

**Санкт-Петербургский государственный университет**

**«Позиционирование компании на рынке»**

Направление: Экономика и управление на предприятии  
Магистерская программа: Маркетинг и управление брендами

Макарова Мария Петровна

Научный руководитель: д.э.н., профессор Аренков Игорь Анатольевич

**ОГЛАВЛЕНИЕ**

|  |    |
|--|----|
| ВВЕДЕНИЕ   | 3  |
| ГЛАВА 1. ПОЗИЦИОНИРОВАНИЕ БАНКА НА ФИНАНСОВОМ<br>РЫНКЕ | 7  |
| 1.1. Позиционирование: понятие и характеристика        | 7  |
| 1.2. Методы, подходы и стратегии позиционирования      | 16 |

|   |    |
|---|----|
| 1.3. Позиционирование банка на рынке  | 30 |
| ГЛАВА 2. ПОЗИЦИОНИРОВАНИЕ САНКТ-ПЕТЕРБУРГСКОГО<br>ФИЛИАЛА ПАО «ПРОМСВЯЗЬБАНК» НА РЫНКЕ СРЕДНЕГО И<br>КОРПОРАТИВНОГО БИЗНЕСА САНКТ-ПЕТЕРБУРГА      | 36 |
| 2.1 Характеристика Санкт-Петербургского филиала<br>ПАО «Промсвязьбанк»  | 36 |
| 2.2. Анализ конкурентной среды Санкт-Петербургского филиала<br>ПАО «Промсвязьбанк» на рынке среднего и корпоративного бизнеса<br>Санкт-Петербурга | 40 |
| 2.3 Анализ позиционирования ПАО «Промсвязьбанк»<br>на рынке корпоративного и среднего бизнеса Санкт-Петербурга                                    | 60 |
| ГЛАВА 3. РАЗРАБОТКА РЕКОМЕНДАЦИЙ ДЛЯ<br>УСОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ ПОЗИЦИОНИРОВАНИЯ САНКТ-<br>ПЕТЕРБУРГСКОГО ФИЛИАЛА ПАО «ПРОМСВЯЗЬБАНК»                  | 75 |
| ЗАКЛЮЧЕНИЕ  | 89 |
| СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ  | 93 |
| ПРИЛОЖЕНИЕ  | 98 |

## **ВВЕДЕНИЕ**

Роль банковской системы в современной рыночной экономике огромна. И все изменения, происходящие в ней, тем или иным образом затрагивают всю экономику. В апреле-мае 2015 года резко замедлился рост банковского сектора.

Во многом это объясняется валютной переоценкой, связанной с укреплением рубля в данный период (так же как масштабное увеличение банковских балансов в конце 2014 года было вызвано резким ослаблением российской валюты). Вместе с тем, есть основания полагать, что текущее снижение темпов роста носит структурный характер и связано с двумя важными вещами:

- эффект, связанный с закрытием внешних финансовых рынков из-за санкций (что де-факто коснулось почти всех крупных российских заемщиков) и острой потребностью в получении фондирования от российских банков, угасает;
- инвестиции российских компаний в производственные мощности снижаются с начала 2014 года – предприятиям просто не нужны кредиты на развитие.

Таким образом, в ближайшем будущем текущий тренд на замедление роста банковской системы продолжится. Более того, вероятнее всего, анемичный рост ожидает российские банки и в среднесрочной перспективе. Но, по мнению экспертов финансового рынка, с середины 2017 года возобновится рост банковской системы, который продолжится до 2019 года.

Также отметим, что отзыв лицензий у российских банков, который активно продолжался в течении 2015-2016 года, с начала 2017 года начал постепенно и последовательно замедляться. Данная ситуация повлекла за собой обострение конкуренции: на рынке выживают сильнейшие, готовы оперативно управлять своим предложением. В таких условиях необходимо активно внедрять маркетинг и выстраивать грамотное позиционирование бренда банка.

Целью данной работы является разработка рекомендаций по усовершенствованию позиционирования Санкт-Петербургского филиала ПАО «Промсвязьбанк» на рынке корпоративного и среднего бизнеса Санкт-Петербурга.

Для реализации поставленной цели необходимо решение следующих задач:

1. Определить понятие позиционирование.
2. Изучить основные характеристики позиционирования.
3. Рассмотреть существующие методы, инструменты и стратегии, используемые для позиционирования компании на рынке.
4. Рассмотреть позиционирование банка на рынке;
5. Проанализировать при помощи ряда исследований конкурентную среду Санкт-Петербургского филиала ПАО «Промсвязьбанк» на рынке корпоративного и среднего бизнеса Санкт-Петербурга.
6. Проанализировать при помощи ряда исследований текущее позиционирование Филиала на рынке корпоративного и среднего бизнеса Санкт-Петербурга.
7. Разработать рекомендации для усовершенствования позиционирования Санкт-Петербургского филиала ПАО «Промсвязьбанк» на рынке корпоративного и среднего бизнеса Санкт-Петербурга.

Объектом исследования является корпоративный и средней бизнес Санкт-Петербургского филиала ПАО «Промсвязьбанк».

Предметом исследования является разработка рекомендаций для усовершенствования позиционирования Санкт-Петербургского филиала ПАО «Промсвязьбанк» на рынке корпоративного и среднего бизнеса Санкт-Петербурга.

В данной работе использовались материалы, взятые с официального сайта ПАО «Промсвязьбанк», статистические аналитические данные с сайтов Комитета по информации и связи (Санкт-Петербургский информационно-аналитический центр), Федеральной службы государственной статистики РФ, Центрального банка РФ, Комитета финансов Правительства Санкт-Петербурга и Комитета по промышленной политике и инновациям Санкт-Петербурга. Также использовались данные, полученные в ходе исследования при помощи гайд-интервью с

корпоративными клиентами Промсвязьбанка и клиентами банков-конкурентов ПАО «Промсвязьбанк».

В выпускной квалификационной работе в качестве научных материалов использовались монографии «Основы маркетинга» Ф. Котлера, книга Касаткиной Е.А., Латышовой Л.С., Ноздревой Р.Б. «Маркетинг», издание Ламбена Ж.Ж. «Менеджмент, ориентированный на рынок», книга Кревенс Д. «Стратегический маркетинг», а также монография А. Ries, Jack Trout. Positioning: The Battle for your Mind.

Практическая значимость заключается в разработке рекомендаций по усовершенствованию позиционирования Санкт-Петербургского филиала ПАО «Промсвязьбанк» на рынке корпоративного и среднего бизнеса Санкт-Петербурга, которые в дальнейшем могут быть применены банком.

При написании выпускной квалификационной работы были использованы следующие методы исследования: анализ, синтез, аналогия, метод опроса, гайд-интервью, методы ситуационного анализа, VRIO-анализ.

Сочетание различных методов позволило повысить эффективность изучения избранной проблемы.

Научная новизна выпускной квалификационной работы состоит в следующем:

1. Предложено собственное определение понятия позиционирования.
2. Выделены особенности позиционирования банков на финансовом рынке.

Полученные автором результаты могут быть использованы в ходе дальнейшего теоретического анализа позиционирования банков на финансовом рынке.

# **ГЛАВА 1. ПОЗИЦИОНИРОВАНИЕ БАНКА НА ФИНАНСОВОМ РЫНКЕ**

## **1.1. Позиционирование: понятие и характеристика**

Маркетинг – это сочетание строгой науки и искусство эффективной работы на рынке.<sup>1</sup> Предложенное определение маркетинга было сформулировано еще в 1902 году в США, но уже в середине 20 века этим термином пользовались во многих странах, ведь предметная область маркетинга - одна из активно развивающихся, привлекающих внимание специалистов разных отраслей. Однако,

---

<sup>1</sup> Осипова Е.И. Маркетинг. Учебное пособие. Д. Восток,: Проспект, 2008. С.3.

исследования лексики маркетинга начали проводить сравнительно недавно, и сегодня они помогают проследить ее развитие и оценить современную степень освоенности, позволяют осуществить ее систематизацию, что, в свою очередь, влечет за собой еще более адекватное ее использование в современном социальном дискурсе.

Специалисты-практики в своей повседневной деятельности определяют основные термины рассматриваемой области знаний рамками того, чем они занимаются в действительности. Несмотря на высокий интерес к сфере маркетинга, отдельные составляющие понятийного аппарата продолжают оставаться областью частных исследований. Ярким доказательством вышесказанного является исследование сущности понятия позиционирование. Для правильного понимания позиционирования необходимо сформулировать его понятие и уточнить цели.

Позиционирование – относительно новая теория в маркетинге, возникшая в начале семидесятых годов прошлого века. Считается, что основы позиционирования были разработаны и представлены работами американских маркетологов Э. Райса и Дж. Траута, которые они представили в статье «Позиционирование - игра, в которую люди играют на современном рынке», опубликованной в 1970 г. В 1980 г. Дж. Траут и Э. Райс выпустили свою первую книгу: «Позиционирование: битва за умы». В книге авторы отмечают, что основной принцип позиционирования состоит не в генерации постоянно нового и отличного от других уникального предложения, а в манипулировании теми связями, которые уже устоялись в умах потребителей.<sup>2</sup>

Также авторами было сформулировано определение «позиционирования», под которым они понимают «самодифференцирование в сознании потребителя».<sup>3</sup>

---

<sup>2</sup> Траут Дж., Райс Э. Позиционирование. Битва за узнаваемость. Спб.: Питер, 2015. С. 4.

<sup>3</sup> Траут Дж., Райс Э. Позиционирование. Битва за узнаваемость. Спб.: Питер, 2015. С.3.

Важно заметить, что в своих книгах авторы делают акцент на том, что ключевая идея концепции позиционирования, по мысли Э. Райса и Дж. Траута, заключается в необходимости освободить или уплотнить в сознании потребителей место для новой информации о товаре или услуги. Это можно сделать двумя способами: либо выделив все похожие товары в группу и убедив потребителей, что отличия между новым товаром и товарами-конкурентами несущественны, либо убедить покупателей в том, что с появлением новой марки всю имеющуюся информацию о других марках необходимо отбросить. Так как место в потребительском сознании ограничено, необходимо доносить до потребителей только самое важное. Авторы показывают нам, что позиционирование – это не действия по отношению к продукту, а воздействие на образ мыслей потребителей.<sup>4</sup>

Э. Райс и Дж. Траут заложили фундамент концепции позиционирования, но помимо Э. Райса и Дж. Траута в настоящее время можно наблюдать и другие подходы к определению понятия позиционирования, которые мы также рассмотрим далее.

Итак, термин «позиционирование» фигурирует в работах отдельных авторов - Д. Аакер, Т. Амбер, В.А. Катаева, А.В. Андреев, Л. Лорен, С. Кобран и др.

Например, Ф. Котлер в своих работах утверждает, что позиционирование – это «процесс создания компанией услуг, товара и имиджа, базирующегося на восприятии потребителями конкурентных товаров и услуг». Так, по мнению Ф. Котлера, термин «позиционирование» характеризует потребительскую оценку товара по ключевым его характеристикам, то есть оценку потребителем места, позиции, которое занимает данный товар по отношению к товарам-конкурентам.<sup>5</sup> Заметим, что Котлер в своих исследованиях не старается понять психологию потенциального потребителя, на основе которой определяется дифференциация

---

<sup>4</sup> Капон Н., Колчанов В., Макхалберт Дж. Управление маркетингом. Спб.: Питер, 2010. С. 351.

<sup>5</sup> Котлер Ф. Основы маркетинга. М.: Издательский дом «Вильямс», 2007. С. 61-63.



продукта, автор применяет научный подход к определению концепции позиционирования, предлагая методику построения карт восприятия для анализа позиции конкурентов.

Отметим работу Ж. Ж. Ламбена «Менеджмент, ориентированный на стоимость», в которой автор демонстрирует, что ответственность по восприятию компании целевой аудиторией лежит целиком на компании. В своей работе автор дает следующее определение понятия позиционирование: это решение фирмы о том, как она должна восприниматься потенциальными покупателями с учетом отличий ее товара и позиций, занимаемых конкурентами.<sup>6</sup>

В свою очередь, Д. Кревенс позиционирование рассматривает как комплекс маркетинговых мероприятий, направленных на преобразование концепции позиционирования в соответствующий ей образ в сознании целевых потребителей.<sup>7</sup>

Д. Аакер в основу определения понятия позиционирование заложил концепцию брендинга и портфельного подхода. Он считает, что позиция бренда является частью его идентичности и предложения ценности, которые должны быть донесены до целевой аудитории с помощью средств коммуникации и демонстрировать преимущество над брендами конкурентов.<sup>8</sup>

Дефиниция понятия «позиционирование» также рассматривается ученым Б.А. Соловьевым, который под позиционированием понимает способ создания на

---

<sup>6</sup> Ламбен. Ж.Ж. Менеджмент, ориентированный на рынок. СПб.: Питер, 2007. С. 125-130.

<sup>7</sup> Кревенс Дэвид В. Стратегический маркетинг.-6-е изд. К.: Изд-во «Диалектика-Вильямс», 2008. С. 752.

<sup>8</sup> Аакер Д., Кумар В., Дэй Дж. Маркетинговые исследования : пер. с англ. / под ред. С. Божук. 7-е изд. СПб. : Питер, 2004. С. 816.

целевом рынке комплексного предложения лучше, чем у конкурентов, для привлечения потенциальных потребителей.<sup>9</sup>

Помимо рассмотренных ранее определений в данной работе мы обратимся к определению понятия позиционирование, которое представлено в словаре бизнес-терминов: «Позиционирование – это маркетинговые и рекламные мероприятия по обеспечению компании, товара, услуги определенным местом на рынке».<sup>10</sup>

Данное определение достаточно расплывчато, что не позволяет сформировать полноценного представления о том, что собой представляет рассматриваемое явление.

Итак, попробуем предложить собственное понимание термина «позиционирование». С этой целью обратимся для начала к определению понятия «маркетинг» и «бренд», так как процесс позиционирования, на наш взгляд, является одним из главных направлений маркетинга в работе с брендами.

На сегодняшний день теоретиками в области маркетинга выдвинуто более 200 различных определений термина «маркетинг», каждое из которых рассматривает ту или иную сторону маркетинга либо делает попытку его комплексной характеристики.

В данной работе за основное взято следующее определение понятия маркетинг, данное Ф. Котлером: маркетинг - это социальный и управленческий процесс, направленный на удовлетворение нужд и потребностей, как индивидов, так и групп, посредством создания предложения и обмена товаров.<sup>11</sup>

Данное определение рассматривается по нескольким причинам. Во-первых, в данном определении маркетинг описывается как социальный и управленческий

---

<sup>9</sup> Бутова Т.Г., Казакова А.А., Жираткова А.Н. Управление маркетингом. Учебник. М.: Изд-во «Проспект», 2015. С. 272

<sup>10</sup> URL: <http://dic.academic.ru/dic.nsf/business/10001> (Дата обращения: 13.03.2017) - Словарь бизнес-терминов. Позиционирование.

<sup>11</sup> Котлер Ф. Основы маркетинга. М.: Издательский дом «Вильямс», 2007. С. 61-63.

процесс, что подразумевает осуществление намеренных, запланированных действий, нацеленных на получение определенного результата и достижения определенной цели, путем взаимодействия между людьми. Во-вторых, эти действия направлены на удовлетворение нужд и потребностей как индивидов, так и групп, что предполагает проведение соответствующих исследований, анализа рынка и конкретных запросов потребителей. «Посредством создания предложения и обмена товаров» означает процесс формирования и стимулирования покупательского спроса в целях обоснованного принятия решений и планового расширения продаж, завоевания определенной доли на рынке и получения прибыли. Определение Котлера идет на один шаг дальше, чем другие, поскольку в нем говорится о «предложении и обмене товарами», что показывает наличие определенного рынка, на котором существует и функционирует предприятие.

Далее рассмотрим понятие «бренд». Но для начала определим, чем бренд отличается от торговой марки.

Итак, торговая марка – это объект интеллектуальной собственности, актив компании, который позволяет ей выделить свой продукт среди аналогов.<sup>12</sup> Торговая марка – это отличительный знак предприятия, фирмы-производителя товара, обязательно зарегистрированный в специальном ведомстве: слова, изображения или их сочетание.

В свою очередь бренд – это совокупность функциональных и эмоциональных ценностей, обещающих уникальный и позитивный опыт. Бренд в отличие от торговой марки рассматривается намного шире и отражает определенную эмоциональную привязанность потребителей к продукции или услуги компании. В связи с этим, введем дополнительно еще одно определение понятия бренд, данного специалистом в области брендинга Томасом Гэдом, и

---

<sup>12</sup> Рыбалова Т. Как стать брендом. Торговая марка – визитная карточка поставщика. URL: <http://www.4p.ru/main/theory/1862/> (Дата обращения: 21.03.2017)

которое на наш взгляд наиболее полно отражают суть рассматриваемого определения. Бренд – это стратегический инструмент, формирующий впечатления покупателя, это специфический нематериальный актив, который напрямую влияет на стоимость компании.<sup>13</sup>

На основе проведенного анализа сформулируем собственное определение понятия «позиционирование».

Позиционирование – это одно из главных направлений маркетинга, осуществляемое компанией с целью формирования, создания желаемого, уникального и эмоционального образа товара или услуги в сознании целевой аудитории и для обеспечения выгодного и обособленного места среди конкурентов.

Авторы книги «Маркетинг» Г.Д. Крылова и М.И. Соколова отмечают, что весь жизненный цикл товара сопровождается его позиционированием, т.е. определением места товара среди имеющихся на рынке аналогов с учетом восприятия конкурирующих товаров потребителем.

По мнению многих специалистов по маркетингу, существует ряд причин, по которым необходимо ответственно подходить к вопросу позиционирования. Во-первых, если маркетолог не определит позицию товара на рынке, то это сделает за него потребитель, в сознании которого под влиянием общества и инструментов по формированию спроса произойдет бесконтрольное и спонтанное позиционирование товара или услуги. Во-вторых, позиционирование играет определяющую роль в принятии потребителями решений о покупке. В-третьих, позиционирование является основой для формирования сбалансированного рыночного предложения и, таким образом, комплекса маркетинга.

---

<sup>13</sup> Касаткина Е.А., Латышова Л.С., Ноздрева Р.Б. Маркетинг: учебник. М.: Изд-во «Проспект», 2016. - 298 с.

Авторы Г.Д. Крылова и М.И. Соколова также отмечают важность позиционирования и говорят, что для разработки эффективного позиционирования необходимо анализировать поведенческие особенности покупателей и, в частности, изучать процессы принятия ими решений о покупке. Возникновение заинтересованности в покупке зависит от следующих факторов: личности и ситуации.<sup>14</sup>

Фактор личности обычно приобретает силу, когда позиционирование побуждает целевого покупателя думать, что предполагаемый товар (услуга) возвышает его в собственных глазах. Если позиционирование таково, что у потенциального покупателя возникает опасение, что есть риск от приобретения данного продукта (услуги), то заинтересованность в покупке не исчезнет, но в конечном итоге сведется к поискам менее рискованного аналогичного предложения.

Еще один фактор – ситуация, которая определяет так называемую ситуационную заинтересованность и существует до момента совершения покупки.

Авторы отмечают, что заинтересованность может быть высокой и низкой, что необходимо учитывать, выбирая аргументы позиционирования. Необходимо отметить, что при высокой заинтересованности потребители уделяют больше внимания рекламе, через которую получают информацию о позиционировании товара (услуги). Высокая заинтересованность побуждает покупателя тщательно взвешивать разницу между предлагаемыми вариантами аналогов, что требует от позиционирования привлекательного представления явных отличительных особенностей каждого товара. При эффективном позиционировании процесс принятия решения о покупке (осознание потребности, поиск, оценка предложений, совершение покупки) влечет за собой повторные покупки, создает приверженность к марке и восприятие товара как идеального.

---

<sup>14</sup> Крылова Г.Д., Соколова М.И. Маркетинг: учебник. М.: Магистр, 2015. С. 496.

В статье «Позиционирование как элемент продвижения» А.О. Гайдашев отмечает, что существует два подхода к определению позиционирования.

Сторонники первого подхода утверждают, что позиционирование - это «маркетинговое оружие» и отводят ему место в методах и средствах продвижения товара на рынок (например, при составлении рекламного послания). Другие специалисты считают, что позиционирование – это главное условие успешной работы компании на современном рынке. Только при постоянном определении нового места компании относительно потребителей и конкурентов, фирма сможет занять и постоянно удерживать рыночные позиции.

Отмечая важную роль позиционирования в маркетинге П.Р. Диксон подчеркивает, что эффективное позиционирование способно сделать предпринимателя миллионером, а среднего менеджера – руководителем высшего звена.<sup>15</sup>

Авторы книги «Маркетинг» Г.Д. Крылова и М.И. Соколова отмечают, что при разработке позиционирования необходимо придерживаться определенной последовательности действий:

- сегментация рынка по таким критериям, как искомые выгоды, демографические и поведенческие особенности потенциального покупателя, область использования товара;
- изучение динамики емкости сегментов для ее прогнозирования;
- изучение позиции товара по отношению к конкурирующим аналогам и составление карты позиционирования конкурирующих и собственных товаров;

---

<sup>15</sup> Гайдашев А.О. Позиционирование как элемент продвижения // Маркетинг, реклама и PR: актуальные проблемы и тенденции развития: материалы Междунар. заоч. науч.-практ. конф. (Новосибирск, 1 марта 2011 г.). URL: [http://sibac.info/files/2011\\_03\\_01\\_Reklama/Gajdashev\(2\).pdf](http://sibac.info/files/2011_03_01_Reklama/Gajdashev(2).pdf). (Дата обращения: 20.03.2017).

- разработка концепции позиционирования собственного товара, на основании которой решают вопрос о дифференциации, качественных параметрах, добавленном качестве;
- оценка экономической эффективности способа позиционирования.

Также они обращают внимание, что работа над позиционированием сопряжена с аналитическими исследованиями предпочтений, заменителей продукта, рейтинга отличительных преимуществ товаров, сопоставимым и кластерным анализом, оценкой безубыточности и т.д.

Однако, как и в маркетинге вообще, так и в позиционировании большую роль играет интуиция исследователя. Поэтому карта конкурентных позиций, составленная по интуитивным представлениям, может показать, на какие целевые сегменты выгодней направлять усилия. Интуиция подкрепляется изучением потребительских рейтингов торговых марок (с учетом их качественных параметров), опросами покупателей об их представлениях о сходстве и различии марок товаров и пр. Конкурентные карты дают возможность определить идеальный для потребителя товар и использовать эту информацию в товарной политике и в стратегии позиционирования.

Итак, на основе проведенного анализа мы сможем выявить, что позиционирование помогает компании, товару или услуги занять определенную позицию на рынке относительно конкурентов. Главной же задачей позиционирования является создание определенного места в сознании целевых потребителей. Без направленного позиционирования мнение о продукте будет неподконтрольным, т.е. клиент составит невыгодный для предприятия образ продукта. Главная же задача предприятия: внедриться в уже существующую в сознании индивида систему ценности продукта и создать или подправить позицию своего товара в этой системе. Система ценностей упрощает процесс выбора при покупке. Для каждого товара в ней отведено определенное место, где атрибуты

играют роль критериев сравнения. Таким образом, позиционирование как раз занимается созданием места в системе ценности потребителя, его дальнейшим поддержанием и корректировкой.

В пункте 1.1 был проведен анализ определений понятия «позиционирование», который позволил нам сделать вывод о том, что они весьма разнородны. При этом данные определения не учитывают то, с какими проблемами сталкивается целевая аудитория товара или услуги при восприятии их позиционирования. Также данные трактовки не раскрывают всю суть позиционирования, не позволяют системно представить это направление маркетинговой деятельности. В связи с этим на основе изученных трактовок понятия позиционирование, а также понятия маркетинг и бренд мы сформулировали собственное определение понятия позиционирование.

## **1.2. Методы, подходы и стратегии позиционирования**

Сегодня позиционирование обладает большим арсеналом методов, подходов и стратегий.

Главной же задачей позиционирования является отделение продукции или услуг определенной компании от продукции или услуг компаний-конкурентов.

Предметом позиционирования могут выступать товары и услуги, торговые марки или бренды, главное, определить позицию марки, а затем приступить к разработке идентичности или сущности бренда.

Анализ литературы по маркетингу показал, что существует несколько различных подходов к пониманию позиционирования. Рассмотрим некоторые из них подробнее:

1. Один из основоположников теории стратегического маркетинга М. Портер выделяет следующие подходы к позиционированию:



- позиционирование, при котором потенциал фирмы обеспечивал бы наилучшую защиту от существующего набора конкурентных сил;

Используя данный подход, фирма должна принять структуру отрасли как данность и демонстрировать свои преимущества и скрывать недостатки. Стратегию в данном случае можно рассматривать как возведение обороны против конкурентных сил или как поиск позиции в отрасли, при которых эти силы наиболее слабы.

- позиционирование, при котором происходит воздействие на баланс сил через стратегические меры с целью улучшения относительной позиции фирмы;

Компания может занять наступательную стратегию, означающую не просто приспособление к действующим силам, а вмешательство в их причину.

Данный подход предполагает использование инновации в маркетинге, которые помогут установить узнаваемость бренда или добиться дифференциации продукта.

- выявление изменений факторов, лежащих в основе конкурентных сил, реагирование на эти изменения и тем самым использование этого при выработке стратегии, соответствующей новому конкурентному балансу сил, до того, как их обнаружат конкуренты.

Наиболее приоритетными со стратегической точки зрения являются тенденции, оказывающие влияние на важнейшие источники конкуренции.<sup>16</sup>

2. Дж. Винд также формулирует шесть подходов к позиционированию:

- позиционирование, основанное на отличительных качествах товара;
- позиционирование, основанное на выгодах или на решении проблемы;
- позиционирование, основанное на особом способе использования товара;

---

<sup>16</sup> Портер М. Конкурентная стратегия: Методика анализа отрасли и конкурентов. М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. С. 67-69.

- позиционирование, ориентированное на определенную категорию потребителей;
  - позиционирование по отношению к конкурирующей марке;
  - позиционирование на базе разрыва с определенной категорией товаров.<sup>17</sup>
3. Э. Райс и Дж. Траут, основоположники теории позиционирования, рассматривают следующие подходы:
- укрепление в сознании потребителей текущей позиции товара;
  - поиск новой незанятой позиции или пробелов на рынке и укрепление новой позиции в сознании потребителя;
  - вытеснение марки-конкурента с рынка, либо объединение своей марки с позицией другой компании.<sup>18</sup>
4. Автор диссертации «Методы формирования стратегии позиционирования» Громова С. Л. ссылаясь в своей работе на авторов книги «Прямое попадание. Факторы успеха прямого маркетинга» Стоуна М., Дейвиса Д., Бонда Э. выделяет еще три подхода к позиционированию:
- Психологическое позиционирование, т.е. процесс создания у потребителя представлений о свойствах товара, которые он воспринимает и сравнивает со свойствами конкурирующих продуктов. По мнению авторов, позиционирование – это работа с сознанием потенциального покупателя.
  - Позиционирование продукта - наиболее простая форма позиционирования. Она подчеркивает характерные особенности продукта - его размер, форму, качество, скорость, вкус и т.д.
  - Реальное позиционирование, когда объективные качества продукта преобразуются в представлении потребителя. Данный метод не полагается

---

<sup>17</sup> Wind J.Y. Product Policy: Concepts, Methods and Strategy, Reading, Mass, Addison //Wesley, 1982.

<sup>18</sup> A. Ries, Jack Trout. Positioning: The Battle for your Mind. McGraw-Hill, 2000, P. 15-22.

только лишь на рекламу, а использует для передачи информации о продукте все элементы маркетингового комплекса.<sup>19</sup>

В сегодняшних условиях рынка многие отрасли существуют в условиях высокой конкуренции, что приводит к необходимости использования инструментов маркетинга, в том числе выстраиванию стратегии позиционирования: позиция компании является одним из инструментов достижения желаемого рыночного и экономического положения.

К числу основных показателей рыночного положения можно отнести:

- долю рынка, занимаемую объектом позиционирования;
- уровень лояльности потребителей к объекту позиционирования;
- уровень известности объекта позиционирования у потребителей.

К числу основных показателей рыночного положения можно отнести:

- долю рынка, занимаемую объектом позиционирования;
- уровень лояльности потребителей к объекту позиционирования;
- уровень известности объекта позиционирования у потребителей.

Все названные показатели должны измеряться в динамике и сравниваться с аналогичными показателями конкурирующих объектов.

Поскольку позиция должна основываться на рациональном рыночном интересе субъекта, к ней предъявляется ряд требований:

- измеримость - позиция объекта может быть оценена с помощью маркетинговых показателей в определенный момент времени (оценка рыночного и экономического положения);
- значимость - позиция должна предлагать полезность, которая высоко ценится в глазах значительного количества представителей целевой аудитории;

---

<sup>19</sup> Громова С.Л. Методы формирования стратегии позиционирования на розничном рынке банковских услуг. Дис. на соиск. степени канд. эк. наук. СПб, 2009. С. 72.

- отличие и преимущество - другим компаниям проблематично скопировать ценностное отличие или найти более удачное решение;
- выгодность – позиция должна обеспечивать субъекту достижение выгодного рыночного и экономического положения.<sup>20</sup>

В качестве характеристик, которые демонстрируют позицию представителям целевой аудитории, будем рассматривать атрибуты позиционирования и элементы дифференциации позиционируемого объекта.

Под атрибутами позиционирования будем понимать характеристики объекта (ценности, выгоды), которые предлагаются клиенту и отличают его от конкурирующих, в частности такие характеристики как ассортимент, уровень цен, система распределения и продвижения, а также неосязаемые ценности, которые могут быть предложены клиенту.

Элементы дифференциации, а также их комбинации представляют собой описательные значения атрибута. Элементы дифференциации представляют собой сравнительные значения атрибутов позиционирования по отношению к конкурентам (выделяют объект среди конкурирующих).

Дж. Траут и Э. Райс предлагают следующее определение понятия дифференциация. Итак, дифференциация – это процесс разработки ряда существенных и значимых особенностей, призванных отличить предложение компании от предложений конкурентов. В связи с этим, организация должна ответственно подходить к выбору направления дифференциации. В зависимости от ситуации на рынке, особенностей конкретных товаров и возможностей их производителей могут одновременно реализоваться несколько направлений дифференциации.

В литературе выделяются следующие направления:

---

<sup>20</sup> Громова С.Л. Методы формирования стратегии позиционирования на розничном рынке банковских услуг. Дис. на соиск. степени канд. эк. наук. Спб, 2009. С. 63.

- дифференциация по товару – предложения товара с характеристиками, дизайном, упаковкой лучшими, чем у конкурентов;
- сервисная дифференциация – заключается в предложении дополнительных услуг, сопутствующих продукту и по своему уровню превосходящих услуги конкурентов;
- дифференциация по персоналу – наем и специальная подготовка персонала, который эффективно осуществляет свои функции;
- дифференциация по имиджу – заключается в сознании привлекательного образа товара и его производителя в сознании потребителя.<sup>21</sup>

Главными критериями правильно выбранной дифференциации, по мнению автора диссертации «Адаптация B2B бренда» В.А. Катаевой, является:

- важность. Отличие весьма значимо для большого количества покупателей;
- неповторимость. Атрибут либо не используется конкурентами, либо предлагается компанией в специфической форме;
- превосходство. Данная отличительная особенность превосходит другие способы получения тех же выгод;
- приемлемость. Покупатель способен оплатить данное отличие товара;
- прибыльность. Компании выгодно использовать данное отличие.

Совокупность атрибутов позиционирования и элементов дифференциации будем называть концепцией позиционирования.

Для донесения концепции позиционирования до целевой аудитории используется некое послание – краткое и емкое утверждение выражающее позиционирование объекта.

Помимо соответствия вышеописанным требованиям к позиции, она также должна обладать коммуникативным потенциалом. Коммуникативный потенциал позиции, выраженный в послании — это возможность донесения до

---

<sup>21</sup> Траут Д., Ривкин С. Дифференцируйся или умирай. СПб.: Питер, 2002. С. 320.

представителей целевой аудитории преимуществ объекта, вызывающий желание воспользоваться товаром. В частности, послание должно быть четким, емким и апеллировать к значимым и устойчивым ценностям представителей целевой аудитории.

Совокупность решений, определяющих выбор концепции позиционирования объекта для определенной целевой аудитории, представляет собой стратегию позиционирования. Введем определение понятия стратегия позиционирования.

Авторы учебника «Управление маркетингом» Т.Г. Бутова, А.А. Казакова и А.Н. Жираткова стратегию позиционирования определяют следующим образом:

Стратегия позиционирования – это решение по выбору образа и имиджа компании и отличительных особенностей ее рыночного предложения для целевых потребителей.<sup>22</sup>

Главной задачей разработки стратегии позиционирования, по мнению автора диссертации «Методы формирования стратегии позиционирования» С.Л. Громовой, является выработка эффективных стратегических решений, позволяющих достичь желаемого рыночного и экономического положения объектом позиционирования.

Но прежде, чем приступить к анализу стратегий позиционирования, мы приведем существующие в литературе по маркетингу методы разработки стратегии позиционирования.

Автор монографии «Marketing Strategy and Competitive Positioning» Г. Хулей выделяет следующие методы формирования стратегии позиционирования, которые включают три основных фазы:

- определение текущей позиции;
- выбор желаемой позиции;

---

<sup>22</sup> Бутова Т.Г., Казакова А.А., Жираткова А.Н. Управление маркетингом. Учебник. М.: Изд-во «Проспект», 2015. С. 272

- разработка стратегии для достижения желаемой позиции.
- рассмотрим более подробно каждую их фаз.<sup>23</sup>

Определение текущей позиции – это начальная точка развития стратегии позиционирования, так как позволяет определить текущую позицию товара в сознании целевой аудитории.

Существует ряд подходов для определения занимаемой позиции:

- Определение конкурентов.

На первом этапе необходимо выявить круг конкурентов с альтернативным предложением. Автор отмечает, что определение круга конкурентов может основываться на поиске товаров-субститутов, которые выполняют те же функции, или непосредственно на опросах покупателей, какие альтернативные варианты они оценивают, когда совершают покупки. Круг конкурентов может зависеть от характера и вида покупки, а также от ситуации, в которой используется данный товар.

- Определение характеристики соответствующих товаров.

После того, как круг конкурентов выявлен и установлен, необходимо определить, на какой основе целевая аудитория осуществляет свой выбор между различными имеющимися перед ними альтернативами. На данном этапе необходимо установить выгоды потенциального покупателя от приобретения товара или услуги. Данная информация собирается посредством методов качественных исследований, например при помощи групповых интервью. Проекционные методы исследования образа торговой марки, такие как ассоциативные методы и интерпретации рисунка, также могут быть полезны. Результатом проведенного исследования может быть перечень ожидаемых выгод

---

<sup>23</sup> Graham Hooley. John Saunders. Marketing Strategy and Competitive Positioning. United States: Prentice Hall, 2009. С. 245-250.

от товара или услуги, или характеристик, используемых покупателями для сравнения альтернатив.

- Оценка соответствующей значимости атрибутов.

На данном этапе необходимо определить, что важно для целевой аудитории и почему. Исследование можно провести с помощью количественных методов, а именно ранжирования значимости атрибутов посредством шкалы важности или метода постоянной суммы. Используя предложенные методы, целевой аудитории предлагается распределить 100 баллов между характеристиками товара. Наиболее важное свойство товара получает большее количество баллов. Автор обращает внимание, что на данном этапе, при выявлении различия в значимости атрибутов, важно сегментирование рынка на основе искомых выгод. Предложенный вариант сегментирования учитывает тот факт, что клиенты приобретают один и тот же продукт по разным причинам, но отдельные характеристики продукта обладают для них разной ценностью.

- Определение позиции конкурирующих товаров по важнейшим атрибутам.

На четвертой стадии выявляется, как оцениваются конкуренты из рассматриваемых сегментов. Для этого задаются специальные параметры и при помощи количественных методов исследования, использующих репрезентативные выборки, получается результат.

- Идентификация потребностей покупателей.

По тем же параметрам, по которым оцениваются конкуренты могут и определяться и потребности целевой аудитории. Анализ потребностей можно провести при помощи опросов о представлении торговой марки как идеальной. В результате можно также заметить наличие различий в потребностях у целевой аудитории. Таким образом, важно знать, что сегменты рынка предъявляют различные требования и предпочтения.

- Собрать все воедино.



На заключительном этапе анализа необходимо объединить всю собранную информацию. Для этого используются карты восприятия торговых марок. Карты включают шкалы по важным для покупателей параметрам, существующие позиции конкурентов по этим параметрам и размещение по ним покупательских предпочтений. Используя карты восприятия, производитель может найти ниши на рынке для своего товара и получить представление о том, каким должен быть товар, ориентированный на данную группу потребителей, выработать ориентиры рекламной кампании предлагаемых товаров.

Итак, данный анализ позволяет сформировать основу для определения стратегии позиционирования

Вторая фаза – это выбор желаемой позиции.

Когда позиции различных конкурентов и идеальный для покупателей вариант были определены для целевой аудитории верно, то компания может выбрать вариант позиционирования. Для этого принимается два ключевых решения: выбор целевого рынка и определение конкурентных преимуществ или отличий от конкурентов. Решения принимаются на основе привлекательности рыночных сегментов. Как отмечают исследователи, наиболее привлекательны те рыночные позиции, которые объединяют привлекательные рыночные сегменты и возможности компании. Но не всегда получается именно так и компаниям приходится идти на компромисс, выбирая менее привлекательные рынки, но те, где компания обладает значительными преимуществами перед конкурентами. Данное решение позволит избежать ситуации, когда компания может быть вытеснена конкурентами с рынка.

- Разработка стратегии для достижения желаемой позиции.

Маркетологи отмечают, что стратегия позиционирования зависит от выбора целевого рынка и создания комплексного предложения для удовлетворения потребностей целевой аудитории, наиболее удачным образом, чем конкуренты.

После определения позиции и направленности ее развития рассматриваются несколько стратегических альтернатив.

- Укрепление существующих позиций

Там, где существующая позиция наиболее близка к потребностям рынка и отличная от конкурентных предложений, стратегия может заключаться в укреплении этой позиции, при помощи сохранения существующей конфигурации товара и коммуникаций.

- Репозиционирование.

Там, где целевая аудитория не получает удовлетворение своих желаний и потребностей и стремится к изменению, корректировки или полная трансформация существующей позиции становится неизбежна.

Репозиционирование (процесс изменения статуса бренда) возможно проводить радикально или постепенно.

- Постепенное репозиционирование возможно там, где бренд близок к желаниям потребителей, но существует необходимость перестроить имидж для еще большего приближения к желаниям и потребностям потребителей.

- Радикальное репозиционирование применяется в случаях, когда позиция бренда неблагоприятна или слабо отличная от конкурентов. Радикальное репозиционирование может означать захват нового рыночного сегмента, изменение ценностей бренда и многое другое.

- Вытеснение конкурентов с занимаемой позиции.

В случаях, когда позиционирование компании правильно и благоприятно, но конкуренты пытаются занять лидирующее положение на рынке, то стратегия может быть направлена на вытеснение конкурентов.

Далее проанализируем существующие стратегии позиционирования.

Существование разных подходов к позиционированию обусловило разные предложения к определению видов стратегии позиционирования. А. Стась

отмечает, что стратегии позиционирования можно объединять, но лучший эффект достигается тогда, когда за основу берется одна идея и доносится до целевой аудитории.

Согласно теории позиционирования, предложенной Дж. Траутом и Э. Райсом, существуют четыре типа маркетинговых войн и соответствующих текущей ситуации стратегии.

- Оборонительные войны ведут лидеры рынка.

Первое место на рынке – удел компаний, покупатели товаров которых воспринимают их как лидеров (а не претендентов на лидерство). Наиболее агрессивные лидеры готовы атаковать самих себя свежими идеями.

- Наступательные действия.

Данная стратегия – стратегия для игрока №2 или №3 в категории. Первый принцип действия «преследователей» - отказ от лобовых атак на укрепленные позиции лидера рынка. Необходимо выявить наиболее слабые места в обороне противника и атаковать их, сконцентрировав в наступлении все имеющиеся ресурсы. Один из лучших способов атаки на лидера – использование технологии нового поколения.

- Фланговые атаки.

Данную стратегию осуществляют малые или пытающиеся закрепиться в категории новые игроки, которые обычно уклоняются от крупных сражений. Стратегия «Фланговые атаки» подразумевает тщательно подготовленный внезапный захват ничейной рыночной территории.

- Партизанская война

Основной метод ведения боевых действий малыми фирмами. Основная задача – поиск относительно ограниченного рынка, который способна защитить даже не обладающая значительными ресурсами фирма. Но каких бы успехов не

добилась фирма, она не имеет права действовать как лидер отрасли и всегда должна быть готовой к немедленной «передислокации» в случае необходимости.

Авторы в своих работах говорят о том, насколько важно изучать своих конкурентов, нейтрализуя их сильные стороны и используя их слабости.<sup>24</sup>

Корни школы позиционирования уходят в глубины истории. Фактически речь идет о старейшей школе формирования стратегии, основные принципы которой были заложены в первых трактатах, в которых обсуждался выбор оптимально стратегии в контексте военного сражения (условия атаки противника, методы защиты собственных позиций).

Один из самых древних трактатов принадлежит Сунь-Цзы. Из более поздних произведений работа Карла фон Клаузевица, на основе которой была создана известная теория маркетинговых войн Джека Траута и Эла Райса.

М. Триси и Ф. Уирсем представили следующую стратегию позиционирования, которую назвали «дисциплинами ценности». Базисом схемы, предложенной исследователями, является идея, что клиентов любого рынка можно разделить на три категории. Так одни клиенты предпочитают фирмы, идущие в авангарде технологического развития (лидерство продукта); другие больше ценят именно надежное исполнение (отличное операционное качество); третьи превыше всего ставят чуткость поставщика при удовлетворении их индивидуальных потребностей (тесные отношения с клиентом). Таким образом, авторы делают вывод: для того чтобы преуспеть, фирма должна стать лучшей в одной из этих сфер или дисциплин, а также демонстрировать хороший уровень и продолжать совершенствоваться в других дисциплинах, стремясь определить конкурентов.<sup>25</sup>

---

<sup>24</sup> Траут. Дж., Райс. Э. Маркетинговые войны. Спб.:Питер, 2000, С. 69-100.

<sup>25</sup> URL: [http://www.barmashovks.ru/page84/poz\\_po2/index.html](http://www.barmashovks.ru/page84/poz_po2/index.html) (Дата обращения: 13.02.2017) - Позиционирование по М. Триси и Ф. Уирсем

Неотъемлемой частью умения позиционировать является изучение мнений клиентов. Маркетологи должны проанализировать, как клиенты воспринимают взаимодействие с компанией и чего ожидают от каждого контакта с ней. Далее необходимо сформулировать стратегию управления позиционированием при каждом контакте с потребителями, включая обработку жалоб. Внедрение этой стратегии приведет к созданию и поддержанию желаемой (воспринимаемой клиентами) позиции компании на рынке.

Важно отметить, что фирмы должны постоянно держать руку на пульсе и тщательно следить за реакцией клиентов и стратегиями конкурентов, чтобы своевременно замечать недостатки стратегии позиционирования своей компании.

### **1.3. Позиционирование банка на рынке**

Без маркетинга не обходится не одна крупная организация. Это характерно для банковского сектора, также как для промышленных и добывающих предприятий, спортивных клубов и многого другого. Согласно определению, данному Американской ассоциацией маркетинга, маркетинг - это предпринимательская деятельность по организации потоков товара и услуг от изготовителя к покупателю или пользователю», т.е., мы смело можем сказать, что это конкретная деятельность имеющая конечную цель.

Ф. Котлер дает несколько иное определение понятия. Маркетинг – это вид человеческой деятельности, направленной на удовлетворение нужд и потребностей в отношении данного явления. Несмотря на существование других определений маркетинга, представляется, что именно эти два определения больше всего подходят для более узкой концепции банковского маркетинга.<sup>26</sup>

---

<sup>26</sup> Котлер Ф. Основы маркетинга. М.: Издательский дом «Вильямс», 2007. С. 61-63.

Проанализировав эти два определения, мы понимаем, что маркетинг имеет прямое отношение к предпринимательской деятельности: организуя поток товаров от производителей к потребителям, мы удовлетворяем нужды и потребности потребителей, получая за это прибыль. Точное понимание нужд и потребностей аудитории и успешное их удовлетворение позволяет нам сформировать определенную позицию в сознании целевой аудитории. Все продукты, которые представляет банк, направлены на удовлетворение нужд и потребностей целевой аудитории.

Позиционирование банка не может быть сформировано само по себе в сознании целевой аудитории, так как это чревато полным разрушением бренда. От правильно сформированного позиционирования банка на рынке зависит отношение к нему потенциальных и реальных клиентов, партнеров, бизнес-сообщества, конкурентов, общественности и государства в целом. Всех тех, кто оказывает непосредственное влияние на все сферы деятельности организации.

Всем представителям банковской отрасли необходимо развиваться и поддерживать отношения с целым рядом различных аудиторий. Целевую аудиторию любого банка можно разделить на внутреннюю и внешнюю.

Внешняя общественность представляет собой группы людей, непосредственно не связанных с организацией:

- СМИ;
- регулирующие органы – Служба Банка России по финансовым рынкам, Министерство финансов Российской Федерации, Центральный банк Российской Федерации, Федеральная антимонопольная служба и др.;
- бизнес;
- партнеры;
- инвесторы и представители Фондов.

Внутренняя общественность – это группы людей, входящие в состав организации:

- учредители Банка;
- акционеры;
- Правление Банка;
- Совет Директоров;
- сотрудники.

Каждую группу объединяет общий интерес по конкретному вопросу: целесообразность вложения средств, открытие счета, цена акций, заработная плата и т.д. Но для банковской отрасли каждый из этих объектов является одинаково важным, ввиду специфичности банковской деятельности.

Позиционирование банка начинается с определения объекта позиционирования. В зависимости от поставленных банком целей, состояния рыночных факторов, особенностей спроса на банковском рынке, можно говорить о позиционировании следующих банковских объектов:

- Банк в целом;
- отдельные направления деятельности банка;
- совокупность взаимосвязанных банковских продуктов и услуг;
- отдельный банковский продукт или услуга.

При разработке стратегии позиционирования, необходимо учитывать то, что в банковской отрасли каждый из объектов позиционирования обладает спецификой как с маркетинговой точки зрения, так и с точки зрения банковской деятельности. В зависимости от поставленных банком целей, состояния рыночных факторов, особенностей спроса на рынке банковских услуг, можно говорить о позиционировании следующих банковских объектов:

- банк в целом: стратегия позиционирования банка является системообразующей при позиционировании всех банковских объектов;

- отдельные направления деятельности банка: в качестве отдельных направлений деятельности банка можно рассматривать обслуживание отдельных сегментов потребителей (VIP-обслуживание, обслуживание представителей малого и среднего бизнеса, корпоративных клиентов и клиентов розничного блока, с целью предоставления для них специальных услуг);
- совокупность взаимосвязанных банковских продуктов и услуг: целью позиционирования совокупности банковских продуктов и услуг является донесение до представителей целевой аудитории ценности, выгод и удобств от совместного использования банковских услуг, например, совокупность таких услуг для розничных клиентов, как: банковская карта и подключенное к ней смс-уведомление и мобильный банк;
- отдельная банковская услуга - целью позиционирования отдельной банковской услуги является донесение до представителей целевой аудитории ценности и особенностей данной услуги, ее привлекательности в сравнении с конкурирующими услугами.

В настоящее время в банковской отрасли присутствуют условия конкуренции, что приводит к необходимости применения маркетинговых усилий, в том числе использованию стратегии позиционирования. Для того, чтобы занять желаемое рыночное и экономическое положение банкам необходимо сформулировать свою позицию по отношению к банкам-конкурентам. В качестве характеристик, которые демонстрируют позицию банка представителям целевой аудитории, мы рассматриваем атрибуты позиционирования и элементы дифференциации позиционируемого объекта.

Под атрибутами позиционирования выступают такие характеристики объекта, как: ассортимент, уровень цен, система распределения и продвижения, а также неосязаемые ценности, которые могут быть предложены клиенту. Например,



по отношению к банковским услугам такими ценностями могут быть надежность и стабильность банка, индивидуальный подход к клиенту и наличие персонального менеджера.

Под элементами дифференциации мы будем понимать сравнительные значения атрибутов позиционирования по отношению к конкурентам. В банковской деятельности элементами дифференциации может быть следующее: самый широкий ассортимент банковских услуг, быстрота в рассмотрении кредитных заявок, возможность предоставления кредита по низким процентным ставкам и другое.

Совокупность атрибутов позиционирования и элементов дифференциации формирует некую концепцию позиционирования, которая представлена в кратком и емком послании компании, т.е. слогане. Например, позиционирующий слоган Сбербанка<sup>27</sup> звучит так: Всегда рядом! Он говорит о том, что офисы Сбербанка расположены в близи с домом, благодаря подтвержденному и неоспоримому лидерству по количеству отделений в России. А слоган ВТБ<sup>28</sup>: Надежный банк с государственным подходом. Данный слоган показывает нам, что банк позиционирует себя как надежный банк и его надежность гарантирована государством. Слоган Промсвязьбанка <sup>29</sup> представлен всего двумя словами - мы с Вами! Слоган Банка показывает его клиентоориентированность, уважение к клиентам и их потребностям.

Таким образом, мы видим, что маркетинг и грамотно разработанная стратегия позиционирования для коммерческих банков в условиях рыночной экономики является философией выживания и успеха. Сегодня выигрывают те

---

<sup>27</sup> URL: <http://www.sberbank.ru/> (Дата обращения: 17.04.2017) – Официальный сайт Сбербанка.

<sup>28</sup> URL: <http://www.vtb.ru/> (Дата обращения: 17.04.2017) - Официальный сайт ВТБ Банка.

<sup>29</sup>URL: <https://www.psbank.ru> (Дата обращения: 17.04.2017) - Официальный сайт Промсвязьбанка.

банки, у которых качество услуг выше, а их стоимость ниже, где тщательно изучается рынок, где на деле реализуется идеология и позиция банка как полноценного партнера клиента, где владеют приемами банковского маркетинга.

### **Вывод:**

В первой главе выпускной квалификационной работы был проведен анализ определений понятия «позиционирование», который позволил нам сделать вывод о том, что они весьма разнородны. При этом данные определения не учитывают то, с какими проблемами сталкивается целевая аудитория товара или услуги при восприятии их позиционирования. Также данные трактовки не раскрывают всю суть позиционирования, не позволяют системно представить это направление маркетинговой деятельности. В связи с этим на основе изученных трактовок понятия позиционирование, мы сформулировали собственное определение понятия позиционирование.

Помимо этого, в первой главе работы были выделены, рассмотрены и систематизированы основные подходы, методы и стратегии позиционирования, предложенные специалистами в области маркетинга.

А в пункте 1.3 выпускной квалификационной работы нами были выявлены особенности позиционирования банка. Анализ интернет-источников и маркетинговой литературы показал, что позиционирование банка начинается с определения объекта позиционирования. В зависимости от поставленных банком целей, состояния рыночных факторов, особенностей спроса на банковском рынке, можно говорить о позиционировании следующих банковских объектов, а именно: банк в целом, отдельные направления деятельности банка, совокупность взаимосвязанных банковских продуктов и услуг, отдельный банковский продукт или услуга.

## **ГЛАВА 2. ПОЗИЦИОНИРОВАНИЕ САНКТ-ПЕТЕРБУРГСКОГО ФИЛИАЛА ПАО «ПРОМСВЯЗЬБАНК» НА РЫНКЕ СРЕДНЕГО И КОРПОРАТИВНОГО БИЗНЕСА САНКТ-ПЕТЕРБУРГА**

### **2.1 Характеристика Санкт-Петербургского филиала ПАО «Промсвязьбанк»**

Публичное Акционерное Общество «Промсвязьбанк» (Генеральная лицензия ЦБ РФ №3251) основано в мае 1995 года и на сегодняшний день является универсальной кредитной организацией, предоставляющей полный комплекс банковских услуг для клиентов корпоративного и среднего бизнеса:

- банковские услуги корпоративным клиентам: в том числе кредитование, расчетные операции, факторинг, документарные операции, проектное финансирование, управление потоками денежных средств и платежами, брокерские услуги на валютных рынках и рынках ценных бумаг, прием депозитов;
- банковское обслуживание малого и среднего бизнеса: в том числе коммерческое кредитование, прием депозитов, расчетно-кассовое обслуживание, включая выдачу векселей, денежные переводы,

предоставление гарантий, а также брокерские услуги на валютных рынках и рынках ценных бумаг;

- инвестиционно-банковские и финансовые услуги: сделки на рынках заемного капитала, в том числе их организация, андеррайтинг муниципальных и корпоративных облигаций (таких как местные рублевые облигации, Евробонды, кредитные ноты и векселя), торговля акциями и инструментами с фиксированной доходностью.

Ежегодно Промсвязьбанк принимает участие в качестве номинанта в различных крупных международных премиях, подтверждая лидирующие позиции в банковском секторе России. Банк лидер на российском рынке факторинга и кредитования малого и среднего бизнеса, Интернет-банк Промсвязьбанка признан лучшим для частных лиц по версии аналитического агентства MarksWebb. Также Промсвязьбанк в декабре 2016 года стал лауреатом премии Cbonds Awards-2016 в номинации «Лучшая сделка первичного размещения на рынке секьюритизации». В 2016 году Банк занял третье место в номинации «Лучший банк в сегменте премиального банковского обслуживания» по результатам исследования компании Frank Research Group. Международная факторинговая ассоциация Factor Chain International признала Промсвязьбанк лучшим банком России в сегменте международного факторинга в рамках ежегодного мирового рэнкинга Factor of the Year Awards 2015. Согласно исследованию, проведенному международным финансовым журналом Euromoney, Промсвязьбанк признан лучшим в России банком в сфере cash management. По итогам 2015 года Промсвязьбанк признан банком первого выбора по транзакционному бизнесу в России по версии рейтингового агентства RAEX («Эксперт РА»). По ключевым показателям деятельности входит в число ТОП-10 российских банков, а его бренд входит в ТОП-500 крупнейших банковских брендов мира. Филиальная сеть кредитной

организации представлена 130 городами, 248 точками продаж, 10 900 банкоматами и 8 800 сотрудниками. Банк ведет активную зарубежную деятельность: филиал на Кипре, представительство в Китае и компания по управлению активами в Швейцарии. В Санкт-Петербургском филиале ПАО «Промсвязьбанк» обслуживается на сегодняшний день порядка 2 253 клиентов сегмента корпоративного и среднего бизнеса.

Основным акционером Банка является компания Promsvyaz Capital B.V. Дмитрия и Алексея Ананьевых, которой принадлежит 50,03% в уставном капитале кредитной организации. Долей в 11,75% с февраля 2010 года владеет Европейский Банк Реконструкции и Развития (ЕБРР), в мае 2015 года в капитал Банка вошли два негосударственных пенсионных фонда: НПФ «Будущее» Бориса Минца с долей в 10% и НПФы группы БИН («Европейский Пенсионный Фонд», «Регионфонд» и «Доверие») с совокупной долей также в 10%, а 18,22% принадлежит прочим миноритарным акционерам. В начале ноября 2015 года была завершена сделка по приобретению Промсвязьбанком Первобанка, в результате которой 86,54% акций кредитной организации перешло под контроль мажоритарных акционеров Промсвязьбанка.

Стратегия Банка направлена на дальнейшее развитие модели универсального банка федерального значения с сохранением позиций в Топ-10 кредитных организаций по размеру активов.

Стратегическая цель Промсвязьбанка – стать лучшим частным банком в России благодаря формированию уникального предложения для всех целевых сегментов с фокусом на расчетные продукты, продвинутым дистанционным сервисам (в том числе мобильным), оптимизации операционной модели и повышению эффективности региональной сети, достижению лидирующих позиций в приоритетных клиентских сегментах и регионах.

Миссия Банка охватывает несколько важных аспектов и звучит следующим образом:

- Мы работаем для людей.

Мы способствуем процветанию России, благополучию наших сотрудников и акционеров, решая финансовые вопросы наших клиентов, инвесторов и партнеров.

- Мы работаем для своей страны.

Мы даем возможность деньгам работать во благо. Мы знаем, что, когда и как надо делать для того, чтобы деньги становились капиталом. Мы знаем цену деньгам и всей своей деятельностью формируем в России культуру управления капиталом. Помогая управлять капиталом, мы создаем для России новые возможности. Чем надежней размещены капиталы, тем больше уверенность россиян в завтрашнем дне, тем сильнее становится Россия. Мы работаем для России.

- Благодаря нам люди приобретают уверенность в своем будущем.

Люди сотрудничают с нами и доверяют нам деньги потому, что наш банк известен как надежный партнер. Наш профессионализм и наши технологии позволяют предоставлять полный спектр банковских услуг. Наши программы дают людям возможность получить образование, приобрести жилье, увеличить накопления, развить собственный бизнес, обеспечить будущее своим детям. Мы работаем для каждого. Мы принимаем на себя разумные риски и даем возможность бизнесу любого масштаба расти и развиваться.

- Мы гордимся своей работой, гордимся своим банком.

Наш банк – это особый банк. Мы не просто обслуживаем клиентов. Мы помогаем людям находить самые лучшие финансовые решения для осуществления их планов. Для нас важно, чтобы каждый из наших сотрудников на своем рабочем месте находил и реализовывал решения, оптимальные для конкретного клиента и выгодные для банка. Тогда каждый из нас своей работой будет создавать новые

возможности для наших клиентов и партнеров, для акционеров и инвесторов, для себя и своих коллег, а значит и для страны, в которой мы все живем и работаем.

Ценностями Банка являются – единство, доброе имя, честность, надежные отношения с клиентом, командный дух, патриотизм, семья.

Логотип ПАО «Промсвязьбанк» является главным элементом корпоративного стиля. Логотип состоит из знака и шрифтового начертания названия банка. В его основе – динамичные, лаконичные элементы, создающие впечатление надежности, основательности и вместе с тем целеустремленности банка.

Сайт Банка в сети Интернет: [www.psbank.ru](http://www.psbank.ru).<sup>30</sup>

Банк занимает устойчивые позиции в финансовой системе России, имеет растущую клиентскую базу, высокую ликвидность, благодаря которой за 2015 год Банк выкупил и погасил своих обязательств по Еврооблигациям и публичному долгу на сумму более 650 млн долл. США, высокий уровень корпоративного управления и риск-менеджмента, а также способность мажоритарных акционеров оказывать своевременную поддержку Банку. В июле 2015 года Промсвязьбанк официально был признан системно-значимым в соответствии с Базель III. В 2015 году, с учетом имущественных взносов от мажоритарных акционеров, капитал Банка пополнился почти на 60 млрд руб.

Банк на ежеквартальной основе публикует консолидированную отчетность по МСФО. Таким образом, чистая прибыль за 9 месяцев 2016 года составила 1,7 млрд. руб. Собственные средства за 9 месяцев 2016 года увеличились на 10% по сравнению с результатом на начало года и составили 91 млрд руб. В июне 2016

---

<sup>30</sup> URL: <https://www.psbank.ru> (Дата обращения: 18.04.2017) - Официальный сайт Промсвязьбанка.

года банк получил денежные средства в оплату привилегированных акций в объеме 3,7 млрд руб.<sup>31</sup>

## **2.2. Анализ конкурентной среды Санкт-Петербургского филиала ПАО «Промсвязьбанк» на рынке среднего и корпоративного бизнеса Санкт-Петербурга**

В современном мире основная конкурентная борьба ведется на уровне воздействия на сознание потребителей: лидирующие позиции на рынке занимают компании, которые смогли грамотно представить свой продукт своей целевой аудитории. Качество товара или услуги отходит на второй план, а важным для потребителей становится позиционирование компании.

Высокая конкурентоспособность банка во многом определяется также его позиционированием, отношением к нему широких кругов общественности. Именно позиционированию уделяется особое внимание в банковской отрасли, если банк ориентирован на успешную и долгосрочную работу.

Отметим, что по словам доктора экономических наук Т.А. Теплякова «рыночные возможности банка зависят от направленности развития экономики страны, структуры государства, степени регулирования деятельности коммерческих банков Центральным банком Российской Федерации, состояния законодательной базы, платежного баланса страны, уровня инфляции, уровня процентных ставок, доходов населения, прироста ВВП, состояния внешних рынков».<sup>32</sup> В связи с этим, мы понимаем, что конкуренция в банковской отрасли под давлением перечисленных факторов уравнивается. Поэтому в условиях высокой конкуренции банки должны использовать различные средства

---

<sup>31</sup> URL: [ww.cbr.ru](http://ww.cbr.ru) (Дата обращения: 18.04.2017) - Официальный сайт Центрального Банка России.

<sup>32</sup> Колесов П.Ф. Основные факторы, влияющие на конкурентоспособность банков. URL: <http://web.snauka.ru/issues/2012/11/18351> (Дата обращения: 08.02.2017)



дифференциации своего рыночного предложения для того, чтобы вести успешную рыночную и экономическую деятельность, занять стабильное положение на рынке. Таким образом, банкам необходимо уделять большое внимание вопросам позиционирования, как одному из индикаторов успешности деятельности банка.

Ведущим звеном в обеспечении конкурентоспособности являются потребители. Для банка - это его клиенты в разных сегментах: клиенты розничного блока, малого и среднего бизнеса, корпоративного блока и VIP-клиенты. Чем качественней и более полно удовлетворяются потребности потребителей, тем выше конкурентоспособность банка. Эта рыночная аксиома является одним из основных руководящих принципов в финансовом бизнесе.

Для того, чтобы провести конкурентный анализ и выявить положение Санкт-Петербургского филиала ПАО «Промсвязьбанк» на рынке среднего и корпоративного бизнеса Санкт-Петербурга, нам необходимо изучить так называемые макро и микросреду. Рынок банковских услуг находится под сильным влиянием факторов внешней среды, к которым относятся факторы макросреды: экономические, политические, законодательные, социально-демографические, технологические и факторов микросреды: рынок, отрасль, конкуренты, целевые аудитории и пр.

При проведении анализа рынка банковской отрасли, на наш взгляд, правильным будет подход, когда взаимно изучается среда бизнеса, отрасль, конкуренция в ней и деятельность самого Банка. Такое объединение, на наш взгляд, является наиболее правильным, так как анализировать деятельность одного Банка в отрыве от состояния конкуренции и общей ситуации на рынке означает потерю многих важных факторов и причин.

Наиболее распространенной схемой подхода к изучению макросреды бизнеса является PESTLE-анализ, который называется так по начальным буквам основных факторов, подвергающихся анализу: Political, Economical,

Sociodemographic, Technological, Legislation, Ecological. В российской маркетинговой практике используется аналог, который называется ПЭСТ-анализ, и который складывается из четырех компонентов:

- политического (П), в котором можно учитывать особенности законодательства и экологических ограничений;
- экономического (Э);
- социально-демографического (С);
- технологического (Т).

Проведем ПЭСТ-анализ для анализа макросреды бизнеса ПАО «Промсвязьбанк» в Санкт-Петербурге. В качестве экспертов во время проведения данного анализа выступили топ-менеджеры и специалисты банка. Подробнее результаты ПЭСТ-анализа представлены в таблице 1.

Таблица 1.

### ПЭСТ-анализ банковской отрасли

| Политические факторы   | Экономические факторы   |
|--|---|
| Изменение в российском законодательстве влияют на изменение в работе банка, также на изменения официальных юридических документов и пр.                            | Изменение курса валют влияет на ставки банка при открытии и закрытие вкладов, влияет на динамику Паевых инвестиционных фондов (ПИФ), на конвертацию валюты. |
| На банковский сектор очень сильно влияют выборы, так как меняется направление внутренней и внешней политики, а следовательно происходят и экономические изменения. | Изменения рынков акций и облигаций (взлет и падение) влияет как на ПИФы, так и на изменение курса доллара.  |

|  |   |
|--|---|
| Ужесточение государственного контроля за деятельностью банка влияет на банк. Это приводит к изменению внешней и внутренней политики банка.   | Рост темпов инфляции, рост цен на энергоносители, сырье, материалы влияет также на ставки вкладов и на тарифы банка по оказанию различных услуг.  |
| Зависимость решений руководства банка от мнения вышестоящего руководства (Акционеры Банка, Совет Директоров).  | Инвестиционный климат влияет в первую очередь на ПИФы (акции и облигации), золото и драгоценные металлы.  |
|  | Изменения в иностранных экономических системах и тенденциях   |
|  | Изменение налоговой политики влияет на тарифы   |
|  | Изменение потребностей конечного клиента сильно влияет на развитие, ведь в таких изменчивых условиях необходимо постоянно придумывать новые тарифы, вклады и другие банковские услуги.  |
| Социальные факторы   | Технологические факторы   |
| Изменение законодательства в социальной сфере, в том числе разрешение переводить пенсию в негосударственные фонды привело к тому, что в ПАО «Промсвязьбанк» были созданы продукты совместно с негосударственными пенсионными фондами | Появление новых технологий и изменение их влияет на работу банка, а также на дополнительные сервисы и продукты. Так, при развитии Интернета была создана услуга — интернет-банкинг  |
| Тенденции образа жизни. Иметь банковскую карту престижно, поэтому банк создал несколько разных видов карт для потребителя.   | При активном развитии Интернета происходит совершенно другой процесс коммуникации между банком и потребителями. Так, из-за сильного развития социальных сетей появилась необходимость выводить бренд ПСБ во ВКонтакте, Facebook, Твиттер, YouTube, Instagram и Foursquare |

|  |  |
|--|--|
| <p>После создания бренда банка необходимо было выстроить корпоративные стандарты, а также политику работы банка с клиентами.</p>   | <p>Банк в последние два года следит за инновационными тенденциями, развитием нанотехнологий.</p> <p>Появилась необходимость разработки мобильного приложения, потому что многие потребители имеют гаджеты на платформе IOS и Android</p> |
| <p>Потребительские предпочтения и положение на рынки влияют непосредственно на услуги банков, потому что в изменчивых условиях необходимо придумывать новые продукты и услуги.</p>             | <p>Инновации имеют определенный потенциал, поэтому ПАО «Промсвязьбанк» следит за развитием рынка, чтобы держать руку на пульсе.</p>  |
| <p>Мнение журналистов и их публикации влияют прежде всего на имидж и репутацию банка. ПАО «Промсвязьбанк» слабо освещается в СМИ, но в целом публикации о банке носят нейтральный характер</p> | <p>Доступ к технологиям, лицензирование, патенты</p>   |

По их мнению, сильное воздействие на банковскую отрасль оказывает налоговая нагрузка, так как она влияет и на предприятия, заставляя их выводить капитал и бизнес за границу, а также на обменные курсы валют, что для банка имеет большое значение. Социальные факторы на сегмент КБ и СБ оказывают незначительное влияние. На сегодняшний день самое большое влияние, по мнению менеджеров, на банковскую отрасль оказывают технологические факторы, и влияние это будет только расти, так как инновации - это требования и важная черта нашего времени. Поэтому роль политических факторов будет снижаться, экономические факторы останутся практически на прежнем уровне. Но инновации должны изменить банковскую отрасль полностью, так как весь мир сегодня стремится к глобализации. В связи с тем, что банки являются носителями

капитала, то они одними из первых будут воспринимать эти новшества. Перейдем к анализу банковской отрасли.

Итак, на территории Санкт-Петербурга ведут свою деятельность по обслуживанию экономики практически все крупнейшие банки (список ТОП-30 по версии Центрального Банка Российской Федерации), совокупные активны которых охватывают 79,2% активов всей российской банковской системы.

Структура активов банков наглядно представлена на рисунке 1. В данный перечень входят: «Ак Барс», «Альфа-Банк», банк «Русский стандарт», банк «Уралсиб», банк «Санкт-Петербург», «Бинбанк», «БМ-банк», банк «ВБРР», банк «Возрождение», КБ «Восточный», ВТБ, «ВТБ 24», Газпромбанк, банк «Зенит», МИНБанк, Московский кредитный банк (МКБ), Промсвязьбанк, Райффайзенбанк, Росбанк, Россельхозбанк, АБ «Россия», Сбербанк, Связь-банк, Ситибанк, «СМП Банк», Совкомбанк, Уральский банк реконструкции и развития (УБРИР), банк «ФК Открытие», ХКБ Банк и Юникредит банк.

- кредиты и прочие размещенные средства, предоставленные нефинансовым организациям (ЮЛ)
- кредиты и прочие размещенные средства, предоставленные физическим лицам (ФЛ)
- кредиты, депозиты и прочие размещенные средства, предоставленные другим КО (МБК)
- ценные бумаги, приобретенные КО
- прочие размещенные средства
- другие активы
- счета в других КО, в Банке России и в уполномоченных органах других стран
- денежные средства, драгоценные металлы и камни



**Рис. 1. Структура активов ТОП-30 банков РФ** (Составлено по экспресс-анализу Комитета по информатизации и связи Санкт-Петербургского информационно-аналитического центра. – 2016.)

Что касается рынка Санкт-Петербурга, то в ТОП-30 по данным на 01.01.2017 года стабильно входит 2 кредитных организации, имеющих адреса головных офисов в Санкт-Петербурге, это: ПАО «Банк «Санкт-Петербург» и АО «Акционерный Банк «РОССИЯ». Всего в Петербурге зарегистрировано 33 кредитных организации. Две крупнейшие российские кредитные организации с государственным участием – ПАО «Сбербанк» и ПАО «Банк ВТБ» имеют официальный статус стратегических партнеров Санкт-Петербурга, и обеспечивают стабильное поступление средств в бюджете, способствуют социально-экономическому развитию города.<sup>33</sup>

Совокупные активы 33 кредитных организаций, действующих в регионе по состоянию на 01.09.2016 года составляют 1 931, 5 млрд. Руб., что соответствует 93,2% банковских активов СЗФО, но только 2,4% по всем действующим в стране кредитным организациям. Отметим, что в России основными являются банки с головными офисами в г. Москва. Основным элементом приносящим доход от активов кредитной организации является задолженность по кредитам и прочим ссудам юридических и физических лиц, за счет которых формируется 71,4% структуры активов ТОП-30. В Санкт-Петербурге 41% составляет задолженность юридических лиц и 13,5% – задолженность физических лиц.<sup>34</sup>

Удельный вес Санкт-Петербурга в общероссийском объеме ссудной задолженности юридических лиц перед 30 крупнейшими банками РФ измеряется

---

<sup>33</sup> URL: [www.cbr.ru](http://www.cbr.ru) (Дата обращение: 20.04.2017) - Официальный сайт Центрального Банка России.

<sup>34</sup> URL: <https://gov.spb.ru/static/writable/documents/2016> (Дата обращения: 20.04.2017) - Официальный сайт Комитета по информатизации и связи Санкт-Петербургского информационно-аналитического центра.

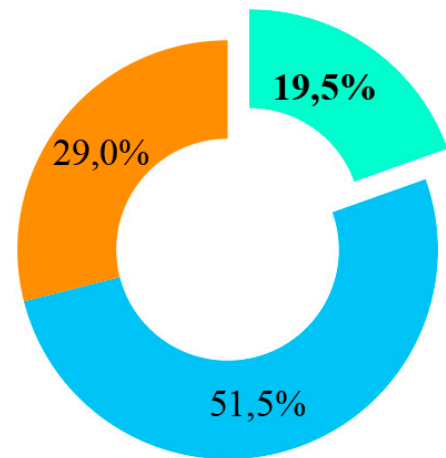
долей 6,8%. Отметим, что по данным Центрального Банка РФ доля объема ссудной задолженности юридических лиц Санкт-Петербурга перед банками своего региона (19,5%) в четыре раза ниже, чем перед кредитными организациями, головные офисы которых зарегистрированы в других субъектах РФ (80,5%, в том числе 29% - перед кредитными организациями, даже не имеющими филиалов в Санкт-Петербурге). Данная статистика наглядно представлено на рисунке 2.

Ведущим сегментом рынка банковского кредитования традиционно являются корпоративные клиенты. Основная часть (83,7%) объема кредитования юридических лиц представляется банками крупным корпоративным клиентам (в данном случае не рассматривается представители малого бизнеса).

Доля кредитов, представленных СБ и КБ в третьем полугодии 2016 года, измеряется 16,3% объема кредитования юридических лиц всеми действующими в Санкт-Петербурге кредитными организациями.

В 3 квартале 2016 года всеми действующими в регионе кредитными организациями размещено в кредиты юридических лиц 1 038,0 млрд. руб. (банками ТОП-30 – 790,6 млрд. Руб., 76,1% объема), в том числе в 966,3 млрд. руб. в национальной валюте РФ (93,1% объема). Основная часть кредитов юридических лиц размещается банками в российских рублях, в иностранной валюте кредитуются в основном предприятия-экспортеры, получающие выручку в иностранной валюте.

- КО, зарегистрированные\* в Санкт-Петербурге
- КО, зарегистрированные в других субъектах РФ, имеющие филиалы в Санкт-Петербурге
- КО, зарегистрированные в других субъектах РФ, не имеющие филиалов в Санкт-Петербурге



**Рис. 2. Распределение ссудной задолженности ЮЛ Санкт-Петербурга в рублях РФ, по месту нахождения головной организации банка-кредитора (Составлено по экспресс-анализу Комитета по информатизации и связи Санкт-Петербургского информационно-аналитического центра. – 2016.)**

Основными заемщиками банков являются предприятия обрабатывающих производств (по состоянию на 01.09.2016 их доля в объеме задолженности – 25,8%), а также организации оптовой и розничной торговли (21,4%). Данные виды экономической деятельности традиционно вносят наибольший вклад в формирование валового регионального продукта и обеспечивают занятость основной части экономически активного населения города.

Максимальная сводная доля (40,8%, в том числе 39,7% в рублях РФ и 56,3% в иностранной валюте) в объеме просроченной задолженности юридических лиц региона перед действующими в регионе банками на 01.09.16 сформирована предприятиями транспорта и связи. При этом почти вся просроченная задолженность приходится на организации воздушного транспорта. Заметная сводная доля проблемной задолженности (20,4%, в том числе 21,7% в национальной валюте РФ и только 1,9% в иностранной) сформирована

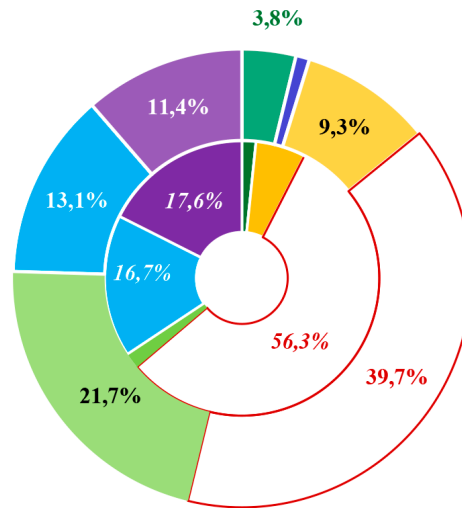
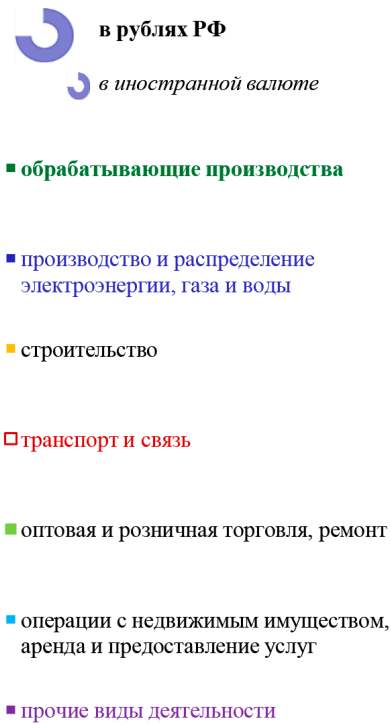


организациями экономики Санкт-Петербурга, ведущими деятельность в сферах торговли и ремонта. Однако, уровень просроченной задолженности в данном секторе ниже среднего значения по юридическим лицам региона (8,4% против 9,5%).

Наиболее надежными заемщиками для российских банков, действующих в Санкт-Петербурге, остаются предприятия обрабатывающих производств, общий уровень просроченной задолженности которых минимален и составляет 1,4% от объема ссудной задолженности. Распределение просроченной задолженности юридических лиц перед банками, действующими в Санкт-Петербурге, по видам экономической деятельности заемщика, представлено на рисунке 3, а общий уровень просроченной ссудной задолженности юридических лиц перед банками, действующими в Санкт-Петербурге, по видам экономической деятельности заемщика, представлен на рисунке 4.

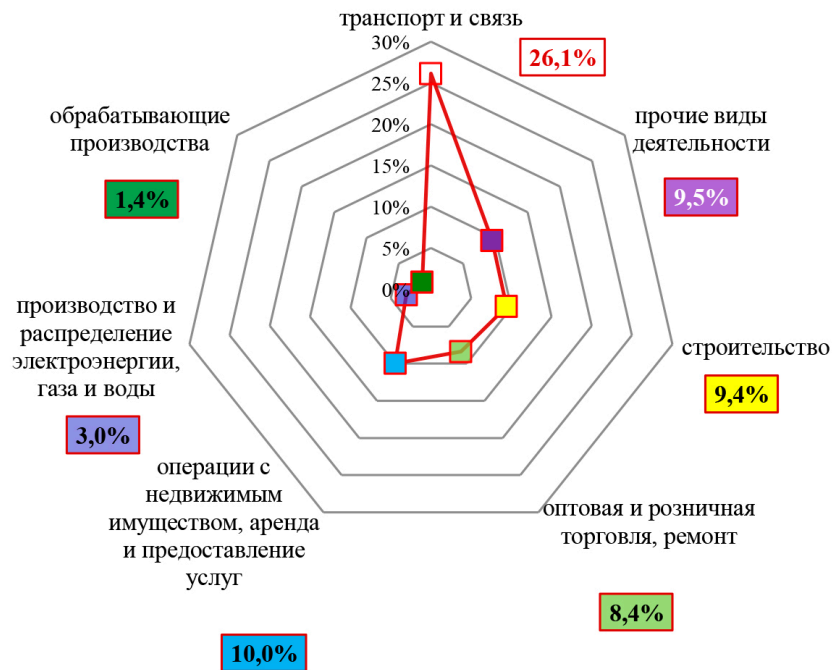
В новых экономических условиях в роли основного источника фондирования для российских банков являются привлеченные средства клиентов корпоративного бизнеса, доля которых в пассивах крупнейших банков РФ (топ-30) на 01.07.2016 составляет 23,7%.

Объем срочных банковских депозитов ЮЛ в Санкт-Петербурге стабилизировался на уровне 0,6 трлн руб., при этом 76,8% временно свободных средств предприятий и организаций экономики региона привлечено банками в рублях РФ.



**Рис. 3. Распределение просроченной ссудной задолженности юр. лиц перед банками, действующими в Санкт-Петербурге, по видам экономической деятельности заемщика (Составлено по экспресс-анализу Комитета по информатизации и связи Санкт-Петербургского информационно-аналитического центра. – 2016.)**

Таким образом, подводя итог по анализу банковской отрасли можно сделать вывод, что на территории Санкт-Петербурга действуют практически все крупнейшие российские банки, совокупные активы которых охватывают 79,3% активов банковской системы.



**Рис. 4. Общий уровень просроченной ссудной задолженности юр. лиц перед банками, действующими в Санкт-Петербурге, по видам экономической деятельности заемщика (Составлено по экспресс-анализу Комитета по информатизации и связи Санкт-Петербургского информационно-аналитического центра. – 2016.)**

В топ-30 входят две коммерческие организации, зарегистрированные в Северо-Западном регионе – это ПАО «Банк «Санкт-Петербург» и АО «АБ «РОССИЯ».

Основными и наиболее надежными заемщиками банков региона являются предприятия обрабатывающих производств (по состоянию на 01.09.2016 их доля в объеме задолженности – 25,8%, а общий уровень просроченной задолженности минимален и составляет 1,4%).

Также анализируя конкурентную среду отрасли, топ-менеджментом Санкт-Петербургского филиала ПАО «Промсвязьбанка» были выделены основные конкуренты и определены критерии, по которым проводился анализ. Итак,

деятельность конкурентов в данной работе мы будем определять по количественным и качественным параметрам.

Количественные параметры:

- величина уставного капитала;
- прибыль;
- размер филиальной сети;
- кадровый потенциал;
- перечень основных услуг.

Качественные параметры:

- известность банков среди аудитории и его восприятие;
- уровень обслуживания;
- стратегия позиционирования.

Анализ клиентов проводится среди юридических лиц сегмента СБ и КБ.

Для анализа конкурентной среды Банка были выделены 2 частных банка, которые входят в ТОП-10 системно значимых банков, по данным Центробанка, это: АО «Альфа-Банк» и ФК Открытие, и 2 банка, представленные на рынке Санкт-Петербурга, это: ПАО «Банк «Санкт-Петербург» и АО «АБ «РОССИЯ».

Рассмотрим представленные банки более подробно.

АО Альфа-Банк – универсальный банк, основанный в 1990 году. На сегодняшний день Банк осуществляет все основные виды банковских операций, представленных на рынке финансовых услуг, включая обслуживание частных и корпоративных клиентов, инвестиционный банковский бизнес, торговое финансирование и т.д.

Головной офис Альфа-Банка располагается в Москве. В Альфа-Банке работает около 21 тысячи сотрудников.

Банковская группа «Альфа-Банк» сохраняет позицию одного из крупнейших российских частных банков по размеру совокупного капитала, кредитному

портфелю и средствам клиентов. Кроме этого, Альфа-Банк входит в список топ-10 системно значимых кредитных организаций, который был опубликован Центральным Банком РФ.

По состоянию на конец 2016 года клиентская база Альфа-Банка составила около 334 100 корпоративных клиентов.

Альфа-Банк подтверждает лидирующие позиции в банковском секторе России. Так, банк назвали лучшим банком на валютном рынке в 2015 году (The Best Forex Desk 2015) по итогам национального конкурса «Дилер года» Московской международной валютной ассоциации. По итогам 2015 года Альфа-Банк вошел в тройку крупнейших российских факторов, согласно данным Ассоциации факторинговых компаний (АФК). Главный управляющий директор Альфа-Банка Алексей Марей – Банкир Года в 2015 году по версии портала «Банки.ру». Отметим, Альфа-Банк считает свою репутацию наиболее ценным активом.<sup>35</sup>

Банк «Открытие» - крупнейший частный банк в России и четвертый по размеру активов среди всех российских банковских групп. Работает на финансовом рынке с 1993 года.

Активы банка и его дочерних компаний по МСФО на 30 июня 2016 года составили 3 087,8 млрд рублей, капитал - 217,8 млрд рублей.

«Открытие» - универсальный коммерческий банк с устойчивой диверсифицированной структурой бизнеса и качественным управлением капиталом. Банк развивает следующие ключевые направления бизнеса: корпоративный, инвестиционный, розничный, МСБ и Private Banking.

Особое внимание «Открытие» уделяет высокотехнологичным сервисам: в рамках проекта «Рокетбанк» предлагается полностью дистанционный сервис для

---

<sup>35</sup> URL: <https://alfabank.ru/about/> (Дата обращения: 01.04.2017) – сайт банка Альфа-Банк.

физических лиц, в рамках проекта «Точка» — полностью дистанционное обслуживание для предпринимателей.

Клиентская база объединенного банка насчитывает свыше 30 000 корпоративных клиентов, 165 000 клиентов малого и среднего бизнеса. 470 отделений банка различного формата расположены в 53 экономически значимых регионах России.<sup>36</sup>

Банк «Санкт-Петербург» — крупнейший коммерческий банк в Северо-Западном регионе России.<sup>37</sup>

В 2016 году банк получил премию «Время инноваций» в трех номинациях:

- проект года – за проект «Гуманизация роботов: Инновации пользовательского опыта в новом мобильном банке BSPB Mobile»;
- продукт года – «Безбумажное кредитование 360 градусов. Формирование нового уникального пользовательского опыта в электронном банкинге»;
- лучший проект по внедрению инноваций – «Самообучающаяся система WikiPay: переводы без ручного заполнения реквизитов».

Также банк стал лауреатом премии «Финансовый олимп» в номинации «Региональный банк». Банк «Санкт-Петербург» стал обладателем Гран-При Национального конкурса Customer eXperience Awards Russia 2016 за лучшую реализацию концепции клиентского опыта в России. Председатель Правления банка Александр Савельев признан лучшим топ-менеджером банковской сферы Санкт-Петербурга по версии газеты «Деловой Петербург».<sup>38</sup>

---

<sup>36</sup> URL: <https://www.open.ru/> (Дата обращения: 01.04.2017) – официальный сайт Банка «Открытие».

<sup>37</sup> URL: <https://www.bspb.ru/about/> (Дата обращения: 01.04.2017) – сайт Банка «Санкт-Петербург».

<sup>38</sup> URL: <https://www.bspb.ru/about/awards/> (Дата обращения: 01.04.2017) – сайт Банка «Санкт-Петербург». Достижения.

АО «АБ «РОССИЯ» начал работу 27 июня 1990 года в Санкт-Петербурге и является одним из первых российских частных банков.

В Санкт-Петербурге помимо головного отделения расположены еще четыре дополнительных офиса. Общая сеть собственных банкоматов кредитной организации насчитывает почти 600 устройств, из которых 138 расположены в Москве, 77 — в Санкт-Петербурге и Ленинградской области, 173 — в Крыму и Севастополе. Банк сотрудничает с платежными системами ОРС, «Про100» и «Мир».

За последние годы общее количество корпоративных клиентов, обслуживаемых в банке, превысило отметку в 20 тыс. организаций. В числе клиентов крупнейшие компании и предприятия таких отраслей, как машиностроение, оборонный комплекс, нефтегазовый сектор, сельское хозяйство, телекоммуникации и сфера услуг. Стоит добавить, что треть кредитного портфеля банка сконцентрирована в головном офисе в Санкт-Петербурге.

В 2016 году банк «РОССИЯ» стал победителем премии Cbonds Awards в номинации «Лучшая сделка первичного размещения концессионных облигаций 2016» за организацию облигационной сделки «Транспортной концессионной компании». Рейтинговое агентство «Эксперт РА» подтвердило рейтинг кредитоспособности АО «АБ «РОССИЯ» на уровне А++ «Исключительно высокий (наивысший) уровень кредитоспособности».<sup>39</sup>

Представим анализ деятельности конкурентов по количественным параметрам в таблице (Таблица 2).

Таблица 2.

**Анализ деятельности конкурентов Санкт-Петербургского филиала ПАО  
«Промсвязьбанк»**

---

<sup>39</sup> URL: <http://abr.ru/about/rating/> (Дата обращения: 01.04.2017) – Официальный сайт Банка «РОССИЯ».

|                                   | АО<br>«Альфа – банк»   | ФК<br>«Открытие»  | ПАО«Банк<br>«Санкт-<br>Петербург"»   | АО «АБ<br>«РОССИЯ»  |
|-----------------------------------|--|---|--|---|
| Величина<br>уставного<br>капитала | 750 млрд.руб.  | 11 млрд.руб.  | 459 млрд.руб.  | 547 млн.руб.  |
| Прибыль<br>(4 кв. 2016 года)      | 5,1 млрд. руб.   | 9,2 млрд.руб.   | 4,3 млрд.руб.  | 4 млрд.руб.   |
| Размер<br>филиальной сети         | 27 ДО<br>из них 4 ДО<br>оказывают<br>поддержку<br>крупному<br>и среднему<br>бизнесу. | 34 ДО из них 7<br>оказывают<br>поддержку<br>крупному<br>и среднему<br>бизнесу | 55 ДО из них 38<br>оказывают<br>поддержку<br>крупному<br>и среднему<br>бизнесу | 4 отделение, в<br>каждом<br>оказываются<br>услуги крупному<br>и<br>среднему бизнесу |
| Кадровый<br>потенциал             | ~21000<br>сотрудников<br>во всей<br>филиальной<br>сети Банка<br>включая ГО           | ~20 000<br>сотрудников<br>во всей<br>филиальной<br>сети Банка<br>включая ГО   | 3 600 человек  | 2 100 сотрудников   |



|  |  |  |   |  |
|--|--|--|---|--|
| <p>Перечень основных услуг для СБ И КБ</p> | <p>Расчетные и кассовые услуги;<br/>Открытие и ведение счетов;<br/>Переводы;<br/>Зарплатный проект;<br/>Конверсионные операции;<br/>Валютный контроль;<br/>Документарные операции;<br/>Дистанционное управление счетами;<br/>Cash Management;<br/>Овердрафт;<br/>Депозиты;<br/>Финансирование;<br/>Кредитование;<br/>Банковская гарантия;<br/>Обслуживание ВЭД;<br/>Инвестиционные услуги;<br/>Хеджирование.</p> | <p>Открытие и ведение счета;<br/>Дистанционное обслуживание;<br/>Банковские карты;<br/>Зарплатные проекты;<br/>Продукты с господдержкой;<br/>Размещение средств;<br/>Брокерское обслуживание;<br/>Рынки капитала;<br/>Повышение эффективности;<br/>Корпоративное управление;<br/>Единый остаток; ВЭД;<br/>Операции РЕПО.</p> | <p>Расчетно-кассовое обслуживание;<br/>Дистанционное обслуживание;<br/>Акции; Карты;<br/>Лизинг;<br/>Финансирование бизнеса;<br/>Торговое финансирование;<br/>Аккредитивы;<br/>Эквайринг;<br/>Инкассация;<br/>Залоговое имущество;<br/>Депозитные продукты;<br/>Сейфинг;<br/>Страхование;<br/>Факторинг;<br/>Бухгалтерский аутсорсинг;<br/>Юридическая Поддержка.</p> | <p>Расчетно-кассовое обслуживание;<br/>Дистанционное обслуживание;<br/>Размещение временно свободных средств;<br/>Кредитование;<br/>Операции на рынке ценных бумаг;<br/>банковские гарантии;<br/>Депозитарные услуги;<br/>Документарные операции;<br/>Услуги в области организации финансирования;<br/>Лизинг;<br/>Валютный контроль;<br/>Торговый и интернет-эквайринг.</p> |
|--|--|--|---|--|

Затем в данной работе был проведен анализ конкурентной среды ПАО «Промсвязьбанк» по качественным критериям, а именно:

- известность банков среди аудитории и его восприятие;
- уровень обслуживания;
- позиционирование (бренд, логотип, слоган, главная идея).


Для проведения данного анализа мы воспользовались методом опроса, попросив корпоративных клиентов Банка ответить на вопросы.

Респондентами выступили 10 корпоративных клиентов Санкт-Петербургского филиала ПАО «Промсвязьбанк», средний возраст которых составил 40 лет (3 респондента – от 30 до 39 лет, 4 респондента – 40-49 лет и 3 респондента – от 50 до 55 лет). 90% опрошенных клиентов являются мужчинами и 10% являются женщинами. С точки зрения социального статуса опрошенные клиенты распределились следующим образом: 6 человек – собственники бизнеса, 4 человека – ТОП–менеджеры. С точки зрения занятости распределение выглядит следующим образом: 3 – производство, 2 – сфера услуг, 1 – торговля, 3 – добывающая промышленность и 1 – строительство.

Клиентам, принявшим участие в опросе, были показаны логотипы и слоганы банков-конкурентов ПАО «Промсвязьбанк» в Санкт-Петербурге. Затем их попросили описать 6-10 словами каждый Банк. Названные определения и отражают текущее и реальное восприятие конкурентов клиентами Промсвязьбанка. Представим полученные данные в таблице 3.

Таблица 3.

**Текущее восприятие конкурентов ПАО «Промсвязьбанк» на рынке Санкт-Петербурга**

| Название Банка  | Логотип   | Слоган        | Текущее восприятие Банка клиентами   | Главная идея Банка             |
|-----------------|---|---------------|--|--------------------------------|
| АО «Альфа Банк» |  | Всегда рядом! | Удобный, универсальный, стабильный, надежный, амбициозный, уважение к клиенту, современный, качественны, рекомендуемый | Успех, амбиции, самореализация |

|                              |   |  |   |  |
|------------------------------|---|--|---|--|
| ФК<br>«Открытие»             |    | <b>Точка:</b> Тот самый банк для предпринимателей;<br><b>Рокетбанк:</b> Банк, с которым все просто | Современный, инновационный, простой, динамичный, надежный, удобный, безопасный, хорошая идея, известный, зарубежный, модный | Адекватность, технологичность, эффективность, ответственность    |
| ПАО «Банк "Санкт-Петербург"» |    | Банк высокой культуры  | Честный, порядочный, финансово устойчивый, универсальный, патриотичный, удобный, инновационный                              | Активность, клиентоориентированность, эффективность, партнерство |
| АО «АБ "РОССИЯ"»             |  | Банк умных решений   | Дорогой, богатая история, патриотичный, стабильный, надежный, финансово устойчивый, семейный, качественный, честный         | Качество, традиции, ответственность, забота                      |

Итак, проведенный анализ показал нам следующее:

АО «АБ «РОССИЯ»

Бренд Банка воспринимается потребителями как традиционный, сохраняющий традиции. Об этом говорят следующие характеристики банка – богатая история, патриотичность. Но при этом потенциальные клиенты предполагают дорогое обслуживание;

АО «Альфа-банк» и ФК Открытие.

Анализ показал, что бренд банков воспринимается потенциальной аудиторией как активный, современный и инновационный. Об этом говорят следующие характеристики: универсальность, стабильность, качество, инновационность, динамичность, известность, интересная реклама.

ПАО «Банк «Санкт-Петербург».

Анализ показал, что бренд банка аудитория воспринимает как порядочный и честный. Об этом говорят такие характеристики, как: универсальность, патриотичность, финансовая устойчивость, честность, уважение к клиенту и индивидуальный подход.

### **2.3 Анализ позиционирования ПАО «Промсвязьбанк» на рынке корпоративного и среднего бизнеса Санкт-Петербурга**

Одним из ключевых понятий в позиционировании является «общественность» или целевая аудитория. Под ней понимаются любые группы людей, имеющие какое бы то ни было отношение к деятельности Банка, и способные повлиять на ее благополучие при определенных обстоятельствах.

Для ПАО «Промсвязьбанк» поддержание и развитие лояльных отношений со своей аудиторией является важным компонентом коммуникаций.

И в современных рыночных условиях Банк развивает партнерские отношения с клиентами следующих отраслей экономики:

- экспортно-ориентированные отрасли: нефтегазовый сектор, химическая отрасль, подрядчики нефтегазового сектора, информационные технологии;
- торговля, АПК и пищепром: non-food retail, оптовая торговля, АПК и пищевая промышленность, торговля автомобилями;
- оборонно-промышленный комплекс;
- строительство: строительство жилой недвижимости.

В зависимости от кластера клиента, банк предлагает соответствующие продукты:

- экспортно-ориентированные отрасли: валютный контроль, международное финансирование, банковские гарантии, хеджирование, cash-management, банковское сопровождение контрактов;
- торговля, АПК и пищепром: инкассация, продвинутый cash-management, факторинг, укоренное кредитование до 300 млн.руб., казначейский кредит;
- оборонно-промышленный комплекс: PSB-online с 275 ФЗ, комплексное обслуживание контрактов и цепочек ГОЗ, контрактное кредитование;
- строительство: ипотечное кредитование ФЗ, механизм залогового счета.

Банку интересны клиенты с годовой выручкой от 400 млн. Руб. до 1,5 млрд. руб. (средний бизнес) и от 1,5 до 15 млрд. Руб. (крупный бизнес). На сегодняшний день порядка 2 253 клиентов сегмента корпоративного и среднего бизнеса обслуживается в Санкт-Петербургском филиале ПАО «Промсвязьбанк» для 64% из которых Промсвязьбанк – опорный банк. По данным исследовательского центра ПАО «Промсвязьбанк» 96% клиентов удовлетворены обслуживанием в банке.

Для того, чтобы определить текущее позиционирование банка и сформулировать его дальнейшую концепцию, необходимо провести анализ конкурентных преимуществ и возможностей субъекта позиционирования. В связи с тем, что в банке функционирует маркетинговая информационная система и информация поступает в режиме мониторинга, необходимость в проведении многих из этих процедур отпадает, в связи с тем, что маркетологи высоко осведомлены о возможностях банка.

Итак, в 2016 году корпоративный блок занял уверенные позиции на банковском рынке и стал лидером в ряде направлений corporate banking, поэтому перед корпоративным блоком Банка стоит новая задача по изменению качества клиентской базы. В связи с тем, что качественные клиенты корпоративного и

среднего бизнеса предпочитают обслуживаться одновременно в нескольких банках, ПАО «Промсвязьбанк» поставил перед корпоративными менеджерами следующие требования по обслуживанию клиентов:

- доступность и гибкие условия кредитования;
- надежность и скорость проведения транзакций;
- высокий профессионализм и квалификация менеджеров банка;
- умение предлагать комплексные решения, учитывающие потребности и отраслевую специфику клиента банка;
- оперативность, гибкость во взаимодействии и быстрое принятие решений.

На сегодняшний день сегмент корпоративного и среднего бизнеса является одним из наиболее конкурентных. И одной из главных целей Банка является желание, чтобы клиенты воспринимали Банк и клиентского менеджера как своего доверенного партнера, советника, который понимает потребности клиента также как и он сам.

Поэтому позиционирование банка и его маркетинговая стратегия, которая подчеркивает клиентоориентированность банка, отраженные в слогане Банка - Промсвязьбанк: мы с Вами!

Данный слоган говорит о том, что Промсвязьбанк надежный, стабильно развивающийся банк, который уважает клиентов и их потребности и развивается вместе с ними, предоставляя новые продукты и услуги.

Данная маркетинговая стратегия была разработана в 2010 году при помощи маркетингового агентства и с тех пор не менялась, не смотря на то, что маркетинговый анализ проводится регулярно. Отсутствие корректировок в стратегии обосновывается тем, что банк не стремится менять свою текущую стратегию, как клиентоориентированного и системно значимого банка.

Но, мы, в свою очередь, считаем правильным провести анализ в конкурентном и потребительском аспектах с целью выявления важных для

представителей целевой аудитории атрибутов и элементов дифференциации позиции банка, которые, возможно, требуют корректировки. Также необходимость проведения данного анализа можно объяснить и тем, что перед банком стоит задача по расширению и изменению качества клиентской базы.

Итак, для того, чтобы выявить перечень уникальных характеристик банка, мы провели гайд-интервью. Полученные данные в дальнейшем могут быть использованы в качестве атрибутов и элементов дифференциации. Респондентами для интервью выступили те же 10 клиентов сегмента корпоративного и среднего бизнеса, которые были описаны ранее. Клиентам корпоративного блока в процессе интервью были заданы ряд вопросов: почему для обслуживания был выбран ПАО «Промсвязьбанк», в каких банках обслуживались ранее, основные преимущества и недостатки банка, какие аспекты обслуживания в Банке привлекают в большей степени, какие в меньшей и пр. Всего респондентам было задано 25 вопросов. Вопросник представлен в Приложении к выпускной квалификационной работе.

В результате интервью были выделены следующие уникальные характеристики Санкт-Петербургского филиала ПАО «Промсвязьбанк»:

- гибкость в вопросах ставок и тарифов;
- системный подход;
- клиентоориентированность;
- готовность банка решать нестандартные задачи клиента;
- лидерство в продуктовых нишах: транзакционный бизнес, международное финансирование, ЭКСАР и факторинг;
- высокий рейтинг банка и его положение на рынке;
- положительная деловая репутация;
- скорость рассмотрения сделок;

Для того, чтобы наиболее полно оценить имеющиеся у компании ресурсы и возможности, нами был проведен VRIO-анализ.

Список ресурсов и возможностей был составлен на основе ранее проведенного глубинного интервью, в результате которого были выявлены уникальные характеристики Санкт-Петербургского филиала ПАО «Промсвязьбанк».

Результаты проведенного VRIO-анализа представлены в таблице (Таблица 4):

Таблица 4.

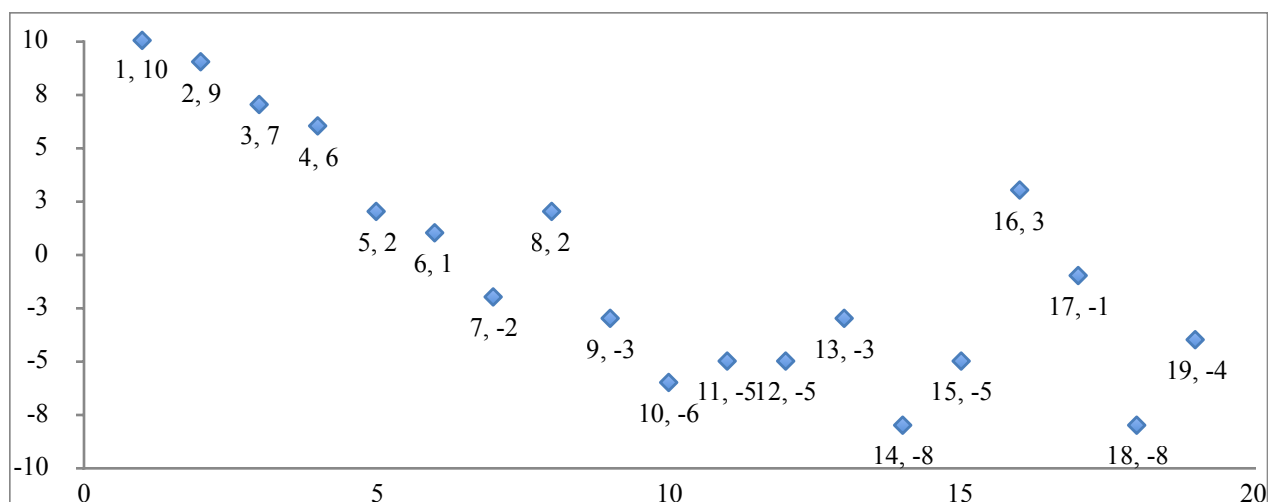
**VRIO-анализ Санкт-Петербургского филиала ПАО «Промсвязьбанк»**

| Ресурс / возможность  | Ценный? | Редкий? | Сложно скопировать? | Используемый организацией? | Характеристика                       |
|---|---------|---------|---------------------|----------------------------|--------------------------------------|
| Гибкость в вопросах ставок  | Да      | Нет     | Да                  | Да                         | Устойчивое конкурентное преимущество |
| Системный подход  | Да      | Нет     |                     | Да                         |                                      |
| Клиентоориентированность  | Да      | Нет     | Нет                 | Да                         | Конкурентное соотношение             |
| Готовность банка решать нестандартные задачи  | Да      | Да      | Да                  | Да                         |                                      |
| Лидерство в продуктовых нишах: транзакционный бизнес, международное финансирование, ЭКСАР и факторинг | Да      | Да      | Да                  | Да                         | Устойчивое конкурентное преимущество |
| Высокий рейтинг банка и его положение на рынке  | Да      | Нет     |                     | Да                         |                                      |
| Положительная деловая репутация   | Да      | Нет     |                     | Да                         | Устойчивое конкурентное преимущество |
| Скорость рассмотрения сделок  | Да      | Да      | Да                  | Да                         |                                      |



Как видно из VRIO-анализа, главным конкурентным преимуществом Банка в настоящий момент являются гибкость в вопросах ставок и системный подход, лидерство в продуктовых нишах: транзакционный бизнес, международный бизнес, ЭКСАР и факторинг, клиентоориентированность, положительная деловая репутация и скорость рассмотрения сделок. Также стоит отметить, что Санкт-Петербургский филиал ПАО «Промсвязьбанк» в целом имеет стабильное конкурентное положение.

Затем респондентами уникальные характеристики Санкт-Петербургского филиала ПАО «Промсвязьбанк» и характерные атрибуты восприятия клиентами Промсвязьбанка банков-конкурентов были распределены по 5-ти балльной шкале. Респонденты должны оценить, насколько важная для них характеристика и атрибут свойственны для Банка, и насколько они удовлетворены. В результате анализа получается карта восприятия брендов банков, которая представлена на Рис. 5.



**Рис. 5. Карта восприятия брендов банков**

Следующий этап – это выявление потребностей целевой аудитории. Данный анализ был проведен также при помощи гайд-интервью с клиентами корпоративного и среднего бизнеса. В результате интервью были выделены

следующие потребности целевой аудитории и их представление об идеальном банке:

- наличие тесного личного контакта между менеджером и клиентом;
- готовность оперативно и гибко реализовывать сложные, нестандартные и маржинальные проекты;
- tailor-made решения (адаптированность продуктов под определенный сегмент клиента);
- забота, поддержка и понимание;
- закрытие всех потребностей клиента;
- технологичность и digital-banking.

Итак, теперь мы можем сформулировать атрибуты позиционирования и элементы дифференциации. Под атрибутом позиционирования понимаются такие характеристики как ассортимент, система продвижения, а также ценности, которые могут быть предложены клиенту. Элементы дифференциации представляют собой сравнительные значения атрибутов позиционирования по отношению к конкурентам.

Рассмотрим атрибуты позиционирования Санкт-Петербургского филиала ПАО «Промсвязьбанк» подробнее.

Ассортимент. Ранее нами уже были рассмотрены продукты-локомотивы из каждого клиентского кластера сегмента корпоративного бизнеса.

Система продвижения. Проанализируем оформление филиальной сети (логотип, слоган, цветовое оформление), оформление интернет-сайта, наличие униформы у сотрудников, занятых работой с корпоративными клиентами, размещение информационных и рекламных материалов в средствах массовой информации, проведение семинаров и тренингов для персональных менеджеров, проведение пресс-конференций с руководством банка, подготовку и рассылку PR-материалов для СМИ (пресс-релиз, бэкграундер, факт-лист и пр.), участие в

отраслевых выставках и конференциях с распространением информационно-рекламных материалов, организация специальных мероприятий для корпоративных клиентов (деловые завтраки, обеды и ужины, приемы, фуршеты, образовательные семинары и конференции). Остановимся более подробно на каждом из инструментов и методов продвижения более подробно.

#### 1. Оформление филиальной сети.

- Логотип

Это главный элемент корпоративного стиля. Логотип состоит из знака и шрифтового начертания названия банка. В его основе – динамичные, лаконичные элементы, создающие впечатление надежности, основательности и вместе с тем целеустремленности банка.

- Слоган

У банка разработан слоган, который отражает главную маркетинговую стратегию ПАО «Промсвязьбанк»: Мы с Вами! Слоган показывает ключевые характеристики банка - клиентоориентированность, надежность, стабильность и стремление к развитию совместно с клиентами. Помимо этого, для каждого продукта корпоративного блока также разработан собственный слоган, который его характеризует, демонстрируя ключевые и совокупные преимущества данного продукта. Например, слоган по продукту факторинг звучит так: Где другие видят предмет, мы видим его внутренне устройство, а cash management – банковские решения, учитывающие каждую деталь вашего бизнеса.

- Цветовое оформление

Корпоративные цвета, которые используются при оформлении и создании рекламно-информационных материалов для блока корпоративного и среднего бизнеса – это синий и оранжевый. Использование синего цвета говорит о надежности, решительности. Демонстрирует дипломатический и основательный подход к решению вопросов и задач клиентов. Данный цвет отражает качества

наиболее характерные для бизнесменов, людей, обладающих аналитическим складом ума и сильным характером. Оранжевый цвет также считается одним из цветов, который принято использовать в деловой среде. Данный цвет говорит о творческом подходе к делу, энергичности и энтузиазме.

## 2. Оформление интернет-сайта

У банка функционирует официальный сайт [www.psbank.ru](http://www.psbank.ru). Во вкладке корпоративным клиентам можно получить информацию о деятельности банка, специальных продуктах, акциях и многом другом. Сайт выдержан в фирменном стиле, информация четко структурирована, что позволяет быстро перемещаться по сайту и легко находить всю необходимую информацию. Сайт модерируется специальной редакторской службой банка.

Также у Банка имеется англоязычная версия сайта, которая полностью дублирует российскую версию.

Прозрачность информации, которую ПАО «Промсвязьбанк» публикует на своем официальном сайте, позволяет избежать нежелательных слухов относительно своей деятельности, создавая этим привлекательный и надежный образ организации в глазах общественности.

## 3. Дресс-код корпоративных менеджеров

Корпоративные менеджеры банка ежедневно транслируют своей работой корпоративные ценности банка. В стандартах внешнего вида менеджеры придерживаются традиционного делового стиля, ведь менеджеры – это лицо банка. По ним клиенты судят о работе банка. В связи с тем, что Промсвязьбанк позиционирует себя, как один из крупнейших частных банков России с серьезными амбициями, дресс-код сотрудников должен соответствовать амбициям банка. Для банка важно поддерживать высокий и конкурентный имидж банка, формируя атмосферу высокого профессионализма и успешности. Для мужчин: любой костюм серого, черного, темно-синего, бордового, коричневого или

бежевого цветов в сочетании с рубашкой белого, голубого или розового цвета. Для женщин: брючный или юбочный костюм (в сочетании с пиджаком/жилетом), платье.

#### 4. Размещение в СМИ:

На постоянной основе Санкт-Петербургский филиал ПАО «Промсвязьбанк» осуществляет написание и рассылку новостных пресс-релизов и пост-релизов о деятельности Банка: организация мероприятий для клиентов, выпуск новой продуктовой линейки и пр. Также согласно заранее созданному медиаплану, который утверждается в начале года, банк размещает интервью с топ-менеджментом компании в изданиях-партнерах об итогах года, новых продуктах, целях и планах на будущее. Руководство Банка часто выступает экспертами в банковской отрасли на радио Business FM, Вести FM, радио Маяк и др., телевизионных передачах на телеканале «Санкт-Петербург», Пятый канал, ГТРК «Санкт-Петербург», а также в печатных СМИ. Представляя деятельность Банка спикеры показывают целевой аудитории клиентоориентированность ПАО «Промсвязьбанк», а рассказывая о продуктах демонстрируют ключевые их преимущества и возможности: гибкость и скорость в принятии решений, развитие возможности для пакетирования продуктов в комплексные многопродуктовые решения, профессиональные и стратегически мыслящие клиентские менеджеры, которые комплексно работают с клиентом по всем продуктам и географиям присутствия и многое другое.

#### 5. Специальные мероприятия.

- Презентации

Ежеквартально Управление по связям с общественностью и рекламе организует презентацию новых продуктов. Данные мероприятия проводятся для представителей СМИ, а также для корпоративных клиентов сегмента КБ и СБ.

Презентации такого характера чаще проходят в форме делового ужина, дегустации в ресторане или приема в VIP-офисе.

- Образовательные семинары и конференции

Образовательные семинары проходят в формате бизнес-завтрака в ресторане, куда приглашаются клиенты сегмента КБ и СБ. Специалисты Банка приглашают экспертов в обсуждаемой области, а также сами выступают экспертами. Также Санкт-Петербургский филиал является организатором ежегодной Санкт-Петербургской международной банковской конференции. Мероприятие проводится совместно с Ассоциацией российских банков. Данная конференция вызывает живой интерес среди финансистов, экспертов, партнеров и крупных клиентов Промсвязьбанка. Деловая программа конференции представлена такими спикерами, как: представители Центрального Банка РФ, Ассоциации российских банков, Министерства экономического развития РФ, Агентства по страхованию вкладов и других.

- Участие в конкурсах и деловых премиях

Ежегодно Промсвязьбанк принимает участие в качестве номинанта в различных крупных международных премиях, подтверждая лидирующие позиции в банковском секторе России. Так Банк в декабре 2016 года стал лауреатом премии Sbonds Awards -2016 в номинации «Лучшая сделка первичного размещения на рынке секьюритизации». Также в 2016 году Промсвязьбанк занял третье место в номинации «Лучший банк в сегменте премиального банковского обслуживания» по результатам исследования компании Frank Research Group. Международная факторинговая ассоциация Factor Chain International признала Промсвязьбанк лучшим банком России в сегменте международного факторинга в рамках ежегодного мирового рэнкинга Factor of the Year Awards 2015. Согласно исследованию, проведенному международным финансовым журналом Euromoney, Промсвязьбанк признан лучшим в России банком в сфере cash management. По

итогах 2015 года Промсвязьбанк признан банком первого выбора по транзакционному бизнесу в России по версии рейтингового агентства RAEX («Эксперт РА»).

#### 1. Неосязаемые ценности.

Санкт-Петербургскому филиалу ПАО «Промсвязьбанк» доверяют более 2 253 корпоративных клиентов. Банк занимает устойчивые позиции в ТОП-10 банков России и ТОП-500 банков мира. Все это позволяет банку предоставлять оперативные и высококачественные финансовые услуги для бизнеса. Банк – лидер по предоставлению передовых технологий. Банк выделяет следующие ценности:

- **Доброе имя**

Мы дорожим нашим добрым именем, которое заслужили за годы упорной работы. Наши клиенты знают: «Промсвязьбанк» – это надежность и порядочность. Мы ценим такое отношение и понимаем, что доброе имя – наш капитал. Мы уверены, что управление деньгами должно быть этичным, а сами деньги должны работать на созидательные цели.

- **Честность**

Мы стремимся действовать с достоинством по отношению к себе и другим.

Мы предлагаем клиентам, партнерам и инвесторам прозрачные условия сотрудничества. Мы не хотим и не будем лгать друг другу – совместная работа означает доверие. В сложных ситуациях, когда необходимо делать выбор, мы находим честное решение, учитывающее интересы всех сторон.

- **Надежные отношения с клиентом**

Мы создаем долгосрочные отношения с клиентами. И будем делать все необходимое для того, чтобы человек, пришедший в банк, стал нашим постоянным клиентом и рекомендовал нас своим партнерам. Мы бережно относимся к доверию клиента и стремимся оправдать его.

Перечисленные ценности представлены в стратегии Банка и размещены на официальном сайте в сети Интернет.

Перейдем к элементам дифференциации, которые, как мы и отметили ранее, представляют собой сравнительные значения атрибутов позиционирования по отношению к конкурентам. Для наглядности и удобства представим данный анализ в форме таблицы, которая представлена в Приложении выпускной-квалификационной работы.

В результате анализа элементов дифференциации, мы выявили, что Санкт-Петербургский филиал ПАО «Промсвязьбанк» дифференцирует себя как клиентоориентированный банк, стремящийся выстраивать надежные, партнерские и долгосрочные отношения с клиентами.

Альфа-Банк – банк, который стремится к лидерству в отрасли, охвату больших сегментов аудитории. Не спроста слоган банка звучит как «Всегда рядом», так как филиальная сеть банка одна из самых крупных в России.

Анализ дифференциации Банка «Санкт-Петербург» демонстрирует то, что банк отождествляет себя с городом Санкт-Петербургом. Позиция банка отражает культурный контекст города и его неповторимую атмосферу. Банк не отделим от Санкт-Петербурга.

Банк «РОССИЯ» - банк с традициями, это первый частный банк. Во время проведения анализа, мы столкнулись с тем, что Банком не предоставляется в открытом доступе маркетинговая информация, по этой причине, возникли определенные сложности при анализе. Описание Банка на официальном сайте показывает, что «РОССИЯ» стремится занять лидирующие позиции в отрасли, позиционируя себя как высокотехнологичный и современный банк. Но, наш анализ показал, что Банк является больше традиционным, сохраняющим культуру России. Об этом также говорит и сегментация клиентов по отраслям – банк в большинстве случаев работает с государственными корпорациями.



Итак, в пункте 2.3 нами был проведен анализ текущего позиционирования Санкт-Петербургского филиала ПАО «Промсвязьбанк», рассмотрена целевая аудитория банка, выделены наиболее привлекательные отрасли бизнеса, представители которых могут стать клиентами Промсвязьбанка. По результатам проведенного гайд-интервью с корпоративными клиентами были выделены уникальные характеристики Банка и сформулированы потребности и представления клиентов Промсвязьбанк об идеальном банке. Также на основе сформулированных атрибутов позиционирования, таких как ассортимент, система продвижения и ценности, которые могут быть предложены клиенту, были выделены элементы дифференциации, которые представляют собой сравнительные значения атрибутов позиционирования по отношению к конкурентам.

**Вывод:**

Во второй главе выпускной квалификационной работы «Позиционирование Санкт-Петербургского филиала ПАО «Промсвязьбанк» на рынке корпоративного и среднего бизнеса Санкт-Петербурга» была дана характеристика Санкт-Петербургского филиала ПАО «Промсвязьбанк». Также проведен конкурентный анализ и выявлено положение Санкт-Петербургского филиала на рынке корпоративного и среднего бизнеса. Конкурентный анализ был проведен при помощи комплексного анализа среды бизнеса (ПЭСТ-анализ) и отрасли. На основе количественных и качественных параметров была проанализирована конкурентная среда и выделены основные конкуренты Санкт-Петербургского филиала ПАО «Промсвязьбанк» на рынке корпоративного и среднего бизнеса Санкт-Петербурга. Также при помощи гайд-интервью было выявлено восприятие банков-конкурентов ПАО «Промсвязьбанк» клиентами Санкт-Петербургского филиала. Помимо этого, во второй главе нами был проведен анализ текущего позиционирования Санкт-Петербургского филиала ПАО «Промсвязьбанк», рассмотрена целевая аудитория банка, выделены наиболее привлекательные отрасли бизнеса, представители

которых могут стать клиентами Промсвязьбанка. По результатам проведенного гайд-интервью с корпоративными клиентами были выделены уникальные характеристик Банк и сформулированы потребности и представления клиентов Промсвязьбанк об идеальном банке. Также на основе сформулированных атрибутов позиционирования, таких как ассортимент, система продвижения и ценности, которые могут быть предложены клиенту, были выделены элементы дифференциации, которые представляют собой сравнительные значения атрибутов позиционирования по отношению к конкурентам.

### **ГЛАВА 3. РАЗРАБОТКА РЕКОМЕНДАЦИЙ ДЛЯ УСОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ ПОЗИЦИОНИРОВАНИЯ САНКТ- ПЕТЕРБУРГСКОГО ФИЛИАЛА ПАО «ПРОМСВЯЗЬБАНК»**

Анализ позиционирования Санкт-Петербургского филиала ПАО «Промсвязьбанк» позволил выявить текущую стратегию Банка – «Мы с Вами!».

Банк позиционирует себя как клиентоориентированный и стабильно значимый банк. Но анализ также показал, что для целевой аудитории Банка является важным наличие тесного личного контакта между менеджером и клиентом, tailor-made решения (адаптированность продуктов под определенный сегмент клиента), забота, поддержка, понимание и закрытие всех потребностей клиента. В связи с этим, мы предлагаем скорректировать стратегию позиционирования Банка и перейти на следующую стадию партнерских отношений – отношение к клиентам, как к членам семьи. Данную концепцию позиционирования мы предлагаем назвать «Like a family». Основываясь на ответах респондентов, полученных в результате глубинного интервью, мы сформулировали следующее описание концепции позиционирования: Мы даем нашим корпоративным клиентам понимание, заботу и поддержку – как это принято в семьях. Мы называем это нашим главным подходом.

Для того, чтобы оценить, как новое позиционирование будет восприниматься пользователями банковских продуктов корпоративного и среднего бизнеса нами было проведено исследование. Для достижения поставленной цели были сформулированы следующие задачи:

- оценить новую концепцию позиционирования банка;
- оценить общую привлекательность, новой концепции;
- оценить влияние на отношение к банку после изменения позиционирования;
- мотивационный потенциал, соответствия новой концепции банку Промсвязьбанк.

Метод: Опрос по структурированной анкете.

Целевой аудиторией данного исследования стали пользователи банковских продуктов сегмента корпоративного и среднего бизнеса, а именно:

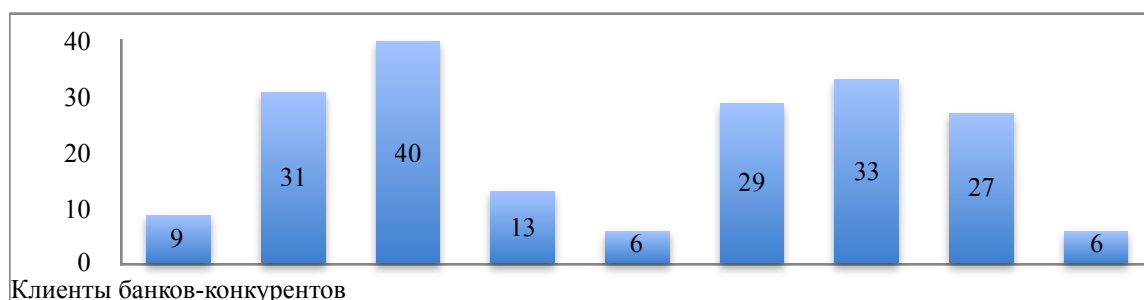
- клиенты Санкт-Петербургского филиала ПАО «Промсвязьбанк»;

- лица, принимающие решения о выборе банка, в котором компания будет обслуживаться (размер годовой выручки 360 млн. руб. – 1 млрд. руб. в год).

Выборка: Клиенты Промсвязьбанка – 37 человек (ответили на все вопросы интервью) и лица, принимающие решение – 80 человек.

В первую очередь, клиентам было предложено оценить, насколько новое описание и новая стратегия позиционирования Банка нравится респондентам.

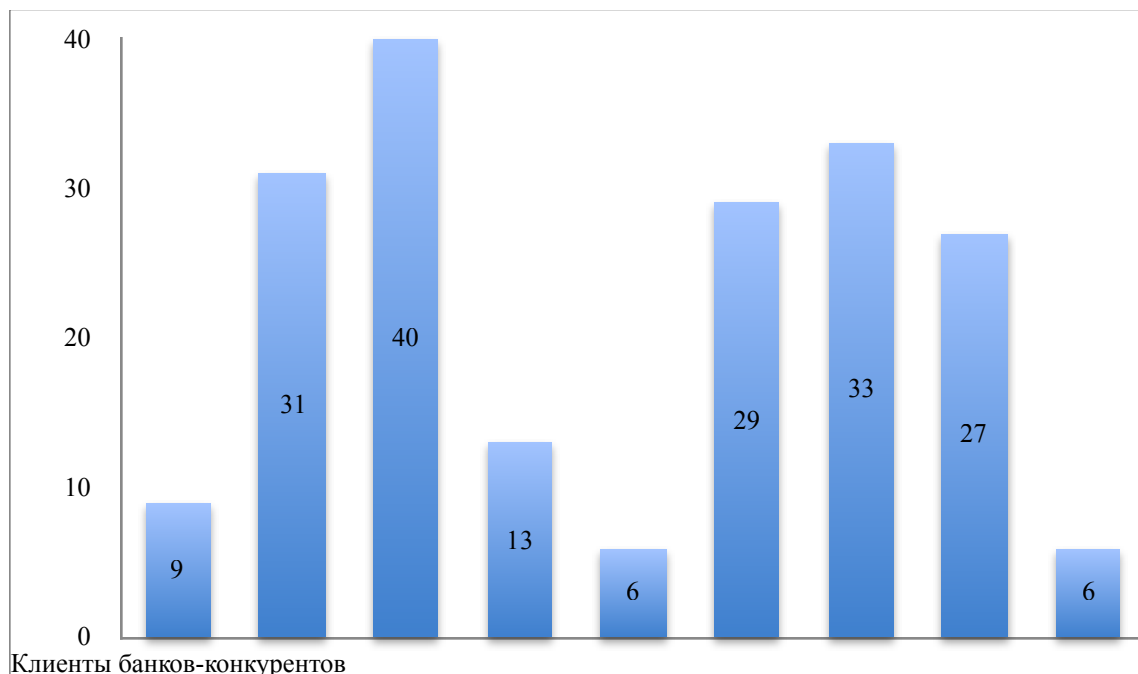
Участникам опроса был задан вопрос: Прочтите, пожалуйста, описание концепции позиционирования. В целом, насколько Вам понравился или не понравился, по описанию, этот банк? Результат представлен на рисунке 7.



*Рис 6. Общая привлекательность концепции (Составлен на основе опроса)*

Итак, банк с концепцией позиционирования «Like a family» является привлекательным для представителей целевой аудитории. Среди клиентов банков-конкурентов доля тех, кому банк с предложенным описанием понравился, составила 74%. Среди клиентов Промсвязьбанка тестируемое описание понравилось 47%. Отметим, что клиенты банков-конкурентов более лояльны к концепции по сравнению с клиентами Промсвязьбанка.

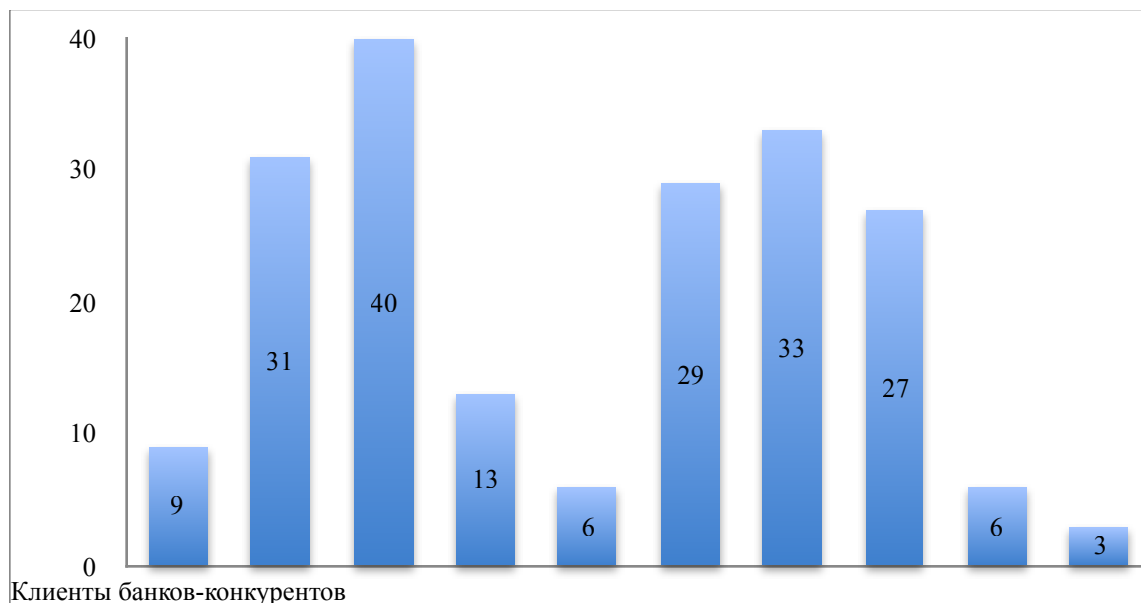
Далее было оценено влияние концепции на отношение к банку. Для этого респондентам был задан вопрос: Как изменится Ваше отношение к банку, который заявит, что он относится к своим клиентам как к членам семьи? Графический результат представлен на рисунке 8.



**Рис. 7. Влияние концепции на отношение к банку**  
(Составлен на основе опроса)

Отношение к банку, который заявит, что он относится к своим клиентам как к членам семьи, улучшится у 67% клиентов банков-конкурентов и у 42% клиентов Промсвязьбанка.

Затем нам предстояло выявить, насколько банк соответствует компании-клиенту. Для этого был сформулирован вопрос – насколько банк, который относится к своим клиентам, как к членам семьи, подходит или не подходит Вашей компании? Графический результат представлен на рисунке 9.

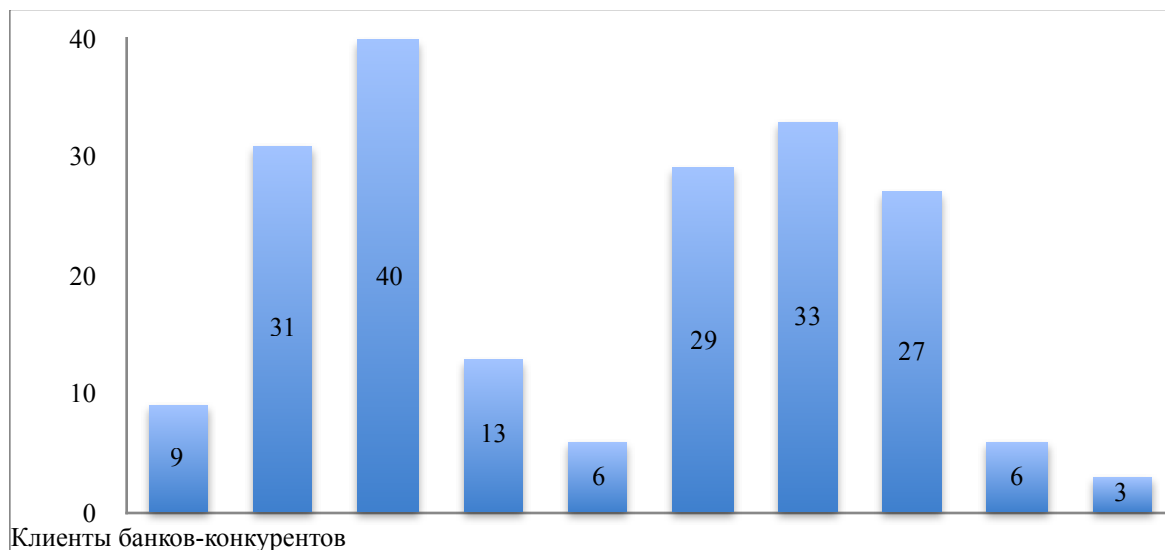


*Рис. 8. Соответствие банка компании (Составлен на основе опроса)*

78% респондентов, которые являются клиентами конкурентов банка, подтвердили, что для компаний, в которых они работают, банк с подобным отношением к клиентам им подходит. Среди клиентов Промсвязьбанка такого же мнения придерживаются 42%.

После нам предстояло оценить мотивационный потенциал предложенной концепции. Респондентам был задан вопрос, насколько вероятно, что их компания обратится в банк с таким позиционированием в будущем, при условии, что набор продуктов и условия их предоставления им подойдет.

Ответы респондентов распределились следующим образом (рис. 10.).

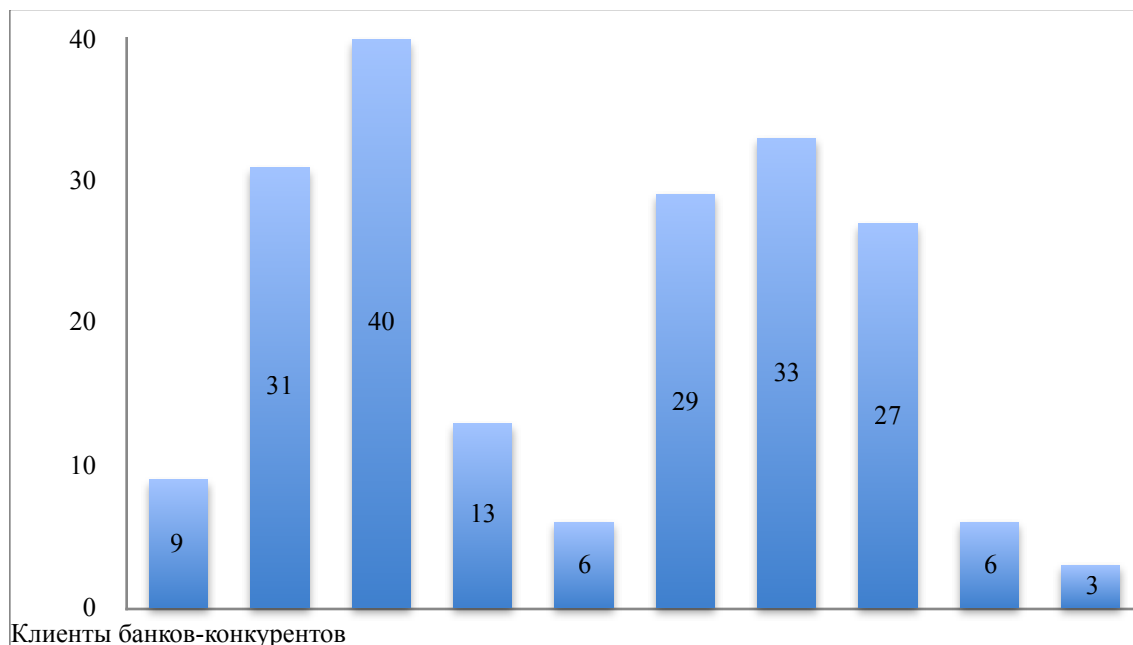


*Рис. 9. Мотивационный потенциал концепции (Составлен на основе опроса)*

В банк с тестируемой концепцией позиционирования обратятся 74% клиентов банков-конкурентов и 64% клиентов Промсвязьбанка.

На следующем этапе оценим влияние концепции на отношение к банку. Для этого, респондентам был задан вопрос с просьбой представить, что банк, который говорит о себе, что он относится к своим клиентам, как к членам семьи – это Промсвязьбанк. С учетом того, что Вы только что узнали, как изменится Ваше отношение к Промсвязьбанку?

Ответы респондентов распределились следующим образом (рис. 11.).

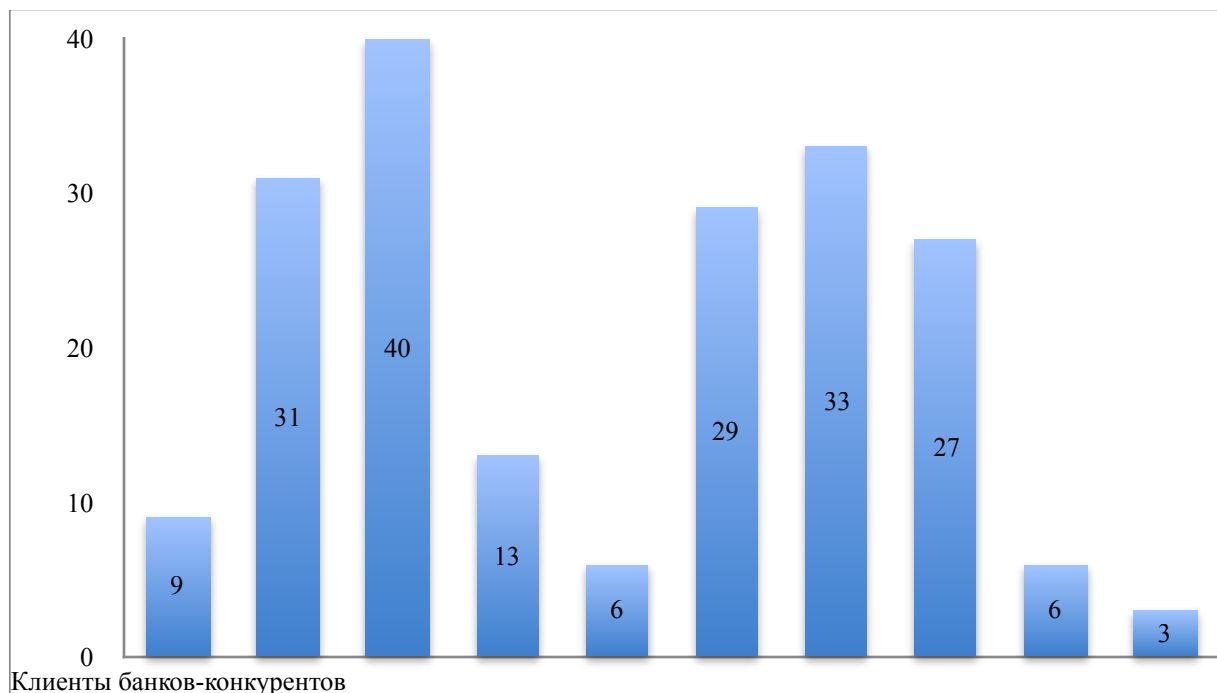


*Рис. 10. Влияние концепции на отношение к банку (Составлен на основе опроса)*

Большинство клиентов банков-конкурентов – 61% отметили, что их отношение к Промсвязьбанку улучшилось после того, как они узнали, что банк относится к своим клиентам, как к членам семьи. Среди клиентов Промсвязьбанка доля тех, кто заявил, что их отношение к банку улучшится, составляет 40%.

Для того, чтобы оценить насколько новая концепция «Like a family» соответствует Промсвязьбанку, мы задали соответствующий вопрос участникам опроса вопрос: насколько новая концепция позиционирования подходит Промсвязьбанку. Ответы респондентов представлены на рисунке 12.

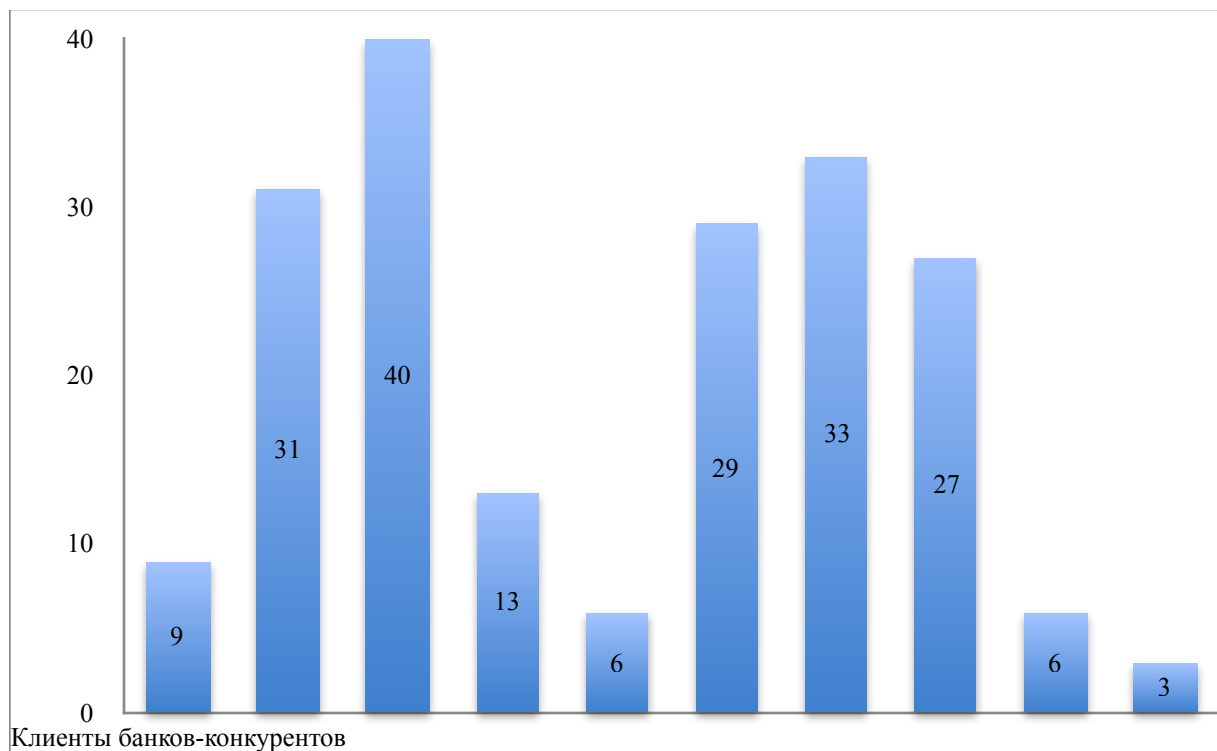




*Рис. 11. Соответствие новой концепции Промсвязьбанку (Составлен на основе опроса)*

Позиционирование «Like a family» подходит банку Промсвязьбанк по мнению 54% опрошенных клиентов банков-конкурентов и 34% клиентов Промсвязьбанка.

На этапе оценки влияния новой концепции позиционирования на желание начать обслуживание в Промсвязьбанке, мы выявили следующее (рисунок 13):



**Рис. 12. Влияние концепции на желание начать обслуживание в Промсвязьбанке (Составлен на основе опроса)**

40% представителей компаний-клиентов банков-конкурентов выразили готовность начать сотрудничество с Промсвязьбанком, если он начнет относиться к своим клиентам, как к членам семьи. Среди клиентов Промсвязьбанка 62% заявили, что они продолжают сотрудничество с Банком.

Затем мы попросили клиентов Промсвязьбанка и клиентов-конкурентов ответить на вопрос о том, что они думают о позиционировании Промсвязьбанка, как банка, который будет относиться к своим клиентам, как к членам семьи. Ответы клиентов выглядят так:

- банк будет выделяться среди других;
- банк получит преимущество на рынке за счет уникального позиционирования;

- но есть риск, что банк будет рассматриваться, как банк, в котором ключевые продукты («семейные» продукты) представлены для розничного сегмента;
- улучшится качество обслуживания в банке;
- у банка появится много новых выгодных предложений и продуктов;
- новое позиционирование ничего не изменит.

Представим полученные данные для наглядности в таблицу 5.

Таблица 5.

### Восприятие Промсвязьбанка с новой концепцией позиционирования

| Восприятие   | Клиенты банков-конкурентов<br>(%) | Клиенты Промсвязьбанка<br>(%) |
|--|-----------------------------------|-------------------------------|
| банк будет выделяться среди других   | 64                                | 52                            |
| банк получит преимущество на рынке за счет уникального позиционирования  | 63                                | 41                            |
| риск, что банк будет рассматриваться, как банк, в котором ключевые продукты («семейные» продукты) представлены для розничного сегмента | 34                                | 28                            |
| улучшится качество обслуживания в банке  | 61                                | 54                            |
| у банка появится много новых выгодных предложений и продуктов  | 60                                | 41                            |

|                        |    |    |
|------------------------|----|----|
| новое позиционирование | 32 | 57 |
| ничего не изменит      |    |    |

Таким образом, тестирование новой концепции позиционирования Санкт-Петербургского филиала ПАО «Промсвязьбанк» «Like a family» позволило нам сделать следующие выводы:

- Концепция позиционирования «Like a familia» понравилась 74% представителей юридических лиц, которые не являются клиентами Промсвязьбанка, и 47% клиентов Промсвязьбанка.
- Отношение к банку, который заявил, что он относится к своим клиентам как к членам семьи, улучшится у 61% клиентов банков-конкурентов и у 42% клиентов Промсвязьбанка.
- 54% представителей компаний клиентов банков-конкурентов отметили, что банк с такой концепцией позиционирования подходит для компании, в которой они работают. Среди клиентов Промсвязьбанка такого же мнения придерживаются 34% респондентов.
- Концепция позиционирования «Like a family» обладает высоким мотивационным потенциалом – 74% клиентов банков-конкурентов указали на то, что они, как лица, принимающие решение о выборе банка для обслуживания, начали бы сотрудничать с банком, который относится к своим клиентам, как к членам семьи. Среди клиентов Промсвязьбанка придерживаются такого мнения 64% опрошенных респондентов.
- Новая концепция позиционирования «Like a family» подходит банку Промсвязьбанк по мнению 54% клиентов банков-конкурентов и 34% клиентов Промсвязьбанка.

Соответственно, новая концепция позиционирования позволит Промсвязьбанку выделиться среди конкурентов, получить преимущество

благодаря уникальному позиционированию и увеличить клиентскую базу за счет привлечения клиентов банков-конкурентов.

Обратим внимание, что увеличение клиентской базы, в результате проведенного анализа, возможно на 40%. Если на сегодняшний день в банке обслуживается 2 253 клиента сегмента корпоративного и среднего бизнеса, то увеличение на 40% позволит привлечь в банк порядка 900 новых клиентов. Таким образом, клиентская база будет составлять 3 154 клиента.

Эффективность новой концепции позиционирования в конечном итоге протестирует сам рынок, но для внедрения данной концепции требуется обоснованная маркетинговая поддержка, важной составляющей которой является продвижение товара на рынок, выстраивание коммуникационной политики. Коммуникационная политика - это совокупность способов продвижения товара на рынок и включает в себя: связи с общественностью, рекламу, стимулирование сбыта, специализированные выставки, персональные продажи. Основываясь на предложенных методах продвижения, необходимо разработать комплексную стратегию внедрения и продвижения новой концепции позиционирования Санкт-Петербургского филиала ПАО «Промсвязьбанк» на рынке корпоративного и среднего бизнеса Санкт-Петербурга.

Для того, чтобы эффективно внедрить новую концепцию позиционирования, необходимо рассчитать маркетинговый бюджет. В связи с этим, существенным является такой показатель, как стоимость привлечения клиента.

Стоимость привлечения клиента (Cost of customer acquisition) - это показатель, выражающий стоимость приобретения новых клиентов.<sup>40</sup>

Стоимость привлечения клиента рассчитывается по формуле:

---

<sup>40</sup> Стоимость привлечения клиента: метрика, которая определяет жизнеспособность бизнес-модели. URL: <https://sendpulse.com/ru/blog/cost-of-customer-acquisition> (Дата обращения: 05.04.2017).

$$CAC = \frac{MCC}{CA}, \text{ где:}$$

MCC – затраты на маркетинговые мероприятия;

CA – количество приобретенных покупателей.

Затраты Санкт-Петербургского филиала ПАО «Промсвязьбанк» в 2016 году на маркетинг составили 2 180 000 рублей (таблица 6). Рассчитаем стоимость привлечения клиента на 2016 год. Отметим, что согласно экспертной оценки топ-менеджмента Филиала, за 2016 год на обслуживание в Банке было привлечено 520 корпоративных клиентов. Итак:

$$\frac{2\,180\,000}{520} = 4\,192$$

Таким образом, мы видим, что стоимость привлечения клиента в 2016 году составляет 4 192 рублей.

Теперь рассчитаем стоимость привлечения клиента в 2017 году, для того, чтобы обосновать необходимость внедрения новой концепция позиционирования «Like a family» Санкт-Петербургским филиалом ПАО «Промсвязьбанк». Если в 2016 году было привлечено 520 новых корпоративных клиентов, то за счет увеличения клиентской базы на 40% количество клиентов составит 1 420. При сохранении затрат на маркетинг рассчитаем новую стоимость привлечения клиента:

$$\frac{2\,180\,000}{1\,420} = 1\,533$$

Таким образом, стоимость привлечения клиента в 2017 году составит 1 533 рубля и, по сравнению с 2016 годом, уменьшится на 36%.

Таблица 6.

**Затраты на маркетинг Санкт-Петербургского филиала ПАО  
«Промсвязьбанк»**

| Период | Каналы продвижения | Количество | Стоимость |
|--------|--------------------|------------|-----------|
|        |                    |            |           |

|                             |   |                                       |           |
|-----------------------------|---|---------------------------------------|-----------|
| январь-декабрь<br>2016 года | <b>Реклама</b>                                |                                       |           |
|                             | Наружная реклама на стандартных щитах         | ежемесячно                            | 350 000   |
|                             | <b>Media (Публикации в СМИ)</b>               |                                       |           |
|                             | Размещение в бизнес-издании                   | 1 публикация в квартал (4 публикации) | 80 000    |
|                             | Интервью на радио                             | 1-2 интервью в квартал (4 публикации) | 50 000    |
|                             | <b>Специальные мероприятия</b>                |                                       |           |
|                             | Организация деловых завтраков, обедов, ужинов | 1 мероприятие в квартал               | 1 000 000 |
|                             | Приемы клиентов                               | 2 приема в год                        | 700 000   |
|                             |   | <b>~ 2 180 000</b>                    |           |

Данный расчет демонстрирует, что внедрение новой концепции позиционирования Санкт-Петербургского филиала ПАО «Промсвязьбанк» возможно.

**Вывод:**

В третьей главе выпускной квалификационной работы была дана рекомендации по усовершенствованию позиционирования Санкт-Петербургского филиала ПАО «Промсвязьбанк» на рынке корпоративного бизнеса. Анализ текущего позиционирования показал, что для целевой аудитории Банка является важным наличие тесного личного контакта между менеджером и клиентом, tailor-made решения (адаптированность продуктов под определенный сегмент клиента),

забота, поддержка, понимание и закрытие всех потребностей клиента. В связи с этим, мы предложили скорректировать стратегию позиционирования Банка и перейти на следующую стадию партнерских отношений – отношение к клиентам, как к членам семьи. Данную концепцию позиционирования мы предложили назвать «Like a family». Затем, для того, чтобы оценить, как новое позиционирование будет восприниматься пользователями банковских продуктов корпоративного и среднего бизнеса, нами было проведено исследование, включающее следующие задачи:

- оценить новую концепцию позиционирования банка;
- оценить общую привлекательность, новой концепции;
- оценить влияние на отношение к банку после изменения позиционирования;
- мотивационный потенциал, соответствия новой концепции банку Промсвязьбанк.

Исследование показало, что новая концепция позиционирования позволит Промсвязьбанку выделиться среди конкурентов, получить преимущество благодаря уникальному позиционированию и увеличить клиентскую базу на 40% за счет привлечения клиентов банков-конкурентов. Для этого необходимо разработать комплексную стратегию продвижения новой концепции позиционирования Санкт-Петербургского филиала ПАО «Промсвязьбанк» на рынке корпоративного и среднего бизнеса Санкт-Петербурга основываясь на предложенные методы продвижения.



## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В соответствии с поставленной целью и задачами выпускной квалификационной работы получены следующие основные выводы и результаты:

1. Определить понятие позиционирование и изучить основные характеристики позиционирования.

Анализ научных источников для определения понятия «позиционирование», позволил нам сделать вывод о том, что они весьма разнородны. При этом выявленные определения не учитывают то, с какими проблемами сталкивается целевая аудитория товара или услуги при восприятии их позиционирования.

Также данные трактовки не раскрывают всю суть позиционирования, не позволяют системно представить это направление маркетинговой деятельности. В связи с этим на основе изученных трактовок понятия позиционирование, мы сформулировали собственное определение понятия позиционирование.

2. В выпускной квалификационной работе были выделены, рассмотрены и систематизированы существующие подходы, методы и стратегии позиционирования.
3. Рассмотреть позиционирование банка на рынке.

В целях определения особенностей позиционирования банка нами был проведен анализ интернет-источников и маркетинговой литературы, который показал, что позиционирование банка начинается с определения объекта позиционирования. В зависимости от поставленных банком целей, состояния рыночных факторов, особенностей спроса на банковском рынке, можно говорить о позиционировании следующих банковских объектов, а именно: банк в целом, отдельные направления деятельности банка, совокупность взаимосвязанных банковских продуктов и услуг, отдельный банковский продукт или услуга.

4. Проанализировать при помощи ряда исследований конкурентную среду Санкт-Петербургского филиала ПАО «Промсвязьбанк» на рынке корпоративного и среднего бизнеса Санкт-Петербурга.

Для решения поставленной задачи была дана характеристика Санкт-Петербургского филиала ПАО «Промсвязьбанк». Также проведен конкурентный анализ и выявлено положение Санкт-Петербургского филиала на рынке корпоративного и среднего бизнеса. Конкурентный анализ был проведен при помощи комплексного анализа среды бизнеса (ПЭСТ-анализ) и отрасли. На основе количественных и качественных параметров была проанализирована конкурентная среда и выделены основные конкуренты Санкт-Петербургского филиала ПАО «Промсвязьбанк» на рынке корпоративного и среднего бизнеса Санкт-Петербурга. Также при помощи гайд-интервью было выявлено восприятие банков-конкурентов ПАО «Промсвязьбанк» клиентами Санкт-Петербургского филиала.

5. Проанализировать при помощи ряда исследований текущее позиционирование Филиала на рынке корпоративного и среднего бизнеса Санкт-Петербурга.

Анализ текущего позиционирования Санкт-Петербургского филиала ПАО «Промсвязьбанк» позволил нам рассмотреть целевую аудиторию банка. По результатам проведенного гайд-интервью с корпоративными клиентами были выделены уникальные характеристик Банка и сформулированы потребности и представления клиентов Промсвязьбанк об идеальном банке. Также на основе сформулированных атрибутов позиционирования, таких как ассортимент, система продвижения и ценности, которые могут быть предложены клиенту, были выделены элементы дифференциации, которые представляют собой сравнительные значения атрибутов позиционирования по отношению к конкурентам.

6. Разработать рекомендации для усовершенствования позиционирования Санкт-Петербургского филиала ПАО «Промсвязьбанк» на рынке корпоративного и среднего бизнеса Санкт-Петербурга.

На основе проведенного анализа текущего позиционирования была разработана рекомендация по усовершенствованию позиционирования Санкт-Петербургского филиала ПАО «Промсвязьбанк» на рынке корпоративного и среднего бизнеса Санкт-Петербурга. Анализ текущего позиционирования показал, что для целевой аудитории Банка является важным наличие тесного личного контакта между менеджером и клиентом, tailor-made решения (адаптированность продуктов под определенный сегмент клиента), забота, поддержка, понимание и закрытие всех потребностей клиента. В связи с этим, мы предложили скорректировать стратегию позиционирования Банка и перейти на следующую стадию партнерских отношений – отношение к клиентам, как к членам семьи. Данную концепцию позиционирования мы предложили назвать «Like a family».

Затем, для того, чтобы оценить, как новое позиционирование будет восприниматься пользователями банковских продуктов корпоративного и среднего бизнеса нами было проведено исследование, включающее следующие задачи:

- оценить новую концепцию позиционирования банка;
- оценить общую привлекательность, новой концепции;
- оценить влияние на отношение к банку после изменения позиционирования;
- мотивационный потенциал, соответствия новой концепции банку Промсвязьбанк.

Исследование показало, что новая концепция позиционирования позволит Промсвязьбанку выделиться среди конкурентов, получить преимущество благодаря уникальному позиционированию и увеличить клиентскую базу на 40% за счет привлечения клиентов банков-конкурентов. Для этого необходимо разработать комплексную стратегию продвижения новой концепции

позиционирования Санкт-Петербургского филиала ПАО «Промсвязьбанк» на рынке корпоративного и среднего бизнеса Санкт-Петербурга основываясь предложенные методы продвижения.

## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

### Нормативно-правовые акты

1. «О Центральном банке РФ (Банке России)»: Федеральный закон РФ от 10 июля 2002 г. № 86-ФЗ.
2. Стратегия экономического и социального развития Санкт-Петербурга до 2030 г. Утв. Постановлением Правительства Санкт-Петербурга №335 от 13.05.2014 г.

### Книги

3. Алешина, И.В. Поведение потребителей: учеб. пособие для вузов / И.В. Алешина. М.: ФАИР-ПРЕСС, 2000. С. 384
4. Амблер Т. Практический маркетинг. — СПб.: Питер, 1999. - 400 с.
5. Ансофф И. Стратегическое управление: Сокр. Пер. с англ.; Науч. Ред. И авт. предисл. Л.И. Евенко. М.: Экономика, 1989. С. 344.
6. Аакер Д., Кумар В., Дэй Дж. Маркетинговые исследования : пер. с англ. / под ред. С. Божук. 7-е изд. СПб.: Питер, 2004. С. 816.
7. Арасланов Т. Маркетинг услуг: уточнение некоторых понятий с экономической точки зрения.«Маркетинг в России и за рубежом», 2004 № 2.
8. Ассель Генри. Маркетинг: принципы и стратегия: Учебник для вузов. - М.: ИНФРА-М, 2001. -XII. С. 804.
9. Банковское дело, учебник. По ред. Коробовой Г.Г., М.: Экономистъ, 2006, С. 767.
- 10.Бутова Т.Г., Казакова А.А., Жираткова А.Н. Управление маркетингом. Учебник. М.: Изд-во «Проспект», 2015. С. 272
- 11.Бизнес-курс МВА «Маркетинг и стратегический менеджмент». Под ред. Сокова В., ООО «Бизнес-софт», 2005.
- 12.Беляевский И.К. Маркетинговое исследование: информация, анализ, прогноз: Учеб. пособие. — М.: Финансы и статистика, 2001. С.320.

13. Беркутова Т.А. Маркетинговые коммуникации. Ростов-на-Дону, «Феникс», 2008. С. 256.
14. Божук С.Г. Маркетинговые исследования. Основные концепции и методы. — СПб: Вектор, 2005. С. 288.
15. Громова. С.Л. Методы формирования стратегии позиционирования на розничном рынке банковских услуг: дис. на соискание уч. степени канд. эк. наук. СПб., 2009. С. 145.
16. Кунц Г., О'Доннел С. Управление. Системный и ситуационный анализ управленческих функций. Том 1. - М.: Прогресс, 1981. С.302.
17. Кревенс Дэвид В. Стратегический маркетинг.-6-е изд. К.: Изд-во «Диалектика-Вильямс», 2008. С. 752.
18. Аакер Д., Кумар В., Дэй Дж. Маркетинговые исследования : пер. с англ. / под ред. С. Божук. 7-е изд. СПб. : Питер, 2004. С. 816.
19. Бутова Т.Г., Казакова А.А., Жираткова А.Н. Управление маркетингом. Учебник. М.: Изд-во «Проспект», 2015. С. 272
20. Котлер Ф. Основы маркетинга. М.: Издательский дом «Вильямс», 2007. С. 581.
21. Касаткина Е.А., Латышова Л.С., Ноздрева Р.Б. Маркетинг: учебник. М.: Изд-во «Проспект», 2016. С. 298.
22. Крылова Г.Д., Соколова М.И. Маркетинг: учебник. М.: Магистр, 2015. С. 508.
23. Котлер Ф. Маркетинг менеджмент. Экспресс-курс. 2-е изд./Пер. с англ. под ред. С.Г. Божук. СПб.: Питер, 2006. С. 464.
24. Лавлок К. Маркетинг услуг: персонал, технологии, стратегии, пер. с англ. - 4-е изд. перераб. и доп. М.: Вильямс, 2005. С.1008.

25. Ленсколд Дж. Рентабельность инвестиций в маркетинг. Методы повышения прибыльности маркетинговых компаний / Пер. с англ. Под ред. В.Б. Колчанова и М.А. Карлика. - СПб.: Питер, 2005. С. 272.
26. Маркетинг: Учеб. для студентов вузов, обучающихся по экон. специальностям/Багиев, Георгий Леонидович; Г.Л. Багиев, В.М. Тарасевич, Х. Анн; Под общ. ред. Г.Л. Багиев. - 3-е изд., перераб. и доп. - СПб. и др.: Питер, 2005. С. 733.
27. Маслова Т.Д., Божук С.Г., Ковалик Л.Н. Маркетинг - СПб.: Питер, 2001. С. 320.
28. Минцберг Г., Альстрэнд Б., Лэмпел Дж. Школы стратегий / Пер. с англ. под ред. Ю.Н. Каптуревского. — СПб: «Питер», 2001. (Серия «Теория и практика менеджмента»). С.336.
29. Портер М. Конкурентная стратегия: Методика анализа отрасли и конкурентов. М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. С. 67-69.
30. Разумовская А.Л. Маркетинг услуг. Настольная книга российского маркетолога — практика. М.: Вершина, 2006. С. 496.
31. Уолкер О. Маркетинговая стратегия. Курс МВ А/О. Уолкер - мл. М.: Вершина, 2006. С. 176.
32. A. Ries, Jack Trout. Positioning: The Battle for your Mind. McGraw-Hill, 2010
33. Graham Hooley. John Saunders. Marketing Strategy and Competitive Positioning. United States: Prentice Hall, 2015. С. 245-250.
34. Porter M.E. How Competitive Forces Shape Strategy. Harvard Business Review: 2010. N2. P. 137-145.
35. Wind J.Y. Product Policy: Concepts, Methods and Strategy, Reading, Mass, Addison //Wesley, 1982.

Интернет-ресурсы и электронные базы данных

- 36.Лукина Е. Позиционирование бизнеса в условиях конкурентной борьбы  
URL: <http://library.asue.am/open/3714.pdf> (Дата обращения: 17.02.2017).
- 37.URL: <http://dic.academic.ru/dic.nsf/business/10001> (Дата обращения:  
13.03.2017) - Словарь бизнес-терминов. Позиционирование.
- 38.Рыбалова Т. Как стать брендом. Торговая марка – визитная карточка поставщика. URL: <http://www.4p.ru/main/theory/1862/> (Дата обращения: 21.03.2017).
39. Гайдашев А.О. Позиционирование как элемент продвижения // Маркетинг, реклама и PR: актуальные проблемы и тенденции развития: материалы Междунар. заоч. науч.-практ. конф. (Новосибирск, 1 марта 2011 г.). URL: [http://sibac.info/files/2011\\_03\\_01\\_Reklama/Gajdashev\\_\(2\).pdf](http://sibac.info/files/2011_03_01_Reklama/Gajdashev_(2).pdf). (Дата обращения: 20.03.2017).
- 40.Гурьянов С.А. под общей редакцией д. э. н., профессора Томилова В. В. «Маркетинг банковских услуг». URL: <http://www.Tnarketing.spb.ru/read/rn> (Дата обращение: 20.04.2017)
- 41.URL: <http://www.sberbank.ru/> (Дата обращения: 17.04.2017) – Официальный сайт Сбербанка.
- 42.URL: <http://www.vtb.ru/> (Дата обращения: 17.04.2017) - Официальный сайт ВТБ Банка.
- 43.URL: <https://www.psbank.ru> (Дата обращения: 17.04.2017) - Официальный сайт Промсвязьбанка.
- 44.URL: <https://www.psbank.ru> (Дата обращения: 18.04.2017) - Официальный сайт Промсвязьбанка.
- 45.URL: [www.cbr.ru](http://www.cbr.ru) (Дата обращение: 20.04.2017) - Официальный сайт Центрального Банка России.



46.URL: <https://gov.spb.ru/static/writable/documents/2016> (Дата обращения: 20.04.2017) - Официальный сайт Комитета по информатизации и связи Санкт-Петербургского информационно-аналитического центра.

## ПРИЛОЖЕНИЕ

Приложение № 1 к выпускной квалификационной работе

### **Вопросы глубинного интервью с корпоративными клиентами:**

1. Почему Вы выбрали именно данный банк и по каким параметрам его оценивали?
2. Как давно здесь обсуживаетесь?
3. Где обслуживались ранее (если был такой опыт) и по какой причине перешли в другой банк? (если это не конфиденциально)?
4. Являетесь ли Вы одновременно клиентом какого-либо другого банка (банков)? В каких целях? Каковы Ваши впечатления?
5. В чем, на Ваш взгляд, основные преимущества и недостатки ПАО «Промсвязьбанк» по сравнению с другими банками?
6. Как ПАО «Промсвязьбанк» может повысить свою привлекательность?
7. Обращаете ли вы внимание на позиционирование банк? На его миссию и цели?
8. Знаете ли вы о наличие слогана у Банка? Как вы оцениваете слоганы банка: мы с Вами!, 20 лет на высоте?
9. Как вы оцениваете логотип банка? С чем он у вас ассоциируется?
10. Возникают ли опасения по поводу отдельных аспектов обслуживания в банке (например, по вопросам безопасности, надежности, профессионализма сотрудников и т.д.)? Если да, то какие?
11. О каких других банках Вы слышали, и какие из них попадают потенциально в зону Ваших интересов? Почему?
12. Пользуетесь ли Вы интернет-банком? Мобильным приложением? Какие операции вы обычно совершаете? Каких функций вам обычно не хватает?
13. Как вы понимаете «индивидуальный подход к обслуживанию» в банке? В чем, по вашему мнению, он выражается?

14. Требуется ли Вам консультация других специалистов, кроме персонального менеджера?
15. Что для Вас предпочтительней, самому приезжать в отделение банка, или когда менеджер приезжает к вам? Как часто вы посещаете отделение?
16. Опишите, каким должен быть персональный менеджер, на ваш взгляд (возраст, пол, образование, профессиональные качества, стиль одежды)?
17. Как должна строиться работа в банке с клиентами?
18. Есть ли такие услуги, которыми Вы не пользовались, но Вы точно знаете, что они есть, и это вам важно?
19. Участвовали вы в каких-либо специальных мероприятиях для клиентов? Расскажите о ваших впечатлениях?
20. Есть ли у Вас потребности в информации о банке? На какие темы (информация о новых продуктах, по валютному рынку, банковским картам, совершенным банковским операциям, инвестиционная аналитика)?
21. Обращаете ли Вы внимание на тарифы банка? Какие? Считаете ли их адекватными рынку?
22. Какими продуктами банка вы пользуетесь?
23. Все ли Вас устраивает?
24. Каких продуктов не хватает

#### **Вопросы глубинного интервью с персональными менеджерами:**

1. Почему вы выбрали для трудоустройства именно этот банк? И по каким параметрам Вы его оценивали?
2. Играл ли в выборе банка его имидж, позиционирование?
3. В чем, на ваш взгляд, основные преимущества и недостатки Банка?
4. Чем для клиентов, на ваш взгляд, выгоден Банк? Чем отличается от конкурентов?

5. Как, на ваш взгляд, клиенты воспринимают банк? Удовлетворены ли обслуживанием?

**Сравнение ПАО «Промсвязьбанк» с конкурентами по ключевым атрибутам позиционирования**

|                     | Санкт-Петербургский филиал ПАО "Промсвязьбанк"   | АО "Альфа Банк"   | ФК "Открытие"   | ПАО "Банк "Санкт-Петербург"  | АО "АБ "Открытие"  |
|---------------------|--|---|---|--|--|
| Ассортимент         | <p><b>экспортно-ориентированные отрасли:</b> валютный контроль, международное финансирование, банковские гарантии, хеджирование, cash-management, банковское сопровождение контрактов;</p> <p><b>торговля, АПК и пищепром:</b> инкассация, продвинутый cash-management, факторинг, укоренное кредитование до 300 млн.руб., казначейский кредит;</p> <p><b>оборонно-промышленный комплекс:</b> PSB-online с 275 ФЗ, комплексное обслуживание контрактов и цепочек ГОЗ, контрактное кредитование;</p> <p><b>строительство:</b> ипотечное кредитование ФЗ, механизм залогового счета.</p> | <p><b>Отрасли:</b> коммерческая недвижимость, торговля и коммерция, нефтяная промышленность, цветная металлургия, финансовые и инвестиционные компании.</p> <p><b>Продукты:</b> корпоративное кредитование, лизинговые услуги, привлечение депозитов юридических лиц, операции торгового финансирования и структурированное корпоративное кредитование, торговые операции с ценными бумагами, услуги на рынках заемного капитала и рынке долевого инструмента, вопросы слияний и поглощений компании.</p> | <p><b>Отрасли:</b> недвижимость и жилищное строительство, услуги, промышленное производство, горнодобывающая промышленность и нефтедобыча, лизинг.</p> <p><b>Продукты:</b> прямое кредитование, ведение расчетных счетов, прием депозитов, предоставление овердрафтов, ссуд, расчетно-кассовое обслуживание и осуществление сделок.</p> | <p><b>Отрасли:</b> производство и пищевая промышленность, строительство, тяжелое машиностроение и судостроение, операции с недвижимостью, торговля, лизинг и финансовые услуги, добыча и транспортировка нефти и газа, транспорт.</p> <p><b>Продукты:</b> обслуживание расчетных и текущих счетов организации, привлечение депозитов, предоставление кредитных линий, предоставление кредитов и иных видов финансирования, операции с иностранной валютой с корпоративными и государственными организациями.</p> | <p><b>Отрасли:</b> производство, финансы (в т.ч. Страхование), энергетика и поставка ресурсов, строительство и операции с недвижимым имуществом, лизинг, масс-медиа и коммуникации.</p> <p><b>Продукты:</b> расчетно-кассовое обслуживание, дистанционное обслуживание, размещение временно свободных средств, кредитование, операции на рынке ценных бумаг, банковские гарантии, депозитарные услуги, документарные операции, лизинг.</p> |
| Система продвижения |  |   |   |  |  |

Оформление филиальной сети

|                |  |   |   |   |   |
|----------------|--|---|---|---|---|
| <p>Логотип</p> | <p>Логотип состоит из знака и шрифтового начертания названия банка. В его основе – динамичные, лаконичные элементы, создающие впечатление надежности, основательности и вместе с тем целеустремленности банка.</p> | <p>Логотип Альфа-Банк, который используется сейчас — это красная буква «А», под ней красная горизонтальная черта, рядом название «Альфа-банк» красными буквами и жирным шрифтом с большими буквами «А» и «Б». Логотип показывает стремление банка делать большие ставки, глобально мыслить и стремиться занимать лидирующие позиции на рынке.</p> | <p>Логотип банка «Открытие» рассчитан на более молодую аудиторию. Он не выглядит как стандартный банковский логотип, символизирующий надежность. Тут изображены створки, которые предполагают открытость к миру, людям, новому.</p> | <p>Логотип Банка «Санкт-Петербург» стал динамичнее и светлее — «тяжелый» красный цвет уступил место ярким, «легким» оттенкам и новым графическим элементам. Знак стал объемным и считываемым, а написание названия благодаря внедрению лаконичного шрифта — более узнаваемым. В новом логотипе Банка отражен культурный контекст города и его неповторимая атмосфера.</p> | <p>Логотип Банка состоит из знака и шрифтового начертания названия банка. Логотип отражает стремление Банка быть современным и высокотехнологичным банком. Но, в открытом доступе отсутствует информация по корпоративному стилю.</p> |
| <p>Слоган</p>  | <p>Мы с Вами!</p>  | <p>Всегда рядом!</p>  | <p>Точка: Тот самый банк для предпринимателей;<br/>Рокетбанк: Банк, с которым все просто</p>  | <p>Банк высокой культуры</p>  | <p>Банк умных решений</p>   |

|                      |   |   |  |   |  |
|----------------------|---|---|--|---|--|
| Корпоративные цвета  | <p>Синий цвет: говорит о надежности и решительности. Демонстрирует дипломатический и основательный подход к решению вопросов и задач клиентов. Синий цвет отражает качества наиболее характерные для бизнесменов, людей, обладающих аналитическим складом ума и сильным характером. Оранжевый цвет: считается одним из цветов, который принято использовать в деловой среде. Оранжевый цвет говорит о творческом подходе к делу, энергичности и энтузиазме.</p> | <p>Для обычных целей цветовая палитра банка состоит из цветов "Альфа-красный" и черный. Благодаря использованию лишь ограниченного набора цветов, Альфа-Банк способен придать всем своим маркетинговым материалам выразительный и строгий визуальный стиль.</p> | <p>Фирменные цвета банка: голубой и светло-серый. Голубой редко используется в банковских логотипах, так как означает спокойствие и умиротворение, а светло-серый – стабильность и гармонию.</p> | <p>Основными цветами фирменного стиля банка стали гаммы светло-голубых, бирюзовых и красных тонов с имплементацией одной из частей логотипа банка – круга, который придает имиджу уникальности и расширяет спектр цветочных решений. Каждый из цветов предложенной гаммы отражает тот или иной образ Санкт-Петербурга. Светло-голубые цвета подчеркивают интеллигентность Северной столицы и ее жителей. Эстетика бирюзового тона говорит о легком налете аристократичности. Красный цвет нового стиля служит символом стабильности, качества и надежности – как банка, так и города в целом.</p> | <p>Темно-синий: использование синего цвета в фирменном стиле означает постоянство, упорство, настойчивость, преданность, самоотверженность, серьезность и строгость. Малиновый: символизирует быстрое и стремительное развитие, инновационность.</p> |
| Сайт в сети Интернет | <a href="https://www.psbank.ru/">https://www.psbank.ru/</a>   | <a href="https://alfabank.ru">https://alfabank.ru</a>   | <a href="https://www.open.ru/">https://www.open.ru/</a>  | <a href="https://www.bspb.ru/">https://www.bspb.ru/</a>   | <a href="http://www.abr.ru/">http://www.abr.ru/</a>  |

| Дресс-код корпоративных менеджеров | Обязатель   | Обязатель  | Обязатель  | Обязатель  | Обязатель  |
|------------------------------------|---|--|--|--|--|
| Размещение в СМИ                   | На постоянной основе, согласно заранее созданному медиаплану  | На постоянной основе, согласно заранее созданному медиаплану   | На постоянной основе, согласно заранее созданному медиаплану   | На постоянной основе, согласно заранее созданному медиаплану   | --   |
| Специальные мероприятия            |   |  |  |  |  |
| Презентации                        | Ежеквартально Управление по связям с общественностью и рекламе организует презентацию новых продуктов. Данные мероприятия проводятся для представителей СМИ, а также для корпоративных клиентов сегмента КБ и СБ. Презентации такого характера чаще проходят в форме делового ужина, дегустации в ресторане или приема в VIP-офисе. | На постоянной основе Банк организует презентацию новых продуктов. Данные мероприятия проводятся для представителей СМИ, а также для корпоративных клиентов сегмента КБ и СБ. | На постоянной основе Банк организует презентацию новых продуктов. Данные мероприятия проводятся для представителей СМИ, а также для корпоративных клиентов сегмента КБ и СБ. | На постоянной основе Банк организует презентацию новых продуктов. Данные мероприятия проводятся для представителей СМИ, а также для корпоративных клиентов сегмента КБ и СБ. | Банк проводит презентации продуктов, но на постоянной основе не освещает данную информацию в СМИ или на официальном сайте. |



|  |  |  |   |   |   |
|--|--|--|---|---|---|
| <p>Образовательные семинары, конференции</p> | <p>Образовательные семинары проходят в формате бизнес-завтрака в ресторане, куда приглашаются клиенты сегмента КБ и СБ. Специалисты Банка приглашают экспертов в обсуждаемой области, а также сами выступают экспертами. Также Санкт-Петербургский филиал является организатором ежегодной Санкт-Петербургской международной банковской конференции. Мероприятие проводится совместно с Ассоциацией российских банков.</p> | <p>Банк на постоянной основе проводит обучающие семинары и тренинги. Для представителей малого и среднего бизнеса проводятся семинары, представленные в сети Интернет. Для крупного бизнеса организуются семинары и конференции в формате деловых завтраков и ужинов. Альфа Банк развивает Клуб Клиентов, в котором предлагает полезные сервисы для бизнеса, а также обучение тому, как привлекать клиентов в социальных сетях, обучает e-mail и sms-рассылкам. Помимо этого, Банк выступает партнером различных Всероссийских конференций, которые проводятся в Санкт-Петербурге и других городах России.</p> | <p>Банк выступает генеральным партнером различных бизнес-конференций и семинаров, выставок. Также на постоянной основе проводит собственные образовательные мероприятия, такие как бизнес-завтраки, ужины, семинары по государственной поддержки бизнеса, продуктам факторинга, развитию международного и транзакционного бизнеса и пр.</p> | <p>Банк на постоянной основе выступает генеральным партнером различных деловых и образовательных мероприятий. Помимо этого, активно принимает участие в выставках и конференциях и проводит собственные образовательные мероприятия, такие как бизнес-завтраки, ужины, семинары, посвященные якорным и флагманским продуктам Банка.</p> | <p>Банк организует ежеквартально деловые мероприятия: выставки, семинары, конференции, посвященные совершенствованию банковской системы, digital banking, финансовым платежам, рынку ценных бумаг и пр.</p> |
|--|--|--|---|---|---|

|                                     |  |  |  |  |  |
|-------------------------------------|--|--|--|--|--|
| <p>Участие в рейтингах, премиях</p> | <p>Банк лидер на российском рынке факторинга и кредитования малого и среднего бизнеса. Также Промсвязьбанк в декабре 2016 года стал лауреатом премии Cbonds Awards-2016 в номинации «Лучшая сделка первичного размещения на рынке секьюритизации». В 2016 году Банк занял третье место в номинации «Лучший банк в сегменте премиального банковского обслуживания» по результатам исследования компании Frank Research Group. Международная факторинговая ассоциация Factor Chain International признала Промсвязьбанк лучшим банком России в сегменте международного факторинга в рамках ежегодного мирового рэнкинга Factor of the Year Awards 2015. Согласно исследованию, проведенному международным финансовым журналом Euromoney, Промсвязьбанк признан лучшим в России банком в сфере cash</p> | <p>Альфа-Банк подтверждает лидирующие позиции в банковском секторе России. Так, банк назвали лучшим банком на валютном рынке в 2015 году (The Best Forex Desk 2015) по итогам национального конкурса «Дилер года» Московской международно й валютной ассоциации. По итогам 2015 года Альфа-Банк вошел в тройку крупнейших российских факторов, согласно данным Ассоциации факторинговых компаний (АФК). Главны й управляющий директор Альфа-Банка Алексей Марей — Банкир Года в 2015 году по версии портала «Банки.ру»</p> | <p>Банк «Открытие» входит в список десяти системообразующих кредитных организаций, утвержденный Центральным банком, а также в список крупнейших компаний мира FORBES Global 2000. Надежность банка подтверждена рейтингами международных агентств S&amp;P Global (BB-) и Moody's Investors Service (Ba3). №3 в рейтинге российских банков по темпам роста капитала первого уровня. Компания Apple признала компанию банка "Открытие" по продвижению сервиса Apple Pay лучшей в России. Мобильный банк "Точки" признан самым функциональным и удобным для малого бизнеса на платформе iOS по версии аналитического агентства Markswebb Rank&amp;Report. Открытие стало "Банком года" по версии ведущего</p> | <p>В 2016 году банк получил премию «Время инноваций» в трех номинациях: Проект года – за проект «Гуманизация роботов: Инновации пользовательского опыта в новом мобильном банке BSPB Mobile»; Продукт года – «Безбумажное кредитование 360 градусов. Формирование нового уникального пользовательского опыта в электронном банкинге»; Лучший проект по внедрению инноваций – «Самообучающаяся система WikiPay: переводы без ручного заполнения реквизитов». Также банк стал лауреатом премии «Финансовый олимп» в номинации «Региональный банк». Банк «Санкт-Петербург» стал обладателем Гран-При Национального конкурса Customer eXperience Awards Russia 2016 за лучшую реализацию концепции клиентского опыта в России.</p> | <p>В 2016 году банк «РОССИЯ» стал победителем премии Cbonds Awards в номинации «Лучшая сделка первичного размещения концессионных облигаций 2016» за организацию облигационной сделки «Транспортной концессионной компании». Рейтинговое агентство «Эксперт РА» подтвердило рейтинг кредитоспособности АО «АБ «РОССИЯ» на уровне А++ «Исключительно высокий (наивысший) уровень кредитоспособности».</p> |
|-------------------------------------|--|--|--|--|--|

|                             |  |   |  |   |   |
|-----------------------------|--|---|--|---|---|
| <p>Неосязаемые ценности</p> | <p>Доброе имя, честность, надежные отношения с клиентами</p> | <p>Мыслим как предприниматели, действуем как лидеры, постоянно развиваемся, ценим и уважаем клиента</p> | <p>Оперативность, информационная открытость, профессионализм</p> | <p>Активность, клиентоориентированность, эффективность, партнерство</p> | <p>Качество, профессионализм, забота, развитие, ответственность</p> |
|-----------------------------|--|---|--|---|---|