

ОТЗЫВ

официального оппонента Димитриади Николая Ахиллесовича,
доктора экономических наук, заведующего кафедрой общего и стратегиче-
ского менеджмента ФГБОУ ВПО «Ростовский государственный экономиче-
ский университет (РИНХ)» (г. Ростов-на-Дону)
на диссертационную работу *Штезеля Андрея Эрвиновича* «Управление про-
дажами банковских услуг и продуктов в современных условиях конкурент-
ной рыночной среды», представленную на соискание ученой степени канди-
дата экономических наук по специальности 08.00.05 – Экономика и управле-
ние народным хозяйством: маркетинг

Актуальность темы исследования. В условиях острой конкуренции на российском банковском рынке 2014-2015 гг. наиболее ясные перспективы роста конкурентоспособности имеют те коммерческие банки, которые осуществляют системное, научно обоснованное построение системы продаж и могут активно расширять и оптимизировать конкурентоспособный ассортимент банковских услуг и продуктов, как традиционного, так и инновационного направления.

Основной маркетинговой функцией системы продаж в современных кредитных организациях является непосредственно гарантированное обеспечение роста и развития продаж банковских продуктов и услуг. При этом эффективная реализация указанной функции предполагает тщательную разработку методического обеспечения продаж, заключающегося в регламентированном описании бизнес-процессов и в формализованном обеспечении процесса управления продажами. Полноценная система стандартов продаж в коммерческом банке подразумевает разработку и внедрение организационно-



управленческих документов и алгоритмов работ, регламентирующих процессы продаж, а также документов, необходимых для конкретной организации, функционирующей в условиях неопределенности, с учетом ее потенциала, корпоративной культуры и профессионализма сотрудников. Методическое обеспечение продаж – это, прежде всего, совокупность управленческих документов, разработанных для конкретного банка и помогающих ему осуществлять продажи.

Особенностью современного этапа развития банковского бизнеса в России является исключительная значимость применения системного подхода к управлению продажами, обусловленная постоянно растущим уровнем конкуренции среди кредитных организаций, в которой принимают активное участие также и специализированные небанковские финансовые организации. В связи с этим на современном этапе можно выделить ряд необходимых условий для системного управления продажами.

Во-первых, построение стабильно функционирующего отдела корпоративных продаж, обеспечивающего возможность безболезненного для бизнеса замещения одних сотрудников другими в случае их болезни, увольнения и т.д. Создаваемый/модернизируемый отдел продаж должен иметь продуманную и обоснованную организационную структуру, нацеленную на вовлечение всего персонала – как операционного, так и командного – в формирование итоговых показателей продаж кредитной организации.

Во-вторых, участвующие в заключении и реализации сделок с клиентами сотрудники кредитной организации должны обладать необходимыми для успешной работы на современном банковском рынке компетенциями (самоорганизованность, способность принимать оперативные решения, нацеленность на результат и др.), развитие которых также должно быть целью функционирования системы корпоративного обучения торгового персонала.

В-третьих, нуждается в изменении сама маркетинговая парадигма, в соответствии с которой продажи банковских услуг и продуктов традиционно осуществляются в пассивной форме, с использованием традиционных кана-



лов продаж и морально устаревших инструментов привлечения новых клиентов. Современные цифровые маркетинговые технологии, программы формирования лояльности клиентов, геолокационные сервисы и продуманные конкурентные стратегии способны в значительной мере повысить результативность продаж банковских услуг и продуктов на локальных, региональных и национальном банковском рынке.

К большому сожалению, проблематика научного и методического обеспечения проектирования и управления системами продаж в коммерческих банках характеризуется в российской маркетинговой науке лишь отдельными, разрозненными исследованиями, которые не охватывают все многообразие и специфику маркетинговой деятельности в части функционирования систем продаж современных кредитных организаций. Диссертационная работа А.Э. Штезеля является интересной, актуальной и востребованной научной разработкой в указанном направлении.

Степень обоснованности научных положений, выводов и рекомендаций. Реализованное автором диссертационное исследование построено на основе масштабного обобщения и критического анализа фундаментальных и прикладных отечественных и зарубежных исследований проблем организации продаж в волатильных условиях конкурентной рыночной среды, в том числе с использованием инновационных каналов и форм, специфичных для сферы банковских продаж. Автором собран и обработан масштабный фактологический материал, реализовано собственное полевое исследование систем продаж банковских услуг и продуктов регионального уровня, использованы современные и актуальные методологические подходы и методики. Последовательное и глубокое решение комплекса исследовательских задач обеспечило необходимый для кандидатской диссертации уровень научной новизны, практической значимости и методической ценности авторских новаций. Авторские выводы, результаты и предложения обоснованы, следуют из результатов авторских кабинетных и полевого исследования, базируются на применении современного исследовательского и аналитического инструментария.



Научная новизна проведенного исследования состоит в развитии маркетингового инструментария управления продажами услуг и продуктов на локальных банковских рынках, направленного на мобилизацию маркетингового потенциала современных кредитных организаций и учитывающего их специфику при организации сферы продаж, и включает в себя следующие конкретные элементы:

– предложена авторская классификация каналов продаж банковских услуг и продуктов, в основе которой лежит направленность вектора взаимодействия коммерческого банка с потребителями банковских услуг / продуктов, что обеспечивает возможность выделения и идентификации каналов активных, пассивных и комбинированных продаж и унификацию их маркетингового значения и возможностей (с. 36-37);

– уточнено маркетинговое значение и роль корпоративной системы продаж в формировании промежуточных и итоговых показателей конкурентоспособности коммерческих банков (с. 38-39), позволяющее количественно определить резервные возможности каналов и технологий продаж при разработке маркетинговых конкурентных стратегий банков внутривидовой и межвидовой направленности;

– дополнена структура функциональных особенностей системы продаж банковских услуг / продуктов за счет выделения и исследования дополнительных маркетинговых функций (консультации по дополнительному предоставлению услуг и продуктов; кросс-продажи; коммерциализация банковских инноваций и их апробация; формирование у потребителя удовлетворенности визитом в банк/точку продаж и приобретением набора услуг и продуктов; активное привлечение новых потребителей; укрепление корпоративного бренда банка), обеспечивающая понимание особенностей маркетингового потенциала системы продаж как самостоятельного направления маркетинговой активности кредитной организации (с. 51-53);

– представлен авторский классификационный подход к исследованию особенностей традиционных и инновационных инструментов и каналов про-



даж (с. 54-56), обеспечивающий возможность обоснованного разделения существующих каналов продаж в зависимости от природы организации взаимодействия «банк-клиент» в ходе продаж банковских услуг/продуктов и использования их особенностей при проектировании перспективных маркетинговых программ и отдельных мероприятий конкурентной борьбы;

– дана авторская характеристика системы ресурсно-технологического взаимодействия технологий продаж банковских услуг и продуктов в виде декомпозиции «форма/канал продаж – ресурсы продаж – технологии продаж», позволяющая обеспечить рост значимости и функциональности основных, дополнительных и инновационных каналов продаж в мультифилиальных банковских организациях (с. 64-67).

Личный вклад соискателя в проведенное исследование состоит в:

– обосновании необходимости самостоятельного рассмотрения сферы продаж банковских услуг и продуктов в системе функционального управления деятельностью коммерческого банка в качестве экстенсивного резерва роста результативности и эффективности процессов банковского менеджмента (с. 34-35);

– в дифференциации содержания элементов системы продаж в зависимости от вектора взаимодействия коммерческого банка с потребителями банковских услуг / продуктов, охарактеризована специфика активных и пассивных продаж в банковской деятельности (с. 36);

– в характеристике роли и значения системы продаж банковских услуг и продуктов в конкурентной деятельности современного коммерческого банка, выраженных в непосредственном формировании промежуточных итоговых показателей оценки экономической эффективности деятельности и конкурентоспособности коммерческого банка (с. 38-39);

– в характеристике природы и особенностей маркетингового взаимодействия управленческих функций при обеспечении функциональности корпоративной системы продаж, обеспечивающих применение стратегического



подхода к участию в конкурентной борьбе на рынке банковских услуг и продуктов (с. 51);

– в расширении состава функциональных характеристик системы продаж банковских услуг / продуктов за счет выделения и исследования таких функций, как консультации по дополнительному предоставлению услуг и продуктов; кросс-продажи; коммерциализация банковских инноваций и их апробация; формирование у потребителя удовлетворенности визитом в банк/точку продаж и приобретением набора услуг и продуктов; активное привлечение новых потребителей из сегментов физических лиц и корпоративных клиентов; укрепление корпоративного бренда банка (с. 52-53);

– в приведении сравнительной характеристики основных каналов продаж банковских услуг и продуктов с выделением и исследованием особенностей традиционных (продажи в филиалах, отделениях, операционных кассах функциональными специалистами) и инновационных (кросс-продажи, активные продажи в розничном и корпоративном сегментах, продажи посредством технических средств (с. 54-56);

– в визуализации алгоритма организации функционирования системы продаж банковских услуг и продуктов, позволяющего практически реализовать системный подход к организации и развитию этого функционального направления банковского маркетинга (с. 64-65);

– в классификации маркетинговых особенностей ресурсно-технологического взаимодействия элементов системы продаж, обеспечивающие функциональность основных каналов продаж банковских услуг и продуктов (с. 66).

В диссертационной работе содержится необходимый объем авторских положений, утверждений и выводов, достаточный для публичной научной защиты.

Структура и содержание диссертационного исследования, его завершенность. Структура работы отражает последовательную реализацию исследовательского замысла, направленного на системное достижение цели и



задач диссертационного исследования, соответствует внутренней логике исследования и последовательно раскрывает основные результаты, полученные автором.

Традиционно исходная часть работы «Теоретические аспекты организации системы продаж банковских продуктов» представлена исследованием маркетинговой специфики и отраслевых особенностей построения системы продаж в сфере банковских услуг (с. 16-40), характеристикой особенностей функционального взаимодействия системы продаж в корпоративной системе маркетинга коммерческого банка (с. 41-57), авторской концепцией маркетингового управления развитием системы продаж банковских услуг и продуктов в коммерческих банках (с. 57-70).

Исследовательский блок диссертационного исследования «Исследование особенностей организации системы продаж банковских услуг и продуктов в кредитных организациях Краснодарского края» содержит расширенную авторскую характеристику конкурентной среды локального банковского рынка (с. 71-87), результаты комплексного маркетингового исследования конкурентных стратегий ключевых игроков рынка (с. 87-119) и результаты маркетингового сравнения систем продаж коммерческих банков – лидеров регионального банковского рынка (с. 120-154).

В рекомендательной части работы «Пути повышения эффективности продаж банковских услуг и продуктов в корпоративном бизнесе» автором подчеркнута маркетинговое значение кастомизации факторингового кредитования поставщиков крупных торговых сетей как перспективного направления активизации продаж банковских услуг и продуктов на региональном рынке банковских услуг Краснодарского края (с. 155-167), приведены результаты авторского маркетингового исследования потребностей, особенностей и перспектив факторингового кредитования в сегменте сетевых торговых организаций Краснодарского края (с. 167-172), разработан проект разработки и продажи факторингового продукта для торговых сетей Краснодарского края в филиальной сети многофилиального банка (с. 173- 185).



Анализ содержания диссертационной работы позволяет оценить ее как целостное научное исследование, содержащее современные научные подходы к решению значимой народно-хозяйственной проблемы, в котором присутствуют новации теоретического, методического и практического характера.

Замечания по содержанию диссертационного исследования. Критическое изучение содержания диссертационной работы, автореферата и научных трудов автора позволило сформулировать следующие замечания:

1. Автором выделены и охарактеризованы с точки зрения содержания и специфики активные и пассивные каналы продаж банковских услуг и продуктов, однако в исследовательской части исследования он констатирует факт наличия комбинированных каналов продаж, значение и специфика которых нуждаются в дополнительном исследовании и обосновании.

2. При характеристике роли и значения системы продаж банковских услуг и продуктов коммерческого банка в его конкурентной стратегии автор не приводит конкретных показателей результативности / эффективности продаж и связи этих показателей с конкурентоспособностью кредитной организации.

3. При определении сферы продаж банковских услуг и продуктов автор не описывает распределение функции продаж между персоналом кредитной организации, что в определенной мере снижает содержательности авторского подхода.

4. При характеристике роли системы продаж банковских услуг и продуктов в конкурентной деятельности современного коммерческого банка автор не останавливается подробно на проблемах банковской и межбанковской конкуренции, хотя данные виды конкуренции обладают ярко выраженной спецификой и требуют адаптации системы продаж с учетом конкурентного потенциала и возможностей прямых и межвидовых конкурентов.

5. Диссертационная работа выиграла бы от введения в содержание и текст самостоятельного исследовательского блока, характеризующего осо-



бенности организации системы продаж в иностранных коммерческих банках, представленных на финансовом рынке Российской Федерации.

6. В визуализации авторского алгоритма организации функционирования системы продаж банковских услуг и продуктов целесообразным представляется введение системы нормативов, характеризующих ее результативность и эффективность.

7. В исследовательской части работы автором справедливо подчеркнута лидирующая роль Сбербанка России на региональном финансовом рынке, однако не представлены результаты функционально-стоимостного анализа системы продаж и взаимосвязи ее архитектуры и функциональности со сложившимся на рынке положением данной кредитной организации.

8. В автореферате диссертации недостаточно охарактеризованы такие маркетинговые инновации в части организации продаж банковских услуг и продуктов как кросс-продажи, использование CRM-систем, продажные возможности систем «больших данных» и геомаркетинговых систем.

Указанные замечания отражают точку зрения оппонента, но не снижают общей положительной оценки реализованного исследования. Диссертационная работа обладает актуальностью, самостоятельностью, завершенностью, содержит авторское приращение научного знания, характеризуется необходимым уровнем практической и учебной ценности, содержит обоснованные и подтвержденные выводы, результаты и предложения. Итоги диссертационного исследования в достаточной мере отражены в публикациях автора, апробированы на научных конференциях, в концентрированном виде представлены в автореферате, содержание которого полностью соответствует содержанию и структуре всей диссертационной работы.

Общая квалификационная оценка диссертационной работы. Диссертационная работа А.Э. Штезеля представляет собой комплексное законченное исследование значимой народно-хозяйственной задачи, содержание которого позволяет положительно оценить достоверность и обоснованность полученных автором диссертации результатов, сформулированной концеп-



ции и отдельных пунктов научной новизны, отметить высокий научный и прикладной уровень реализованного исследования.

Соискателем внесен значительный вклад в разработку и совершенствование теоретических и методических аспектов разработки и эффективного использования систем продаж банковских услуг и продуктов на основе интеграции активных, пассивных и комбинированных каналов продаж и активного использования системы продаж в конкурентной стратегии современных кредитных организаций. Диссертационное исследование соответствует требованиям Высшей Аттестационной Комиссии (п.9 «Положения о порядке присуждения ученых степеней» от 24.09.2013 г. №842), а ее автор Штезель Андрей Эрвинович заслуживает присуждения ученой степени кандидата экономических наук по специальности 08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством: маркетинг.

Официальный оппонент

Доктор экономических наук



Н.А. Димитриади



Димитриади Николай Ахиллесович

Почтовый адрес: 344002, г. Ростов-на-Дону, ул. Большая Садовая, д. 69, кафедра
общего и стратегического менеджмента

Телефон: +7(863) 263-30-80

Адрес электронной почты: ndimitriadi@yandex.ru

ФГБОУ ВПО «Ростовский государственный экономический университет (РИНХ)»

Заведующий кафедрой общего и стратегического менеджмента

3 апреля 2015 года