

Губанова М.Г.

ОСОБЕННОСТИ ФОРМИРОВАНИЯ МАРКЕТИНГОВОЙ СТРАТЕГИИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ФИЛИАЛА КОММЕРЧЕСКОГО БАНКА

Постановка проблемы. Стабильность и эффективность функционирования банковского сектора экономики во многом зависит от состояния макроэкономической среды, степени политического вмешательства и уровня банковского надзора, но в немалой степени определяется качеством внутреннего менеджмента. В условиях экономической нестабильности для поддержания надежности банковского сектора и обеспечения эффективности деятельности коммерческих банков необходимо использовать комплексный подход к управлению, который охватывает стратегические, структурные, маркетинговые и финансовые аспекты деятельности банка.

Конкуренция в банковской сфере постоянно обостряется. Одновременно вырастает стоимость новых технологий, предоставления и внедрение услуг. Принятие каждого решения об изменении ассортимента услуг, о выходе на новые рынки, о формировании ценовой и рекламной политики нуждается во всестороннем обосновании. В условиях общей экономической нестабильности, возросшей межбанковской конкуренции и снижения доходности классических банковских операций применение маркетинга в банковской деятельности приобретает первостепенное значение.

Анализ последних исследований. Вопросам повышения эффективности деятельности банковской сферы уделяется внимание в работах отечественных и зарубежных авторов, среди которых М. З. Бор и В. В. Пятенко, Г. Л. Макарова, И. В. Ларионов, П. В. Конюховский, Н.И. Морозова, М. В. Ершов, О. Д. Вовчак, И. А. Уткин, И. О. Спицын и Я.О. Спицын, А. В. Калина и А. А. Кошечев, В. М. Гнат, О. С. Галушко и В.О. Дубилет и другие. Исследования монографий отечественных и зарубежных специалистов в области маркетинга позволяют в стратегическом маркетинговом управлении выделить следующие проблемные вопросы: постоянный учет фактора неопределенности; переоценка приоритетов проблем в зависимости от изменений внешней среды; глубокий анализ исходной экономической ситуации в банке, его сильных и слабых сторон, возможностей быстрого реагирования на возникающие трудности; четкое определение прав и обязанностей, а также системы взаимодействия всех занятых в стратегическом планировании работников и служб; учет стратегий конкурентов; оптимальное объединение стратегии маркетинга со стратегией развития банка в целом; перестройка организационных структур банка в соответствии со стратегическими целями; ориентация на повышение эффективности деятельности всего банка, а не только его составных элементов; постоянное использование в планировании и работе разных подходов.

Цель статьи. Выявление особенностей формирования маркетинговой стратегии на уровне структурного подразделения коммерческого банка – филиала и разработка видов маркетинговых стратегий по каждому направлению его деятельности.

Изложение основного материала. Важную роль в маркетинговой деятельности играют отделения банков. Ранее управляющие отделениями не считали себя продавцами банковских услуг, но времена изменились. Сегодня многие банки намеренно назначают на пост управляющего отделением специалиста по маркетингу, чтобы организовать продвижение банковских продуктов и расширить экспансию банка в определенном районе. Именно управляющий вырабатывает стратегии в отношении основных элементов маркетинга: территория, продукты, клиенты, конкуренты и рыночная позиция филиала.

Формирования маркетинговой стратегии деятельности филиала направлено на создание предпосылок, способствующих изменению условий работы внутри банковского филиала, то есть для приведения их в соответствие с требованиями рынка. Стратегия деятельности должна показывать, что и как необходимо делать на уровне филиала для достижения целей, поставленных высшим руководством банка.

Анализ рынка, на котором функционирует филиал, необходимо проводить с целью определения степени привлекательности последнего по каждой зоне деятельности для всех продаваемых продуктов. Зона определяется путем анализа структуры спроса по каждому географическому району деятельности филиала. Результат разбиения по зонам позволяет выбрать необходимую стратегию в отношении каждой зоны. Это может быть стратегия «защиты» в отношении зоны деятельности филиала и стратегия «нападения» в отношении тех районов, которые считаются привлекательными и еще не охваченными обслуживанием.

Стратегия «защиты» заключается в создании таких условий, которые позволяли бы удерживать клиентов (проведение соответствующей ценовой, продуктовой, дистрибутивной и коммуникационной политики). Стратегия «нападения» состоит в разработке направлений деятельности, которые позволяли бы отбирать у конкурентов их клиентов и одновременно привлекать новую, еще неохваченную банковским обслуживанием, клиентуру (например, в жилых «спальных» районах).

Следует подчеркнуть, что специфика банковского продукта заключается в том, что его нельзя рассматривать изолированно. Он должен увязываться с сегментом клиентуры, которому предназначается данный продукт. Для реализации экономических целей руководитель любого хозяйственного субъекта обращает непосредственное внимание на предмет продажи. Поскольку количественные цели вытекают из объема продаж и прибыли, каждый коммерческий директор пытается реализовать ту гамму продуктов, которая ему позволяет достичь намеченных целей. Руководство филиала не может действовать таким образом по следующим причинам: гамма продуктов разрабатывается головной структурой и в соответствии с предписаниями центрального банка; филиал является звеном общей филиальной сети, которая должна гарантировать клиентуре повсеместное адекватное обслуживание. Поэтому филиалу необходимо уделять

больше внимания не тому, что продавать, а как продавать. На то, как осуществлять продажу, влияют три фактора: время, обслуживание и сегмент.

Фактор «время» проявляется в том, что некоторые банковские продукты имеют сезонный характер, то есть за ними клиентура обращается в определенное время года (например, налоговые платежи, выплата заработной платы, аграрные ссуды); в то же время есть и такие продукты, которые не носят сезонного характера (например, открытие и ведение счетов, обменные операции). Все это говорит о том, что необходимо выработать такие стратегии, которые бы, с одной стороны, позволяли своевременно предлагать сезонные продукты и, с другой стороны, направлять средства и ресурсы для удовлетворения разнообразных потребностей, которые диктует рынок. Например, в случае с периодом уплаты налогов можно предложить их авансированный платеж, тем самым может быть улучшен имидж банка в глазах клиентуры.

Фактор «обслуживание» предполагает адекватные действия филиала для разрешения проблем клиентуры. Речь идет о тесной увязке ожиданий клиентов и предложений филиала. Предложение становится необходимым условием для удовлетворения запросов клиентов. В стратегию филиала входит не только обеспечение эффективности продуктов, но и поддержание, а где необходимо – улучшение, отношений с клиентурой. Маркетинговая концепция высокого уровня обслуживания предполагает:

- соответствующий профессиональный уровень компетенции,
- навыки общения (внимание, вежливость, учтивость, умение расположить к себе),
- способность поддерживать длительное общение,
- соблюдать место и иерархический уровень общения,
- гибкое применение необходимых нормативов.

Фактор «сегмент» рассматривается как важный момент каждого маркетингового действия. Сегмент в случае необходимости сужается до персонализации продукта для одного клиента. Такой подход дает возможность потребителю воспринимать продукт как предложение, предназначенное исключительно для него одного. Однако, наиболее важной на сегодняшний день является стратегия предложения комплексного пакета банковских продуктов. Данная стратегия является выигрышной, поскольку она совпадает с целями маркетинга и банковского предприятия в целом. Она предполагает рассмотрение имеющихся в наличии продуктов как отдельных позиций каталога услуг, а позволяет определить и сформировать набор продуктов, которые полностью удовлетворяли бы потребности клиента, гарантируя этим наилучшее взаимодействие с ним. Так, в случае потребности в расчетно-кассовом обслуживании клиенту в качестве дополнительных банковских продуктов можно предложить чековую книжку, кредитную пластиковую карту, обслуживание в системе «клиент - банк», предоставление информации о движении средств по счетам и остатках на счетах через call – center или internet – banking, начисление процентов на остатки денежных средств на счетах. В случае вложения средств на депозитный счет в качестве дополнительных услуг можно предложить пластиковую карточку для получения процентов по вкладу, предоставление кредита под залог депозита.

При разработке продуктовой стратегии нельзя не учитывать этапы жизненного цикла продукта. На каждом этапе используются свои маркетинговые стратегии, а именно: на этапе выведения банковского продукта на рынок особое внимание должно уделяться его качеству; на этапе роста вследствие очень высокой чувствительности спроса на предложение банков следует больше внимания уделять рекламе; на этапе зрелости прослеживается большая чувствительность спроса к цене; на этапе спада необходимо диверсифицировать или обновить продукт, проводить политику дальнейшего снижения цены.

Стратегический маркетинговый подход к клиентуре применительно к продуктам можно классифицировать по принципу матрицы Ансоффа «товар - рынок». Используя принцип данной матрицы можно сформулировать следующие четыре стратегии:

- 1) стратегия консолидации, которая предполагает более глубокое проникновение на рынок посредством увеличения продаж старых банковских продуктов существующим клиентам;
- 2) стратегия роста, которая подразумевает расширение границ рынка посредством привлечения новых сегментов клиентуры для потребления уже существующих банковских продуктов;
- 3) стратегия «упрочения доверия» направлена на удержание привлеченных клиентов посредством предложения им новых банковских услуг;
- 4) стратегия дифференциации используется для укрепления рыночной позиции банка и повышения эффективности его деятельности путем предложения новых продуктов новым рыночным сегментам для обеспечения диверсификации рисков.

Стратегии, которые может использовать филиал банка, зависят также и от его рыночной истории, конкурентных преимуществ и целевого сегмента. Для банков уже осуществляющих деятельность на данном рынке следует применять также следующие стратегии в отношении клиентуры: стратегия качественного обновления, стратегия кроссирования продаж, стратегия завоевания большего доверия, стратегия «проталкивания» и «вытягивания» в отношении целевых сегментов.

В отношении конкурентов возможно применение несколько стратегий. Важными, на наш взгляд, стратегиями являются стратегии «лидера» и «догоняющего». При этом лидер – это тот, кто внедряет инновации и открывает новые рыночные возможности, а догоняющий – тот, кто в начале занимается исследованием тенденций, опасностей, преимуществ, а затем, возможно, предпринимает адекватные шаги.

В зависимости от пересечения интересов филиала с претензиями и возможностями конкурента можно применить одну из четырех стратегий:

- внедрение инноваций, предполагает, что банковский конкурент обладает большими возможностями для внедрения инноваций на рынке;
- предложение выгодных условий позволяет крупному конкуренту, не желающему рисковать с нововведениями на рынке, предложить клиентуре более приемлемые условия предоставления банковских услуг;
- улучшение обслуживания позволяет конкурирующему банку, не располагающему развитой структурой, удерживать старых и привлекать новых клиентов путем качественного улучшения их обслуживания;
- работа в нише дает возможность конкуренту достаточно закрепиться в определенной рыночной нише и тем самым удерживать в ней свое конкурентное преимущество.

Филиал коммерческого банка это своего рода пункт продаж, представляющий собой место, где собственно реализуется продукт, или, другими словами, это микрорынок. Стратегии управления пунктом продаж включают:

стратегию образа: через нее осуществляется позиционирование филиала; методы и инструменты для реализации данной стратегии составляют интегрированную коммуникационную маркетинговую систему;

стратегия чувствительности: позволяет привлечь внимание клиентов к предлагаемым продуктам пункта продаж; осуществляется через комплекс маркетинга.

Как известно, клиенты ведут себя активно и пассивно, приходят для приобретения заранее намеченных продуктов, но случаются и так называемые импульсивные покупки. В связи с этим необходимо научиться управлять присутствием клиента в банке. Следует создать такие возможности для клиента, чтобы он не чувствовал, что теряет зря время в банке. Во-первых, надо сократить время его ожидания до минимума, и, во-вторых, обслуживать его быстро и качественно. Для этого предлагается увеличить по возможности число сотрудников фронт-офиса и установить «разумные» терминалы. Далее, можно подумать об установлении банкоматов, систем обслуживания клиентов на дому, автоматических кассовых аппаратов, терминалов для производства платежей в месте совершения покупки.

Банковский продукт состоит из технического и функционального элементов. Первый касается собственно продукта, который филиал предлагает клиенту, второй же представляет собой способ предложения товара. В техническом плане банковские продукты находятся приблизительно на одинаковом уровне с предлагаемыми конкурентами, т.е. для клиента в принципе, не представляет особой разницы, в каком банке приобрести тот или иной продукт. Важным является то, как преподнести его клиенту. Сегодня как никогда возрастает роль продавца, поскольку банковский рынок становится рынком покупателя, в котором потенциальный клиент имеет возможность оценивать многочисленные альтернативы для удовлетворения своих потребностей. В данном контексте продавец становится средством дифференциации пункта продаж и влияния на процесс принятия клиенту решения. Продавец должен четко знать целевые сегменты, зоны интересов, конкурентов, критические факторы успеха.

На рисунке 1 приводится классификация маркетинговых стратегий, разработка и осуществление которых возможна на уровне банковского филиала по основным направлениям маркетинговой деятельности: территория, продукт, клиенты, конкуренты, рыночная позиция.



Рис. 1. Классификация маркетинговых стратегий филиала коммерческого банка

Выводы. Маркетинговая деятельность в банке - это деятельность, которая не только обеспечивает соответствующий уровень адаптации к изменениям окружающей среды, но и приносит доход от своевременного приспособления к изменениям и использования новых рыночных возможностей. Это стратегия и философия банка, требующая тщательной подготовки, глубокого и всестороннего анализа, активной работы всех подразделений банка от руководителей до низовых звеньев. Всех, чья работа может повлиять на клиента. Выработка маркетинговых стратегий банковского филиала позволяет ему прочно закрепиться на рынке и проводить верную политику в соответствии с генеральной линией всего банковского учреждения. Если банк хочет выжить и побеждать конкурентов, то он обязательно должен принимать предложения, поступающие из филиала, и в то же время передавать последнему больше полномочий.

Ігнатюк А.І.

ШЛЯХИ ЕФЕКТИВНОГО РЕГУЛЮВАННЯ ГАЛУЗЕВИХ РИНКІВ

Подальший розвиток економіки України неможливий без підвищення конкурентоспроможності національної економіки за рахунок структурної перебудови, інноваційного спрямування інвестиційного процесу, підвищення ролі науки та інформації у виробництві. Стає все більше зрозумілим, що показники економічного зростання, які не підкріплені реальним посиленням національних підприємств на світовому рівні, не відображають покращення щодо задоволення потреб населення, підвищення соціального рівня, є лише виправдовуванням політиків щодо свого положення при владі. Вже багато написано наукових статей та відбулося захистів дисертацій на тему структурної перебудови, шляхів досягнення конкурентоспроможності, посилення інноваційної складової у зростанні економіки.

Висновки даних досліджень були враховані у розроблених програмах урядів, що постійно змінюються. Уряди приходять різні й програми кожної політичної сили є, на перший погляд, вірними, але Україна дуже повільно рухається у світовий економічний простір, дуже повільно змінюється соціальний стан громадян нашої країни. Які ж причини такого становища? Чому ні жодна політична сила не призводить до покращення результатів?

Варто звернути увагу, що економіка підпорядковується об'єктивним економічним законам, які необхідно враховувати, не виключаючи ролі суб'єктивного фактору у даному процесі. Нехтування цими законами, спроба вигадати та обґрунтувати нові закони, це шлях, який ми вже проходили, коли політичні діячі пристосовували науку під свої потреби, що й призвело до того, що економіка нашої країни відстає від розвинених країн років на п'ятдесят.

Хотілося б запропонувати власне бачення проблеми структурної перебудови, підвищення конкурентоспроможності, спираючись на формування та регулювання галузевих ринків. Такий підхід розглядається традиційно в західній економічній літературі у межах теорії організації промисловості, представниками якої є Стиглер Дж., Шерер Ф.М., Росс Д., Тіроль Ж., Портер М., Хей Д., Морріс Д. та інші. У Росії ця теорія відома під назвою "теорія галузевих ринків", розробкою якої активно займаються Розанова Н.М., Вурос А.Д., Вольчик В.В. та інші, у роботах яких досліджуються вплив структури ринку на інноваційні процеси, залежність між монополізацією ринків та економічним розвитком країни тощо.

В Україні теорія галузевих ринків не має широкого розповсюдження, навіть не у всіх учбових закладах економічного спрямування читають курс "Економіка галузевих ринків". Серед українських економістів, що займаються даною проблематикою, слід відзначити Базилевича В.Д., Доленко С.Х., Горняк О.В., Ключку В.Л., Шевченко М.М., інших, які в своїх роботах визначають напрямки формування галузевих ринків в Україні, регулювання, розробляють теорію фірми в умовах транзитивної економіки.

Разом з цим, як вже зазначалося, на сьогоднішній день так і не створено єдиної концепції галузевої політики країни, яка б у межах загальної економічної політики визначила стратегічно пріоритетні галузі, галузеві ринки, що необхідно формувати та розвивати на сучасному етапі, а також аналізувала проблеми регулювання ринків, кризи на яких ми час від часу спостерігаємо. Таким чином, метою даної статті є визначення головних завдань, напрямків, інструментів галузевої політики в Україні.

Тільки скептики сьогодні можуть стверджувати, що ринкової економіки в Україні не має. Особливо чітко процес сформованих ринкових відносин відчули на собі споживачі, які кожного дня купують продукти харчування, одяг, користуються транспортом, сплачують комунальні послуги. Для них ознакою ринку на сьогодні, на жаль, є постійно зростаючі ціни. Опоненти можуть заперечувати, що це ще й різноманіття товарів та послуг, що ми маємо можливість споживати. Але пригадати хоча б економіку Китаю, де більш сильним залишається державне регулювання, а ринкові процеси є регульованими, де товари національного виробництва надзвичайно різноманітні, у порівнянні з українськими, ціни помірними, відбувається зростання економіки.

Якщо у діяльність ринку не втручається держава, як відомо, регулювання здійснюється за допомогою механізму попиту та пропозиції, і це є першим і найважливішим законом ринкової економіки. Тому причини кризи на ринку хліба або бензину можна шукати у діях місцевої влади, але якщо існують об'єктивні фактори, що сприяють підвищенню ціни, то лише штучне втручання держави може запобігти даним процесам. Посилює зростання ціни монополізація даних галузевих ринків, але це лише фактор, що сприяє підтримці зростання, а не є його причиною. Відповідно, як би не наголошував уряд у якості заслуг невтручання у ринкові процеси, є ринки, де регулювання є доцільним.