

**Хабаров В.И.  
Попова Н.Ю.**

# **Банковский маркетинг**

**Москва, 2005**

УДК	336.71
ББК	65.262.1
Х	121

Хабаров В.И. Попова Н.Ю. Банковский маркетинг. /Московская финансово-промышленная академия. – М., 2004. – 165 с.

Рекомендовано Учебно-методическим объединением по образованию в области антикризисного управления в качестве учебного пособия для студентов высших учебных заведений, обучающихся по специальности 351000 "Антикризисное управление", 060400 «Финансы и кредит» («Финансовый менеджмент», «Банковское дело»).

© Хабаров Владимир Иванович, 2004 г.

© Попова Надежда Юльевна, 2004 г.

© Московская финансово-промышленная академия, 2004 г.

## Содержание

Введение.....	4
Глава 1. Теоретические основы банковского маркетинга .....	6
1.1. Объективные основы появления и формирования банковского маркетинга .....	6
1.2. Единство и различие понятий «Банковский продукт», «Услуга», «Операция» .....	15
1.3. Содержание банковского маркетинга и его специфика.....	23
1.4. Основные цели, задачи и принципы банковского маркетинга .....	28
Глава 2. Организация маркетинговой деятельности в банке.....	32
2.1. Цели и задачи банка.....	32
2.2. Выявление возможностей банка: анализ баланса и рынка.....	36
2.2.1. Анализ баланса банка .....	36
2.2.2. Анализ рыночных возможностей .....	40
2.3. Методология и методика маркетинговых исследований.....	42
2.4. Отбор целевых рынков .....	61
Глава 3. Система планирования.....	67
3.1. Стратегическое планирование .....	68
3.2. Планирование комплекса маркетинга.....	71
Глава 4. Маркетинговая служба банка и система маркетингового контроля .....	81
4.1. Маркетинговая служба банка и структура .....	81
4.2. Система маркетингового контроля .....	85
Глава 5. Банковская конкуренция и маркетинг.....	89
5.1. Общая характеристика банковской конкуренции .....	89
5.2. Анализ стратегии конкурента .....	97
5.3. Конкуренция и качество банковских продуктов и услуг.....	98
Глава 6. Информационные технологии в банковском маркетинге.....	105
6.1. Информационное пространство маркетинга в банке .....	105
6.2. Банковские услуги в электронных средах .....	108
6.3. Глобальный Internet-маркетинг .....	112
6.4. Региональные аспекты банковского маркетинга в условиях информатизации экономики .....	120
Глава 7. Агрегирование и персонализация в банковском маркетинге ...	126
Глава 8. Иллюстрация банковского маркетинга на примере банковских пластиковых карт .....	147
Заключение .....	159
Контрольные вопросы для самопроверки .....	163

## Введение

*Целью курса "Банковский маркетинг"* является знакомство студентов с сущностью, содержанием банковского маркетинга, принципам управления банковским маркетингом в специфических условиях становления и функционирования российской банковской системы.

Маркетинг известен как система управления и организации деятельности различных субъектов хозяйствования, в том числе банков, всесторонне учитывающая происходящие на рынке процессы. Банковский маркетинг в силу его специфики представляет особую отрасль маркетинга. Это внешняя и внутренняя идеология, стратегия, тактика и политика деятельности банка, определяемая конкретной общественно – политической и экономической ситуацией. Последние изменения в банковских системах стран с развитой рыночной экономикой, реальная хозяйственная ситуация в России сегодня привлекли к жизненной необходимости освоения коммерческими банками самых современных приёмов и способов маркетинга. На это ориентируют универсализация банковской деятельности, выход её за границы традиционных операций, усиление у банков конкурентов в лице небанковских учреждений, отток вкладов из банков в результате развития рынка ценных бумаг и неблагоприятного финансового положения в стране. Кроме того, в России в банковскую сферу активно проникают страховые, брокерские, сберегательные, трастовые и другие компании, пенсионные фонды, торгово-промышленные и финансовые корпорации. В результате стали характерными снижение доходности коммерческих банков и значительное усиление риска их операций. Чтобы выжить в конкурентной борьбе, банкам предстоит осваивать новые услуги, новые формы бизнеса, выдвигать на первое место не только интересы акционеров, но бороться за каждого клиента.

Введение маркетинга в управление коммерческими банками обусловило возникновение системы критериев выработки стратегии и тактики деятельности, а также определения конкретных мер изучения и развития рынка. Внедрение маркетинга способствует росту доходности и снижению риска банковской деятельности. Необходимость маркетинга заключается в том, что он выступает механизмом поддержания адекватности всей деятельности банка процессам, развивающимся на рынке.

В последнее время российские банки стали осознавать, необходимость очень внимательно ознакомиться с современным маркетингом, чтобы организовать деятельность в соответствии с намеченными планами, ещё более детально изучить клиентов. Аксиомой является то, что обслуживание каждого клиента должно опираться на глубокое и всесто-

роннее изучение его реального потенциала, возможностей, положения на рынке, хозяйственных перспектив, что и делается при помощи специфических инструментов маркетинга.

Содержание учебно-методических пособий даст возможность изучающим освоить основы банковского маркетинга, его цели, задачи и проблемы в условиях преобразованной экономики России.

Практическая и контрольная его часть призваны формировать навыки маркетингового подхода в конкретных ситуациях, способствовать эффективному усвоению знаний и овладению совокупностью инструментов маркетинга для реального применения на практике.

## ГЛАВА 1. Теоретические основы банковского маркетинга

### 1.1. Объективные основы появления и формирования банковского маркетинга

Основными условиями зарождения маркетинга, в том числе банковского, представляются:

- появление *рыночного хозяйства (экономики)*, как особой исторической формы товарного производства;
- наличие в экономической системе общества *коммерческого* типа предпринимательства, в том числе банковского;
- *технические и экономические перевороты* в производительных силах общества и производственных отношениях;
- *превращение информации в массовый товар*, сопровождаемое бурным ростом производства, потребностей и потребления, связанных с этим товаром.

Указанные условия явились продуктами исторического развития человеческого общества. Следовательно, для понимания процесса зарождения маркетинга, в том числе банковского, необходимо хотя бы кратко остановиться на основных периодах истории рыночного хозяйства.

Общепринято и это так, что в условиях преимущественно натурального хозяйства никакой рыночной экономики, а значит и маркетинга, появиться не могло, хотя ее элементы были в зародыше и становлении.

Начиная с XIV века европейские страны вступили в капиталистический период развития. Это означало, что *товарное хозяйство* вытесняет господствующее натуральное и становится преобладающим. Установление господства производства продуктов для *продажи*, а не для *собственного потребления производителей*, привело к преобладанию иной (новой) генеральной цели этого производства – прибыли. Ее производство с целью присвоения и для накопления капитала вызвало к жизни, как господствующий, – новый тип предпринимательской деятельности – *коммерческой*.

Если преобладание натурального производства и некоммерческого предпринимательства опиралось на естественно-технический и технологический прогресс в развитии производительных сил общества, обеспечившие человечеству ручной (немеханизированный) технологический способ производства, то коммерческое предпринимательство получило на основе НТП *механизированный* технологический способ производства (с конца XVIII в. - начало XIX в.), а на основе НТР (с середины XX в.), технологической и информационной революций (70-80 гг. XX в.) - *автоматизированный* технологический способ производства.

Становление в качестве абсолютно преобладающего коммерческого типа предпринимательства опиралось на адекватную технико-технологическую (НТП, НТР и т.д.) и экономическую базу - капиталистические производственные отношения. Это закономерно привело к тому, что товарное производство с начала XX в. получило форму *рыночного хозяйства* или, как принято говорить и писать, - рыночной экономики. Ее принято понимать как такую экономику, в которой отдельные хозяйствующие субъекты - производители и продавцы товаров – *самостоятельно* решают вопросы: что, как, сколько и для кого производить.

Покупатели и потребители этих товаров тоже самостоятельно решают вопросы об их покупке и потреблении (что покупать, как покупать и для кого покупать). Характерным и обязательным компонентом рыночной экономики является зарождение и развитие государственного регулирования рыночных отношений на макроуровне в интересах потребителей и производителей.

Рыночное хозяйство (экономика), рожденное как форма товарного хозяйства (производства), включает в себя развитую систему рынков. Развитая система рынков, с ее многообразием форм и видов конкуренции поставила как насущную – проблему владения (приобретения, распоряжения и использования) всем *массивом экономической, социальной, технической, политической и другой информации*.

Индустриальная составляющая развития цивилизации состоит, как известно, из трех последовательных этапов: промышленной революции, научно-технической революции и индустриальной перестройки. В развитых странах началось формирование постиндустриального общества, одной из характерных черт которого является информатизация экономики, технической основой которой является совокупность информационных сетей, способных обрабатывать растущее количество информации.

По мере своего создания экономика информационного общества использует четыре основных ресурса: труд, капитал, индивидуальную, групповую и региональную свободу, а также релевантную информацию (постоянно обновляемые теоретические и практические знания и навыки людей). Первые два служат факторами производства, последние – необходимыми условиями их эффективного использования.

Информация, процессы и технологии ее преобразования в знания и само знание становятся основными ресурсами постиндустриального общества. Таким образом, базисом современной эффективной человеческой деятельности является накопленная и пополняемая информация.

В системе эволюционных и революционных переворотов (технических и экономических) активно видоизменялось управление общественной жизнью, в том числе производством.

Рассмотрим эти изменения подробнее. Для определения исторического места и сущности маркетинга необходимо проследить взаимосвязи в цепочке понятий «управление – менеджмент – маркетинг».

Понятие "менеджмент" ("management") может переводиться на русский язык как "управление". Однако, в современное экономическое понятие менеджмента его изобретателями-американцами вложен более узкий смысл, который, строго говоря, не позволяет отождествлять менеджмент и управление.

Исторически, система организации всей общественной жизни, в том числе экономической, именуемая *управлением* включает три инструмента:

- *иерархию*, т.е. отношения власть-подчинение, принуждение и контроль;
- *культуру*, т.е. вырабатываемые и признаваемые обществом или его частью ценности, социальные нормы, правила поведения и т.д.;
- *рынок*, т.е. равноправные отношения по горизонтали, основанные на отношениях собственности, обмена, интересах обменивающихся сторон.

Как система организации *всей* общественной жизни управление включает в себя три подсистемы:

- государственно-административное управление всей общественной жизнью людей;
- управление деятельностью всей экономической сферы (производственной и непроизводственной);
- управление деятельностью всех общественных институтов некоммуercialизированной сферы (организаций, учреждений, союзов, ассоциаций и т.п.).

В этих подсистемах обычно используются все три инструмента управления (иерархия, культура и рынок), но в разных пропорциях (соотношениях). Так, в *государственно-административном управлении* обычно доминирует иерархия, хотя иногда используются и другие инструменты. А управление *экономической сферой* эффективно только тогда, когда в нем господствуют рыночные принципы.

*Управление экономической сферой, основанное на рыночных принципах, является, собственно, менеджментом*; он, как видно, представляет собой одну из подсистем системы общественного управления, ее часть.

Следовательно, менеджмент существует с момента возникновения экономических отношений, основанных на отношениях собственности и обмене товарами. Ограниченность ресурсов для удовлетворения потребностей участников экономической жизни постоянно ставит их перед проблемой выбора. При товарном обмене, когда они противостоят друг другу как покупатели и продавцы, выбор в большинстве случаев осуществляет покупатель, обменивающий свой денежный доход на различные товары, продукты, услуги.

По мере развития рынка производители и продавцы должны были не только повлиять на выбор покупателей и потребителей, но и обеспечить выживание своего предприятия в условиях возможного неблагоприятного воздействия факторов внешней среды - поведения потребителей, позиций конкурентов, правильного выбора партнеров, создания конкурентоспособного ассортимента, получения достоверной информации, квалифицированных консультаций и т.д. Следовательно, с момента зарождения перед менеджментом встают задачи обеспечения выживания предпринимателя и получения им планируемой нормы и массы прибыли, а также достижения других целей, в основном, посредством эффективной организации производства и сбыта. *Следовательно, именно менеджмент исторически возникает как специфическая деятельность и подсистема отношений вместе с третьим крупным общественным разделением труда*, с появлением рынка; именно менеджмент, а не маркетинг, как утверждает Х. Швальбе, "был всегда" (точнее с указанного выше момента). И приводимые им примеры: открытие первого универмага в Токио в XVIIв.; публикация в 1639г. книги "Negotiante" с принципами организации торговли и другие<sup>1</sup>, а также аргументы других авторов, поддерживающих данную точку зрения<sup>2</sup>, не свидетельствуют о существовании маркетинга несколько веков назад. Они, напротив, подтверждают, что менеджмент уже в то время, стремясь обеспечить достижение целей развивавшегося и набиравшего силу предпринимательства, использовал такие инструменты, в первую очередь, в сфере сбыта, которые впоследствии стали играть весьма существенную роль в маркетинге.

Подобная подмена понятий происходит, на наш взгляд, и при оценке концепций, на основании которых строятся усилия для достижения желаемых уровней сбыта на разных рынках. Классическим здесь считается подход Ф. Котлера, который обосновал концепции управления маркетингом. В них он включил концепции:

- совершенствования производства;
- совершенствования товара;
- интенсификации коммерческих усилий;
- маркетинга;
- социально-этического маркетинга.

Противоречие здесь налицо: концепцией управления маркетингом является концепция маркетинга. Но если применяемое Ф.Котлером по-

---

<sup>1</sup> Швальбе Х. Практика маркетинга для малых и средних предприятий. – М.: Республика, 1995, с.9, 11.

<sup>2</sup> Подробнее см. Севрук В.Т. Банковский маркетинг. - М.: "Дело ЛТД". 1994. с.6-7; Маркетинг: Учебник/ Романов А.Н., Корлюгов Ю.Ю., Красильников С.А. и др.; Под ред. Романова А.Н. - М.: Банки и биржи, ЮНИТИ. 1995. с.28.

<sup>3</sup> Котлер Ф. Основы маркетинга – М.: Прогресс, 1990, с.59, 68.

нятие концепция управления маркетингом, а также указание на то, что каждая концепция соответствует различным периодам развития экономики, еще позволяют разрешить данное противоречие и перейти к различным концепциям менеджмента, то его последователи лишь углубляют заложенное им противоречие, называя перечисленные концепции концепциями маркетинга или даже теориями маркетинга<sup>4</sup>.

Не вдаваясь в историю экономических учений, историю экономики и управления, остановимся на этапах эволюции менеджмента, которые, на наш взгляд, тесно связаны с основными этапами прогресса производительных сил общества и позволяют раскрыть сущность маркетинга.

Прогресс производительных сил общества, как отмечено, включает в себя четыре этапа эволюционного и революционного их развития. *Первый этап* назван нами естественно-техническим, так как он связан с возникновением и всеми стадиями первобытного состояния человечества, когда главными средствами труда были человеческие органы, дополненные примитивно обработанными предметами природы. *Второй этап* прогресса производительных сил назван техническим, т.к. он связан с использованием огня и металлов. Этот этап охватил эпохи первобытного строя (на стадии его разложения), рабовладения и феодализма. Менеджмент лишь зарождается в конце второго этапа и то в очень ограниченных областях экономической жизни общества, только там, где появлялось коммерческое предпринимательство (например, в торговле).

Активное развитие менеджмента связано с *третьим этапом* прогресса производительных сил - этапом научно-технического прогресса. Главным содержанием этого этапа была конкуренция фабричного производства с ремесленным и мануфактурным производством. Эту конкуренцию выигрывало фабричное производство, так как только оно было способно обеспечить производство массовых и дешевых товаров.

Менеджмент этой поры был направлен на извлечение прибыли за счет чисто экстенсивных возможностей фабрик по насыщению рынка массовыми и дешевыми товарами.

На этом основании можно считать, что господствующей до начала XX в. была парадигма производственного менеджмента. Главной функцией его было получение прибыли при помощи экстенсивного наращивания производственных мощностей фабрик для завоевания господства фабричного производителя на рынке, получения прибыли без особых рекламных усилий.

Полное исчерпание возможностей производственного менеджмента на основе экстенсификации; изменение технических, технологиче-

---

<sup>4</sup> См. Севрук В.Т. Банковский маркетинг. – М: Дело ЛТД. 1994. с.19-25; Основы предпринимательской деятельности (Экономическая теория. Маркетинг. Финансовый менеджмент) /Под ред. Власовой В.М. - М,: Финансы и статистика. 1995. с.161-162.

ских, экономических и социальных условий к концу XIX в. привели к технической революции (последняя треть XIX-начало XX в.) На этой базе господствующей становится акционерная форма производства и капитала; фабрики полностью вытеснили ремесло и мануфактуру и вступили в конкуренцию между собою. И хотя производственный менеджмент свою генеральную функцию по отношению к ремеслу и мануфактуре выполнил, возникли новые субъекты конкуренции на рынке - сами фабрики. Чтобы выиграть в конкурентной борьбе друг с другом, они стали объединяться в монополистические союзы, которые усилили внимание к стандартам качества массовых товаров, перенесли акцент на агрессивную рекламу и неценовую конкуренцию. В этот период главной проблемой становится продвижение товара на рынке через организацию сбыта и воздействие на выбор покупателя. Подобные действия обеспечили монополиям господство на рынке, которое вызвало потребность в организации государственного регулирования рыночного хозяйства.

На этом этапе (конец XIX - первая половина XX в.) производственный менеджмент эволюционирует в товарно-сбытовой менеджмент, который обеспечивал решение коммерческих задач, благодаря ориентации менеджмента на стандарты качества товаров при их доступности по ценам для массовых потребителей, а также благодаря повсеместной интенсификации усилий по организации сбыта и воздействию на выбор потребителя.

Именно на этом этапе и зарождается маркетинг, который был связан с комплексом мероприятий первоначально преимущественно в *области сбыта* произведенного товара. В рамках товарно-сбытового менеджмента зарождалось и разрабатывалось большинство инструментов (особенно в сфере сбыта), которые затем активно использовались в маркетинге.

Период господства товарно-сбытового менеджмента завершился с наступлением *нового (четвертого) этапа* прогресса производительных сил общества - научно-технической революции (начиная с 50-60г. г. XXв.). НТР, создав, в частности, общественную потребность в высококвалифицированной рабочей силе, которая породила качественно нового массового потребителя. Высокая квалификация вызывает высокую оплату труда, а высокая оплата труда порождает мощный средний класс с высокой платежеспособностью, направленной на новый уровень и качество жизни. Это класс, способный оплатить высококачественные дорогие товары и услуги, высокое качество жизни. Действие закона возвышения потребностей получает новый импульс в виде возросших условий производства и предложения нового качества жизни и спроса населения на него в высокоразвитых индустриальных странах. Кроме того, весьма существенные изменения, произведенные НТР в технике и технологии, привели к значительному повышению конкурентоспособности предприятий, позволили им в короткое время наполнять рынок товарами хорошего качества и разрабатывать все новые и новые их виды. С возникно-

вением НТР (50-60г.г. XXв.) товарно-сбытовая парадигма менеджмента эволюционирует в *потребительскую*. Это означает переход в новый принципиально важный этап эволюции менеджмента, который оставаясь частью системы управления, превращается в **потребительский менеджмент** или в **маркетинговый менеджмент** или просто в **маркетинг**<sup>5</sup>.

Только ориентация на выявление и максимальное удовлетворение спроса, постановка этого во главу угла всей деятельности позволяет новому менеджменту обеспечить достижение всех, в том числе стратегических, целей предприятия и ее выживание в неблагоприятных внешних условиях. Именно в этом и видится одна из важных сторон сущности маркетинга как потребительского менеджмента – это обеспечение товарного предложения, которое в наибольшей степени обеспечивает удовлетворение платежеспособных потребностей людей и общества. Эта направленность маркетинга на потребителя и через него на прибыль определяет все его остальные стороны. Основными целями и условиями утверждения потребительского менеджмента, или маркетинга стали:

- стремление предприятий к расширению рынков сбыта с целью увеличения прибыли;
- развитая конкуренция товаропроизводителей и развитая рыночная инфраструктура;
- превышение предложения над спросом, то есть наличие насыщенного товарами рынка покупателя;
- рост жизненного уровня и платежеспособных потребностей в условиях НТР;
- наконец, возможность проведения специальных исследований и получения необходимой информации для достижения главной цели потребительского менеджмента.

Таким образом, справедливо считать, что маркетинг, как потребительский менеджмент не мог возникнуть до эпохи НТР, технологической и информационной революций (50 - 80-е г.г. XX в), до перехода к новому - интенсивному типу экономического роста, вызвавших мощные изменения в рыночной экономике.

Исходя из вышеизложенного, правомерно сделать вывод, что маркетинг является частью менеджмента, а сам менеджмент - частью (подсистемой) системы общественного управления. Система общественного управления не является только экономическим понятием; она включает также подсистемы управления неэкономическими сферами жизни общества.

---

<sup>5</sup> Некоторые исследователи считают, что в 50-е годы XXв. теория маркетинга сомкнулась с теорией управления и возникла прикладная наука об управлении на принципах маркетинга - "рыночная теория управления".

Основой деятельности экономических субъектов, использующих маркетинг, является:

- Максимизация прибыли за счет удовлетворения платежеспособных потребностей потребителей в рамках свободы выбора.
- Оптимизация ассортимента товаров и услуг (предложения), как за счет новых, так и модернизацией привычных товаров, максимально соответствующих запросам потребителей.
- Исключение из производства и продажи товаров, противоречащих интересам потребителя (что может привести к убыткам и неустойчивому положению на рынке).
- Проявление подлинной заботы об удовлетворении запросов потребителей с целью формирования положительного имиджа и укрепления позиций на рынке.

Перечисленные принципы также справедливы к кредитным организациям, применяющим в своей деятельности банковский маркетинг.

*Следовательно, маркетинг отличается от предшествовавших ему видов менеджмента специфическими способами достижения целей субъектов хозяйствования, а специфика этих способов связана с изменениями в его внешней среде, большинство из которых вызвано научно-технической революцией.*

В ходе рассмотрения трех этапов эволюции менеджмента выясняется, что их возникновение связано с историческим развитием производительных сил общества и рынка, появлением качественно новых его характеристик, с новым этапом экономического роста. В новую парадигму менеджмента (потребительскую, или маркетинговую) органично вписались элементы предыдущих парадигм, которые приобрели новую окраску и продолжают способствовать успехам фирмы на рынке.

На современном этапе в мире действуют все три парадигмы менеджмента, но с их дифференциацией по странам. В высокоразвитых индустриальных странах главной, господствующей является потребительская парадигма менеджмента, то есть маркетинг. В странах ОЭСР (организации экономического сотрудничества и развития) главной является товарно-сбытовая парадигма менеджмента. В экономически слабо развитых странах господствует производственная парадигма.

По нашему мнению, учет соотношения управления и менеджмента; производственного, товарно-сбытового и потребительского (маркетинга) этапов менеджмента помогает лучше понять сущность маркетинга, в том числе банковского.

Понятие "маркетинг" впервые появилось в экономической литературе США на рубеже XIX-XX столетий<sup>6</sup> и обязано своим происхождением английскому "market" (рынок) и в деловом обиходе означает дея-

---

<sup>6</sup> Это - косвенное доказательство того, что маркетинг возник скорее всего именно в этот период.

тельность в сфере рынка. Однако маркетинг, как система управленческой деятельности в экономической сфере, - более широкое понятие. В современном маркетинге ярко проявляется двуединый и взаимодополняющий подход. С одной стороны, это тщательное изучение рынка, потребностей и предпочтений потребителей и ориентация на них производителя. С другой – это активное воздействие производителя на рынок и существующий спрос, на формирование покупательских потребностей и предпочтений.

Связать изготовителя и потребителя, помочь им найти друг друга и тем самым сделать труд первого по-настоящему производительным - в этом состоит основной смысл маркетинговой деятельности.

Изучению и внедрению маркетинга в современной рыночной экономике уделяют большое внимание крупнейшие корпорации, банки, страховые, инвестиционные компании, пенсионные и др. фонды, видные фигуры практического бизнеса, и ведущие исследовательские институты и деятели науки Запада. С реформированием экономики в работах отечественных исследователей нарастает внимание к изучению маркетинга в целом и банковского, в частности.

Субъект хозяйствования, основывающий свою деятельность на маркетинге в условиях коммерческого предпринимательства, преследует собственные цели, причем это может быть не только увеличение прибыли, так как, оставаясь конечной целью любого товарного производства, прибыль не является единственным критерием эффективной работы в современных условиях. Тактическими целями современного предприятия могут быть завоевание соответствующей репутации и положения, борьба с конкурентами, избежание риска максимальных убытков и др. Следовательно, генеральная направленность маркетинга состоит в достижении стратегических и тактических целей коммерческого предприятия посредством максимального удовлетворения спроса потребителей, в том числе, максимизация собственной прибыли.

Итак, маркетинг (в том числе банковский) не мода XX в., а результат объективного развития управления обществом. Поэтому возникновение, становление и развитие банковского маркетинга в РФ вопрос не политической или карьерной конъюнктуры. Это вопрос наличия или отсутствия в РФ объективных (и в связи с ними субъективных) условий эволюции производственного и товарно-сбытового менеджмента в потребительский.

Обобщение и исследование тенденций банковского менеджмента в РФ позволяет сделать вывод о зарождении банковского маркетинга в ряде наиболее прогрессивных банков. Зарождается он пока в виде отдельных элементов, являющихся, на наш взгляд, системообразующими.

## 1.2. Единство и различие понятий «банковский продукт», «услуга», «операция»

Экономическое содержание и сущность банковского маркетинга связаны с понятиями «продукт», «услуга» и «товар». В теоретическом исследовании банковских проблем и практическом использовании банковского маркетинга, эти понятия зачастую применяются неадекватно; некоторые из них отождествляются; содержание не всех из них понятно лицам, использующим их в теории или практике. Причем это не только российское явление, но и общемировое.

Вместе с тем, названные понятия в методологическом, теоретическом и практическом отношениях предшествуют маркетингу в целом и банковскому маркетингу, в частности.

Продукт это понятие, синтезирующее результаты деятельности природных, животных, растительных и общественных (человеческих) сил.

*Продуктом вообще* (в широком смысле понятия) можно назвать опредмеченным в чем-либо или ни в чем не опредмеченные результаты деятельности естественных (живой и неживой природы) и общественных сил. Продукты неживой и живой природы, человеческой деятельности, конкретизируя понятие продукта в широком смысле слова, обозначают соответствующие продукты в узком смысле слова – естественные и общественные. В соответствии с предметом учебного пособия нас интересуют последние.

*Общественные (человеческие) продукты.* Материальные блага в рассматриваемом аспекте есть разновидности полезных для людей естественных и общественных продуктов, опредмеченных в вещах или не опредмеченных в них.

Если материальные блага опредмечиваются в вещах, то они получают вещное бытие и их называют вещами, веществами. Если материальные блага не опредмечиваются в чувственных осязаемых вещах, веществах, то неопредмеченные общественные блага называются *услуги*. Теория и практика банковского маркетинга оперирует понятиями банковского продукта и банковской услуги. Но в их основе лежит понятие товара.

Товары есть особая исторически возникшая экономическая форма бытия материальных благ в виде вещей и услуг. Товары и их производство возникли, как известно, при строго определенных условиях, а именно: при развитии через три этапа крупного общественного разделения труда; при возникновении частной собственности на средства производства.

Результатом трех этапов крупного общественного разделения труда стал значительный рост его производительности.

Повышение производительности труда позволило создавать не только в достаточном количестве необходимый продукт, но и прибавочный – продукт сверх потребностей производителя. Излишки продукта – реальная возможность возникновения продуктообмена между производителями и владельцами этих излишков.

Каждый из продуктов, предназначенных для обмена, должен обладать двумя неотъемлемыми свойствами, во-первых быть *полезным* для того, кто его будет потреблять; во-вторых, быть способным участвовать в обмене.

Все полезные продукты способны удовлетворять разнообразные общественно-нормальные человеческие потребности, поддерживающие и развивающие его общественную природу и различные виды жизнедеятельности. Эта способность получила в экономической науке название *потребительной стоимости*.

Согласно трудовой теории стоимости вторым неотъемлемым свойством продукта, предназначенного для продажи, является его *способность обмениваться на другие продукты* в определенных пропорциях, названная *стоимостью*.

Отсюда товар это вещь или услуга, которые, во-первых, обязательно полезны для людей, то есть имеют потребительную стоимость; во-вторых, способны обмениваться на другие вещи, услуги или деньги, то есть обладающие стоимостью. Следовательно, *товар можно определить как вещь или услугу, в которых имеется единство двух сторон - потребительной стоимости и стоимости*.

Исследование литературных источников и практики банковского дела обнаружило, что в этой отрасли человеческой деятельности, несмотря на ее многолетнюю историю, еще не сложился адекватный понятийный аппарат. Мы не станем специально останавливаться на том, что многие понятия используются во многих различных значениях, что затрудняет их использование и влечет недопонимание банковских договоров покупателями банковских продуктов и услуг.

Остановимся лишь на том, что в банковском деле используется понятия «банковский продукт», «банковская услуга», «товар». Рассмотрим их подробнее.

В теоретических работах и в практической банковской деятельности эти понятия используются некорректно применительно к истории товарно-денежных отношений. Так, достаточно часто встречается отождествление понятий «банковский продукт» и «банковская услуга». Ориентация на концепцию совершенствования продуктов ведет к сосредоточению основных услуг банка на постоянном улучшении качества своих услуг. Это мнение высказывают И. и Я. Спицины<sup>7</sup>.

---

<sup>7</sup> Спицын И.О., Спицын Я.О. Маркетинг в банке – АО «Тарнекс» ЦММС «Писнайн» – 93, с.61.

Иногда, впрочем, они же их различают. «Если банк ориентируется на концепцию совершенствования производства ..., он ... будет стремиться к всестороннему улучшению распространенности своих продуктов и снижению издержек, чтобы сделать свои услуги более доступными».<sup>8</sup> Рассматривая модели покупательского поведения упомянутые выше авторы указывают на модель качественных характеристик разрабатываемых *продуктов и услуг*<sup>9</sup>.

Кроме того, о банковских продуктах и их четырех видах пишут М.З. Бор и В.В. Пятенко. «Согласно классической системе «4-Р» маркетинговая деятельность начинается с изучения и анализа активного и потенциального спроса на банковские услуги (товар – product – банков).»<sup>10</sup>

В целом же эти понятия используются без учета того экономического факта, что банковское дело явление товарное, а поэтому банковские продукт и услуга имеют *товарную форму*. В этой ситуации отождествление понятий «банковский товар», «банковский продукт» и «банковская услуга» без специальных разъяснений и оговорок, представляется некорректной с теоретической и практической точек зрения.

Понятие «банковский товар» в литературе отсутствует и в практике не используется, хотя банки оперируют не просто продуктами и услугами (банковскими). Они фактически производят и продают их в товарной форме. Этот факт априори (без специальных доказательств) признается теорией и практикой через использование экономических инструментов системы товарно-денежных отношений – рынок, спрос, предложение, цена, стоимость, издержки производства, расходы, доходы банка, прибыль, убыток и т.д. Рассмотрим это подробнее.

Банковский маркетинг, как любой другой его вид, нацелен на установление взаимосвязей между особенностями и возможностями определенного банка с клиентами на целевом рынке и обеспечивает достижение своей основной коммерческой цели через наиболее полное удовлетворение выявленных потребностей клиентов. Вместе с тем, банковский маркетинг имеет существенные отличия от маркетинга в других областях экономической жизни. Эта специфика вызвана особой экономической ролью банковского дела и его особым местом в системе экономических отношений и процессе общественного воспроизводства. Но специфика банковского маркетинга обусловлена также особенностями *самого банковского товара (продукта и услуги)* и их отличиями от других товаров и видов экономической деятельности, о чем было написано выше.

В современной экономике сферы производства услуг и материальных благ тесно переплетаются между собой; большинство товаров мас-

---

<sup>8</sup> Спицын И.О., Спицын Я.О. Маркетинг в банке – АО «Тарнекс» ЦММС «Писнайн» – 93, с.61.

<sup>9</sup> Там же с.97.

<sup>10</sup> Бор М.З., Пятенко В.В. Стратегическое управление банковской деятельностью – М.: Стрикс, 1995, с.65 и далее.

сового потребления, опредмеченных в вещах, продается через сеть оптовой и розничной торговли, которая относится к сфере услуг, а многие виды услуг реализуются с помощью различных материальных носителей, например, кредитный договор, оформленный на бумажном носителе.

Однако целесообразно абстрагироваться от материальной стороны производства услуг и проанализировать характерные особенности собственно услуг, которые присущи банковскому делу. Большинство ученых-экономистов считает, что главным критерием отнесения той или иной деятельности к сфере услуг служит неосязаемый, невидимый характер производимого продукта в виде услуги. В то же время, услуга всегда передается покупателю через непосредственную деятельность ее производителя, причем эта деятельность должна быть экономически полезной, а ее результаты (услуги) иметь возможность выступать в качестве товара. Услуга, в отличие от овеществленных товаров, всегда является процессом, в ходе которого происходит взаимодействие ее производителя и потребителя. Любая услуга является *процессом*, тогда как любой овеществленный товар таковым не является. Отсюда можно полагать, что услуги и овеществленные товары являются маркетинговыми продуктами различных типов, то есть различия между ними гораздо глубже, чем родовые и видовые.

Рассмотрим основные специфические черты, присущие банковской услуге и существенно отличающие ее от материальных благ.

Прежде всего *покупателю банковской услуги трудно разобратся и оценить, что продается до ее приобретения, а иногда даже после этого.* Клиент вынужден верить банку, у него обязательно должен присутствовать элемент доверия к банку. Одновременно неосязаемость банковской услуги усложняет управленческую деятельность банковского работника. У него возникают две проблемы:

- сложно показать клиентам свой «товар»;
- еще более сложно объяснить во всех деталях клиентам, за что они платят деньги.

В данном случае можно лишь описать преимущества, которые появляются у клиента в результате приобретения той или иной банковской услуги.

Специфика банковской услуги заключается и в том, что в отличие от материальных товаров ее нельзя производить впрок и хранить, она может производиться только в момент ее востребования; эти два процесса не могут быть оторваны друг от друга. Кроме того клиент банка не может сразу оценить качество предлагаемой и предоставляемой ему услуги.

Неизбежным следствием несовпадения во времени производства и востребования банковской услуги является изменчивость ее исполне-

ния, зависимость от того, где, когда и кем она предоставляется. Изменчивость банковской услуги иногда вызывается и ее покупателями, уникальность каждого из которых требует высокой степени индивидуализации в соответствии с требованиями клиента, что делает невозможным массовое производство многих видов банковских услуг.

Еще одна важная отличительная черта банковской услуги – ее «*сиюминутность*». Услуги, как правило, не могут быть отложены до дальнейшей продажи и предоставления на длительный срок. Если спрос на эти услуги становится больше предложения, то на это нельзя среагировать, как в промышленности, взяв товар со склада. Аналогично, если мощности по производству банковских услуг значительно превосходят спрос на них, то издержки в этом случае общественно необходимы. Можно утверждать, что *банковский продукт — это конкретный банковский документ (или свидетельство), который производится банком для обслуживания клиента и проведения операции*. Это может быть вексель, чек, любой сертификат (инвестиционный, депозитный, сберегательный, пластиковая карточка) и т.п. *Банковская услуга представляет собой разнообразные банковские операции по обслуживанию клиента*. Банковский продукт и услугу в реальной действительности сложно вычленишь, поскольку многие банковские операции (услуги) заканчиваются определенным документом.

Сходство банковского продукта и банковской услуги в том, что они призваны удовлетворять потребности клиента и способствовать получению прибыли. Однако в большинстве случаев банковская услуга носит первичный характер, банковский продукт вторичный. Так, банки предоставляют большое количество услуг и осуществляют продажу многих продуктов:

- услуги по управлению потоками наличных и безналичных денежных средств;
- валютные операции;
- учет коммерческих векселей и предоставление кредитов;
- расчетно-кассовые услуги;
- депозиты;
- брокерские услуги по операциям с ценными бумагами.
- инвестиционные банковские услуги (к ним относится *андеррайтинг* – гарантирование, размещение или покупка новых ценных бумаг у их эмитентов и последующая их перепродажа другим покупателям, а также поиск наиболее привлекательных объектов для слияния, финансирование приобретения других компаний);
- страховые услуги;
- консультационные услуги;
- финансовые услуги (траст, лизинг, факторинг);
- хранение ценностей и другие.

Оказание банковских услуг связано с использованием денег в различных формах (наличные, безналичные деньги и расчёты). Нематериальные банковские услуги приобретают зримые черты посредством имущественных договорных отношений. Большинство банковских услуг имеет протяжённость во времени: сделка, как правило, не ограничивается однократным актом, устанавливаются более или менее продолжительные связи клиента с банком.

Актуализация исследований понятий «банковская услуга», «банковский продукт», «банковская операция» связана с распространением положений неоклассической теории фирмы на финансовых посредников, в частности банки.

До 70-х г. г. XX в. деятельность банков рассматривалась в рамках портфельной теории (Марковец, Шарп, Коэн, Хаммэр), согласно которой банк с учетом допустимого уровня риска стремится сформировать такое соотношение активов, которое обеспечит максимальную прибыль при условии поддержания определенного коэффициента ликвидности.

Однако в конце 70-х г. г. XX в. в связи с изменившимися экономическими условиями преобладание получила теория банковской фирмы (Белл, Мерфи, Клейн, Кларк), по которой центр управления банком переместился с инвестиционного портфеля на достижение высокой конкурентоспособности на основе концепции маркетинга.

Рынок банковских услуг трансформировался из «рынка производителя (банка)» в «рынок потребителя (клиента)». Доказательствами такой трансформации явился рост объемов розничного рынка банковских услуг, в результате чего особое значение в организационных структурах банков приобрели службы, занимающиеся маркетингом и стратегическим планированием.

Современный этап развития банковского дела в РФ также тяготеет к переходу к «рынку потребителя».

Приравнивание банка к предприятию (в соответствии с теорией фирмы) требует тщательного определения предмета его деятельности, т.е. четкого определения понятий «банковская операция», «банковская услуга» и «банковский продукт». В настоящее время экономистами не выработано единое мнение по поводу этих понятий и что в конечном итоге удовлетворяет потребности клиента: операция, услуга или продукт.

Существует четыре основных подхода к определению этих понятий:

**1. Денежный подход (Лаврушин О.И., Быкова Н.И., Головин Ю.В.)**

Основой этого подхода является «денежная» составляющая как ключевая характеристика деятельности банка: деньги - это ресурс, который «изготавливается» банками в соответствии с требованиями объективных экономических законов, т.е. продукт банка, включающий:

- товар особого рода в виде денег, платежных средств;
- денежные средства и ценные бумаги, продаваемые или предоставляемые банками на определенный срок;

- различного рода услуги преимущественно денежного характера;
- эмиссия денег, включая их электронную форму;
- конкретный банковский документ (например, чек, вексель, сертификат и т.д.)

В соответствии с данной теорией:

1) не просматривается четкого разграничения между понятиями услуги и операции;

2) в определение «банковского продукта» не включаются такие сферы деятельности банка, как хранение ценностей, информационное обслуживание и т.д. (т.е. сужается сфера деятельности банка);

3) игнорируется «неденежные» составляющие банковского продукта (поскольку, например, предоставление кредита заключается не только в передаче денег, но также включает мониторинг, оценку, контроль за их возвратом и целевым использованием).

**2. Лингвистический (маркетинговый) подход** (Уткин Э.А., Гурьянов С.А., Максutow Ю.Г., Алехин Р.В., Иванов А.Н., Романов А.В., Маркова В.Д.).

В рамках данного подхода рассматриваются две концепции.

Согласно первой, понятие «банковский продукт» вообще не рассматривается, поскольку считается некорректным переводом понятия «banking product». Банковская операция рассматривается как определенное действие или элемент банковской услуги.

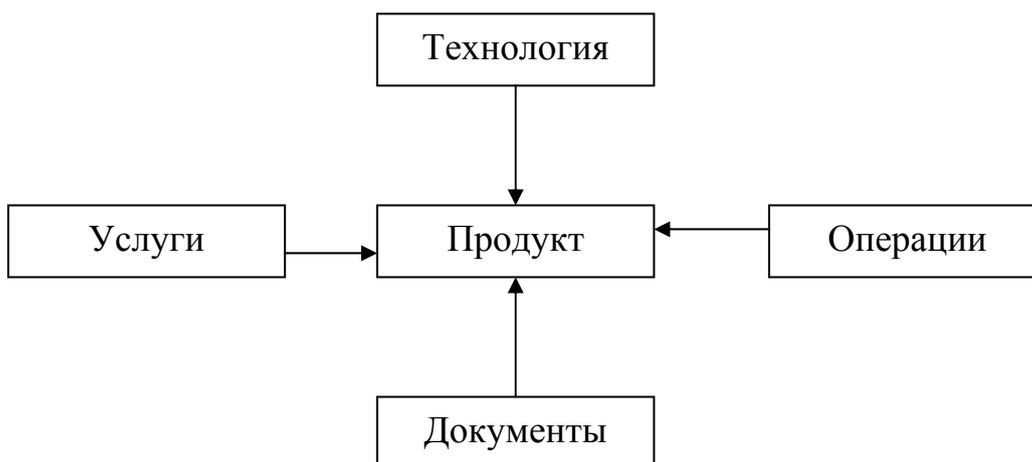
Согласно второй концепции, понятие «банковская услуга» и «банковский продукт» являются синонимами: банковский продукт рассматривается как комплекс услуг по активным и пассивным операциям; банковская услуга определяется как продукт, удовлетворяющий потребности клиентов банка.

**3. «Правовой» подход** (основные положения этого подхода изложены в законодательстве и комментариях юристов).

В современном российском законодательстве пока не нашло место понятие «банковский продукт», также нет однозначного подхода к определению понятий «услуга» и «операция». Федеральный закон «О банках и банковской деятельности» тоже не определяет понятие услуги, а специфика банковской деятельности определяется на основе перечня банковских операций и сделок, причем понятия «сделка» и «операция» употребляются как тождественные.

Эта ситуация приводит к тому, что при лицензировании деятельности банка ЦБ РФ указывает в лицензии перечень банковских операций, а банки при осуществлении деятельности рекламируют и продвигают банковские услуги.





- Банковские услуги (расчетные, депозитные, кредитные)
- Банковские операции (продуктообразующие, производительные, управленческие, аналитические)
- Банковские технологии (процессы) – т.е. последовательность, порядок совершения операций
- Банковские документы – т.е. материальные носители, удостоверяющие права и обязанности банка и клиента при предоставлении банковского продукта.

Установление четкого подхода к разграничению основных понятий банковской деятельности направлено на упорядочение банковской терминологии, что в немалой степени определяет деятельность маркетинговых служб банка, четко формируя их функции и определяя объекты функционирования.

### 1.3. Содержание банковского маркетинга и его специфика

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

- Интернационализация экономических процессов, которая сопровождается проникновением банков на зарубежные рынки и их конкуренцией с местными банками. Глобализация банковской конкуренции.
- Появление и развитие практически во всех странах огромного числа небанковских учреждений, составивших конкуренцию банкам.

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

- Развитие информационных технологий и средств коммуникации на базе современной техники и как следствие - расширение региональной и национальной сфер деятельности финансово-кредитных институтов.

- Развитие конкуренции внутри банковской системы, а также между банками и небанковскими институтами как в области привлечения средств, так и в области предоставления услуг, особенно кредитных. Конкуренция на рынке банковских услуг возникла позже, чем конкуренция в промышленности, однако отличается развитостью форм и высокой интенсивностью, в частности, из-за отсутствия входных барьеров, характерных для многих других отраслей (нет, например, патентной защиты).

- Ограничения ценовой конкуренции на рынке банковских услуг, связанные с государственным регулированием, а также с тем, что существует предельный размер процента, ниже которого банк уже не получает прибыль, выдвигают на первый план проблемы управления качеством банковского продукта и продвижением продукта на рынок.

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

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

Особенности маркетинга в банковской сфере обусловлены, прежде всего, спецификой банковской продукции: продукта, услуги или операции, совершённая банком.

Целью политики руководства банка и деятельности всех его служб является привлечение клиентуры, расширение сферы сбыта своих услуг, завоевание 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.

**Маркетинг** это стратегия и философия банка, требующая тщательной подготовки, глубокого и всестороннего анализа, активной работы всех подразделений банка от руководителя до низовых звеньев. Маркетинговый подход предполагает первоочередную ориентацию банка не на свой продукт, а на реальные потребности клиентуры. Поэтому столь необходимо

тщательное изучение рынка, анализ изменяющихся вкусов и предпочтений потребителей банковских услуг.

Банковский маркетинг можно определить как поиск и использование банком наиболее выгодных рынков банковских продуктов с учётом потребностей клиентуры. Это предполагает чёткую постановку целей банка, формирование путей и способов их достижения, мероприятий для реализации планов.

В рамках маркетинговой деятельности очень важна и вторая сторона проблемы – объём затрат, которые понесёт банк в результате разработки и продвижения новых продуктов. Банк ведь оперирует весьма дорогостоящими ресурсами и их следует использовать в самых прибыльных сегментах рынка, где высок спрос и сравнительно низки издержки по оказанию услуг.

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 хозяйстве. Маркетинг ориентирован на анализ и удовлетворение потребностей клиентов банка (предприятий, организаций, населения) в быстром и правильном проведении расчётов, осуществляемых с поставщиками сырья и материалов, покупателям 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, особенности нахождения их партнёров, их финансовое положение и другие факторы, влияющие на скорость денежного оборота.

В банковской среде всё более предпочтительным становится интегрированный маркетинг, направленный не только на расширение круга вкладчиков, но и на постоянное улучшение качества их обслуживания. Специфика маркетинга в банковской сфере заключается в том, что коммерческие банки заинтересованы не только в привлечении вкладов, но и в активном использовании привлечённых средств с помощью кредитования различных объединений, предприятий, организаций и населения. Это обуславливает необходимость комплексного развития маркетинга как в сфере кредитных вложений, осуществляемых в форме предоставления ссуд предприятиям и населению.

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

При организации маркетинговой деятельности необходимо учитывать специфические характеристики, присущие банковскому продукту и услуге. Напомним их:

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

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

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

Приведем пример повышения осязаемости услуг в банковской рекламе.

### **ПРЕИМУЩЕСТВА ОБСЛУЖИВАНИЯ В АКБ "КЕНТАВР" (Москва)**

**БЫСТРО И ЧЕТКО** - платежи в текущий день, используя электронную систему «Клиент-«Банк».

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

**КАЧЕСТВО** - предоставление персонального специалиста.

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

*Непостоянство качества и неотделимость услуг от квалификации людей* требует постоянного обучения персонала. Служащие банка должны знать не только технику банковского дела, но и психологию общения людей. Важное значение имеют интерьер банка, освещение, офисная мебель и стиль, цветы и другие внешние элементы, создающие дополнительное качество оказываемых банком услуг.

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

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

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

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

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

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

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

**Третий уровень** - расширенный банковский продукт. Услуги этого уровня формируют доверительные и дружеские отношения с клиентом, оказание всесторонней помощи: обслуживание зарубежных связей, помощь в творческой идее в области финансов, менеджмента, использование связей и контактов, финансовых выгод, дружеские связи, наконец, личные советы банкира, неформальное общение. Банк может содействовать росту капитала предприятия-клиента, слиянию, участвовать в капитале.

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

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

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

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

Банк может оказывать, например, такие услуги:

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

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

#### **1.4. Основные цели, задачи и принципы банковского маркетинга**

*Основными целями маркетинга в банке* являются:

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

В конечном счете, банковский маркетинг направляется на осуществление единой цели: радикальное использование доходов и временно высвобождающихся в хозяйстве денежных средств.

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

Предлагать клиенту то, что реализуется, а не пытается навязывать что-то иное – основа маркетингового подхода в управлении деятельностью банка.

### ***Основные задачи маркетинга в банке***

1. Обеспечение рентабельности работы банка в постоянно меняющихся условиях денежного рынка.

2. Гарантирование (обеспечение) ликвидности банка в целях соблюдения интересов кредиторов и вкладчиков, поддержание имиджа банка.

3. Максимальное удовлетворение запросов клиентов по объему, структуре и качеству услуг, оказываемых банком. Это создает условия для устойчивости деловых отношений.

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

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

Специфической чертой маркетинговой деятельности банка выступает широкая гамма факторов, которые постоянно приходится держать под контролем: денежный оборот и кредитные отношения на макро- и микро- уровнях, наличие немалого риска при выполнении денежных операций, вытекающего из сложного переплетения действий многочисленных внутренних и внешних обстоятельств и другие.

Маркетинговая деятельность имеет своего рода «ступенчатый» характер.

**1 ступень** включает такие категории как товар, цена, рынок, прибыль.

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

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

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

а) направленность действий всех банковских работников на достижение конкретных рыночных целей;

б) комплексность процесса функционирования маркетинга (планирование, организация, мотивация и контроль);

в) единство перспективного и текущего планирования маркетинга;

г) контроль за реализацией решений;

д) стимулирование творческой активности и инициативы каждого работника;

е) обеспечение заинтересованности работников в повышении квалификации;

ж) создание благоприятного психологического климата в коллективе банка.

**Основные приемы банковского маркетинга выступают:**

- общение с клиентом;

- обеспечение рентабельной деятельности и дивидендов акционерам;

- создание преимущества для клиента при пользовании услугами банка;

- материальная заинтересованность работников банка в продаже услуг.

Различают **активный и пассивный маркетинг**.

**Активный маркетинг** включает в себя:

• прямой маркетинг (реклама, почта, ТВ, телефон, (Предоставление перспективному клиенту полной информации об услугах, а также побуждение его действовать без промедлений. При проведении прямого маркетинга упор делается на персональное обслуживание клиента);

• опрос широких групп населения;

- личное общение с потенциальным клиентом, изучение его потребностей (в том числе в процессе банковской работы);
- создание "фокус-групп", т.е. своего рода дискуссионные клубы для обсуждения отдельных маркетинговых проблем.

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

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

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

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

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

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

## ГЛАВА 2. Организация маркетинговой деятельности в банке

### 2.1. Цели и задачи банка

При организации маркетинговой деятельности в банке необходимо учитывать, что деятельность банка активно регулируется со стороны государства. Помимо специальных знаков существует целый ряд обязательных нормативов, указаний, направленных на обеспечение ликвидности кредитных учреждений.

Организацию маркетинговой деятельности в банке можно наглядно представить в виде схемы (см. схему 2.1.).

Организацию маркетинговой деятельности в банке можно представить как

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

#### *Цели и задачи банка*

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

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



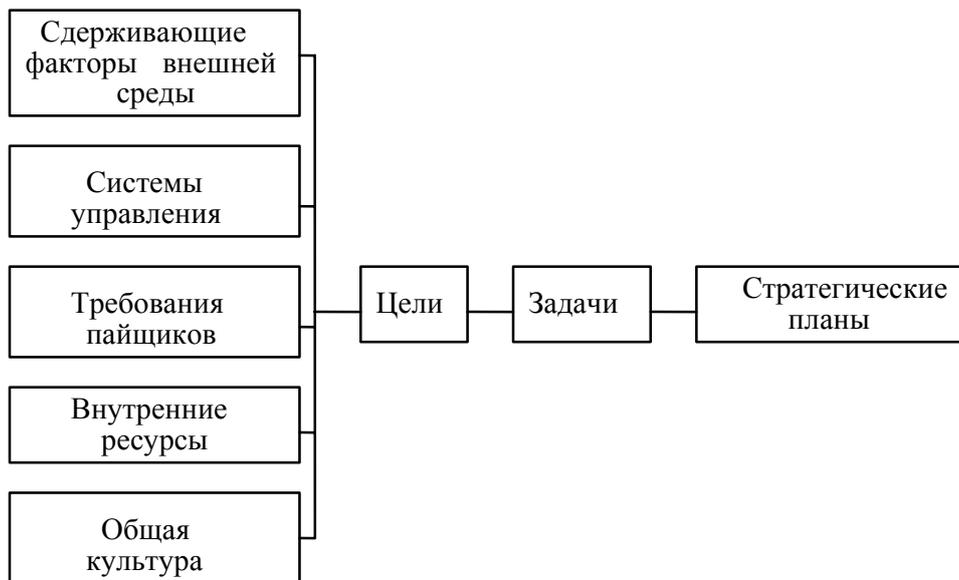
Схема 2.1. Маркетинговая деятельность в банке.

**Цель** обозначает состояние системы, достигнутое путем обратной связи. Цель банка устанавливает высшее руководство с учетом внешних и внутренних факторов.

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

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

(см. схему 2.2.)



*Схема 2.2. Соотношение между целями и задачами банка.*

Целей может быть много:

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

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

### ***Примеры целей банка***

- Организация механизма взаимодействия хозяйственной, финансовой и инвестиционной деятельности.
- Аккумуляция крупных, постоянно возрастающих денежных ресурсов населения и предприятий за счет эмиссии и реализации ценных бумаг, вложение их в различные производственные сферы с максимально возможной ускоренной окупаемостью.
- Наиболее рациональное инвестирование собственных ресурсов банка (реинвестируемая чистая прибыль, амортизационные отчисления и др.).
- Создание широкой системы информации об оценке и рейтинге денежных вложений в различные ценные бумаги, имидж и рейтинг банка.
- Налаживание постоянного взаимодействия с соответствующими государственными органами для обеспечения правительственных гарантий эмитируемых ценных бумаг в целях увеличения их привлекательности для инвесторов, особенно мелких.

- Последовательное совершенствование организационной структуры банка, структуры его капитала, технического оснащения, кадровой политики.

- Систематическое внедрение в деятельность банка инноваций, в широком плане представляющих любые изменения в работе банка в лучшую сторону.

Кроме вышеперечисленного, у банка могут быть и другие цели.

### ***Задачи банка***

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

Задачи должны быть конкретными, иметь количественный и временной параметры. Постановка задач банка определяется объективными факторами, а именно:

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

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

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

## 2.2. Выявление возможностей банка: анализ баланса и рынка

Оценка имеющихся 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.

### 2.2.1. Анализ баланса банка

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

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

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

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

*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, др. показатели.

*При структурном анализе* рассматриваются отдельные виды операций, а также структура доходов, расходов и прибыли банка.

- Анализ структуры пассивных операций. Источники средств банка: собственные, привлеченные средства и регулирующие статьи.

Для исследований важно знать, откуда и на какой срок привлекать средства, т.к. они определяют состав и структуру активов банка.

- Анализ привлеченных средств предполагает исследование абсолютных размеров и структуры: - срочных депозитов и депозитов до востребования; средств в расчетах (МБИК, кор. счета); средств от продажи акций и других ценных бумаг; кредиты межбанковского рынка и т. п.

- Анализ собственных средств (нетто, брутто) Собственные средства банка можно подразделить на нетто и брутто.

Б Р У Т Т О	НЕТТО
	иммобилизованные собственные средства

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

### ***Структура средств - брутто.***

1. Фонды банка (уставный, резервный, специальный, основных средств, амортизации, социального развития, оплаты труда, развития банка, страховые резервы).

2. Собственные средства, предназначенные для финансирования капитальных вложений.

3. Прибыль.

4. Собственные средства в расчетах.

5. Сумма иммобилизации:

- капитализированные собственные средства;
- отвлеченные средства за счет прибыли;
- собственные средства, перечисленные другим организациям для участия в их деятельности;
- собственные средства, вложенные в ценные бумаги;
- собственные средства, перечисленные по факторинговым операциям;
- собственные средства, отвлеченные в расчеты;
- дебиторская задолженность.

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

### ***Анализ структуры активных операций***

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

### ***Анализ структуры доходов***

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

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

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

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

### ***Анализ структуры расходов***

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

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

### ***Анализ прибыли***

Вся прибыль банка складывается из прибыли: от операционной деятельности, побочной деятельности и прочей прибыли. При сравнительной оценке деятельности банка в современных условиях следует учитывать влияние инфляции.

## ***Показатели рентабельности***

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

а) рентабельность активов.

$$P_a = \frac{\text{Прибыль}}{\text{Сумма активов}} \quad (1)$$

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

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

$$P_{\text{кр. оп.}} = \frac{\text{Прибыль от операционной деятельности}}{\text{Сумма выданных кредитов}} \quad (2)$$

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

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

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

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

## 2.2.2. Анализ рыночных возможностей

Анализ рыночных возможностей банка позволяет выявить основу для отбора целевых рынков:

- Инструментарием такого анализа являются:
- Система маркетинговой информации.
- Система маркетинговых исследований.
- Среда маркетинга.
- Розничный и оптовый рынок.
- Выявление маркетинговых возможностей.

### Система маркетинговой информации

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

Собрать информацию о «финансовом поле» 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 работы по расширению рынка. Система планирования маркетинга включает разработку стратегии, политики и тактики деятельности в рыночной экономике. Стратегия определяется на основе прогнозов и планов долгосрочного развития (для банков от 18 месяцев до 5-10 лет), политика – среднесрочными планами (1-5 лет), а тактика – краткосрочными (до 1 года), оперативными, гибкими планами (программами). При этом разрабатываются несколько их вариантов.

Маркетинговая информация состоит из систем:

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

Маркетинговая информация составляет основу для проведения любого исследования, в том числе, и анализа рыночных возможностей банка. Руководству банка необходима оперативная, достоверная и полная информация, представляемая в обработанном, аналитическом виде.

## ***Система внутренней отчетности***

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

### ***Источники внутренней информации:***

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

Отлаженная система внутренней отчетности позволяет руководству банка получать в кратчайшие сроки требуемую информацию.

### ***Например:***

- 1) общий размер выданных краткосрочных ссуд за день или за прошлый год;
- 2) данные о состоянии депозитной базы или рентабельность кредитных вложений за первые 6 месяцев текущего года.

## ***Сбор внешней информации***

Он предназначен для снабжения руководства банка необходимой информацией о состоянии среды, в которой он действует. Сбор внешней информации предполагает накопление разнообразных данных о ситуации на всех рынках, особенно на тех, где действует банк, о всех силах, действующих на рынках (существующих и потенциальных конкурентах, клиентах, контактных аудиториях), а также о состоянии факторов макросреды. В России в настоящее время нет достаточного количества организаций, которые бы занимались сбором, обобщением и анализом внешней информации для банков на требуемом уровне. Пока банк вынужден собирать интересующие его сведения, тратя на это значительные средства и время, что, однако, не гарантирует их достоверность и полноту.

Сейчас в России появились консалтинговые организации, предлагающие услуги по исследованию рынка. Проводить исследования самим

или заказывать консультантам, каждый банк решает самостоятельно. Здесь нет универсального ответа, но работа по наблюдению за внешней средой должна быть постоянной.

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;
- ТВ, 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);
- контакты с контрагентами, клиентами;
- покупка информации и др.

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

### **2.3. Методология и методика маркетинговых исследований**

Маркетинговые исследования осуществляются для получения необходимой информации об определенной проблеме. Оно обычно состоит из этапов:

- а) выявление проблем и формулировка целей исследования;
- б) отбор источников информации;
- в) сбор информации;
- г) анализ собранной информации;
- д) представление результатов исследований заинтересованным лицам.

#### ***А. Выявление проблем и формулировка целей исследования***

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

Так, например, если сформулировать цель исследования – выявить интерес клиентов к увеличению своих вкладов, то формулировка "Собрать информацию о рынке депозитных услуг" – будет неверна, т.к. не отвечает цели. А формулировка "Почему клиенты обслуживаемого рынка проявляют слабый интерес к услугам банка по открытию нового вида вклада?" - будет более определенной и правильной. В данном варианте стоят конкретные цели:

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

### ***Б: Отбор источников информации***

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

- способы сбора информации;
- орудия исследования;
- план выборки;
- способы установления контактов с целевой аудиторией.
- способы сбора информации:
  - 1) наблюдение;
  - 2) эксперимент;
  - 3) опрос.
- орудия исследования. Основным орудием исследования являются анкета или опросный лист, где представлены специально подобранные вопросы, ответы на которые могут быть систематизированы и обработаны для достижения цели исследования. Вопросы анкеты или опросного листа должны быть продуманными, недвусмысленными, четкими, конкретными, располагаться в логической последовательности, начиная с вызывающих интерес и заканчивая наиболее трудными. Перед выходом на широкую публику анкету (опросный лист) целесообразно проверить специалистам.
- план выборки Когда невозможно провести сплошной опрос, необходимо выбрать представительские группы, располагающие необходимой для исследования информацией. Качество и достоверность информации зависит от величины выборки, т. е. от числа лиц, которых необходимо опросить. Качественные результаты достигаются на основе заранее выработанных принципов отбора и целенаправленного поиска субъектов исследования.

- способы установления контактов с целевой аудиторией:
  - опрос по почте;
  - опрос через средства массовой информации;
  - телефонный опрос (телефонный маркетинг);
  - личное интервьюирование.

### ***В. Сбор информации***

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

### ***Г. Анализ собранной информации***

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

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

### ***Д. Представление результатов исследования***

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

## ***Анализ информации***

Он позволяет получить соответствующие выводы в границах изучаемой проблемы и определение путей ее разрешения.

Маркетинговая информация может обрабатываться двумя способами:

1. Статистический банк данных представляет собой совокупность современных статистических методик обработки информации. Наиболее употребительными 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;
- возможного поведения конкурентов;
- системы ценообразования;
- системы коммуникаций;
- оптимизации ограниченной структуры.

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

### **Исследование среды маркетинга**

Процесс рассмотрения среды маркетинга включает два направления:

- анализ микросреды;
- анализ макросреды.

#### ***Микросреда***

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

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

б) отношения с поставщиками.

в) отношения с посредниками:

–организации, оказывающие маркетинговые услуги;

–кредитно-финансовые посредники (страхование операций, предоставление кредитных ресурсов, операции с ценными бумагами).

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

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

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

- оптовые (организации).

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

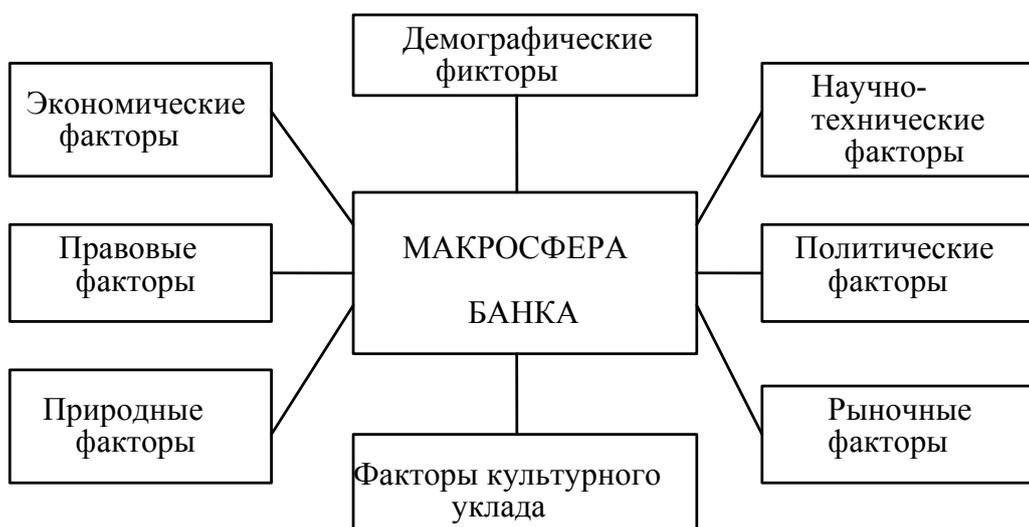
е) отношения с контактными аудиториями Принято выделять пять основных групп контактных аудиторий, среди которых:

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

### ***Макросреда***

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

Основные факторы внешней среды представлены на схеме 2.3.



*Схема 2.3. Концепция макросреды банка.*

Отношения, складывающиеся между субъектами внешней среды и банком разнообразны, и по характеру влияния на них со стороны банка они могут быть *контролируемыми* и *неконтролируемыми*. Например, банк не может напрямую контролировать конкурентов, государство и т.п. Поэтому задача руководства банка снизить до минимума неконтролируемые факторы среды и выявить возможности опосредованного влияния на них.

### ***Учет в маркетинговом исследовании мотивации клиентов***

Большое значение в маркетинговых исследованиях имеет понимание и учет мотивации людей.

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

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

Покупательское поведение можно в общем виде представить в виде, показанном на схеме 2.4. Потребители (клиенты) определенным образом реагируют на внешние побудительные факторы, включающие факторы комплекса маркетинга и факторы среды.

Знание банковскими работниками особенностей покупательского поведения является основой успеха коммуникационной политики.

В коммуникационной политике банки опираются на теории покупательского поведения и вытекающих из них рекомендации.

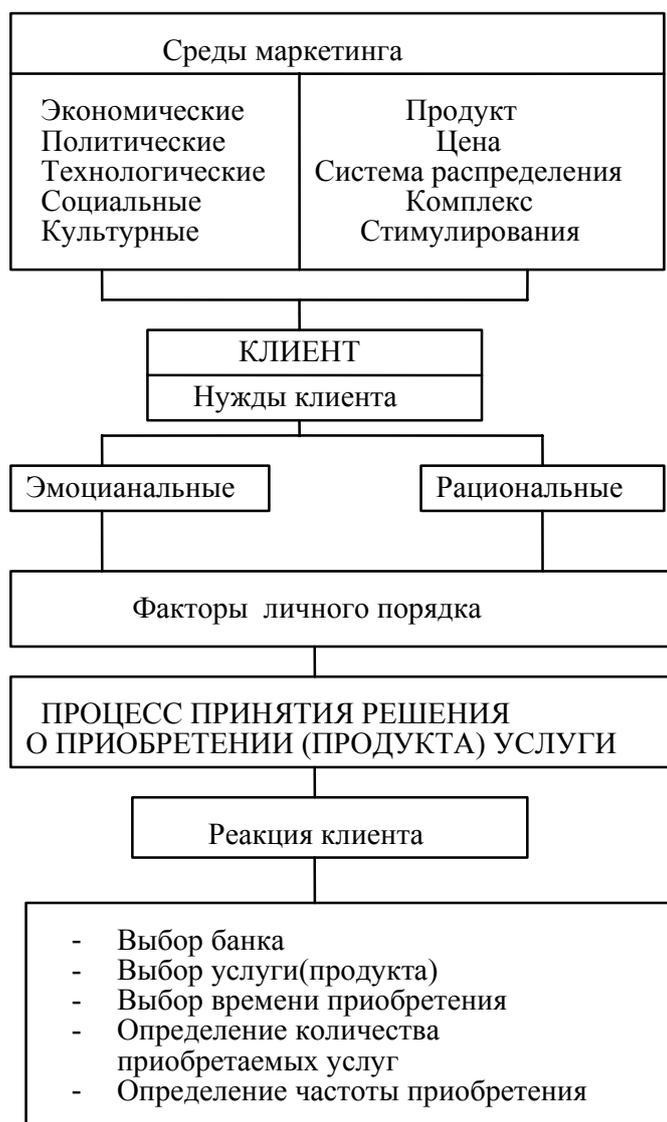


Схема 2.4. Покупательское поведение.

**1. Теория диссонансов.** В соответствии с ней приобретение услуги у клиента может возникнуть как позитивное отношение к ней, так и негативное (диссонанс). Следовательно, для осуществления повторных актов приобретения (покупок) предлагаемых услуг, коммуникационная

политика продавца должна быть направлена на преодоление и предупреждение такого рода диссонансов.

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

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

**3. Теория мотивов.** По этой теории коммуникационная политика продавца должна быть сконцентрирована на мотивах покупки. Люди стремятся приобретать банковские услуги не из-за них самих, а потому что с помощью сбереженных средств или кредита они получают возможность купить нужные им товары или услуги. В связи с этим банку следует строить свою рекламу с учетом конечных целей пользования банковскими услугами, например, турпоездки, покупка автомобиля, строительство дома и т.п. А такие потребности клиентов, как стремление к престижу, могут учитываться с помощью придания обслуживанию оттенка исключительности, например, эксклюзивным оформлением кредитной карточки.

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

**5. Рисковая теория.** Согласно этой теории при приобретении дорогостоящих товаров длительного пользования, технически новых финансовых услуг клиенты ощущают неуверенность, связанную с сомнениями в функциональных возможностях товара или, например, с тем, справятся ли они с возвратом кредита и выплатой процентов. Если банку удастся средствами коммуникационной политики сделать кредитные или сберегательные операции более доступными для понимания клиен-

тов, ощущение риска и неуверенности может быть уменьшено. Хороши для этого плакаты и рекламные объявления с числовыми примерами.

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

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

Рассмотрим основные мотивы и факторы, определяющие поведение розничной клиентуры, а затем особенности, характерные исключительно для оптового рынка.

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

Рассмотрим покупательское поведение в трех направлениях: факторы, влияющие на клиента, мотивы клиента, характеристика принятия решения и приобретения банковских продуктов/услуг.

**А. Факторы, оказывающие влияние на клиента**, их можно разделить на две большие группы:

1. внешние побудительные факторы;
2. личностные факторы.

Внешние побудительные факторы включают:

**а) Факторы маркетинга:**

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

**б) Факторы среды:**

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

Личностные факторы оказывают влияние на типы и виды предлагаемых услуг, выбор мест их приобретения, возможный размер цены, которую потребитель готов уплатить за предоставленные продук-

ты/услуги, а также на способы влияния на клиента. Среди наиболее существенных личностных факторов обычно выделяют:

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

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

### ***Б. Мотивы клиента***

Мотив это потребность, побуждающая человека к поиску путей к ее удовлетворению. Потребности бывают двух типов: - рациональные и эмоциональные. Желание удовлетворить эти потребности являются поводом для обращения к специфическим банковским услугам.

### ***Рациональные мотивы***

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

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

### ***Эмоциональные мотивы***

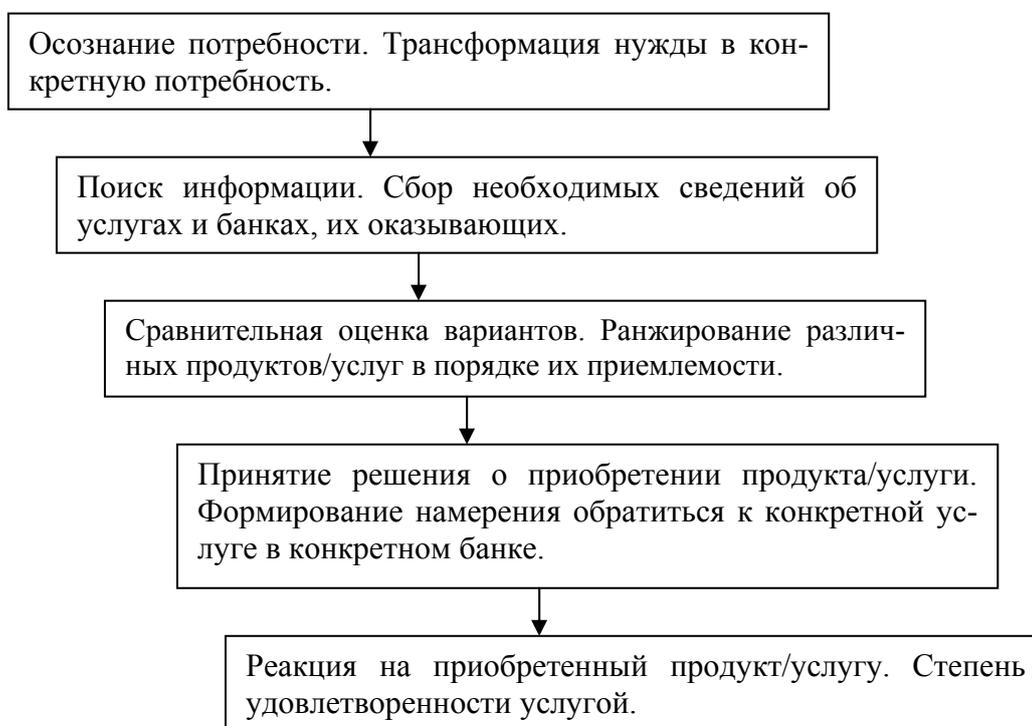
К наиболее важным мотивам эмоционального порядка относятся:

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

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

## ***В. Процесс принятия решения о приобретении банковских услуг***

Основные этапы процесса принятия решения о приобретении банковских продуктов/услуг можно представить в схематическом виде, как ряд последовательных шагов, направленных на удовлетворение потребности. (Схема 2.5.).



*Схема 2.5. Процесс принятия решения о приобретении банковских продуктов/услуг.*

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

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

- особенности организации;
- межличностные отношения.

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

Работа банка на рынке организаций характеризуется следующими обстоятельствами:

1. Во взаимоотношениях банка и организации участвуют как минимум два представителя.
2. Контакты банка с организацией осуществляются, как правило, на уровне финансового директора.
3. Принятие решения организацией о приобретении банковских про-

дуктов и услуг определяется воздействием комбинаций факторов, присущих любой организации (история, структура, цели, стратегия, персонал).

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

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

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

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

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

9. Банковский служащий, через которого осуществляется контакт организации с банком, должен быть наделен достаточными полномочиями, чтобы внушать должное доверие организации.

10. Изучение банковскими служащими организации финансовой службы субъекта хозяйствования для выработки подходов эффективной работы с ним.

Процесс принятия решения организацией (субъектом оптового рынка) об их приобретении проходит те же стадии, которые характерны для розничной клиентуры.

### **Выявление маркетинговых возможностей**

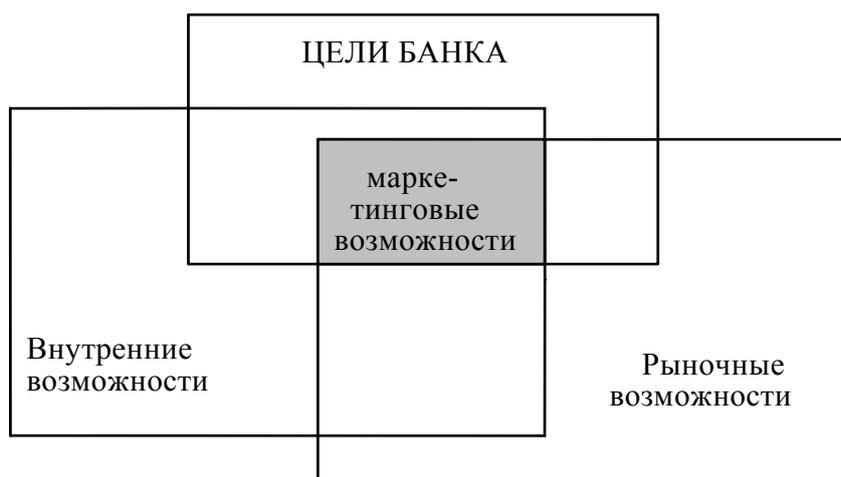
Проведенный анализ рыночных возможностей должен завершиться отбором тех из них, которые банк реально и с выгодой для себя может использовать. Отбор рыночных возможностей должен осуществляться применительно к целям банка и внутренним условиям его деятельности. Внутренние условия деятельности банка определяются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

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

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

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

Маркетинговые возможности банка можно изобразить следующим образом. (Схема 2.6.).



*Схема 2.6. Маркетинговые возможности банка.*

После выявления совокупности маркетинговых возможностей банка приступают к детальному изучению каждой из них.

Особенности банковского «товара» позволили выявить специфические черты банковского маркетинга, его отличия от маркетинга в других сферах деятельности.

В сферах материального производства устанавливаются прямые связи между продуктом товара и потребностями потребителей. В этом случае производство может функционировать автономно как от производителя, так и от потребителя. Следовательно, покупатель материальных продуктов, практически не сталкивается с деятельностью производителя и все отношения строятся вокруг главной оси: произведенная продукция - продавец - потребитель.

Присущие банковскому товару особенности предполагают иное построение отношений при осуществлении банковского маркетинга. В силу неосвязаемости и изменчивости банковского товара, активной роли в его создании как банка, так и клиента, важнейшей частью банковского маркетинга является процесс взаимодействия клиента с персоналом банка по поводу оказания разнообразных банковских услуг и различных банковских продуктов<sup>11</sup>. Интеракции влияют на внутренние взаимоотношения в банке и на основные показатели производимого им товара.

<sup>11</sup> В зарубежной литературе этот процесс получил название интеракции «interaction»).

В банковском деле в процессе взаимодействия (интеракции) с клиентом участвуют около 90 % персонала, что делает практически каждого сотрудника банка активным участником маркетинговой деятельности.

Следовательно, традиционные подходы, выработанные в маркетинге производства и реализации материальных благ в вещной форме, в целом не всегда применимы к банковскому маркетингу.

*Комплекс* маркетинга в сфере материального производства, как известно, достаточно полно описывается с помощью аббревиатуры "4-P" (product, price, place, promotion).

Эта модель вполне применима и в области банковского дела. Однако, в нем комплекс маркетинга является более сложным явлением. Перечисленные выше факторы («4-P») играют важную роль и в банковском маркетинге, но важнейшим, влияющим на реализацию и производство банковского «товара», является процесс *интеракции*. Составные части этого процесса определяют степень удовлетворенности клиента услугами банка, а информация о том, как должны, с точки зрения клиента, протекать эти процессы является фундаментом для всего банковского маркетинга. Необходимо отметить, что в банковском маркетинге не меньшую роль, чем номенклатура, качество и цена банковского «товара» играют, например, уровень подготовки персонала банка, его мотивация, среда, в которой происходит взаимодействие с клиентом, процесс организации работы банковских работников, как важные направления интенсификации банковского дела. Потенциальный клиент еще не является клиентом данного банка. От того, как его встретят, какое впечатление произведет на него оформление интерьеров и деловая обстановка в офисе, каким будет поведение и отношение к нему персонала банка зависит, станет ли клиент (посетитель) клиентом данного банка или уйдет к конкуренту.

Рассмотрение банковского дела как процесса прямого взаимодействия клиентом банка позволяет дополнить характеристику банковского товара, и, прежде всего банковской услуги.

Потребитель – клиент хочет купить не просто банковскую услугу, а решить с ее помощью возникшие у него проблемы. В связи с этим в рамках банковского маркетинга должны предлагаться не стандартизированные (одинаковые для всех клиентов) услуги, например, в виде трастовых и других операций, а попытки совместить их с определенным набором решений ряда *конкретных* проблем, возникающих у *данного клиента в данный момент времени*. Потенциальный клиент иногда не предполагает, как и что можно решить, прибегнув к покупке товара банка. Таким образом, банковский маркетинг должен отображать банковский товар как сложную конструкцию, в центре которой находится спрос клиента банка, обусловленный *группой* взаимосвязанных потребностей.

С точки зрения комплексной реализации банковского товара, банковская услуга как его основная компонента может иметь трехуровневую структуру:

- сама услуга (центральный продукт) – различные банковские операции;
- обеспечение услуги (ожидаемый продукт), включающее в себя общие и особые условия, определенные характеристики качества, имидж банка, с учетом ожиданий потребителей – клиентов;
- обеспечение услуги (расширенный продукт) – ее предоставление клиенту, дополненное системой оформления банковских документов, порядком рассмотрения претензий и споров, другими дополнительными услугами.

Эта трехуровневая структура должна быть превращена *в процесс решений проблем клиента банка*. Такой подход к банковской услуге обусловлен еще и тем, что ее трехуровневая структура содержит стандартные перечни рисков, ставок, процентов, комиссионных, тарификация которых во многом обусловлена сложными математическими расчетами и формулами. Поэтому банки могут получить дополнительные конкурентные преимущества, только сосредоточившись на решении конкретных проблем каждого клиента.

Поскольку в банковском деле товарный продукт создается в результате активного взаимодействия продавца – банка и покупателя – клиента, причем последний играет в производстве банковской услуги не менее активную роль, чем сам банк, под которыми понимаются почти все его работники, то фактически, клиент банка составляет мнение о качестве оказанной ему услуги из процесса ее оказания: в момент продажи и после него. В отличие от покупки вещных продуктов, где процесс выбора основывается на ряде их естественных, осязаемых свойств, в банковском деле клиент делает выбор в результате всего банковского процесса, рассматривая покупаемую услугу как *часть массива банковских услуг*.

Необходимо учитывать, что банки производят и реализуют специфическую финансовую услугу, которая удовлетворяет потребности его клиентов в экономической безопасности, в сохранении и умножении его капитала. В связи с этим, *банковская услуга не приспособливает внешнюю среду к интересам клиента, а защищает эти интересы от неблагоприятных воздействий внешней среды*.

Производство банковской услуги не заканчивается в момент ее продажи, а лишь начинается и продолжается весь период действия соответствующего банковского договора, то есть ее индивидуальной материализации для данного клиента.

Процесс интеракции банка и клиента, лежащий в основе банковского маркетинга и определяющий, в конечном счете, уровень удовлетворенности спроса клиента, не является непрерывным, а состоит из не-

скольких, разделенных во времени, этапов. Важнейшими из них могут быть, например, при кредитном соглашении, следующие:

- обсуждение условий договора;
- заключение договора после проверки кредитоспособности заемщика и оценки кредитных рисков;
- производство соответствующей выплаты;
- взаимоотношения в процессе погашения кредита.

Специфика банковского маркетинга как раз и заключается в том, чтобы организовать с помощью соответствующих инструментов и методов, эффективное и удовлетворяющее клиента взаимодействие с ним на каждом из этих этапов.

Банковский маркетинг должен обеспечить *прозрачность* товара, предлагаемого клиентам как обещание, оговоренное множеством условий, иногда отдаленное от выполнения определенным сроком в будущем. Такая ситуация в значительной степени усложняет процесс восприятия банковского товара клиентом.

Выше уже отмечалось, что банковский маркетинг неотделим от людей, которые его осуществляют, т.е. персонал банка неотделим от предоставляемого банковского продукта и услуги. Внутренняя культура, ценности и идеалы банка являются своеобразной частью «стоимости» его товарного продукта. Таким образом, внутренняя культура, уровень подготовки персонала и отношение к клиентам, условия, в которых происходит продажа услуг, являются областями деятельности, требующими повышенного внимания банковского маркетинга.

Инструментом банковского маркетинга, становится сам клиент. Продажи и производство банковского товара, осуществляются лицом к лицу с клиентом и помогают ему занять позицию активного партнерства, включая его в комплекс маркетинга банка.

Следовательно, комплекс *банковского маркетинга* представляет собой сложную систему, в которой тесно взаимодействуют специфический банковский товарный продукт, внутрифирменная культура, система обеспечения этого товара, репутация банка и активный клиент. Таким образом, комплекс банковского маркетинга отличается от традиционного комплекса маркетинга, построенного на принципе «4-Р», откуда следует, что и содержание банковского маркетинга существенно отличается от содержания традиционного маркетинга в материальном производстве.

Эти отличия относятся к содержанию, сущностные же и функциональные характеристики маркетинга, остаются неизменными и в банковском маркетинге.

В общей системе управления деятельностью банка важную роль выполняет банковский маркетинг, являющийся своего рода подсистемой управления. Выработку стратегических программ развития банка целесообразно производить на основании информации, полученной в резуль-

тате анализа и прогноза экономических, политико-юридических, социальных, и других тенденций рынка, сопоставления их с внутренними возможностями банка – его *сильными* и *слабыми* сторонами. Смысл анализа *сильных* сторон состоит в использовании на их основе соответствующих рыночных возможностей. Любая существующая *слабая* сторона должна быть оценена с точки зрения ее значимости и действий, направленных на ее нейтрализацию или использование для превращения этой слабости в сильную сторону. В долгосрочной перспективе выживание и развитие банка зависит от его способности создать и отслеживать динамику массива маркетинговой информации, чтобы своевременно предвидеть изменения на рынке и адекватно на них реагировать. С увеличением динамичности и сложности среды, окружающей банковское учреждение, возрастает роль стратегического планирования, причем планирование должно позволить приспособливаться к быстроизменяющимся условиям. Особенно это актуально для российских банков, которым приходится работать в условиях весьма противоречивого рынка.

Стратегический, долгосрочный план маркетинга, разрабатываемый на 3-5 и более лет, должен характеризовать главные факторы и силы, которые на протяжении этого периода, как ожидается, будут воздействовать на банк, а также учитывать стратегию развития и долгосрочные цели с указанием ресурсов, необходимых для их реализации. Долгосрочный план следует ежегодно уточнять и на его основе разрабатывать тактический план, который детализирован в гораздо большей степени и составляется на более короткий отрезок времени.

Планы должны включать в себя анализ текущего состояния самого банка и рынка, понятные и измеримые цели, методы их достижения и временные периоды планируемых процессов. Причем, если стратегические планы определяют выбор долгосрочных целей банка, методы их достижения и необходимые для их реализации организационные структуры, то тактические планы конкретизируют долгосрочные цели и задачи, устанавливают бюджеты и конкретные показатели продаж банковского товара.

Применение банковского маркетинга позволит избежать ошибки, которая допускается при стратегическом планировании. Так, часто стратегические планы строятся путем добавления к показателям текущего года определенной величины, т.е. строятся по методу экстраполяции. Однако, это скорее не долгосрочный стратегический план, а последовательный ряд краткосрочных тактических планов. Такие планы не содержат, как правило, выбора альтернатив и учета изменений рынка. При реальном стратегическом планировании с элементами маркетинга банк, имея четкий анализ предыдущих результатов, должен анализировать и прогнозировать, например на 3-5 лет, состояние рынка, спрос потребителей и поведение конкурентов, сопоставлять эти прогнозы со своими сильными и слабыми сторонами и, исходя из этого, выводить планируемые показатели на период 3-5 лет.

Внедрение элементов маркетинга в стратегическое планирование деятельности банка потребует напряженной исследовательской работы, результатом которой должен стать массив информации, необходимый для принятия оптимальных решений. Банк должен принять меры для получения необходимой *специализированной* информации. Эта информация может быть получена в результате специальных исследований, которые можно подразделить с точки зрения их целей на:

- *зондажное* исследование, позволяющее выявить разнообразные идеи и гипотезы;
- *описательные* исследования, с помощью которых получают необходимую информацию о различных гипотезах;
- *экспериментальное* исследование, в ходе которого проверяются различные гипотезы и предположения.

Использование маркетинговой информации дает возможность снизить степень неопределенности в процессе принятия управленческих решений. Это требует сбора, передачи, хранения, обработки и выдачи значительных объемов разнообразной по характеру информации. Поэтому *внедрение элементов маркетинга в деятельность российского банка предполагает создание постоянно функционирующего информационного процесса.*

Основываясь на информации и порождая новые информационные потребности, эффективный маркетинг объективно предопределяет необходимость в современных методах и средствах коммуникаций, создании развитой информационной базы.

Системно проводимые исследования банковского рынка преследуют ряд целей:

- отслеживание изменений на рынке в целом и на банковском рынке, оценка и внесение изменений в существующие цели и стратегии банка, а также разработка новых рыночных идей;
- снижение степени неопределенности в принятии управленческих решений, оценка соответствия принятых решений нуждам и запросам клиентов банка;
- наблюдение и контроль за деятельностью банка.

Банковский маркетинг обеспечивает управляющую систему банка достоверной, оперативной, адресной и достаточной информацией, позволяющей принимать решения по адаптации банка к изменениям внешней (рыночной) среды и обеспечивающие устойчивое положение банка с оптимальными показателями его деятельности.

Сегодня достаточно распространено создание банками собственных подразделений маркетинга. Вместе с тем, существует и другой взгляд: считается, что маркетинг должен быть делом не конкретного

подразделения, а каждого сотрудника фирмы. Российские банки при решении данной проблемы должны избегать крайностей и исходить из тех задач, которые им приходится решать на этапе развития, а также уровня размеров и организационно-экономических возможностей банка.

Маркетинг, действительно, является задачей практически всех основных подразделений банка. Очевидно, что сегодня на первом плане для российских банков стоят задачи не потребительского, а производственного и товарно-сбытового менеджмента. В этих условиях, учитывая специфику банковского маркетинга, целесообразно создание в банках специализированных маркетинговых подразделений. Их задачей является обеспечение руководства банка достоверной информацией для принятия стратегических решений, а для основных подразделений банка использовать в их оперативной деятельности. Кроме того, это подразделение должно обеспечивать движение маркетинговой информации во внешнюю среду банка, с целью формирования спроса на банковские услуги, создания системы внешних коммуникаций (в том числе связи с общественностью), формирования положительного образа банка и т.п. Такое подразделение может решать различные задачи, определяемые уровнем развития, размерами капитала и особенностями работы банка; его существование необходимо для банков, внедряющих маркетинг в управление своей деятельностью.

Нужно отметить, что в отличие от западных банков, для многих из которых характерной является специализация деятельности, для России свойственна, наоборот, ее универсализация, несмотря на соответствующие названия банков.

Эта универсализация связана с тем, что банкам для получения прибыли приходится решать задачи продажи как можно большего количества услуг по цене, приемлемой для клиента. Это, а также ограниченная клиентская база, заставляют банки искать новые услуги и новые доходы во всех возможных сферах деятельности, даже в таких, в которых банки раньше не работали.

В современных условиях организационная структура большинства российских банков построена по производственному признаку; банк создает подразделения, занимающиеся отдельными видами банковских продуктов и услуг или по группам клиентов, и взаимодействующие с финансовыми и другими обслуживающими подразделениями. Думается, что этот подход в целом соответствует современному состоянию российского финансового рынка и задачам, которые приходится решать отечественным банкам.

Однако, с учетом объективных тенденций развития рынка и опыта деятельности банков в индустриально развитых странах, российские банки, которые стремятся сегодня получить наибольшие конкурентные преимущества и подготовиться к грядущим изменениям на рынке, необходимы определенные изменения в принципах построения банковского учреждения.

В организационной структуре российских банков и их важно учитывать работу с основными группами клиентов: клиенты-предприятия (юридические лица) и граждане (физические лица). Их проблемы, соответственно, значительно отличаются друг от друга, следовательно должны отличаться и принципы работы с этими клиентами. Так, юридические лица в большинстве случаев имеют возможность легче разобраться в сущности предоставляемого банком товара, для них обычно разрабатываются индивидуализированные договоры, а работу с ними организуют квалифицированные сотрудники. В то же время, физическим лицам обычно предлагаются максимально стандартизированные продукты и услуги.

Существенная разница в работе с двумя основными группами клиентов, несомненно, должна найти свое отражение и в организационной структуре российских банков.

В некоторых случаях, в особенности, учитывая существующую универсализацию деятельности многих отечественных банков, целесообразно было бы первично построить банковскую организацию не по производственному, а по "потребительскому" принципу, например, создать отделы юридических и физических лиц, внутри которых уже иметь специализированные подразделения по видам банковских товаров или по их технологическим циклам. Не стремясь сразу к таким радикальным переменам, многие банки продолжают сохранять свое построение, основанное на видах своих товаров (по производственному принципу), но в то же время они начинают создавать внутри основных подразделений структуры, ориентированные на различные целевые группы клиентов (по потребителюскому принципу).

Как известно в маркетинге используется сегментирование рынка, и выделение целевых групп клиентов. Российские банки, не отказываясь от универсализации и пополнения своих доходов за счет всех видов продаваемых банковских товаров, могут концентрировать дополнительные финансовые, организационные и интеллектуальные усилия на стратегически важных группах клиентов и видах банковских продуктов и услуг.

Российская действительность выдвигает также проблему повышения финансовой культуры в обществе. Результаты различных исследований, свидетельствуют о том, что значительная часть потенциальных клиентов, прежде всего физических лиц, относится к банковским операциям с предубежденностью и недоверием; в то же время, зачастую доходы населения настолько малы, что их не достаточно на сбережения и инвестирование. Уплата различного рода комиссионных многими понимается не как приобретение защиты от различных неблагоприятных событий экономической конъюнктуры, а как просто трата денег. В этих условиях банкам необходимо объединить свои усилия в деле повышения финансовой культуры общества.

Вся система коммуникаций банка должна обеспечивать перенос его идеального образа на практику как во внешней, так и во внутренней среде. Эта система образует основу для многих действий: от выбора фирменного

знака до оформления помещений, от "телефонной визитной карточки" (работа секретариата) до классической рекламы. Таким образом, одним из условий эффективной маркетинговой деятельности является разработка программы коммуникаций с двумя взаимосвязанными целями: "сделать известным" и "сделать привлекательным".

#### **2.4. Отбор целевых рынков**

Ключевой задачей маркетинга вообще, и в банковской сфере в особенности, является исследование рынка. Для ее решения осуществляется сбор необходимой информации, изучение товара, определение его цены, организация сбыта.

Сбор информации необходим для выявления реального и потенциального рынков коммерческого банка, изучение потребностей и перспектив этого рынка, делается сравнение рынка конкретного коммерческого банка с рынками других конкурирующих банков.

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

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

#### **Изучение спроса**

На состояние спроса влияют следующие факторы:

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

Процесс изучения спроса сводится к двум составляющим:

1. изучение текущего спроса;
2. прогнозирование спроса.

Это создает базу для исследования возможностей и целесообраз-

ности функционирования банка на том или ином рынке потребителей и дает основу для сегментирования рынка.

### Сегментирование рынка

Существенное значение для детального анализа рынка имеет его сегментация, заключающаяся в том, что для определения своих преимуществ по сравнению с возможностями банк ищет и находит наиболее подходящий ему сегмент рынка, выявляет конкретные группы потребителей, служащих предметом повышенного интереса банка, в отношении которых будут проводиться интенсивные исследования и работа по продвижению услуг.

В основе сегментации рынка лежит:

а) характер банковских услуг (кредитные, операционные, инвестиционные и прочие);

б) клиентурный признак (юридические и физические лица, корпорации, банки-корреспонденты, государственные органы).

В маркетинговой практике применяется географическая, демографическая, психо-культурная и поведенческая сегментация.

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

*Демографическая сегментация* основывается на социально-профессиональном делении населения (по полу, возрасту, доходам и т.п.). Банк выявляет интересующие его группы клиентов и работает с ними для максимального привлечения.

В последнее время существенно возросла роль *психо – культурной сегментации*, учитывающей отношение клиентов к предлагаемой банком услуге. Характер отношения зависит как от социального положения, так и от специфических особенностей человека. При такой сегментации на основе стабильных признаков происходит объединение населения в различные социальные группы.

*Поведенческая сегментация* проводится на основе изучения досье, имеющегося в банке на каждого клиента. При этом определяется состояние счёта и характер операций, осуществляемых банком.

## *Сегментирование по клиентурному признаку*

Определение целевых рынков и его сегментация для банка совершенно необходимы. Выгоды от определённого вида услуг, как правило, целесообразны лишь для определённых групп клиентов. Для других групп такие услуги могут быть или слишком дорогими, или в данный момент бесполезными. Группа клиентов, подходящая для данной услуги, образует целевой рынок. Клиент банка может выступать как часть нескольких целевых рынков, предназначенных для различных видов услуг, оказываемых банком.

Для продвижения банковских товаров на рынок и реализации следует дифференцировать клиентов и определить тех, которые могут выступать в качестве их потребителя. Они имеют разные вкусы и потребности. Их нужно изучать, воздействовать на них, для чего требуется применение разной маркетинговой стратегии.

Метод сегментации рынка, представляющий разделение неоднородного рынка на ряд более мелких, однородных сегментов, позволяют, в свою очередь, выделить клиентов, у которых близки или даже идентичны интересы и потребности.

Сегментация открывает возможность:

- более точно оценить целевой рынок с точки зрения потребностей клиентов;
- выявить преимущества или недостатки деятельности банка в освоении конкретного рынка;
- более рельефно отчётливо поставить цели и прогнозировать реальность успешного осуществления маркетинговой программ.

Для проведения сегментации требуется соблюдение следующих условий:

- сегмент должен быть достаточно весомым, чтобы были оправданы расходы;
- ответная реакция группы людей на действие банка или субъектов хозяйствования, выбранных в качестве целевого рынка, должна выгодно отличаться от реакции других сегментов.

С точки зрения клиентской базы обычно выделяют 5 сегментов:

1. Юридические и физические лица, являющиеся собственниками или ведущие операции с недвижимостью.
2. Корпорации, финансово-промышленные группы.
3. Институциональный рынок (банки-корреспонденты).
4. Правительственный рынок (органы федерального и регионального правительства, местные органы власти).
5. Юридические и физические лица по линии доверительных услуг.

В организации и осуществлении сегментации возможны различные варианты.

Так, иногда делят весь рынок на отдельные участки (регионы, города, районы и т.д.) в зависимости от их расположения, сегментируя по **географическому признаку**. **Возрастное деление** людей позволяет банку определить другие целевые рынки в общей массе клиентуры. На основе статистического распределения клиентуры по выбранным признакам, можно затем определить и виды банковских товаров для предложения клиентам.

В России внимание коммерческих банков в силу объективных причин сосредоточилось в основном на двух рынках: свободных денежных средств и валюты.

Рынок свободных денежных ресурсов в России традиционно является рынком продавца и, следовательно, для того чтобы успешно работать в такой среде в качестве покупателя, аккумулировать значительный объём ресурсов, нужен маркетинговый подход к решаемой задаче. Банк определяет, какие маркетинговые действия он должен предпринять, почему они необходимы, где и когда будут предприняты, оценивается текущее положение банка, его будущая ориентация. Для этого рынок свободных денежных средств делится на сектора согласно видам обращающихся на них ресурсов.

### ***Сегментирование по характеристикам предлагаемых банковских товаров***

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

При сегментации рынка по этому признаку часто выделяют 4 группы:

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

Этот вид сегментирования дает лишь укрупненную картину структуры банковского рынка.

## *Сегментирование рынка по нескольким переменным*

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

*Например:*

1) Сегментация по географическому принципу (в %):

<b>СЕГМЕНТ</b>	<b>СЕВЕР</b>	<b>ЮГ</b>	<b>ЗАПАД</b>	<b>ВОСТОК</b>	<b>ИТОГО</b>
Количество потребителей	45	25	20	10	<b>100</b>

2) Сегментация по уровню доходов (в %):

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

Объединим первые 2 матрицы и получим следующие данные (в %)

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

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

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

$$S = A_1 \times A_2 \times \dots \times A_n, \text{ где} \quad (3)$$

$n$  - число сегментационных переменных,

$A_1$  - число сегментов рынка по первой переменной;

$A_2$  - число сегментов рынка по второй переменной

$A_n$  - число сегментов рынка по  $n$ -й переменной

$S$  - число сегментов рынка по всем переменным.

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

## ***Отбор целевых сегментов***

Отбор целевых сегментов рынка связан с выявлением среди них наиболее привлекательных для обслуживания. Наибольшей привлекательностью отличаются те сегменты, где довольно большой объем сбыта банковских товаров, высокие темпы роста рынка, оптимальная норма прибыли, незначительная конкуренция, слабая чувствительность к ценам, невысокие требования к качеству обслуживания.

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

## ***Позиция банковских услуг на рынке***

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

Возможны два варианта действий:

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

Банк должен быть уверен, что сможет вытеснить конкурентов, ему необходимо предоставлять продукты, услуги, операции с характеристиками, которых нет у конкурентов.

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

Посредством позиционирования банк может определить лучший способ внедрения в избранный целевой сегмент.

На основе изучения информации о рынке коммерческий банк разрабатывает свою маркетинговую политику, которая может быть различна: продажа освоенных банковских товаров старым клиентам, реализация прежних новым клиентам на старом рынке, продажа старых услуг на новом рынке, оказание новых услуг на старом, давно освоенном рынке, предоставление новых банковских товаров на новом рынке и др. Опыт показывает, что этот последний тип стратегии банка является наиболее рискованным, но, обычно, и самым прибыльным.

## ***Пример практической сегментации рынка***

Необходимым условием проведения маркетингового исследования

является поиск представительной и надёжной информации, которая в дальнейшем используется для нужд банка.

Рассмотрим условный пример. Банком были произведены исследовательские работы по сегментации рынка банковских услуг (демографическая, психо - культурная). В результате исследований были получены следующие данные, представленные в таблицах 2.1.-2.2.

Таблица 2.1.

**Сегментация рынка банковских товаров по уровню образования в возрасте 18 лет и старше**

Уровень образования	Объём сегмента населения в %			
	Высшее	7,2	7,2	6,2
Среднее специальное	14,9	18	8,3	8,3
Среднее общее	8,3	18	8,3	8,3
Начальное, неполное среднее	11,1	11,1	11,1	17,7

Таблица 2.2.

**Сегментация по уровню материальной обеспеченности клиентов**

Уровень материальной обеспеченности семей пользующихся услугами ПСБ	
Хорошо обеспеченные	16,9
Не нуждающиеся	43,7
Нуждающиеся	22,9
Остро нуждающиеся	16,9

Таблица 3

**Сегментация по половому признаку (в %)**

Мужчины	45,2
Женщины	54,8

В дальнейшем специалисты банка сравнивали сегменты по их привлекательности, используя индекс выгодности при ориентации на объём сегментов ( $I_{V-s}$ )

$$I_{V-s} = R_{V-s} / R_{\min}, \text{ где} \tag{4}$$

$R_{V-s}$  – объёмный рейтинг выгодности  $s$  – сегмента;

$R_{\min}$  – объёмный сегмент выгодности  $\min$  сегмента.

При оценке сегментов использовались принципы:

- наличие свободных денег;
- наличие сберегательной установки;
- намерение использовать услуги банка.

**ГЛАВА 3. Система планирования**

### 3.1. Стратегическое планирование

Стратегия маркетинга это выбор наилучших путей достижения целей банка средствами маркетинга (см. схему 3.1.). Как коммерческие предприятия банки должны определять своё развитие, исходя из конкретных целей, которые они перед собой поставили, что придаёт всем действиям банка на рынке чёткую направленность и делает принимаемые частные решения банка по различным вопросам более эффективными и последовательными.

Обычно у банка имеется несколько целей, которых он хочет достичь. Одни из них имеют количественную, а другие описательную формулировку.

Цели банка могут быть определены заранее – прямо или косвенно. Банки, не определившие окончательного своего места на рынке, формулируют цели, исходя из своих внутренних и внешних оценок, с учётом реальных возможностей и тех трудностей с которыми он сталкивается.

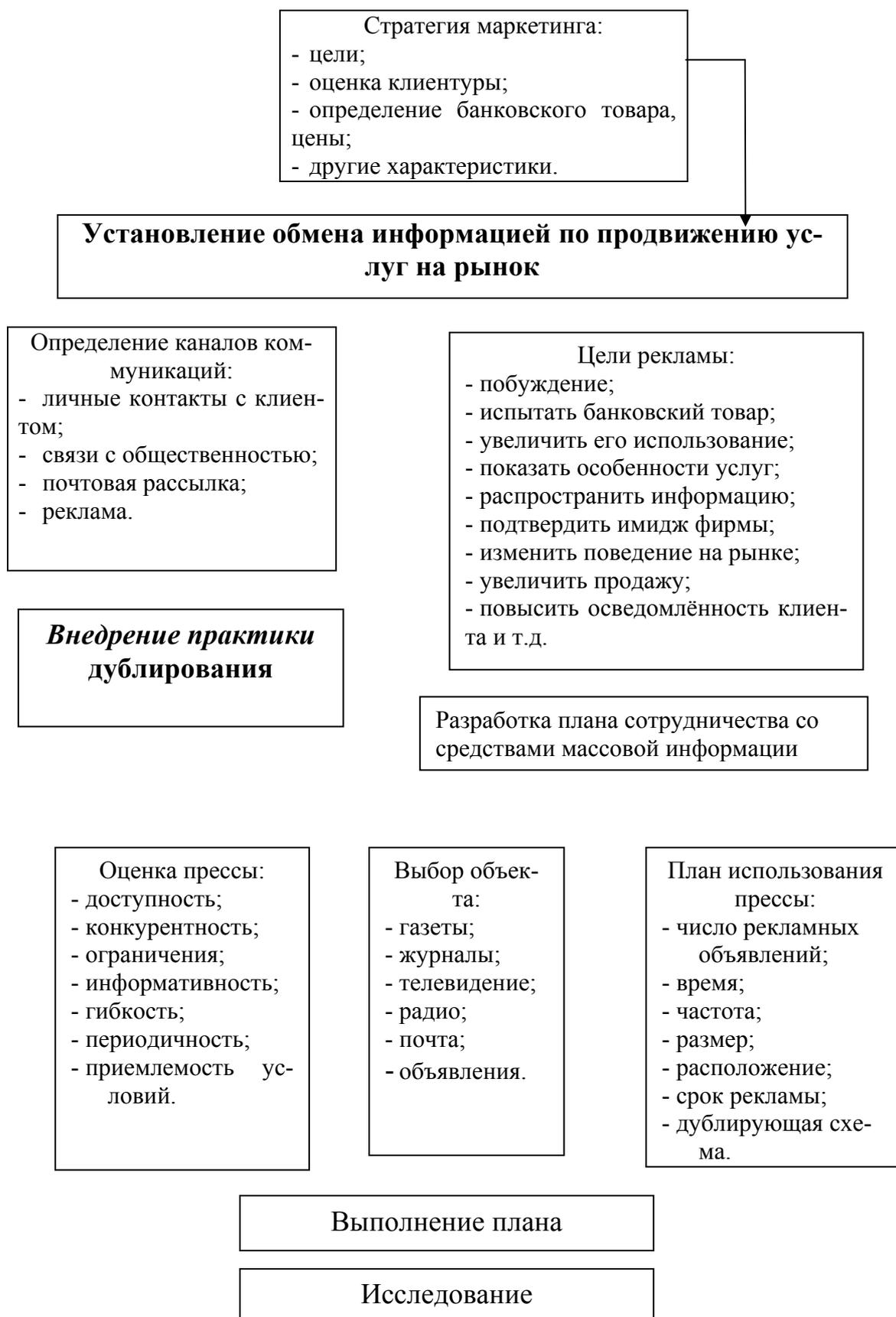
В банке, осуществляющем глубокую проработку целей, обычно существует некая иерархическая структура целей: перспективные цели банка; среднесрочные цели; краткосрочные цели.

Разработка маркетинговой стратегии начинается с формирования группы из опытных специалистов по экономическому прогнозированию, которые подготавливают детальный анализ сильных и слабых сторон банка, благоприятных и негативных факторов, с которыми банк может столкнуться в своей деятельности в течение предстоящих 3-5 лет. при этом внимательно анализируется среда и условия, в которых будет функционировать банк (политические, экономические, социальные, технологические факторы, возможные изменения банковского законодательства).одновременно подготавливается анализ результатов деятельности и других ключевых показателей банка за прошедшие 2-3 года. Эти материалы составляют основу документа, который характеризует текущее положение банка и ситуацию, в которой он может быть через 3-5 лет.

Определив стратегические задачи ,группа формирует линию движению банка от его текущего положения к намеченным целям. Эта линия изложена в докладе, который рассматривается и утверждается Правлением.

Для обеспечения выполнения поставленных задач осуществляется распределение ресурсов: определяются размер выделяемых инвестиций, технологическое обеспечение, количество работников, помещение. На основе этих показателей и утверждённой стратегии каждое подразделение банка, подготавливает рабочие планы на предстоящей период, которое включается в детализированный бюджет.

Успех и неудача в достижении целей могут быть определены только в сравнении с поставленными задачами, что обуславливает необходимость системы контроля за ходом выполнения планов со стороны руководства.



*Рис.10 Разработка банком стратегии маркетинга*

Он обеспечивает тесную координацию работы между подразделениями банка, вовлекает в процесс разработки основных направлений его деятельности и выполнение поставленных задач как отдельных специалистов, так среднее и высшее руководство.

Особенность современного маркетингового планирования в банках является в том, что приоритет отдаётся стратегическим планам, а не текущим. Оценка качества работы банка, каждого подразделения осуществляется по степени выполнения показателей, установленных в стратегической программе, которая, в свою очередь, имеет следующую структуру:

1. Исходные условия и оценка среды, в которой банк будет функционировать.
2. Приоритеты рынка.
3. Оценка сильных и слабых сторон банка.
4. Ожидаемые результаты.

На основе стратегической программы составляется перспективный план, который состоит из следующих пунктов:

- миссия банка;
- установление целей банка;
- анализ исходного положения рынка;
- факторы, воздействующие на стратегию банка;
- оценка опасностей и возможностей банка (выявление возможных трудностей, сильных и слабых сторон, анализ перекрестного влияния сильных и слабых его позиций);
- стратегия развития хозяйственного портфеля банка;
- стратегические изменения в регулируемых факторах (сегментация рынка, изменения широты охвата обслуживаемого рынка, набора предоставляемых услуг, и темпов и масштабов введения новых продуктов и услуг, цен на них, уровня продаж, способов охвата рынка, результативности деятельности банка;
- предполагаемые финансовые результаты.

Планы разрабатываются на:

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

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

Разрабатываются три группы планов:

1. планы подразделений (отделений и других структурных подразделений банка);
2. планы клиентов (юридических лиц);
3. планы отдельных банковских продуктов и услуг.

Каждый из этих планов является составной частью плана маркетинга.

### 3.2. Планирование комплекса маркетинга

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

Планирование комплекса маркетинга осуществляется в соответствии с решением о позиционировании банковских товаров, т.к. оно продукта определяет требования к его параметрам, цене, способу реализации, рекламной кампании, стимулированию сбыта и другим элементам комплекса маркетинга (см. схему 3.2.).

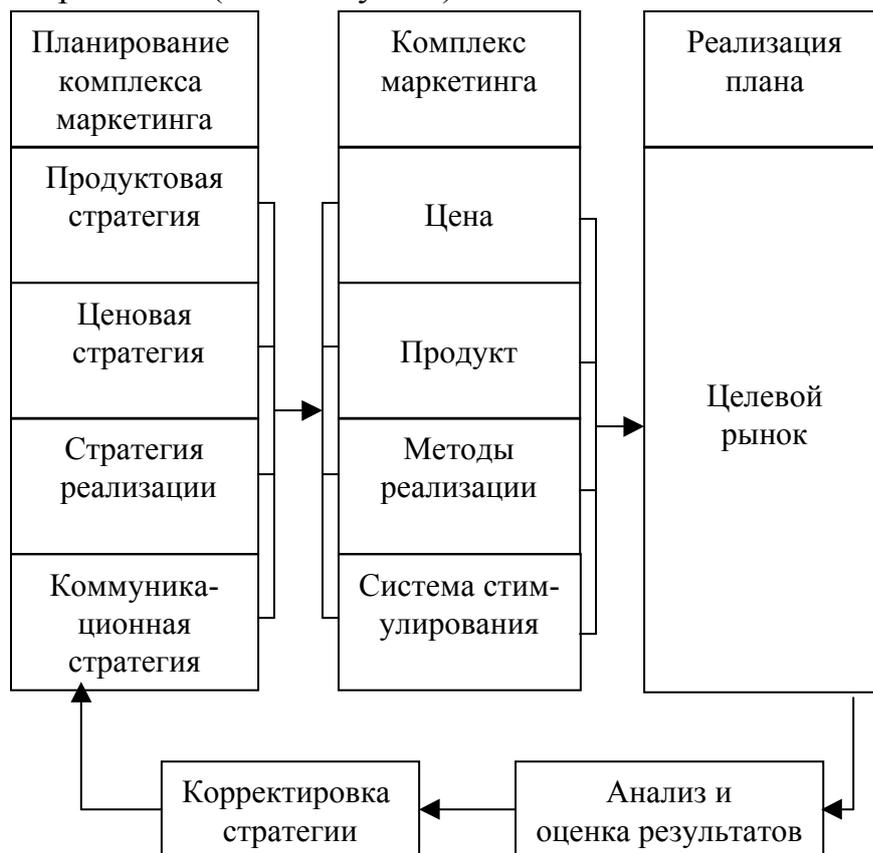


Схема 3.2. Планирование и управление реализацией комплекса маркетинга в банке.

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

#### ***Продуктовая стратегия***

Разработка продуктовой стратегии состоит из двух последовательных этапов:

- анализ существующего продуктового ряда;
- решения по оптимизации его структуры и разработки продуктово-новинок. В стратегии продуктового ряда особое внимание уделяется банковским услугам. Анализ существующих банковских услуг проводится с целью оценки уровня удовлетворения потребностей клиентуры.



*Схема 3.3. Основные (базовые) услуги коммерческого банка.*

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

Процесс создания продуктов-новинок обычно состоит из 5 стадий:

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

### ***Ценовая стратегия***

Целевая направленность банка, ориентированного на маркетинг, отводит цене одно из основных мест, так как создает возможность сформировать прибыль в заданном объёме.

Поскольку методы ценовой конкуренции в России не исчерпали себя, поэтому цена способна выступать орудием конкурентной борьбы за рынки сбыта, потенциальных клиентов, рост объёма услуг и т.д. Кроме того большинство мелких, средних банков не обладают ещё достаточными ресурсами для того, чтобы активно использовать методы неценовой конкуренции.

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

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

Из мировой практики банковских стратегий ценообразования известно, что этот процесс состоит из ряда последовательных этапов (схема 3.4.).

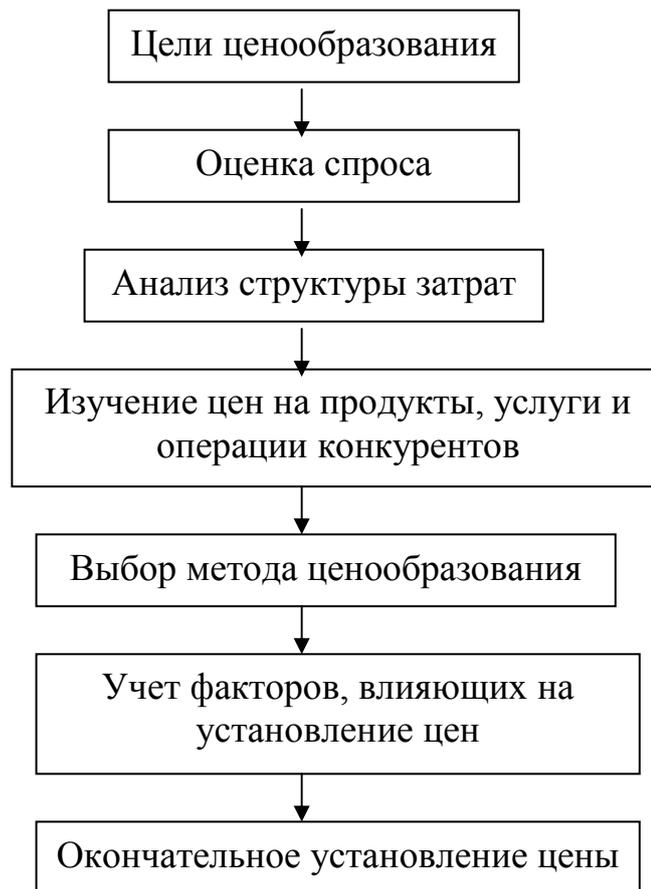


Схема 3.4. Этапы установления цены на банковский товар.

На этапе выяснения **целей ценообразования** выясняется роль цен в достижении магистральных (стратегических) целей маркетинга (обеспечение выживаемости, прибыли, завоевание лидерства и т.д.)

На этапе **оценки спроса** происходит анализ рынка сбыта (оценка динамики спроса; определение вероятных объёмов банковских товаров, которые реально возможно регулировать на рынке в течение конкретного отрезка времени по предполагаемым ценам; эффективность рекламы; сезонность и другие показатели, которые по мнению банка должны входить в комплексный анализ рынка сбыта).

На этапе **анализа структуры затрат** происходит оценка изменений суммы издержек при различных уровнях объёма предоставляемого продуктового ряда и при использовании различных технологий (наиболее часто используется анализ услуг рентабельности).

На этапе **изучения цен у конкурентов** осуществляется анализ цен на аналоги услуги, установленные конкурентами (качество и скорость обслуживания клиентов, соответствие услуг по желаниям клиентов, комплексный характер их предоставляемых услуг и т.д.), положение банка на рынке относительно конкурентов.

На этапе **выбора метода ценообразования** пути и методы формирования цены избираются банком с учётом общественного авторитета,

имиджа банка, его территориального месторасположения, наличия сети филиалов и отделений, воздействия государственных органов, акционеров или многих других обстоятельств.

В зависимости от контингента клиентов и степени (величины) их охвата банковскую рекламу делят на:

1) Общую (или широкую), адресованную всем существующим и потенциальным клиентам;

2) Частную (или узкую), которая обращена к определённой категории клиентов.

По оценкам специалистов, бум телевизионной рекламы о банках и банковских продуктах пришёлся на 1992-1994 г.г. В настоящее время реклама банков в основном осуществляется в различных печатных органах. Прослеживая связь между рекламными усилиями и открытием счетов в коммерческих банках в РФ, можно сделать следующие принципиальные выводы:

- на негативное восприятие банков со стороны широких масс населения большую роль сыграл экономический кризис 1998 г.: реклама до сих пор не может до конца преодолеть возникший барьер недоверия (исключение составляет Сбергательный банк РФ);

- в своей деятельности банки начали использовать новые рекламные инструменты и технологии, базирующиеся на увеличении рекламного бюджета, позволившие расширить клиентскую сеть;

- некоторые банки вышли на более высокий уровень рекламы, для которого характерна разработка и реализация серьёзной рекламной политики. Банк начинает планомерно заниматься своим имиджем, который со временем эффективно выполняет рекламные функции. Это позволяет минимизировать затраты на прямую рекламу и получать отдачу от так называемой косвенной рекламы.

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

- скользящая падающая цена (на продукты/услуги массового спроса, снижается по мере повышения спроса);

- долговременная цена (для продуктов/услуг массового спроса, реальная прибыль при снижении издержек);

- цена потребительского сегмента рынка (на услуги-аналоги для различных групп клиентов и их потребностей);

- эластичная цена (динамична в зависимости от изменения конъюнктуры);

- преимущественная цена (банки-лидеры за счет снижения цены увеличивают массу прибыли от роста объемов сбыта);

- договорная цена (на отдельные виды банковских товаров со значительной скидкой при выполнении клиентом определенных условий).

Для услуг-новинок банки используют:

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

Ценовая стратегия жестко связана с общей стратегией банка.

### *Стратегия реализации*

Доведение банковского продукта/услуги до потребителя - одна из основных задач, решаемых в рамках маркетинговой деятельности. Цель достигается с помощью различных способов реализации (систем доставки), прежде всего банковских услуг:

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

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

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

В процессе выбора используется метод выявления ареалов (зоны) влияния различных банковских единиц (рис. 3.1.).

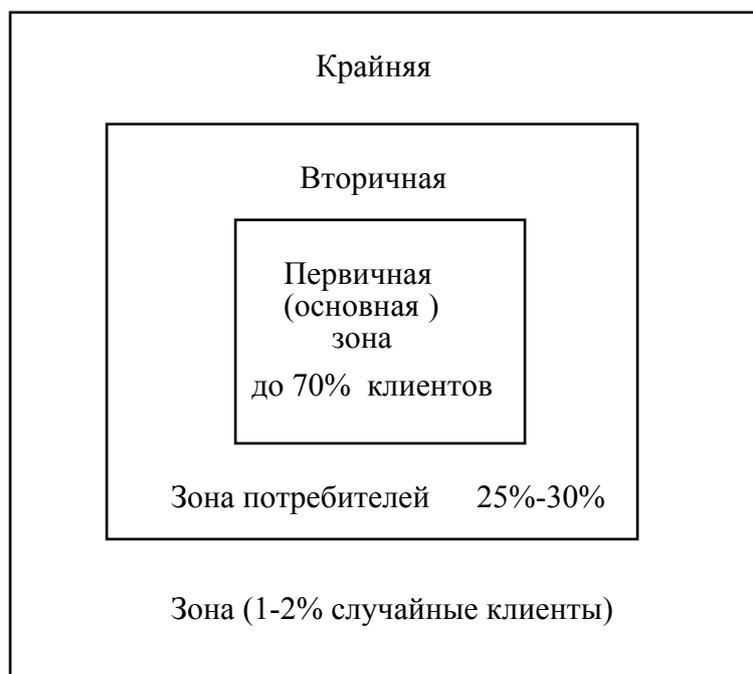


Рис.3.1. Ареал деятельности отделений банка.

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

Важную роль в маркетинговых программах играют *отделения банков*. Ранее управляющие отделениями не считали себя продавцами банковских услуг. Сегодня многие банки намеренно назначают на пост управляющего отделением специалиста по маркетингу, чтобы расширить экспансию банка в определённом районе. Новые системы распространения имеют более целенаправленный характер на определённые группы потребителей, но некоторые банковские товары могут быть реализованы исключительно при личном присутствии клиента и служащего банка, что предполагает традиционную систему распространения. Как для универсальных, так и для специализированных отделений немаловажным является вопрос размещения. При определении предполагаемого местонахождения отделения банк учитывает уровень конкуренции и характер конкурентов, анализирует численность и возможности потенциальных клиентов, удобство расположения и т.д.

Исходя из анализа своих возможностей и потребностей потенциальных клиентов банк устанавливает график работы своих отделений. Например, многие российские банки в последнее время применяют практику дежурных отделений банка, которые работают по субботам, особенно отделения, которые работают с клиентами розничного рынка.

Основной метод распространения – персональная продажа, в процессе которой менеджеры банка должны убедить потенциального покупателя отдать предпочтение именно их продукту или услуге. Таким об-

разом, персональную продажу можно считать также одним из методов стимулирования сбыта, который в последнее время приобретает всё большее значение. Совершенствование персонального обслуживания клиентов корпоративного рынка включает в себя также увеличение числа специально подготовленных консультантов субъектов хозяйствования, особенно малых предприятий, имеющих счета в местных отделениях банка.

### *Коммуникационная стратегия*

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

Банк постоянно участвует в сложной коммуникационной среде, контактирует со своей клиентурой, Центральным Банком РФ, различными финансовыми институтами, разными контактными аудиториями. Задача банка состоит в формировании и поддержании желаемого образа и банка как организации в целом в глазах общественности и своей существующей и потенциальной клиентуры.

Структура комплекса стимулирования имеет следующий вид (схема 3.5.).



Схема 3.5. Комплекс стимулирования.

Процесс разработки стратегии коммуникаций проходит следующие этапы:

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

Стратегия коммуникаций включает планирование отдельных ее элементов например, технологий личной продажи.

Процесс *личной продажи* включает следующие этапы:

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

## ***Стимулирование сбыта***

Стимулирование сбыта включает следующие этапы:

1. разработку программы стимулирования сбыта;
2. тестирование мероприятий по стимулированию сбыта;
3. реализация программы стимулирования сбыта;
4. анализ результатов стимулирования сбыта.

Стимулирование сбыта может проводиться банком по основным трём направлениям:

- стимулирование потребителей;
- стимулирование работников банка;
- стимулирование посредников.

К средствам ***стимулирование потребителей*** банковских продуктов/услуг 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 спроса на продукты и услуги, привлечение новых клиентов, поощрение к использованию отдельных услуг и т.п.

***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, моральное поощрение и др.

Для ***стимулирования посредников*** используются совместная реклама, системы специальных скидок.

## ***Рекламная стратегия***

Рекламная стратегия включает в себя:

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

Многие специалисты расценивают банковскую рекламу как один из сложнейших ее видов. Как показывает практика, коммерческие банки, успешно осуществляющие свою деятельность в конкурентных условиях,

решают данную проблему с помощью профессионально организованной службы рекламы и информации.

К *основным функциональным задачам банковской рекламы* относятся:

- информирование клиентов об ассортименте или конкретной услуге;
- убеждение клиентов в полезности рекламируемой услуги или продукта;
- побуждение клиентов к пользованию предлагаемой услуги или продукта.

В зависимости от соотношения «условия – намерение», различают следующие *виды рекламной кампании*, осуществляемой банком:

Вводная реклама, когда ставится задача по ознакомлению существующих и потенциальных клиентов с новым видом банковской услуги;

Экспансивная реклама, направленная на привлечение новых клиентов и, следовательно, расширение доли банка на рынке услуг;

Напоминающая реклама, которая нацелена на удержание клиентов и доли рынка;

Информационная реклама, используемая при изменениях в оказываемых услугах, появлении новых и т.п.

### ***Public Relations (PR)***

Public Relations (PR) как элемент коммуникационной стратегии предполагает целенаправленную деятельность банка по выработке достижения взаимопонимания с окружающими его субъектами с целью доброжелательного отношения к своей деятельности. В основе PR лежит умение и желание наладить контакт, выгодную обоюдную связь с общественностью.

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. Эти действия могут быть направлены как на внешнюю среду, так и на сотрудников самого банка.

## **ГЛАВА 4. Маркетинговая служба банка и система маркетингового контроля**

### **4.1. Маркетинговая служба банка и структура**

Специфика работы банка на рынке, особенности стратегической программы, среды, в которой он действует и целый ряд других факторов определяют его организационную структуру, которая призвана максимально соответствовать обстановке рынка. В базовом коммерческом банке должны присутствовать следующие структурные организационные звенья:

- правление банка;
- подразделение автоматизации банковских работ;
- подразделение бухгалтерского учёта и отчётности;
- подразделение маркетинга и аналитических исследований;
- подразделение стратегического развития;
- подразделение трастовых операций;
- подразделение по работе с вкладами населения;
- подразделение депозитов и ценных бумаг;
- подразделение долгосрочного и краткосрочного кредитования и инвестиций.

Банки в базовую структуру вносят различные изменения, с тем чтобы она содействовала выполнению поставленных перед ними задач.

Структура банка не представляет нечто застывшее, а постоянно модернизируется в соответствии с его новыми целями и задачами. В то же время на организационное строение банка большой отпечаток откладывает его внутренняя культура, наличие традиций, определяющих основы поведения руководителей и сотрудников.

Любые изменения в структуре банка, которые обусловлены внедрением в практику новых услуг, изменениями в характере обслуживания клиентов, намерением руководства расширить степень охвата рынка, использованием более совершенной техники, новых методов работы – порой коренным образом изменяют требования (в том числе в области маркетинга) к персоналу банка.

Для решения кадровых проблем для российских коммерческих банков рекомендуется следующая система мероприятий: обеспечить продвижение по службе только по достигнутым результатам с учётом умения ладить с другими людьми; всемерно «продвигать» молодежь, максимально ей помогая; принимать на работу только на конкурсной основе; формировать собственные кадровые фонды, вести кадровую статистику; осуществлять ротацию кадров; создавать условия для постоянного повышения квалификации сотрудников; систематически поводить жёсткие аттестации; заранее готовить работников на перспективу; брать на работу только с испытательным сроком; всемерно содействовать раз-

витию инноваций, рационализация и т.д.; ориентировать работников на долгосрочный позитивный результат; постоянно проводить социологические исследования; управлять коллективом на основе предвидения возможных изменений; не допускать конфликтных ситуаций; наладить постоянное обучение кадров.

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

К наиболее распространенным ОСУ можно отнести следующие:

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

**Бюрократические ОСУ** имеют три формы:

- функциональные ОСУ предполагают деление банковской деятельности на отдельные функции, реализация которых обеспечивает достижение целей банка;

- дивизиональные ОСУ - деятельность банка структурируется по видам банковских продуктов, группам потребителей или региональным признакам;

- ОСУ банков, действующих на международных рынках - глобальные структуры с региональной и продуктовой ориентацией.

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

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

С организационной структурой банка связано и построение маркетинговой службы банка.

Опыт работы банков убеждает, что для успешной деятельности банку необходима служба маркетинга. Ее организация звена такого рода во многом зависит от уровня развития банка и его структуры. Недавно созданные мелкие и средние коммерческие банки, которые предоставляют клиентам ограниченный набор услуг и действует на небольшом

территориальном пространстве, обычно имеют небольшую группу по маркетингу, работающую по функциональному признаку.

Крупные банки, как правило, создают специальные отделы маркетинга, занимающиеся всем спектром рыночных проблем. Для них характерны следующие направления деятельности:

- обеспечение рынка сбыта банковских товаров;
- определение характера функционирования банка на рынке;
- налаживание партнерских отношений с клиентурой;
- создание условий для конкурентоспособности банка;
- формирование ценовой политики;
- реклама;
- развитие «паблик рилейшнз»;
- изучение конкурентов;
- анализ рыночной ситуации;
- совершенствование маркетинговой политики.

Особое внимание маркетингу уделяется банками, развивающими международные связи. Некоторые банки стремятся создать и расширить сеть своих филиалов за рубежом, включая государства СНГ. Это перспективное направление, которое открывает для российских банков новые возможности.

Опыт показал, что для того, чтобы работать в сфере банковского маркетинга, сотруднику необходимо обладать глубокими профессиональными знаниями и широким кругозором. Поэтому к специалистам по банковскому маркетингу предъявляются следующие требования:

- наличие макроэкономических познаний;
- детальное знание рынка, законов его развития;
- изучение специфики и динамики рыночных отношений в России и других странах;
- доскональное освоение узкой маркетинговой специальности, являющейся для конкретного работника основной;
- сводная ориентация во всей совокупности экономических отношений в области рынка, в их взаимозависимости и взаимообусловленности;
- предприимчивость, ответственность, честность, принципиальность, физическое здоровье и т.п.

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

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

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

Организация службы маркетинга по **продуктовому принципу** акцентируется на руководстве предоставлении отдельных видов банковских услуг. Продуктовый принцип организации службы маркетинга характерен для банков с аналогичной ОСУ, когда управление реализацией банковских услуг удобнее осуществлять из соответствующих центров, перераспределяя усилия на оказание определенных услуг (схема 4.1.).



Схема 4.1. Организация службы маркетинга по продуктовому принципу.

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

## 4.2. Система маркетингового контроля

Работа банка всегда направлена на достижение стратегических и тактических целей. Но для этого необходим постоянный контроль за тем, как реализуется намеченные программы.

Задача контроля состоит в квалифицированном определении предела допустимых отклонений, все остальные отклонения требуется зафиксировать и устранить. В этих целях осуществляются следующие этапы контрольной работы:

1. Установление достигнутого уровня и состояния выполнения поставленных целей;
2. Выявление отклонений от поставленных целей;
3. Определение степени допустимых отклонений;
4. Установление причин отклонений для выявления тех из них, которые лежат за пределами допустимого.

Контроль, как функция управления, - это процесс обеспечения достижения организацией своих целей. (Схема 4.2.).

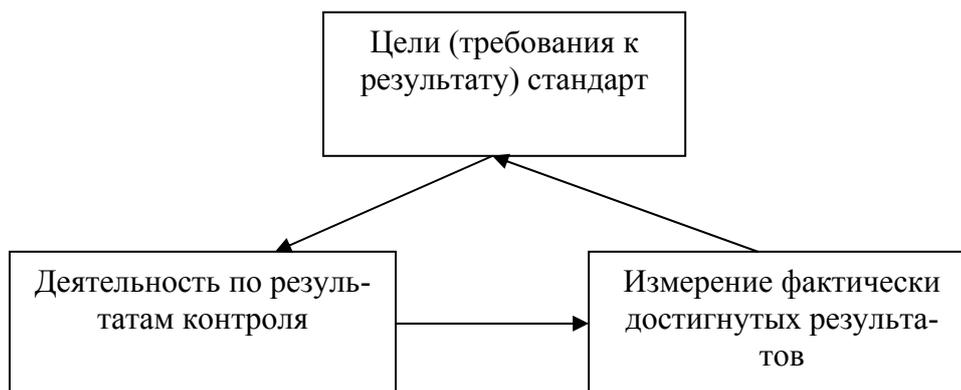


Схема 4.2. Составляющие маркетингового контроля

Замкнутый цикл процесса контроля состоит из трех этапов:

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

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

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

По результатам сопоставления фактических результатов (данных) с требованиями к ним должны быть сделаны выводы:

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

### **Контроль эффективности маркетинговой деятельности**

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

Особую значимость приобретает контроль со стороны руководства за эффективностью маркетинговой деятельности банка, его службы маркетинга или работников, которым данная сфера поручена. Здесь важно проверить, насколько быстро и своевременно банк реагирует на рыночные изменения, насколько результативна его деятельность, в какой мере её организация соответствует поставленным задачам, что в этой области нужно перестроить или улучшить. Целесообразно систематически проводить *маркетинговую ревизию*, обеспечивающую критическую и объективную оценку, обзор основных целей и политики в области маркетинга, организации, методов, процедур и персонала, используемого для реализации этой политики и достижения поставленных целей. *Цель ревизии* маркетинговой деятельности – сформировать необходимые для перспектив банка новые разработки, выявить недостатки, которые нужно устранить для более эффективной работы. Маркетинговые ревизии обычно проводят регулярно с определённой подготовкой и по установленной методике, комплексно, с участием специалистов.

Процесс проведения маркетинговой ревизии можно разбить на шесть этапов:

1. Определение состава ревизионной группы с участием специалистов банка.
2. Установление периодичности проведения ревизии.
3. Уточнение области проведения ревизии.
4. Разработка плана проведения ревизии.
5. Уточнение длительности проведения, порядка информации о её результатах в процессе ревизии и подготовка отчёта о ревизии.
6. Разработка форм представления результатов руководству, включая рекомендации по устранению недостатков и предложения.

Контрольная функция в маркетинге всегда имеет конкретную форму проявления. Она может быть направлена на:

- банк как единый объект управления;
- филиалы или структурные подразделения;
- отделы или службы банка;
- отдельно взятого работника.

### ***Виды маркетингового контроля***

Различают три основных вида маркетингового контроля:

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

***Контроль за выполнением планов*** осуществляется по четырем основным направлениям анализа:

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

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

Эффективность работы банка с точки зрения его рентабельности характеризуется рентабельностью по следующим показателям:

- отдельных услуг;
- отдельных мероприятий;
- рыночных сегментов;
- территорий;
- используемых систем доставки (коммуникаций) и т.п.

***Контроль за рентабельностью*** осуществляется с учетом таких факторов как банковская ликвидность и имидж банка.

В последнее время банки стали применять новый метод банковского контроля – контроллинг.

***Контроллинг*** это система постоянной оценки всех сторон деятельности банка, его подразделений, руководителей и сотрудников с точки зрения своевременного и качественного выполнения запланированных стратегических показателей, выявления отклонений и принятия безотлагательных и энергичных действий для того, чтобы намеченные планом рубежи были достигнуты при любых изменениях хозяйственной

ситуации. Контроллинг не означает контроль, а скорее «постоянно держать под контролем» и носит активный, ориентированный на будущее элемент управления.

**Механизм контроллинга** основан на основополагающих принципах:

1. Движения и торможения (внедрение инноваций и воздействие на тормозящие факторы).
2. Своевременности (раннее выявление новых возможностей и рисков для предприятия).
3. Стратегического сознания (решения действия оцениваются в первую очередь с позиций его соответствия стратегическим программам).
4. Документирования (создание возможности документальной проверки того, соблюдались ли цели и задачи контроллинга в действительности).

В своей работе специалисты по контроллингу часто используют факторный анализ, что обеспечивает математически точный результат. Для этого на российском рынке внедрены отечественные статистические системы: Мезозавр, Эвриста, Стадия, которые ориентированны на решение специального круга задач, связанных с анализом временных рядов и прогнозированием.

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

Повышение эффективности системы контроля достигается при выполнении следующих требований (см. схему 4.3.).

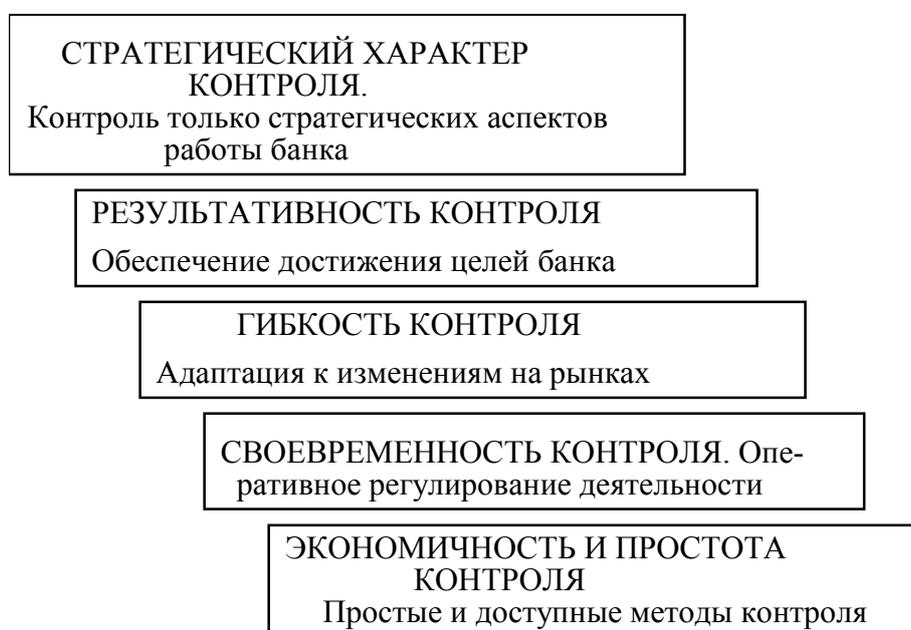


Схема 4.3. Требования к системе банковского маркетингового контроля

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

## ГЛАВА 5. Банковская конкуренция и маркетинг

### 5.1. Общая характеристика банковской конкуренции

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

Конкуренция как экономическое явление это экономический процесс соперничества, борьбы продавцов и поставщиков при реализации продукции, соперничества между отдельными производителями или поставщиками товара или услуги за наиболее выгодные условия производства и реализации. Поскольку субъектами конкуренции являются продавцы и покупатели, различают конкуренцию среди продавцов и среди покупателей.

Конкуренция имеет свои отличительные признаки:

1. наличие рынков с альтернативными возможностями выбора для покупателей (продавцов);
2. наличие большего или меньшего наличия продавцов (покупателей), соревнующихся между собой использующих различные рыночные инструменты;

В банковской сфере также существует конкуренция.

**Банковская конкуренция** это процесс соперничества коммерческих банков и прочих кредитных организаций, в ходе которого они стремятся обеспечить себе прочное положение на рынке кредитов и банковских услуг.

Она имеет целый ряд специфических черт, отличающих ее от конкуренции в других секторах рынка.

**Особенности банковской конкуренции** состоят в следующем:

- банковская конкуренция отличается развитостью форм и высокой интенсивностью;
- конкурентами коммерческих банков выступают многие другие категории конкурентов. С универсальными банками конкурируют специализированные банки (сберегательные, ипотечные, инвестиционные банки, обслуживающие предприятия малого и среднего бизнеса, клиринговые, инновационные банки), небанковские кредитные организации, нефинансовые организации (кредитные союзы, ломбарды, лизинговые компании, клиринговые палаты, финансовые брокеры, инвестиционные компании, пенсионные фонды, почта, торговые дома);
- конкурентное пространство представлено многочисленными банковскими рынками, на одних из которых банки выступают как продавцы, на других - как покупатели;

- внутриотраслевая конкуренция носит преимущественно видовой характер, что связано с дифференциацией банковского продукта и услуг;
- банковские продукты и услуги могут взаимозаменять друг друга, но не имеют конкурентоспособных "внешних" (небанковских) заменителей, в связи с чем межотраслевая конкуренция осуществляется преимущественно посредством перелива капитала;
- в банковском деле отсутствует ряд входных барьеров, характерных для многих отраслей, что ведет к относительно большей интенсивности конкуренции в этой сфере;
- ограничения ценовой конкуренции выдвигают на первый план проблемы управления качеством банковского продукта, услуги рекламы;
- банковские рынки являются рынками дифференцированной олигополии, предоставляющими широкие возможности для кооперации и согласования рыночной политики различных кредитных организаций;
- наряду с индивидуальной может иметь место групповая банковская конкуренция.

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

1. Резкое усиление конкурентной борьбы между различными участниками рынка.
2. Ориентация на сохранение и расширение клиентской базы.
3. Ориентация банков на расширенное обслуживание физических лиц с учетом индивидуального подхода.
4. Повышение качества услуг и их привлекательности для клиентов.
5. Усиление неценовой конкуренции на фоне гибкого, эластичного и мобильного применения процентных ставок и платы за услуги.
6. Расширение сети и экспансия региональной политики (в том числе в СНГ).
7. Привлечение консалтинга по управлению денежными ресурсами клиентуры.
8. Внедрение современных технических средств и банковских технологий.
9. Совершенствование системы управления персоналом и повышение требований к квалификации кадров.
10. Усиление конкурентной борьбы с небанковскими учреждениями и нефинансовыми организациями.
11. Стремление к снижению стоимости услуг и увеличению денежных поступлений, включая комиссии за услуги.
12. Ориентация на улучшение имиджа кредитного учреждения.
13. Внедрение систем управления конкурентоспособностью банковских продуктов.

14. Ориентация на управление и совершенствование расчетов, осуществляя списание-зачисление денег в течение одного дня.

15. Активное стремление крупных российских банков проникнуть на рынки промышленно развитых стран, получить доступ к более дешевым денежным ресурсам.

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

В банковской конкурентной стратегии важно учитывать формы конкуренции *внутриотраслевую* и *межотраслевую*. Каждая из них характеризуется своими методами. На современном российском банковском рынке присутствует внутриотраслевая конкуренция и ее основные формы: предметная и видовая, хотя и с определенными оговорками. Предметная банковская конкуренция возможна, как правило, при предоставлении массовых, однородных, стандартизированных услуг. Это характерно, например, для различных вкладов населения. Как правило (но не обязательное), в этих случаях используется ценовая конкуренция – различные проценты по однотипным вкладам в разных банках. Вместе с тем одинаковая процентная ставка может быть дополнена другими, бесплатными услугами, например, перечисление с банковского вклада платы за коммунальные услуги.

Поскольку далеко не все услуги являются массовыми, стандартизированными, многие из них направлены на учет интересов *конкретного клиента*. В качестве примера приведем кредитование определенной фирмы, которое оформляется индивидуальным, особым кредитным договором. В таких случаях имеет место видовая конкуренция, сочетающая *ценовые* и *неценовые ее методы*. Более того, по мере совершенствования и развития банковской сферы, ее услуги (и продукты) могут утрачивать черты однородности особенно в глазах клиентов банка в связи с формированием различных черт репутации банка. Естественно, при прочих равных условиях вкладчик (клиент) пойдет в тот банк, который ему представляется более солидным, рейтинг которого выше. Внутриотраслевая конкуренция на современном российском банковском рынке существует преимущественно в форме *видовой конкуренции*. С позиций банковского маркетинга это должно означать, что разработка нового ассортимента банковских продуктов и услуг (в рамках существующего вида) еще не обеспечивает конкурентного преимущества, если она не подкреплена мерами по формированию потребительских предпочтений.

В экономической науке обосновано, что межотраслевая конкуренция осуществляется посредством перелива капиталов и функциональной конкуренции (конкуренции субститутами). Межотраслевая конкуренция в банковской сфере, как правило, имеет место между банками, интересы которых ранее не пересекались. Для банковского дела в целом и для ус-

ловий современной России преобладающим видом межотраслевой конкуренции является *перелив капитала*. Это осуществляется при попытках банков завоевать себе место в новых отраслях и при проникновении новичков на традиционные банковские рынки.

Рассмотрим отдельные аспекты ценовой и неценовой конкуренции. Обычно ценовую конкуренцию делят на открытую и скрытую. С точки зрения конкуренции в среде производства при открытой ценовой конкуренции идет широкое оповещение о снижении цены. При скрытой конкуренции при выпуске товара с существенно улучшенными качественными характеристиками его цена поднимается, но непропорционально мало.

*Особенностью ценовой конкуренции в банковской сфере является отсутствие четкой взаимосвязи потребительной стоимости банковского товара и его стоимости (цены)*. Поэтому граница между скрытой и открытой конкуренцией размыта, условна, а рамки маневра с процентными ставками, комиссионными, тарифами на услуги и т.п. весьма подвижны. Кроме того, постоянные клиенты банка могут воздействовать на цену банковского товара в сторону ее снижения.

Ценовая конкуренция всегда имеет определенные пределы, которые суживают ее (конкуренции) возможности. К ним в первую очередь, относятся различные формы государственного воздействия в виде прямого ограничения (размеры минимальных и максимальных ставок, фиксированных ставок по льготным государственным кредитам и т.п.) и косвенного регулирования, прежде всего, в виде мер денежно-кредитной политики, ставок рефинансирования и т.п.

Ограниченность ценовой конкуренции определяется и тем обстоятельством, что существуют пределы цен на банковские товары, ниже которых банк не получает прибыль. Многие современные западные банки заключают союзы типа картелей, стремятся не конкурировать в области цен на банковские товары, держать «круговую оборону».

Для российских коммерческих банков в современных условиях также характерна тенденция в сторону неценовой конкуренции, что также необходимо учитывать в банковском маркетинге.

**Сферой банковской конкуренции** является банковский рынок. Его специфика заключается в том, что это сложное образование, имеющее широкие границы и состоящее из многих элементов, т.е. различные банковские рынки.

Современные коммерческие банки функционируют как рынки продавцов или покупателей практически во всех рыночных секторах, в каждом из них банковская конкуренция приобретает специфические черты.

1. *Рынок средств производства и производственных услуг.* На него коммерческие банки выходят в роли продавцов банковских услуг для предприятий (расчётное обслуживание, ведение счетов, управление финансами субъектов хозяйствования), (кредитование производственных объектов), а также в роли покупателей производственных ресурсов (приобретение офисного оборудования).

2. *Рынок предметов потребления и потребительских услуг.* Здесь банки выступают как финансовые посредники (выдача ссуд на покупку товаров в кредит в магазинах), но иногда и как покупатели (организация приёмов в рамках работ с общественностью).

3. *Рынок труда.* Он является целевой областью кадровой политики банков, которым неизбежно приходится время от времени обновлять или пополнять свой персонал, выходя на этот рынок в качестве покупателей.

4. *Рынок интеллектуально – информационного продукта.* На нем банки могут действовать как продавцы банковских услуг (финансовое консультирование), и как покупатели производственных ресурсов (программное обеспечение для ЭВМ).

5. *Рынок недвижимости.* Здесь банки выступают чаще всего как финансовые посредники, реже – как отдельные покупатели (приобретение земельных участков и помещений для офисов) или продавцы (реализация залога по невозвращенному ипотечному кредиту).

6. *Финансовые рынки.* В этой сфере банки являются одним из главных действующих лиц. Конкуренция на финансовом рынке осуществляется по следующим направлениям. На рынке ссудных капиталов, с одной стороны, банки покупают временные права на денежные ресурсы у своих вкладчиков, с другой – выступают как продавцы при выдаче ссуд. На рынке ценных бумаг, выполняя поручения клиентов, а также по собственной инициативе банки осуществляют куплю-продажу ценных бумаг и играют попеременно роль то продавца, то покупателя. На рынке валюты и драгоценных металлов роль банков аналогична их роли на рынке ценных бумаг.

Таким образом, мы видим, что сфера банковской конкуренции очень обширна, а конкурентная среда многообразна и разнородна.

На банковскую конкуренцию влияет ряд объективных обстоятельств:

- Либерализация государственного регулирования банковской деятельности.
- Универсализация банковской деятельности.
- Расширение региональной сферы деятельности кредитных организаций.
- Проникновение на банковский рынок небанков, иных кредитных организаций.

- Возрастание значения неценовой конкуренции.
- Глобализация банковской конкуренции.
- Усиление интенсивности банковской конкуренции как результат.

Таким образом, в **банковской конкуренции** соперничают коммерческие банки и небанковские кредитно-финансовых организации.

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

На финансовом рынке банки конкурируют с небанковским структурами и это соперничество можно разделить на три уровня (схема 5.1.).

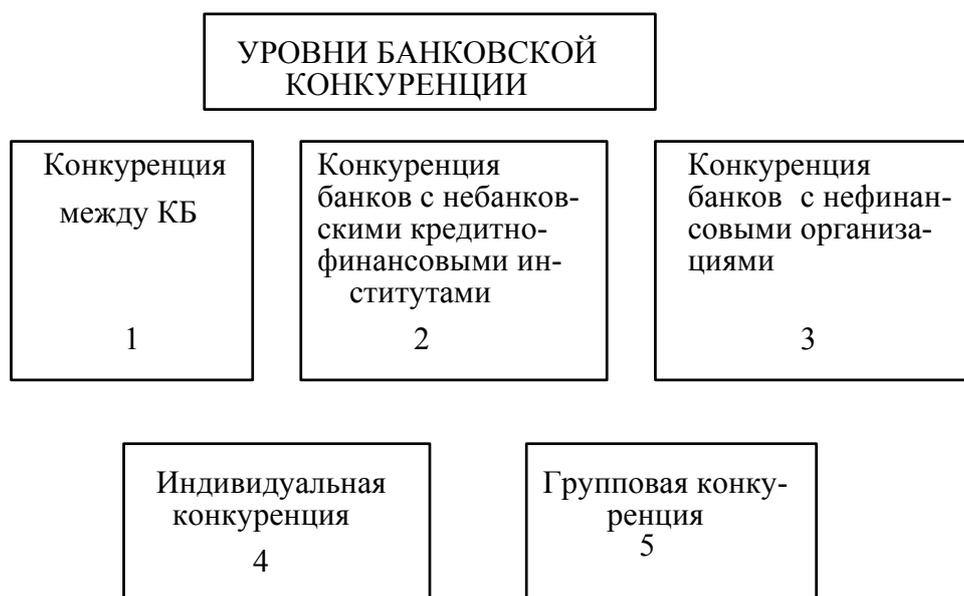


Схема 5.1. Уровни банковской конкуренции.

1. **Основной уровень - конкуренция между коммерческими банками** (универсальными и специализированными). Раньше между универсальными и специализированными существовало значительное различие, которое объяснялось тем, что для ряда операций были введены законодательные ограничения. Например, такого рода ограничения были введены в Великобритании в начале 30-ых годов как реакция на огромное число банковских крахов в период 1929-1933 годов. Прибыли банков от отдельных специализированных операций были настолько велики, что деятельность в других сферах была для них просто не обязательной. С усилением конкуренции все больше проявляется тенденция к универсализации банковской деятельности, т.к. "банковский супермаркет" в условиях рынка лучше адаптируется к колебаниям рыночной конъюнктуры, а значит и более конкурентоспособен.

2. **Второй уровень - конкуренция банков с небанковскими кредитно-финансовыми институтами** (страховыми компаниями, пенсионными и инвестиционными фондами, финансовыми брокерами и др.).

3. **Третий уровень конкуренция банков с нефинансовыми структурами** (торговыми домами, почтами, автопромышленными предприятиями и др.).

Кроме этих трех уровней можно выделить два подуровня:

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

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

Анализ конкурентов позволяет:

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

Анализ конкурентов тесно связан с анализом стратегии конкурента и оценке его стратегических возможностей.

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

Чаще всего банки классифицируют конкурентов по следующим группам:

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

Для анализа степени влияния конкурентов необходима информация о конкурентах.

## КОЛИЧЕСТВЕННАЯ ИНФОРМАЦИЯ

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

## КАЧЕСТВЕННАЯ ИНФОРМАЦИЯ:

- имидж конкурента на рынке;
- качество обслуживания;
- приверженность клиентов;
- рекламная стратегия;
- информация об операционной системе банка;
- стратегия развития конкурента.

Объем информации о каждом клиенте может отличаться как по числу количественных показателей, так и по качественным характеристикам.

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

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

РЯД УСЛУГ	КОНКУРЕНТ				ВАШ БАНК
	1	2	3	.... N ....	
<b>А</b>	В	С	-	.....	<b>В</b>
<b>Б</b>	С	Н	В	.....	<b>С</b>
<b>В</b>	В	Н	С	.....	<b>Н</b>

где:

С - средняя цена;

В - выше средней цены;

Н - ниже средней цены.

Упрощенно "формулу" конкурентоспособности можно представить в виде:

**КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬ = КАЧЕСТВО + ЦЕНА + УРОВЕНЬ ОБСЛУЖИВАНИЯ**

Управление конкурентоспособностью банковских продуктов тесно связано с управлением его жизненным циклом. Жизненный цикл банковского продукта - это разработка конкретно банковского товара, его выход на рынок и до момента своевременного устранения с рынка.

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

## **5.2. Анализ стратегии конкурента**

Универсальная деятельности большинства крупных банков требует проведения анализа их стратегий по нескольким направлениям:

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

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

б) анализ по подразделениям, т.е. по их основным направлениям деятельности. Подразделения конкурента, которые являются локальными центрами получения прибыли, должны быть оценены и за ними должен постоянно осуществляться контроль.

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

План анализа стратегии конкурента необходимо оценить:

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

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

- отношение собственных клиентов к изучаемому конкуренту и мнение клиентов других банков о конкуренте;

- отношение конкурента к своим существующим и потенциальным конкурентам (косвенно оценивая скорость и характер реакции по сохранению конкурентной позиции).

### ***Оценка стратегических возможностей конкурента***

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

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

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

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

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

Существует несколько подходов к определению понятия конкурентоспособность. Приведем наиболее общее из них: конкурентоспособность - это способность объекта (банка и банковского товара) выдерживать конкуренцию в сравнении с аналогичными объектами в условиях конкурентного рынка.

### **5.3. Конкуренция и качество банковских продуктов и услуг**

В современных условиях конкуренция приняла все более неценовой характер и связана она главным образом с качеством банковского товара.

Обычно критерии качества банковского товара рассматриваются с двух позиций: клиента и банка.

*С точки зрения клиента, которая обязательно учитывается в банковском маркетинге, критериями качества выступают: скорость обслуживания, быстрота осуществления операций, точность в документации, отсутствие ошибок, качество консультирования, часы работы, территориальное размещение и даже возможность автостоянки, репутация банка и т.п.. Естественно, что качество услуг сопоставляется с их ценами.*

С точки зрения банка качество определяют: скорость и трудоемкость технологических процессов, издержки, расходы по исправлению ошибок, эффективность и производительность труда банковских служащих, кредитные и другие риски в сопоставлении с уровнем затрат на производство банковских товаров.

Рассматривать качество банковского товара в банковском маркетинге можно с различных сторон, а именно: как средство дифференциации клиентской базы; как средство привлечения клиентов; как средство удержания клиентов, а также как средство воспитания самого клиента банка. В настоящее время многие российские коммерческие банки уделяют этому недостаточное внимание, относятся к проблеме качества недостаточно серьезно.

Рассмотрим наиболее характерные взаимоотношения банка и клиентов, с точки зрения качества предоставляемых услуг (см. рис. 5.1.).



Рис. 5.1. Составляющие качества банковских услуг.

**Качество как средство дифференциации клиентской базы.** Более качественный продукт стоит дороже (качество услуги богатому клиенту отличается от качества услуги среднестатистическому клиенту). Это правило четко действует в западной банковской системе. Но в РФ разница между качеством обслуживания крупного и мелкого потребителя банковских услуг так велика, что к ней можно применить термин «дискриминация». Это объясняется прежде всего тем, что российские банки, даже самые крупные, имеют очень низкую по западным стандартам ресурсную базу и испытывают дефицит высококвалифицированного персонала. Сегодня не

всегда возможно поставить качественную услугу на конвейер. Любая услуга, если она не приносит сиюминутную выгоду, попадает в разряд долгосрочных инвестиций, а длинные деньги по-прежнему одна из главных проблем российских банков.

**Качество как средство привлечения клиента.** Качество услуги, связано не только с *технической*, но и *коммуникативной* сторонами. Если первая определяется многообразием предоставляемых банком продуктов и услуг, параметрами их исполнения, то, *вторая* - чисто человеческим отношением к клиенту (не только широтой улыбки операционистки, но и готовностью пойти на некоторый риск ради удобства клиента).

Российские банки для привлечения клиента часто используют ту и другую составляющие, что свидетельствует, о том, что неценовой фактор приобретает все большее влияние в борьбе за клиента и его необходимо учитывать в маркетинговых программах.

**Качество как средство удержания клиента.** Банк, как считают многие специалисты, должен прежде всего на высоком уровне выполнять одну из своих главных функций - своевременно и четко осуществлять расчеты между клиентами и зачислять средства, поступившие на счет клиента, день в день.

Необходимо соблюдать баланс между *качеством глобальным*, вроде оперативности расчетных операций, и *качеством в мелочах*, причем в мелочах реальных и действительно нужных клиенту. Поэтому кампанию качества можно начинать и с самых повседневных вещей, например, со времени обеденного перерыва или его отсутствия, с дополнительной линии связи, наличия парковки, рекламных буклетов оформления помещения, кофе для VIP-клиентов, телевизора, бесплатного телефона.

Есть примеры удачных новшеств и предложений в среде российских банкиров. Известный уже номер телефона 003 - скорая банковская помощь в различных финансовых вопросах, например, информация о ставке рефинансирования. Это хороший пример одновременного решения задач привлечения и удержания, потому что данная акция направлена, в том числе, и на потенциальных клиентов банка.

**Качество как средство воспитания клиента.** Клиент в основной массе малообразован (в том смысле, что он не всегда знает, какие услуги можно востребовать в банке, и насколько эти услуги могут быть ему выгодны). Поэтому, во-первых, одной из важнейших банковских услуг должна стать услуга консультационная, причем бесплатная. Во-вторых, необходимо все время повышать индивидуализацию обслуживания. Крупным банкам в этом отношении значительно сложнее по сравнению с мелкими: в условиях, когда ценовая дифференциация на рынке банковских услуг становится незначительной и основным инструментом конкурентной борьбы становится качество услуги, малые банки могут приобрести несколько преимуществ.

**Качество как средство воспитания банка.** Любая претензия или рационализаторское предложение клиента могут рассматриваться как акт

воспитания банка, если конечно, банк реагирует на эти претензии и предложения.

Существует много примеров, когда клиент задает темп работы банку. Это связано с тем, что в сложившихся условиях корпоративные клиенты зачастую проводят многочисленные сделки, особенно по взаимозачетам, не имеющие аналогов даже за рубежом.

Кроме того, существуют и другие аспекты взаимоотношений между банками и клиентами, возникающие на почве совершенствования качества банковских услуг. Например, можно рассмотреть *качество как средство борьбы с чиновничьим произволом*, так как многие банки сегодня берутся за разработку схем финансового сопровождения в обход законодательства или для разрешения многочисленных противоречий различных подзаконных актов.

Можно рассматривать *качество как средство воспитания партнерских отношений между банками* (поскольку многие банковские услуги являются результатом "коллективного творчества" или средством интеграции в мировое банковское сообщество).

Немаловажное значение в банковском маркетинге, в его стратегии имеет формирование конкурентной стратегии, т.е. совокупности долгосрочных мероприятий высшего исполнительного органа банка, направленных на усиление его конкурентных позиций на избранных сегментах рынка банковских товаров.

Современной экономической наукой и практикой разработаны различные классификации типов конкурентных стратегий, в частности:

**Корпоративная стратегия** - это стратегия банка как единого целого.

На этапе выбора стратегии банка в целом, у него может быть два стратегических выбора:

- собирается ли банк обслуживать всех потенциальных клиентов или какую-либо обособленную группу;
- на какие методы конкуренции (ценовые или неценовые) будет сделана ставка.

Естественно, что выбираемая стратегия влияет на комплекс инструментов банковского маркетинга.

**Деловая стратегия** разрабатывается для сфер, выделяемых банком. Поскольку коммерческие банки России - диверсифицированные предпринимательские структуры, составление удачного «портфеля» из деловых стратегий для относительно обособленных деловых сфер (кредитование, депозиты, расчетно-кассовое обслуживание и др.) чрезвычайно важно в банковском маркетинге для успешного ведения конкурентной борьбы на банковском рынке.

Наиболее важными уровнями на этапе разработки банковской стратегии являются корпоративный уровень и уровень деловой сферы.

Для отечественного банковского маркетинга существенное значение имеет *специфика конкурентной среды на отечественных банковских рынках*.

Современная банковская среда в России характеризуется:

- расширением ассортимента банковских услуг;
- расслоением коммерческих банков;
- концентрацией банковского капитала собственного и привлеченного у крупнейших банков;
- активным участием в банковской конкуренции небанковских структур;
- неравномерностью территориального распределения субъектов банковского рынка;
- локальным характером банковских рынков.

Изменившиеся экономические условия привели к снижению доходности по банковской отрасли в целом, усилению конкуренции на рынке банковских услуг, обусловили тенденции к сокращению числа банков. Количество кредитных организаций будет продолжать уменьшаться в результате прекращения деятельности несостоятельных структур, их банкротства и замедления процесса создания новых банков.

Вычленение этих факторов, а также некоторых других в своей совокупности позволяет построить *типологическую схему банков*. Эта типологическая схема непосредственным образом должна быть принята во внимание при формировании инструментов банковского маркетинга. Для этого используются такие основные показатели, как конкурентоспособность, история возникновения (учреждения) банков, преобладающие функции и операции, тип поведения, размер и структура активов и пассивов и некоторые другие. Можно выделить шесть типов российских банков.

*Первую группу* составляют по сути **государственные** или **полугосударственные** банки, с которыми Банк России имеет особые отношения, включая определение приоритетных направлений деятельности и подбор высших управленческих кадров. К таковым, в частности, относятся Сбербанк РФ, Внешторгбанк, Внешэкономбанк и некоторые другие.

Во *вторую группу* входят около двух десятков банков, называемых “элитными”, на которые в совокупности приходится примерно треть активов банковской системы и более четверти средств на клиентских счетах и депозитах. *Их отличительной чертой является самая тесная связь с властными структурами, что обеспечивает выход на бюджетные потоки и вложение в надежные, высокодоходные проекты и отрасли:* обслуживание ТЭК, торговля энергоресурсами, сырьем и полуфабрикатами (Нефтехимбанк); строительство и торговля недвижимостью (Мосстройбанк); импорт продовольствия и товаров народного потребления (Альфа-банк, Межкомбанк). У этой группы банков увеличивается взаимное участие в капитале (часто в форме консорциумов), например, Российско-германский торговый банк, Межкомбанк, Автобанк, Российской национальной КБ, Ресурс-банк. Целью создания финансово-промышленных групп на Западе яв-

ляется решение проблемы размещения капитала банка, так как спрос на крупные ссуды ограничен. *Выгода же российского крупного банка - брать в свой состав более мелкие банки, не афишируя это, заключается в уменьшении размеров налогов путем списывания межбанковских, ссуд, выданных в данном объединении.* В холдингах банки видят возможность для мобилизации ресурсов прежде всего за рубежом, где все чаще декларируют готовность выделять инвестиции банковским группам. Стимулирует рождение банковских холдингов и конкуренция, с которой российские банки сталкиваются на мировых рынках.

К третьей группе относятся региональные "элитные" банки, которые формировались и функционируют под патронажем местных властных элит и работают на их интересы в целях усиления экономической суверенизации территории.

Четвертая группа включает в себя так называемые "корпоративные" и "операциональные" банки. "Корпоративные" банки формировались, как правило, на отраслевой, министерской основе и обслуживали соответствующие производства: ИнтерТЭКбанк, Автобанк, Промрадтехбанк и др. Эти банки обеспечивали ведение счетов своих предприятий, мобилизовывали финансовые ресурсы за пределами своей отрасли, занимались выгодным размещением свободных средств (остатков на счетах) и бюджетных денег, выделяемых по государственным программам поддержки или развития своих отраслей. Примером "операционального" банка может служить Московский международный банк, предоставляющий большому числу клиентов специальные банковские услуги, в частности международные расчеты.

Пятая группа включает в себя классические коммерческие банки, "не состоявшие в родстве" с бывшими государственными банками, а также не замеченные "в порочащих связях" с властями. Однако именно эти обстоятельства делают их положение неустойчивым, которое через межбанковские связи передается всей системе в целом.

Наиболее конкурентоспособны в России *первые четыре группы, т.е.* те банки, которые опираются на естественных монополистов производства и пользуются государственной поддержкой.

Пятая группа банков или начала стагнировать, или тихо умирать. На этой волне разворачиваются процессы перехвата и перераспределения хорошей клиентуры, собственности и сфер влияния. *Ускоряется концентрация и централизация банковского капитала через разорение и отмирание отдельных элементов системы.*

При построении банковской стратегии необходимо учитывать *ограниченный платежеспособный спрос.*

Банковская сеть, как известно, не существует сама по себе, а обслуживает потребности экономики и социальной сферы и должна быть адекватна им. Сейчас потребности в банковских товарах ограничены последствиями финансового кризиса, экономической стагнацией и низким уровнем жизни большей части населения. Это усиливает банковскую конкуренцию за клиентуру. Банки предпочитают вкладывать свои активы в краткосроч-

ное кредитование, расчетно-кассовое обслуживание, на которые спрос более устойчив и платежеспособен, чем на лизинговые, факторинговые, форфейтинговые и т.п. услуги, но при изменении экономической ситуации они могут стать высокодоходными операциями.

Успех в конкурентной борьбе обеспечивается информационным преимуществом, выраженным в частности, в виде системы маркетинговой информации в результате систематически проводимых маркетинговых исследований. Существует два основных источника получения информационного преимущества.

*Во-первых* внеэкономическая монополия на обладание информацией, недоступной остальным участникам рыночного процесса (наличие административных препятствий для распространения информации). *Во вторых*, информационное преимущество достигается умением некоторых индивидов лучше и быстрее (эффективнее) оценить, понять и применить общедоступную информацию для принятия управленческих решений.

Возникновение относительных информационных преимуществ приводит к появлению конкуренции, результаты которой непредсказуемы, а получаемая при этом прибыль неусредняема. В такой конкуренции ценность имеет не только безличная общая информация, но и информация, которой обладает индивид (продавец или покупатель). Благодаря этим обстоятельствам, релевантная информация становится важным элементом конкурентной борьбы.

Таким образом в информационном обществе информационное преимущество является одним из факторов конкурентного преимущества перед другими участниками рынка банковских услуг.

Так как проведение маркетинговых исследований требует денежных затрат, то для уравнивания различных банков в информационной осведомленности целесообразно создание единого информационного поля (и центра) на макроуровне. В некоторых областях эта проблема решается путем создания межбанковского хозрасчетного центра маркетинговых исследований при содействии ГУ ЦБ РФ (например, в Челябинской, Воронежской областях). Результаты их работы излагаются в виде ежемесячных бюллетеней, аналитических записок, информационных материалов, позволяющих иметь представление об экономической и социальной среде, в которой работают банки.

На конкуренцию влияет пространственное расселение физических лиц в различных регионах, из-за которых спрос на банковские продукты и денежно-кредитное обслуживание различен. Так в Москве сконцентрировано 40% всех кредитных организаций страны; кредитные вложения московских банков составляют 70% общероссийских объемов кредитования. Вместе с тем, наметилась тенденция к уменьшению доли банковских операций, проводимых в Москве.

## ГЛАВА 6. Информационные технологии в банковском маркетинге

### 6.1. Информационное пространство маркетинга в банке

*Релевантная* (пополняемая и обновляемая) информация существовала всегда, но в конце XX в. ее значимость резко усилилась, информационные потребности людей приводили к превращению ее (информации) в массовый продукт.

Информация становится не просто сообщением, имеющим конкретное содержание, а *экономической категорией*. Она получает рыночную оценку, перестает быть бесплатным продуктом, становится *товаром*, имеющим рыночную стоимость и экономическую ценность. Возникает информационный рынок, где информация продается и покупается.

Кроме того, постоянно расширяются технические возможности получения, передачи, хранения и использования информации, объемы которой растут в геометрической прогрессии. Этому способствуют свойства самой *информации как товара* (тиражируемость, потребление информации не уменьшает ее, а обмен информацией способствует ее росту), но в основном это вызвано прогрессом в создании сетевых информационных технологий.

Предпосылкой, создающей возможность расширения использования информации во всех сферах экономики, является создание *информационного пространства*.

В этом пространстве создаются, распространяются и используются все информационные ресурсы. Для него характерна не только высокая технологичность, но и *глобальность*. Если на первой стадии развития информационной цивилизации возникают национальные информационные пространства, то постепенно они интегрируются в *единое мировое информационное пространство*, в котором вся открытая информация циркулирует свободно.

Особую роль для любой экономической системы имеет актуальность, достаточность, достоверность и оперативность информационных потоков. Существует противоречие между огромным потоком информации и возможностью ее эффективного использования, между ее избыточностью и недостаточностью. Поэтому, необходимы технологии обработки, анализа и синтеза информации, позволяющие хозяйствующим субъектам адекватно реагировать на внешние и внутренние воздействия и раздражители (изменение конъюнктуры рынка, нормативной базы, изменение конкурентного соотношения сил и т.п.).

Когда рыночная экономика становится инновационной, капитал начинает функционировать в денежно-информационной форме, которая лишь временно принимает вещественную форму и затем вновь обращается в информационно-денежную.

Взаимодействие денежных и информационных потоков приобретает для экономики особое значение. Постепенно создается единая инфраструктура для всех невещественных потоков: информационных и денежных. Дело идет к созданию электронных денег (e - money) . Уже сегодня через мировые электронные информационные сети ежедневно проходят 2,3 трлн. долларов.

В итоге, существенную роль в экономике начинает играть не собственно производство, а телекоммуникационная, транспортная, организационная и т.п. инфраструктура, посредством которой достигается устойчивость экономики в условиях быстро меняющейся конъюнктуры рынка. Снижение надежности функционирования инфраструктуры, в том числе информационной, создает угрозу нормальному функционированию экономики общества в целом, а также ее частей, в том числе банковской сферы.

В отношениях между банками и клиентами используются три типа информации:

- *Макроинформация*, которая находится в распоряжении специалистов по маркетингу, включает данные о возрастных, профессиональных и прочих характеристиках всех клиентов банка. Эта информация используется службами маркетинга для анализа существующего портфеля активов и пассивов банка и для разработки *новых банковских продуктов и услуг*.

- *Микроинформация*, используемая коммерческими консультантами, включает различные характеристики конкретного клиента, его поведение и привычки. Такая информация может накапливаться в компьютере консультанта, который использует ее для персонализации отношений с клиентом.

- *Мезоинформация*, занимающая промежуточное положение между названными выше категориями, представляет собой информацию общего характера, которая позволяет осуществлять сегментирование клиентов по отдельным критериям, определять их свойства (атрибуты), качества и т.д.

Понятно, что вся эта информация должна быть доступна на микроуровне в любом банке. Развитие и совершенствование на основе новых технологий баз данных о клиентах вызывает существенные изменения в классической концепции организации и эксплуатации информационных систем. Пока же большинство ныне действующих информационных систем не дают полного представления даже об идентифицированном клиенте. Дело в том, что многие клиенты не только имеют различные банковские счета (например, для расчетов по чековой книжке, различных платежей и переводов и т. д.), но и другие контракты с банком (сберегательный депозит, счет жилищных сбережений и др.). В этом случае они часто обслуживаются в разных операционных отделениях

банка, как правило, организованных по продуктовому принципу. Таким образом, единый («синтетический») подход к клиенту отсутствует, что не позволяет составить о нем полное и реальное представление. Часть ценной информации об отношениях клиента с банком не включается в память информационной системы, будучи рассеянной в информационных службах различных каналов сбыта банковских продуктов. Между тем, современный маркетинг требует полной, а не фрагментарной информации о клиенте.

Любые контакты и сделки с клиентом должны вноситься в базу данных («запоминаться»), в которой уже содержатся данные о клиенте, полученные в ходе маркетинговых исследований. Причем, новые данные должны поступать в информационную систему не автоматически (немедленно), а определенными наборами (лотами) после их обработки и необходимого контроля.

Банкам целесообразно также вводить систему показателей, отражающих степень удовлетворения потребностей клиентов работой банка. Крупные банки уже проводят подобную политику.

Чтобы извлекать максимально возможный доход от информации о клиенте, определенным образом структурированную базу данных о клиентах целесообразно постоянно анализировать и дополнять, по крайней мере, по трем направлениям:

- возможно более глубокого сегментирования клиентов, например, по уровню рентабельности операций по их обслуживанию, по уровню цен на используемые ими услуги;
- моделирование «профиля» клиентов, например, по их социально-демографическим характеристикам; это предполагает постоянный сбор информации о клиентах, начиная с неформальной регистрации различных событий в их жизни (например, данных об изменении их гражданского состояния, о крупных расходах на приобретение предметов длительного пользования и т. д.) и до создания автоматизированной картотеки;
- моделирование будущего поведения клиентов, позволяющее опередить конкурентов и добиться положительного ответа клиента на предложение банка приобрести новый банковский продукт; особую роль при этом играет информация о своеобразном «жизненном цикле» клиента, которая дает возможность предугадать изменения в его поведении в области приобретения основного и дополнительного жилья, автомобиля и т. д. и предложить ему соответствующую банковскую услугу.

## 6.2. Банковские услуги в электронных средах

В банковское дело проникают все современные достижения в области электронных коммуникаций. Сегодня термины «виртуальные среды», «цифровая экономика», информационные технологии, Internet-банкинг становятся привычными.

«Цифровой экономикой» (digital economy) исследователи называют особый уклад, который может и должен возникнуть, поскольку все большая и большая часть ценностей, создаваемых и потребляемых человеком, по природе такова, что может передаваться в цифровой форме по электронным каналам и, как следствие, быть доступной глобально.

К ней можно отнести:

- глобальный Internet-маркетинг, в том числе продвижение традиционных товаров и услуг;
- электронная коммерция, в узком смысле, предлагает торговлю неосязаемыми товарами, которые могут передаваться и оплачиваться в цифровой форме (информация в текстовом, графическом или звуковом виде);
- удаленные услуги (связанные с консультированием, юридической и бухгалтерской поддержкой могут передаваться на расстоянии);
- дистанционная работа (организация «виртуальных банков», в которых совместно работают люди, находящиеся в различных помещениях, городах и даже странах).

В последние годы коммерческие банки прилагают немало усилий и расходуют значительные средства на адаптацию и оптимизацию сетей распределения и сбыта банковских продуктов и услуг к новым потребностям клиентов. Результатами этих усилий и расходов являются новое автоматизированное оборудование банковских отделений, развитие различных форм дистанционного обслуживания и т.д. Кроме того, еще более существенными являются изменения, остающиеся невидимыми для клиентов и связанные с использованием новой технологии управления.

Новая организация и оснащение рабочих мест банковских служащих, осуществляющих контакты с клиентами, должна позволять им не только вести банковские операции и диалог с клиентом, но и управлять рекламной кампанией (т. е. предлагать клиенту новые услуги) в рамках маркетинга «каждому клиенту — отдельный продукт» (one to one), который был разработан в США в середине 90-х г.г. XX в. При этом информация о профиле (социально-демографическом, профессиональном и др.) клиента и об истории его коммерческих отношений с банком должна поступать на экран компьютера, что поможет служащему или консультанту принять необходимое решение.

Кроме того, создается возможность обеспечить всем клиентам одинаково высокий уровень услуг, что предполагает: персонализацию услуг в целях повышения прибыли от каждой операции; содействие в поиске запрашиваемых досье, документов и операций; управление и контроль над информацией об объекте и управление связями между объектами.

Отдельные маркетинговые функции из специальных служб, занимающихся маркетингом, передаются в операционные службы банка. Так, некоторые операционные подразделения банка могли бы дополнять сценарии рекламных кампаний своими соображениями и рекомендациями с учетом специфики обслуживаемых ими рынков. В этих условиях отделы банка, занимающиеся заключением различных сделок с клиентами (*front-office*), смогут все чаще независимо от служб маркетинга разрабатывать собственные меры по достижению определенных коммерческих целей.

Большое значение в банковском маркетинге имеет *оптимизация сетей распределения*. Повышение конкурентоспособности сетей распределения является серьезным вызовом для будущего банковского маркетинга. Речь идет одновременно об адаптации каналов сбыта к различным категориям банковской клиентуры, о сокращении связанных с этим издержек. Сегментирование сетей распределения, направленное на сокращение издержек, может привести к разработке новых подходов в области маркетинга, важнейшими среди которых являются:

- адаптация размеров и организационной структуры пунктов продажи к ожиданиям клиентов банка;
- развитие способов сбыта, направленных на улучшение условий продажи;
- использование внешних каналов сбыта, позволяющее увеличивать объем предложения путем заключения соглашений о партнерстве (это особенно важно для специализированных институтов, не имеющих развитой сбытовой сети);
- организация местных пунктов продажи путем передачи всех или части существующих сетей партнерам на условиях франчайзинга;
- расширение предложения услуг по своим собственным каналам, развития методов «прямого маркетинга», создания оптовых баз и прямых банков, использующих центры приема телефонных обращений клиентов, сеть Internet и другие способы передачи информации.

Одна из главных задач банковского маркетинга состоит в том, чтобы предложить руководству банка продуманную и последовательную стратегию развития различных каналов сбыта, которая исключала бы раздробление усилий и средств на реализацию отрывочных и разрозненных инициатив, часто являющихся источником внутренних конфликтов в банках.

Предоставляя широкие возможности в области сбора и обработки огромных массивов информации, новые технологии вместе с тем позволяют устанавливать тесные доверительные отношения с клиентами, акционерами и персоналом, а также развивать новые типы отношений с ними. Это подрывает основы и механизмы традиционного банковского маркетинга. М. Бадок, профессор Высшей коммерческой школы (Париж), один из авторов вышедшей в 1999 г. книги «Э – маркетинг в банках и страховании» (*E – Marketing de la banque et de l'assurance*)<sup>12</sup> рассматривает новый тип банковского маркетинга — электронный маркетинг (*e-marketing*), при котором особое значение должно придаваться таким основополагающим факторам, как информация, технология, логистика/распределение, коммерческий и человеческий потенциал сотрудников банка.

Переход банков к новому типу маркетинга будет иметь для них многочисленные последствия. Прежде всего он затронет сферу управления коммерческой информацией, позволяя банкам проводить более продуманную политику привлечения и удержания клиентов, что предполагает оценку “стоимости” потерянного клиента, выявление наиболее интересных сегментов (категорий) клиентов, продвижение к более персонализированному подходу к клиенту, возможность проникать на новые рынки с минимальными издержками и т. д. Ускорится разработка новых продуктов и услуг, непосредственно связанных с новыми технологиями, расширится использование виртуальных каналов сбыта, изменится политика ценообразования, клиенты будут получать качественные услуги в режиме он-лайн и т. д.

Однако успех нового типа маркетинга потребует серьезных изменений в структуре и менталитете банков. Успех будет во многом зависеть от тесного сотрудничества между службами маркетинга, информации, что позволит создать структуру, в которую будут интегрированы и внутренние коммуникации банка.

Полноценный банковский маркетинг реален при наличии в банке интегрированных информационных систем, позволяющих оперативно принимать решения на основе детальной информации о положении дел внутри банка и за его пределами. Ее эффективность, безопасность и привлекательность для клиентов может быть обеспечена только электронной техникой при соответствующей реорганизации операций всех основных отделов банка.

В России автоматизация и компьютеризация будут преобладать в следующих областях банковской деятельности:

- операции на внутреннем и международном валютно-кредитном рынке;
- сбор экономической, законодательной и другой информации;

---

<sup>12</sup> Badoo M. – *Vauque magazine*, P, 1999. №605, с 20-23

- все виды расчетов для аналитической работы;
- оперативное управление активами и пассивами;
- обслуживание предприятий розничной и мелкооптовой торговли с использованием дебетовых и кредитных карточек, автоматов-кассиров, а также автоматизация выдачи денег в банке;
- обслуживание коммунальных платежей, выдачи зарплаты и других повторяющихся видов расчетов.

В настоящее время российские банки активно интегрируются в международную финансовую систему, развиваются в русле мировых тенденций. Вместе с тем, их развитие имеет определенные особенности, которые нельзя не учитывать при использовании средств электронных платежей. Стратегия российских банков пока заключается в расширении доли рынка и приобретении за счет этого ресурсов, достаточных для конкуренции с зарубежными банками или, по меньшей мере, для обеспечения растущих резервных и уставных требований.

Системы учета и оценки финансовых результатов и некоторые другие банковские стандарты России пока отличаются от международных. Это серьезно затрудняет процесс интеграции, поскольку трудно использовать программное обеспечение и общепринятые экономические методики, применяемые привлекаемыми иностранными инвесторами. Сложность адаптации западных программных продуктов заставляет разрабатывать собственные, что не всегда эффективно.

Российские банки испытывают также нехватку специалистов, способных эффективно работать в современном кредитном учреждении, и проблема эта обостряется. Положение еще более осложнится, когда будут сняты ограничения на деятельность в стране иностранных банков. Очень велик дефицит специалистов, способных работать с новыми банковскими технологиями и проводить операции на международном кредитно-валютном рынке.

Тем не менее, автоматизация в российских банках идет достаточно высокими темпами. Повторяются шаги, которые прошли западные банки: автоматизация отдельных рабочих мест — создание локальных комплексов — формирование программно-аппаратных комплексов, охватывающих все подразделения банка, его клиентов и взаимодействующих с локальными и глобальными информационными и телекоммуникационными сетями. Ускоренно формируется банковская система, интегрированная на основе современных средств электронных платежей и телекоммуникационной связи.

Эти изменения в технологической базе открывают новые горизонты для маркетинга в банковском деле.

### 6.3. Глобальный Internet-маркетинг

В настоящее время во многих развитых странах происходит переход от классической филиальной модели банков к модели дистанционного банковского обслуживания (ДБО); все больше операций проводится клиентами без визита в банк.

Эволюция банковской системы в сторону дистанционной модели банковского обслуживания обусловлена рядом объективных особенностей современной экономической и социальной среды, в которой существуют банки, и, в первую очередь, внедрением новых информационных технологий и автоматизацией банковских операций, изменениями в образе жизни людей.

Стремясь наиболее полно удовлетворить желания своих действующих и потенциальных клиентов, банки не могут не учитывать реалии современного общества. Модель дистанционного банковского обслуживания позволяет банку предоставлять свои услуги клиентам, находящимся в любой точке земного шара, где есть телефонная связь или доступ к Internet.

Переход к постиндустриальному обществу характеризуется ускоряющимся темпом жизни. С точки зрения клиентов дистанционное банковское обслуживание намного эффективнее хождения по отделениям банков, и банки не могут не учитывать этого.

Поскольку ДБО подразумевает обмен данными между банком и клиентом, важнейшим фактором, без которого развитие технологий ДБО было бы технически невозможно, является появление доступных широким массам средств передачи, хранения и обработки информации.

Успехи криптографии позволили разработать надежные и практически бесплатные средства аутентификации и цифровой подписи, благодаря которой создана основа для такого основополагающего для ДБО понятия, как удаленный контракт, т.е. заключение сделки в цифровом виде при отсутствии физического контакта сторон.

Одна из разновидностей дистанционного обслуживания - управление банковскими счетами через Internet, или по-другому Internet-банкинг, является наиболее динамичным и представительным направлением финансовых Internet-решений, в силу наиболее широкого спектра финансовых (в данном случае банковских) услуг, представленных в системах Internet-банкинга. Кроме того, подобные системы могут быть основой систем дистанционной работы банка на рынке ценных бумаг, т.к. они обеспечивают проведение расчетов и контроль над ними со стороны всех участников финансовых отношений. Классический вариант системы Internet-банкинга включает в себя полный набор банковских услуг, предоставляемых клиентам в офисах банка, естественно, за исключением операций с наличными деньгами. Как правило, с помощью систем Internet-банкинга, можно покупать и продавать безналичную валюту, оплачивать коммунальные услуги, платить за доступ в

Internet, оплачивать счета операторов сотовой и пейджинговой связей, проводить средства по своим счетам, и, конечно, отслеживать все банковские операции по своим счетам за любой промежуток времени.

Для многих банков, начинающих работать в Internet, появились колоссальные возможности для трансформации банковского маркетинга. В отличие от других технологических новинок в банковском секторе Internet способен в корне изменить основы банковского маркетинга.

Следует отметить, что большинство банков используют веб-сайты для размещения рекламы своих услуг. Также очень перспективно банкам для рекламы в Internet использовать баннеры. Современная технология позволяет значительно повысить продуктивность баннерной рекламы, за счет того, что пользователю, интересующемуся финансовыми сайтами (их количество в российском Internet достаточно велико), можно предложить рекламу (ссылку на сайт) банка.

Одним из существенных факторов, сдерживающих развитие банкинга в Internet и ограничивающих возможности банковского маркетинга, является ограниченность круга потенциальных клиентов; сейчас это только владельцы персональных компьютеров с модемом и надежным провайдером услуг в Internet.

Для распространения банкинга в Internet необходимо резкое увеличение числа пользователей в России, составляющее сейчас порядка 1-2 млн. Появление устройств, базирующихся на использовании телевизоров и сетей кабельного и эфирного телевидения, а не персональных компьютеров, может стать здесь решающим фактором. Более того, когда поколение, освоившее компьютеры, чуть ли не сразу после появления на свет, повзрослеет, некому будет противиться техническим новинкам.

В настоящее время возможности банковского маркетинга через Internet ограничивает пропускная способность сети. Сопротивление может быть даже со стороны тех, кто уже имеет оборудование для проведения банковских операций, не выходя из дома, несмотря на проблемы с доступом в сеть. Люди, которые свыклись с медленной загрузкой домашней странички необходимого им банка, или не могут пробиться на какой-нибудь популярный веб-сайт, наверняка будут менее терпеливы, если не смогут быстро и беспрепятственно получить доступ к собственным счетам. Как только банки решат эти проблемы, появится возможность снизить издержки за счет экономии на филиалах и бумажной работе, расширятся возможности банковского маркетинга.

Наряду с чисто платежными функциями Internet оставляет за банками и роль пользователя этой сети как возможного канала сбыта продуктов и услуг. Самым трудным вопросом, тормозящим выход банков на Internet, является безопасность. Речь идет не только о кодировании информации в целях защиты банка данных и о аутентичности клиента, в первую очередь банки заинтересованы в защите своих

внутренних систем от хакеров, т.к. доверие клиентов имеет для банков решающее значение.

Для банка, имеющего свой сайт в Internet и желающего воспользоваться им в целях маркетинга, преимущества можно условно разделить на 2 группы; "имиджевые", способствующие поддержанию солидной репутации банка, и "реально доходные", увеличивающие количество клиентов и денежный оборот банка.

Использование Internet в банковском маркетинге обеспечивает российским банкам ряд преимуществ:

- Внедрение в Internet обеспечивает банку значительную рекламу. Тесно взаимодействуя с иностранными партнерами, российские банкиры поняли, что визитная карточка крупной фирмы без указания адреса информационного узла Internet за границей давно стала анохронизмом.

- Западные финансовые компании выступают за всеобщую информационную интеграцию в Internet, и потому, погружаясь в Internet, банк может рассчитывать на поддержку западных банков.

- Начав свою работу на электронном рынке раньше других, банк приобретает значительный опыт в информационных технологиях и в дальнейшем будет считаться наиболее авторитетным и влиятельным на других электронных рынках. При этом следует учитывать, что Internet перерос "академические" границы и переродился в новую и в перспективе высокоэффективную среду для ведения бизнеса. По данным международной компании Forrester Research, занимающейся исследованиями рынка, суммарный оборот денежных средств в Internet вырос до 196 млрд. долларов в 2000 г. Розничные продажи через Internet достигли 7 млрд. долларов.

Внедрение в сеть Internet дает банку возможность усовершенствовать работу системы банк-клиент, предоставляя клиенту дополнительные удобства в управлении своим счетом.

Крупные банки получают возможность расширения системы банк-клиент без привлечения значительных средств для открытия новых операционных залов, оплаты труда операционистов и без затрат на ведение документации

Мелкие банки, работающие с одним или несколькими крупными клиентами, не столь заинтересованы в привлечении новых клиентов. Средние банки проявляют внимание к использованию Internet в своей деятельности и в маркетинге в зависимости от основных направлений своей деятельности, экономического потенциала, стратегических целей.

Кратко охарактеризуем этапы присоединения российских банков к системе Internet и его использование в маркетинге.

Телефонным обслуживанием клиентов российские банки заинтересовались в середине 90-х г.г. Сегодня такую услугу предлагают многие банки. Клиенты этих банков с помощью телефона имеют доступ к

своему банковскому счету для того, чтобы узнать его текущее состояние.

Более продвинутые банки предлагают клиенту почти полноценное банковское обслуживание по телефону. Посредством определенных цифровых комбинаций можно осуществлять практически любые банковские операции: открывать и закрывать счета, покупать и продавать валюту, оплачивать коммунальные услуги. Однако есть у этой технологии и весьма существенные минусы: наглядность явно не относится к числу достоинств этого способа управления счетом. Кроме того, порой клиенту приходится набирать на клавиатуре своего телефона несколько десятков цифр подряд.

Присутствие банка в Internet бывает разноуровневое.

*Первый уровень* - предоставительно-информационный: банки открывают сайты или своего рода Internet-витрины. Такие сайты предоставляют доступную всем посетителям единую информацию: перечень предоставляемых продуктов и услуг и тарифы на них, карта (или список адресов) отделений и филиалов банка, месторасположение банкоматов, готовые отчеты, пресс-релизы, объявление о начале реализации специальных программ и т.п. В целом сайт первого уровня выполняет функцию своеобразной виртуальной визитной карточки. С точки зрения маркетинга такие сайты могут выполнять очень ограниченные функции – по существу, речь может идти только о регистрации числа посетителей и отслеживании динамики посещений. Однако никакие технологии не помогут владельцу сайта первого уровня получить сколько-нибудь подробную информацию о своих посетителях и тем более – об их предпочтениях. В своем чистом виде первый уровень даже не позволяет судить об участии банка на рынке электронной коммерции, поскольку отсутствует генерация коммерческого трафика. Определенный коммерческий результат достигается лишь в тех случаях, когда банк использует такой сайт для размещения текстовой или баннерной рекламы других компаний, а также для установления линков. Этот уровень отражает начальную стадию выхода банка в киберпространство, когда его задачей является не столько достижение коммерческих результатов, сколько обработка технологических (технических) элементов и обозначение своего присутствия в виртуальном мире. Вплоть до середины 2000 г. подавляющее число сайтов российских банков можно было классифицировать как сайты первого уровня, что являлось адекватным отражением степени их участия на рынке электронной коммерции. В настоящее время ситуация значительно изменилась в сторону более глубокого продвижения банков в Internet – пространстве.

*Второй уровень* - операционный. Банки предоставляют реальные банковские ресурсы на своих сайтах с тем, чтобы клиенты могли дистанционно управлять своими счетами. Второй уровень содержит общедоступную информацию, однако, в отличие от сайтов – визитных карточек, они позволяют посетителям взаимодействовать с банком: отпра-

лять заявления на получение платёжных карточек или займа и получать ответы на эти заявления, зарегистрироваться для выхода на рынок ценных бумаг. С позиции маркетинга второй уровень позволяет банку собрать определённую информацию о покупателях и их предпочтениях. Однако потребители не имеют возможности влиять на цену (тарифы) продукта или услуги и сообщать владельцу сайта о своих предпочтениях. Связь банка со своими клиентами на втором уровне по-прежнему остаётся односторонней по своей сути: банк использует такой сайт в качестве дополнительного канала для реализации своих стандартных продуктов на рынке, практически не имея при этом обратной связи с потребителем. Банки, таким образом, так же как и в предыдущем случае, являются участниками рынка электронной коммерции только опосредованно, за счёт продажи места на своих сайтах под рекламу сторонним компаниям. В практике российских банков имеется достаточно примеров использования сайтов второго уровня. В частности, можно назвать сайт Альфа-банк, посетители которого могут в режиме реального времени отправлять заявления на получение виртуальных карточек.

*Третий уровень* позволяет банку начать работу в рамках Интернет-банкинга, т.е. предоставлять клиентам онлайн-доступ к счёту, обеспечивать им возможность самостоятельно осуществлять перевод средств со счёта на счёт в режиме реального времени, оплачивать счета, получать ежемесячные выписки по банковским карточкам и т.д. С позиций изучения запросов клиентов и получения информации об особенностях потребительского поведения третий уровень имеют неоспоримое преимущество перед предыдущими. С этого уровня начинается непосредственное участие банков на рынке электронной коммерции, поскольку они организуют продажу своих продуктов и услуг посредством Интернет – технологий.

Третий уровень имеют также предпочтение в плане привлечения не прямых доходов, так как его высокая популярность является привлекательным фактором для рекламодателей и компаний, предоставляющих услуги, дополнительные к банковским (например, страховые компании, инвестиционные фонды, брокерские фирмы).

На российском рынке к третьему уровню можно отнести сайты тех банков, которые в той или иной степени предоставляют своим клиентам услуги Интернета – банкинга (например, Сбербанк, Соргрэсбанк, Автобанк). Число таких банков на сегодняшний день очень незначительно, равно как и очень невелик (по сравнению с североамериканскими и западноевропейскими банками) набор предоставляемых ими услуг в рамках Интернет – банкинга.

Начиная с третьего уровня, можно вести речь собственно об Интернет – маркетинге банковских услуг как потребительском сегменте рынка электронной коммерции, поскольку отличительными характеристиками Интернет – маркетинга являются:

- предварительное установление интерактивной связи с потреби-

лем с помощью технологий глобальной сети;

- реальная возможность использования маркетинга «один на один» с конкретным клиентом с учетом его потребностей и предпочтений;

- двусторонний характер отношений между банком и потребителем – банковский клиент не только имеет возможность общения с банком посредством электронной почты, но и оказывать влияние на цену, составляющие, условия и другие параметры предоставляемых банком продуктов и услуг.

*Четвёртый уровень* – наиболее высокий на сегодняшний день – предполагает наличие индивидуальных (персонализированных) динамических страниц для потребителей, а также предоставление возможностей альтернативного выбора конечного продукта или оптимального пакета услуг. Четвертый уровень пока не используется достаточно российскими кредитными организациями. Впрочем, в настоящее время они немногочисленны и в мире.

Между тем этот уровень как нельзя лучше подходит именно для банков и финансовых компаний, эффективная деятельность которых основывается на высокой персонализации услуг и установления тесных связей с потребителями.

Четвёртый уровень, как правило, является свидетельством наличия у банка виртуального сообщества потребителей с высокой степенью коммерческого трафика и информационного обмена как внутри сообщества потребителей (между его членами), так и между сообществом и владельцем четвёртого уровня.

Четвёртый уровень взаимодействия организуется в форме портала. Его обязательными компонентами являются:

- наличие поискового механизма;
- структурирование информации по категориям предоставляемых услуг и видам деятельности;
- обеспечение интерактивной связи с посетителями в синхронном и асинхронном режимах (использование электронной почты наряду с площадками для чатов и конференций);
- наличие механизмов для персонализации, включая возможности для создания персональных динамических страниц для каждого из клиентов.

Основным стимулом для присутствия в Internet представители большинства российских банков по-прежнему считают презентативную функцию, то есть желание заявить о себе, указать всевозможные варианты доступа к своему банку: контакты, телефоны, факсы, почтовые адреса.

Посетителей банковских интернет страничек можно разделить на несколько категорий:

- специалисты из отделов маркетинга, которые ежедневно просматривают страницы на предмет тарифных ставок и услуг;
- клиенты банков, которые интересуются непосредственно услугами (страницами депозитов, карточками) или годовыми отчетами банков;
- "случайные" посетители, бесцельно плавающие по разным серверам в поисках нужной информации;
- специалисты западных фирм, проявляющие большой интерес к работе российских кредитных организаций.

При составлении плана маркетинга банковским маркетологам эти категории желательно иметь в виду.

Наличие у банка WWW-страницы дает ему ряд преимуществ в передаче информации и значительно облегчает жизнь пользователю. Сайт в Internet экономит банку деньги, так как банк выпускает значительным тиражом правила заполнения счетов и рекламные материалы.

На сегодняшний день российские банки предлагают два вида дистанционного обслуживания счета: посредством телефона и через сеть Internet. Борьба за клиентов уже в ближайшее время заставит большинство банков активнее предлагать такие услуги.

Internet позволяет избежать недостатки телефонного банка. Уже сегодня Internet-банкинг делает доступными любые банковские продукты. Клиент может открывать депозитные счета, как рублевые, так и валютные, переводить деньги на свою пластиковую карточку, покупать иностранную валюту, оплачивать счета Internet-провайдеров, спутниковое телевидение и т.д.

Достоинства Internet-банкинга трудно переоценить. Для банков - это огромная экономия средств: оборот по расчетам в виртуальном банке сопоставим с оборотом небольшого филиала обычного банка. При этом никаких затрат на строительство. Да и сама стоимость операции в Internet на порядок ниже, чем в реальном банке.

К примеру, Альфа-банк предлагает своим клиентам достаточно широкий спектр услуг за относительно небольшую плату:

- продленный операционный день, платежи в рублях и валюте;
- получение выписок по счетам, уведомлений о прохождении документов;
- передача в банк платежных документов, заявок на покупку/продажу валюты и ценных бумаг;
- оперативная информация о текущем состоянии счетов, о курсах валют, другие сведения;
- возможности составления справочника с реквизитами;
- размещение рекламы и объявлений;

- надежная защита информации;
- установка оборудования и обучение персонала бесплатно;

По отзывам клиентов, использование системы позволяет на 30% увеличить обороты за счет ускорения расчетов.

Услуги банков в Internet выгодны и клиентам. Прежде всего, они позволяют пользователю оперативно распоряжаться средствами. Кроме того, операции через Internet-банки позволяют клиенту сэкономить на налогах.

Однако, несмотря на все преимущества Internet-банкинга, количество пользователей таких услуг у нас в стране невелико. Что, в общем-то, вполне объяснимо. Население до сих пор не очень-то доверяет виртуальным банкам. Да и пользователей сети в России еще не так много (особенно в регионах). Поэтому развитие услуг российских банков в Internet напрямую зависит от развития самой сети. Эти обстоятельства также необходимо учитывать в маркетинговых стратегиях.

Услуга виртуальных денежных расчетов в России до сих пор недостаточно «раскрыта». И сегодня банкам пока приходится рекламировать не свои проекты, а саму идею Internet-банкинга.

Тем не менее, несмотря на все трудности, значительное число российских банков уже предоставляют свои услуги в Internet. Они понимают, что за этой технологией — будущее. И те банки, которые раньше других основательно выйдут в Internet, поделят между собой виртуальных клиентов.

Компания «Internet-маркетинг» в результате исследования активности банков в сети Internet провела в марте - апреле 2003 г. исследование, в ходе которого был проведен экспертный анализ www-сайтов банков, на основе которого был составлен рейтинг российских банков, который показал, полно ли, удобно ли и достаточно качественно ли представлена информация на том или ином банковском сайте, и насколько эффективно банки используют ресурсы и возможности Internet. Этот рейтинг, видимо, будет в дальнейшем более полно использоваться в маркетинговой деятельности. Особенность рейтинга в том, что банковские сайты оцениваются прежде всего с точки зрения посетителя, реального или, возможно, потенциального клиента банка. Рейтинг строился на основе анализа содержания, формы и сервиса, которые характеризуют банки по их веб-сайту. Эксперты отобрали в каждой категории более простые показатели, которые характеризуют основные представления информации и возможностей веб-сайта. При этом использовались более пятидесяти оценок, в частности, среди оценок были, например, такие как наличие показателей информации о банке т.е. о его наименовании, номере лицензии, годе основания и т.д.; наличие информации об услугах банка, информации о тарифах, ставках, применяемых банком; наличие актуальной информации о финансовом положении банка; наличие новостей о банке и другие критерии. Среди прочих данных содержались и

такие как оценка общего стиля банка, сочетание форм, объектов, элементов, цветов, шрифтов, оценка легкости восприятия информации и ряд других. Сервис (информационный и финансовый) оценивался при построении рейтинга по таким критериями, которые очень важны в маркетинге: возможность получения услуг Internet-банкинга, возможность через веб-сайт проконсультироваться у специалиста банка из подразделения непосредственно представляющего ту или иную услугу, возможность отслеживать в режиме реального времени курсы обмена валют и ряд других. Для подсчета оценки, определяющей место банка в общем рейтинге, использовались методы взвешенного суммирования. Составленный рейтинг включал сайты крупнейших российских банков. Это по существу новое направление в маркетинговом деле, определяет и характеризует эффективность использования конкретными банками возможностей Internet для работы с клиентами. Таким образом, банковские услуги в электронных средах становятся важным объектом банковского маркетинга.

При развитии банковского маркетинга в регионах следует учитывать и то важное обстоятельство, что будущее банковских технологий заключается в создании глобальной системы электронной коммерции и расчетов. По существу, региональный банк может превратиться в электронный центр, к которому будут иметь доступ клиенты из дома, офиса, даже из автомобиля, а также через терминалы самообслуживания во всем мире. Российские банки в последнее время делают активные шаги в развитии Internet-банкинга. В режиме системы «домашний банк» уже работают в Автобанке, Телебанке, Гутабанке.

#### **6.4. Региональные аспекты банковского маркетинга в условиях информатизации экономики**

В результате финансового кризиса 1998 года и ухода с регионального рынка филиалов многих московских банков региональные банки стали активно осваивать новые рыночные ниши. Эффективность и результативность поиска новых возможностей обеспечивается, как известно из зарубежного опыта, проведением банковских маркетинговых исследований рынка в регионе. Для получения информации, способствующей выявлению конкурентных позиций банка в регионе, определению его сильных и слабых сторон, изучению потребностей и запросов клиентов, корректировке структуры затрат банка по различным направлениям обслуживания клиентов, выявлению услуг и отдельных их атрибутов, на которых нужно сконцентрировать внимание, чтобы расширить клиентскую базу.

Региональные банки испытывают постоянную потребность в достоверной информации по этим вопросам.

Сложность задачи заключается в том, что банки должны разрабатывать и предлагать банковские продукты и услуги, предназначенные

конкретным группам потребителей данного региона. Для этого необходимо пересматривать и согласовывать тактические мероприятия с маркетинговой информацией, которая создает основу для планирования, анализа и контроля при формировании и реализации маркетинговой политики банка в регионе.

Маркетинговые исследования, ориентированные на определенную территорию с ее спецификой, проводимые региональными банками, нельзя отнести к систематическому явлению в практике банковского маркетинга, т.к. у региональных банков существует много проблем, связанных, собственно, с предоставлением услуг, изучением степени удовлетворенности клиентов их качеством, внедрением новых банковских продуктов, изучением потребителей банковских услуг именно в данном регионе.

Решение банка проводить маркетинговые исследования не означает, что они должны быть сложными и дорогостоящими, тем более, что для многих региональных банков это экономически нерентабельно. Можно достичь определенных целей посредством анализа уже имеющихся данных.

Поскольку потребность в оперативной информации испытывают все банки, то маркетинговые исследования являются частью постоянно действующего интегрированного информационного процесса. Исходя из этого понимания, банкам необходимо использовать систему постоянного слежения за внешней средой; внутреннюю и внешнюю маркетинговую информацию, привлекательность отраслей, доходности различных сегментов финансового рынка в данном регионе; использовать разработанные банковской сферой программные продукты маркетинга, организовывать надлежащее хранение данных для их анализа в будущем.

Из-за неразвитости в регионе специальных маркетинговых фирм и высокой стоимости услуг московских маркетинговых центров, региональные банки вынуждены проводить маркетинговые исследования собственными силами, в результате чего снижается их качество, так как специально подготовленных специалистов по маркетингу в региональном банке практически нет. У московских же банков возможностей для выбора фирмы и выделения необходимых ассигнований для этих целей намного больше.

Учитывая эти особенности, можно выделить основные направления маркетинговой деятельности региональных банков. Это прежде всего, *общие принципы банковского маркетинга*, включающие анализ:

- внешней среды – это прежде всего анализ социально-экономического положения региона, отдельных отраслей, предприятий, а также прогноз их развития;
- конкурирующих местных и центральных (филиалов) банков с целью изучения комплекса их услуг;
- потребностей клиентов банка в различных банковских услугах;

- внутреннего состояния банка для корректировки проводимой инновационной политики. Кроме того, необходима разработка новых банковских товаров и комплекса маркетинга.

*Региональный банковский маркетинг* должен осуществлять:

- анализ ситуации (региональная специфика);
- анализ состояния банка и его маркетинговых возможностей на региональном рынке;
  - изучение потребностей в банковских товарах определенных сегментов регионального рынка;
  - учет требований существующих и потенциальных клиентов банка при разработке инновационных банковских продуктов и услуг;
    - их создание и вывод на региональный рынок;
    - проведение рекламных кампаний, мероприятий по стимулированию сбыта инновационных банковских продуктов и услуг, продвижению их на региональный рынок.

Региональные банковские маркетологи разрабатывают комплекс маркетинга, необходимый для формирования и реализации инновационной политики банка.

Очевидно, что при выборе той или иной концепции этой политики банк должен учитывать и организационные особенности регионального банка:

- Региональный коммерческий банк, проводя маркетинговые исследования детально, изучает конкретный регион, в котором он функционирует, в то время как банкам, имеющим свои филиалы в различных регионах, приходится проводить более широкие исследования.
- Региональный банк изучает потребности клиентов и формирует для них ассортимент банковских продуктов. А московские банки выходят на региональный рынок, как правило, с готовыми решениями, разработанными для потребностей не региональных, а московских клиентов.

В настоящее время региональные банки из-за неразвитости соответствующих маркетинговых центров, вынуждены осуществлять их самостоятельно, используя в качестве интервьюеров сотрудников банка. Несомненно, что при этом очень важны профессиональные качества интервьюера: коммуникабельность, тактичность, умение слушать, хорошая память, умение пользоваться методикой опроса, общая маркетинговая и социологическая подготовка, знание исследуемого предмета; интерес к общению и опыт общения; наличие коммуникационных навыков; аналитические способности; обязательность, пунктуальность.

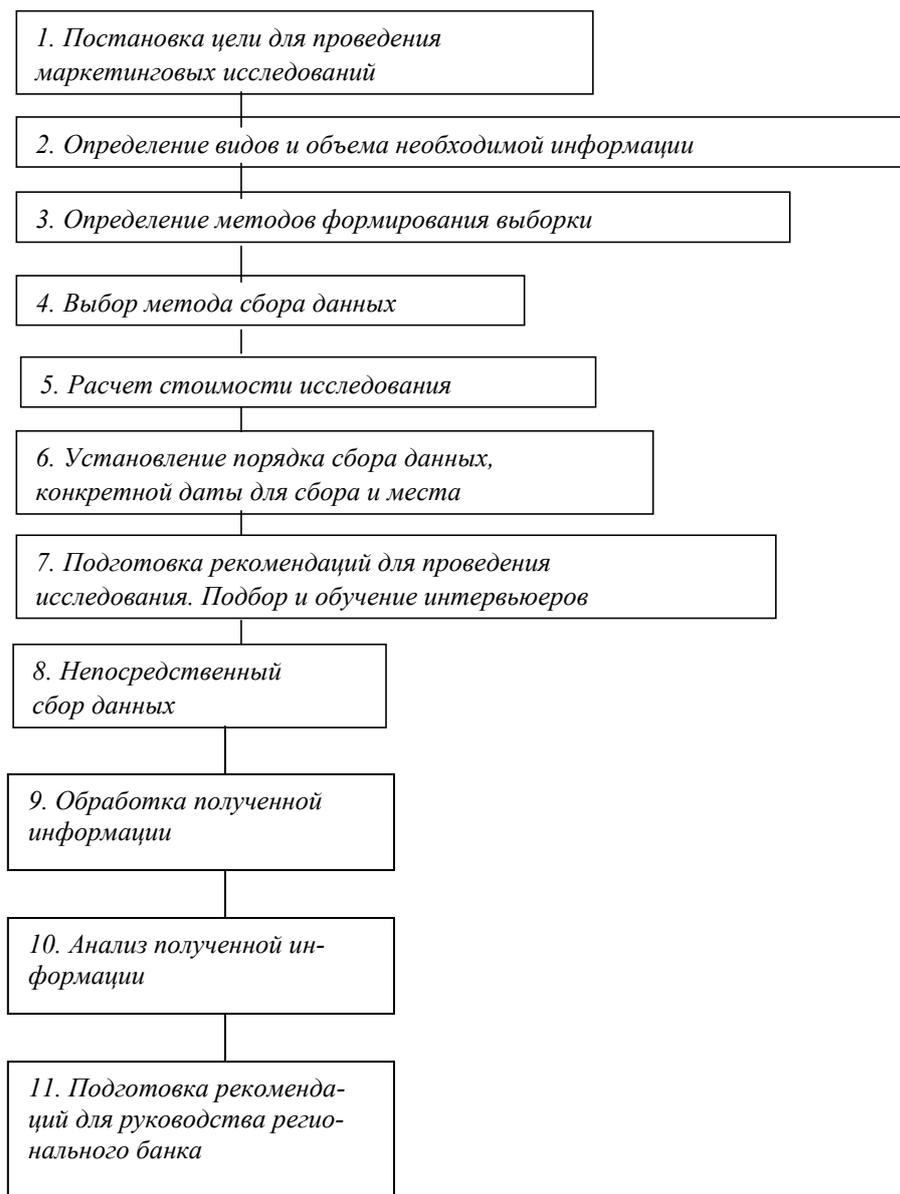
Т.к. достоверность результатов исследований во многом зависит от комплекса маркетинговых инструментов (методов сбора, обработки и анализа информации), для проведения маркетинговых исследований в регионе необходимо наличие квалифицированных специалистов методологической

и методической базы, включающей аналитико-прогностических методов, а также знания приемов из различных областей знания, в частности, психологии.

Основу методики маркетингового исследования составляет план исследования по сбору и обработке данных, который наиболее полно отражает процедуру проведения маркетингового исследования региональным банком и включает в себя этапы, указанные на схеме 6.1.

*Схема 6.1.*

### **Примерный план маркетингового исследования в регионе**



Региональный банковский маркетинг имеет свои особенности и при формировании инновационной политики, принимая во внимание достаточно жесткую конкурентную борьбу с банками Москвы, Санкт-Петербурга и Екатеринбурга.

**Инновация** в региональном банке подразумевает: постоянное совершенствование, обновление банковского товара на основе меняющихся потребностей клиентов банка; создание нового банковского товара, ориентированного на нужды клиентов; разработку новых банковских технологий, удовлетворяющих потребности клиентов.

В связи с тем, что региональные банки имеют ограниченные собственные источники для инвестиций, направляемых на разработку и внедрение инновационных банковских технологий, то повышается актуальность их эффективного использования. Поэтому перед банками стоит задача выбора эффективных направлений инновационной политики за счет совершенствования процесса ее формирования.

Особенности продажи банковских услуг требуют разработок специальных методов регионального маркетинга. Банковская практика показала, что наиболее эффективным методом является тот, при котором продается не столько услуга, сколько способ решения проблемы клиента банка (снижение накладных расходов, сокращение затрат рабочего времени, получение определенного процента и т.д.). Особо следует отметить важность применения инструментов стимулирования и продвижения инновационных продуктов как одного из методов регионального маркетинга.

Таким образом, особенности регионального банковского маркетинга состоят в двуедином и взаимодополняющем подходе — с одной стороны, это тщательное и всестороннее изучение регионального рынка, спроса, вкусов и потребностей нынешних и потенциальных клиентов, ориентация разработки инновационных банковских продуктов на эти потребности; с другой — активное воздействие на региональный рынок и существующий спрос, на формирование потребностей клиентов за счет эффективного использования маркетинговых инструментов.

Региональный банковский маркетинг должен учитывать происходящую реструктуризацию банковского сектора экономики и укрепления вертикали власти. Вопросы реструктуризации должны тщательно взвешиваться.

Успехом деятельности региональных банков является кредитование реального сектора, на этом надо сосредоточиться в банковском маркетинге региона с учетом особенностей региона.

В регионах, где проявляют заинтересованность в ускорении развития реального сектора, банки в процессе маркетинговых разработок учитывают необходимость увеличения инвестиций.

Итак, развитие регионального банковского маркетинга должно учитывать следующие условия и аспекты:

- ориентация маркетинговых исследований на конкретную территорию с учетом ее специфических особенностей (экономических, географических, климатических, социальных, культурных и национальных традиций);
- перспективные экономические планы и прогнозы развития региона;
- особенности региональной власти (политическая ориентация, стиль руководства, субъективные факторы);
- отсутствие специализированных маркетинговых (консалтинговых) фирм, обеспечивающих профессионально высокой по качеству информацией о состоянии регионального рынка банковских услуг;
- отсутствие профессионалов - маркетологов в региональной банковской сфере;
- низкая массовая банковская культура в регионе, непросвещенность широких слоев населения о новых банковских технологиях;
- отсутствие «маркетинговой культуры» у руководителей региональных банков;
- недостаточность экономического потенциала региональных банков для внедрения технических новшеств в банковские технологии;
- оторванность региональных банков от информационных центров России в силу отсутствия единого информационного пространства как основы информатизации общества;
- изменение в конкурентном соотношении сил в связи с уходом филиалов московских и иных крупных банков.

## ГЛАВА 7. Агрегирование и персонализация в банковском маркетинге

Каждый раз, когда банк переходит на использование сайта более высокого уровня, происходит существенное увеличение объёма содержащейся на сайте информации.

Для того, чтобы не превратить свой сайт в «свалку» разнообразных данных, виртуальные банки осуществляют управление контентом. Агрегирование информации это не просто сбор и публикация больших объёмов данных на одном сайте. Эффективное агрегирование включает предварительный отбор информации, её структурирование, представление в удобной для пользователей сети форме и персонализацию.

Агрегирование и персонализация представляют собой два неразрывно связанных процесса на рынке электронной коммерции. Любой потребитель стремится извлечь из сети как можно больше информации, но только по интересующей его теме. Агрегирование в сочетании персонализацией делают представленную на сайте информацию коммерчески выгодной как для продавца, так и для потребителя.

Персонализация свойственна принципу маркетинга (независимо от того, осуществляется он в «физическом» или виртуальном мире), состоящий в стремлении потребителей покупать те и только те товары или услуги, которые в наибольшей степени удовлетворяют их потребности и предпочтения.

Технология глобальной сети способствовали заметному увеличению роли персонализации в бизнесе любого виртуального субъекта хозяйствования.

В отличие от «физических» рынков, в Интернет – маркетинге возможности персонализации неизмеримо шире. Глобальный характер веб-сайта и использование цифровой среды способствует как увеличению числа потенциальных потребителей, так и снижению издержек, связанных с изучением индивидуального спроса и удовлетворением персонализированных потребностей.

В связи с этими обстоятельствами специалисты стали выделять ещё одно направление в системе маркетинга, а именно – маркетинг типа «один на один», предполагающей не только более глубокое изучение персональных запросов клиента, но и активное участие самого потребителя и потребительских виртуальных сообществ в определении параметров необходимых продуктов или набора услуг.

Использование банками сайтов третьего и четвертого уровней позволяет им обеспечить достаточно эффективную работу «один на один» с узкими целевыми группами клиентов. Маркетинговая деятельность владельцев сайтов включает в себя следующие направления:

- проведение целенаправленных рекламных кампаний, учитывающих поведенческие характеристики и приоритеты отдельных клиентов и целевых групп;
- генерация целевого контента посредством фильтрации данных и предоставления клиентам только той информации, которая имеет для них важное значение;
- предоставление клиентам возможностей обратной связи с банком посредством электронной почты, чатов и онлайн-конференций;
- оптимизация пакетов банковских товаров с учетом запросов клиентов и т.д.

Дальнейшее углубление персонализации на рынке электронной коммерции связано с предоставлением клиенту возможности сформировать на сайте банка собственную веб – страницу, на которой собирается необходимая клиенту информация и с помощью которой он получает быстрый доступ к определённым продуктам или услугам. Такие страницы могут содержать и дополнительную информацию (например, данные о курсах валют, котировки акций на биржах), банков, если она повышает конкурентоспособность банка-владельца сайта.

Развитие системы персонализации имеет очевидные коммерческие выгоды для онлайн-компании. Однако далеко не все предприятия на рынке электронной коммерции могут позволить себе осуществлять маркетинг «один на один». Начальные инвестиции в аппаратные средства и программное обеспечение для эффективного агрегирования управления контентом, а также затраты на поддержку и обновление таких систем весьма значительны. При этом наличие таких систем отнюдь не гарантирует виртуальному банку резкого роста числа клиентов и установления с ними прочных и длительных отношений.

Поэтому в последнее время специалисты в области Интернет – маркетинга наряду с персонализацией всё большую роль отводят формированию и развитию виртуальных сообществ потребителей, что необходимо использовать и банкам.

Естественно, что подобные элементы Internet-обслуживания клиентов требуют серьезных подходов к их реализации. Поэтому, фирмы, специализирующиеся на создании финансовых систем для бизнеса, активно включаются в сотрудничество с банковскими структурами. На рынке услуг по автоматизации банковских процессов активную порцию в настоящее время занимают: CSBI-компьютерные системы для бизнеса, APLEX-системы INTERNET-технологий, Faktura.ru – система электронного бизнеса, Hewlett-Packard, IBM, R-Style Softlab, Sputnik Labs, BIFIT-банковские и финансовые Internet-технологии, DIASOFT, ИНИСТ-е-коммерция, КВОРУМ, НИКойл, РБКСофт, Escape/М, которые продемонстрировали свои достижения на Форуме для банков и финансовых компаний IFin-2003.

Особый интерес среди разработок автоматизированных технологий персонализированного маркетинга для реализации активных продаж банковских услуг привлекает в настоящее время система Intelli-banker IQ Retail компании CSBI.

### **7.1. Построение интеллектуальных автоматизированных технологий персонализированного маркетинга**

Особо сложной для банков является работа на рынке розничных клиентов, к которому множество банков не может подступиться прежде всего из-за высокой затратности.

Ключевые вопросы маркетинга розничных клиентов: кому делается предложение, что предлагается, каким образом осуществляется предложение, как отслеживается эффективность предложений и корректируется маркетинг?

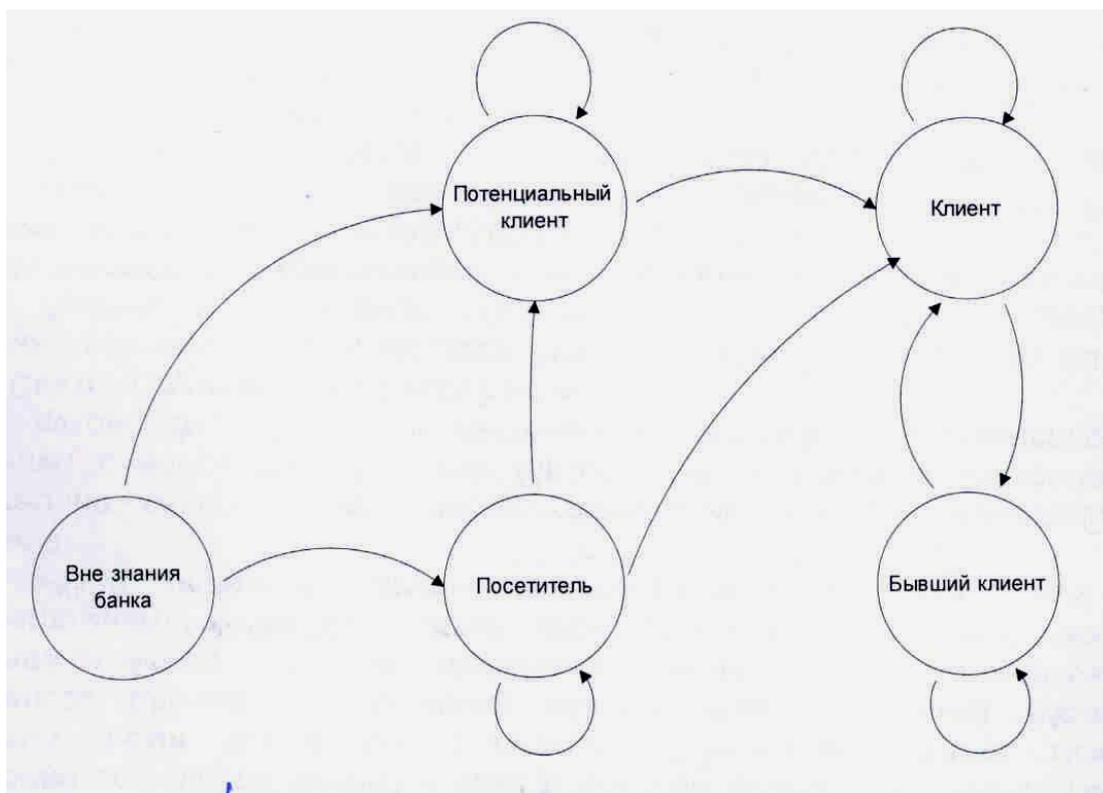
#### **Концепция клиента: кому делается предложение**

От понимания концепции клиента зависит маркетинг банка, формулируются требования к информации о клиенте.

Ключевые положения концепции клиента:

1. Потенциальный клиент банка это-любое лицо, попадающее в его поле зрения. (посетитель банковского офиса или веб-страницы банка; контрагент клиента по платежным операциям, физические лица-сотрудники юридического лица и др.)

2. Клиент не является статическим понятием. Жизненный цикл клиента может быть представлен моделью «посетитель-потенциальный клиент-клиент» (Рис. 7.1). По мере развития взаимоотношений с банком, клиент переходит из одного состояния в другое. Цель программы маркетинга-осуществить перевод посетителя, потенциального клиента в состояние «клиент» и удерживать его в этом состоянии. В случае, если субъект перестанет быть клиентом, то маркетинг банка должен работать с этим лицом не как с новым клиентом, а как с бывшим, зная его историю взаимодействия с банком, и, при необходимости, сделать его снова активным клиентом банка.



*Рис. 7.1. Модель «посетитель - потенциальный клиент - клиент»*

3. Клиента необходимо развивать, т.е. добиваться такого взаимодействия, которое будет устойчиво прибыльным для банка и устойчиво интересным для клиента (необходимо видеть прибыльность клиента, оценивать перспективность, видеть рентабельности операций). В банковской практике выполняется «правило Парето» - только 20% клиентов являются прибыльными для банка. Задачей системы персонифицированного маркетинга является анализ взаимодействия неприбыльных клиентов с банком и предложение им таких форм взаимодействия, чтобы оно стало прибыльным. Мировая практика утверждает, что затраты на привлечение нового клиента в 7-10 раз больше затрат на удержание существующего. В то же время каждый клиент работает на привлечение новых, т.к. удовлетворенный клиент по собственной инициативе проведет маркетинг (рекламу) банка; неудовлетворенный клиент может выполнить демаркетинговые функции (провести антирекламу банка).

В состав информации, необходимой для эффективного взаимодействия с клиентами, должны входить:

1) Учетная информация о клиентах, всех лицах, попадающих в поле зрения банка: потенциальные клиенты, бывшие клиенты, контрагенты с указанием, как можно большего количества структурированной маркетинговой информации (например, дни рождения, профессиональные праздники, хобби, принадлежности к семье (для физических лиц), холдингу (для юридических лиц)), отслеживанием истории изменения этих

характеристик и маркетинговых статусов. Для сбора такой информации могут привлекаться внешние источники. Банки все чаще вводят системы, автоматически сканирующие данные из электронных изданий и собирающие информацию о клиентах. Эта информация подбирается и доставляется клиент - менеджерам и может использоваться с целью принятия решений.

2) Транзакционный профиль клиента – история операций клиента в банке, состояние его счетов. Например, если у клиента существуют значительные остатки средств на текущем счету, но система маркетинга по определенным правилам может предложить клиенту специальный персонализированный депозит с персональной ставкой.

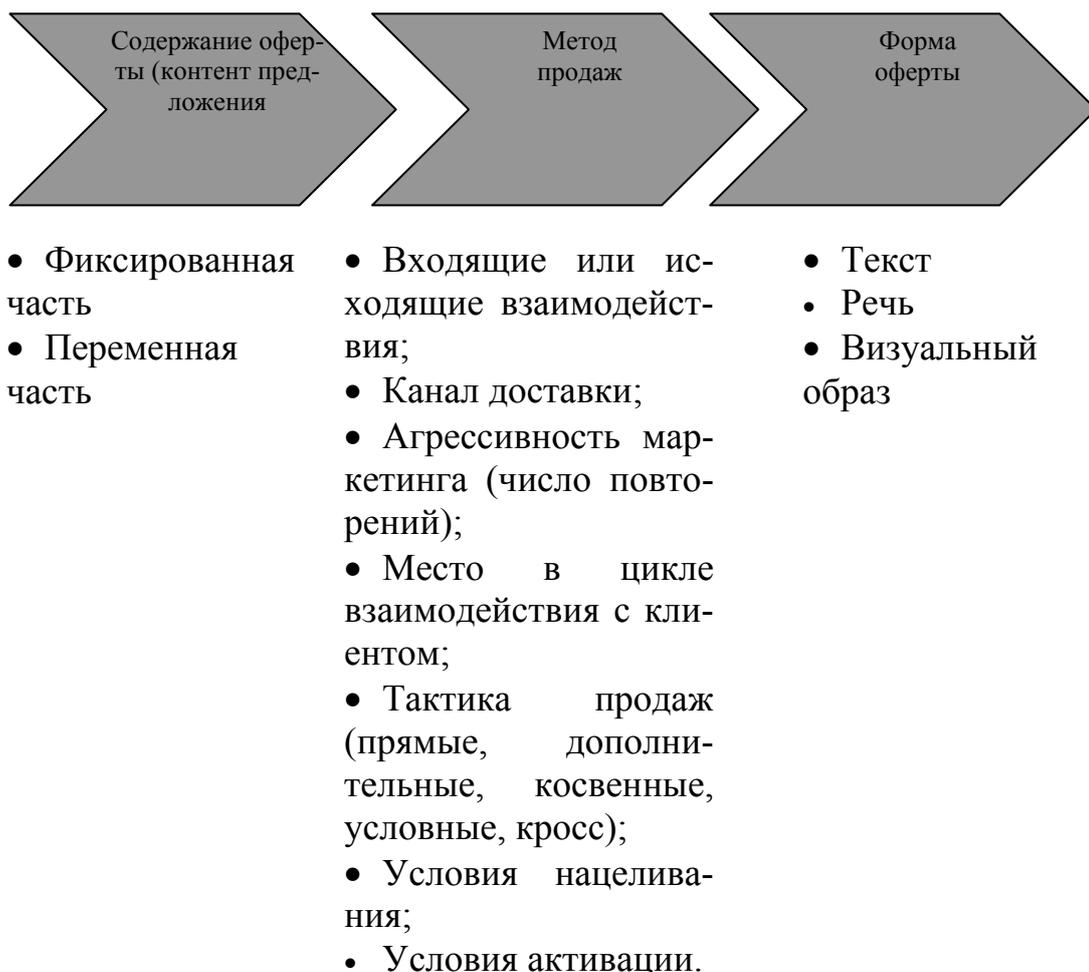
Требование наличия транзакционной информации о всех действиях клиента в банке с онлайн актуальностью является требованием, часто недоступным CRM-системам. Выполнение этого требования сводится к интеграции информации из бэк - офисных систем, а также сторонних систем, например, процессинга пластиковых карт. Также эта информация должна быть доступной для системы маркетинга онлайн, несмотря на технологические перебои работы бэк – офиса.

3) История взаимодействия с клиентом. Например, последовательности «кликов» мыши по элементам сайта, история ответов клиента на сделанные предложения. Например, если клиент находится сейчас на сайте, ищет информацию по депозитам, то должна иметься возможность учесть этот факт, вступить в диалог с клиентом и сделать соответствующее предложение.

### **Концепция оферты: что предлагается**

Необходимо разделять два понятия: продукт и оферта (предложение купить продукт). Для маркетинга важен вопрос предложения оферты клиенту, принятия ее клиентом.

Модель формализованного представления оферты представлена на рис. 7.2.



*Рис. 7.2. Формализованная модель оферты*

### **Содержание оферты**

Оферта продукта (услуги) имеет содержание (контент), т.е. суть предложения. При этом оферта, может иметь фиксированную и переменную (адаптивную) части. **Фиксированная часть оферты** это параметр продукта, который не подстраивается под клиента, его неотъемлемая часть. **Адаптивная часть** – та часть оферты, которая может быть подстраиваемой под конкретного клиента в конкретных условиях.

### **Метод продаж**

С содержанием оферты связана продажа: оферта может доставляться клиенту по разными каналам взаимодействия, различными способами, с использованием дифференцированных маркетинговых инструментов.

Метод продаж включает:

1) Вид взаимодействия: входящее или исходящее (одни предложения целесообразно делать в ответ на входящие обращения клиента, другие предложения – как исходящие от банка).

2) Канал доставки: Web, WAP, телефон, телефон с тоновым набором, SMS, ICQ, пейджер, факс, банк – клиент, E-mail.

3) Агрессивность маркетинга: число повторений и интервалы между повторениями предложения по каждому каналу.

4) Место в цикле взаимодействия с клиентом: в начале взаимодействия, в середине цикла взаимодействия, в конце взаимодействия.

5) Тактика продаж, включающая:

- прямые продажи (предложения, высказанные прямо);
- дополнительные (предлагается, например, положить еще 1000 рублей на депозитный вклад и получить специальную ставку +0,5%);

- косвенные (например, при покупке товара в магазине и оплате пластиковой карточкой банка, клиент получает скидку 5% на товары магазина. Таким образом, косвенно, продается банковский продукт – пластиковая карта);

- условное (предложение банковского продукта, при выполнении специальных условий);

- кросс - продажи (предложение продукта другого вида при покупке некоторого банковского продукта, например, клиент осуществляет покупку акций);

- условия нацеливания предложений – совокупность логических условий, позволяющих выбрать клиента для данного предложения;

- условия активации предложений – условия времени маркетинговой кампании. Например, предложение вклада «Новогодний» должно осуществляться за месяц до Нового года.

### ***Форма оферты***

Формой оферты может быть текст, речь, визуальный образ. Форма оферты находится в зависимости от содержания предложения, канала доставки, метода продажи.

### ***Концепция взаимодействия***

Ключевыми требованиями к взаимодействию с клиентами в современных условиях являются:

- **Многоканальность** – получение одинакового сервиса при обращении в банк по любому каналу взаимодействия;

- **Режим 24x7x365** – получение сервиса в любой момент времени, в любой точке мира.

- **«Все сразу в одном месте»** - концепция финансового супермаркета. (Если клиент хочет покупать не только классические банковские услуги, но и других финансовых и нефинансовых организаций, напри-

мер страховые услуги, коммунальные платежи, карты телефона и Интернета).

• **Персонализация** – обращение по имени очень значимо для клиентов как показатель того, что банк знает клиента и его проблемы. Персонализация является важнейшим условием лояльности клиентов.

• **1 – to – 1 marketing** – персонафицированный маркетинг. Подбор и предложение именно тех продуктов, в которых именно сейчас нуждается клиент.

Ключевая концепция взаимодействия с клиентами – концепцию 1 – to – 1 маркетинга заключается в следующем: в случае традиционного маркетинга банк создает банковский товар и подбирает целевой сегмент для него; в случае персонафицированного маркетинга (Рис. 7.3.), клиент становится центром маркетинга.

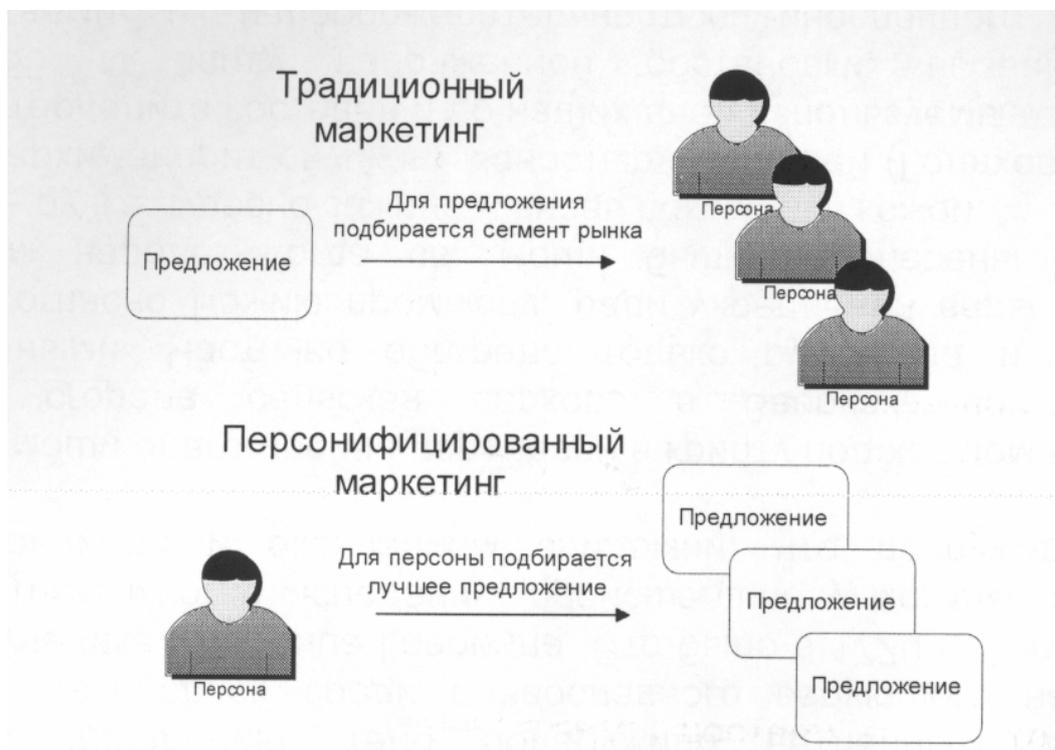


Рис. 7.3. Традиционный и персонафицированный маркетинг

Для формирования правильных персонафицированных предложений автоматическая система не только должна иметь возможность использовать всю доступную информацию о клиенте, но и применять специальные механизмы нацеливания:

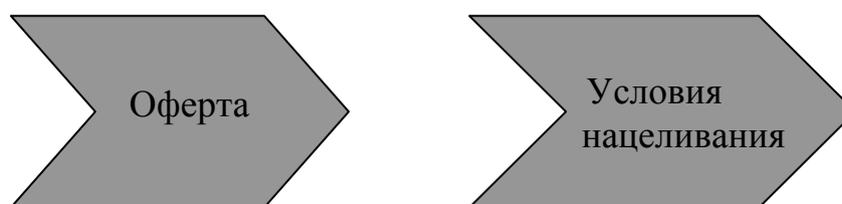
• механизм правил, позволяющая конструировать и выполнять логические условия нацеливания предложений на клиента (может включать правила для определения периода активности предложения; прави-

ла, привязанные к банковским индикаторам, например, прекратить выдачу кредитов, если финансовые показатели банка ухудшились, иным событиям (рост курса валют более чем на  $x\%$ );

- механизм рекомендаций, позволяющий делать онлайн рекомендации вида: «клиенты, предпочитающие продукт X, обычно предпочитают и продукт Y» на основе анализа статистик;

- механизм оценки правдоподобия – инструмент, основанный на аппарате экспертного оценивания, нейронных сетях, позволяющий делать прогнозные оценки возможности принятия предложения клиентом. Например, при возникновении клиента система оценивает вероятности принятия предложения клиентом и выбирает наилучшее предложение по критерию максимума правдоподобия.

Таким образом, персонифицированное предложение это оферта, дополненная важной составляющей – условиями автоматического интеллектуального нацеливания (Рис. 7.4.)



*Рис. 7.4. Модель персонифицированного предложения*

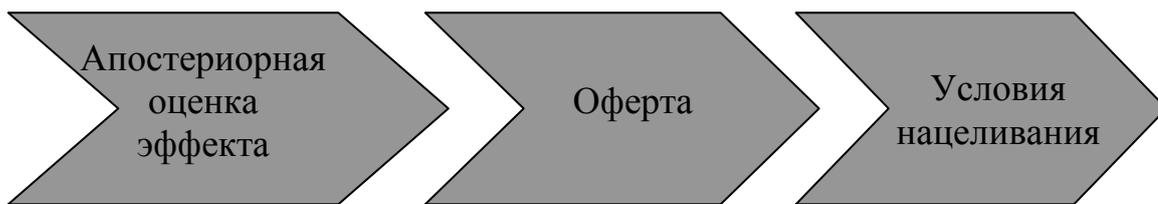
### **Обратная связь и оценка эффекта маркетинга**

Принципиальной особенностью персонифицированного маркетинга в банковской сфере является возможность фиксации обратной связи (реакция клиента на предложение: предложение о продукте (услуге) может быть принято, получен отказ, проигнорировано).

Вся информация о сделанных предложениях, реакции клиента и последующих потреблении продуктов должна собираться, должны подсчитываться издержки и эффекты маркетинговых предложений, определяться расходы, рассчитываться рентабельность.

Например, если статистика принятия предложения показывает слабый интерес, и издержки маркетинга на это предложение превысили допустимую величину, то предложение может быть переведено в состояние неактивного или изменен метод продаж так, чтобы интерес клиентов к этому предложению повысился, при условии нахождения интереса банка в допустимых границах.

Модель персонифицированного предложения, включающая цели управленческого учета, приведена на рис. 7.5.



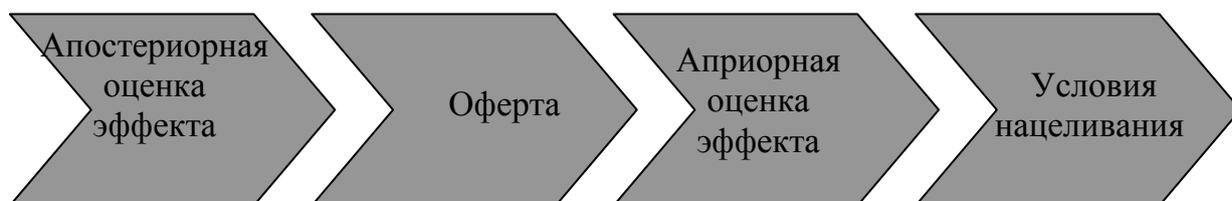
*Рис. 7.5. Модель персонализированного предложения для целей управленческого учета*

### **Предсказание оценки эффекта маркетинга**

Система оценки эффективности маркетинга должна иметь не только механизмы апостериорного анализа (т.е. анализа результатов принятия или неприятия предложения), но и возможность априорной оценки маркетинговых предложений, кампаний, рентабельностей и даже бюджетов маркетинга (рис. 7.6.).

Система должна содержать инструмент, моделирующий появление клиентов, подбор предложений клиентам и оценивающий принятие или неприятие предложений и вероятностное потребление или непотребление предлагаемого продукта.

В итоге система должна позволять выполнить актуальнейшую задачу - получить оценки эффекта (бюджета маркетинга, доходов банка), а также предложить изменение существующих параметров маркетинга для улучшения данных показателей. Иными словами, исходя из маркетинговой стратегии, построить оптимальную маркетинговую тактику.



*Рис. 7.6. Модель персонализированного предложения для целей принятия решения*

## **7.2. Система «Интеллектуальный Банк» CSBT (компьютерные системы для бизнеса)**

В эпоху бурного развития технологий и нарастающей конкуренции ценность массового клиента как источника прибыли неуклонно растет. Клиент становится основным активом банка, его нужды и потребности оказываются в фокусе банковского бизнеса. Стратегия выживания в борьбе за массового клиента основывается на подчинении всех бизнес – процессов и процедур одной единственной цели – удовлетворению по-

требностей клиента. Эффективность бизнеса будет определяться степенью удовлетворенности клиента.

От информационных систем требуется не только надежность и масштабность, функциональность и производительность, но и анализ исторических характеристик клиента, построение моделей его поведения, профилирование клиента в режиме реального времени и предложение ему персонализированных продуктов и услуг в точке непосредственного взаимодействия.

Все бизнесы банка должны быть насыщены знанием о клиенте – переходу к **интеллектуальному банку**.

С точки зрения информационных технологий **интеллектуальный банк** представляет собой комплекс программных систем и технологий, позволяющих автоматизировать и совершенствовать бизнес – процессы в таких областях, как продажи, маркетинг, обслуживание и поддержка клиентов. Интеллектуальный банк не только позволяет координировать действия различных функциональных департаментов банка, взаимодействующих с клиентом (продажа, обслуживание, маркетинг, поддержка), но и координировать работу различных каналов взаимодействия: персональное взаимодействие, телефон, Интернет.

Основу реализации информационной инфраструктуры **интеллектуального банка** (Рис. 7.7.) составляют:

- Система персонализированного банковского взаимодействия Intellibanker/СПВ;
- Центры обработки входящих и исходящих сообщений;
- Платформа интеграции приложений e – Xtream.

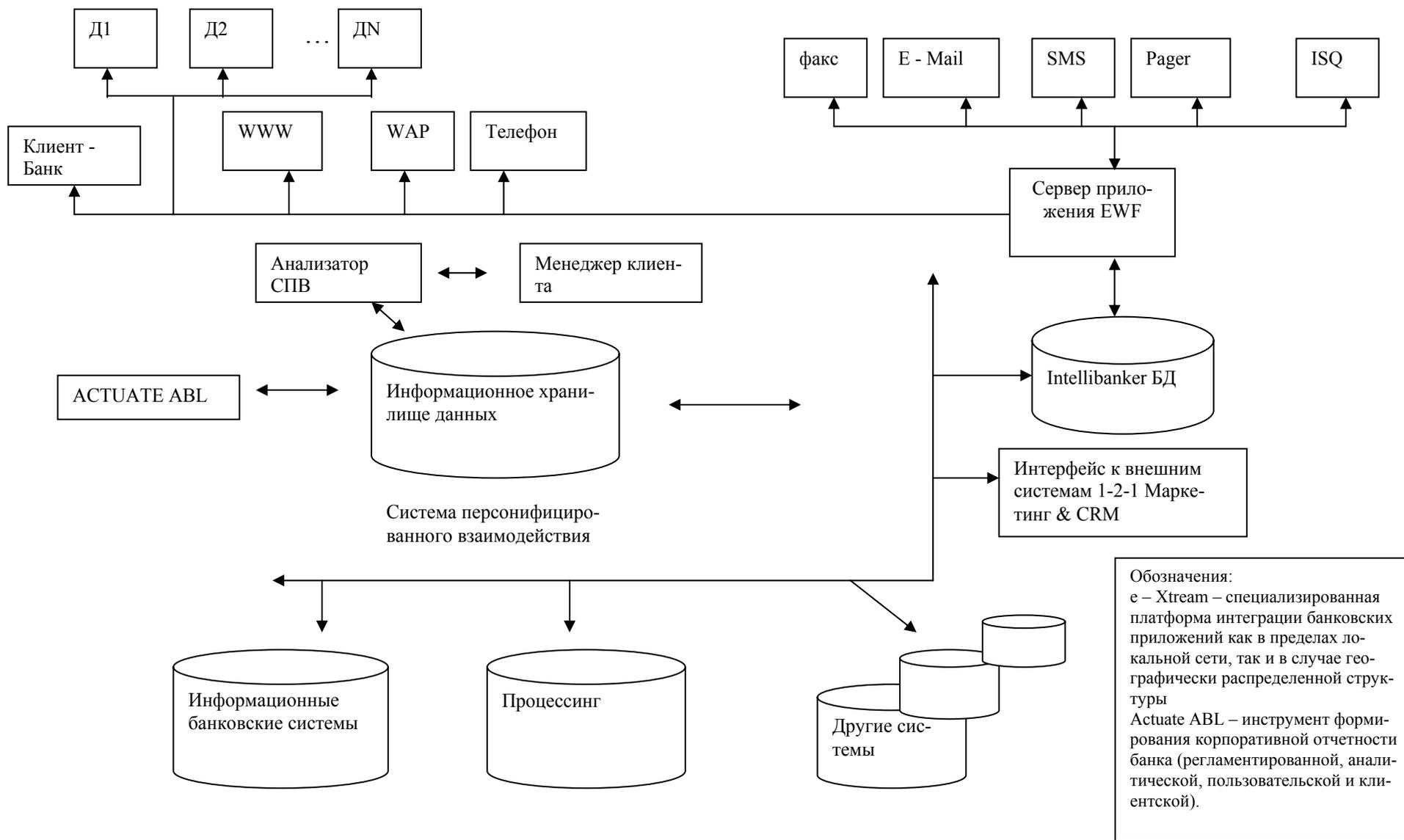


Рис.7.7. Информационная инфраструктура интеллектуального банка

## **Intellibanker**

Intellibanker – ключевой элемент инфраструктуры поддержки банковского бизнеса – представляет собой многоканальный центр персонализированного взаимодействия. Inter обладает развитой функциональностью электронного банка, обеспечивающей предоставление продуктов и услуг клиентам банка одновременно по различным каналам связи – Интернет, WAP/GPRS или телефон (посредством речевых интерфейсов), и поддерживающей обратную связь с клиентами, используя, кроме перечисленных, электронную почту, факс, пейджер, речевые уведомления. Использование системы персонализированного взаимодействия или внешнего CRM – решения позволяет организовать предложение клиенту персонализированных продуктов и услуг в виде соответствующих баннеров, речевых или текстовых сообщений.

Наряду с поддержкой традиционных каналов – Интернета, WAP/GPRS и телефона в центре входящих взаимодействий по любым доступным каналам: используя речевые уведомления, SMS – сообщения, сообщения по факсу, по электронной почте, по ISQ, на пейджер, что позволяет банку осуществить предложение персонализированных продуктов и услуг без инициативы клиента.

Система Intellibanker обеспечивает идентификацию клиента в точке входа вне зависимости от канала взаимодействия – Интернет, телефон или WAP/GPRS, поиск соответствующего маркетингового предложения и доставку его клиенту по выбранному каналу взаимодействия в реальном времени.

**В системе Intellibanker/СПВ** реализован механизм персонализированного банковского взаимодействия **1-2-1 Marketing**, с помощью которого осуществляется автоматическое маркетинговое нацеливание на клиента и предложение ему персонализированных продуктов и услуг с учетом персональных данных клиента и истории его взаимодействия с системой, содержащихся в **Информационном хранилище данных**.

Маркетинговые проекты разрабатываются сотрудниками аналитических и маркетинговых служб банка, регистрируются в Intellibanker/СПВ и содержатся в **Информационном хранилище**.

Разработка маркетинговых проектов ведется банком самостоятельно или с использованием уже реализованных стандартно поставляемых маркетинговых программ для банковских продуктов. При доставке клиенту персонализированных предложений СПВ использует любые из каналов входящих/исходящих взаимодействий, поддерживаемых системой Intellibanker.

## ГЛАВА 8. Иллюстрация банковского маркетинга на примере банковских пластиковых карт

Банки активно работают на рынке пластиковых карточек, извлекая, в целом, от реализации такого банковского продукта неплохие доходы. Маркетинговое исследование рынка пластиковых карт имеет первостепенное значение для определения эффективности выпуска этого перспективного банковского продукта. Банки осуществляют, как правило, предварительное исследование этого рынка, выбирают вид карточек, рассчитывают возможный контингент участников, окупаемость проекта.

При осуществлении маркетингового исследования чрезвычайно важно учитывать многочисленные факторы, влияющие на эффективность и доходность выбираемых банком и предлагаемых клиентам пластиковых программ.

В настоящее время в России банки активно развивают карточные программы разных ступеней сложности и масштабности: работа в качестве банка-агента; работа в платежной системе; создание собственной платежной системы.

**Работа в качестве банка-агента** состоит в том, что банк-эмитент (банк-спонсор) заключает с банком-агентом договор на:

- *выдачу наличных денег* (кассовых авансов) держателям карт той или иной платежной системы в отделениях и пунктах обмена валют банка-агента;
- *распространение карт банка-спонсора* – банк-агент выдает своим клиентам карточки банка-эмитента и ведет все расчеты по ним;
- *эквайринг* - банк-агент заключает от имени банка-спонсора договоры с предприятиями торгово-сервисной сети на прием к оплате карточек определенной платежной системы (этот вид сотрудничества может получить распространение в регионах, где банк-агент выполняет функцию местного посредника).

При работе по эквайрингу банк-агент получает от банка-спонсора комиссию за каждый договор, подписанный с предприятием торгово-сервисной сети, или процент за каждую операцию с карточкой на данном предприятии. Кроме того, банк-агент получает прибыль от остатков на расчетных или специальных счетах, которые открывает у него обслуживаемый магазин.

В процессе стратегического планирования, которое эффективно при использовании принципов маркетинга, банк определяет, кем он может выступать - спонсором или агентом.

***Работа в платежной системе подразумевает:***

- работу в качестве члена-участника (Participant);
- ассоциированное членство в платежной системе (Associated Member);
- полное членство в платежной системе (Principal Member);
- работу в первом уровне платежной системы.

***Программа ассоциированного членства включает:***

- эмиссию банком собственной карточки с логотипом банка;
- работу в платежной системе под своими идентификационными номерами;
- самостоятельное ведение СКС держателей;
- использование собственных тарифов по карточкам;
- осуществление услуг по выдаче наличных (в том числе через банкоматы);
- подписание договоров эквайринга от имени банка-спонсора;
- возможность привлечения банков для работы по распространению карточек банка-агента;
- осуществление спонсорской поддержки третьих банков для вступления в платежную систему в качестве члена-участника.

Первоначальные вложения значительно возрастают и составляют для российских платежных систем несколько десятков тысяч долларов при окупаемости 1,5-2 года; для международных платежных систем - несколько сотен тысяч долларов при окупаемости как минимум 2-3 года. Эти цифры усредненные, поэтому в маркетинговом исследовании необходимо уточнять индивидуальные сроки окупаемости.

***Создание собственной платежной системы*** (глобальной или локальной) - высший уровень работы с картами.

Сегодня российский рынок пластиковых карт поделен между несколькими сильными и параллельно развивающимися платежными системами. Поэтому практикуется создание крупными банками локальных платежных систем. В отличие от глобальных (которые допускают параллельное использование наличных денег и других карт), локальные системы подразумевают практически полную замену наличных денег. Они могут быть развернуты на базе небанковского (производственного или территориального) образования, т.е. там, где есть замкнутый оборот финансовых средств: на крупных предприятиях для внутреннего хождения, в небольших «отраслевых» городах.

В отечественных условиях в настоящее время относительно быструю прибыль от карточного бизнеса банк может получить, если окажется в роли финансового центра замкнутой региональной платежной системы (без участия в ней других эмитентов).

Следует отметить, что рынок банковских пластиковых карточек является сложным направлением для анализа, поскольку проведение масштабного маркетингового исследования затрудняется новизной продукта для большинства потенциальных клиентов и отсутствием достоверной статистики.

Неудачи многих российских банков в освоении рынка банковских карт объясняются, в основном, не макро-, а микроэкономическими факторами: отсутствием стратегии у руководителей банка, непродуманностью программы и некомпетентностью сотрудников.

К сожалению, у большинства российских банков до сих пор отсутствует четкая концепция развития операций на рынке банковских карт – они не приносят моментальной прибыли, а требуют, как минимум, среднесрочного планирования и хорошо продуманных решений. Вынужденный отказ от операций с карточками в случае их убыточности нанесет огромный ущерб репутации и финансовому состоянию банка.

При разработке маркетинговой карточной программы банк определяет рынок, его прогнозный объем, группы потенциальных потребителей услуг. Поиск целевого рынка связан с *сегментацией карточного рынка*, то есть выделением однородных групп клиентов, на которые ориентирована программа. Как правило, ориентация на индивидуальных клиентов предпочтительнее для банка, чем на крупные структуры.

Основными направлениями деятельности российских банков на рынке пластиковых карт в настоящее время являются: 1) эмиссия карт, 2) зарплатный проект, 3) эквайринг.

Маркетинговые мероприятия на рынке пластиковых карт и оценку эффективности операций с ними целесообразно проводить по каждому направлению отдельно.

**1. Эмиссия карт.** Перед началом эмиссии карточек банк выбирает, в какую платежную систему (международную или российскую) он будет вступать, или же он намеревается создать собственную локальную платежную систему.

Сегодня на российском рынке пластиковых карт «московские банки» тяготеют к международным системам, региональные к национальным.

Покажем различные варианты эмиссии и их результативность на конкретных примерах.

Осуществление *пилотного проекта*. Достаточно часто встречается ситуация, когда, стремясь минимизировать затраты на проведение маркетинговых исследований, банк-эмитент ограничивается минимальной партией карточек (обычно порядка 1 тыс. штук) и осуществляет эмиссию, присоединившись к какой-либо платежной системе, чтобы воспользоваться существующей сетью обслуживания карточек.

*Кооперативная эмиссия:* банк может выпустить карточки в качестве соэмитента совместно с организациями, статус которых не позволяет им по существующему законодательству осуществлять привлечение

средств населения. Типичным тандемом подобного рода является объединение «банк -страховая компания». Последняя обычно является инициатором эмиссии и берет на себя решение всех технических проблем. Банк же выступает в роли гаранта, получая в качестве компенсации в распоряжение дополнительные привлеченные средства.

**2. Зарплатный проект.** Для реализации зарплатного проекта используется свой сегмент рынка: работники предприятий и организаций.

Как и в случае с эмиссией, банк прежде всего проводит маркетинговое исследование и решает проблему платежной системы. Решение может зависеть как от географического положения банка, так и от сферы деятельности предприятия.

С точки зрения банковского маркетинга разумнее всего собственную локальную систему использовать при обслуживании сотрудников крупных предприятий, расположенных в небольших городах. Тогда банк, осуществляющий карточное обслуживание сотрудников, способен также привлечь в сеть приема карточек значительную часть торговых предприятий и захватить лидирующие (если не монопольные) позиции в городе. Одноэмитентные системы удобны в условиях территориальной обособленности, при которой банки способны легко парировать попытки проникновения конкурентов.

Следующий шаг маркетингового исследования - определение типа карточки для различных категорий работников предприятия. Для предприятий, сфера деятельности которых связана с зарубежными командировками сотрудников и/или высокой оплатой труда, целесообразно использовать карточки международных платежных систем. Для предприятий с невысоким среднемесячным доходом сотрудников и их небольшим числом применимы как банковские карточки международных платежных систем, так и их комбинации с отечественными продуктами.

При переводе предприятия на выплату заработной платы с помощью пластиковых карточек отделу пластиковых карт совместно с отделом маркетинга банка целесообразно осуществить анкетирование администрации, бухгалтерии предприятия и его сотрудников с целью выявления потребительских предпочтений реализации предлагаемого проекта.

При проведении маркетинговых исследований рынка может активно использоваться маркетинговая разведка, целью которой является сбор данных о зарплатных проектах банков-конкурентов, таких как политика в области тарифов, финансовые и технические возможности, личные связи с руководителями предприятий и т.п.

Одной из маркетинговых задач банка является определение тарифной политики. Например, процент, начисляемый банком на остатки, должен быть не ниже ставок по вкладу до востребования, так, чтобы работники предприятия были заинтересованы оставлять часть средств на карточке. Компенсация расходов банка-эмитента по ведению СКС и ин-

кассацию банкоматов (если они установлены на территории предприятия) может производиться предприятием.

На этапе налаживания контактов с потенциальным клиентом-предприятием за каждым из них закрепляется служащий банка по связям с ним, перед которым встают задачи ознакомления с организацией финансовой службы клиента, выявления в общих чертах его нужд и разработки рекомендаций по составлению программы взаимодействия, предусматривающей уровень контактов с клиентом, их частоту, время осуществления.

Банк расширяет персональные отношения своих ответственных работников с клиентами путем общения с ними в отделениях банка и с помощью средств связи (электронная платежная система «Банк-Клиент»). Постоянно проводятся опросы клиентов; специалисты банка организывают выездные семинары и лекции как для постоянных, так и для потенциальных клиентов.

**3. Эквайринг** (сравнительный анализ эффективности). При проведении маркетингового исследования рынка эквайринга надо учитывать, что российский рынок эквайринга характеризуется рядом особенностей:

- неготовность значительной части населения к использованию карточек, которая проявляется как в недоверии к этим новым средствам, так и в непонимании их возможностей;
- среди отечественных предприятий торговли и сервиса наблюдается четкое размежевание: наиболее престижные магазины с постоянной иностранной и состоятельной российской клиентурой охотно включаются в сети обслуживания платежных систем;
- обычные магазины, даже негосударственные, посещаемые основной массой населения, еще далеки от того, чтобы в борьбе за покупателя решающее значение приобрела комфортность обслуживания, подразумевающая и прием карточек.

Банку, начинающему эквайринг, необходимо учесть следующее:

1. Возрастает степень ответственности банка-эквайрера за организацию качества обслуживания клиентов-держателей карточек (прежде всего, за обучение кассиров и работу оборудования), т.к. недостатки в работе эквайрера клиент ассоциирует с торговой маркой системы.

2. В конкурентной борьбе за рынок эквайринга банк может предоставить предприятию комплексное обслуживание, включающее такие дополнительные услуги, как:

- инкассация слипов, т.е. ответственность за доставку слипов эквайреру несет не предприятие, а сам банк;
- зачисление сумм возмещения по карточным операциям непосредственно на расчетный счет предприятия в банке-эквайрере;
- инкассация наличности и др.

3. Банк-эквайрер принимает на себя основные риски: по договору он обязан возместить предприятию сумму карточной операции, даже если в случае финансовых трудностей у банка-эмитента он не ПОЛУЧИЛ от него возмещения. Для того, чтобы минимизировать подобные ситуации, международные платежные системы проводят тщательный отбор банков и вводят страховые депозиты для банков-членов системы.

Стратегическое решение банка должно учитывать, что прибыльность операций эквайринга в основном зависит от *количества карт*, находящихся у клиентов, и *точек* обслуживания этих карт.

Экономическая эффективность работы банка по эквайрингу, должна быть учтена в маркетинговом исследовании эквайрингового продукта.

Особенность эквайринга состоит в том, что его экономический эффект проявляется не сразу: сначала происходит наполнение рынка картами и основные доходы банк получает от эмиссии; в дальнейшем благодаря повышению доли безналичного оборота по картам и развитию торгово-сервисной сети доходы от эквайринга начинают перекрывать доходы от эмиссии. Кроме того, с появлением в регионе новых эмитентов банк начнет получать дополнительные доходы от эквайринга в виде комиссии с магазина за вычетом вознаграждения эмитенту. Поэтому, в долгосрочной перспективе эквайринг может оказаться даже более предпочтительным для банка, чем зарплатный проект. Перспективным представляется совмещение проектов зарплатного и эквайринга, что даст существенную экономию на первоначальных затратах на выпуск карт. В любом случае, выбор решения зависит от стратегии банка на карточном рынке.

Уникальность пластиковых карт состоит в том, что они позволяют совместить одновременно в одном инструменте как привлечение, так и размещение средств, и получать от обоих видов деятельности доход.

Как свидетельствует практика российских банков, их руководители часто озабочены поиском средств, необходимых для выпуска карт, не всегда рассчитывают тщательно окупаемость и прибыльность проектов и не осуществляют их сравнительного анализа.

Важно, что методики расчета окупаемости карточных проектов, применяемые на Западе, не всегда приемлемы для российских условий.

Методика расчета окупаемости проекта основывается на:

- маркетинговой оценке карточной программы;
- оценке экономической эффективности банковских операций с пластиковыми картами.

При разработке маркетинговой стратегии карточной программы банку необходимо определить рынок, группы потенциальных потребителей услуг, предоставляемых на основе пластиковых карточек. Поиск целевого рынка связан с сегментацией карточного рынка, то есть выде-

лением однородных групп клиентов, на которые ориентирована программа.

Прежде всего следует определить количество потенциальных клиентов - держателей карточек, которых банк сможет привлечь. Самый простой путь — это предложить карточки уже имеющимся клиентам; при этом 50% желающих получить карточки считается хорошим показателем.

Маркетинговая оценка карточной программы включает анкетирование, позволяющее:

- уточнить финансовое положение предполагаемой клиентуры;
- выявить структуру доходов и расходов;
- определить имеющиеся и спрогнозировать будущие накопления;
- определить используемые и предпочитаемые формы хранения сбережений;
- определить покупательские предпочтения (места совершения покупок, средний размер транзакций и т. д.).

Таким образом, можно определить структуру платежной среды, условия и параметры обслуживания, отвечающие интересам клиентуры и эмитента, а также подготовить исходные данные для последующего использования их модели оценки экономической эффективности работы с пластиковыми картами. Она построена на соотношении доходов и расходов и позволяет определить общепринятую совокупность показателей эффективности инвестиций (чистую текущую стоимость проекта, внутреннюю норму прибыли, рентабельность инвестиций, срок окупаемости).

В анализе выявляются те элементы расходов, путем снижения которых можно добиться существенного увеличения эффективности эквайринга. Для такого анализа можно использовать вариант неизменной доходной части и менять одну или несколько статей расходов, сравнивая разные варианты работы по эквайрингу. В расчетах можно учитывать основные расходные статьи, т.к. незначительными статьями для целей маркетингового исследования можно пренебречь.

## **Специфика маркетинга карточных продуктов и услуг**

Основными отличиями являются:

*Высокий динамизм карточного рынка.* В отличие от рынка неторговых услуг среднего банка, который характеризуется стабильным количеством (основных) конкурентов, низкой текучестью клиентов, фиксированным ассортиментом продуктов (который может не меняться годами), низкой технологичностью в целом, для рынка карточных услуг характерны:

- жесткая конкуренция (в том числе со стороны небанковских организаций), на рынке постоянно появляются новые игроки;
- высокая технологичность операций с картами, при этом используемые технологии постоянно меняются;
- широкий ассортимент предлагаемых услуг (зачастую предлагаются пакеты услуг);
- в отличие, например, от владельцев срочных вкладов держатели пластиковых карт обладают возможностью оперативно перейти на обслуживание к конкуренту.

*Особый подход в общении с клиентами.* Персоналу банка, занимающегося карточным бизнесом, необходимо обладать широкими знаниями. Имея дело не только с физическими, но и с юридическими лицами, крайне важно рассматривать карточный бизнес не просто как ещё один набор продуктов, но как базисный инструмент для построения качественно новых взаимоотношений с клиентами.

### **Понятие маркетингового плана**

В связи с высоким динамизмом карточного рынка эмитенты и эквайеры должны быть готовы адекватно реагировать на изменения на рынке с целью поддержания запланированной прибыльности продуктов. Для реальной оценки карточной программы требуется структурированный системный подход.

Значимость грамотно составленного маркетингового плана для успеха карточного бизнеса банка трудно переоценить.

При подготовке маркетингового плана необходимо придерживаться структурированного подхода, разбивая работу над планом на следующие основные этапы.

*Анализ рынка* – определение текущей рыночной ситуации путём описания основных конкурентов и их стратегий продвижения продуктов, основных сегментов рынка, потребностей и ожиданий клиентов, наиболее распространенных каналов продажи продуктов и услуг.

*SWOT – анализ*<sup>13</sup> - на данном этапе производится сопоставление существующих сильных и слабых сторон банка с возможностями для развития проекта и потенциальными угрозами.

---

<sup>13</sup> SWOT – от англ. Strengths (сильные стороны), Weaknesses (слабые стороны), Opportunities (возможности), Threats (угрозы).

*Определение маркетинговых целей* в количественном выражении (например, увеличение оборотов по картам, повышение доходности продукта, снижение накладных расходов), которые необходимо соотносить с конкретными продуктами и услугами, секторами рынка и временной перспективой.

*Определение маркетинговой стратегии* – основывается на информации, полученной на предыдущих этапах, вырабатывается сценарий, позволяющий максимально задействовать сильные стороны, минимизировать возможные последствия реакции конкурентов и в конечном итоге эффективно достичь поставленных целей.

*Определение маркетингового бюджета* – формирование сметы проекта. Затраты на маркетинг продукта обязательно должны учитываться впоследствии при анализе эффективности всего проекта.

*Формирование плана действий* – план претворения в жизнь выбранной стратегии с указанием сроков, ответственных подразделений, промежуточных результатов и т.п.

*Оценка эффективности* – учитывая динамизм рынка, важно регулярно пересматривать маркетинговый план, его адекватность текущей рыночной ситуации и, в случае необходимости, вносить коррективы.

### **Сегментация**

Успешный вклад сегментации в маркетинг карточных продуктов зависит *группировки клиентов* и *группировки продуктов*.

Дифференциация клиентской базы представляет собой анализ личных (анкетных) данных клиента, а также информации об операциях, совершаемых клиентом. Основываясь на полученных данных, можно увидеть, какие типы держателей карт или торговых точек приносят наибольший и постоянный доход для карточного бизнеса банка. Выделение подобных «ключевых» клиентов является важным этапом современного клиенто – ориентированного маркетингового подхода. Накопленные данные также используются для мониторинга трендов использования карточных продуктов, сезонных изменений в поведении клиентов, «центров сверхприбыльности» и «проблемных центров». В зависимости от целей карточной программы банка клиентов можно сегментировать по разным признакам:

- для физических лиц – по возрасту, месту проживания, размеру дохода, социальной принадлежности и др.;

- для юридических лиц – по типу торговых предприятий, месторасположению, степени автоматизации, уровню потерь от мошенничества и т.п.

Имея достоверную информацию о существующих группах клиентов, необходимо определить, какие карточные продукты эти группы используют.

Крупнейшие маркетинговые платежные системы предлагают своим участникам-банкам готовую дифференциацию продуктов. Так, ши-

роко распространено деление карт на «стандартные», «серебряные» и «золотые». Кроме этого, банки разрабатывают и предлагают собственные виды карточных продуктов, например, используя различия в режиме ведения карточного счёта (предоставление овердрафта) или выпуская недорогие карты, действующие только на территории России. Многие банки предлагают пакеты дополнительных услуг держателям карт – страховые и дисконтные программы. Нередко банки сталкиваются с ситуацией, когда продукты, пользующиеся наибольшим спросом, одновременно несут определенные финансовые риски для банков, будучи предложены несоответствующему сегменту клиентской базы. Предлагая новый продукт, банк должен иметь четкое представление о целевой клиентской аудитории для такого продукта. В противном случае ожидания клиентов не будут оправданы, что негативно скажется на доходности этого продукта или услуги.

### **Другие способы привлечения и удержания клиентов банками**

Помимо рыночных методов маркетинговой стратегии банки активно используют психологические приемы, направленные на установление долгосрочного сотрудничества с клиентами. Речь идёт о так называемых картах афинити<sup>14</sup> и совместных программах, то есть программах объединения торговых марок<sup>15</sup>.

Концепция, лежащая в основе построения взаимоотношений с клиентами на основе данных типов карт, призвана перевести отношения с клиентом из плоскости «продавец – покупатель» в плоскость партнёрства, альянса. В условиях жесткой конкуренции, когда небанковские организации активно используют карточные технологии для предоставления своих услуг и выбор альтернатив чрезвычайно широк, банкам приходится разрабатывать новые продукты, чтобы привлечь и удержать клиентов. При этом недостаточно предлагать карты лишь как средство платежа, и партнёрство с небанковскими организациями является тем решением, которое позволяет банкам удовлетворить растущие потребности клиентов в силу функциональной наполненности карт. Предлагаемый продукт строится таким образом, чтобы совместить сильные стороны и опыт каждого из партнёров.

Карты, участвующие в совместных программах объединения торговых марок, как правило, предполагают *выгоды* для держателя. Такими выгодами могут быть всевозможные скидки, привилегии или бонусные очки, зависящие от использования карты в торговой сети партнёра. Типичными партнёрами банков в подобных программах являются сети отелей или магазинов, авиакомпаний, страховые компании, информационные агентства.

В отличие от программ объединения торговых марок карты афи-

---

<sup>14</sup> Affinity (англ.) – сходство, родство.

<sup>15</sup> В международной терминологии – affinity и co-branded cards соответственно.

нити *не предлагают материальных выгод* держателю. Напротив, в подобных программах партнерами банков выступают некоммерческие организации, такие, как любительские ассоциации, театральные и спортивные клубы, различные благотворительные организации. В данных программах держатели карт получают моральное удовлетворение от участия, а организации – партнёры – дополнительный приток взносов и пожертвований, рассчитываемый от объёма совершаемых по таким картам операций.

### **Конкуренция**

Постоянный мониторинг рынка является составной частью процесса маркетинга. Ещё более важно иметь достоверную информацию об участниках этого рынка, многие из которых являются *конкурентами*. Наличие такой информации позволит лучше понять их стратегию и цели и иметь возможность оперативно реагировать на их действия, которые ущемляют интересы банка. Необходимо понимать, что все банки прилагают активные усилия по привлечению и удержанию клиентов, повышению доходности от своих операций. При этом некоторые банки ради увеличения своей доли на рынке готовы пожертвовать сиюминутной прибылью от операций, использовать демпинг. Современная карточная программа банка должна быть готова к подобным действиям конкурентов. Поэтому целесообразно разрабатывать различные сценарии будущего маркетингового плана.

Насколько успешно действуют конкуренты в краткосрочной перспективе, можно судить лишь по косвенным признакам – публикациям в прессе, обзорам и т.д. С течением времени показатели карточного бизнеса дают наиболее объективную картину: отток клиентов банка, снижение оборотов, недостаточный спрос на ваши продукты – всё это свидетельствует об успешной политике конкурентов. Для того, чтобы успешно противостоять этому, необходимо тщательным образом изучить и проанализировать сильные и слабые стороны конкурентов. Большинство тактических, а нередко и стратегических ошибок совершается банками вследствие *неправильных предположений о состоянии дел на рынке*. Такие ошибки могут совершаться в отношении ценовой политики, ожиданий и потребностей держателей карт и торговых предприятий, направлений развития технологии и др. Если конкурент строит свою политику, исходя из неправильных предположений, необходимо воспользоваться его ошибками для своего преимущества.

Что касается сильных сторон конкурентов, наиболее важной характеристикой является умение оперативно реагировать на изменения на рынке (например, на все новации конкурент тут же отвечает предложением в этом же сегменте аналогично (или лучшего) продукта).

Для того, чтобы эффективно противостоять конкурентам, одной информации об их слабых и сильных сторонах недостаточно. Необхо-

димо также иметь представление о характере их поведения на рынке укладывается в три основных группы.

*Агрессивный стиль* – конкурент быстро и жестоко реагирует на любые ваши действия, не допуская даже малейшего изменения ситуации на рынке, как-то: увеличения вашей доли или предположения нового уникального продукта. Такие организации ясно дают понять конкурентам, что готовы предпринять все необходимые действия для защиты своих интересов.

*Избирательный стиль* – конкурент реагирует лишь на определённые действия, исходя из собственных представлений об угрозе. Например, повышение ставок, начисляемых на остатки по счетам, останется «незамеченным» конкурентом, в то время как информация о запуске карты афинити с театральным сообществом вызовет его мгновенную реакцию по выходу на тот же сегмент рынка с аналогичным или лучшим продуктом.

*Пассивный стиль* – банк реагирует на изменения на рынке. Это может быть вызвано как его уверенностью в лояльности своих клиентов, так и отсутствием ресурсов, необходимых для конкурентной борьбы.

Наличие информации об участниках рынка играет ключевую роль в противостоянии конкурирующих организаций. Чем лучше банк осведомлён о слабых и сильных сторонах конкурентов, их стиле поведения на рынке и стратегических целях, тем он более подготовлен к защите своих интересов на рынке.

## Заключение

1. Менеджмент, как система управления экономической сферой общества, последовательно прошел 2 этапа развития (производственный и товарно-сбытовой). В условиях научно-технической, технологической и информационной революций он вступил в 3-ий этап – этап потребительского менеджмента. Этот этап назван нами маркетингом.

2. Банковский менеджмент прошел в своем развитии те же этапы, что и менеджмент в целом. Он представляет собой третий этап банковского менеджмента, сущность которого в определенном образом организованной системе экономических отношений по сбору, обработке и использованию массива специальной информации для достижения основной коммерческой цели банка, посредством максимального удовлетворения спроса и ожиданий клиентов. Научно-техническая, технологическая и информационные революции не только поставили банки перед насущной необходимостью опираться на массив достоверной информации, но и обеспечили их научными и техническими средствами сбора, обработки и использования этого массива информации.

3. Особенности банковского дела, его места и роли в общественном воспроизводстве, особенности банковского продукта и услуги в товарной форме, делают банковский маркетинг специфичным по сравнению с маркетингом в сфере материального производства.

4. Специфика банковского маркетинга состоит в том, что банку постоянно надо продавать еще не произведенный, часто не имеющий вещного или образного воплощения, банковский товар. Основные инструменты, которыми оперирует банковский маркетинг: специфический продукт, являющийся решением комплекса проблем клиента банка; внутрифирменная структура банка, как среда для оказания банковской услуги; репутация банка; активная роль клиента в производстве банковского товара.

5. Отечественный опыт свидетельствует о том, что российские банки подходят к этапу активного изучения и внедрения банковского маркетинга, что без этого они не впишутся в интеграционные процессы, идущие в международном банковском деле, не смогут эффективно конкурировать друг с другом и противостоять зарубежным банкам и кредитным организациям, которые смогут легально придти на российский финансовый рынок.

6. Банковский маркетинг взаимосвязан с банковской конкуренцией и качеством предоставляемых банком услуг. Усиление конкуренции на рынке банковских товаров, рост требований клиентов к их качеству и цене вынуждают российские банки адаптироваться к изменениям внешней среды. Конкуренция в банковской сфере в России в настоящее время существует как ценовая, так и неценовая; первая выступает в открытой и скрытой формах. Организация маркетинговой деятельности в банке ориентирует конкурентную стратегию в русле правил добросовестной кон-

куренции, опираясь на положительный опыт и интересы клиентов, а не компроментацию конкурентов. Банковская конкуренция в РФ, как и в странах с развитой банковской системой, приобрела все более неценовой характер и связана, главным образом, с качеством товара. Специфика конкурентной среды на отечественных банковских рынках определила особенности банковской конкуренции, расширение ассортимента банковских услуг, расслоение коммерческих банков, концентрацию банковского капитала (собственного и привлеченного) у крупных банков, активное участие небанковских структур, неравномерность территориального распределения субъектов банковского рынка и существенные региональные различия.

7. Основные особенности банковского маркетинга в условиях становления развитой банковской системы РФ обусловлены следующими причинами:

- отсутствие достаточно проработанной законодательной базы в банковской сфере;
- значительное количество коммерческих банков;
- влияние инфляции на отношение потенциальных клиентов к институту коммерческих банков;
- степень влияния государства и ЦБ РФ на банковскую систему;
- отсутствие маркетинговой культуры у многих руководителей банков;
- недостаточная развитость рынка банковских услуг, особенно новых;
- отставание в области управления банковским бизнесом как в организационном, так и техническом аспектах.

Сложившиеся условия на рынке банковских услуг являются достаточной и необходимой предпосылкой развития отечественного банковского маркетинга и его (маркетинга) организации как составной части управления банком.

8. Банковский маркетинг в региональном аспекте после кризиса августа 1998г. учитывает уход с региональных рынков банковских услуг филиалов московских банков, что обусловило необходимость проведения самими региональными банками исследования местных рынков, их объемов и особенностей. Маркетинговая деятельность региональных банков должна быть направлена на формирование и реализацию инновационной политики. Информация, полученная в ходе маркетингового исследования в регионе, может способствовать выявлению конкурентных позиций банка, определению его сильных и слабых сторон, изучению потребностей клиентов данного региона, корректировке структуры затрат банка по различным направлениям их обслуживания, выявлению тех видов банковских товаров, на которых целесообразно сконцентрировать внимание.

9. Региональные банки уделяют более существенное внимание реальному сектору экономики, что необходимо предусматривать при планировании маркетинговой деятельности, создании условий для расширения инвестиционных проектов в реальное производство.

10. В современном информационном обществе банковский маркетинг невозможен без информационных технологий. Он реален только при наличии в банке интегрированных информационных систем, позволяющих оперативно принимать решения на основе детальной информации о положении дел внутри банка и во внешней среде. Автоматизация и компьютеризация будут преобладать в операциях на внутреннем и международном валютно-кредитном рынке; ведении всех видов расчетов для аналитической работы; при оперативном управлении активами и пассивами; обслуживании предприятий розничной и мелкооптовой торговли с использованием дебетовых и кредитных карточек, автомат-кассиров, а также автоматизации выдачи денег в банке; обслуживании коммунальных платежей, выдачи зарплаты и других повторяющихся видов финансовых расчетов.

11. Системы учета и оценки финансовых результатов и некоторые другие банковские стандарты России пока отличаются от международных, то серьезно затрудняет процесс интеграции, поскольку трудно использовать программное обеспечение и общепринятые экономические методики. Сложность адаптации западных программных продуктов заставляет разрабатывать собственные, что оказывается не всегда эффективным.

12. Конкурентная борьба вынуждает банки искать новые возможности и технологии предоставления услуг, в частности, дистанционное обслуживание. В идеале модель дистанционного обслуживания позволяет банку предоставлять свои услуги клиентам в любой точке земного шара, где есть телефонная связь или доступ к Internet. Появление и развитие технологий ДБО стало возможным благодаря доступным массам клиентов средств передачи, хранения и обработки информации, успехам криптографии (средства аутентификации и цифровой подписи), что позволяет заключать сделки и осуществлять операции без фактического контакта сторон. Internet-банкинг является наиболее динамичным и представительным направлением банковских Internet-решений. В отличие от других технологических новинок Internet в корне изменяет основы банковского маркетинга. Если сейчас большинство банков использует веб-сайты, баннеры, то в ближайшем будущем появляется возможность расширения круга потенциальных клиентов от владельцев персональных компьютеров с модемом и провайдером услуг в Internet до появления устройств, базирующихся на использовании телевизоров и сетей кабельного и эфирного телевидения. Поскольку Internet определяет будущее банковского маркетинга, то те банки, которые не сделают инвестиции в Internet-технологии, окажутся неконкурентоспособными в самое ближайшее время. Бан-

ковские услуги в электронных средах становятся важным объектом банковского маркетинга.

13. Маркетинговое исследование эффективности наиболее актуальных направлений деятельности банков на российском карточном рынке, которые могут осуществляться банком как самостоятельно, так и в сочетании (эмиссии банковских карт, зарплатного проекта и эквайринга) показали, что для выбора проекта необходимо систематизировать основные возможные доходные и расходные статьи каждого из направлений. В зависимости от целей банка расчет может варьироваться от простого нахождения сальдо доходных и расходных статей до сравнительного инвестиционного анализа с дисконтированием денежных потоков. Расчет зарплатного проекта с дисконтированием денежных потоков может быть осуществлен на основе стандартных методик инвестиционного анализа. Расчет эффективности эквайринга может быть осуществлен на основе выявления и сокращения тех зарплатных статей, которые приведут к росту эффективности эквайринга в целом за счет изменения структуры затрат. Полезным для маркетингового исследования является сравнительный анализ зарплатного проекта и эквайринга, осуществленный с дисконтированием денежных потоков. Для современной России для банка предпочтителен в краткосрочной перспективе зарплатный проект, в долгосрочной перспективе это может быть эквайринг.

## Контрольные вопросы для самопроверки

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

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