

**Московский государственный университет
экономики, статистики и информатики
Московский международный институт эконометрики,
информатики, финансов и права**

Хабаров В.И.

**Банковский
маркетинг**

Москва, 2002

Хабаров В.И. Банковский маркетинг / М. Московский международный институт эконометрики, информатики, финансов и права. 2002.

© Хабаров Владимир Иванович, 2002 г.

© Московский международный институт эконометрики, информатики, финансов и права, 2002

СОДЕРЖАНИЕ

Введение.....	4
1. Содержание и специфика банковского маркетинга.....	5
2. Основные цели, задачи и принципы маркетинга в банке.	9
3. Организация маркетинговой деятельности в банке.....	12
4. Выявление имеющихся возможностей банка.....	16
4.1. Анализ баланса банка.	16
5. Анализ рыночных возможностей.	20
5.1. Система маркетинговой информации.	20
5.2. Система маркетинговых исследований.....	21
5.3. Среда маркетинга.....	25
5.4. Розничный и оптовый рынок.....	26
5.5. Выявление маркетинговых возможностей.....	33
6. Отбор целевых рынков.....	34
7. Система планирования.....	37
7.1. Планирование комплекса маркетинга.	37
8. Организационная структура и маркетинговая служба банка.	44
9. Система маркетингового контроля.....	46
10. Банковская конкуренция.....	48
11. Контрольные вопросы.....	55

Введение

Целью курса "Банковский маркетинг" является обучение принципам, функциям управления банковским маркетингом и его спецификой в условиях становления российской банковской системы.

Состояние российского финансового рынка, экономическая ситуация, универсализация банковской деятельности, расширение видов "банковских продуктов", усиление конкуренции как среди кредитных учреждений, так и со стороны небанковских структур финансового рынка, приводят сегодня к необходимости освоения банками современных способов и приемов маркетинга.

В современных условиях кредитные организации существенно изменяют подходы в управлении, вводят структурные нововведения, ведут поиск новых рынков, что объективно требует применения современных рыночных методов работы и, в первую очередь, маркетингового потенциала.

Банковский маркетинг, являясь неотъемлемой частью управления банком, влияет на внешнюю и внутреннюю идеологию, стратегию, тактику и политику деятельности банка в конкурентной общественно-политической и экономической ситуации.

Содержание пособия даст возможность изучающим освоить основы банковского маркетинга, его цели, задачи и проблемы в условиях преобразования экономики России.

Практическая и контрольная часть пособия призваны к формированию навыков маркетингового подхода в конкретных ситуациях, эффективному усвоению знаний и овладению набором инструментов маркетинга для реального применения на практике.

1. Содержание и специфика банковского маркетинга.

По мере развития финансового рынка и изменений во внешней среде, обострением конкурентной борьбы за клиентов, в банковской индустрии с конца 60-х годов произошли серьезные изменения. В банковской деятельности маркетинг стал применяться в 70-х годах. Банки вторыми после авиакомпаний обратились к маркетингу в сфере услуг - и в начале активно применяли отдельные элементы маркетинга, а затем и концепции маркетинга и стратегического планирования. Важнейшими факторами, вызвавшими необходимость применения маркетинга в банковской сфере являются следующие:

- Интернационализация экономических процессов, которая сопровождается проникновением банков на зарубежные рынки и их конкуренцией с местными банками. Глобализация банковской конкуренции.
- Появление и развитие практически во всех странах огромного числа небанковских учреждений, составивших конкуренцию банкам.
- Диверсификация самой банковской индустрии. Расширение спектра услуг, оказываемых банками, и развитие небанковских методов заимствования денежных средств (выпуск облигаций, например).
- Развитие информационных технологий и средств коммуникации на базе современной техники и как следствие - расширение региональной и национальной сферы деятельности финансово-кредитных институтов.
- Развитие конкуренции внутри банковской системы, а также между банками и небанковскими институтами как в области привлечения средств, так и в области предоставления кредитных услуг. Конкуренция на рынке банковских услуг возникла позже, чем конкуренция в промышленности, однако отличается развитостью форм и высокой интенсивностью, в частности, из-за отсутствия входных барьеров, характерных для многих других отраслей (нет, например, патентной защиты).
- Ограничения ценовой конкуренции на рынке банковских услуг, связанные с государственным регулированием, а также с тем, что существует предельный размер процента, ниже которого банк уже не получает прибыль, выдвигают на первый план проблемы управления качеством банковского продукта и продвижением продукта на рынок.

Это наиболее общие закономерности развития рынка банковских услуг и конкуренции на нем, которые вынуждают банки активно развивать банковский маркетинг.

Маркетинг становится одним из важных стратегических факторов успеха в банковском деле наряду с общим управлением, финансами и технологией.

Первоначально банки рассматривали маркетинг лишь как средство изучения спроса, стимулирования и привлечения клиентов, и лишь в 80-е годы сформировалась концепция банковского маркетинга, которая стала основой управления коммерческими банками.

Усиление конкуренции и увеличение требований клиентов к банковским услугам приводят к тому, что все большее число банков обращаются к маркетингу, разрабатывают стратегические маркетинговые планы, чтобы адаптироваться к изменениям внешней среды и обеспечить успех в конкурентной борьбе.

Маркетинг - это стратегия и философия банка, требующая тщательной подготовки, глубокого и всестороннего анализа, активной работы всех подразделений банка от руководителей до низовых звеньев.

Специфика банковского маркетинга связана с особенностями банковского продукта - банковской услуги.

Банковский продукт - это комплекс услуг по активным и пассивным операциям.

При организации маркетинговой деятельности необходимо учитывать специфические характеристики, присущие особой продукции как услуги:

- неосязаемость услуг, их абстрактный характер;
- непостоянство качества услуг и неотделимость услуг от квалификации людей, их представляющих;
- несохраняемость услуг.

Неосязаемость услуг означает невозможность материального их ощущения, увидеть и оценить их до момента получения результатов их предоставления. Главной и ключевой характеристикой банковской услуги является ее эффективность, иными словами, конкретная выгода и польза, получаемые потребителем от банковской услуги.

На этапе продвижения и сбыта банковской продукции (услуг) используются такие методы рекламы и стимулирования, которые повышают степень осязаемости банковских услуг; - акцентирование внимания на потенциальных выгодах взаимоотношений с клиентами; - привлечение к рекламе солидных организаций (известные западные фирмы, правительственные структуры - уполномоченный банк, первичный диллер на рынке ГКО/ОФЗ и т.п.)

Пример повышения осязаемости услуг в рекламе.

ПРЕИМУЩЕСТВА ОБСЛУЖИВАНИЯ В КБ "КЕНТАВР"

(г. Москва)

БЫСТРО И ЧЕТКО - платежи в текущий день, используя электронную систему клиент-банк.

УДОБНО И УВЕРЕННО - клиентам бесплатно индивидуальные сейфы, льготы, скидки, отсрочка платежа.

КАЧЕСТВО - предоставление персонального специалиста.

ВЫГОДНО - проценты по среднемесячному остатку на расчетном счете, Краткосрочный кредит, высокая процентная ставка по вкладам физических лиц.

Непостоянство качества и неотделимость услуг от квалификации людей требует постоянного обучения персонала. Служащие банка

должны знать не только технику банковского дела, но и психологию общения людей. Важное значение имеют интерьер банка, освещение, офисная мебель и стиль, цветы и другие внешние элементы, создающие дополнительное качество оказываемых банком услуг.

Несохраняемость услуг предполагает наличие действующего механизма выравнивания спроса и предложения. Услуги не хранятся как товары. Поэтому в периоды пикового спроса важно заранее планировать мероприятия банка по предотвращению очередей; привлекать дополнительных работников из других отделов; стимулировать обращение в банк в другое время; скрашивать ожидание дополнительными услугами и т.д. Кроме того, банковский продукт имеет ряд отличительных особенностей.

Во-первых, оказание банковских услуг связано с использованием денег в различных формах (наличные и безналичные деньги и расчеты).

Во-вторых, нематериальные банковские услуги приобретают зримые черты посредством имущественных договорных отношений.

В-третьих, большинство банковских услуг имеет протяженность во времени: сделка, как правило, не ограничивается однократным актом, устанавливаются более или менее продолжительные связи клиента с банком. Отмеченные особенности банковского продукта оказывают влияние на маркетинг в банке. В банковском продукте выделяют 3 уровня (по аналогии с товарами):

- основной продукт (услуга);
- реальный продукт;
- расширенный продукт.

Первый уровень - основной продукт, или базовая номенклатура услуг: кредитование, услуги по вложению капитала и расчетам, операции с валютой, прочие услуги.

Второй уровень - реальный продукт или текущая номенклатура услуг. Она постоянно меняется и развивается, не затрагивая основных направлений деятельности банка. Целью реального продукта является побуждение клиента к приобретению наибольшего количества услуг, перевод случайного клиента в статус постоянного. Сюда относятся: подготовка документов, платежные услуги, контроль, бухгалтерское и аудиторское обслуживание, ведение реестра акционеров и другие операции с ценными бумагами, советы по налогообложению, инвестиционный консалтинг, доверительные операции и т.д. Можно к банковским услугам добавить совмещение потребительского кредита со страхованием жизни.

Третий уровень - расширенный банковский продукт. Услуги этого уровня формируют доверительные и дружеские отношения с клиентом, оказание всесторонней помощи: обслуживание зарубежных связей, помощь в творческой идеи в области финансов, менеджмента, использование связей и контактов, финансовых выгод, дружеские связи, наконец, личные советы банкира, неформальное общение. Банк может содейство-

вать росту капитала предприятия-клиента, слиянию, участвовать в капитале.

Услуги второго и третьего уровня относительно условны, поэтому чаще встречается двухуровневая трактовка банковского продукта - ядра и периферии услуг.

Решение о базовой номенклатуре (перечне) банковских услуг принимается на этапе создания банка (универсальный или специализированный), определении его миссии. Перечень базовых услуг российских банков примерно одинаков, поэтому для привлечения клиентов, формирования устойчивых связей с клиентами используются дополнительные услуги - перечень текущих услуг.

В деле формирования новых услуг, модификации или замене существующих услуг значительна роль службы маркетинга, которая на основе анализа ситуации на рынке исследований, пожеланий и предпочтений клиентов должна рекомендовать развитие новых услуг, а также оценивать их целесообразность с точки зрения клиентов.

Зарубежные банки предоставляют своим клиентам порядка 300 различных услуг (в России около 100). Введение каждой новой услуги требует значительных затрат, а олигополистический тип рынка снижает их эффективность из-за быстрой реакции конкурентов.

Банк может оказывать, например, такие услуги:

- консультации по вопросам бухгалтерского учета, банковских операций, инвестиционной деятельности, операций с ценными бумагами, валютой и т. д.;
- услуги по работе с наличными деньгами, перерасчет денег, подготовка денег в разменной монете для выплаты зарплаты, обмен поврежденных денежных знаков, предоставление в аренду технических средств по обслуживанию операций с наличными деньгами;
- работа с кредитными карточками и дорожными чеками;
- инвестиционно-справочные услуги;
- аудиторские услуги;
- факторинговые услуги;
- лизинговые операции;
- прием поручительства и выдача гарантий для третьих лиц;
- хранение, перевозка ценностей;
- проведение бесплатных семинаров для клиентов банка;
- коммунальные платежи;
- страхование жизни и здоровья вкладчиков на сумму депозита;
- бесплатный консалтинг по экономическим и юридическим вопросам и другие дополнительные услуги.

Таким образом, *маркетинг* - рыночная концепция управления деятельностью банка, направленная на изучение рынка и экономической конъюнктуры, конкретных запросов клиентуры и ориентации на них предлагаемых услуг.

2. Основные цели, задачи и принципы маркетинга в банке.

Основными целями маркетинга в банке являются следующие:

- ◆ формирование и стимулирование спроса;
- ◆ обеспечение обоснованности применяемых управленческих решений и планов работы банка;
- ◆ расширение объемов предоставляемых услуг, рыночной доли;
- ◆ увеличение прибыли.

Возрастание роли социального фактора (сочетание технических приемов с проведением целенаправленной социальной политики и внедрением нового мышления банковского служащего) "ВСЕ ДЛЯ КЛИЕНТА" . (терпимость, выдержка, простота и доступность для клиента, творческий подход к делу, глубокое освоение методологии изучения рынка - это современное мышление банковского служащего).

Основные задачи маркетинга в банке. Обеспечение рентабельности банка в постоянно меняющихся условиях денежного рынка.

1. Гарантирование (обеспечение) ликвидности банка в целях соблюдения интересов кредиторов и вкладчиков, поддержание имиджа банка.
2. Максимальное удовлетворение запросов клиентов по объему, структуре и качеству услуг, оказываемых банком. Это создает условия для устойчивости деловых отношений.
3. Комплексное решение коммерческих, организационных и социальных проблем коллектива банка.

Исходя из задач, банковский маркетинг оперирует такими количественными, качественными и социальными показателями, как:

- количество клиентов;
- объем депозитов;
- объем кредитных вложений;
- объем инвестиций;
- размеры совершаемых банком операций и услуг;
- показатели доходов и расходов банка;
- данные о скорости оборота средств;
- объем затрат на совершение операций;
- сроки обработки документов;
- степень удовлетворения запросов клиентов по объему, структуре и качеству услуг; - обеспечение сохранности конфиденциальной информации;
- развитие профессиональной подготовки работников банка;
- уровень решения социальных проблем.

Маркетинговая деятельность имеет ступенчатый характер.

1 Ступень включает такие категории как товар, цена, рынок, прибыль.

2 Ступень включает систему маркетинговой информации, планирование и организацию маркетинговой работы, маркетинговый контроль.

3 Ступень включает посредников, конкурентов, "поставщиков", клиентуру, контактные аудитории (финансовые организации, средства массовой информации, государственные органы, общественность, персонал банка).

В рамках *маркетинга* должны реализовываться следующие основные **принципы**:

- а) направленность действий всех банковских работников на достижение конкретных рыночных целей;
- б) комплексность процесса функционирования маркетинга (планирование, организация, мотивация и контроль);
- в) единство перспективного и текущего планирования маркетинга;
- г) контроль за реализацией решений; д) стимулирование творческой активности и инициативы каждого работника;
- е) обеспечение заинтересованности работников в повышении квалификации;
- ж) создание благоприятного психологического климата в коллективе банка.

Основные проблемы банковского маркетинга - общение с клиентом; - обеспечение рентабельной деятельности и дивидендов акционерам; - создание преимущества для клиента при пользовании услугами банка; - материальная заинтересованность работников банка в продаже услуг.

Различают **активный и пассивный маркетинг**.

Активный маркетинг включает в себя:

- прямой маркетинг (реклама, почта, ТВ, Т/фон);
- опрос широких групп населения;
- личное общение с потенциальным клиентом, изучение его потребностей (в том числе в процессе банковской работы);
- создание "фокус-групп", т.е. своего рода дискуссионные клубы для обсуждения отдельных маркетинговых проблем.

Пассивный маркетинг: публикации в прессе материалов о деятельности банка и его положении, выгодах от его услуг.

Главная цель прямого маркетинга - это не только информирование перспективного клиента об услугах, но и побуждение его действовать без промедления, создание новых потребностей у существующей клиентуры.

"Фокус группа" - развитие методов МАРКЕТИНГА, основанных на личных контактах с клиентом с целью создания благоприятного имиджа банка у публики, выяснение пожеланий клиентов. **ФОКУС-ГРУППА** формируется из 8-10 клиентов банка. Руководит дискуссией арбитр (психолог или маркетолог). Для обсуждения арбитр представляет деловой план по новому продукту банка, результаты исследований по теме. Результатом дискуссии по обсуждаемой проблеме является прогноз ее решения.

Банковский имидж - совокупность осознанных и неосознанных образов, существующих у клиентов и общественности о банке.

«Ревизия имиджа» банка - выяснение мнения общества о работе банка или оценка его облика в глазах потребителя (опрос широкой публики или по сегментам). Главной целью является выявление оправданности расходов на рекламу.

Банки разрабатывают механизм адаптации к колебаниям конъюнктуры с целью оперативного реагирования на рыночные катаклизмы. Это: "выработка критериев стратегии и тактики поведения, подготовка альтернативных и гибких решений по сохранению устойчивого положения банка на рынке.

3. Организация маркетинговой деятельности в банке.

Системное представление о маркетинговой деятельности целесообразно рассмотреть в виде принципиальной схемы (Рис.1)

Организация маркетинговой деятельности в банке состоит из ряда шагов:

- установление целей и задач банка;
- определение имеющихся ресурсов банка;
- определение возможностей банка;
- определение маркетинговых возможностей банка;
- отбор и исследование целевых рынков;
- стратегическое планирование (ценовая стратегия, стратегия системы доставки, коммуникационная стратегия);
- тактическое и оперативное планирование комплекса маркетинга;
- организация работы маркетингового подразделения;
- реализация планов маркетинга по достижению целей банка;
- маркетинговый контроль и оперативная корректировка планов маркетинга и деятельности банка.

Цели и задачи банка.

Цели должны быть измеримыми, совместимыми, реальными, конкретными и ориентированными во времени.

Цель - идеальное, мысленно предвосхищение результата деятельности. Цель направляет и регулирует деятельность. Цель зависит от условий внешней среды, реальных возможностей и применяемых средств.

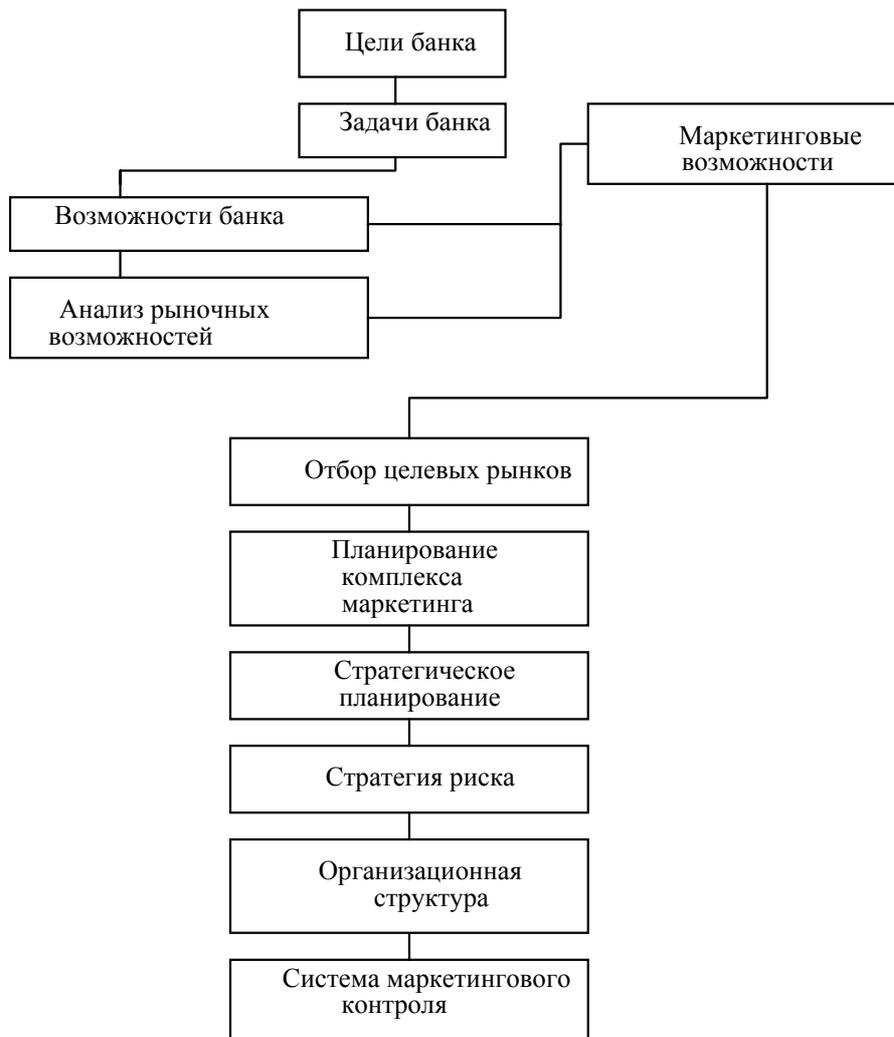


Рис.1. Маркетинговая деятельность в банке.

Цель - обозначает состояние системы, достигнутое путем обратной связи. Устанавливает цель банка высшее руководство с учетом внешних и внутренних факторов (Рис.2.)

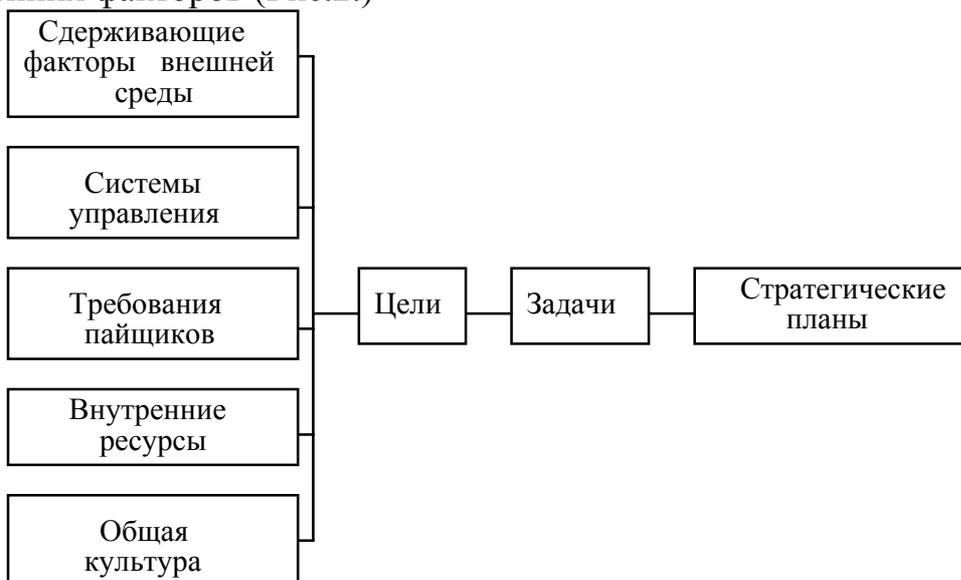


Рис.2. Соотношение между целями и задачами банка.

Определение целей требует от высшего руководства (правления) банка учета влияния комплекса факторов:

- внешней среды;
- требований пайщиков;
- системы управления;
- внутренних ресурсов;
- культуры организации.

Целей может быть много:

- главная цель;
- основные цели;
- локальные, временные цели;
- предварительные (поэтапные) цели, и т.п.

Цели банка могут быть дифференцированы на цели подразделений и служб. Цели операционных единиц должны быть совместимыми и корреспондироваться с целями банка в целом.

Пример целей банка.

- Организация механизма взаимодействия хозяйственной, финансовой и инвестиционной деятельности;
- Аккумуляция крупных, постоянно возрастающих денежных ресурсов населения и предприятий за счет эмиссии и реализации ценных бумаг, вложение их в различные производственные сферы с максимально возможной ускоренной окупаемостью;
- Наиболее рациональное инвестирование собственных ресурсов банка (реинвестируемая чистая прибыль, амортизационные отчисления и др.);
- Создание широкой системы информации об оценке и рейтинге денежных вложений в различные ценные бумаги, имидж и рейтинг банка;
- Налаживание постоянного взаимодействия с соответствующими государственными органами для обеспечения правительственных гарантий эмитируемых ценных бумаг в целях увеличения их привлекательности для инвесторов, особенно мелких;
- Последовательное совершенствование организационной структуры банка, структуры его капитала, технического оснащения, кадровой политики;
- Систематическое внедрение в деятельность банка инноваций, в широком плане представляющих любые изменения в работе банка в лучшую сторону.

Задачи банка.

Задача - это алгоритм для достижения цели. Задачи банка вытекают из целей и представляют собой проблемную ситуацию, которую необходимо решить, чтобы достигнуть поставленные цели.

Задачи должны быть конкретными, иметь количественный и временный параметры. Постановка задач банка определяется следующими факторами:

- история банка (его миссия);
- внутренняя культура;
- структура банковской организации;
- характеристика главных лиц, принимающих решения.

Для решения задач определяются стратегии маркетинга, трансформируемые затем в конкретные планы деятельности банка.

Успех многих мероприятий управленческого характера в банке в значительной степени определяется не столько их качеством и целесообразностью, сколько настроением служащих, духом, царящим в организации, иначе говоря, - организационной культуре. Организационная культура определяет характер его деятельности (служащие банка S.P.Morgan считаются хорошими консультантами, а банкиры Citibank гораздо лучше ориентируются в кредитовании).

4. Выявление имеющихся возможностей банка.

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. Анализ внутренних условий деятельности банка строится на оценке его финансово-экономического положения, анализа перечня услуг, оценке стратегического поведения банка на рынке, состояния планирования, уровня технической оснащенности, квалификации персонала, изучения информационной обеспеченности и качества маркетинговой деятельности, а также на анализе ОСУ банка. На стадии выявления имеющихся возможностей банка целесообразно остановиться на анализе банковского баланса, который комплексно характеризует деятельность банка. Анализ баланса позволяет определить состояние ликвидности, доходности, степень риска при проведении отдельных операций, выявить источники собственных и привлеченных средств, структуру их размещения за определенный период.

4.1. Анализ баланса банка.

Банковский баланс можно анализировать как полностью, так и в части, необходимой для изучения конкретной проблемы.

Полный анализ позволяет изучить все стороны деятельности банка, а частичный - ограниченный круг вопросов.

В зависимости от целей и решаемых проблем, анализ баланса можно ранжировать как:

- А. Функциональный анализ
- Б. Структурный анализ.
- В. Операционный анализ.

А. Функциональный анализ.

Оценивается деятельность банка вообще, его отношения с конкурентами, а вернее, с контрагентами (другими кредитными институтами, государственными и прочими организациями, населением и т.п.). Функциональный анализ позволяет рассмотреть вопросы эффективности и соответствия выполняемых банком функций задачам, стоящим перед ним. При проведении этого анализа в расчет принимается общая сумма баланса, соотношение размеров депозитов и выданных кредитов, соотношение собственных и привлеченных средств, доли межбанковских операций в общем объеме ресурсов и их вложений.

Б. Структурный анализ.

Этот анализ затрагивает отдельные виды операций, а также структуру доходов, расходов и прибыли банка.

- Анализ структуры пассивных операций. Источники средств определяют состав и структуру активов банка: собственных, привлеченных средств и регулирующих статей. Для исследований важно знать, откуда и на какой срок привлекать средства.
- Анализ привлеченных средств: - срочные депозиты и депозиты до востребования;
 - средства в расчетах (МБИК, кор. счета);
 - средства от продажи акций и других ценных бумаг;
 - кредиторы;
 - кредиты других банков.
- Анализ собственных средств (нетто, брутто) Собственные средства банка можно подразделить на нетто и брутто.

Б	
Р	НЕТТО
У	
Т	
Т	
О	иммобилизованные собственные средства

Рис.3. Структура собственных средств банка

Знать точное значение суммы нетто важно, т.к. эти средства рассматриваются в качестве кредитного ресурса. Собственные средства-нетто можно получить, вычтя из средств-брутто величину средств иммобилизации.

Структура средств - Брутто.

1. Фонды банка (уставный, резервный, специальный, основных средств, амортизации, социального развития, оплаты труда, развития банка, страховые резервы коммерческого риска).
2. Собственные средства, предназначенные для финансирования капитальных вложений.
3. Прибыль.
4. Собственные средства в расчетах.
5. Сумма иммобилизации:
 - капитализированные собственные средства;
 - отвлеченные средства за счет прибыли;
 - собственные средства, перечисленные другим организациям для участия в их деятельности;
 - собственные средства, вложенные в ценные бумаги;

- собственные средства, перечисленные по факторинговым операциям;
- собственные средства, отвлеченные в расчеты;
- дебиторская задолженность.

Сумма иммобилизации выступает как отрицательный фактор, поэтому, сокращение значения этого показателя ведет к росту доходов и к повышению ликвидности.

Анализ структуры активных операций.

Изучаются цели, объем и направление использования средств; определяется общая сумма кредитов и направления их предоставления. Отсюда определяются соотношения: доля просроченной задолженности в общем объеме кредитных вложений банка; доля необеспеченных кредитов в общей сумме кредитов и т.п. Такие показатели имеют важное значение при оценке реальных возможностей банка.

Анализ структуры доходов.

Сначала определяется их общая сумма. Она складывается из операционных доходов, доходов от побочной деятельности и прочих доходов.

Представление о структуре доходов позволяет определить удельный вес отдельных их частей в общей сумме. Такие соотношения, рассмотренные в динамике, позволяют оценить деятельность банка и поделиться с перспективами развития отдельных видов операций. Например, изменение соотношения между долями доходов от операционной деятельности в общей сумме доходов в пользу последней свидетельствует об ухудшении проведения активных операций.

Интересную информацию можно получить, найдя показатель суммы дохода банка, приходящегося на одного работника.

Важно определить удельный вес операционных доходов в сумме общего объема кредитов. Это позволит оценить доходность кредитных операций.

Анализ структуры расходов.

Проводится аналогично анализу структуры доходов. Общая сумма расходов банка складывается из операционных расходов, расходов по обеспечению функционирования банка и прочих расходов.

Показателем эффективности деятельности банка служит себестоимость банковских продуктов. Можно определить показатель расходов на обслуживание 1 клиента (разделив общую сумму расходов на число клиентов).

Анализ прибыли.

Вся прибыль банка складывается из прибыли: от операционной деятельности, побочной деятельности и прочей прибыли. При сравнитель-

ной оценке деятельности банка в современных условиях следует учитывать влияние инфляции.

Показатели рентабельности.

Оценить общую прибыльность банка позволяет определение общего уровня рентабельности по показателям:

а) рентабельность активов.

$$P = \frac{\text{Прибыль}}{\text{Сумма активов}}$$

Это отношение позволяет оценить величину прибыли на 1 рубль активных операций.

б) рентабельность кредитных операций. Прибыльность кредитных операций оценивается с помощью показателя рентабельности, получаемого в результате соотношения прибыли от операционной деятельности с общей суммой выданных кредитов.

$$P_{\text{кр. оп.}} = \frac{\text{Прибыль от оперативной деятельности}}{\text{Суммы выданных кредитов}}$$

в) Обобщающий показатель рентабельности. Этот коэффициент показывает, сколько прибыли получает банк с рубля уставного фонда. При анализе показателей рентабельности выявляются резервы повышения эффективности деятельности банка. Для этого целесообразно размещать статьи пассива баланса в направлении увеличения стоимости ресурсов, а статьи актива - в сторону уменьшения доходности проводимых операций. Таким образом, будет видно из чего складывается данный уровень рентабельности, не доходность каких активов покрывается за счет дешевизны каких ресурсов.

В. Операционный анализ.

Этот анализ направлен на углубленное исследование доходности банковской деятельности и позволяет оценить каждую операцию с точки зрения выявления наиболее значимых в формировании общей прибыли банка. Операционный анализ также должен проводиться с целью определения возможностей банка по проведению операций с оптимальным уровнем рентабельности.

Таким образом, проведение анализа баланса банка выявляет качественно важную информацию о деятельности банка и позволяет оценить его возможности.

Кроме изучения баланса, анализ возможностей банка включает исследование технической оснащенности банка, уровня операционного мастерства персонала, качества системы планирования, информационного обеспечения, оценки организационной структуры управления в целом.

5. Анализ рыночных возможностей.

Анализ рыночных возможностей банка позволяет выявить его маркетинговые возможности и тем самым составляет основу для отбора целевых рынков.

Инструментарием для данного анализа являются:

- 5.1 Система маркетинговой информации.
- 5.2 Система маркетинговых исследований.
- 5.3 Среда маркетинга.
- 5.4 Розничный и оптовый рынок.
- 5.5 Выявление маркетинговых возможностей.

5.1. Система маркетинговой информации.

Система маркетинговой информации - вспомогательная система маркетинга для обеспечения успешного функционирования банка на всех этапах его маркетинговой деятельности и 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 анализа рыночных возможностей банка. Руководству банка необходима оперативная, достоверная и полная информация, представляемая в обработанном, аналитическом виде.

Система внутренней отчетности.

Эта система дает возможность аккумуляции и поиска необходимой информации в процессе деятельности банка. Данная информация характеризует банк с точки зрения его внутреннего состояния дел. Система внутренней отчетности должна быть направлена на полное отражение текущей деловой информации, а также выдачу оперативных сведений (за счет внедрения информационных технологий и информационных сетей).

Источники внутренней информации:

- статистическая отчетность;
- бухгалтерская отчетность;
- оценочные отчеты по кредитованию;
- отчеты отраслевых(региональных) управлений;
- результаты внутренних исследований;
- аудиторские заключения;
- различного рода справки (например: о временном использовании изъятых из обращения ценностей и т.п.)

Отлаженная система внутренней отчетности позволяет руководству банка получать в считанные секунды требуемую информацию.

Например:

- 1) общий размер выданных краткосрочных ссуд за день или за прошлый год;
- 2) данные о состоянии депозитной базы или рентабельность кредитных вложений за первые 6 месяцев текущего года). Такая система дает возможность накапливать и систематизировать весь спектр деловой информации и/или собирать необходимые данные в этом направлении.

Система сбора внешней информации.

Эта система предназначена для снабжения руководства банка необходимой информацией о состоянии среды, в которой он действует. Система сбора внешней информации предполагает накопление разнообразных данных о ситуации на всех рынках, особенно на тех, где действует банк, о всех силах, действующих на рынках (существующих и потенциальных конкурентах, клиентах, контактных аудиториях), а также о состоянии факторов макросреды. Основную необходимую внешнюю информацию можно получить из следующих основных источников:

- пресса (газеты, журналы), отраслевые газеты и журналы;
- ТВ, радио;
- публикуемые годовые отчеты;
- правительственная статистика потребления;
- специализированные издания;
- справочная и рекламная информация;
- личные контакты с клиентурой;
- обмен информацией с руководством и служащими других банков - приобретение необходимых сведений у специализированных организаций (консалтинговых и брокерских);
- контакты с поставщиками.

Для создания совершенной системы внешней информации необходимо наличие всеобъемлющих систем информации о существующих и потенциальных клиентах, контактных аудиториях и других силах, действующих на рынке.

5.2. Система маркетинговых исследований.

Система маркетинговых исследований создается для получения необходимой информации об определенной проблеме. Такая система обычно состоит из ряда этапов:

- а) выявление проблем и формулировка целей исследования;
- б) отбор источников информации;
- в) сбор информации;

- г) анализ собранной информации;
- д) представление результатов исследований.

А. Выявление проблем и формулировка целей исследования.

Получение конкретных результатов исследования возможно при условии точного и честного формулирования проблем.

Формулировка постановка проблемы целей.

Проблема:

"Собрать информацию о рынке депозитных услуг" – "НЕВЕРНО".

"Почему клиенты обслуживаемого рынка проявляют слабый интерес к услугам банка по открытию нового вида вклада?" - "ПРАВИЛЬНО"

Цели:

- исследовать реакцию клиентуры на появление данного вида вкладов;
- выяснить предпочтения клиентов данного рынка в области депозитных услуг;
- выявить альтернативные варианты размещения денежных средств клиента данного банка и т.п.

Б: Отброс источников информации.

Основной задачей является накопление необходимых данных с максимальной быстротой и эффективностью. Всю информацию можно рассматривать как совокупность первичных и вторичных данных. Сбор первичных данных, в силу трудоемкости, требует планового подхода. В плане определяются:

- способы сбора информации;
- орудия исследования;
- план выборки;
- способы установления контактов с целевой аудиторией.
- способы сбора информации. Выделяют три основных способа сбора информации:
 - 1) наблюдение;
 - 2) эксперимент;
 - 3) опрос.

• орудия исследования. Основным орудием исследования являются анкета или опросный лист, где представлены специально подобранные вопросы, ответы на которые могут быть систематизированы и обработаны для достижения цели исследования. Вопросы анкеты или опросного листа должны быть продуманными, недвусмысленными, четкими, конкретными, располагаться в логической последовательности, начиная с вызывающих интерес и заканчивая наиболее трудными. Перед выходом

на широкую публику анкету (опросный лист) целесообразно проверить специалистам.

- план выборки Когда невозможно провести сплошной опрос, необходимо выбрать представительские группы, располагающие необходимой для исследования информацией. Качество и достоверность информации зависит от величины выборки, то есть, от числа лиц, которых необходимо опросить. Качественные результаты достигаются на основе заранее выработанных принципов отбора и целенаправленного поиска субъектов исследования.

- способы установления контактов с целевой аудиторией К основным способам относятся:

- опрос по почте;
- опрос через средства массовой информации;
- телефонный опрос (телефонный маркетинг);
- личное интервьюирование.

В. Сбор информации.

План сбора первичных данных облегчает сам процесс накопления необходимой информации, придает целенаправленность и освобождает от сбора ненужных сведений.

Г. Анализ собранной информации.

Цель анализа - помочь исследователю извлечь максимум полезных сведений, позволяющих делать определенные выводы и заключения.

Анализ собранной информации осуществляется специально создаваемой в рамках системы маркетинговой информации системы ее анализа, включающей набор современных статистических методик обработки информации (статистический банк) и комплекс математических моделей (банк моделей).

Д. Представление результатов исследования.

Результаты, как правило, представляются в виде отчета, в котором содержится краткий анализ данных, выводы и рекомендации по улучшению маркетинговой ситуации. Форма представления информации - в максимально наглядном виде (таблицы, графики, диаграммы, матрицы и т.п.).

Например проведенное исследование показало, что основной причиной слабого интереса клиентуры к новому виду вкладов является отсутствие имиджа банка, как банка, представляющего услуги высшего качества.

Система анализа информации.

Назначение системы - обработка данных для получения соответствующих выводов в границах изучаемой проблемы и определение путей ее разрешения.

Система анализа маркетинговой информации включает:

- 1) статистический банк;
- 2) банк математических моделей.

1. Статистический банк данных представляет собой набор современных статистических методик обработки информации. Среди многообразия методик и технических приемов можно выделить следующие:

- метод относительных величин;
- метод средних величин;
- индексный метод;
- анализ временных изменений и колебаний;
- метод системного анализа.

2. Банк моделей представляет собой комплекс математических моделей для решения оптимизационных задач. Недостатки условности при разработке моделей и невозможность абсолютно точного описания отдельных процессов. Целесообразно сочетать применение моделей и простую человеческую логику.

Среди разнообразных моделей можно выделить следующие:

- модель покупательского поведения;
- модель возможного поведения конкурентов;
- модель системы ценообразования;
- модель системы коммуникаций;
- модель оптимизации ограниченной структуры.

Простые модели можно создать с помощью специальных пакетов прикладных программ, таких как “Lotus”, “Quattro” и т.п. Итак, в системе анализа маркетинговой информации выделяют статистический банк данных, содержащий пакет основных статистических методик и технических приемов обработки информации, и банк моделей, необходимых для оптимизации принимаемых решений.

5.3. Среда маркетинга.

Банк, как и любая организация, действует в постоянно меняющихся условиях.

Совокупность отношений между различными экономическими субъектами составляет среду маркетинга, которая определяет характер его деятельности.

Процесс рассмотрения среды маркетинга включает два направления:

- анализ микросреды;
- анализ макросреды.

Микросреда.

Микросреда банка складывается из взаимоотношений внутри самой организации, а также с поставщиками, посредниками, конкурентами, клиентами и контактными аудиториями:

а) внутрибанковские отношения - внутренняя культура, формальная и неформальная оргструктура;

б) отношения с поставщиками. Нерегулярность контактов, тем не менее, не должна сказываться на качестве взаимоотношений с ними. "Интерьер под старину" - свидетельствует о солидности и процветании банка, создает атмосферу доверия и чувство спокойствия.

в) отношения с посредниками. К ним относятся:

- организации, оказывающие маркетинговые услуги;
- кредитно-финансовые посредники (страхование операций, предоставление кредитных ресурсов, операции с ценными бумагами).

г) отношения с конкурентами Анализ конкурентов и выработка тактики действий банка в отношении главных соперников приносит больше плодов, чем даже существенный рост в данном сегменте.

д) отношения с клиентами. Эти отношения, их развитие и взаимовыгодность во многом определяют успех деятельности банка. Как известно, клиенты подразделяются на розничных и оптовых:

- розничные (частные лица, некоторые представители малого бизнеса);
- оптовые (организации).

Отношения с каждой из этих групп строятся на своих принципах, которые во многом определяются акцентами банка в обслуживании тех или иных клиентов.

е) отношения с контактными аудиториями Принято выделять пять основных групп контактных аудиторий, среди которых:

- другие финансовые организации;
- СМИ;
- госучреждения;
- общественность;
- собственные служащие банка.

В целом, характер отношений банка с конкурентными аудиториями определяется организационной культурой и не отличается от подобных отношений в других сферах деятельности.

Макросреда.

Понятие макросреды банка складывается из широкой гаммы отношений организации и силами, составляющими внешнюю среду, оказывающую соответствующее влияние на деятельность банка.

Масштабность рассматриваемой макросреды обеспечивается за счет учета действия основных факторов. (Рис.4.)

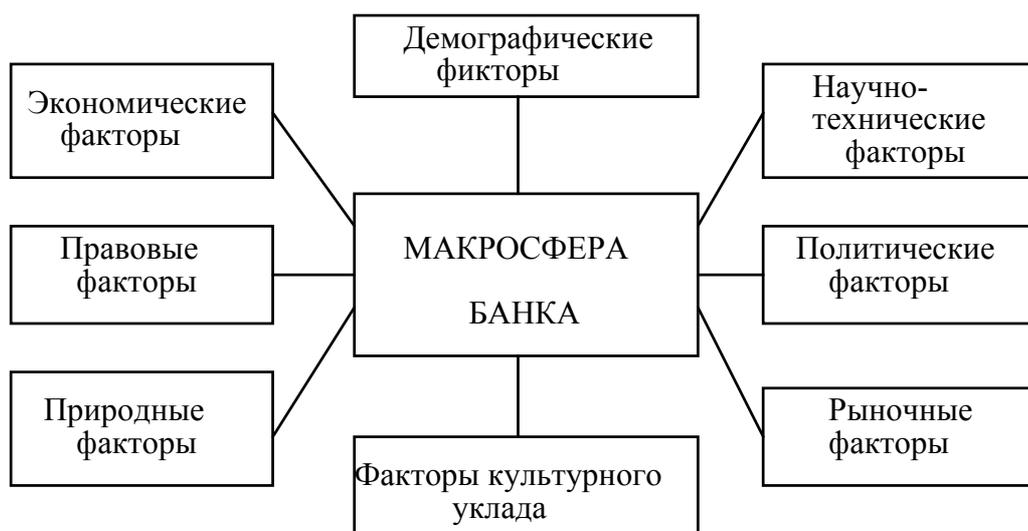


Рис.4. Концепция макросреды банка.

Отношения, складывающиеся между субъектами среды и банком разнообразны, и по характеру влияния на них со стороны банка они могут быть контролируемыми и неконтролируемыми. Например, банк не может напрямую контролировать конкурентов, государство и т.п. Поэтому, задача руководства банка должна решаться по снижению до минимума неконтролируемых факторов среды и выявлению возможностей опосредованного влияния на них.

5.4. Розничный и оптовый рынок.

Изучение розничного и оптового рынка, предполагающее выявление основных мотивов приобретения финансовых услуг и анализ покупательского поведения, вооружает менеджеров банка и рядовых служащих знанием своего клиента.

Правильное понимание мотивации людей представляют банку такие возможности как: улучшение коммуникации с потенциальными клиентами; прогнозирование их потребностей; выявление банковских продуктов/услуг, пользующихся наибольшим спросом; приобретения доверия клиентов за счет понимания их запросов; выработки соответствующей стратегии маркетинга.

Роль маркетинга сводится к изучению рациональных и эмоциональных мотивов клиента и всех побудительных факторов, которые определяют принятие клиентурой решений в отношении финансовых услуг.

В общем виде покупательское поведение можно сгруппировать и представить в виде, показанном на рис.5. Легко видеть, что потребители (клиенты) определенным образом реагируют на внешние побудительные факторы, включающие факторы комплекса маркетинга и факторы среды.

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

В своей коммуникационной политике кредитные инструменты могут практически использовать теории покупательского поведения и вытекающие из них рекомендации.

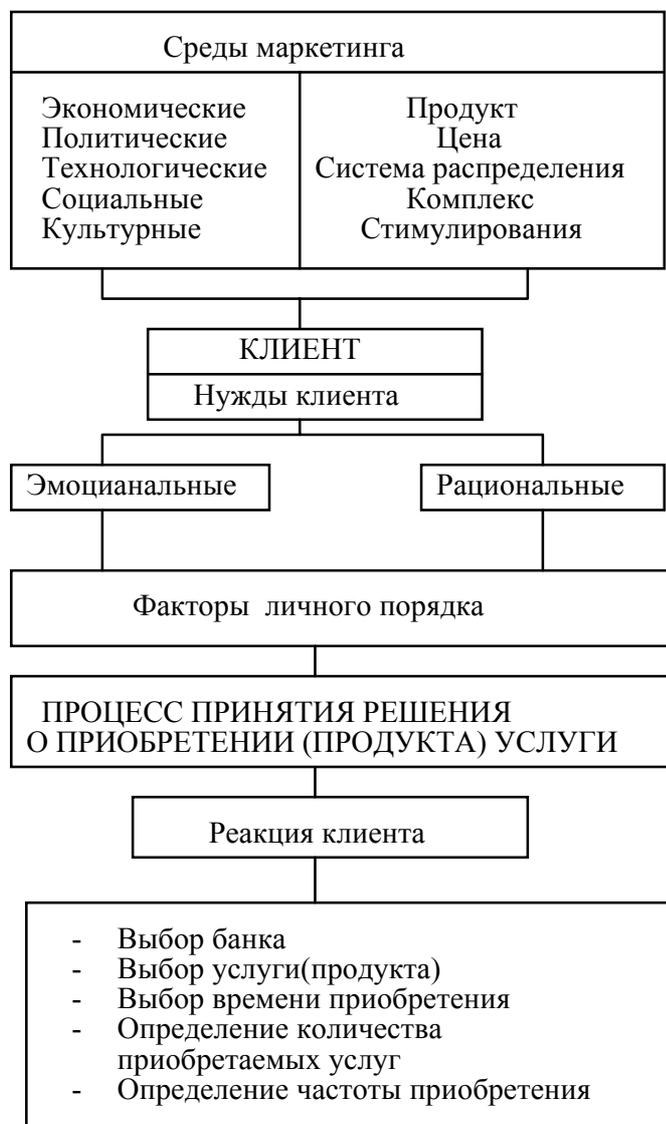


Рис.5. Покупательское поведение.

1. Теория диссонансов. В соответствии с этой теорией приобретение финансовой услуги у клиента может возникнуть как позитивное отношение к ней (услуге), так и негативное (диссонанс). Следовательно, для осуществления повторных актов приобретения (покупок) предлагаемых услуг, коммуникационная политика продавца должна быть направлена на преодоление и предупреждение такого рода диссонансов.

Клиенты кредитных инструментов особенно чувствительны к диссонансам, например, диссонансы могут возникать после покупки ценных бумаг, если покупатель чувствует разочарование по поводу получения консультации или из-за сомнений в эффективности своего вложения. Средством профилактики с такими диссонансами является повышение уровня консультационной работы сотрудников банка.

2. Теория обучения банковской лояльности. Следуя этой теории, приобретение множества банковских услуг формирует опыт клиентов, обучение пользованию банковскими услугами способствует постоянному привыканию к этому (становятся лояльными к банку). Этот подход к поведению покупателей можно использовать в рекламе и стимулировании сбыта, когда, например, члены правления банка регулярно выступают со статьями в газетах, интервью по телевидению об ассортименте предлагаемых услуг, способствуя тем самым процессу обучения клиентов.

3. Теория мотивов. По этой теории 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. В связи с этим банку следует строить свою рекламу с учетом конечных целей пользования банковскими услугами - например, турпоездки, покупка автомобиля, строительство дома и т.п. А такие потребности клиентов, как стремление к престижу, могут учитываться с помощью придания обслуживанию оттенка исключительности - например, эксклюзивным оформлением кредитной карточки.

4. Теория групповых авторитетов. Эта теория основывается на том, что покупатель (клиент) либо до приобретения, либо после, стремится посоветоваться с авторитетным, в его глазах, человеком. До покупки - о ее целесообразности, после - о правильности решения. Примером может быть внедрение кредитных карточек, первыми пользователями которых были люди с высоким уровнем доходов при совершении заграничных поездок, а затем способствовавшие их широкому распространению.

5. Рисковая теория. Согласно этой теории при приобретении дорогостоящих товаров длительного пользования, технически новых 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. Если банку удастся средствами коммуникационной политики сделать кредитные или сберегательные операции более доступными для понимания клиентов, ощущение риска и неуверенности может быть уменьшено. Хороши для этого плакаты и рекламные объявления с числовыми примерами.

Инструментами коммуникационной политики являются: личная продажа, реклама, стимулирование сбыта и работа с общественностью.

На принятие решения о приобретении банковских продуктов/услуг также оказывает влияние факторы личностного порядка, рациональные и эмоциональные нужды (мотивы) клиента.

Поскольку на оптовом рынке от имени организаций выступают люди, поведение которых подчиняется тем же законам, что и поведение отдельных лиц, выступающих от своего имени, то сначала рассмотрим основные мотивы и факторы, определяющие поведение розничной клиентуры, а затем - особенности, характерные исключительно для оптового рынка.

Розничный рынок. Характер покупательского поведения в различных сегментах розничного рынка имеет свои особенности. Прежде всего, необходимо ответить на вопрос: "Кто покупает?". В силу того, что обслуживаемые сегменты могут быть весьма разнообразными, остановимся на общих принципах поведения розничной клиентуры.

Рассмотрим покупательское поведение в трех направлениях:

А. ФАКТОРЫ, ВЛИЯЮЩИЕ НА КЛИЕНТА.

Б. МОТИВЫ КЛИЕНТА.

В. ХАРАКТЕРИСТИКА ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЯ И ПРИОБРЕТЕНИЯ БАНКОВСКИХ ПРОДУКТОВ/УСЛУГ.

А. Факторы, оказывающие влияние на клиента.

Их можно разделить на две большие группы:

1. внешние побудительные факторы;
2. личностные факторы.

1. Внешние побудительные факторы включают (рис.5):

а) Факторы маркетинга:

- продукт;
- цена;
- система распространения;
- комплекс стимулирования.

б) Факторы среды:

- экономические;
- политические;
- технологические;
- социальные;
- правовые;
- природные;
- культурные.

2. Личностные факторы оказывают влияние на типы предлагаемых услуг, выбор мест их приобретения, возможный размер цены, которую потребитель готов уплатить за предоставленные продукты/услуги, а также на способы влияния на клиента. Среди наиболее существенных личностных факторов обычно выделяют следующие:

- возраст и стадия жизненного цикла;
- род деятельности;
- экономическое положение;
- образ жизни;
- тип личности.

Изучение характера и механизма влияния разнообразных факторов на покупательское поведение дает возможность определить вероятную реакцию клиента на те или иные предложения банка.

Б. Мотивы клиента.

Мотив - это потребность, побуждающая человека к поиску путей к ее удовлетворению.

Потребности бывают двух типов: - рациональные и эмоциональные.

Желание удовлетворить эти нужды являются поводом для обращения к специфическим банковским услугам.

Рациональные мотивы.

Рассмотрим основные рациональные мотивы, побуждающие клиента к приобретению банковских услуг.

- а) прибыль или экономия;
- б) эластичность услуг (гибкость, приспособляемость);
- в) качество услуг;
- г) скорость;
- д) безопасность;
- е) гарантированное обслуживание;
- ж) удобство;
- з) репутация и ощущаемое техническое мастерство.

Эмоциональные мотивы.

К наиболее важным мотивам эмоционального порядка относятся:

- а) "свое "Я";
- б) личная власть и влияние;
- в) желание быть принятым в обществе;
- г) снижение личного риска;
- д) личная выгода или прибыль;
- е) физическое и эстетическое удовлетворение.

Эмоциональные мотивы во многих случаях перевешивают рациональные мотивы. Среди факторов, помимо мотивации, выделяют: восприятие, усвоение, убеждение и отношения.

В. Процесс принятия решения о приобретении банковских услуг.

Основные этапы процесса принятия решения о приобретении банковских продуктов/услуг можно представить в схематическом виде, как ряд последовательных шагов, направленных на удовлетворение потребности. (Рис.6).

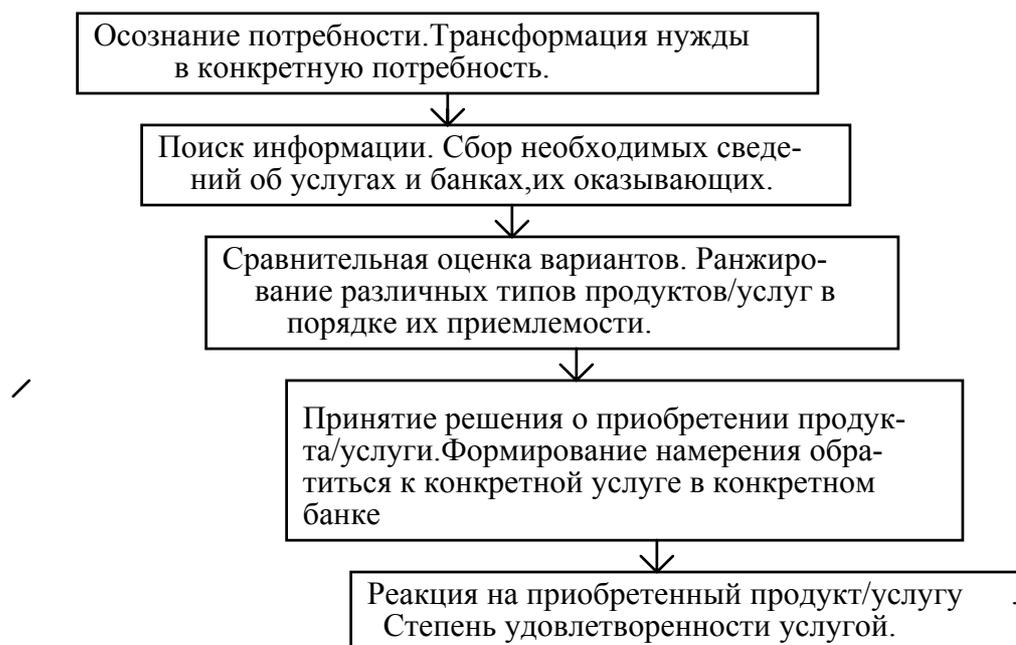


Рис.6. Процесс принятия решения о приобретении банковских продуктов/услуг.

Таким образом изучение рынка и факторов, определяющих покупательское поведение, позволяет углубить анализ рыночных возможностей банка.

Оптовый рынок.

Отношения банка с субъектами оптового рынка имеют ряд особенностей, не характерных для взаимоотношений с розничной клиентурой. В поведение организаций вмешиваются еще две группы факторов:

- особенности организации;
- межличностные отношения.

Особенности организаций определяются целями, задачами, выработанной политикой, методами работы, организационной структурой и историей.

Работа банка на рынке организаций характеризуется следующими обстоятельствами:

1. Во взаимоотношениях банка и организации участвуют как минимум два представителя.

2. Контакты банка с организацией осуществляются, как правило, на уровне финансового директора.

3. Принятие решения организацией о приобретении банковских услуг определяется воздействием комбинаций факторов, присущих любой организации (история, структура, цели, стратегия, персонал).

4. Представитель организации, контактирующий с банком. Это конкретный человек с присущим ему комплексом индивидуальных особенностей, ценностей и мотивов.

5. Важнейшие решения, касающиеся отношений с банком, принимаются, в основном, после детального обсуждения на уровне высшего руководства организации.

6. Для финансовых служащих, которые не являются профессиональными агентами по закупкам, гораздо большее значение имеют эмоциональные мотивы.

7. Банковским служащим необходимо знать в организациях лиц, принимающих решение и участвующих в приобретении банковских услуг и критерии, которыми они пользуются при принятии решений.

8. Услуги банка рассматриваются организациями как способствующие достижению целей и задач их основной деятельности (например, направления инвестирования средств и т.п.).

9. Целесообразно участие банковских служащих в процессе принятия решений организацией на ранних этапах, когда происходит выбор банковских услуг.

10. Продажа банковских услуг требует применения комплексного маркетингового подхода, а также внутриванковской координации при взаимодействии с крупной промышленной группой (ТНК и дочерних компаний).

11. Банковский служащий, через которого осуществляется контакт организации с банком, должен быть наделен достаточными полномочиями в заключении соглашений о продаже услуг, чтобы внушать должное доверие организации.

12. Изучение банковскими служащими организации финансовой службы компании для выработки подходов эффективной работы с ней (компанией).

Специфика банковских услуг такова, что процесс принятия решения организацией (субъектом оптового рынка) об их приобретении, проходит те же стадии, которые характерны для розничной клиентуры.

5.5. Выявление маркетинговых возможностей.

Проведенный анализ рыночных возможностей должен завершиться отбором тех из них, которые банк реально и с выгодой для себя может использовать. Отбор рыночных возможностей должен осуществляться применительно к целям банка и его внутренним условиям деятельности. Внутренние условия деятельности банка определяются на основе оценки его:

- финансово-экономического положения;
- анализа предлагаемого ряда услуг;
- оценки стратегического поведения банка на рынке;
- состояния системы планирования и контроля;
- уровня технической оснащенности;
- квалификации персонала;
- изучения информационной обеспеченности;
- качества маркетинговой деятельности;
- анализа организационной структуры банка.

Таким образом, рыночные возможности, которые согласуются с целями и ресурсами (внутренними возможностями) банка, представляют собой его маркетинговые возможности.

Под маркетинговой возможностью банка следует понимать привлекательное направление маркетинговых усилий, на котором он может добиться конкурентного преимущества.

Схематически маркетинговые возможности банка можно изобразить следующим образом. (Рис.7).

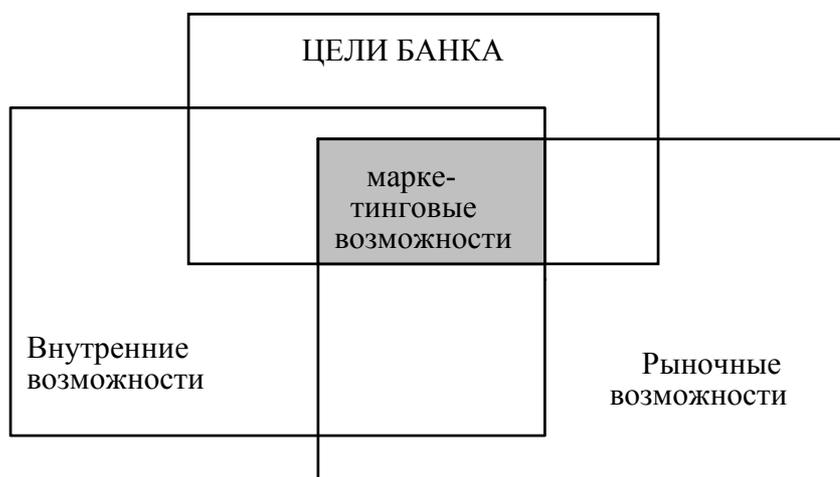


Рис.7. Маркетинговые возможности банка.

После выявления совокупности маркетинговых возможностей банка приступают к детальному изучению каждой из них с точки зрения величины и характера рынка.

6. Отбор целевых рынков.

Отбор целевых рынков проводится с целью сосредоточения усилий на удовлетворение потребностей только выбранных групп клиентов и включает в себя:

- изучение спроса;
- сегментирование рынка;
- отбор целевых сегментов;
- позиционирование продуктов на рынке.

Изучение спроса.

Процесс изучения спроса сводится к двум моментам:

1. изучение текущего спроса;
2. прогнозирование спроса.

На состояние спроса влияют следующие факторы:

- а) политические;
- б) правовые;
- в) экономические;
- г) демографические;
- д) научно-технического прогресса;
- е) культуры (общая тенденция к спросу на высококачественные банковские продукты);
- ж) исторические (традиционные услуги);
- з) изменение цен на банковские услуги;
- и) появление аналогов;
- к) появление новых видов банковских операций; л) усиление конкуренции со стороны других кредитно-финансовых институтов;
- м) непредвиденные чрезвычайные ситуации.

Изучение спроса сводится к анализу текущего его уровня и прогнозированию нужд клиентов. Это создает базу для исследования возможностей и целесообразности функционирования банка на том или ином рынке потребителей и дает основу для сегментирования рынка.

Сегментирование рынка.

Процесс деления (сегментирования) рынка на части осуществляется по двум направлениям:

- а) по группам потребителей;
- б) по характеристикам предлагаемых услуг.

А. Сегментирование по группам потребителей

Различают 4 группы клиентов:

1. корпоративный рынок;
2. розничный рынок;
3. кредитно-финансовые учреждения;
4. правительственный рынок.

Б. Сегментирование по характеристикам предлагаемых услуг.

На этом этапе выявляются наиболее привлекательные для клиентов банковские продукты, которые можно сравнить с услугами конкурентов.

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

1. кредиты;
2. вклады;
3. инвестиции;
4. прочие услуги.

Этот вид сегментирования дает лишь укрупненную картину структуры потребительского рынка.

В. Сегментирование рынка по нескольким переменным.

Целесообразно завершать процесс сегментации по группам потребителей дополнительным сегментированием по нескольким переменным одновременно.

Например:

- 1) Сегментация по географическому принципу:

СЕГМЕНТ	СЕВЕР	ЮГ	ЗАПАД	ВОСТОК	ИТОГО
Количество потребителей	45	25	20	10	100

- 2) Сегментация по уровню доходов:

СЕГМЕНТ	До 1000\$	До 5000\$	До 10000\$	До 20000\$	Свыше 20000\$	ИТОГО
Количество потребителей	20	40	20	15	5	100

Объединим первые 2 матрицы

СЕГМЕНТ	До 1000\$	До 5000\$	До 10000\$	До 20000\$	Свыше 20000\$	ИТОГО
СЕВЕР	10	14	12	7	2	45
ЮГ	2	12	6	3	2	25
ЗАПАД	6	10	0	4	0	20
ВОСТОК	2	4	2	1	1	10
ИТОГО	20	40	20	15	5	100

Эти данные можно совмещать с другими матрицами для получения необходимой структуры потребительского рынка.

Число сегментов, получаемых при сегментировании по нескольким переменным, находят по формуле:

$$S = A_1 \times A_2 \times \dots \times A_n$$

где: n - число сегментационных переменных,

A_1 - число сегментов рынка по первой переменной;

A_2 - число сегментов рынка по второй переменной

A_n - число сегментов рынка по n -й переменной

S - число сегментов рынка по всем переменным.

Таким образом, клиентские группы, выявленные при сегментации как по группам потребителей, так и по характеристикам предлагаемых услуг, целесообразно рассматривать с позиций наиболее подходящих для обслуживания их банком. Следовательно, за процессом сегментации следует этап отбора целевых сегментов.

Отбор целевых сегментов.

Отбор целевых сегментов рынка с выявлением среди них наиболее привлекательных для обслуживания с позиций банка. Наибольшей привлекательностью отличаются те сегменты, где довольно большой объем сбыта услуг и высокие темпы его роста, оптимальная норма прибыли, незначительная конкуренция, слабая чувствительность к ценам, невысокие требования к системе доставки.

Однако трудно выявить сегмент, который бы в полной мере отвечал всем этим требованиям. Поэтому вся работа сводится к отбору тех сегментов, характеристики которых в большей степени соответствуют необходимым критериям.

Позиция банковских услуг на рынке.

Следующим шагом после выбора подходящего сегмента является решение проблемы внедрения. Обычно это связано с принятием решения о своем месте в этом сегменте по отношению к конкурентам. Возникает необходимость оценки положения конкурирующих банков, которая во многом определяется качеством и достоверностью собранной информации. Имея представление о положении конкурентов в данном сегменте, принимается решение о возможных стратегиях выхода на рынок.

Возможны два варианта действий:

а) расположиться в каком-либо подсегменте рядом с конкурентом и вступить с ним в борьбу за обладание избранной долей рынка;

б) занять свободный сегмент.

В случае (а) банк должен быть уверен, что сможет вытеснить конкурентов; в случае (б) необходимо предоставлять услуги с характеристиками, которых нет в услугах конкурентов.

Обе стратегии позиционирования должны быть проанализированы с точки зрения минимизации риска.

Таким образом, посредством позиционирования своих продуктов на рынке банк может определить лучший способ внедрения в избранный целевой сегмент.

7. Система планирования.

Система банковского планирования состоит из стратегического планирования и планирования маркетинга.

Стратегическое планирование.

Процесс стратегического планирования, как важнейшей составляющей стратегического маркетинга, включает в себя:

- формирование миссии и целей банка;
- анализ исходного состояния рынка;
- оценку конкурентоспособности и возможностей банка в каждом сегменте рынка;
- стратегию развития хозяйственного портфеля;
- внесение стратегических изменений в регулируемые факторы;
- составление и корректировка текущих планов в процессе реализации;
- прогнозирование ожидаемых финансовых результатов.

Планы разрабатываются на:

- корпоративном уровне;
- уровне подразделений;
- уровне рыночного сегмента.

В планах маркетинга определяются цели и ставятся конкретные задачи по реализации направлений стратегического плана.

Разрабатываются три группы планов:

1. планы подразделений (отделений и других структурных подразделений банка);
2. планы клиентов (корпораций);
3. планы отдельных банковских продуктов. Каждый из этих планов является планом маркетинга.

7.1. Планирование комплекса маркетинга.

Планирование комплекса маркетинга является необходимой и важнейшей частью управления маркетингом и объединяет все переменные факторы, с помощью которых банк может воздействовать на клиентов с целью получения желаемой ответной реакции.

Планирование комплекса маркетинга осуществляется в соответствии с решением о позиционировании банковских продуктов, т.к. позиционирование продукта определяет требования к его параметрам, цене, способу реализации, рекламной кампании, стимулированию сбыта и другим элементам комплекса маркетинга.

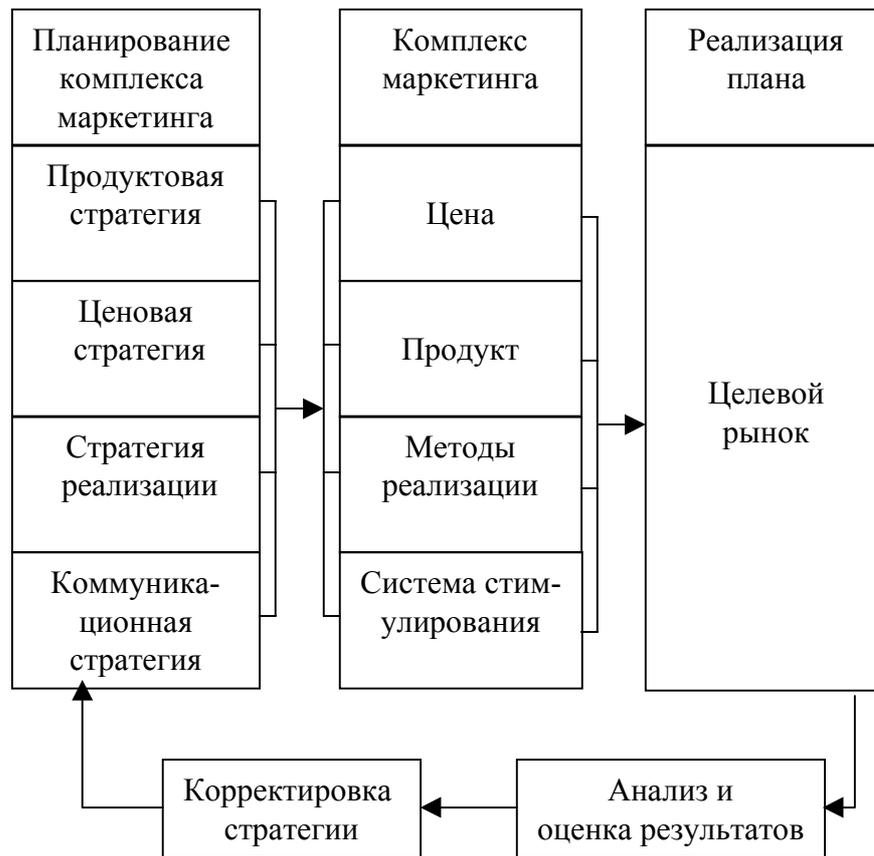


Рис.8. Планирование и управление реализацией комплекса маркетинга в банке.

Основной задачей планирования комплекса маркетинга является разработка стратегий по каждой его составляющей.

Продуктовая стратегия.

Разработка продуктовой стратегии состоит из двух последовательных этапов:

- анализ существующего продуктового ряда;
- решения по оптимизации структуры продуктового ряда и разработки продуктов-новинок.

Анализ существующих банковских услуг проводится с целью оценки уровня удовлетворения потребностей клиентуры.



Рис.9. Классификация банковских услуг.

Проанализировав ряд, приступают к разработке стратегии его развития, которая включает оптимизацию структуры предлагаемых услуг и разработку продуктов-новинок.

Процесс создания продуктов-новинок состоит из 5 стадий:

- генерирование и поиск идей;
- определение маркетинговых возможностей;
- разработка продукта;
- испытание продукта на рынке;
- коммерциализация (выведение продукта на рынок).

Ценовая стратегия.

Цена относится к группе контролируемых факторов и напрямую влияет на доход, тогда как другие элементы комплекса маркетинга определяют затраты.

Традиционно ценовые стратегии редко увязываются с общей стратегией маркетинга и цены, зачастую, устанавливаются без адекватного учета структуры затрат.

Из мировой практики банковских стратегий ценообразования известно, что этот процесс состоит из ряда последовательных этапов (рис.10).

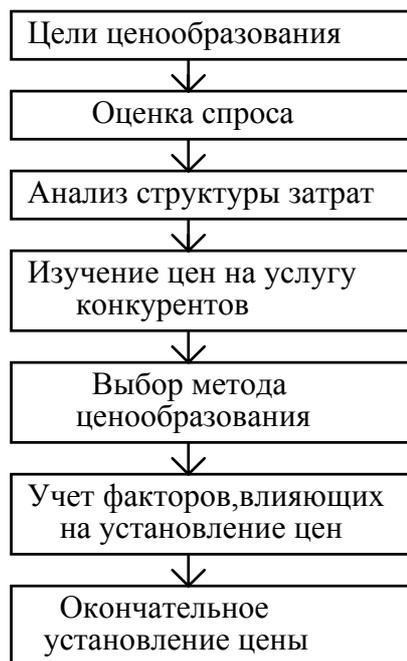


Рис.10. Этапы установления цены на банковский продукт.

В условиях сформировавшегося рынка сбыта банки используют следующие основные виды цен:

- скользящая падающая цена (на услуги массового спроса, снижается по мере повышения спроса);
- долговременная цена (для услуг массового спроса, реальная прибыль при снижении издержек);

- цена потребительского сегмента рынка (на услуги-аналоги для различных групп клиентов и их потребностей);
- эластичная цена (динамична в зависимости от изменения конъюнктуры);
- преимущественная цена (банки-лидеры за счет снижения цены увеличивают массу прибыли от роста объемов сбыта);
- договорная цена (на отдельные виды услуг со значительной скидкой при выполнении клиентом определенных условий).

Для услуг-новинок банки используют следующие виды цен:

- "снятие сливок" (высокая цена для потребителей готовых купить продукт по этой цене);
- цена за внедрение продукта на рынок (ниже чем на рынке);
- "психологическая цена" (чуть ниже круглой суммы);
- цена лидера на рынке (определяется ценой главного конкурента);
- цена с возмещением издержек (с учетом фактических издержек и средней нормы прибыли на рынке);
- престижная цена (за услуги с особым соответствием и высокого качества).

Ценовая стратегия жестко связана с общей стратегией банка.

Стратегия реализации.

Доведение банковской продукции до потребителя - одна из основных задач, решаемых в рамках маркетинговой деятельности. Цель достигается с помощью различных способов реализации (систем доставки):

- отделения, предоставляющие полный комплекс услуг;
- специализированные отделения и отделения с ограниченным рядом услуг;
- полностью автоматизированные отделения;
- автоматические кассовые машины;
- финансовые "супермаркеты";
- система электронных платежей в пунктах продаж;
- системы, основанные на карточках;
- "разумные" терминалы;
- банковские услуги на дому и телемаркетинг.

Выбор подходящего способа доставки осуществляется с учетом целей банка, возможностей по предоставлению разнообразных услуг, уровня конкуренции и особенностей имеющейся базы клиентов.

Определив способы доставки, необходимо выбрать точки (зоны) сбыта банковских продуктов. Для выбора оптимального положения банковского отделения следует оценить предполагаемые районы, исходя из характеристик базы клиентов, уровня конкуренции, удобств доступа и выгодного расположения трасс, маршрутов передвижения потенциаль-

ных клиентов. В процессе выбора используется метод выявления ареалов (зоны) влияния различных банковских единиц (рис.11).

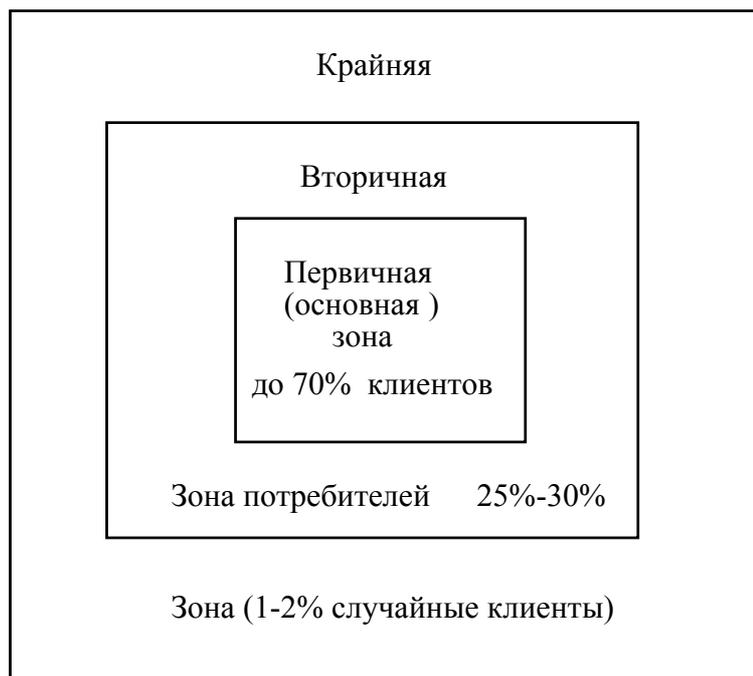


Рис.11. Ареал деятельности отделений банка.

Выбор зоны действия отделения завершается анализом его потенциала при размещении в избранном районе. Потенциал зоны определяется ожидаемым годовым потреблением услуги банка в избранном месте.

Коммуникационная стратегия.

Комплекс маркетинговых коммуникаций или система стимулирования, относится к числу контролируемых факторов. В рамках общей стратегии маркетинга банк разрабатывает стратегию коммуникаций с целью эффективного воздействия на целевую аудиторию.

Банк постоянно участвует в сложной коммуникационной среде. Контактует со своей клиентурой, центральным банком, различными финансовыми институтами, разными контактными аудиториями. Задача банка состоит в формировании и поддержании желаемого образца предлагаемых услуг и банка как организации в целом в глазах общественности и своей существующей и потенциальной клиентуры.

Структура комплекса стимулирования имеет следующий вид (рис.12).

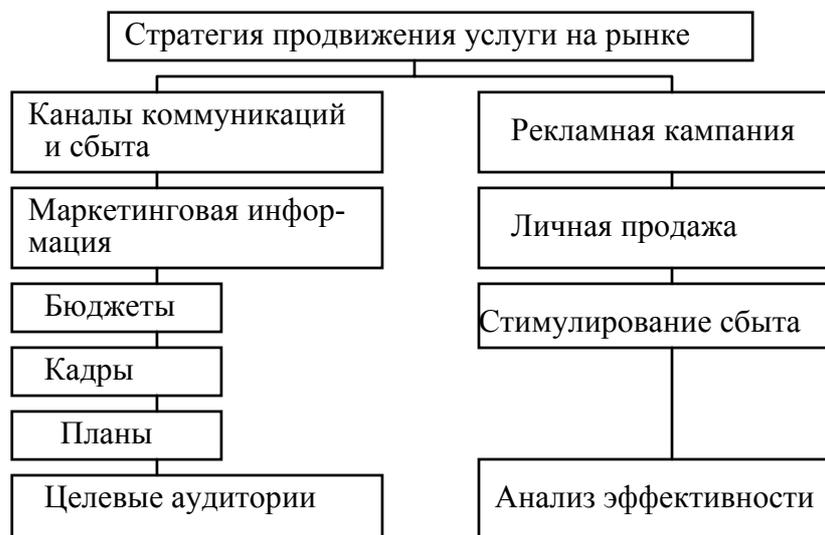


Рис.12. Комплекс стимулирования.

Процесс разработки стратегии коммуникаций приходит следующие этапы:

- определение целевой аудитории;
- установление целей коммуникации;
- выбор каналов коммуникаций;
- подготовка обращений;
- планирование средств рекламы;
- определение бюджета стимулирования;
- анализ эффективности коммуникаций.

Стратегия коммуникаций включает планирование отдельных ее элементов: личной продажи; стимулирования сбыта и рекламной стратегии.

Процесс ЛИЧНОЙ ПРОДАЖИ включает следующие этапы:

- подбор клиента;
- подготовка к контакту с клиентом;
- подход к клиенту;
- предоставление услуги;
- преодоление возможных барьеров;
- заключение и оформление сделки;
- последующий контакт с клиентом.

СТИМУЛИРОВАНИЕ СБЫТА включает в себя:

- разработку программы стимулирования сбыта;
- тестирование мероприятий по стимулированию сбыта;
- реализация программы стимулирования сбыта;
- анализ результатов стимулирования сбыта.

Инструменты стимулирования адресуются по трем направлениям:

- потребителям (образцы, премии, талоны, скидки с цены, купоны, экспозиции, демонстрации, конкурсы, игры и лотереи);
- сфера торговли (специальные скидки, совместная реклама, рекламные скидки, премии - "толкачи" дилерам, сувениры и подарки, торговые конкурсы дилеров);
- персоналу банка (денежные премии, подарки, дополнительные отпуска, конкурсы).

РЕКЛАМНАЯ СТРАТЕГИЯ включает в себя:

- установление целей рекламы;
- решения о форме рекламного обращения;
- планирование рекламной кампании;
- определение рекламного бюджета;
- оценка эффективности рекламы.

Итак, рассмотрено тестирование комплекса маркетинга, являющегося важнейшей составной частью интегрированной стратегии маркетинга.

8. Организационная структура и маркетинговая служба банка.

Степень достижения целей и стратегий банка во многом зависит от организационной структуры управления (ОСУ). Система управления деятельностью банка должна способствовать соответствию банковской организации рыночным условиям, рациональной организации банковских служащих всех звеньев, эффективному выполнению функций управления, максимальному удовлетворению потребностей клиентов.

К наиболее распространенным ОСУ можно отнести следующие:

- бюрократические организационные структуры;
- адаптивные организационные структуры;
- централизованные организационные структуры.

БЮРОКРАТИЧЕСКИЕ ОСУ имеют три формы:

- ⇒ функциональные ОСУ предполагают деление банковской деятельности на отдельные функции, реализация которых обеспечивает достижение целей банка;
- ⇒ дивизиональные ОСУ - деятельность банка структурируется по видам банковских продуктов, группам потребителей или региональным признакам.
- ⇒ ОСУ банков, действующих на международных рынках - глобальные структуры с региональной и продуктовой ориентацией.

АДАПТИВНЫЕ ОСУ характерны для банков, действующих и на международных рынках. Они тяготеют к глобализации. Различают глобальную структуру с региональной ориентацией и глобальную структуру с продуктовой ориентацией.

ЦЕНТРАЛИЗОВАННЫЕ ОСУ отличаются четким разграничением функций центра и низовых звеньев управления, которые позволяют сбалансировать интересы отдельных структурных элементов и банка в целом.

В соответствии с общей ОСУ банка организуется работа службы маркетинга.

Маркетинговая деятельность банков организуется, как правило, по трем вариантам:

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

Функциональная организация характерна для небольших банков, которые специализируются на предоставлении ограниченного числа банковских услуг при небольшом географическом охвате. Маркетинговая деятельность в таких случаях сосредотачивается на ряде отдельных функций, выполняемых маркетингом.

Организация службы маркетинга по *продуктовому принципу* акцентируется на руководстве предоставления отдельных видов банковских услуг. Продуктовый принцип организации службы маркетинга характерен для банков с аналогичной ОСУ, когда управление реализацией банковских услуг удобнее осуществлять из соответствующих центров, перераспределяя усилия на оказание определенных услуг (рис.13).



Рис.13. Организация службы маркетинга по продуктовому принципу.

Географический принцип организации службы маркетинга свойственен в банках с разветвленной сетью отделений. Этот принцип предполагает наличие маркетинговых служб практически в каждом отделении банка в зависимости от степени децентрализации и полномочий, предоставленных конкретным отделениям. Однако, это бывает достаточно редко, т.к. требует значительных затрат на маркетинг. Выбор оптимальной структуры службы маркетинга зависит от ОСУ самого банка и его индивидуальных особенностей.

9. Система маркетингового контроля.

Как бы тщательно ни был спланирован комплекс маркетинга, реальные рыночные ситуации требуют периодической корректировки, необходимость которой определяется с помощью системы маркетингового контроля.

Контроль, как функция управления, - это процесс обеспечения достижения организацией своих целей. (Рис.14).

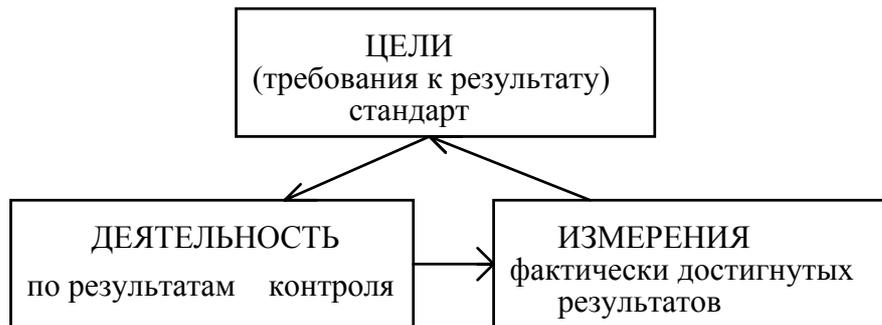


Рис.14. Составляющие маркетингового контроля.

Процесс контроля - это замкнутый цикл, состоящий из трех этапов:

- формулирование требований к результату (цели);
- измерение фактически достигнутых результатов;
- деятельность по результатам контроля.

Формулирование требований (стандартов) требует установления критериев оценки с учетом конкретных измеримых количественных показателей банковской деятельности, а также временных границ.

Фактические результаты, полученные в результате измерений, сравниваются с установленными требованиями к результату с учетом допустимых отклонений.

По результатам сопоставления фактических результатов (данных) с требованиями к ним должны выполняться действия:

1. Результат соответствует требованиям стандарта (цели) в границах допустимых отклонений: - необходимости в корректировке нет.
1. Результат не соответствует требованиям стандарта:
 - доведение до уровня требований;
 - изменение требований (стандарта, цели).

Виды маркетингового контроля.

Различают три основных вида маркетингового контроля:

- контроль за выполнением планов;
- контроль за рентабельностью;
- ревизия маркетинга.

Контроль за выполнением планов. осуществляется по четырем основным направлениям:

- анализ возможностей предоставления услуг;
- анализ конкурентного положения;
- анализ отношений с клиентами;
- анализ соотношения затрат на оказание услуг и средств, выделяемых на маркетинг.

По результатам изучения фактического выполнения плана система контроля разрабатывает конкретные мероприятия по совершенствованию деятельности банка.

Контроль за рентабельностью осуществляется с учетом таких факторов как банковская ликвидность и имидж банка. Рентабельная работа банка характеризуется следующими показателями:

- рентабельность отдельных услуг;
- рентабельность отдельных мероприятий;
- рентабельность рыночных сегментов;
- рентабельность территорий;
- рентабельность используемых систем доставки (коммуникаций).

Развитие маркетинга проводится систематически с целью комплексного изучения маркетинговой среды, в которой находится банк, переоценки задач, анализа принятых стратегий и хода их выполнения. По выявленным проблемам в организации маркетинговой деятельности оперативно принимаются решения по их решению.

Основное требование, которое предъявляется к процессу контроля - это его **ЭФФЕКТИВНОСТЬ**.

Повышение эффективности системы контроля достигается при выполнении следующих требований:



Итак, процесс маркетингового контроля является необходимым элементом системы управления, обеспечивающим достижение целей банка.

10. Банковская конкуренция.

Для банковской сферы характерна высокая степень развития отношений конкуренции (от латинского "conspicere" - "бежать к цели").

Банковская конкуренция имеет целый ряд специфических черт, отличающих ее от конкуренции в других секторах рынка и требует особого рассмотрения. Особенности банковской конкуренции являются.

1. Конкуренция в банковском секторе экономики возникла позже, чем конкуренция в промышленности, однако отличается развитостью форм и высокой интенсивностью.

2. В качестве конкурентов коммерческих банков выступают не только другие банки, но и небанковские кредитно-финансовые институты, а также некоторые нефинансовые организации.

3. Конкурентное пространство представлено многочисленными банковскими рынками, на одних из которых банки выступают как продавцы, а на других - как покупатели; при этом в нашей стране на сегодняшний день наибольшую остроту имеет конкуренция банков как покупателей на рынке кредитных ресурсов.

4. Внутриотраслевая конкуренция носит преимущественно видовой характер, что связано с дифференциацией банковского продукта.

5. Банковские услуги могут взаимозаменять друг друга, но не имеют конкурентоспособных "внешних" (небанковских) заменителей, в связи с чем межотраслевая конкуренция осуществляется только посредством перелива капитала.

6. В банковском деле отсутствует ряд входных барьеров, характерных для многих отраслей (в частности, патентная защита), что ведет к относительно большей интенсивности конкуренции в этой сфере экономики.

7. Ограничения ценовой конкуренции выдвигают на первый план проблемы управления качеством банковского продукта и рекламы.

8. Банковские рынки являются рынками дифференцированной олигополии, предоставляющими широкие возможности для кооперации и согласования рыночной политики кредитных институтов. В некоторых странах (например, в Германии) наряду с индивидуальной имеет место групповая банковская конкуренция.

В качестве основных закономерностей банковской конкуренции на современном этапе можно назвать следующие.

1. Универсализация банковской деятельности.
2. Либерализация государственного регулирования банковской деятельности.
3. Расширение региональной и национальной сферы деятельности кредитных институтов.
4. Проникновение на банковский рынок не банков.
5. Возрастание значения неценовой конкуренции.

6. Глобализация банковской конкуренции.

7. Как результирующая всех названных закономерностей - усиление интенсивности банковской конкуренции.

Таким образом, банковская конкуренция - это процесс соперничества коммерческих банков и небанковских кредитно-финансовых институтов с целью обеспечения устойчивого положения на рынке банковских услуг.

Сферой деятельности современных коммерческих банков являются практически все рыночные сектора. Следовательно, и сфера банковской конкуренции весьма обширна, а конкурентная среда многообразна и разнородна.

Поэтому, говоря о банковской конкуренции, целесообразно акцентировать внимание на главном секторе рынка - финансовом рынке. На финансовом рынке банки конкурируют с небанковскими структурами и это соперничество можно разделить на три уровня (рис.15).

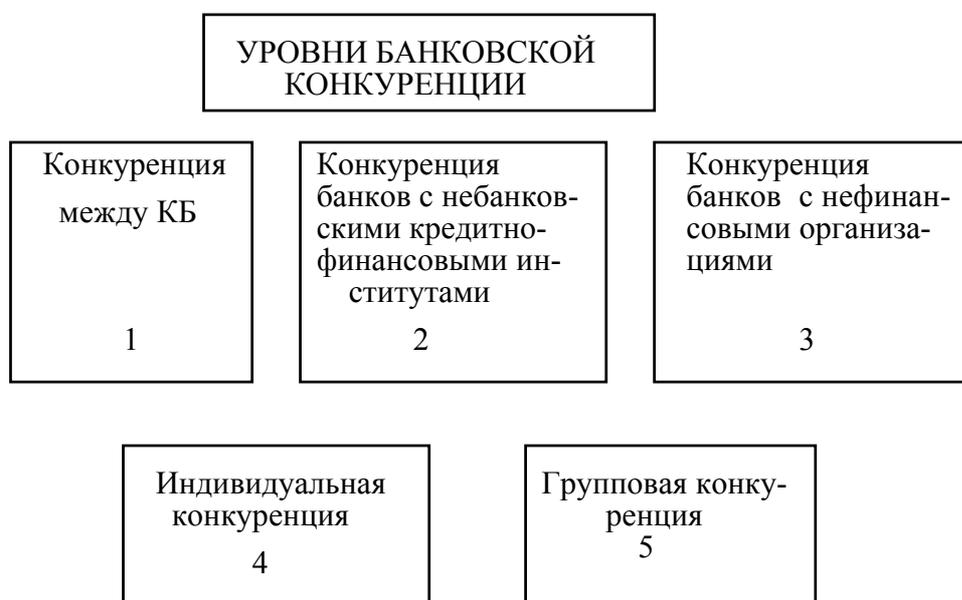


Рис.15. Уровни банковской конкуренции.

1. Основной уровень - конкуренция между коммерческими банками (универсальными и специализированными). С усиление конкуренции все больше проявляется тенденция к универсализации банковской деятельности, т.к. "банковский супермаркет" в условиях рынка лучше адаптируется к колебаниям рыночной конъюнктуры, а значит и более конкурентоспособен.

2. Коммерческие банки испытывают серьезную конкуренцию со стороны небанковских кредитно-финансовых институтов (страховых компаний, пенсионные и инвестиционные фонды, финансовые брокеры и др.).

3. Конкуренция со стороны нефинансовых структур (торговые дома, почта, автопромышленные предприятия и др.).

Кроме этих трех уровней можно выделить два подуровня:

4. Индивидуальная конкуренция, где конкурентами являются отдельные кредитные институты;

5. Групповая конкуренция - когда образуются конкурентные группы из родственных кредитных институтов. Исследование конкурентной среды банка в рамках анализа среды маркетинга необходимо направлять на тщательное изучение основных конкурентов, разрабатывая информационные системы для их анализа.

Анализ конкурентов позволяет:

- выработать стратегию нейтрализации сильных сторон конкурентов;
- сконцентрировать усилия на тех услугах, которые имеют устойчивые позиции;
- выделить наиболее перспективных клиентов;
- формировать положительную мотивацию у потенциальных клиентов к приобретению услуг банка;
- усилить уверенность после точного определения сильных и слабых сторон предоставляемых банком услуг.

Собственно, анализ конкурентов сводится к анализу стратегии конкурента и оценки его стратегических возможностей.

В соответствии с тем положением, которое банк занимает на рынке, выявляются основные конкуренты (банки и небанковские структуры), по которым и проводится исследование и анализ.

Чаще всего банки классифицируют конкурентов по следующим основаниям:

- прямые конкуренты (традиционно входящие в число основных конкурентов) - это банки, имеющие высокие показатели роста и оказывающие (или могли бы оказать) существенное влияние на основную деятельность;
- новые банки - в основном, иностранные банки или банки, расширяющие географическую сферу деятельности;
- потенциальные "новички" - это новые небанковские конкуренты.

Степень влияния со стороны конкурентов определяется проведением комплексного анализа следующей информации о конкурентах. (Рис.16).

ФОРМАЛЬНАЯ (КОЛИЧЕСТВЕННАЯ) ИНФОРМАЦИЯ

- наименование и организационно-правовая форма (акционерный, паевой) специализация, основные учредители или пайщики, первые лица банка;
- величина уставного капитала (валютный и рублевый части) и его динамика;
- лицензированные виды деятельности банка;
- состояние филиальной сети;
-
- подробная структура банка ;
- наличие банков-корреспондентов;
- наиболее крупные клиенты банка; - данные об основных служащих, численности всего персонала, системы оплаты и стимулирования труда).

КАЧЕСТВЕННАЯ ИНФОРМАЦИЯ:

- имидж конкурента на рынке;
- уровень обслуживания;
- приверженность клиентов;
- рекламная стратегия;
- информация об операционной и системной отрасли банка;
- стратегия развития конкурента.

Рис.16. Структура информации о конкурентах.

Объем информации о каждом клиенте может отличаться как по количеству (в большую или меньшую сторону), так и по качественным характеристикам.

Имея информацию о конкурентах, целесообразно проводить сравнительный анализ собственной деятельности банка по отношению к конкурентам. Анализ позволяет выявить сильные и слабые стороны в деятельности как собственно банка, так и у конкурентов. Эффективным инструментом для проведения сравнительного анализа традиционно служат матрицы.

Например, сравнение ценовых стратегий конкурентов по ряду услуг (клиентов).

РЯД УСЛУГ	КОНКУРЕНТ				ВАШ БАНК
	1	2	3 N	
А	В	С	-	В
Б	С	Н	В	С
В	В	Н	С	Н

где:

С - средняя цена;

В - выше средней цены;

Н - ниже средней цены.

Анализ стратегии конкурента.

Многофункциональность и универсализация деятельности большинства крупных банков требует проведения анализа стратегии банков по нескольким направлениям:

а) функциональный анализ - необходимо выделить и оценить главные функциональные стратегии основных конкурентов. Функциональный анализ проводится по трем аспектам:

- анализ стратегии маркетинга;
- анализ операционной стратегии;
- анализ финансовой стратегии.

б) анализ по подразделениям - по их основным направлениям деятельности. Подразделения конкурента, являясь локальными центрами получения прибыли, выполняют все необходимые функции, которые должны быть оценены и за которыми должен постоянно осуществляться контроль.

в) анализ стратегии конкурента в целом - проводится после оценки отдельных подразделений, акцентируя внимание на показателях его конкурентоспособности.

План анализа стратегии конкурента примерно следующий:

- ⇒ оценить цели конкурента;
- ⇒ оценить тенденции улучшения и развития конкурента;
- ⇒ оценить сильные и слабые стороны конкурента;
- ⇒ составить ориентированную структуру хозяйственного портфеля конкурента;
- ⇒ оценить действия конкурента в ретроспективе;
- ⇒ оценить состав и квалификацию персонала;
- ⇒ оценить характер деятельности высшего руководства.

Кроме перечисленных аспектов анализа конкурентов следует выделить необходимость рассмотрения качества внешних коммуникаций конкурента по двум направлениям:

- отношение, собственно клиентов к изучаемому конкуренту и мнение клиентов других банков о конкуренте;
- отношение конкурента к своим существующим и потенциальным конкурентам (косвенно оценивая скорость и характер реакции по сохранению конкурентной позиции).

Оценка стратегических возможностей конкурента.

Стратегические возможности конкурента рассматриваются с точки зрения его способности оказывать давление (атакующие возможности) на своих соперников и предпринимать ответные меры (оборонительные возможности) на аналогичные их действия.

Знание стратегических возможностей конкурентов позволяет выработать собственную конкурентную стратегию поведения на рынке.

В российской банковской сфере в настоящее время конкурентоспособными оказываются три категории банков:

- бывшие спецбанки (консервативные, как правило, к новаторству, с высоким уровнем обслуживания и квалифицированным персоналом);
- новые банки, экспериментирующие в сфере банковских услуг и имеющие свои приоритеты;
- банки, предлагающие услуги, соответствующие потребностям индивидуального клиента и рынка.

Понятие "конкурентоспособность" является частью более широкого понятия "конкуренция", как единичное и целое. Конкурентоспособность продукта (услуги) и конкурентоспособность банка-производителя услуги взаимосвязаны между собой, так как способность банка конкурировать на рынке напрямую зависит от степени конкурентоспособности услуги.

Конкурентоспособность банковских продуктов определяется в сопоставлении с продуктами по уровню качества, цене и уровню обслуживания.

Существует несколько подходов к определению понятия конкурентоспособность. Приведем наиболее общее из них:

конкурентоспособность - это способность объекта (банка и банковского продукта) выдерживать конкуренцию в сравнении с аналогичными объектами в условиях конкурентного рынка.

Упрощенно "формулу" конкурентоспособности можно представить в виде:

$$\text{КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬ} = \text{КАЧЕСТВО} + \text{ЦЕНА} + \text{УРОВЕНЬ} \\ \text{ОБСЛУЖИВАНИЯ}$$

Управление конкурентоспособностью банковских продуктов фактически означает управление жизненным циклом продукта. Жизненный цикл банковского продукта - это маркетинговая концепция разработки конкретной услуги, ее выхода на рынок и до момента ее своевременного устранения с рынка.

Управление жизненным циклом банковских продуктов означает способность банка обеспечивать конкурентоспособную номенклатуру услуг, а, следовательно, преимущества в конкурентной борьбе и устойчивое положение на рынке.

Состояние банковской конкуренции в современных условиях российского рынка характеризуется следующими тенденциями.

1. Резкое усиление конкурентной борьбы.
2. Ориентация на сохранение и расширение клиентской базы.
3. Ориентация банков на расширенное обслуживание физических лиц с учетом индивидуального подхода.
4. Повышение качества услуг и их привлекательности для клиентов.
5. Усиление неценовой конкуренции на фоне гибкого, эластичного и мобильного применения процентных ставок и платы за услуги.
6. Расширение сети и экспансия региональной политики (в том числе в СНГ).
7. Привлечение консалтинга по управлению денежными ресурсами клиентуры.
8. Внедрение современных технических средств и банковских технологий.
9. Совершенствование системы управления персоналом и повышение требований к квалификации кадров.
10. Усиление конкурентной борьбы с небанковскими учреждениями и нефинансовыми организациями.
11. Стремление к снижению стоимости услуг и увеличению денежных поступлений, включая комиссии за услуги.
12. Ориентация на улучшение имиджа кредитного учреждения.
13. Внедрение систем управления конкурентоспособностью банковских продуктов.
14. Ориентация на управление и совершенствование расчетов, осуществляя "пробег" списание-зачисление денег в течение одного дня.
15. Активное стремление крупных российских банков проникнуть на рынки промышленно развитых стран, получить доступ к более дешевым денежным ресурсам.

Усиление банковской конкуренции и повышение требований клиентов к банковским услугам приводят к тому, что все большее число банков обращаются к маркетингу, разрабатывают маркетинговые стратегии, чтобы адаптироваться к изменениям внешней среды и обеспечить успех в конкурентной борьбе.

11. Контрольные вопросы.

1. Объясните смысл понятия "банковская продукция"?
2. Охарактеризуйте рынок банковских услуг.
3. Какие элементы маркетинга имеют преобладающее значение в деятельности банка и почему?
4. Как бы Вы раскрыли понятие "комплекс маркетинга"?
5. Какие маркетинговые шаги Вы бы осуществили, став вице-президентом банка по маркетингу?
6. Какова связь между ускорением расчетов и финансовым результатам банка? В чем она конкретно выражается?
7. Какие новые услуги для клиентов банка Вы могли бы предложить?
8. Какие мероприятия могли бы увеличить приток новых вкладов в банк?
9. Согласны ли Вы с утверждением, что банковский маркетинг направлен в первую очередь на ускорение денежного оборота? Если да, то что банку необходимо для этого делать?
10. Какие конкретные действия Вы могли бы предложить для расширения клиентской базы и повышения качества обслуживания?
11. Как Вы понимаете термин "конкурентоспособность"?
12. Для чего нужно проводить анализ стратегии конкурентов?
13. Какие основные формы (виды) банковской конкуренции?
14. Как Вы понимаете смысл понятия "управление конкурентоспособностью"?
15. В чем специфика банковского маркетинга?
16. Какие концепции маркетинга Вы знаете?
17. Каковы специфические характеристики банковской продукции?
18. Какими уровнями характеризуется банковский продукт?
19. Какие причины (факторы) вызывают необходимость применения маркетинга в банковской сфере?
20. Назовите основные цели банковского маркетинга.
21. Какие основные задачи маркетинга Вы можете перечислить?
22. Какие цели маркетинга Вы бы сформулировали, будучи руководителем маркетингового направления?
23. Как бы Вы дополнили перечень задач маркетинга в банке?
24. Какими показателями оперирует маркетинг?
25. Как Вы понимаете ступенчатый характер маркетинговой деятельности?
26. Какие основные принципы маркетинга Вам известны?
27. Можете ли Вы дополнить перечень принципов маркетинга?
28. Какими приемами пользуются маркетологи?
29. Что такое "активный" и "пассивный" маркетинг?
30. Что такое "фокус-группа" и ее назначение?
31. Объясните логику и последовательность действий по организации маркетинговой деятельности в банке.

32. Попробуйте укрупнить (сгруппировать) этапы организации маркетинга.
33. Дайте общее определение цели.
34. Какие цели банка Вы знаете?
35. Сформулируйте цели "своего" банка.
36. Какие требования предъявляются к целям?
37. В чем отличие понятий целей и задач?
38. Что такое задачи банка и чем они определяются?
39. Сформулируйте задачи, исходя из целей "своего" банка.
40. Какие факторы оказывают влияние на постановку целей и задач ?
41. Что, по Вашему мнению, лежит в основе организационной работы ?
42. С какой целью определяются возможности банка?
43. Какие аспекты внутренних условий банка включаются в поле оценки и анализа?
44. Для чего проводится анализ баланса банка?
45. Каким образом ранжируется анализ баланса банка?
46. Какие аспекты деятельности банка оцениваются в каждом из видов анализа баланса?
47. Какие виды анализа включаются в структурный анализ баланса?
48. Что включается в структуру средств-брутто?
49. Какие еще условия необходимо исследовать, чтобы иметь полное представление о возможностях банка?