МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ РЕСПУБЛИКИ БЕЛАРУСЬ
УЧРЕЖДЕНИЕ ОБРАЗОВАНИЯ «ВИТЕБСКИЙ
ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»

И.Ю. Семенчукова
Д.Б. Рудницкий

МАРКЕТИНГ В БАНКЕ

Конспект лекций для студентов экономических специальностей

Витебск
2011

УДК 336.7+339.138
ББК 65.262.101-32
С 30

Рецензенты:
А.А. Орешенков – к.э.н., доцент кафедры «Экономическая теория и маркетинг» УО «ВГТУ»;
Платонова Л.А. – к.э.н., доцент кафедры «Экономическая теория и маркетинг» УО «ВГТУ».

Рекомендовано к изданию редакционно-издательским советом УО «ВГТУ», протокол № 8 от 09.12.2010 г.

С 30 Семенчукова, И. Ю. Маркетинг в банке : конспект лекций / И. Ю. Семенчукова, Д. Б. Рудницкий. – Витебск : УО «ВГТУ», 2010. – 160 с.

ISBN 978-985-481-249-6

В конспекте лекций раскрыто содержание каждой темы всего курса с разбивкой по вопросам (согласно учебной программе). Представлены вопросы для подготовки студентов к экзамену, а также предложен перечень литературы по изучаемой дисциплине. Рекомендуется для студентов экономических специальностей всех форм обучения.

УДК 336.7+339.138
ББК 65.262.101-32

ISBN 978-985-481-249-6

© Семенчукова И.Ю., 2011
© Рудницкий Д.Б., 2011
© УО «ВГТУ», 2011

СОДЕРЖАНИЕ

Введение…… 4
Лекция 1. Сущность и основное содержание маркетинговой деятельности в банке……... 5
Лекция 2. Анализ банковской системы Республики Беларусь…… 18
Лекция 3. Анализ маркетинговых возможностей коммерческого банка….. 25
Лекция 4. Система маркетинговой информации в банке…… 34
Лекция 5. Анализ маркетинговой среды коммерческого банка……. 46
Лекция 6. Конкурентный анализ банковского рынка…….. 49
Лекция 7. Модели покупательского поведения клиентов розничного и корпоративного банковского рынков……. 60
Лекция 8. Сегментация банковского рынка……. 67
Лекция 9. Отбор целевых сегментов и позиционирование на банковском рынке…… 77
Лекция 10. Управление взаимоотношениями с клиентами банка…….. 84
Лекция 11. Продуктовая стратегия маркетинга в банке……. 93
Лекция 12. Ценовая стратегия маркетинга в банке…….. 104
Лекция 13. Маркетинговая стратегия в области систем доставки банковских продуктов…… 110
Лекция 14. Коммуникационная стратегия маркетинга в банке…….. 116
Лекция 15. Маркетинговый аудит и реинжиниринг……. 147
Перечень контрольных вопросов по курсу……... 156
Список литературы по курсу……..... 158

ВВЕДЕНИЕ

«Маркетинг в банке» – одна из специальных учебных дисциплин, направленных на подготовку специалистов в области маркетинговой деятельности.

Цель курса – обеспечение у студентов высокого уровня экономических знаний, позволяющих охватить всю систему принципов, методов, форм и приёмов регулирования рынка банковских продуктов, и на этой основе формирование представления о банковском маркетинге и его составных элементах.

Задача курса – приобретение теоретических знаний и практических навыков в области маркетинговой деятельности в банковской сфере, изучение специфики маркетинга в банковской практике Республики Беларусь, Российской Федерации, исследование методологии определения эффективности маркетинговой деятельности коммерческого банка.

Изучив дисциплину, студенты должны *знать:*

- особенности банковского маркетинга, формы конкуренции и сотрудничества на финансовом рынке, особенности поведения покупателей розничного и корпоративного банковского рынка;
- основные стратегии и инструменты банковского маркетинга;
- процесс комплексного маркетингового исследования банковского рынка;
- механизмы сегментации и позиционирования банковского продукта на рынке;

уметь:

- осуществлять маркетинговые исследования банковского и финансового рынков;
- определять маркетинговые возможности банка исходя из возможностей внешней среды, целей и задач банка и его внутренних ресурсов;
- прогнозировать поведение покупателей на банковском рынке;
- формировать эффективную программу маркетинга: товарная, ценовая, коммуникационная стратегии банка, а также стратегию в области систем доставки банковских продуктов;
- разрабатывать стратегию развития банка с учетом банковских рисков.

Изучению курса «Маркетинг в банке» должны способствовать знания студентов по основам маркетинга, поведению потребителей, ценообразованию, экономической теории, банковскому делу, основам менеджмента.

ЛЕКЦИЯ 1. СУЩНОСТЬ И ОСНОВНОЕ СОДЕРЖАНИЕ МАРКЕТИНГОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ В БАНКЕ

1. Объективные предпосылки зарождения и развития маркетинговой деятельности в банке.

2. Сущность и особенности банковского маркетинга. Цели, принципы и функции его реализации.

3. Эволюция концепций управления маркетинговой деятельностью в банке.

4. Организация маркетинговой деятельности в банке.

1 Объективные предпосылки зарождения и развития маркетинговой деятельности в банке

В банковской сфере деятельности маркетинг стал активно применяться с начала 70-х годов XX века. Несмотря на то, что большинство из концептуальных принципов, вводимых в банковскую деятельность, происходит из промышленного и потребительского маркетинга, очень важно понять, что во многих отношениях банковская деятельность имеет существенные отличия.

Первоначально банки рассматривали маркетинг лишь как средство изучения спроса, стимулирования и привлечения клиентов, и лишь в 70-х годах XX века 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 принципам маркетинга, разрабатывают стратегические маркетинговые планы, чтобы адаптироваться к изменениям внешней среды и обеспечить себе успех в конкурентной борьбе.

Причины активного внедрения маркетинга в финансово-банковскую сферу экономической деятельности:

1. В начале 70-х годов XX века активизируется процесс интернационализации на мировых рынках. Это приводит к взаимопроникновению на рынки зарубежных конкурентов, результатом чего является острое соперничество с местными банками (под местными банками понимаются банки, действующие на территории своей страны). Т. е. происходит глобализация банковской конкуренции. Появившиеся на рынке зарубежные банки принесли с собой новые подходы к удовлетворению запросов клиентов, новые банковские услуги, стали учитывать специфические нужды клиентов во всех видах международных операций.

2. На смену безраздельному господству на финансово-банковском рынке американских банков пришло активное

соперничество европейских и японских банков, а в настоящее время еще и китайских банков.

3. В этот период открываются новые рынки капиталов, которые трансформировали традиционную систему вкладов, так сформировался межбанковский рынок, и завершил свое формирование еврорынок.

Межбанковский рынок – сегмент рынка ссудных капиталов, где временно свободные денежные ресурсы кредитных учреждений привлекаются и размещаются банками между собой, преимущественно в форме межбанковских депозитов на короткие срок.

Еврорынок – международный рынок ссудных капиталов, на котором операции осуществляются в евровалютах. Включает несколько секторов: евро-денежный рынок (краткосрочные межбанковские депозиты – до 1 года); рынок банковских еврокредитов (среднесрочные ссуды на 2–10 лет, оформляемые кредитным соглашением); рынок еврооблигаций (средне- и долгосрочные займы, от 10 до 15 лет). Организационно еврорынок представляет собой группу крупных и средних коммерческих банков, расположенных в основных финансовых центрах Европы, а также в тех странах, где законодательством не ограничиваются права банков по проведению операций в иностранной валюте с нерезидентами.

4. Диверсификация самой банковской индустрии. Расширение спектра услуг, оказываемых банками, и развитие небанковских методов заимствования денежных средств (например, выпуск облигаций).

5. Рост конкуренции со стороны небанковских специализированных кредитно-финансовых учреждений (СКФУ) – это инвестиционные фонды, пенсионные фонды, страховые компании, общества взаимного кредитования.

СКФУ оказались в более выгодных условиях, так как многие ограничения, применимые к коммерческим банкам, на СКФУ не распространяются (например, норма обязательных резервов в центральном банке, нормативы ликвидности и дееспособности).

В настоящий момент во многих странах мира СКФУ вытеснили коммерческие банки с таких традиционных для них видов рынка, как автомобильные ссуды, семейное страхование, индивидуальные и пенсионные счета и даже потребительский кредит.

6. Революционные изменения в технологии банковского дела позволили коммерческим банкам ускорить процесс обработки бумажного документооборота и предложить на рынке новые услуги по информационной обработке данных. Появление новых банковских технологий позволило банкам перейти практически на круглосуточное обслуживание клиентов посредством использования ЭВМ, банкоматов и пластиковых карточек, а также систем дистанционного банковского

обслуживания (система «клиент-банк», Интернет-банкинг, SMS-банкинг).

7. В 70-х годах XX века не только в США, но и в Западной Европе была проведена четкая сегментация банковского рынка, так окончательно сформировался класс очень богатых клиентов (например, депозит свыше 100 тыс. долл. США), для которых стали разрабатываться и предоставляться персональные услуги, а также класс клиентов с высоким уровнем достатка (например, депозит свыше 20 тыс. долл. США).

8. Широкое использование автоматических систем обслуживания клиентов, что позволило сократить время обслуживания и расширить круг обслуживаемых клиентов.

9. С середины 80-х годов XX века наблюдается очередной виток промышленной революции, в результате которого кардинально изменяется техника и технологии предприятий, что расширило дополнительный спрос на заемный капитал банков со стороны промышленных предприятий.

10. 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 банковского продукта на рынок.

2 Сущность и особенности банковского маркетинга. Цели, принципы и функции его реализации

В экономической литературе существует множество определений банковского маркетинга:

Банковский маркетинг – рыночная концепция управления деятельностью банка, направленная на изучение рынка и экономической конъюнктуры, конкретных потребностей клиентов банка и ориентацию на потребности клиентов при разработке новых услуг или совершенствовании существующих (Н. Б. Куршакова).

Банковский маркетинг – это комплексная система создания и сбыта банковских продуктов, ориентированная на удовлетворение потребностей конкретных групп потребителей и получение прибыли на основе изучения и прогнозирования рынка (С. А. Гурьянов).

Банковский маркетинг – деятельность банка, ориентированная на изучение и удовлетворение потребностей клиентов (В. Сенчагов).

Коммерческий характер функционирования банков требует широкого применения маркетинга. Специфика маркетинга в банковской области обусловлена не только тем, что он способствует коммерциализации банковской работы и обеспечивает эффективное

использование денежных ресурсов, но и особенностями денежного оборота, который выступает объектом всей банковской деятельности. Отсюда банковский маркетинг должен быть нацелен на ускорение денежного оборота за счёт совершенствования и ускорения безналичных расчётов в экономике. Маркетинг ориентирован на анализ и удовлетворение потребностей клиентов банка (предприятий, организаций, населения) в быстром и правильном проведении расчётов, осуществляемых с поставщиками сырья и материалов, покупателями готовой продукции, рабочими и служащими, финансовой и банковской системой. Банковский маркетинг связывается с новыми формами расчётов, в максимальной степени учитывающими характер хозяйственной деятельности клиентов банка.

Банковский маркетинг включает решение следующих **основных задач**:

– установление существующих и потенциальных рынков банковских услуг; охват уже обслуживаемых клиентов новыми банковскими продуктами и услугами;

– максимальное удовлетворение требований клиентов по объему, структуре и качеству банковских продуктов и услуг, создающее оптимальные условия для устойчивости деловых отношений;

– обеспечение рентабельной работы банка в постоянно изменяющихся условиях финансового рынка;

– выбор конкретных рынков и установление нужд заказчика;

– установление долго- и краткосрочных целей для развития существующих и новых видов услуг;

– введение новых видов услуг в практику и контроль банка за реализацией программ внедрения;

– формирование спроса на виды услуг и его поддержание.

Принципы банковского маркетинга:

– тщательный учет потребностей и динамики спроса, оценка конъюнктуры рынка;

– создание условий для максимального приспособления банковских операций и услуг к требованиям рынка, исходя из долгосрочной перспективы;

– целенаправленное воздействие на клиентов; долговременный характер целей и прогнозирования;

– применение в единстве и взаимосвязи стратегии и тактики активного приспособления к требованиям потенциальных покупателей с одновременным целенаправленным воздействием на них;

– направленность предприятия не на сиюминутный, а на долговременный результат маркетинговой работы.

На реализацию принципов банковского маркетинга ориентированы его ***функции*:**

1. Выявление существующего и потенциального рыночного спроса и требований клиентов к банковским продуктам и услугам посредством комплексного исследования состояния финансового рынка и перспектив его развития.

2. Эффективная организация деятельности по созданию новых и совершенствованию предоставляемых банковских продуктов, более полно удовлетворяющих запросы клиентов.

3. Определение оптимального ассортимента банковских продуктов и услуг, исходя из реальных возможностей банка и требований рынка.

4. Планирование и координация деятельности банка на финансовом рынке.

5. Разработка сбытовой политики, организация системы стимулирования реализации банковских продуктов и услуг, формирование потребностей покупателей.

6. Поддержание и развитие имиджа банка как надежной, ориентированной на потребности клиента организации.

7. Управление маркетинговой деятельностью как системой, т. е. планирование, выполнение и контроль маркетинговой программы и индивидуальных обязанностей каждого участника работы банка, оценка рисков и прибылей, эффективности маркетинговых решений.

Таким образом, конечная **цель маркетинговой деятельности в банке** сводится к разработке мероприятий по изучению финансового рынка, повышению конкурентоспособности банка, прибыльности банка, повышению имиджа банка как социального института.

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

Во-первых, банковские услуги абстрактны и порой их нельзя ощутить материально, увидеть и оценить до момента удовлетворения потребности. Традиционные банковские услуги материализируются в действиях конкретного операционного работника банка. В связи с ростом абстрактности, стандартизированности банковского продукта банкам необходимо уделять внимание видимым элементам обслуживания (визуализация услуг) – банковскому оборудованию, внешнему виду обслуживающего персонала, интерьеру банка, банковской символике и всему тому, что может дать косвенную информацию относительно характера и качества предоставляемых банковских услуг.

Во-вторых, электронные банковские услуги подразумевают наличие ряда посредников, взаимодействует с которыми потребитель банковского продукта удаленно, используя каналы связи. Клиент, получая абстрактно электронный доступ к банковскому продукту, может и не представлять, какая череда посредников его предлагает.

В-третьих, рынок электронных банковских услуг отличается высокой обезличенностью.

В-четвертых, особенностью банковских услуг является их сложность для восприятия. В отличие от традиционных потребительских услуг, удовлетворение потребности в банковских продуктах требует от клиента повышенного интеллектуального, культурного, образовательного и правового уровня.

В-пятых, неотделимость услуги от источника предоставления. Услуга не существует отдельно от того, кто ее оказывает, в отличие от товара, который в материальном виде существует независимо от присутствия или отсутствия его источника. Источниками услуг могут быть люди или машины. Традиционно банковские услуги оказывались банковскими служащими, имеющими соответствующую квалификацию. По мере роста уровня развития и технического оснащения современной банковской отрасли источником банковских услуг все более становятся машины, у клиентов появилась возможность отдавать распоряжения банку через электронные каналы (банкоматы, модемная связь, терминалы). Автоматизация, прежде всего, обусловливает переход к стандартизированным продуктам, комплексному банковскому облуживанию.

В-шестых, непостоянство качества услуг. Хотя многие банки предлагают клиентам сходный или даже одинаковый набор услуг, тем не менее, абсолютной идентичности банковских продуктов (такой, как при серийном производстве в промышленности) не достигается. Прежде всего, это относится к неавтоматизированным услугам, которые предполагают интенсивное общение клиентов с банковскими сотрудниками, имеющими разный уровень технических и коммуникационных навыков. С внедрением средств автоматизации значение этой характеристики несколько снижается: банковский автомат оказывает стандартные услуги всем клиентам, независимо от времени дня, поведения или внешнего вида потребителя. Непостоянство качества у автоматизированных банковских услуг может возникать, в основном, в связи с различиями используемых банками технологий.

В-седьмых, несохраняемость банковских услуг. Банковские услуги не могут храниться, их нельзя «заготовить впрок». Спрос на них меняется, он может быть различен в разные дни недели и даже в разное время суток.

В-восьмых, экстерриториальность и интерактивность обслуживания. Это проявляется в возможности удовлетворения потребности клиента в управлении активами вне зависимости от местонахождения и времени суток в режиме самообслуживания.

В-девятых, множественность каналов доступа и общедоступность к системе предусматривает возможность

удовлетворения потребностей клиента, используя при этом различные индивидуальные каналы доступа.

В–десятых, банковский продукт (услуги) связан с использованием денег в различных формах (наличные, безналичные деньги и расчеты). Нематериальные банковские услуги приобретают зримые черты посредством имущественных договорных отношений, большинство банковских услуг имеет протяженность во времени, ибо сделки, как правило, не ограничиваются однократным актом, устанавливаются более или менее продолжительные связи клиента с банком.

3 Эволюция концепций управления маркетинговой деятельностью в банке

Концепция маркетинговой деятельности – это ориентированная на потребителя целевая философия и стратегия банка. Она основывается на анализе всех показателей, влияющих на финансово-кредитную систему в целом и банка в частности. На базе маркетинговой концепции формируются предложения относительно оптимизации деятельности банка, и в последующем проводится комплексное планирование его внутренней и внешней деятельности.

В зависимости от характеристик банка (размер, специфика деятельности, учредители) и его целей и задач выбирается маркетинговая концепция, которая принимается за основу до изменения важнейших показателей на рынке, заложенных в расчеты при ее выборе. Часть банков в условиях рынка Беларуси применяют определенную маркетинговую концепцию на протяжении нескольких лет. Однако это могут себе позволить крупные надежные и консервативные банки, которые имеют значительные собственные средства и ресурсы которых не будут подвержены изменениям даже при спаде экономики и политической нестабильности. Другие банки оперативно меняют свою концепцию в зависимости от динамики внешних и внутренних факторов. В то же время необходимо отметить, что на практике ни одна концепция в чистом виде не встречается.

Рассмотрим основные концепции маркетинга, которые могут использоваться в банковском предпринимательстве.

Производственная концепция, или концепция совершенствования банковских технологий: поскольку клиенты при выборе банка ориентируются на доступные услуги, имеющие невысокую цену, банки предлагают преимущественно традиционные услуги, имеющие высокую эффективность (прибыльность).

Данную концепцию банки выбирают, если:

• основная часть реальных и потенциальных клиентов банка имеет невысокие доходы;

• спрос на банковские услуги равен предложению или превышает его;

• на основе роста клиентской базы сокращаются условно-постоянные расходы банка, что позволяет выделять средства для увеличения доли отдельных услуг банка на рынке.

Усилия руководства банков, придерживающегося производственной концепции маркетинга, должны быть направлены, прежде всего, на исследование мотивации клиентов при выборе банка, причин, побуждающих клиентов предпочесть услуги другого банка, и на подготовку предложений по росту клиентской базы банка на основе совершенствования банковских технологий.

Продуктовая концепция, или концепция совершенствования банковских услуг: привлечение клиентов к тем услугам банка, которые по своим характеристикам и качествам превосходят аналоги конкурентов и тем самым предоставляют потребителям большие выгоды. Банки в этом случае направляют немалые усилия на повышение качества предоставляемых услуг. Чаще всего продуктовой концепции придерживаются банки и финансово-кредитные институты, предоставляющие услуги, которые отличаются нетрадиционностью, индивидуальностью, иногда уникальностью и высокой ценой (например, лизинговые, аудиторские услуги). Продуктовая концепция маркетинга базируется:

• на качественных характеристиках уровня предоставляемых банковских услуг;

• на учете политической и экономической конъюнктуры, влияющей на качество услуг;

• на снижении риска при предоставлении банковских услуг.

Сбытовая концепция, или концепция интенсификации коммерческих усилий: активная информация и реклама банковских услуг на основе маркетинговых исследований с целью обеспечения необходимого уровня привлечения клиентов и роста объема реализации услуг. Типичным приемом этой концепции является активное создание банками страховых компаний, пенсионных фондов, лизинговых компаний с целью привлечения клиентов комплексным обслуживанием, включая нетрадиционные услуги, ноу-хау, консультации в различных областях бизнеса и т. д. Для реализации этой концепции банки создают многофункциональную службу маркетинга. Ее цели преимущественно являются среднесрочными: завоевать внимание потребителей банковских услуг, в частности за счет проведения более агрессивной по сравнению с конкурентами рекламной кампании и активной личной продажи.

Традиционная маркетинговая концепция: рост объема потребления банковских услуг можно обеспечить в основном после анализа потребностей и мотивации спроса отдельных социальных групп

населения или контактных аудиторий на эти услуги, и разработки на этой основе адресного предложения по продвижению банковских услуг. Иными словами, маркетинг должен начаться с анализа спроса и предложения на ту или иную банковскую услугу, и только после этого составляются предложения и программы по их продвижению. Данная концепция начала обретать своих сторонников в банковской сфере в середине 1970-х гг., которые характеризовались:

- насыщением спроса на традиционные банковские услуги;
- наличием у части банков развитой внешней и внутренней инфраструктуры;
- развитием государственных и международных финансовых рынков;
- ограниченностью денежных ресурсов.

Банки, придерживающиеся традиционной маркетинговой концепции, чаще, чем другие, имеют свой «товарный знак» или девиз, а также предоставляют полный комплекс банковских услуг.

Социальная, или этическая концепция: целевая философия, идеология, стратегия и политика банка ориентируются на приоритет общечеловеческих, а не узковедомственных интересов. Иногда эту концепцию называют «ориентированной на человека», или «концепцией интеллектуального потребления». Эта концепция, самая перспективная для банков, должна способствовать интересам общества в целом. Она сформировалась в начале 1980-х годов XX века. Один из вариантов этой концепции – концепция *«7-С»* (рис. 1), в которой с помощью инструментов маркетинга достигается равновесие между интересами потребителей, производителей и общества в целом. Иными словами, в процессе удовлетворения запросов клиентов банки получают свою прибыль, а общество (через клиентов и банк) получает свою долю в форме бюджетных отчислений или строительства социальных объектов.

Все элементы системы *«7-С»* имеют конкретное содержание, они **являются переменными, зависимыми от различных внешних и внутренних** факторов. Для банков ее реализация в полном объеме требует значительных материальных затрат.

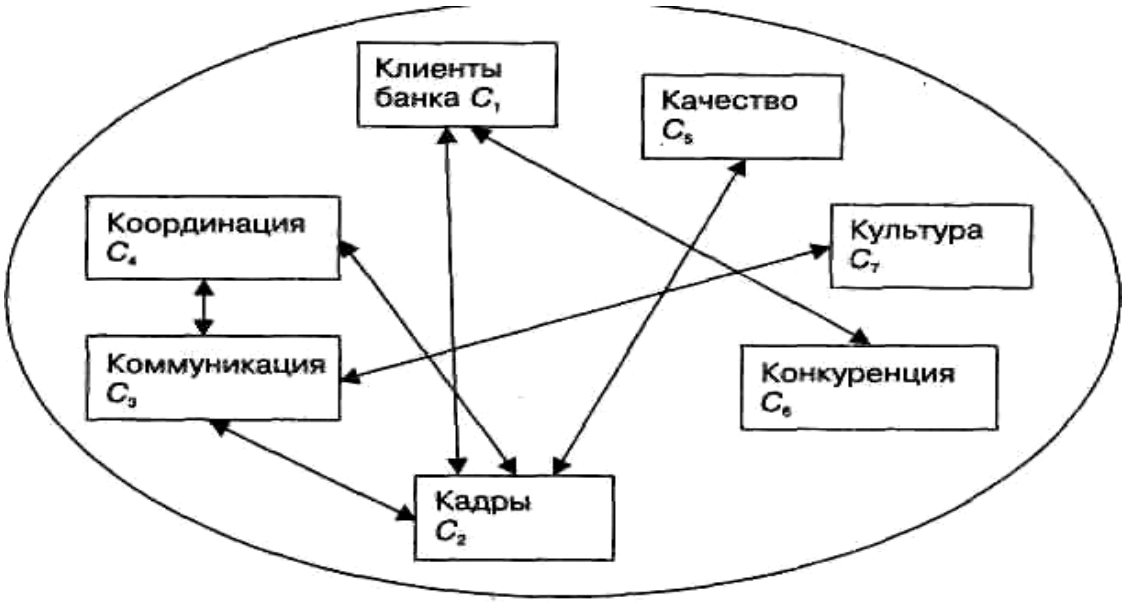

Рисунок 1 – Элементы системы *«7-С»* социальной концепции маркетинга

Рассмотрим подробнее элементы системы *«7-С»*.

C_1 – клиент банка или потребитель банковской услуги. Любой банк существует только в том случае, когда есть потребитель на его услугу. Банк и потребитель встречаются на рынке. Специфика финансового рынка – очень тесная взаимосвязь между основными его субъектами, отношения между которыми очень конкретны, но зависят от множества факторов. Банки проводят глубокий анализ клиентской базы, в частности по объемным, финансовым показателям, по платежеспособности; изучается «кредитная история» клиента или потенциального потребителя банковской услуги.

Усиление конкуренции между банками требует особого внимания к проблеме организации отношений с каждым клиентом, установлению партнерских отношений между банком и клиентами, которые во многом определяют выигрыш в конкурентной борьбе.

C_2 – кадры, т. е. элемент, во многом объединяющий банк, клиентов и конкурентов. От квалификации кадров и их отношения к работе зависит уровень эффективности деятельности любого банка. Здесь для банка одна из главных проблем – это поиск квалифицированных кадров и сбор информации о руководящих кадрах клиентов и конкурентов.

C_3 – коммуникация, т. е. методы и формы доведения основных идей банка и конкретных положений о той или иной услуге до потребителя банковских услуг. Состоит из пяти составляющих:

$C_3$1 – техническое обеспечение коммуникации (телевидение, радио, газеты, журналы, Интернет, прямая почтовая рассылка и т. д.);

$C_3$2 – полнота информации для партнера (потребителя, контрагента, клиента) о предмете договора, об услуге банка и ее характеристике, о порядке предоставления банковской услуги. Эта информация должна отвечать на пять основных вопросов: когда? как? где? кому? сколько? Кроме того, существует основное правило, помогающее привлечь в банк потенциального клиента: вначале необходимо определить нижний предел допустимых уступок и создать запас переменных величин, с которыми можно работать во время переговоров. Чем больше в запасе переменных, тем больше разных вариантов можно предложить клиенту и тем больше шансов заключить сделку. Если переговоры ведутся с важным клиентом, то, прежде всего, банковский работник должен избежать тупиковых ситуаций: вести переговоры до тех пор, пока не удастся заключить приемлемую сделку. Данную работу должны проводить сотрудники маркетинговой службы и коммерческих подразделений, занимающихся личной продажей услуг банка;

$C_3$3 – конкретность и ясность выражения целей, что позволяет экономить свое время и время партнеров, повышать эффективность своей деятельности. Краткое, но частое резюме помогает сохранить импульс переговоров и, кроме того, показывает клиенту, что работник банка прислушивается к его аргументам;

$C_3$4 – деликатность в отношениях. Этот элемент не только повышает эффективность деятельности, но и отражается на деловой репутации;

$C_3$5 – корректность и пунктуальность в процессе общения на всех уровнях: своевременные ответы на деловые письма и предложения, вежливость, компетентное решение вопроса независимо от конкретной ситуации.

C_4 – координация, т. е. наличие прямой и (или) обратной связи между объектами и субъектами деятельности банковского учреждения; это необходимый элемент для оптимального (эффективного) осуществления стратегии и тактики его деятельности.

C_5 – качество: совокупность свойств услуг, которые обусловливают их способность удовлетворять определенные потребности клиентов. Это один из основных элементов, обеспечивающих процветание любого производителя, в том числе и банка и его клиентов.

C_6 – конкуренция: процесс взаимодействия, взаимосвязи и борьбы между производителями и потребителями за наиболее выгодные условия реализации своих целей. Для выявления конкурентоспособности отдельных товаров (услуг) необходимо провести анализ рыночной и ценовой конкуренции, конкуренции издержек производства, производителей, рентабельности и прибыльности. Достижение максимальной конкурентоспособности

связано с выпуском продукции (оказанием услуг), которая обладает уникальными качествами, что делает ее практически незаменимой, а следовательно, малоэластичной по цене. Часто приобретение краткосрочных преимуществ может противоречить решению долгосрочных стратегических проблем повышения конкурентоспособности.

C_7 – культура: охватывает все упомянутые компоненты системы и выражается в определенном уровне развития как общества в целом, так и отдельных его слоев и конкретных индивидуумов: типы и формы организации жизни и деятельности отдельных субъектов, их взаимоотношения и создаваемые ими материальные и духовые ценности.

Модели маркетинговой деятельности банков, придерживающихся концепции *«7-С»,* являются многомерными и социально направленными. Так как в них часто входят не только количественные, но и качественные показатели, возникает необходимость их формализации, которая должна основываться на различных методах экспертных оценок. Методология анализа с помощью экспертных оценок представляет собой выбор оптимального метода в каждой конкретной ситуации для превращения в количественные оценки факторов и процессов, не поддающихся непосредственному измерению. Экспертные оценки высказываются индивидуально или коллективно.

Маркетинговая концепция *«7-С»* представляет собой системную философию банковского предпринимательства, поскольку предполагает сбор, обработку, анализ и интерпретацию всеобъемлющей информации о деятельности банка. Безусловно, тот банк, который может получить, осмыслить и применить такую большую информацию, уже имеет значительные конкурентные преимущества по сравнению с другими, менее информированными банковскими учреждениями. Однако получение подобной информации требует весьма крупных затрат, наличия квалифицированного персонала; в то же время не следует ожидать мгновенного и видимого экономического результата; во всяком случае, он может быть неочевиден. Лишь крупнейшие банки, располагающие и осознающие абсолютную необходимость проведения в жизнь подобной маркетинговой концепции, способны иметь такой результат.

Каждая из представленных концепций в той или иной мере применяется в настоящее время в сфере финансовых услуг в целом и в банковском секторе в частности.

4 Организация маркетинговой деятельности в банке

При организации маркетинговой деятельности в банке необходимо учитывать, что деятельность банка активно регулируется со

стороны государства. Помимо специальных законов существует целый ряд обязательных экономических нормативов, направленных на обеспечение ликвидности кредитных учреждений.

Организацию маркетинговой деятельности в банке можно наглядно представить в виде схемы (см. рисунок 2).

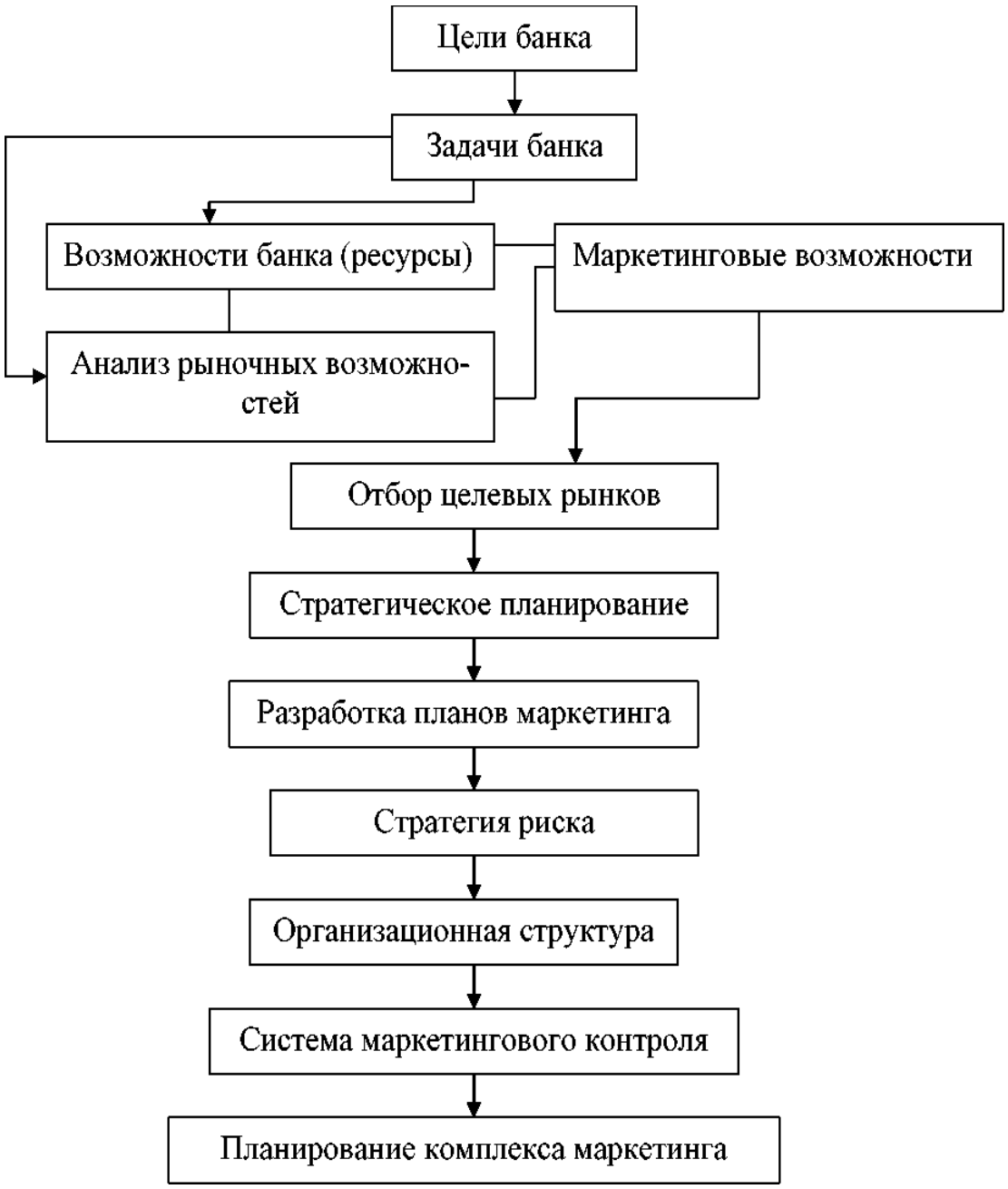

Рисунок 2 – Схема маркетинговой деятельности в банке

Таким образом, организацию маркетинговой деятельности в банке можно представить в виде процесса, состоящего из следующих видов работ:

- 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.

В заключении важно отметить, что целью политики руководства банка и деятельности всех его служб является привлечение клиентуры, расширение сферы сбыта своих услуг, завоевание большей доли рынка, рост получаемой прибыли. Отсюда огромное значение маркетинговой работы банка, содержание и цели которой существенно изменяются в последнее время под влиянием резко усиливающейся конкуренции на финансовых рынках и модифицируемых отношений между банками и клиентурой.

ЛЕКЦИЯ 2. АНАЛИЗ БАНКОВСКОЙ СИСТЕМЫ РЕСПУБЛИКИ БЕЛАРУСЬ

1. Виды банков и их классификация.
2. Центральные банки, их статус и операции.
3. Национальный банк РБ и его влияние на деятельность коммерческих банков.

1 Виды банков и их классификация

Банковская система – совокупность различных видов банков и система их взаимосвязи, существующая в стране в определенный исторический период.

В Республике Беларусь сформировалась двухуровневая банковская система.

Первый уровень представляет эмиссионный банк страны – Национальный банк Республики Беларусь. Второй уровень – это коммерческие банки.

Национальный банк РБ является центральным банком Республики Беларусь и выполняет следующие основные функции:
- разработка и осуществление денежно-кредитной политики;
- эмиссия денег;
- эмиссия ценных бумаг Национального банка;

- регулирование денежного обращения и кредитных отношений;
- валютное регулирование;
- рефинансирование коммерческих банков;
- организация эффективного, надежного и безопасного функционирования системы межбанковских расчетов и т. д.

Кроме того, Национальный банк РБ осуществляет надзор и регулирует деятельность коммерческих банков, утверждает правила совершения банковских операций, устанавливает экономические нормативы.

Коммерческие банки занимаются финансовым посредничеством, привлекают денежные средства юридических и физических лиц, размещают их от своего имени и за свой счет на условиях срочности, возвратности и платности, открывают и ведут банковские счета, осуществляют другие банковские операции. Специфику деятельности коммерческих банков (финансовое посредничество) определяют трансформационные функции банков в экономике:

- трансформация капиталов (укрупнительная функция). Банки привлекают значительное количество мелких вкладов (остатки по счетам) и выдают некоторое количество крупных кредитов;
- трансформация сроков. Банки привлекают и размещает ресурсы с разными сроками погашения (возврата), т. е. балансируют интересы вкладчиков и кредитополучателей в отношении обязующих сроков;
- трансформация рисков. Банки гарантируют возврат денежных средств, т. е. берут на себя риски размещения ресурсов.

В настоящее время в Республике Беларусь в нормальном режиме работает 31 коммерческий банк.

При классификации коммерческих банков в странах с переходной экономикой обычно выделяют следующие группы:

- <u>универсальные коммерческие банки</u> (осуществляющие широкий круг банковских операций) и <u>специализированные коммерческие банки</u> (оказывающие ограниченный круг банковских услуг);
- банки, имеющие и не имеющие филиалы;
- региональные банки, деятельность которых осуществляется на ограниченной территории, и банки, не ограничивающие себя территориальными рамками;
- акционерные и паевые банки;
- банки, созданные на основе бывших государственных специализированных банков, и коммерческие банки, образованные впервые;
- банки, уставный капитал которых полностью образован за счет взносов юридических и физических лиц (резидентов), и банки с участием иностранных инвестиций;
- банки, созданные для финансирования отдельных целевых программ (банки развития), и банки, не ограничивающиеся рамками

одной отрасли или конкретной программы;

- банки, совершающие кредитные операции с любой клиентурой, и банки взаимного кредита.

Для Республики Беларусь общей тенденцией является универсализация банков, что обусловлено еще недостаточным развитием банковской системы, отсутствием четкого разделения функций. В странах с развитой рыночной экономикой действуют целостные банковские системы с разделением функций у взаимодействующих в ее составе отдельных банков: сберегательные банки аккумулируют денежные средства, а инвестиционные вкладывают капиталы в определенные сектора экономики. В переходный период при недостаточном развитии отдельных операций (ипотечные, инновационные, инвестиционные и др.) белорусские банки для обеспечения устойчивой прибыльности своей деятельности, диверсификации рисков вынуждены быть универсальными.

Специализированные банки могут различаться специализацией, причем наиболее важной является функциональная специализация банка, определяющая характер его деятельности:

1. Функциональная специализация:

- инновационные банки;
- инвестиционные банки;
- сберегательные банки;
- ипотечные банки.

2. Отраслевая специализация:

- сельскохозяйственные банки;
- строительные банки;
- торговые банки;
- внешнеторговые банки;
- банки социального развития.

Ведущими системообразующими коммерческими банками в Республике Беларусь являются: ОАО «Сберегательный банк «Беларусбанк»», ОАО «Белагропромбанк», ОАО «Приорбанк», ОАО «Белпромстройбанк», ОАО «Белвнешэкономбанк», ОАО «Белорусский банк развития и реконструкции «Белинвестбанк»».

2 Центральные банки, их статус и операции

Главным звеном банковской системы любого государства является центральный банк. В различных странах он называется по-разному: государственный, народный, национальный, эмиссионный, резервный, банк страны. Практически во всех странах действуют законы, в которых сформированы и закреплены задачи и функции центрального банка, определены методы их осуществления.

Современные центральные банки создаются в различных формах: государственных, акционерных обществ, независимых административно-публичных образований и др.

Важнейшим вопросом для центральных банков является степень их независимости.

Под *независимостью центрального банка* понимается особая форма государственного контроля за состоянием данной сферы в стране. Среди множества факторов оценки независимости центральных банков можно выделить следующие:

• участие государства в капитале центрального банка и распределении прибыли;

• подотчетность банка;

• процедуру назначения (выбора) руководства банка;

• самостоятельность решений в области денежно-кредитной политики;

• правила, регулирующие возможность прямого и косвенного финансирования государственных расходов центральным банком страны и др.

Традиционно центральные банки являются:

- эмиссионным центром;

- банком-кредитором в последней инстанции для коммерческих банков и правительства;

- главным расчетным центром страны;

- органом надзора;

- органом регулирования денежно-кредитных отношений.

Денежно-кредитное регулирование преследует цель специфическими методами воздействовать на экономику страны.

К основным методам денежно-кредитного регулирования относятся: политика минимальных (обязательных) резервов; дисконтная (учетная) политика; операции на открытом рынке; процентная политика; депозитная политика; механизмы рефинансирования коммерческих банков.

Требования минимальных (обязательных) резервов коммерческих банков, хранимых на счетах в центральных банках, появились как страховка ликвидности банков и гарантия по вкладам клиентов. Обязательные резервы служат текущему регулированию ликвидности на денежном рынке и сдерживают эмиссию кредитных денег коммерческими банками.

Дисконтная (учетная) политика реализуется через возможности банков получать при необходимости кредиты центрального банка путем переучета векселей или под залог ценных бумаг. Путем изменений правил, условий переучета центральный банк может влиять на ситуацию на денежном рынке и рынке капиталов.

Процентная политика центрального банка призвана формировать условия для обеспечения внутренней и внешней устойчивости официальной денежной единицы. Главным инструментом является *ставка рефинансирования* – уровень платы за кредитные ресурсы, предоставляемые центральным банком другим банкам.

Предлагая тот или иной уровень ставки рефинансирования, центральный банк воздействует на спрос и предложение на кредитном рынке путем изменения стоимости предоставленных кредитов, регулирует уровень ликвидности коммерческих банков, их кредитную активность, объем денежной массы в стране. Повышение размера ставки рефинансирования вынуждает коммерческие банки сокращать размеры кредитов, получаемых от центрального банка, и, следовательно, уменьшать кредитные вложения в экономику и возможности расширения операций с клиентами. Повышение ставки рефинансирования – это стремление центрального банка ограничить предложение денег, кредиты.

Снижение уровня платы за ресурсы центрального банка (ниже расчетного уровня) может быть инструментом кредитной экспансии. Это позволяет коммерческим банкам приобретать дополнительные ресурсы путем заимствования их у центральных банков, увеличивать денежные предложения субъектам хозяйствования, расширять объемы кредитных вложений в экономику. Кроме того, увеличение маржи позволяет коммерческим банкам в рамках того же уровня доходов больше тратить на оплату привлеченных ресурсов, т. е. увеличивать депозитный процент, расширять депозитные операции.

Процентная политика, которая связана с изменением ставки рефинансирования, действует на предложение денег через объемы кредитов, предоставляемых по ставке рефинансирования.

Тесная связь уровня процентов по ресурсам и *процентов по депозитам* определяет необходимость поиска экономических критериев обоснования величины платы за заимствуемые у центрального банка средства. Ставка рефинансирования должна быть минимальным пределом оплаты кредитов (в том числе и депозитов). Депозитная ставка и ставка рефинансирования должны быть взаимосвязаны. С одной стороны, это будет сдерживать стремление банков к кредитной экспансии за счет увеличения своих ресурсов повышением ставок платы по депозитам, а с другой стороны, не позволит им снижать расходы удешевлением платы по депозитам. Таким образом, целью установления определенного размера ставки рефинансирования является также воздействие на уровень процентов (ссудных, депозитных). Поэтому ставка рефинансирования является базовым инструментом для процентного регулирования.

Операции центрального банка на открытом рынке состоят из операций купли-продажи ценных бумаг, кредитных ресурсов и валюты.

Обычно эта политика используется центральным банком для сокращения (увеличения) объема денежного предложения в государстве, поддержания курса ценных бумаг, цены ресурсов и валютного курса. Это один из методов регулирования спроса и предложения, денежных ресурсов коммерческих банков.

Механизм рефинансирования представляет собой совокупность каналов снабжения банков дополнительной ликвидностью, посредством которых денежные средства поступают от центрального банка нуждающимся коммерческим банкам (переучет векселей, ломбардные кредиты, кредитные аукционы и т. д.).

Регулирование деятельности коммерческих банков – основная функция центральных банков. Ими проводится комплекс экономических и административных мер для поддержания безопасности и повышения эффективности работы банковской системы (лицензирование, введение экономических нормативов, надзор, ограничения банковской деятельности и т. д.).

3 Национальный банк Республики Беларусь и его влияние на деятельность коммерческих банков

Национальный банк Республики Беларусь соответствует всем признакам центрального банка страны с учетом национальных особенностей. Его работа организуется с учетом требований международных правил и стандартов.

Национальный банк – центральный банк Республики Беларусь, который действует исключительно в интересах республики. Его статус, функции и операции определены в Конституции РБ и Банковском кодексе Республики Беларусь.

Основные *цели* деятельности Национального банка РБ:

- защита и обеспечение устойчивости белорусского рубля, в том числе его покупательной способности и курса по отношению к иностранным валютам;
- развитие и укрепление банковской системы Республики Беларусь;
- обеспечение эффективного, надежного и безопасного функционирования платежной системы.

Национальный банк подотчетен Президенту Республики Беларусь.

Это означает:

- утверждение Президентом Республики Беларусь Устава Национального банка, изменений и дополнений, вносимых в него;
- назначение с согласия Совета республики Национального собрания Республики Беларусь Председателя и членов Правления Национального банка и освобождение их от должности;

- определение Президентом Республики Беларусь аудиторской организации для проверки Национального банка;

- утверждение Президентом Республики Беларусь годового отчета Национального банка и распределения прибыли.

С учетом основных целей определены функции Национального банка РБ. Среди важнейших функций следует выделить:

- разработку и проведение совместно с Правительством Республики Беларусь денежно-кредитной политики;

- эмиссию денег;

- регулирование денежного обращения, валютных операций, расчетов и кредитных отношений;

- рефинансирование банков;

- эмиссию собственных ценных бумаг;

- функцию центрального депозитария;

- организацию эффективных, надежных, безопасных платежных систем, в том числе межбанковских расчетов;

- консультации и кредитование;

- функцию финансового агента Правительства Республики Беларусь и местных органов власти;

- определение и утверждение методики бухгалтерского учета и отчетности для банков и небанковских кредитно-финансовых организаций;

- порядок проведения безналичных и наличных расчетов, а также правил проведения других банковских операций;

- осуществление государственной регистрации кредитных учреждений, выдачу им лицензий;

- регулирование деятельности банков и небанковских кредитно-финансовых организаций, надзор за ними;

- организацию составления платежного баланса Республики Беларусь;

- создание золотовалютных резервов страны;

- заключение соглашений с центральными банками и кредитными организациями иностранных государств и др.

Национальный банк и Правительство Республики Беларусь взаимодействуют в разработке и проведении единой экономической, финансовой и денежно-кредитной политики страны. Председатель Правления Национального банка является членом Правительства Республики Беларусь.

Однако Национальный банк не отвечает по обязательствам правительства, и, наоборот, за исключением случаев, предусмотренных законодательством.

Национальный банк в пределах своей компетенции принимает нормативные правовые акты, обязательные для исполнения

юридическими и физическими лицами, действующими на территории Республики Беларусь.

Национальный банк может участвовать в деятельности международных банковских объединений, союзов, ассоциаций, представляет Республику Беларусь в международных организациях по вопросам денежно-кредитной политики, валютного регулирования и иным вопросам, находящимся в его компетенции.

ЛЕКЦИЯ 3. АНАЛИЗ МАРКЕТИНГОВЫХ ВОЗМОЖНОСТЕЙ КОММЕРЧЕСКОГО БАНКА

1. Функциональный и операционный анализы маркетинговых возможностей банка.

2. Структурный анализ баланса коммерческого банка.

1 Функциональный и операционный анализы маркетинговых возможностей банка

Оценка имеющихся маркетинговых возможностей банка позволяет 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, перечне услуг, оценке стратегического поведения банка на рынке, состояния планирования, уровня технической оснащенности, квалификации персонала, изучения информационной обеспеченности и качества маркетинговой информации, а также на анализе ОСУ банка. На стадии выявления имеющихся возможностей банка, прежде всего, необходимо проанализировать баланс банка, который комплексно характеризует деятельность банка. Он позволяет определить состояние ликвидности, доходности, степень риска при проведении отдельных операций, выявить источники собственных и привлеченных средств, структуру их размещения за определенный период.

При функциональном анализе оценивается деятельность банка вообще, его отношения с контрагентами (другими кредитными, 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 принимаются общая сумма баланса, соотношение размеров депозитов и выданных кредитов, соотношение собственных и привлеченных средств, доли межбанковских операций в общем объеме ресурсов и их вложений, другие показатели.

Важно также иметь в виду, что доля определенной банковской операции в общей сумме баланса позволяет выявить основную направленность в деятельности банка. Поэтому выявление наиболее эффективных операций в процессе анализа позволит перестроить деятельность в направлении получения максимальных прибылей, что должно учитываться при оценке реальных возможностей банка.

Разновидностью функционального анализа является анализ с учетом географического фактора, который позволяет оценить эффективность оказываемых услуг в территориальном разрезе и выявить наиболее перспективные регионы для обслуживания.

При операционном анализе углубленно исследуются доходность банковской деятельности и оценка каждой операции с точки зрения выявления наиболее значимых операций в формировании общей прибыли банка. Операционный анализ также должен проводиться с целью определения возможностей банка по проведению операций с оптимальным уровнем рентабельности.

2 Структурный анализ баланса коммерческого банка

Для оперативного определения маркетинговых возможностей банка иногда достаточно провести структурный анализ его баланса и оценить основные финансово-экономические показатели банка, сравнив их с нормативными показателями.

Баланс банка – сводная итоговая таблица, в которой в обобщенном виде представлены все статьи активов и пассивов на определенную дату. Разрабатывается 2 основные формы баланса:

1 форма – для внутреннего пользования в форме развернутого Плана счетов бухгалтерского учета в банке, который представляет коммерческую тайну и не доступен для клиентов банка.

2 форма – упрощенный балансовый отчет, который публикуется в открытой печати для ознакомления клиентов банка.

Структурный анализ баланса коммерческого банка осуществляется по следующим основным направлениям:

1) изучается структура пассивов и основные показатели оценки эффективности привлеченных ресурсов;
2) анализ структуры и показатели эффективности активов;
3) анализ структуры и показателей уровня доходов банка;
4) анализ структуры и показателей уровня расходов банка;
5) анализ общей величины и динамики изменения показателей прибыли и рентабельности банка.

<u>Все пассивы</u> коммерческого банка делятся на собственные и привлеченные ресурсы.

Собственные средства банка включают:

- Уставный фонд;
- Резервный фонд;
- Фонд амортизации;
- Фонд основных средств;
- Фонд оплаты труда;
- Фонд развития банка;
- Страховые резервы;
- Прибыль.

Все собственные средства банка делятся на:

- нетто средства (чистый собственный капитал);
- иммобилизованные средства:

1) капитализированные собственные средства в здания и сооружения;
2) дебиторская задолженность банка;
3) собственные средства, отвлеченные в расчеты.

Сумма иммобилизации выступает как отрицательный фактор банковской деятельности. Чем она больше, тем ниже уровень доходности банковских операций. Кроме того, иммобилизация средств негативно сказывается и на показателях ликвидности. Таким образом, сокращение значения этого показателя ведет как к росту доходов, так и к повышению ликвидности банка.

Привлеченные ресурсы (обязательства) банка включают:

- средства, привлекаемые на депозиты (отдельно указываются депозиты населения, организаций в разрезе форм собственности, общественных организаций);
- средства от продажи ценных бумаг;
- средства в расчетах;
- средства на корреспондентских счетах ЛОРО;
- межбанковские кредиты.

Основными показателями эффективности привлеченных ресурсов являются управляемость пассивов и эффективность привлеченных средств.

Коэффициент управляемости пассивов показывает долю управляемых пассивов в валюте баланса.

Коэффициент эффективности привлеченных средств – размер привлеченных средств на единицу выданных кредитов (сумма кредитных вложений).

Кроме изучения текущей структуры пассивов, прогнозируются тенденции изменения структуры пассивов в будущем.

Анализ активов осуществляется с точки зрения определения общего размера активов, соотношения ликвидных и неликвидных активов и уровня доходности активов.

Ликвидность – скорость превращения активов банка в платежные инструменты, необходимые для выполнения обязательств банка по пассивам.

Все активы с точки зрения их ликвидности делятся на следующие группы:

1. Первоклассные активы или высоколиквидные активы (А1):

- кассовая наличность банка;
- драгоценные металлы;
- средства на корреспондентских счетах в других банках (счета НОСТРО);
- средства на резервных счетах в Национальном банке РБ;
- облигации НБ РБ.

2. Быстрореализуемые или текущие активы (А2):

- кредиты и платежи в пользу банка со сроком исполнения до 30 дней;
- легкореализуемые ценные бумаги, котируемые на бирже;
- другие быстрореализуемые ценности.

3. Активы долгосрочной ликвидности (А3):

- кредиты предприятиям, организациям, населению с оставшимся сроком до погашения свыше года.

4. Малоликвидные активы (А4):

- капитальные вложения – средства, инвестированные в движимое и недвижимое имущество банка;
- просроченная задолженность;
- некотируемые ценные бумаги.

Ликвидность банка определяется ликвидностью его баланса, а также коэффициентами ликвидности.

Ликвидным считается баланс, если выполняется следующая система неравенств:

А1 > П1; А2 > П2; А3 > П3; А4 < П4.

Для оперативного определения ликвидности используется коэффициент мгновенной ликвидности и коэффициент ликвидности по срочным обязательствам.

Качество активов обусловливается тем, насколько они способствуют достижению основной цели деятельности коммерческого банка, а именно его прибыльному стабильному функционированию. Качество активов банка определяется совокупностью многих факторов: соответствием структуры активов структуре пассивов по срокам; ликвидностью активов; доходностью активов; диверсификацией активных операций; объемом и долей рисковых, критических и неполноценных активов; признаками изменчивости активов.

С точки зрения качества активы делят на «хорошие» (полноценные) и «плохие» (неполноценные активы). Актив считается неполноценным, если банк не может превратить его в денежные

средства полностью по текущей балансовой стоимости по истечении срока его погашения.

Для анализа качества активов используют определенные обязательные нормативы Национального банка РБ, а также следующие аналитические показатели: уровень доходных активов, коэффициент активов с повышенным риском, уровень сомнительной задолженности, уровень резервов, уровень дебиторской задолженности в активах, не приносящих доход, коэффициент иммобилизации активов, отношение суммы активов-нетто к балансовому итогу.

Анализ структуры и показателей уровня доходов банка

Доходы – это денежные поступления от производственной и непроизводственной деятельности. Коммерческий банк, как и любое другое коммерческое предприятие, может получать доходы от основной и побочной деятельности, а также случайные доходы, относящиеся к категории прочих.

Соответственно *источником доходов* банка является его основная и побочная деятельность. Основной деятельностью банка считается совершение банковских операций и оказание банковских услуг клиентам. Вся прочая деятельность банка, приносящая доход, считается побочной.

Источники доходов банка можно разделить на *стабильные* и *нестабильные*. Относительно стабильным источником доходов является оказание различных услуг клиентам. Нестабильными являются, как правило, доходы от операций на финансовых рынках, а также доходы от побочной деятельности банка и случайные доходы.

Получаемые банком доходы должны покрывать его расходы и создавать прибыль. Часть доходов банка направляется на создание резервов для покрытия потенциальных рисков. Банк должен обеспечить не только достаточность объема доходов для покрытия своих расходов, но и ритмичность их поступления. Иными словами, поток доходов должен быть распределен во времени в соответствии с периодичностью произведения банком расходов. В таком планировании стабильность источника доходов имеет решающее значение.

Доходы банка слагаются из операционных доходов, доходов от побочной деятельности и прочих доходов.

1. Операционные доходы:

- начисленные и полученные проценты;
- полученная комиссия по услугам и корреспондентским счетам;
- доходы от валютных операций.

2. Доходы от побочной деятельности банка:

- доходы от участия банка в деятельности других предприятий и организаций;

- доходы от оказания услуг небанковского характера.

3. Прочие доходы:

- полученные штрафы, пени, неустойки;
- проценты и комиссия прошлых лет;
- другие.

Оптимальным считается доминирование в структуре доходов операционных доходов, так как это свидетельствует о высокой специализации банковских услуг.

Представление о структуре доходов позволяет определить удельный вес отдельных их частей в общей сумме. Такие соотношения, рассмотренные в динамике, позволяют оценить деятельность банка и определиться 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 банком активных операций.

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

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

Анализ структуры и показателей уровня расходов банка

Расходы – это использование (затраты) денежных средств на производственную (банковскую) и непроизводственную (небанковскую) деятельность.

Группировка расходов банка осуществляется аналогично группировке доходов, для того чтобы можно было оценить финансовый результат и уровень прибыльности по каждому из направлений деятельности банка. Обычно расходы коммерческого банка классифицируют следующим образом:

1. Операционные расходы:

- уплаченные проценты;
- уплаченная комиссия по услугам и корреспондентским счетам;
- расходы по валютным операциям.

2. Расходы по обеспечению функционирования деятельности банка:

- расходы на персонал (оплата труда, премии, материальная помощь, предоставление сотрудникам различных льгот, оплата социально-бытовых расходов сотрудников, командировочные расходы, расходы по найму и обучению персонала, расходы по охране труда и возмещению вреда здоровью сотрудников и др.);
- расходы на здания и помещения (аренда, амортизация, ремонт и эксплуатация помещений, коммунальные платежи, налоги на

землю, на имущество, расходы на охрану помещений и т. п.);

- расходы по оснащению рабочих мест (приобретение, ремонт, содержание и обслуживание банковского оборудования: компьютеров, оргтехники, мебели, охранной сигнализации, сейфов, счетных машин, детекторов валют и т. п., на приобретение хозяйственного инвентаря, канцелярских товаров и проч.);
- расходы на рекламу и стимулирование сбыта (рекламные, типографские и представительские расходы, расходы на организацию презентаций, выставок, лотерей и т. п.);
- расходы на информационное обеспечение деятельности банка (покупка и подписка периодических изданий, специальной литературы, плата за информационные продукты и услуги внешних агентств, расходы на маркетинговые исследования);
- расходы на связь и телекоммуникации (проведение и аренда каналов связи, плата за телефонные и Интернет-услуги и проч.);
- транспортные расходы;
- прочие расходы по обеспечению деятельности банка (расходы на аудиторские проверки, организацию собраний акционеров, оплата нотариальных и юридических услуг, относимые на затраты налоги и др.).

Расходы по обеспечению деятельности банка можно также подразделить по различным критериям на следующие группы:

- текущие расходы и расходы капитального характера (приобретение основных средств);
- производительные и непроизводительные расходы;
- расходы, относимые на затраты, и расходы, осуществляемые из чистой прибыли;
- нормируемые и ненормируемые расходы.

3. Прочие расходы:

- уплаченные штрафы, пени, неустойки;
- расходы прошлых лет, выявленные в отчетном периоде;
- расходы по реализации (выбытию) имущества банка;
- расходы по списанию недостач, хищений денежной наличности, материальных ценностей, сумм по фальшивым денежным билетам, монетам;
- расходы по списанию дебиторской задолженности;
- расходы, связанные со списанием неполностью амортизированных основных средств;
- расходы, связанные со списанием задолженности по кредитам, при отсутствии (недостаточности) средств резервов и резервного фонда;
- расходы, связанные с выплатой сумм по претензиям клиентов;
- судебные издержки и расходы по арбитражным делам,

связанным с деятельностью банка, и др.

Показателями эффективности расходов банка выступают – себестоимость банковских услуг и расходы на обслуживание одного клиента (общая сумма расходов / число клиентов банка).

Анализ общей величины и динамики показателей изменения прибыли и рентабельности банка

Прибыль коммерческого банка – это финансовый результат деятельности банка в виде превышения доходов над расходами. Если этот результат имеет отрицательное значение, его называют *убытком.*

Полученная прибыль является базой для увеличения и обновления основных фондов банка, прироста его собственного капитала, гарантирующего стабильность финансового положения и ликвидность баланса, обеспечения соответствующего уровня дивидендов, развития и повышения качества банковских услуг.

Разница между суммой валового дохода и сумой затрат, относимых в соответствии с действующим законодательством на расходы банка, называется *балансовой,* или *валовой, прибылью.* Если эта разница имеет отрицательное значение, ее называют *убытком.*

В соответствии с приведенной выше группировкой доходов и расходов валовая прибыль банка подразделяется на:

1. *Операционную прибыль,* равную разнице между суммой операционных доходов и расходов:

1.1.*Процентную прибыль* – превышение полученных банком процентных доходов над процентными расходами.

1.2.*Комиссионную прибыль* – превышение комиссионных доходов над комиссионными расходами.

1.3.*Прибыль от операций на финансовых рынках* – разницу между доходами и расходами от этих операций.

1.4.*Прочую операционную прибыль* – прочие операционные доходы минус прочие операционные расходы.

2.*Прибыль от побочной деятельности* – доходы от побочной деятельности за вычетом затрат на ее осуществление.

3.*Прочую прибыль* – разницу между прочими доходами и прочими расходами.

Наибольшую долю в составе прибыли составляет операционная прибыль, а в ней – процентная прибыль.

Балансовая прибыль отражает лишь промежуточный финансовый результат деятельности банка в отчетном периоде. Конечным финансовым результатом является *чистая прибыль* коммерческого банка, представляющая собой остаток доходов банка после покрытия всех расходов, в том числе непредвиденных, формирования резервов, уплаты налогов из прибыли.

Действующими Правилами ведения бухгалтерского учета в кредитных организациях предусмотрен следующий *порядок расчета чистой прибыли:*

1. Чистые процентные и аналогичные доходы = проценты, полученные и аналогичные доходы - проценты, уплаченные и аналогичные расходы.

2. Чистый комиссионный доход = комиссионные доходы - комиссионные расходы.

3. Текущие доходы = чистые процентные и аналогичные доходы + чистый комиссионный доход + прочие операционные доходы.

4. Чистые текущие доходы до формирования резервов и без учета непредвиденных расходов = текущие доходы - прочие операционные расходы.

5. Чистые текущие доходы без учета непредвиденных расходов = Пункт 4 - изменение величины резервов (резерва на возможные потери по ссудам, резерва под обесценение ценных бумаг, резервов по прочим операциям).

6. Чистый доход до выплаты налога на прибыль = Пункт 5 + непредвиденные доходы - непредвиденные расходы.

7. Чистая прибыль (убыток) отчетного года = Пункт 6 - налог на прибыль - отсроченный налог на прибыль - непредвиденные расходы после налогообложения.

Чистую прибыль банка за вычетом дивидендов, выплаченных акционерам (участникам) банка, называют *капитализируемой прибылью.*

Полученная банком прибыль распределяется по следующим основным направлениям:

- уплата налогов в бюджет;
- выплата дивидендов акционерам (участникам);
- капитализация прибыли (пополнение уставного и резервного фондов, фондов специального назначения, фондов накопления и других фондов).

Эффективность политики прибыльности банка отражается в показателях **рентабельности банка:**

1) обобщающий уровень рентабельности R – размер прибыли на единицу УФ или Σ Прибыли / Σ Собственного капитала*100.
2) рентабельность инвестиций (ROI) = П/Σ инвестиций*100.
3) рентабельность активов (ROA) = П/Σ активов*100.
4) рентабельность кредитных операций П/Σ кредитов*100.

По соотношению доходов и расходов банка определяется коэффициент дееспособности банка: $К_д$=Σрасходов/Σдоходов или Σоперационных расходов/Σоперационных доходов.

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

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

ЛЕКЦИЯ 4. СИСТЕМА МАРКЕТИНГОВОЙ ИНФОРМАЦИИ В БАНКЕ

1. Источники системы внутренней отчетности в банке.

2. Система сбора внешней текущей информации в банке.

3. Содержание и основные этапы маркетинговых исследований в банке.

4. Система анализа информации в банке.

1 Источники системы внутренней отчетности в банке

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 маркетинговой информации – это постоянно действующая система взаимосвязи людей, оборудования и методических приёмов сбора, квалификации, анализа, оценки и распространения актуальной и достоверной информации для оптимального выбора управленческих решений и осуществления маркетинговых мероприятий.

Собрать информацию о финансовой стратегии государства, о возможностях и положении на рынке других банков и кредитно-финансовых организаций, структуре и социальном составе клиентов довольно сложно.

Для проведения аналитической работы банки создают аналитический аппарат, оборудование, методические приёмы, предназначенные для сбора, оценки и распространения конкретной и достоверной информации.

Для того чтобы сформулировать конкурентную стратегию, руководитель банка нуждается в массе разнообразной информации. Всю маркетинговую информацию можно разделить на первичную и вторичную информацию.

Первичная информация – это информация, собранная впервые для какой-либо конкретной цели. Первичная информация является наиболее точной и актуальной, но ее сбор может быть очень дорогостоящим.

Вторичная информация – это информация, которая уже где-то существует, будучи ранее собранной для других целей.

Преимуществами вторичной информации являются ее относительная дешевизна и доступность, а недостатками – возможная неактуальность, неполность.

Система маркетинговой информации состоит из подсистем:

1) система внутренней отчетности (информации);
2) система сбора внешней текущей информации;
3) система маркетинговых исследований;
4) система анализа информации.

Система внутренней отчетности позволяет направлять и осуществлять поиск необходимой информации в процессе текущей деятельности банка.

Цель данной системы – это полное отражение всей текущей деловой информации, а также выдача оперативных сведений обо всех сторонах работы банка (за счет внедрения современных информационных технологий и информационных сетей).

Источники системы 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.).

2 Система сбора внешней текущей информации в банке

Система сбора внешней текущей информации предназначена для отражения состояния внешней среды, в которой действует банк.

Сбор внешней текущей информации предполагает накопление разнообразных данных о ситуации на всех рынках, особенно на тех, где действует банк, обо всех силах, действующих на рынках (существующих и потенциальных конкурентах, клиентах, контактных аудиториях), а также о состоянии факторов макросреды. В РБ в настоящее время нет достаточного количества организаций, которые бы занимались сбором, обобщением и анализом внешней информации для банков на требуемом уровне. Пока банк самостоятельно вынужден собирать интересующие его сведения, тратя на это значительные

средства и время, что, однако, не гарантирует их достоверность и полноту.

Исследование рынка позволяет: определить оптовый и розничный рынок, на котором работает банк, и перспективы его развития; выяснить состояние конкуренции на рынке и её влияние на стратегию банка; прогнозировать общие тенденции развития целевого рынка банковских услуг.

Основную необходимую внешнюю информацию можно получить из следующих *основных источников*:

- пресса (газеты, журналы), отраслевые газеты и журналы;
- TV, радио;
- публикуемые годовые отчеты других банков;
- правительственная статистика;
- специализированные издания (отраслевая литература);
- 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 компаний);
- контакты с контрагентами, клиентами;
- покупка информации и др.

Центральное место в системе внешней информации занимает информация о конкурентах, которая собирается на всех организационных уровнях банка.

На уровне головного отделения банка предметом детального анализа выступает информация об основных конкурентах банка, в наибольшей степени влияющих на выполнение стратегических задач банка.

На уровне отдельных структурных подразделений банка изучается информация о целях, системе стимулирования в других банках, с которыми разворачивается конкуренция на местном (региональном) рынке.

В современных условиях в банках создается постоянно-действующая система сбора информации об основных конкурентах.

Основные источники сбора информации о конкурентах:

1) годовые отчеты банков-конкурентов в форме Бухгалтерского баланса и Отчета «О прибылях и убытках»;

2) история банков-конкурентов (позволяет глубже понять логику организационной структуры банка и объяснить на этой основе отдельные аспекты проводимой рыночной политики);

3) доклады и выступления руководства конкурирующих банков;

4) литература о банковских продуктах конкурентов;

5) международная финансовая пресса, в которой размещаются объявления банков или рекламируется продукт-новинка;

6) банковские справочники;

7) клиенты банков-конкурентов;

8) служащие и управляющие отделениями;

9) служащие организаций-конкурентов, находящиеся на пенсии (в качестве консультантов);

10) новые служащие, ранее работающие у конкурентов.

Таким образом, для создания системы внешней информации необходима всеобъемлющая информация о существующих и потенциальных клиентах, конкурентах, контактных аудиториях и других силах, действующих на рынке.

3 Содержание и основные этапы маркетинговых исследований в банке

Маркетинговые исследования – это совокупность процедур и методов сбора, анализа и интерпретации конъюнктурной информации для принятия управленческих решений. В результате маркетинговых исследований руководство получает разнообразную информацию о новых рыночных возможностях, потенциальных проблемах и угрозах, с которыми может столкнуться банк. Такие исследования связывают банк с его рыночным окружением, позволяют провести сегментацию рынка и выделить целевые сегменты, а также определить конкурентные преимущества банка и разработать маркетинговую стратегию, основанную на использовании этих преимуществ.

Конечная цель маркетинговых исследований – обеспечение руководителей банка необходимой конъюнктурной информацией для принятия адекватных управленческих решений. Это, в свою очередь, определяет требования к маркетинговым исследованиям: они должны иметь заказной характер (выполняются по заказу того, кто на основе полученной информации будет принимать решения), проводятся для решения конкретной проблемы, должны быть тщательно спланированными с точки зрения затрат времени и финансов.

Процесс маркетинговых исследований включает обычно ряд этапов, но конкретный план проведения исследований существенно зависит от опыта и традиций банка, поставленных целей, квалификации исполнителей.

Маркетинговые исследования постоянно расширяют поле своей деятельности. Наиболее типичными решаемыми задачами являются анализ макросреды и микросреды банка, изучение характеристик и потенциальных возможностей рынка, анализ распределения долей рынка между фирмами и банками, анализ сбыта, изучение тенденций деловой активности, изучение банковских услуг конкурентов,

краткосрочное прогнозирование, изучение реакции на новый банковский продукт и его потенциала, долгосрочное прогнозирование, изучение политики цен.

Маркетинговые исследования состоят из следующих основных этапов:

1) выявление проблем и формулировка целей исследования;
2) определение методов сбора и источников информации;
3) сбор маркетинговой информации (реализация);
4) анализ собранной информации;
5) представление результатов исследований заинтересованным лицам.

Выявление проблем и формулировка целей исследования.

Получение конкретных результатов исследования возможно только при условии точного и четкого формулирования его целей.

Постановка проблемы, которая затем уточняется в целях или задачах исследования, имеет ключевое значение для результативности маркетинговых исследований и определяет используемые методы. Главная сложность связана с тем, что зачастую трудно определить реальную проблему, т. к. она может быть только симптомом или частью более глобальной проблемы. Именно поэтому бывает полезно широко взглянуть на возможные причины и факторы, связанные с данной проблемой (это может быть специальное исследование).

Важнейшим методическим аспектом данного этапа является наличие альтернативных управленческих решений, т. к. при их отсутствии нет особого смысла в проведении исследования. Например, часто целью маркетинговых исследований является оценка потенциала и тенденций развития банковского рынка. В этом случае для планирования исследований имеет значение, какие альтернативные решения может принять руководство: предложить новый продукт на рынок, провести рекламную кампанию, изменить приоритеты использования инструментов финансового рынка. Естественно, что исследования, направленные на увеличение продаж новой услуги, будут отличаться от исследования по оценке имиджа банка или по определению конкурентных преимуществ банка. Цели исследования могут быть *поисковыми*, т. е. предусматривать сбор каких-то предварительных данных, проливающих свет на проблему, а возможно, и помогающих выработать гипотезы, могут быть также *описательными*, т.е. предусматривать описание определенных явлений, например, выяснить численность пользующихся услугами банка или тех, кто слышал о банке. Бывают и *экспериментальные* цели, т. е. предусматривающие проверку гипотезы о какой-то причинно-следственной связи, например о том, вызовет ли повышение

процентной ставки на вклады на 15 % соответственное увеличение количества клиентов, по крайней мере, на 10 %.

Целевые задачи исследования, например, могут быть такими:

— определить направления улучшения банковского обслуживания;

— определить, почему клиенты мало покупают те или иные банковские продукты и какова перспектива их выпуска при существующей экономической ситуации;

— на основе анализа состояния конкуренции на рынке финансовых услуг определить конкурентные преимущества банка;

— выявить возможные потребности в новых видах банковских услуг и т. д.

Затем согласованные с руководством банка цели маркетинговых исследований преобразуются в конкретные задачи путем формулирования исследовательских вопросов в терминах требуемой информации.

В ходе постановки задач по улучшению банковского обслуживания можно задать, например, такие вопросы: какие аспекты существующего сервиса наиболее приятны для клиентов и какие их больше всего не удовлетворяют; какие типы покупателей пользуются различными видами услуг; какие выгоды ожидает потребитель от банка.

Предварительное обсуждение возможных гипотез, представляющих ответы на поставленные вопросы, позволяет выделить факторы и переменные для включения в план исследования. Для формирования гипотез необходимо осмыслить разнообразную доступную информацию, на основе которой возможно и вероятно получить ответы на вопросы, при этом наиболее важным источником информации является управленческий опыт относительно схожих проблем, хорошее знание проблемной ситуации, проницательность.

На этом же этапе определяются границы и масштабы исследований, например, определяется необходимость рассматривать только реальных, существующих клиентов или всех возможных, потенциальных клиентов.

Определение методов сбора и источников информации

На этапе планирования маркетинговых исследований главным является отбор источников информации, из которых можно получить наиболее полную, достоверную и актуальную информацию исходя из поставленных целей и задач. Большинство маркетинговых исследований представляют собой комбинацию двух базовых методов: вторичных и первичных исследований.

Первичные или полевые исследования призваны обеспечить получение первичных данных, не имеющихся в наличии и специально собираемых для решения конкретной проблемы. Такие исследования

важны при изучении клиентов, иследовании эффективности рекламы, качества обслуживания, оценки имиджа банка.

Вторичные или кабинетные исследования – это систематический сбор и анализ всей возможной информации, собранной и опубликованной другими.

Такие исследования целесообразны при изучении емкости рынка, состояния уровня цен, видов предлагаемых банковских продуктов, объема продаж.

В зависимости от поставленных задач в маркетинге применяются разные подходы к исследованиям: поисковый, описательный или причинный, которые различаются по целям, вопросам, гипотезам и методам сбора данных.

Главной задачей *поискового подхода* является изучение ситуации на рынке, поиск идей и гипотез, а основными методами – качественные, неструктурированные, типа групповых дискуссий (работа с фокус-группой клиентов), опросы экспертов, анализ опубликованных материалов. Такой подход, основной характеристикой которого является гибкость, позволяет получить множество интересных идей о проблемной ситуации. Он используется при анализе конкуренции, установлении приоритета проблем и сегментов рынка.

Наибольшее распространение в маркетинге получил *описательный подход,* который используется для описания характеристик определенных групп клиентов (сегментация клиентов), их мнений, пожеланий и предпочтений относительно конкретных видов услуг или банка в целом, описания общей ситуации на рынке или в его определенном сегменте и, в конечном счете, для прогнозирования тендеций развития. Основные исследовательские вопросы описательного подхода: кто наши клиенты и что мы хотим узнать о них, т. е. какие характеристики клиентов важны для банка, когда и где следует проводить анализ клиентов, зачем он нужен и где будут использоваться полученные результаты. При таком подходе не устанавливаются причинные связи, а просто констатируется или описывается сложившаяся ситуация. Основным методом является опрос случайной или целевой выборки.

Причинные исследования или эксперименты не часто используются в белорусской практике маркетинговых исследований. Главной задачей таких исследований является установление зависимостей между факторами и оценка эффективности маркетинговых мероприятий, например, влияние рекламы на объем продаж банковских услуг, а основными методами – лабораторные и полевые эксперименты.

Все три подхода к исследованиям взаимосвязаны, хотя каждый имеет свою специфику и роль, поэтому при планировании маркетинговых исследований необходимо решить, какой подход

(подходы) будет использоваться, что предпочтительнее: исследовательский с групповой дискуссией или опрос, как будут заданы вопросы и т. д.

Если планируется проведение опросов, то важным аспектом в плане исследований является *определение выборки* (ее размер и способ формирования) и *способов связи с аудиторией* (личный опрос, по почте, телефону или через средства массовой информации). Отметим, что специфика банковских услуг территориально сужает границы исследования: поскольку услуги нельзя хранить и транспортировать, то имеет смысл проводить опросы клиентов только там, где работает или собирается работать коммерческий банк.

Таким образом, существует три способа сбора первичных данных, а именно: наблюдение, эксперимент и опрос.

Наблюдение – один из возможных способов сбора первичных данных, когда исследователь ведет непосредственное наблюдение за людьми и обстановкой.

Другой способ сбора данных – *эксперимент.* Экспериментальные исследования требуют отбора сопоставимых между собой групп субъектов, создания для этих групп разной обстановки, контроля за переменными составляющими и установления значимости наблюдаемых различий. Цель подобного исследования — вскрыть причинно-следственные отношения путем отсева противоречивых объяснений результатов исследования. При надлежащем контроле этот метод дает наиболее убедительные данные. Управляющие по маркетингу могут полагаться на выводы эксперимента в той мере, в какой его замысел и исполнение исключают альтернативные предложения, посредством которых можно было бы тоже объяснить полученные результаты.

Опрос стоит где-то посередине между наблюдением и экспериментом. Наблюдение лучше всего подходит для поисковых исследований, а эксперимент – для выявления причинно-следственных связей, тогда как опрос наиболее удобен при проведении описательных исследований. Банки проводят опросы, чтобы получить информацию о знаниях, убеждениях и предпочтениях клиентов, о степени их удовлетворенности и т. п.

Орудия сбора данных для исследования

При сборе первичных данных у маркетологов банка есть выбор из двух основных орудий исследования, которыми являются анкеты и механические устройства.

Анкета — самое распространенное орудие исследования при сборе первичных данных. В широком смысле слова анкета – это ряд вопросов, на которые опрашиваемый должен дать ответы. Анкета – инструмент очень гибкий, потому что вопросы можно задавать множеством разных способов. Анкета требует тщательной разработки,

опробования и устранения выявленных недостатков до начала ее широкого использования. При разработке анкеты маркетолог вдумчиво отбирает вопросы, которые необходимо задать, выбирает форму этих вопросов, их формулировку и последовательность.

Самые обычные ошибки при составлении анкеты – постановка вопросов, на которые невозможно ответить, на которые не захотят отвечать, которые не требуют ответа, и отсутствие вопросов, на которые следовало бы обязательно получить ответы. Каждый вопрос нужно проверить с точки зрения вклада, который он вносит в достижение результатов исследования банка. Вопросы, представляющие собой просто праздный интерес, следует убирать, поскольку они затягивают процедуру.

Форма вопроса может повлиять на ответ. Маркетологи выделяют два 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 можно задавать в самых разных формах. Особенно полезны открытые вопросы на поисковом этапе исследования, когда необходимо установить, что люди думают о банке, не замеряя, какое количество из них думают тем или иным определенным образом. С другой стороны, на закрытые вопросы дают ответы, которые легче интерпретировать и сводить в таблицы.

Формулирование вопросов также требует осторожности. Исследователь должен пользоваться простыми, недвусмысленными фразами, которые не влияют на направление ответа. До начала широкого использования вопросы следует обязательно предварительно опробовать.

Особого внимания требует и установление последовательности вопросов. Первый из них должен по возможности пробудить у опрашиваемых интерес. Трудные или личные вопросы следует задавать в конце интервью. Вопросы должны задаваться в логической последовательности. Вопросы, классифицирующие опрашиваемых на группы, задают в последнюю очередь, потому что они носят более личный характер и менее интересны для отвечающих.

Хотя анкета является самым распространенным орудием исследования в банке, в маркетинговых изысканиях находят применение разного рода механические устройства. Для замеров интенсивности интереса или чувств опрашиваемого при контакте с конкретным рекламным объявлением или изображением используют полиграф. Полиграф фиксирует малейшее выделение пота, которым сопровождается эмоциональное возбуждение. Применяется и специальный аппарат для фиксации движений глаз, с помощью

которого определяют, на какие участки падает взгляд в первую очередь, как долго задерживается на определенных участках и т. д.

План составления выборки

Выборка – сегмент населения, призванный олицетворять собой население в целом. Исследователь маркетинга в банке должен разработать такой план составления выборки, благодаря которому отобранная совокупность опрашиваемых отвечала бы задачам, поставленным перед исследованием. Для этого необходимо принять три решения. Первое, кого опрашивать? Ответ на этот вопрос не всегда очевиден. Второе, какое количество людей необходимо опросить? Большие выборки надежнее небольших, но для получения точных ответов исследователю вовсе не обязательно опрашивать более 1% населения. Третье, каким образом следует отбирать членов выборки? Для этого можно воспользоваться методом случайного отбора. Можно отбирать по признаку принадлежности к определенной группе или категории, такой, как возрастная группа или факт проживания в определенном районе.

Итогом данного этапа является *план исследований* – детальный документ, который используется как руководство при проведении маркетинговых исследований и который направлен на достижение поставленных целей.

Пример плана проведения банком маркетинговых исследований:

1. Выяснить степень осведомленности жителей города о деятельности банка.
2. Оценить конкурентоспособность банка по сравнению с наиболее известными банками города (реальные позиции банка на местном рынке).
3. Определить основные источники информации о банке.
4. Получить информацию о банках-конкурентах.
5. На основе анализа собранной информации сформировать рекомендации по проведению рекламной политики, направленной на поддержание определенных конкурентных преимуществ на рынке банковских услуг.

Перечень показателей, по которым будет собираться информация:

1. Степень осведомленности о деятельности банка:

— что именно знают о самом банке;

— что знают об услугах банка.

2. Оценка предлагаемого перечня и уровня проведения операций и тарифов обслуживания банками города:

— расчетно-кассовое обслуживание;

— процедура и условия предоставления кредита;

— размещение свободных расчетных средств;

— обслуживание на рынке ценных бумаг;

— информационно-консультативные услуги;

— услуги банка для физических лиц.

3. Приоритетные источники получения информации о банке:

— средства массовой информации;

— рекламная кампания и связи банка с общественностью;

— рекомендации знакомых, партнеров;

— рекомендации работников банка.

4. Оценка деятельности банков города:

— по степени известности;

— по надежности.

Далее определяется метод исследования, например, телефонный опрос жителей города по специально разработанной анкете. Предполагаемый размер случайно сформированной выборки – 1000 абонентов.

Сбор маркетинговой информации (реализация)

Сбор маркетинговой информации осуществляется после разработки плана исследований, который облегчает процесс накопления необходимой информации, придает этому процессу целенаправленность и освобождает от сбора ненужных сведений. Это самый трудный этап, он определяет общую результативность исследований. На этом этапе не только собираются запланированные первичные данные, но и осуществляется поиск вторичных данных. Источниками интересующих банк сведений о финансовой среде страны, о возможностях и положении на рынке других банков и финансовых организаций могут быть публикации в средствах массовой информации, отраслевая литература, рекламные проспекты, открытые годовые отчеты банков, покупка информации.

Разовое исследование рынка банк может заказать специализированной организации, особенно если это исследование связано со сбором первичной информации: опрос клиентов, выявление мотиваций и целевых установок, предпочтений, неудовлетворенных нужд и т. д. В сборе первичной информации, как правило, должны участвовать специалисты – социологи, экономисты, желательно психологи. Кроме того, взгляд со стороны на рынок банковских услуг позволяет непредвзято оценить реальную ситуацию и истинное конкурентное положение банка, заказавшего такое исследование.

Анализ собранной информации

Следующий этап маркетингового исследования – извлечение из совокупности полученных данных наиболее важных сведений и результатов. Исследователь сводит полученные данные в таблицы. На основе этих таблиц выводят или рассчитывают такие показатели, как распределение частотности, средние уровни и степень рассеяния. Затем исследователь с целью получить дополнительные сведения обрабатывает полученные данные с помощью современных

статистических методик и моделей принятия решений, применяемых в системе анализа маркетинговой информации. Анализ собранной информации и представление результатов существенно зависит от лиц, принимающих решения, поскольку одни пользователи хотят иметь сами данные, другим нужен анализ и рекомендации.

Этап сбора и анализа информации для решения определенной задачи очень важен для службы маркетинга. Однако она только готовит информацию, а принятие окончательных решений на основе этой информации остается за руководством банка.

Представление результатов исследований заинтересованным лицам

Результаты маркетинговых иследований, как правило, представляются в виде отчета, в котором содержится краткий анализ данных, выводы и рекомендации по улучшению рыночного положения банка.

Формы представления маркетинговой информации разнообразны и зависят от целей исследования и выбранного объекта, однако информация должна быть представлена в максимально наглядном виде. Формами представления информации могут быть: диаграммы, оценочные шкалы, схемы и графики, показывающие соотношение сил, тенденции в динамике развития рынка и банковских продуктов, матрицы.

4 Система анализа информации в банке

Маркетинговая информация может обрабатываться двумя способами:

1. Статистический банк данных представляет собой совокупность современных статистических методик обработки информации. Наиболее часто используемыми являются методы:

- относительных величин;
- средних величин;
- индексов;
- анализ временных изменений и колебаний;
- приемы системного анализа.

2. Банк моделей представляет собой комплекс математических моделей для решения оптимизационных задач. Необходимо учитывать недостатки (условность) при разработке моделей и невозможность абсолютно точного описания отдельных процессов, поэтому целесообразно сочетать моделирование и простую человеческую логику.

Для проведения исследований можно выделить следующие модели:

- покупательского поведения клиентов;
- возможного поведения конкурентов;
- системы ценообразования;
- системы коммуникаций;
- оптимизации ограниченной структуры;
- оценки рейтинга коммерческого банка.

Простые модели можно создать с помощью специальных пакетов прикладных программ, таких как «Lotus», «Quattro» и т. п.

Например, модель определения рейтинга коммерческого банка основывается на учете ряда количественных показателей работы банка, таких как:

- коэффициент ликвидности;
- коэффициент прибыльности;
- коэффициент защищенности от риска;
- коэффициент фондовой капитализации банка;
- коэффициент дееспособности банка;
- коэффициент просроченной задолженности и некоторых других коэффициентов.

Каждому коэффициенту в зависимости от соответствия его фактического значения нормативному присваивается определенный балл и затем определяется общий балл рейтинговой оценки (по сумме баллов по каждому показателю). В дальнейшем в зависимости от общего суммарного рейтингового балла определяется статус банка, который может быть трех видов:

- абсолютно надежный банк (группа А);
- относительно надежный банк (группа В);
- неустойчивый, ненадежный банк (группа С).

ЛЕКЦИЯ 5. АНАЛИЗ МАРКЕТИНГОВОЙ СРЕДЫ КОММЕРЧЕСКОГО БАНКА

1. ***Анализ макросреды маркетинга коммерческого банка.***
2. ***Анализ микросреды маркетинга коммерческого банка.***

1 Анализ макросреды маркетинга коммерческого банка

Процесс рассмотрения среды маркетинга включает два направления:

- анализ макросреды;
- анализ микросреды.

Макросреда маркетинга банка — это широкое понятие, которое включает факторы общего плана, определяющие текущую демографическую, экономическую, природную, научно-техническую,

политическую ситуацию, а также особенности культурного уклада, складывающиеся в конкретной стране в данный период времени.

Экономические факторы. Они зависят от сложившейся экономической конъюнктуры на всех видах рынков. Экономическая ситуация в стране может отражаться с помощью следующих макроэкономических показателей:

- показатели потоков в экономике (ВНП, ВВП, ЧНП, НД);
- показатели, отражающие запасы (национальное богатство, государственный долг, внешний долг и т. д.);
- показатели экономической конъюнктуры (ставка ссудного процента, уровень инфляции и безработицы, уровень рентабельности и т. д.).

Кроме указанных макроэкономических показателей экономические факторы отражают также уровень и структуру доходов и расходов граждан, а также уровень обеспеченности жильем.

Политические факторы. Они представлены функционирующим законодательством в области финансового рынка, а также основными направлениями денежно-кредитной политики на текущий год. ДКП направлена на регулирование спроса на ссудный капитал с целью изменения объема совокупных расходов, объема национального производства и уровня инфляции. Проводится ДКП с помощью следующих основных инструментов:

1. С помощью изменения учетной ставки (ставки рефинансирования), то есть процента, по которому центральный банк продает централизованно кредиты коммерческим банкам или переучитывает векселя последних.
2. Установление норм обязательных страховых резервов для коммерческих банков. Чем выше обязательная норма резервирования, тем большая часть привлекаемых средств во вклады резервируется и отвлекается от кредитного потенциала коммерческого банка.
3. Операции с государственными ценными бумагами. Увеличение эмиссии ГКО приводит к уменьшению денежной массы в обращении и к росту ее цены в форме ставки ссудного процента.

Основным нормативным документом, регулирующим банковскую деятельность банковского сектора в РБ, выступает Банковский кодекс РБ, где подробно регламентируются все функции и полномочия как Национального банка РБ, так и коммерческих банков.

Демографические факторы. Они отражают численность населения, половозрастной состав населения, уровень рождаемости и смертности, средний возраст вступления в брак, число разводов на 100 единиц заключенных браков, образовательный уровень населения, миграционные потоки.

Природные факторы. Они связаны с рациональным использованием природных ресурсов, охраной окружающей среды в

связи со всевозрастающим дефицитом сырья и энергетических ресурсов.

Социально-культурные факторы. Они представлены сложившимися в обществе нормами, ценностями, культурой, которые проявляются в характере поведения отдельных референтных групп.

Научно-технические факторы. Они представлены динамикой инвестиционных расходов в экономике, уровнем физического и морального износа основных фондов, разрабатываемыми и принимаемыми научно-техническими программами.

2 Анализ микросреды маркетинга коммерческого банка

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

Внутрибанковские отношения зависят от внутренней культуры банка и от его формальной и неформальной организационной и коммуникационной структуры. В процессе деятельности банка его различные структурные подразделения вступают в многообразные отношения между собой. Важность здоровых отношений внутри самой организации трудно переоценить, т. к. они формируют соответствующую атмосферу деловой активности, создают условия для проявления разумной инициативы и творческого подхода к делу всех служащих. Если правление банка не прислушивается к мнению консультанта и контролируемых служб, клиентов, то это может привести к нежелательным последствиям, поэтому маркетинг при изучении микросреды должен принимать это во внимание. Следовательно, комплекс внутрибанковских отношений должен постоянно анализироваться и при необходимости корректироваться.

Отношения с поставщиками. Следует отметить, что банки менее связаны с поставщиками, чем промышленные корпорации, т. к. связь в этом случае ограничивается лишь приобретением различного рода банковского оборудования, компьютеров, оргтехники, канцелярских товаров и т. д. Но вместе с тем создание надлежащего интерьера – довольно значительный фактор успеха банка.

Многие западные маркетологи считают, что мебель и банковское оборудование являются существенной частью маркетинговой стратегии. Изысканность, сочетание роскошной старины с современным оборудованием оказывают неизгладимое впечатление на клиентов, свидетельствуют о солидности и процветании банка, а также создают атмосферу доверия и чувство спокойствия за вложенные деньги.

Отношения с посредниками. К ним относятся:

- специализированные маркетинговые организации;
- специальные финансово-кредитные учреждения.

Специализированные маркетинговые организации используются, так как иногда их услуги обходятся дешевле, чем банку самому заниматься маркетингом.

Специальные финансово-кредитные учреждения используются тогда, когда банк дополняет продуктовый ряд своих услуг некоторыми неспецифичными для него финансовыми услугами. Деятельность с этими посредниками сводится к следующим трем моментам:

1) страхование банковских операций, в первую очередь страхование кредитов;

2) операции с ценными бумагами (обращение к инвестиционным фондам);

3) покупка кредитных ресурсов.

Отношения с клиентами. Эти отношения, их развитие и взаимовыгодность во многом определяют успех деятельности банка. Как известно, клиенты подразделяются на розничных (частные лица и некоторые представители малого бизнеса) и корпоративных (организации). Отношения с каждой из этих групп строятся на своих принципах, которые во многом определяются ориентацией самого банка на обслуживание того или иного класса клиентов.

Отношения с конкурентами. В современных условиях отношения с конкурентами играют основополагающую роль, что обусловлено возрастанием конкурентной борьбы на банковском рынке.

При изучении отношений с конкурентами банку необходимо выяснить:

- тип конкурентов;
- возможную стратегию поведения по отношению к конкуренту (атаковать или защищаться).

Отношения с контактными аудиториями. Выделяют пять групп контактных аудиторий: другие финансовые организации, СМИ, государственные учреждения, общественность, собственные служащие банка.

ЛЕКЦИЯ 6. КОНКУРЕНТНЫЙ АНАЛИЗ БАНКОВСКОГО РЫНКА

1. ***Анализ влияния существующих конкурентов.***
2. ***Анализ влияния покупателей банковских услуг.***
3. ***Анализ влияния потенциальных конкурентов.***
4. ***Анализ влияния со стороны товаров-субститутов.***

1 Анализ влияния существующих конкурентов

Анализ рынка представляет собой выяснение рыночной ситуации и возможностей сбыта на текущий момент.

Анализ влияния существующих конкурентов. Первая сила конкуренции – соперничество между имеющимися конкурентами. Каким образом она влияет на привлекательность отрасли? Если его интенсивность высока, это понижает уровень цен (косвенно – через увеличение предложения, а также непосредственно – через «войну цен») и отраслевую рентабельность. Интенсивность конкуренции может варьироваться от вежливых «джентельменских форм» до самых жестких приемов.

Характер и интенсивность существующей конкуренции определяются следующими факторами:

1. *Число конкурентов.* Чем больше число конкурентов, тем выше при прочих равных условиях интенсивность конкуренции. В каждой из отраслей с банками конкурируют, по меньшей мере, два-три вида небанковских учреждений. Однако речь в данном случае должна идти не о количестве видов, а о физическом числе конкурентов всех видов. При этом надо иметь в виду, что действие этого фактора варьируется на разных территориальных рынках.

Наибольшее число участников банковской конкуренции в нашей стране наблюдается в таких отраслях, как сберегательное дело, инвестиционное посредничество, расчетно-кассовое обслуживание, валютное обслуживание, агентское обслуживание. Наименьшим числом конкурентов характеризуются кредитование (особенно косвенное), доверительное управление, консультационное и информационное обслуживание, хранение, охрана и транспортировка ценностей. В целом число конкурентов в банковских отраслях можно охарактеризовать как значительное.

2. *Соотношение сил конкурентов.* Чем более ровный по силам состав конкурентов наблюдается в отдельной отрасли, тем больше будет интенсивность конкуренции между ними. В случае значительного неравенства сил, напротив, интенсивность конкуренции незначительна.

Учитывая, что наиболее сильными из всех конкурентов являются коммерческие банки (силы которых к тому же весьма неравнозначны), при прочих равных условиях наиболее ровный состав конкурентов будет в отраслях, характеризующихся наименьшим доминированием банков (доверительное управление, агентское обслуживание, консультационное и информационное обслуживание). Примерное равенство сил наблюдается и в некоторых отраслях с ведущей ролью банков («карточный» бизнес, хранение, охрана и транспортировка ценностей) вследствие их недостаточного развития. В то же время в таких традиционных отраслях, как кредитование, сберегательное дело,

расчетно-кассовое и валютное обслуживание силы конкурентов заметно различаются. В целом соотношение сил во многих банковских отраслях неравное.

3. *Темпы роста отрасли.* При быстром росте отрасли спрос постоянно опережает предложение, что дает возможность фирмам получать прибыль, не ущемляя интересы конкурентов. При замедлении роста или спаде производства конкуренция (при прочих равных условиях) усиливается.

Высокие темпы в настоящее время наблюдаются в таких отраслях, как сберегательное дело, инвестиционное посредничество, валютное и агентское обслуживание. Рост, хотя и незначительный, происходит и в ряде других отраслей (расчетно-кассовое обслуживание, выпуск и обслуживание пластиковых карт, доверительное управление, консультирование, хранение, охрана и транспортировка ценностей). Все это компенсирует рецессивные явления в кредитной сфере и позволяет в целом характеризовать банковское дело как быстрорастущую сферу экономики РБ.

4. *Степень дифференциации предлагаемых услуг.* Дифференциация представляет собой индивидуализацию продуктов и услуг, придание им характеристик, отличающих их от аналогичных продуктов и услуг других фирм. Дифференциация означает, что «старые» производители располагают известностью своей торговой марки и покупательскими предпочтениями («лояльностью покупателей»), возникшими на основе проводившейся ранее рекламы, совершенствования сервиса, отличительных черт их товара или просто потому, что они были первыми в отрасли.

Чем меньше услуги конкурентов отличаются друг от друга, тем больше интенсивность конкуренции. Высокая степень дифференциации ставит конкурентов в «неравное положение», т. е. действует аналогично фактору неравенства сил конкурентов.

Традиционно банковское дело считается сферой экономики с высоким уровнем дифференциации товара. В РБ высокая степень дифференциации наблюдается в таких отраслях, как сберегательное дело, инвестиционное посредничество, расчетно-кассовое обслуживание всех видов, включая обслуживание владельцев пластиковых карт и валютное обслуживание. В той или иной степени дифференциация имеется почти во всех остальных отраслях банковского дела.

5. *Уровень издержек конверсии.* Издержки конверсии – это затраты производителей, связанные с изменениями ассортимента выпускаемой продукции и целевой группы потребителей. Сюда могут входить расходы на переподготовку сотрудников, новое дополнительное оборудование, испытания и освоение этого оборудования, издержки по дизайну продукта и, в конце концов,

психические издержки в связи с разрывом сложившихся деловых отношений с прежними поставщиками и потребителями.

Низкие издержки конверсии позволяют компаниям «уходить» от конкуренции, быстро перестраивая свое производство и тем самым ослабляя накал конкурентной борьбы. Чем эти издержки больше, тем выше интенсивность конкуренции в отрасли.

Изменения ассортимента банковских услуг влечет за собой, прежде всего, необходимость переподготовки персонала. Учитывая масштабы банковских оборотов, уровень связанных с этим затрат следует оценить как относительно низкий. Это же относится и к возможным расходам на внедрение новых банковских технологий: затраты по переходу на новое программное обеспечение в коммерческом банке несравненно меньше, чем, скажем, затраты на установку новой технологической линии во многих промышленных производствах. В то же время следует иметь в виду, что по мере развития автоматизации банковской деятельности (установка банкоматов, систем связи «клиент – банк» и т. п.) этот вид издержек будет возрастать.

Уровень издержек, связанных с продвижением новых услуг на рынок, видимо, можно оценить как примерно одинаковый по всем банковским отраслям. Таким образом, уровень издержек конверсии в большинстве банковских отраслей невысок. Исключение составляют отрасли с широким использованием средств автоматизации и дорогостоящих телекоммуникаций (инвестиционное посредничество, расчетно-кассовое обслуживание, выпуск и обслуживание пластиковых карт, валютное обслуживание) и относительно более высокой фондоемкостью (хранение, охрана и транспортировка ценностей). Кроме того, эти издержки имеют тенденцию к увеличению.

6. *Степень доступности рыночной информации для производителей.* Чем доступнее информация, тем, при прочих равных условиях, более интенсивное соперничество разворачивается между действующими конкурентами.

В большинстве отраслей белорусского банковского рынка информация является в настоящий момент сколь важным, столь и весьма труднодоступным экономическим ресурсом (наиболее ярко это проявляется в такой ключевой отрасли, как кредитование). Это, пожалуй, один из наиболее существенных факторов, ослабляющих банковскую конкуренцию в РБ.

Однако, как показывает опыт стран Запада, создание информационной инфраструктуры в условиях рыночной экономики – дело времени. Уже сейчас более или менее приемлемой можно считать доступность информации в сберегательном деле, инвестиционном посредничестве, индустрии пластиковых карт, агентском обслуживании. Быстрое развитие рыночных процессов позволяет

прогнозировать повышение доступности банковской информации в недалеком будущем.

7. *Стратегическая значимость отрасли.* Чем сильнее стратегические интересы конкурентов в той или иной отрасли, тем больше интенсивность конкуренции. В свою очередь, стратегическая значимость отдельных отраслей варьируется в соответствии с фазами жизненного цикла различных видов услуг. Наиболее значимыми на сегодня являются сберегательное дело, инвестиционное посредничество, расчетно-кассовое, валютное и агентское обслуживание. В перспективе должно существенно возрасти значение кредитования, косвенного кредитования, индустрии пластиковых карт, консультирования и информирования.

В то же время специфика коммерческого банка заключается в том, что он является многоотраслевым предприятием, одновременно функционирующим во всех банковских отраслях или их большинстве. Банковское дело в целом является одной из ключевых, наиболее стратегически значимых сфер экономики, что при прочих равных условиях ведет к высокой потенциальной интенсивности конкуренции.

8. *Высота выходных барьеров.* Выходные барьеры – это препятствия для попыток фирм, действующих на рынке, уйти с него. Они могут иметь не только экономический, но и социально-политический, и даже эмоциональный характер. Но независимо от природы этих препятствий, чем сложнее выход из отрасли, тем интенсивнее будет конкуренция внутри нее. Поскольку банк является многоотраслевым предприятием, анализ выходных барьеров для каждой из банковских отраслей нецелесообразен; ограничимся рассмотрением выходных барьеров для банковского дела в целом.

В качестве выходных барьеров в производственных отраслях могут выступать: необходимость списания крупных инвестиций, большие затраты по ликвидации или конверсии производства, нежелание утратить сложившийся имидж, честолюбие менеджеров, противодействие правительства (когда уход предприятия с рынка угрожает экономике в целом), противодействие профсоюзов (в связи с потерей рабочих мест), протесты поставщиков, клиентов, дилеров и др.

Из приведенного списка выходных барьеров в банковском деле более или менее реально существуют лишь некоторые, причем неэкономические. К тому же большая их часть не является достаточно высокой (личные амбиции менеджеров, противодействие учредителей и клиентов). Пожалуй, наиболее существенным выходным барьером можно считать противодействие органов государственного управления. Крупнейшие банки во многих странах находятся под своеобразным «патронажем» правительства, которое стремится оказывать им финансовую поддержку в периоды затруднений.

Практика показывает, что добровольно банковское дело практически никто не покидает, хотя может иметь место реорганизация банка (слияние, поглощение, продажа) или перераспределение приоритетов между различными банковскими отраслями (например, отказ от долгосрочного кредитования в пользу инвестиций в ценные бумаги). Это говорит о довольно значительной высоте выходных барьеров из банковских отраслей.

Таким образом, факторы, определяющие интенсивность конкуренции в банковских отраслях, наиболее сильно действуют в таких отраслях, как сберегательное дело, инвестиционное посредничество, расчетно-кассовое обслуживание, выпуск и обслуживание пластиковых карт, валютное обслуживание, агентское обслуживание; наименее сильно их действие выражено в таких отраслях, как кредитование, косвенное кредитование.

2 Анализ влияния покупателей банковских услуг

Вторая сила конкуренции – **влияние покупателей банковских услуг,** т. е. их чувствительность к цене и способность торговаться. Потребители также вступают в своеобразную конкуренцию с предприятиями отрасли (некоторые выделяют это как особую форму конкуренции), стремясь снизить цены, приобрести товары более высокого качества, сталкивая конкурентов друг с другом. Все это отражается на прибыли и привлекательности отрасли. Факторы, которые определяют влияние потребителей:

1. *Соотношение объема предложения и объема спроса.* При дефиците услуг определенного вида влияние потребителей невелико, при товарном избытке – может быть достаточно большим. Сложность заключается в невозможности точного расчета этих величин в связи с сотсутствием статистики – возможна только экспертная оценка.

Указанные соотношения могут различаться по отдельным регионам, однако в целом можно сказать, что с точки зрения этого фактора определенный конкурентный потенциал имеют традиционные банковские отрасли – кредитование, сберегательное дело, инвестиционное посредничество, расчетно-кассовое и валютное обслуживание, а также выпуск и обслуживание пластиковых карт.

2. Наличие товаров-субститутов. Чем больше заменяемость различных товаров, тем больше возможностей выбора оказывается у потребителей и тем значительнее их влияние на рыночные условия.

Взаимозаменяемыми являются в основном продукты разных банковских отраслей. Например, заменителем внесения денежных средств на срочный вклад может быть отдача банку поручения вложить их в ценные бумаги или драгоценные металлы в виде монет или слитков и т. п. Но по отношению к банковскому делу в целом эта заменяемость

является внутренней, так как в большинстве случаев предложение услуг-заменителей сосредоточивается «в одних руках».

Пожалуй, единственным видом банковских услуг, имеющим действительно «внешние» (т. е. небанковские) субституты, является кредитование. Его небанковскими заменителями выступают товарный кредит и бюджетный кредит. Межхозяйственный (коммерческий) товарный кредит и потребительский товарный кредит (продажа предметов потребления длительного пользования в рассрочку) были распространены в СССР в «доперестроечный» период. В условиях усиливающейся инфляции они на какое-то время, казалось бы, исчезли. Однако усиливающаяся конкуренция на рынке потребительских товаров заставляет отечественные торговые фирмы все чаще обращаться к товарному кредиту.

3. *Способность потребителя обойтись без продукции отрасли.* Чем эта способность больше, тем больше влияние, которым обладают потребители. Вероятность отказа потребителей от приобретения целого ряда услуг значительна. Коммерческим банкам и другим институтам банковского рынка еще предстоит сформировать спрос на них. В то же время от таких ключевых услуг, как кредитование и расчетно-кассовое обслуживание клиенты отказаться, по существу, не в состоянии.

Альтернативным источником финансирования для предприятия вместо кредита могут быть средства госбюджета или собственные средства. Однако на средства госбюджета рассчитывать можно только в некоторых случаях, а иметь собственные оборотные средства в объеме, полностью покрывающем все производственные потребности, нерационально, так как это замедлит их оборачиваемость и отрицательно скажется на рентабельности.

Вместо хранения денег на счете в банке можно держать их наличными в кассе предприятия, а для частного лица – дома. Но это, во-первых, небезопасно, а во-вторых, ведет к возникновению вмененных издержек в размере неполученного банковского процента.

Вместо использования безналичных расчетов теоретически можно рассчитываться наличными. Но если между частными лицами такая форма расчетов еще приемлема, то для предприятий это исключено. Учитывая, что банковские услуги не имеют конкурентоспособных заменителей, возможность отказа потребителей от банковских услуг невелика, и это повышает привлекательность банковской сферы для предпринимательства.

4. *Способность потребителей проникнуть в отрасль путем вертикальной интеграции.* Если потребители банковских услуг способны «перейти на самообеспечение», они обладают значительным влиянием. Чем меньше эта их способность, тем меньше и влияние.

Анализ показывает, что частные лица, являющиеся потребителями банковских услуг, практически совсем не обладают

способностью вертикальной интеграции в банковские отрасли. Предприятия способны проникать в отдельные банковские отрасли (особенно в те, которые изначально банковскими не являлись: косвенное кредитование, консультационное и информационное обслуживание, хранение, охрана и транспортировка ценностей), но в любом случае охватить весь комплекс банковских услуг потребители не в состоянии.

5. *Соотношение издержек конверсии потребителей и производителей.* Издержки конверсии потребителей представляют их затраты, связанные со сменой поставщика. Влияние потребителей будет значительным в том случае, если разрыв их отношений с поставщиками будет сказываться на них меньше, чем на поставщиках. Хотя в некоторых отраслях издержки конверсии потребителей могут быть оценены выше аналогичных издержек производителей, необходимо отметить, что смена клиентом банка происходит в основном исходя из ожидаемых выгод от «нового» банка. Кроме того, в современных условиях становится обычной ситуация, когда клиенты одновременно пользуются услугами разных банков.

6. *Доля цены в бюджете потребителя.* Чем выше доля расходов на данный товар в бюджете потребителя, тем выше его чувствительность к цене товара, а значит, и его влияние на рынок. Если потребитель расходует на данный товар незначительную часть своего бюджета, ему не нужно изменять свои привычки и пристрастия при изменении цен. Данный фактор на банковском рынке не имеет решающею значения, поскольку большинство банковских услуг являются либо редко приобретаемыми, либо сравнительно недорогими. Кроме того, в некоторых случаях цена услуг в явном виде вообще не фигурирует.

7. *Зависимость качества собственной продукции или услуг потребителей от продукции отрасли.* В случае большой зависимости потребители оказываются в неравном положении с предприятиями отрасли (в данном случае – с финансовыми институтами) и не могут оказать существенного влияния на рыночные условия. Чем меньше эта зависимость, тем больше влияние потребителей.

Банковские услуги как таковые не входят в качестве составляющих в продукты каких бы то ни было других отраслей. Разумеется, существуют предприятия, для которых качественное банковское обслуживание имеет особую важность; сюда относятся, например, разного рода посредники (торговые фирмы, биржевые брокеры, небанковские финансовые учреждения, которые также являются клиентами банков), требуюшие безупречного расчетного обслуживания, и т. д. Однако в целом зависимость качества результатов производства большинства предприятий от банковского обслуживания невелика.

8. *Соотношение степени концентрации потребителей и производителей.* Если потребители обладают значительными капиталами и организованы (например, объединены в отраслевой союз или союз потребителей), а предприниматели отрасли обладают небольшими капиталами и разрознены, то влияние потребителей большое, и наоборот. Влияние данного фактора, как и предыдущего, целесообразно рассматривать не по отдельным банковским отраслям, а по банковскому рынку в целом.

Продавцы банковских услуг (особенно коммерческие банки), как правило, представляют собой достаточно крупные предпринимательские единицы – для многих из них установлен достаточно высокий минимальный уровень уставного капитала. Степень их концентрации зачастую выше, чем у потребителей банковских услуг. Однако некоторые небанковские кредитно-финансовые институты (регистраторы, консультанты и др.) невелики по размеру, в то время как отдельные клиенты могут иметь гигантский размер (отчасти это следствие имевшей место в советский период тенденции «гигантомании», особенно в производственных отраслях). С достижением стабилизации экономики финансовая устойчивость и степень концентрации потребителей будет расти.

Продавцы финансовых услуг в современных условиях в РБ (как и в большинстве стран) проявляют склонность к организации разного рода объединений – ассоциаций, союзов, консорциумов и т. п. Потребители же (особенно частные лица) в массе своей разрознены. В то же время постепенно потребители начинают осознавать, что единственная реальная возможность отстоять свои права на банковском рынке — объединиться.

Таким образом, на сегодня степень концентрации потребителей банковских услуг значительно уступает степени концентрации их производителей, но разрыв сокращается.

9. *Степень дифференциации предлагаемых услуг.* Низкая степень дифференциации препятствует формированию потребительских предпочтений и тем самым – квазимонопольного положения продавцов дифференцированных услуг. А это, в свою очередь, усиливает влияние потребителей.

10. *Уровень информированности потребителей.* Чем лучше информированы потребители об услугах конкурентов, тем более чувствительно они относятся к ценам и качеству обслуживания. Информированность потребителей банковских услуг еще на порядок ниже, при этом наиболее низка информированность населения.

3 Анализ влияния потенциальных конкурентов

Третья сила конкуренции – **угроза со стороны новых, потенциальных конкурентов.** Ее влияние на привлекательность отрасли аналогично конкуренции между существующими фирмами. Факторы, которые определяют угрозу со стороны новых конкурентов:

1. *Наличие и высота входных барьеров* – препятствий для проникновения на отраслевой рынок новых конкурентов. К ним относятся: экономия на масштабах производства (снижение издержек на единицу продукции при повышающемся абсолютном объеме в единицу времени); дифференциация продукта; потребность в значительном капитале; издержки конверсии потребителей (их затраты, связанные со сменой поставщика); недоступность каналов сбыта; ограниченность доступа к источникам ресурсов (в особенности если это невоспроизводимые ресурсы, как редкие химические элементы; недостаток опыта (например, согласно эмпирической зависимости, получившей название «кривая опыта», в машиностроительных отраслях затраты на производство единицы продукции снижаются на 20–30 % всякий раз, когда кумулятивный объем производства удваивается); высокий уровень используемых в отрасли технологий; лицензионные ограничения (наличие у действующих в отрасли предприятий исключительного права заниматься данным видом деятельности); патентные ограничения; отсутствие земельных участков или их высокая цена и некоторые другие.

Что представляют собой входные барьеры на банковский рынок? Важной особенностью входных барьеров в банковских отраслях является отсутствие патентной защиты нововведений. В связи с этим любая финансовая инновация, любая новая банковская услуга, внедренная одним кредитным институтом, может быть в течение короткого времени воспроизведена его конкурентами. Это усиливает интенсивность конкуренции.

Кроме того, для коммерческих банков не существует проблемы недоступности каналов сбыта, так как производство и сбыт банковских услуг совпадают во времени и могут быть локализованы в помещении банковского отделения. К числу наиболее существенных банковских входных барьеров относятся:

1) ограниченность доступа к источникам кредитных ресурсов;
2) потребность в значительном капитале;
3) дифференциация банковского продукта;
4) издержки конверсии потребителей;
5) лицензионные ограничения;
6) экономия на масштабах производства.

2. *Ожидаемая реакция действующих фирм на вновь входящих в отрасль.* Даже если фирма готова к преодолению перечисленных выше

барьеров, она может заколебаться, предвидя, какую реакцию у действующих конкурентов вызовет ее желание присоединиться к рынку. Позволят «новичку» получить свою долю на рынке или будут бороться до последнего, какие методы конкуренции выберут, чтобы не дать ему войти на рынок?

Отечественные финансово-кредитные институты до настоящего времени не проявляли большой агрессивности в конкурентной борьбе с «новичками» (кроме того, ограничительная практика запрещена законодательством РБ) – политика установления низких цен использовалась как раз в основном последними: потенциал спроса на банковские услуги достаточно велик, а выходные барьеры относительно низки. Учитывая это, можно сделать вывод о том, что угроза появления новых конкурентов на банковском рынке значительна, процесс создания новых финансово-кредитных институтов в обозримом будущем будет продолжаться.

Как отмечалось, доступ к финансовым ресурсам для «новичков» в настоящее время становится все сложнее, наиболее выгодная клиентура «поделена» между существующими конкурентами.

4 Анализ влияния со стороны товаров-субститутов

Четвертая сила конкуренции – **угроза со стороны товаров-субститутов**. Появление товаров и услуг-заменителей ограничивает возможности извлечения прибыли в каждой конкретной отрасли, устанавливая потолок цен, которые могут запросить компании без снижения своей нормы прибыли.

Как было показано выше, к числу внешних (небанковских) заменителей банковских услуг относятся товарный кредит и бюджетный кредит. Факторы, которые определяют угрозу со стороны товаров-субститутов:

1.*Соотношение потребительского эффекта товаров-субститутов и заменяемых товаров.* Если первый больше второго, то угроза со стороны товаров-субститутов значительна. В банковском деле потребительский эффект заменяющих и заменяемых услуг абсолютно идентичен, так как эффективность кредита определяется не его источником, а характером его использования.

2.Уровень издержек конверсии потребителей. Чем ниже издержки конверсии, тем больше вероятность переключения потребителей на субституты. Переключение потребителей банковских услуг от одних производителей этих услуг к другим влечет за собой определенные организационные издержки. Однако пользование товарным или бюджетным кредитом не означает отказа от пользования банковским кредитом и разрыва сложившихся отношений с институтами банковского рынка, а значит, не влечет за собой никаких

издержек конверсии.

3.*Мобильность потребителей, их склонность к переориентации на субституты.* Чем мобильнее потребители, тем больше опасность со стороны субституто. Вследствие того, что рыночные отношения между кредитно-финансовыми организациями и их клиентами в нашей стране возникли недавно, а в советский период отсутствовала свобода выбора банковского учреждения, мобильность потребителей банковских услуг на сегодня относительно невелика, но с каждым годом возрастает. В целом угроза со стороны субституто на банковском рынке незначительна, во всех отраслях, кроме кредитования и косвенного кредитования, ею можно пренебречь.

Таким образом, наиболее конкурентными сегментами банковского рынка на сегодня являются сберегательное дело и инвестиционное посредничество.

ЛЕКЦИЯ 7. МОДЕЛИ ПОКУПАТЕЛЬСКОГО ПОВЕДЕНИЯ КЛИЕНТОВ РОЗНИЧНОГО И КОРПОРАТИВНОГО БАНКОВСКОГО РЫНКОВ

1. Модель покупательского поведения клиентов розничного банковского рынка.

2. Модель покупательского поведения клиентов корпоративного банковского рынка.

1 Модель покупательского поведения клиентов розничного банковского рынка

Основной целью изучения розничного банковского рынка выступает выявление основных мотивов приобретения финансовых услуг и анализ покупательского поведения.

Значение знания клиента сводится к следующему:

- правильное понимание мотивации позволяет улучшить коммуникации с потенциальными клиентами;
- спрогнозировать их будущие потребности;
- выявить банковские услуги, которые банку необходимо освоить;
- приобрести доверие клиентов за счет понимания их запросов.

На поведение клиентов розничного банковского рынка оказывают влияние следующие 3 группы факторов:

1. Факторы среды: экономические, научно-технические, природные, социально- культурные, политические, демографические.

2. Факторы маркетинга: продуктовый ряд, ценовая политика, система распространения, комплекс маркетинговых коммуникаций.

3. Личностные факторы: возраст, род деятельности, экономическое положение, образ жизни, тип личности.

Центральное место в анализе покупательского поведения клиентов розничного банковского рынка занимают мотивы, которые можно разделить на 2 группы: рациональные и эмоциональные.

Мотив – это потребность, побуждающая человека к поиску путей ее удовлетворения.

Рациональные мотивы представлены:

1) прибыль или экономия;

2) эластичность услуг – т. е. возможность приспособления услуги к конкретным запросам потребителей;

3) качество услуги, которое отражает степень безопасности потребления банковского продукта, высокий профессионализм при предоставлении банковской услуги со стороны банковских сотрудников;

4) скорость предоставления услуги. За счет повышения скорости увеличивается экономия на платежных средствах и повышается степень оборачиваемости денежных средств;

5) безопасность;

6) гарантированное обслуживание. Для постоянных клиентов разрабатываются программы гарантированного обслуживания, согласно которым банк по первому требованию возмещает своим вкладчикам убытки, обусловленные допущенными ошибками банка при совершении финансовых операций;

7) удобство расположения банка. Это вторичный мотив, который не принимается во внимание наиболее привлекательными богатыми клиентами;

8) репутация банка и техническое мастерство.

Эмоциональные мотивы имеют особое значение для населения. К ним относятся:

1) желание личного признания;

2) личная власть и влияние. Можно удовлетворить эту потребность, приобретая определенные банковские продукты;

3) желание быть принятым в обществе и нравиться окружающим;

4) физическое и эстетическое удовольствие от потребления банковского продукта.

Факторы эмоционального порядка помимо мотивов включают систему восприятия, усвоения и убеждения.

Завершающим этапом изучения модели покупательского поведения клиентов розничного рынка выступает процесс принятия решения о покупке или потреблении банковского продукта.

Процесс принятия решения о приобретении банковских услуг включает следующие этапы:

1) осознание потребности;
2) поиск информации;
3) сравнительная оценка вариантов;
4) принятие решения о приобретении продукта или услуги;
5) реакция клиента на приобретенный продукт или услугу.

Осознание потребности. Прежде, чем обратиться к какой-то банковской услуге, клиент должен испытывать нужду. *Нужда* – ощущение нехватки чего-либо, поэтому ее необходимо идентифицировать и трансформировать в определенную потребность. Например, пусть клиент банка получает наследство из-за границы, и перед ним стала проблема его использования. Дополнительный доход может идти либо на потребление, либо на сбережение путем размещения в определенные финансовые институты. В данном случае осознание потребности имеет следующее содержание: весь полученный доход в форме наследства клиент решил разместить, чтобы приумножить и в перспективе построить дом.

Поиск информации. На этом этапе клиент собирает все сведения относительно его потребности. Эти данные будут связаны с возможностями приобретения разнообразных услуг, с помощью которых можно альтернативным образом удовлетворить осознанную потребность. При сборе информации клиент может проявить разную степень активности в зависимости от насущности для него проблемы размещения средств. К наиболее активным формам сбора информации об услугах относятся посещение банка и личное ознакомление с перечнем услуг. Об активности клиента здесь можно судить по частоте его обращения в банк. К пассивным источникам сбора информации относят получение сведений от соседей, знакомых, об их способах размещения сбережений.

Сравнительная оценка вариантов состоит в ранжировании разновидностей услуг с точки зрения их первостепенной значимости для удовлетворения осознанной потребности. Предпочтение отдается тем формам сбережения, по которым достигается максимальная совокупная полезность (доходность) при допустимом уровне риска.

Например, существуют следующие варианты размещения средств:

1) вклад в банке;
2) покупка ценных бумаг;
3) пенсионный полис;
4) приобретение недвижимости.

После сравнительной оценки различных вариантов у клиента складывается **намерение обратиться к определенной услуге банка.** На окончательное решение клиента может повлиять еще две группы

факторов: мнения окружающих и различного рода непредвиденные факторы.

Реакция клиента на услугу показывает степень удовлетворенности от приобретения той или иной услуги. Если ожидаемая ценность услуги оказалась ниже фактически полученного эффекта удовлетворенности, то скорее всего клиент в будущем опять прибегнет к приобретенной им услуге банка.

Маркетинговая служба банка часто сознательно формирует заниженный уровень потребительских ожиданий, чтобы за счет высокой степени удовлетворенности услугой стимулировать ее дальнейшее потребление.

2 Модель покупательского поведения клиентов корпоративного банковского рынка

Корпоративный банковский рынок имеет ряд особенностей в покупательском поведении по отношению к розничному рынку. На покупательское поведение клиентов оптового рынка оказывают влияние 3 группы факторов:

- факторы особенностей организационной структуры предприятия;
- факторы межличностных отношений в организации;
- личностные факторы.

Организационные факторы. У любой осуществляющей закупки организации существуют специфические цели, политика, процедуры, структуры и системы, технологии и участники. Представители банка должны иметь полное представление об этих организационных факторах и тенденциях их развития.

Структура организации делится на пять подсистем – коммуникации, власти, статуса, вознаграждения и workflow (поток работ или вся совокупность бизнес-процессов).

Маркетолог должен знать специфику функционирования каждой из подсистем в определенных ситуациях закупки, на которые он пытается повлиять.

Подсистема коммуникаций выполняет четыре основные функции – информирование, руководство и инструктирование, влияние и убеждение, интеграция. Разработчик сбытовой стратегии должен изучать их влияние на отдельных членов закупочного центра, а также рассматривать их как переменные процесса совместного принятия решения.

Подсистема власти определяет полномочия лиц, принимающих решение о закупке банковских услуг, с точки зрения их способности критиковать, требовать или иным способом воздействовать на поведение других участников.

Подсистема статуса распределяет между людьми роли в процессе закупки и устанавливает стиль поведения, соответствующий этим ролям.

Подсистема вознаграждения определяет награду за определенные действия и результаты принятых решений и, что гораздо более важно, взаимодействует с подсистемой власти, определяя ответственность каждого участника при оценке и вознаграждении всех остальных. Главный вопрос при разработке маркетинговой стратегии: каким образом подсистемы вознаграждений и власти в покупающей организации могут взаимодействовать, назначая поощрения и наказания участникам за принятие на себя степени риска, присущего решению о закупке?

Workflow в организации должен пониматься как отношение к процедурам закупки и процессам принятия решений.

2. *Факторы межличностных отношений*. Закупочный центр обычно состоит из нескольких сотрудников с различными интересами, полномочиями, статусом, умением поставить себя на место клиента и умением убеждать. Продавцам деловых услуг вряд ли удастся получить информацию о динамике поведения закупочного центра в целом во время принятия решения о покупке. Однако им будут полезны любые сведения, получаемые о его членах и сложившихся межличностных отношениях. Особенно ценной оказывается информация о взаимоотношениях сотрудников, исполняющих роли покупателей, с представителями других компаний и банков.

3. Личностные факторы. Каждый участник процесса деловых покупок имеет свои побуждения, предпочтения и восприятие, которые зависят от его возраста, образования, уровня доходов, должности, типа личности, культурного уровня, способности пойти на риск, что выражается в различных покупательских стилях специалистов по закупкам. Одни любят, чтобы «все было ясно и понятно», вторые – «сами все знают», третьим подавай «только самое лучшее», а четвертые – хотят, «чтобы все было исполнено точно и в срок».

Отличительными особенностями работы банка на корпоративном рынке выступают следующие обстоятельства:

1. При взаимодействии банка и предприятия требуется участие 2-х лиц представителей этих организаций, которые действуют не от своего имени, а от имени своей организации.
2. Контакты между банком и предприятием устанавливаются на уровне главного бухгалтера или директора, которые имеют индивидуальные склонности, ценности, мотивы.
3. Каждая организация имеет свою историю, свою структуру системы управления, а также свою стратегию и тактику. Все указанные факторы влияют определенным образом на процесс принятия решения о потреблении услуг банка.

4. Важнейшие решения, касающиеся отношений с банком, принимаются на уровне правления компании. Поэтому важна поддержка и понимание значимости услуги со стороны предприятия.

5. Услуги банка предприятием всегда рассматриваются как второстепенные и способствующие их основной деятельности, поэтому решения в отношении банковских услуг всегда принимаются после решения вопросов первостепенной важности.

6. При выборе банка важным критерием выступает достаточность полномочий банковского служащего в заключении соглашения о продаже банковской услуги.

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. В рамках крупных финансово-промышленных холдингов процесс принятия решения о приобретении услуги зависит от формы организации финансовой службы корпорации.

Организация финансовой структуры предприятия зависит от следующих факторов:

1) размер предприятия;
2) степень географической диверсификации деятельности;
3) количество офисов, филиалов, дочерних предприятий;
4) удельный вес внешнеэкономического оборота в деятельности предприятия.

Выделяют 3 основные формы организации финансовой службы предприятия:

1) элементарная;
2) организация финансовой службы корпорации среднего уровня;
3) организация финансовой службы корпорации высшего уровня.

Элементарная организация финансовой службы применяется при наличии следующих условий:

- уровень международной деятельности предприятия невысок;
- объем экспорта существенно не влияет на работу предприятия;
- организационная структура управления этого предприятия строится преимущественно по функциональному или девизиональному принципу.

Для финансового управления такого предприятия характерно:

- небольшое количество персонала;
- незначительный объем финансовой отчетности;

- высокая степень автономии отдельных подразделений или дочерних предприятий.

В отношении таких предприятий банк должен учитывать:

- все решения о приобретении банковских услуг принимаются самостоятельно на уровне дочерних компаний или филиалов, поэтому контакты необходимо устанавливать на уровне руководства структурных подразделений;
- для стимулирования спроса на инвестиции в форме банковского кредита банк может предложить бесплатную услугу по управлению в местном масштабе.

Организация финансовой службы среднего уровня.

Используется, если соблюдаются следующие условия:

- умеренный объем международной деятельности;
- незначительный размах имеет внутрикорпоративная деятельность;
- серьезные убытки филиалов и дочерних предприятий в прошлом;
- преимущественно девизиональный тип организации;

Банки, работая с такими организациями, должны исходить из того, что все финансовые решения принимаются только центральным аппаратом компании. Дочерние компании здесь фактически лишены права принятия самостоятельных финансовых решений.

Организация финансовой службы высшего уровня.

- Имеет высокий уровень географической и товарной диверсификации.
- У зарубежных и центральных корпораций хорошо развита межфирменная торговая деятельность.
- Имеет место регулируемая децентрализация при соблюдении устоявшихся внутри корпоративных норм и ценностей.
- Большой опыт осуществления международных финансовых операций.

Банки, работая с этими организациями должны исходить из наличия достаточных полномочий дочерних фирм и филиалов в установлении контактов и приобретении банковских услуг.

Головная организация осуществляет лишь глобальную финансовую политику. Все тактические решения принимаются на уровне филиалов.

Клиенты корпоративного рынка при выборе обслуживающего банка используют различные критерии в зависимости от их значимости.

Крупные предприятия при выборе банка в первую очередь учитывают:

1) наличие глобальной сети филиалов;

2) наличие служащих с опытом проведения международных операций;

3) эффективность оказания международных операционных услуг;

4) способность удовлетворять потребности в займах в нескольких валютах одновременно;

5) оказание эффективных услуг по международным переводам.

Мелкие предприятия или дочерние предприятия крупных ТНК учитывают:

1) высокое качество операционных услуг;

2) наличие большого спектра услуг, удовлетворяющих всем запросам клиента;

3) благоприятный имидж банка;

4) применение новшеств и изобретательности.

Таким образом, мелкие предприятия ориентируются, прежде всего, на качество услуг и безопасность в обслуживании.

ЛЕКЦИЯ 8. СЕГМЕНТАЦИЯ БАНКОВСКОГО РЫНКА

1. ***Сегментация корпоративного банковского рынка.***
2. ***Сегментация розничного банковского рынка.***
3. ***Сегментация кредитно-финансовых институтов и правительственного рынка.***

1 Сегментация корпоративного банковского рынка

Рассматривая отношения банка с клиентами, необходимо принимать во внимание, что клиентский рынок в целом неоднороден. Целью исследования клиентов является определение характеристик тех клиентов, которых банк стремится обслуживать в различных сегментах рынка или которым предполагается предоставлять разнообразные виды услуг (т. е. сегментация клиентов). Это должно помочь в принятии управленческих решений по ряду вопросов:

- разработка и предложение клиентам новых видов услуг;
- развитие филиальной сети: открытие новых филиалов банка или, наоборот, закрытие существующих;
- рационализация структуры издержек банка за счет установления гибкой системы цен на услуги банка, возможной «чистки» счетов, уточнения потребностей клиентов в определенных видах услуг, распределения клиентов по филиалам и т. д.

Сегментация и отбор целевых рынков проводится в целях сосредоточения усилий банка на удовлетворении потребностей только отобранных групп клиентов. Это позволяет банку не распылять свои

усилия, обслуживая весь рынок, а сосредоточиться на наиболее привлекательных сегментах.

В процессе сегментирования банковского рынка по клиентам выделяют 4 группы клиентов:

1) корпоративный рынок (предприятия и организации);

2) розничный рынок (физические лица и представители малого бизнеса);

3) кредитно-финансовые институты;

4) правительственный рынок.

Корпоративный рынок отличается большим разнообразием. При его сегментации используются следующие основные переменные:

1. Оборот предприятия.

Наиболее простая и удобная форма, т. к. за основу разделения берется валовая выручка.

2. География деятельности.

Географический разброс даже выгодных для банка предприятий часто делает невозможным их обслуживание. Банки выбирают группы предприятий, которые достигаемы для обслуживания и отличаются устойчивым финансовым положением.

3. Учет особенностей производства.

Знание специфики производства позволяет банку спрогнозировать будущий спрос потенциальных клиентов. Например, торговые предприятия нуждаются в краткосрочных небольших кредитах, строительные организации – в долгосрочных кредитах на значительную сумму.

4. Состав и структура основных средств предприятия.

Банк должен изучить соотношение между основными средствами в эксплуатации и в запасе, чтобы определить возможные потребности в обновлении основных фондов.

5. Наличие оборотных средств.

От обеспеченности оборотными средствами зависит потребность в краткосрочных кредитах и овердрафте. Банк должен знать не только потребность в оборотных средствах , но и их структуру.

6. Наличие дочерних предприятий (филиалов) и других структурных подразделений.

Чем развлетвленней структура предприятия, тем выше потребность в таких банковских услугах, как денежные переводы, консультирование в области налогов.

7. Удельный вес в обороте предприятия внешнеэкономической деятельности.

Чем выше удельный вес, тем больше спрос на такие услуги, как валютные операции, консультирование в области права.

8. Количество рабочих и служащих.

Чем многочисленнее предприятие, тем больше возможностей внедрения зарплатных проектов и картсчетов.

9. Показатели долгосрочной и краткосрочной задолженности предприятия перед банком.

Если размер задолженности превыщает 50 % собственного капитала, то предприятие проблемное. Банком изучается также ритмичность погашения ранее полученных кредитов.

10. Показатель прибыльности банка при обслуживании. Обращается внимание на размер прибыли, получаемой от отдельных категорий клиентов.

Все рассмотренные сегментные переменные должны использоваться комплексно, взаимосвязанно, что улучшает качество сегментации корпоративных счетов (клиентов).

Традиционно все фирмы делят на мелкие, средние и крупные. Однако такое деление носит условный характер, поскольку для одного банка или его отделения данная фирма может быть мелкой, для другого – крупной. Для банка большое значение также имеет характер производственной деятельности фирмы. Например, малый торговый оборот и большой персонал предприятия; большой оборот и небольшое число работников фермерского хозяйства.

Таблица 1 – Сегментация предприятий по величине торгового оборота и сфер деятельности

Группы	Характерные особенности
1	2
Мелкие фирмы	Семейные предприятия с ограниченными финансовыми возможностями. Отсутствие административного аппарата. Сфера деятельности ограничена территорией. Коммерческий успех связан с политикой одной-двух ключевых фигур. Финансовая экспертиза ограничена советами банка или дипломированных бухгалтеров
Средние фирмы:	
сфера услуг	Большое число работников. Потребность в долгосрочных источниках финансирования для расширения операций
сфера розничной торговли	Большое число работников. Большой объем бухгалтерской и счетной работы, а также операций с наличными деньгами
сфера обрабатывающей и добывающей промышленности	Проблемы финансирования. Потребность в помещениях
Крупные фирмы (корпорации):	
розничная торговля	Ориентация на экспансию и захват рынков. Наличие сети филиалов с обширным персоналом по реализации и административному контролю.

Продолжение таблицы 1

1	2
обрабатывающая и добывающая промышленность	Большая потребность в капиталовложениях в здания и оборудование. Стремление вводить новые товары, НИОКР, стремление к завоеванию новых рынков, особенно за границей
сельское хозяйство	Высокий уровень специализации производства. Сезонные проблемы с наличностью. Относительно низкая отдача капитала

Следующий шаг банка: наметить круг финансовых операций, приемлемых для каждой сегментированной группы клиентов.

Таблица 2 – Финансовые операции для каждой сегментированной группы клиентов

Вид предприятия	Характеристика
Мелкие фирмы	Персональное финансовое обслуживание и планирование управления недвижимостью. Специальные «стартовые» ссуды. Покупка потребительских товаров в кредит с погашением в рассрочку. Страхование жизни. Услуги по переводу денег и бухгалтерскому оформлению документации
Средние фирмы	Платежные операции, компьютерные услуги, связанные с финансовой деятельностью. Пластиковые карточки для работников фирмы. Лизинговые и факторинговые операции. Среднесрочные и долгосрочные ссуды для пополнения основного капитала, включая займы с участием страховых компаний
Крупные фирмы	Операции по выплате заработной платы. Консультации по вопросам бизнеса. Услуги по экспорту и импорту. Регистрация ценных бумаг. Долгосрочное кредитование с участием страховых компаний

В деятельности промышленных фирм имеются переломные моменты (точки), изменяющие характер их работы и создающие благоприятные возможности для продажи новых банковских продуктов.

Таблица 3 – Переломные точки деятельности фирм и банковские продукты

События	Потенциальные виды услуг
1	**2**
Организация новой компании	Стартовая ссуда
Расширение сбытовой сети	Кредитные карточки для расчетов с различными торговцами. Аренда помещений или транспортных средств.

Продолжение таблицы 3

1	2
Расширение производства	Финансирование инвестиций в здания и оборудование
Начало экспортных операций	Консультирование по вопросам внешнеторговой деятельности, кредиты по экспорту, помощь по переговорам с инофирмами, инкассирование денежных документов, аккредитивы
Расширение штата работников предприятия	Открытие новых депозитных счетов, денежные расчеты, страхование, пенсионное обеспечение
Покупка другой фирмы	Консультирование, финансирование операций по покупке акций, регистрация акций
Банкротство, закрытие	Оформление, связанное с закрытием предприятий. Обслуживание долгов, счетов

Кроме того, следует иметь в виду, что директора и служащие компаний, равно как и индивидуальные предприниматели, имеют личные потребности в финансовых услугах, которые могут стать предметом обсуждения во время переговоров между банком и компанией.

2 Сегментация розничного банковского рынка

Основными критериями сегментирования розничного банковского рынка выступают:

1. Уровень доходов клиентов;
2. Характеристика требований, предъявляемых к банковским продуктам.

Для уточнения сегментации розничного рынка дополнительно используются следующие 4 принципа, в рамках которых применяются различные сегментационные переменные.

В качестве критериев **географической сегментации** выступают территориальные образования, экономические районы, административные единицы страны, города и микрорайоны городов. Банк, естественно, обычно концентрирует своё внимание, в первую очередь, на ближайшие рынки.

Психографический критерий учитывает образ жизни, тип личности, социальное положение. Каждому клиенту характерно строго индивидуальное отношение к вводимым услугам, рекламе и т. д. В рамках этого принципа выделяют различные клиентские группы, различающиеся между собой личностными характеристиками.

Поведенческий критерий основан на учете различных аспектов покупательского поведения клиентов. В рамках этого принципа могут выделяться следующие сегментационные переменные:

- Повод для совершения покупки;
- Искомые выгоды (качество, сервис, экономия);
- Статус пользователя (новичок, постоянный клиент);
- Интенсивность потребления;
- Степень приверженности (низкая, высокая);
- Степень готовности покупателя к восприятию услуги;
- Отношение к услуге (положительное, отрицательное).

Демографический критерий выступает более конкретным критерием и направлен на учет возраста, пола, состава и размера семьи, рода занятий, уровня образования, религиозных и национальных убеждений.

Возрастное деление клиентуры определяется понятием «жизненный цикл» (life-cycle concept). Это понятие предполагает, что человек от рождения до смерти проходит ряд последовательных стадий, на которых у него возникают определенные потребности. Это дает возможность при сегментации объединить клиентов, находящихся на определенных этапах жизненного цикла, и обосновать на этой базе стратегию маркетинга. Поэтому демографический фактор можно использовать путем анализа персональных клиентов.

Возрастная дифференциация позволяет банку выявить целевые рынки в общем массиве клиентов. Этот массив может быть разделен на следующие группы.

Таблица 4 – Возрастная дифференциация клиентов банка

Группы клиентов	Характеристика
Молодежь (16–25 лет)	Студенты, лица, впервые нанимающиеся на работу; более взрослые люди, готовящиеся вступить в брак
Молодые люди, недавно образовавшие семью (25–30 лет)	Люди, впервые покупающие дом и потребительские товары длительного пользования
Семьи «со стажем» (25–45 лет)	Люди со сложившейся карьерой, но с ограниченной свободой финансовых действий. Первоочередные цели – улучшение жилищных условий, обеспечение финансовой защиты семьи, предоставление образования детям
Лица «зрелого возраста» (40–55 лет)	У людей этой категории наблюдается рост дохода по мере снижения финансовых обязательств. Важная цель – планирование пенсионного обеспечения
Лица «зрелого возраста» и готовящиеся к уходу на пенсию (55 и более лет)	Наиболее устойчивая группа банковских клиентов. Обладают достаточным количеством финансов, обеспечены материальными благами, консервативны в отношении расходования денег. Главная цель – сохранение и грамотное распоряжение финансами

Банк может достаточно легко осуществить сегментацию клиентов по возрастным категориям, т. к. при открытии банковского счета с ними проводится беседа и заполняется карта, содержащая подробные сведения об их возрасте, уровне образования и т. д. Имея статистическое распределение клиентуры по выбранному параметру, можно затем составить другую таблицу, «привязав» определенные виды банковских продуктов к уже указанным возрастным категориям.

Таблица 5 – Банковские продукты и услуги для разных категорий клиентов

Группы клиентов	Банковские услуги
Молодежь (характеризуется повышенной мобильностью, частыми переездами, жизнью вне дома)	Перевод денег, краткосрочные ссуды, относительно простые формы сбережений, банковские услуги, связанные с туризмом
Молодые люди, недавно образовавшие семью	Совместный банковский счет для мужа и жены, кредитные карточки, целевые формы сбережений и услуги по финансовой защите семьи (страхование)
Семьи «со стажем»	Широко пользуются потребительским кредитом для покупки товаров в рассрочку и ипотечный кредит для улучшения жилищных условий. Практикуют сберегательные схемы для родителей и детей. Нуждаются в консультировании по вопросам финансирования образования, инвестирования сбережений, налогообложения, страхования, завещательных распоряжений
Лица «зрелого возраста» и готовящиеся к уходу на пенсию	Хранят крупные остатки на банковских счетах. Требуют высокого уровня персонального обслуживания, включая финансовое консультирование, помощь в распоряжении капиталом, завещательные распоряжения и т. д.

Совмещение указанных схем позволяет банку определить, какие виды продуктов следует предложить при выборе той или иной группы клиентов в качестве целевого рынка. С этим связана маркетинговая стратегия по реализации конкретных видов продуктов и услуг. При этом надо отметить, что сегментация носит довольно общий характер. В каждой возрастной группе потребности и возможности в отношении обслуживания клиентов могут существенно различаться. Также различаются они и в зависимости от других факторов – дохода, образования, семейного положения, профессионального статуса.

Переход от одной стадии жизненного цикла к другой, равно как и некоторые другие важные события в жизни клиента, создают возможности для предложения ему новых видов банковских продуктов. Эти события обозначаются как переломные точки (trigger points). К ним относятся: окончание школы, окончание высшего учебного заведения, женитьба, развод, покупка квартиры или дома, рождение детей, продвижение по службе, смена места жительства, получение капитала (наследство), уход на пенсию.

Традиционно розничный банковский рынок подразделяют на следующие сегменты:

Очень богатые клиенты. Для их обслуживания банки открывают подразделения, оказывающие услуги частным лицам. Эти подразделения строят свою деятельность на принципах соблюдения тайны вкладов и оказывают персональные услуги.

Привлекательность очень богатых клиентов определяется следующими факторами:

- большой остаток средств на счетах этих клиентов;
- эти клиенты совершенно не притязательны к уровню процентных ставок по депозиту;
- возможности расширения различных высокооплачиваемых услуг для этой категории клиентов (по налоговому консультированию, по управлению инвестициями);
- такие клиенты совершают незначительные объемы операций на единицу вклада, что обеспечивает низкие издержки их обслуживания.

Клиенты с высоким уровнем достатка. Для обслуживания лиц с высоким уровнем достатка используют совершенные компьютерные системы, предоставляют возможность автоматического получения займов владельцами карточек и чековых счетов в пределах сумм, лежащих на их счетах, в целях обеспечения гарантий возврата займа. За этих клиентов в банковской сфере идет довольно жесткая конкуренция.

Привлекательность этой группы клиентов определяется:

- значительными возможностями расширения имеющейся депозитной базы;
- возможности развития и предоставления различных ссудных операций и операций по страхованию капитала и инвестиций.

Многие банки вторую клиентскую группу разбивают на более мелкие сегменты.

Специалисты. Категории работников, имеющих довольно крупные заработки, – бухгалтеры, юристы, менеджеры, так называемые «белые воротнички», представители высших слоев общества. Их доходы почти не зависят от конъюнктуры рынка.

Привлекательность этой группы клиентов определяется:

- стабильностью дохода;
- низким уровнем риска при оказании услуг этим клиентам;

- устойчивым спросом на такие банковские услуги, как небольшие целевые кредиты, услуги по пенсионному планированию, услуги по прибыльному, с минимальным риском размещению депозитов.

Предприниматели. В силу специфики предпринимательской деятельности эта группа клиентов характеризуется достаточно высоким уровнем нестабильности, поэтому к ним нужен строго избирательный подход.

Рабочие и служащие. Эта группа составляет довольно большой удельный вес в общем числе клиентов банка. Эта категория не отличается особой привлекательностью с точки зрения возможности предоставления ей дополнительных банковских услуг, она предъявляет спрос только на некоторые виды традиционных банковских услуг.

Внимание банка к этим клиентам обусловлено тем, что рабочие и служащие выступают значительным поставщиком депозитных ресурсов, особенно в форме выплаты заработной платы на счета до востребования.

Студенты. Они важны для банка, прежде всего своей перспективной направленностью, хотя в настоящий момент они выступают малодоходным и даже убыточным классом клиентов.

В силу специфики психологии человека, который не приемлет частых перемен, студенты, как правило, после окончания учебы сохраняют привязанность к банку на долгие годы.

В последнее время банки проводят работу по переманиванию счетов клиентов выпускных курсов, предлагая им при этом самые выгодные условия по обслуживанию и кредитованию.

Клиенты, представленные детьми и молодежью. Счета детского и юношеского возраста относительно легко завоевываются, но у этой категории почти невозможно выработать преданность и удержать их впоследствии.

Основными инструментами стимулирования таких клиентов выступают:

- предоставление более выгодных процентов по детским вкладам;
- предоставление юным клиентам подарков в связи с праздниками.

Пожилые люди или пенсионеры. Счета этих клиентов привлекательны своей стабильностью и стремлением размещать средства на срочные депозиты.

Многие банки разрабатывают специальные мероприятия для привлечения этой категории клиентов с целью создания благоприятного имиджа банка. Как правило, на этой категории апробируются какие-то социальные программы.

Таким образом, привлекательность отмеченных клиентских групп может определяться по следующим основным критериям:

1. Средний остаток средств на счетах клиентов.
2. Уровень риска и размер прибыли от обслуживания клиента.

3. Перспективная направленность клиентов.
4. Количество операций на единицу остатка средств по счетам.

3 Сегментация кредитно-финансовых институтов и правительственного рынка

В силу специфики работы **кредитно-финансовых институтов** их подбор на основе сегментирования проводится отдельно от корпоративного банковского рынка.

Наиболее часто сегментирование этих учреждений осуществляется при выборе банка-корреспондента для установления прочных корреспондентских соглашений.

Корреспондентские отношения – это форма сотрудничества между банками, при которой они выполняют поручения друг друга на взаимовыгодной основе. Потребность в установлении корреспондентских отношений возникает, когда клиенты банка отличаются большим географическим разбросом, но это выгодные клиенты.

Для выполнения поручений по расчетам таких клиентов банк должен либо открывать филиалы в других регионах, либо поручить расчеты другому банку, с которым наш банк установил корреспондентские отношения.

В большинстве случаев открытие филиалов экономически нецелесообразно, поэтому банки отдают предпочтение установлению корреспондентских отношений с другими банками, расположенными на другой территории.

При установлении корреспондентских отношений процедура выбора банка связана с сегментированием банков на предмет их привлекательности в сотрудничестве.

Механизм сегментирования банков-корреспондентов сводится к следующему:

1. Банк должен оценить, являются ли клиенты в силу их географической разобщенности настолько привлекательными, чтобы открывать сеть корреспондентских отношений с другими банками.

2. Необходимо определить географию предстоящих действий и требуемые виды банковских услуг.

3. Необходимо выявить те банки, которые удовлетворяют критерию географической концентрации и полноты предоставления банковских услуг.

При установлении корреспондентских отношений банки придерживаются следующих правил:

- число банков-корреспондентов должно быть минимальным, а в небольших государствах это должен быть один банк.

Процедура установления корреспондентских отношений сводится к следующему.

Прежде всего, наш банк в письменной форме предлагает установить отношения о сотрудничестве, то есть открыть корреспондентские счета. К этому письму прилагается подробная информация об отправителе (отчет о деятельности, устав банка, характеристика специалистов, лицензия на проведение определенных банковских операций).

При согласии другой стороны банки дополнительно обмениваются списками должностных лиц, имеющих право подписи на финансовых документах, а также банки договариваются о тайном коде. После таких договоренностей банки открывают у себя счета ЛОРА и НОСТРА.

Наиболее важными сегментационными переменными при отборе банка-корреспондента выступают следующие переменные:

1. Способность обслужить клиентов в большом географическом масштабе.
2. Уровень освоения современных банковских технологий, профессионализм банковских служащих.
3. Надежность банка с точки зрения показателей его финансового положения.

Правительственный рынок

Это четвертый субъект банковского рынка, который представлен рынком государственных ценных бумаг, депозитами казначейства или Мининстерства финансов, депозитами местных органов власти.

Рынок государственных ценных бумаг направлен на регулирование объема денежной массы в форме изменения размера эмиссии государственных ценных бумаг.

Депозиты местных органов власти представлены счетами до востребования в КБ, которые предназначены для выплаты заработной платы работникам бюджетных сфер, для проведения безналичных расчетов по хозяйственным операциям.

ЛЕКЦИЯ 9. ОТБОР ЦЕЛЕВЫХ СЕГМЕНТОВ И ПОЗИЦИОНИРОВАНИЕ НА БАНКОВСКОМ РЫНКЕ

1. Анализ факторов, влияющих на выбор стратегии охвата рынка.
2. Основные маркетинговые стратегии охвата банковского рынка.
3. Позиционирование продуктов на банковском рынке.

1 Анализ факторов, влияющих на выбор стратегии охвата рынка

Отбор целевых сегментов представляет собой важный этап отбора целевых рынков. От количества различных вариантов, полученных на этапе сегментирования рынка, зависит качество проведения отбора целевых сегментов. Образованные с помощью различных сегментационных переменных, рыночные сегменты должны быть исследованы с точки зрения их привлекательности для банка.

Наиболее существенными факторами, предопределяющими выбор банком стратегии охвата рынка, выступают:

1. Ресурсы банка. Для небольших банков ресурсы выступают определяющим фактором. В условиях ограниченности ресурсов банк выбирает такую стратегию, которая позволит ему добиться максимальных результатов при минимальных затратах. Скорее всего, банк будет ориентироваться на предоставление некапиталоемких услуг, т. е. будет придерживаться стратегии удовлетворения какой-то одной потребности всех групп потребителей. Некапиталоемкими выступают услуги по рассчетно-кассовому обслуживанию, по денежным переводам, по инженерно-экономической экспертизе, налоговому консультированию, аудиторские услуги. Капиталоемкие услуги: кредитные, инвестиционные, факторинг.

2. Характеристики предлагаемых банковских продуктов. Все банковские услуги в зависимости от многообразия форм представления делятся на:

- Услуги, не отличающиеся разнообразием форм предоставления: лизинг, факторинг, кассовое обслуживание, хранение ценностей. В таких условиях банк не может ограничиться предоставлением только одной услуги.
- Услуги, отличающиеся большим разнообразием форм предоставления: кредитные, депозитные, аудиторские, консультационные. Разные формы таких услуг позволяют банку удовлетворять потребности различных категорий клиентов. Поэтому банк выбирает в таких условиях удовлетворение какой-то одной потребности всех групп потребителей.

3. Степень однородности рынка. Если банковский рынок отличается сравнительной однородностью, то нет смысла тратить средства на проведение маркетинговых мероприятий, и следует использовать стратегию обслуживания всего рынка. Но если рынок неоднородный, то банк будет ориентироваться на наиболее привлекательные группы клиентов.

4. Маркетинговые стратегии конкурентов. Вырабатывая свою стратегию охвата, банк обязательно должен учитывать маркетинговую стратегию своих конкурентов, так как он может попасть в ситуацию, когда он придерживается стратегии обслуживания всего рынка, а

конкуренты, наоборот, придерживаются выборочной специализации на отдельных группах потребителей. Это позволяет конкурентам добиться конкурентного преимущества и вытеснить с рынка наш банк.

5. Возможности внедрения новых услуг. Если банк обладает возможностью предоставления каких-то уникальных услуг (в силу наличия специалистов в этих областях), то, скорее всего, он будет выбирать стратегию удовлетворения одной потребности всех групп потребителей.

6. Размер банковского рынка. Это важный показатель, поскольку только обладание разумной долей рынка может обеспечить нормальное функционирование банка.

7. Сложившиеся темпы роста банковского рынка. Этот показатель необходим для правильного прогнозирования будущих тенденций развития рынка.

8. Важность услуги для клиента. Услуги, в которых клиенты более всего нуждаются, менее всего подвержены снижению цен и характеризуются высокой степенью приверженности к ним потребителей.

9. Частота приобретения услуг. Чем выше частота приобретения услуг, тем с большей легкостью они проникают на рынок и, соответственно, становятся более подвержены колебаниям цен на них.

10. Финансовые характеристики клиентов. Они напрямую определяют привлекательность отдельных сегментов рынка.

11. Относительная доходность услуг. Этот фактор является непосредственным показателем привлекательности сегментов рынка.

12. Тенденции изменения доходности позволяют оценить правильность выбора обслуживаемого рынка и соответствующей стратегии.

Сравнение оценок привлекательности по нескольким исследованным сегментам рынка позволяет выбрать лучший целевой сегмент.

2 Основные маркетинговые стратегии охвата банковского рынка

На практике из существующих вариантов возможных направлений деятельности банка выделяются следующие маркетинговые стратегии охвата рынка:

1) сосредоточение усилий банка на обслуживании одной группы клиентов;

2) удовлетворение одной потребности всех групп клиентов;

3) выборочная специализация банка на различных рыночных сегментах;

4) полный охват всего банковского рынка.

1. Сосредоточение усилий банка на обслуживании одной группы клиентов. Главное условие – выход банка на новые рынки или сегменты рынка. Чтобы зацепиться на новом рынке, надо предоставлять услуги лишь наиболее привлекательной клиентской группе, за которую разворачивается сильная конкурентная борьба. Если банк не в состоянии преодолеть входные барьеры, он должен выбрать другую клиентскую группу. Однако долго придерживаться такой стратегии довольно сложно, поскольку она противоречит стремлению любой коммерческой структуры к расширению и развитию.

Преимущества:

- если банк твердо завоевывает определенную группу клиентов, то он оказывается огражденным от конкуренции;
- вырабатывается лояльность клиентов;
- четкое знание нужд и потребностей клиентов;
- опыт обслуживания;
- рекламная политика требует незначительных расходов, а в силу адресности сопровождается высокой эффективностью;
- позволяет банку иметь высокий уровень дохода.

Недостатки:

- сложность завоевания сегмента рынка;
- узость клиентской группы не позволяет банку варьировать своими силами и средствами в случае изменения конъюнктуры рынка;
- требует постоянной поддержки контактов с клиентами;
- развитие и расширение ряда услуг ограничивается потребностями одной клиентской группы;
- не позволяет банку нормально развиваться и приспосабливаться к изменяющейся конъюнктуре финансового рынка.

2. Удовлетворение одной потребности всех групп потребителей. Эта стратегия может применяться на начальном этапе развития банка. Основная проблема – правильный выбор банковского продукта, на основе которого и будет удовлетворяться какая-то потребность. Необходимо учитывать:

1. Указанный продукт должен удовлетворять потребности максимального количества клиентов;
2. Давать конкурентное преимущество перед другими банками;
3. Должен отличаться большим многообразием форм и методов его предоставления.

Достоинства:

- позволяет достигнуть высокого уровня операционного мастерства, т.е. высокого качества в оказании этой услуги, и за счет этого оградить себя от конкурентов;

- высокое качество услуг позволяет выработать приверженность клиента к банку, достичь эффекта монополии и получать большие доходы за счет монопольных цен.

Недостатки:

- сложность с определением подходящего банковского продукта;
- наличие конкурентов, оказывающих подобные виды услуг, значительно сужает клиентскую базу;
- невозможность получить дополнительную прибыль за счет внедрения новых видов услуг;
- опасность устаревания банковского продукта;
- сложность поддержания контактов с широкой аудиторией клиентов;
- сложность с выбором ценовой стратегии;
- требует значительных затрат на маркетинг.

3. Выборочная специализация банка на различных рыночных сегментах – это наиболее оптимальный вариант для большинства банков, так как он позволяет широко варьировать как своими ресурсами, перебрасывая их с одних продуктов на другие, так и обслуживаемыми клиентами.

Преимущества:

- можно легко и безболезненно внедряться на новые сегменты рынка, что позволяет постоянно изменять маркетинговую стратегию своей деятельности, приспосабливаться к конъюнктуре рынка;
- минимальная угроза отрицательного воздействия на банк изменений внешней маркетинговой среды;
- ослабляется восприимчивость банка отдельным неудачам;
- использование гибкой ценовой политики;
- банк может максимально использовать свои возможности для внедрения новых услуг и получения монопольной прибыли;
- специализируясь на конкретных классах клиентов, банк создает условия для повышения эффективности рекламной деятельности.

Недостатки:

- в каждом обслуживаемом сегменте у банка есть серьезные конкуренты, что требует постоянного совершенствования уровня конкурентоспособности услуг банка;
- если рядом с нашим банком работают узкоспециализированные банки, то перед ним встает угроза вытеснения с отдельных рыночных сегментов;
- из-за значительной диверсификации работы банка возникает необходимость осуществления больших расходов на маркетинг.

4. Полный охват всего банковского рынка – связан с деятельностью крупных коммерческих банков, придерживающихся глобальной стратегии деятельности. Эта стратегия предполагает предоставление услуг тем клиентам, у которых на них появляется спрос, т.е. банк здесь не ограничивается отдельными потребительскими группами.

Достоинства:

- расходы на маркетинг сводятся к минимуму, так как отсутствует необходимость проведения целого ряда маркетинговых мероприятий, хотя за отделом маркетинга здесь остаются функции изучения нужд клиентов и проведение работы по формированию спроса на услуги, которые выгодны для банка;
- отсутствие привязки к какой-то одной потребительской группе позволяет банку чутко реагировать на изменяющийся спрос путем разработки новых продуктов и услуг.

Недостатки:

- банк становится сильно подвержен изменению конъюнктуры рынка, что вынуждает его к постоянному перепрофилированию, изменению стратегии деятельности, что требует много сил и средств;
- отсутствие постоянной клиентуры у банка приводит к распылению средств и сил банка и при этом не позволяет завоевывать конкурентные преимущества в работе с отдельными клиентами (так как другие банки могут придерживаться узкоспециализированной стратегии обслуживания отдельных клиентов и иметь конкурентные преимущества);
- в силу сбора и обработки огромного потока информации растет себестоимость обслуживания одного клиента и стоимость оказываемых услуг, что приводит к снижению конкурентоспособности самих услуг и банка в целом;
- усложняется процесс разработки новых услуг, которые пользовались бы спросом у всех категорий клиентов;
- эффективность рекламной деятельности в условиях обслуживания всего рынка минимальна, так как нет адресности рекламной кампании.

3 Позиционирование продуктов на банковском рынке

Позиционирование – это действия по разработке предложения банка, его имиджа, направленные на то, чтобы занять обособленное благоприятное положение в сознании целевой группы клиентов.

Окончательный результат позиционирования – успешное создание ориентированного на рынок предложения о ценности банковского продукта – простого и четкого утверждения,

объясняющего, почему клиентам целевого сегмента следует покупать именно этот банковский продукт.

Удачное заявление о позиционировании отражает три аспекта:

1) целевой рынок (для кого предназначен наш банковский продукт?);

2) отличительную компетенцию (что мы продаем?);

3) уникальную выгоду (почему клиент должен это покупать?).

На уровне банка заявление о позиционировании становится важной составляющей корпоративной культуры, формируемых ценностей и убеждений, т. е. всеобщего представления о том, как коммерческий банк предоставляет ценность клиентам.

При позиционировании возможны два варианта действий:

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

2) занять свободный подсегмент.

В первом случае банк должен быть уверен, что он сможет вытеснить конкурентов. Для этого необходимо выполнение ряда условий, связанных со следующими обстоятельствами:

во-первых, размеры избранного подсегмента должны позволить разместиться в нем еще вашему банку;

во-вторых, банк должен обладать соответствующим потенциалом, достаточным для смещения конкурентов;

в-третьих, банк может предложить однородные, но гораздо более высококачественные продукты;

в-четвертых, особенности банковской организации и опыт ее деятельности достаточны и соответствуют задачам вытеснения конкурентов.

Второй вариант действий связан с необходимостью предоставления услуг с такими характеристиками, которых нет в услугах конкурентов. В такой ситуации у банка появляется шанс завоевания себе клиентов, заинтересованных в услугах с такими характеристиками. Но при этом банку следует оценить свои возможности (с учетом допустимого уровня риска) в разработке и предложении указанных продуктов. Кроме того, необходимо проанализировать возможности развития такой ценовой стратегии, которая обеспечила бы банку достаточный размер прибыли и привлекала бы потенциальных клиентов.

В приложении к сектору финансовых и смежных услуг мотивы клиентов выглядят следующим образом:

• **Выгода** – либо увеличение дохода, либо сохранение прибыли (дешевые кредиты, доходные вклады).

• **Качество** – удобное и оперативное обслуживание, профессиональный персонал, грамотное консультирование.

• **Безопасность** – надежность финансовой организации, сохранение конфиденциальности информации.

• **Престиж** – известный финансовый оператор, с хорошей репутацией и солидными клиентами.

Можно выделить четыре основных варианта позиционирования:

1. Акцент делается на **«финансах».** Рекламируется профиль деятельности учреждения. Используются слоганы, определения типа «наш банк – это выгодно и надежно». Основные мотивы – «выгода» и «надежность» (то есть безопасность финансовых операций).

2. Акцент делается на **«услугах».** Основной мотив – «удобство финансовых услуг». Используются слоганы, ориентированные на клиентов банка.

3. Акцент делается на неких **вечных ценностях,** общих интересах. В слоганах используются абстрактные понятия и делаются жизнеутверждающие заявления.

4. Акцент делается на **узкой специализации** финансового института и его маркетинговой стратегии. Используются «нишевые» слоганы.

ЛЕКЦИЯ 10. УПРАВЛЕНИЕ ВЗАИМООТНОШЕНИЯМИ С КЛИЕНТАМИ БАНКА

1. Технология обслуживания клиентов по типу персональных менеджеров.

2. Технологии CRM (управление связями с клиентами).

1 Технология обслуживания клиентов по типу персональных менеджеров

В рыночных условиях меняются приоритеты и целевые установки маркетинговой деятельности банка. В ее центре находятся существующие и потенциальные клиенты из приоритетных групп и сегментов. Они служат основой для всей маркетинговой работы клиентоориентированного банка, определяют основные направления маркетинговой деятельности, содержание комплекса маркетинга.

Связь между стратегией маркетинга и приоритетными клиентами осуществляется через персональных менеджеров, которые являются проводниками клиентской политики банка.

Персональный менеджер — это сотрудник банка, ведущей целью деятельности которого является установление и развитие долгосрочного сотрудничества с корпоративными клиентами на условиях доверия и взаимовыгодности, обеспечение партнерских отношений на основе

глубокого знания бизнес-процессов, технологии, рынка, планов развития клиентов.

Для построения системы персональных менеджеров в коммерческих банках предлагаются следующие ***конкретные действия:***

1. На основе сегментации клиентской базы выявить ключевых клиентов банка, а также потенциальных клиентов, на которых в первую очередь направить маркетинговые усилия.

2. Выделить в организационной структуре банка подразделение, состоящее из персональных менеджеров, ответственных за развитие партнерских отношений.

Структурное подразделение формируется за счет отбора квалифицированных персональных менеджеров, которые в силу своих личностных качеств и профессиональных знаний и навыков могут выполнять столь специфические функции.

Персональный менеджер должен не только быть профессионалом в области банковского дела, но и иметь профессиональную подготовку в области социально-психологических знаний:

- хорошо владеть приемами, позволяющими свободно вступать в контакт с клиентами;
- убедительно рассказывать им о выгодах банковского продукта;
- умело использовать способы снятия возражений и сомнений клиентов, владеть приемами, позволяющими успешно завершать переговоры.

Очень важно, чтобы персональный менеджер хорошо знал нужды клиента, умел слушать, был внимателен к его проблемам и стремился их решить.

Знание и использование этих приемов позволит менеджерам, во-первых, чувствовать себя уверенно в общении с клиентами, во-вторых, получить конкретные результаты в укреплении отношений с существующими клиентами, расширяя перечень предоставляемых услуг, увеличивая объем продаж, а также привлекая на обслуживание новых клиентов.

3. Закрепить персональных менеджеров за группой клиентов.

Число персональных менеджеров зависит от количества клиентов, их объемных показателей и функций, которые выполняют эти сотрудники. Для определения числа менеджеров возможны два варианта:

- распределяется вся клиентская база (работающие счета) с учетом того, что 50–60 партнеров будут закреплены за одним менеджером;
- распределяется клиентская база ключевых клиентов. Максимальное количество крупных клиентов, закрепленных за одним менеджером, должно быть не более 10.

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

Источником ее является маркетинговая информационная система в банке, при ее отсутствии — внутренняя и внешняя маркетинговая информация, накапливаемая менеджером в процессе взаимодействия с клиентом, получаемая в результате проведения маркетинговых исследований. Для создания базы разрабатываются система показателей (количественных, качественных) и ее структура в зависимости от целей формирования, доступности источников данных, технической возможности автоматизированной банковской системы, расширения числа пользователей.

Информационная база позволяет наилучшим образом понять бизнес-клиентов, осуществлять постоянную оценку их нужд и потребностей, оперативно принимать решения, важные для развития бизнеса.

5. Четко определить для персональных менеджеров их цели, задачи, функции.

Основная цель деятельности персонального менеджера – развитие прочных долгосрочных отношений с клиентами, формирование спроса на банковские продукты и услуги, качественное обслуживание. Функциональными задачами являются:

- бизнес-анализ деятельности клиентов и выявление потребностей бизнеса в банковских услугах;
- реализация перспективных планов сотрудничества с клиентами, решение проблем бизнеса клиентов;
- привлечение контрагентов (потенциальных клиентов);
- планирование менеджером своей работы и составление отчета.

6. Установить систему полномочий менеджера для оперативного принятия решений при ведении переговоров по продаже продуктов и оказании услуг приоритетным клиентам.

Одним из ключевых аспектов является децентрализация полномочий и лимитов, передача их от топ-менеджеров к персональным менеджерам. Это обусловлено необходимостью ускорения принятия решений при ведении переговоров по продаже банковских продуктов и оказанию услуг с приоритетными клиентами, которые формируют 80 % доходной базы банка.

Передача полномочий и лимитов от топ-менеджеров персональным менеджерам в части расчетно-кассового обслуживания, кредитования, депозитов, ведения переговоров и переписки осуществляется на основании документа, регламентирующего права менеджеров, передачу полномочий, срок их действия.

7. 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, доли электронного документооборота, количества терминалов для расчета по пластиковым картам, доходов от оказания услуг и др. Кроме количественных показателей план содержит качественные мероприятия по их выполнению.

8. Проводить оперативный и последующий контроль за деятельностью персональных менеджеров, за выполнением плана работы (функции руководителя клиентского отдела).

Оценка работы производится по установленным параметрам: число проведенных встреч с клиентами, количество подготовленных коммерческих предложений, заключенных договоров по услугам банка, привлеченных на обслуживание новых клиентов, достижение показателей, включенных в план работы.

Руководителям подразделений даются рекомендации и намечаются их дальнейшие действия в части укрепления отношений с ключевыми клиентами.

Конкурентоспособность банка, достижение им стратегических и текущих целей зависят в большей степени от того, как складываются взаимоотношения персональных менеджеров с приоритетными для банка существующими и потенциальными клиентами, и в меньшей – от разнообразия банковских услуг.

Для создания конкурентных преимуществ банку важно:

- развивать взаимоотношения с каждым из приоритетных клиентов;
- поддерживать с ним постоянную связь;
- быть информированным о состоянии дел клиента;
- участвовать в его бизнесе посредством банковских услуг;
- разрабатывать специально для него индивидуальные схемы обслуживания;
- вести постоянную переписку, составлять коммерческие предложения, учитывающие специфику бизнеса клиента;
- формировать спрос на услуги, показывая клиенту выгоду от предлагаемой услуги.

Персональный менеджер, стремящийся к установлению долговременных отношений с клиентом, должен видеть потребительскую ценность банковского продукта или услуги с точки зрения клиента. Для этого он должен уметь ставить себя на место клиента и определять, что будет являться ценностью в этой услуге для клиента. Это необходимо для лучшего представления клиенту выгодности (ценности) предложения, а также для того, чтобы убедить клиента, что приобретаемая ценность услуги превышает затраты.

Процесс принятия клиентами решения о сотрудничестве с банком включает несколько этапов:

- наличие спроса, т.е. осознание проблемы, которую можно решить с помощью банка, или наличие потребности, которую можно удовлетворить за счет использования его услуг;
- поиск наилучшего варианта решения проблемы, оценка альтернативных коммерческих предложений банков;
- выбор банка для решения конкретной проблемы.

Принятие клиентами решений о сотрудничестве с банком зависит от ряда условий (таблица 6). Однако для расширения сотрудничества наиболее важный 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.

Таблица 6 – Основные критерии, влияющие на принятие корпоративным клиентом решения о сотрудничестве с банком

Критерии	Характеристика
Известность банка	Информированность клиентов о присутствии банка на рынке банковских услуг
Положительный имидж банка	Степень уверенности клиента в том, что банк соответствует высоким профессиональным критериям
Спектр услуг	Возможность выбора услуг исходя из потребностей бизнеса клиента и дополнительных условий
Финансовая выгода	Выгодные условия кредита, депозита, курса валют
Надежность	Размер уставного капитала, резервных фондов. История взаимоотношений клиентов с банком. Рыночная стоимость акций банка и ее динамика
Скорость проведения банковских операций	Наличие современных средств расчета. Наличие прямых корреспондентских отношений с банками. Наличие и география филиальной сети банка
Доступность услуг	Наличие филиальной сети, дополнительных офисов, пунктов приема платежей. Наличие банкоматов, расчетных терминалов. Минимальная сумма кредита, депозита
Сервис	Индивидуальное обслуживание. Парковка. Дизайн здания. Интерьер. Внешний вид и отношение персонала. Наличие мест для отдыха и переговоров

Для установления и сохранения партнерских отношений с корпоративными клиентами менеджеру необходимо:

- во-первых, ежедневно решая вопросы, возникающие у клиента, помогать увидеть выгоду специально для него подготовленного коммерческого предложения, разработанной схемы и помочь сделать правильный выбор;
- во-вторых, общение с персональным менеджером должно всегда оставлять у клиента чувство приятной, непринужденной беседы, ощущение того, что к нему отнеслись с пониманием и уважением. Это позволит не только сохранить клиентов, но и использовать наработанные связи с ними для привлечения в банк их контрагентов;
- в-третьих, очень важно, чтобы менеджер ясно понимал, что он продает не банковский продукт, а предлагает клиенту ***выгоду,*** которая заложена в продукте или услуге. При этом необходимо учитывать, что клиент воспользуется банковской услугой только при наличии внутренней потребности, поэтому менеджеру необходимо четко улавливать внутренний мотив, побуждающий клиента интересоваться услугой.

Менеджер, ориентированный на интересы приоритетных клиентов, решение их проблем, найдет подход к любому из них, используя доводы, убеждения применительно к каждому клиенту, подводя его к решению о приобретении продукта. Индивидуальная работа менеджеров, знающих основные коммуникативные приемы, позволяет увеличивать объем продаж от 26 до 47 % только за счет более эффективного общения.

С усилением конкуренции работа с клиентами становится все более актуальной не только для менеджеров, но и для других сотрудников банка, например сотрудников, ответственных за разработку банковских услуг. Ориентация на потребности клиентов является ведущей и основополагающей при разработке банковских услуг, а также при продвижении их на рынок. Исходя из этого, процесс производства банковских продуктов и услуг необходимо рассматривать как процесс удовлетворения потребностей целевых групп клиентов.

2 Технологии CRM (управление связями с клиентами)

Существует множество стратегий и моделей для достижения высокой культуры обслуживания. Одной из наиболее успешных и популярных стратегий является CRM (Customer Relationship Management), что в переводе на русский язык означает ***управление связями с клиентами***. CRM имеет 30-процентный ежегодный рост и, по прогнозам аналитиков, обойдет по обороту все виды маркетинговой деятельности в течение следующих пяти лет.

CRM делится на два течения: ***операционный,*** концентрирующийся на общении с клиентами, проведении маркетинговых кампаний, отслеживании результатов, политике, инфраструктуре и т. д., и ***аналитический,*** заключающийся в использовании различных инструментов, методов и компьютерных программ для получения подробной информации о клиентах, понимания клиентов и предсказания их последующих покупательских действий.

Главной миссией CRM является завоевание клиентов и использование специальных стратегий для того, чтобы эти клиенты оставались верными банку и продолжали пользоваться его услугами и в дальнейшем, т.е. построение долгосрочных отношений с клиентами. Ключевым аспектом здесь является взгляд на банк через призму клиентов, стремление узнать, какое впечатление осталось у клиента после общения с банком. Почему же так важно стараться удержать старых клиентов? Многие исследования показали, что найти нового клиента обходится в 5—15 раз дороже, чем удержать старого клиента. Это значит, что если банк вкладывает на 5 % больше средств в то, чтобы старые клиенты вновь пользовались его услугами, то он увеличивает свою прибыль на 25—85 %. Исследования также показали, что 68 % клиентов прекращают свои отношения с банком только из-за плохого обслуживания. Отсюда можно сделать вывод, что намного выгоднее вкладывать деньги в улучшение уровня обслуживания, нежели в рекламу. Превосходное обслуживание означает, что клиенты банка продолжат пользоваться его услугами.

Для нормального функционирования CRM необходим набор специальных инструментов и соответствующие начальные инвестиции.

CRM охватывает три основные сферы: поддержка связи с клиентами (например, специальные центры для звонков клиентов), автоматизация продаж, обладание маркетинговой информацией.

Современная концепция CRM рассматривает продажи не как отдельный акт, осуществленный конкретным продавцом конкретному покупателю, но как непрерывный процесс, в который вовлечен КАЖДЫЙ сотрудник банка, как искусство и науку использования информации о клиенте для завоевания его лояльности и повышения его ценности для компании. Цель – строить персональные взаимоотношения с клиентом, независимо от того, какую должность занимает сотрудник банка, в каком отделе он работает и где находится офис.

При этом появилось понятие жизненного цикла клиента, начиная от первого контакта и привлечения его внимания к услуге и заканчивая формированием лояльности.

Основными функциональными блоками большинства CRM-систем являются автоматизация маркетинга, продаж и сервиса. Более точная расшифровка традиционно используемых терминов:

MA (Marketing Automation) – автоматизация маркетинга;

SFA (Sales Force Automation) – автоматизация деятельности торговых представителей;

CSS (Customer Service & Support) – автоматизация службы поддержки и обслуживания клиентов.

MA (Marketing Automation) – автоматизация маркетинга.

Маркетинговая активность быстро перемещается из области традиционного телемаркетинга в интернет и электронную почту. При этом маркетинговые коммуникации рассматриваются как цикл, как непрерывный процесс, построенный на обратной связи с рынком и основанный на постоянном уточнении задач и целей.

Кроме того, современные методы маркетинга основаны на прогнозировании поведения определенных групп клиентов на основе информации о предыдущем взаимодействии, выделении ключевых изменений в жизненном цикле клиента и предсказании его дальнейших действий и мотиваций. Таким образом, маркетинг стал более сконцентрированным, а клиенты получают именно ту информацию и те продукты, которые им необходимы.

Для достижения максимального эффекта все действия, следующие за маркетинговой кампанией, должны проводиться во взаимодействии с продавцами для проведения квалифицированного анализа целевой аудитории, успехов и поражений.

SFA (Sales Force Automation) – автоматизация деятельности торговых представителей.

SFA – наиболее быстро растущий сегмент CRM. Взаимодействие продавцов с потенциальным клиентом, превращение его в потребителя, создание и поддержание его лояльности – ключ к успеху бизнеса. Процесс продажи может управляться через различные интерфейсы и включает взаимодействие с различными бизнес-подразделениями банка. Менеджеры являются существенным источником информации для банка. С одной стороны, они должны иметь средства доступа к самой свежей информации, с другой – доводить такую информацию до других.

Функциональность SFA включает:

- прогнозы продаж, анализ цикла продаж, генерацию отчетности;
- управление контактами (contact management);
- работу с клиентами (account management);
- автоматическую подготовку коммерческих предложений;
- генерацию клиентских баз;
- генерацию прайс-листов;

- анализ прибылей и убытков.

CSS (Customer Service & Support) — автоматизация службы поддержки и обслуживания клиентов.

Современная концепция обслуживания гораздо шире традиционной системы клиентской поддержки, когда по телефону можно задать вопросы и получить ответы. CSS – ключевая стадия взаимодействия, в процессе которой создается лояльность клиента. CSS включает:

- базу данных контактов с клиентом — позволяет знать, какой клиент обратился в службу сервиса, какие проблемы у него возникали ранее, какие у него есть предпочтения;
- мониторинг прохождения заявок — позволяет контролировать процессы обработки запросов и заявок, реакции на них, отчетность о результатах обслуживания;
- базу данных о типичных возникающих проблемах и средствах их решения (в целях снижения себестоимости сервиса). Большинство проблем могут быть решены в ходе первого обращения клиента;
- средства управления запросами клиентов.

Call-центры.

Call-центры становятся в последнее время одним из ключевых технологических элементов концепции CRM, через которые проходит значительная часть контактов с клиентами. При этом концепция call-центра получает в последнее время все большее распространение как технология, позволяющая объединить в себе большинство известных каналов взаимодействия, от телефона до факса, электронной почты, WAP и Интернета.

Традиционный перевод термина call-center – центр телефонных вызовов (это название применяется повсюду в мире). Довольно часто используется термин «операторский центр».

По сути, call-центр представляет собой диспетчерскую структуру, рассчитанную на определенное количество операторских рабочих мест, оборудованных цифровыми телефонами и компьютерами-серверами. Задача call-центра – принимать звонки-вопросы и предоставлять в ответ справки, консультации или различные виды связи с другими структурами по запросу абонентов.

Запрос в call-центр может поступить как по телефону, так и по электронной или обычной почте, факсу или через Интернет. Подобные запросы обрабатываются тем же или выделенным персоналом, что дает возможность не только значительно сэкономить на оплате труда, но и поддерживать имидж абсолютной доступности банка для своих клиентов.

Современный call-центр с возможностями компьютерной телефонии – это современное справочно-диспетчерское триединство: оператор плюс телефон плюс компьютер. Иначе говоря, в call-центре на

новом, высоком технологическом уровне объединены все принципы организации справочной службы. Персональный подход обеспечивается благодаря участию в процессе операторов-консультантов; централизация становится универсальной вследствие объединения направлений информационного обслуживания самого широкого спектра; наконец, автоматизация достигает уровня промышленной обработки звонков и ответов, что стало возможным только при использовании компьютеров и сетей с их программным обеспечением и базами данных в сочетании с телефонным цифровым оборудованием на коммутируемых линиях.

Возможности услуг call-центра особенно выпукло видны, например, при проведении рекламных кампаний. Динамика поступления звонков в организацию характеризуется массовым, взрывным потоком в первые дни после появления рекламы (в первый день их количество нередко исчисляется сотнями) и последующим быстрым спадом. Практически ни одна фирма не может справиться с этим так, чтобы ни один телефонный звонок не пропал и при этом не была бы парализована ее основная работа. Автоматизированная система call-центра в сочетании с высокой квалификацией операторов, специально готовящихся к проведению конкретной рекламной кампании, или представителей организации для работ на базе call-центра позволяет успешно решать подобные задачи без потери потенциальных клиентов банка и с выгодой для рекламодателя.

ЛЕКЦИЯ 11. ПРОДУКТОВАЯ СТРАТЕГИЯ МАРКЕТИНГА В БАНКЕ

1. ***Анализ кредитных услуг коммерческого банка.***
2. ***Анализ депозитных услуг коммерческого банка.***
3. ***Анализ инвестиционных услуг коммерческого банка.***
4. ***Анализ прочих банковских услуг.***

1 Анализ кредитных услуг коммерческого банка

Важнейшим элементом комплекса маркетинга является банковский продукт, поскольку все отношения между банком и клиентами возникают по поводу предлагаемых банком продуктов. Особенности маркетинга в банке обусловлены, прежде всего, спецификой банковской продукции.

В западной экономической литературе принято говорить именно о продукции банка, под которой понимается любая услуга или операция, совершенная банком.

В банковском продукте, по аналогии с товаром, можно выделить три уровня, однако чаще всего говорят о двух, выделяя базовый продукт (ассортимент), или ядро услуги, и расширенный продукт (ассортимент).

Первый уровень, или ***базовый ассортимент,*** включает стандартный набор основных услуг банка: депозитные, услуги по расчетно-кассовому обслуживанию, кредитованию, прочие базовые услуги. Решение о структуре базового ассортимента услуг принимается на этапе создания банка, когда определяется, будет банк универсальным или специализированным. Перечень базовых услуг белорусских банков примерно одинаков, поэтому для привлечения клиентов, формирования устойчивых связей с ними большое значение имеют дополнительные услуги, или расширенный ассортимент (перечень) услуг.

Расширенный ассортимент услуг формируется по мере развития банка за счет введения новых услуг, модификации или замены существующих. Данный процесс направлен на то, чтобы превратить случайного клиента в постоянного, побудить его к приобретению как можно большего числа услуг. Основной упор при этом делается на комплексное банковское обслуживание, на предоставление пакетов услуг.

Структура всех банковских услуг разбивается на 4 группы:

1) кредитные услуги;
2) депозитные услуги;
3) инвестиционные услуги;
4) прочие банковские услуги.

Кредитные услуги – это отношения между банком и клиентом (заемщиком или дебитором) по предоставлению определенных денежных сумм на основании принципов срочности, платности и возвратности. Клиентами банка могут быть физические или юридические лица, другие банки либо специализированные финансовые учреждения.

Все виды кредитов можно классифицировать по следующим признакам:

1) по группам заемщиков;
2) по срокам исполнения;
3) по назначению;
4) по сферам функционирования;
5) по размерам;
6) по методам обеспечения;
7) по методам погашения;
8) по способу выдачи;
9) в зависимости от риска невозврата;
10) по методу кредитования.

1. По группам заемщиков:

- кредиты государственным структурам;
- кредиты субъектам хозяйствования;
- кредиты населению;
- межбанковские кредиты.

2. По срокам исполнения:

- краткосрочные кредиты (до 1 года);
- среднесрочные кредиты (от 1 года до 3 лет);
- долгосрочные кредиты (свыше 3 лет).

Если срок предоставления ссуды больше 10 лет, то кредит называется инвестиционным.

Краткосрочные кредиты предоставляются на финансирование оборотных средств, а долгосрочные – на приобретение основных производственных фондов.

На долю краткосрочных кредитов приходится более 1/3 всех банковских ссуд.

3. По назначению и целевому исполнению:

- потребительский;
- инвестиционный;
- бюджетный (кредит бюджетным организациям);
- сельскохозяйственный;
- торговый;
- промышленный.

4. По объекту кредитной сделки:

- банковский кредит (предоставляется в денежной форме);
- коммерческий кредит (предоставляется в форме отсрочки платежа).

5. По размерам предоставления:

- мелкие;
- средние;
- крупные.

С движением крупных ссуд связан консорциальный денежный кредит. Консорциальный кредит возникает при объединении финансовых условий нескольких банков для предоставления либо особо крупного кредита, либо на очень длительный срок. Чтобы снизить риск потерь при таком кредитовании, банк объединяет свои усилия. Между банками, участниками консорциума, заключается соглашение о размере и доле участия каждого банка. Условием принятия коммерческого банка в такой консорциум выступает его согласие на минимально установленный размер участия или кредитования.

В рамках консорциума выделяется ведущий коммерческий банк, от лица которого осуществляется передача средств заемщику.

6. По обеспечению:

- бланковые (не обеспеченные ссуды);

- обеспеченные.

Бланковые ссуды используются редко, лишь в отношении надежных заемщиков. Предоставляются на короткий срок (как правило, до 90 дней). Обусловливается появление этих ссуд тем, что издержки на создание обеспечения или залога превышают прибыль от кредитования.

Обеспеченные кредиты различаются по таким видам обеспечения, как: залог, гарантии, поручительство, страховка.

Часто обеспечением ссуды является переуступленная дебиторская задолженность, то есть фирма, получающая кредит, в качестве залога выставляет подлежащие оплате счета своих должников.

7. По методу погашения:

- кредиты, погашаемые частями;
- кредиты, погашаемые единовременно, согласно условиям кредитного договора.

8. По способу выдачи:

- платежные;
- компенсационные.

Платежные кредиты направляются непосредственно на оплату расчетно-денежных документов.

Компенсационные направляются на расчетный счет заемщика для последующего использования на цели, предусмотренные кредитным договором.

9. В зависимости от риска невозврата кредита:

- срочный кредит;
- пролонгированный;
- просроченный, или сомнительный, кредит.

Срочный кредит – это кредит, по которому условия погашения еще не наступили.

Пролонгированный кредит – это кредит, срок уплаты которого продлен банком по совместному соглашению с заемщиком.

Сомнительный кредит – это кредит, не возвращенный в установленные сроки, по которому высок риск невозврата.

10. По методу кредитования:

- в форме открытия кредитной линии;
- в форме предоставления заранее оговоренной суммы, которая поступает на расчетный счет.

Кредитная линия, как правило, открывается при финансировании заемщика на длительный срок в рамках заранее оговоренной суммы. При этой форме кредитования ссуда предоставляется по частям согласно графику кредитования, и каждый транш оформляется в форме краткосрочной ссуды. По мере исчерпания лимита кредитования вся накопленная задолженность по краткосрочным ссудам переоформляется в долгосрочную ссуду под залог объекта кредитования.

Особое место в классификации видов кредита занимают:

1. *Ломбардный кредит.* Он предоставляется под залог быстрореализуемых товарно-материальных ценностей или высоколиквидных ценных бумаг. Стоимость ломбардного кредита для заемщика складывается из процентов по кредиту и комиссионных платежей по удержанию хранения залогового имущества.

2. *Овердрафт* – это предоставление банком права владельцу счета в приделах заранее оговоренного лимита осуществить перерасход средств на счете.

3. *Авальный кредит* – форма кредита, при которой банк берет на себя ответственность по обязательствам клиента в форме поручительства по кредиту, платежам, поставкам и т. п.

4. *Акцептный кредит* – банковский кредит, получаемый экспортером или импортером путем передачи банку своих векселей, выставленных на данный банк. Акцептный кредит – одна из форм банковского кредитования внешней торговли.

5. *Факторинг* – это приобретение банком, или так называемой фактор-компанией, денежных требований продавца (поставщика, экспортера) к покупателю (импортеру) с выплатой продавцу суммы долга немедленно либо в соответствии с его погашением покупателем. За выполнение этих операций банк (фактор-компания) берет определенные комиссионные. Обычно основная сумма долга выплачивается сразу, а меньшая часть – после погашения векселя покупателем.

6. *Форфейтинг* – форма кредитования внешнеэкономических операций в виде покупки у экспортера векселей, акцептованных импортером. При форфейтинге продавец переуступает свои требования к покупателю конкретному кредитному учреждению. Продавец покупает сразу всю сумму за вычетом процентов. При этом покупатель товаров ликвидирует свои долговые обязательства регулярным (обычно полугодовым) взносом. От обычного учета векселей банками форфейтинг отличается тем, что предполагает переход всех рисков по долговому обязательству к его покупателю – форфейтору. Форфейтинг позволяет сократить дебиторскую задолженность продавца, улучшить структуру баланса, ускорить оборот капитала. Хотя форфейтинг дороже банковского кредита, он стабилизирует ставки кредитования, упрощает оформление переуступки векселей и других долговых требований.

7. *Лизинг* – вид финансовых услуг, связанных с формой приобретения основных фондов. Лизингодатель обязуется приобрести в собственность указанное лизингополучателем имущество у указанного продавца и предоставить лизингополучателю это имущество за плату во временное владение и пользование для предпринимательских целей. Договор может предусматривать, что выбор продавца и приобретаемого имущества делает лизингодатель. Лизингодатель может изначально являться собственником имущества (совмещать в своём лице продавца).

2 Анализ депозитных услуг коммерческого банка

Депозиты – это главный вид привлекаемых коммерческими банками ресурсов. Действительно, именно депозиты раскрывают содержание деятельности коммерческого банка как посредника в приобретении ресурсов на свободном рынке кредитных ресурсов.

Исходя из категории вкладчиков, различают депозиты:

• юридических лиц (предприятий, организаций, других банков);

• физических лиц.

По форме изъятия депозиты подразделяются на:

- до востребования (обязательства, не имеющие конкретного срока хранения);

- срочные (обязательства, имеющие определенный срок хранения);

- сберегательные.

Депозиты до востребования представляют собой средства, которые могут быть востребованы в любой момент без предварительного уведомления банка со стороны клиента. К ним относятся:

- средства на расчетных, текущих, бюджетных и прочих счетах, связанных с совершением расчетов;
- средства на корреспондентском счете банка, открытом в расчетно-кассовом центре;
- средства на счете ЛОРО при установлении корреспондентских отношений с другими банками;
- вклады до востребования (чековые счета, карт-счета).

Срочные вклады — это депозиты, привлекаемые на определенный срок. Срок этих депозитов колеблется от 1 месяца до 1 года. Размер вознаграждения, выплачиваемого клиенту по срочному вкладу, зависит от срока, суммы депозита и выполнения вкладчиком условий договора. Твердо обозначенный срок хранения очень важен для поддержания ликвидности баланса коммерческого банка. Разумеется, это и позволяет банкам начислять по срочным договорам повышенные проценты. Сумма срочного вклада остается неизменной в течение всего срока действия договора о срочном депозитном вкладе. Ее нельзя увеличить или уменьшить иначе, как досрочно расторгнув договор. Но при этом вкладчику начисляются проценты по пониженной ставке либо не начисляются вовсе. Срочные вклады нельзя использовать для текущих платежей. По истечении срока вклад может быть изъят вкладчиком в любой момент.

Особое положение в зарубежной практике занимают **сберегательные вклады.** Основное их отличие от депозитов состоит в невозможности совершения платежей с таких счетов. Сберегательные

вклады изначально делаются с целью накопления или сохранения денежных сбережений.

Встречается ряд разновидностей накопительных вкладов:

1) накопительный выигрышный вклад (денежный, вещевой, смешанный);

2) накопительный жилищный вклад;

3) целевые вклады на детей.

В отечественной банковской практике при отсутствии такого понятия, как переуступка права требования по депозиту другому лицу (за исключением депозитных сертификатов), под сберегательными вкладами понимаются, прежде всего, операции с населением. Исторически сложившуюся на данный вид деятельности монополию со стороны сбербанка удалось преодолеть с возникновением новых коммерческих банков, взявших на вооружение опыт сберегательного банка и существенно разнообразивших условия обслуживания клиентуры.

Определяющим фактором при установлении размера процентной ставки по срочным вкладам является срок, на который размещены средства: чем длиннее срок, тем выше уровень процента. Существенным фактором является и частота выплаты дохода: чем реже осуществляются выплаты, тем выше уровень процентной ставки.

3 Анализ инвестиционных услуг коммерческого банка

Инвестиционные услуги – наиболее динамично развивающийся вид банковских услуг. Они включают:

- услуги по покупке и продаже ценных бумаг;
- эмиссионные услуги.

Услуги по покупке и продаже ценных бумаг

Все виды профессиональной деятельности с ценными бумагами делятся на следующие **группы**:

1. *Посредническая деятельность* – сводится к купле-продаже ценных бумаг по поручению и за счет средств клиента банка. Доход банка здесь выступает в форме комиссионных процентов за оказанные посреднические услуги.

2. *Коммерческая деятельность* – это деятельность по купле-продаже банком ценных бумаг за счет своих средств. Доход банка здесь выступает в виде разности между ценой продажи и ценой покупки ценных бумаг.

3. *Деятельность инвестиционного фонда* предполагает выпуск и продажу дополнительных акций банка с целью привлечения денежных средств, которые будут инвестированы в покупку высокодоходных ценных бумаг корпоративного сектора. Доход банка выступает в виде разности между доходом в форме дивидендов по

ценным бумагам корпоративного сектора и издержками по выплате дивидендов по акциям банка.

4. *Деятельность депозитария* – это деятельность по учету реестров акционеров, по расчетам по акциям, по изменению права собственности по акциям.

За предоставление этих услуг КБ получает комиссионный процент.

5. *Трастовые операции по управлению фондовыми портфелями клиентов*. Они направлены на оптимизацию доходности всего портфеля ценных бумаг клиента при достижении допустимого уровня риска. За счет оптимизации фондового портфеля банк зарабатывает доход клиенту, а доход банка выступает в форме твердого комиссионного процента от заработанной клиенту прибыли.

В зависимости от формы покупки ценных бумаг банком все фондовые сделки делятся на 2 группы: кассовые (спот-сделки) и срочные (форвардные сделки).

Кассовые сделки – сделки по немедленной оплате покупаемых ценных бумаг.

Срочные сделки предполагают разрыв между покупкой ценных бумаг и их оплатой. Они носят спекулятивный характер, т.к. здесь условия оплаты позволяют банку отказаться от запланированной покупки ценных бумаг.

Срочные сделки бывают:

1) твердые – предполагают неизменность условий покупки и продажи ценных бумаг;

2) пролонгированные – дают право продлить срок оплаты ценных бумаг (если банк ожидает изменение цены этих ценных бумаг);

3) условные – предполагают возможность отказа от заключенной сделки в случае изменения условий на фондовом рынке. Бывают:

- с предварительной премией – дают право отказа банка от покупки ценных бумаг по сделке, если банк предварительно уплатил премию продавцам этих ценных бумаг;
- с обратной премией – право отказа имеет продавец ценных бумаг при условии уплаты обратной премии банку;
- декортные – сделки по покупке ценных бумаг у клиентов при условии их выкупа через определенный период по более высокой цене.

Эмиссионные услуги

Эмиссионные услуги связаны с договором размещения выпускаемых ценных бумаг эмитента или заказчика. Банк принимает ценные бумаги с целью их продажи, но при этом клиенту он возвращает деньги лишь по мере реализации ценных бумаг, а не сразу (за вычетом своего комиссионного вознаграждения).

Различают два способа размещения ценных бумаг:

- по подписке;
- посредством свободной продажи.

4 Анализ прочих банковских услуг

Организация расчетно-кассового обслуживания

Среди различных видов операций, связанных с выполнением банками своей функции как посредника в расчетах, которые применяются на практике, можно выделить 3 основные группы:

а) инкассовые операции;
б) расчеты с помощью аккредитивов;
в) переводные операции.

Инкассовые операции

Проводя инкассовые операции, банк зачисляет на счет клиента денежные средства, полученные по сданным им расчетным документам. Среди расчетных документов наибольшее распространение имеют чеки и векселя.

Особой простотой отличаются операции по взысканию сумм, подлежащих уплате по расчетным документам, переданным клиентом на инкассо, если плательщик имеет счет в том же банке, что и получатель денег. В этом случае вся работа банка состоит в списании денег со счета должника и зачислении их на счет кредитора. Когда же плательщик обслуживается в другом банке, инкассовая операция осложняется необходимостью предварительного получения денег от банка-должника перед зачислением их на счет получателя.

Расчеты с помощью аккредитивов

Аккредитивная форма безналичных расчетов между хозяйствующими субъектами предполагает гарантию банком плательщика оплату поставляемых товаров или оказываемых услуг. Как правило, эта форма расчетов применяется, когда поставщик не полностью уверен в оплате покупателем отгружаемого товара и хочет заручиться гарантией банка. Наибольшее распространение расчеты с помощью аккредитивов получили в международной торговле.

Переводные операции

Переводные операции банков связаны с переводом средств по поручению клиентов из одного отделения банка в другое или в банк-корреспондент. Такие переводы осуществляются как внутри страны, так и за границу.

Сегодня телеграфные переводы в значительной степени вытеснены межбанковской электронной системой передачи информации и совершения платежей – Society for Worldwide Interbank Financial Telecommunications (SWIFT), созданной в 1973 году в Брюсселе. Этой системой охвачено свыше 9 тысяч банков из более чем 200 стран мира.

Операции с иностранной валютой

Существует 3 вида операций банков по купле-продаже иностранной валюты:

1) приобретение валюты у одних клиентов и перепродажа ее другим клиентам (обычно такими клиентами являются экспортно-импортные компании);

2) операции по купле-продаже валюты правительству (в рамках мероприятий по созданию и использованию официальных золотовалютных резервов);

3) купля-продажа валюты между банками.

Как субъекты валютного рынка, коммерческие банки могут, с одной стороны, покупать иностранную валюту по одному курсу, а затем продавать ее по другому, а с другой стороны, выступать в качестве посредников, сводя продавцов и покупателей соответствующей валюты. В первом случае банк получает прибыль в виде разницы между ценой продавца (то есть ценой, по которой банк продает валюту) и ценой покупателя (то есть ценой приобретения банком валюты). Во втором случае банк будет довольствоваться комиссионным вознаграждением за посреднические услуги.

Вообще говоря, существует два способа покупки и продажи иностранной валюты:

1. Спот (spot), то есть немедленная поставка.
2. Форвард (forward), то есть поставка, привязанная к определенной дате в будущем.

Обменный курс двух валют, то есть курс продажи и курс покупки, как на условиях спот, так и форвард, определяется спросом и предложением. Спрос исходит от отдельных лиц, фирм и правительств, которые хотят приобрести валюту, а предложение – от тех, кто её хочет купить.

В свою очередь, на спрос и предложение оказывают влияние факторы:

1) уровень инфляции в стране в сравнении с уровнем инфляции в других странах;

2) процентные ставки в сравнении с процентными ставками в других странах;

3) платежный баланс страны;

4) спекуляция;

5) политика государства в отношении воздействия на обменный курс.

Трастовые операции

Недостаток времени, опыта и умения правильно распоряжаться крупными состояниями, боязнь риска при осуществлении тех или иных операций породили к жизни трастовые (доверительные) операции.

На практике под трастовыми операциями подразумевают операции банков или финансовых институтов по управлению имуществом и выполнении иных услуг по поручению и в интересах клиентов на правах его доверенного лица.

Доверительные операции коммерческих банков можно подразделить на 2 большие группы:

1. Трастовые услуги физическим лицам.
2. Трастовые услуги юридическим лицам.

В целом различают следующие виды трастовых услуг физическим лицам:

а) распоряжение наследством;
б) управление собственностью;
в) опекунство и обеспечение сохранности имущества;
г) оказание посреднических услуг.

Трастовые услуги, оказываемые юридическим лицам, довольно разнообразны и могут выступать в форме распоряжения активами, агентских услуг, трастовых операций, связанных с ликвидацией предприятий.

Осуществляя трастовые операции, банки получают комиссионное вознаграждение, размер которого зависит от объема выполняемой работы и фиксируется в договоре.

Услуги по хранению ценностей

Банк может принимать на хранение ценные бумаги, драгоценные металлы и камни, иные драгоценные вещи и другие ценности, в том числе документы.

Заключение договора хранения ценностей в банке удостоверяется выдачей банком поклажедателю именного сохранного документа, предъявление которого является основанием для выдачи хранимых ценностей поклажедателю.

Услуги по хранению ценностей могут выступать в виде предоставления в распоряжение клиента сейфа или приема банком ценностей клиента на хранение в стальной камере.

Сейф предоставляется клиенту на условиях аренды, а доступ к нему получает только сам клиент или его доверенное лицо по предъявлению специального удостоверения. Клиент допускается к сейфу в любое время.

Принимая ценности на хранение в стальную камеру, банк не предоставляет клиентам права свободного доступа к ним. В этом случае банк выполняет своего рода агентские функции. Хранению в стальной камере, как правило, подлежат ценные бумаги. Банк параллельно может оказывать клиентам, чьи ценности хранятся в стальной камере, множество разнообразных услуг, связанных с осуществлением определенных операций со сданными в камеру ценными бумагами.

ЛЕКЦИЯ 12. ЦЕНОВАЯ СТРАТЕГИЯ МАРКЕТИНГА В БАНКЕ

1. Особенности ценовой политики в банковской сфере.

2. Анализ процесса ценообразования на банковские продукты и услуги.

1 Особенности ценовой политики в банковской сфере

Важным средством конкурентной борьбы за клиента является проводимая банком ***политика ценообразования*** – установление цен на различные банковские продукты и их изменение в соответствии с изменениями рыночной конъюнктуры.

Объектами ценовой политики банка являются процентные ставки по кредитам и депозитам, минимальная величина вклада, премии, скидки, комиссионные и тарифы за банковские услуги.

В маркетинговой деятельности банка цена выполняет важную функцию согласования интересов банка и клиентов. Клиенты банка, особенно крупные, в процессе переговоров могут воздействовать на цену, добиваясь определенных скидок.

Особенностью ценообразования в банке является отсутствие четкой взаимосвязи потребительной стоимости банковской услуги и ее цены. В этих условиях банк имеет возможность маневрировать ценами в довольно растяжимых границах, проводя разную ценовую политику для разных клиентов (ценовая дискриминация), использовать цены как важное средство привлечения клиентов и продвижения услуг.

Актуальность проблем ценообразования в деятельности белорусских банков определяется несколькими факторами.

1. Ценообразование является одной из важнейших сторон маркетинговой деятельности банка, рычагом управления, который позволяет формировать объем прибыли банка. К получению максимальной прибыли стремятся все банки, но преимущества имеют те из них, которые оказывают уникальные услуги либо имеют достаточно высокий спрос на свои услуги. Хотя рыночные силы оказывают значительное влияние на определение соотношения риска и вознаграждения, другие факторы, такие как репутация банка, его взаимоотношения с клиентами и способность обеспечить безупречное обслуживание, могут также влиять на оплату услуг.

2. Предоставление банком взаимосвязанного пакета услуг существенно усложняет оценку затрат, связанных с отдельной услугой, которую нелегко выделить из пакета. Если удается рассчитать издержки по видам услуг, то можно определить, какие услуги следует развивать, а от каких – отказаться ввиду их нерентабельности. Кроме того, такая информация позволяет устанавливать дифференцированные цены на услуги с учетом фактических затрат на их предоставление.

3. Большинство мелких и средних банков не обладают достаточными ресурсами для активного использования методов неценовой конкуренции.

4. Рынок банковских услуг имеет олигопольную структуру, несмотря на довольно большое число коммерческих банков. Это вынуждает банки постоянно следить за ценовой политикой своих конкурентов. Практически все банки регулярно (1—2 раза в месяц) обновляют информацию о ценовой политике других банков.

Ценообразование является комплексным и противоречивым процессом, в ходе которого идет поиск компромиссов, учитывается воздействие множества факторов.

Ограничения ценовой конкуренции на рынке банковских услуг, связанные с государственным регулированием, а также с фактом существования предельного размера процентных ставок, при снижении которого банк уже не получает прибыль, выдвигают на первый план проблемы управления качеством банковского продукта и продвижения продукта на рынок.

2 Анализ процесса ценообразования на банковские продукты и услуги

Ценообразование на банковские услуги – многоэтапный и сложный процесс. Выделяют следующие основные **этапы** установления цен на банковские продукты: 1) установление целей ценообразования; 2) оценка спроса; 3) анализ структуры затрат; 4) изучение цен на услуги конкурентов; 5) выбор метода ценообразования; 6) учет факторов, влияющих на установление цен; 7) окончательное установление цен.

Рассмотрим последовательно каждый из этих этапов.

1. ***Установление цели ценообразования***. В рыночной экономике выделяют четыре основные цели ценообразования:

- **максимизация текущей прибыли**, которая может быть достигнута в двух случаях: первый – банк оказывает уникальные услуги, которых нет у конкурентов, второй – спрос на те или иные виды банковских услуг значительно превосходит их предложение;
- **удержание позиций на рынке**. В этом случае банк реализует свои услуги по любой цене, для того чтобы удержать свои позиции на рынке;
- **лидерство на рынке**. С появлением новых услуг (электронные услуги, пластиковые карточки и т. д.) банк может определить время, хотя бы на ранних этапах, жизненного цикла услуги-новинки, захватить лидирующее положение и получать прибыль;
- **лидерство в качестве продукции**. Банк стремится превзойти конкурентов по качеству оказываемых услуг, это позволяет ему повысить цены.

2. ***Оценка спроса***. По закону рыночной экономики цена и спрос находятся в обратной зависимости, т.е. с увеличением цены спрос падает, и наоборот. Изучение спроса на банковские услуги требует значительных расходов на маркетинг. Спрос на банковские услуги может упасть в двух случаях: растет цена или происходит насыщение рынка продуктами (услугами)-аналогами. Спрос может возрасти в связи с увеличением расходов на рекламу. И, наконец, спрос колеблется в зависимости от времени суток и дня недели, месяца. Отсюда изучение степени эластичности спроса на отдельные виды услуг позволяет банку скорректировать цены на них.

3. ***Анализ структуры затрат.*** В банковской сфере очень трудно определить издержки, особенно по конкретным видам услуг. Поэтому часто цены на услуги банка устанавливают, основываясь не на учете реальных издержек, а на значимости услуги для клиента или на уровне цен на соответствующие услуги у конкурентов. В себестоимость банковских услуг входят затраты на оплату труда персонала, прочие прямые расходы, связанные непосредственно с оказанием услуг, и косвенные затраты, которые сказываются на стоимости этих услуг после распределения между отдельными их видами.

Большое значение при анализе предоставляемых услуг с учетом клиентов банка имеет определение прибыльности как самих услуг, так и отдельных счетов. Это дает возможность оптимизировать структуру продуктового ряда и клиентскую базу. По так называемому *закону,* или *принципу Парето* (называют также принципом 80/20), 80 % прибыли банка приходится на обслуживание 20 % клиентов (счетов) и 20 % оказываемых услуг. Поэтому банку не всегда выгодно увеличение числа клиентов и объема услуг. В результате банки иногда проводят «чистку» своих счетов, которые недоходны или малодоходны.

Коммерческие банки ориентируются на подход, когда затраты, связанные с осуществлением любых операций, должны покрываться за счет тех клиентов, которые их вызвали. Для клиентов устанавливаются дифференцированные процентные ставки. Так, большой балансовый остаток на счете и незначительный объем операций по нему поощряются банком посредством установления для таких клиентов выгодных ставок.

4. ***Изучение цен на продукты конкурентов***. Банки обычно прибегают к экспертным оценкам показателей качества услуг конкурентов по следующим **критериям**: быстрота обслуживания; качество обслуживания; точность обслуживания; наибольшее соответствие услуг нуждам клиентов; уникальные достоинства продукта; наличие дополнительных услуг, повышающих комплексность обслуживания клиентов.

Если услуги банка по этим критериям уступают услугам конкурента, то нет смысла устанавливать цены на уровне конкурента, и наоборот.

5. Выбор метода ценообразования. Существует семь основных методов ценообразования на банковские услуги:

1) ценообразование по методу «средние издержки + прибыль», т.е. расчет цены осуществляется путем суммирования затрат на оказываемые услуги и некоторой надбавки, представляющей собой прибыль банка. При указанном методе ценообразования не учитываются такие факторы, как уровень спроса на банковские услуги, реакция клиентов на уровень устанавливаемых цен, уровень цен конкурентов;

2) ценообразование на основе анализа безубыточности и обеспечения целевой прибыли также ориентируется на затраты. Этот метод установления цены требует точного расчета: какую цену «выдержит», «примет» рынок, чтобы не сократился объем установленного банком желаемого уровня доходности, и, исходя из этого, устанавливается сама цена. При этом методе ценообразования нужно четко улавливать реакцию клиентуры на цены банковских услуг;

3) ценообразование на основе ощущаемой ценности продукта. Этот метод ценообразования базируется не на учете затрат банка по оказанию услуг, а на восприятии услуги клиентом. Задача банка – убедить клиента в том, что качество услуг, их значимость для него необходимы, но при этом цена должна быть доступной потребителю. Этот метод ценообразования строго учитывает потребительский спрос, требует сопоставления с ценами конкурентов на аналогичные услуги, что делает его более гибким;

4) ценообразование на основе уровня текущих рыночных ставок предполагает ориентацию банка при установлении цен на свои услуги на цены, действующие на рынке. Этот метод, как правило, применяется небольшими банками, которые используют стратегию «следования за лидерами». Он чреват уступкой инициативы в ценообразовании конкурентам;

5) ценообразование на основе взаимоотношений с клиентурой часто применяется в отношении крупных транснациональных корпораций и богатых индивидуальных клиентов – частных лиц. В отношении клиентов, приносящих большой доход банку, проводится политика наибольшего благоприятствования при оказании им индивидуальных услуг. Банк, оказывая им услуги по низким процентным ставкам, предлагает этим потребителям дополнительные высокорентабельные для банка услуги, что в целом повышает доходность банка;

6) ценообразование с целью проникновения на рынок получило широкое распространение в условиях сильной конкуренции на рынке

банковских услуг. Для проникновения на рынок банк умышленно занижает цены на некоторые услуги, что дает ему возможность завоевания определенного сегмента рынка;

7) скользящее ценообразование применяется банком при установлении более высоких цен на свои услуги по сравнению с аналогичными услугами, что в рыночной экономике довольно сложно. Поэтому для осуществления скользящего ценообразования необходимо соблюдать следующие условия:

- достичь высокого качества услуг;
- иметь развитую базу клиентов банка;
- повышение цены не должно вести к существенному сокращению объема операций банка, которое уменьшило бы показатели его доходности;
- рост цен не должен побудить конкурентов к действию;
- высокие цены должны подчеркивать особое качество банковских услуг.

6. Учет факторов, влияющих на установление цен. Среди таких факторов можно выделить следующие:

1) имидж банка – это авторитет, который складывается из отношений банка с клиентом, качества услуг и цены на них и т. д. Имидж банка – это совокупность сознательных и несознательных представлений, образов, существующих у клиентов и общественности о данном банке;

2) география – наличие разветвленных сетей филиалов, предоставляющих услуги по всей республике;

3) влияние других субъектов рынка. На цены банковских услуг, кроме конкурентов, оказывают влияние акционеры, клиенты, правительство;

4) ценовые скидки и надбавки банками применяются для стимулирования приобретения банковских услуг в больших объемах. Как правило, это делается в отношении крупных потребителей;

5) ценовая дискриминация способствует росту прибыли и повышению имиджа банка. Этот метод ценообразования идет по четырем направлениям:

- дискриминация клиентов: различным потребителям банковские услуги предлагаются по разной цене;
- дискриминация по форме услуг: высокое качество некоторых услуг позволяет банку поднять цены на них;
- дискриминация по месту связана с различным уровнем затрат банка на их предоставление клиентам; так, использование автоматических кассовых машин обходится банку дешевле, чем применение труда кассиров, следовательно, цены будут разные;
- дискриминация по времени: цены на услуги, оказываемые в разное время суток, могут быть различными.

7. Окончательное установление цены. С учетом всех мотивов ценообразования на банковские услуги устанавливают окончательные цены. Избранный метод ценообразования во многом определяет размер будущей цены на банковский продукт. На практике окончательно установленная цена под влиянием вышеперечисленных факторов может существенно отличаться от предполагаемой цены.

Практика показывает, что каждый банк имеет широкий набор специфических инструментов и тактических приемов ценообразования. А конкретный выбор цены зависит от многих факторов: конъюнктуры финансового рынка, уровня конкуренции на рынке и мер государственного регулирования, имиджа банка, его территориального расположения, наличия сети филиалов и отделений, контролируемой доли рынка, скорости внедрения на рынок нового продукта, воздействий пайщиков/ акционеров, собственной стратегии банка. Эти и многие другие факторы приходится учитывать при установлении цены.

В принципе, виды цен на банковские услуги и возможные ценовые стратегии так же многообразны, как и цены на товары.

Банк может воспользоваться ***стратегией «снятия сливок»,*** установив первоначально высокие цены на новые услуги, а затем постепенно снижать их. Это ценовая дискриминация клиентов во времени, направленная на получение максимальной прибыли за счет клиентов, готовых платить за такую услугу.

Противоположной ценовой стратегией является установление ***низких цен внедрения*** продукта на рынок. Такая стратегия используется при завоевании большого рынка для новой услуги, для стимулирования использования определенных видов услуг (например, расчеты чеками).

Банк может использовать ***стратегию ценового ассортимента,*** или уравновешивающего ценообразования: устанавливается бесплатное расчетно-кассовое обслуживание при выполнении оговоренных условий, например, при наличии определенного остатка средств на счету клиента.

Стратегия установления цен с учетом предназначения услуг может использоваться банком при условии работы на разных целевых рынках: на аналогичные услуги устанавливаются разные цены в зависимости от уровня доходов клиентов, их стремления к качеству, удобству и в целом от комплекса отношений банка с клиентами. Например, для привлечения предприятий малого и среднего бизнеса банки могут осуществлять бесплатное расчетное обслуживание таких клиентов. Для привлечения молодежи банк может использовать льготные условия открытия и ведения молодежного вклада. В соответствии с этой стратегией устанавливается система дифференцированных 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 клиентов банка процент будет тем меньше, чем меньше соотношение кредиты/вклады. По аналогии проводится дифференциация условий приобретения кредитных карт и других услуг.

Банки могут ориентироваться на «цену лидера», устанавливать постоянные или меняющиеся цены, использовать договорные и иные виды цен. Так, плата за обслуживание может быть либо фиксированной, либо взиматься с каждой банковской операции, либо банк может использовать комбинированный подход.

ЛЕКЦИЯ 13. МАРКЕТИНГОВАЯ СТРАТЕГИЯ В ОБЛАСТИ СИСТЕМ ДОСТАВКИ БАНКОВСКИХ ПРОДУКТОВ

1. ***Виды систем доставки банковских продуктов.***
2. ***Процесс принятия решения о размещении точек сбыта.***

1 Виды систем доставки банковских продуктов

Проблемы сбыта, или доставки, банковских продуктов потребителям в банковском маркетинге не занимают столь большого места, как в промышленности. Для коммерческих банков, в отличие от промышленных предприятий, не существует проблемы недоступности каналов сбыта, производство и сбыт совпадают во времени и могут быть локализованы в помещении банка или его отделении. Невозможность хранения и транспортировки услуг определяет важность двух аспектов в сбытовой политике банка: ***пространственного*** (выбор местоположения банка и его филиалов) и ***временного*** (часы работы банка и срочность обслуживания).

В банковской сфере преобладает ***прямой сбыт***, при котором банк-продавец и покупатель банковских услуг вступают в непосредственный контакт друг с другом. Поскольку услуги нельзя перевозить, то их предоставление на определенной территории требует создания там филиала банка, а невозможность хранения приводит к тому, что время предоставления услуг определяется часами работы банка. Банк, расширивший часы работы, может получить важное конкурентное преимущество. Например, обеспечивая круглосуточное предоставление рутинных услуг (короткие деньги, ускоренные расчеты), банк позволяет вкладчикам иметь доступ к своим деньгам в любое время суток.

Все методы распространения банковских продуктов относятся к контролируемым факторам, с помощью которых банк может воздействовать на объем спроса на свои продукты. До недавнего времени основной формой доставки банковских услуг было банковское отделение, предоставляющее весь спектр услуг, которое размещалось

по возможности в удобных для потребителя местах. Однако в связи с внедрением в банковское дело электронной техники начали существенно трансформироваться банковские стратегии в области систем доставки, которые ориентируются уже не только на традиционные низовые звенья банка, непосредственно работающие с клиентурой, но и на разного рода специализированные отделения, электронные точки продажи, банковские услуги на дому, телемаркетинг и прочие современные системы доведения услуг до потребителей.

Все системы доставки банковских продуктов отличаются размером, типом предоставляемых услуг и способом их оказания. В связи с этим выделяют следующие виды систем доставки:

1. ***Отделения, предоставляющие полный комплекс услуг.*** Основу их деятельности составляют операционные услуги по «закрытому» и «открытому» принципам.

«Закрытый» тип отделения ориентируется главным образом на оказание операционных услуг, хотя по настойчивым просьбам клиентов может предоставлять неоперационные услуги. Все же, по мнению специалистов, этот тип сокращает возможный объем реализации банковских услуг, он характерен для западноевропейских банков.

«Открытый» тип отделений, характерный для американских банков, кроме операционных услуг, оказывает большой набор других услуг и имеет преимущества по сравнению с «закрытым» типом, хотя не решает всех проблем доставки банковских услуг.

Отделения, предоставляющие полный комплекс услуг, создавались с целью привлечения вкладов розничной клиентуры, представителей малого бизнеса, небольших предприятий.

Но когда банки стали устанавливать размер платы по депозитам на уровне ставок денежного рынка, затраты на привлечение розничных клиентов оказались достаточно высоки, и стало выгодно привлекать средства с оптового рынка, поэтому такой вид системы доставки банковских услуг сокращается.

2. На смену отделениям, предоставляющим полный комплекс услуг, приходят ***специальные отделы и отделения, предоставляющие ограниченный ряд услуг,*** преимуществами которых являются:

- сокращение затрат на привлечение розничных клиентов;
- повышение профессионализма оказания услуг ввиду ограничения видов выполняемых операций.

Эти отделения делятся на 2 группы:

1) отделения, занимающиеся обслуживанием розничных клиентов (лица с высоким уровнем достатка);

2) отделения, обслуживающие корпоративный рынок.

В мировой практике к специализированным отделениям относятся отделения, специализирующиеся на операциях с недвижимостью (предоставляют услуги по купле-продаже, выдаче персональных ссуд,

ипотечному кредитованию, оказанию консультационных услуг, по инженерно-экономической экспертизе, имущественному страхованию недвижимости).

3. В последние годы появляются ***полностью автоматизированные отделения***, где работает очень мало служащих, которые занимаются лишь оказанием помощи клиентам по управлению автоматами и консультированием клиентов по вопросам осуществления операций.

Выделяют следующие типы автоматизированных отделений банков:

- автоматы (банкоматы), расположенные на улице;
- автоматы, находящиеся внутри помещений, рядом с телефоном, для получения информации, консультаций;
- расширенные функции автоматов: не только выдача денег, но и возможность получить выписку с лицевого счета клиента, разменять деньги;
- электронные отделения, обслуживание в которых полностью автоматизировано.

Преимущества данной системы: снижение затрат и большая скорость осуществления банковских операций. Недостатки: не все клиенты прибегают к услугам автомата. **Во-первых**, автоматом пользуются в основном розничные клиенты; **во-вторых**, не все сегменты розничного рынка воспринимают такую форму обслуживания, в основном этими услугами пользуются люди в возрасте до 35 лет; **в-третьих**, многие клиенты не доверяют автоматам, а для некоторых клиентов важен сам процесс общения при получении банковской услуги.

Такая система обслуживания получила распространение в Японии, Германии.

4. Малочисленные отделения сочетают в себе элементы отделений, предоставляющих ограниченный ряд услуг, и автоматизированных отделений. Основным назначением этих отделений является охват банковскими услугами как можно большего количества клиентов, не допуская повышения затрат на совершенствование одной операции свыше среднего банковского уровня.

Существует 2 типа малочисленных отделений:

1. *Стационарные*. Занимают небольшие площади и расположены в наиболее доступных для клиентов местах (автостоянки, магазины, вокзалы). Перечень услуг этих отделений ограничен и направлен на обслуживание отдельных категорий клиентов розничного рынка.

2. *Передвижные отделения*. Базируются на специальных автомобилях. Имеют в своем составе передвижную кассу и

автоматизированную кассовую машину. Они могут предоставлять услуги по выплате заработной платы, обмену валюты, составлению платежных ведомостей, принятию средств во вклады.

Достоинства:

- машины могут подходить в районы, плохо охваченные банковской сетью филиалов;
- могут быстро перемещаться в районы, где резко временно возник спрос на банковские услуги (спортивные состязания, фестивали).

5. Автоматические кассовые машины (АКМ) распространены в Японии и США. Этот вид системы доставки банковских услуг требует больших первоначальных затрат, которые быстро окупаются в результате увеличения объемов совершаемых операций, экономии на оплате труда кассиров, содержании помещения. Преимущества – это удобство пользования, доступность, быстрота и точность совершения разнообразных операций. По мере увеличения объемов операций при помощи АКМ расширяется и ареал их размещения. Возникли целые сети АКМ как в локальных географических регионах, так и в континентальном масштабе.

6. ***Финансовые супермаркеты***. Эти институты оказывают все возможные финансовые услуги (банковские, инвестиционные, посреднические, страховые и пр.). Философия финансового супермаркета заключается в достаточно простой идее: если клиент пришел в банк, то не должно быть такой финансовой услуги, которую ему не могли бы здесь предоставить.

Финансовые супермаркеты могут быть трех типов. **Первый** – холдинг, объединяющий ряд дочерних компаний, предлагающих как банковские, так и страховые услуги под общей торговой маркой. Такие структуры, как правило, создаются крупными корпорациями. **Второй** тип – свободный, рыночный. В этом случае банк и страховая компания заключают между собой партнерский договор о совместных агентских продажах своих услуг. **Третий тип** – брокерский. Он подразумевает наличие посреднических организаций-брокеров, которые собирают информацию обо всех финансовых услугах и подыскивают для обратившегося к ним потребителя оптимальный для него вариант.

7. Система электронных платежей в пунктах продажи позволяет непосредственно из пункта продажи заносить информацию о совершаемых сделках в компьютер эмитента (организации, выпустившей карточку) пластиковой карточки. Пластиковые карточки, терминалы (конечное устройство вычислительной системы для ввода и вывода информации), размещаемые в различных торговых точках, и головной компьютер обеспечивают функционирование EFTPOS (Electronic Funds Transfer at Point of Sale) — системы электронных платежей в пункте продажи. Банки устанавливают систему электронных платежей в торговых точках и берут плату за их пользование. EFTPOS

очень перспективна, т.к. сокращает объемы наличных платежей в системе доставки финансовых услуг.

8. ***Системы, основанные на пластиковых карточках,*** очень разнообразны и имеют множество вариантов в своем развитии. Особое распространение имеют:

а) кредитные карточки (изобретены в 1946 году сотрудником Национального банка Нью-Йорка Джоном Биггинсом), которые представляют собой свидетельство банка о его гарантии предоставить ссуду владельцу карточки.

Банки могут выпускать собственные кредитные карточки или использовать карточки других банков или компаний. Наибольшее распространение получили следующие кредитные карточки:

- VISA — выпускается международным объединением банков, созданным для развития системы расчетов с использованием дорожных чеков и кредитных карточек;
- Master Card — система карточек, принадлежащих группе банков разных стран;
- Eurocard — выпускается международной организацией Eurocard (Брюссель, Бельгия) через банки, специализированные компании;
- American Express — выпускается компанией American Express.

Использование кредитных карточек возможно лишь при соглашении торговых организаций принимать карточки при оплате товаров и оказании услуг;

б) дебетовые карточки дают возможность осуществления покупок товаров и услуг с помощью безналичных расчетов, осуществляемых через электронные платежные терминалы. Деньги списываются со счета клиента и зачисляются на счет продавца (торговой организации).

Существуют также «золотые» и «платиновые» карточки для богатых и высокодоходных слоев населения. Их выпускает, например, American Express и Barclaus Bank и др.

9. ***«Разумные» терминалы*** – это метод доставки финансовых услуг на корпоративный рынок, который обеспечивает связь между банком и оптовым клиентом. Через «разумные» терминалы клиент совершает переводные операции, операции с кредитными письмами, разного рода сделки и может получать от банка всевозможную информацию, консультации (система «Клиент-банк»).

10. ***Банковские услуги на дому и телемаркетинг*** — это система, работающая при помощи домашних компьютеров и телевизоров. Клиент, желающий пользоваться банковскими услугами на дому, вносит абонентную плату и подключается к действующей сети, сейчас быстро развивается интернет-банкинг.

Косвенный сбыт своих услуг, или сбыт с участием посредников, банки осуществляют путем участия в капитале других предприятий и организаций, т.е. путем создания банковских холдингов, что позволяет диверсифицировать вложения и снизить риск.

2 Процесс принятия решения о размещении точек сбыта

Определившись с видами системы доставки банковских продуктов, служба маркетинга должна решить вопросы, связанные с рациональным территориальным размещением точек сбыта и временем их работы. Такие решения должны быть основаны на предварительном исследовании рынка: должны быть изучены возможная клиентская база, уровень конкуренции, удобство доступа и выгодность расположения относительно путей интенсивного перемещения потенциальных клиентов. Только после этого должно приниматься решение об открытии новых филиалов и отделений банка.

Механизм принятия решения о размещении системы сбыта сводится к следующему:

1 этап: банк оценивает регион, в котором он намеревается действовать, т.е. он оценивает числовой потенциал клиентов (как корпоративных, так и розничных) и степень значимости услуг для них.

2 этап: банку следует обратить внимание на уровень конкурентной борьбы на рынке со стороны других банков.

3 этап: банку необходимо выяснить, будут ли у него шансы иметь достаточный уровень сбыта, если его отделение будет расположено в худшем, чем у конкурентов, месте.

4 этап: всю зону деятельности банку необходимо разделить на 3 части:

- *первичная* (доля до 70 % всех клиентов, пользующихся услугами данного отделения). Это, как правило, клиенты, живущие или работающие поблизости или же часто совершающие где-нибудь рядом какие-либо покупки, которые редко обращаются к услугам других банков;
- *вторичная* (25 – 30 %). Эти клиенты часто пользуются услугами и других банков;
- *крайняя* (случайные клиенты). Предполагаемое место размещения филиала не должно попадать в первичные зоны отделений конкурентов.

5 этап: анализ потенциала отделения, который определяется ожидаемым годовым объемом потребления банковских услуг.

По мере развития электронных систем коммуникации выдвигалась идея, что банк как место встречи банкира и клиента отойдет в прошлое за счет широкого распространения таких каналов доставки банковских продуктов, как пластиковые карты, телефоны и

персональные компьютеры (система «электронный клиент – АРМ-клиента»). Однако опыт последних лет показывает, что полная автоматизация банковского дела может наступить нескоро. Значительная часть клиентов пока предпочитает получать персонифицированные услуги и иметь возможность консультироваться со своими банкирами по широкому кругу финансовых проблем.

ЛЕКЦИЯ 14. КОММУНИКАЦИОННАЯ СТРАТЕГИЯ МАРКЕТИНГА В БАНКЕ

1. Сущность маркетинговых коммуникаций в банковской сфере.

2. Личные продажи как основной вид коммуникаций в банковской сфере.

3. Реклама в банковской сфере.

4. Связи с общественностью в банковской сфере.

5. Стимулирование сбыта в банковской сфере.

1 Сущность маркетинговых коммуникаций в банковской сфере

С маркетинговой точки зрения, с учетом банковской специфики, ***коммуникация*** – это процесс, который направлен на *убеждение* клиента банком, с целью повлиять на его покупательское поведение. Касаясь соотношения между понятиями коммуникации, убеждения и аргументации, многие западные ученые считают убеждение и аргументацию необходимыми составляющими единого коммуникативного процесса.

По типу организации процесса коммуникации можно разделить на прямые коммуникации и коммуникации через посредника.

1. *Прямые коммуникации* — это общение двух или более человек с целью ознакомления, обсуждения и/или продвижения продукта или идеи. Эффективность маркетинговой коммуникации при личной продаже определяется только желанием и навыками менеджера банка, т. к. реакция клиента наблюдается непосредственно и менеджер может изменять свою коммуникативную тактику в соответствии с индивидуальными особенностями каждого клиента.

2. Маркетинговая коммуникация *с участием коммуникативных посредников.*

Коммуникация через посредника имеет ряд недостатков и особенностей:

- нет возможности «подстраиваться» под конкретного клиента, т. е. все рекламные материалы должны быть заранее «настроены» на «среднего» клиента;

- на восприятие информации о банковской услуге влияет отношение к «передатчику» информации, степень доверия к нему – таким образом, при выборе СМИ необходимо учитывать качественные характеристики носителей;

- основной объем информации клиент получает до начала планирования или осуществления покупки банковской услуги – это необходимо учитывать при медиапланировании.

Несмотря на указанные ограничения, коммуникация с участием посредников все равно остается эффективным маркетинговым инструментом наряду с личными продажами, поскольку:

- на клиента действует вся информация, которую он воспринимает, даже не осознавая ее (слышит не слушая; видит не смотря); в связи с этим встает задача создания информационного поля, окружения, находясь в котором человек сознательно или подсознательно будет постоянно получать необходимую информацию;

- маркетинговая коммуникация через посредников позволяет «заполнить» места в оперативной памяти клиента и включить рекламируемый банк в «список выбора».

Сама по себе покупка банковской услуги не является целью коммуникации через посредника, поскольку зависит от наличия денег на эту покупку и организационной возможности приобретения. Основной целью коммуникации через посредника является *занятие места в оперативной памяти человека,* чтобы при планировании и осуществлении покупки он рассматривал рекламируемый банк как одну из достойных альтернатив. Дополнительной целью коммуникации через посредника является обеспечение клиента необходимым и достаточным количеством аргументов для *формирования предпочтения* конкретного банка.

С точки зрения ***длительности действия*** маркетинговые коммуникации можно разделить на:

- краткосрочные;
- среднесрочные;
- долгосрочные.

1. *К долгосрочным маркетинговым коммуникациям* относятся такие маркетинговые коммуникации, которые не меняют внешней формы на протяжении нескольких лет (или даже десятков лет). К таким формам, в первую очередь, следует отнести общий фирменный стиль банка.

2. *К среднесрочным маркетинговым коммуникациям* относятся такие маркетинговые коммуникации, которые разрабатываются в течение нескольких сезонов. Это часто касается рекламы: рекламодатели, желая не надоесть потребителю, стараются менять свои рекламные концепции раз в 2—3 года, а то и чаще. Также к среднесрочным маркетинговым коммуникациям можно отнести

спонсорство.

3. *Краткосрочные маркетинговые коммуникации* – это те, которые имеют четко определенный жизненный цикл. Наиболее яркий пример краткосрочных маркетинговых коммуникаций – маркетинговые акции по продвижению продаж. Во время их проведения часто сообщается, до какого числа действительно специальное предложение (розыгрыш, подарок и т. п.).

При грамотном подходе к планированию комплекса маркетинговых коммуникаций важно умело сочетать воздействие различных их видов с разной длительностью жизненного цикла для решения необходимых задач (тактических и стратегических).

По ***направленности действия коммуникации*** (по целевой группе коммуникации) можно выделить следующие виды маркетинговых коммуникаций, применяющиеся для воздействия на различные целевые группы.

1. *На клиента.* Для организации коммуникации на эту группу используется потребительская реклама, настроенная на создание образа и обеспечение пролонгированной узнаваемости банка. Все ее воздействие подчинено стремлению выстроить четкое представление о банке.

2. *На партнеров.* В целях успешной деятельности на рынке банк заинтересован в позитивном отношении к себе не только со стороны клиентов, но и со стороны потенциальных и существующих партнеров и инвесторов. Основным инструментом установления отношений с данными группами являются мероприятия PR (public relations, связи с общественностью).

3. *На конкурентов.* Коммуникации, направленные на конкурентов, обычно осуществляются в двух направлениях: во-первых, с целью построения цивилизованных и уважительных отношений для обеспечения стабильности развития в целом; во-вторых, коммуникация может быть использована в качестве инструмента конкурентной борьбы для дезинформации конкурента.

4. *Внутрибанковская коммуникация.* Это понятие включает в себя горизонтальные и вертикальные коммуникации между сотрудниками банка и его руководством. Одним из важнейших условий эффективности деятельности банка выступает необходимость построения корпоративной культуры банка, когда каждый сотрудник осознает себя неотъемлемой частью всего коллектива, понимает ответственность как носитель корпоративного имиджа, а также верит в правильность того, что делает банк.

5. *На государственные органы и общественное мнение.* В свете социально-этической концепции маркетинга банк при осуществлении коммерческой деятельности параллельно должен стремиться к решению вопросов социальной значимости. Освещение деятельности банка в

социальных, образовательных, экологических и других программах представляет собой важный аспект формирования долгосрочного положительного отношения к банку. Этот вид коммуникации является предметом проведения мероприятий, связей с общественностью.

Основные виды банковских маркетинговых коммуникаций следующие:

- личные продажи;
- реклама;
- стимулирующие мероприятия;
- связи с общественностью;
- оформление помещений банка;
- фирменный стиль банка;
- событийный маркетинг;
- информационное присутствие в интернете.

Перечисленные виды маркетинговых коммуникаций составляют *коммуникационный комплекс* – определенную комбинацию коммуникационных инструментов, предназначенных для доставки определенной информации различной значимости с целью «покрытия», охвата целевого рынка в рамках выделенного бюджета.

Когда маркетолог отбирает в свой коммуникационный комплекс те или иные коммуникационные инструменты, он должен учесть степень их соответствия целевому рынку, возможность каждого из них способствовать повышению продаж или осведомленности, росту показателя реакции сбыта с учетом совместимости отдельных элементов между собой.

Значимость каждого типа коммуникации меняется в зависимости от типа клиента и от цели коммуникации.

Вопрос важности того или иного вида маркетинговых коммуникаций очень тонок. Для каждого вида банковских услуг в каждый конкретный момент для решения конкретных задач используются различные комбинации маркетинговых коммуникаций.

Процесс разработки стратегии коммуникаций проходит ряд этапов, среди которых можно выделить:

1. Определение целевой аудитории.
2. Установление целей коммуникации.
3. Выбор каналов коммуникации.
4. Подготовка обращений.
5. Планирование использования средств.
6. Распространение информации.
7. Разработка бюджета стимулирования.
8. Анализ ответной реакции.

Определение целевой аудитории. На первом этапе выявляются целевые аудитории, т.е. определяются получатели коммуникационных обращений банка. Ими могут быть не только группы существующих и

потенциальных клиентов банка, но даже и отдельные лица, а также широкие слои общественности.

Установление целей коммуникации. Выбор целевых аудиторий определяет соответствующие цели коммуникации, которые, кроме всего прочего, могут направляться на формирование желаемой ответной реакции у получателей обращений банка. Цели коммуникации могут быть следующими:

- создание осведомленности о банке;
- предоставление необходимой информации о банке;
- создание необходимого имиджа банка;
- побуждение к приобретению продукта банка;
- увеличение объема продаж банка;
- изменение поведения целевой аудитории банка и др.

Каждая цель соответствует конкретному состоянию целевой аудитории и устанавливается для перевода этой аудитории в следующее состояние.

Выбор каналов коммуникации. После установления целей коммуникации очередным этапом разработки коммуникационной стратегии банка является выбор каналов коммуникации. Для достижения каждой цели наилучшим образом подходит какой-то определенный канал: личная продажа, стимулирующие мероприятия, связь с общественностью или реклама и др.

Подготовка обращения. Во многом успех коммуникации определяется качеством обращений, которые банк намеревается направить на целевую аудиторию. При подготовке обращения решаются вопросы его содержания, структуры и формы. Даже обращение с отлично продуманным содержанием и изложением неоспоримых доводов в пользу банка может не произвести впечатления на аудиторию из-за неумелого структурного построения.

Планирование использования средств распространения информации. После подготовки соответствующих обращений приступают к этапу планирования использования средств распространения информации.

Разработка бюджета. Следующим этапом подготовки стратегии коммуникации является разработка бюджета стимулирования.

Анализ ответной реакции. Стратегия коммуникаций, разработанная банком, не увенчается успехом, если не будет создана надлежащая система анализа ответной реакции целевых аудиторий на мероприятия, предпринимаемые банком. Назначение этой системы очевидно: оперативный учет поступающей от коммуникационных обращений банка информации позволяет быстро реагировать на настроения целевых аудиторий и своевременно вносить необходимые поправки в любой компонент стратегии коммуникаций.

2 Личные продажи как основной вид коммуникаций в банковской сфере

Основной метод распространения банковских продуктов – личные продажи, в процессе которых менеджеры банка должны убедить потенциального клиента отдать предпочтение именно их продукту или услуге.

Личные продажи – непосредственный контакт с клиентом через специальных (персональных) менеджеров, которые отвечают за обеспечение банковскими услугами отдельных клиентов, конкретных корпораций и получение прибыли.

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 очень сложно, но возможно. В этом менеджеру помогают достижения в области информационных, телекоммуникационных 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 банковскихуслуг, представления клиенту ценностей банковских услуг, сравнения их с аналогами у банков-конкурентов;
- умения аргументированно снять возражения клиента;
- умения согласиться с разумными доводами клиента;
- 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 какую-либо банковскую услугу. Его задача в том, чтобы, раскрывая ее преимущества и ценности, заинтересовать клиента

услугой. 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 говорить. Ошибочно считать, что менеджер должен много говорить. В первую очередь он должен прекрасно уметь 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.

Основные правила и примеры 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 успеха.

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.

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.

4. Если клиент после презентации банковской услуги выдвигает конкретное возражение, то менеджер должен задавать вопросы типа: «Если оставить 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 этих вопросов 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 собственную значимость. Не следует задавать вопросы, на которые клиент не может ответить, т. к. в этом случае менеджер ставит его в неудобное положение.

Если же 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.

6. Менеджер должен задавать вопросы так, чтобы нарисовать в сознании клиента образ продукта или услуги, которые помогут ему решить важную проблему.

Если у менеджера есть идея, которая может помочь клиенту в решении его проблемы, то необходимо задавать вопросы, подвигающие клиента к принятию этой идеи.

Презентация банковских услуг – убедительное объяснение делового предложения, важного для развития бизнеса клиента.

Для того, чтобы подготовиться к презентации банковских услуг, менеджеру важно понимать, что эффективная презентация должна направлять ход мыслей клиента в направлении той или иной услуги. Ступенями этого процесса являются обращение внимания, проявление интереса, появление желания, утверждение во мнении и действии (покупке).

Внимание. Основная задача менеджера состоит в том, чтобы при встрече с клиентом привлечь его 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, т. к. клиент должен прийти к выводу о покупке услуги самостоятельно. Редко удается в ходе одной презентации сразу пройти первые четыре ступени. Чаще случается так, что прежде чем подойти к последнему этапу, приходится неоднократно проходить первые.

Для развития у персональных менеджеров навыков личной продажи услуг полезно знать этапы процесса продажи:

1) подготовка к встрече;
2) установление контакта;
3) выявление потребностей и проблем клиента;
4) проведение презентации;
5) преодоление возражений;
6) завершение продажи банковской услуги;

7) послепродажная опека.

Рассмотрим специально *подготовку к встрече с клиентом,* поскольку этот очень важный этап. Схема подготовительного этапа:

1) определение типа личности, типа характера, типа поведения клиента (участников презентации);

2) определение банковских услуг, которые необходимы для бизнеса клиента (предприятия, компании, фирмы);

3) выбор метода презентации услуг;

4) проработка метода презентации;

5) доказательство выгод, преимуществ услуги;

6) возможные возражения со стороны клиента на предложение услуг;

7) аргументы для преодоления возражений;

8) подготовка коммерческого предложения о выгодности услуги;

9) отбор рекламных материалов, необходимых для встречи (договоры, прейскуранты).

Готовясь к предстоящей встрече с клиентом, менеджер должен:

1) 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;

2) понять, какие банковские услуги могут быть интересны клиенту, какая выгода для него заключена в этих услугах;

3) правильно определить интересы клиента с тем, чтобы на презентации заинтересовать его именно этим;

4) подготовить именно те аргументы для убеждения, которые помогут клиенту понять, какую выгоду он получит, воспользовавшись услугой;

5) знать услуги банков-конкурентов;

6) планировать презентации;

7) определить цель встречи с клиентом;

8) понимать психологию и особенности поведения клиентов.

Наиболее важным аспектом подготовительного этапа презентации банковских услуг и залогом успеха ее проведения является знание менеджером типа личности клиента – участника встречи или презентации (его характер, особенности поведения), т.е. готовиться к презентации исходя из знаний личностных характеристик клиента.

Существуют *визуальная* (зрительная), *аудиальная* (слуховая) и *кинестетическая* (чувственная) *системы восприятия.*

Часто на практике получается так, что, говоря об одном и том же, люди не могут понять друг друга. В чем причина? 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 встречи менеджеру необходимо постоянно следить за тем, чтобы эмоциональный фон 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 необходимо включить следующую информацию:

1. Сколько лет банк функционирует на рынке. Несомненно, если банк на рынке более 10 лет, к нему будут относиться с большим уважением.
2. Каково качество оказания услуг.
3. Насколько широк пакет услуг банка для юридических и физических лиц.
4. Каковы надежность банка и предоставляемые им гарантии.
5. Каков профессионализм банковских сотрудников.
6. Какое место занимает банк в рейтингах.
7. В каких ассоциациях, союзах участвует банк.

Во время презентации клиенту банковских услуг следует использовать высококачественную рекламную продукцию, поскольку она улучшает впечатление от самой презентации.

После того как менеджер провел подготовительную работу, необходимо назначить встречу с клиентом с целью проведения презентации банковских продуктов и услуг. Обычно просьба о встрече оговаривается 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 встретиться, оценивая посетителей и отсеивая тех, кто не представляет интереса.

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.

Порядок проведения презентации

Этап первый — установление контакта.

Первое, что необходимо сделать менеджеру в начале деловой встречи, – это установить 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, половину должны составлять вопросы, относящиеся 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 в первую очередь 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 большое 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 успеха дела.

Этап второй — выявление потребностей и проблем клиента.

Чтобы добиться 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.

Этап третий — проведение презентации.

Несомненно, презентация должна быть направлена на необходимую клиенту выгоду или решение проблемы, которую испытывает клиент в настоящее время. Только в этом случае она будет ему интересна. Успешной будет та презентация, которая помогает разрешить 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.

Преодоление возражений

Умение преодолеть возражения клиента – важный шаг на пути к достижению целей личной продажи. Возражения клиента могут носить как психологический, так и логический характер. Возражения психологического порядка определяются особенностями клиента как личности, и их преодоление требует от банковского служащего хороших знаний психологии покупательского поведения, а также достаточного опыта в этой области. Причина возникновения возражений логического порядка может крыться в отсутствии действительных преимуществ предлагаемого продукта и/или в недостаточно умелом его представлении.

Завершение продажи банковской услуги

Процесс завершения переговоров – это процесс принятия соглашения, при котором менеджер помогает клиенту принять решение,

приносящее им обоим выгоду. В качестве высшей цели личной продажи выступает заключение сделки. Однако не всякий контакт с клиентом может доходить до этой стадии. Исключительное значение при этом имеет умение менеджера почувствовать момент готовности клиента к заключению сделки. Желательно, чтобы заключение сделки тут же сопровождалось соответствующими процедурами по оформлению операции, причем они должны быть нетрудоемкими и быстрыми, по возможности – с минимальными формальностями.

Послепродажная опека

Как правило, отношения банка с его клиентом носят долговременный характер, поэтому процесс личной продажи не может завершаться просто заключением определенной сделки. Банк всегда заинтересован в том, чтобы клиент остался удовлетворенным услугой, т. к. это обеспечит возможность дальнейшего взаимодействия. Таким образом, логическим завершением процесса личной продажи является последующий контакт с клиентом с целью выяснения степени удовлетворения его нужд предложенным продуктом. Этот этап позволяет уточнить запросы и пожелания клиентов, которые становятся фундаментом для совершенствования отдельных услуг и развития продуктового ряда банка.

Последние достижения банков в области личной продажи состоят в применении новейших, более экономичных и эффективных, приемов ее осуществления. Среди них можно выделить телемаркетинг и проведение семинаров-продаж банковских услуг. Сравнительная дешевизна этих средств позволяет распространить их на розничный рынок. Проведение семинаров-продаж широко используется для формирования общего представления об отдельных продуктах.

Для эффективного продвижения банковских услуг персональному менеджеру необходимо знать основные правила и элементы делового общения.

3 Реклама в банковской сфере

Реклама – целенаправленная форма коммуникаций, призванная перевести качество товаров, услуг на язык нужд и запросов клиентов, распространяется известным, явно названным источником (рекламодателем) в оплаченное им время или на оплаченном месте. В настоящее время по суммарному объему расходов на рекламу банки ведущих стран занимают 4-е место, уступая производителям автомобилей, торговым фирмам и издательским группам.

Банковская реклама эффективна лишь тогда, когда удовлетворяет следующим требованиям:

- четко формулирует рыночную позицию банка, т.е. содержит информацию о его уникальных особенностях, отличиях от банков-

конкурентов;

- обещает клиенту существенные выгоды, для чего показываются достоинства банка, создается положительный образ, формируются другие предпосылки предпочтения и в заголовке рекламного обращения, и в его иллюстрировании, и в стилистике подачи текстового и графического материала;
- содержит удачную рекламную идею – оригинальную и в то же время легкую для восприятия;
- создает и внедряет в сознание ясный, продуманный в деталях образ, бренд банка – стереотип, увеличивающий его ценность в глазах клиента;
- подчеркивает высокое качество предлагаемых банковских услуг и в то же время сама уровнем исполнения ассоциируется с этим высоким качеством;
- оригинальна и потому не скучна, не повторяет известные, надоевшие решения;
- имеет точную целевую направленность, отражая разные запросы, желания, интересы конкретных клиентов и информируя их таким образом, чтобы учитывались различия потребительского спроса в определенной рекламной аудитории;
- привлекает внимание, что достигается удачными художественными и текстовыми решениями, размещением рекламного объявления в средствах массовой информации, пользующихся хорошей репутацией, которые читают, слушают, смотрят те, на кого реклама рассчитана;
- делает акцент на новые уникальные черты и свойства услуг банка, что является предпосылкой его успеха на рынке и наиболее действующей составляющей рекламной аргументации;
- концентрирует внимание на главном, не усложняя, предлагает лишь то, что важно для клиента, и обращается непосредственно к нему.

Преимущества банков, наиболее часто изображаемые в рекламе:

- - солидность,
- - традиции,
- - респектабельность,
- - доступность,
- - современность,
- - большое количество филиалов,
- - опыт и профессионализм,
- - широкий спектр услуг,
- - международный уровень,
- - конфиденциальность,
- - скорость обслуживания,
- - лидерство.

Виды рекламы

По предмету рекламы различают:

1. *Товарная* – информирование клиента об особенностях и достоинствах услуг, пробуждает интерес к ним.

2. *Престижная (корпоративная)* – представляет достоинства банка, выгодно отличающие его от конкурентов. Цель – создание привлекательного имиджа.

По распространению рекламного обращения:

1. *Прямая* – распространение агентами по рекламе спецлитературы непосредственно потенциальным клиентам. Кроме того, распространение рекламных материалов по почте и работа с клиентами по телефону.

2. *Безличная (массовая):*

- реклама в прессе;
- печатная реклама (напечатанная типографским способом);
- телевизионная реклама;
- радиореклама;
- наружная реклама;
- сувениры и др. формы рекламы.

По характеру и особенностям рекламного продукта, жизненного цикла услуги и задач, которые ставятся перед рекламой на конкретном этапе, ее можно классифицировать следующим образом:

1. *Информативная.* Преобладает при выведении нового банка или банковской услуги на рынок, когда стоит задача первичного формирования спроса.

2. *Увещевательная.* Применяется на этапе расширения рынка, задача банка – формирование нового рынка сбыта. Задача рекламы – доказательство преимуществ условий и качества конкретной услуги, по конкретному сравнению ее с аналогичной практикой конкурентов.

3. *Напоминающая.* Банк уже многого достиг в оказании конкретных услуг, и ему нужно вновь сконцентрировать внимание на их достоинствах.

4. *Подкрепляющая.* Уверяет клиентов в правильности сделанного ими выбора.

Процесс создания рекламного продукта включает следующий комплекс действий:

1. Постановка задач (цели коммуникации и сбыта).
2. Решение о разработке бюджета. Методы исчисления:
   - от наличных средств;
   - в процентах к сумме продаж;
   - исходя из целей и задач.
3. Решение о средствах распространения информации:
   - охват рынка (сегмента), частота повторения, характер воздействия;

- основные виды средств распространения информации;
- конкретные носители рекламы;
- график использования средств рекламы.

4. Решение о рекламном обращении:
- формирование идеи обращения;
- исполнение обращения;
- оценка и выбор вариантов обращения.

5. Рекламный продукт.

6. Оценка рекламной программы (коммуникативная эффективность, торговая эффективность).

Все перечисленные действия могут вытекать из ранее принятых решений о выборе целевого рынка, маркетинговом позиционировании и комплексе маркетинга.

Важное значение в комплексе мер по созданию рекламного продукта имеет организация рекламных кампаний.

Рекламная кампания — это комплекс рекламных мероприятий, разработанный в соответствии с программой маркетинга и направленный на клиентов банка, представляющих соответствующие сегменты рынка, с целью вызвать их реакцию, способствующую решению банком своих стратегических или тактических задач.

Во время проведения рекламных кампаний конкретизация отдельных мероприятий зависит прежде всего от маркетинговой стратегии, которая может выражаться, например, в захвате рынка в целом, его доли, сегмента; внедрении в не занятую конкурентами нишу; удержании ранее захваченных рыночных позиций. Учитываются также: маркетинговая инфраструктура, человеческие и технические ресурсы, уровень налаженности коммуникаций и снабжения информацией.

Независимо от сроков проведения, каждая рекламная кампания включает три основных этапа: подготовительный, кульминационный и заключительный. Основным является подготовительный, т. к. от него зависят остальные два этапа, а также успех рекламной кампании в целом.

Рекламная кампания – это результат совместных согласованных действий рекламодателя как заказчика рекламной кампании, рекламного агентства как создателя, организатора и координатора кампании и средства распространения рекламы как канала, доводящего рекламное обращение до потребителя.

Ряд зарубежных специалистов считают, что 75 % эффективности рекламы зависит от создания удачного слогана. Данная концепция основывается на факте, что если слоган не привлекает, то остальной текст не будет прочитан, независимо от его достоинств.

Все рекламные слоганы можно разделить на три категории:

1. Слоган банка.
2. Слоган рекламной кампании.

3. Слоган, связанный с предложением определенной услуги.

Каждый из них обладает специфическими характеристиками.

Слоган банка (его девиз) в принципе не подлежит изменению. Он – часть имиджа банка, и его изменение – это изменение имиджа, обычно нежелательное. Некоторые фирменные слоганы в США существуют десятилетиями. Слоган банка как бы выражает в лапидарной форме его «философию» или подчеркивает достоинства его услуг. Это спрессованная до формулы суть рекламной концепции, доведенная до лингвистического совершенства запоминающаяся мысль. Это словесный портрет банка. Более того, слоган может быть самодостаточен, он может выступать как самостоятельная форма обращения, обходясь и без развернутого текста, и без визуального ряда.

Когда встает вопрос о выборе СМИ, то основными доводами «за» и «против» принятия альтернативных решений являются: соответствие рекламы целевым группам населения, потенциально заинтересованным в рекламируемом банке; популярность среди них издания или передачи, их тиражность или, соответственно, аудитория зрителей или слушателей; уровень тарифов за рекламные площади или эфирное время; география распространения или действия. Естественно, учитываются особенности конкретных средств распространения рекламы.

Комплексные рекламные кампании, включающие в себя объявления в прессе, по радио, телевидению, на щитах наружной рекламы, строятся на одних и тех же рекламных идеях и творческих находках, так, чтобы возможности каждого средства распространения рекламы дополняли друг друга.

Реклама в прессе

Реклама в газетах и журналах получила широкое распространение и по объему затрат уступает лишь рекламе по телевидению. Реклама в газетах дешевле телевизионной. Вместе с тем качество воспроизведения рекламных оригиналов в газетах обычно невысокое, поэтому размещенные в них рекламные объявления, как правило, менее привлекательны, к тому же каждое издание дает одновременно много таких объявлений, в связи с чем воздействие любого из них в отдельности снижается.

Специфика рекламы в прессе диктует следующие особые подходы к ее созданию и размещению:

- заголовок должен привлекать клиента, давать ему новую информацию, содержать основную аргументацию;
- не следует бояться большого количества слов, т. к. если все они по делу, то длинный заголовок работает даже лучше, чем короткий;
- клиент нередко склонен воспринимать информацию буквально, поэтому лучше обойтись без отрицательных оборотов, т. к. у него в памяти могут сохраниться отрицательные моменты,

ассоциирующиеся с предметом рекламы;

- необходимо использовать простые, но положительно действующие на всех слова, например, «бесплатно», «новинка» и т. д.;
- в иллюстрациях очень ценна интрига, привлекающая внимание;
- простой макет с одной большой иллюстрацией формата журнальной полосы – идеальный вариант рекламного объявления в прессе;
- хорошо использовать подрисуночные надписи – их обязательно прочтут;
- не нужно бояться длинных текстов, т. к., если клиент заинтересован в более детальной информации, он, привлеченный заголовком, будет читать весь текст;
- текст должен быть легким для восприятия, без хвастовства, представлять факты, а не голословные утверждения.

Реклама по радио

Преимущество радио перед другими средствами массовой информации – 24-часовое вещание на многие регионы и разнообразие программ. Радио слушают в жилых и производственных помещениях, на кухне, прогуливаясь на свежем воздухе, в автомобиле. Поэтому рекламные объявления, размещенные в соответствующих радиопрограммах, охватывают значительный процент заданной аудитории потребителей, независимо от того, где они находятся – на работе, на отдыхе, в пути. Радиореклама оперативна и имеет невысокую стоимость. Вместе с тем в процессе восприятия рекламных обращений, транслируемых по радио, не участвует зрение, через которое человек получает до 90 % информации. Кроме того, радиореклама усложняет установление двусторонних коммуникаций с клиентом. Часто нет под рукой ручки, карандаша, бумаги, чтобы записать переданные в объявлении данные.

Для повышения эффективности радиорекламы полезно следовать следующим советам:

- добивайтесь, чтобы объявление включало воображение слушателей;
- сопровождайте рекламу конкретного продукта, услуги запоминающимся звуком;
- рекламная идея должна быть лаконичной, ясно выраженной;
- необходимо поставить цель сразу, заинтересовать слушателя, иначе он может переключиться на другую программу;
- очень эффективно вводить в радиообъявления голоса известных людей;
- результат будет наилучшим, если использовать прайм-тайм – время, когда число слушателей наибольшее;
- если по той же услуге параллельно ведется рекламная

кампания на телевидении, нужно использовать те же позывные, мелодии, тексты, персонажи;

- радиорекламу нельзя оценить по написанному тексту, ее надо прослушать.

Телевизионная реклама

Телевизионные объявления включают изображения, звук, движение, цвет и поэтому оказывают на аудиторию значительно большее воздействие, чем объявления в других средствах массовой информации. Реклама на телевидении становится все более интересной, информативной и вместе с тем сложной и дорогостоящей в производстве, особенно если основывается на компьютерной графике.

Недостаток телерекламы в том, что во время ее трансляции внимание потенциального клиента должно быть сосредоточено на экране, в ином случае рекламное обращение не будет воспринято.

Для достижения эффекта в области телерекламы необходимо иметь в виду следующее:

- главное – интересная визуализация (зритель запоминает в первую очередь то, что видит, а не то, что слышит);
- визуализация должна быть четкой и ясной;
- привлечь внимание зрителя надо в первые пять секунд, иначе интерес пропадет;
- телерекламу лучше построить так, чтобы она не заставляла думать, а помогала сразу воспринять ее суть;
- не надо многословия – каждое слово должно работать.

Наружная реклама

Плакаты на щитах наружной рекламы обычно размещаются вдоль оживленных автотрасс и в местах скопления людей. Рекламное объявление в наружной рекламе обычно кратко и не может полностью информировать о банке, поэтому знакомство потенциальных клиентов с новыми услугами с помощью этого средства массовой информации недостаточно эффективно.

Основным типом наружной рекламы является крупногабаритный плакат. Также существуют электрифицированные или газосветные световые панно. Бывают табло нестандартного размера и формы, изготовляемые по особому заказу.

Основные рекомендации по наружной рекламе сводятся к следующим:

- щитовая реклама строится на рекламной идее, специфика которой в том, что она мгновенно схватывается и запоминается;
- визуализация должна быть простой и плакатно броской, иллюстрация одна и текст – не более семи слов;
- использовать шрифты простые и ясные, такие, чтобы объявление можно было прочесть с расстояния 30—50 метров;
- необходимо составлять цветовую гамму так, чтобы это не

напрягало зрение и было привычно глазу;

- на рекламном щите надо указать реквизиты ближайших банковских отделений, где можно воспользоваться рекламируемой услугой;
- для лучшего восприятия можно ввести в наружную рекламу элементы телерекламы;
- необходимо проверить, как воспринимается реклама в различную погоду, не заслоняется ли она зданиями и т. д.

Печатная реклама

Печатная реклама – одно из основных средств рекламы, рассчитанное исключительно на зрительное восприятие. Всю гамму печатных рекламных материалов можно подразделить на две основные группы: рекламно-каталожные издания и рекламно-подарочные издания.

Проспект – сброшюрованное или переплетенное печатное издание, информирующее о каком-либо конкретном банке или банковской услуге. Обычно это хорошо иллюстрированное издание. Может носить ярко выраженный юбилейный или престижный характер (подробно описывает исторический путь банка, его руководителей, значимость в банковской системе и т. п.).

Буклет – в отличие от проспекта не сброшюрованное, а многократно сфальцованное издание (иначе говоря, сложенное «в гармошку»). Может иметь самые различные размеры, объем и варианты фальцовки, однако в развернутом состоянии его размер не может превышать размера стандартного типографского печатного листа. Издается большим тиражом и посвящается одному банку или нескольким банковским услугам. Относительно недорогое и экономичное издание, изготавливаемое и рассчитанное на кратковременное использование.

Плакат – крупноформатное несфальцованное издание, в большинстве случаев с односторонней печатью. Крупная рисованная или фотоиллюстрация (иногда комбинированный сюжет) сопровождается крупным рекламным заголовком-слоганом, который образно и в сжатой форме отображает основную особенность рекламируемого банка или услуги. Для повышения функциональности в плакат часто вводится календарная сетка, иногда ее выполняют отрывной (в виде обрывного талона).

Листовка – малоформатное несфальцованное или односгибное издание, выпускаемое, в силу своей экономичности, большим тиражом. Содержит в большинстве случаев характеристику одной или двух услуг.

В художественном оформлении всех рекламно-каталожных материалов должны крупно выделяться различные элементы фирменной символики банка, указываться его почтовый адрес, номера телекса, телефакса, телефонов, интернет-сайта и т. д.

Почтовая реклама и рекламные сувениры

Прямая почтовая реклама (direct mail) представляет собой рассылку рекламных сообщений (в том числе и персонализированных) по адресам определенной группы клиентов или возможных деловых партнеров.

Прямая почтовая реклама может представлять собой рассылку специально подготовленных рекламно-информационных писем или же целевую рассылку печатных рекламных материалов (иногда с типовым сопроводительным письмом).

Рекламно-информационные письма – печатаются и тиражируются, как правило, на фирменных бланках банка. В тексте таких писем содержатся подробная информация о достоинствах и преимуществах предлагаемых услуг и конкретные коммерческие предложения по продаже или сотрудничеству.

Подготовленные рекламно-информационные письма рассылают потенциальным клиентам или деловым партнерам по адресам, массив которых специально сформирован в соответствии с целями и задачами каждой конкретной рекламной акции.

Целевая рассылка печатных рекламных материалов может осуществляться по такому же принципу самостоятельно рекламодателем или специальными службами рекламных агентств, в функции которых входит не только организация рассылки материалов по адресам, предоставленным заказчиком, но и формирование необходимого массива адресов.

Рекламные сувениры широко применяют для рекламных целей, т.к. это хорошее средство популяризации банков, использующих их в своей рекламной работе. Солидность банка, его внимание к своим деловым партнерам и клиентам обеспечивают благоприятное, а часто и предпочтительное отношение к нему.

Условно рекламные сувениры можно классифицировать следующим образом.

Фирменные сувенирные изделия – это, как правило, утилитарные предметы, оформленные с широким использованием фирменной символики банка. Такими предметами могут быть самые различные фирменные брелоки, значки, зажигалки, авторучки, пепельницы, шапочки, майки, сумки и т. п.

Неизменными атрибутами их художественного оформления являются фирменный блок банка, иногда его адрес и другие почтовые реквизиты; девиз или какой-нибудь короткий рекламный слоган.

Подарочные изделия – используются, как правило, в ходе деловых встреч руководителей высшего звена банков по случаю различных юбилеев, в связи с подписанием крупных коммерческих сделок и т. д. Обычно это престижные вещи: атташе-кейсы, письменные приборы, настольные, настенные и напольные часы и т. п.

Фирменные упаковочные материалы – немаловажный фактор, определяющий оценку рекламных сувениров клиентами и деловыми партнерами. Даже просто сувенирные изделия, дарящиеся в упаковке, оформленной с элементами фирменной символики банка, приобретают характер фирменного сувенирного изделия.

К фирменным упаковочным материалам относятся фирменные полиэтиленовые сумки, фирменная упаковочная бумага и коробки для подарков и сувениров, а также различные фирменные папки, карманы для деловых бумаг, фирменная клейкая лента для упаковки посылок и бандеролей и т. п.

Интернет-реклама

Интернет-реклама – современное средство распространения рекламы. По оценкам зарубежных специалистов, интернет-реклама в самом ближайшем будущем может существенно потеснить все остальные виды рекламы. Это создание и постоянное обновление собственных интернет-сайтов, где банки могут поместить неограниченное количество рекламно-информационных сообщений, касающихся различных аспектов их деятельности.

4 Связи с общественностью в банковской сфере

Следующий элемент коммуникационной стратегии – *связи с общественностью* (public relations), предполагающие целенаправленную деятельность банка для достижения взаимопонимания с окружающими его субъектами с целью доброжелательного отношения к своей деятельности. В их основе лежит умение и желание наладить контакт, выгодную обоюдную связь с общественностью.

Понятие «паблик рилейшнз» появилось в США в начале XIX века. С этим словом ассоциировались специалисты, хорошо осведомленные в общественных делах, преисполненные желания служить обществу, способные самостоятельно формировать общественное мнение. Иногда используются также следующие термины: public relations, PR, общественные связи, общественные отношения.

PR включает полное информирование о продуктах и услугах банка всех субъектов (целевые аудитории, органы государственной власти и управления, СМИ), анализ ситуации и прогнозирование возможной реакции тех или иных субъектов на деятельность банка. Эта работа может быть направлена как на внешнюю среду, так и на сотрудников самого банка. Разъяснение социальной роли банковского бизнеса – еще одна задача PR, т.к. банк несет ответственность перед обществом, где осуществляется его деятельность. Поэтому одна из задач банка – выполнять определенные социальные обязанности. На практике деятельность в данном направлении предполагает поддержку

и развитие инициативы собственных сотрудников (отношения внутри банка), содействие созданию новых возможностей для молодежи (образование), поддержку малоимущих слоев населения (благотворительность) и др.

Таким образом, человеческие отношения представляют собой воздействие на общественное мнение, сложившееся в результате деятельности банка, его рекламы и благотворительных мероприятий. В свою очередь, банк может планировать мероприятия в этой сфере для будущего влияния на общественное мнение.

Банковская деятельность тысячами незримых нитей переплетается не только с функционированием экономических структур, но и с общественными течениями, установленными требованиями социальных слоев, политическими партиями, механизмами реализации власти.

Паблик рилейшнз — планируемые продолжительные усилия, направленные на создание и поддержание доброжелательных отношений и взаимопонимание между организацией (в данном случае банком) и общественностью.

В основе паблик рилейшнз как одной из функций управления лежит умение и желание наладить контакт, обоюдовыгодную связь с общественностью.

Основные средства паблик рилейшнз:

- отношения с прессой, информационные услуги. Это может быть посещение банка, распространение пресс-релизов, проведение пресс-конференций;
- презентации, приуроченные к каким-либо событиям, круглые столы, семинары, конференции и т. д.;
- статьи в прессе, передачи на радио и телевидении, рекламирующие не услуги банка, а его достижения в социальной сфере, в деле охраны окружающей среды, поддержки предпринимательства и т. д.;
- спонсорство и благотворительность – запланированное вложение денег в некоммерческую деятельность в надежде, что результатом этого будет улучшение имиджа банка или увеличение объема продаж услуг. Иными словами, это предоставление средств в ответ на ожидаемую пользу. Необходимо тщательно выбирать мероприятия и объекты для спонсорства. Главным критерием является общественная значимость и известность мероприятий, организаций. Скажем, престижно поддерживать культуру, спорт, здоровье граждан и т. д. Важно участие руководителей банка в общественной жизни города и региона, в том числе в представительных и выборных органах управления, членство в различных ассоциациях, лоббизм.

В рамки PR входит обеспечение общественности информацией о банке, изучение общественного мнения о нем, ориентация деятельности банка с учетом интересов публики, изучение складывающихся

тенденций и заблаговременная разработка мер по укреплению авторитета банка, предотвращению возможных конфликтов и непонимания.

В широком смысле паблик рилейшнз охватывают десять основных направлений:

1. Общественное мнение.
2. Общественные отношения.
3. Правительственные связи.
4. Общественная жизнь.
5. Промышленные связи.
6. Финансовые отношения.
7. Международные связи.
8. Отношения с клиентами.
9. Исследования и статистика.
10. Средства массовой информации.

В настоящее время целью паблик рилейшнз считается установление двустороннего общения для выявления общих представлений или интересов и достижение взаимопонимания, основанного на правдивости, знании и полной информированности.

Функции паблик рилейшнз в соответствии с современными представлениями таковы:

- установление взаимопонимания и доверительных отношений между банком и общественностью;
- создание положительного образа банка;
- сохранение репутации банка;
- формирование у сотрудников банка чувства ответственности и заинтересованности в делах банка;
- расширение сферы влияния банка средствами соответствующей пропаганды и рекламы.

Для достижения благожелательного отношения общественности к банку используются различные методы.

Налаживание отношений с прессой. Поскольку от позиции средств массовой информации, связанных с банком, зависит очень многое, представителям прессы должно оказываться всяческое содействие. Обычно им подготавливаются необходимые информационные материалы, ответы на запросы. Службе маркетинга приходится следить за сведениями о банке, появляющимися в газетах, журналах и т. д., принимать меры к исправлению ошибок в публикациях. Очень эффективны пресс-релизы – краткая насыщенная информация о конкретной проблеме. Действенна также организация посещения банка, его филиалов репортерами.

Использование возможностей печати. Опыт убеждает, что при рассылке проспектов банка каждый пакет должен выглядеть так, будто бы его направили только одному адресату.

Создание фирменного стиля. Многие крупные банки уже используют подобный способ.

Устная пропаганда – яркие, лаконичные, впечатляющие выступления руководителей банка на различных форумах, семинарах, конференциях.

Реклама престижа – информация о вкладе банка в улучшение экономики страны, повышение благосостояния людей. Все должны знать, какую пользу банк приносит обществу.

Исследования общественного мнения, реакции рынка. Сбор, обобщение и анализ относящихся к делу фактов позволяют правильно оценить складывающуюся обстановку.

Все банки проводят постоянные опросы мнения своих клиентов по поводу тех новых программ, которые вышли на рынок. После проведения опросов или анкетирования они делают соответствующие выводы и пытаются улучшить не только свою работу, но и работу всех подразделений банка.

При определении положительных характеристик имиджа банка необходимо иметь в виду его особый экономический статус в обществе. Коммерческие банки удовлетворяют потребности общества в денежных продуктах, оказывают особое воздействие на состояние экономики и всего денежного оборота, на стабильность национальной валюты и т. д., поэтому положительный имидж банка предполагает направленность его деятельности не просто на получение высокой прибыли, а на оказание содействия экономическому развитию отрасли, региона и страны в целом. Не случайно при оценке менеджмента коммерческих банков США одним из основных критериев является их общественно полезная деятельность. Такой же подход при оценке деятельности коммерческих банков практикуется в Японии.

Особое влияние на формирование положительного имиджа банка оказывает такой фактор, как надежность и обеспечение стабильности финансового состояния. Коммерческие банки, как известно, работают в основном за счет привлеченных ресурсов, аккумулируя на своих счетах денежные средства юридических и физических лиц, что, естественно, затрагивает ключевые интересы их владельцев, зависит от доверительности партнерских отношений и влияет на них. Поэтому понимание своей ответственности перед вкладчиками, выраженное в разумной банковской политике по размещению кредитных ресурсов, соблюдению ликвидности баланса, созданию соответствующих резервных фондов, гарантирующих сохранность и возврат денежных средств, будет способствовать формированию не только у потенциальных клиентов, но и у общества в целом устойчивого положительного имиджа банка.

Следует четко разграничивать процесс целенаправленного и стихийного формирования имиджа.

Целенаправленное формирование имиджа осуществляется самим коммерческим банком как элемент маркетинговой стратегии, в целях закрепления освоенных рынков и освоения новых. Особое внимание при этом должно уделяться стратегии и тактике развития банка, основанных на выявлении сильных и слабых сторон своей деятельности, анализа деятельности конкурентов. Стратегия и тактика банка, определяющие цель, принципы и методы его деятельности, для ознакомления с ними широкой общественноти получают свое выражение в рекламной кампании, организуемой банком.

Наряду с целенаправленным формированием имиджа зачастую представление о банках создается *стихийно.* В таком случае репутация банка оказывается под воздействием внешней среды (например, таких организаций, как рейтинговые агентства, банковские ассоциации, средства массовой информации или органы власти, или просто под воздействием различных негативных слухов).

Целостный имидж банка в общественном сознании складывается за счет восприятия самых разнообразных аспектов – от названия и визуального облика до финансового состояния и применяемых технических средств и технологий.

Формирование желаемого для банка имиджа – наиболее труднодостижимая из всех коммуникативных задач. Это обусловлено тем, что имидж банка формируется на синтетической основе, источником которой является «остаток впечатлений» различных категорий клиентов от опыта их взаимоотношений с банком, знания о нем, его позиции на рынке, подходах в решении различных задач, формах и методах обслуживания и пр. В более общем смысле понятие «имидж» означает репутацию банка, т.е. это создавшееся общее мнение о качествах, достоинствах и недостатках банка. Двойственный характер репутации проявляется в том, что она одновременно является прямым следствием работы банка и в определенной степени обусловливает возможности его дальнейшей деятельности.

Спонсорство

Хотя спонсорство и предполагает наличие определенного элемента благотворительности, отождествлять эти понятия нельзя. Вкладывая свои средства в определенные проекты, помогая конкретным организациям и лицам, спонсор преследует цели маркетинговых коммуникаций и, в определенной мере, свои личные интересы. Фактически это один из методов связей с общественностью, заключающийся в предоставлении финансовой или материальной поддержки каким-либо мероприятиям, отдельным лицам и организациям или продуктам, осуществляемой организацией или физическим лицом (спонсором) в целях продвижения спонсора или его продуктов.

Спонсорство как инструмент коммуникационной политики представляет собой систему взаимовыгодных договорных отношений между спонсором и субсидируемой стороной, характер которых четко регламентирован и рассчитан на создание положительной реакции у клиентов и других субъектов.

Сами спонсоры считают, что из своей деятельности они извлекают большую выгоду. Прежде всего, это выход на большую целевую аудиторию. Однако спонсируемая организация должна иметь положительный имидж. При выборе спонсорских мероприятий необходимо сравнивать затраты на их проведение с числом потенциальных контрактов.

Спонсорство позволяет банкам решать определенные коммуникативные задачи:

- формирование у широкой аудитории осведомленности о банке-спонсоре;
- напоминание об уже хорошо известном банке;
- создание или укрепление благоприятного имиджа спонсора, в том числе посредством передачи спонсору основных характерных черт образа субсидируемой стороны, посредством демонстрации общественности социальных аспектов деятельности спонсора, финансовой мощи, социальной ответственности перед сотрудниками самого банка-спонсора;
- создание положительного имиджа у общественности может поддерживаться деятельностью банка-спонсора в области социальной помощи, например медицинским учреждениям, безвозмездной передачей каких-либо средств детям-сиротам, инвалидам, престарелым и т. д.;
- демонстрация финансовой мощи позволяет сформировать образ надежного, устойчивого с точки зрения имеющихся средств партнера. Такой имидж важен как в отношениях с клиентами и партнерами, так и для акционеров банка. Среди наиболее часто субсидируемых областей человеческой деятельности, в которые вкладывают средства спонсоры, – спорт, культура и социальная сфера.

Спонсорство в отношении сотрудников самого банка позволяет создать положительный образ у своих служащих и тех, кто придет работать в банк завтра, тем самым мотивируя их труд и привлекая к сотрудничеству наиболее способных и талантливых. Мотивация сотрудников может осуществляться в различных формах, например, лучшие сотрудники могут быть приглашены на мероприятия, проводимые за счет банка (концерты, соревнования, встречи с популярными актерами). Некоторые банки практикуют выплату стипендий наиболее одаренным студентам. Студенты-стипендиаты, как правило, становятся впоследствии сотрудниками этого банка.

5 Стимулирование сбыта в банковской сфере

Стимулирующие мероприятия – это деятельность по использованию разнообразных средств кратковременного побудительного воздействия, призванных поддерживать остальные средства продвижения с целью облегчить и ускорить продажу услуг банка. Обычно стимулирующие мероприятия делят на две группы.

В *первую группу* входят все мероприятия, призванные повысить мотивацию сотрудников банка, их производительность труда, знания о продукте: обучение, возможности продвижения по службе, система премирования.

Во *вторую группу* входят мероприятия, направленные на клиентов, поддерживающие имидж банка, способствующие привлечению новых клиентов и т. д. По сути, это комплекс дополнительных услуг («услуга в услуге»), которые могут получить клиенты банка (информационные материалы, комфорт и удобство при обслуживании), а также проявление личного внимания к клиентам (например, вручение сувениров с фирменной атрибутикой, поздравления клиентов с праздниками, рассылка буклетов и т. д.).

В отличие от рекламы, стимулирование сбыта является средством кратковременного воздействия на рынок. Оно не в состоянии обеспечивать 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.

Можно выделить следующие основные этапы подготовки и проведения мероприятий по стимулированию сбыта:

- разработка программы стимулирования сбыта;
- тестирование мероприятий по стимулированию сбыта;
- осуществление программы стимулирования сбыта;
- анализ результатов стимулирования сбыта.

Стимулирование сбыта может проводиться банком по трем основным направлениям:

1. *Стимулирование клиентов.* К средствам стимулирования потребителей банковских продуктов можно отнести персональные продажи, образцы (т. е. возможность пользования данной услугой в течение какого-либо времени бесплатно или на льготных условиях), скидки постоянным клиентам, демонстрации банковских продуктов (проведение семинаров и презентаций), лотереи среди клиентов банка. Все эти средства стимулирования могут быть направлены на

стимулирование большего использования услуг, привлечение новых клиентов, поощрение к использованию отдельных услуг и т. п.

2. *Стимулирование работников банка.* Стимулирование работников банка предполагает поощрение усилий сотрудников банка по оказанию какого-либо вида банковских услуг, поощрение к улучшению обслуживания существующих клиентов или привлечению новых, поощрение к совершенствованию банковских продуктов. Среди методов стимулирования персонала необходимо выделить денежные премии, подарки, дополнительные отпуска.

3. *Стимулирование посредников.* Для стимулирования посредников, при помощи которых осуществляется продвижение банковских услуг, используются совместная реклама, системы специальных скидок.

Комплексная программа стимулирования сбыта представляет собой важный компонент плана маркетинга. Ее подготовка связана с решением целого ряда последовательных задач:

1. *Установление целей стимулирования.* Прежде чем осуществлять мероприятия по стимулированию сбыта, необходимо установить цели стимулирования, согласующиеся с общей стратегией маркетинга и коммуникационной стратегией банка. Эти цели могут быть направлены на стимулирование большего потребления услуг, поощрение лиц, не пользовавшихся ранее отдельными банковскими продуктами, привлечение новых клиентов. При определении целей стимулирования сбыта необходимо принимать во внимание вероятные ответные действия конкурентов. Для достижения поставленных целей стимулирования клиентов могут применяться разнообразные инструменты. Решение об использовании того или иного из них должно опираться на цели стимулирования, особенности целевого рынка, вероятный эффект и затраты, связанные с применением отдельного средства, а также предполагаемую ответную реакцию конкурентов.

2. *Выбор инструментов стимулирования сбыта.* Банки активно занимаются стимулированием сферы торговли, когда их услуги оказываются не непосредственно, а через третью сторону, например, потребительские кредиты могут предоставляться розничными торговцами или продавцами автомобилей. В этом случае в качестве инструментов стимулирования может выступать предоставление бесплатных товаров, специальные скидки за объем, совместная реклама, торговые конкурсы дилеров и премии дилерам.

Среди инструментов стимулирования сферы торговли необходимо выделить следующие:

- предоставление специальных скидок. Этим приемом пользуются многие банки для стимулирования распространения своих продуктов;
- совместная реклама, предоставление рекламных и прочих

скидок, связанных со стимулированием. Применение этого средства также имеет целью возместить (частично или полностью) затраты третьей стороны, связанные с проведением мероприятий по стимулированию сбыта продуктов банка;

- премии-«толчки» дилерам. Такие премии часто предоставляются банками за «проталкивание» их кредитных услуг. Премии-«толчки» могут быть как в денежной форме, так и в виде подарков;

- предложение сувениров и прочих подарков. Банки охотно предлагают бесплатные сувениры с фирменным знаком, носящие рекламный характер. Это могут быть значки, ручки, блокноты, календари и другие подарки.

3. *Определение круга работников банка, которые в результате стимулирования могут увеличить сбыт банковских продуктов.* Стимулирование работников банка относится к сфере мотивации персонала. Оно направлено на повышение качества обслуживания клиентуры и рост исполнительного мастерства. Сегодня многие банки с этой целью используют различные премии, конкурсы, подарки и т. п. Основными задачами стимулирования персонала банка может быть поощрение их к усилиям по открытию новых счетов и «привязыванию» дополнительных услуг, а также поощрение к внесению предложений по различным направлениям деятельности банка, например по разработке или совершенствованию отдельных услуг. К конкретным инструментам стимулирования персонала банка относятся денежные премии, подарки, дополнительные отпуска, конкурсы.

4. *Определение интенсивности мероприятий по стимулированию.* Следующий этап связан с выбором оптимальной степени интенсивности мероприятий по стимулированию сбыта. Действенность применяемых стимулов должна быть достаточной, чтобы обеспечить желаемый уровень потребления услуг. Однако следует иметь в виду, что сверх некоторого предела интенсивности мероприятий по стимулированию их эффективность снижается. Поэтому основная задача состоит в определении местоположения этой точки на графике зависимости эффективности мероприятия по стимулированию сбыта от их интенсивности. Такой расчет требует наличия хорошей информационной базы, которая должна постоянно пополняться новыми данными, получаемыми на основе регулярных наблюдений и анализа отдельных мероприятий по стимулированию на предмет их эффективности. Кроме того, необходимо добиться оптимизации интенсивности стимулирования и с точки зрения связанных с ним издержек.

5. *Решения о природе средств распространения информации о программе стимулирования.* Для проведения программы стимулирования сбыта необходимо распространить соответствующие

сведения о намечаемых в ее рамках мероприятиях. Поэтому разработка самой программы должна сопровождаться принятием определенных решений, касающихся природы средств распространения этой информации. Для выбора подходящих каналов также следует принять во внимание важность оптимизации уровня эффективности и затратность каждого из них. Информация о программе стимулирования может распространяться через прессу, телевидение, радио, прямую почтовую рекламу, различного рода вывески и плакаты, размещаемые в отделениях банка, магазинах, местах массового скопления людей и т. п.

6. *Определение продолжительности стимулирования.* Очень важно правильно определить длительность стимулирования, чтобы, с одной стороны, предоставить целевым группам клиентов достаточно времени, чтобы воспользоваться предлагаемыми льготами, а с другой – не допустить чрезмерной растянутости мероприятий, что может привести к утрате силы воздействия.

7. *Выбор времени проведения соответствующих мероприятий.* Большое значение для достижения поставленных целей стимулирования имеет выбор подходящего времени для проведения соответствующих мероприятий. Необходимо добиться согласованности отдельных мероприятий по срокам. В банковской практике время осуществления отдельных мероприятий по стимулированию часто привязывают к определенному сезону.

8. *Определение бюджета стимулирования.* Обычно бюджет на стимулирование сбыта рассматривается как часть общего бюджета мероприятий по осуществлению коммуникационной стратегии банка. Размер необходимых средств для стимулирования сбыта может рассчитываться посредством определения затрат на проведение отдельных мероприятий или соответствующей доли общего бюджета. Стоимость определенного мероприятия по стимулированию исчисляется как произведение величины стимула и ожидаемого объема потребления рассматриваемой услуги плюс административные расходы и прочие издержки, непосредственно связанные с предоставлением данного стимула. Кроме того, полезно соотнести полученный результат с размером ожидаемой прибыли после проведения данного мероприятия.

После разработки программы стимулирования сбыта проводятся тестирование мероприятий по стимулированию сбыта, осуществление программы и анализ результатов стимулирования сбыта.

К способу стимулирования сбыта относится и *расширение времени доступа клиентов к услугам банка.* Сегодня, когда рабочий день многих людей длится с раннего утра до позднего вечера, все более важной становится возможность доступа к услугам банка в удобное для клиента время. Простейшим, па первый взгляд, решением этого вопроса является физическое увеличение продолжительности работы

подразделений банка, непосредственно обслуживающих клиентов. С организационной точки зрения это может решаться, например, введением посменной работы, использованием вечерней кассы и т. п.

Продолжительность доступа клиентов к услугам банка также может быть увеличена при использовании современных электронных каналов связи:

- интернет-банкинга;
- системы «Банк—клиент»;
- телефонного доступа и GSM-банкинга.

При помощи электронных каналов связи клиенты получают возможность практически круглосуточного взаимодействия с банком, причем, что называется, не выходя из своего дома или офиса. Правда, при этом набор доступных услуг обычно значительно меньше, чем при традиционной, очной форме обслуживания.

Способ организации стимулирования сбыта решает проблему отчужденности банка и его клиентов. Он призван показать клиентам все достоинства обслуживания именно в этом банке, что является составной частью коммуникационной функции создания банка-бренда.

ЛЕКЦИЯ 15. МАРКЕТИНГОВЫЙ АУДИТ И РЕИНЖИНИРИНГ

1. Маркетинговый аудит в банке.
2. Реинжиниринг в банке.

1 Маркетинговый аудит в банке

Для того, чтобы ставить и успешно решать рыночные задачи, необходимо понимать механизм реализации маркетинговых программ и учитывать ситуационные характеристики окружающей среды. Для оценки качества реализации маркетинговых программ и планов применяются различные методы маркетингового контроля, в том числе текущего, оперативного и стратегического. Каждый из этих видов проверки и сравнения достигнутых результатов деятельности выполняет свою задачу. Но значение стратегического контроля состоит в том, что в ходе его проведения оцениваются возможности банка по планированию и реализации превентивных действий для адаптации к возможным изменениям среды маркетинга. Такое рассмотрение сущности стратегического маркетингового контроля наиболее близко к аудиторскому контролю. Некоторые авторы (Ф. Котлер, А. Романов, Х. Хершген, В. Гончарук и др.) этот вид контроля называют ревизией, или аудитом, маркетинга.

В традиционном понимании аудит – это вид деятельности, связанный со сбором и оценкой фактов, касающихся функционирования

и положения в условиях рынка независимых производителей, или информации о таком положении и функционировании, осуществляемой компетентным независимым лицом, которое, исходя из установленных критериев, выносит заключение о качественной стороне этого функционирования, положения или информации. То есть аудиторская проверка состоит в установлении специалистом качества деятельности определенного объекта или явления, достигнутого результата и сопутствующей информации путем использования специальных методов.

В аудите различают *собственно аудит* – контроль и проверка достоверности финансовых отчетов компании – и *деятельность аудиторских фирм* – оказание всевозможных услуг в области финансов, бухгалтерского учета, анализа и прогнозирования финансовых результатов хозяйственной деятельности и др., т. е. составляет одно из основных направлений консалтинговых услуг.

Аудит может быть внутренним и внешним. В зависимости от поставленных целей аудиторские проверки различаются по содержанию рассматриваемых вопросов, глубине, составу и объему привлекаемой для анализа информации. Обычно выделяется три вида аудиторских проверок:

1. *Аудит финансовой отчетности* проводится с целью определения правильности ее составления в соответствии с установленными правилами ведения бухгалтерского учета и формами обязательной отчетности. Обычно он ограничивается публикуемой отчетностью, рассылаемой широкому кругу пользователей.

2. *Аудит на соответствие установленным требованиям,* задача которого – проверка соблюдения специфических процедур и правил, предписанных персоналу вышестоящим руководством и/или действующими нормативными актами.

3. *Аудит хозяйственной деятельности* (аудит эффективности работы или административного управления), в задачу которого входит систематический и всесторонний анализ экономики предприятия или определенного вида его деятельности, например, инвестиционной, маркетинговой и т. п. Целью этого вида аудита является оценка эффективности соответствующего направления работы компании и выработка рекомендаций для ее улучшения.

Маркетинговый аудит является разновидностью третьего типа аудита, так называемого операционного. Охарактеризуем данный тип аудита подробнее.

Цель *операционного аудита* состоит в выработке рекомендаций по совершенствованию деятельности. Заключение, составляемое по завершении данного вида аудита, отличается от аудиторского (финансового) и представляется в форме отчета с описанием сферы аудита, обнаруженных фактов и рекомендаций для руководства по

повышению эффективности функционирования банка. Еще одна особенность данного аудита состоит в том, что он направлен на перспективу, а аудит финансовой отчетности (традиционный) ориентирован в основном на оценку правильности отражения прошлых событий.

Успешность банка измеряется его возможностью соответствовать конкретным рыночным реалиям, причем данный процесс должен быть двусторонним – банк не только приспосабливается сам, но и приспосабливает спрос к своим возможностям, на основе маркетингового управления. Следует постоянно отслеживать состояние множества разнообразных рыночных параметров, динамически расставляя приоритеты в соответствии с выбранной стратегией, которая должна иметь запас прочности и гибкости в соответствии с закономерностями и тенденциями развития среды ее формирования и реализации.

Особая необходимость в применении маркетингового аудита возникает тогда, когда маркетинг не в состоянии привести возможности банка в соответствие с внешней ситуацией и необходимо проводить проверку качества маркетинга банка, системы управления им, квалификации персонала и т. п. Такого рода проверки позволяют не только выявить скрытые возможности, но и улучшить использование имеющихся маркетинговых ресурсов.

Обобщенно *маркетинговый аудит* представляет собой процедуру анализа внешней и внутренней маркетинговой среды с целью выявления скрытых или недостаточно используемых возможностей повышения эффективности маркетинговой деятельности. В этом смысле маркетинговый аудит направлен на проверку и оценку качества маркетингового стратегического анализа, проводимого в ходе планирования стратегии и тактики банка.

Цель маркетингового аудита – сформулировать вопросы, на которые необходимо получить ответы, обсудить их для выявления проблем и выработки путей решения. Предметом маркетингового аудита являются все элементы маркетинга, в том числе маркетинговые цели и стратегии, целевой рынок, комплекс маркетинга и т. п.

К основным направлениям маркетингового аудита можно отнести следующие:

- оценка адекватности выбранной стратегии требованиям рынка и анализ эффективности ее внедрения;
- анализ эффективности рекламных кампаний, PR-кампаний, системы личных продаж;
- оценка качества проведения маркетинговых исследований;
- анализ бизнес-процессов в сфере маркетинга и продаж, оценка адекватности работы отдела маркетинга;
- оценка состояния маркетингового учета в банке.

Маркетинговый аудит поможет выяснить, где в сфере маркетинга может быть существенно повышена эффективность работы. По результатам проведения аудита разрабатывается и реализуется программа действий, направленных на устранение проблем в области маркетинговой компетенции.

Маркетинговый аудит направлен на оценку следующих аспектов маркетинговой деятельности банка: макро- и микросреда маркетинга, стратегии деятельности, организация маркетинговой деятельности, системы маркетинга (информационная, планирования, разработки новых продуктов, контроля), эффективность маркетинговой деятельности в целом и по отдельным элементам комплекса маркетинга.

В связи с этим можно выделить три уровня маркетинг-аудита:

1. Банк в целом.
2. Подразделение маркетинга.
3. Внешний контроль.

Контроль маркетинга на уровне банка в целом направлен на получение информации, необходимой для оценки уровня эффективности маркетинга и принятия соответствующих решений со стороны руководства банка. Обычно результаты контроля ежемесячно докладываются руководству. Как правило, данный контроль направлен на оценку эффективности выполнения стратегического плана и годового плана маркетинга банка, прогресса в области маркетинговой деятельности, соотношения «цены—затраты—прибыль», результатов разработки и внедрения на рынок новых банковских продуктов.

На уровне подразделения маркетинга контроль маркетинга следует осуществлять на непрерывной основе. Он направлен на оценку эффективности отдельных аспектов маркетинговой деятельности за короткие промежутки времени и оценку компетентности руководства данного подразделения в более долгосрочной перспективе.

Не существует принципиальных различий между двумя первыми видами контроля. Например, анализ объема реализации является одним из направлений контроля маркетинга в обоих случаях. Различие, скорее всего, заключается в том, на каком уровне управления и в каких целях используются полученные результаты.

Внешний контроль осуществляют, как правило, консультационные фирмы. Рекламные агентства, например, могут, наряду с оценкой эффективности рекламной кампании, оценить соответствие маркетинговой деятельности конкретным рыночным условиям, провести аудит продвижения. Фирмы, занимающиеся исследованиями рынка, оценивают сравнительную динамику сбыта (ритейл-аудит) и отношение клиентов к услугам банка (потребительский аудит). Аудиторские фирмы могут осуществить всеобъемлющий анализ эффективности маркетинговой деятельности в целом.

В перечень услуг внешних консультантов входят обычно следующие задачи:

- аудит существующей структуры и функций отдела, качества выполнения работ;
- аудит целей, задач и функций отдела маркетинга;
- аудит структуры и состава отдела, распределения функций между специалистами;
- анализ качества и регулярности маркетинговых исследований;
- аудит алгоритма сбора и анализа внутренней и внешней маркетинговой информации;
- аудит позиционирования продукта (группы продуктов) банка;
- анализ механизма взаимодействия отдела маркетинга с другими подразделениями банка, регламента передачи внутрибанковской информации;
- аудит схемы и качества работ по анализу эффективности маркетинговых мероприятий;
- анализ системы планирования.

Главным методологическим приемом маркетингового аудита является перечень вопросов, на которые предстоит найти ответы (формат). В данном формате обязательно должны присутствовать определенные элементы:

- оценка внешней среды деятельности на макро- и микроуровне;
- аудит целей и стратегий маркетинга;
- оценка структуры управления маркетингом;
- аудит основных систем маркетинга;
- оценка эффективности бюджета маркетинга;
- оценка результативности маркетинговых исследований.

Для достижения целей маркетингового аудита могут быть использованы следующие методы:

- общая оценка баланса (структура, ликвидность, «качество» активов, платежеспособность, динамика собственного капитала);
- анализ отчета о прибыли;
- анализ структуры затрат;
- построение хронологической схемы бизнеса;
- анализ рентабельности;
- оценка экономической безопасности и надежности операций;
- оценка эффективности групп банковских услуг;
- оценка эффективности мероприятий по продвижению продукции.

Как следует из приведенного выше перечня методов, аудиторская проверка охватывает как финансовые, так и производственные, сбытовые и логистические операции. Это связано с тем, что

эффективность маркетинговой деятельности зависит от влияния значительного числа факторов, зачастую не имеющих явно выраженной клиентской направленности, но, тем не менее, определяющих внутреннее качество маркетинговой системы. Так, например, проблемы взаимоотношений с клиентами могут возникнуть из-за отсутствия информации о наличии тех или иных банковских продуктов, компетентного сотрудника, способного принимать решения, и т. п. Общей целью маркетингового аудита является выявление так называемых «разрывов» в деятельности и, особенно, взаимодействии структурных подразделений по поводу повышения удовлетворенности клиентов.

Таким образом, маркетинговый аудит – это одно из мощных средств выявления и поиска путей решения проблем в сфере маркетинговой деятельности банка. Его организация на постоянной основе является значительным преимуществом по отношению к факторам среды маркетинга, влиянию, которое они оказывают на жизнедеятельность банка.

2 Реинжиниринг в банке

Развитие новых технологий и рынков привело к тому, что сегодня во всем мире экономический рост банков определяется той долей продукции и оборудования, которые содержат прогрессивные знания и современные решения. В экономической литературе этот процесс характеризуют как переход от индустриальной экономики XIX и XX веков к экономике, основанной на знаниях, которая будет доминировать в XXI веке. Основное их отличие состоит в следующем: в индустриальной экономике совершенствование продукции достигается за счет приложения новых знаний к природным ресурсам, оборудованию, труду, а в инновационном типе экономики это развитие обеспечивается за счет применения новых знаний к уже имеющимся знаниям.

В связи с наметившимся переходом к экономике высоких технологий теоретики, т. е. сфера науки и образования, и практики, т. е. руководители банков, все чаще задаются вопросом, каковы самые современные принципы и тенденции в методологии инновационного управления. Инновации принято считать не только залогом устойчивого экономического развития, но и связывать с венчурным (рисковым) предпринимательством. Да, в инновационной деятельности не обойтись без риска. Но, по существу, вся экономическая деятельность связана с неопределенностью результата, а вкладывать ресурсы в день вчерашний намного рискованнее, чем в день завтрашний. Как показывает передовой зарубежный и ведущий отечественный опыт, внедрение инноваций может оказаться высоко рискованным только для тех, кто не

обладает достаточной компетентностью и не владеет современной методологией.

М. Хаммер, автор термина «реинжиниринг», рассматривает появление реинжиниринга хозяйственных процессов как революцию в экономике, которая знаменует отход от базовых принципов построения экономических субъектов, предложенных 200 лет назад А. Смитом, и превращает конструирование экономического субъекта в инженерную деятельность.

Реинжиниринг – это полная реорганизация бизнес-процессов. Радикальная реорганизация требует признания того, что все, что делалось ранее, не является незыблемым, что новая конкурентная среда и технологическое развитие требуют принципиально иного способа ведения дел, а не просто достижения поставленных задач быстрее и лучше. Именно на этом сосредоточены усилия банков.

Концепция реинжиниринга банков – это напряженный процесс, ставящий всех сотрудников перед необходимостью укладываться в жесткие временные рамки. Тем не менее процесс этот является управляемым и не требует жертв в виде уже освоенных услуг или достигнутых стратегических целей. Реинжиниринг будет горячо поддержан сотрудниками тогда, когда он воспринимается как справедливый по отношению к ним и когда приводит к созданию, по сути, нового банка. Стремясь способствовать осуществлению преобразований, сотрудники с готовностью выходят за рамки своих должностных обязанностей, желая сделать «свой» банк победителем в этой борьбе.

Определим место современного реинжиниринга среди других управленческих подходов (в практике существует множество подходов к формированию стратегии развития организационных процессов и организации в целом):

- интенсификация — усовершенствование процессов с целью достижения более высокого уровня их эффективности;
- расширение — использование наиболее сильных процессов для выхода на новые рынки сбыта;
- приращение – развитие процессов для предоставления более широкого спектра услуг клиентам;
- конверсия – использование наиболее эффективного процесса для предоставления услуг другим экономическим субъектам;
- инновация – использование наиболее эффективных процессов для создания и предоставления новых услуг;
- диверсификация – создание новых процессов для предоставления новых услуг.

Реинжиниринг нельзя поставить в один ряд с вышеназванными подходами к формированию стратегии развития организации, поскольку он сам использует эти подходы. Он является одним из

последних представителей семейства процессуально ориентированных подходов к управлению, к которым также относятся методики «точно в срок» (just in time) и TQM (Total Quality Management, всеобщее (в других источниках — тотальное) управление качеством), но занимает свою особую нишу.

Реинжиниринг хозяйственных процессов основан на подходе всеобщего управления качеством и использует ряд базовых процедур концепции: 1) метод анализа процессов; 2) внутрибанковскую оценку деятельности; 3) анализ восприимчивости. И реинжиниринг, и всеобщее управление качеством, рассматривая экономический субъект как открытую систему, которой свойственно отклоняться в своем развитии от оптимального направления, ставят под сомнение эффективность существующих в банке процессов. Основное же отличие реинжиниринга в том, что подход всеобщего управления качеством обеспечивает прирост эффективности, а реинжиниринг – значительное изменение («качественный скачок») в эффективности организации (именно поэтому реинжиниринг не может заменить концепцию всеобщего качества). Реинжиниринг и TQM различны также и по подходу к объекту преобразования: TQM используется в случаях, когда не требуется масштабного изменения, а значит, применяется локально, в пределах структур организации, в отличие от реинжиниринга, оперирующего процессами организации в целом.

Хаммер и Чампи выделяют три ситуации, когда банки прибегают к реинжинирингу: 1) банки находятся в критической ситуации (потеря доли рынка, падение прибылей, высокие издержки и т. д.); 2) банки не находятся в критической ситуации, но предвидят ее появление в будущем; 3) банки находятся на пике своей эффективности. В первом случае целесообразно применять системный реинжиниринг, во втором – реинжиниринг хозяйственных процессов, а в третьем – обе стратегии совместно.

Реинжиниринг, осуществляемый после возникновения существенных проблем, когда время для создания новых качеств системы ограничено и ситуация требует немедленного решения, не сможет быть осуществлен в полном объеме и с соответствующим качеством прежде всего из-за нехватки времени и ограничений, накладываемых существующими обстоятельствами. Реинжиниринг, в соответствии с накопленными практическими знаниями, достаточно затратен с точки зрения как материальных, так и (что немаловажно) временных затрат. Экономический субъект, находящийся в критической ситуации, может быть неспособен изыскать подобные ресурсы.

В такой ситуации может помочь TQM, однако добиться резкого изменения эффективности всех структурных элементов системы без повреждения самой системы, особенно если речь идет о сравнительно небольшом периоде времени и ограниченных ресурсах экономических

субъектов, сложно, т.к. в ситуации, когда необходимы срочные меры воздействия, ресурсы экономических субъектов расходуются быстро и в больших объемах. В таких случаях существует опасность перехода в другую кризисную ситуацию с катастрофическими для всей организации последствиями. Наиболее важные факторы в условиях кризиса – стабильность и контроль. Это еще одна причина, по которой применение реинжиниринга нецелесообразно в кризисной ситуации. Только срочные, скорее нетрадиционные, чем традиционные механизмы и инструменты, определяемые для каждого конкретного случая индивидуально, могут помочь в такой ситуации.

Основной целью реинжиниринга является коренное преобразование системы, ее процессов и частей для кардинального повышения эффективности их функционирования. В ходе выполнения процесса преобразования экономического субъекта с использованием реинжиниринга целесообразно решение следующих задач:

- исследование потребности системы в реинжиниринге;
- выделение процессов, требующих преобразования;
- построение новых процессов;
- отслеживание функционирования новых процессов и внесение необходимых корректив.

ПЕРЕЧЕНЬ КОНТРОЛЬНЫХ ВОПРОСОВ ПО КУРСУ

1. Объективные предпосылки зарождения и развития маркетинговой деятельности в банке.
2. Сущность и особенности маркетинга в банковской сфере. Цели, принципы и функции его реализации.
3. Виды банков и их классификация.
4. Центральные банки, их статус и операции.
5. Национальный банк Республики Беларусь и его влияние на деятельность коммерческих банков.
6. Основные направления денежно-кредитной политики РБ на текущий год.
7. Функциональный и операционный анализы выявления имеющихся маркетинговых возможностей банка.
8. Структурный анализ баланса коммерческого банка: анализ показателей и структуры пассивов.
9. Структурный анализ баланса коммерческого банка: анализ показателей и структуры активов.
10. Структурный анализ баланса коммерческого банка: анализ показателей и структуры уровня доходов и расходов банка.
11. Структурный анализ баланса коммерческого банка: анализ показателей прибыльности и рентабельности банка.
12. Система маркетинговой информации в банке.
13. Структура и основные направления анализа микросреды банка.
14. Исследование основных этапов выявления отношений банка с конкурентами.
15. Виды направлений анализа стратегии конкурента (функциональный аспект, в разрезе подразделений и всего банка в целом).
16. Понятие и элементы макросреды банка.
17. Модель покупательского поведения клиентов розничного банковского рынка.
18. Модель покупательского поведения клиентов оптового банковского рынка.
19. Особенности и критерии сегментирования корпоративного банковского рынка.
20. Принципы сегментирования розничного банковского рынка.
21. Сегментирование кредитно-финансовых институтов.
22. Сегментирование по характеристикам предлагаемых услуг.
23. Критерии сегментирования рынка кредитных услуг.
24. Особенности сегментации рынка вкладных и инвестиционных операций.
25. Анализ кредитных услуг коммерческого банка.

26. Факторы, определяющие размер процентных ставок на финансовом рынке.
27. Анализ депозитных услуг коммерческого банка.
28. Анализ инвестиционных услуг коммерческого банка.
29. Анализ прочих банковских услуг.
30. Виды систем доставки банковских продуктов.
31. Процесс принятия решения о размещении точек сбыта банковских услуг.
32. Особенности и цели ценообразования в банке.
33. Разработка стратегии ценообразования на банковские услуги.
34. Разработка стратегии коммуникации в банке.
35. Формирование коммуникационного комплекса маркетинга в банке.
36. Сущность и виды риска в банковой сфере.
37. Разработка мероприятий по снижению банковского риска.
38. Понятие и показатели оценки кредитоспособности заемщика.
39. Методика оценки кредитоспособности заемщика отечественными и зарубежными банками.
40. Банковские услуги в электронных средах.
41. Реализация банковского маркетинга на примере банковских пластиковых карт.
42. Характеристика основных этапов стратегического маркетингового планирования в банке.
43. Стратегия развития хозяйственного портфеля банка.
44. Виды организационных структур управления в банковской сфере: организационные структуры, построенные по принципу бюрократии.
45. Виды организационных структур управления в банковской сфере: адаптивные организационные структуры.
46. Организация службы маркетинга в банке.
47. Основные этапы процесса маркетингового контроля в банке.
48. Основные виды маркетингового контроля в банке.
49. Характеристика валютной системы и ее элементов.
50. Международные банковские операции.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ ПО КУРСУ

Основная литература

1. Джозлин, Р. В. Банковский маркетинг : Введение в рыночное планирование : пер. с англ. / Р. В. Джозлин, К. Д. Хамфриз. – Москва : Церих-ПЭЛ, 1995. – 96 с.

2. Егоров, Е. В. Маркетинг банковских услуг : учеб. пособие / Е. В. Егоров, А. В. Романов, В. А. Романова. – Москва : ТЕИС, 1999. – 102 с.

3. Жарковский, Е. П. Банковское дело : учебник для студентов вузов, обучающихся по спец. «Финансы и кредит» / Е. П. Жарковский. – Москва : Омега-Л, 2007.– 476 с.

4. Жуков, Е. Ф. Менеджмент и маркетинг в банках : учеб. пособие для вузов / Е. Ф. Жуков. – Москва : Банки и биржи, 1997. – 191 с.

5. Жуков, Е. Ф. Банковский менеджмент : учебник для студентов вузов, обучающихся по эконом. специальностям / Е. Ф. Жуков. – Москва : Юнити, 2008. – 255 с.

6. Иванов, А. И. Банковские услуги: зарубежный и российский опыт / А. И. Иванов. – Москва : Финансы и статистика, 2002. – 176 с.

7. Кабушкин, С. Н. Управление банковским кредитным риском : учебное пособие / С. Н. Кабушкин. – Минск : Новое знание, 2007. – 336 с.

8. Киселева, С. В. Маркетинг в банке : учебно-методическое пособие для студ. эконом. спец. всех форм обуч. / С. В. Киселева, Е. Н. Горчакова, Т. А. Кардаш. – Минск : БГЭУ, 2003. – 75 с.

9. Кравцова, Г. И. Организация деятельности коммерческих банков : учебник для экономических специальностей вузов / Г. И. Кравцова. – Минск : БГЭУ, 2001. – 512 с.

10. Куршакова, Н. Б. Банковский маркетинг / Н. Б. Куршакова. – Санкт-Петербург : Питер, 2003. – 192 с.

11. Лаврушин, О. И. Банковский маркетинг / О. И. Лаврушин. – Москва : Инфра-М, 1992. – 214 с.

12. Лаврушин, О. И. Банковские операции : учеб. пособие. Ч.1–4 / О. И. Лаврушин. – Москва : Инфра-М, 1996.

13. Максютов, А. А. Банковский менеджмент : учебно-практическое пособие / А. А. Максютов. – Москва : Альфа-Пресс, 2007. – 443 с.

14. Морсман, Э. М. Кредитный департамент банка. Организация эффективной работы / Э. М. Морсман. – Москва : АльпинаПабл, 2003. – 257 с.

15. Пещанская, И. В. Организация деятельности коммерческого банка : учеб. пособие для экономических специальностей вузов / И. В. Пещанская. – Москва : Инфра-М, 2001. – 320 с.

16. Рубинштейн, Т. Б. Развитие банковской системы и инновационные банковские продукты (пластиковые карты) / Т. Б. Рубинштейн. – Москва : Гелиос АРВ, 2002. – 192 с.

17. Свиридов, О. Ю. Банковское дело : учеб. пособие для студентов экономических вузов / О. Ю. Свиридов. – Ростов-на-Дону : Март, 2002. – 416 с.

18. Севрук, В. Т. Банковский маркетинг / В. Т. Севрук. – Москва : Дело ЛТД, 1994. – 324 с.

19. Уткин, Э. А. Банковский маркетинг / Э. А. Уткин. – 2-е изд. – Москва : ИНФРА- М, 1995. – 300 с.

20. Фалько, А. В. Банковский маркетинг / А. В. Фалько. – Москва : АОЗТ Вече, 1994. – 145 с.

21. Хабаров, В. И. Банковский маркетинг : учебное пособие / В. И. Хабаров, Н. Ю. Попова. – Москва : МаркетДС, 2006. – 157 с.

Дополнительная литература

22. Данько, Т. П. Количественные методы анализа в маркетинге / Т. П. Данько. – Москва : Инфра-М, 2005. – 304 с.

23. Национальная экономика Беларуси: Потенциалы, хозяйственные комплексы. Направления развития. Механизмы управления : учебное пособие / В. Н. Шимов [и др.] ; под общ. ред. В. Н. Шимова. – Минск : БГЭУ, 2005. – 844 с.

24. Маренков, Н. Л. Банковский маркетинг : учебное пособие / Н. Л. Маренков, Н. Н. Косаренко. – Москва : Флинта, 2006. – 266 с.

25. Спицын, И. О. Маркетинг в банке / И. О. Спицын, Я. О. Спицын. – Тернополь : Тарнекс, 1993. – 720 с.

26. Тарасов, В. И. Деньги, кредит, банки : учебное пособие / В. И. Тарасов. – Минск : Книжный дом; Мисанта, 2005. – 512 с.

27. Токарев, Б. Е. Методы сбора и использования маркетинговой информации / Б. Е. Токарев. – Москва : Экономистъ, 2004. – 256 с.

28. Усоскин, В. М. Банковские пластиковые карточки / В. М. Усоскин. – Москва : ИПЦ Вазар-Ферро, 1995. – 280 с.

29. Черчилль, Г. Маркетинговые исследования / Г. Черчилль, Т. Браун. – Санкт-Петербург : Питер, 2007. – 704 с.

30. Ширинская, Е. Б. Операции коммерческих банков : российский и зарубежный опыт / Е. Б. Ширинская. – Москва : Финансы и статистика, 1995. – 416 с.

Учебное издание

Семенчукова Ирина Юзефовна
Рудницкий Дмитрий Борисович

МАРКЕТИНГ В БАНКЕ

Конспект лекций

Редактор А.А. Орешенков
Технический редактор Л.А. Платонова
Корректор М.В. Самкович
Компьютерная верстка Д.Б. Рудницкий

Подписано к печати 24.10.11 Формат 60x84 1/16. Бумага офсетная № 1.
Гарнитура «Таймс». Усл. печ. листов 5,25. Уч.-изд. листов 10,0
Тираж 50 экз. Заказ № 407

Учреждение образования «Витебский государственный технологический университет» 210035, г. Витебск, Московский пр., 72.

Отпечатано на ризографе учреждения образования "Витебский государственный технологический университет".
Лицензия № 02330/0494384 от 16 марта 2009 года.