**Пригожин А.И.**

**КЕЙС «Разработка стратегии банка. Маркетинговая политика»**

***ОПИСАНИЕ КЕЙСА***

***1. Запрос на консультирование***

Клиент прочитал мою книгу «Цели и ценности» и предложил разработать новую стратегию его Банка в соответствии с рекомендациями этой книги.

***2. Контракт на консультирование***

**Содержание работы:** контрактинг сразу предусматривал максимально возможный и полный цикл работ, начиная с организационной диагностики и заканчивая консультационным сопровождением реальных изменений. На каждую стадию работ заключались отдельные контракты либо на этап, либо на дни работы на объекте (длительность, как правило, 5-7 дней)

***Предполагаемый результат:*** разработка и осуществление стратегии Банка

***Ответственность сторон:***

* консультант даёт знаниевое и методическое обеспечение работы, вовлекает персонал в консультационный процесс;
* клиент предоставляет организационное и финансовое обеспечение консультационных работ.

***Критерии оценки результата:***

* с точки зрения клиента – удовлетворённость полученными результатами на каждой стадии консультационных работ;
* с точки зрения консультанта – превышение ожиданий клиента, а также совершенствование своих методов и получение нового опыта.

***3. Диагностика***

подробно описана в специальном кейсе (17 страниц основного текста отчёта и 53 страницы приложений). Она включала в себя:

* анализ документов (решения, должностные инструкции, материалы совещаний, инновационные разработки);
* самодиагностику (метафора организации, крестовина по Квину и Кэмерону, анализ типовых управленческих ошибок и оргпатологий);
* диагностические развивающие интервью;
* диагностическое наблюдение и др.

***4. Уточнение контракта***

На данный момент исполнение контракта составило около полутора лет и продолжается как по инициативе клиента, так и по предложениям консультанта.

***5. Содержание консультационных работ:***

* оргдиагностика;
* коллективное обсуждение отчёта о результатах оргдиагностики;
* выступления на собраниях акционеров Банка;
* разработка VISION Банка на пятилетнюю перспективу;
* разработка Идеологии и Кодекса Банка;
* разработка функциональных политик (маркетинговой, кадровой, финансовой и др.);
* разработка системы служебных функций руководителей с условиями и оценкой их исполнения;
* управленческий коучинг трёх руководителей Банка;
* проведение стратегических сессий;
* управленческий практикум для приоритетных клиентов Банка;
* в дальнейшем предполагается активизация работы по командообразованию, освоению методов ведения совещаний, корректировка функциональных политик и служебных функций

***6. Внедрение, сопровождение изменений***

Консультационная работа началась с ментальных изменений, затем перешла в проектные изменения; теперь сосредоточилась, главным образом, на реальных изменениях.

***7. Итоги работы***

В основном завершены работы по пунктам 3, 5 и 6. В соответствии с ними получены ожидаемые результаты или сверх того.

***8. Самооценка кейса***

Кейс получился одним из наиболее полных и интересных для консультанта и полезных для клиента.

***Приложение 1.*** Проактивная маркетинговая политика

**Оглавление:**

1. Цели политики.
2. Основные направления маркетинга
3. Приоритетные клиенты, конкурентные преимущества
4. Методы развития клиентской базы
5. Офисы продаж и регионализация.
6. Продукты.
7. Ценообразование.
8. Продвижение.
9. Стадии реализации политики.
10. Трудности, проблемы, ограничения при реализации политики, методы их преодоления
11. Мониторинг и результаты оценки реализации политики.

**1.** **Цели политики.**

Маркетинговая политика является ведущей по отношению к другим функциональным политикам. В ней максимально выражается ориентация на Видение и идеологию Банка.

Основными целями маркетинговой политики являются:

* расширение приоритетной клиентской базы Банка;
* закрепление ее на стратегическую перспективу;
* создание конкурентных преимуществ и преодоление конкурентных упущений на рынке приоритетной клиентуры с целью увеличения их числа, углубления их спроса, выхода через них на других клиентов;
* разработка и использование методов оперативного вовлечения приоритетных клиентов в бизнес Банка.
* вовлечение персонала в разработку реализацию и развитие Маркетинговой политики по принципу «Маркетинг есть дело каждого».

Реализация этих целей позволит обеспечить Банку стратегическую доходность, т.е. растущий спрос на услуги Банка в обозримой перспективе. В ближайшей перспективе реализация данной политики позволит увеличить доходность Банка на 30% в течение 1 года с начала ее перевода в оперативный режим, а через 3 года - удвоить доходность при незначительном (до 30 человек) росте численности персонала.

**2. Основные направления маркетинга.**

Наиболее приоритетными направлениями проактивности Банка будут:

* Развитие бизнеса клиента.Необходимо знать стратегии и планы развития клиентов, рекомендовать под

них кредитные продукты и другие услуги, а также оказывать консультационное содействие в разработках подобных планов;

* Комплексные продажи.

Каждому клиенту предлагается максимально полный набор продуктов Банка. Ориентиром является «Абсолютный клиент» - тот, кто покупает продукты из всех разделов тарифов, кроме документарных операций и гарантий;

* Выход на территории приоритетных клиентов.

Организуются презентации, консультации, рекламные компании, а иногда и обслуживание в офисах как имеющихся, так и потенциальных клиентов;

* Развитие продуктовой линейки прежде всего за счет стратегически наиболее перспективных банковских продуктов;

Анализ продуктового ряда в регионе и стране с выделением продуктов,которые могут попасть в фокус конкуренции на ближайшую и дальнюю перспективы.

* Развертывание сети дополнительных офисов или региональных представителей (агентов) в других городах России.

Под агентами подразумеваются местные брокеры и иные посредники, работающие за процент от каждого привлеченного на обслуживание в Банк приоритетного клиента.

* Ценообразование по уровням обслуживания.

Предлагается несколько уровней обслуживания, выбираемых самим клиентом с дифференцированным подходом в цене и наличием дополнительных опций.

**3. Приоритетные клиенты**

3.1. Признаки приоритетных клиентов (по убывающей значимости)а) Основные признаки;

* Доходность клиента (от 50 ООО рублей в месяц, при этом доходы от бизнес- групп суммируются);
* Возможности кредитования с минимальными рисками: наличие ликвидного обеспечения, хорошее финансовое состояние заемщика, наличие положительной кредитной истории.
* Репутация клиента на финансовых рынках: стабильность, надежность, прозрачность;
* Трансляционные клиенты - клиенты, способные вольно или невольно приводить новых клиентов;
* Ресурсообразующие клиенты - клиенты, способные разместить в виде депозита более 10 ООО ООО рублей сроком более года.

б) Другие признаки

* Участие во внешнеэкономической деятельности;
* Обороты в рублях (с оборотом не менее 3 млн.руб. в месяц);
* Перспективы роста бизнеса клиента;
* Холдинговые структуры;
* Возможность выхода через данного клиента на других;
* Физлица с высокой репутацией и большими средствами;
* Ориентация клиента на карточные продукты;

|  |  |
| --- | --- |
| 3.2. | Конкурентные преимущества и упущения. |
| Кконкурентные преимущества |  | **ТЕКУЩИЕ** | **ДОЛГОВРЕМЕННЫЕ** |
| Имеются | **Текущие**• Многообразие иуниверсальность продуктов итарифов;• Банковские карты (платформадля развития бизнесаБанковских карт);• Квалифицированный имотивированный персонал; | **Долговременные**• Скорость основных операций• Доступность руководителейлюбого ранга• Индивидуальная территория длякрупного бизнеса |
| Надо создать | **Текущие**• Проактивные технологиипродаж, основанные накомплексном предложении и сучетом индивидуальныхпотребностей клиента приактивном использовании системыCRM.• Круглосуточная поддержкапользователей электронногоБанкинга• Продающий интернет-сайт | **Долговременные**• Бонусная программа свовлечением клиентов• Консультационный подход приоказании услуг• Финансовый консьерж• Наличие качественной сетидополнительных офисов• Высокая инвестиционнаяпривлекательность Банка. |
| Конкурентныеупущения | • Отсутствие стандартныхпродуктов• Немасштабируемость бизнеса• Низкий капитал• Чужой процессинг |  |

3.3. Структурирование клиентской базы

3.3.1. Корпоративные клиенты.

В связи с тем, что ключевой характеристикой клиента являются доходы, приносимые им Банку, сегментацию клиентов можно провести следующим образом:

* Приоритетные, категория А (доход свыше 300 т.р. в месяц) - «Абсолютный клиент», покупающий продукты из каждого раздела Тарифов.
* Приоритетные, категория В (доход свыше 50 т.р. в месяц);
* Неприоритетные, категория С (доход ниже 50 т.р. в месяц);

Вводится понятие коэффициента стабильности, который отражает постоянство нахождения клиента в одном из вышеперечисленных сегментов.

Кроме того, при формировании конкретного продуктного предложения, следует дополнительно сегментировать клиентскую базу по сфере деятельности, отраслям, месторасположению.

Очень важно проводить периодический анализ существующей клиентской базы, результатом которого будет структура и характеристики потребительского поведения, а именно:

* анализ клиентской базы по структуре доходов
* анализ клиентской базы по использованию продуктов в других Банках
* анализ мотивов прихода и ухода существующих клиентов
* анализ удовлетворенности продуктами и уровнем сервиса
* анализ репутации Банка в деловой среде

Для работы по привлечению новых клиентов используются списки, составленные из следующих баз данных:

* База данных «Крупнейшие участники ВЭД» (список постоянной коммуникации)
* Потенциальные заемщики по показателям отчетности (50 клиентов)
* База данных по рекомендации сотрудников.

Процесс поиска источников информации о новых клиентах происходит постоянно, отрабатываются различные варианты его пополнения. Ответственность за данный процесс лежит на УСР, а также на клиентских подразделениях. Для обеспечения системности в процессе привлечения клиента составляется список потенциальных клиентов, который является неотъемлемой частью данной Политики (см. Приложение 1).

3.3.2. Частные клиенты.

Пересмотр сегментации частных клиентов предлагается не производить и продолжить использовать следующие признаки:

* группа «Премиум» - состоятельные физические лица, разместившие в банке денежные средства в сумме не менее 3 ООО ООО рублей.
* группа «Бизнес» - менеджеры и сотрудники корпоративных клиентов, которые размещают свои личные средства в банке.
* группа «Эконом» - сотрудники корпоративных клиентов - владельцы пластиковых карт Банка, выпущенных в рамках зарплатных проектов.

Вне рамок описанной выше сегментации предлагается выделить дополнительные группы:

* Дети существующих клиентов из групп «Премиум» и «Бизнес»;
* Родители существующих клиентов из групп «Премиум» и «Бизнес».

**4. Методы развития клиентской базы.**

Проактивный подход в процессе развития отношений с клиентами становится главенствующим. Для достижения принципов опережения ожиданий клиента необходимо их качественно выявлять. В данной связи на стадии первого контакта при открытии счета, первого звонка после 2 месяцев работы составляется «План экономического развития клиента», где описывается как суть первичной заявки клиента, так и планы использования им других продуктов, планы развития бизнеса, его ключевые партнеры.

В Банке выделяется функция активных продаж, с целью акцентированного поиска и привлечения в Банк новых приоритетных клиентов - юридических лиц. К 2012 году будет принято решение о создании соответствующего подразделения. Кроме того,в рамках данной работы производится расширение списка потребляемых продуктов существующими клиентами. Используются личныесвязи любого из сотрудников Банка для подготовки комфортного переговорного поля. Важнейшим элементом деятельности продающих сотрудников является постоянное углубление спроса клиентов, основанное на доскональном знании особенностей его бизнеса и стратегии развития.

Ключевыми методами продаж при этом являются:

* выезды для переговоров к клиентам,
* регулярные телефонные контакты,
* доведение информации о новых продуктах,
* внесение информации и последующее использование в работе возможностей CRM.

Среди сотрудников продающих подразделений организуется процесс постоянного обучения и повышения квалификации.

Отдельным блоком представляется работа с трансляционными клиентами. Основными подходами будут разработка специальных предложений для тех, кто рекомендует или может рекомендовать Банк другим. Создается благоприятная среда для деятельности агентов и брокеров. Применяется бесплатное консультирование для клиентов данной категории.

Важнейшим нововведением для усиления предпринимательского потенциала продающих подразделений является создание на их основе бизнес-единиц, самостоятельно хозяйствующих подразделений Банка со своим планом по прибыли, возможностью расходования дополнительной прибыли по своему усмотрению. После тестирования нескольких подразделений в течение нескольких месяцев принимается решение о создании бизнес-единиц на постоянной основе.

Ключевым принципами взаимодействия клиентских сотрудников является взаимопомощь в процессе обслуживания, отказ от видимой для клиента конкуренции, максимальная заинтересованность в комплексном удовлетворении спроса любого обратившегося в Банк клиента.

На постоянной основе проводятся совещания начальников продающих подразделений Банка, где обсуждаются различные вопросы относительно потребительских характеристик продуктов, координации действий сотрудников по продажам, составляется план работы. Огромное значение уделяется развитию диагональных связей между подразделениями, подчиняющихся разным руководителям.

**5.Офисы продаж и регионализация**

Реализация продуктов банка осуществляется в офисах продаж. Помимо базовых офисов развивается сеть дополнительных офисов.

Предусматривается расширение сети ДО компактного формата «2х2», исходя из принципа географического распоожен7ия бизнеса потенциальных и существующих клиентов, приносящих доход. Персонал в любой из точек продаж безукоризненно владеет информацией о любом из продуктов, предлагаемых Банком, обеспечивается наличие справочной и рекламной продукции. До конца 2011 года Банк открывает полнофункциональный офис в одном из центральных торговых центров города на первом этаже с входом с улицы.

Представлять в российских городах отдельные продукты целесообразно посредством создания сети региональных представителей, которые на основании агентского договора смогут выезжать к клиенту, проводить необходимые процедуры идентификации, заключения с ним типового договора на РКО (коробочные продукты), подключать электронный банкинг.

В перспективе 5 лет отслеживается целесообразность открытия ДО в российских городах, за пределами области. При ориентации на регионы с высокой концентрацией предприятий, работающих по ВЭД, можно будет быстро нарастить клиентскую базу. Клиенты - физические лица в ДО других регионов будут неизбежно расти за счет предоставления им первоклассного сервиса и широкого комплекса качественных услуг.

**6 . Развитие продуктовой линейки**

Проактивность маркетинговой политики на данном направлении проявляется не только в удовлетворении спроса, но и в формировании его, в предложении приоритетным клиентам тех новых для них продуктов, на которые ожидается высокий платежеспособный спрос.

Основным подходом при формировании продуктового предложения являются комплексные продуктовые решения для различных сегментов клиентов, при этом, четкое понимание, какую комбинацию основных продуктов и дополнительных опций потенциально интересен приоритетным клиентам дает периодическая диагностика спроса.

Новые продукты, а также модификация существующих услуг появляются из четырех основных источников:

* сбор и анализ информации из внешней среды о тарифах и продуктах конкурентов (ответственность УСР);
* сбор и анализ предложений/инноваций поступающих от подразделений или сотрудников;
* обработка и анализ пожеланий клиентов, поступающих в ходе процесса обслуживания непосредственно менеджерам или продающим подразделениям.
* вовлечение клиентов в создание новых услуг посредством их периодического участия в фокус-группах, опросах, интервью.

Обновление продуктовой линейки, разработка новых банковских продуктов осуществляется по соответствующему профилю следующими подразделениями:

* КУ - создает конкурентные преимущества через разработку кредитных продуктов;
* УРКК - создает конкурентные преимущества через разработку расчетных технологий;
* Отдел развития банковских карт - создает конкурентные преимущества в технологиях банковских карт;
* УРЧК - создает конкурентные преимущества по вкладам частных клиентов;
* УАиБТ - создает конкурентные преимущества в развитии систем удаленного банкинга.

Базовые продуктовые решения, которые будут разрабатываться в ближайшей перспективе включены в план мероприятий по реализации маркетинговой политики (см. Приложение 1.)

**7. Ценообразование.**

Предусматривается несколько ценовых предложений для каждого из определенных нами групп клиентов. Таким образом, обеспечивается отбор в различные группы по уровню сервиса уже на входе клиента в Банк. Предлагается «золотой», «серебряный», «бронзовый» уровень обслуживания. Мы предлагаем справедливую цену за соответствующий перечень преференций. Вводится стандарт «Возврат комиссии» с

различными коэффициентами. Кроме того, от выбранного уровня зависит скорость, право обслуживания в премиальном офисе, ежемесячная плата, предельное время исполнения платежей, возможность выбора менеджера клиента.

Распределение по группам существующих клиентов делается только при их желании перехода на новый тарифный режим. Клиент имеет право повысить уровень сервиса, доплатив определенную сумму. Сумма рассчитывается как разница между текущей доходностью клиента и входным порогом следующего уровня сервиса.

Предусмотрены коридоры тарифов и ставок для бизнес-единиц. Бизнес-единица имеет право предоставлять скидку в зависимости от важности и перспективности клиента, в рамках пакетных предложений на условиях предоплаты (Большой и малый европейский бонус). Сохраняется сквозная система бонусов: скидка в размере 7% для клиентов, затрачивающих на услуги Банка более 300 тысяч рублей в квартал без учета суммы дохода, полученного в виде процентов по кредитам.

**8. Продвижение**

Развитие бренда реализуется за счет:

* Проведения маркетинговых исследований: рынка и конкурентов, восприятия бренда, внутренней среды Банка, каналов для коммуникации с предпочтительными клиентами.
* Планирования рекламной стратегии и промо-календаря на год с возможностью ежеквартальной корректировки, при этом ежеквартально оценивается эффективность затрат на рекламу.
* Введения не реже одного раза в 2 года новых элементов в константы фирменного стиля, обновления рекламных образов, хэдлайнов.
* Постоянного и системного согласования маркетинговых действий между подразделениями.

Приоритетные инструменты и каналы коммуникации с клиентами.

* Директ-мейл: рассылаемые материалы должны быть привлекательными для клиента, не просто информировать, а побуждать к действию.
* Интернет: web-сайт Банка становится инструментом продажи услуг, побуждающим клиента воспользоваться предложением за счет его интерактивной подачи и доступности;
* Интернет: на калининградских информационно-новостных порталах обеспечивается регулярное присутствие в формате баннеров, пресс- релизов и публикации экспертных мнений по актуальным темам.
* Перекрестный маркетинг: проведение акций совместно с другими ведущими предприятиями города для привлечения новых клиентов.
* Вовлечение сотрудников Банка в процесс информирования клиентов при проведении рекламных компаний.
* Внутренний мерчандайзинг: использование внутреннего пространства для размещения справочной, понятно изложенной информации о продуктах, услугах, действующих акциях и специальных предложениях.
* Связи с общественностью (PublicRelations): участие в экспертных тематических рубриках в самых популярных городских газетах, на радио и телевидении; проведение тематических мероприятий и презентаций для расширения кругозора руководителей, бухгалтеров;
* Событийный маркетинг: спонсорство популярных кино и музыкальных фестивалей, выбор мероприятий или объектов, созвучных ценностям
* Банка и несущих вклад в развитие социальной значимости в глазах приоритетных клиентов.
* Стандартные рекламные каналы: наружная реклама, радиореклама, пресса, печатная продукция.

При планировании рекламных кампаний или спонсорских мероприятий определяются четкие задачи, выраженные в цифрах или качественных характеристиках. Оценка эффективности кампаний осуществляется по результатам исследований узнаваемости бренда, осведомленности об услугах и по показателям роста продаж. Для внутренней оценки производится обязательная фиксация отклика по кампаниям (звонки, встречи, продажи) в разрезе сотрудников, вовлеченных в контакты с клиентами.

**9. Стадии реализации политики.**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| №№ | **Стадии реализации политики** | **Результаты действий** | **Ресурсы** |
| 1 | Подготовка списков потенциальных клиентов Банка | Список из 200 клиентов с показателями деятельности, Банков обслуживания, конкурентнымипреимуществами в данных Банках | Составление баз данных по ВЭД, срок - 60 дней, участие сотрудников клиентских подразделений. |
| 2 | Технология активных продаж | Создание подразделения активных продаж в составе клиентского подразделения | Изменения в орг. структуру, поиск и прием руководителя соответствующего профиля, перевод сотрудников из числа действующих подразделений. |
| 3 | Создание бизнес- единиц | Итог работы двух подразделений: Отдел эквайринговой сети и Управления по работе с физическими лицами в режиме тестового соглашения в течение 3 месяцев. | Участие в эксперименте двух подразделений. Сбор заявок от других инициаторов. |
| 4 | Создание новой системыценообразовании я | Три уровня обслуживания, комплексное продуктовое решение для каждого уровня. | Участие клиентских подразделений, затраты на продвижение |
| 5 | Полноценная CRM система | Установка расширенной лицензии, внедренный аналитический функционал, проинтегрированный в процедуры продаж | внедренческий консалтинг, 55 ООО евро |
| б | Продающий сайт | Предоставление возможности покупки продуктов Банка на сайте | Доработка сайта, 10 000 евро привлечение продающих подразделений |
| 7 | Круглосуточнаяподдержка | Специальный номер ипрофессиональные сотрудники для справочной службы | Покупка «ровного»номера, прием на работу и обучение 2-х сотрудников. |
| 8 | Создание сети ДО | Два ДО формата «2X2», один флагманский офис в центре. | Поиск арендных площадей, ремонт - 200 ООО евро, прием 10 новых сотрудников, программа продвижения. |
| 9 | Создание сетиторговыхпредставителей | 3 представителя в Москве, Санкт-Петербурге, Перми. | Ресурс будет определен позднее. |

**Трудности, проблемы, ограничения при реализации политики, методы их преодоления.**

Основные трудности:

* Проблема рассогласованности;
* Проблема достижительности;
* Проблема отсутствия квалифицированных продавцов.

Методы преодоления проблем:

* Утверждение согласованного всеми заказчиками перечня направлений для исследований по продуктам, сервисам и технологиям обслуживания с выстроенными приоритетами выдачи результатов.
* Ежегодное планирование заказов на тематические исследования по заявкам подразделений.
* Полноценное использование возможностей CRM.
* Внедрение форматов коллективного обсуждения проектов в рамках реализации Маркетинговой политики. Регулярный обмен неформализованной информацией.
* Включение реализуемых общеБанковских проектов в планы подразделений с установлением сроков, определением ответственных и контроль их исполнения.
* Внедрение системы управления запросами внутренних клиентов на принципах ServiceDesk.
* Повышение квалификации руководителей продающих подразделений.
* Стажировка сотрудников, ответственных за активные продажи, в каждом из фронтальных подразделений Банка для понимания методов работы, выявления преимуществ, недостатков, проблемных мест.
* Наём профессионалов.

**11. Мониторинг и результаты оценки реализации политики.**

Руководство развитием и реализацией настоящей маркетинговой политики возлагается на Заместителя Председателя Правления Банка по развитию бизнеса.

Не реже одного раза в квартал, а также по завершении стадий Политики Заместитель Председателя Правления по развитию бизнеса отчитывается перед Правлением о реализации Политики. При этом, ключевым критерием оценки Заместителя Председателя Правления по развитию бизнеса является успешность реализации Политики.

Дополнение к проактивной маркетинговой политики

Перевод новой операционной модели Банка в стратегию

Стратегическая задача маркетинга здесь состоит, образно говоря - в преобразовании «пирамиды» в «квадрат». Это значит, что необходимо:

* 1. для действующих клиентов выстроить «клиентский лифт», т.е. помочь им подниматься с нижних категорий в верхние;
	2. для новых клиентов создать долгосрочные конкурентные преимущества с целью привлечения их в верхние категории;
	3. расширять клиентскую базу средней и нижней категорий.



Таким образом, постепенно будет расширяться как конус «пирамиды», так и ееоснование с явным приоритетом на конус:

|  |  |
| --- | --- |
| **А** | **«*Премиум*»** |
| **B** | ***«Золото»*** |
| **С** | **«*Серебро*»** |
| **D** | **«*Бронза*»** |

**Стартовое состояние клиентской базыИдеальное состояние клиентской базы**

При этом пропорции в количестве клиентов должны быть примерно равными во всех категориях. Именно этим путем обеспечена стратегическая доходность банка.

Для большей эффективности решения этой стратегической задачи необходимо уточнить структуру клиентской базы, добавить к уже названным «толстоструктурным» признакам клиентов (объемы финансовых средств), тонкоструктурные признаки:

* 1. . Стратегичные клиенты, т.е. настроенные на существенный рост и развитие своего бизнеса (диверсификацию, региональную экспансию, увеличение оборота и т.д.). Им следует предлагать консультационную помощь в разработке стратегии (методики, разъяснение сути стратегической работы, примеры из практики, в том числе и банковской).
	2. . Трансляционные клиенты, которые вольно или невольно способствуют приходу в банк других клиентов. Некоторые из трансляционных клиентов могут быть малодоходными для банка и даже убыточны, но косвенный доход от сотрудничества с ними бывает значительным.
	3. . Развивающие клиенты, т.е. те, кто ставит перед сотрудниками банка новые трудные задачи, решение которых развивает квалификацию сотрудников банка, создает поучительные прецеденты.

Разумеется все три категории таких клиентов могут сочетать в себе разные тонкоструктурные признаки. И эти тонкоструктурные признаки следует соединять с толстоструктурными:

***Табл.2*** **Комплексная структура клиентской базы Банка по признакам приоритетности**.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Толстоструктурные** **Тонкоструктурные.** | **А****"Премиум"** | **В****"Золото"** | **С****"Серебро"** | **D****"Бронза"** |
| **Стратегичные** | + + + + | + + + |  |  |  |  |  |  |  |
| + + | + |  |  |  |  |  |  |  |
| **Трансляционные** |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| **Развивающие** |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |

Признаки приоритетности в этой матрице распределены по убывающей значимости слева-направо и сверху-вниз. Получается, что клетка 1А включает в себя самых приоритетных клиентов. Каждая клетка разделена на 4 подкпетки, где количеством крестиков также отмечена сравнительная значимость подклеток. (Подклетка 1А+ + + + указывает на особую приоритетность). Списочный состав всей клиентской базы следует распределить по подклеткам, получив таким образом группировки конкретных клиентов (названия организаций, фамилии физ.лиц) Такая прецизионная структуризация клиентуры показывает как ее состояние на достигнутом уровне, так и векторы ее развития.

Ориентировочные вопросы для поиска и поощрения стратегических клиентов и «клиентского лифта»:

* Как вы видите свою компанию в обозримой перспективе (рост бизнеса, диверсификация, смена приоритетов и т.д.)
* Какую помощь наш Банк может оказать Вам в достижении этих целей?