

ВИЗНАЧЕННЯ ЦІЛЕЙ ПРОДУКТОВОЇ СТРАТЕГІЇ БАНКУ ЯК ВИРІШАЛЬНОГО ФАКТОРА ПЛАНУВАННЯ КОМПЛЕКСУ МАРКЕТИНГУ

Л.П. Семенюк,

Харківська філія Української академії банківської справи

Останнім часом зростає роль маркетингу в системі управління банком. Маркетинг перетворюється у провідну функцію управління, змінюючи сам підхід до розуміння суті процесу управління. Він впливає на всі процеси та відносини, що характеризують діяльність банку, вимагає перебудови всієї системи управління з позицій задоволення потреб клієнта, зміцнення його платоспроможності, без чого неможливим стає фінансове благополуччя банку, його прибуткова діяльність.

Маркетинг стає сьогодні засобом максимального впливу на ринок, що розвивається. Цей вплив досягається через такі загальновідомі з теорії класичного маркетингу групи факторів, як продукт, ціна, збут, просування (комунікації), які в сукупності утворюють комплекс маркетингу. Через них банк має можливість безпосередньо впливати на своїх клієнтів та забезпечувати відповідну реакцію з їхнього боку. У зв'язку з цим, для кожної з зазначених груп факторів опрацьовується своя стратегія впливу на цільовий ринок: продуктова, цінова, стратегія збуту та комунікаційна.

Продуктова стратегія відіграє вирішальну роль при плануванні комплексу маркетингу, оскільки всі відносини між банком і клієнтом виникають саме з приводу купівлі-продажу банківських продуктів. Банки пропонують сьогодні своїм клієнтам широкий спектр різноманітних продуктів, що охоплюють практично всі аспекти фінансової діяльності. Розмаїтість пропонованого ними продуктового ряду збільшується також унаслідок того, що практично однакові послуги різні банки надають по-різному. Банківські продукти, як і будь-які інші продукти, виготовляються з метою задоволення певних потреб клієнта. Саме потреби клієнта є вирішальними при формуванні банком пропозиції продуктів, їх кількості і якості.

Формування продуктової стратегії проводиться в два етапи. На першому оцінюються всі існуючі продукти, які присутні в арсеналі банку на даний момент. По кожному продукту вивчається рівень збуту, частка ринку, що йому належить, розмір витрат та рівень рентабельності. Структура продуктового ряду аналізується також з точки зору збалансованості між рівнями диверсифікації та прибутковості, старими та новими продуктами.

На другому етапі здійснюється розробка стратегії розвитку продуктового ряду, вирішуються питання його оптимізації, доцільності внесення змін у структуру з урахуванням стадій життєвого циклу кожного існуючого продукту, а також необхідність його розширення за рахунок нових банківських продуктів.

При формуванні продуктової стратегії необхідно чітко визначити її цілі, оскільки від цього буде залежати подальше формування в рамках планування комплексу маркетингу цілей цінової, комунікаційної стратегій та стратегії збуту. У відповідності до загальнобанківських та маркетингових цілей стратегія розвитку банківських продуктів має бути спрямована на збільшення прибутку банку через задоволення потреб клієнтів у банківських послугах. Зазначена ціль досягається через збільшення доходів та зниження витрат (цілі першого рівня) та передбачає подальшу їх деталізацію та постановку більш конкретних продуктових цілей. Запропонована нами ієрархія цілей продуктової стратегії банку представлена на рис. 1.

Продуктова стратегія впливає на доходи банку через розв'язання цілей другого рівня: збільшення обсягів продажу банківських продуктів та підвищення розміру банківської маржі, причому перша ціль є, на наш погляд, більш актуальною, оскільки в умовах зростаючої конкуренції на ринку банківських послуг збільшення маржі неминуче викличе втрату банком певної частини своїх клієнтів. В результаті додатковий дохід, отриманий від підвищення тарифів на банківські послуги, може не перекритися втратами від недоотримання прибутку внаслідок відпливу клієнтів, що відмовилися користуватися дорогими послугами.

Подальша деталізація цілей приводить до розробки більш вузьких цілей третього рівня. Для збільшення обсягів продажу банківських продуктів можна збільшити число клієнтів та кількість продуктів, проданих одному клієнту. Відповідно з метою підвищення розміру банківської маржі, можуть бути поставлені цілі збільшення частки високорентабельних продуктів у продуктовому портфелі банку та впровадження дорогих послуг.

Для зручності побудови стратегії необхідна подальша конкретизація цілей. У такий спосіб збільшенню числа клієнтів задовольняють наступні цілі четвертого рівня: модифікація послуг, поліпшення якості обслуговування, надання додаткових послуг. Зазначені цілі є необхідними, але недостатніми для успішного розширення клієнтської бази: для цього необхідний цілий комплекс впливів на клієнта, що включає використання не тільки властивостей продуктів, але й підтримку при їх просуванні, грамотну цінову

політику та використання різних можливостей їхньої доставки до потенційних клієнтів.

З погляду збільшення числа продажів одному клієнтові видається актуальною наступна конкретизація продуктових цілей: персоніфікація банківських продуктів і продаж пакетів банківських послуг.

Під персоніфікацією розуміється необхідність доведення до кожного потенційного клієнта ідеї про те, що саме в даному банку він знайде “свою” послугу, створену для задоволення його персональних потреб. З цією метою слід провести чітку сегментацію ринку та грамотне позиціонування продуктів. Пакетування послуг тісно пов’язане з їх персоніфікацією і в деяких випадках “суперечить” цілі збільшення банківської маржі.

Для збільшення частки високорентабельних продуктів необхідно поставити цілі просування на ринок саме таких продуктів та відмовитися від окремих низькорентабельних продуктів. Однак, слід мати на увазі, що відмова від низькорентабельних продуктів не є панацеєю від неефективної роботи банку, тому при оцінці низькорентабельних продуктів необхідно врахувати можливі наслідки їхнього виключення з портфеля банку. Як правило, такого роду продукти найчастіше доповнюють основний продуктивний ряд і служать засобом залучення клієнтури, тим самим підтримуючи приплив доходів до банку.

Впровадження дорогих послуг конкретизується через цілі надання елітарності існуючим послугам та впровадження послуг, що не мають аналогів на ринку. Елітарність існуючим послугам надає, наприклад, організація елітарного обслуговування vip-клієнтів, які за приблизно рівних витрат приносять значно більшу частину доходів, ніж звичайні клієнти, або продаж “золотих” та “платинових” пластикових карток.

Впровадження послуг, що не мають аналогів на ринку, буде працювати на збільшення банківської маржі при грамотному використанні політики “зняття вершків”, але, як правило, приносить надприбуток лише протягом обмеженого часу, поки на ринок з аналогічними послугами не вийдуть інші банки.

Формування цілей нижнього рівня при розробці продуктової стратегії буде неповним, якщо не поставити ціль розробки і впровадження нових банківських продуктів, яка позитивно впливає на розв’язання не однієї, а багатьох цілей верхнього рівня. Це пов’язано з особливостями самого поняття “новий банківський продукт”, яке носить різне смислове навантаження. Так, продукт може бути добре відомим на ринку банківських послуг, і в той же час абсолютно новим для конкретного банку. Різні варіації та модифікації традиційних

банківських продуктів, які сьогодні широко представлені на ринку, можна вважати новими лише умовно.

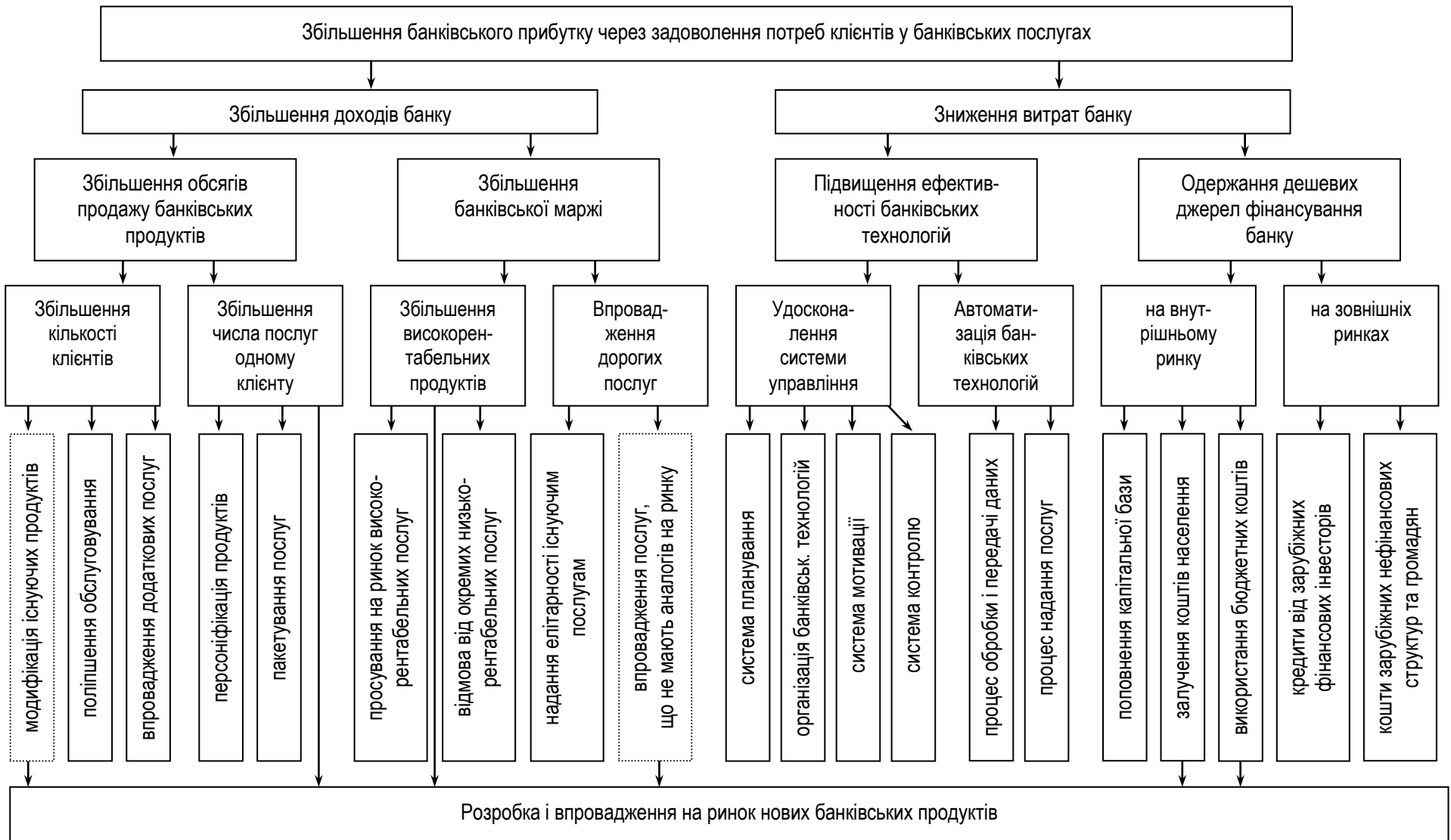


Рис. 1. Ієрархія цілей продуктової стратегії банку

В той же час, з розвитком науково-технічного прогресу, з'являються принципово нові банківські продукти, які не мали раніше аналогів на ринку. Отже, розробка та впровадження нових, з різних точок зору, банківських продуктів при формуванні продуктової стратегії допоможе вирішенню таких цілей вищого рівня, як збільшення кількості клієнтів та збільшення числа продажів одному клієнтові, що позитивно вплине на збільшення обсягів продажу банківських продуктів. Так само, як реалізація нових високорентабельних продуктів та продуктів, яким немає сьогодні аналогів на ринку, сприятиме досягненню цілі збільшення банківської маржі.

Враховуючи порядок визначення банківського прибутку як різниці між доходами і витратами, реалізація головної мети, поставленої при формуванні продуктової стратегії, досягається через реалізацію загальної цілі зниження витрат банку, якій відповідають такі продуктові цілі другого рівня, як підвищення ефективності банківських технологій та одержання дешевих джерел фінансування банку. Подальша деталізація і конкретизація зазначених цілей проводиться по аналогії з проведеною ієрархією цілей збільшення доходів банку.

При диференціюванні цілі підвищення ефективності перед банківською установою постає відразу ряд цілей, зокрема удосконалення системи управління, автоматизація банківських технологій тощо. Слід зауважити, що зазначені цілі є актуальними не лише для формування продуктової стратегії, але й для всієї банківської діяльності.

При удосконаленні системи управління необхідно реалізувати цілі удосконалення системи планування, банківських технологій, систем мотивації, контролю тощо. Так само, як автоматизація банківських технологій потребує постановки цілей автоматизації всіх процесів, що відбуваються в банку (обробки та передачі даних, надання послуг тощо).

Одержання дешевих джерел фінансування діяльності банку, як ціль другого рівня, вимагає постановки цілей третього рівня: одержання дешевих фінансових ресурсів відповідно на внутрішньому і зовнішніх ринках. Необхідність такого розподілу пояснюється різними підходами при побудові продуктових стратегій для українського та зарубіжних ринків.

Дешеві фінансові ресурси на внутрішньому ринку можна отримати з таких джерел, як поповнення власної капітальної бази банку, широке залучення коштів фізичних осіб, використання бюджетних коштів. Досягнення зазначених цілей, крім незаперечних плюсів від зростаючої економічної ефективності, має і ряд побічних негативних моментів. Збільшення власного капіталу за рахунок нових акціонерів може привести до розмивання капіталу та зміни власників банку. Використання бюджетних грошей містить небезпеку втрати банком самостійності та потрапляння в залежність від державних структур. Залучення коштів фізичних осіб не завжди є дешевим ресурсом, бо в умовах конкуренції банки вимушені платити достатньо високі проценти за вкладами громадян, створювати обов'язкові резерви під залучені кошти та здійснювати відрахування у фонд гарантування вкладів фізичних осіб.

Одержати дешеві фінансові ресурси на зовнішніх ринках можна як за рахунок дешевих кредитів зарубіжних фінансових інвесторів, так і від нефінансових корпорацій і громадян. Використання зарубіжних фінансових ресурсів є досить привабливим, бо дозволяє отримувати значні прибутки тільки

від різниці в процентних ставках, що діють на міжнародних та українському фінансових ринках. Однак сьогодні, у зв'язку з низькою привабливістю нашої країни для зарубіжних інвесторів, одержання значного доходу від зарубіжних інвестицій поки що залишається проблематичним; з пом'якшенням інвестиційного клімату ця ситуація буде змінюватися.

Проведена робота по визначенню продуктових цілей банку дає можливість безпосередньо приступити до розробки продуктової стратегії банку. Для цього необхідно розподілити задачі та ресурси у відповідності з обраними цілями. Слід мати на увазі, що не всі цілі нижнього рівня мають рівну значущість для досягнення вищих цілей продуктової стратегії. Вони вирізняються також і складністю реалізації. Крім того, в силу обмеженості банківських ресурсів, недоцільним видається рівномірний розподіл коштів для досягнення нерівнозначних цілей. Виходячи з цього, наступним кроком буде ранжування визначених цілей у відповідності з критеріями:

- значимості для досягнення вищої цілі;
- складності досягнення;
- обсягів ресурсів, необхідних для їхньої реалізації.

Зваживши значення критеріїв для кожної цілі та підсумувавши ці дані, можна отримати інтегральний показник відповідності цілі обраним критеріям. На підставі цих показників можуть бути визначені найбільш прийнятні шляхи розвитку продуктової стратегії банку.

Таким чином, правильна постановка цілей при розробці продуктової стратегії та їхнє ієрархічне узгодження дозволять вибрати пріоритетні напрямки розвитку продуктового ряду, ефективно розподілити фінансові ресурси банку, що позитивно вплине на подальше формування цінової, комунікаційної, збутової стратегій при плануванні комплексу маркетингу.

Семенюк, Л.П. Визначення цілей продуктової стратегії банку як вирішального фактора планування комплексу маркетингу [Текст] / Л.П. Семенюк // Проблеми і перспективи розвитку банківської системи України: збірник наукових праць. – Суми: УАБС НБУ, 2003. - Т. 7. - С. 245-251.