

**МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ОБРАЗОВАНИЯ
УКРАИНЫ**

**ОДЕССКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ЭКОНОМИЧЕСКИЙ
УНИВЕРСИТЕТ**

МАРКЕТИНГ В БАНКЕ

УЧЕБНОЕ ПОСОБИЕ

Одесса ОГЭУ 2007

**МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ОБРАЗОВАНИЯ
УКРАИНЫ**

**ОДЕССКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ЭКОНОМИЧЕСКИЙ
УНИВЕРСИТЕТ**

УЧЕБНОЕ ПОСОБИЕ

МАРКЕТИНГ В БАНКЕ

Для студентов 5 курса

Всех форм обучения

специальностей „ Банковское дело”, „Финансы”,
„ Экономика предприятия” и слушателей СФПК

Одесса, ОГЭУ 2007

УДК

ББК

Рецензенты:

(внешний рецензент)

Корректор: З.М. Щербак

Ухличева Л.И.

Маркетинг в банке: Учебное пособие–
(Одесса: ОГЭУ, 2007г. – 279с.)

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	
I. ОСНОВНЫЕ ПОНЯТИЯ и РАЗРАБОТКА КОМПЛЕКСА МАРКЕТИНГА В БАНКЕ.....	
1. Сущность и содержание маркетинга в банковской деятельности.....	
1.1 Предпосылки и необходимость применения маркетинга в сфере банковской деятельности.....	
1.2 Основные понятия и сущность маркетинга в банковской сфере.....	
1.3 Принципы и функции банковского маркетинга.....	
1.4 Специфические особенности маркетинга в банковской сфере. Понятие банковского продукта, услуги, операции.....	
2. Исследование банковского рынка.....	
2.1 Понятие банковского рынка, его сущность и структура.....	
2.2 Система маркетинговой информации в банке.....	
2.3. Инструменты исследования банковского рынка и их характеристика.....	
2.4. Конкурентная позиция банка на рынке и анализ его конкурентоспособности.....	
3. Сегментирование банковского рынка и отбор целевых рынков и сегментов.....	
3.1 Сегментирование банковского рынка.....	
3.2 Отбор целевых сегментов банковского рынка.....	
3.3 Позиционирование банковских продуктов на рынке.....	
3.4 Изучение спроса на банковские услуги.....	
4. Маркетинговая стратегия банка.....	
4.1 Использование двухмерных матриц для определения маркетинговой стратегии банка.....	
4.2 Процесс разработки маркетинговой стратегии в банке.....	
5. Планирование банковского маркетинга.....	
5.1 Разработка планов маркетинга.....	
5.2 Планирование комплекса маркетинга.....	
5.2.1 Продуктовая стратегия банка.....	
5.2.2 Ценовая стратегия банка.....	
5.2.3 Сбытовая стратегия банка.....	
5.2.4 Коммуникационная стратегия банка.....	
6. Организация управления маркетинговой деятельностью в банке.....	
6.1 Организационная структура банка.....	
6.2 Организация службы маркетинга в банке.....	
7. Система маркетингового контроля в банке.....	
7.1 Этапы процесса маркетингового контроля.....	
7.2 Виды маркетингового контроля в банке.....	
7.3 Эффективность маркетингового контроля в банке.....	
II. Современные тенденции развития маркетинга в банковской сфере...	

8. Маркетинг партнерских отношений в сфере банковских услуг.....	
8.1. Сущность и элементы маркетинга партнерских отношений.....	
8.2. Деятельность коммерческих банков по развитию маркетинга партнерских отношений.....	
8.3. Деятельность коммерческих банков по укреплению и развитию клиентской базы.....	
9. Технологии установления и развития взаимоотношений с клиентами.....	
9.1. Основные методы и правила продажи банковских продуктов и услуг.....	
9.2. Технология формирования спроса на банковские продукты и услуги.....	
9.3. Организация работы банка по разработке коммерческих предложений.....	
10. Технология проведения презентаций банковских продуктов и услуг.....	
10.1. Основные правила делового общения для успешной презентации продуктов и услуг банка.....	
10.2. Подготовка к презентации банковских продуктов и услуг.....	
10.3. Порядок проведения презентаций банковских продуктов и услуг..	
III. Материалы для самостоятельной работы.....	
11. Вопросы для самоконтроля.....	
12. Тесты.....	
13. Задачи.....	
14. Ситуационные задания.....	
Список литературы.....	

ВВЕДЕНИЕ

Цель изучения курса «маркетинг в банке» - ознакомление студентов с общими основами маркетинга, содержанием и основными направлениями развития маркетинговой деятельности в банковской сфере.

Маркетинг возник в производственной сфере и довольно долгое время не находил соответствующего применения в деятельности банков. Однако такое состояние не могло быть длительным, и банки, вследствие резко возрастающей конкуренции вынуждены были обратиться к опыту торгово - промышленных компаний, которые уже давно ориентировались на маркетинговый подход в своей деятельности. Специфика функционирования кредитных учреждений придает маркетингу в банках целый ряд характерных особенностей, которые обособили его в самостоятельную отрасль маркетинга как науки.

Объективная основа банковского маркетинга в Украине, заключается в становлении и развитии финансового рынка. Значение современного маркетинга не ограничивается только активизацией банковской деятельности, а связано также с ускорением формирования новой банковской системы, ориентированной на рынок. Маркетинг в банковской сфере должен быть нацелен на анализ и удовлетворение потребностей клиентов в быстром и четком обслуживании. Становится предпочтительным интегрированный маркетинг, направленный на расширение круга клиентов и улучшение их обслуживания.

Структура, содержание и методология курса соответствует основным принципам классического банковского маркетинга.

Вместе с тем, в работе изложены современные тенденции развития маркетинга в банковской сфере, в том числе наиболее перспективного из них – маркетинга партнерских отношений. Для закрепления изложенного материала в работе имеется практическая часть, содержащая контрольные вопросы, тесты, задачи и ситуационные задания.

Учебное пособие рекомендуется для студентов экономических специальностей при изучении курса «Маркетинг в банке», а также может быть

полезно всем, кто интересуется вопросами эффективного управления банковской деятельности в условиях рынка.

I. ОСНОВНЫЕ ПОНЯТИЯ БАНКОВСКОГО МАРКЕТИНГА, РАЗРАБОТКА КОМПЛЕКСА МАРКЕТИНГА В БАНКЕ

1. СУЩНОСТЬ И СОДЕРЖАНИЕ МАРКЕТИНГА В БАНКОВСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

1.1. Предпосылки и необходимость применения маркетинга в сфере банковской деятельности

Маркетинг имеет сравнительно большую историю. Теоретические основы маркетинга как самостоятельной науки, существующей на стыке экономики, социологии и управления, были созданы американцем Сайресом Маккормиком (1809-1884 гг.). С 1902 года маркетинг как дисциплину стали преподавать в университетах США. И поскольку первая половина XX столетия прошла в условиях возрастающего спроса на продукцию маркетинг представлялся второстепенным процессом, поскольку более пристальное внимание уделялось процессам управления и производства. После второй мировой войны в условиях острого дефицита товаров различного назначения, кризиса финансовых систем многих государств, маркетинг как функционирующая система, оказался абсолютно ненужным. И только с начала 60-х годов, ознаменовавшихся ростом воспроизводства и качественным увеличением рынка товаров, произошел резкий всплеск интереса к маркетингу как науки и практики маркетингового исследования.

В зависимости от сложившегося на рынке спроса и предложения на определенный товар, а вернее от их соотношения, говорят «о рынке продавца» и «рынке покупателя». «Рынок продавца» складывается, когда спрос значительно превышает предложение. При этом для «продавца» сбыт не представляет особых усилий, так как в условиях избыточного спроса, то есть дефицита его товар все равно возьмут. В этих условиях, нецелесообразно заниматься какими бы то ни было исследованиями.

Совсем другая ситуация складывается при «рынке покупателя». Он возможен при превышении предложения над имеющимся спросом. В этом случае свои условия уже диктует не продавец а покупатель. Это заставляет продавца предпринимать значительные усилия для реализации своих продуктов. Именно наличие «рынка покупателя» является неременным условием применения маркетинга.

Банковский маркетинг как целостная система появился значительно позднее, чем промышленный маркетинг. Изменение в банковских системах западных стран, произошедшие в 70-80 годах, объясняют необходимость освоения коммерческими банками приемов и методов маркетинга. В числе этих изменений следует выделить универсализацию банковской деятельности, выход ее за границы традиционных операций, усиление конкуренции с иностранными банками, появление у банков конкурентов в лице небанковских учреждений, отток вкладов из банков в результате развития рынка ценных бумаг.

В банковскую сферу стали проникать сберегательные, страховые, трастовые, брокерские компании, пенсионные фонды, торгово-промышленные корпорации, которые оказывают аналогичные услуги, услуги-заменители на одном и том же рынке. Следствием явилось снижение доходности коммерческих банков и рост риска их операций. В условиях всё возрастающей конкуренции банкам необходимо было быстро реагировать на изменение конъюнктуры рынка, разрабатывать и осваивать новые банковские услуги. Создание и развитие широкого спектра услуг банков, оказываемых клиентам, базируется на ряде основных предпосылок: формировании стратегии банка, определении эффективности, стратегии продажи услуг, исследовании рынка, кадровой политике и т.д.

Таким образом, необходимость применения банками философии маркетинга, изучение теории маркетинга и разработка с ее учетом собственной рыночной политики была вызвана:

- острой конкуренцией как между отдельными коммерческими банками, так и между банками и остальными финансовыми институтами;
- снижением доходности операций и повышением их рискованности;
- необходимостью быстро реагировать на изменение конъюнктуры рынка;
- разрабатывать и осваивать новые виды банковских услуг.

Однако банковский маркетинг выделился в самостоятельную область исследования лишь в 80-х годах. До этого банки не уделяли внимания ни стратегическому планированию своей деятельности, ни позиционированию товаров, ориентируясь в своей деятельности на традиционные методы и приемы. Вплоть до середины 60-х годов они не занимались даже рекламой своей деятельности. В 70-е годы появились тенденции к рекламированию финансово-кредитных учреждений и их деятельности, в это время стал формироваться и маркетинг отдельных услуг. В 80-е годы банковский маркетинг стал более агрессивным. Банки начали осваивать приемы промышленного маркетинга и активно разрабатывать стратегии планирования своей деятельности. Во второй половине 80-х гг. в США банковский маркетинг формировался как целостная система управления.

Прежде всего, ответственность в оперированном чужими ресурсами мешает внедрению нововведений и «экспериментаторству», к тому же очень сильным являются вековые традиции банковского дела. Во-вторых, в банковской сфере из-за особого положения банков как регуляторов денежного оборота и деловой активности в целом медленно проявляются изменения потребительских предпочтений.

Поздний приход маркетинга в банковскую сферу объясняется следующими причинами. В-третьих коммерческие банки действуют только на финансовых рынках, а в качестве товара здесь выступают денежные ресурсы и банковские услуги. Подобная деятельность жестко регулируется Центральным банком, поэтому угроза банкротства сравнительно мала, и руководство коммерческих банков зачастую не видит пользы маркетинговых усилий.

В настоящее время наблюдается устойчивый рост интереса, к разработкам в области банковского маркетинга и со стороны украинских финансистов. Применение принципов маркетинга в отечественной банковской практике представляется достаточно обоснованным, так как уже сложились все необходимые предпосылки для формирования рынка покупателя. Зарождается рыночная инфраструктура, создано большое количество коммерческих банков, а перечень предлагаемых услуг постоянно расширяется, создаются небанковские кредитно-финансовые институты, растет доверие к банкам со стороны потребителей банковских услуг.

Тем не менее украинские банкиры еще не научились оценивать потери в результате упущенных возможностей. Отсутствие целевого маркетингового подхода в их деятельности, ведет к недополучению прибыли, что для банковских структур может обернуться потерей устойчивости и даже платежеспособности. Поэтому в целях укрепления конкурентноустойчивых позиций на внутреннем рынке и выхода на мировой рынок капиталов пассивность наших банкиров должна смениться активным целенаправленным маркетинговым подходом.

Маркетинговый подход к банковскому делу заключается в таком планировании и осуществлении мероприятий по созданию, распространению и продвижению к потребителям банковских услуг и банковских продуктов, когда при взаимовыгодном соблюдении интересов потребителей и банка последний успешно достигает поставленные перед собой цели.

Обычно маркетинговый подход, если он принят руководителями банка проявляется во всех его хозяйственных действиях внешних и внутренних. Он подразумевает ориентацию на потребителя и профессиональную гибкость в нахождении возможностей быстрого реагирования на потребности клиентов в банковских услугах.

Тем самым маркетинговый подход оказывается более приспособленным к успешной деятельности на рынке, чем другие, менее гибкие и более уязвимые подходы, ориентированные не на потребность сегодняшних и потенциальных

клиентов банка, а на решение более узких внутрибанковских задач. В качестве примера можно привести концентрацию только на совершенствовании техники услуг или только на стимулировании сбыта средствами рекламы.

Маркетинговый подход отображается на рыночной ориентации банков – эволюции от оперативной ориентации (ориентации на продукт) и маркетинговой ориентации (ориентации на потребности). Расхождения в ориентациях банковской деятельности можно проследить по данным таблицы 1.1.

Таблица 1.1.

Особенности маркетинговой и операционной ориентации банковской деятельности

Маркетинговая ориентация	Операционная ориентация
При планировании внедряются инновационные идеи которые приводят к устарелости некоторых продуктов	Планирование ведется на основе бюджетов, спланированных по принципу затрат
Планируется программы привлечения и удержания клиентов, которые опережают конкурентов	Возможности бизнеса приводятся в соответствие к четкому определению текущих потребностей
Операционные возможности приводятся в соответствии с требованием рынка	Особое внимание уделяется уменьшению расходов и кредитных убытков
Создание новых рынков для банковских продуктов и услуг	Скептическое отношение к маркетинговым целям и прогнозам объемам услуг
Основные инвестиции внедряются в технологию для того, чтобы завоевать лидерство на рынке	Ориентация на приоритет предложенных продуктов и услуг относительно конкурентов
Инвестиции в долгосрочные программы развития построены по принципу баланса риска и возможностей	Ставка по уменьшению рисков активных операций, если даже это означает отсрочку программ развития
Опережение представления клиентов про их потребности и желания	Установление лимитов операционных возможностей или разработка нового дизайна продуктов
Управления на основе бюджетов, построенных по инвестиционному принципу, а не по принципу контроля затрат	Максимизация краткосрочной прибыли
Распределение ресурсов соответственно по стратегическим маркетинговым планам	Акцент на количественное описание текущей деятельности
Принятие конкретно нацеленных маркетинговых решений	Максимально полезное использование явного операционного потенциалу

Слабо выраженная маркетинговая ориентация приводит в потери конкурентоспособности, а недостаточная операционная ориентация

небезопасна потерей контроля качества и снижению доходности. В реальной ситуации необходимо стремиться к балансу этих ориентаций, максимизируя ту или иную в зависимости от сложившейся ситуации и долгосрочных планов.

Украинским банком еще необходимо пройти изменение «философии» своей деятельности. Проблема заключается в том, что в плановой экономике не было необходимо в применении даже отдельных элементов маркетингового подхода, поэтому банковские специалисты не имеют опыта работы в рыночных условиях. Усвоенные ими традиции работы отвечают операционной (функциональной) ориентации. Это прослеживается на всех условиях банковского менеджмента.

1.2 Основные понятия и сущность маркетинга в банковской сфере

Сегодняшнее понятие маркетинга существенно отличается от его прежнего толкования. Его содержание постоянно менялось по мере развития рыночных отношений.

Все этапы развития маркетинга нашли свое отражение в различных концепциях управления. Один из крупнейших теоретиков и практиков маркетинга Ф. Котлер выделяет 5 концепций управления маркетингом:

1. Концепция совершенствования производства.
2. Концепция совершенствования товаров.
3. Концепция интенсификации коммерческой усилий.
4. Концепция маркетинга.
5. Концепция социально-этичного маркетинга.

Первая концепция, основывается на предрасположенности потребителей к широко распространенным и доступным по цене товарам. А это требует от менеджмента расширения и совершенствования производства.

Вторая концепция основывается на том, что потребители проявляют склонность к товарам высшего качества. Поэтому менеджерам компании

следует уделять постоянное внимание совершенствованию потребительских свойств товаров.

В соответствии с третьей концепцией без проведения интенсивных мероприятий в области стимулирования и сбыта невозможно достичь желаемого уровня реализации своих продуктов.

Четвертая концепция строится на выявлении нужд и потребностей потребителей, целевых рынков, и их удовлетворении более эффективными способами, чем у конкурентов.

Пятая концепция предполагает в качестве задачи компании удовлетворение выявленных нужд и потребностей целевых рынков и потребителей более эффективными, чем у конкурентов, способами, но при этом должны учитываться интересы общества в целом.

На протяжении исторического развития одна концепция сменяла другую. В странах с развитой рыночной экономикой в настоящее время общепризнанной является концепция социально-этичного маркетинга. В Украине же интерес к маркетингу только начал проявляться.

Применительно к банкам концепции маркетинга должны быть определены критериями выбора стратегической задачи банка, то есть глобальные цели маркетинга, отраженные в его концепции, должны в основном совпадать с целями менеджмента. Таким образом, *концепция маркетинговой деятельности* – это ориентированная на потребителя целевая философия и стратегия банка. Она основывается на анализе всего спектра показателей влияющих на финансово-кредитного систему в целом и банка в частности. На азе маркетинговой концепции готовятся предложения по оптимизации деятельности банка и проводятся комплексное планирование внутренней и внешней деятельности банка. Критерии выбора стратегической задачи банка приведены в таблице 1.2

Таблица 1.2

Критерии выбора стратегической задачи банка

Концепция маркетинга	Характеристика рынка	Задачи банка	Неучтенные факторы
Совершенствование банковских технологий	Предрасположенность потребителей к широко распространенным и доступным по цене услугам	Улучшение методов организации деятельности банка. Снижение издержек и цен на банковские продукты.	Не удовлетворяются запросы и потребности клиентов выше среднего уровня.
Совершенствование банковских продуктов	Предпочтение банковскому сервису высшего качества	Улучшение качества обслуживания клиентов.	Не учитывается низкий уровень платежеспособного спроса на услуги банка части клиентов, забываются реальные нужды среднего потребителя.
Интенсификация коммерческой деятельности	Падение уровня реализации продуктов	Активизация мероприятий в области стимулирования сбыта.	Возможен небольшой эффект от рекламных действий, недоучет повседневных потребностей клиентов.
Концепция банковского маркетинга	Усиление конкуренции на финансовых рынках	Предварительное выявление нужд и потребностей целевых рынков. Предоставление уникальных и более эффективных услуг по сравнению с банками конкурентами.	Не заинтересованность в банке в создании своего благоприятного образа в глазах общественности и удовлетворения долговременных интересов потребителей.
Концепция социально-этического маркетинга	Рост влияния общественного мнения, консюмеризм, юридическое оформление прав потребителей	Стыковка стратегического направления развития банка с общественными течениями и интересами.	Возможная ограниченность внутренних ресурсов банка.

Одним из вариантов концепции социально-этического маркетинга является концепция «7-С». В ней с помощью инструментов маркетинга

достигается равновесие между интересами потребителей, производителей и общего в целом. Иными словами, в процессе удовлетворения запросов клиентов, банки получают свою прибыль и общество (через клиентов и банк) получает свою долю в форме бюджетных отчислений или строительства социальных объектов. На рисунке приведены элементы системы «7-С» применительно к банковскому предпринимательству.

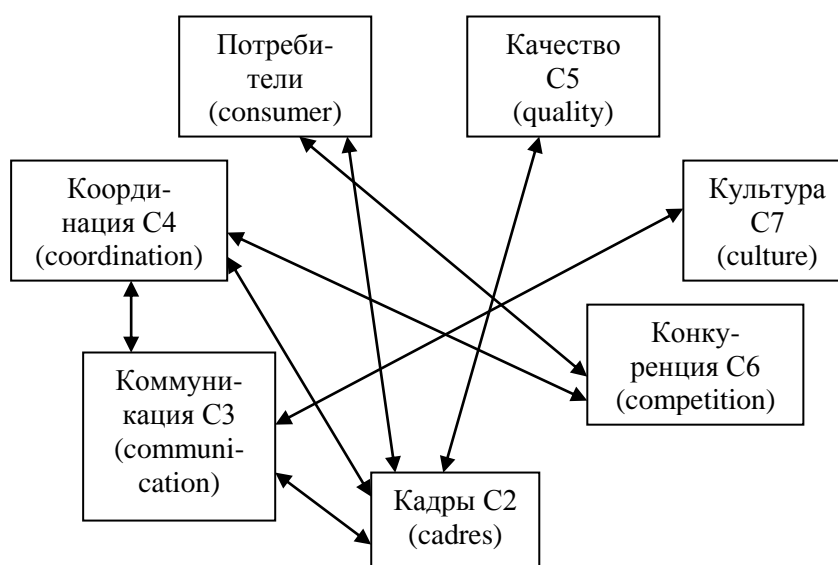


Рис. 1.1. Элементы системы «7-С» - социальной концепции маркетинга

Все элементы системы «7-С» имеют конкретное содержание. Они являются зависимыми переменными (от различных внешних и внутренних факторов). Их значение могут быть как количественными, так и качественными, но для современных инструментов анализа с использованием нового поколения компьютеров, не существует трудностей с их моделированием. В свою очередь некоторых из этих «7-С» состоят из некоторых «С-составляющих».

Так, С-1 – потребители (consumer) подразделяются на:

С - 1.1. – посредники (commissions agents)

С - 1.2. – контрагенты (contractors)

С - 1.3. – клиенты (customers, clients)

C - 1.4. – конъюнктуры (conjuncture)

C - 3. – коммуникация подразделяется на:

C - 3.1 – законченность полноты (completeness)

C - 3.2. – четкость выражения основных мыслей (conciseness)

C - 3.3. – деликатность в отношениях (consideration)

C - 3.4. – конкретность (concreteness)

C - 3.5. – ясность (clarity)

C - 3.6. – вежливость (courtesy)

C - 3.7. – корректность (correctness)

Кроме указанных выше общественных концепций маркетингового управления, зарубежные ученые выделяют еще несколько управленческих концепций маркетинга, а именно:

- концепция маркетингового управления;
- концепция стратегического маркетинга;
- концепция маркетинга отношений;
- концепция максимаркетинга;
- концепция конкурентной рациональности;
- концепция мегамаркетинга.

Концепция маркетингового управления – это процесс планирования и реализации политики ценообразования, продвижения и распределения идей, продуктов и услуг, направленный на осуществление обменов, удовлетворяющих как индивидов, так и организации.

Концепция стратегического маркетинга – основана на разграничении понятия стратегического и операционного маркетинга. Стратегический маркетинг – это постоянный и систематический анализ потребностей рынка, выводящий на разработку эффективных товаров, предназначенных для конкретных групп покупателей и обладающих особыми свойствами, отличающими их от товаров конкурентов и таким образом создающими изготовителю устойчивое конкурентное преимущество. Стратегический маркетинг включает анализ потребностей макро- и микросегментацию, анализ

конкурентоспособности портфеля рынков, товаров, выбор стратегии развития. Операционный маркетинг – это инструмент реализации выбранной маркетинговой стратегии. Подразумевает план маркетинга, включающий весь комплекс маркетинга.

Концепция маркетинга отношений основана на том, что управление маркетинга должно быть нацелено на процесс создания и расширения прочных взаимовыгодных отношений с потребителями или другими заинтересованными лицами (поставщиками, контактными аудиторными посредниками и т.д.), что увеличивает вероятность будущих сделок с одними и теми же потребителями. (противоположная ей концепция маркетинг сделок или *концепция транзакционного маркетинга* – нацеливает управление маркетингом на увеличение разовых сделок с новыми потребителями).

Концепция максимаркетинга. Управление маркетингом нацелено на повышение до максимального торгового оборота и прибыли путем селективного распределения и вовлечена в процесс четко определенных потенциальных потребителей и клиентов.

Концепция конкурентной рациональности. Основной целью является получение прибыли для фирмы, ее сотрудников и акционеров посредством производства удовлетворяющих запросы покупателей товаров. Конкурентоспособность выступает как основная движущая сила концепции маркетинга. Процесс принятия маркетинговых решений на насыщенном конкурентами рынке называется конкурентной рациональностью. Слово «рациональность» подразумевает, что фирма стремится быть последовательной в организации обмена с потребителями на постоянно развивающемся рынке.

Концепция маркетинга. Координация экономических психологических и общественных воздействий, направленная на установление сотрудничества с политиками (политическими партиями) для выхода на определенный рынок и (или) работы на нем.

По мнению американского ученого Я.Гордона будущее принадлежит маркетингу отношений. Эта концепция маркетинга становится наиболее

перспективной для банков. Развитие современных банковских технологий содействовало формированию тенденций банковского бизнеса заключающихся в том, что финансовые услуги банка все более становятся стандартизированными. Удержать клиентов становится все более сложно. В связи с этим приоритетной должна стать индивидуализацией отношений с клиентами, что возможно только в случае развития долгосрочных взаимоотношений. Маркетинг взаимоотношений повышает значение личности, личных контактов в системе эффективных коммуникаций, что помогает разрабатывать и продвигать продукты для обеспечения долгосрочных выгодных взаимоотношений.

Современный коммерческий банк является кредитно-финансовым предприятием, сочетающим характерные черты как торгового, так и посреднического предприятия, поэтому в его деятельности возможно применение основных понятий и приемов маркетинга, разработанных для промышленных фирм и торговых организаций. Это обстоятельство облегчает решение задачи управления банковской деятельностью в условиях рыночной конкуренции путем применения основных принципов маркетинга, менеджмента, теории управления, кибернетики и системной динамики, нашедшей применение в сфере промышленного маркетинга.

Маркетинг можно определить как интегрированную, ориентированную на потребителя и прибыль философию бизнеса. Таким образом, *банковский маркетинг* – система управления банковской деятельностью в рамках общей идеологии маркетинга или, или *банковский маркетинг* - это комплексная система организации, создания и сбыта банковских продуктов, ориентированная на удовлетворение потребностей конкретных потребителей и получение прибыли на основе изучения и прогнозирования рынка.

Современная теория маркетинга развивается в рамках идеологии системного анализа и рассматривается в двух аспектах:

➤ *микромаркетинг* – подсистема управления внутри предприятия, обеспечивающая связь «производитель-потребитель»;

➤ *макромаркетинг* – подсистема управления рынков в масштабах общества.

Предметом банковского маркетинга являются процессы, имеющие место внутри банка и вне его на микроэкономическом уровне применительно к финансовому рынку. Представление о месте банковского маркетинга в системе миркомаркетинга можно получить из рис.1.2

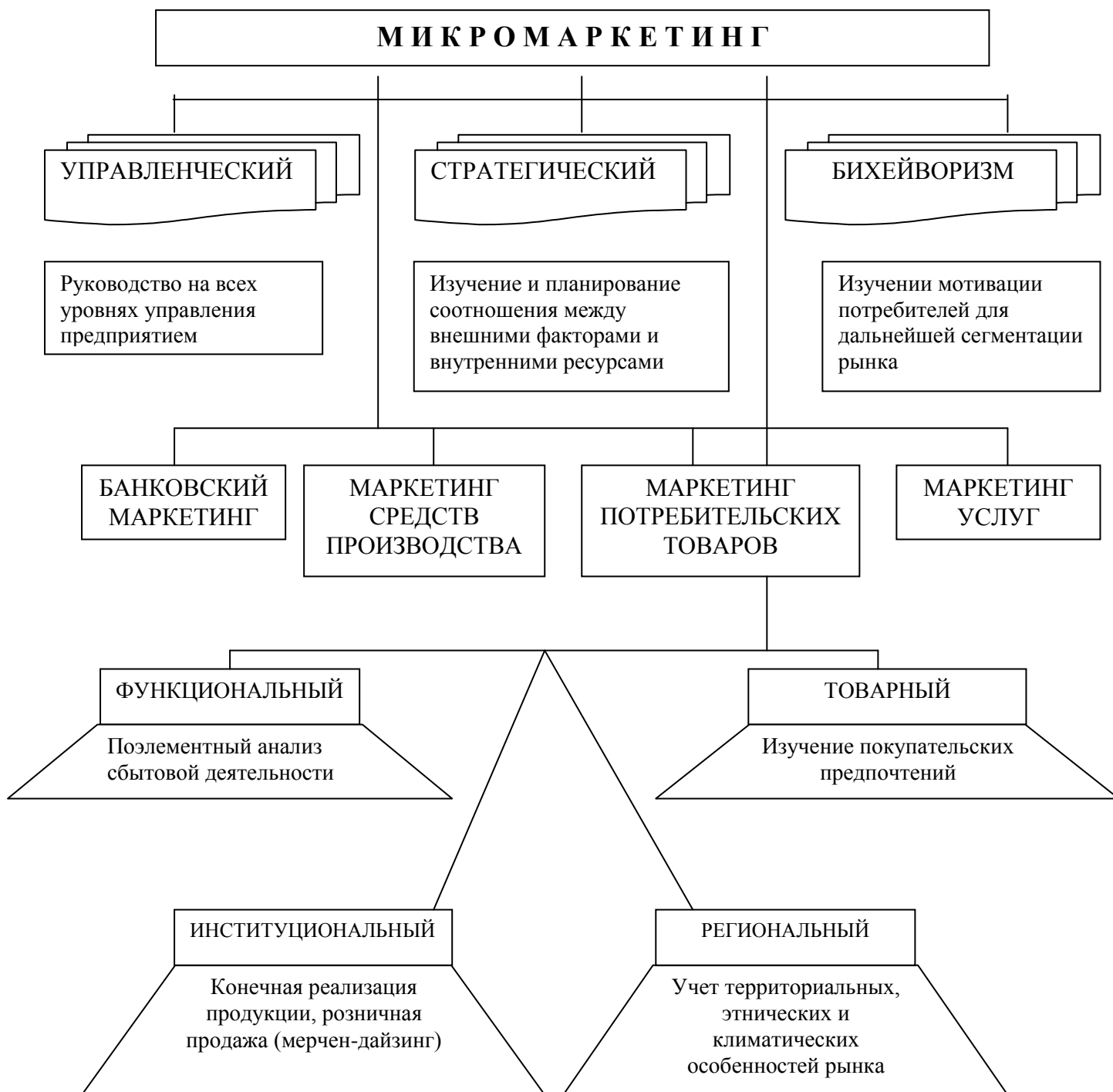


Рис. 1.2 Основные виды маркетинга

Общими сущностными признаками промышленного и банковского маркетинга являются:

➤ приоритет интересов и потребностей клиентов (**маркетинговая философия**);

➤ анализ рынка и применение адекватного инструментария в тактических действиях субъекта (**маркетинг-микс**);

➤ целенаправленное сбытовое поведение и стремление к принятию оптимальных решений при реализации своего продукта на рынке (**маркетинговое управление**).

К инструментам рыночной политики банка относятся:

✓ разработка товара (определение размера кредита, срока кредитования, условий его выдачи и погашения);

✓ определение цены (процентной ставки, комиссионного вознаграждения);

✓ принятие решений по каналам сбыта услуг (в головном офисе, филиалах, через банки-партнеры);

✓ поиск «катализаторов» сбыта (реклама, персональные продажи).

Вышеуказанные действия банки должны были осуществлять с момента своего возникновения. Поэтому возможно говорить о применении ими приемов маркетинга. Однако банковская маркетинговая философия как таковая сформировалась сравнительно недавно - в начале 70-х годов, чему способствовало превращение западных финансовых рынков из рынков продавца в рынки покупателя. Следствием обострения конкуренции в банковской сфере было развитие систем управления маркетингом, причем этот процесс продолжается.

Субъектами банковского маркетинга выступают коммерческие банки, маркетинговые отделы и фирмы, профессионалы-маркетологи, а также клиенты юридические и физические лица.

Объекты изучения: продуктовый ряд, конкуренты, потребители банковских услуг, виды коммуникаций и систем доставки, динамика потребительского спроса и уровня рыночного риска.

Стратегия банковского маркетинга – выбор перспективной производственно-сбытовой политики в соответствии с ожидаемой ситуацией на конкретном рынке.

Тактика банковского маркетинга – оперативная деятельность направленная на осуществление маркетинговых программ. Тактические маркетинговые решения следует принимать оперативно, в короткие сроки, с учетом всей имеющейся информации о прошлых, настоящих и будущих рыночных ситуациях.

Со стратегическими вопросами тесно связана работа маркетологов по определению и нейтрализации *банковских рисков*. Риск – это вероятность потери банком части своих ресурсов, недополучения доходов или необходимости осуществления расходов сверх обычной нормы. Количественным выражением риска является размер потерь.

В банковской практике можно выделить следующие виды рисков:

- ✓ форс-мажорные;
- ✓ стратегические;
- ✓ рыночные;
- ✓ международные;
- ✓ риски активных операций;
- ✓ риски пассивных операций;
- ✓ экономические.

К основным понятиям банковского маркетинга относится и понятие среды маркетинга. *Среду банковского маркетинга* можно определить как совокупность активных субъектов и сил, действующих внутри банка и за его пределами и влияющих прямо или опосредованно на процесс принятия решений руководством банка. Все аспекты маркетинговой среды, применительно к банковской сфере приведены на рис. 1.3.

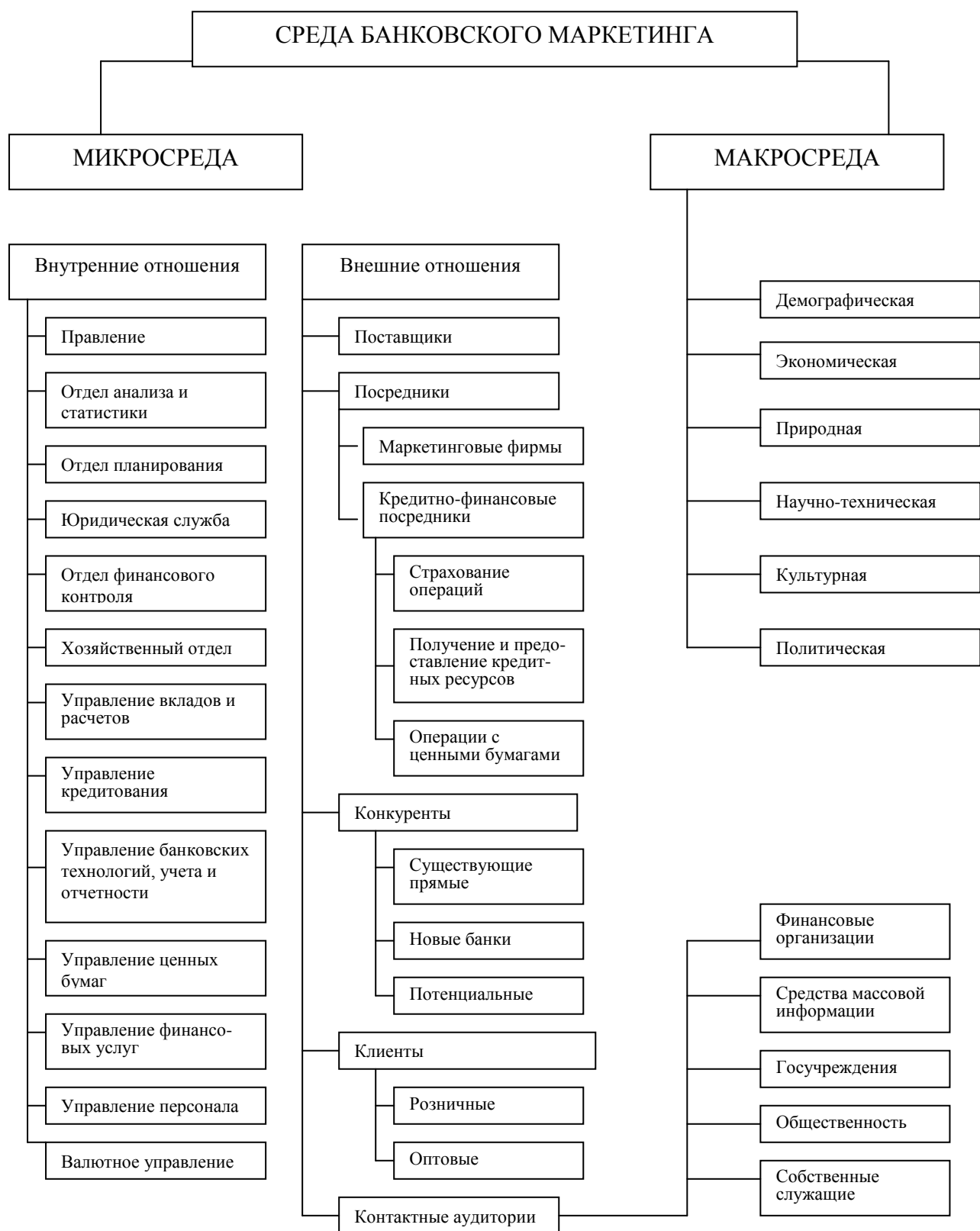


Рис. 1.3 Среда маркетинга в банковской сфере

Рассмотрение среды банковского маркетинга идет по двум направлениям: анализ микросреды и анализ макросреды. Под микросредой понимают совокупность отношений, складывающихся внутри самого банка (внутренние

отношения) и между банком и субъектами с которыми банк вступает в непосредственные контакты (внешние отношения).

Макросреда – это более широкое понятие, включающее факторы общего плана, определяющие текущую демографическую, экономическую, природную, научно-техническую, политическую ситуацию, а также особенности культурного уклада, складывающиеся в конкретной стране. Только в результате отрицательного анализа микросреды банка с обязательным учетом всех факторов макросреды можно получить понятие о среде маркетинга, во многом определяющей характер деятельности банка.

Маркетинговая деятельность в банке принципиально не отличается от маркетинга в промышленности, но имеет ряд особенностей, которые обусловлены спецификой банковской деятельности. Для систематизации представления о содержании маркетинговой деятельности в банковской сфере полезно рассмотреть схему, представленную на рис. 1.4.



Рис. 1.3 Маркетинговая деятельность в банке

Как правило, банк закрепляет свою основную задачу (программную установку) в официальном программном заявлении. Задачи, вытекающие из нее, принято называть задачами банка. Задачи банка при дальнейшей конкретизации превращаются в задачи маркетинга по реализации задач банка.

Исходя из задач маркетинга, уже будут формироваться достаточно конкретные стратегии маркетинга.

В настоящее время задачи банков определяются следующими основными факторами:

- ✓ историей банка;
- ✓ внутренней культурой;
- ✓ структурой банковской организации;
- ✓ характеристикой главных лиц, принимающих решение.

После того, как были сформулированы задачи банка, приступают к установлению целей банка. Целями банка принято называть задачи, конкретизированные по времени и величине. Так, абстрактная задача снижения операционных издержек после введения в нее количественных переменных превращается в конкретную цель, например, снижения в течение текущего года операционных издержек на 15%.

При определении целей руководством банка принимаются во внимание факторы среды, требования акционеров, внутренние ресурсы и культура банка.

Важным моментом маркетинговой деятельности банка является выявление его внутренних возможностей. Оценка имеющихся возможностей банка позволяет обеспечить их баланс с рыночными запросами, выработать обоснованные программы развития и поведения банка на рынке, создать адекватную основу для принятия правильных управленческих решений.

Выявление внутренних возможностей банка осуществляется на основе анализа финансово-экономического положения банка, основная информация для которого берется из баланса.

Анализ баланса банка осуществляется по трем направлениям:

- ✓ функциональный анализ;

- ✓ структурный анализ;
- ✓ операционный анализ.

Функциональный анализ рассматривает выполнения банком функции с точки зрения их эффективности и соответствия задачам, стоящим перед банком.

Структурный анализ охватывает вопросы структуры кассовых, активных операций, а также проблемы структуры доходов, расходов и прибыли банка.

Операционный анализ, позволяет охарактеризовать отдельные виды банковских операций, с позиции их доли в формировании общей прибыли банка.

Кроме изучения баланса, анализ возможностей банка идет по пути исследования технической оснащенности, уровня операционного мастерства персонала, качества системы планирования, информации, оценки организационной структуры.

Остальные стадии процесса маркетинговой деятельности в банке будут более подробно рассмотрены в следующих разделах, поэтому охарактеризуем их очень кратко.

Результатом рассмотрения соотношения между целями, ресурсами банка и его выявленными рыночными возможностями является определение маркетинговых возможностей банка, которые составляют базу для отбора целевых рынков.

В результате проведенных исследований приступают к разработке стратегического плана банка, основные направления которого расшифровываются в планах действий по внесению стратегических изменений в контролируемые факторы. Последние конкретизируются в программах. Далее предстоит разработать целый ряд планов маркетинга.

Важнейшее место в процессе маркетинговой деятельности занимает планирование комплекса маркетинга, которое включает стратегию в отношении ряда продуктов и его развития, ценовую стратегию, стратегию в области доставки и коммуникационную стратегию.

При принятии различных управленческих решений основной задачей является достижение максимального эффекта при допустимом уровне риска. Исключительное значение при этом приобретает вопрос минимизации риска, который и позволяет решить стратегия в области риска.

Соответственно должна быть разработана и адекватная организационная структура для успешной реализации намеченных целей. В процессе реализации стратегических решений большую важность имеет постоянный маркетинговый контроль, результатом которого является выработка мероприятий по внесению корректировок как в планы, так и непосредственно в маркетинговую деятельность.

1.3 Принципы и функции банковского маркетинга

Основным принципом маркетинга является ориентация на потребительский спрос. Этот принцип иначе называется маркетинговой философией. Принцип ориентации на потребительский спрос означает, что банк должен производить и продавать продукты и услуги, которые будут куплены, а не стремиться навязывать потребителям то, что удалось произвести.

Но с другой стороны, если потребителям предложить ответить на вопрос, какие новые виды банковских продуктов или новое качество существующих услуг они хотели бы получить, большинство не сможет четко сформулировать ответ. Поэтому коммерческие банки, предполагающие выйти на рынок с новыми видами продуктов или новым качеством услуг, для обеспечения их продажи должны довести до потенциального потребителя соответствующую информацию. Следовательно, другим не менее важным принципом маркетинга является активное влияние на потребительский спрос с помощью всех маркетинговых средств и, в первую очередь, рекламы.

Кроме, этих двух важнейших принципов маркетинга можно выделить следующие:

- направленность всех звеньев банка и его аппарата на достижение конечного результата деятельности, т.е. реализации продуктов и услуг на внутреннем и внешнем рынках;
- реальный учет потребностей, состояния и динамики спроса и рыночной конъюнктуры во время принятия хозяйственных и управленческих решений;
- программно-целевой метод и комплексный подход для достижения определенных целей и задач;
- создание благоприятных условий для максимального приспособления деятельности банка к требованиям рынка и структуре спроса;
- использование в единстве и взаимосвязи стратегического и тактического планирования;
- ориентация деятельности банка на долгосрочный результат, что требует исследований и прогнозирования с целью разработок на их основе новых видов продуктов и услуг.

Основные функции маркетинга в банке представлены на рис. 1.5.



Рис. 1.5 Функции маркетинга в банке

Как видно из данных рисунка основными функциями маркетинга в банковской сфере являются:

- ✓ анализ окружающей среды и сбор информации о рынках;
- ✓ изучение и планирование продуктового ряда;
- ✓ определение и регулирование цены на банковский продукт;
- ✓ управление потребительским спросом;
- ✓ планирование и организация сбыта продуктов и услуг;
- ✓ управление всем комплексом маркетинговых мероприятий в банке.

Успешное выполнение маркетинговых функций в банке возможно при наличии соответствующих организационных подразделений, планирующих, выполняющих и несущих ответственность за конкретные направления маркетинговой деятельности.

К таким организационным подразделениям обычно относят:

- отдел стратегического развития;
- банковскую информационную службу;
- рекламный отдел;
- отдел организации обслуживания клиентов.

В ряде зарубежных банков созданы помимо этого еще и службы личного продвижения банковских продуктов и услуг, подобно отделам сбыта в коммерческих организациях.

Разумеется, маркетинговая деятельность в банке не ограничивается только этими перечисленными подразделениями и службами, однако именно они выполняют основную организационную роль в планировании и организации маркетинговых мероприятий.

В банковской практике применяется целый комплекс приемов маркетинга, главными из которых являются:

- общение с клиентурой;
- обеспечение рентабельной деятельности и достаточного размера дивидендов по акциям банка;

- предоставление клиентам банка преимуществ и уникального сервиса по сравнению с другими кредитными учреждениями;
- материальная заинтересованность персонала в успешной деятельности банка.

Методы проведения маркетинговых мероприятий классифицируются по способу общения с клиентами (реальными и потенциальными). Соответственно различают активный и пассивный маркетинг.

Активный маркетинг включает:

- ✓ прямой маркетинг, заключающийся в организации активной рекламы посредством почтовой и телефонной связи, а также телевидения и средств интернета;
- ✓ проведение разовых мероприятий, таких, как презентации и конференции, где непосредственно изучаются потребительские оценки качества и полноты продуктового ряда;
- ✓ изучение потребностей потенциальных клиентов в процессе личного общения;
- ✓ организацию банком дискуссий для обсуждения актуальных проблем;
- ✓ анкетирование клиентов и опрос населения в различных районах города.

Пассивный маркетинг пользуется такими приемами, как публикации в прессе о банковских услугах и экономических показателях банка, разработка эмблемы и «девиза» банковского учреждения и т.д.

1.4 Специфические особенности маркетинга в банковской сфере.

Понятие банковского продукта, услуги, операции

Специфика банковского маркетинга предопределяется особенностями банковского продукта (услуги). В украинской экономической литературе, как и в практике термины «банковский продукт», «банковская услуга» появились с переходом к рыночной экономике. Однако законодательно эти термины не

закреплены. Так, в законе «О банках и банковской деятельности», принятом, декабря 2000 года, в статье 47 речь идет о банковских операциях. Это наверно объясняет тот факт, что украинские ученые уделяют недостаточное внимание терминологической базе данных понятий. Поэтому мы будем ссылаться на зарубежный опыт, в том числе российский.

В российской экономической литературе проблема этих понятий рассмотрена В.М. Коскиным, А.И. Жуковым, Е.Ф. Жуковым, Е.Б. Ширинской, О.И. Лаврушиным. В целом, мнение российских ученых по проблеме разграничения понятий банковской операции и банковской услуги сводится к рассмотрению банковских услуг как разновидности банковских операций. Российские экономисты обычно относят к банковским операциям весь спектр услуг. Зарубежные западные ученые рассматривают банковские операции лишь как разновидность банковских услуг. В частности, американский экономист Питер Роуз считает, что банк – это фирма, предоставляющая финансовые услуги, осуществляемые профессиональными кредитными учреждениями. Главным отличительным признаком банковской услуги, по мнению П. Роуза, является ее удобство и связь с перемещением различной финансовой информации, тогда как банковские операции тем или иным образом отождествляются с различными формами перемещения денежных средств.

Интересным для понимания сущности банковских операций и услуг является анализ семантики понятий «service» и «operation» в английском и французском языках.

Семантика слова «service» позволяет выделить следующие отличительные свойства:

- деятельность по оказанию клиенту помощи или содействия в получении прибыли;
- система, удовлетворяющая определенным потребностям;
- квалифицированная помощь или совет, подходящий для повседневного использования.

Семантика слова «operation» включает следующие понятия:

- состояние движения;
- действие, движение, совокупность действий;
- состояние, в котором совершается действие.

Следовательно, операция представляет собой действие, движение, что применительно к банковской деятельности означает действия банка, тем или иным образом связанные с движением денежных средств, а под услугой подразумевается деятельность, способствующая оптимальному выполнению операции. В банковской практике это действие банка, направленные на сопровождение банковских операций. Например, при совершении кредитной операции банк оказывает клиенту ряд услуг, сущность которых определяется видом взимаемых комиссий: комиссия за переговоры, комиссия за участие, комиссия за управление, комиссия за выполнение агентских функций и др. При этом переговоры по организации кредитной операции, управление кредитным риском и агентские функции не могут быть отнесены к банковской операции по предоставлению ссуды клиенту.

В современной экономической литературе распространено понятие «банковского продукта», которое употребляется в сочетании с банковской услугой, а иногда и заменяет его. Французский экономист, профессор С. Де Куссерг считает, что современные возможности банков по оказанию банковских услуг позволяют говорить о банковской индустрии и следовательно о наличии банковской продукции. О.И. Лаврушин относит к основным банковским продуктам банковские кредиты.

Среди особенностей банковских продуктов С. Де Куссерг выделяет следующие:

- неподверженность амортизации;
- отсутствие возможности патентной защиты продукта;
- единообразие предлагаемых банками продуктов;
- зависимость от банковского или налогового законодательства;
- непосредственную продажу банковских продуктов клиента.

Несмотря на определенную, на наш взгляд, тождественность понятий «банковская услуга» и «банковский продукт», существуют некоторые отличия в толковании данных термином, обусловленные спецификой их формирования и предоставления клиентам.

Банковский продукт – это комплекс взаимосвязанных услуг и операций банка направленный на удовлетворение потребностей клиентов в отдельных видах банковской деятельности. Открытие банком документарного аккредитива является банковским продуктом, включающим следующие услуги: анализ внешнеторгового контракта клиента, оказание информационных и консультационных услуг, проведение переговоров с авизирующим (подтверждающим) банком по согласованию условий открытия и подтверждения аккредитива, подготовка соответствующего сообщения в форматах СВИФТ, мониторинг сроков оплаты, проверку документов. Банковский продукт, предоставляемый клиенту включает и кредитную операцию в форме установления для последнего кредитной линии, в рамках которой открывается аккредитив, если клиент не переводит его покрытие в банк.

Финансовые, налоговые и технологические нововведение рожают новые продукты. Соответственно, и в промышленности, и в банковском секторе различают новые продукты и новые технологии. Банковский продукт имеет несколько параметров: цель, сумму, доходность, тариф, срок действия, надежность, соответствие законодательной базе, облагаемость налогами. Изменение одного или нескольких параметров банковского продукта представляет собой нормативное, законодательное, финансовое, фискальное или другое нововведение, позволяющее банку создавать новые схемы взаимодействия с клиентом, включающие набор определенных услуг. Так, можно выделить такую разновидность банковских продуктов как кредитование под залог ценных бумаг, при котором сочетается кредитная операция и банковская услуга по их ответственному хранению.

На основании анализа вышеизложенного можно предложить следующие определения понятий «банковская услуга», «банковская операция» и «банковский продукт».

Банковская операция представляет собой комплекс взаимосвязанных действий банка и клиента, производимых от имени банка, предусматривающих перемещение средств и направленных на решение конкретной экономической задачи.

Банковская услуга – это предоставляемые клиентам технические, технологический, финансовые, интеллектуальные и профессиональные виды деятельности банка, сопровождающие и оптимизирующие проведение банковских операций.

Банковский продукт – комплекс взаимосвязанных банковских услуг и операций, направленный на удовлетворение потребностей клиентов в отдельных видах банковской деятельности.

Рассмотрев терминологические особенности понятий банковского продукта, услуги, операции можно перейти к рассмотрению особенностей банковского продукта (услуги).

Что это за особенности?

Во-первых, как и другие услуги, банковские услуги в основе своей абстрактны, не имеют материальной субстанции.

Во-вторых, оказание банковских услуг связано с использованием денег в различных формах и качествах (деньги предприятий, деньги коммерческих банков, деньги центрального банка в форме наличности, бухгалтерских записей или платежно-расчетных документов).

В-третьих, абстрактные банковские услуги приобретают зримые черты посредством договорных отношений.

В-четвертых, купля-продажа большинства банковских услуг обладают протяженностью во времени. Как правило, сделка не ограничивается однократным актом. Банковский клиент при осуществлении вклада,

получении кредита, абонировании сейфа вступает в более или менее продолжительную связь с банком.

Как отражаются эти особенности на рыночной политике банка? Абстрактность и договорной характер услуг вызывают необходимость разъяснения клиенту ее содержания. По сравнению с другими товарами и услугами определение и сопоставление качества различных банковских услуг требует от потребителя довольно высокой экономической культуры.

Тесная связь с деньгами и протяженность акта купли-продажи во времени ставят деятельность банка в зависимость от доверия клиентов. В самом деле, например, при открытии счета клиент доверяет банку свои деньги и вступает в сделку, течение которой для него изначально неконтролируемо.

Необходимость разъяснения содержания банковской услуги и зависимость банковской деятельности от доверия клиентов, а также особенности банковской конкуренции накладывают существенный отпечаток на инструментарий банковского маркетинга, который представлен на рис. 1.6.

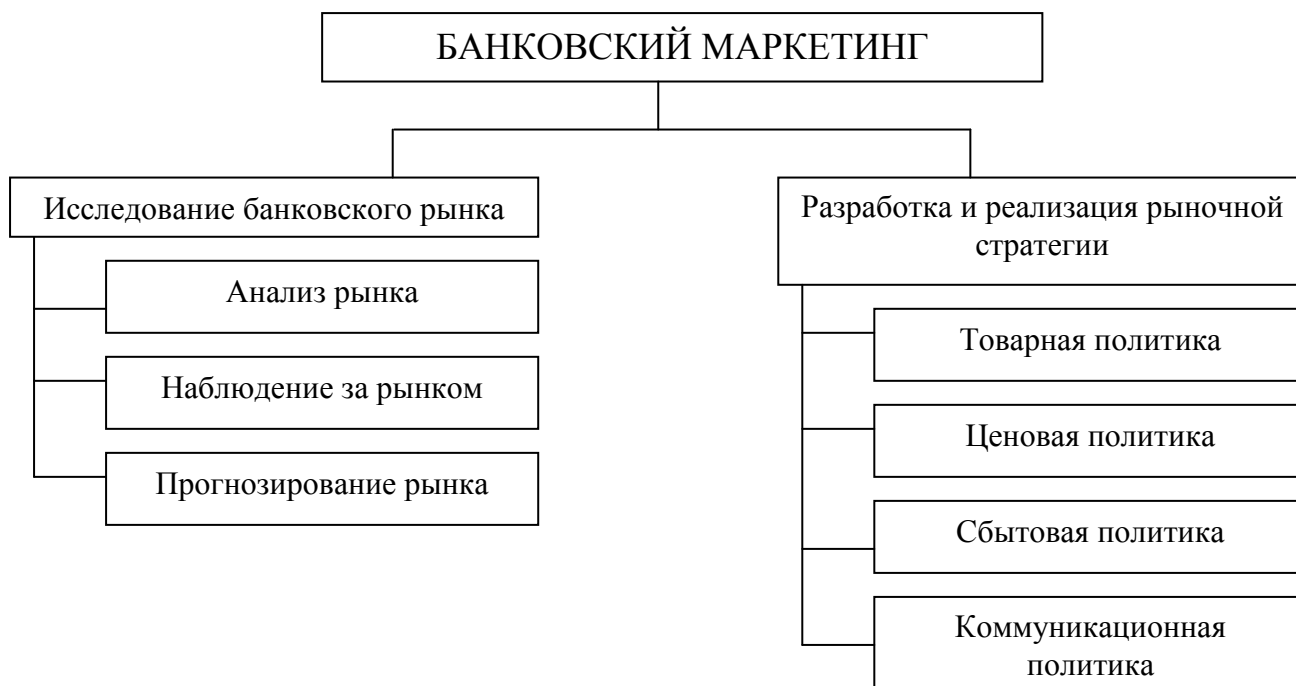


Рис. 1.6 Элементы системы банковского маркетинга

Как видно из рисунка основными элементами системы банковского маркетинга являются исследования банковского рынка, разработка, и реализация на этой основе рыночной (конкурентной стратегии). Каждый из этих элементов реализуется соответствующими инструментами, которые будут рассмотрены, более подробнее, ниже.

2. ИССЛЕДОВАНИЕ БАНКОВСКОГО РЫНКА

2.1 Понятие банковского рынка, его сущность и структура

Один из крупнейших теоретиков маркетинга Ф. Котлер определяет *рынок* как «совокупность существующих и потенциальных покупателей товаров».

Применительно к банковской деятельности можно определить *банковский рынок* как совокупность существующих и потенциальных клиентов банка.

Банковская деятельность требует формирования портфеля предлагаемых услуг, организации торговли и сбыта их конечному потребителю, то есть нуждается в рынке банковских услуг. Рынок банковских услуг, как сфера формирования спроса и предложения на производные банковской деятельности, может быть охарактеризован наличием взаимных соглашений сторон, свободным выбором партнеров и наличием конкуренции. Иными словами, *рынок банковских услуг* – это специфическая сфера рыночных отношений, обеспечивающая спрос и предложение на услуги банков, направленные на стимулирование банковских операций в целях удовлетворения потребностей клиентов.

Составными элементами рынка банковских услуг являются:

- регулирование и регламентация рыночных отношений на рынке банковских услуг нормами международного права и внутренним законодательством;
- наличие портфеля разнообразных услуг;
- рыночное ценообразование на банковские продукты и услуги;
- сочетание рыночного и государственного регулирования рынка: банковских услуг в целях, поддержания, его относительной. стабильности;
- прозрачность информации, о состоянии и тенденциях развития рынка банковских услуг, его участниках;
- неограниченное число участников.

Применительно к рынку банковских услуг его инфраструктуру следует определить как совокупность организационно-правовых форм, обслуживающих формирование спроса и предложения, покупку-продажу банковских услуг через кредитно-финансовые институты.

Основными составляющими инфраструктуры рынка банковских услуг являются центральные и коммерческие банки, небанковские кредитно-финансовые институты, информационные технологии и средства связи, налоговая система, консалтинговые компании и офшорные зоны.

Конъюнктура рынка банковских услуг зависит от совокупности экономических условий макро и микроэкономического характера.

Структура рынка банковских услуг состоит из следующих секторов:

- рынок платежных или корреспондентских услуг;
- услуги на рынке ссудных капиталов;
- рынок коммерческих услуг корпоративным клиентам;
- рынок услуг частным клиентам;
- рынок услуг по банковскому обслуживанию внутренней и внешней торговли;
- рынок электронных банковских услуг;
- рынок услуг по доверительному управлению активами.

В свою очередь перечисленные рынки различных банковских услуг существуют в плоскости мировых рынков: валютного, кредитного, финансового, золотого. Различают национальный и мировой рынки банковских услуг. Спектр предлагаемых банковских услуг объединен в портфель и направлен на удовлетворение одной или нескольких потребностей клиентов.

Портфель банковских услуг – совокупность банковских услуг, сопровождающих банковские операции в определенной сфере деятельности банков.

2.2 Система маркетинговой информации в банке

Система маркетинговой информации представляет собой существенный элемент анализа рынка и важнейшую вспомогательную систему маркетинга в банке. Она состоит из:

- системы внутренней отчетности;
- системы сбора внешней информации;
- системы маркетинговых исследований;
- системы анализа информации.

Маркетинговая информация составляет основу для проведения любого исследования, в том числе и для анализа рыночных возможностей банка.

Система внутренней отчетности предназначена для сбора, обработки и оперативного предоставления необходимой информации о деятельности банка.

Система сбора внешней информации направлена на поиск, обобщение и предоставление оперативных данных о состоянии маркетинговой среды банка. Создание совершенной системы сбора внешней информации предполагает наличие отдельных систем информации о конкурентах, существующих и потенциальных клиентах, контактных аудиториях и прочих силах, действующих на рынке.

Система маркетинговых исследований создается для сбора, обобщения, анализа и представления необходимых данных в условиях конкретно сложившейся маркетинговой ситуации. Она предусматривает наличие определенных этапов: выявление проблем и формулировка целей исследования; отбор источников информации; сбор информации; анализ собранной информации; представление результатов исследования.

Система анализа информации предполагает обработку имеющейся информации, что позволяет сделать выводы по изучаемой проблеме и наметить основные направления действий по ее разрешению. В системе анализа маркетинговой информации выделяют статистический банк, содержащий пакет основных статистических методик и технических приемов обработки

информации, и банк моделей, предназначенных для содействия принятию оптимальных решений.

Потребности в информации развиваются в соответствии с методами планирования. Чем больше банк стремится к дифференциации продуктов и услуг с учетом конкурентной борьбы, тем более точной требуется и соответствующая информация, отвечающая на конкретные вопросы о клиенте и его деятельности (кто он, чем занимается, в каком объеме использует банковские продукты и услуги) и позволяющая принимать нужные меры в течение определенного времени.

На смену обобщенной информации о состоянии рынка в целом, постепенно приходит более специфическая и целенаправленная информация, с помощью которой становятся реальными решения по исследованию рынка.

Усовершенствование методов планирования находит отражение в типе собираемых данных, начиная с периодических отчетов о тенденциях рынка в целом (статистический уровень) и систематических данных о поведении отдельных клиентов, их потребительских предпочтениях в выбранном сегменте (динамический уровень) и кончая информацией, полученной на основе конкретных данных о сделках, заключенных с клиентом в индивидуальном порядке. Это позволяет банку практиковать целенаправленный сбор информации в рамках отдельного мероприятия (рис.2.1).

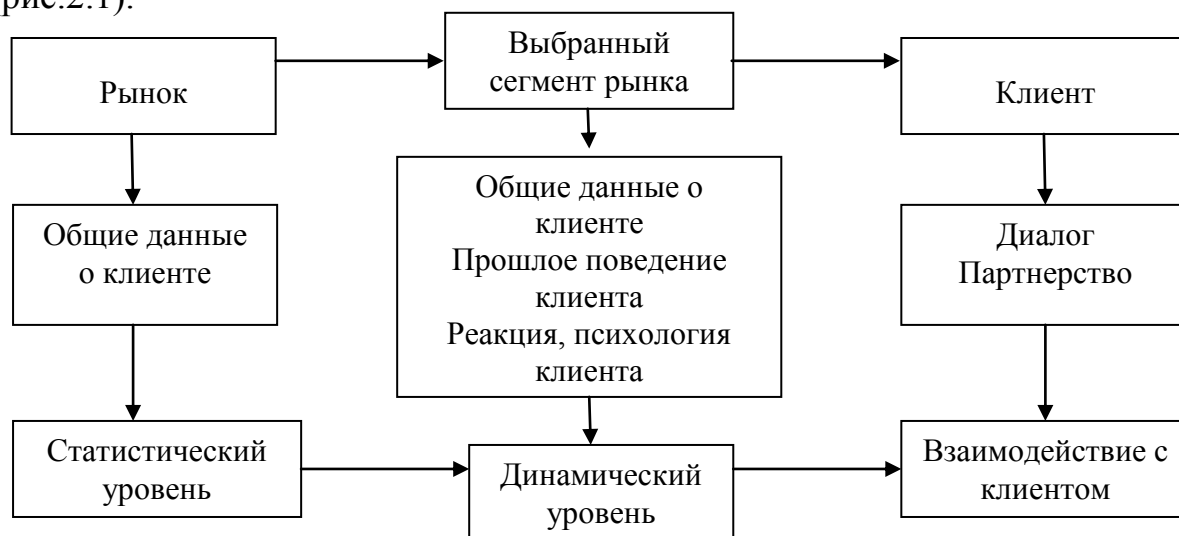


Рис. 2.1 Эволюция типа собираемых данных о клиенте

Стратегическое значение такой информации вытекает из тех отношений, которые банк поддерживает с внешней средой (социально - экономической, культурно-правовой, технологической), своими конкурентами и рынком в целом. Банк должен уметь адаптироваться к меняющимся условиям, четко определять свою позицию по отношению к конкурентам, находиться в гармонии с рынком

Определение своей сбытовой позиции, учет культурной специфики в контакте с общественностью, принятие решений о предложении более широкого ассортимента продуктов и услуг - это три задачи, которые банк должен решать в ходе конкурентных мероприятий, адаптации к окружающей обстановке и достижения адекватности своей политики меняющимся потребностям клиентуры (рис, 2.2.).

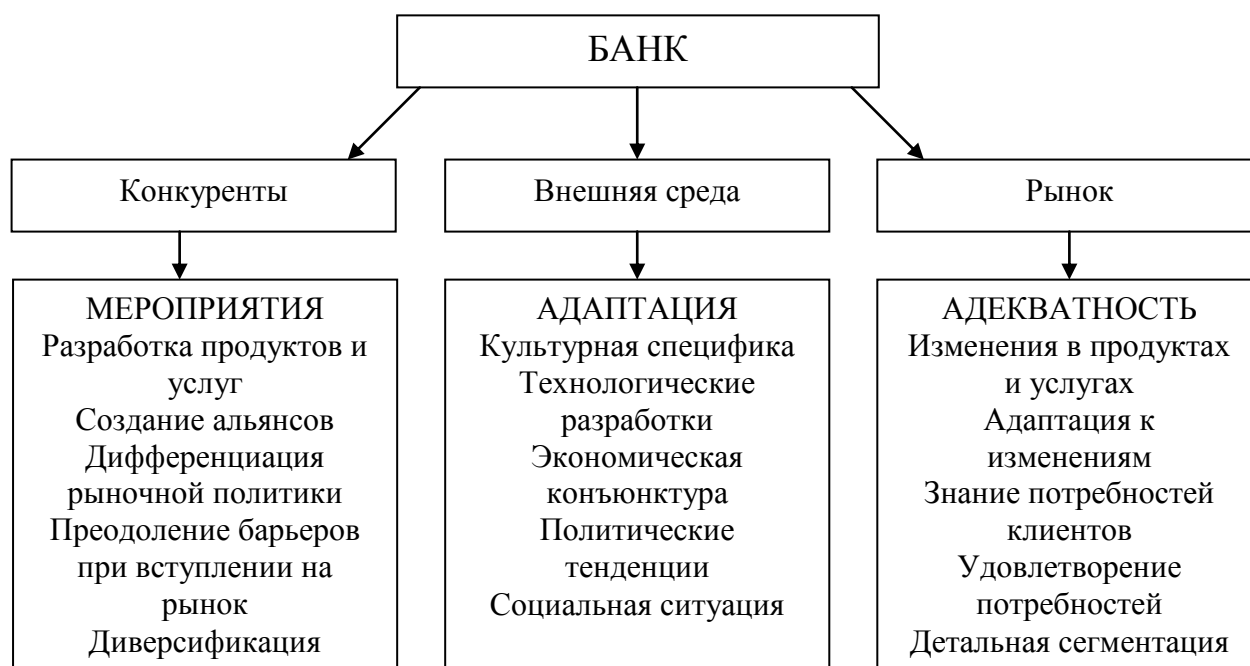


Рис. 2.2 Эволюция типа собираемых внешних данных

Этот комплекс задач должен быть под постоянным контролем. Поэтому, появляется необходимость во внутрибанковской функции, которая заключается в сборе, проверке, переработке, анализе, хранении, распределении и передаче внутри банка данных, необходимых для принятия обоснованных финансовых решений.

Для осуществления этой функции в банке необходимо создать отдел информационной службы. В него должны входить организационно связанные единицы, занимающиеся сбором внутренней и внешней информации, анализом и обработкой данных, их хранением, передачей и охраной, а также предоставлением сведений руководству банка.

Информация, доступная через отдел информационной службы, требуется не только руководителям, принимающим стратегические решения. Она может быть востребована любыми подразделениями банка для целей прогнозирования и планирования с учетом иерархии доступа к отдельным видам сведений. В ряде случаев отдельные элементы информации могут через телекоммуникационные каналы быть доступными также для клиентов или широких кругов, обеспечивая тем самым выполнение обязательств перед обществом по обеспечению открытости и подотчетности банка.

Информационное поле отдела информационной службы может охватывать все виды сведений о рынках финансовых услуг и тенденциях развития экономики в целом, все виды сведений, характеризующие положение банка на рынках, в том числе по отношению к конкурентам, а также данные о располагаемых банком ресурсах для изменения положения на рынках и достижения стратегических целей. Для этого, прежде всего, разрабатывается система показателей, пригодная для определения параметров банка и внутренних ресурсов банка. Эта система показателей может состоять из абсолютных и относительных параметров, специально рассчитанных индексов, а также из оценок качественных показателей.

Для подключения к некоторым внешним источникам информации, в особенности к системам передачи финансовых данных, требуются дорогостоящие телекоммуникационные линии, а также специальная вычислительная техника и коммуникационные терминалы, а, следовательно, и новые структурные элементы,

Внутренние источники информации должны быть объединены едиными системами организации данных, например стандартами представления

сведений и перечнем показателей, и едиными системами передачи, позволяющими оптимизировать информационные потоки и осуществлять санкционированный доступ сотрудников в эти системы.

Единая методологическая база наблюдений и регистрации показателей должна быть тщательно продумана и внедрена во всех филиалах и отделениях банка, чтобы обеспечить сопоставимость собираемых данных.

Надежность информации на практике достигается за счет методологически правильной техники получения, а также путем перепроверки полученных сведений. Своевременность информации зависит от природы принимаемых на ее основе решений. Банковская сфера отличается повышенной скоростью принятия решений для совершения ряда операций и поэтому нуждается в исключительно своевременной информации, которая часто поступает и обрабатывается в режиме реального времени. Кроме того, дороговизна современной коммуникационной техники ставит на повестку дня вопрос об интеграции банков для создания единого информационно поля.

Используемые для сбора информации методы должны, прежде всего, обеспечивать качество поступающей информации. Под качественной информацией обычно понимаются сведения, отвечающие критериям надежности, своевременности, полноты и регулярности, а также подготовленности к применению.

Полнота и регулярность подразумевают систематическое поступление, хорошо организованное хранение сведений. Регулярно поступающая и поддерживаемая в архивах информация требуется для регистрации изменений наблюдаемых показателей и анализа тенденций изменения.

Подготовленность информации к применению позволяет более эффективно использовать ее для принятия управленческих решений.

Отдел информационной службы должен предоставлять любые сведения в доступной форме, снабжая их иллюстрациями и графиками для повышения скорости восприятия.

Отдел информационной службы в банке должен выполнять следующие функции:

- обеспечивать получение качественной финансовой и хозяйственной информации;
- осуществлять хранение, передачу, распределение и охрану собранных сведений несанкционированного доступа;
- проводить систематический анализ оперативных, текущих и архивных данных, вычисляя расчетные показатели, необходимые для управления маркетингом в банке и решения других управленческих задач;
- обеспечивать дистанционный доступ потребителей к общим сведениям о деятельности банка;
- осуществлять образовательную работу в банке, систематически распространяя среди сотрудников информационные бюллетени о деятельности банка;
- совершенствовать методы своей работы.

Для создания и поддержания информационной базы данных необходимо выполнение ряда требований к организации и техническому оснащению:

- наличие вычислительной техники соответствующей мощности и коммуникационных сетей внутри банка для организации интегрированных информационных потоков;
- достижение всеми пользователями базы данных требуемого квалификационного уровня, для того чтобы эффективно использовать систему;
- использование достаточно мощных каналов связи для подключения к глобальным и местным информационным сетям;
- разработка и внедрение внутренне логичной системы рабочих показателей для сбора, хранения, вычисления и анализа;
- разработка и внедрение адекватной методологической основы для сбора, хранения, вычисления, анализа и интерпретации данных;
- организация широкого использования баз данных для решения стратегических задач и прочих задач управления.

Информационная база данных может быть весьма сложной, содержать данные разных типов. Она должна быть приспособленной для различных манипуляции. На рисунке 2.3 представлены некоторые типичные операции, осуществляемые с помощью информационной базы данных.



Рис. 2.3 Применение информационной базы данных

Некоторые из сфер применения базы данных расширяют знания персонала, ответственного за принятие ключевых решений (анализ запросов клиентуры), другие операции рассчитаны на обслуживание стратегических решений (сегментация рынка) или мероприятий, намеченных для реализации (по программе завоевания клиентуры).

В условиях ориентации на клиента полезность базы данных должна измеряться ее способностью генерировать (путем извлечения, сведения или сопоставления данных) информацию, необходимую для выполнения следующих задач:

- уточнение результатов сегментации (например, какому сегменту наилучшим образом соответствуют банковские продукты и услуги);
- расширение знаний о клиентуре (кто является клиентом, чем он занимается, каковы его потребительские предпочтения);
- облегчение контакта с клиентом (где, когда, каким образом вступать с ним в контакт, какие при этом должны использоваться коммуникации);
- удовлетворение запросов клиента (каковы его потребности, отвечают ли продукты и услуга банка в большей мере, чем продукты и услуги конкурентов);
- прогнозирование будущих потребностей (каким образом развиваются потребности клиентуры);
- завоевание доверия клиента (каким образом приступать к заключению повторных сделок, какие мероприятия или льготы необходимы для установления долгосрочных отношений).

От эффективного управления информацией непосредственно зависит успех реляционного метода, применяемого рядом банков, ориентированных на клиента. Банки такого типа на деле пытаются установить с клиентом систематические отношения, способствующие развитию прочных и длительных партнерских связей.

Для этого банкам необходимо применять практику личного продвижения своих слуг, которая до этого применялась преимущественно на промышленных рынках, была основана на технике личных продаж.

Структура службы личного продвижения должна соответствовать стратегии идеологии банка. В службе личного продвижения должно работать достаточное количество сотрудников, чтобы обеспечивать эффективное продвижение и распространение банковских услуг. Кроме

того, в отделе личного продвижения должен работать управляющий, отвечающий за планирование и организацию работы сотрудников, и необходимое количество технического персонала, осуществляющего функции координации, приема и передачи информации, а также подготовки необходимых документов (рис. 2.4.).

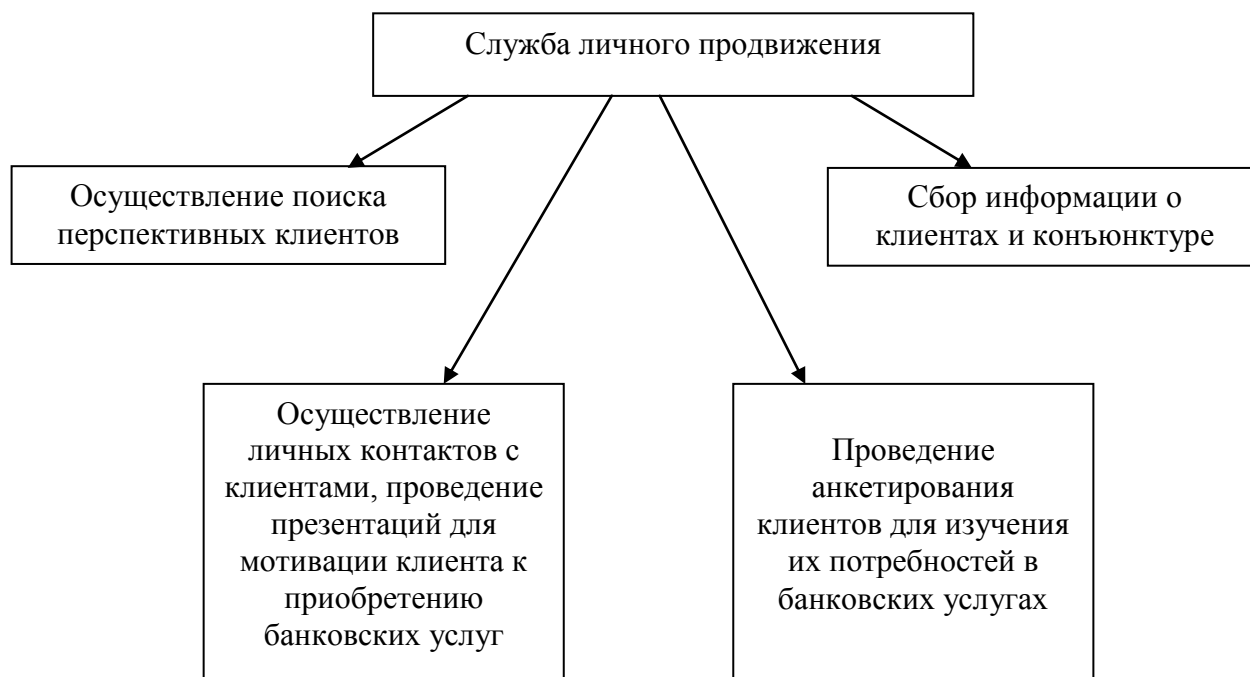


Рис. 2.4 Основные функции службы продвижения

Личное продвижение подразумевает непосредственный личный контакт потребителя услуг, обычно крупного предприятия, и банка, который осуществляется уполномоченным сотрудником банка и представителем клиента.

В ходе переговоров сотрудник банка информирует клиента об услугах, которые тот может получить в банке, условиях получения этих услуг, преимуществах и выгоде, получаемых от приобретения этих услуг, и предлагает сделать практически шаги по получению некоторых банковских услуг.

Сотрудник банка может договориться о встрече с представителем клиента по телефону и затем лично прибыть для проведения презентации и доставки необходимых материалов типа информационных бюллетеней,

памяток, бланков и т.п. В ходе презентации обе стороны должны обмениваться мнениями по поводу приемлемости той или иной банковской услуги для клиента, возможности предоставления особых условий или форм получения этой услуги. В завершении переговоров сотрудник банка принимает решение, рекомендует клиенту обратиться в соответствующий отдел банка или договаривается о последующих встречах для продолжения поиска путей реализации взаимных интересов.

2.3 Инструменты исследования банковского рынка и их характеристика

Важнейшими инструментами маркетинговых исследований банковского рынка являются:

- анализ рынка;
- наблюдение за рынком;
- прогнозирование рынка.

Анализ рынка представляет собой выяснение рыночной ситуации и возможностей сбыта на текущий момент. Анализ рынка ставит перед собой две основные задачи:

- определить конкурентную позицию банка на рынке;
- провести сегментацию рынка.

Одним из наиболее эффективных инструментов анализа рынка для банка, то есть оценки конъюнктурной ситуации в текущий момент времени, является ситуационный анализ, основными этапами которого являются:

- ✓ принятие решения о необходимости проведения маркетингового ситуационного анализа;
- ✓ маркетинговый анализ:
 - описание текущего рыночного состояния банка;
 - выделение возможных альтернатив дальнейшего развития;
 - классификация воздействующих факторов внешней среды;

- выбор целей.
- ✓ маркетинговый синтез:
 - оценка целей;
 - принятие решения.
- ✓ стратегическое планирование:
 - выдвижение стратегий;
 - выбор стратегии.
- ✓ тактическое планирование:
 - определение тактики;
 - оперативный план;
 - реализация оперативного плана.
- ✓ контроль:
 - сбор данных;
 - сравнительная оценка ожидаемых и фактических результатов.

Последовательность выполнения этих действий носит циклический характер. Направления исследований представлены в табл. 2.1

Таблица 2.1.

Направления исследований в ходе ситуационного анализа банка

Объекты анализа	Действия маркетологов
1	2
Рынки	Расстановка приоритетов Сегментирование рынков Определение емкости рынков и сегментов Ранжирование целевых рынков по результатам банковской деятельности Выбор рынков для расширения операций Возможные изменения на избранных рынках и их последствия для банка Факторы спроса на целевых рынках
Услуги:	
новые	Предполагаемый жизненный цикл услуги и график прогнозируемой прибыли Конкурентная среда и банки-конкуренты Потенциальная емкость целевых рынков с учетом возможных вариации спроса на новую банковскую услугу Оценка издержек Бизнес-план запуска новой услуги

существующие	<p>Стадия жизненного цикла</p> <p>Конкурентоспособность услуги на банковском рынке</p> <p>Степень соответствия банковского продуктового ряда структуре запросов клиентов</p> <p>Качество обслуживания населения и юридических лиц</p> <p>Влияние на имидж банка</p> <p>Сопутствующие сервисные услуги</p> <p>Причины нареканий или отказов пользоваться услугой со стороны клиентов</p>
Клиенты	<p>Типология клиентуры</p> <p>Критерии выбора услуги</p> <p>Потребности в банковских услугах и способы их удовлетворения</p> <p>Потенциальные потребители банковского продукта на избранных сегментах рынка</p>
Среда:	
внутренняя	<p>Уровень образования, профессиональной подготовки и опытность служащих банка</p> <p>Информированность сотрудников</p> <p>Степень заинтересованности в результатах своего труда</p> <p>Внутренние ресурсы и техническая оснащенность банка</p> <p>Уровень автоматизации банковских операций</p>
внешняя	<p>Ресурсоемкость целевых рынков</p> <p>Правительственная политика и регулирующая роль Центрального банка в масштабах страны и региона</p> <p>Научно-технический прогресс, экономическая ситуация, валютно-финансовый режим</p>
Конкуренция	<p>Субъекты конкуренции в каждом рыночном сегменте, сравнение возможностей банка с возможностями конкурентов</p> <p>Перспективы развития конкуренции</p> <p>Причины лидирующего положения банка в успешных сегментах</p> <p>Стратегия стимулирования сбыта в сравнении с применяемой конкурирующими банками</p> <p>Информация о конкурентах (банках и других финансово-кредитных институтах)</p>
Маркетинг:	
цели	<p>Увязка долго-, средне- и краткосрочных целей банка</p> <p>Соответствие основной стратегии реальным возможностям коммерческого банка</p>
программа	<p>Глобальная стратегия банка</p> <p>Вероятность достижения целей маркетинга</p> <p>Планы маркетинга</p> <p>Способы получения информации</p>
организация	<p>Критерии отбора персонала отдела маркетинга</p> <p>Уровень квалификации руководителя маркетинговой службы</p> <p>Распределение обязанностей и ответственности между маркетологами</p>

Цены	Увязка с издержками и спросом Отношение клиентов к уровню процентных ставок и комиссионных Цены лидирующих в регионе банков Ценовая политика банка
Организация обслуживания	Численность и специализация персонала банка, оценка результатов их работы Предполагаемые объемы предоставления услуг Филиальная структура банка Финансовые посредники Подготовка и переподготовка персонала Общие расходы на обслуживание
Спрос и сбыт	Программа формирования спроса и стимулирования сбыта банковских услуг Реклама Девиз банка, фирменный стиль Каналы распространения информации План формирования общественного мнения Средства массовой информации
Сервис	Пропускная способность банковских узлов Скорость обслуживания потребителей банковских услуг Уровень сервиса по отношению к каждому целевому сегменту Стандарты, применяемые к банковской практике Новые формы банковского сервиса

Наблюдение за рынком (в отличие от анализа рынка) представляет собой систематическое отслеживание рыночной ситуации в целях выявления конъюнктурных изменений и рыночных тенденций. Так, наблюдение за динамикой имущественного положения потребителей банковских услуг позволяет выяснить, каковы размеры и периодичность возникающих в ходе кругооборота излишков и недостатков денежных средств, и сделать выводы о том: нужно ли данной целевой группе в первую очередь предлагать возможности вложения свободного капитала или возможности привлечения заемных средств.

Банковская практика свидетельствует о том, что сектор домохозяйств является сектором финансовых излишков (привлечение заемных средств здесь имеет меньшее значение) и предъявляет спрос на услуги по вложению капитала. Предпринимательский сектор, напротив, регулярно сталкивается с проблемой дефицита финансирования и предъявляет спрос на услуги по кредитованию. В результате банк, клиентами которого являются

преимущественно частные лица, будет своего рода «инвестиционным институтом» и окажется перед необходимостью поиска вложения привлеченных капиталов; а банк, обслуживающий в основном предприятия, будет «финансирующим институтом», вынужденным искать возможности привлечения финансовых ресурсов. В принципе, обе эти задачи по восстановлению финансового равновесия могут быть решены посредством обращения к другим финансовым институтам, но тогда это будет искусственное равновесие. Если руководство банка сочтет риски, связанные с этим искусственным установлением равновесия в долгосрочном аспекте неприемлемыми, то оно должно разработать такую рыночную стратегию, которая была бы нацелена на завоевание дополняющего сектора рынка и тем самым на достижение естественного равновесия.

Прогнозирование рынка. Следующим инструментом маркетингового исследования банковского рынка является прогнозирование, т.е. предсказание предположительного изменения рыночной ситуации в будущем.

Основные задачи прогнозирования рынка:

1. оценить готовность потребителей приобретать услуги именно данного банка, а не его конкурентов;
2. спрогнозировать реакцию потребителей на мероприятия банка по формированию действительного спроса;
3. предсказать изменения конъюнктуры, рынка.

Как будут реагировать клиенты на открытие нового отделения, усовершенствование старых услуг, рекламную кампанию? С полной определенностью ответить на эти вопросы нельзя, но сделать прогноз на основе расчета вероятности вполне реально. Согласно разработанной немецким ученым И. Зюхтингом теории обучения банковской лояльности (*Lerntheorie der Bankloyalität*), готовность клиентов предъявлять спрос на услуги банка можно представить в виде функциональной зависимости:

$$N = f(BL; D; I; IR)$$

где,

N - готовность клиентов приобретать банковские услуги;

BL - коэффициент банковской лояльности, зависящий от объема уже приобретенных клиентом услуг в данном балке;

D - настоятельность потребности клиента;

I - маркетинговый инструментарий банка;

IR - готовность клиента реагировать на применение этого инструментария.

Что же касается предсказания изменения конъюнктуры рынка, то здесь применимо прогнозирование на основе традиционных математических методов (простой анализ тренда, статистический анализ, метод стандартного распределения вероятностей и др.) и построение сценария на основе отбора прогнозов и экспертных оценок.

В настоящее время в рамках прогностики насчитывается около 200 методов прогнозирования и их модификаций. Существует несколько подходов к их классификации, однако все они не являются исчерпывающими, носят теоретический характер. Каждый метод пригоден лишь в определенных пределах, с оговорками. В тоже время нет четких критериев, научно обосновывающих выбор метода прогнозирования в конкретной ситуации. Об универсальном методе также говорить еще рано. Поэтому прогностика до сих пор представляется в большой мере искусством, несмотря на обилие математических методов и статистических приемов.

2.4. Конкурентная позиция банка на рынке и анализ его конкурентоспособности

Конкурентная позиция – это положение, которое тот или иной банк занимает на рынках сбыта в соответствии с результатами своей деятельности, а также в соответствии с своими достоинствами и недостатками по сравнению с другими банками.

Важнейшей характеристикой конкурентной позиции является доля банка на том или ином рынке сбыта или его относительная доля на этом рынке, т.е. удельный вес на части рынка, занимаемой данным банком и двумя-тремя наиболее сильными конкурентами. Однако этого недостаточно для характеристики конкурентной позиции. Важно еще знать, насколько данная позиция устойчива.

Возможный потенциал реально определить с помощью анализа конкурентоспособности банка, его способности обеспечивать лучшее предложение по сравнению с конкурентами, его конкурентных преимуществ. Только обладание конкурентными преимуществами позволяет завоевать прочные позиции на рынке. Для всесторонней оценки конкурентоспособности банка нужно все его показатели систематизировать в виде таблицы и сопоставить с аналогичными показателями банков-конкурентов.

В чем могут заключаться конкурентные преимущества коммерческого банка? Прежде всего, как и во многих других отраслях, указанные преимущества достигаются за счет высокого качества оказываемых услуг. Помимо этого, конкурентные преимущества могут достигаться и другими путями: с помощью более эффективной организации производства банковских услуг, грамотного менеджмента, действенной рекламы, хороших отношений с клиентурой и т.д. Активная борьба за потребителя, за превращение его из случайного в постоянного, за расширение клиентуры - суть современной конкурентной борьбы. Для этого потенциальных потребителей убеждают в том, что предлагаемый продукт наилучшим способом удовлетворяет их потребности в решении каких-то специфических проблем. Существующих же потребителей убеждают в том, что продолжение деловых контактов с банком, приобретение у него услуг регулярно и в больших количествах приносят каждому клиенту ощутимую выгоду.

Процесс анализа конкурентов (рис. 2.5) проходит ряд этапов, на которых банк должен разработать систему информации о конкурентах,

включающую выявление конкурентов, определение источников информации о конкурентах и анализ этой информации.

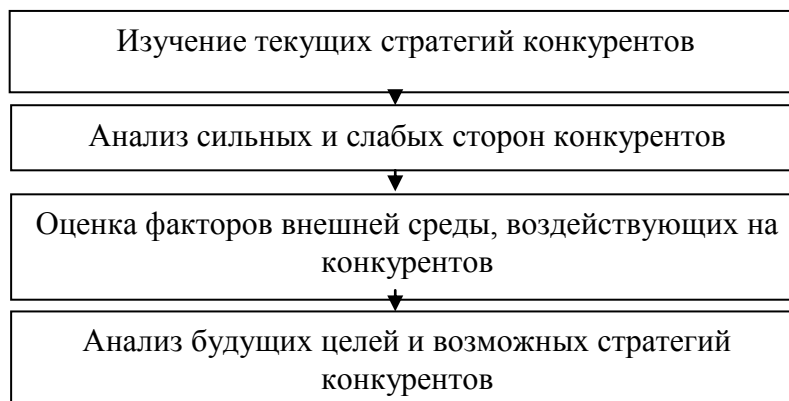


Рис. 2.5 Этапы анализа основных конкурентов банка

Западные банкиры считают, что для комплексного анализа конкурента необходима следующая информация:

- название банка-конкурента или потенциального конкурента;
- число и размещение офисов, филиалов операционных комплексов, небанковских подразделений;
- численность и состав персонала каждого подразделения;
- детальная структура организации банка и его подразделений;
- подробные данные о финансовом состоянии банковской группы, отдельного банка или небанковских подразделений;
- оценка рынка ценных бумаг, на котором оперирует конкурент, информация об основных держателях акций;
- оценка рынка ценных бумаг, на котором оперирует конкурент, информация об основных держателях акций;
- темпы роста и доходность на корпоративном уровне и уровне подразделений;
- подробная информация об имеющемся ряде услуг, включая их качество и цены;
- данные о доле обслуживаемого рынка по сегменту и в географическом аспекте;

- информация о рекламе и стимулировании сбыта, уровнях затрат капиталов, времени, о выборе средств;

- информация об основных обслуживаемых сегментах клиентов, ключевых счетах. Оценка имиджа банка на рынке;

- данные об обслуживаемых специализированных рынках, включающие информацию об операциях с недвижимостью, финансирование проектов, обслуживание синдикатов и т.п;

- данные о расходах на исследование и развитие, приобретение оборудования. Изучение основных направлений развития и географического охвата;

- информация об операционной и системной оснастке, ее возможностях, уровне, сроке службы, использовании, производительности, степени загрузки, политике в области замены оборудования;

- данные об основных поставщиках;

- информация о персонале (численность, взаимоотношения, продуктивность работы, ставки заработной платы, политика поощрений и санкций, степень охвата профсоюзами);

- данные об основных служащих;

- данные о системах контроля, информации и планировании.

Особо важное значение имеет анализ стратегии и оценка стратегических возможностей конкурентов.

Стратегия основных конкурентов анализируется для оценки их сильных и слабых сторон, чтобы выработать стратегические альтернативы банка и определить наиболее вероятные ответные действия конкурентов на стратегические маневры банка.

Анализ стратегии проводится в нескольких разрезах:

- в функциональном аспекте;

- в разрезе подразделений;

- в разрезе всего банка.

При *анализе стратегии конкурента* действуют примерно в следующих направлениях:

- оценка цели банка-конкурента;
- оценка перспективы улучшения его деятельности;
- оценка сильных и слабых сторон конкурента;
- составление приблизительной схемы хозяйственного портфеля;
- оценка способности банка приспосабливаться к изменяющимся рыночным условиям;
- оценка квалификации персонала;
- оценка деятельности высшего руководства.

Оценка перспектив улучшения деятельности банка основывается на исследовании главных тенденций в изменении отдельных показателей, характеризующих его работу. Определяют, какие темпы роста можно ожидать от конкурента при существующих финансово-экономических характеристиках его деятельности. Оценивают факторы, способные оказать существенное воздействие на изменение этих характеристик. Среди таких факторов выделяют влияние как внешних, так и внутренних сил, а именно: инфляция, изменение курсов иностранных валют, ставок ссудного процента, совершенствование технологии, изменение размеров собственного капитала и т.д.

Анализ сильных и слабых сторон деятельности банка важен для определения обоснованных возможностей изменения его стратегии в сторону расширения (сужения) сферы деятельности, увеличения (уменьшения) географии действий и т.п. Необходимо сравнить размеры фондов, характеристики персонала, развитие систем технологии, относительное качество услуг и цены на них, маркетинговые возможности, возможности удовлетворения требований клиентуры и расширения деятельности.

Схема хозяйственного портфеля дает возможность понять ожидаемые тенденции развития конкурента, рассмотреть организационную структуру банка, выделить подразделения, в развитии которых конкурент нуждается в

первую очередь. С определением основных подразделений тесно связано понятие приоритетности отдельных видов деятельности.

Постоянно меняющиеся рыночные условия оказывают свое регулирующее воздействие на стратегию конкурента. Выясняют, насколько конкурент готов к борьбе со своими противниками в области ценовой политики, развития новых услуг, в сфере коммуникаций, систем доведения услуг до потребителя. Важным показателем сильной конкурентоспособности является устойчивость к изменению внешних факторов.

Исторический аспект исследования дает достаточно точные результаты, поскольку банки в основном неизменно следуют своим традициям, складывающимся годами.

Для анализа стратегии конкурента дают оценку квалификации персонала, изучают взаимоотношения, складывающиеся между служащими и руководством учреждения на основе рассмотрения системы поощрений и санкций.

Важным моментом является рассмотрение взаимоотношений высшего руководства с менеджерами структурных единиц.

Кроме перечисленных направлений анализа конкурентов, выделяют отношения разных категорий клиентов к изучаемому банку.

Ключ к успеху на рынке, а, следовательно, и к наращиванию прибыли лежит в ящике, на котором написано «клиентура». Тщательное изучение клиентской базы, постоянное расширение клиентуры, увеличение объемов предоставляемых услуг, последовательная разработка и внедрение новых банковских продуктов в соответствии с возрастающими потребностями клиентов, тщательное и систематическое изучение рынка потребителей банковской продукции, более активное, разностороннее и качественное обслуживание каждого клиента за счет тщательного изучения его индивидуальных запросов и потенциала, неуклонное расширение ассортимента предлагаемых банковских продуктов по каждому отдельному сегменту клиентского рынка, систематическое изучение и использование

возрастающих возможностей современного банковского маркетинга - вот неполный перечень проблем, стоящих ныне перед коммерческими банками в сфере реализации их продуктов.

Оценка сильных и слабых сторон банка, возможностей и угроз от внешних сил может осуществляться на основе анализа SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats). Этот анализ дает возможности проследить степень воздействия сильных и слабых сторон банка на открываемые рыночные возможности. При этом анализе осуществляется также заполнение матрицы SWOT на основных конкурентов. Если сильные стороны банка попадают на уязвимые места конкурентов, то тем самым определяется направление, по которому целесообразно расширять свою долю рынка. Если же такие направления не выявляются, то в планах банку следует предусматривать создание своих конкурентных преимуществ.

Для исследования конкурентной среды применяется также модель конкурентоспособности, которая носит название модель «Пяти сил».

- «переговорная сила» вкладчиков депозитов;
- «переговорная сила» потребителей кредитов;
- продукты-заменители;
- барьер вхождения на рынок новых конкурентов.

3. Сегментирование банковского рынка и отбор целевых рынков и сегментов

3.1. Сегментирование банковского рынка

Маркетинговое исследование предполагает необходимость тщательного выбора объекта исследования - конкретного рынка или его сегмента. Специфика разработки банковских продуктов состоит в том, что банку становится невыгодным оказание услуг, рассчитанных на усредненный уровень требований. Банк стремится выделить и проанализировать ту часть рынка, те группы потребителей, на потребности которых намерен ориентировать свои услуги.

В основе подобного метода изучения рынка, получившего название "сегментация", лежит положение о том, что один банк не может удовлетворять все разнообразие потребностей в различных услугах и должен сосредоточить свои усилия на тех сегментах, которые являются для него предпочтительными с точки зрения его производственных, финансовых и сбытовых возможностей.

Рынок банковских услуг неоднороден по объёмам предоставляемых услуг, по видам услуг, по способу их предоставления. Сегментируя рынок банковских услуг, коммерческий банк решает конкретные задачи по продаже своих продуктов.

Как правило, банки не стремятся к удовлетворению всех нужд своих потенциальных потребителей, поэтому у каждого банка существует свой рынок, который можно определить как приоритетный или наиболее приемлемый для конкретного коммерческого банка. Этот рынок образуется на обслуживаемой банком территории при совпадении интересов потребителей банковских продуктов (услуг) на рынке предложенных продуктов (услуг) конкретного банка.

Следовательно, сегментация банковского рынка предполагает выявление целевых групп клиентов, на которых должны быть сконцентрированы сбытовые усилия банка.

Процесс деления рынка на части происходит по двум направлениям:

- сегментирование по группам потребителей;
- сегментирование по характеристикам предлагаемых услуг (по продуктовому признаку).

При *сегментировании по группам потребителей* выделяют 4 основных группы потребителей (клиентов):

- население (домохозяйства);
- предприятия;
- общественные (правительственные) организации;
- кредитно-финансовые институты.

Таким образом, согласно указанному клиентскому признаку можно выделить следующие сегменты банковского рынка:

- розничный;
- корпоративный;
- правительственный;
- кредитно-финансовый.

Каждая из групп клиентов с помощью определённых критериев разбивается на большое количество узких сегментов.

При сегментации клиентов розничного рынка принимают во внимание географический, психологический, демографический и поведенческий принципы. В рамках этих принципов выделяют различные сегментационные переменные.

Так, поведенческая сегментация осуществляется на основе изучения состояния и объёма операций по счетам физических лиц. Например, французскими банкирами население по поведенческому признаку классифицируется следующим образом:

- люди, живущие сегодняшним днём;

- авантюристы;
- утилитаристы, пассивные в своём поведении, но относящиеся с уважением к материальным ценностям;
- лица, стремящиеся быть в центре событий.

Для проведения сегментации клиентов корпоративного рынка применяют следующие сегментационные переменные: оборот; география; особенности производства; структура дочерних компаний; число служащих; уровень экспортных продаж; число и размещение зарубежных офисов и филиалов; оборотные средства; текущие обязательства; основные средства; долгосрочная и краткосрочная задолженность; погашение суммы ссудных процентов; прибыльность; отношения с конкурентами. Сегментационные переменные должны использоваться комплексно, то есть выбор одного или даже двух критериев для проведения сегментации даёт недостаточно чёткую картину характерных особенностей корпоративных средств клиентов.

Практика маркетинга во многих зарубежных банках показала целесообразность рассмотрения следующих сегментов розничного рынка, составленных на стандартной комбинации сегментационных признаков:

- очень богатые клиенты;
- клиенты, имеющие высокий уровень достатка;
- специалисты;
- предприниматели;
- рабочие и служащие;
- студенты;
- молодёжь;
- пожилые граждане.

Проведение сегментации кредитно-финансовых институтов важно не только с точки зрения выявления тех из них, с которыми наиболее выгодно сотрудничать, но и определения тех, совместная работа, с которыми даёт возможность обслуживать своих клиентов в большом географическом масштабе и предоставлять им услуги международного уровня.

Что касается сегментирования правительственного рынка, то довольно узкий круг клиентов, а также сравнительно малый объём операций, осуществляемых банками при их обслуживании, сказывается на отношении отделов маркетинга и процесс сегментации этого рынка. Сегментирование клиентов правительственного рынка отодвигается на дальний план по сравнению с сегментацией потребителей банковских продуктов других рынков. Однако по мере развития у нас правительственного рынка, усиления межбанковской конкуренции процесс сегментирования данного рынка, по всей видимости, будет развиваться.

Проблема сегментации по группам потребителей применительно к финансовому рынку распадается на две параллельно решаемые задачи:

- выделение из всего множества потребителей потенциальных клиентов банка, т.е. ограничение обслуживаемой доли рынка;
- группировка клиентов по определённым признакам и установление социально-экономических и психологических характеристик выявленных типов участников финансового рынка.

Для решения указанных задач маркетологи проводят анкетное обследование потенциальных потребителей, цели которого достаточно обширны:

- оценить размеры и охарактеризовать соответствующий региональный сегмент финансового рынка;
- подготовить население к возможности появления нового банковского продукта;
- получить информацию о действительной потребности в данной услуге на текущий момент времени;
- выявить степень воздействия причинных факторов на уровень потребительского спроса;
- определить диапазон изменения цены на конкретную услугу;
- выделить ассортиментную группу первоочередного спроса;
- выработать основные принципы сервисного обслуживания клиентов.

В соответствии со стандартной методикой процесс анкетирования начинается с предварительного этапа, в ходе которого опрашиваются 10-20 респондентов. Удобнее всего проводить опрос по телефону, так как выбор номеров в порядке их следования в телефонном справочнике является гарантией случайности выборки, как по территориальному, так и по другим типологическим признакам. Другим положительным моментом использования телефонной связи оказывается возможность прямого контакта с анкетиремым и контроля реакции собеседника на вопросы анкеты. Пробное испытание служит действенным способом эмпирической проверки исходных гипотез. В результате имеется возможность сконцентрировать вопросы анкеты, уточнить их формулировки, очередность и способ расположения с учётом психологического восприятия опрашиваемого, группировку призрачных реквизитов, способ оформления, количество анкет при проведении основного опроса.

Традиционно в начале анкеты помещаются вопросы, облегчающие контакт между регистратором и опрашиваемым, не вызывающие затруднений, возбуждающие интерес и внимание к обследованию. Затем идёт основная часть анкеты, состоящая из чётко поставленных вопросов, не допускающих двойственного толкования. В конце помещаются вопросы, способные вызвать негативную реакцию (например «деликатные» - о приемлемой цене на услугу и личные - о возрасте респондента). Вопрос об отнесении анкетиремого в ту или иную доходную группу должен быть принципиально косвенным, т.е. специалисты в области анкетирования не советуют напрямую интересоваться доходами опрашиваемого.

Исследователи маркетинга выделяют три типа вопросов: закрытые и открытые.

Закрытый вопрос включает в себя все возможные варианты ответов, и опрашиваемый просто выбирает один из них. *Открытый вопрос* дает опрашиваемым возможность отвечать, своими словами. Открытые вопросы ставят в самых разных формах и они часто дают больше поскольку

опрашиваемые ничем не связаны в своих ответах. С другой стороны, на закрытые вопросы дают ответы, которые легче интерпретировать и сводить в таблице.

Результаты опроса анализируются, получаемые данные сводятся в аналитические таблицы. Среди классификационных признаков надо выбрать такие, которые дают наилучшее представление о структуре рынка.

Невозможно дать универсального рецепта сегментирования рынка. Однако ясно одно: чем больше число параметров принимается во внимание, тем точнее классификация потребителей. Отсюда следует, что маркетингу необходимо опробовать несколько вариантов сегментирования на основе разных переменных параметров и выбрать наиболее подходящее сочетание.

Следует помнить, что сегментирование рынка - это не единовременное мероприятие, а непрерывная деятельность, с помощью которой решается вопрос об управлении развитием ассортимента банковских продуктов с учётом дифференциации потребителей.

Сегментирование по характеристикам предлагаемых услуг позволяет определить наиболее привлекательные для клиента стороны того или иного банковского продукта, а также сравнить их с продуктами конкурентов.

Процесс сегментирования, основанный на учёте реакции потребителя на отдельные характеристика продукта, сводится к выявлению групп клиентов, для которых предназначена конкретная услуга, и определению её характерных черт, способствующих завоеванию прочных конкурентных позиций.

При сегментации рынка по продуктовому признаку различают 4 группы банковских услуг:

- депозитные услуги
- кредитные услуг;
- инвестиционные услуги;
- прочие услуги.

Рассмотрение каждой из групп банковских услуг должно сопровождаться выделением более конкретных услуг и операций, входящих в каждую группу,

что позволяет максимально уточнить проводимую сегментацию клиентов. При этом удобно пользоваться приёмом составления матриц "клиенты/услуги", в которой напротив каждой услуги, оказываемой банком, ставятся заинтересованные в ней клиенты. Клиентов, проявляющих интерес к одним и тем же банковским услугам, объединяют в группы, которые можно рассматривать как сегменты.

Таким образом, *сегментирование рынка предполагает* разделение совокупности потребителей на группы, для каждой из которых разрабатываются отдельные услуги и маркетинговые мероприятия в соответствии с внутренними возможностями банка.

3.2. Отбор целевых сегментов банковского рынка

Отбор целевых сегментов представляет собой важное мероприятие банковского маркетинга, которое предусматривает оценку и отбор сегментов для выхода на них со своими продуктами. Образованные с помощью различных сегментационных переменных рыночные сегменты должны быть исследованы с точки зрения их привлекательности для банка. Качество проведения отбора целевых сегментов зависит от количества различных вариантов, полученных на этапе сегментирования рынка.

Сравнительную характеристику отдельных сегментов и выбор наиболее привлекательных из них осуществляют, основываясь на матрице "клиенты / услуги", элементами которой являются количественные показатели, характеризующие частоту приобретения определённых услуг конкретными группами потребителей.

Исходя из матрицы "клиенты / услуги" банк может выбрать один из 4 вариантов действий или стратегий охвата рынка:

1. обслуживание всего рынка (стратегия недифференцированного или массового маркетинга);

2. выборочная специализация на различных сегментах рынка (стратегия дифференцированного маркетинга);

3. сосредоточение усилий на обслуживание одной группы потребителей (первый вариант стратегии концентрированного маркетинга);

4. удовлетворение какой-либо одной потребности всех групп потребителей (второй вариант стратегии концентрированного маркетинга).

Каждый из 4 вариантов стратегий охвата рынка имеет свои преимущества и недостатки, которые перечислены в таблице 3.1.

Таблица 3.1.

Стратегии отбора целевых сегментов банковского рынка

Вариант охвата рынка	Преимущества	Недостатки
1. Обслуживание всего рынка (стратегия недифференцированного маркетинга)	<ul style="list-style-type: none"> - Экономичность, в связи с небольшими затратами на маркетинг. - Мобильность, обусловленная возможностью переключения на обслуживание новых клиентов. 	<ul style="list-style-type: none"> - Подверженность колебаниям конъюнктуры рынка. - Отсутствие постоянной приверженности банку клиентуры. - Распыление сил и средств банка. - Сложности с завоеванием лидирующего положения на рынке. - Трудности в сборе и обработке огромного потока информации. - Проблемы в разработке новых видов услуг, которые пользовались бы спросом у всех потребителей.
2. Выборочная специализация на различных сегментах рынка (стратегия дифференцированного маркетинга)	<ul style="list-style-type: none"> - Глубокое и достаточно безболезненное проникновение в избранные сегменты. - Возможности для стратегических маневров. - Снижение угрозы отрицательного воздействия на банк изменений конъюнктуры рынка. - Ослабление восприимчивости банка, с точки зрения сокращения доходов и неудач в конкурентной борьбе в отдельных сегментах. - Гибкость ценовой 	<ul style="list-style-type: none"> - Большие расходы на маркетинг. - Наличие конкурентов практически в каждом обслуживаемом сегменте рынка. - Сложность в достижении конкурентного преимущества в каком-либо из сегментов из-за дифференциации усилий.

3. Сосредоточение усилий на обслуживание одной группы потребителей (первый вариант стратегии концентрированного маркетинга)	<ul style="list-style-type: none"> - Относительная огражденность от конкурентов. - Преданность клиентов. - Ответ обслуживания и четкое знание банком нужд клиентов. - Перманентность стратегии и стабильность доходов. - Эффективность и экономичность рекламных мероприятий. 	<ul style="list-style-type: none"> - Сложность завоевания рыночного сегмента банком. - Ограниченные возможности варьирования силами и средствами. - Необходимость поддержания постоянного контакта с клиентами и внедрения все новых услуг. - Ограничение возможностей расширение круга потребителей и, как результат, развития банка.
4. Удовлетворение какой-либо одной потребности всех групп потребителей (второй вариант стратегии концентрированного маркетинга)	<ul style="list-style-type: none"> - Значительный опыт оказания определённого вида услуг. - Наименьшая затратность и высокое качество. - Конкурентные преимущества оказания данного вида услуг. - Возможность своевременного совершенствования определённого вида услуг и получение дополнительного конкурентного преимущества. - Приверженность клиентов и монополия на уникальный вид услуг. 	<ul style="list-style-type: none"> - Сложность в поддержании контактов с широкой аудиторией клиентов. - Сложности с выбором подходящего банковского продукта. - Отсутствие возможности получения дополнительной прибыли от оказания новых видов услуг. - Опасность устаревания данного банковского продукта. - Сложности с выбором ценовой стратегии - Наличие конкурентов, оказывающих подобный вид услуг, значительно сужает клиентскую базу. - Большие затраты на маркетинг.

Выбор стратегии охвата рынка или одного из рассмотренных выше вариантов действий банка определяется рядом факторов, учёт которых помогает правильно разобраться в целесообразности применения той или иной стратегии в складывающихся условиях. Среди таких факторов можно выделить следующие:

- внутренние ресурсы банка;
- характеристики предлагаемых продуктов;
- возможности внедрения новых продуктов;
- степень однородности рынка;
- маркетинговые стратегии конкурентов.

Фактор ресурсов часто становится определяющим для небольших, так называемых "слабых" банков, вынуждая их выбирать такую стратегию, которая позволяла бы добиваться наибольших результатов при наименьших затратах, т.е. остановиться на удовлетворении какой-либо одной потребности всех групп клиентов и сконцентрировать усилия на одном направлении.

Исходя из характеристик, предлагаемых банком продуктов, можно выделить такие, которые по своей сути не могут сильно варьироваться, видоизменяться в формах, и которые могут варьироваться, иметь множество форм и видов. К невариабельным банковским продуктам можно отнести, например, кассовое обслуживание, услуги по хранению ценностей, лизинг, факторинг и т.д. Специализируясь на таких услугах банку, целесообразно ориентироваться на весь рынок, т.е. выбрать стратегию недифференцированного (массового) маркетинга.

Вариабельные банковские продукты представлены кредитными, депозитными услугами, выдачей банковских гарантий, расчётными операциями и т. п. Разные вариации таких услуг направлены на удовлетворение потребностей различных категорий клиентов, поэтому при выборе стратегии охвата рынка банку целесообразно остановиться (исходя из его целей) на одном из 3 оставшихся вариантов охвата рынка.

Когда банк в состоянии предложить клиентам уникальные услуги, которые до него на рынке не практиковались, ему вполне целесообразно выбрать стратегию удовлетворения какой-либо одной потребности всех групп потребителей, которая позволяет довольно продолжительный период времени оставаться монополистом.

В случае сравнительной однородности рынка исследуемых регионов будет разумным не осуществлять значительные расходы на разработку и проведение маркетинговых мероприятий, а использовать в своей практике стратегию обслуживания всего рынка.

Вырабатывая свою стратегию охвата рынка, банк должен принять во внимание стратегии основных конкурентов, чтобы избежать ситуации, когда он

выходит на обслуживание всего рынка, в то время как конкурирующие банки, осуществив сегментацию, целенаправленно увеличивают свое влияние в избранных сегментах. В таком случае банк неминуемо потерпит неудачу, уступив в конкурентной борьбе. Однако когда конкуренты не занимаются сегментированием, целесообразно применить одну из стратегий, основанных на сегментации.

Таким образом, оценив все "за" и "против" той или иной стратегии охвата рынка, можно окончательно определиться с выбором в конкретных условиях сложившейся рыночной ситуации. В случае выбора варианта, предусматривающего обслуживание всего рынка, остаётся только произвести изучение нужд потребителей и определиться с набором продуктов, с которыми банк выйдет на рынок. Когда же избрана стратегия, основанная на сосредоточении усилий, на обслуживании одной группы потребителей, или удовлетворении какой-то одной потребности всех групп потребителей, или выборочной специализации на различных сегментах, перед отделом маркетинга встаёт довольно трудоёмкая задача выявления наиболее подходящих для банка сегментов.

3.3. Позиционирование банковских продуктов на рынке

После выбора подходящего сегмента рынка перед банком встаёт задача проникновения в него. Обычно проникновение в отобранный сегмент связано с оценкой положения конкурирующих банков для принятия решения о своем месте в данном сегменте. Такая оценка носит название "позиционирования". Таким образом, *посредством позиционирования своих продуктов* на рынке банк определяет наилучший способ проникновения в избранный целевой сегмент. Однако целевой сегмент подразделяется на подсегменты и сегменты, основываясь на отличительных характеристиках однородных банковских продуктов, пользующихся спросом среди данной группы потребителей. Исходя

из этого, банк отбирает для проникновения, как правило, подсегмент или сегмент. Возможно два варианта стратегии проникновения:

1. Расположиться в каком-либо подсегменте рынка рядом с конкурирующим банком и вступить с ним в борьбу за обладание избранной долей рынка;

2. Найти свободный сегмент и предложить клиентам банковский продукт с уникальными свойствами.

Каждый из вариантов имеет не только свои отличительные особенности, но и сложности.

Первый вариант предполагает уверенность банка в вытеснении конкурентов, а для этого необходимо выполнение ряда условий, связанных со следующими обстоятельствами:

- размер избранного подсегмента должен позволить разместиться в нём ещё вашему банку;
- банк должен обладать соответствующим потенциалом, достаточным для смещения конкурентов;
- банк может предложить однородные, но гораздо более высококачественные продукты;
- особенности банковской организации, опыт деятельности достаточны и соответствуют задачам вытеснения конкурентов.

Для оценки степени насыщенности рынка услугами данного банка, т.е. степень освоения рынка, используется коэффициент проникновения:

$$K_{\text{пр}} = \frac{\text{Количество банковской продукции реализованной на данном рынке}}{\text{Количество реальных и потенциальных потребителей продукции, имеющих на данном рынке}}$$

Таким образом, первый вариант стратегии проникновения для достижения успеха предполагает удаление особого внимания дифференциации

своего продукта по сравнению с предлагаемыми продуктами конкурентов. Такая дифференциация достигается как улучшением качества, так и варьированием ценой продукта. Осуществляемая дифференциация должна подкрепляться соответствующей рекламой, подчёркивающей своеобразность данного банковского продукта, сопровождаться сопутствующими и дополнительными услугами, должным уровнем сервиса для привлечения внимания клиентов к вашему продукту. Только при соблюдении всех указанных требований банк может быть уверен, что он вытеснит конкурентов.

Второй вариант проникновения есть не что иное, как поиск рыночной ниши, т.е. узкого подсегмента или субсегмента, не занятого конкурентами или используемого ими в недостаточной степени. Нахождение ниши при умелом подходе к управлению маркетингом приносит обычно стопроцентный успех. Однако выбор подходящего подсегмента (субсегмента) довольно сложная задача, связанная с разработкой услуг с такими характеристиками, которые отсутствуют в услугах конкурентах. Очень трудно балансировать на грани допустимого уровня риска, не зная заранее, как потребители оценят новую услугу. Необходимо точно рассчитать свои внутренние ресурсы и возможности, обеспечить достаточный размер прибыли за счёт обоснованной ценовой политики. Целесообразно заранее продумать перечень сопутствующих услуг и возможности предоставления необходимого уровня сервисного обслуживания. Разработать действенную рекламную кампанию, которая бы не оставила равнодушными потребителей к новой услуге.

Не смотря на указанные сложности, поиск свободной рыночной ниши - это наиболее простой и удобный способ внедрения в избранный сегмент, с точки зрения практически полного отсутствия конкуренции.

Успешной предпосылкой проведения всех трёх вышеописанных этапов целевого маркетинга (сегментирование рынка, отбора целевых сегментов рынка, позиционирования продукта на рынке) является постоянное наблюдение за изменениями потребительского спроса и чёткое реагирование на его

отклонения от прогнозных значений, чему и будет посвящен следующий пункт данного раздела.

3.4. Изучение спроса на банковские услуги

О важности изучения спроса свидетельствует высказывание о нём Ф. Котлера: "Задача управления маркетингом заключается в воздействии на уровень, время и характер спроса таким образом, чтобы это помогало организации в достижении стоящих перед ней целей. Попросту говоря, управление маркетингом - это управление спросом".

В общем смысле спрос - это общественная или личная потребность в каких-либо материальных благах и услугах, в средствах производства и предметах потребления. В сущности, понятие спроса сопряжено с вопросами: "Нужен ли вообще конкретный продукт?" и "Каковы реальные потребности в нём?".

Для банка мало простого понимания потребности в отдельно взятом продукте, необходимо знать ещё и платежеспособный спрос, то есть, спрос, обеспеченный денежными средствами клиентуры. При этом для банка представляет интерес как текущий уровень платежеспособного спроса на его продукты, так и потенциальный спрос, который с той или иной степенью вероятности проявится в будущем. Исходя из этого, процесс изучения спроса сводится к двум задачам:

- изучение текущего уровня потребительского спроса на каждый вид банковского продукта;
- прогнозирование спроса.

Для изучения текущего уровня спроса выявляются те нужды реальных и потенциальных клиентов, которые в настоящий момент наиболее актуальны. При этом платежеспособный спрос определяется отдельно для каждой группы клиентов. Процесс изучения потребительского спроса должен идти от общего к частному: от совокупности спроса на банковские услуги до конкретного

размера спроса на каждый вид предоставляемых услуг для определенных групп клиентов (реальных или потенциальных) в данном регионе. Кроме того, выясняются потребности в продуктах, предложение которых в настоящий момент банком не практикуется. При обнаружении высокого уровня спроса на них анализируются возможности и экономическая целесообразность оказания новых услуг и обслуживания новых категорий клиентов. В случае положительного решения этого вопроса даётся приблизительная оценка возможных объёмов реализации подобных услуг. Таким образом, процесс "замеров" текущего уровня спроса осуществляется по схеме, изображенной на рисунке 3.1.

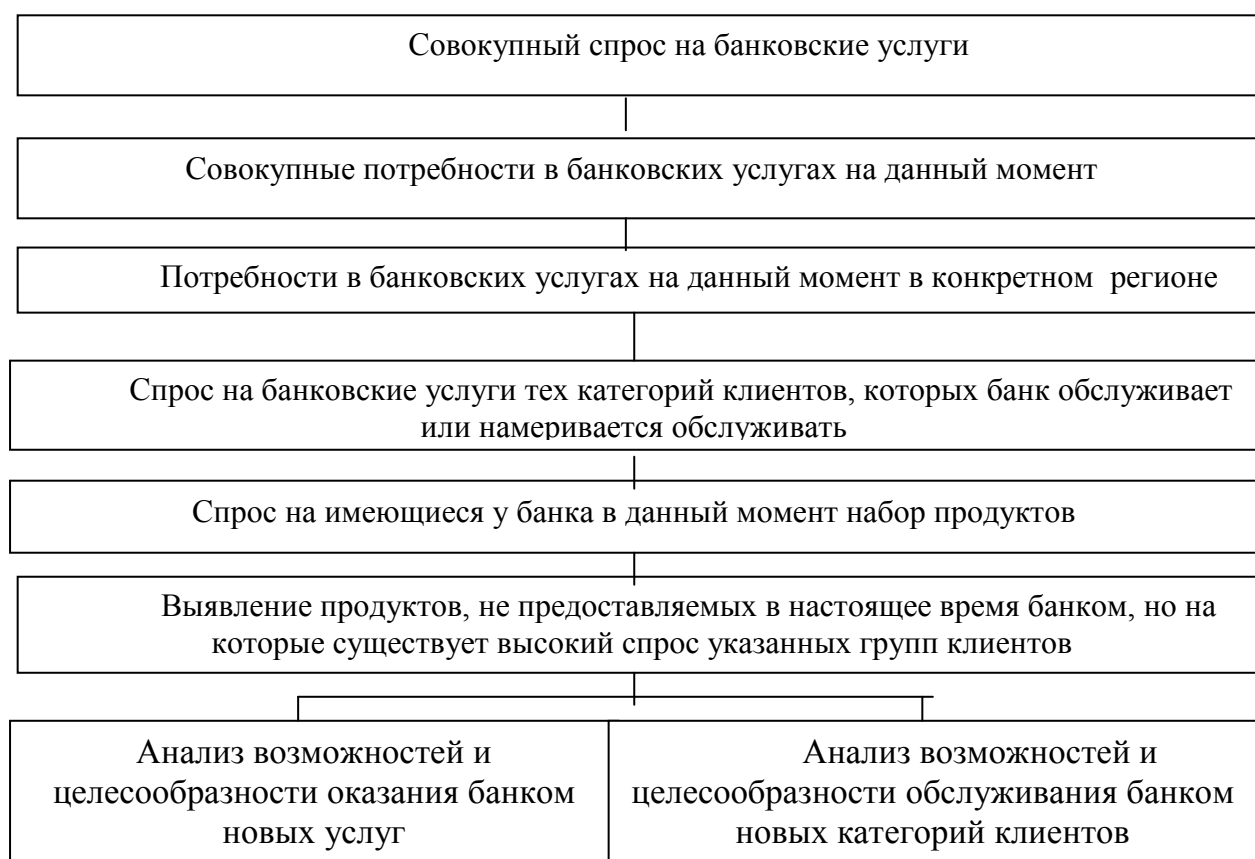


Рис. 3.1. Изучение текущего уровня спроса

Для осуществления точного прогнозирования изменения спроса необходимо изучить имеющиеся тенденции на исследуемом рынке, выявить все факторы, влияющие на состояние спроса и определить степень их возможного воздействия.

Анализ имеющихся тенденций в изменении спроса должен базироваться на изучении динамики его колебаний в разрезе отдельных групп клиентов (банковских продуктов). Банк рассматривает интересующие его группы потребителей на предмет выявления тенденций, основных направлений изменения их нужд.

На основе выявления тенденций колебания спроса исследуемых групп клиентов определяются перспективные банковские продукты, которые сопоставляются с имеющимся в наличии у банка рядом услуг. При обнаружении части банковских услуг, которые не отвечают перспективным запросам потребителей не следует сразу их отбрасывать. Накопленный опыт по оказанию хоть и не перспективных услуг для определенных групп клиентов тоже ценен и при определённых условиях может быть применен на новых рынках потребителей. Если же в списке оказываемых банком услуг не окажется тех, на которые наблюдается повышение спроса, то банку следует рассмотреть возможности их развития, с целью удержания обслуживаемой доли рынка.

На состояние спроса на банковские услуги влияет целый ряд факторов, в определении и изучении характера воздействия которых и заключается задача маркетинга.

Выделяют следующие виды факторов:

- ◆ экономические (уровень и соотношение цен и доходов населения, структура распределения доходов среди различных групп населения, изменения темпов роста и структуры производства);
- ◆ политические (принятие новых законодательных актов; стабильность ситуации в стране);
- ◆ психологические (инфляционные ожидания, отношение клиентов к той или иной банковской инновации);
- ◆ демографические (численность и возрастной состав населения; количественное соотношение мужчин и женщин среди клиентов банка; классификация потребителей по типобразующим признакам);
- ◆ социальные (традиции; реакция на рекламу; культурные ценности);

- ◆ географические (климатические условия, сезонные колебания);
- ◆ факторы научно-технического прогресса (внедрения электронно-вычислительной техники, средств коммуникации; принципиально новых банковских продуктов).

В зависимости от состояния спроса на банковские услуги банк вырабатывает конкретную маркетинговую стратегию и политику. Спрос на банковские услуги со стороны клиентов может быть нескольких видов.

- *Негативный спрос* возникает, если все или значительная часть потенциальных клиентов считают для себя неприемлемым применение данного вида банковской продукции. Такая ситуация может возникнуть в двух абсолютно противоположных случаях: если банк предлагает устаревшие услуги и при предложении последним совершенно новых услуг, смысл и выгода от приобретения которых ещё не понятна потребителю. В этом случае используется *конверсионный маркетинг*, цель которого - возбуждение интереса потенциальных клиентов к данному виду банковской продукции после разъяснения его преимуществ.

- *Нулевой спрос* предполагает ситуацию, когда все и большинство потребителей не проявляют интереса к данному виду банковской продукции. Это происходит в следующих ситуациях: если потенциальный клиент банка не имеет информации о наличии данного вида банковской услуги, о связанных с ней выгодах, и возможности ее приобретения в данном банке; когда потребитель считает не подходящим для себя по каким либо причинам определенный вид банковской продукции; если данная банковская услуга не находит применения в конкретном регионе. Применимый при таком спросе *стимулирующий маркетинг* предполагает в зависимости от ситуации: либо дальнейшее совершенствование стимулирования продаж, увеличение затрат на рекламу; либо поиск новых рыночных сегментов; либо модификацию услуги в соответствии с запросами потребителей данного региона.

- *Снижающийся спрос* существует при уменьшении его объема в настоящий период по сравнению с предыдущим. В данном случае банк

использует *ремаркетинг*, который предполагает изыскание новых возможностей для повышения спроса на данный вид банковской продукции: переориентация на новые рынки, снижение цены или изменение способов доведения данной услуги до ее потребителя.

- *Колеблющийся спрос* характерен для транспортных и сельскохозяйственных предприятий, а также для индустрии отдыха и развлечений. Если клиентами банка являются данные предприятия, то он применяет *синхромаркетинг* с целью сглаживания сезонных колебаний производства и продаж при помощи дифференцированного выбора контрагентов.

- *Латентный (скрытый) спрос* на банковские продукты может существовать как в форме спроса на уже существующие услуги, так и на новые услуги. В случае наличия у банка такого спроса применяется *развивающийся маркетинг*, предполагающий анализ имеющего скрытого спроса с целью превращения его в реальный. Развивающийся маркетинг предполагает использование рекламы, улучшение обслуживания клиентов, в том числе с помощью использования сервисных инструментов, модификации какого-либо вида банковского продукта или разработку нового.

- Для *оптимального (полного) спроса* характерно наличие равенства между спросом и предложением. При таком спросе используется *поддерживающий маркетинг*, который может предусматривать снижение цены на предлагаемые банковские услуги. Вместе с тем для поддержания данного спроса банку целесообразно параллельно использовать *развивающийся маркетинг*, при котором предусматривается разработка новых видов банковских продуктов, или освоение новых рыночных сегментов.

- *Сверхспрос* характеризуется наличием несоответствия между желанием потребителей и возможностями их удовлетворения со стороны банковских учреждений. При наличии такого спроса банк обращается к маркетингу, при котором возможны повышение цены, уменьшение или полное прекращение

рекламной деятельности, переориентация на другой вид услуг, привлечение филиалов или других банков к оказанию аналогических услуг.

- *Обманчивый спрос* существует при наличии неустойчивой конъюнктуры рынка, снижении платежеспособности клиентов. В этом случае необходим *тактический маркетинг*, целью которого является анализ дальнейшей стратегии банка, определение момента изменения его политики и основных направлений деятельности.

4. МАРКЕТИНГОВАЯ СТРАТЕГИЯ БАНКА

4.1. Использование двухмерных матриц для определения маркетинговой стратегии банка

На основе аналитических данных и прогнозов банк может осуществить выбор стратегии в конкурентной борьбе, т.е. сформулировать долгосрочную (стратегическую) цель и определить пути её достижения. При этом банк может воспользоваться уже разработанными мировой экономической наукой и практикой подходами к формированию стратегии. Выбор стратегии связан с определением не только долгосрочной цели, но и путем ее достижения. Традиционный подход к решению подобных задач основан на построении двухмерных матриц, каждому квадрату которых соответствует своя типовая стратегия.

В банковской практике можно выделить три основных матриц, использование которых в каждом конкретном случае приводит к успешному достижению поставленных целей многие банки, это:

- матрица "товары-рынки" И. Ансоффа
- матрица Бостонской консультативной группы;
- матрица конкурентных преимуществ М. Портера
- матрица «товары-рынки» И. Ансоффа определяет стратегию сохранения или роста уровня сбыта (табл.4.1.)

Таблица 4.1.

Матрица И. Ансоффа

Рынки \ Товары	Старые	Новые
Старый	Проникновение на рынок	Развитие рынка
Новый	Разработка товара	Диверсификация

Стратегия проникновения на рынок предполагает, что банк проникает на уже сложившийся рынок и предполагает на нём тот же самый продукт (услугу), что и конкуренты. Такая стратегия широко распространена в нашей стране, во-первых, в связи с продолжающимся банкотворчеством, когда вновь создаваемые банки проникают на уже занятые рынки, а во-вторых, в связи с постепенным освоением существующими банками видов услуг, которые для них являются новыми, но уже имеются на рынке (например, андеррайтинговые услуги). Она предпочтительна в том случае, когда целевой рынок растёт или ещё не насыщен.

Для осуществления такой стратегии имеются следующие возможности:

- найти и использовать слабые стороны продуктов (услуг), предоставляемых конкурентами;
- убедить потенциальных потребителей воспользоваться предлагаемой услугой именно данного банка и привлечь новых клиентов;
- предложить дополнительные услуги, связанные с приобретением, предоставлением и сервисом собственных услуг.

Стратегия развития рынка означает, что банк стремится расширить рынок сбыта оказываемых услуг, но не за счёт проникновения на уже существующие рынки, а за счёт создания новых рынков или рыночных сегментов. В промышленности такая стратегия имеет место, когда для хорошо известной продукции выявляются новые области применения и её начинают приобретать новые группы потребителей. В отечественном банковском деле такой процесс имел место во второй половине 90-х годов, когда в ходе коммерциализации банки начали предлагать населению услуги, которые прежде оказывались только предприятиям. В основе этой стратегии лежит производственная маркетинговая концепция и руководство банка предпринимает такие шаги как:

- изучение демографических рынков (для новых социальных групп населения);

- анализ рынка розничных организаций (контрагентов, конкурентов и т.д.);

- анализ специфики отдельных географических рынков.

Стратегия разработки товара осуществляется посредством создания принципиально новых, но чаще путем модификации уже имеющихся продуктов и реализации их на старых рынках. Этот тип стратегии особенно активно используется банками в условиях господства неценовой конкуренции, когда на первый план выходят качественные параметры. Применяется он и украинскими банками, например, при разработке ими новых видов депозитных услуг для населения.

Применение данной стратегии основывается на интенсивной научно-исследовательской работы по совершенствованию имеющихся услуг и разработке и внедрению новых.

Стратегия диверсификации означает, что банк стремится выйти на новые для него рынки и для этого вводит в свой ассортимент новые продукты. Именно применение этой стратегии привело к универсализации банковской деятельности и значительному стиранию граней между различными кредитно-финансовыми институтами за рубежом. Что же касается наших банков, то они находятся по существу только в начале того же пути, и возможности для диверсификации деятельности у них очень велики. Однако такую стратегию могут себе позволить только банки «лидеры», которые имеют необходимые финансовые, материальные и трудовые ресурсы, обладают высоким авторитетом, а набор предоставляемых ими услуг отличается высоким качеством и конкурентоспособностью.

Выбор той или иной стратегии зависит от степени насыщенности рынка и возможности банка обновлять свой ассортимент. При этом одновременно можно применить несколько видов стратегий. Матрица Бостонской консультативной группы классифицирует продуктовый ряд исходя из перспектив развития рынков сбыта и доли по сравнению с конкурентами на этих рынках (табл.4.2.)

Таблица 4.2.

Матрица Бостонской консультативной группы

Относительная доля на рынке Темпы роста отрасли	Высокая	Низкая
	Высокие	«Звезда»
Низкие	«Дойная корова»	«Собака»

Модель, разработанная специалистами Бостонской консультативной группы (Boston Consulting group), делит все товары, продаваемые фирмой на рынке, на четыре типа: 1) "звезда"; 2) "дойная корова"; 3) "трудный ребёнок"; 4) "собака". Типы продуктов определяются в зависимости от темпов роста отрасли (т.е. рынка сбыта того или иного продукта) и относительной доли фирмы (т.е. её доли в сравнении с ведущими конкурентами) на этом рынке. Каждому из этих типов соответствует определённая стратегия.

"Звезда" характеризуется лидирующим положением в развивающейся отрасли, и типовой рыночной стратегией фирмы по отношению к данному товару является интенсификация маркетинговых усилий для поддержания или увеличения доли рынка (*наступательная стратегия*). По мере того, как развитие отрасли замедляется, "звезда" превращается в "дойную корову".

"Дойная корова" занимает лидирующее положение в относительно зрелой или сокращающейся отрасли. Стратегия для такого товара является - использование прибыли для поддержания доли на рынке и помощи растущим подразделениям (*стратегия консолидации*). Поскольку сбыт относительно стабилен, не требует значительных затрат на маркетинг, "дойная корова" даёт прибыли больше, чем необходимо для поддержания ее доли на рынке, и избыточные средства могут быть использованы, например, для финансирования развития товара - "звезда".

"Трудный ребёнок" ("телёнок" или "вопросительный знак") занимает незначительную долю на развивающемся отраслевом рынке. В случае наличия

в ассортименте такого товара фирме необходимо сделать выбор из двух альтернативных стратегий: расширение инвестиций и интенсификация маркетинговых усилий (*наступательная стратегия*) или сокращение инвестиций и уход с рынка (*дезинвестиционная стратегия*). Решение зависит от того, насколько велики шансы на улучшение конкурентной позиции и превращения товара в "звезду", а также от наличия достаточных финансовых ресурсов (например, в лице "дойной коровы").

"Собака" занимает незначительную долю рынка в малоперспективной отрасли. Стратегия в отношении такого товара может быть только одна - уход с рынка (*дезинвестиционная стратегия*).

Поскольку банковский ассортимент достаточно обширен, имеет смысл проанализировать его с использованием Бостонской матрицы и выявить, какие из услуг могут выполнять роль "дойной коровы", а какие из "трудных детей" имеют перспективы стать "звёздами". Очевидно, что на первую роль больше всего подходят традиционные банковские услуги (кредиты, депозиты и др.), а на вторую - финансовые инновации (Интернет-банкинг, пластиковые карточки).

Таблица 4.3.

Матрица М.Портера

Стратегические преимущества Целевой рынок сбыта	Низкие издержки	Дифференциация продукта
	Стратегия лидерства в снижении издержек	Стратегия дифференциации продукта
Широкий	Стратегия фокусирования	
	С акцентом на снижение издержек	С акцентом на дифференциацию продукта
Узкий		

В своей знаменитой книге "Конкурентная стратегия" М. Портер выделил три вида типовых стратегий, направленных на повышение конкурентоспособности: 1) стратегия лидерства в снижении издержек;

2) стратегия дифференциации продукта; 3) стратегия фокусирования или концентрации (табл. 4.3.).

Стратегия лидерства в снижении издержек предполагает, что фирма ориентируется на широкий рынок и производит товары в большом количестве. При помощи массового производства она может минимизировать свои средние издержки и продавать товар по относительно низким ценам. Это позволяет привлекать потребителей, ориентирующихся на уровень цен, и за счёт этого повышать рентабельность. В банковском деле такая стратегия применима в сфере массовых (стандартизированных) услуг для населения.

Стратегия дифференциации продукта означает, что фирма нацеливается на большой рынок, предлагая товар, который является в своём роде уникальным, выделяющимся (в силу его дизайна, надёжности, доступности или каких-то других характеристик). Это позволяет сформировать потребительские предпочтения, не являющиеся сильно зависимыми от цены. Эта стратегия может применяться банками в сфере услуг для предприятий и индивидуальных услуг для населения, при выведении на рынок новых услуг и т.д.

Стратегия фокусирования предполагает, что фирма сосредотачивает (фокусирует) свое внимание на узком рынке или рыночном сегменте (на определённой группе покупателей, определённом виде продукции или услуг, на определённом регионе). Если первые две стратегии могут быть использованы в первую очередь универсальными банками, то эта стратегия приемлема для специализированных кредитно-финансовых институтов, например, для банка с ориентацией на оказание услуг населению, "карманного" банка крупного объединения или "элитарного" частного банка.

4.2. Процесс разработки маркетинговой стратегии в банке

Процесс разработки маркетинговой стратегии в банке обычно занимает продолжительное время и требует от руководства выполнения ряда последовательных стадий, ведущих к достижению применимых на практике результатов.

Основные этапы, связанные с разработкой маркетинговой стратегии банка, следующие:

- Подготовка аналитических экономических образов. Аналитические обзоры необходимы для правильного определения тенденции развития экономического региона, страны и мирового хозяйства, а также для получения индикаторов, указывающих на существование различных видов финансовых рынков.

- Определение целевых рынков. Формулировка основных стратегически важных направлений работы банка на финансовых рынках и перечисление тех рынков банковских услуг, которые попадают в сферу этих основных направлений деятельности.

- Сбор и обработка внутренней информации. Изучение возможностей банка по созданию удовлетворительных компонентов маркетинг-миксов на каждом из целевых рынков.

- Формулирование целей банка. Исходя из возможностей развития на каждом из целевых рынков и наличия ресурсов, необходимых для обеспечения удовлетворительной деятельности на этих рынках, банк формулирует краткосрочные и перспективные долгосрочные цели для каждого целевого рынка.

- Сбор информации о целевых рынках. Детальное изучение характеристик спроса на банковские услуги и потребительского поведения на каждом из целевых рынков. Определение целевых сегментов на неоднородных рынках.

- Разработка маркетинг-микса. Для каждого из целевых рынков, а также целевых сегментов разрабатывается маркетинг-микс с учётом целей банка на данных направлениях, имеющихся ресурсов банка, направляемых для достижения поставленных целей. На этой стадии определяется конечное число банковских услуг и банковских продуктов, политика доходности банка для каждого вида услуг и расходы по распространению и продвижению этих услуг.

- Стратегическое планирование. Разработка планов и бюджетов реализации маркетинговой стратегии, которые являются практическим инструментом для выполнения работы банка по достижению поставленных целей и руководством к практическим действиям для подразделений и сотрудников банка. Стратегическое планирование является функциональным следствием разработки маркетинговой стратегии.

- Мониторинг положения банка на рынке. Постоянное наблюдение за положением банка на рынке для организации необходимой в управлении банком обратной связи между финансово-хозяйственными мероприятиями банка и изменениями рынка, с целью внесения необходимых изменений в маркетинговую стратегию и стратегические планы.

- Рабочие корректировки маркетинговой стратегии. Проводимые регулярно в определенные сроки или внепланово вследствие изменений в положении банка на рынке и необходимости оперативного реагирования на них.

Чтобы разработка маркетинговой стратегии банка происходила с наименьшими затратами времени и средств, а также для того, чтобы она завершилась созданием практически применимого финансово-хозяйственного инструмента - приемлемой маркетинговой стратегии, её необходимо осуществлять, создав для этих целей временный или постоянный рабочий коллектив и выделив эту задачу в самостоятельный внутренний проект банка.

В коллектив разработчиков маркетинговой стратегии наряду с высшим руководством банка должны входить сотрудники:

- отдела стратегии и развития;

- экономического отдела;
- отдела маркетинга;
- отдела рекламы и связей с общественностью;
- отдела обслуживания клиентов;
- бухгалтерии;
- всех операционных отделов.

Для выполнения некоторых функций, например подготовки аналитических обзоров рынка или специальных маркетинговых исследований, возможно привлечение сторонних специалистов из консультационных и исследовательских компаний.

Внутрибанковская информация, также необходимая при разработке маркетинговой стратегии, обычно собирается и обрабатывается отделами маркетинга или стратегии и развития с помощью комплексной маркетинговой информационной системы или предоставляется отделом информационной службы.

Зачастую на практике, особенно в банках со сложившимися деловыми традициями и принципами работы, руководство банка не уделяет должного внимания разработке маркетинговой стратегии. Действительно, в активно работающем банке бывает непросто отвлечься от текущих задач финансово-хозяйственной деятельности, признаться в отсутствии четко сформулированных долгосрочных стратегических целей и приступить к их разработке. Однако эта работа никогда не пропадает зря, что подтверждается многолетним опытом развития ведущих зарубежных банков.

Разработка маркетинговой стратегии банка, последующих детализированных планов и бюджетов, а также корректировки стратегии сопряжены с существенными рисками совершения системных ошибок, последствия которых трудно предугадать. Перечислим некоторые наиболее распространенные ошибки, встречающиеся при разработке маркетинговой стратегии в банках:

- понимание всех задач разработки маркетинговой стратегии как функции маркетологов;
- разработка отдельных элементов маркетинговой стратегии в различных отделах банка без взаимоувязки и обмена информацией;
- нарушение последовательности стадий разработки маркетинговой стратегии;
- использование ненадёжных данных о целевых рынках и экономики в целом.

5. ПЛАНИРОВАНИЕ БАНКОВСКОГО МАРКЕТИНГА

5.1 Разработка планов маркетинга

План маркетинга является подсистемой общей системы стратегического планирования банковской деятельности. Стратегия маркетинга увязывает цели банка с его потенциальными возможностями и реальными шансами в долгосрочной перспективе. Она строится исходя из сформулированного программного заявления банка путем конкретизации целей и задач на различных организационных уровнях банковской структуры, в соответствии с планами развития хозяйственного портфеля и направлениями диверсификационного роста. Если в стратегическом плане банка формируются основные направления его деятельности, то в рамках этих направлений.

На рис. 5.1 отражены роль и место подсистемы стратегического маркетингового планирования в общем комплексе планирования банковской деятельности.

При этом на уровне каждого подразделения банка разрабатываются собственные детализированные планы маркетинга, включающие планы разработки и выпуска банковского продукта, внедрения и предоставления уникальных услуг, рыночной деятельности.

Планы маркетинга можно классифицировать по видам:

- планирование подразделений;
- планирование клиентов;
- планирование отдельных банковских продуктов, как старых, так и новых.

Обычный план маркетинга содержит несколько разделов, среди которых стандартными являются: сводка контрольных показателей, оценка конъюнктуры рынка и текущего положения банка, тормозящие и стимулирующие факторы, постановка задач стратегии маркетинга,

конкретизация стратегий в программах рыночной деятельности, разработка бюджета, порядок маркетингового контроля.



Рис. 5.1 Место подсистемы маркетингового планирования в системе стратегического планирования банка

Специфика планирования на уровне отделений (подразделений) банка заключается в том, что каждому из них приходится разрабатывать множество параллельных планов по числу обслуживаемых рыночных сегментов. Для определения количественных изменений и регулируемых факторах в эти стратегические планы включаются основные показатели:

➤ эффективность управления – переменная, задающая параметры управленческих информационных систем и характеризующая уровень подготовки кадров, эффективности системы санкций и поощрений, обоснованность организационной структуры отделений;

➤ эффективность систем обработки информации – показатель, определяющий степень целесообразности централизации обработки данных и ее автоматизации;

➤ сегментирование – показатель множественности охвата рыночных сегментов;

➤ совершенствование услуг – степень качественного и количественного соответствия набора предоставляемых услуг потребностям каждого рыночного сегмента;

➤ обеспечение ресурсами – интегрированная переменная, отражающая изменения численности персонала, размеров денежных фондов, состава оборудования, структуры и площади офисов и т.д.

В области оптовой банковской деятельности разрабатываются стратегические планы клиентов, а точнее их счетов. По каждому счету формулируются цели и выбираются стратегии их достижения. *Этапы планирования клиентов* образуют цепочку взаимосвязанных действий:

▪ отбор наиболее привлекательных счетов – этап, включающий анализ потенциала и уровня кредитоспособности клиента как в настоящем, так и в будущем; сбор, классификация и наглядное представление информации о финансовом состоянии, производственной деятельности и кадровом составе выбранных для обслуживания корпораций. После оценки возможного риска и окончательного принятия решений относительно выбора

клиентов составляется их список. В итоге производится разделение потенциальных клиентов на крупных, средних и мелких, выявляются их нужды и сравниваются с внутренними возможностями банка в смысле соответствия услуг уровню предъявляемых требований к их качеству и цене, причем и то, и другое не должно уступать соответствующим параметрам конкурирующих банков;

- разработка программы взаимодействия с потенциальным клиентом начиная с налаживания первоначальных контактов, определения уровня, частоты и времени осуществления последующих совместных мероприятий и кончая назначением специального служащего банка по связям с конкретным клиентом. На данном этапе постоянно решается проблема выбора способа налаживания контактов с потенциальными клиентами (личные контакты, телефонная связь, демонстрация и семинары, почта, реклама, предоставление справочников);

- классификация потребностей потенциальных клиентов, включая услуги, которыми они пользуются в данный момент или собираются воспользоваться в будущем, учитывая объемы и качественные характеристики этих услуг, а также желательную направленность изменений в характеристиках. Анализируется информация о банках, обслуживающих в данный момент потенциальных клиентов, и составляется мнение относительно возможной реакции конкурентов на желание клиента сменить банк.

- выбор индивидуальной стратегии банка по отношению к каждому клиенту по критериям привлекательности клиента и конкурентоспособности банка в соответствующем рыночном сегменте.

- планирование действий в отношении клиентов – непосредственное составление планов с конкретными показателями и цифрами для каждого счета в соответствии с целями и стратегиями их достижения, представляющих собой маркетинговые планы «атаки» клиента. На этом этапе разрабатывается бюджет доходности счетов;

- составление плана взаимодействия и регулярных контактов с

клиентами – определение интенсивности партнерских отношений в зависимости от избранной банком стратегии, конъюнктуры финансового рынка, наличия внутренних ресурсов, статуса клиента. Сюда входят планирование числа и уровня контактов, а также их распределение на определенном временном отрезке. Конкретизация целей и инициатив по улучшению сотрудничества предпринимается непосредственно перед осуществлением контакта;

- сводное планирование крупных счетов с целью интеграции стратегии маркетинга в отношении разветвленных компаний, и прежде всего транснациональных корпораций (ТНК).

5.2 Планирование комплекса маркетинга

Разработав ключевую стратегию на основе проведенных мероприятий по выявлению маркетинговых возможностей и отбору целевых рынков, банк приступает к планированию важнейшего элемента системы маркетинга – комплекса маркетинга. Комплекс маркетинга можно назвать ядром системы маркетинга, так как он включает, по определению Ф. Котлера «набор поддающихся контролю переменных факторов маркетинга, совокупность которых фирма использует в стремлении вызвать желаемую ответную реакцию со стороны целевого рынка. В комплекс маркетинга входит все, что фирма может предпринять для оказания воздействия на спрос своего товара. Многочисленные возможности можно объединить в четыре основные группы: товар, цена, методы распространения и стимулирования».

Впервые такую классификацию переменных факторов, воздействующих на потребителя и получившую название «4Р» (product - продукт, price - цена, place – место продажи или каналы сбыта; promotion - продвижение) предложил американский ученый Джером Маккарти в 1959 году.

В дальнейшем зарубежные ученые расширили парадигму «4Р» до «7Р» и даже до «9Р»:

- people - клиенты;

- political power - политическое влияние;
- public opinion formation - формирование политического мнения;
- personnel - персонал;
- process - процесс, опыт покупки.

Однако в теории и практике маркетологов наиболее часто встречается парадигма «5P», включающая понятие «people», под которым подразумевается человеческие ресурсы в широком смысле – и персонал и потребители, и общение с потребителями в процессе личной продажи. По сути, учет человеческого фактора (people) подразумевает не только общение, а также установление определенных отношений как с персоналом внутри банка, так и с потребителями. Нельзя отрицать важность этого вопроса, особенно в современных условиях, когда особое внимание в теории маркетинга услуг уделяется взаимоотношениям, развитию сетей и взаимодействию. Такой подход даже получил название «маркетинг партнерских отношений» (relationship marketing)

Остановимся на изучении классической парадигмы «4P» т.к. вопросы маркетинга партнерских отношений будут рассмотрены во 2 части учебного пособия.

Исходя из важности наиболее эффективного использования факторов, воздействующих на клиента и поддающихся контролю со стороны банка для каждой из указанных четырех групп переменных факторов, составляющих тактический инструментарий маркетинга или маркетинг-микс, разрабатывается своя стратегия.



Рис. 5.2 Планирование комплекса маркетинга

Таким образом, планирование комплекса маркетинга предполагает разработку соответствующих стратегий для каждой группы его составляющих.

5.2.1 Продуктовая стратегия банка

Разработка продуктовой стратегии представляет собой важнейший элемент процесса планирования комплекса маркетинга, поскольку все отношения между банком и клиентурой возникают по поводу предлагаемых банком продуктов.

Сущность продуктовой стратегии заключается в определении и поддержании оптимальной структуры набора предоставляемых услуг, которые необходимо продавать с точки зрения целей самого банка.

Основными задачами продуктовой стратегии являются:

- определение и удовлетворение запросов потребителей, как существующих, так и потенциальных;
- оптимальное использование технологических знаний и опыта самого банка;
- оптимизация финансовых результатов;
- превращение потенциальных банковских услуг, по всем целевым группам продуктового ряда, в реальные;
- соблюдение принципов гибкости процесса предоставления услуг и оптимальной квалификации кадров.

Основные возможности продуктовой стратегии банка определяются с помощью матрицы «товары-рынки» И.Ансоффора, которая рассмотрена в параграфе 4.

Ассортиментная политика заключается в определении и изменении характера и ассортимента предлагаемых услуг.

Объемная (массовая) политика заключается в объеме выносимых на рынок масс банковских продуктов.

Целью объемной политика банка является влияние на цены через объем

выносимых на рынок масс банковских продуктов. Результатом ее мероприятий могут быть искусственное увеличение спроса и желаемое повышение цен, путем, например, сознательно создаваемого дефицита. Однако в связи с тем, что влияние отдельного кредитного института на предложение основного товара финансовых рынков – денежных средств – носит весьма ограниченный характер, объемная политика не имеет для банка такого большого значения, как ассортиментная.

Ассортиментная политика составляет сердцевину инструментов маркетинга. Это выражается в том, что разработка новых услуг, расширение ассортимента и своевременный отказ от предоставления устаревших услуг и продуктов является главным фактором конкурентоспособности как отдельных банковских продуктов, так и банка в целом на различных рынках, фактором устойчивого и безопасного роста банка.

В ассортиментной политике различают формирование базового и текущего ассортимента.

Решение о структуре базового ассортимента банк принимает уже на этапе его создания. Должен ли он быть специализированным или диверсифицированным? Каждый из типов базового ассортимента имеет свои плюсы и минусы. Преимуществами специализированного банка являются:

- особое качество услуг, в частности, в том случае, если банку удастся найти рыночную нишу, не занятую конкурентами;
- экономия на издержках, вытекающих из более высокой производительности специализированного труда.

Однако существенным недостатком специализированного банка является тот факт, что его деловое развитие решающим образом зависит от конъюнктуры в относительно узком рыночном секторе и тем самым подвержено значительному предпринимательскому риску. В связи с этим многие, кредитные институты (особенно это характерно для Украины) предпочитают модель универсального банка. Преимуществами данного банка являются:

➤ привлекательность широкого ассортимента как для клиента, имеющего возможность получать все банковские услуги «из одних рук», так и для банка, имеющего возможность получать всестороннюю информацию о клиенте;

➤ более равномерная загрузка банковских мощностей, так как имеется возможность переброски персонала и материальных ресурсов из одних деловых секций в другие в зависимости от производственной необходимости;

➤ возможность уравнивающего ценообразования, т.е. услуги одной деловой секции могут предлагаться клиентам на льготных условиях за счет того, что услуги другой приносят достаточную прибыль;

➤ рассеивание предпринимательского риска и тем самым возможность стабилизации рентабельности.

Текущий ассортимент подвержен постоянным изменениям, не затрагивающим его базовой направленности. Такие изменения текущего ассортимента можно охарактеризовать как стратегию ассортиментной гибкости, способами ее реализации могут быть:

➤ расширение ассортимента посредством введения в него новых видов продуктов и услуг;

➤ сужение ассортимента посредством удаления из него определенных видов продуктов и услуг;

➤ замена старых продуктов и услуг новыми.

Именно при формировании текущего ассортимента особая роль должна быть отведена службе маркетинга, которая на основе анализа ситуации на рынке может произвести сегментацию по характеристикам предлагаемых услуг, выделить те группы потребителей, обслуживание которых в наибольшей степени отвечает стоящим перед банком целям.

Выделяют следующие типы ассортиментной политики банка:

- продуктовая дифференциация, т.е. выделение банком своих собственных продуктов и услуг, отличных от продуктов и услуг конкурентов,

обеспечивая для них отдельные рынки спроса;

- узкая продуктовая специализация, т.е. концентрация деятельности банка на предоставлении определенных банковских услуг. Чаще всего на это направление ориентируются специализированные банки;

- продуктовая диверсификация, которой в основном придерживаются универсальные банки;

- вертикальная интеграция продукта, что выражается в воплощении банком принципа синергизма¹.

Развитию банковской ассортиментной политики присущи определенные особенности, которые относятся как к зарубежным, так и отечественным банкам:

1) В период бурного развития банковского дела, в стране Запада в 60-х – 90-х годах 20 столетия банками были разработаны многочисленные новые продукты, в результате чего в настоящее время по всем целевым группам ассортимент услуг является практически исчерпывающим. Учитывая это, а также высокие издержки, с которыми связано внедрение новых продуктов, и быстроту реакции конкурентов на рынке, существенных ассортиментных новаций в ближайшем будущем ожидать не приходится. Более того, рост издержек и стремление клиентов (особенно массовой частной клиентуры) видеть в своем банке широкий, но в достаточной степени обозримый ассортимент услуг могут в будущем привести, скорее, к сужению ассортимента.

В Украине имеется своя особенность – банки в настоящее время могут предложить очень широкий спектр продуктов и услуг, но часто к потреблению их не готовы клиенты (физические и юридические лица). Это связано с тем, что банковская сфера развивается более высокими темпами, чем сфера промышленности.

2) Отмеченный выше рост издержек привел к ярко выраженной

¹ Синергия (синергизм) – появление новой продуктовой силы или качественно новых источников развития, повышение эффективности деятельности в результате объединения отдельных частей, элементов, факторов в единую систему за счет, так называемого системного эффекта.

ориентации политики текущего ассортимента на повышение рентабельности, реализуемой в ее направленности на снижение издержек или на увеличение выручи. Такими примерами могут быть:

➤ сознательный отказ от более «затратоемких» услуг в пользу менее «затратоемких» (например, замена индивидуализированных услуг стандартными);

➤ политика косвенного ассортимента, при которой банк предлагает услугу на рынке, но оказывает ее не сам, а – полностью или частично – при посредстве другого кредитного института (например, выдача консорциального кредита).

К увеличению выручки приводят следующие мероприятия:

➤ оказание дополнительных услуг за счет более полного использования имеющихся ресурсов (например, если не полностью загружены мощности собственного вычислительного центра, то банк может предложить клиентам использовать часть своих мощностей);

➤ политика косвенного ассортимента с привлечением дочерних или принадлежащих банку на долевой основе кредитно-финансовых учреждений (например, предложение лизинговых услуг с привлечением лизинговой компании, которой владеет банк).

3) Особенностью оформления банковского продукта в 70-е годы 20 столетия стало «пакетирование», то есть объединение взаимодополняющих услуг в своего рода «пакеты». При этом иногда в такие «пакеты» включаются не только банковские, но и некоторые небанковские услуги (например, потребительский кредит, совмещенный со страхованием).

4) Еще одной особенностью ассортиментной политики, сформировавшейся в 70-е годы, но приобретшей особенную актуальность в 80-е годы, является так называемая «перекрестная продажа», направленная на то, чтобы превратить случайного клиента в постоянного, побудить каждого клиента к приобретению как можно большего количества услуг.

В Украине же «пакетирование» и «перекрестная продажа» начали формироваться в конце 90-х годов 20 столетия, начале 21 столетия. Разработка

продуктовой стратегии банка предполагает два последовательных этапа:

- 1) анализ имеющегося ряда продуктов (продуктового ряда);
- 2) стратегия развития продуктового ряда.

Анализ имеющегося продуктового ряда осуществляется посредством изучения всего спектра услуг, предоставляемых банком, в разрезе определенных их групп, образованных по соответствующим классификационным критериям.

Целью такого анализа является объективная оценка положения дел банка по максимальному удовлетворению потребностей клиентуры.

Для удобства рассмотрения продуктового ряда весь круг банковских продуктов можно условно разбить на четыре основные группы:

- депозитные услуги;
- кредитные услуги;
- инвестиционные услуги (на денежном рынке и рынке капиталов);
- прочие услуги (расчетно-кассовое обслуживание, услуги по операциям с иностранной валютой, трастовые услуги, депозитарные услуги, информационно-консультативные услуги, другие услуги).

Классифицируя банковский ряд, необходимо определить долю каждой услуги в общем объеме предоставляемых услуг, а также проследить динамику изменения этих долей и соответствующие причины, влияющие на их изменение.

Анализ продуктового ряда осуществляется на основе изучения уровня сбыта каждой услуги, относительных показателей доли рынка, величины издержек и уровня рентабельности, относящихся к данной услуги. Структура продуктового ряда должна быть сбалансирована как с точки зрения уровня диверсификации и прибыльности, так и в смысле сочетания новых и старых услуг. Это решается на втором этапе, при выработке стратегии развития продуктового ряда.

Стратегия развития продуктового ряда предполагает решение двух важнейших задач:

1) оптимизация структуры предлагаемых банком услуг вообще, в том числе и с точки зрения их принадлежности к различным стадиям жизненного цикла;

2) разработка продуктов – новинок.

Жизненный цикл банковской услуги (ЖЦБУ) – это время существования услуги на рынке. Концепция ЖЦБУ исходит из того, что любая банковская услуга рано или поздно вытесняется другой, более совершенной или дешевой. Могут быть банковские услуги долгожители, но вечной услуги нет. Концепция ЖЦБУ может применяться в отношении вида банковской услуги (например, кредит), типа банковской услуги (кредит юридическим лицам), конкретной услуги и торговой марки (кредит Сбербанка).

Как любой товар, банковский продукт проходит в своем развитии ряд последовательных этапов:

1) Введение продукта на рынок.

2) Рост.

3) Зрелость.

4) Спад.

В зависимости от специфики отдельных видов банковских услуг, особенностей спроса на них существуют различные виды жизненных циклов, предложенные Дж.Р.Эвансом и Б.Берманом:

1) традиционный цикл – этот вид жизненного цикла услуги называется традиционным, так как встречается чаще всего, и для него лучше всего разработаны этапы развития и виды маркетинга. Такой цикл проходят классические банковские услуги, предоставление которых производится на протяжении всего периода существования банка.

На этапе внедрения основная задача – создание рынка для новой услуги. На этапе роста целью маркетинга является расширение сбыта и ассортиментных групп конкретной банковской услуги. Поскольку часто сбыт быстро увеличивается, банк получает высокую прибыль, так как все еще слабая конкуренция дает возможность массовому рынку приобретать необходимые

банковские услуги у ограниченного числа банков. В соответствии с растущим рынком предлагаются модифицированные варианты базовой услуги, что удовлетворяет индивидуальные запросы конкретного клиента, расширяет сбыт. Для этого существует диапазон цен и используется убеждающая реклама.

На этапе зрелости банки стараются сохранить свое отличительное преимущество как можно дольше. Конкуренция достигает максимума, распространяется предоставление скидок. На этом этапе услуги предоставляются массовому рынку, клиентам и контрагентам со средними доходами. Во многих отдельных банках предоставляется полный ассортимент услуг с минимальными уровнями цен.

На этапе спада существуют три альтернативных направления маркетинговых действий:

- постепенное снижение затрат на маркетинг посредством снижения количества предлагаемых услуг и (или) числа распространяющих их отделений (филиалов), в то же время банк должен начать предлагать ряд других новых услуг;

- оживление объема предложения услуг путем модификации самой услуги, нахождения альтернативного рынка и (или) формы сбыта, способов продвижения услуг к клиентам и рекламы;

- прекращение производства и предоставление услуг.

2) классический цикл отличается от традиционного скоростью возрастания продаж на этапах внедрения и новизны. Это свидетельствует о высоком потенциальном спросе и необходимости услуги. Чаще всего этот жизненный цикл характерен для банковских услуг, которые являются классическими на развитом западном рынке и «новинкой» на нашем, например, форфейтинг, факторинг, лизинг. Кроме того, такой жизненный цикл свидетельствует о стабильном положении банка на данном рынке, наличие большого количества традиционных покупателей и хорошем качестве самой услуги.

3) цикл увеличения, которому подтверждены особо модные, совершенно

новые услуги, характеризуется коротким этапом зрелости. Чаще всего эта услуга производится банком с устойчивым финансовым положением;

4) цикл «продолжительное увеличение» - это услуги, которые пережили цикл увеличения и сравнительно прочно завоевали свое постоянное место на рынке. Чаще всего эти услуги имеют высокое качество и удовлетворяют стабильный спрос, например, традиционные услуги, связанные с деятельностью банка на вторичном фондовом рынке.

5) сезонный жизненный цикл. Сезонным жизненным циклом обладают банковские услуги, которые подвержены сезонному спросу. Это услуги, предоставляемые клиентам, производящим сельскохозяйственную продукцию, связанным с транспортными перевозками, индустрией отдыха и развлечений.

6) возобновляющийся жизненный цикл имеет место в том случае, если услуга удовлетворяет широкий круг нужд клиентов, или банк успел предложить новую и (или) более необходимую модификацию старой, традиционной услуги. Иными словами, услуга развивается с развитием спроса на нее.

7) провал банковского продукта. В данном случае банк предложил услугу, которая не была воспринята клиентом. Существуют две ситуации? Или банк определили спрос своих клиентов, или он предложил им уже не нужную услугу.

В зависимости от этапов ЖЦБУ изменяются и маркетинговые характеристики.

Таким образом, весь продуктовый ряд регулярно подвергается анализу с целью определения, какие продукты на каком этапе своего жизненного цикла находятся. Это легко осуществляется посредством изучения показателей сбыта отдельных услуг, занимаемой каждой из них долей рынка, величины издержек и уровня рентабельности.

Таблица 5.1.

**Изменение маркетинговых характеристик на различных этапах
жизненного цикла банковской услуги**

Характеристики	Этапы				
	Разработка	Вывод на рынок	Рост	Зрелость	Спад
Цели маркетинга	Выявить запросы рынка	Привлечь к услуге новаторов	Расширение сбыта и ассортимента	Поддерживание отличительных преимуществ	Сократить, оживить
Конкуренция	На уровне идей и замыслов	Отсутствует или малая	Некоторая	Сильная	Малая
Прибыль	Отсутствует		Возрастает	Большая	Сокращающаяся
Потребители	Отсутствует	Новаторы	Массовый рынок обеспеченных лиц	Массовый рынок	Консерваторы
Товарный ассортимент	Опытный образец	Одна базовая модель	Рост числа моделей	Полный ассортимент	Услуги наибольшего спроса
Сбыт	Отсутствует	Зависит от услуги	Растет число торговых точек		Сокращается число
Ценовая политика	Базовая цена	Зависит от товара	Большой диапазон цен	Полная ценовая линия	Отдельные цены
Продвижение	Информационное		Убеждающие	Конкурентное	Информационное

Изучение этапов жизненного цикла продуктов позволяет соответствующим образом оптимизировать структуру продуктового ряда. Диверсификация продуктового ряда, оптимизация его структуры решается в рамках автоматизированной системы банковского маркетинга и ставится как задача оптимального управления банковским продуктовым набором с критерием оптимизации:

$$a P(t) - bR(t) \longrightarrow \max$$

где, $P(t)$ – суммарная прибыль банка в текущий момент времени t ;

$R(t)$ – суммарная оценка риска банковской деятельности по всем проведенным в момент t операциям;

a и b – адаптивные коэффициенты, определяемые в зависимости от

стадии эксплуатации системы, тактических планов руководства и рыночной ситуации.

При разборе продуктов-новинок (вторая задача стратегии развития продуктового ряда) необходимо учитывать ряд требований, предъявляемых к ним. К таким требованиям относятся:

- перспективность;
- уникальность;
- эффективность;
- рентабельность;
- совместимость с существующими услугами;
- доходность в сочетании с приемлемым риском;
- возможность автоматизации;
- полезность для клиентов на протяжении достаточно длительного времени.

Процесс создания продукта-новинки проходит пять основных стадий:

1) Поиск идей. (Поиск и накопление идей; отбор подходящих идей; разборка замыслов продукта; отбор подходящего замысла; определение стратегии маркетинга).

2) Анализ маркетинговых возможностей. (Анализ рыночных возможностей, открываемых продуктом-новинкой; анализ возможностей банка; соотношение имеющихся перспектив с целями банка).

3) Разработка продукта-новинки. (Разработка техники предоставления услуги; подготовка нормативной документации; обучение кадров).

4) Испытание продукта в рыночных условиях. (Апробация услуги в реальных условиях; проверка на практике качества продукта, доступности цены, наличие потребности в нем; определение частоты обращения).

5) Выведение продукта-новинки на рынок или коммерциализация. Принятие решений о выведении продукта-новинки на рынок; выбор подходящего момента и места предоставления услуги с учетом результатов анализа рыночных испытаний; проведение пропагандистской компании;

разработка инструкций и формальной документации).

Таким образом, из приведенных стадий процесса создания продукта-новинки можно сделать вывод, что инновационная деятельность представляет сложный и ответственный процесс. Большая часть первоначальных идей отсеивается, не дойдя до последнего этапа – коммерциализации. Однако и на этой стадии терпят неудачи до 18% новых услуг. Поэтому непременным условием перед началом работы банка по созданию продукта-новинки является проведение серьезной подготовительной работы по определению потребностей клиентов, емкости рынка, предполагаемой позиции продукта на рынке, размера затрат на создание продукта, цены и каналов распространения. Необходимо также обеспечить хорошую постановку рекламы, учесть возможные действия конкурентов.

Современный коммерческий банк крупных размеров – это универсальное учреждение. Осуществляя «пакетное» обслуживание, банки стремятся развивать как можно больше видов услуг. Вместе с тем, универсальность банка может осуществляться с его специализацией. Свои акценты некоторые коммерческие банки делают на обслуживании долгосрочных инвестиций, внешнеэкономических операциях, сельского хозяйства, коммунального хозяйства и т.д.

5.2.2. Ценовая стратегия банка

Ценовая стратегия банка предполагает установление цен на различные банковские продукты и их изменение в соответствии с изменением рыночной ситуации. *Объектами ценовой стратегии* являются процентные ставки, тарифы, комиссионные, бонификации (премии), скидки, а также минимальный размер вклада.

В маркетинговой деятельности банка цена выполняет важную функцию, которая состоит в обеспечении для него выручки от реализации услуг. Цена имеет большое значение и для клиентуры, определяя выбор клиентом банка.

Мировой практикой банковского дела накоплен достаточно большой опыт разработки стратегии ценообразования. Деятельность банка в области ценообразования имеет свою определенную последовательность, которая представлена этапами на рисунке 5.3.

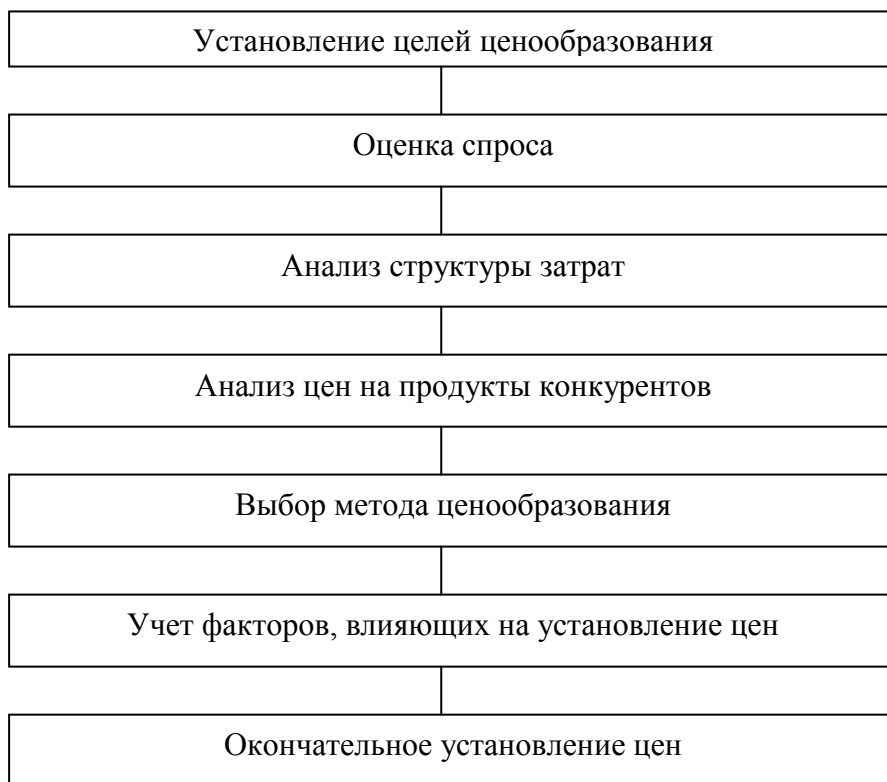


Рис. 5.3. Этапы установления цены на банковский продукт

Стратегия ценообразования может преследовать самые разнообразные цели, среди которых можно выделить основные:

1. Получение максимальной прибыли. К этому стремятся все банки, но не всем это доступно. В достижении максимума прибыли имеют преимущества те банки, которые оказывают уникальные услуги, недоступные для других банков, или если на их услуги очень высокий спрос и нет отбоя от клиентов.

2. Другой целью банка в ценообразовании может служить обеспечение и укрепление его рыночной позиции, то есть его положение на рынке относительно конкурентов. Если конкуренция на рынке конкретных банковских услуг велика, банку приходится идти на снижение цен на услуги чтобы устоять.

3. Достижение первенства перед конкурентами, лидерства на рынке. Одним из наиболее реальных путей достижения этой цели является внедрение банком таких технических новшеств которые позволили бы оказывать услуги клиентам на которые оказались не способны другие банки. Кроме того, техническое переоснащение банка приводит к сокращению затрат, что позволяет гибко применять ценовые методы конкуренции.

4. Еще одной целью банка, достигаемой посредством эффективного ценообразования, выступает обеспечение более высокого уровня качества оказываемых услуг в сравнении с конкурентами. Эффективное обслуживание клиентов дает банку такие преимущества которые позволяют держать довольно высокие цены на них не опасаясь потери клиентуры.

Исследования, проведенные некоторыми банками показали, что для эффективного обслуживания клиенты выдвигают требования обеспечения личного комфорта, вежливость представителя банка, его профессионализм. Сотрудники банка не должен бегать за советом к другим, а быть готовым ответить исчерпывающе на интересующие вопросы. Важен внешний вид сотрудников, культура общения.

При оценке спроса необходимо учитывать то, что в общем случае спрос и цена находятся в обратно пропорциональной зависимости, то есть с ростом цены спрос падает и наоборот. Крутизна кривой спроса определяется его эластичностью по ценам. Когда незначительное изменение цены приводит к заметному изменению спроса, считается, что спрос чувствителен к ценам. Если же спрос остается неизменным при небольших колебаниях цены, он рассматривается как неэластичный. Изучение спроса должно сопровождаться определением характера влияния отдельных факторов на его уровень.

Анализ структуры затрат проводится с целью определения реальных издержек банка, связанных с предоставлением отдельных услуг. Уровень этих издержек обуславливает нижнюю границу цены. Анализ структуры затрат должен сопровождаться изучением прибыльности отдельных продуктов и счетов. При этом большое значение приобретает эффект закона Парето, а

именно, ряд приложений его теории, согласно которым основная часть прибыли приходится на незначительную часть клиентов и на небольшую долю услуг. Анализ затрат банка также опирается на эффект опыта, в соответствии с которым реальные издержки, связанные с совершением одной операции, уменьшаются по мере увеличения объема проводимых операций.

Изучение цен на продукты конкурентов необходимо для установления цен, отвечающих реальному положению вещей на рынке банковских продуктов. Сопоставление цен с ценами конкурентов невозможно без сопоставления качества самих продуктов. Критериями качества банковских продуктов являются: быстрота обслуживания; качество обслуживания; точность обслуживания; наибольшее соответствие продукта нуждам клиентов; уникальные достоинства продукта; наличие дополнительных услуг, повышающих комплексность обслуживания.

Существует множество различных методов ценообразования, среди которых выделяют: ценообразование по методу «средние издержки плюс прибыль»; ценообразование на основе анализа безубыточности и обеспечения целевой прибыли; ценообразование на основе ощущаемой ценности продукта; ценообразование на основе уровня текущих рыночных ставок; ценообразование на основе взаимоотношений с клиентурой; ценообразование с целью проникновения на рынок; скользящее ценообразование.

Метод «средние издержки плюс прибыль» основан на расчете цены посредством суммирования затрат на оказание услуг и некоторой надбавки, представляющей собой прибыль банка.

Ценообразование на основе безубыточности и обеспечения целевой прибыли предполагает установление банком желаемого уровня доходности, исходя из которого и определяется сама цена.

Ценообразование на основе ощущаемой ценности продукта базируется на учете восприятия клиентами самой услуги. Качество и полезность услуги для клиента определяет его отношение к ней, а наряду с этим и приемлемый уровень цен.

Ценообразование на основе уровня текущих рыночных ставок предполагает ориентацию ценовой стратегии банка на уровень цен, действующих в настоящее время на рынке, то есть банк умышленно отдает инициативу в ценообразовании конкурентам.

Ценообразование на основе взаимоотношений с клиентурой строится на политике ценовой дифференциации клиентов в зависимости от уровня их привлекательности для банка.

Ценообразование с целью проникновения на рынок применяется в условиях сильной конкуренции на рынке банковских услуг, когда для завоевания доли рынка банкам приходится устанавливать на свои продукты умышленно заниженные цены.

Метод скользящего ценообразования используется банком, когда он стремится установить цены на свои продукты выше уровня, принятого для услуг такого рода. Осуществление ценообразования таким методом требует соблюдения ряда условий, среди которых: высокое качество услуг; развитая база клиентов банка; повышение цены не должно вести к существенному сокращению объема операций банка, которое бы уменьшало показатели его доходности; рост цен не должен побуждать конкурентов к действию; высокие цены должны подчеркивать высокое качество банковских продуктов.

Для успешного осуществления ценовой стратегии необходимо учитывать и такие факторы, как: имидж банка; география; влияние других субъектов рынка; ценовые скидки; ценовая дискриминация.

Ценовая дискриминация может выступать в виде:

- дискриминации клиентов (проявляется в том, что различным потребителям банковские услуги предлагаются по разной цене);
- дискриминация по форме продуктов (призвана подчеркивать высокое качество некоторых услуг, хотя затраты банка на их оказание могут и не отличаться от издержек по аналогичным операциям. Например, пользование золотой карточкой American Express обходится клиентам в три раза дороже, чем зеленой, в то время как затраты банка в обоих случаях практически

одинаковы);

- дискриминация места оказания услуг (связана с различным уровнем затрат банка на их предоставление клиентам. Например, услуги, оказываемые с использованием автоматических кассовых машин, обходятся банкам дешевле, чем с применением труда кассиров, отсюда и разные цены);

- дискриминация времени (предполагает различные цены на одни и те же услуги, оказываемые в разное время суток. Это очень важный фактор, поскольку многие банки с целью расширения своей базы клиентов и объема оказываемых услуг значительно увеличивают время своей работы).

Проанализировав все более или менее значимые факторы, банк устанавливает окончательную цену на свой продукт, учитывая при этом некоторые психологические аспекты ценообразования.

Особое значение для успешной маркетинговой деятельности коммерческого банка имеет предоставление клиентуре новых услуг, особенно если конкуренты к этому еще не готовы. В условиях рынка в отношении новых услуг банки используют следующие виды цен:

- 1) «снятие сливок», т.е. установление с самого начала продвижения на рынке нового или усовершенствованного продукта, высокой цены на него в расчете на потребителей, готовых купить продукт по такого рода цене;

- 2) цена за внедрение продукта на рынок, т.е. предложение значительно более низкой цены, чем установлена на рынке на аналогичные продукты;

- 3) «психологическая» цена, которая зафиксирована чуть ниже какой-нибудь круглой суммы, что создает у потребителя чисто психологическое впечатление сниженной;

- 4) цена лидера на рынке, которая определяется ценой, предлагаемой главным конкурентом на рынке - обычно ведущим банком;

- 5) цена с возмещением издержек производства - цена на новую услугу с учетом фактических на нее издержек и средней нормы прибыли на рынке;

- б) престижная цена или цена за услуги очень высокого качества, обладающие какими-то особыми свойствами.

Выбор цены зависит от многих факторов, среди которых можно отметить долю рынка, контролируемую данным банком, скорость внедрения на рынок нового продукта, уровень конкуренции на рынке и т.д.

Так, «снятие сливок» обычно используется в следующих ситуациях:

- при выходе на рынок с услугами «рыночной новизны», с принципиально новыми продуктами, не имеющими близких аналогов, которые находятся на начальной стадии «жизненного цикла»;
- когда формируется совершенно новый рынок;
- при работе на таком участке рынка, где спрос не зависит от динамики цен.

Устанавливать высокие цены на новые услуги может позволить себе обычно банк-монополист (хотя бы временно). Цель - получать максимальную прибыль до тех пор, пока не потеснят конкуренты.

Цена внедрения продукта на рынок применяется как средство завоевания значительной части рынка для новой услуги. Первоначально данный продукт продается по сравнительно низкой цене в целях форсирования спроса. Это особенно важно для банка, который хочет привлечь к себе новую клиентуру. Однако здесь нужно быть полностью уверенным в том, что конкуренты не смогут быстро прореагировать на уменьшение цен, а также в том, что банк способен обеспечить расширение объема оказываемых услуг соответственно увеличению спроса. Степень риска при этом бывает достаточно высока. Практика убеждает, что размер снижения цены на такой продукт должен быть существенным (на 30-50%). Только тогда реально завоевать рынок, дать возможность понять клиенту реальные преимущества.

«Психологические цены» - используют, когда банк намерен добиться успеха для одного вида своих услуг, с целью поднять престиж.

«Цена лидера» - банк учитывает политику цен, проводимую лидером на рынке. Цена на новое изделие может отклоняться от цены, установленной банком-лидером, но лишь в конкретных пределах, определяемых качественным и техническим превосходством нового продукта.

Цена на новую услугу с возмещением издержек производства.

Уровень цены здесь связан с учетом фактических издержек (полная себестоимость услуги) и средней нормы прибыли на данном рынке.

Престижная цена - устанавливается на особые услуги в расчете на круг клиентов, способных платить высокую, а иногда любую цену, назначаемую банком. От последнего при этом требуется очень высокая репутация по качеству услуг и по уровню обслуживания клиентуры.

Среди цен, используемых в условиях сформировавшегося рынка сбыта можно выделить следующие:

Скользящая падающая цена. Устанавливается на услуги в зависимости от соотношения спроса и предложения. Она постепенно снижается по мере насыщения рынка, причем прежде всего это относится к услугам массового спроса.

Долговременная цена. Реальна только в отношении услуг массового спроса. Обычно не подвержена колебаниям в течение длительного времени. Для увеличения прибыли здесь наибольшее значение имеет снижение издержек производства.

Цена потребительского сегмента рынка. Цена на аналогичные виды услуг, реализуемых разным группам клиентов в зависимости от уровня их доходов, стремления к комфорту, качеству, удобствам. Данная цена может существенно изменяться в зависимости от предназначения.

Эластичная цена. Обеспечивает быструю реакцию на изменение соотношения спроса и предложения на рынке в любую сторону.

Преимущественная цена. Используется банком, занимающим доминирующее положение на рынке. Посредством снижения цен за услуги банк обеспечивает увеличение массы прибыли за счет роста объемов сбыта и за счет относительной экономии на издержках.

Договорная цена. Устанавливается на отдельные виды услуг со значительной скидкой в сравнении с обычной ценой на аналогичные услуги при выполнении клиентом обусловленных договором конкретных условий.

В банковской практике при разработке ценовой стратегии используется целый ряд инструментов, наиболее часто применяемыми из которых являются:

- расчленение цен;
- дифференциация цен;
- уравнивающее ценообразование.

Расчленение цен. При установлении цены на банковские услуги, например, процента за кредит, не представляется возможным точно рассчитать ни издержки по привлечению денежных ресурсов, ни издержки по совершению операций. Поскольку в связи с этим нижняя граница цены, тяготеющая к издержкам, не поддается точному определению, банки должны стремиться к максимизации выручки с тем расчетом, чтобы суммарная выручка покрывала суммарные издержки на оплату труда, покупку материальных ресурсов и привлечение денежных средств.

Однако зачастую в ходе переговоров с клиентами банку приходится уступать и делать скидки. Минимизировать их позволяет расчленение цен (политика «малых средств») в ходе которой банк вместо общей цены на услугу в целом устанавливает ряд частных (дробных) цен. Например, для банковского кредита могут быть установлены следующие частные цены: комиссионное вознаграждение за предоставление кредита; процентная ставка за взятый кредит; комиссионный сбор за превышение суммой кредита остатка на счете (исчисляемое на наивысшее сальдо периода); комиссионный сбор с оборота (исчисляемый на сумму оборота по ссудному счету) или тариф за ведение счета (исчисляемый исходя из числа бухгалтерских проводок по счету); возмещение накладных ресурсов.

В ходе переговоров банк может поступиться некоторыми из частных цен, но как показывает практика, эта уступка оказывается меньше, чем она могла бы быть в случае установления единой цены. Такой результат возникает потому, что даже при незначительных уступках со стороны банка клиент быстро приобретает ощущение успешности переговоров и считает неудобным продолжать оказывать давление на цену.

Большое значение в банковской практике имеет *дифференциация цен*. Этот инструмент ценовой стратегии относится к традиционному, широко применяемому и зарубежными и отечественными банками. В первую очередь он используется при установлении цен на такие банковские продукты как кредит и депозит в качестве критериев дифференциации процентных ставок по выдаваемым кредитам коммерческими банками применяются: кредитный риск по конкретному заемщику; срочность кредитования; характер заемщика с точки зрения его экономического потенциала и фактического объема банковских операций. Критериями дифференциации процентных ставок по депозитам являются срочность вклада и характер вкладчика.

Представляет интерес концепция установления процентных ставок с учетом всего комплекса отношений банка с клиентом (*customer relationship*) широко применяемая в зарубежной практике. В соответствии с этой концепцией устанавливается система льготных кредитных ставок в зависимости от того, является ли заемщик вкладчиком банка и каков размер его вклада. Наивысший процент взимается с клиентов, не являющихся вкладчиками, а для вкладчиков он тем меньше, чем меньше в определенном периоде соотношение «кредиты-вклады». В ряде банков США клиенту предоставляется возможность получать экономическую выгоду по вкладам до востребования в зависимости от средней величины его вклада, но не непосредственно – в форме выплачиваемых процентов, а опосредованно – путем снижения тарифов по ведению счета в случае повышения хранимой на нем денежной суммы.

Уравновешивание ценообразование. На некоторые услуги банки могут устанавливать заниженные цены в расчете на то, что не полученные прибыли или даже убытки по ним будут компенсированы (уравновешены) прибылями по другим услугам. Правда, при этом следует иметь в виду, что расчет должен быть как можно более точным, так как ошибка может банку довольно дорого стоить.

Так, вплоть до начала 70-х годов прошлого века банки ФРГ оказывали услуги по расчетам бесплатно, так как они рассматривали их как средство привлечения клиентов. Посредством рекламы, призывающей интенсивнее использовать расчетные счета, они надеялись на то, что за открытием счета последует приобретение клиентом других услуг.

В Украине в 90-годах прошлого века имели место следующие тенденции. После образования первых коммерческих банков последние, пользуясь своим положением, вводили достаточно высокую плату за оказываемые услуги. После того, как количество банков стало возрастать и деловая клиентура была «разобрана», многие банки в своих рекламных объявлениях стали соревноваться между собой численностью услуг, которые они оказывали бесплатно. Однако такая тактика была возможна только в период, когда многие банки получали «сверхприбыль». В настоящее время многие банки переходят к постепенному отказу от бесплатных услуг, да и многие клиенты стали больше думать не столько о том, сколько стоит та или иная услуга, а о том какой банк оказывает те или иные услуги. Такой инструмент ценовой стратегии чаще всего используют банки в случае выхода на новые региональные рынки или как рекламное мероприятие для привлечения клиентов и то в течении, как правило, довольно органичного времени.

5.2.3. Сбытовая стратегия банка

Сбытовая стратегия банка (стратегия в области систем доставки) направлена на доведение продукта до потенциального потребителя. Процесс доведение банковского продукта до потребителя решается посредством функционирования так называемых систем доставки. Типы систем доставки могут варьироваться в широких пределах, поэтому перед маркетологом стоит проблема выбора той из них, которая бы наилучшим образом соответствовала классу потребителей, необходимому уровню обслуживания, месту и времени оказания банковских услуг.

В сбытовой стратегии банка можно выделить два основных аспекта: пространственный и временной. Пространственный аспект связан с выбором местоположения каналов сбыта. Временной аспект связан с установлением часов работы и срочностью обслуживания.

При принятии решения об организации сбытовой сети коммерческого банка нужно стремиться не только к тому, чтобы она охватывала как можно более широкий круг потребителей, но и к рациональному использованию банковских мощностей, по возможности более полной их загрузке. Важную роль с этой точки зрения играет учет характера предлагаемых банковских услуг.

С точки зрения зависимости от влияния человеческого фактора, услуги банка можно подразделить на:

- проблемные услуги, требующие интенсивного контакта клиента с банком;
- рутинные услуги, для которых нужен минимальный контакт.

И если при выборе банка для приобретения рутинных услуг клиент будет руководствоваться в первую очередь удобством его месторасположения, то консультацию и проблемную услугу он предпочтет получить в том банке, к сотрудникам которого он испытывает большее доверие.

С точки зрения частоты приобретения тех или иных банковских услуг, различают:

- часто приобретаемые услуги;
- редко приобретаемые услуги.

При этом, естественно, чем чаще клиент пользуется тем или иным видом услуг, тем большую роль в выборе банка для приобретения этих услуг играет близость местоположения.

Например, управление имуществом требует самых интенсивных контактов, но одновременно является услугой, приобретаемой достаточно редко. Поэтому радиус возможной покупки потребителем (и одновременно - рынок сбыта банка) для услуг по управлению имуществом будет весьма

широким. То же относится и к ипотечному кредиту. В противоположность этому операции по текущему счету относятся к рутинным, но часто спрашиваемым услугам. Здесь радиус возможной покупки (и размер рынка сбыта) будет минимален.

Исходя из приведенных соображений, сбытовая сеть зарубежных коммерческих банков строится в несколько линий:

1) банковские автоматы, устанавливаемые как можно ближе к потребителю и рассчитанные на то, чтобы клиент, даже не заходя в банк, мог быстро воспользоваться определенными стандартизированными услугами;

2) передвижные банковские отделения в малонаселенной сельской местности или маленькие стационарные отделения (3-4 служащих) вблизи транспортных развязок и в новых городских микрорайонах, оказывающих простейшие услуги, (а в случае необходимости оказания сложной услуги переадресовывающие клиента на следующий уровень).

3) головные отделения в деловой части города, предоставляющие весь спектр услуг.

Что касается выбора каналов сбыта, то ввиду абстрактности банковских услуг в банковском деле невозможно широко распространенное в торговле физическое распределение, то есть использование последовательных ступеней сбытовой системы, требующее транспортировки и хранения. Поэтому банки используют метод прямого сбыта, при котором продавец (кредитный институт) и покупатель банковских услуг вступают друг с другом в непосредственный контакт.

В общем виде перечень возможных сбытовых каналов для банковских услуг выглядит следующим образом:

1) собственные каналы сбыта:

- централизованный сбыт через одно головное отделение;

- централизованный сбыт с использованием автоматизированных стоек и автоматов;

- децентрализованный сбыт при помощи собственных сбытовых точек, начиная от маленьких стационарных и передвижных отделений и кончая территориальными управлениями;

- несобственные сбытовые каналы банков и небанковских институтов:

- децентрализованный сбыт посредством основания дочерних компаний, участия в капитале других банков, страховых компаний, предприятий жилищного строительства и т.д.;

- децентрализованный сбыт с подключением представителей сводных профессий, самостоятельных посредников, различных торговцев, прочих предприятий сферы услуг.

Поскольку банковские услуги не могут храниться, банки выполняют их, как правило, в течение дня. Исключением являются кредитные операции. В связи с их рискованностью выдаче кредита предшествует проверка кредитоспособности заемщика, а иногда и согласование решения о выдаче кредита на различных ступенях банковской иерархии. В этом случае от подачи кредитной заявки до выдачи ссуды может пройти несколько дней. И все же в длительном периоде времени и для всего банковского ассортимента такое положение дел нетипично, поэтому основным изменяемым временным параметром сбыта банковских услуг являются часы работы отделения банка.

Несмотря на конкуренцию, у большинства европейских кредитных институтов относительно одинаковые часы работы, что связано, в частности, с влиянием профсоюзов. Обычные часы работы коммерческих банков - с 8.30 до 16.00, иногда с перерывом на обед, с выходными в субботу и воскресенье. Такой график работы крайне неудобен для работающей части населения. Здесь необходимо отметить (в лучшую сторону) украинские банки, многие из которых установили продленный рабочий день, часть из них функционирует и в выходные дни.

Существенное расширение временных рамок, банковского обслуживания достигается в результате автоматизации банковского дела, так как денежные

автоматы и многофункциональные банковские терминалы функционируют круглые сутки.

Таким образом, особенностью, современной сбытовой стратегии банков, является автоматизация части сбыта банковских услуг. В то же время у нее есть и свои негативные стороны. Так, одним из аспектов дискуссии по поводу оптимальной степени автоматизации является проблема дегуманизации банковского дела. С одной стороны, автоматизация действительно является необходимым средством рационализации, но, с другой стороны, существует опасность того, что дефицит персональных контактов окажет отталкивающее воздействие на клиентов, а также снизит шанс при помощи перекрестной продажи реализовать дополнительный объем банковских услуг.

Выбор наиболее подходящей системы доставки осуществляется на основе анализа целей банка, возможностей по предложению клиентам различных видов услуг, уровня конкуренции и особенностей имеющейся базы клиентов.

Системы доставки, основанные на высоких технологиях, как правило, требуют значительных единовременных инвестиций, однако достаточно быстро окупаются, в то время как традиционные системы доставки, базирующиеся на отделениях, предполагают существенные текущие расходы по их содержанию. Это один из самых главных факторов, принимаемых во внимание банками при выработке стратегии в области систем доставки.

Среди традиционных систем доставки можно выделить:

- отделения, предоставляющие полный комплекс услуг, которые продолжают существовать по сей день, несмотря на заметное сокращение их числа;
- отделения, предоставляющие ограниченный набор услуг; среди них выделяются специализированные отделения, их преимущества - высокое качество услуг, рост рентабельности и снижение затрат;

➤ частично автоматизированные малочисленные отделения, ориентирующиеся на ограниченный ряд продуктов; в зависимости от степени мобильности они подразделяются на стационарные и передвижные;

К современным формам организации каналов распространения услуг относятся:

➤ электронные отделения, обслуживание клиентуры в которых полностью автоматизировано; такая форма обслуживания позволяет минимизировать себестоимость услуг, численность персонала, размер площадей и технологический цикл;

➤ банковские отделения, в которых функции кассиров выполняют автоматы, расположенные либо внутри помещения рядом с телефоном для консультаций, либо вне его, либо к особой зоне неподалеку от зоны консультаций и традиционной кассы; их преимущества - быстрота и точность совершения операций, доступность и удобства пользования;

➤ финансовые «супермаркеты», объединяющие все виды услуг и специалистов всех типов, что позволяет предоставлять клиентам полный комплекс услуг;

➤ пункты продажи, оснащенные системой электронных платежей, позволяющей заносить информацию о параметрах сделки непосредственно в компьютер эмитента пластиковой карточки;

➤ системы доставки, основанные на карточках, - наиболее перспективная и бурно развивающаяся форма организации доставки банковских услуг;

➤ «разумные» терминалы, обеспечивающие связь «корпоративный клиент - банк»;

➤ отделения для сбыта услуг с использованием телефона, домашнего обслуживания и по предварительной записи - формы обслуживания, являющиеся предпосылкой для развития телемаркетинга и позволяющие стимулировать сбыт основных банковских продуктов.

Решив вопрос выбора формы доведения услуг до потребителя, руководство отдела маркетинга приступает к рассмотрению вариантов размещения точек сбыта и расположения банковских отделений. При этом принимаются во внимание такие факторы, как удобство доступа для потенциальных клиентов, выгодность в смысле наибольшей интенсивности людских потоков на улицах города, отсутствие конкурентов с аналогичными услугами, желаемые характеристики клиентской базы. Процесс выбора основывается на оценке степени влияния банковской единицы и ее потенциала при функционировании в данном районе. Решения принимаются на основе прогнозов предполагаемого уровня спроса на соответствующие услуги с определенным периодом упреждения.

Для разработки правильной стратегии в области систем доставки следует учитывать имеющиеся тенденции, которые во многом определяют ее направленность.

В 1990-е годы прошлого века на Западе получил широкое распространение оффшорный бизнес. Этот опыт используют так же некоторые российские и украинские банки. Сегодня любой крупный банк считает своим долгом организовать свое учреждение в оффшорной зоне. Преимущества таких учреждений очевидны. В отличие от «нормальных» банков оффшорные, как правило, не обязаны резервировать обеспечение по депозитам и не облагаются сборами по страхованию депозитов, что позволяет им работать с большей рентабельностью и платить более высокие проценты по депозитам. Таким образом например, обычный банк, оперирующий на внутреннем рынке страны, принимает средства населения, размещает их через оффторный банк и за счет экономии на издержках извлекает прибыль, недоступную на внутреннем рынке. Кроме того, оффторные банки, как правило, не имеют установленных в директивном порядке лимитов кредитования и ограничений по нормативам, что позволяет им участвовать в высокоприбыльных (и соответственно) рискованных проектах. Выбор оффторного филиала зависит от характера экономического региона, потребностей клиента на определенном этапе,

размера банковского капитала, уровня кадрового потенциала банка, масштабов его деятельности и т.д.

В последние годы европейские сетевые банки расходуют немалые средства на адаптацию и оптимизацию сетей распределения и сбыта банковских продуктов и услуг к новым потребностям клиента. Видимыми результатами этих усилий являются новое автоматизированное оборудование банковских отделений, развитие различных форм дистанционного обслуживания и т.д. Однако еще более существенными являются изменения, остающиеся невидимыми для клиентов и связанные с использованием новой технологии управления отношениями с клиентами (CRM - Customer Relationship Management). Эта новая технология второго поколения предполагает изменение рабочих мест служащих банка, осуществляющих непосредственные контакты с клиентами, децентрализацию функций банковского маркетинга и изменения в организации и использовании баз данных с клиентами.

Новая организация и оснащение рабочих мест банковских служащих, осуществляющих контакты с клиентами, должна позволять служащим не только вести диалог с клиентом и автоматически генерировать те или иные банковские операции, но и управлять рекламной кампанией (т.е. предлагать клиенту новые услуги) в рамках маркетинга «каждому клиенту – отдельный продукт» (one to one), который был разработан в США немногим более пяти лет назад. При этом информации о профиле (социально-демографическом, профессиональном и др.) клиента и об истории его коммерческих отношений с банком должна поступать на экран компьютера, что поможет служащему или консультанту принять необходимое решение.

Рабочее место должно обеспечить предоставление всем клиентам одинаково высокого уровня услуг, что предполагает:

- персонализацию услуг в целях повышения прибыли от каждой операции;
- содействие в поиске запрашиваемых досье, документов и операций;

- помощь в осуществлении процессов;
- управление и контроль над информацией об объекте и управление связями между объектами.

Децентрализация банковского маркетинга, непосредственно связанная с новым типом рабочего места, проявляется в передаче некоторых маркетинговых функций из специальных служб, занимающихся маркетингом, в операционные службы банка, что увеличит численность пользователей новой технологией CRM. Так, некоторые операционные подразделения банка могли бы дополнять сценарии рекламных кампаний своими соображениями и рекомендациями с учетом специфики обслуживаемых ими рынков. В этих условиях отделы банка, занимающиеся заключением различных сделок с клиентами (front-office), смогут все чаще независимо от служб маркетинга разрабатывать собственные меры по достижению определенных коммерческих целей. Новая технология CRM потребует серьезных изменений управленческого и организационного порядка. Служащие банка и консультанты должны быть не только пользователями базы данных о клиентах, но и выполнять функции сбора соответствующей информации. Эти изменения приводят к устранению иерархической структуры управления, которая, как считается, не соответствует требованиям времени.

5. 2. 4. Коммуникационная стратегия банка

Коммуникационная стратегия (стратегия продвижения продукта) – это система средств взаимодействия банка с потенциальными потребителями и обществом в целом, направленная на формирование спроса и увеличения объема продаж банковских продуктов и услуг.

В рамках коммуникационной стратегии банк планирует достижение 2-х основных целей:

- а) совершенствования и корректировки положительного имиджа банка у потребителей на основных целевых рынках и сегментах банковских продуктов и услуг.

б) продвижение отдельных банковских продуктов и услуг на соответствующих целевых сегментах.

Основой успеха коммуникационной стратегии является знание банковскими работниками особенностей покупательского поведения.

В своей коммуникационной политике банки могут практически использовать теории покупательского поведения и вытекающие из них рекомендации:

В соответствии с *теорией диссонансов* после совершения покупки у покупателя может возникнуть как позитивное отношение к купленному товару, так и негативное (диссонанс). Поэтому в том случае, если продавец рассчитывает на повторные покупки, его коммуникационная политика должна быть нацелена на преодоление такого рода диссонансов.

Теория обучения банковской лояльности исходит из того, что благодаря приобретению множества банковских услуг клиенты набираются опыта, обучаются пользованию банковскими услугами и постепенно привыкают к этому (становятся лояльными к банку).

По теории мотивов коммуникационная политика продавца должна быть сконцентрирована на мотивах покупки. Люди стремятся приобретать банковские услуги не из-за них самих, а потому, что с помощью сбереженных средств или кредита они получают возможность купить нужные им товары или услуги.

Теория групповых авторитетов основывается на том факте, что покупатель либо до покупки, либо после нее стремится посоветоваться с авторитетным в его глазах человеком. До покупки – о ее целесообразности, после – о правильности решения. Банк может строить свою политику с опорой на таких авторитетных людей.

Рисковая теория исходит из того, что при приобретении дорогостоящих товаров длительного пользования, технически новых продуктов, а также финансовых услуг клиенты ощущают неуверенность, связанную с сомнениями в функциональных возможностях товара, или, например, с тем, справятся ли

они с возвратом кредита и выплатой процентов. Это ощущение может быть уменьшено, если банку удастся средствами коммуникационной стратегии сделать кредитные или сберегательные услуги более доступными для понимания клиентов. В качестве соответствующих средств стимулирования сбыта вполне пригодны плакаты и рекламные объявления.

Инструментами коммуникационной стратегии являются:

- личная продажа;
- реклама;
- стимулирование сбыта
- работа с общественностью или пропаганда или публик рилейшнз.

Значение *личной продажи* трудно переоценить при решении таких задач стимулирования, как формирование предпочтения и убеждения клиентуры, побуждение к опробованию продукта и его приобретению. Она используется при необходимости непосредственного воздействия на целевую аудиторию, установления с ней тесных отношений и побуждения к определенным действиям.

Преимущества личной продажи:

- личностный характер – общение, изучение потребностей и предпочтения клиентов;
- становление отношений вплоть до доверительных неформальных;
- побуждение к ответной реакции – прислушаться, поблагодарить, приобрести.

В банковской сфере особо широкое распространение личной продажи приходится на последние годы. Сегодня, пожалуй, это основной канал коммуникации на корпоративном рынке, где все отчетливее просматривается смещение акцентов в пользу ориентации на клиента, нежели на географический фактор. Большая ориентация на личную продажу на рынке средних и крупных организаций привела к существенному изменению системы доставки, что выражается во введении специальных должностей менеджеров по работе с клиентурой, которые все сильнее вытесняют обычных менеджеров отделений.

В отличие от последних, специальные менеджеры по работе с клиентами отвечают за обеспечение банковскими услугами конкретных корпораций и получение на этой основе удовлетворительной прибыли. Менеджер отделения же, как правило, несет ответственность за обслуживание определенного географического района.

Ведущая роль менеджеров отделений по-прежнему сохраняется на рынке мелких организаций и розничном рынке. Здесь имеет большое значение неличная продажа, так как она связана с меньшими затратами. Персонал отделения выступает в качестве связующего звена между банком и клиентом и сохраняет свое значение особенно при предоставлении персональных финансовых услуг. Традиционно основные усилия по осуществлению личной продажи на рассматриваемых рынках банки сосредоточивают в отделениях. Однако широкое распространение альтернативных средств доставки значительно снижает необходимость личного посещения банков клиентурой, что, безусловно, ослабляет роль личной продажи. Но острая конкуренция на рынке банковских услуг заставляет совершенствовать методы воздействия на потребителя; это в полной мере касается и личной продажи, которая в последнее время начала выходить за рамки отделений и приближаться к клиенту.

К сожалению, очень часто случается так, что персонал, набранный банком, полностью или частично способен лишь выполнять круг своих обязанностей, но в то же время попросту не умеет „торговать” услугами. Это требует дополнительных усилий и затрат по его переподготовке, чтобы превратить обычные отделения в центры продажи банковских услуг. Поэтому сегодня банки много внимания уделяют обучению своих служащих искусству продажи.

Процесс личной продажи приходит ряд классических стадий:

- повтор клиента;
- подготовка к контакту с клиентом;
- подход к клиенту;

- представление (презентация) продукта;
- преодоление возможных возражений;
- заключение сделки и оформление операций;
- последующий контакт с клиентами.

Личная продажа предполагает использование индивидуальных каналов общения (коммуникаций) банка с потребителями. Его средствами являются:

- личное общение в отделении банка или на „дому” у клиента, связанное с консультированием и оказанием услуг;
- беседы по телефону;
- контакт с потребителем с использованием почтовой связи.

Обычно сотрудник банка договаривается о встрече с представителем клиента по телефону и затем лично прибывает для проведения презентации и доставки необходимых материалов типа информационных бюллетеней, памяток, бланков и т.п. В ходе презентации обе стороны интенсивно обмениваются мнениями по поводу приемлемости той или иной банковской услуги для клиента, возможностях предоставления особых условий или форм получения этой услуги и т.п. В завершении переговоров сотрудник банка принимает решение, рекомендует клиенту обратиться в соответствующую службу или филиал банка или договаривается о последующих встречах для продолжения поиска путей реализации взаимных интересов. Такая форма коммуникации является наиболее совершенной, так как она непосредственно проводится человеком и бывает достаточно гибкой, чтобы удовлетворить все информационные потребности клиента и мотивировать его к приобретению услуг банка.

В то же время личная продажа требует от сотрудника банка особых способностей и специальной подготовки, чтобы эффективно выполнять свою работу. Главными свойствами необходимыми банковским продавцам, являются контактность, умение убеждать, умение располагать клиента к доверию, высокая профессиональная квалификация.

Сотрудник должен:

- осуществлять поиск перспективных корпоративных клиентов и обеспечивать контакт с ними;
- обращать внимание клиента на новые или традиционные услуги банка, которые могли бы показаться ему полезными;
- в ходе презентации заинтересовать клиента открывающимися перед ним возможностями извлечения пользы или прибыли от приобретения услуг банка;
- мотивировать клиента к приобретению услуг банка, помогая ему найти наилучшую форму банковских услуг и оптимальные условия их получения;
- позитивно завершить переговоры с клиентом. Договорившись о конкретных мероприятиях по приобретению услуги, например подписав соглашение о намерении или назначив конкретное время обращения в банк для прохождения формальностей.

Сотрудник обязан:

- всегда поддерживать опрятный, располагающий к деловой беседе внешний вид;
- владеть самой свежей информацией о видах и формах предоставления банком финансовых услуг;
- располагать всей необходимой информацией о работе служб и подразделений банка, связанных с предоставлением финансовых услуг;
- иметь при себе достаточное количество презентационных и информационных материалов;
- пользоваться полномочиями для осуществления отдельных операций или услуг банка или возможностями адресовать клиента в другие подразделения;
- быть достаточно оснащенным средствами передвижения и связи.

Однако высокие требования к продавцам банковских продуктов и услуг должны подкрепляться соответствующей системой оплаты труда и системой мотивации служащих.

В деятельности банка используются и неличные коммуникации, основным средством которых является реклама.

Под *рекламой* понимают форму наличного представления определенных идей или услуг от имени конкретного субъекта рынка через посредство специфических средств коммуникации, направленную на информирование и убеждение избранных аудиторий предпринять действия, желаемых рекламодателем.

В настоящее время по суммарному объему расходов на рекламу банки ведущих стран прочно удерживают 4-е место после производителей автомобилей, торговых фирм и издательских групп.

Основными функциями банковской рекламы являются:

- формирование доверия клиента к банку;
- информирование клиентов об ассортименте продуктов и услуг банка;
- убеждение в преимуществах рекламируемых продуктов и услуг банка;
- побуждение к приобретению данной услуги и у данного банка.

Процесс разработки рекламной стратегии включает следующие этапы:

- установление целей рекламы;
- решение о рекламном обращении;
- планирование средств распространения информации;
- разработка рекламного бюджета;
- оценка эффективности рекламы.

Формы рекламы очень многообразны. С точки зрения банковской специфики, особое значение имеет классификация форм рекламы в зависимости от рекламируемых объектов. В зависимости от этого различают:

- рекламу банковского продукта (проводиться с целью познакомить клиентов с новыми продуктами и услугами);
- рекламу кредитного института (направлена не на сбыт конкретной услуги, а на привлечение внимания потребителей к определенному кредитному институту);

- рекламу потребности (призвана пробудить или сформировать новые потребности).

На примере этой классификации можно пронаблюдать эволюцию форм банковской рекламы. Так, до середины 70-х годов, т.е. когда банковские рынки были еще не переполнены, а конкуренция не стала особенно острой, в деятельности банков стран Западной Европы господствовала реклама банковского продукта (услуг).

Однако существенным слабым местом этого вида рекламы является известная однородность банковских услуг, связанная, с одной стороны, с тем, что главный объект услуг у всех банков один и тот же, с другой стороны, с усилением единообразия ассортимента вследствие универсализации банковского дела.

Из вышеназванных недостатков вытекает тот факт, что эффективность банковской рекламы, как правило, ниже, чем рекламы в материальном производстве.

В настоящее время в условиях усиливающейся конкуренции в банковском деле заметно усиливается акцент на рекламу кредитного института как такового, призванную сформировать благоприятный имидж банка.

Имидж банка – это совокупность сознательных и несознательных образов (представлений), существующих у клиентов и общественности о том или ином банке. Разумеется, реклама является не единственным средством формирования и поддержания благоприятного имиджа банка.

Роль рекламы заключается главным образом в создании запоминающего образа банка, в тиражировании банковской символики или фирменного стиля банка.

Фирменный стиль банка включает название банка, его фирменный (товарный) знак, фирменный цвет и фирменный девиз (логотип). Фирменный знак – это визитная карточка банка, то которой банк узнается без названия. Миссия банка часть выражается в виде лозунга – фирменного девиза. Идеально, когда в фирменном девизе отражается специфика деятельности или

названия банка, т.е. когда девиз уникален и принадлежит именно данному кредитному институту.

Еще одной классификацией форм банковской рекламы является их группировка в зависимости от конкретных целей рекламной компании. С этой точки зрения различают:

- вводную рекламу (имеет целью ознакомление с банком и сферой его деятельности);
- экспансивную рекламу (направлена на привлечение новых клиентов и расширение доли банка на рынке);
- стабилизационную, или напоминающую рекламу (нацелена на удержание постоянных клиентов и сохранение доли рынка);
- ограничительную рекламу (используется при сокращении отдельных банковских операций).

В зависимости от степени охвата и характера целевого контингента потребителей рекламу можно подразделить на:

- безадресную (ориентирована на всех потенциальных клиентов);
- адресную (обращена к узкому кругу персонально привлекаемых клиентов).

В банках применяются различные методики расчета необходимых ассигнований на рекламу, остановимся на наиболее распространенных из них:

1) Метод по принципу „ сколько вы можете выделить”. Это простой метод определения рекламного бюджета. Он состоит в ассигновании тех средств, которые имеются в наличии. Таким методом пользуются в основном мелкие банки.

2) Метод в процентах к депозитной базе. Это довольно распространенный метод. В его основе лежит положение о том, что ассигнования на рекламу должны увеличиваться по мере роста депозитной базы. В соответствии с методом рекламный бюджет исчисляется исходя из

среднеотраслевого соотношения расходов на рекламу и величины депозитной базы.

3) Метод сравнения с конкурентами или паритет с конкурентами. В банковской индустрии существуют устойчивая тенденция «следования за лидером». Поэтому многие банки часто используют тактику пристального наблюдения за уровнем расходов на рекламу банков лидеров или непосредственных конкурентов и поддержания относительно паритета.

4) Метод доли рынка. Этот метод основывается на имеющемся опыте, который свидетельствует о наличии определенного соотношения между обслуживаемой банком долей рынка и его долей в общем потоке рекламы, который обрушивается на рынок.

5) Метод на основе целей и задач. Применение этого метода требует строгой системы четко сформулированных задач и целей банка. Суть метода сводится к подсчету затрат, которые предстоит произвести в рамках отдельных рекламных мероприятий, обеспечивающих достижение соответствующих целей. Сумма всех затрат и дает размер рекламного бюджета.

Каждый из приведенных методов имеет определенные недостатки, поэтому наиболее обоснован будет бюджет, составленный на основе применения интегрированного метода с использованием отдельных элементов всех рассматриваемых приемов.

Таким образом, формы и средства рекламы достаточно разнообразны, однако большие затраты на рекламу не обеспечивают автоматически ее эффективность. Реклама наиболее эффективна, когда осуществляется комплексно неоднократно, имеет четко выраженную целевую направленность.

Граница между рекламой и стимулированием сбыта условно. Реклама в основном действует на этапе, предшествующем реализации услуг, стимулирование сбыта должно поддерживать основные средства коммуникационной политики с целью облегчить и ускорить продажу. Так, если банк рассылает по почте буклеты или проспекты с информацией об ассортименте услуг, это относится к рекламе. Если же банк применяет плакаты,

брошюры, проспекты как вспомогательные средства непосредственно в месте реализации банковских услуг (в отделении банка), то такую форму неличных коммуникаций принято называть стимулированием сбыта.

Стимулирование сбыта – это деятельность по использованию многообразных средств кратковременного побудительного воздействия, которые призваны поддерживать остальные средства коммуникационной политики с целью обеспечить и ускорить продажу услуг.

То есть, стимулирование сбыта (в отличие от рекламы) является средством кратковременного воздействия на рынок. Оно не в состоянии обеспечить устойчивый спрос на продукты банка и привлечь новую клиентуру для налаживания продолжительных взаимоотношений. Однако эффект от мероприятий по стимулированию сбыта достигается значительно быстрее, чем в результате прочих методов воздействия на целевую аудиторию. Поэтому стимулирование сбыта используется главным образом для оживления упавшего спроса, повышения осведомленности клиентов о предлагаемых продуктах, создания им необходимого имиджа.

Инструменты стимулирования сбыта можно подразделить на четыре категории:

- подготовка, тренинг, мотивация сотрудников;
- оснащение банковских помещений с точки зрения удобства для клиентов;
- снабжение помещений для клиентов необходимыми информационными материалами;
- проведение акций по привлечению клиентов (проведение конкурсов, демонстраций, предоставление премий, скидок с цены, распространение образцов лотереи и т.п.)

Стратегия формирования банковского имиджа не исчерпывается одними только рекламными мероприятиями. Она включает в себя внешние проявления деятельности банка, среди которых важное место занимает работа с общественностью.

Работа с общественностью или паблик рилейшнз (PR) – это совокупность усилий банка по созданию благоприятного климата для своей деятельности путем взаимодействия со всеми секторами внешней среды. Сутью паблик рилейшнз, по образному выражению американских специалистов, является «бизнес по производству друзей».

Систематическое поддержание благоприятного общественного мнения посредством паблик рилейшнз, являющегося существенным фактором для экономического успеха любого предприятия, имеет особое значение для кредитно-финансовых институтов, которым всегда уделяется пристальное внимание общественности. Посредством укрепления своего авторитета во внешней среде банки пытаются создать климат доверия, повышающий эффективность всех прочих мероприятий рыночной политики.

Формирование общественного мнения не является прерогативой какого-то одного банковского должностного лица, оно осуществляется при участии всех сотрудников банка – от членов правления до простых служащих.

Банковская работа с общественностью нацелена на множество секторов внешней среды:

- на сотрудников;
- на совладельцев;
- на клиентов;
- на конкурентов;
- на общественные объединения и организации;
- на средства массовой информации.

Вышеуказанное определение паблик рилейшнз соответствует подходу теоретиков и практиков системы паблик рилейшнз, которые подчеркивают, что паблик рилейшнз является наукой и искусством формирования общественного мнения в желаемом направлении.

Однако в последние годы некоторые зарубежные ученые (в частности американский ученый исследователь Рекс Ф.Харлоу) стремясь подчеркнуть

особенности задач и уровень ответственности, возлагаемые на систему публичных отношений определяют ее с точки зрения управленческих функций.

Публичное отношение – это функция управления, призванная оценивать отношение публики, идентифицировать политику и действия частного лица или организации относительно общественных интересов и выполнять программу деятельности, направленную на достижение понимания и восприятия ее массами.

Как функция управления публичное отношение охватывает:

- предвидение, анализ и интерпретацию общественного мнения, отношений и спорных вопросов, способных повлиять на деятельность и планы организации;

- консультирование руководства всех уровней организации по вопросам принятия решений, определения направления действий и коммуникации с учетом общественных последствий его деятельности, а также социальной и гражданской ответственности организации в целом;

- разработку, выполнение и оценку программ деятельности и коммуникаций для обеспечения понимания целей организации, информированной публикой, (программы маркетинга, отношений со служащими, правительственными учреждениями и т.д.);

- планирование и реализацию усилий организации, направленных на совершенствование социальной политики;

- управление ресурсами для выполнения всего вышеизложенного.

В рамках публичного отношения банка осуществляют следующие мероприятия, по:

- созданию «общественного лица» банка;

- улучшению взаимопонимания между банком и теми с кем банк вступает в контакт;

- ликвидации слухов или других источников непонимания;

- расширению сферы влияния банка.

Для работы с общественностью применяются разнообразные средства:

- Отношение с прессой, информационные услуги. Это может быть посещение банка, распространение пресс-релизов, проведение пресс-конференций.

- Связи с общественностью – презентации, приуроченные к каким-либо событиям, участие в научных и практических семинарах, конференциях, симпозиумах.

- Объявления, статьи в персе по актуальным экономическим проблемам, передачи на радио и телевидении, рекламирующие не услуги банка, а его достижение в социальной сфере, в деле охраны окружающей среды, поддержка предпринимательства и т.д.

- Спонсорство и благотворительность – запланированное вложение денежных средств в некоммерческую деятельность, в надежде, что результатом этого будет улучшение имиджа банка или увеличение объема продаж продуктов и услуг. При выборе мероприятий и объектов для спонсорства необходимо учитывать, что главный критерий – это общественная значимость и известность мероприятий (например, культура, спорт).

- Участие руководителей банка в общественной жизни города и региона, в том числе в представительных и выборных органах; членство в различных ассоциациях.

В нашей стране работа с общественностью пока не получила, такого широкого распространения как в странах Запада, и прежде всего в США, где ежегодные затраты на PR составляют несколько миллиардов долларов, хотя уже появились фирмы, предоставляющие услуги по формированию общественного мнения.

6. ОРГАНИЗАЦИЯ УПРАВЛЕНИЯ МАРКЕТИНГОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ В БАНКЕ

6.1. Организационная структура банка

Организационная структура банка является важной составляющей успешного достижения целей избранной маркетинговой стратегии. Вся деятельность банка зависит от того, как организован банк, как налажены у него отношения руководства и подчинения.

Недостатки в организационной структуре могут привести даже достаточно мощные банки к кризисным ситуациям. Исходя из этого, выбор организационной структуры, наилучшим образом соответствующей внутренним и внешним факторам, определяющим деятельность банка, стоящим перед ним стратегическим целям, является важнейшей задачей маркетинга.

Банки действуют в различных рыночных условиях, специализируются на оказании различных видов услуг, ставят перед собой различные цели, а следовательно, их организационные структуры также могут варьироваться в широких пределах. Выбранный способ организационной структуры банка должен наилучшим образом соответствовать рыночным условиям, рациональной организации работы банковских служащих всех звеньев, успешному налаживанию и осуществлению всех функций управления.

Из всего многообразия организационных структур выделяют несколько основных групп:

- организационные структуры по принципу бюрократии;
- адаптивные организационные структуры;
- организационные структуры, отличающиеся степенью централизации.

Классификационная схема, отражающая виды организационных структур банков приведена на рис 6.1.



Рис. 6.1. Классификация организационных структур коммерческих банков

В зависимости от изменения целей банка корректируется и его структура. Наиболее стабильной представляется организация банка по бюрократическому принципу, который предполагает строго определенное разграничение обязанностей персонала, отлаженный документооборот, четкое соответствие квалификации каждого работника занимаемой должности. Возможны три организационные модели банка:

↪ функциональная, при которой вся банковская деятельность представляется как ряд более или менее крупных функций, положенных в основу структурного членения;

↪ дивизиональная, подразделяющаяся на элементы согласно продуктовому, территориальному и потребительскому типобразующим признакам;

↪ ориентированная на внешние рынки, имеющие тенденцию к глобализации в двух направлениях – с региональной или продуктовой ориентацией.

В нынешней нестабильной рыночной ситуации с колеблющимся уровнем потребительского спроса, резко возросшей конкуренцией среди банков и небанковских финансовых институтов бюрократический тип организации становится неадекватным реальной действительности. Поэтому логично появление и быстрое распространение адаптивных организационных структур и методов управления ими. В современной банковской практике существуют три типа таких структур:

↪ проектные, призванные реализовывать глобальную цель своего существования, например внедрение новой автоматизированной системы или нового ряда банковских услуг. После осуществления проекта данная структура, как правило, реорганизуется;

↪ матричные, имеющие только временный характер, сочетающие черты функциональной и дивизиональной структур и отличающиеся от предыдущих тем, что их элементы находятся под контролем руководителей отдельных банковских подразделений;

↪ конгломераты, возникшие вследствие процессов поглощений мелких банков крупными и являющиеся совокупностью разнотипных структур, что и придает им необходимую гибкость в решении тактических вопросов; хотя сам конгломерат – достаточно устойчивое образование, его состав непрерывно меняется.

Проектные структуры представляют собой особые организации, предназначенные для решения стоящих перед банком конкретных

крупномасштабных задач. Примером задачи, ради решения которой создается проектная организационная структура, может служить намерение банка ввести у себя какую-либо систему. Такая система (например, система банковских услуг на дому) требует от банка отдельного руководства этим проектом, которое бы позволяло в кратчайшие сроки, с максимальной эффективностью и без ущерба основной деятельности банка разработать и ввести ее. После ввода в действие задуманной системы специально создаваемая для этих целей проектная организация, в состав которой входит группа специалистов и руководящих работников банка, распускается.

Таким образом, проектные структуры – это временные организационные образования, вводимые в действующую структуру банка и относительно автономные в плане руководства осуществлением проекта.

Матричные структуры позволяют соединить преимущества функциональной и дивизиональной структуры, придавая необходимую гибкость организационным структурам. Матричные структуры создаются также для реализации крупномасштабных проектов.

На имеющуюся в банке структуру особым образом «накладывается» временная матричная структура, а получаемая в результате «многоэтажная» организация достаточно эффективно может решать вопросы повседневной деятельности банка и осуществления запланированного проекта. В отличие от проектных структур матричная организация не свободна от воздействия руководителей структурных подразделений банка, что создает условия для постоянного и эффективного контроля.

Конгломерат представляет собой соединение нескольких структур, позволяющее банку чутко реагировать на малейшие изменения рыночных условий. Появление конгломератов в банковской сфере было связано с развивающейся практикой поглощений и приобретений как формы роста банковских организаций.

Конгломерат предполагает наличие руководства из единого центра, однако банковские подразделения сохраняют определенную

самостоятельность, особенно в отношении принятия решений, касающихся текущей деятельности. Банки, организованные по типу конгломератов, могут своевременно реагировать на неудачные или, наоборот, успешные действия своих отдельных подразделений в определенных рыночных сегментах. Эта реакция проявляется в обычной купле-продаже мелких банков, являющихся составной частью конгломерата. При этом деятельность банковской организации в целом не нарушается, поскольку между подразделениями конгломерата не существует тесного взаимодействия.

Таким образом, адаптивные структуры решают важнейшую задачу – адаптировать организацию к изменяющимся рыночным условиям, и, как следствие, получают широкое распространение.

Способ разграничения функций центра и низовых звеньев коммерческого банка определяет степень централизации управления.

Вопросы централизации деятельности банка были и остаются очень сложными, а решение их приходится искать для каждой организации в отдельности. Каждая из структур банков, отличающихся степенью централизации, имеет свои преимущества и недостатки, которые необходимо учитывать при делегировании полномочий нижестоящим звеньям управления.

Степень централизации определяется рядом факторов, таких как важность и количество управленческих решений, относящихся к компетенции нижних управленческих звеньев, степень контроля за их деятельностью. Принимая решение о степени централизации деятельности банка, высшее руководство должно учитывать исторические особенности организации, имеющиеся традиции, а также опыт установления различных степеней свободы действий банковских подразделений в прошлом. При этом нередки случаи, когда различным банковским подразделениям в рамках одной организации предоставляются больше или меньше полномочий в принятии решений.

Несмотря на все различия между банками, ряд функций всегда остается в руках высшего руководства. К таким функциям можно отнести:

- установление целей и задач банка;

- выработка стратегии банка;
- определение перспективных направлений деятельности;
- разработка нормативной документации;
- определение требований к учету и отчетности.

Нижестоящие звенья банка всегда (и вполне справедливо) стремятся к большей степени децентрализации, поскольку снизу, в непосредственном контакте с клиентами, лучше видны все недостатки и наиболее перспективные направления работы подразделения. Однако передача им полномочий по определению основных вопросов своей деятельности не должна принимать характер перехода от чрезмерной централизации к анархии, поскольку у низовых звеньев может возникнуть ощущение вседозволенности, граничащее с самоуправством, нарушением стратегических линий центра.

Практика показала, что среди вопросов, относимых к компетенции низовых управленческих звеньев могут быть такие, как принятие решений в области формирования комплекса маркетинга, а именно: разработка продуктовой стратегии, стратегии в области цен, систем доведения услуг до потребителей, коммуникационной стратегии. Следует однако заметить, что полномочиям структурных подразделений в области предоставления отдельных услуг должен быть определен нормативно зафиксированный предел. Так, многие банки определяют предельные суммы, на которые могут выдаваться подразделениями кредиты без согласования с центром.

Децентрализация будет приносить плоды только в том случае, если будет проведено такое четкое разграничение функций центра и низовых эшелонов управления, которое будет наилучшим образом балансировать интересы отдельных структурных подразделений и банка в целом.

Итак, наиболее важное свойство банковской структуры, позволяющее выживать и побеждать на рынке – ее гибкость исходя из целей организации.

Однако это вовсе не означает, что организационная структура может слишком часто модифицироваться. Внесение изменений в структуру банка –

процесс достаточно сложный требующий учета ряда специфических факторов, среди которых можно выделить:

- обязательства высшего менеджмента, позволяющие реально воплотить намеченные изменения в соотношении элементов банковской структуры;
- устоявшиеся внутренние культурные связи и межличностные отношения в среде служащих;
- квалификационную подготовку и переобучение персонала с целью повышения качества обслуживания клиентов, увеличения доли рынка и «захвата» новых сегментов;
- необходимость укомплектования штата специалистами в новых видах банковской деятельности, планируемых к освоению;
- возможные последствия сокращения штатов.

Таким образом, проведению структурных модификаций должна предшествовать серьезная работа по изучению всех аспектов будущих преобразований, а также анализу вероятных последствий.

6.2. Организация службы маркетинга в банке

На способ организации маркетинговой деятельности коммерческого банка влияют внешние и внутренние факторы. К внутренним факторам относятся: размер банковского уставного фонда, количественная и качественная структура клиентуры, отношение банка и его работников к маркетинговой деятельности.

Маркетинг в банке может быть:

- частью какого-либо организационного направления деятельности банка;
- самостоятельным направлением деятельности коммерческого банка;
- одной из основных его функций;
- инструментом координации и контроля всей деятельности банковского учреждения.

В зависимости от этого применяются разные способы организации маркетинга. Единой схемы построения маркетинговой работы на уровне банка не существует. Конкретные формы содержания деятельности, ее направления могут значительно различаться в зависимости от размера банка, его специализации и тех внешних условий, в которых он работает. При этом маркетинговая деятельность строится в соответствии с принятой банком в целом структурой. В настоящее время коммерческие банки Украины, например, используют только некоторые элементы маркетинга. Но для того чтобы полноценно функционировать на рынке, необходимо опираться на целостную систему маркетинга, создавать специальные службы, отделы, которые занимались бы разработкой программ и планов маркетинговой деятельности, готовили бы кадры для этой работы и конечно же использовали зарубежный опыт, чтобы избежать дорогостоящего метода проб и ошибок.

Исходя из зарубежной практики можно выделить три основных варианта организации службы маркетинга в банке:

- функциональная организация службы маркетинга;
- организация службы маркетинга по продуктовому принципу;
- организация службы маркетинга по географическому принципу.

Функциональная организация службы маркетинга характерна для небольших банков, которые имеют сравнительно маленький географический охват и специализируются на предоставлении ограниченного числа банковских продуктов. Эта организация предполагает руководство маркетинговой деятельностью в разрезе отдельных функций, выполняемых маркетингом.

Схема функциональной организации службы маркетинга приведена на рисунке 6.2.

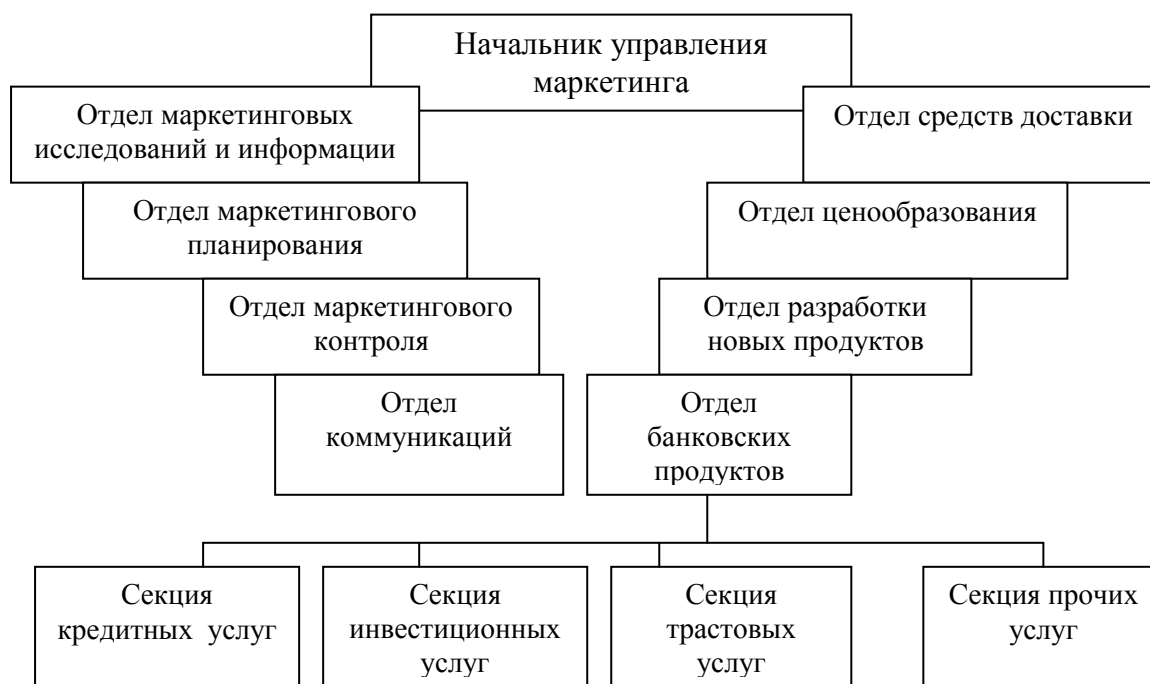


Рис. 6.2. Функциональная организация службы маркетинга

Данная схема может варьироваться в зависимости от индивидуальных особенностей каждого банка. Так, многие банки отдел коммуникаций разбивают на два независимых отдела:

- 1) отдел рекламы и стимулирования сбыта банковских продуктов;
- 2) отдел пропаганды и организации общественного мнения.

Следует помнить, что указанная схема не исключает возможностей сосредоточения выполнения нескольких функций в одном отделе. Все зависит от величины самого банка и роли, которую он отводит той или иной функции маркетинга. Для того, чтобы требования маркетинга быстро и без искажений доходили до высшего руководства и своевременно претворялись в жизнь, целесообразно ввести должность заместителя председателя правления банка или вице-президента по маркетингу, что имеет место во многих западных банках.



6.3. Организация службы маркетинга по продуктовому принципу

Организация службы маркетинга по продуктовому принципу отличается от описанной выше структуры тем, что здесь особое ударение делается на руководстве предоставлением отдельных видов банковских продуктов. Отдел разработки новых продуктов дополняется отделами, отвечающими за оказание

различных видов услуг, и, таким образом, маркетинг получает возможность наиболее эффективно воздействовать на процессы предоставления банковских продуктов. Схема данного варианта организации службы маркетинга показана на рисунке 6.3.

Служба маркетинга организуется по продуктовому принципу в основном в случаях, когда сама банковская организация построена аналогичным образом, то есть когда управление процессом предоставления разнообразных банковских продуктов удобнее осуществлять из соответствующих центров, позволяющих сконцентрировать усилия только на оказании определенных услуг.

Организация службы маркетинга по географическому принципу применяется, когда географический охват деятельности банка очень велик, и банк имеет разветвленную сеть отделений.

Организация службы маркетинга по географическому принципу предполагает наличие в каждом (или практически в каждом) отделении банка ряда маркетинговых отделов. Количественный и качественный состав этих отделов определяется степенью децентрализации и полномочиями, предоставленными конкретным отделениям. В отделениях могут создаваться практически все отделы, имеющиеся в управлении маркетинга. Однако это бывает достаточно редко, поскольку требует существенных затрат на маркетинг.

Таким образом, существует множество вариантов организации службы маркетинга, выбор наиболее подходящего из которых зависит от структуры самого банка и его индивидуальных особенностей.

7. СИСТЕМА МАРКЕТИНГОВОГО КОНТРОЛЯ В БАНКЕ

7.1. Этапы процесса маркетингового контроля

Контроль можно определить как процесс обеспечения достижения организаций своих целей. Эти цели являются отправной точкой при составлении планов маркетинга, процесс выполнения которых должен обеспечить точное продвижение к намеченным рубежам. Однако всего предугадать при разработке плана практически невозможно, поскольку реальные рыночные ситуации часто отличаются от предполагаемых заранее. Исходя из этого планы должны подвергаться периодической корректировке для поддержания их соответствия изменяющимся рыночным условиям. А необходимость этих корректировок определяется при помощи системы маркетингового контроля.

Процесс контроля представляет собой замкнутый цикл, состоящий из трех этапов, на каждом из которых система контроля требует выполнения определенных функций.

Этапы процесса контроля следующие:

- установление стандартов;
- измерение фактически достигнутых результатов;
- осуществление необходимых действий.

Установление стандартов необходимо для задания системе контроля определенных ориентиров, относительно которых будут осуществляться все измерения и оценки. Эти стандарты разрабатываются с учетом определенных требований, среди которых выделяют установление критериев оценки с учетом конкретных измеримых количественных и качественных показателей результативности банковской деятельности, а также наличие временных рамок.

Измерение фактически достигнутых результатов рассматривают как основное звено процесса контроля. На этом этапе устанавливаются масштабы допустимых отклонений, которые определяются под воздействием

характеристик контрольных стандартов, масштабов деятельности банка и принятой им стратегии. Система контроля требует также определения периодичности и точности контрольных измерений, поскольку процесс контрольных оценок достаточно дорогой и трудоемкий. Фактические данные, полученные в результате измерений, сопоставляются с установленными стандартами с учетом допустимых отклонений от них.

Заключительный этап процесса контроля заключается в осуществлении необходимых действий. Тут возможны три варианта: не предпринимать никаких действий, довести фактические показатели до уровня стандартов, корректировать сами стандарты. Никакие действия не предпринимаются в случае, если отклонения от контрольных стандартов не выходят за рамки допустимых. Когда же отклонения вышли за эти рамки, то принимаются меры по доведению фактических результатов до уровня стандартов или же производится корректировка самих стандартов. Разрабатывая мероприятия по корректированию деятельности банка, следует учитывать комплексность стоящих проблем и возможные последствия принимаемых решений.

7.2. Виды маркетингового контроля в банке

Система контроля, как показано на рисунке 7.1., предполагает осуществление трех основных видов маркетингового контроля, предназначенных для наблюдения и оценки эффективности деятельности банка, выявления всех недостатков и своевременного принятия, соответствующих мер.

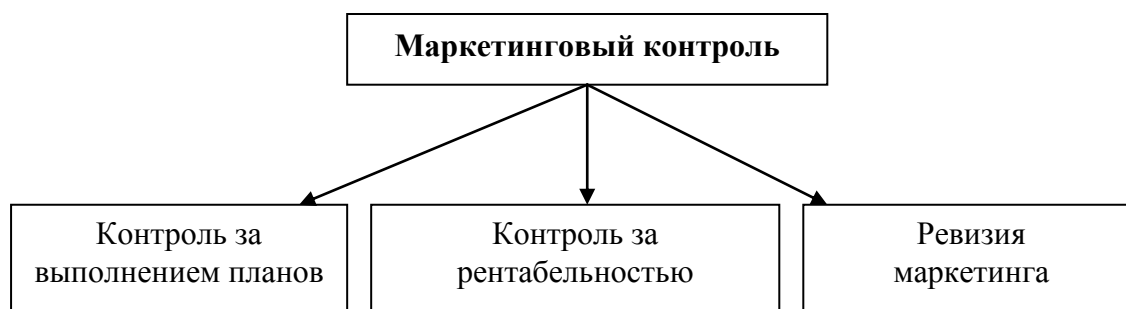


Рис. 7.1. Виды маркетингового контроля в банке

Каждый из этих видов имеет свою направленность и характерные особенности, которые будут рассмотрены ниже.

Контроль за выполнением планов идет по четырем основным направлениям, которые позволяют всецело проанализировать ход выполнения плана (рис. 7.2.).



Рис. 7.2. Контроль за ходом выполнения планов маркетинга

Возможности предоставления банковских услуг определяются на основе анализа выполнения плана за ряд предшествующих периодов. Эта информация важна с точки зрения проверки обоснованности установления плановых заданий. Если задания реалистичны, а фактические показатели деятельности банка не соответствуют требуемому уровню, то система контроля должна выявить основные причины имеющихся отклонений. При этом следует помнить, что анализ возможностей сбыта банковских продуктов должен проводиться в разрезе отдельных видов услуг и для каждой территории, где действуют банковские отделения.

Контроль за выполнением планов должен опираться на анализ конкурентоспособности банка, поскольку выполнение плановых заданий любой ценой, даже за счет утраты сильных позиций на рынке относительно конкурентов, не может рассматриваться как приемлемый вариант решения стоящих перед банком задач. Анализ конкурентного положения предполагает

оценку влияния хода выполнения плана на изменение позиций банка относительно основных конкурентов, и если это влияние будет негативным, то система контроля должна предложить соответствующие мероприятия.

Любой план должен выполняться, однако недопустимо считать, что, добиваясь значительных успехов в контролируемых показателях, можно забывать о первооснове банковской деятельности – налаживании здоровых отношений с клиентурой. Поэтому контроль выполнения планов предполагает изучение соотношений между планируемыми показателями и характером взаимоотношений с клиентами в текущем периоде.

Оценка хода выполнения плана предполагает также анализ затрат на маркетинг, а точнее определение их доли в общем объеме расходов банка. Чтобы ход выполнения плановых заданий признавался нормальным, эта доля не должна быть слишком большой, иначе необходима переоценка эффективности деятельности банка вообще и маркетинговых мероприятий в частности.

Проанализировав ход выполнения плана по указанным четырем основным направлениям, система контроля разрабатывает соответствующие меры по улучшению деятельности.

Контроль за рентабельностью. Необходимость контроля за рентабельностью, как вида маркетингового контроля, обусловлена тем, что деятельность коммерческого банка должна быть сориентирована на достижение максимальной прибыльности. Однако нельзя однозначно понимать это требование, поскольку существуют определенные нормативы ликвидности банковского баланса, которые не должны нарушаться в погоне за прибылью.

Кроме того, с вопросами прибыльности и рентабельности деятельности банка тесно связан его имидж, который также может рассматриваться с двух точек зрения. Во-первых, банк, обладающий надежными источниками получения прибыли, всегда воспринимается клиентами как в высшей степени надежный банк, с которым не страшно иметь дело. Но с другой стороны, банк, стремящийся к максимализации своей текущей прибыли, может

рассматриваться потребителями его услуг как организация, не заботящаяся об интересах своих клиентов. В связи с этими обстоятельствами следует взвешено подходить к решению проблем рентабельности деятельности банка.

Рентабельность деятельности банка, как показано на рисунке 7.3., может характеризоваться рядом показателей.

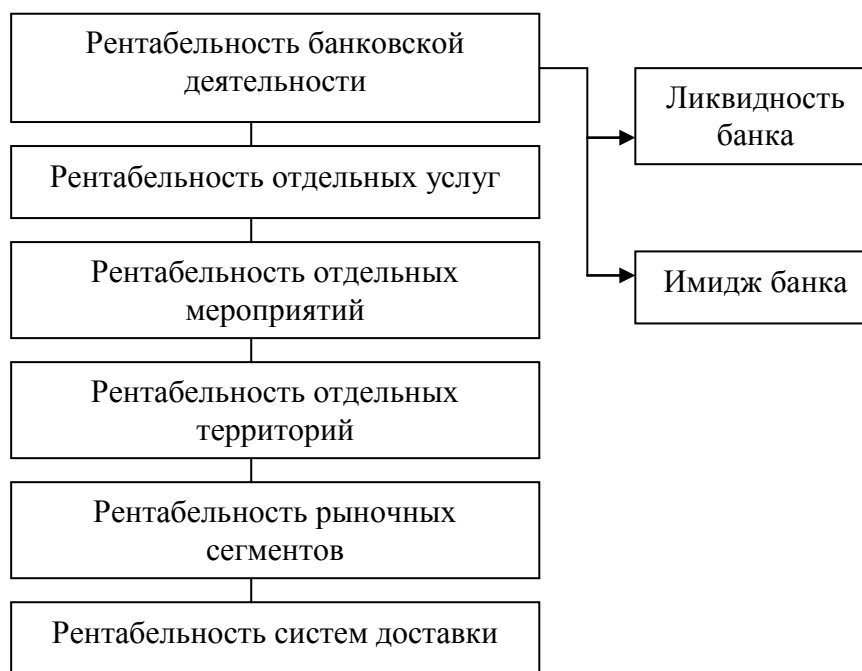


Рис. 7.3. Контроль за рентабельностью деятельности банка

Таким образом, работа банка в текущем периоде, проанализированная с использованием перечисленных показателей, должна быть соответствующим образом оценена. На основе этих оценок следует сделать необходимые выводы на будущее и принять меры к нормализации сложившейся ситуации.

Ревизия маркетинга. Деятельность банка и организация работы службы маркетинга должна подвергаться периодической оценке, поскольку на практике нет неизменных вещей, а рынок заставляет любую организацию находиться в постоянном движении, поиске новых подходов к организации своей деятельности. Задача переоценки своего подхода и поведения на рынке решается при помощи так называемой ревизии маркетинга, представляющей собой совокупность мероприятий по систематическому и всеобъемлющему изучению маркетинговой среды, в которой он действует, а также стоящих

перед организацией задач, вырабатываемых стратегий и хода их выполнения. Целью ревизии маркетинга, таким образом, должно стать обнаружение имеющихся проблем в организации маркетинговой деятельности и разработка соответствующих мероприятий по их преодолению.

В рамках ревизии маркетинга проводится детальный анализ задач и целей банка, которые должны отражать общую направленность деятельности банка. Затем проверяется правильность оценки внутренних возможностей учреждения, а также имеющихся рыночных возможностей. Внесенные поправки позволяют пересмотреть и в целом маркетинговые возможности банка, определяемые как пересечение его целей, внутренних ресурсов и рыночных возможностей.

На следующем этапе ревизии маркетинга проверяется качество отбора целевых рынков, в ходе которого заново изучается спрос на банковские продукты, проводится анализ сегментирования рынка, осуществляется оценка отбора целевых сегментов и правильности позиционирования отдельных продуктов на рынке.

Очередным шагом ревизии маркетинга является анализ качества системы планирования, которая направлена на проверку соответствия избранной генеральной стратегии банка его целям и сложившейся рыночной ситуации. Кроме того, следует обратить особое внимание на процесс разработки планов действий, которые должны полностью согласовываться с банковской стратегией и служить своеобразным путеводителем при продвижении банка к своим стратегическим целям.

Главный акцент в ходе ревизии маркетинга должен быть сделан на оценке качества планирования отдельных составляющих комплекса маркетинга. Результатом анализа продуктовой стратегии банка должна стать выработка мероприятий по оптимизации ряда предлагаемых услуг, решений в области создания продуктов-новинок. Ревизия ценовой стратегии позволяет объективно взглянуть на политику банка в области ценообразования, выявить степень ее соответствия общей стратегии маркетинга. Анализ стратегии в

области систем доставки должен решать проблему выбора оптимального метода доведения услуг до потребителя. Оценка комплекса стимулирования дает возможность проконтролировать стратегию банка в отношении отдельных его элементов, в том числе и с точки зрения оптимальности их бюджетов.

Заключительным этапом ревизии маркетинга является анализ эффективности всех оставшихся вспомогательных систем маркетинга: системы маркетинговой информации, контроля и организационной структуры.

7.3. Эффективность маркетингового контроля в банке

Повсюду звучат требования к тому, чтобы контроль был прежде всего эффективным. Достичь этого удастся далеко не всем банкам, поскольку банковская деятельность – это сфера, в которой менеджеры продолжительное время не уделяли должного внимания развитию системы контроля, а следовательно, не принимались в расчет и требования к ее эффективности.

Требования к эффективному маркетинговому контролю выражаются следующими основными чертами, приведенными на рис. 7.4.



Рис. 7.4. Основные черты, присущие эффективному маркетинговому контролю в банке

Стратегический характер контроля предполагает его направленность на только лишь стратегические аспекты деятельности банка. Данное требование

связано с тем, что система контроля не должна «размениваться» на анализ мелких и незначительных мероприятий, поскольку это ведет лишь к распылению сил и средств, а не повышению ее эффективности. Следовательно, выявление видов деятельности, имеющих для банка стратегическое значение, превращается в важнейшую задачу менеджеров, отвечающих за работу системы контроля.

Результативность контроля - это обеспечение с его помощью максимального выполнения поставленных перед банком задач. Контроль нельзя рассматривать как самоцель, он должен проводиться не для того, чтобы просто собрать и проанализировать информацию, а для оказания реальной помощи руководителям всех звеньев.

Гибкость контроля – является важным требованием, благодаря которому можно постоянно следить за соответствием деятельности банка происходящим на рынке изменениям. Например, появление каких-либо новшеств в банковской сфере неизменно влечет за собой процесс приспособления банка к изменившимся условиям, проявляющийся в предоставлении клиентам новых видов услуг, принятии на вооружение новых методов осуществления банковских операций и т.п. К такой перестройке самой банковской деятельности должна быть готова и система контроля, в которую следует внести соответствующие коррективы.

Своевременность контроля определяет его эффективность. Своевременный контроль позволяет вовремя предпринимать регулирующие действия, до того, как нарастающие негативные тенденции перерастут в кризисные последствия. С вопросами своевременности контроля тесно связано установление периодичности проведения контролирующих мероприятий. Периодичность определяется действием многих факторов, среди которых можно выделить: характер самого контролируемого мероприятия, временные рамки стандартов системы контроля, предполагаемая скорость изменений, затраты на проведение контрольных измерений и т.д.

Экономичность – одно из важнейших требований, предъявляемых к системе контроля. Контроль должен приносить существенную пользу банковской организации, иначе его проведение было бы бессмысленным. Банки, в которых отдается приоритет слишком тщательному контролю, наверняка не считаются с рассматриваемым требованием, а их затраты на осуществление контролирующих мероприятий, как правило, значительно превосходят общий приносимый последними эффект. Поэтому высшему руководству следует следить за соблюдением указанного соответствия.

Экономичность контроля достигается в значительной степени за счет его простоты. Чем проще и доступнее методы, используемые системой контроля, тем выше ее эффективность.

II. СОВРЕМЕННЫЕ ТЕНДЕНЦИИ РАЗВИТИЯ МАРКЕТИНГА В БАНКОВСКОЙ СФЕРЕ

8. Маркетинг партнерских отношений в сфере банковских услуг

8.1 Сущность маркетинга партнерских отношений

Результаты исследований потребностей и предпочтений клиентов в банковских услугах позволяют говорить о том, что клиенты банка слабо информированы о его возможностях по оказанию услуг и часто не представляют, как с помощью услуги, оказанной банком, можно решить свою проблему. Поэтому ключевой фигурой при формировании маркетинга партнерских отношений становится персональный менеджер. Одними из основных его функции являются:

- выяснение нужд и потребностей клиентов;
- информирование клиентов об услугах предлагаемых банком;
- предложение клиентам новых услуг.

Ориентация банка на удовлетворение потребностей клиентов в услугах, а также формирование спроса клиентов на определенные их виды предполагают знание персональными менеджерами способов и приемов ведения переговоров.

В связи с этим становятся актуальными эффективные технологии установления контактов с клиентами, презентации банковских услуг, подготовки коммерческих предложений, работа с возражениями клиентов, завершения сделок, послепродажного сопровождения.

Маркетинг партнерских отношений – современный подход в работе банка с клиентами, включающий в себя установление и развитие с ключевыми клиентами прочных долгосрочных партнерских отношений, основанных на учете взаимных интересов при ведении бизнеса.

Маркетинг партнерских отношений зародился в сфере промышленного маркетинга, а с 90-х гг. XX в. он распространяется и в области банковского маркетинга.

Ключевой момент маркетинга отношений – персональный менеджер, ответственный за установление и развитие отношений с предприятиями, организациями, фирмами, компаниями (клиентами), которые для банка представляют интерес в качестве потребителей банковских услуг.

В отличие от маркетинга сделок, целью которого является конкретная продажа банковских продуктов и услуг, маркетинг отношений ставит задачу сохранения прежних клиентов и привлечения новых для развития взаимовыгодного долгосрочного сотрудничества. Сравнивая маркетинг сделок и маркетинг отношений, можно заметить, что в условиях конкуренции цели маркетинга меняются от стремления получить максимальную прибыль от каждой отдельной сделки до создания максимально взаимовыгодных отношений с клиентами. Поскольку в фундамент отношений между банком и клиентом закладываются определенные средства (финансовые, материальные, людские), то и банк, и клиент стремятся наладить прочные долговременные отношения, которые принесут наибольшую отдачу.

Решение клиента о сотрудничестве с банком основывается на тщательном исследовании возможностей банков-конкурентов и выборе того банка, который имеет положительную репутацию, обеспечивает своевременность выполнения своих обязательств, оперативно решает вопросы, владеет современными технологиями, располагает кредитными ресурсами, может обеспечить банковское обслуживание на высоком уровне и в долгосрочной перспективе.

Существуют пять различных уровней отношений банка с клиентами – потребителями банковских продуктов:

- базисный;
- реагирующий;
- ответственный;
- активный;
- партнерский (табл. 8.1).

Таблица 8.1.

Характеристика уровней отношений банка с клиентами

Уровень отношений	Характеристика
Базисный	Типовые несложные банковские услуги, не требующие индивидуального подхода при обслуживании
Реагирующий	Ответы сотрудников банка на вопросы, поступающие от клиентов при использовании той или иной услуги
Ответственный	После оказания услуги клиентам выясняется, есть ли у них замечания, пожелания или жалобы. Эта информация используется для совершенствования банковских продуктов
Активный	Периодическое информирование клиентов о новых банковских продуктах или о совершенствовании имеющихся, формирование спроса на них
Партнерский	Банк постоянно работает с существующими клиентами и потенциальными клиентами в поисках способов предложения клиентам более высокой ценности при оказании услуг

При внедрении маркетинга партнерских отношений наиболее актуальными для коммерческих банков являются ответственный, активный и партнерский уровни отношений. Необходимо отметить, что развитие партнерских отношений с клиентами – гарантия не только финансового успеха банка, но и его существование на рынке банковских услуг.

Смысл партнерских отношений с позиции коммерческого банка заключается в организации деятельности по изучению проблем бизнеса клиентов, предложению эффективных способов их решения за счет использования имеющихся услуг банка или создания новых и получения на этой основе дополнительного дохода. С позиции клиента смысл партнерских отношений в том, чтобы посредством услуг, оказываемых банком, удовлетворять финансовые интересы своего бизнеса и улучшать финансово-хозяйственное состояние предприятия, фирмы. В целом суть партнерских отношений можно выразить как приумножение денежных потоков клиента и их оптимальное использование в интересах как самого клиента, так и банка.

Исходя из определения и сущности маркетинга партнерских отношений в сфере банковских услуг, основными его элементами являются, с одной стороны, клиенты (ключевые, перспективные, потенциальные), с другой - банк.

Ключевые клиенты – юридические лица (предприятия, организации, фирмы), частные предприниматели, пользующиеся основным набором банковских услуг и относящиеся к приоритетным отраслям, сегментам

Перспективные клиенты – юридические лица, которые по своим количественным и качественным показателям интересны для банка в части формирования их спроса на банковские услуги и получения на этой основе дополнительных доходов.

Потенциальные клиенты – клиенты, обслуживаемые в банках-конкурентах, но представляющие интерес для данного банка с целью улучшения качества клиентской базы.

Основным и центральным элементом в системе маркетинга партнерских отношений являются *ключевые клиенты-партнеры банка*, приоритетные сегменты. При внедрении маркетинга отношений важно выделить приоритетные сегменты клиентов или целевые группы. Для этого на первом этапе определяются количественные и качественные критерии приоритетности клиентов для банка. После установки количественных и качественных критериев, на втором этапе определяется группа ключевых клиентов, имеющих одинаковую потребность в банковском обслуживании. С этими клиентами следует вести последовательную работу по развитию взаимоотношений, изучению их поведения и использовать эти знания при продаже им банковских продуктов и услуг.

Второй элемент – банк в лице *персональных менеджеров*, ответственных за развитие долгосрочных отношений с клиентами. Персональный менеджер – ключевой элемент маркетинга партнерских отношений, формируемых в сфере банковских услуг. Основой его деятельности являются доверительные отношения, устанавливаемые и развиваемые в процессе обслуживания клиентов. Эти отношения базируются на знании бизнеса клиента, его потребностей и нужд.

Кроме основных элементов маркетинга партнерских отношений выделяют еще *пять дополнительных элементов*, влияющих на формирование маркетинга отношений:

1. *Программный документ*, содержащий мероприятия по развитию взаимоотношений с партнерами с целью их сохранения и привлечения новых. Для повышения конкурентного преимущества банки разрабатывают Программу мероприятий, нацеленных на улучшение взаимоотношений с клиентами, а также формирование коммуникационной стратегии банка. Цель Программы – формирование политики банка, ориентированной на клиентов, на установление и развитие с ними долгосрочных партнерских отношений.

2. *Проведение маркетинговых исследований*. Одним из способов изучения потребности бизнеса клиентов в дополнительных услугах являются маркетинговые исследования, которые проводятся с целью выявления степени удовлетворенности качеством банковского обслуживания, определения приоритетов. Результаты исследований используются для принятия решений по вопросам сохранения и расширения клиентской базы.

3. *Маркетинговый план банка* – это главный инструмент принятия управленческих решений высшим руководством банка, инструмент поддержки деятельности бизнес-подразделений и филиалов. Он объединяет стратегические, маркетинговые и финансовые цели продаж банковских продуктов, координирует основные маркетинговые виды деятельности.

4. *Разработка новых банковских продуктов или услуг, ориентированных на потребности партнеров*. Под новым банковским продуктом следует понимать комплекс взаимосвязанных организационных, информационных, финансовых, юридических мероприятий, объединенных общей технологией обслуживания партнера, включающий элементы новизны и совокупность этих мероприятий или в отдельно взятый элемент, нуждающийся в дополнительных инвестициях. Отличительной особенностью системы маркетинга партнерских отношений является комплексный подход к разработке нового банковского продукта, зависимость каждого последующего этапа и его элементов от

предыдущего. Общая структура разработки новых банковских продуктов для коммерческих банков представлена в таблице 8.2.

Таблица 8.2.

Процесс разработки и внедрения новых банковских продуктов

№	Этапы процесса разработки и внедрения	Содержание этапа
1	Поиск и отбор идей	<ul style="list-style-type: none"> - формирование идеи, которая удовлетворит потребность потребителя - ранжирование и отбор идей - разработка задумки создания и развития продукта
2	Определение экономической эффективности продажи услуги	<ul style="list-style-type: none"> - расчет прямых, косвенных расходов и ожидаемых доходов - расчет чистой приведенной стоимости; - определение срока окупаемости инвестиций, осуществленных в новый продукт - расчет рентабельности внедрения нового продукта
3	Разработка технологии и стандарта качества предоставления банковских услуг	<ul style="list-style-type: none"> - создание внутрибанковского нормативного документа о продукте (положение, инструкция, правила и т.д.) - создание технологической карты банковского продукта
4	Разработка маркетинговых составных частей предоставления услуг	<ul style="list-style-type: none"> - анализ потенциальных рынков сбыта продукта, сегментирование клиентов, определение вместимости каждого из рынков и сегментов - конкуренция на потенциальных рынках сбыта - определение привлекательности характеристик нового продукта и его позиционирование на выбранных сегментах - разработка составных частей распространения услуги - мероприятия по стимулированию сбыта продукта
5	Оценка рисков внедрения нового продукта	<ul style="list-style-type: none"> - оценка успеха нового продукта по рыночным критериям - оценка успеха нового продукта по продуктовым критериям - оценка успеха нового продукта по экономическим и финансовым критериям - оценка успеха нового продукта по сбытовым критериям
6	Испробование продукта (постепенное внедрение продукта)	<ul style="list-style-type: none"> - определение места выведения продукта; срока испробования; информации, которую необходимо получить - осуществление пробной продажи лояльным клиентам - принятие решений по перспективам продажи продукта (широкая продажа, внесение изменений в цену, технологию продажи, снятие с производства)

7	Выведение нового продукта на рынок	<ul style="list-style-type: none"> - обеспечение всех учреждений банка необходимой документацией, технологическим обеспечением и программным обеспечением, рекламной продукцией и т.д.; осуществление обучения кадров - разработка и проведение рекламной кампании с целью стимулирования сбыта - массовое внедрение продукта на рынок
8	Контроль за жизненным циклом продукта	<ul style="list-style-type: none"> - мониторинг объемов сбыта, реакции конкурентов, технологии продаж и т.д. - усовершенствование продукта - принятие решения по целесообразности дальнейшей продажи продукта

5. *движение банковских продуктов среди партнеров.* Инструментом, с помощью которого банк может воздействовать на формирования запросов партнеров и развитие маркетинга отношений, является система стимулирующих коммуникационных мероприятий (личные продажи с использованием метода ОПЦ – Особенности, Преимущества, Ценности; льготные расценки на услуги; индивидуальный подход; рекламные кампании).

8.2. Деятельность коммерческих банков, по развитию маркетинга партнерских отношений

Маркетинг отношений базируется на том, что клиенты требуют к себе внимания со стороны банковских сотрудников и решения банком проблем их бизнеса. Для построения маркетинга партнерских отношений в коммерческих банках необходимы следующие направления деятельности.

На основе сегментации клиентской базы выявить ключевых клиентов банка, а также потенциальных клиентов, на которых в первую очередь направить усилия для развития маркетинга отношений.

Выделить в организационной структуре банка подразделение, состоящее из персональных менеджеров, ответственных за развитие партнерских отношений. Очень важно, чтобы персональный менеджер хорошо знал нужды клиента, умел слышать, был внимательным к его проблемам и стремился их

решать. Число персональных менеджеров зависит от количества клиентов, их объемных показателей и функций, которые выполняют эти сотрудники.

Закрепить персональных менеджеров за группой клиентов, руководствуясь следующими принципами:

- в первую очередь за ключевыми клиентами, у которых не было личностной «привязки» к сотрудникам банка, например к кредитным экспертам, и клиентам среднего бизнеса;

- в зависимости от банка и клиентской базы вводятся определенные показатели. Например, кредитовый оборот за месяц более 100 тыс. грн., определяется круг таких клиентов и происходит их закрепление.

Сформировать и постоянно пополнять информационно-аналитическую базу по ключевым клиентам.

Четко установить перед персональными менеджерами их цели, задачи, функции. Основная цель деятельности персонального менеджера – развитие прочных долгосрочных отношений с клиентами, формирование спроса на банковские продукты и услуги, качественное обслуживание. Функции менеджеров определяются индивидуально исходя из поставленных задач..

Установить систему полномочий менеджера для оперативного принятия решений при ведении переговоров по продаже продуктов и оказании услуг ключевым клиентам. Одним из ключевых аспектов маркетинга отношений является децентрализация полномочий и лимитов, передача их от топ-менеджеров к персональным менеджерам.

Осуществлять разработку перспективных (на год) и текущих (на неделю) планов работы менеджера с клиентами для достижения поставленных целей и задач. Планы работ содержат объемные показатели расчетных, кассовых операций, ссудной задолженности, депозитов, векселей, эмиссии пластиковых карт, доходов от оказания услуг и другие.

Проводить активный и последующий контроль деятельности персональных менеджеров, выполнения плана работы. Оценка работы производится по установленным параметрам: число произведенных встреч с

клиентами; количество подготовленных коммерческих предложений, заключенных договоров по услугам банка; число привлеченных на обслуживание новых клиентов; достижение показателей, включенных в план работы.

Маркетинг отношений актуален сегодня для коммерческих банков, поскольку:

- во-первых, традиционные банковские продукты персонализируются под индивидуальные потребности клиента,
- во-вторых, клиенты, потребляющие стандартные банковские услуги, зачастую не могут оценить выгодность предложения нового продукта.

Принятие решений о сотрудничестве с банком зависит от ряда критериев:

- известность банка;
- положительный имидж банка;
- спектр услуг;
- финансовая выгода;
- надежность;
- скорость проведения банковских операций;
- доступность услуг;
- сервис
- и другие.

Однако для расширения сотрудничества наиболее важным критерий – связи и контакты, установленные между менеджером и предприятием. В связи с тем, что после приобретения услуги клиент оценивает правильность принятого решения, сопоставляя полученную ценность от услуги со своими затратами, важно осуществлять послепродажную опеку, выясняя мнение клиента и степень его удовлетворенности.

Таким образом, внедрение маркетинга отношений позволяет коммерческим банкам получить положительные результаты своей деятельности благодаря:

- установлению более тесных отношений с приоритетными клиентами, обеспечению своевременного решения их вопросов;

- повышению информированности клиентов о банке, его услугах;
- выявлению идей о новых банковских продуктах и услугах;
- привлечению дополнительных ресурсов за счет возврата денежных потоков этих клиентов от банков-конкурентов;
- расширению круга ссудозаемщиков;
- составлению планов развития долговременного сотрудничества с приоритетными сегментами и целевыми группами клиентов, реализации мероприятий, включенных в план.

Для клиентов, как участников развития маркетинга партнерских отношений, ценность заключается в повышении эффективности их деятельности, расширении производства, завоевании рынка сбыта, увеличении прибыли.

8.3. Основные направления расширения клиентской базы

Для сохранения клиентской базы и привлечения приоритетных потенциальных клиентов коммерческие банки определяют свою задачу как поиск путей повышения эффективности деятельности.

Назовем основные характеристики, по которым клиенты оценивают качество обслуживания в коммерческом банке:

- надежность – точное выполнение банковских операций;
- готовность и желание помочь клиенту;
- знания и обходительность банковских служащих, их способность внушить клиенту доверие;
- индивидуальный подход к обслуживанию каждого клиента;
- внешний вид банковского офиса, оборудования, персонала, оргтехники, рекламно-информационных материалов.

Вышеперечисленные факторы в конечном итоге определяют особенности конкуренции в банковском секторе и влияют на формирование и проведение клиентской политики коммерческих банков.

Следует отметить, что политика банка в вопросах сохранения и привлечения клиентов строится на основе разработанного и утвержденного стратегического плана, в котором указываются основные направления ее реализации. Комплексная задача по сохранению клиентов состоит в том, чтобы через систему мероприятий повысить качество и эффективность обслуживания за счет совершенствования соответствующей технологии предоставления услуг, внедрения новых услуг и повышения культуры обслуживания. Ее выполнение приводит к росту привлекательности банка, увеличению числа проводимых через банк операций, снижению себестоимости банковских услуг. В конечном итоге все это способствует развитию долгосрочных отношений с клиентами и укреплению клиентской базы.

Формируя политику развития клиентской базы за счет потенциальных клиентов, коммерческий банк должен выбрать для себя направление по привлечению клиентов. Это может быть массовое привлечение (массовый маркетинг), либо точечное (дифференцированный маркетинг), либо комбинация этих направлений.

При этом используются следующие методы привлечения:

- прямое привлечение.
- косвенное привлечение.

Прямое привлечение осуществляется следующими способами:

- через клиентов банка, довольных обслуживанием и готовых дать рекомендации;
- через участие менеджеров в конференциях, выставках, симпозиумах;
- через информацию из регистрационной палаты, других регистрирующих органов;
- через юридические компании, которые готовят документы для регистрации и открывают счета;
- через информацию о политических событиях (выборах), торжествах на уровне области, города, района;

- через родственников сотрудников банка, работающих в коммерческих структурах;
- через информацию об успешной деятельности предприятий, компаний, фирм;
- через службы банка, которые напрямую не связаны с оказанием услуг для клиентов (служба обеспечения, реклама, связь, др.) ;
- через личные связи менеджера по привлечению (родственники, друзья);
- через членство в союзах, ассоциациях (товаропроизводителей, предпринимателей и т.д.);
- направление адресных писем с предложениями о сотрудничестве.

Косвенное привлечение осуществляется путем использования следующих маркетинговых инструментов:

- реклама (прямая, косвенная);
- имиджевое воздействие;
- Интернет;
- дни открытых дверей банка.

Для успешного решения вопросов расширения клиентской базы необходимо осуществить управление процессом поиска потенциальных клиентов-партнеров банка.

Управление процессом поиска партнеров включает в себя:

- планирование работы персонального менеджера (число телефонных звонков, встреч с партнерами, количество привлеченных клиентов);
- информационное обеспечение;
- координация с другими подразделениями;
- оценка деятельности менеджера на основании отчетов;
- система стимулирования работы менеджера по привлечению потенциальных партнеров.

Программа развития клиентской базы предполагает разработку мероприятий, включающих два этапа.

На первом этапе процесс разработки может включать в себя уже используемые банком способы сохранения клиентов: удовлетворение потребностей конкретных групп клиентов в услугах, обеспечение качественного обслуживания, разработка услуг, индивидуальных схем, необходимых для клиентов, поддержание имиджа надежного банка и другие. На этом этапе осуществляется систематизация уже используемых банком мероприятий по укреплению клиентской базы, определение сроков, ответственных лиц и способов контроля за выполнением программы.

На втором этапе разработки программы в нее включаются более радикальные и экономически эффективные методы, направленные на повышение привлекательности банковских продуктов для клиентов, производства и внедрения конкурентоспособных банковских услуг, формирование у клиентов спроса на услуги, их продажу и другие.

Структура программы по развитию клиентской базы, содержание ее разделов зависят от клиентской политики банка, целей, задач, а также используемых или внедряемых технологий обслуживания клиентов.

С целью оказания банковских услуг приоритетным потенциальным клиентам важно составлять план привлечения и разрабатывать тактику работы с каждым из них, предусматривая поэтапные шаги к достижению цели. Все эти мероприятия включаются в программу развития клиентской базы. Большое внимание в плане сохранения и расширения клиентской базы должно быть уделено представительским мероприятиям и рекламной деятельности.

В рамках представительского и рекламного раздела программы рекомендуется включать такие мероприятия, как:

- поздравления клиентов с юбилейными и праздничными датами;
- организация встреч-отчетов руководителей банка с клиентами;
- изготовление фирменной продукции, рекламных проспектов по видам банковских продуктов;
- осуществление пропаганды и рекламы банка в средствах массовой информации;

- выпуск собственного периодического издания банка;
- создание, поддержание и популяризация веб-сайта банка;
- другие.

Поскольку в организации работы банка по данному вопросу особое место занимает персонал, в программе самостоятельным блоком целесообразно выделить вопросы, связанные с подготовкой сотрудников:

- обучение психологии общения;
- проведение тренингов продаж;
- изучение основ маркетинга и маркетинговых инструментов;
- внедрение в практику семинаров по вопросам сохранения и привлечения клиентов, по составлению индивидуальных планов работы с клиентами.

Эти мероприятия должны быть разработаны исходя из того, что сотрудник банка в современных условиях становится продавцом банковских услуг и от его компетентности, образованности, коммуникабельности зависят результаты деятельности банка.

9. ТЕХНОЛОГИИ УСТАНОВЛЕНИЯ И РАЗВИТИЯ ВЗАИМООТНОШЕНИЙ С КЛИЕНТАМИ

9.1 Основные методы и правила продажи банковских продуктов и услуг

Существует несколько методов, направленных на развитие отношений с корпоративными клиентами и продажу им банковских услуг:

- Метод заранее отработанного подхода.
- Метод, основанный на удовлетворении имеющихся нужд и запросов клиента.
- Метод формирования нужд и запросов клиента.

Цель использования этих методов – удовлетворение потребностей бизнеса клиентов, оперативное решение их вопросов и, как следствие, - увеличение объема продаж банковских продуктов, услуг и увеличение доходов банка.

Методы продажи банковских продуктов основываются на потребностях, важных для бизнеса клиентов:

- экономических – доход, прибыль, экономия затрат, времени;
- психологических – безопасность, удобство, уверенность, надежность, хорошее отношение;
- социальных – престиж, практичность.

Мотивы приобретения одной и той же услуги у разных клиентов разные. Как правило, на принятие решения влияют несколько мотивов, один из которых является решающим. Определить этот решающий мотив сложно, поэтому важно иметь достаточно большое количество аргументов, для того, чтобы точно уловить основной интерес клиента.

Следует отметить, что каждый банковский продукт:

- имеет особенности (характеристики);
- обладает преимуществами, которые его отличают от продуктов-аналогов или продуктов банков-конкурентов;

- представляет ценность для развития клиента.

Перед тем как использовать специальную технику продажи продуктов, следует изначально описать продукт (услугу) по следующей схеме:

- в чем заключается его ценность для клиента, каковы его преимущества;
- какие у него особенности.

Управление процессом разработки классификаций банковских продуктов осуществляет служба маркетинга в банке. Целью этой работы является: во-первых, подготовка инструмента для личной продажи банковских продуктов и услуг, осуществляемой персональными менеджерами; во-вторых, подготовка материала, который можно было бы использовать в рекламных мероприятиях, в информационных и коммерческих письмах клиентам.

Существует определенная последовательность представления банковского продукта:

- понять, какая потенциальная выгода заключена в банковском продукте или услуге;
- правильно определить интересы клиента, чтобы на презентации заинтересовать клиента именно этим;
- использовать именно те аргументы для убеждения, которые помогут клиенту понять, какую выгоду он получит, воспользовавшись услугой.

На основании вышеизложенного охарактеризуем каждый из методов продаж банковских продуктов и услуг:

Метод заранее отработанного подхода используется при формировании спроса клиента, особенно потенциального, на несложные банковские услуги. Применяется в процессе привлечения потенциальных клиентов либо в момент открытия расчетных счетов новым клиентом. При этом подходе заранее составляется рассказ об услуге, готовятся фразы, слова, которые убедительно подействуют на клиента. Презентация проводится по подготовленному сценарию и проходит через следующие ступени:

Внимание – Интерес - Желание – Убеждение – Действие.

Особенность этого метода заключается в том, что однажды подготовленную презентацию можно успешно тиражировать, внося в ее отдельные стадии новые привлекательные для клиента элементы. Подготовка презентации, проводимой этим методом, не требует много времени, так как каждому своему клиенту менеджер предоставляет практически одну и ту же информацию. В ходе презентации обеспечивается взаимодействие с клиентом, ответы на заранее ожидаемые вопросы и возражения клиента. Этот метод успешно могут применять начинающие менеджеры.

Метод, основанный на удовлетворении имеющихся нужд и запросов клиента, применяется в двух случаях:

- во-первых, когда клиентом и менеджером уже установлены доверительные партнерские отношения и менеджер располагает информацией о деятельности клиента, о проблемах, которые его волнуют;
- во-вторых, когда клиент относится к определенной группе предприятий с одинаковым профилем и потребностями.

Использование этого метода предполагает внимательное изучение деятельности предприятия, его финансовой и кредитной истории, планов развития и производства и т.п. Зная бизнес клиента, состояние дел на предприятии, персональный менеджер четко устанавливает изменение потребности и предлагает вариант решения. Например, предприятие, занимающееся оптовой торговлей, расширяет рынок сбыта через открытие магазина для розничной торговли. Менеджер, располагая информацией об этих планах, понимает, что у руководителя предприятия возникнет потребность в сдаче наличных денежных средств. В связи с этим он заранее прорабатывает три варианта решения этой проблемы: самовывоз денежных средств в дневную кассу банка, сдачу денег в вечернюю кассу, инкассацию выручки. Рассматривая каждый из этих вариантов, определяя их плюсы и минусы, менеджеру необходимо учитывать следующие обстоятельства: важность для руководителя вопроса сохранности денежных средств, доставляемых в банк, удобное время

сдачи выручки, своевременность зачисления пересчитанных денежных средств на расчетный счет, цену услуги.

Достоинство этой классификации состоит в том, что она является основой составления как коммерческого предложения клиенту, так и подготовки презентации. На практике наличие заранее разработанной классификации упрощает процесс личной продажи и помогает менеджеру обосновать ценность услуги.

Метод формирования нужд и запросов клиента является наиболее сложным и требует особого мастерства и знаний. Сначала с помощью умело сформулированных целенаправленных вопросов и активного выслушивания ответов менеджером выявляются истинные интересы и потребности бизнеса клиента. Это достигается за счет использования технологии открытых и уточняющих вопросов, приемов подачи позитивного сигнала или приемов рефлексного слушания. Затем с помощью приема резюмирования формулируется проблема и предлагается вариант ее решения.

Например, в ходе встреч с главным бухгалтером предприятия выявлена проблема, связанная с увеличением накладных расходов, и потребность в их сокращении. Для решения этой проблемы менеджер предлагает один из вариантов решения – участие в зарплатном проекте, который позволит снизить затраты по получению наличных денежных средств в банке, доставке средств на предприятие, выдаче их работникам. Предлагается выбор из двух вариантов – перевод зарплаты сотрудников во вклад «до востребования» или вклад с использованием пластиковой карточки.

Общее правило, используемое при любом из этих методов, состоит в том, что, рассказывая об особенностях услуг, менеджер акцентирует внимание клиента на выгодах и ценностях, которые последний получит, если ими воспользуется.

Предлагается руководствоваться следующими двумя формулами:

1. Особенности банковской услуги и (или) ее преимущества +
Связующая фраза + Ценность услуги для клиента (О + Ф + Ц)

2. Ценность услуги для клиента + Связующая фраза + Особенности банковской услуги и (или) ее преимущества (Ц + Ф + О)

Существует семь основных правил эффективной продажи банковских продуктов и услуг, соблюдение которых позволяет банкам достигать поставленных целей и быть конкурентоспособными.

Правило 1. Продажа банковских продуктов – мастерство персонального менеджера. Продажа – это мастерство. Если персональный менеджер опытен и является мастером своего дела, то это кажется естественным и данным природой. Однако навыки и мастерство по продажам приобретаются. Следует отметить, что можно научиться профессионализму в области продаж и стать мастером этого дела. Нужно только учиться и применять знания и навыки мастерства. Существует ряд приемов техники продаж, но техника сама по себе, без соответствующих навыков, не поможет продвинуться далеко вперед. Поэтому менеджеру необходимо совершенствовать свое мастерство.

Правило 2. Продажа начинается со знаний. Знания – это основа, на которой строится профессионализм персонального менеджера, это фундамент его успеха.

Как профессионалу менеджеру необходимы знания:

О клиентах банка и потребностях их бизнеса. Когда менеджер готовится к встрече, он должен собрать и изучить информацию о клиенте, обо всех ключевых руководителях. Секрет консультативной продажи заключается в том, что менеджер выступает не только как поставщик банковских услуг, но и как советчик и консультант, которому можно доверять. Он не только продает банковский продукт, но и приносит каждому клиенту идеи по решению проблемы, развитию бизнеса. Менеджер не должен фокусировать свое внимание только на руководителе, принимающем решение. Конечно же, это тот человек, с которым необходимо иметь отношения, поскольку за ним остается последнее слово, но важно иметь возможность получения информации и от других сотрудников. Для этого необходимо общаться с людьми, бывать на предприятиях, завязывать знакомства.

О банковском продукте или услуге, которую менеджер предлагает клиентам. А именно: знать характеристики продукта, его особенности, ценности для клиента, насколько он подходит для клиента, каковы преимущества банковского продукта перед аналогичным продуктом банков-конкуренентов.

О банках-конкурентах: их продуктах и услугах, ценах на них, преимуществах и недостатках конкурентов.

О сильных и слабых сторонах деятельности своего банка.

Исходя из этих знаний, и нужно строить беседу с клиентом.

Правило3. Менеджер должен уметь «слушать» клиента. Многие персональные менеджеры полагают, что их дар красноречия поможет им при продаже банковских услуг. Однако основная трудность для менеджера заключается в том, чтобы стимулировать говорить клиента. Менеджер не должен говорить больше 45% времени, а должен больше слушать. Нужно задавать вопросы и определять потребности, «горячие точки» клиента, поскольку если менеджеру удастся разговорить клиента, то это поможет выяснить, какие у клиента есть потребности, в чем он нуждается. После чего можно продолжить способ решения его вопроса, показать, как банковские продукты помогут удовлетворить его желания и потребности.

Правило4. Клиенты покупают не банковские продукты, они покупают выгоду. Предлагая банковские продукты, менеджер должен понимать, что клиенты покупают не банковские продукты или услуги, они покупают удовлетворение и выгоду, которую могут получить от этих продуктов. Поэтому не стоит в ходе презентации говорить исключительно о свойствах продукта. Свойства или особенности в схеме сфокусированы на самом продукте. Необходимо говорить о выгоде. Выгода или ценность – это то, что те самые свойства значат для клиента. Выгода «сфокусирована» на клиенте. Представляя банковский продукт, менеджеру важно показать, какую реальную выгоду принесут клиенту эти свойства продукта.

Для того чтобы узнать, какую выгоду, ценность представить клиенту, менеджеру необходимо: во-первых, дать клиенту возможность рассказать о том, что для него особенно важно, и, во-вторых, во время переговоров внимательно слушать его, определять то, что особенно беспокоит клиента. Затем показать, какую выгоду получит клиент, используя эти свойства банковского продукта.

Правило 5. Менеджер должен уметь мысленно поставить себя на место клиента. Прежде чем продать банковский продукт или услугу, менеджеру нужно представить себя на месте клиента-покупателя, чтобы определить, что является важным и значительным для клиента. Например, что будет главным для директора торговой фирмы для развития бизнеса, какая выгода важна для него и может оказать воздействие на принятии положительного решения воспользоваться предлагаемой услугой; в каком случае руководитель уделит время персональному менеджеру? Логично предположить, что для руководителя торговой фирмы будут важны сохранность денег, удобное время инкассации выручки, своевременность поступления на расчетный счет, приемлемые цены, сотрудник, которому можно было бы обратиться с вопросом.

После того как менеджер займет позицию клиента, он сможет понять клиента и его нужды, и проблемы, и то как банковские услуги могут помочь в решении этих проблем. При этом важно помнить, что клиенты используют банковские услуги, руководствуясь собственными потребностями. Важно дать клиенту почувствовать его значимость для банка. Он должен быть в центре внимания менеджера. Для этого необходимо говорить о его нуждах, проблемах, о том, что менеджер может сделать для него. При этом найти обоюдную выгоду. Для клиента выгода – ценность услуги, для менеджера, например, - сознание того, что он помог клиенту решить важную проблему и одновременно увеличил объем продаж банковских продуктов.

Исходя из этого, можно сделать вывод: целесообразно изучать не только свойства продуктов, но и искать выгоду для каждого клиента.

Правило 6. Цена не должна быть целью переговоров. Следует отметить, что цена – объект для обсуждения при переговорах менеджера с клиентом. Однако если менеджер в процессе переговоров фокусируется только на цене, чтобы вызвать желание воспользоваться услугой, то чаще всего сделка проходит по более низкой, а иногда и убыточной для банка цене. Поэтому не стоит концентрировать внимание клиента на цене и пытаться снизить ее с тем, чтобы побудить его приобрести услугу. Важнее рассказывать о ценности услуги. Когда будет обосновано, что преимущество и ценность услуги превышают ее цену, то сделка состоится.

Правило 7. Менеджеру нужно не продавать клиентам банковские продукты, а предлагать способ решения их проблемы. Известно, что клиенты не любят, когда им навязывают услуги, поэтому задача менеджера – помочь им купить способ решения их проблемы. Как не существует двух одинаковых людей, так нет и двух одинаковых организаций. То, что подходит одному, совершенно не подходит другому. Поэтому очень важно сегментировать клиентов по определенным критериям. Важно иметь профиль сегмента, представлять его общие нужды, общие потребности, тогда проще будет предлагать клиентам услуги, которые улучшат их бизнес.

Таким образом, можно сфокусировать внимание на свойствах банковского продукта и его цене, а можно сделать ключевым понятие «ценность». Первый подход широко распространен, а второй – достаточно нов для банковской сферы. При этом подходе внимание клиента концентрируется на выгоде и ценностях. А способ достичь этого заключается в том, чтобы заинтересовать клиента и дать ему возможность открыть для себя выгоду. Менеджер должен помочь клиентам открыть для себя выгоду и понять ценность банковских продуктов и услуг.

9.2. Технология формирования спроса на банковские продукты и услуги

Прежде чем начать формирование спроса на конкретные услуги, необходимо понять, какие продукты являются для клиентов более значимыми, а какие менее. Для этого по каждому приоритетному клиенту, а потом по группе клиентов, принадлежащих к одной отрасли или к одному отраслевому сегменту, определяется степень концентрации банковских услуг. По результатам анализа концентрации основных банковских услуг составляется таблица уровня потребности в продуктах.

Разработка таблиц, характеризующих сформированную потребность приоритетных клиентов в основных банковских продуктах и услугах, дает возможность определить стандартный набор банковских продуктов, необходимых для удовлетворения потребностей клиентов того или иного отраслевого сегмента. Более того, они являются ориентиром в деятельности персональных менеджеров по формированию у клиентов, относящихся к аналогичным отраслевым сегментам, спроса на банковские услуги.

Перед тем как начинать работу по предложению услуг клиентам, менеджеру необходимо иметь информацию о том, какие продукты уже используют аналогичные предприятия, в чем их ценность, какие возражения были у этих предприятий.

Формирование спроса на банковские продукты и услуги имеет две составные части:

- первая – оказывает прямое воздействие на принятие решения клиентом (подготовка коммерческих предложений, проведение презентаций, переговоров);

- вторая – оказывает опосредованное влияние на формирование спроса (имиджевые мероприятия, проведение встреч по итогам сотрудничества, послепродажная опека, оказание консультационных услуг).

Для формирования спроса на банковские продукты и развития отношений с ключевыми клиентами постоянное их информирование должно стать правилом для менеджера. Менеджер должен ясно понимать, что он является носителем и проводником информации о банке и о банковских услугах, и от его желания и умения преподнести эту информацию зависит результат отношений клиента и банка. Поэтому менеджер должен знать о разрабатываемых в банке новых продуктах, понимать, каким клиентам они будут полезны. Располагая такой информацией, он еще до выхода на рынок этого продукта может при встречах информировать клиента о предстоящем внедрении новой услуги.

После внедрения услуги менеджер должен письменно довести информацию о ценностях банковского продукта до руководителя предприятия, а также до тех лиц, которых может заинтересовать данный продукт. При этом менеджер должен индивидуально подойти к потребностям каждого клиента и подготовить коммерческое предложение исходя из специфики деятельности предприятия и социально-психологических параметров личности клиента, которому адресовано коммерческое предложение. Цель коммерческого предложения – привлечь внимание руководителя к ценностям и особенностям банковской услуги, показать, как эта услуга может помочь развитию бизнеса клиента.

Через 2-3 дня после вручения письма, в случае если со стороны руководителя или других заинтересованных лиц не поступило вопросов, менеджер должен позвонить и уточнить, все ли клиенту понятно, и еще раз обратить внимание на ценности этой услуги. Если к этому сроку намечена встреча по текущим вопросам обслуживания в банке, то менеджер в ходе встречи еще раз обращает внимание клиента на новые возможности банка.

Начиная с первых встреч, менеджеру необходимо убеждать клиента в выгоды предложения, показывая преимущество услуги с учетом запросов и потребностей, которые испытывает клиент. Каждую встречу с клиентом менеджер должен использовать специальным образом для того, чтобы донести

информацию о тех банковских продуктах, которые важны как для развития бизнеса предприятия, так и для руководителя, поскольку руководителя предприятия, фирмы следует рассматривать в качестве потенциального потребителя банковских услуг, предназначенных для физических лиц. Важно, чтобы менеджер на этапе подготовки к встрече с клиентом находил новые аргументы для успешного ведения переговоров. Основная цель – достичь договоренности и получить согласие клиента на оказание новой для него услуги. В процессе убеждения можно использовать рекомендации клиентов, которые уже воспользовались услугой и остались довольны ее качеством.

В процессе формирования спроса на услуги и их продвижения менеджер должен использовать рекламные буклеты. Буклеты направляются руководителю предприятия, организации с сопроводительным письмом, в котором кратко выделяется ценность этой информации для бизнеса клиента, или вручаются лично, при этом даются комментарии содержащейся в них информации.

С целью повышения информированности клиентов менеджер должен оказывать консультационные услуги по различным аспектам деятельности, предлагая им решение проблем и обращаясь при этом за квалифицированной консультацией к сотрудникам других служб банка.

Для поддержания имиджа надежного и устойчивого банка, менеджер регулярно информирует руководителя предприятия об итогах деятельности банка за отчетный период, как правило, за квартал. Эта информация содержит финансовые показатели, рейтинги банка, основные направления продуктовой стратегии для юридических лиц и населения, информацию о банковских продуктах.

Кроме того, менеджер при получении информации от отдела рекламы об опубликованном в средствах массовой информации новом информационном материале о банке или банковских услугах незамедлительно информирует руководителей предприятий. Клиенту сообщается также и о готовящейся к

выходу в эфире передаче о банке. После передачи выясняется мнение клиента о ней.

Вопрос информирования о новых услугах обязательно включается в повестку встречи, проводимой с клиентом по вопросу итогов сотрудничества за истекший год и планах на предстоящий период. На встрече менеджер делает обзор новых услуг, акцентируя внимание на пользе тех услуг, которыми клиент уже воспользовался. Для этого предварительно составляется расчет экономии затрат клиента, получения дополнительных доходов, снижения издержек. Кроме того, менеджер в очередной раз обращает внимание руководителя на выгодность отдельных услуг, которые клиент еще не использует, и приводит новые аргументы в их пользу.

В ходе проведения итоговых встреч менеджеру очень важно убедить клиента в том, что банк строит планы своего развития с учетом того, что клиент будет обслуживаться в банке, получая все необходимые услуги, и банк готов учитывать все его потребности в услугах при формировании плана на предстоящие годы.

По результатам встречи менеджер в письменной форме фиксирует решения и договоренности, которые были достигнуты, отражая основные направления развития партнерских отношений на перспективу. Протокол встречи или соглашение о сотрудничестве вместе с благодарственным письмом направляется клиенту. В течение года при реализации того или иного направления менеджер делает ссылку на достигнутые договоренности и решения.

После того как клиент воспользовался новой для него услугой, менеджер обязан: в течение 2-3 дней выяснит, насколько удобна новая услуга в применении и эксплуатации, включить все замечания, предложения, пожелания клиента в «Карточку учета замечаний и предложений» и направить ее в службу маркетинга. Менеджер должен проводить такой мониторинг периодически. Для этого мероприятия по изучению мнения клиента включаются в его индивидуальный план работы.

9.3. Организация работы банка по разработке коммерческих предложений клиентам

Коммерческое предложение – официальный документ с перечнем банковских продуктов или услуг, индивидуальных тарифов и условий, которые персональный менеджер предлагает существующему или потенциальному клиенту от лица банка.

Помимо традиционных банковских услуг в нем содержатся перспективы развития взаимоотношений, например участие в различных совместных проектах, перевод в систему банка дочерних фирм клиента, участие в капитале и т.п.

Коммерческое предложение может направляться клиенту в трех случаях:

- до деловой встречи;
- во время встречи;
- после встречи.

В первом случае заранее отправленное коммерческое предложение является поводом для встречи менеджера с клиентом, на которой совместно обсуждаются детали коммерческого предложения.

Во втором случае на деловой встрече менеджер делает презентацию предлагаемых клиенту банковских продуктов или предложений по сотрудничеству, изложенных в коммерческом предложении, которое тут же вручается.

Коммерческое предложение, направляемое клиенту после встречи с ним, содержит, как правило, ответ, являющийся решением проблемы, выявленной в ходе встречи, или ответы на вопросы, которые требовали глубокого изучения.

Менеджер в своей практической деятельности должен уметь использовать все три варианта коммуникаций, сочетая и комбинируя их, выбирая наиболее приемлемый вариант в каждом конкретном случае. Следует понимать, что подготовка коммерческих предложений – это норма взаимодействия менеджера с клиентом, направленная на улучшение обслуживания клиента.

Существует отличие между коммерческими предложениями, разрабатываемыми для существующего клиента и для потенциального, которое заключается в следующем:

- цель разработки коммерческого предложения для существующего клиента состоит в продвижении банковских услуг, в том числе новых, в формировании спроса клиента на услуги, которые принесут пользу его бизнесу, например: снизят затраты, сократят бумажный документооборот, увеличат оборотные средства, позволят своевременно выплатить заработную плату сотрудникам, улучшат бухгалтерский учет, оптимизируют маршруты прохождения денежных средств и т.п.;

- цель разработки коммерческого предложения для потенциального клиента – вызвать интерес к банку и его возможностям, показать ценность и выгодность предложений для развития бизнеса клиента, стимулировать клиента к открытию расчетного счета в банке. Индивидуальное коммерческое предложение вместе с письмом–приглашением и рекламными материалами должно составлять персональную папку, вручаемую клиенту во время встречи.

Действия менеджера при первой встрече с потенциальным клиентом:

- установление контакта, привлечение внимания клиента к себе как к личности;
- информирование клиента о возможностях банка;
- доведение имиджевой информации о банке;
- презентация основных банковских продуктов и услуг, необходимых клиенту;
- информирование о предлагаемых тарифах на банковские услуги, их привлекательности для клиента, экономии затрат на разнице цен;
- получение от клиента интересующей информации по заранее составленному перечню вопросов.

Естественно, что даже после первых встреч-знакомств потенциальный клиент и менеджер банка представляют дальнейшее развитие взаимоотношений по-разному. Индивидуальное коммерческое предложение,

подготовленное для потенциального клиента, позволяет учитывать особенности сложившихся взаимоотношений между клиентом и обслуживающим его банком, а также сблизить интересы клиента и банка, предлагающего новый уровень обслуживания. Следует признать, что процесс переговоров с потенциальным клиентом может длиться очень долго (особенно это касается крупных предприятий). Ошибочно думать, что после нескольких деловых встреч и подготовленных коммерческих предложений клиент примет решение о сотрудничестве с банком.

Формирование коммерческого предложения включает три этапа.

Первый этап – сбор информации о клиенте, показателях его деятельности, его потребностях, проблемах, практике обслуживания в других банках.

Второй этап – составление индивидуального предложения для клиента, включающее либо комплекс банковских продуктов, либо отдельную услугу, и их тарифы. В результате составляется первый вариант коммерческого предложения, который направляется клиенту или вручается на переговорах.

Третий этап – обсуждение деталей коммерческого предложения в процессе переговоров с клиентом и формирование окончательного варианта предложения.

Этап 1. Задача первого этапа – собрать банк данных о клиенте с целью выбора наиболее эффективных методов воздействия. Для разработки коммерческого предложения существующему или потенциальному клиенту менеджер осуществляет предварительный сбор информации. Источником информации является единая маркетинговая база данных банка, формируемая по клиентам, а также информационно-аналитический материал, подготовленный для встречи.

Следует отметить, что сбор информации для формирования базы данных по клиентам – достаточно сложный и трудоемкий процесс. Для этого в банке создается система сбора, обработки, анализа, хранения, пополнения и использования информации. Как правило, первоначальный этап формирования

базы длится в течение нескольких лет. В этот период осуществляется сбор информации из учредительных документов клиентов, имеющих счета в банке и только их открывающих; из операционного дня банка; их справочной системы; данных комитета государственной статистики; первичной информации, поступающей от клиентов во время маркетинговых исследований либо деловых встреч; информации от контрагентов клиентов.

Этап 2. На этом этапе менеджер осуществляет:

- подбор индивидуального комплекса продуктов и услуг;
- оценку прогнозной прибыльности клиента;
- оценку возможности применения скидок и индивидуальных расценок.

Подбор индивидуального комплекса продуктов и услуг для клиента происходит на основании анализа информации, полученной на первом этапе.

Следует понимать, что нет необходимости включать в готовящийся документ абсолютно все услуги. Важно представить именно те из них, которые действительно интересны клиенту, сделав акцент на конкурентных преимуществах и ценностях данных банковских продуктов для развития бизнеса клиента.

Для того чтобы знать, какие банковские продукты или услуги важны для клиента и необходимы ему, менеджер должен иметь информацию о профиле клиента, о его деятельности. Если информации недостаточно, то перед встречей с клиентом менеджер заранее составляет вопросы, на которые обязательно нужно получить ответы в ходе встречи. Безусловно, формулировка вопросов должна носить индивидуальный характер для каждого клиента и соответствовать правилам построения вопросов, этике делового общения. Вся полученная от клиента информация заносится в базу данных.

Оценка текущей и прогнозной прибыльности клиента рассчитывается для того, чтобы определить совокупную прибыльность клиента и установить на этой основе индивидуальные расценки на банковские услуги. При этом используются планируемые обороты и остатки по счетам клиента, базовые

прейскуранты цен на услуги. Рассчитывается и фиксируется прибыльность клиента с учетом тарифов банка-конкурента.

Оценка применения индивидуальных тарифов зависит от совокупной прибыльности клиента для банка. Клиент признается важным для банка и для него предусматривается индивидуальный вариант обслуживания, если выдерживается необходимый уровень прибыльности по всему комплексу услуг, предоставленных данному клиенту, который позволяет компенсировать недополучение доходов по одному продукту высокой доходностью других.

Если рассчитывается прибыльность потенциального клиента, то следует учесть тарифы банков-конкурентов, оказывающих услуги клиенту в настоящее время.

При разработке комплекса индивидуальных тарифов менеджер должен оперировать следующими показателями:

- тарифы банка-конкурента;
- базовый прейскурант;
- прогнозная прибыльность клиента для банка;
- индивидуальные тарифы на услуги «Х».

Алгоритм определения индивидуальных тарифов:

- Происходит сравнение базового прейскуранта цен с тарифами банка, обслуживающего клиента в настоящее время. Если по сумме затрат со стороны клиента он выигрывает у банка-конкурента, то «Х» – цены базового Прейскуранта.

- Если клиент настаивает на тарифах, не превышающих текущие тарифы его обслуживания в банке-конкуренте, целесообразно оценить прибыльность данного клиента для банка на основе планируемых оборотов, остатков по счетам и цен банка-конкурента. В случае получения положительного результата менеджер может предложить тарифы конкурента. При отрицательном значении клиент не окупит затраты банка на его обслуживание. Нужно иметь в виду, что в случае заключения договоров на обслуживание по

ставкам банка-конкурента менеджер должен в будущем приложить усилия к тому, чтобы клиент был прибыльным для банка.

- Если клиент хочет снизить расходы за услуги банка по сравнению с текущими в банке-конкуренте, то в этом случае менеджером анализируется регламент скидок по различным продуктам. Находится интервал скидок, соответствующий показателям (оборотам по счетам) клиента. Осуществляется поиск оптимального значения в этом интервале. Для этого рассчитываются два показателя прибыльности клиента с учетом тарифов нижней и верхней границ интервала льгот. Менеджером определяется уровень прибыли по данному клиенту, находящийся в интервале между полученными двумя показателями прибыльности. Затем осуществляется подбор конкретных тарифов на услуги в рамках соответствующего интервала скидок. Для этого в банке должна быть разработана гибкая система тарифов по всем видам услуг. Например, на расчетно-кассовые услуги – в зависимости от объемов операций, за размещение временно свободных средств клиентов, как в векселя, так и в депозиты – в зависимости от сроков и сумм привлечения; тарифы для вновь привлекаемых клиентов, система стимулирования клиента за привлечение в банк своих дочерних структур и контрагентов.

Этап 3. Определив содержание будущего документа, менеджер переходит непосредственно к его формированию.

Рекомендуется следующая структура коммерческого предложения:

- Вводная часть, содержащая информацию о банке и дающая общее представление о предлагаемом документе.

- Персональный набор банковских услуг и продуктов с индивидуальными тарифами в части рублевого и валютного расчетно-кассового обслуживания, возможных вариантов размещения средств, предоставления заемных средств, карточных проектов, международных операций и т.д. Информация по остальным, не вошедшим в персональный набор, банковским продуктам может быть включена в документ в качестве приложения либо представлена в рекламном проспекте.

- Перспективы дальнейшего сотрудничества: возможное изменение тарифной политики в случае расширения операций, проводимых через сеть банка; привлечение дочерних структур либо контрагентов клиента с его помощью; заключение договора на карточное обслуживание; варианты возможного совместного бизнеса, участие в капитале либо инвестиционном проекте и т.п.

Коммерческое предложение составляется в двух экземплярах и подписывается персональным менеджером.

После обсуждения первого варианта коммерческого предложения с потенциальным клиентом менеджер составляет его окончательный вариант, который является своего рода гарантией банка. При открытии счета в банке договор с клиентом заключается на условиях, предусмотренных в коммерческом предложении. Рекомендуется ограничивать действие коммерческого предложения тремя (в ряде случаев шестью) месяцами для выявления реальных показателей работы клиента в банке (обороты, остатки и т.д.), после чего целесообразно перезаключать договор на новых условиях, учитывающих результаты сотрудничества клиента с банком.

10. ТЕХНОЛОГИЯ ПРОВЕДЕНИЯ ПРЕЗЕНТАЦИИ БАНКОВСКИХ ПРОДУКТОВ И УСЛУГ

10.1 Основные правила делового общения для успешной презентации продуктов и услуг банка

Для развития клиентской базы коммерческого банка требуется сформировать у клиентов доброжелательное и уважительное отношение к банку, подкрепляемое использованием услуг банка. Таких взаимоотношений можно достичь на основе качественного обслуживания клиентов, в которое включаются квалифицированные консультации по вопросам банковских услуг, своевременное проведение расчетов, оперативное решение вопросов, снижение возможного риска для клиента, непрерывное совершенствование обслуживания – применение передовых технологий.

Персональные менеджеры должны формировать доверительные отношения с клиентами. Этого можно добиться только за счет частых контактов с клиентами, четкого и своевременного выполнения обещаний, быстрого и эффективного реагирования на возникающие проблемы.

Безусловно, решить эти задачи сложно, но возможно. В этом менеджеру помогают достижения в области информационных технологий. Добиться успеха можно при личном общении с клиентом. Личная встреча позволяет выявить потребности клиента, учесть его психологию и скорректировать свое поведение в соответствии с полученной информацией.

Успех менеджера зависит от его навыков и умений в области вербальных и невербальных коммуникаций:

- умения устанавливать контакты с клиентом и вызывать его интерес к себе как к личности;
- умения задавать вопросы и стимулировать клиента к тому, чтобы он рассказал о том, что его волнует;
- способности внимательно слушать клиента;

- навыков проведения успешных презентаций банковских услуг, представления клиенту ценностей банковских услуг, сравнения на с аналогами у банков-конкурентов;

- умения аргументировано снять возражения клиента;
- умения согласиться с разумными доводами клиентами;
- умения снять напряженность в отношениях;
- умения понимать невербальные средства коммуникации.

Продажа банковских продуктов и услуг занимает ключевое место в деятельности персональных менеджеров. Поэтому для проведения успешных продаж жизненно важно иметь знания и четкие представления в этой области. Использование правил и техники убеждения поможет менеджеру достойно справиться с поставленными перед ним задачами. Опытный менеджер никогда не навязывает клиенту банка банковскую услугу. Его задача заключается в том, чтобы заинтересовать клиента услугой, раскрывая ее преимущества и ценности для клиента. Он постепенно подталкивает клиента к совершению сделки, задавая вопросы, помогающие увидеть выгоду, которую клиент может извлечь.

Менеджер должен уметь вести переговоры, иначе ему трудно будет убедить клиента в ценности своего предложения. В основе искусства общения лежит умение слушать и смотреть, следить за языком жестов клиента и обращать в свою пользу сведения, полученные в результате наблюдения.

Для убеждения менеджеру необходимо уметь правильно задавать вопросы. Задавая вопросы клиенту и предоставляя ему возможность говорить, менеджер тем самым дает понять, что интересуется проблемами бизнеса клиента, а не навязывает себя и банковскую услугу. Разумеется, вопросы должны быть тщательно продуманы, ведь ответы клиента принесут важную информацию, которая будет использована в процессе убеждения.

Существуют следующие методы постановки вопросов.

Метод привязки. Привязка – это фраза, составленная менеджером по следующей схеме: утверждение, затем вопрос, требующий подтверждения. Цель вопросов-привязок – настроить клиента на положительные ответы. Чем

больше будет вопросов-привязок, тем больше шансов, что менеджер незаметно подведет клиента к основному вопросу, на который хочет получить положительный ответ. Наиболее эффективные вопросы-привязки: Не так ли? Не правда ли? Ведь так? Правильно? Верно? Этот метод позволяет менеджеру направлять клиента на утвердительный ответ.

Метод выбора из двух вариантов. В данном методе клиенту предлагается не возможность выбора между приобретением и отказом от услуги, а возможность, например, выбора вида продукта или его ценности. Суть метода заключается в предложении клиенту сделать выбор ответа на вопрос из предложенных двух вариантов. Отказ при этом методе звучит очень редко. Данный метод – один из самых эффективных. Он предлагает выбор между двумя услугами или продуктами, а не между чем-то и ничем.

Удобнее всего этот метод использовать при продаже альтернативных банковских услуг, например депозита и векселя, услуг в системе «Банк-клиент» и «Интернет-банк», перечислений заработной платы во вклад «до востребования» или «на карточный счет». Можно использовать этот прием и для назначения встреч, даты подписания договоров, соглашений о сотрудничестве. Ключевое слово в этом методе – «или». Метод выбора используется, когда менеджеру требуется сфокусировать внимание клиента на определенном пункте договора или ограничить дискуссию о продукте некими рамками, или ограничить варианты ответов клиента.

Метод встречных вопросов. Иногда клиенту для принятия решения необходимо получить сведения, которые менеджер неохотно раскрывает, либо эти сведения являются коммерческой тайной банка, либо информацией ограниченного доступа. Чтобы достойно выйти из сложной ситуации, менеджер может использовать метод встречных вопросов. Для того чтобы хорошо освоить этот метод, менеджер должен прислушаться к своим внутренним ощущениям от вопросов, на которые он не хочет или не может сейчас ответить. Ощущения такие, что хочется сразу задать встречный вопрос тому, кто его задал.

Этот же метод менеджер может использовать при ответе на полученное от клиента возражение. В этом случае менеджер переадресовывает вопрос клиенту для того, чтобы тот переформулировал или, переосмыслил свое возражение. Такие вопросы дают менеджеру больше времени, чтобы обдумать свой ответ на предоставленное возражение.

Существует семь основных правил построения вопросов на переговорах с клиентами:

1. *Менеджер должен задавать вопросы, которые помогут определить область интересов и проблем клиента.* Эта информация важна для того, чтобы добиться успехов.

Например, персональному менеджеру необходимо сформировать спрос клиента на услуги в системе «Интернет-банк». В ходе беседы, используя специально подготовленные вопросы, менеджер выясняет, что руководитель фирмы часто находится в командировках. И самая большая проблема для него заключается в том, что он в эти моменты не располагает информацией о движении денежных средств, о поступлении и списании средств с расчетных счетов. В связи с чем он не может, как собственник фирмы, управлять своими средствами, хотя именно это для него важно.

Один из вопросов, помогающих менеджеру достичь успеха в продаже, должен заключаться в следующем: «Я правильно понял, что Вас очень волнует вопрос управляемости своими деньгами и Вам необходимо знать состояние своих счетов, не так ли?». Этим вопросом менеджер побуждает клиента сказать «да». Это «да» должно стать основой для убеждения клиента в необходимости использовать систему «Интернет-банк», которая позволит решить эту проблему.

2. *Менеджер должен задавать вопросы, с помощью которых можно выяснить мнение клиента.* Это необходимо делать для того, чтобы убедить клиента принять решение о покупке банковского продукта или услуги.

Например, в ходе встречи руководитель фирмы говорит о том, что его бухгалтер часто подолгу задерживается, ссылаясь на долгое обслуживание в

банке. Эту информацию важно запомнить, и когда наступит момент для того, что задать окончательный вопрос о принятии решения о подключении системы «Интернет-банк», то менеджеру стоит спросить: «Разве Вы не говорили, что бухгалтер тратит много времени на посещение банка?». Этот вопрос подразумевает ответ «да» и побуждает клиента и дальше соглашаться.

При убеждении клиента воспользоваться услугой для менеджера важно получить как можно больше положительных ответов. Если во время первого визита не удалось, то не стоит тратить время на продолжение презентации. Лучше перенести встречу, и более тщательно к ней подготовиться.

3. Менеджер должен уметь напоминать клиентам о ситуациях, которые могут возникнуть в результате их деятельности, и при этом задавать вопросы, которые заинтересуют клиента и создадут особый микроклимат.

Например, при продаже электронных услуг в системе «Интернет-банк» менеджер говорит клиенту: «Представьте себе: Вы находитесь в командировке за рубежом, а в это время на расчетный счет поступает сумма, которую Вы давно ждали для того, чтобы рассчитаться со своим поставщиком, но бухгалтер вместо этого оплатила налоги, посчитав, что это важнее. Не правда ли, Вы бы чувствовали себя увереннее, если бы могли, находясь в командировке, увидеть выписку по счету и провести необходимые платежи?».

Этот вопрос оказывает эмоциональное воздействие на клиента, вызывает у него тревогу по поводу несвоевременной оплаты товаров и возможных последствий этого. Вопрос заставляет клиента задуматься, что и требовалось менеджеру.

4. Если клиент после презентации банковской услуги выдвигает конкретное возражение, то менеджер должен задавать вопросы типа:

- Если оставит этот вопрос в стороне, в основном мое предложение Вам подходит?

- Если бы не это обстоятельство, то в целом мое предложение решает Вашу проблему, не так ли?

Посредством этого вопроса менеджер не вступает в открытую конфронтацию с клиентом, не отвечает сразу на возражение, а сохраняет диалог, демонстрируя клиенту свое расположение и заинтересованность в соблюдении, в первую очередь, его интересов.

5. Прежде чем задавать вопросы, менеджер должен дать возможность клиенту почувствовать его значимость. Не следует задавать вопросы, на которые клиент не может ответить, так как в этом случае менеджер ставит его в неудобное положение. Лучше спросить клиента, располагает ли он информацией о том, что...

Например:

-Располагаете ли Вы информацией о доле рынка, которую занимает Ваша продукция в регионе?

-Располагаете ли Вы информацией, во сколько обходится содержание кассира и охраны для доставки денежных средств из банка в Ваш офис и выплаты заработной платы?

-Располагаете ли Вы информацией, сколько времени у Ваших рабочих занимает выдача им заработной платы в кассе предприятия?

Если менеджер, полагая, что клиент знает ответ, задаст ему прямой вопрос, на который у того ответа нет, то это приведет в замешательство клиента и отрицательно скажется на дальнейших отношениях между ними.

Причем клиент, отвечая на прямой вопрос, требующий специальных знаний, может дать неверную информацию, чтобы не выглядеть в глазах менеджера некомпетентным, что, безусловно, повлияет на процесс переговоров.

6. Менеджер должен задавать вопросы так, чтобы нарисовать в сознании клиента образ продукта или услуги, которые помогут ему решить важную проблему.

Например, если персональный менеджер ведет переговоры о подключении к системе «Интернет-банк» с клиентом, для которого основной вопрос заключается в проведении своевременных платежей, то он должен

спросить: «А кто будет иметь доступ к системе? У кого будет ключ с дискетой? С какого компьютера в офисе будут проводиться платежи? Как часто Вы будете брать выписку по своему счету? Какими еще услугами в системе «Интернет-банк» будете пользоваться?» и т.д. При каком потоке вопросов менеджер создает образ продукта у клиента, который в своем воображении уже рисует, как он будет пользоваться этим продуктом.

7. Если у менеджера есть идея, которая может помочь клиенту в решении его проблемы, то необходимо задавать вопросы, подвигающие клиента к принятию этой идеи.

Например, менеджер предлагает клиенту решение проблемы, связанной со сдачей денежной выручки. Менеджер говорит: «В последнее время в приходной кассе банка возникли очереди для сдачи наличных денежных средств. И теперь Ваш кассир тратит больше времени для того, чтобы сдать выручку, не правда ли?» На что клиент отвечает «да» (используется метод привязки).

«Разумеется, сотрудников банка это обстоятельство очень беспокоит, поскольку очереди снижают качество обслуживания, а Вас?» (используется метод привязки). После подтверждения клиентом его озабоченности менеджер предлагает решение вопроса, используя метод выбора варианта: «С целью экономии времени кассира Вы можете воспользоваться услугами нашей службы инкассации, которая в удобное для Вас время приедет и заберет выручку, или Вы хотите сами сдать выручку в инкассаторской сумке в кассу банка?».

10.2 Подготовка к презентации банковских продуктов и услуг

Презентация банковских услуг – это убедительное объяснение делового предложения, важного для развития бизнеса клиентов.

Для того чтобы подготовиться к презентации банковских услуг, менеджеру важно понимать, что эффективная презентация должна направлять

ход мыслей клиента на ту или иную услугу. Ступенями этого процесса являются обращение внимания, проявление интереса, появление желания, утверждение во мнении и действии (услуги).

- *Внимание.* Основная задача менеджера состоит в том, чтобы при встрече с клиентом привлечь внимание к себе как к личности и как можно быстрее подвести его к следующей ступени – проявлению интереса.

- *Интерес.* Именно на этой стадии необходимо показать клиенту, в чем заключается его интерес к услуге, увязав цель своего предложения с потребностями и интересами, имеющимися у клиента.

- *Желание.* На этой стадии клиент задает вопросы и высказывает свои возражения, пытаясь определить для себя целесообразность сделки. Менеджеру нужно, готовясь к встрече, предвидеть возможные вопросы и быть к ним готовым заранее.

- *Убеждение.* Заинтересованность клиента в услуге может быть достигнута только за счет убежденности менеджера в том, что данная услуга выгодна для бизнеса клиента. Если менеджер будет убежден сам, то он сможет убедить и клиента.

- *Действие (покупка).* Это один из самых трудных этапов, так как клиент должен прийти к выводу о покупке услуги самостоятельно. Редко удается в ходе одной презентации сразу пройти четыре ступени. Чаще случается так, что прежде чем подойти к последнему этапу, приходится неоднократно проходить первые три.

Для развития у персональных менеджеров навыков личной продажи услуг полезно знать этапы процесса продажи:

- подготовка к встрече;
- установление контакта;
- выявление потребностей и проблем клиента;
- проведение презентации;
- преодоление возражений;
- завершение продажи банковской услуги;

- послепродажная опека.

Несомненно, наиболее важным этапом личной продажи банковского продукта является этап подготовки к встрече с клиентами, так как от успеха проведения этого мероприятия будут зависеть все последующие этапы. Исходя из этого остановимся более подробно на рассмотрении этапа подготовки к встрече с клиентом.

Подготовительный этап можно представить в виде следующей схемы:

- определение типа личности, типа характера, типа поведения клиента (участников презентации);
- определение банковских услуг, которые необходимы для бизнеса клиента (предприятия, компании, фирмы);
- выбор метода презентации услуг;
- проработка метода презентации с помощью схемы ОПЦ (Особенности – Преимущества – Ценности). Определение ценностей, представляющих несомненный интерес для клиента;
- доказательство выгод, преимуществ услуги;
- возможные возражения со стороны клиента на предложение услуг;
- аргументы для преодоления возражений;
- подготовка коммерческого предложения о выгодности услуги;
- отбор рекламных материалов, необходимых для встречи (договоры, прейскуранты).

Готовясь к предстоящей встрече с клиентом, менеджер должен:

- иметь полное представление о клиенте: аналитическую информацию о нем, его бизнесе, потребностях и проблемах; о ключевых людях, принимающих решения или формирующих мнение руководителя. Если менеджер готовится к встрече с потенциальным клиентом, то необходимо иметь информацию об услугах банка, где тот обслуживается;
- понять, какие банковские услуги могут быть интересны клиенту, какая выгода для него заключена в этих услугах;

- правильно определить интересы клиента с тем, чтобы на презентации заинтересовать его именно этим;
- готовить именно те аргументы для убеждения, которые помогут клиенту понять, какую выгоду он получит, воспользовавшись услугой;
- знать услуги банков-конкурентов;
- планировать презентации;
- определять цель встречи с клиентом;
- понимать психологию и особенности поведения клиентов.

Наиболее важным аспектом подготовительного этапа презентации банковских услуг и фактором успеха ее проведения является знание менеджером типа личности клиента – участника встречи или презентации (его характер, особенности поведения).

Подготовка к презентации исходя из знаний личностных характеристик клиента. Существует визуальная (зрительная), аудиальная (слуховая) и кинестическая (чувственная) системы восприятия. Часто на практике получается так, что, говоря об одном и том же, люди не могут понять друг друга. Причина в том, что одни предпочитают больше внимания уделять не диалогу, а изучению документов, схем, цифровому материалу – т.е. основной упор делают на визуальную систему. Другие клиенты предлагают изучить документацию по сделке в спокойной обстановке у себя в офисе и просят менеджера банка подробно рассказать о том предложении, которое было сделано менеджером накануне, отдавая предпочтение аудиальной системе. И зрительное восприятие, и визуальное сопровождаются эмоциями, т.е. чувственным восприятием. В зависимости от обстоятельств переговорного процесса возникают не только положительные, но и отрицательные эмоции.

Для успешного проведения встреч менеджеру необходимо постоянно следить за тем, чтобы эмоциональный фон встречи был позитивным. Несоблюдение данного правила может привести к непониманию друг друга, что впоследствии может повлиять на результат сделки. Поэтому менеджеру необходимо внимательно прислушиваться к тем словам, которые чаще других

произносит клиент, и вести с ним диалог именно в той системе восприятия, которая у клиента является ведущей.

Подготовка к самопрезентации. На подготовительном этапе (перед предстоящей встречей с клиентом) менеджеру целесообразно подготовить самопрезентацию, в которую включить информацию о том:

- Сколько лет банк функционирует на региональном рынке. Несомненно, если банк на рынке более 7-8 лет, к нему будут относиться с большим уважением. Еще лучше, если банк образован на основе бывших специализированных банков.

- Каково качество оказания услуг. Для доказательства качества можно использовать результаты маркетинговых исследований, проводимых среди клиентов с целью выяснения их мнения о качестве обслуживания; материалы, опубликованные в региональных газетах; интервью с клиентами. Привести статистику количества открытых счетов за несколько лет, прироста количества клиентов, пользующихся той или иной услугой.

- Насколько широк пакет услуг банка для юридических и физических лиц. Известно, что в портфеле у современных банков насчитывается более 200 банковских услуг, поэтому необходимо владеть информацией о количестве услуг, оказываемых корпоративным клиентам в национальной и иностранной валюте, а также физическим лицам. Необходимо знать, какие услуги, схемы были внедрены за последнее время исходя из потребностей конкретных клиентов. Дополнительно нужно иметь информацию о разработках и предстоящем внедрении новых услуг. Это создаст образ банка, который стремится к совершенствованию своей деятельности, ориентируя ее на нужды и запросы потребителей банковских услуг.

- Каковы надежность банка и предоставляемые гарантии. Особый акцент необходимо сделать на выполнении банком экономических нормативов НБУ Украины в течение определенного периода времени, а также на многолетнее сотрудничество с крупными предприятиями и компаниями, известными не

только в регионе, но и во всей Украины. Это позволит вызвать уважение и доверие клиентов к банку.

- Каков профессионализм банковских сотрудников? Для аргументации менеджеру необходимы данные об образовании сотрудников банка (например, сколько сотрудников имеют два высших образования, сколько имеют научную степень), о том, как в банке организовано обучение и повышение квалификации сотрудников (можно привести данные о внутрибанковских курсах: как часто они проводятся, состав слушателей, преподавателей, программы курсов, а также данные о внешне обучении – кто и где последнее время участвовал в семинарах, тренингах).

- Какое место занимает банк в украинских или региональных рейтингах? Использовать рейтинги украинских агентств.

- В каких Ассоциациях, Союзах участвует банк (например в Ассоциации украинских банков, областном союзе предпринимателей, региональном отделении Союза строителей и т.п.)? В каких совместных проектах участвует (например с областной, городской администрациями, пенсионным фондом, управлением социальной защиты населения, управлением федеральной почтовой связи и т.п.)?

- Какую долю занимает банк на региональном рынке (например на кредитном, ресурсном, ценных бумаг, рынке пластиковых карт, рынке вкладов населения и др.)?

Подготовка к возможным возражениям клиента. Предугадывание возражений клиента должно стать частью предварительной подготовки менеджера к предстоящей встрече с ним. Для этого необходимо поставить себя на место клиента и подумать о причинах, из-за которых клиент может не согласиться на предлагаемую услугу или на условия ее предоставления. Затем подготовить ответ на случай, если эта ситуация возникнет. Считается, что если менеджер не ответит на возражение через 30 секунд после его высказывания, то он проиграет. Ответ хорош сразу же после вопроса. Конечно, нельзя

предугадать все возможные возражения, но если заранее подумать о них, то можно предвидеть 9 из 10.

Подготовка рекламной продукции. Во время презентации клиенту банковских услуг следует использовать высококачественную рекламную продукцию, поскольку она улучшает впечатление от самой презентации. Рекламный материал должен быть ясным и простым. Цветные буклеты, сувениры, выполненные в ярких красках, помогают менеджеру создать образ устойчивого банка. До презентации важно знать содержание буклета или информационного листка для того, чтобы в ходе презентации можно было сослаться на него, а не читать.

Например, в проспекте представлен консолидированный баланс банка с указанием всех статей актива и пассива по состоянию на две отчетные даты. Менеджеру на встрече с клиентом не следует перечислять все показатели баланса.

Проспект, на который ссылается менеджер, позволяет клиенту увидеть, откуда взялись цифры, а менеджеру – подчеркнуть доверие к банку со стороны других клиентов, вкладчиков.

Договоренность о встрече. После того как менеджер провел подготовительную работу, необходимо назначит встречу с клиентом с целью проведения презентации банковских продуктов и услуг. Обычно просьба о встрече звучит по телефону. Цель телефонных звонков – назначить встречу. Клиент может задать вопросы о банковских продуктах, попросить рассказать о них по телефону. В эту ловушку легко попасть. Если телефонный звонок о назначении встречи перерастает в презентацию, то менеджер фактически убеждает себя и клиента в том, что можно не назначать встречу и, естественно, не заключать сделку. При разговоре по телефону отсутствует личный контакт. Клиент должен видеть, слышать и чувствовать менеджера.

Что касается секретарей в приемной, то с ними также следует быть внимательными и вежливыми. Одна из самых важных функций секретаря – это гарантировать, что руководитель встретится с теми людьми, с которыми ему

следует встречаться, оценивая посетителей и отсеивая тех, кто не представляет важности.

Некоторые руководители предлагают встретиться со своими подчиненными, которые не могут принимать решения относительно банковского обслуживания. Если руководитель все же настаивает на такой встрече, то менеджер должен выяснить их полномочия в принятии решения по данному вопросу.

10.3 Порядок проведения презентации банковских продуктов и услуг

Этап первый – установление контакта. Первое, что необходимо менеджеру сделать в начале деловой встречи, - это установит контакт, взаимопонимание, найти что-то общее и настроиться на клиента. Переходить к презентации нужно только после установления доверительного контакта. Это достигается за счет дружеского приветствия, рукопожатия, вопросов, сформулированных менеджером на основе его наблюдений в офисе клиента или предварительно заготовленных.

Важно помнить, что из первых нескольких предложений, произнесенных менеджером, половина должна состоять из вопросов, относящихся к личности участника встречи. К его интересам и увлечениям, к окружающей обстановке, к семейной фотографии, стоящей на столе, и т.п. Это главное для расположения руководителя фирмы или любого другого участника встречи к себе. Посредством вопросов менеджер показывает клиенту, что тот интересен ему как личность, а не только как клиент банка. При первом разговоре с клиентом важно создать основу для будущих деловых отношений. Поэтому менеджер должен быть очень внимательным и улавливать настроение клиента.

Первые пять минут представления предлагаемой услуги являются наиболее важными. Они определяют взгляд покупателя на менеджера. Этот критический момент – вступление в контакт - имеет очень важное значение, так что его можно считать отдельным этапом презентации. Первое впечатление

клиента о менеджере создается внешним видом последнего. Осанка, позы, мимика, жесты имеют решающее значение для успех дела. Существует несколько вариантов подхода к клиенту (комплиментарный подход, подход со ссылкой, подход с указанием преимуществ, подход с вопросами), и любой из них может успешно быть применен.

Этап второй – выявления потребностей и проблем клиента. Чтобы достичь эффективности в процессе продвижения банковских услуг и развития взаимоотношений с клиентами необходимо задавать те вопросы, которые способствуют успеху, или те, на которые клиент может и готов ответить. Существует четыре категории вопросов:

- прямые;
- общие;
- вопросы с перефразированием;
- вопросы с изменением темы.

Прямые вопросы. Они требуют однозначного ответа «да» или «нет». Их полезно задавать, когда вы хотите обратить внимание клиента на конкретную область. Например: «Получение дополнительных доходов очень важно сегодня для магазинов розничной торговли, не правда ли?». На такие вопросы можно ожидать утвердительный ответ. Следует проявлять осторожность и не задавать прямые вопросы, на которые клиент может дать отрицательный ответ.

Общие вопросы. Вопросы общего характера можно сформулировать, используя слова кто, какой, какие, где, когда, почему, как:

- Кто обычно пользуется этой услугой?
- Когда Вам было удобно открыть счет в нашем банке?
- Почему Вы хотите воспользоваться данной услугой банка?

С помощью общих вопросов можно получить больше информации, открывая возможность для более подробного обсуждения того, что клиент имеет в виду на самом деле, выдвигая возражения.

- *Вопрос-перефразирование.* Применяется тогда, когда надо уточнить информацию, высказанную клиентом, понять что он имеет в виду. Особенно полезно использование перефразирования при рассмотрении возражений.

- *Изменение темы вопроса.* Используется тогда, когда надо переключить внимание клиента на предыдущий пункт соглашения. Концентрируя внимание на уже достигнутых взаимных договоренностях, такой подход помогает ответить на возражения, в первую очередь делая упор на положительных моментах. Затем возражение рассматривается с более благоприятной точки зрения.

Этап третий – проведение презентации. Несомненно, презентация должна быть направлена на необходимую клиенту выгоду или проблему, которую испытывает клиент в настоящее время. Только в этом случае она будет интересна ему. Успешной будет та презентация, которая помогает решить имеющуюся проблему либо удовлетворить потребность бизнеса клиента, например снизить его затраты, получить дополнительную прибыль, упорядочить бухгалтерский учет, оптимизировать налоги, обеспечить сохранность наличных денежных средств, ускорить время прохождения платежей, сократить сроки выдачи заработной платы и др.

Ошибочно считать, что во время презентации менеджер должен в основном представлять услугу, рассказывая о ее характеристиках и свойствах. Это всего лишь часть процесса, но не основная. При презентации нужно больше слушать (55% времени), чем говорить. Убедить клиента в выгодности предлагаемой услуги можно за счет мастерски заданных правильных вопросов.

Правильные вопросы:

- позволяют настроиться на клиента и его мышление, чтобы возник осмысленный диалог и установилось взаимопонимание;
- помогают оценить клиента и определить его нужды, мотивы сотрудничества, «горячие точки»;

- дают клиенту большее ощущение участия в процессе. Они вовлекают его в диалог и помогают четко сформулировать проблемы, не вынуждая защищаться от предложений менеджера;

- помогают менеджеру управлять ситуацией и двигаться к заключению сделки путем предоставления клиенту возможности убедиться в выгоде предлагаемых услуг и понять их важность для его бизнеса.

Клиент должен сам убедиться, что услуга, предлагаемая менеджером, будет ему выгодна. Только тогда он согласится на предложение менеджера.

Рекомендуется начать презентацию с открытых вопросов, чтобы получить информацию и данные о каких-то особенных фактах.

Не стоит начинать с вопросов, на которые можно односложно ответить «да» или «нет». Начать нужно с направляющих вопросов «Услугами каких банков Вы пользуетесь?», «Сколько времени у Вас уходит на поездку в банк и совершение банковских операций?» и т.п.

Затем использовать закрытые вопросы для того, чтобы получить общее впечатление о настроении клиента, задать оценочный вопрос: «Вы полностью удовлетворены обслуживанием в банках и условиями (тарифами)?». Этот вопрос позволит обнаружить вероятную неудовлетворенность и мотивы обслуживания в банках-конкурентах.

В среднем презентация должна длиться 15-20 минут. Общение предполагает умение четко говорить. Когда между менеджером и клиентом, получающим четкую информацию, нет взаимопонимания, переданное сообщение просто остается непонятым. Ответственность в этом процессе лежит на менеджера. Нужно постоянно убеждаться в том, что вас не только слушают, но и понимают.

Этап четвертый – преодоление возражений. Менеджеру требуется определить, действительно ли это возражение или это тактика клиента, для того чтобы вынудить пойти на уступку в одностороннем порядке. Это действительно возражение или признак того, что у клиента не хватает фактов и ему нужно дать больше информации? Является ли это чем-то что удерживает

клиента от принятия решения, или это уже определенное намерение клиента от принятия решения, или это уже определенное намерение клиента сказать «нет» предлагаемому продукту, банку или именно менеджеру?

Возражения бывают двух видов, принципиально отличающихся друг от друга:

- содержательные (основанные на фактах);
- выражающие отношение.

Реальное, значимое возражение основано на содержании. Именно с его помощью клиент интерпретирует имеющиеся факты. Важно знать, что факты, имеющиеся у клиента, могут быть неверными, несущественными или опирающимися на слухи и домыслы. Но возражение все равно будет значимым, если клиент верит, что это представляет реальную проблему.

Другой тип возражения – инстинктивный, основанный на отношении. Причина, лежащая в основе таких возражений, - эмоциональная, основанная на чувствах, а не логическая. Например, клиент может не доверять менеджеру, потому что тот слишком молод, или слишком стар, или у менеджера длинные волосы, или слишком короткая юбка и по многим другим причинам. Учитывая различие значимых и интуитивных возражений, их необходимо классифицировать до того, как на них отвечать.

Этап пятый – завершение продажи банковских услуг. Процесс завершения переговоров – это процесс создания соглашения, при котором менеджер помогает клиенту принять решение, приносящее им обоим выгоду.

Определение момента завершения продажи требует от менеджера определенных навыков и знаний. Менеджер должен слушать и внимательно следить за тем, что визуально или словесно сообщает ему клиент. В 80 случаях из 100 за презентацией следует завершение сделки.

Этап шестой – послепродажная опека. В рамках осуществления обслуживания клиента после завершения продажи нет ничего важнее, чем умение разобраться с претензиями, поступающими от клиентов. Надо помнить,

что продать больше услуг можно при повторной продаже довольным клиентам, чем во время первичной продажи.

Таким образом, маркетинг становится одной из важнейших концепций управления банком. Он применяется для повышения эффективности системы управления, позволяет составлять долгосрочные и краткосрочные программы развития, разрабатывать банковские продукты, быстрее реагировать на изменения, происходящие на рынке банковских услуг, создает преимущества в конкурентной борьбе. Последовательная реализация маркетинга обеспечивает устойчивый спрос на банковские услуги не только за счет удовлетворения уже существующих потребностей клиентов, но и за счет применения различных средств стимулирования продаж, выбора наиболее эффективных стратегий продвижения на рынок банковских услуг.

Изучение этапов эволюции банковского маркетинга свидетельствует, что на смену вертикально-интегрированным маркетинговым системам приходят новые гибкие организационные образования, при которых внимание банков концентрируется на организации продаж банковских продуктов и услуг, на развитии отношений между банками и клиентами. При этом маркетинг представляет собой двусторонний процесс, направляющий в распоряжение банка информацию о желаниях клиентов с тем, чтобы банк мог разработать и предложить им необходимые услуги. Появление новых маркетинговых технологий позволяет, с одной стороны, более детально изучать потребности и предпочтения клиентов, с другой, - разрабатывать более изощренные методы воздействия на них.

ВОПРОСЫ ДЛЯ САМОПРОВЕРКИ

1. Назовите основные инструменты политики банка, относящиеся к маркетинг-микс.
2. Перечислите субъекты и объекты маркетинга.
3. Каковы характерные черты банковского продукта?
4. В чем отличие и сходство понятия маркетинга в торгово-промышленной и банковской сферах?
5. Охарактеризуйте клиентский рынок.
6. Назовите составляющие элементы среды маркетинга.
7. Назовите основные функции банковского маркетинга.
8. Каковы приемы активного и пассивного маркетинга, применяемые в банковской практике?
9. Охарактеризуйте способы сбыта и продвижения банковского продукта.
10. Назовите этапы формирования цены на банковский продукт.
11. Охарактеризуйте информационные источники маркетингового исследования банковской деятельности, дайте краткую характеристику его инструментов.
12. Перечислите основные этапы ситуационного анализа.
13. С какими целями проводятся наблюдения за рынком и его прогнозирование?
14. Какие типы прогнозов Вы знаете?
15. Как Вы понимаете разницу между стратегией и тактикой банка?
16. Перечислите цели банковского маркетинга. Приведите примеры выбора стратегической задачи банка. Какие факторы при этом принимаются во внимание?
17. Сформулируйте глобальную цель и критерий оптимизации системы банковского маркетинга.
18. Назовите типы стратегии банковского маркетинга.
19. Какова методика выбора стратегии?
20. Какие Вы знаете инструменты реализации рыночной стратегии?
21. Какие принципы положены в основу сегментации рынка и позиционирования банковского продукта?
22. Дайте классификацию потребительского спроса.
23. Назовите факторы, влияющие на спрос, и требования к системе прогнозирования спроса на услуги банка.
24. Приведите классификацию планов маркетинга, перечислите основные показатели.
25. Каковы задачи банка в области планирования клиентских счетов?
26. Охарактеризуйте этапы планирования клиентов.
27. Назовите две главные задачи, решаемые маркетологами банка в ходе выработки продуктовой стратегии. Как они решаются?
28. Каково математическое выражение критерия оптимизации в задаче оптимального управления банковским ассортиментным набором?

29. Назовите стимулирующие и сдерживающие факторы в процессе ценообразования.
30. Воспроизведите последовательность действий маркетологов при определении цены.
31. Кратко охарактеризуйте современные формы организации каналов распространения банковских услуг.
32. Каковы критерии выбора формы доведения услуг до потребителя?
33. Назовите элементы системы стимулирования и функции рекламы.
34. Как классифицируются виды организационных структур банка?
35. Понятие «банковский маркетинг».
36. Особенности внедрения маркетинга в коммерческие банки Украины.
37. Элементы банковского маркетинга.
38. Инструменты банковского маркетинга.
39. Уровень применения банковского маркетинга банками Украины.
40. Сравнительный анализ применения банковского маркетинга восточными и западными банками.
41. Специфика банковского маркетинга.
42. Элементы среды банковского маркетинга.
43. Понятие «сегментирование банковского рынка».
44. Необходимость и основные требования к маркетинговым исследованиям в банковской сфере.
45. Понятие и специфика маркетинговых исследований в банковской сфере.
46. Уровень применения маркетинговых исследований банками Украины.
47. Основные критерии сегментации банковских продуктов.
48. Факторы сегментации банковского рынка.
49. Понятие «исследование банковского рынка».
50. Требования к системе маркетинговой информации.
51. Состав основных этапов исследования банковского рынка.
52. Методы исследования банковского рынка.
53. Параметры оценки конкурентного состояния банка.
54. Факторы, которые определяют цель банка.
55. Факторы банковской среды.
56. Сущность планов маркетинга и особенности разработки планов маркетинга в банках.
57. Этапы разработки плана маркетинга в банках.
58. Основные составляющие плана маркетинга.
59. Основные виды планов маркетинга.
60. Планирование и формулирование стратегии в сфере маркетинга в банке.
61. Понятие качества банковских услуг.
62. Ключевые характеристики, по которым клиенты оценивают качество банковского обслуживания.
63. Основные принципы руководства банковскими услугами.

64. Основные задания и принципы проведения маркетинговых исследований коммерческими банками.
65. Понятие целевого рынка относительно банковской сферы.
66. Исследование рынка и определение собственных возможностей банка.
67. Понятие новой банковской продукции.
68. Основные принципы определения необходимости разработки новых банковских продуктов.
69. Основные этапы разработки банковской услуги-новинки.
70. Обоснуйте необходимость внедрения маркетинговых методов в работу украинских коммерческих банков.
71. Понятие ассортимента банковских услуг.
72. Требования к банковскому ассортименту.
73. Определения оптимального ассортимента.
74. Существующие подходы к определению оптимального ассортимента.
75. Необходимость расширения или сужения банковского ассортимента.
76. Ассортиментная политика коммерческого банка и пути ее усовершенствования.
77. Определение цены на банковские услуги.
78. Методика расчета цены на банковские услуги.
79. Особенности установления цен в банковском секторе экономики.
80. Цель и задания политики ценообразования коммерческого банка.
81. Основные требования к ценовой политике банка.
82. Последовательность действий маркетологов при определении цены на банковские услуги.
83. Какие основные подходы к организации служб маркетинга в банках?
84. Основные требования относительно организационной структуры службы маркетинга в банках.
85. Функциональная структура, ее слабые и сильные стороны.
86. Товарная и географическая организационные структуры служб маркетинга.
87. Основные преимущества и недостатки всех существующих подходов к организационной структуре службы маркетинга в банке.
88. Понятие рекламы и особенности рекламы в банковской сфере.
89. Этапы жизненного цикла банковского продукта.
90. Критерий оптимизации ассортиментного ряда банковских продуктов.
91. Последовательность стадий процесса создания банковского продукта-новинки.
92. Содержание стадий процесса создания банковского продукта.
93. Последовательность стадий процесса определения цены на банковские продукты.
94. Формула издержек на осуществление банковской услуги.
95. Оценка месторасположения отделения банка.
96. Применение каналов сбыта в банковской практике.

97. Элементы коммуникаций в маркетинге.
98. Способы доставки банковских продуктов.
99. Цели рекламы в банках.
100. Стили рекламного обращения.
101. Методы разработки рекламного бюджета банка.
102. Преимущества (недостатки) отдельных средств распространения рекламы.
103. Средства распространения рекламы банка.
104. Действия маркетологов банка в сфере рекламы.
105. Элементы системы стимулирования сбыта банковских продуктов.
106. Инструменты стимулирования персонала банка.
107. Понятия банковской пропаганды и ее элементов.
108. Понятие банковской личной продажи и ее элементов.
109. Принципы формирования банковских структур и их виды.
110. Типы организационных структур маркетинга в банке.
111. Необходимость рекламы в банках.
112. Бренд и необходимость разработки банковского бренда.
113. Имидж банка и его сущность.
114. Основные этапы разработки имиджа банков.