

Министерство образования Республики Беларусь

Учреждение образования
«Гомельский государственный технический
университет имени П. О. Сухого»

Кафедра «Маркетинг»

А. И. Короткевич, Л. М. Короткевич

МАРКЕТИНГ В БАНКЕ

ПРАКТИКУМ

**для студентов специальности 1-26 02 03 «Маркетинг»
дневной и заочной форм обучения**

Гомель 2010

УДК 339.138(075.8)
ББК 65.291.3я73
К68

*Рекомендовано научно-методическим советом
гуманитарно-экономического факультета ГГТУ им. П. О. Сухого
(протокол № 6 от 26.06.2009 г.)*

Рецензент: зав. каф. маркетинга ГФ УО ФПБ МИТСО канд. экон. наук
Н. И. Исайчикова

Короткевич, А. И.

К68 Маркетинг в банке : практикум для студентов специальности 1-26 02 03 «Маркетинг»
днев. и заоч. форм обучения / А. И. Короткевич, Л. М. Короткевич. – Гомель : ГГТУ
им. П. О. Сухого, 2010. – 52 с. – Систем. требования: PC не ниже Intel Celeron 300 МГц ;
32 Mb RAM ; свободное место на HDD 16 Mb ; Windows 98 и выше ; Adobe Acrobat Reader. –
Режим доступа: <http://lib.gstu.local>. – Загл. с титул. экрана.

Рассмотрена маркетинговая деятельность в коммерческом банке, включающая следующие
этапы: постановка целей и определение задач банка, выявление его внутренних ресурсов и анализ
рыночных возможностей, отбор целевых рынков и стратегическое планирование в банке, плани-
рование комплекса маркетинга, разработка стратегии риска, организационной структуры управле-
ния и системы маркетингового контроля банковской организации.

Для студентов специальности 1-26 02 03 «Маркетинг» дневной и заочной форм обучения.

УДК 339.138(075.8)
ББК 65.291.3я73

© Учреждение образования «Гомельский
государственный технический университет
имени П. О. Сухого», 2010

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	4
1. НЕОБХОДИМОСТЬ МАРКЕТИНГА В БАНКОВСКОЙ СФЕРЕ И ЕГО ОСОБЕННОСТИ.....	5
2. СУЩНОСТЬ МАРКЕТИНГОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ БАНКА	10
ЛИТЕРАТУРА.....	51

Библиотека ГГТУ им. П.О.Скуриного

ВВЕДЕНИЕ

Сфера денежно-кредитных отношений и соответствующих им организаций является ключевой для развития экономики. Это связано с тем, что именно через денежно-кредитную сферу и ее институты проявляют себя, обретают количественные параметры исходные моменты экономического анализа – покупательский платежеспособный спрос и товарное предложение.

Особую роль в денежно-кредитной сфере играет банковская система, являющаяся важнейшей составной частью национальной экономики. Используя различные денежно-кредитные инструменты, государство может влиять практически на все параметры развития народного хозяйства страны, стимулируя или дестимулируя деловую активность, производственную деятельность организаций.

В настоящее время конкуренция на банковском рынке возросла настолько, что для того чтобы выжить, банки должны научиться так продавать банковские продукты и услуги, чтобы обеспечить себе достаточно высокий уровень прибыли при приемлемом уровне риска, а также сохранить конкурентные позиции на рынке. Для этого банки стали активно использовать вначале отдельные элементы маркетинга, а затем и концепции маркетинга и стратегического планирования. Вызвано это обострением конкурентной борьбы за клиентов по мере развития финансового рынка и изменений во внешней среде, а также множеством других факторов.

В этой связи возникает настоятельная потребность в качественной подготовке специалистов высшей квалификации для национальной экономики, важнейшим элементом которой является освоение дисциплины «Маркетинг в банке».

В данном практикуме рассмотрены вопросы маркетинговой деятельности в коммерческом банке, которые включают этапы постановки целей и определения задач банка, выявление его внутренних ресурсов и анализ рыночных возможностей, отбор целевых рынков и стратегическое планирование в банке, планирование комплекса маркетинга, разработка стратегии риска, организационной структуры управления и системы маркетингового контроля банковской организации.

1. НЕОБХОДИМОСТЬ МАРКЕТИНГА В БАНКОВСКОЙ СФЕРЕ И ЕГО ОСОБЕННОСТИ

Представляя собой кредитно-финансовый институт, современный банк (исключение составляют специализированные банки) предлагает широчайший спектр продуктов и услуг, прежде всего относящихся к кредитам, сбережениям и платежам, и выполняет многообразные функции в отношении любого физического и юридического лица.

Реализация банковских продуктов и услуг – важнейший этап деятельности любого банка в условиях рынка. Целью политики банка и всех его служб является привлечение клиентуры путем расширения сферы сбыта своих продуктов и услуг, завоевание рынка и в конечном итоге увеличение прибыли.

В настоящее время конкуренция на банковском рынке возросла настолько, что для того чтобы выжить, банки должны научиться так продавать банковские продукты и услуги, чтобы обеспечить себе достаточно высокий уровень прибыли при приемлемом уровне риска, а также сохранить конкурентные позиции на рынке. Для этого банки стали активно использовать вначале отдельные элементы маркетинга, а затем и концепции маркетинга и стратегического планирования. Вызвано это обострением конкурентной борьбы за клиентов по мере развития финансового рынка и изменений во внешней среде, а также множеством других факторов. Отметим важнейшие из них.

1. Интернационализация экономических процессов, которая сопровождается проникновением банков на зарубежные рынки и их конкуренцией с местными банками. Глобализация банковской конкуренции.

2. Появление и развитие практически во всех странах огромного числа небанковских учреждений, составивших конкуренцию банкам.

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

4. Развитие информационных технологий и средств коммуникации на базе современной техники и как следствие

расширение региональной и национальной сферы деятельности финансово-кредитных институтов.

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

6. 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.

Разумеется, это лишь самые общие закономерности развития рынка банковских услуг и конкуренции на нем, которые вынуждают банки активно развивать банковский маркетинг.

Особенности маркетинга в банковской сфере обусловлены, прежде всего, спецификой банковской продукции. Под последней понимается любая услуга или операция, совершенная банком. Также, банковские операции можно определить как операции, направленные на решение задач, отражающих банковскую деятельность, выполнение функций банков. Банковские операции, как правило, связаны с движением специфического товара – денег, и поэтому они имеют свои особенности. Всю совокупность банковских операций с определенной условностью можно разделить на три основные группы (рис. 1).



Рисунок 1 – Классификация операций коммерческих банков

Пассивные операции – операции, посредством которых банки формируют свои ресурсы для проведения кредитных и других активных операций. Они осуществляются в целях аккумуляции средств, прежде всего сбережений и временно свободных средств населения и предприятий. С помощью пассивных операций формируются собственные и привлеченные средства.

Под активными операциями коммерческих банков понимают размещение ими средств, аккумулированных с помощью пассивных операций. Посредством оказания услуг по активным операциям коммерческие банки распределяют мобилизованные средства так, чтобы обеспечить себе необходимый уровень прибыли и устойчивость в бизнесе.

Среди активных операций выделяются два главных вида – *кредитные (учетно-ссудные)* и *фондовые (операции с ценными бумагами)*.

Кредитные операции коммерческих банков (кредиторов) представляют собой движение ссудного капитала, предоставляемого на условиях возвратности, срочности и платности.

К *фондовым* операциям коммерческих банков относятся сделки с государственным ценными бумагами, покупка ценных бумаг предприятий и организаций для собственного портфеля (инвестиции), а также первичное размещение среди держателей вновь выпущенных ценных бумаг. Операция с ценными бумагами – законченное действие или ряд действий с ценными бумагами и/или денежными средствами на фондовом рынке для достижения, например, таких целей, как обеспечение финансовыми ресурсами деятельности субъекта, операции – формирования и увеличения собственного капитала, привлечения заемного капитала или ресурсов в оборот. Это пассивные операции, которые осуществляются через эмиссию ценных бумаг, поэтому носят название эмиссионных операций.

Под *комиссионно-посредническими операциями* понимают обширную группу банковских операций, некоторые из которых приведены на рис. 2.

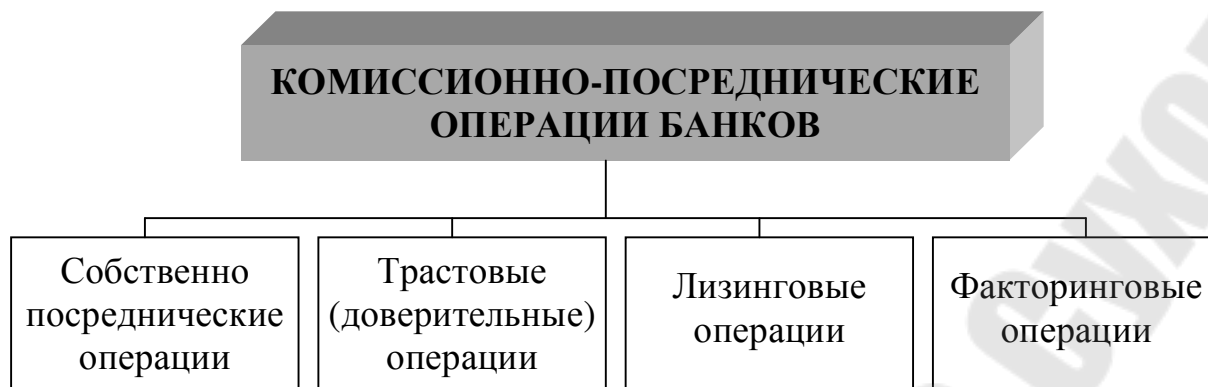


Рисунок 2 – Комиссионно-посреднические операции коммерческих банков

Дадим краткую характеристику вышеприведенных комиссионно-посреднических услуг, оказываемых коммерческих банком своим клиентам:

- **посреднические операции** – операции, содействующие финансовому обороту (**инкассовые, переводные, аккредитивные**);
- **доверительные (трастовые) операции** – операции по управлению имуществом и выполнению иных услуг по поручению и в интересах клиента на правах его доверенного лица;
- **лизинговые операции.** Под лизингом обычно понимают долгосрочную аренду машин и оборудования или договор аренды машин и оборудования, купленных арендодателем для арендатора с целью их производственного использования, при сохранении права собственности на них за арендодателем на весь срок договора. Кроме того, лизинг можно рассматривать как специфическую форму финансирования капиталовложений при посредничестве банка (специализированной (лизинговой) компании), который приобретает для третьего лица имущество и отдает ему это имущество в аренду на долгосрочный период.;
- **факторинговые операции.** Факторинг – это переуступка банку (специализированной факторинговой компании (фирме)) неоплаченных долговых требований (платежных документов, векселей и т. п.), возникающих между производителями и потребителями в процессе реализации товаров и услуг. В основе факторинговой операции лежит покупка банком (факторинговой компанией) платежных документов поставщика на отгруженную продукцию, выполненные работы и оказанные услуги и передача

поставщиком факторингу права требования платежа с покупателя. Факторинг может касаться переуступки просроченной задолженности или платежных требований в момент их возникновения, т. е. срочных платежей. Фактор (банк) инкассирует дебиторскую задолженность поставщика с выплатой суммы счетов – немедленно или по мере погашения задолженности покупателем к определенной дате. Наиболее распространена немедленная оплата, по существу включающая краткосрочное кредитование поставщика для обслуживания процесса перевода капитала из товарной формы в денежную. Покупатель возвращает долг фактору (банку) по истечении установленного срока полностью или частями в соответствии с договором;

- **диллинговые операции** – операции по купле-продаже иностранной валюты. Дилинг осуществляется от собственного имени за счет собственных средств либо за счет средств иных лиц в соответствии с поручениями данных лиц. Он представлен следующими формами: покупка-продажа у физических лиц наличной иностранной валюты, а также безналичной иностранной валюты, хранящейся на счетах физических лиц; покупка и продажа иностранной валюты у юридических лиц.

- **трансфертные операции банков** – это операции по переводу иностранной валюты или золота из одной страны в другую. К этим же операциям относятся также передача права владения именными ценными бумагами (акциями и др.) одним лицом другому, осуществляемая при помощи передаточной надписи (индоссамента). К трансфертным платежам относятся также все выплаты, осуществляемые государством (в лице правительства) гражданам (пенсии, пособия по безработице, компенсации, выплаты лицам с низкими доходами), которые не представляют собой какого-либо рода компенсацию за оказываемые государству текущие трудовые услуги.

- **прочие операции банков** – операции, сопутствующие деятельности банков, например, услуги по хранению, охране ценностей; консультационно-информационные; благотворительная деятельность; нумизматические операции; осуществление научных и технических разработок и др.

Банковским услугам, как и всем другим видам услуг, присущи специфические характеристики, которые должны быть учтены при разработке стратегии маркетинга. Однако, наряду с характеристиками, присущими всем видам услуг, банковский продукт

имеет свои отличительные особенности. К ним можно отнести следующие:

1. **Оказание банковских услуг связано с использованием денег в различных формах** (наличные, безналичные, в расчетах).

2. **Нематериальные банковские услуги приобретают зримые черты посредством имущественных договорных отношений.**

3. **Большинство банковских услуг имеет протяженность во времени:** сделка, как правило, не ограничивается однократным актом, устанавливаются более или менее продолжительные связи клиента с банком.

2. СУЩНОСТЬ МАРКЕТИНГОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ БАНКА

Банковский маркетинг – это поиски использования банком наиболее выгодных рынков банковских продуктов с учетом реальных потребностей клиентуры. Схематично содержание маркетинговой деятельности в банке представлено на рис. 3.

Осуществление маркетинговой деятельности предполагает четкую **постановку целей** в дальнейшем конкретизируемых в задачи. Концепция основной цели банка должна быть определена и зафиксирована в качестве генеральной цели в официальном программном заявлении. В нем определяется главное направление, которому банк будет следовать, и указывается природа его деятельности.

Конкретизацией целей маркетинга и выработкой стратегий маркетинга завершается иерархическая лестница целей банка. Поставленные цели в процессе декомпозиции должны трансформироваться в задачи, т.е. конкретизироваться по времени и величине. При **постановке задач** во внимание принимается потенциал внешней среды, внутренние трудности, указанные в программном заявлении, внутренние ресурсы банка и требования акционеров. Таким образом, при формулировании задач банка в первую очередь исходят из необходимости конкретизации поставленных целей.



Рисунок 3 – Маркетинговая деятельность банка

На следующем этапе маркетинговой деятельности происходит **определение возможностей банка** с точки зрения имеющихся у него ресурсов. Оценка имеющихся возможностей банка позволяет обеспечить их баланс с рыночными запросами, выработать обоснованные программы развития и поведения банка на рынке, создать основу для принятия адекватных управленческих решений.

Анализ возможностей банка должен проводиться с точки зрения исследования его внешних и внутренних условий деятельности. Спектр внешних условий, в которых функционирует банк, очень широк и определяется проводимой социально-экономической

политикой государства, направленностью кредитно-денежной политики, мерами по управлению и регулированию экономики, а также контролирующей ролью центрального банка.

Анализ внутренних условий деятельности банка строится на оценке его финансово-экономического положения, анализе предлагаемого перечня услуг, оценке стратегического поведения банка на рынке, состояния планирования, уровня технической оснащенности, квалификации персонала, изучении информационной обеспеченности и качества маркетинговой деятельности, а также на анализе организационной структуры банка. Практически в процессе маркетинговой деятельности на разных ее этапах происходит изучение всех этих показателей.

Анализ рыночных возможностей и оценка внутренних возможностей банка служат конкретизации целей, поставленных перед банком, т.е. трансформированию их в задачи. Результатом рассмотрения соотношения между целями, ресурсами банка и его выявленными рыночными возможностями является определение маркетинговых возможностей банка, которые составляют базу для отбора целевых рынков.

Проведенный анализ рыночных возможностей должен завершаться отбором тех из них, которые банк реально и с выгодой для себя может использовать.

Рыночные возможности представляют собой возможности, которые открываются перед банком, исходя из совокупности внешних условий, в которых он функционирует. В результате их анализа банк определяет наиболее выгодные и перспективные с точки зрения сложившихся рыночных условий направления деятельности. Например, это может быть предоставление услуг, ранее не оказываемых банком, но имеющих уже в настоящее время и в перспективе большое значение для клиентуры.

Однако таких рыночных возможностей может оказаться чрезвычайно много. Поэтому банк отбирает наиболее привлекательные из них. После этого оставшиеся рыночные возможности соотносятся с имеющимися целями банка. Несоответствие возможности какой-либо цели банка приводит к ее отсеву.

И, наконец, следует проанализировать рыночные возможности с точки зрения внутренних условий деятельности банка. Внутренние условия деятельности (или возможности) банка, как уже отмечалось

выше, определяются на основе оценки его финансово-экономического положения, анализа предлагаемого ряда услуг, оценки стратегического поведения банка на рынке, состояния системы планирования, контроля, уровня технической оснащенности, квалификации персонала, изучения информационной обеспеченности и качества маркетинговой деятельности, а также анализа организационной структуры банка. Если какая-то возможность оказывается несовместимой хотя бы с одной из имеющихся внутренних возможностей банка и поправить положение в этой области с умеренными затратами нельзя, то ее следует отбросить.

Например, хорошие перспективы оказания консультационных услуг могут стать нереальными для банка при отсутствии достаточной квалификации кадров. Или, скажем, недостаточный уровень технической оснащенности может оказаться серьезным препятствием для внедрения передовых информационных технологий.

Таким образом, рыночные возможности, которые согласуются с целями и ресурсами (внутренними возможностями) банка, представляют собой его *маркетинговые возможности*. Вообще, под маркетинговой возможностью банка следует понимать привлекательное направление маркетинговых усилий, на котором он может добиться конкурентного преимущества.

Схематически маркетинговые возможности банка можно изобразить следующим образом (рис. 4):

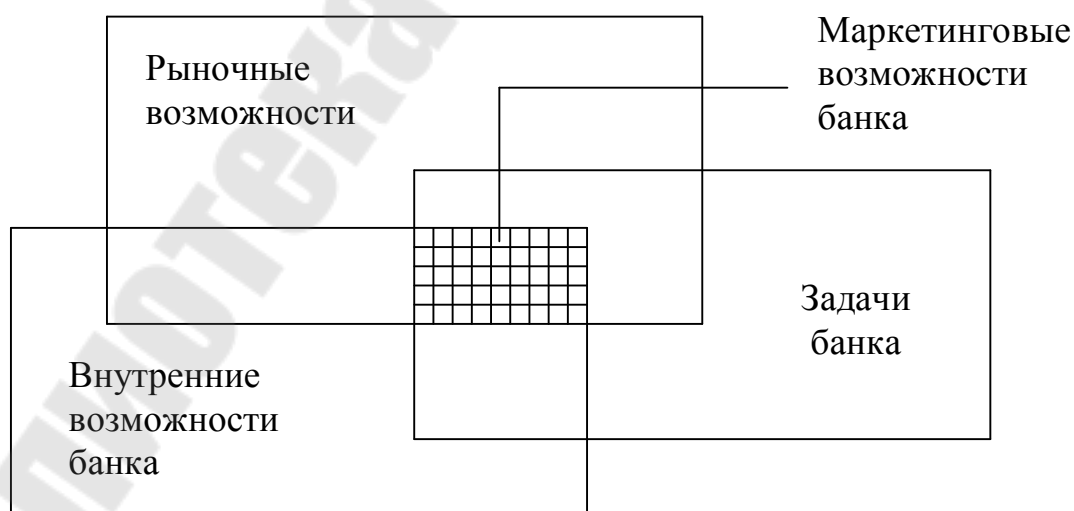


Рисунок 4 – Маркетинговые возможности банка

На следующем этапе банковской маркетинговой деятельности после выявления совокупности маркетинговых возможностей банка приступают к детальному изучению каждой из них с точки зрения величины и характера рынка. Этот процесс представляет собой **отбор целевых рынков**.

Отбор целевых рынков является важным этапом маркетинговой деятельности банка. Он проводится в целях сосредоточения усилий на удовлетворении потребностей только отобранных групп клиентов. Такой отбор позволяет банку не расплываться, обслуживая весь рынок, все категории клиентуры.

Отбор целевых рынков включает (рис. 5):

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

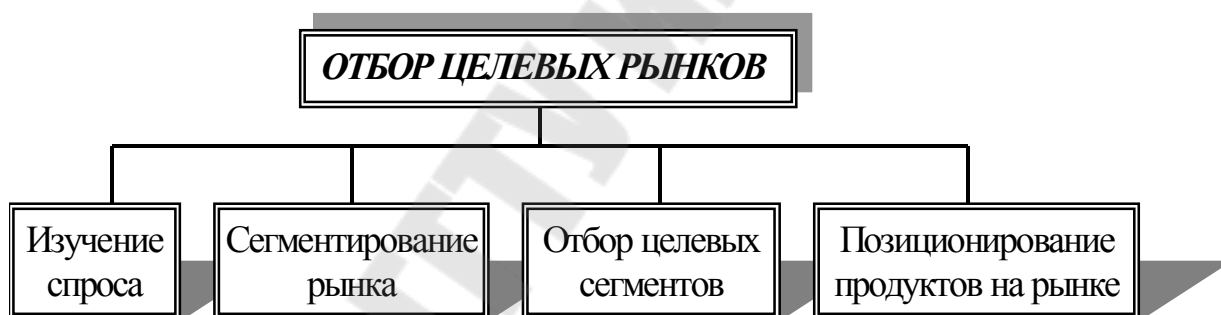


Рисунок 5 – Процесс отбора целевых рынков

Для банка мало простого понимания потребности в отдельно взятом продукте, необходимо знать еще и платежеспособный спрос, то есть спрос, обеспеченный денежными средствами клиентуры. При этом следует обращать внимание на то, каких клиентов обслуживает или намеревается обслуживать банк, и рассчитывать платежеспособный спрос отдельно для каждого их класса.

Сам процесс изучения спроса сводится к двум моментам:

- 1) **изучение текущего уровня спроса;**
- 2) **прогнозирование спроса.**

Для изучения текущего уровня спроса перед отделом маркетинга встает задача рассмотрения общих направлений формирования нужд потенциальных и обслуживаемых клиентов.

Следует выявить те из них, к которым проявляется на данный момент наибольший интерес.

Для осуществления точного прогнозирования изменения спроса необходимо изучить имеющиеся тенденции на рассматриваемом рынке, выявить все факторы, влияющие на состояние спроса и определить степень их возможного воздействия. Анализ имеющихся тенденций в изменении спроса должен базироваться на изучении динамики его колебаний в разрезе отдельных классов клиентов/банковских продуктов. Интересующие банк группы потребителей рассматриваются на предмет выявления тенденций, основных направлений изменения их нужд. Например, такой класс розничных клиентов, как высоко состоятельные граждане проявляют все больший интерес к таким банковским услугам, как консультирование по налогообложению, крупные займы и т. д.

Банк, действуя в сложных условиях рынка, должен внимательно относиться к вопросам, кого и как обслуживать. На практике банки не стремятся к удовлетворению всех нужд всех потенциальных клиентов. Здесь приемлема концепция «обслуживаемого» рынка. Из таких обслуживаемых разными банками рынков и складывается общий рынок банковской индустрии. Следовательно, весь банковский рынок неоднороден и подразделяется на сегменты, в каждом из которых банк решает задачи по продаже своих продуктов.

Обслуживаемый банком рынок, как показано на рис. 6, определяется, как пересечение географии, потребителей и оказываемых банком услуг.

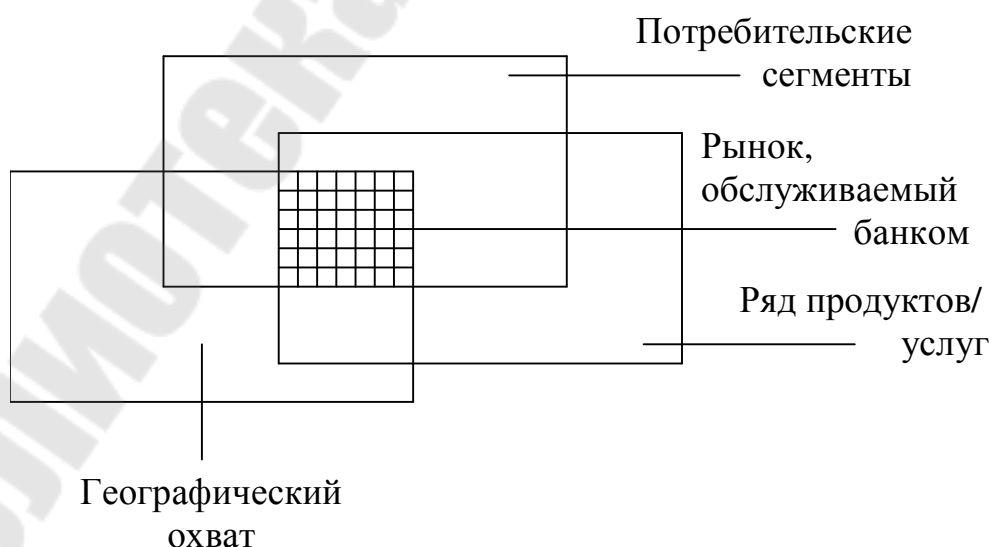


Рисунок 6 – Определение обслуживаемого банком рынка

Четкое определение границ обслуживаемых рынков имеет большое значение, так как именно в этих границах должен действовать банк и туда направлять все свои вырабатываемые стратегии. В расстановке этих границ немаловажную роль играет географический фактор. А поскольку в рамках отдельного географического региона может действовать несколько банков, то упомянутые границы будут в большей степени ориентироваться на группы обслуживаемых клиентов. При этом различным категориям клиентов в рамках обслуживаемого рынка будут предлагаться различные услуги.

Вообще, процесс деления рынка на части, то есть сегментирование, происходит по двум направлениям:

1) сегментирование по группам потребителей;

2) сегментирование по характеристикам предлагаемых услуг.

Сегментирование по группам потребителей довольно сложный и трудоемкий процесс. Различают 4 основные группы клиентов:

- *Рынок организаций.*
- *Розничный рынок.*
- *Кредитно-финансовые институты.*
- *Правительственный рынок.*

Существует множество критериев *сегментации рынка организаций*, позволяющих разбить его на большое количество довольно узких сегментов. Поэтому выбор критерия, или, как принято говорить, сегментационной переменной, встает в разряд важнейших задач на этапе отбора целевых рынков. Однако следует иметь в виду, что сегментационные переменные создают основу только лишь первичной сегментации. Для окончательной сегментации требуется еще некоторая доработка, о чем будет сказано ниже.

Для проведения первичной сегментации рынка организаций можно использовать такие сегментационные переменные, как выручка, рентабельность, география, особенности производства, число служащих, объем экспорта, оборотные средства, текущие обязательства, основные средства и др.

Данные сегментационные переменные должны использоваться комплексно, то есть выбор одного или даже двух критериев для проведения сегментации дает недостаточно четкую картину характерных особенностей организаций. Подход, основанный лишь на некоторых сегментационных переменных, применяемых при

первичном отборе обслуживаемых счетов, может дать и отрицательные результаты.

Это объясняется, во-первых, использованием малого числа критериев сегментирования, дающих довольно грубые группировки организаций, и, во-вторых, тем, что первичный отбор клиентов всегда должен сопоставляться с возможностями банка. Если у банка мало специалистов и необходимых навыков в обслуживании организаций, работающих в основном на международном рынке, то борьба за обслуживание данного сегмента и работа в нем обойдется учреждению слишком дорого или же просто превратится в пустую трату средств. Поэтому первоначальное деление рынка должно сопровождаться анализом того, как возможности самого банка соотносятся с требованиями, выдвигаемыми необходимостью обслуживания избранного сегмента.

Кроме осуществления сегментации рынка организаций, многие банки нуждаются в подразделении *розничного рынка* с целью выявления клиентов, сгруппированных по отдельным признакам. Каждой из таких групп должны предлагаться соответствующие специфические услуги. Важнейшим критерием, лежащим в основе сегментации розничных клиентов, является уровень их доходов и выдвигаемые требования к банковским продуктам. Однако для уточнения сегментации целесообразно применить еще ряд переменных, что будет рассмотрено ниже.

Множественность сегментационных признаков ставит перед отделом маркетинга задачу проведения различных вариантов сегментаций с использованием различных наборов переменных параметров. Различают 4 принципа сегментации розничного рынка, в рамках которых применяются разнообразные переменные:

- 1) *Географический принцип.*
- 2) *Психологический принцип.*
- 3) *Поведенческий принцип.*
- 4) *Демографический принцип.*

Сегментация розничного рынка может проводиться с использованием различных комбинаций сегментационных переменных. Выбор оптимальных их сочетаний – довольно трудоёмкий процесс. Часто банки прибегают к выделению сегментов, составленных на стандартном наборе сегментационных признаков.

Можно выделять такие сегменты розничного рынка, как богатые клиенты, клиенты, имеющие высокий уровень достатка (наиболее

прибыльный и сравнительно доступный сегмент розничного рынка), специалисты, предприниматели, рабочие и служащие, студенты, пожилые граждане и др.

Все перечисленные сегменты не являются неделимыми и могут довольно глубоко детализироваться. Кроме того, процесс первоначальной сегментации полезно дополнить изучением демографических и психологических факторов, определяющих особенности тех или иных групп потребителей.

Последовательность действий при этом сводится к рассмотрению клиентов на основании имеющихся данных о средних остатках, об объеме операций по каждому счету и индивидуальных особенностях каждой группы потребителей, а также к оценке прибыльности имеющихся счетов с целью определения целесообразности их обслуживания.

Наиболее выгодными считаются клиенты с большими вкладами и сравнительно небольшими объемами операций. К ним относятся в основном счета со значительными заемными обязательствами. Как невыгодные, часто определяются счета с низкими уровнями остатков и большими объемами операций. Среди них выделяются студенческие счета, которые в силу понятных перспектив развития, цепко удерживаются банками. Перед тем, как отбросить невыгодные счета, целесообразно была бы проанализировать возможности исправления дел посредством оказания таким клиентам ряда дополнительных услуг.

Таким образом, сегментация как рынка организаций, так и розничного рынка имеет исключительное значение в процессе отбора целевых рынков и направлена на подразделение всех потребителей на определенные группы, классы со сходными характеристиками и нуждами. Банк в соответствии со стоящими перед ним задачами должен определиться среди выявленных сегментов и при необходимости провести дальнейшее дробление счетов клиентов. Причем значение подобных действий все возрастает в условиях жесткой конкуренции.

В силу специфики *кредитно-финансовых институтов* их удобнее при сегментации рассматривать отдельно от корпоративного рынка. Особое внимание при этом следует уделять банкам-корреспондентам. Под корреспондентскими отношениями понимают форму сотрудничества между банками, при которой они выполняют поручения друг друга на взаимовыгодной основе.

Рассмотрение корреспондентских отношений между банками одной страны не представляет особого интереса, поэтому допустим, что у вашего банка назрела необходимость установления корреспондентских отношений с какими-либо зарубежными банками. Эта необходимость, как правило, обусловлена крупными объемами экспортно-импортных операций, осуществляемых клиентами банка. Выбор подходящего партнера (банка-корреспондента) представляет собой не что иное, как процесс сегментации.

Прежде всего, следует реально оценить, являются ли клиенты, в силу географической ориентации своей деятельности, по-настоящему привлекательными для вашего банка, чтобы заниматься развитием корреспондентских связей, ведь это обходится отнюдь не дешево. Далее необходимо определить географию предстоящих действий и требуемые виды банковских операций. Следующим этапом сегментации кредитных институтов должно стать выявление тех из них, которые удовлетворяют условиям создания достаточно пространственного охвата и предоставления необходимого набора банковских продуктов. Из этих потенциальных партнеров следует выбрать таких, которые наилучшим образом смогут представлять ваш банк в данной стране. Необходимо стремиться к тому, чтобы число ваших банков-корреспондентов в одной стране было минимальным; желательно, чтобы это был один банк, располагающий широко разветвленной сетью по всей стране.

Таким образом, взаимодействие с банками-корреспондентами и другими финансовыми институтами составляет важную сторону деятельности банка, позволяющую ему не только обслуживать свою клиентуру в огромном географическом масштабе, предоставлять ей услуги международного уровня, но и успешно взаимодействовать с партнерами, повышать профессиональный уровень своего персонала. Следовательно, банк должен в отношении данных субъектов межбанковского рынка проводить сегментацию с целью дифференциации имеющихся институтов и выявления тех из них, с которыми банку наиболее выгодно сотрудничать.

Сегментация правительственного рынка также имеет свои особенности. Рассмотрим правительственный рынок Республики Беларусь, где он представлен правительством республики и местными органами власти. Ввиду такого небогатого представительства процесс сегментации выглядит довольно условно и всецело зависит от

специфики банковского обслуживания тех или иных институтов власти.

Довольно узкий круг клиентов, а также сравнительно малый объем операций, осуществляемых банками при их обслуживании, сказываются на отношении отделов маркетинга к процессу сегментации правительственного рынка. В нашей стране обслуживание банками местных Советов, Министерства финансов и других институтов ограничено узким рядом оказываемых услуг, что отодвигает сегментирование данных клиентов на дальний план по сравнению с сегментацией потребителей банковских продуктов других рынков. Однако по мере развития у нас правительственного рынка, усиления межбанковской конкуренции указанный процесс будет, по всей видимости, развиваться.

Сегментирование по характеристикам предлагаемых услуг очень полезно при отборе целевых рынков и позволяет определить наиболее привлекательные для клиента стороны того или иного банковского продукта, а также сравнить их с услугами конкурентов. Собственно, процесс сегментации, основанный на учете реакции потребителя на отдельные характеристики продукта, сводится к выявлению групп клиентов, для которых предназначена конкретная услуга, и определению ее характерных черт, способствующих или препятствующих завоеванию прочных конкурентных позиций.

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

1. Кредитные услуги. Оказание кредитных услуг является важнейшей функцией банков. Фактически банки, выступая как финансовые посредники, передают средства, полученные у вкладчиков, в распоряжение заемщиков. Налицо заинтересованность всех сторон. Вкладчики получают проценты по депозитам; заемщики получают возможность довольно длительный срок пользоваться крупными денежными суммами. Банк также имеет свой интерес в виде маржи. Вообще, ссуды можно классифицировать по различным признакам, наиболее общими из которых являются:

- а) условия возврата и сроки предоставления (краткосрочные, долгосрочные, бессрочные);*
- б) характер обеспечения (обеспеченные и необеспеченные);*
- в) методы предоставления (в индивидуальном порядке на основании заявления заемщика и в пределах заранее установленного банком для заемщика лимита кредитования);*

г) целевое назначение.

2. Вкладные операции. Различают следующие виды вкладов:

а) сберегательные вклады;

б) срочные вклады;

в) вклады до востребования,

Операции по привлечению средств требуют от банков оказания вкладчикам разнообразных услуг, процентного стимулирования поддержания максимально высокого остатка на счетах. Кроме того, множество различных видов счетов и оказываемых депозитных услуг позволяет банкам проводить очень глубокую сегментацию и оптового, и розничного рынка, что способствует сосредоточению основного внимания на обслуживании тех клиентурных групп, которые представляют особый интерес.

3. Инвестиционные операции. Операции банков с ценными бумагами имеют довольно большую историю. Различают операции, осуществляемые банками на комиссионных началах и за собственный счет. Проведение инвестиционных операций – это показатель высокого уровня развития экономики. Чем выше этот уровень, тем все большее число субъектов рынка нуждаются в услугах банков по операциям с ценными бумагами, и тем шире спектр самих этих операций. В нашей стране в условиях становления рынка ценных бумаг пока только крупные организации могут прибегать к услугам банков в инвестиционной сфере, но постепенно круг подобных клиентов будет расширяться, чему в немалой степени будет способствовать развитие новых видов банковских операций с ценными бумагами.

Прочие услуги. выделение прочих услуг является в некоторой степени упрощением, поэтому в целях сегментации следует более дифференцирование подойти к такой классификации. В силу разнообразия оставшихся услуг кратко перечислим их основные группы:

- 1) операции по расчетно-кассовому обслуживанию;
- 2) выдача гарантий (это можно отнести и к кредитным услугам);
- 3) валютные операции и услуги, связанные с внешнеэкономической деятельностью;
- 4) услуги по инженерно-экономической экспертизе;
- 5) консультационные услуги;
- 6) трастовые операции;
- 7) услуги по хранению ценностей;

- 8) лизинг;
- 9) аудиторские услуги;
- 10) размещение рекламы клиентов через сеть учреждений банка.

Таким образом, проведение сегментации по характеристикам предлагаемых услуг позволяет отделу маркетинга посредством расположения напротив каждой операции, осуществляемой банком, определенных групп потребителей выявить те группы, обслуживание которых в наибольшей степени отвечает стоящим перед банком целям. Чем глубже проведено подразделение банковских операций, чем меньше здесь обобщений, тем с большей точностью можно провести сегментацию потребительского рынка.

Однако следует отметить, что данный способ сегментации довольно неточен, поскольку использует в качестве потребительских групп классы клиентов, выделенные на основе сегментации по какой-либо одной переменной. Поэтому довольно сложно в такой ситуации ручаться за качество проведенных исследований. В практическом плане было бы целесообразней использовать данный метод лишь для получения контрольных цифр, отражающих количество клиентов, пользующихся той или иной услугой банка, а материалы, собранные при проводимом анализе, – для общей оценки клиентов с точки зрения структуры потребностей в банковских услугах.

Часто оказывается целесообразным завершать процесс сегментации по группам потребителей группировкой полученных с помощью различных сегментационных переменных классов клиентов банка, то есть проводить дополнительное сегментирование по нескольким переменным одновременно. Подобный процесс «сращивания» дает улучшенную картину потребительского рынка. Причем сюда нельзя примешивать сегменты, полученные в результате сегментации рынка по характеристикам предлагаемых услуг, так как на этапе отбора целевых сегментов при составлении матрицы «клиенты/услуги» произойдет бессмысленное дублирование.

Таким образом, клиентские группы, выявленные при сегментации как по группам потребителей, так и по характеристикам предлагаемых услуг, должны рассматриваться с точки зрения выявления наиболее подходящих для обслуживания их банком, то есть за процессом сегментации идет этап отбора целевых сегментов.

Отбор целевых сегментов представляет собой важный этап отбора целевых рынков. От количества различных вариантов, полученных на этапе сегментирования рынка, зависит качество

проведения отбора целевых сегментов. Образованные с помощью различных сегментационных переменных рыночные сегменты должны быть исследованы с точки зрения их привлекательности для банка. Такие действия отделов маркетинга осуществляются не только в случаях выхода банка на новые рынки при переоценке существующих обслуживаемых сегментов, но и при освоении новых сегментов дополнительно к уже имеющимся.

Процесс оценки степени привлекательности сегментов и выбор одного или нескольких из них для обслуживания предполагает четыре возможных варианта действий банка:

1) Сосредоточить усилия на обслуживании одной группы потребителей. Сосредоточение усилий на одном сегменте применимо при внедрении на новые рынки, чтобы «зацепиться» за них. Однако долго придерживаться такой стратегии довольно сложно, поскольку она в какой-то мере противоречит стремлению любой коммерческой структуры к расширению и развитию.

2) Удовлетворять какую-то одну потребность всех групп потребителей. Выбор в качестве направления деятельности банка удовлетворения какой-то одной потребности всех групп потребителей особенно приемлем в период становления учреждения, когда вокруг сильна конкуренция, а банку необходимо «набрать обороты» для дальнейшего функционирования. Особо важным при этом является правильный выбор банковского продукта, который бы удовлетворял потребности максимального числа клиентов, был бы оригинальным и давал бы конкурентные преимущества при соответствующем его качестве.

3) Выборочная специализация на различных сегментах. В рамках такой специализации маркетинговый отдел должен хорошо потрудиться, чтобы найти такие группы потребителей, удовлетворение выявленных нужд которых в наибольшей степени соответствовало бы возможностям, целям и задачам банка.

4) Обслуживание всего рынка. Обслуживание всего рынка предполагает предоставление услуг тем клиентам, у которых на них появляется спрос, не ограничиваясь рамками определенных потребительских групп. В этом случае, конечно же, расходы на маркетинг минимальны, так как отпадает необходимость проведения целого ряда маркетинговых мероприятий. Однако за отделом маркетинга банка, несмотря ни на что, должна сохраняться функция изучения нужд потребителей и проведение работы по созданию у них

спроса на услуги, которые банку выгодно оказывать. Подобная ориентация на массовый спрос позволяет банку мобильно переключаться на обслуживание клиентов, у которых возникает нужда в тех продуктах, предоставлять которые банк заинтересован. Таким образом, отсутствие привязки к конкретным сегментам дает банку возможность чутко реагировать на изменяющийся спрос, а появление где-нибудь не удовлетворенной нужды – воспринимать как сигнал к действию и выходить на новых клиентов с соответствующими услугами.

Рассмотренные варианты действий банка имеют свои преимущества и не лишены недостатков. Однако выбор подходящего направления отнюдь не определяется количеством плюсов и минусов. Здесь необходим конкретный подход в каждом отдельном случае. Являясь при одних условиях благоприятным, тот или иной вариант действий банка может оказаться неудачным при других обстоятельствах.

Следующий этап связан с сопоставлением предварительно выделенных сегментов с объективными возможностями банка, направленностью его стратегии и имеющимся опытом. Оставшиеся после этого «отсева» сегменты могут рассматриваться как наиболее привлекательные с точки зрения банка.

После выбора подходящего сегмента перед банком встает задача проникновения в него. Обычно это связано с принятием решения о своем месте в этом сегменте, поскольку обслуживающие его конкуренты уже довольно прочно занимают в нём свои позиции. Поэтому возникает необходимость оценки положения конкурирующих банков, которая во многом определяется качеством и достоверностью собранной информации.

При рассмотрении целевого сегмента следует постараться подразделить его на подсегменты, основываясь на отличительных характеристиках однородных банковских продуктов, которые пользуются спросом среди данной группы потребителей. Возможны два варианта действий банка по выбору подсегмента для обслуживания:

1. *Расположиться в каком-либо подсегменте рядом с конкурентом и вступить с ним в борьбу за обладание избранной долей рынка.* В первом случае банк должен быть уверен, что он сможет вытеснить конкурентов.

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

Рассмотренные условия обоих вариантов действий банка по выбору подсегмента должны быть тщательно проанализированы с точки зрения минимизации риска. При выборе первого варианта стратегии позиционирования банку следует уделять особое внимание дифференциации своего продукта от предлагаемых конкурентами услуг. Этого можно добиться путем изменения его качества относительно продуктов конкурирующих банков, а также посредством варьирования ценой. Подобные отклонения могут осуществляться как в сторону улучшения качества и повышения цен, так и в сторону фиксирования цен (или качества) и изменения качества (или цен). Все зависит от возможностей и выбранной стратегии банка. Кроме того, можно попробовать предлагать клиентам дополнительные услуги, которые при этом не должны носить вид обязательной «нагрузки», а представляться как дополнительная льгота (при этом они могут оказываться даже бесплатно). Проводимая дифференциация должна подкрепляться соответствующей рекламой, подчеркивающей своеобразность данного банковского продукта,

Выбор стратегии позиционирования, направленной на занятие свободного подсегмента, – довольно ответственное решение, которое принимают только при выполнении указанных выше условий, что фактически означает нахождение банком ниши на рынке.

Таким образом, посредством позиционирования своих продуктов на рынке банк может определить лучший способ внедрения в избранный целевой сегмент. Когда избрана стратегия проникновения в него, банку следует приступить к этапам стратегического планирования и планирования маркетинга.

Система банковского планирования состоит из стратегического планирования и планирования маркетинга (рис. 7).

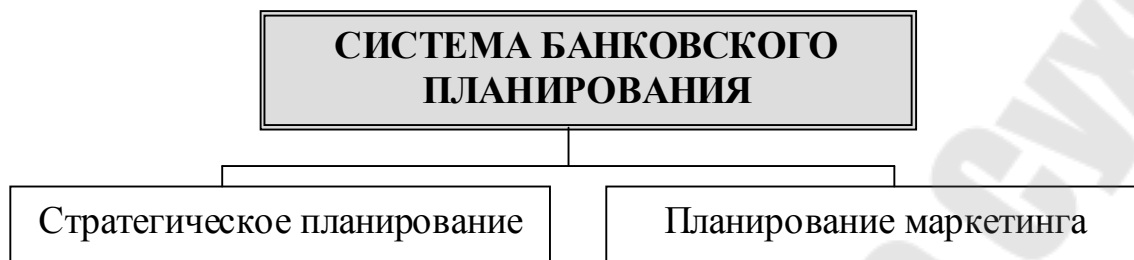


Рисунок 7 – Система банковского планирования

Современный банковский рынок – это место, где встречаются и подвергаются конкурентной проверке не столько сами предлагаемые банковские продукты, сколько системы планирования, способности банковских институтов делать правильные выводы из всего потока информации и в соответствии с ними принимать тщательно обдуманные решения. Элементы планирования присутствуют в деятельности любой организации. Причем это касается не только текущего но и перспективного планирования, от качества которого зависит успех деятельности банка.

Система планирования состоит из стратегического планирования и планирования маркетинга.

Стратегическое планирование – это сущностная составная часть процесса стратегического управления банковской деятельностью. Под **стратегическим планированием** понимают управленческий процесс разработки специфических стратегий, способствующих достижению целей организации на основе поддержания стратегического соответствия между ними, ее потенциальными возможностями и шансами в области маркетинга. Его результатом должно являться установление долгосрочных целей и выработка планов текущей деятельности, направленных на их достижение.

Стратегическое планирование, являясь важнейшей составной частью стратегического менеджмента, широко используется банками при разработке долгосрочных целей. Оно включает: формулирование целей и задач банка; анализ исходного состояния рынка; оценку конкурентоспособности и возможностей банка в каждом сегменте рынка; стратегию развития хозяйственного портфеля; внесение стратегических изменений в регулируемые факторы; составление

текущих планов и внесение в них изменений в процессе осуществления; прогнозирование ожидаемых финансовых результатов. Планы разрабатываются на трех уровнях: корпоративном уровне, уровне подразделений и на уровне рыночного сегмента.

Цели банка определяют смысл его существования и оказывают решающее воздействие на хозяйственную деятельность. Достижение целей, стоящих перед банком, обеспечивается за счет решения поставленных конкретных задач, при разработке которых принимается во внимание потенциал внешней среды, внутренние трудности, указанные в официальном программном заявлении, внутренние ресурсы и требования пайщиков.

Для анализа исходного состояния рынка необходимо обозначить сам обслуживаемый рынок, который определяется как пересечение потребительских сегментов, ряда банковских продуктов и услуг с учетом географического охвата.

При оценке конкурентоспособности следует дать характеристику сильным и слабым сторонам банка по специфическим факторам, таким как охват рынка, качество услуг, их относительная стоимость и другие и сопоставить положение банка с основными конкурентами.

Для каждого рыночного сегмента необходимо оценить возможности достижения поставленных целей на основе анализа привлекательности рынка, факторов среды и относительной конкурентоспособности.

Стратегия развития хозяйственного портфеля определяет направления инвестиций для каждого сегмента рынка, где действуют подразделения банка, и цели на каждом из них.

Достижение цели инвестиционной стратегии хозяйственного портфеля в конкретном сегменте рынка, как правило, требует осуществления стратегических изменений в ключевых переменных. Эти изменения определяются как цели подразделений в данных сегментах, и на их достижение направляются планы действий.

Каждый план действий должен состоять из одной или более программ, предназначенных для изменения методов, процесса, количества персонала, организационного мастерства, оборудования, систем и т.д. Эти специфические программы, включающие конкретные задачи, действия и временные рамки, находят свое отражение в изменениях целей, отраженных в текущем плане.

Ожидаемые финансовые результаты показывают возможный финансовый итог, прибыль и оборот средств по подразделениям.

Второй составной частью системы планирования является планирование маркетинга, которое предусматривает разработку планов подразделений, клиентов-корпораций и отдельных продуктов. Обычный план маркетинга включает такие разделы, как исходные показатели деятельности; оценка текущего положения, имеющиеся опасности и возможности; цели в рамках плана; стратегия маркетинга; программы действий; бюджет.

Планирование на уровне отделений и других структурных подразделений банка имеет ряд особенностей, связанных с тем, что деятельность банковской единицы проходит в нескольких рыночных сегментах, а как следствие, появляется необходимость учета специфики каждого из них. В соответствии с этим стратегический план пополняется рядом дополнительных факторов.

Планирование клиентов-корпораций состоит из следующих этапов: отбор основных счетов; налаживание контакта с потенциальными клиентами; выявление нужд потенциальных клиентов; выбор стратегии в отношении клиентов; составление планов действий в отношении клиентов; составление плана взаимодействия; составление сводных планов для крупных счетов.

Для успешного осуществления стратегического планирования нужно четкое и недвусмысленное понимание необходимости перспективного управления банком; твердые обязательства руководства банка по введению системы стратегического планирования для обеспечения нормальной деятельности плановых подразделений; привлечение извне, если это необходимо, консультантов в области менеджмента; соответствующая структурная реорганизация; развитие информационной базы; проектирование соответствующей системы контроля; подкрепление процесса планирования системой мотиваций (поощрений и санкций); налаживание хороших коммуникаций и достаточный резерв времени для окончательного становления системы планирования и получения ощутимых результатов. Для оценки эффективности системы стратегического планирования применяется аудит системы планирования.

Разработав ключевую стратегию на основе проведенных ранее мероприятий по выявлению маркетинговых возможностей и отбору целевых рынков, банк приступает к планированию важнейшего

элемента системы маркетинга – комплекса маркетинга. Факторы маркетинга банк активно использует для воздействия на спрос на свои продукты/услуги. Все переменные факторы, при помощи которых осуществляется прямое влияние на целевой рынок, подразделяются на четыре группы (рис. 8):

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

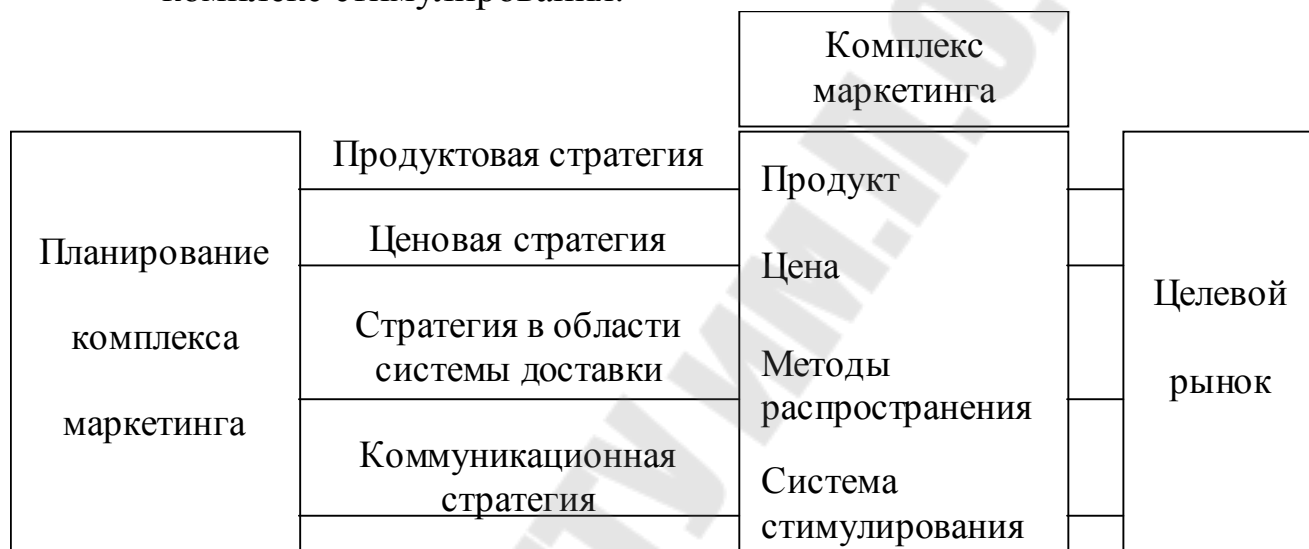


Рисунок 8 – Планирование комплекса маркетинга.

Принимая во внимание исключительную важность наиболее эффективного использования факторов, воздействующих на клиента и поддающихся контролю со стороны банка, для каждой из указанных групп разрабатывается своя стратегия. Планирование комплекса маркетинга в значительной мере опирается на принятое решение о точном позиционировании продуктов банка. Это связано с тем, что позиционирование продукта определяет требования к его характеристикам, цене, системе доставки (распространения), рекламным мероприятиям, стимулированию сбыта и прочим элементам, составляющим комплекс маркетинга.

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

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

Содержание продуктовой стратегии можно изобразить, как показано на рис. 9.

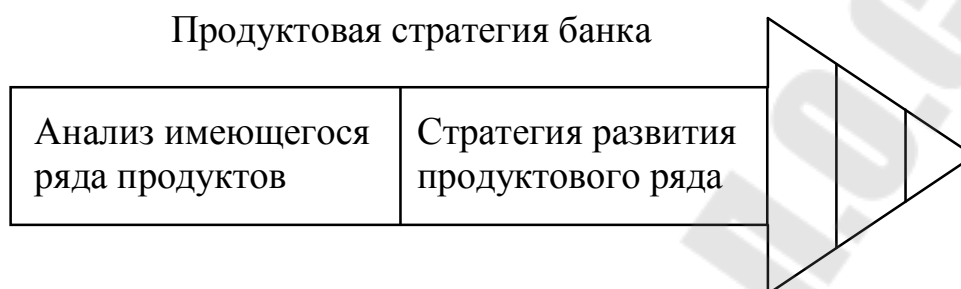


Рисунок 9 – Содержание продуктовой стратегии

Как видно, выработка продуктовой стратегии банка предполагает два этапа. На первом оцениваются все услуги, оказываемые банком в данный момент, а на втором решаются вопросы о целесообразности изменения структуры предлагаемых продуктов, а также необходимости расширения продуктового ряда за счет новых (как уже разработанных ранее, но не предоставляемых банком, так и вновь разрабатываемых) услуг.

Банковскую услугу можно охарактеризовать как выполнение банком определенных действий в интересах клиента. Однако в связи со значительным расширением сферы банковской деятельности в последнее время появились новые виды банковской продукции, не связанные с оказанием услуг, такие как купля-продажа создаваемых банком обращающихся финансовых обязательств.

Современные коммерческие банки предлагают своим клиентам разнообразные виды банковской продукции, т.е. выполняют для своих клиентов различные виды операций и предоставляют им самые разнообразные виды услуг. Банковские операции – операции, направленные на решение задач, отражающих банковскую деятельность, выполнение функций банков. Банковские операции, как правило, связаны с движением специфического товара – денег, и поэтому они имеют свои особенности.

Особенности банковских услуг и их виды были рассмотрены выше.

После анализа продуктового ряда приступают к выработке стратегии его развития, которая включает работу по оптимизации структуры предлагаемых банком услуг вообще, в том числе и с точки зрения их принадлежности к различным стадиям жизненного цикла, а также разработку продуктов-новинок.

(1) Выведение продукта на рынок.

Началом этапа выведения продукта на рынок считается момент, когда банк впервые предложил его целевой аудитории. Основной характерной чертой этой стадии является **медленный темп сбыта продукта**, и как следствие, **полное отсутствие или наличие ничтожной прибыли**. Как правило, первый этап жизненного цикла связан с **большими затратами на маркетинг и значительными усилиями по созданию широкой осведомленности о продукте**. Неизбежным на этой стадии является также **высокая цена на продукт, обусловленная большими начальными издержками**. Однако, это бывает не всегда так. Например, в отдельных случаях банк может пожертвовать частью своей прибыли с целью завоевания признания клиентами своего нового продукта и расширения рынка сбыта.

Вместе с тем, основным **преимуществом** для банка на этом этапе является **практически полное отсутствие конкуренции**.

Длительность этапа выведения продукта на рынок может варьироваться в широких пределах и определяется качеством продукта, соответствием нуждам потребителей, правильно выбранной стратегией маркетинга и последовательным ее осуществлением.

(2) Рост.

Эта стадия характеризуется быстрым ростом сбыта, и, как следствие, именно на этом этапе размер прибыли достигает максимальной отметки. Хотя затраты на маркетинг и остаются на высоком уровне, их доля в общих издержках существенно уменьшается. Расходы, связанные с оказанием данной услуги целевому рынку, сокращаются, а, следовательно, падает и цена на продукт.

Этап роста связан со значительным усилением конкуренции, а основные стратегические усилия банка направляются на дальнейшее внедрение на рынок этого продукта. Степень конкуренции в значительной мере определяется степенью успеха данного продукта на рынке. Характерным является тот момент, что те банки, которые раньше приступили к развитию данного продукта, имеют

значительные конкурентные преимущества, однако это ни в коей мере не должно освобождать их от забот по дальнейшему его совершенствованию, поскольку "опоздавшие" учреждения наверняка будут стараться всячески улучшить и еще более развить вводимый продукт с целью потеснить лидеров.

На стадии роста банк стремится расширить сферу сбыта продукта и проникнуть в новые сегменты рынка. Такое расширение позволяет банку максимизировать свою прибыль и привлечь значительное количество новых клиентов. Поэтому этот этап жизненного цикла продукта очень выгоден банку, а, следовательно, его продление становится важной задачей.

(3) Зрелость.

Стадия зрелости характеризуется замедлением роста сбыта и даже его сокращением. Это может объясняться целым рядом причин. Во-первых, к моменту зрелости продукта нужды потребителей могут существенно модифицироваться. Во-вторых, на смену данному продукту может прийти аналогичная, но более совершенная услуга. В-третьих, банк может не выдержать конкурентного давления. И, наконец, услуга может оказаться недостаточно рентабельной для банка ввиду появления новых возможностей более эффективного вложения капитала.

Объем получаемой прибыли на этапе зрелости продукта начинает постепенно понижаться. Вместе с тем продукт получает широкое распространение и максимально охватывает клиентскую базу банка. Следствием значительно усилившейся конкуренции является достижение ценой на продукт минимальной отметки. Кроме того, снижению цен способствует существенное сокращение затрат на маркетинг.

Эта стадия жизненного цикла продукта отличается высокой стабильностью и устойчивой прибылью, поэтому банк, как и на этапе роста, заинтересован в максимальном ее продлении. На этапе зрелости основные усилия банка направлены на удержание своей доли рынка, увеличение потребления данного продукта посредством его совершенствования, модификации комплекса маркетинга, а возможно даже и нового его позиционирования на рынке.

Иногда последнюю стадию этапа зрелости продукта, связанную с началом падения сбыта и прибыли, называют стадией насыщения рынка.

(4) Спад.

Эта стадия связана с устойчивым падением объемов сбыта и снижением, возможно даже до нулевой отметки, размера получаемой прибыли. Применительно к разным банковским продуктам продолжительность такого спада различна. Сокращение сбыта может произойти очень резко и практически сойти на нет, а может протекать постепенно и стабилизироваться в конце концов на каком-то низком уровне.

Конкуренция на этапе спада утихает. Это во многом объясняется переключением внимания на новые виды продуктов, связанного с непривлекательным объемом сбыта и получаемой прибыли. В результате значительного ослабления конкурентного давления у банков отпадает особая необходимость в поддержании высоких затрат на маркетинг, а в некоторых случаях позволяет им даже повысить цены. Однако это не будет являться свидетельством о выгодности этой услуги для банка, поскольку объем реализации продукта на стадии спада будет чрезвычайно низким.

Сохранение в продуктовом ряду банка услуг, вступивших в стадию спада, часто представляется крайне невыгодным. Это связано, с одной стороны, с необходимостью определенных затрат по их предоставлению, а с другой стороны, с отвлечением сил и средств банка от развития и внедрения новых, высококорентабельных продуктов. Однако, банк может с выгодой для себя использовать предложение устаревших продуктов. Например, наличие в продуктовом ряду банка одновременно продуктов, находящихся как на стадии выведения на рынок, так и на стадии спада, может способствовать стимулированию сбыта новых услуг, поскольку они на фоне устаревших будут обладать очевидными преимуществами.

Стадии жизненного цикла продукта наглядно представлены на рис. 10.

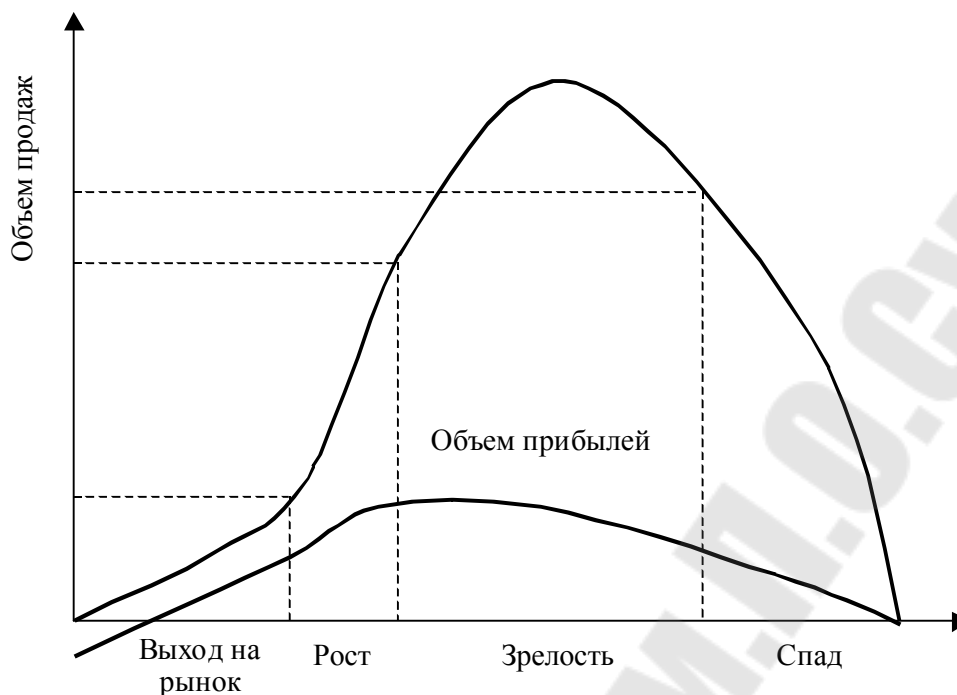


Рисунок 10 – Этапы жизненного цикла банковских продуктов

Наконец, следует отметить, что кроме классической формы кривой жизненного цикла продукта, существует огромное множество ее модификаций. Так, например, кривая, характеризующая жизненный цикл «нестареющих» кредитных услуг, имеет вид так называемой кривой с повторным циклом, то есть увеличение объемов предоставления кредитов перемежается со снижением.

Предоставление же банками электронных услуг, сфера применения которых постоянно расширяется, описывается так называемой «гребешковой» кривой, каждый последующий цикл которой отражает открытие новых областей их использования.

Кроме того, применение банками некоторых новых счетов можно описать при помощи кривой "бум", отражающей резкий рост объемов сбыта и прибыли банков с последующей их стабилизацией на высоком уровне.

Другими вариациями кривой, описывающей жизненный цикл продукта, могут служить кривые "увлечение", отражающие стремительный взлет популярности какой-либо услуги и столь же быстрое ее падение, и "провал", характеризующие очень кратковременное и небольшое увеличение сбыта и прибыли и последующее нисхождение до нулевой отметки этих показателей.

Оптимизация структуры продуктового ряда

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

Изучение этапов жизненного цикла продуктов позволяет соответствующим образом оптимизировать структуру продуктового ряда. Здесь не может быть каких-либо универсальных приемов, поскольку такая структура строго индивидуальна для каждого банка и постоянно меняется в зависимости от ситуации на рынке. Вместе с тем, следует заботиться о недопущении различного рода крайностей. Например, одностороннее стремление к разработке продуктов-новинок или, наоборот, излишняя приверженность к "старым" продуктам вряд ли принесет желаемый успех. Здесь необходима оптимизация и определенная сбалансированность структуры продуктового ряда.

Кроме того, структура продуктового ряда должна быть сбалансирована с точки зрения размеров получаемой прибыли и разнообразия предоставляемых услуг, поскольку достаточное количество различных услуг в арсенале банка гарантирует его от неожиданных последствий, связанных с изменением конъюнктуры рынка и потребностей клиентов. В то же время нельзя пренебрегать оказанием бесплатных услуг, направленных не на получение прибыли, а на стимулирование сбыта прочих банковских продуктов и становление имиджа банка.

Разработка продукта-новинки

Какие бы усилия ни прилагал банк для эффективной организации работы с уже имеющимися продуктами на всех стадиях их жизненных циклов, существует объективная необходимость разработки новых продуктов.

Разработка продуктов-новинок является для банков важным элементом маркетинга. Такая разработка может осуществляться с разной степенью эффективности, которая во многом определяется наличием у банковских работников опыта, ее правильной организацией работы по сбору ценных предложений и, наконец, наличием соответствующих средств, благодаря которым работа по разработке и внедрению новых продуктов может проходить с минимальными затратами средств и времени.

Во многих случаях небольшие банки прибегают к привлечению специально для целей разработки продуктов-новинок специалистов со стороны. Это в определенных случаях, бывает оправданным, однако особо рассчитывать на подобную помощь нельзя, поскольку вновь разработанные продукты в основной своей массе являются неудачными, а средства, затраченные на них, являются ни чем иным как простой потерей. На этапе разработки и внедрения новых банковских продуктов особо важным является расчет затрат на их создание и предоставление. Такая задача часто кажется невыполнимой, так как все банковские услуги оказываются на общей базе и довольно выделить, сколько же конкретно затрат придется на тот и иной продукт. Однако в условиях жесточайшей банковской конкуренции задача определения эффективности внедрения новых и оказания уже существующих услуг будет стоять всегда, и решать ее приходится путем тщательного разбора структуры затрат.

С проблемой затратности услуг тесно связана проблема установления цен на них. Выгодность и убыточность новых и существующих продуктов определяется именно этими двумя моментами. Разрабатывая продукты-новинки, необходимо четко представлять себе наиболее перспективные направления оказания банковских услуг и требования, выдвигаемые к последним.

Например, особо желательна разработка таких операционных услуг, которые бы дополняли имеющиеся, были бы связаны с основной деятельностью банка. Особый акцент при предложении новых услуг следует сделать на их доходности, уникальности и минимальном операционном и кредитном возмощности последнее время появилось также требование к возмощностям автоматизации вводимых услуг. Однако возможен и некоторый отход от этих требований, связанный с тем, что некоторые услуги, без которых не могут обойтись клиенты, возможно, будут убыточными для банка. В таком случае можно сознательно пойти на допущение известной доли убыточной деятельности ради дальнейших прибылей. Процесс создания продукта-новинки проходит пять основных стадий:

- Поиск идей (поиск и накопление идей; отбор подходящих идей; выработка замыслов разрабатываемого продукта; отбор подходящего замысла; формулирование стратегии маркетинга) .
- Анализ маркетинговых возмощностей (анализ рыночных возмощностей, открываемых продуктом-новинкой; анализ

возможностей банка; соотнесение имеющихся перспектив с целями банка).

– Разработка продукта.

– Испытание продукта в рыночных условиях. – Выведение продукта-новинки на рынок (коммерциализация) .

По мере приближения к стадии коммерциализации расходы банка по разработке продукта-новинки резко возрастают. Поэтому нельзя допускать послаблений при отборе идей и длительного продвижения по ступеням процесса создания новых услуг сомнительных продуктов, затраты на разработку которых могут не оправдаться.

Ценовая стратегия

Цена относится к категории контролируемых факторов маркетинга, поэтому тщательная разработка ценовой стратегии выступает как важнейшая задача банка. При этом в качестве главной цели выдвигается обеспечение согласованности и взаимоувязки ценовой и общей стратегии маркетинга.

Процесс выработки ценовой стратегии проходит семь последовательных этапов: установление целей ценообразования; оценка спроса; анализ структуры затрат; изучение цен на продукты конкурентов; выбор метода ценообразования; учет факторов, влияющих на установление цен; окончательное установление цены.

В области ценообразования банк может преследовать различные цели, среди которых можно выделить: максимизацию текущей прибыли; удержание позиций на рынке; лидерство на рынке; лидерство в качестве продуктов.

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

Анализ структуры затрат проводится с целью определения реальных издержек банка, связанных с предоставлением отдельных

услуг. Уровень этих издержек обуславливает нижнюю границу цены. Анализ структуры затрат должен сопровождаться изучением прибыльности отдельных продуктов и счетов. При этом большое значение приобретает эффект закона Парето, а именно, ряд приложений его теории, согласно которым основная часть прибыли приходится на незначительную часть клиентов и на небольшую долю услуг. Анализ затрат банка также опирается на эффект опыта, в соответствии с которым реальные издержки, связанные с совершением одной операции, уменьшаются по мере увеличения объема проводимых операций.

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

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

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

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

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

Ценообразование на основе уровня текущих рыночных ставок предполагает ориентацию ценовой стратегии банка на уровень цен,

действующих в настоящее время на рынке, то есть банк умышленно отдает инициативу в ценообразовании конкурентам.

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

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

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

Для успешного осуществления ценовой стратегии необходимо учитывать и такие факторы, как: имидж банка; география; влияние других субъектов рынка; ценовые скидки; ценовая дискриминация, которая может выступать в виде дискриминации клиентов, дискриминации по форме продуктов, дискриминации места и дискриминации времени.

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

Стратегия в области систем доставки

Методы распространения как элемент комплекса маркетинга относятся к контролируемым факторам, посредством продуманного использования которых банк может целенаправленно воздействовать на спрос на свои продукты.

Требования маркетинга не ограничиваются лишь созданием качественного продукта, отвечающего нуждам клиентов, и правильным установлением цены на него. Необходимо еще и соответствующим образом довести этот продукт до конечных потребителей и обеспечить его доступность целевому сегменту.

Доведение банковской продукции до потребителя – одна из важнейших задач, которую призван решать маркетинг. От качества

решения этой задачи в полной мере зависит успех деятельности учреждения. Процесс доведения услуг до потребителя решается посредством функционирования так называемых систем доставки. Типы систем доставки могут варьироваться в широких пределах, поэтому перед маркетингом стоит проблема выбора той из них, которая бы наилучшим образом соответствовала классу потребителей, необходимому уровню обслуживания, месту и времени оказания банковских услуг.

До недавнего прошлого все системы доставки базировались в основном на отделениях банков, которые размещались по возможности в удобных для потребителя местах. Однако в последнее время в связи с внедрением в банковское дело электронной техники и совершенствования маркетинга как науки начали существенно трансформироваться банковские стратегии в области систем доставки, которые ориентируются уже не только на традиционно организованные низовые звенья банка, непосредственно работающие с клиентурой, но и на разного рода специализированные отделения, электронные точки продажи, банковские услуги на дому, телемаркетинг и прочие современные системы доведения услуг до потребителей.

Выбор соответствующего вида системы доставки – важное, но не единственное условие выработки стратегии в области доведения услуг до потребителя. Многообразие систем доставки обусловило множественность подходов к размещению точек сбыта банковских продуктов.

Выходящие на рынок финансовых услуг новые банки, не имеющие налаженной сети отделений, совершенно естественно будут выбирать системы доставки, основанные на электронной, почтовой, телефонной связи, которые позволяют добиться достаточного охвата целевого сегмента своими услугами. Однако, только с такими системами доставки сложно рассчитывать на значительное расширение спектра предлагаемых услуг, поскольку многие банковские продукты могут предоставляться исключительно при условии личного присутствия клиента и служащего банка. А это возможно при использовании систем доставки, основанных на отделениях. Именно для банковских отделений, будь то отделения, предоставляющие полный комплекс или ограниченный ряд услуг, или малочисленные отделения, необходимо решать вопросы их размещения, являющиеся частью стратегии в области систем

доставки, поскольку проблем правильного размещения точек сбыта систем доставки, основанных на пластиковых карточках и т.п., практически не возникает.

Для принятия решения о размещении отделений необходимо прежде всего оценить регион, в котором намеревается действовать банк, с точки зрения численности потенциальных (как розничных, так и корпоративных) клиентов. Кроме того, следует обратить особое внимание на уровень конкуренции и основные характеристики деятельности главных конкурентов. Затем на основе сравнительного анализа предлагаемых различными банками продуктов надо выяснить, будут ли у вашего банка шансы иметь достаточный уровень сбыта при размещении отделения в худших, чем у конкурентов местах.

Если вероятность этого мала (а это, по всей видимости, будет именно так), то необходимо изучить все варианты возможного размещения с целью выбора лучшего.

Выбор из альтернативных вариантов лучшего может строиться по следующей схеме. Предполагаемая точка размещения отделения берется за центр ареала, на который распространяется влияние банковской единицы. Этот ареал можно условно разделить на три зоны, как показано на рис. 11.



Рисунок 11 – Ареал деятельности отделения

На первичную зону ареала деятельности отделения приходится до 70% всех клиентов, пользующихся услугами данного банковского подразделения. Это, как правило, клиенты, живущие или работающие поблизости или же часто совершающие где-нибудь рядом какие-либо покупки, которые редко обращаются к услугам других банков.

Численность клиентов, охватываемых вторичной зоной, достигает 25-30% всех потребителей услуг данного отделения. Эти клиенты часто пользуются услугами и других банков. Клиенты же крайней зоны, как правило, являются случайными потребителями банковских продуктов рассматриваемого отделения.

Определившись с ареалом распространения влияния своего отделения, приступают к анализу ареалов отделений конкурентов. Предполагаемое место размещения отделения не должно попадать в первичные зоны отделений конкурентов, поскольку там при равном качестве услуг делать нечего.

Если точка будущего размещения отделения соответствует перечисленным требованиям, то следует оценить еще ряд факторов, определяющих качество выбранного местоположения. Это, прежде всего типы действующих поблизости систем доставки конкурентов; доступность места для клиентов с точки зрения удобства проезда, наличия рядом автостоянок и т. п.; выгодное положение относительно крупных торговых центров, аэропортов и других мест с интенсивным перемещением потенциальных клиентов.

Выбор зоны действия отделения завершается анализом его потенциала при размещении в избранном районе. Потенциал отделения определяется множеством факторов, среди которых качество и необходимость предлагаемых банковских услуг, характеристики базы клиентов (насколько предлагаемые продукты соответствуют запросам данных потребителей), степень конкуренции в данном районе и т. д.

Таким образом, потенциал отделения определяет ценность избранной зоны, которая является основным критерием окончательного выбора. Ценность зоны действий отделения характеризуется ожидаемым годовым потреблением той или иной услуги при оказании ее в избранном месте. Годовое потребление услуги рассчитывается согласно закону Рейли и усовершенствованным методам, предложенным Хаффом и Гауччи, следующим образом:

$$ОГПУ = ЧК \times \%К \times ОГПУ_1,$$

где ОГПУ – ожидаемое годовое потребление услуги.

ЧК – число клиентов, входящих в сегмент данной зоны.

%К – процент клиентов данной зоны, пользующихся услугами отделения.

ОГПУ1 – ожидаемое годовое потребление услуги в расчете на одного клиента.

Итак, зная потенциал отделения и ценность предполагаемых зон действия, служащие отдела маркетинга могут достаточно точно оценить и выбрать лучший вариант размещения отделения.

Коммуникационная стратегия

Коммуникационная стратегия, разрабатываемая в рамках общей стратегии маркетинга, призвана обеспечить эффективное воздействие на целевую аудиторию и поддержание надежной коммуникации.

Процесс коммуникации включает: подготовку отправителем обращения и его кодирование, передачу обращения через каналы коммуникации и его декодирование получателем, формирование ответной реакции и установление обратной связи. Кроме того, нормальному ходу коммуникации препятствуют различные помехи, которые банк должен стараться преодолеть с минимальным искажением передаваемой информации.

Процесс разработки стратегии коммуникаций проходит следующие этапы: 1) определение целевой аудитории; 2) установление целей коммуникаций; 3) выбор каналов коммуникаций; 4) подготовка обращений; 5) планирование использования средств распространения информации; 6) разработка бюджета стимулирования; 7) анализ ответной реакции.

В рамках разработки стратегии коммуникаций предусматривается планирование отдельных элементов комплекса стимулирования: личной продажи, стимулирования сбыта, пропаганды и рекламы.

Под личной продажей понимают устное представление продукта банка с целью осуществления сделки, совершаемое посредством личного контакта представителя банка и клиента. Процесс личной продажи проходит следующие стадии:

1) подбор клиента; 2) подготовка к контакту с клиентом; 3) подход к клиенту; 4) представление продукта; 5) преодоление возможных возражений; 6) заключение сделки и оформление операции; 7) последующий контакт клиентом,

Стимулирование сбыта представляет собой использование набора инструментов, предназначенных для усиления ответной реакции целевой аудитории на различные мероприятия в рамках

стратегам маркетинга и коммуникационной стратегии банка. Подготовка, и проведение мероприятий по стимулированию сбыта включает следующие этапы: 1) разработка программы стимулирования сбыта; 2) тестирование мероприятий по стимулированию сбыта; 3) осуществление программы стимулирования сбыта; 4) анализ результатов стимулирования сбыта.

Разработка программы стимулирования сбыта включает:

а) установление целей стимулирования сбыта; б) выбор инструментов стимулирования сбыта; в) определение круга участников; г) определение интенсивности мероприятий по стимулированию; д) решения о природе средств распространения информации о программе стимулирования; е) определение продолжительности стимулирования; ж) выбор времени проведения соответствующих мероприятий; з) определение бюджета стимулирования сбыта.

Инструменты стимулирования могут применяться по трем направлениям: для стимулирования потребителей, сферы торговли и самих работников банка. Для стимулирования потребителей используются такие инструменты: образцы, премии, талоны, скидки с цены, купоны, экспозиции в точках продажи, демонстрации, конкурсы, игры и лотереи. К инструментам стимулирования сферы торговли относятся: предоставление специальных скидок; совместная реклама; предоставление рекламных и прочих скидок, связанных со стимулированием; премии-"толкачи" дилерам; предложение сувениров и прочих подарков; торговые конкурсы дилеров. При стимулировании персонала банка используются: денежные премии, подарки, дополнительные отпуска, конкурсы.

Пропаганда – это важнейший компонент работы по связям с общественностью, которая представляет собой целенаправленную деятельность банка по организации общественного мнения. К пропаганде банк обращается с целью формирования, укрепления или исправления своего имиджа, популяризации своих продуктов и обеспечения поддержки со стороны разных общественных групп. Подготовка и проведение пропагандистской кампании проходит следующие этапы: 1) установление целей пропаганды; 2) подготовка пропагандистских обращений; 3) выбор средств распространения пропагандистских обращений; 4) осуществление пропагандистских мероприятий; 5) анализ результатов пропагандистской кампании.

Под рекламой понимают форму неличного представления определенных идей или услуг от имени конкретного деятеля рынка через посредство специфических платных средств коммуникации, направленную на информирование и убеждение избранных аудиторий предпринять действия, желаемые рекламодателем.

Процесс выработки рекламной стратегии включает: 1) установление целей рекламы; 2) решения о рекламном обращении; 3) планирование средств распространения информации; 4) разработка рекламного бюджета; 5) оценка эффективности рекламы.

Цели рекламы объединяются в две большие группы – цели в области коммуникации и в области сбыта. В области коммуникации цели выполняют информативную и напоминающую функцию, а в области сбыта – функцию увещевания.

В отношении рекламного обращения необходимо принять решения о его структуре, форме и стиле.

Планирование средств распространения информации предполагает; принятие решений об основных параметрах рекламы; отбор основных средств распространения рекламной информации и ее конкретных носителей; принятие решений о периодичности рекламных обращений.

При разработке рекламного бюджета наиболее распространены следующие методы: по принципу "сколько вы можете выделить"; в процентах к депозитной базе; сравнения с конкурентами; доли рынка; на основе целей и задач; количественные модели. Однако целесообразно использовать интегрированный метод, включающий отдельные элементы указанных приемов.

Оценка эффективности рекламы предполагает проведение предварительного, текущего и последующего анализа.

Итак, мы завершили рассмотрение огромного компонента маркетинговой деятельности банка – планирование комплекса маркетинга. Результатом такого планирования является набор разработанных стратегий, соответствующих отдельным элементам комплекса маркетинга: продуктовая стратегия, ценовая стратегия, стратегия в области систем доставки и коммуникационная стратегия, которые в свою очередь содержат конкретизирующие их стратегии, например, в области развития продуктового ряда, стимулирования сбыта, пропаганды, рекламы.

Все эти стратегии составляют важнейший компонент общей стратегии маркетинга банка, которая определяет оптимальный путь

достижения поставленных целей. Перед службой маркетинга банка стоит ответственная задача – добиться органического сочетания и полной согласованности отдельных стратегий в рамках интегрированной стратегии маркетинга. От ее выполнения зависит качество разрабатываемых планов маркетинга, поскольку стратегия маркетинга является его важнейшим разделом.

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

Риск представляет собой угрозу того, что банк понесет потери, размер которых является показателем уровня рискованности предстоящей операции.

Количественно риск определяется через размер возможных потерь при осуществлении определенной операции. Риск можно выразить в абсолютных и относительных показателях.

Выделяют четыре основные группы риска: кредитный, процентный, рыночный и валютный риск совершения банковских операций,

Выработка стратегии риска проходит шесть этапов:

1. Выявление факторов, увеличивающих и уменьшающих конкретный вид риска при осуществлении определенных банковских операций.

2. Анализ выявленных факторов с точки зрения силы воздействия на риск.

3. Оценка конкретного вида риска.

4. Установление оптимального уровня риска.

5. Анализ отдельных операций с точки зрения соответствия приемлемому уровню риска.

6. Разработка мероприятий по снижению риска. Факторы, определяющие уровень риска, служат исходной базой для анализа риска и конкретизируют математические оценки, получаемые на третьем этапе разработки стратегии риска.

Для оценки конкретного вида риска строится кривая вероятностей возникновения определенного уровня потерь, называемая кривой риска. Существует три способа ее построения: статистический способ, способ экспертных оценок имеет аналитический способ.

На построенной кривой риска выделяются четыре основные точки: точка, соответствующая нулевому уровню потерь; точка, определяющая размер возможных потерь, соответствующий размеру расчетной прибыли; точка, характеризующая величину возможных потерь, равную размеру расчетной выручки; точка, соответствующая потерям, размер которых равен величине собственных средств банка (или же потерям, при которых возникает угроза нарушения определенного показателя ликвидности банковского баланса). Данная кривая имеет участки, соответствующие областям допустимого, недопустимого и критического риска.

Оптимальный уровень риска устанавливается исходя из индивидуальных особенностей каждого банка.

Анализ отдельных операций с точки зрения соответствия приемлемому уровню риска может осуществляться статистическим способом и способом экспертных оценок и предполагает нахождение среднего значения вероятности потерь.

Мероприятия по снижению риска группируются в зависимости от вида риска.

К методам снижения кредитного риска относятся: оценка кредитоспособности; уменьшение размеров кредитов, выдаваемых одному заемщику; страхование кредитов; привлечение достаточного обеспечения; выдача дисконтных ссуд,

К методам снижения процентного риска относятся: страхование процентного риска; выдача кредитов с плавающей процентной ставкой; срочные соглашения; процентные фьючерсные контракты.

К методам снижения рыночного риска относятся: фьючерсные контракты на куплю-продажу ценных бумаг; диверсификация инвестиционного портфеля.

К методам уменьшения валютного риска относятся: выдача ссуды в одной валюте с условием ее погашения в другой с учетом форвардного курса, зафиксированного в кредитном договоре; форвардные валютные контракты; валютные фьючерсные контракты; валютные опционы; валютные свопы; ускорение или задержка платежей; диверсификация средств банка в иностранной валюте; страхование валютного риска.

Для успешной реализации намеченной целей банк должен иметь соответствующую **организационную структуру**.

Существует несколько основных групп организационных структур, среди которых выделяют:

1. Организационные структуры по принципу бюрократии.
2. Адаптивные организационные структуры.
3. Организационные структуры, отличающиеся степенью централизации.

Организационные структуры по принципу бюрократии выступают в трех основных формах: функциональные организационные структуры; дивизиональные организационные структуры; организационные структуры банков, действующих на международных рынках.

Функциональная организационная структура предполагает деление банковской деятельности на отдельные составные части, функции, выполнение которых ведет к достижению целей организации.

При дивизиональной структуре деятельность банка делится в соответствии с видами предлагаемой банковской продукции, группами потребителей или региональным (географическим) признаком.

Организационные структуры банков, действующих на международных рынках, имеют тенденцию к глобализации. Различают глобальную структуру с региональной ориентацией и глобальную структуру с продуктовой ориентацией.

Адаптивные организационные структуры обладают большей, по сравнению с бюрократическими, гибкостью и бывают трех видов: проектные структуры; матричные структуры; конгломераты.

Организационные структуры, отличающиеся степенью централизации, предполагают четкое разграничение функций центра и низовых звеньев управления, которое позволяет сбалансировать интересы отдельных структурных подразделений и банка в целом.

Проводя изменения в структуре банка, необходимо учитывать следующие факторы: особенности внутренней культуры банка; обязательства высшего руководства; подготовку персонала; изменение требований к комплектации штата специалистами; сокращение штата.

Служба маркетинга может организовываться по-разному. Для выбора оптимальной структуры необходимо считывать структуру и индивидуальные особенности самого банка. Наиболее распространены: функциональная организация; организация по продуктовому принципу и организация службы маркетинга по географическому принципу.

И, наконец, в процессе осуществления намеченных стратегий большую важность имеет постоянный **маркетинговый контроль**, результатом которого является выработка мероприятий по внесению корректировок как в планы, так и непосредственно в саму деятельность банка.

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

1. Установление стандартов;
2. Измерение фактически достигнутых результатов;
3. Осуществление необходимых действий.

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

Измерение фактически достигнутых результатов рассматривают как основное звено процесса контроля. На этом этапе устанавливаются масштабы допустимых отклонений, которые определяются под воздействием характеристик контрольных стандартов, масштабов деятельности банка и принятой им стратегии. Система, контроля требует также определения периодичности и точности контрольных измерений, поскольку процесс контрольных оценок достаточно дорогой и трудоемкий. Фактические данные, полученные в результате измерений, сопоставляются с установленными стандартами с учетом допустимых отклонений от них.

Заключительный этап процесса контроля заключается в осуществлении необходимых действий. Тут возможны три варианта: не предпринимать никаких действий, довести фактические показатели до уровня стандартов, корректировать сами стандарты. Никакие действия не предпринимаются в случае, если отклонения от контрольных стандартов не выходят за рамки допустимых. Когда же отклонения вышли за эти рамки, то принимаются меры по доведению фактических результатов до уровня стандартов или же производится

корректировка самих стандартов. Разрабатывая мероприятия по корректированию деятельности банка, следует учитывать комплексность стоящих проблем и возможные последствия принимаемых решений.

Различают три основных вида маркетингового контроля: контроль за выполнением планов, контроль за рентабельностью и ревизия маркетинга.

Контроль за выполнением планов осуществляется по четырем основным направлениям, а именно: анализ возможностей предоставления услуг; анализ конкурентного положения; анализ отношений с клиентами; анализ соотношения затрат на оказание услуг и средств, выделяемых на маркетинг. На основе изучения хода выполнения плана по этим направлениям система контроля разрабатывает соответствующие мероприятия по улучшению деятельности банка.

Осуществление контроля над рентабельностью требует учета таких факторов, как банковская ликвидность и необходимость создания (поддержания) имиджа банка. Рентабельность деятельности банка может характеризоваться такими показателями, как рентабельность отдельных услуг; рентабельность отдельных мероприятий; рентабельность отдельных территорий; рентабельность рыночных сегментов; рентабельность используемых систем доставки.

Ревизия маркетинга предполагает проведение мероприятий по систематическому и комплексному изучению маркетинговой среды, в которой действует банк, переоценке стоящих перед организацией задач, анализу вырабатываемых стратегий и хода их выполнения. Выявляемые в результате проблемы в организации маркетинговой деятельности должны учитываться и своевременно устраняться.

Повышение эффективности системы контроля базируется на соблюдении основных требований к ней. Среди таких требований выделяют: стратегический характер контроля; результативность контроля; гибкость контроля; своевременность контроля; экономичность и простота контроля.

ЛИТЕРАТУРА

1. Банковский кодекс Республики Беларусь: Принят Палатой представителей 3 октября 2000 года. Одобрен Советом Республики 12 октября 2000 года. С изменениями и дополнениями в соответствии с Законом РБ от 17 июля 2006 г. № 145-3.
2. Гражданский кодекс Республики Беларусь. – Мн.: Национальный центр правовой информации Республики Беларусь, 1999.
3. Банковские операции. Часть 1. Виды банковских операций, принципы их осуществления: Учебное пособие. / Под общ. Ред. О.И. Лаврушина. – М.: ИНФРА-М, 1995. – 96с.
4. Банковские операции. Часть 2. Учетно-ссудные операции и агентские услуги: Учебное пособие. / Под ред. О.И. Лаврушина.. – М.: ИНФРА-М, 1996. – 208с.
5. Банковское дело: Учебник/Под ред. О.И.Лаврушина. – М.: Финансы и статистика, 1998. – 576с.
6. Батракова Л.Г. Экономический анализ деятельности коммерческого банка: Учебник для вузов. М.: Издательская корпорация «Логос», 1998. – 344с.
7. Бор М.З., Пятенко В.В. Менеджмент банков: организация, стратегия, планирование. – М: ИКЦ «ДИС», 1997. – 288с.
8. Бориснин А.В. Деньги, кредит, банки. Учебное пособие. – СПб.: «Нева», 2000. – 138с.
9. Деньги. Кредит. Банки: Учеб. метод. комплекс / Авт.-сост. М.Л. Зеленкевич, А.И. Короткевич, Л.М. Короткевич. – Мн.: ФУСТ БГУ, 2003. – 188с.
10. Деньги. Кредит. Банки. Учебник / Г.Е. Алпатов, Ю.В. Базулин и др.; Под ред Иванова, Б.И. Соколова. – М.: ТК Велби, Изд-во Проспект, 2004. – 624 с
11. Деньги, кредит, банки: Учеб./ Г.И. Кравцова, Н.К.Василенко и др.; Под общей редакцией Г.И.Кравцовой. – Мн.: ООО «Мисанта», 1996. 436с.
12. Деньги, кредит, банки: Учебник / Под ред. О.И. Лаврушина. – М.: Финансы и статистика, 1999. – 448с.
13. Долан Э.Дж. Деньги, банковское дело и денежно-кредитная политика/Пер. с англ. В.Лукашевича и др.; Под общ. ред. В.Лукашевича, М.Ярцева. – СПб., 1994. – 496с.
14. Колесников В.И., Кроливецкая Л.П. Банковское дело. – М.:

- Финансы и статистика, 1996. – 478с.
15. Курс экономической теории. Общие основы экономической теории, микроэкономика, макроэкономика, переходная экономика: Учебное пособие/А.В.Сидорович и др. – М.:МГУ им.М.В.Ломоносова, Издательство «ДИС», 1997. – 736с.
 16. Леонтьев В.Е., Радковская Н.П. Финансы, деньги, кредит и банки: Учебное пособие. 3-е изд., испр. и доп.- СПб.: ИВЭСЭП, Знание, 2004.- 384 с.
 17. Общая теория денег и кредита: Учебник. / Под ред. проф. Е.Ф.Жукова. 2-е изд., перераб. и дополн. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. – 359 с.
 18. Организация деятельности коммерческих банков: Учебник / Г.И.Кравцова, Н.К.Василенко, И.К.Козлова и др.; Под общ. ред. Г.И.Кравцовой. – Мн.: БГЭУ, 2001 – 512 с.
 19. Основы банковского дела: Учеб. пособие / Б.С. Войтешенко, В.В. Козловский, Т.Д. Брежнева и др.; Под ред. Ю.М. Ясинского. – Мн.: «Тесей», 1999. – 448с.
 20. Спицин И.О., Спицин Я.О. Маркетинг в банке. – Тернополь: АО «Тарнекс», 1993. – 668с.
 21. Статистика финансов: Учебник / Под ред. Проф. В.Н.Салина. – М.: Финансы и статистика, 2000. – 816 с.
 22. Тарасов В.И. Деньги, кредит, банки. Курс лекций. – Мн.: «Мисанта», 1997. – 344с.
 23. Тарасов В.И. Деньги, кредит, банки. Учеб. пособие./ В.И.Тарасов – 2-е изд., стереотип. – Мн.: Книжный Дом; Мисанта, 2005. – 512 с.
 24. Уткин Э.А. Банковский маркетинг. – М.: ИНФРА – М, 1995. – 304с.
 25. Финансы. Денежное обращение. Кредит: Учебник – 2-е изд., перераб. и доп./ В.К. Сеньчагов, А.И. Архипов и др.; Под ред. В.К. Сеньчагова, А.И. Архипова. – М.: ТК Велби, Изд-во Проспект, 2004. – 720 с.
 26. Финансы. Денежное обращение. Кредит: Учебник для вузов/ Л.А.Дробзина, Л.П.Окунева, Л.Д.Андросова и др.; Под ред. Проф. Л.А.Дробзиной. – М.: Финансы, ЮНИТИ, 1997. – 479с.
 27. Финансы, деньги, кредит: Учебник для вузов / Под ред. О.В.Соколовой. – М.:Юристъ, 2000. 784 с.
 28. Шаўлюкоў А.П. Грошы, крэдыт, банкі: Вучэбны дапаможнік. – Гомель: ГКІ, 2001. – 672 с.

Короткевич Алексей Иванович
Короткевич Лариса Михайловна

МАРКЕТИНГ В БАНКЕ

Практикум
для студентов специальности 1-26 02 03 «Маркетинг»
дневной и заочной форм обучения

Подписано к размещению в электронную библиотеку
ГГТУ им. П. О. Сухого в качестве электронного
учебно-методического документа 25.03.10.

Пер. № 103Е.

E-mail: ic@gstu.by

<http://www.gstu.by>