	10	–	–	1	1	1	–	–	1	1
12-й	10	1	1	1	1	1	1	1	1	1
13-й	10	1	1	1	1	–	–	–	1	1

Примечание. Результаты тренинга: промоутеры – 62%; нейтралы – 31%; detrакторы – 8%; NPS – 54%.

внутренним клиентам позволяет учебному центру своевременно корректировать существующие программы, а также разрабатывать новые в условиях непрерывных изменений.

Так, принятие руководством банка в 2014 г. решения об оптимизации операционных расходов, сокращении фонда оплаты труда и численности работников отразилось на снижении посещаемости рекомендованных (необязательных) курсов повышения квалификации. Со стороны представителей среднего менеджмента посещаемость открытых тренингов снизилась на 40%.

Опрос участников курсов свидетельствует, что существующие программы и продолжительность тренингов не отвечают актуальным потребностям и возможностям руководителей среднего звена. Руководством учебного центра было принято решение об обновлении учебных программ и корректировке продолжительности учебных курсов в целях приведения их в соответствие с актуальными потребностями и возможностями внутренних клиентов.

В результате проведенных изменений внутренним клиентам были предложены новые актуальные

тренинги и семинары, в частности курс повышения квалификации по теме «Нематериальная мотивация сотрудников в условиях сокращения ресурсов».

Кроме того, новые предложенные тренинги содержали в себе значительно меньший объем учебного материала и, как следствие, давали возможность освоить предлагаемые технологии за более короткий срок – четыре часа. В результате реализованных изменений работу учебного центра удалось адаптировать к актуальным потребностям и возможностям внутренних клиентов, что привело к возврату посещаемости учебных курсов до прежнего уровня.

Таким образом, маркетинговые технологии и отношение к подразделениям банка как к внутренним клиентам позволяют учебному центру непрерывно повышать качество процессов обучения персонала и вовлекать все большее количество сотрудников в процессы повышения их квалификации. Рост квалификации персонала сказывается на эффективности выполнения сотрудниками своих функциональных обязанностей, что в свою очередь оказывает положительное влияние на работу предприятия в целом.

Дальнейший анализ функционирования коммерческого банка позволил также выявить проблемные участки взаимодействия некоторых подразделений банка, не использующих маркетинговых принципов и технологий в своей работе.

Примером является взаимодействие таких важных подразделений банка, как юридический департамент и департамент розничных продуктов. Главной задачей департамента розничных продуктов является разработка и вывод на рынок новых банковских продуктов и услуг. Работа юридического департамента нацелена на решение задачи иного типа – удержание деятельности банка в рамках законодательства Российской Федерации и правовой политики банка. Обе задачи являются жизненно важными для успешного функционирования банка, при этом в них присутствует антагонизм, который в отсутствие маркетинговых принципов взаимодействия подразделений способен провоцировать конфликты между этими подразделениями.

Согласно существующим правилам, сотрудники департамента розничных продуктов обязаны отправлять документацию по новым продуктам в юридический департамент на согласование до начала реализации проекта. В свою очередь сотрудники юридического департамента, работая в рамках установленных регламентов, после проверки документации принимают решение и отправляют ответ департаменту розничных продуктов о согласовании или несогласовании документации.

В случае несогласования департамент розничного бизнеса вынужден вступать в продолжительные коммуникации с юридическим департаментом, которые заключаются в выяснении причин отказа, внесении корректировок, повторном отправлении исправленных документов и получении ответа с решением коллег.

Часто этот цикл повторяется многократно, что, помимо потери времени, приводит к утрате возможной прибыли банка.

Согласно представленной концепции внутриорганизационного маркетинга юридический департамент относится к четвертой группе и его внутренними продуктами являются разработанные предписания, ограничивающие деятельность сотрудников и обеспечивающие реализацию правовой политики банка.

Внедрение принципов внутриорганизационного маркетинга может существенно изменить характер

этих коммуникаций. Ориентация на удовлетворение потребностей «внутреннего клиента» в лице департамента розничного бизнеса будет побуждать сотрудников «внутреннего поставщика» (юридического департамента) добавлять к своим ответам разъяснения причин принятого решения, а также предлагать на выбор заведомо согласованные корректировки.

Такой подход позволит специалистам департамента розничного бизнеса выбрать из предложенных вариантов тот, который потенциально способен принести банку наибольшую прибыль и запустить проект в срок, либо ввиду отсутствия подходящих вариантов своевременно отказаться от проекта, сэкономив время на продолжительных переговорах.

Дополнительным преимуществом реализации такого подхода является еще и то, что между рассматриваемыми ключевыми подразделениями банка сохраняются положительные взаимоотношения, что важно в ходе реализации будущих совместных проектов.

Еще одним участком взаимодействия подразделений, не использующих маркетинговых принципов и технологий, является коммуникация между отделениями банка по обслуживанию клиентов и кредитным центром банка.

В задачи отделений банка по обслуживанию клиентов входят привлечение благонадежных заемщиков к сотрудничеству и продажа им кредитных продуктов банка. Сотрудники отделений банка принимают заявки клиентов на представление кредитных средств наличными или установление желаемого кредитного лимита на банковскую карту и отправляют эти данные в кредитный центр. Сотрудники кредитного центра после оценки полученной информации принимают решение о предоставлении займа или об отказе.

Очевидно, что качество принимаемых решений во многом зависит от исходной информации, предоставляемой отделениями в кредитный центр. В случае некорректного представления информации повышается вероятность принятия ошибочных решений.

В работе кредитного центра можно выделить два типа ошибок, которые снижают качество клиентского портфеля. К ошибкам первого типа можно отнести выдачу кредитных средств недобросовестным или неплатежеспособным заемщикам, а ошибками второго типа являются отказы в выдаче кредитных

средств потенциально добросовестным и платежеспособным заемщиком.

Таким образом, ошибки кредитного центра приводят к снижению качества кредитного портфеля, в результате чего банк получает убыток из-за просроченных задолженностей или упущенную прибыль из-за перехода добросовестного заемщика к конкуренту.

Согласно представленной концепции внутриорганизационного маркетинга отделения банка по обслуживанию клиентов относятся к третьей группе, а их внутренним продуктом является «клиентский портфель».

Формирование отношения сотрудников отделений к клиентскому портфелю как к внутреннему продукту способно усилить ответственность сотрудника за качество клиентского портфеля и оказать положительное влияние на процесс первичного сбора данных о потенциальном заемщике. Полученная информация окажется полезной в работе кредитного центра и сократит количество ошибок банка, связанных с выдачей кредитных средств неблагонадежным заемщикам, а также сократит количество отказов добросовестным платежеспособным заемщикам.

Таким образом, работа сотрудников отделений банка по обслуживанию клиентов в соответствии с принципами внутриорганизационного маркетинга способна сократить количество ошибок кредитного центра и увеличить прибыль банка.

Успешный опыт реализации внутриорганизационного маркетинга отдельными подразделениями банка, а также выявленные проблемы во взаимодействии подразделений, не использующих маркетинговых принципов, стали основанием для дальнейшего развития внутриорганизационного маркетинга на предприятии.

В качестве нового субъекта реализации внутриорганизационного маркетинга были выделены квалифицированные специалисты, которым была поставлена задача по внедрению маркетинговых принципов и технологий во взаимодействие подразделений банка.

В исследуемом банке были организованы открытые корпоративные семинары для специалистов и руководителей разных подразделений банка в количестве от 10 до 16 чел. Целями этих семинаров являлись анализ участниками существующих проблем во взаимодействии подразделений и

поиск вариантов их решения с помощью адаптации маркетинговых принципов и технологий к внутриорганизационной среде коммерческого банка.

По результатам проведения таких семинаров в организации наблюдались значительные улучшения существующих коммуникаций между подразделениями, а также были найдены новые решения относительно взаимовыгодного обмена корпоративными ресурсами между подразделениями, не предусмотренные организационными условиями банка.

Примером таких решений является опыт представителей управления продаж Московского филиала банка и представителей управления корпоративного бизнеса центрального офиса, которые сумели договориться о взаимовыгодном обмене клиентскими базами в целях совместного увеличения общего объема продаж банковских продуктов.

Аналогичного результата добились представители управления сети отделений московского филиала и управления обслуживания привилегированных клиентов департамента карточных продуктов. Представители этих подразделений сумели договориться об осуществлении взаимовыгодного обмена кадровыми ресурсами.

Проведенная ротация специалистов дала возможность повысить эффективность подразделений и удержать ключевых специалистов через вовлечение их в новые проекты и предоставление новых возможностей для профессионального и карьерного роста.

Таким образом, созданные в исследуемом банке организационные условия не предусматривают применения маркетинговых принципов и технологий в процессе взаимодействия подразделений, но и не препятствуют их свободной реализации отдельными подразделениями банка.

Анализ фактической реализации внутриорганизационного маркетинга на примерах деятельности подразделений банка позволяет сделать вывод о позитивном влиянии маркетинговых принципов и технологий на процесс взаимодействия подразделений. Основными преимуществами, которые дает внутриорганизационный маркетинг по сравнению с традиционным взаимодействием подразделений, являются:

- повышение эффективности организационного развития через снижение сопротивления сотрудников организационным изменениям;

- осуществление дополнительного контроля за качеством выполняемых подразделениями работ со стороны заинтересованных подразделений;
- сокращение конфликтов между подразделениями и улучшение социально-психологического климата в коллективе коммерческого предприятия;
- выявление новых возможностей для повышения эффективности работы подразделений через взаимовыгодный обмен корпоративными ресурсами, создание и предложение новых эффективных решений, удовлетворяющих потребности подразделений коммерческого предприятия.

На основе сделанных выводов можно рекомендовать использовать в отечественных коммерческих банках адаптированные маркетинговые технологии в целях повышения эффективности взаимодействия подразделений. Среди них могут быть рекомендованы следующие технологии:

- внутрикорпоративные конференции;
- метод NPS;
- методы внутрикорпоративной рекламы и PR;
- семинары для представителей разных подразделений банка по повышению эффективности взаимодействия подразделений средствами внутриорганизационного маркетинга.

Эффективному развитию взаимодействия подразделений также будут способствовать курсы повышения квалификации для руководителей и

ключевых специалистов структурных подразделений компании по теме «Внутриорганизационный маркетинг предприятия».

Универсальность предложенного подхода обоснована тем, что исследуемые процессы взаимодействия подразделений являются неотъемлемым элементом в организации деятельности любого коммерческого банка. Общие маркетинговые принципы и технологии, исследуемые в работе, также являются универсальными для коммерческих банков.

Кроме того, результаты исследования получены в банке с типичной организационной структурой, филиалами по всей территории Российской Федерации и широкой линейкой финансовых услуг, как для физических, так и для юридических лиц.

В заключение нужно отметить, что текущий уровень развития внутриорганизационного маркетинга в отечественных предприятиях пока еще является недостаточно высоким. Однако ввиду накопления все большего числа практических примеров успешной реализации внутриорганизационного маркетинга, а также нарастающего интереса со стороны научного сообщества и увеличения числа научных публикаций по этой теме можно прогнозировать усиление роли внутриорганизационного маркетинга в отечественных предприятиях в будущем.

Результаты проведенного исследования могут быть полезны как для практического развития внутриорганизационного маркетинга в отечественных коммерческих банках, так и для дальнейших научных исследований в этой области.

Список литературы

1. *Котлер Ф.* Маркетинг-менеджмент. Экспресс-курс. 2-е изд. / пер. с англ. под ред. С.Г. Божук. СПб.: Питер, 2006. 464 с.
2. *Котлер Ф., Боуэн Д., Мейкенз Д.* Маркетинг. Гостеприимство. Туризм. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2007. 1045 с.
3. *Grönroos C.* Service Management and Marketing: a Customer relationship management approach. John Wiley and Sons, Ltd., 2000. 404 p.
4. *Berry L.L., Parasuraman P.* Marketing Services: Competing through Quality. New York: The Free Press, 1991.
5. *Berry L.L.* Discovering the soul of service: The nine drivers of sustainable business success. New York: The Free Press, 1999. 142 p.
6. *Rafiq M., Ahmed P.K.* The Scope of Internal Marketing: Defining the Boundary Between Marketing and Human Resource Management // *Journal of Marketing Management*. 1993. Vol. 9. Iss. 3. P. 219–232.
7. *Rafiq M., Ahmed P.K.* Meta-model of Internal Marketing. London: Butterworth Heinemann, 2002. P. 15.
8. *Foreman S.K., Money A.H.* Internal Marketing: Concepts, Measurement and Application // *Journal of Marketing Management*. 2008. № 11. P. 755–768.

9. *Sasser E.W., Arbeit S.P.* Selling Jobs in the Services Sector // *Business Horizons*. 1976. № 19. P. 61–65.
10. *Bekkers M.R., Van Hasstrecht.* The foundations of internal marketing, 22nd EMAC Conference Proceedings. 1993. Vol. 1. P. 140–164.
11. *Flipo J-P.* Service firms: interdependence of external and internal marketing strategies // *Journal of European Marketing*. 1986. Vol. 20. №. 8. P. 5–14.
12. *Piercy N., Morgan N.* Internal Marketing: The Missing Half of the Marketing Program, Long Range Planning. 1991. Vol. 24. Iss. 2. P. 82–93.
13. *Stauss B., Schulze H.S.* Internes Marketing // *Marketing ZFP*. 1990. Iss. 3. P. 149–158.
14. *Reynoso J.F., Moores B.* Internal relationships. Relationship Marketing: Theory and Practice. Paul Chapman Publishing. 1996. P. 55–73.
15. *Varey R.J., Lewis B.R.* A broadened conception of internal marketing // *European Journal of Marketing*. 1999. Vol. 33. № 9/10. P. 926–944.
16. *Зеркалий Н.Г.* Оценка эффективности маркетинга персонала // *Проблемы современной экономики*. 2009. № 2. С. 260–262.
17. *Новаторов Э.В.* Аудит внутреннего маркетинга методом анализа «важность-исполнение» // *Маркетинг в России и за рубежом*. 2000. № 1. URL: <http://www.cfin.ru/press/marketing/2000-1/11.shtml>.
18. *Ранде Ю.П.* Удовлетворенность и лояльность персонала как главные показатели эффективности внутреннего маркетинга // *Маркетинг в России и за рубежом*. 2006. № 3. URL: <http://www.mavriz.ru/articles/2006/3/4605.html>
19. *Герасимов Т.М.* Разработка комплекса маркетинга во внутрифирменном управлении. М.: Всероссийский заочный финансово-экономический институт, 1996. 13 с.
20. *Соловьева Ю.П.* Внутренний маркетинг как элемент рыночной ориентации организации // *Маркетинг в России и за рубежом*. 2005. № 6. С. 3–8.
21. *Заернюк В.М., Ульяновченко Л.А., Киселёв А.С.* Классификация подходов к организации внутриорганизационного маркетинга: теоретический аспект // *Сервис в России и за рубежом*. 2014. Т. 8. № 6. С. 202–216.
22. *Крупецкая Е.С.* Внутрифирменный маркетинг как элемент ориентации на клиента // *Маркетинг и маркетинговые исследования*. 2003. № 5. С. 39–48.
23. *Reichheld F.F.* One Number You Need to Grow // *Harvard Business Review*. December 2003. P. 46–56.

THE ROLE OF CORPORATE MARKETING IN THE INTERACTION OF THE COMMERCIAL BANK'S DEPARTMENTS

Aleksei S. KISELEV

Russian State University of Tourism and Service, Cherkizovo, Pushkinsky District, Moscow Oblast, Russian Federation
webkiselev@gmail.com

Article history:

Received 29 September 2015
Received in revised form
13 October 2015
Accepted 19 October 2015

JEL classification: G21, M31

Keywords: corporate marketing,
interaction, department, corporate
communications, commercial bank

Abstract

Importance The article focuses on the application of marketing principles and technologies as part of interaction between the commercial bank's departments.

Objectives The research pursues evaluating the potential of the marketing approach to making the interaction of the bank departments more effective.

Methods The research relies upon an analysis and synthesis of scientific knowledge of the theory and practice of corporate marketing as set forth in proceedings of foreign and national scholars.

Results Corporate marketing issues are insufficiently elaborated as part of the interaction between the commercial bank's departments. The article indicates targets of corporate marketing, proposed a typology of corporate products and departments of the commercial bank. There were no formal requirements to corporate marketing in the commercial bank, with available opportunities for some departments to freely apply marketing technologies. I detected a positive effect of marketing principles and technologies on the departments' interactions. The article provides practical guidelines for making the interaction of the commercial bank's departments more effective.

Conclusions and Relevance The marketing approach is practicable and reasonable to improve the efficiency of the interaction within national banks. The desired effect is attainable with marketing tools adapted to corporate needs and goals.

© Publishing house FINANCE and CREDIT, 2015

References

1. Kotler Ph. *Marketing menedzhment. Ekspress-kurs* [A Framework for Marketing Management]. St. Petersburg, Piter Publ., 2006, 464 p.
2. Kotler Ph., Bowen J.T., Makens J. *Marketing. Gostepriimstvo. Turizm* [Marketing for Hospitality and Tourism]. Moscow, YUNITI-DANA Publ., 2007, 1045 p.
3. Grönroos C. *Service Management and Marketing: A Customer Relationship Management Approach*. John Wiley and Sons, Ltd, 2000, 404 p.
4. Berry L.L., Parasuraman P. *Marketing Services: Competing through Quality*. New York, The Free Press, 1991.
5. Berry L.L. *Discovering the Soul of Service: The Nine Drivers of Sustainable Business Success*. New York, The Free Press, 1999, 142 p.
6. Rafiq M., Ahmed P.K. The Scope of Internal Marketing: Defining the Boundary between Marketing and Human Resource Management. *Journal of Marketing Management*, 1993, vol. 9, iss. 3, pp. 219–232.
7. Rafiq M., Ahmed P.K. Meta-model of Internal Marketing. London, Butterworth Heinemann, 2002, 15 p.
8. Foreman S.K., Money A.H. Internal Marketing: Concepts, Measurement and Application. *Journal of Marketing Management*, 1995, vol. 11, iss. 8, pp. 755–768.
9. Sasser E.W., Arbeit S.P. Selling Jobs in the Services Sector. *Business Horizons*, 1976, vol. 19, iss. 3, pp. 61–65.
10. Bekkers M., Van Hasstrecht R. The Foundations of Internal Marketing. 22nd EMAC Conference Proceedings, 1993, vol. 1, pp. 140–164.
11. Flipo J-P. Service Firms: Interdependence of External and Internal Marketing Strategies. *Journal of European Marketing*, 1986, vol. 20, no. 8, pp. 5–14.

12. Piercy N., Morgan N. Internal Marketing: The Missing Half of the Marketing Program. *Long Range Planning*, 1991, vol. 24, no. 2, pp. 82–93.
13. Strauss B., Schulze H.S. Internet Marketing. *Marketing ZFP*, 1990, iss. 3, pp. 149–158.
14. Reynoso J.F., Moores B. Internal Relationships. In: *Relationship Marketing: Theory and Practice*. Paul Chapman Publishing, 1996, pp. 55–73.
15. Varey R.J., Lewis B.R. A Broadened Conception of Internal Marketing. *European Journal of Marketing*, 1999, vol. 33, no. 9-10, pp. 926–944.
16. Zerkalii N.G. Otsenka effektivnosti marketinga personala [Evaluation of effectiveness of personnel marketing]. *Problemy sovremennoi ekonomiki = Problems of Modern Economics*, 2009, no. 2, pp. 260–262.
17. Novatorov E.V. Audit vnutrennego marketinga metodom analiza “vazhnost’ – ispolnenie” [Audit of internal marketing through an ‘importance – performance’ analysis]. *Marketing v Rossii i za rubezhom = Journal of Marketing in Russia and Abroad*, 2000, no. 1. Available at: <http://www.cfin.ru/press/marketing/2000-1/11.shtml>. (In Russ.)
18. Rande Yu.P. Udovletvorennost’ i loyal’nost’ personala kak glavnye pokazateli effektivnosti vnutrennego marketinga [Personnel satisfaction and loyalty as the main indicators of internal marketing effectiveness]. *Marketing v Rossii i za rubezhom = Journal of Marketing in Russia and Abroad*, 2006, no. 3. Available at: <http://www.mavriz.ru/articles/2006/3/4605.html>. (In Russ.)
19. Gerasimov T.M. *Razrabotka kompleksa marketinga vo vnutrifirmennom upravlenii* [Developing a marketing block in corporate governance]. Moscow, All-Russian Distance Institute of Finance and Economics Publ., 1996, 13 p.
20. Solov’eva Yu.P. Vnutrennii marketing kak element rynochnoi orientatsii organizatsii [Internal marketing as part of the company’s market focus]. *Marketing v Rossii i za rubezhom = Journal of Marketing in Russia and Abroad*, 2005, no. 6, pp. 3–8.
21. Zaernyuk V.M., Ul’yanchenko L.A., Kiselev A.S. [Classification of internal marketing methods: theoretical aspects]. *Servis v Rossii i za rubezhom*, 2014, vol. 8, no. 6, pp. 202–216. (In Russ.) Available at: http://old.rguts.ru/electronic_journal/number53/contents.
22. Krupetskaya E.S. Vnutrifirmennyi marketing kak element orientatsii na klienta [Internal marketing as part of customer orientation]. *Marketing i marketingovye issledovaniya = Marketing and Market Research*, 2003, no. 5, pp. 39–48.
23. Reichheld F.F. One Number You Need to Grow. *Harvard Business Review*, 2003, December, pp. 46–56.