

**Министерство образования и науки РФ**  
**Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение**  
**высшего образования**  
**«ЮЖНО-УРАЛЬСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ГУМАНИТАРНО-**  
**ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**  
**ФГБОУ ВО «ЮУГПУ»**  
**Профессионально-педагогический институт**  
**Кафедра социально – педагогического**

**Выпускная квалификационная работа**  
38.03.02 – Менеджмент,  
профиль: управление человеческими ресурсами

**ТЕМА ВЫПУСКНОЙ КВАЛИФИКАЦИОННОЙ РАБОТЫ**

Разработка маркетинговой стратегии развития предприятия

**Выполнила**  
Студентка группы 409- 114 – 4 – 1 Ч  
Сакуллина А.С.

**Научный руководитель:**  
к.п.н. доц. Тубер И.О.

---

Работа допущена к защите  
« \_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2017 г.  
зав.кафедрой «Экономики, управления и права»  
к.э.н. доц. Рябчук П.Г.

Челябинск, 2017

**ВВЕДЕНИЕ**

Реализация товаров и услуг - важнейший этап деятельности любого предприятия, работающего в условиях рынка. Банковское дело как вид предпринимательской деятельности не составляет исключения. Целью

политики руководства банка и работы всех его служб является привлечение клиентуры, расширение сферы сбыта своих услуг, завоевание рынка и увеличение получаемой прибыли. Средствами достижения данной цели являются инструменты банковского маркетинга.

Изначально банки рассматривали маркетинг только как средство изучения спроса, стимулирования и привлечения клиентов, в 80-е годы выработалась концепция маркетинга, которая стала основой управления коммерческими банками. Банки стали организовывать собственные маркетинговые службы, системы сбора и обработки информации, разрабатывать и контролировать программы маркетинга.

Содержание и цели маркетинговой деятельности существенно изменились в последние годы под влиянием резко усиливающейся конкуренции на финансовых рынках и меняющихся отношений между банками и клиентурой.

Маркетинговая стратегия - процесс планирования и реализации различных маркетинговых мероприятий, которые подчинены достижению поставленных перед компанией (фирмой, организацией, бизнес-структурой) целей. Маркетинговая стратегия является составным элементом общей стратегии компании, определяя основные направления деятельности компании на рынке в отношении потребителей и конкурентов. Маркетинговая стратегия компании зависит от ее существующего положения на рынке, оценки перспектив изменения рынка и будущих действий конкурентов, поставленных целей и существующих ресурсных ограничений.

Маркетинговая стратегия предполагает первоочередную ориентацию банка не на свой продукт как таковой, а на реальные потребности клиентуры. Поэтому маркетинг предполагает тщательное изучение рынка, анализ меняющихся склонностей, вкусов и предпочтений потребителей банковских услуг. Банковский служащий становится продавцом финансовых продуктов и в этом состоит наиболее существенный сдвиг по сравнению с ситуацией 20-30 лет назад.

### Особенности стратегического маркетингового планирования:

- процесс выработки стратегии обычно завершается не каким-то немедленным действием, а установлением общих направлений, продвижение по которым должно обеспечить желаемый рост эффективности бизнеса;
- при формировании стратегии приходится пользоваться значительно более неполной информацией, чем при выборе оперативных управленческих решений;
- в процессе выработки стратегических решений постоянно появляется новая информация. Намеченные цели стратегического развития могут быть изменены. Поэтому разработка стратегии должна быть циклическим процессом с постоянной корректировкой первоначальных целей и путей их достижения;
- важное отличие стратегического планирования от оперативного управления заключается в том, что зачастую весьма сложно определить цифровые показатели полезности тех или иных стратегических решений. Поэтому необходимы разработка и постоянная корректировка системы оценок, основанных на сочетании цифровых показателей (например, затраты в денежном выражении) и качественных оценок.

### Этапы разработки маркетинговой стратегии:

- Исследование состояния рынка
- Оценка текущего состояния
- Анализ конкурентов и оценка конкурентоспособности компании
- Постановка целей маркетинговой стратегии
- Сегментация рынка и выбор целевых сегментов (исследование потребителей)
- Анализ стратегических альтернатив и выбор маркетинговой стратегии
- Разработка позиционирования
- Предварительная экономическая оценка стратегии и инструменты контроля

В сфере услуг банки вторыми после авиакомпаний обратились к маркетингу и стали активно использовать вначале отдельные элементы маркетинга, а затем и концепцию маркетинга и стратегического планирования.

Это было вызвано следующими факторами:

- проникновение банков на зарубежные рынки и их конкуренция с местными банками;
- глобализация банковской конкуренции;
- появление и развитие практически во всех странах огромного числа небанковских учреждений, составивших конкуренцию банкам;
- расширение спектра услуг, оказываемых банками, и развитие небанковских методов заимствования денежных средств (например, выпуск облигаций);
- развитие информационных технологий и средств коммуникации на базе современной техники и как следствие - расширение региональной и национальной сферы деятельности финансово-кредитных институтов;
- развитие конкуренции внутри банковской системы, а также между банками и небанковскими институтами как в области привлечения средств, так и в области предоставления кредитных услуг;
- 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.

Объектом исследования дипломного проекта является ООО «Хоум Кредит энд Финанс Банк».

Предмет исследования маркетинговая стратегия банка.

Целью проекта является совершенствование маркетинговой стратегии банка.

При написании дипломного проекта были поставлены следующие задачи:

- . Рассмотреть теоретические основы маркетинговой стратегии банка.
- . Проанализировать систему маркетинговой деятельности в ООО «Хоум Кредит энд Финанс Банк»
- . Разработать практические рекомендации по совершенствованию маркетинговой стратегии в ООО «Хоум Кредит энд Финанс Банк»

# 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ МАРКЕТИНГОВОЙ СТРАТЕГИИ БАНКА

## 1.1 Маркетинговые стратегии: понятие, сущность, содержание маркетинговая стратегия банка

Понятие «стратегическое планирование» состоит из двух самостоятельных категорий: стратегия и планирование. Понятие «стратегия» заимствовано из военного лексикона. В военной науке стратегия - это составная часть военного искусства, его высшая область, охватывающая теорию и практику подготовки страны и вооруженных сил к войне, планирования и ведения войны и стратегических операций. Теория военной стратегии как система научных знаний изучает закономерности и стратегический характер войны, а также способы ее ведения, разрабатывает теоретические основы планирования, подготовки, ведения войны и стратегических операций.

В экономике в условиях жесткой конкуренции предприятия находятся практически в состоянии постоянной «войны», где «противниками» являются многочисленные конкуренты, которые так и ждут удобного момента, чтоб нанести «сокрушительный удар». Выигрывает в процессе конкурентной борьбы, как и на войне, тот, чья стратегия ведения действий окажется более продуманной и обоснованной. Перефразировав определение военной стратегии применительно к экономике, можно сказать, что стратегия - это высшая область искусства управления предприятием, охватывающая теорию и практику поведения на рынке.

Рассмотрим понятие «планирование». Согласно общеизвестным определениям планирование можно определить как специфическую форму общественной практики людей, являющуюся одной из функций управления - приоритетной, состоящей в подготовке различных управленческих решений в виде прогнозов, проектов программ и планов, обосновании их оптимальности, обеспечении возможности выполнения и проверки их

выполнения. Другими словами, планирование - это инструмент преодоления неопределенности. [28, с.285]

Таким образом, понятие стратегическое планирование разделяется на две части: это, во-первых, формулировка, разработка, установка целей и задач компании, или же поддержание соответствия между данными целями и возможностями организации; во-вторых, разработка программы действий или движения организации в части осуществления избранной стратегии развития. То есть стратегическое планирование состоит из двух органичных процессов: первый представляет собой процесс выбора стратегии, второй - процесс реализации данной стратегии, объединения и координации деятельности разрозненных подразделений предприятия в единое целое, без чего невозможно достижение стратегических целей.

Целью стратегического планирования является разработка альтернативного стратегического поведения фирмы, обеспечивающего ее концептуальное развитие, а предметом изучения стратегического планирования - выбор наиболее оптимального варианта (стратегии поведения) функционирования организации. Стратегическое планирование - постоянный процесс, предполагающий поэтапную работу по прогнозированию будущего, координацию средств достижения поставленных целей.

Решения в области стратегического планирования определены менее четко, меньше поддаются программированию и не столь повторяемы, как задачи текущей деятельности, и необходимы постоянный контроль и корректировка стратегического планирования, что может быть достигнуто через тактические решения, которые и являются инструментом реализации стратегического планирования.

Тактические решения фирм также должны соответствовать их общей выбранной стратегии. Реализация стратегической цели развития полностью зависит от проведения тактических текущих действий предприятия.

Стратегическое планирование является исходной точкой для всех видов планов, т.к. оно определяет необходимое количество ресурсов для их осуществления. Основной вопрос, который решается с его помощью, - это чего хочет добиться организация, преследуя перспективные, концептуальные, глобальные цели развития. Как правило, его разработкой занимаются работники высшего звена. В отличие от других видов планирования, оно не отличается подробностью: горизонт планирования составляет 3-5 лет. При разработке стратегического планирования идут от будущего к настоящему.

Сущность понятия стратегического планирования предполагает, что оно функционирует в качестве системы, обуславливающей определенный порядок взаимодействия ее элементов, образующих единство в достижении стратегических целей организации. Целостность стратегического планирования достигается благодаря устойчивым связям таких процессов, как определение приоритетной стратегии, разработка программ и планов для реализации стратегии, реализация плана через текущие решения.

Процессы, создающие целостность системы стратегического планирования, относятся как к маркетингу, так и к менеджменту. Однако важнейшая роль в процессе стратегического планирования принадлежит маркетингу.

Для эффективной разработки стратегического плана необходимо осуществлять стратегическое управление, которое следует рассматривать как динамическую совокупность пяти взаимосвязанных управленческих процессов. Эти процессы логически вытекают один из другого. Однако существует устойчивая обратная связь и, соответственно, обратное влияние каждого процесса на остальные и на всю их совокупность. Это является важной особенностью системы стратегического управления. Схематически



структура стратегического управления изображена на рисунке 1.

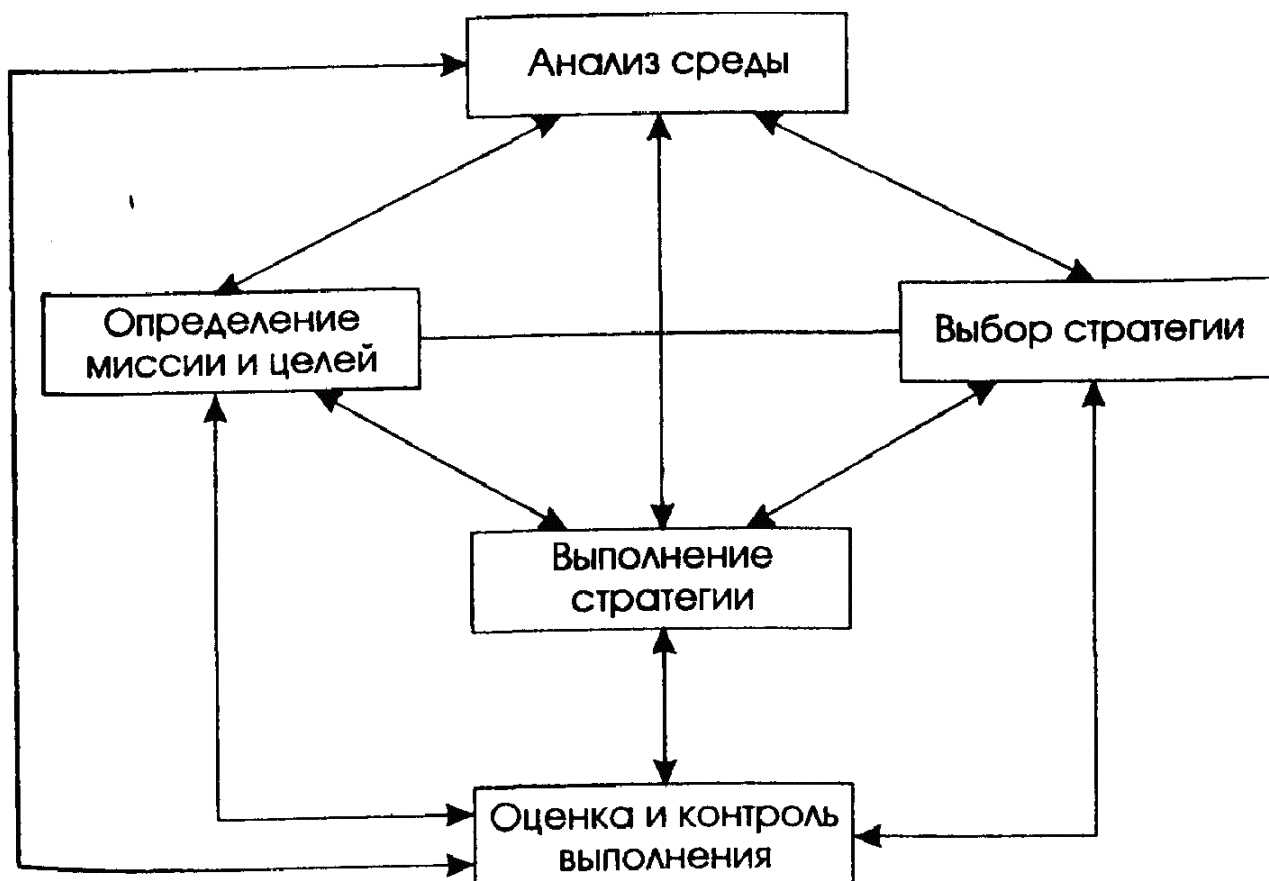


Рисунок 1. Структура стратегического управления

С позиции правильного стратегического мышления и современного стратегического управления стратегическое планирование является необходимым элементом процесса стратегического управления. Точнее, стратегическое планирование - это составная часть процесса разработки стратегий как отдельных подсистем деловой деятельности организации (структурных подразделений, функциональных служб, отдельных бизнесов и т.д.), так и ее корпоративной стратегии в целом. И при этом стратегическое планирование как определенный элемент более общего процесса выполняет свою строго заданную роль или функцию, которая является производной от миссии, дерева целей, стратегических приоритетов и других ключевых элементов стратегии.

Кроме того, развитие стратегического планирования как специализированной подсистемы деятельности непосредственно

детерминируется процессами развития стратегического управления и в целом всей системы менеджмента организации.

Приведем несколько конструктивных определений стратегического управления.

Так, Шендел и Хаттен рассматривают его как «процесс определения и (установления) связи организации с ее окружением, состоящий в реализации выбранных целей и в попытках достичь желаемого состояния взаимоотношений с окружением посредством распределения ресурсов, позволяющего эффективно и результативно действовать организации и ее подразделениям».

По Хиггенсу, «стратегическое управление - это процесс управления с целью осуществления миссии организации посредством управления взаимодействием организации с ее окружением».

Пирс и Робертсон определяют стратегическое управление как «набор решений и действий по формулированию и выполнению стратегий, разработанных для того, чтобы достичь целей организации».

Питер Дойль в своей книге «Маркетинг-менеджмент и стратегии» характеризует стратегический менеджмент следующим образом: во-первых, стратегический менеджмент призван сфокусировать внимание компании на рыночных возможностях, его основная задача - поиск путей их реализации посредством использования «стратегических окон», или, другими словами, смены парадигм. Во-вторых, он признает и учитывает тот факт, что многие рыночные изменения и, соответственно, реакция компании выходят за рамки нормального цикла планирования. [28, с.292]

А.А. Томпсон и А. Дж. Стрикленд считают, что стратегическое управление - это непрерывный процесс выполнения пяти задач:

- определение вида коммерческой деятельности и формирование стратегических направлений ее развития - т.е. необходимо обозначить цели и долгосрочные перспективы развития;
- превращение общих целей в конкретные направления работы;

- умелая реализация выбранного плана для достижения желаемых показателей;
- эффективная реализация выбранной стратегии;
- оценка проделанной работы, анализ ситуации на рынке, внесение корректив в долгосрочные основные направления деятельности, в цели, в стратегию или в ее осуществление в свете приобретенного опыта, изменившихся условий, новых идей или новых возможностей. [28, с.293]

Существует еще ряд определений стратегического управления, указывающих на те или иные аспекты, отличающие его от «обычного» управления.

Предлагаемые подходы к стратегическому управлению не противоречат, а дополняют друг друга, основаны на мировом опыте и доказали свою эффективность на примерах многих компаний.

Известно довольно много предложений относительно того, как должна выглядеть модель стратегического управления. Наибольшее распространение получили модели Фреда Р. Дэвида, Джона Л. Томпсона (рисунок 2).



Рисунок 2. Модель стратегического управления (по Дж. Томпсону).

Несмотря на определенные отличия в их и подобных им подходах к моделированию стратегического управления, общего в них гораздо больше. Прежде всего можно отметить, что в любой модели выделяется три стадии процесса стратегического управления:

- стадия стратегического планирования (разработка стратегии, стратегического анализа и выбора);
- стадия стратегической организации или настройки организационной системы в соответствии с выбранной стратегией (внедрение стратегии, реализация стратегии);
- стадия стратегического контроля и регулирования (оценка стратегии, мониторинг и оценка исполнения).

На стадии стратегического планирования определяются стратегии организации путем установления ее миссии, анализа стратегических позиций, исследования внутренних и внешних факторов и действий, которые могут привести к достижению, удержанию, развитию и капитализации конкурентных преимуществ.

## 1.2 Виды маркетинговых стратегий

Для выбора лучшей стратегии, сочетающей в себе перспективу получения максимально большой прибыли при ограничении риска банка, существует ряд традиционных подходов, основанных на соответствии различных комбинаций факторов, характеризующих конъюнктуру рынков. Среди них наиболее известны следующие подходы.

### Модель БКГ

Классической портфельной моделью является матрица БКГ («Бостон консалтинг групп»). Данная модель представляет собой матрицу, в общем виде она показана на рисунке 3. [17,с.226]

Модель БКГ состоит из четырех квадрантов: - высокие темпы роста рынка/высокая относительная доля бизнес-области на рынке (рисунок3).



Рисунок 3. Модель БКГ

- низкие темпы роста рынка/высокая относительная доля бизнес-области на рынке;
- высокие темпы роста рынка/низкая относительная доля бизнес-области на рынке;
- низкие темпы роста рынка/низкая относительная доля бизнес-области на рынке.

Каждому из этих квадрантов в модели БКГ даются образные названия. Очень часто в литературе в связи с такими образными названиями квадрантов можно встретить определение модели БКГ как «зоопарк БКГ».

«Звезды».

К ним относятся, как правило, новые бизнес-области, занимающие относительно большую долю бурно растущего рынка, операции в которых приносят высокие прибыли. Эти бизнес-области можно назвать лидерами своих отраслей. Они приносят банкам очень высокий доход. Однако главная проблема связана с определением правильного баланса между доходом и инвестициями в эту область, с тем чтобы в будущем гарантировать возвратность последних.

«Дойные коровы».

Это бизнес-области, которые в прошлом получили относительно большую долю рынка, однако со временем рост соответствующего сегмента заметно замедлился. Обычно «дойные коровы» - это «звезды» в прошлом, которые в настоящее время обеспечивают банку достаточную прибыль для того, чтобы удерживать на рынке свои конкурентные позиции. Поток денежной наличности в этих позициях хорошо сбалансирован, поскольку для инвестиций в такую бизнес-область требуется самый необходимый минимум. Такая бизнес-область может принести очень большие доходы банку.

«Трудные дети».

Эти бизнес-области конкурируют в растущих направлениях, но занимают относительно небольшую долю рынка. Такое сочетание обстоятельств приводит к необходимости увеличения инвестиций с целью защиты своей доли рынка и гарантирования выживания на нем. Высокие темпы роста рынка требуют значительной денежной наличности, чтобы соответствовать этому росту. Однако эти бизнес-области с большим трудом генерируют доход банка из-за своей небольшой доли на рынке. Эти области чаще всего являются чистыми потребителями денежной наличности, а не ее генераторами, и остаются ими до тех пор, пока не изменится их рыночная доля. В отношении этих бизнес-областей имеет место самая большая степень неопределенности: либо они станут в будущем прибыльными для банка, либо

нет. Ясно одно, что без значительных дополнительных инвестиций эти бизнес-области, скорее, скатятся до позиций «собаки».

«Собаки».

Это бизнес-области с относительно небольшой долей на рынке в медленно развивающихся отраслях. Поток денежной наличности в этих областях бизнеса обычно очень незначительный, а чаще даже отрицательный. Любой шаг банка в направлении получить большую долю рынка однозначно немедленно контратакуется доминирующими в этом сегменте конкурентами. Только мастерство менеджеров может помочь банку удерживать позиции в такой бизнес-области.[15,с.93]

При использовании модели БКГ очень важно правильно измерить темпы роста рынка и относительную долю банка на этом рынке. Измерение темпов роста рынка предлагается проводить на основе данных по банковской системе за последние 2-3 года, но не более. Относительная доля банка на рынке представляет собой логарифм отношения объема продаж банка в данной бизнес-области к объему продаж банка-лидера в этом бизнесе. Если же банк сам является лидером, то рассматривается его отношение к первому следующему за ним банку. Если полученный коэффициент превышает единицу, то это подтверждает лидерство банка на рынке, в противном случае это будет означать, что какие-то банки имеют большие конкурентные преимущества по сравнению с данным банком в этой бизнес-области.

Основная аналитическая ценность модели БКГ состоит в том, что с ее помощью можно определить не только стратегические позиции каждого вида бизнеса банка, но и дать рекомендации по стратегическому балансу потока денежной наличности. Стратегический баланс понимается с точки зрения перспектив расходования и получения банком денежных средств от каждой бизнес-области в будущем.

Оптимальной бизнес-стратегией с точки зрения модели БКГ является стратегия получения значительной доли рынка для бизнеса, находящегося в стадии зрелости своего жизненного цикла. Стратегическим средством для

этого является балансирование банком своего бизнес-портфеля путем инвестиций в определенные «звездные» виды деятельности, перевода некоторых «трудных детей» в «звезды», которые в будущем обещают стать «дойными коровами».

Позиции, занимаемые отдельными областями бизнеса в стратегическом пространстве, определяемом моделью БКГ, диктуют выбор вполне определенных направлений действий.

Для «звезд»:

Стараться сохранить или увеличить долю своего бизнеса на рынке.

Для «трудных детей»:

Либо идти на увеличение доли бизнеса на рынке, либо довольствоваться тем, что достигнуто, либо сокращать данный бизнес.

Для «дойных коров»:

Стараться сохранять или увеличивать долю своего бизнеса на рынке.

Для «собак»:

Довольствоваться своим положением, либо сокращать его, либо ликвидировать данный вид бизнеса в своем банке.

В банковской деятельности модель БКГ используется для определения стратегии развития на различных рынках банковских услуг. Например, развитие внедрения пластиковых карт десять лет назад относилось к зоне «трудных детей», в настоящее время в рамках приоритетов страны, с учетом динамики ее социального развития, глобализации бизнеса, особенно в крупных городах, это относится, скорее всего, к зоне «звезд». Кроме того, модель БКГ применяется в разработке инвестиционной стратегии развития банка, т.е. в части кредитования отраслей экономики.

Модель «продукты-рынки» И. Ансоффа

Матрица И. Ансоффа предусматривает использование четырех альтернативных стратегий для сохранения и/или увеличения сбыта. Она позволяет определить вероятность успеха при различных сочетаниях «продукт-рынок». Эту модель применяют для определения вероятности



успешной деятельности при выборе того или иного вида бизнеса, а также для выбора между различными видами бизнеса, в том числе при формировании портфеля ценных бумаг (таблица 1).[8,с.94]

Таблица 1. Модель «продукты-рынки» И. Ансоффа

Продукт/рынок	Старый рынок	Новый рынок
Старый продукт	Совершенствование деятельности (1)	Стратегия развития рынка (3)
Новый продукт	Разработка продуктов (2)	Стратегия диверсификации (4)

(1) Стратегия совершенствования деятельности предполагает изучение целевого рынка, на котором работает банк, разработку мероприятий по продвижению услуг и увеличению эффективности деятельности банка на существующем рынке за счет снижения затрат на осуществление банковских операций. Доход обеспечивается за счет рационализации уже осуществляемых операций. Эта стратегия направлена на улучшение деятельности самого банка.

Банк может пытаться расширить объем традиционных операций за счет рекламы, предоставления дополнительных услуг своим клиентам, снижения тарифов и расценок (ценовая конкуренция). Данная стратегия эффективна при растущем или еще не насыщенном рынке и широко распространена в нашей стране.

(2) Разработка новых или совершенствование существующих услуг. Банк разрабатывает новые виды услуг и операций, расширяет возможности обслуживания, повышает качество обслуживания, осуществляя его на уже известном рынке, отыскивая и заполняя «рыночные ниши». Такая стратегия наиболее предпочтительна с точки зрения минимизации расходов и степени риска. Она особенно активно используется банками в условиях неценовой конкуренции, когда на первый план выходят качество и количество банковских услуг.

(3) Стратегия развития рынка направлена на поиск новых рынков или новых сегментов рынка для тех видов банковских услуг, которые уже освоены банком. Доход обеспечивается благодаря расширению рынка сбыта как в пределах географического региона, так и вне его. Такая стратегия связана со значительными затратами и более рискованна, чем обе предыдущие, но и более доходна в перспективе. К тому же выйти напрямую на новые географические рынки довольно трудно, т.к. они «чужие», заняты другими банками и прочими финансовыми институтами. Такую стратегию используют крупные банки при создании отделений в других регионах.

(4) Использование стратегии диверсификации предполагает разработку и освоение новых видов операций и услуг одновременно с освоением новых рынков. Услуги могут быть новыми для всех банков, работающих на целевом рынке, или только исключительно для данного банка. Стратегия диверсификации используется для того, чтобы ослабить зависимость банка от успешности осуществления одной активной или пассивной операции, она является наиболее рискованной и требует наибольших затрат. Естественно, диверсификация предполагает выявление именно того вида деятельности (операций), в котором можно наиболее эффективно реализовать конкурентные преимущества банка. Применение стратегии диверсификации за рубежом привело к универсализации банковской деятельности и стиранию граней между различными кредитно-финансовыми институтами.

Основными причинами диверсификации являются уменьшение риска («не класть все яйца в одну корзину») и финансовые выгоды, при этом главная опасность диверсификации - распыление сил.

На практике банк может воспользоваться элементами каждой из перечисленных выше стратегий в зависимости от имеющихся ресурсов и готовности к риску. С учетом того, что рынок традиционно осуществляемых в нашей стране банковских услуг уже близок к насыщению, территориально в значительной степени поделен, наиболее перспективным представляется

сочетание стратегии совершенствования обслуживания и стратегии диверсификации.

#### Базовые варианты конкурентной стратегии М. Портера

Для противодействия конкурентным силам и достижения лучших показателей по сравнению с другими банками необходимо выделить следующие три потенциально успешных базовых стратегических подхода:

- Абсолютное лидерство в издержках.
- Дифференциация.
- Фокусирование.

В некоторых, хотя и редких, случаях банк может успешно осуществлять более чем один подход. Эффективная реализация любого из этих базовых вариантов стратегии, как правило, требует всеобщих усилий и соответствующих целенаправленных организационных мер.

#### Абсолютное лидерство в издержках.

Первый вариант стратегии состоит в достижении абсолютного отраслевого лидерства в издержках на основе совокупности экономических мер, направленных специально на эту цель. Чтобы обеспечить лидерство в издержках, необходимо энергично добиваться снижения издержек на основе накопления опыта, жестко контролировать производственные и накладные расходы, избегать мелких операций с клиентами, минимизировать затраты в таких областях, как исследования и разработки, обслуживание, система сбыта, реклама и т.п.

#### Дифференциация.

Вторая базовая стратегия - это стратегия дифференциации продукта или услуги, предлагаемой банком, т.е. создания такого продукта или услуги, которые воспринимались бы в рамках всей банковской системы как уникальные. Дифференциация может осуществляться в разнообразных формах: по престижу бренда, по технологии, по функциональным возможностям, по обслуживанию клиентов или по другим параметрам. В идеале банк дифференцирует себя по нескольким направлениям.

Следует подчеркнуть, что стратегия дифференциации не означает ослабление внимания к издержкам, в данном случае они лишь не являются первостепенной стратегической целью.

Стратегия дифференциации в случае успешной реализации является действенным средством достижения прибыли выше среднеотраслевого уровня, т.к. она создает прочную позицию для противостояния конкурентным силам, хотя и иным способом, чем стратегия лидерства в издержках. Дифференциация защищает от конкурентного соперничества, поскольку создает лояльность клиентов к бренду и снижает чувствительность к цене банковского продукта. Она ведет к росту чистой прибыли, что снижает остроту проблемы издержек.

#### Фокусирование.

Третья базовая стратегия - фокусирование на определенной группе клиентов, на виде банковских услуг или географическом сегменте рынка. Как и дифференциация, фокусирование может принимать разнообразные формы. Однако если цели стратегии низких издержек или дифференциации распространяются на банковскую систему в целом, то стратегия фокусирования означает сосредоточение на более узкой цели, что отражается на деятельности всех функциональных сфер банковского бизнеса.[23,с.61]

Различия между тремя базовыми вариантами стратегии показаны на рисунке 4.

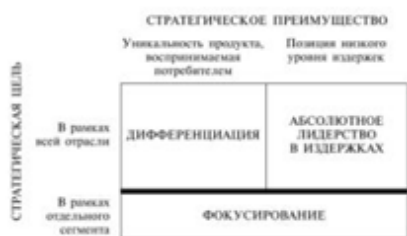


Рисунок 4. Три базовых варианта стратегии М. Портера.

Банк, реализующий стратегию фокусирования, также получает потенциальную возможность зарабатывать более высокую прибыль, чем в среднем по банковской системе. Его фокусирование предполагает либо

позицию низких издержек в рамках стратегической цели, либо высокую степень дифференциации, либо обе позиции.

Стратегия фокусирования всегда связана с некоторыми ограничениями возможностей приобретения существенной доли рынка. Она неизбежно предполагает выбор между уровнем прибыльности и объемом продаж. Как и в случае со стратегией дифференциации, возникновение альтернативы позиции лидерства в издержках возможно, но не обязательно.



### 1.3 Разработка маркетинговой стратегии банка

Разработка стратегии развития банка должна обеспечить создание пакета «согласованных между собой программ, нацеленных на обеспечение долгосрочного конкурентного преимущества банка». На данном этапе необходимо ответить на вопросы, в чем заключается конкурентное преимущество банка и как оно будет реализовано. Существует несколько путей достижения конкурентного преимущества (рисунок 5).

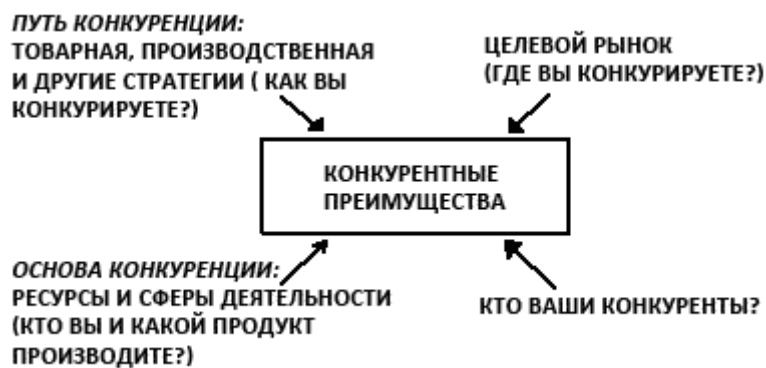


Рисунок 5. Пути достижения конкурентного преимущества

Необходимо иметь в виду, что конкурентное преимущество нарастает постепенно. Поэтапный план достижения конкурентного преимущества должен быть результатом разработки банковской стратегии. [3,с.72]

При разработке стратегии нужно опираться на выявленные в ходе ситуационного анализа сильные и слабые стороны банковской организации и внешние риски и возможности, оказывающие влияние на ее деятельность, и стараться выбрать те альтернативы дальнейшего развития, которые бы позволили решить поставленные задачи в условиях, диктуемых рынком и достигнутых внутренним потенциалом банка. Для этого нужно последовательно определить принципы реализации и развития всех функций банковского менеджмента в ходе выполнения стратегического плана. Речь идет о разработке:

- Стратегии управления активами и пассивами;

– Стратегии развития организационной структуры и управления персоналом;

– Стратегии маркетинга.

Стратегия управления активами и пассивами - это программа управления финансовыми потоками банка, направленная на снижение потерь от реализации различных видов банковских рисков и оптимизацию результатов его деятельности.

Разработка стратегии управления персоналом и развития организационной структуры базируется на результатах ситуационного анализа, показывающих соответствие структуры банковской организации решаемым ею задачам.

Маркетинговая стратегия предполагает первоочередную ориентацию банка не на свой продукт как таковой, а на реальные потребности клиентуры, т.е. банковский маркетинг - это тщательное изучение рынка, анализ меняющихся вкусов, склонностей и предпочтений потребителей банковских услуг. Необходимо определить конкретные формы финансового обслуживания, в которых нуждается клиент, а так же разъяснить клиенту необходимость и выгоду покупки конкретной формы финансового обслуживания.

Разработка стратегии банка - это внутрибанковский проект, а значит, здесь используются все принципы управления проектами:

- фиксированный срок разработки;
- фиксированный и утвержденный бюджет;
- план-график всех этапов и работ, учет неопределенности, риска;
- проектная команда, назначение руководителя проекта;
- наличие контрольных точек для мониторинга хода разработки стратегии и соответствия хода работ плану-графику;
- лидирующая роль основных акционеров и руководства банка в работе проектной команды,
- вовлеченность и информированность коллектива;



- учет факторов, влияющих на формирование стратегии и всего разнообразия инструментов.

Необходимо различать процесс разработки стратегии (он завершается разработкой внутрифирменного документа и его утверждением на собрании акционеров или совете директоров) и процесс стратегического управления, заключающийся в реализации стратегии и ее непрерывной корректировке.

Практика сформировала разные подходы к разработке стратегии: традиционный и учитывающий неопределенность бизнес-среды.

Традиционный подход основан на микроэкономической модели отрасли (модель конкурентных сил Портера), объединяющей внешние силы, воздействующие на отрасль, и внутренние. При этом используются три основных, достаточно сильных допущения:

- отрасль состоит из не связанных между собой, слабо зависимых друг от друга покупателей, продавцов, конкурентов, взаимодействующих на значительном расстоянии;

- прибыль получают компании, создающие барьеры своим конкурентам (конкурентные, структурные преимущества);

- низкая степень неопределенности позволяет довольно точно прогнозировать поведение конкурентов и выбирать стратегию.

Однако на деле оценить будущее очень сложно. И многие руководители именно этим объясняют свое нежелание разрабатывать стратегию и вообще заниматься стратегическим менеджментом.

Секрет успеха состоит в том, чтобы выяснить, насколько неопределенна окружающая обстановка. Можно выделить четыре уровня неопределенности, (рисунок 6).[21, с.208]

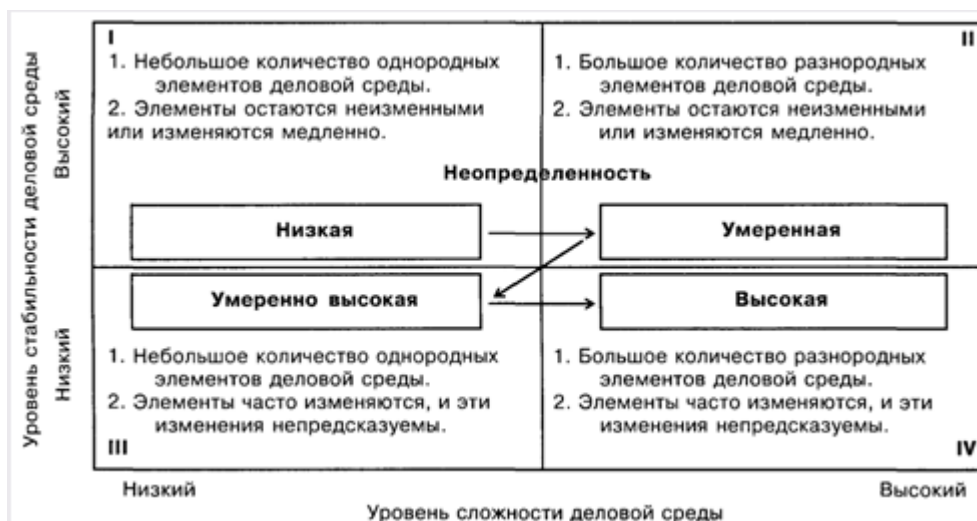


Рисунок 6. Четыре уровня неопределенности

Эти дифференциальные уровни неопределенности требуют соответствующего анализа ситуации. На первом уровне полностью подходят традиционные схемы. На втором нужны проработка сценариев, применение теории количественных игр и опционного ценообразования. На третьем и четвертом потребуется теория качественных игр, анализ скрытого спроса и применение эволюционных моделей.

Итак, в современном деловом мире разработчики стратегий должны учитывать намного более широкий спектр отраслевых структур и основ получения преимуществ перед конкурентами и более высокий уровень неопределенности. Основные этапы разработки стратегии банка представлены на рисунке 7.

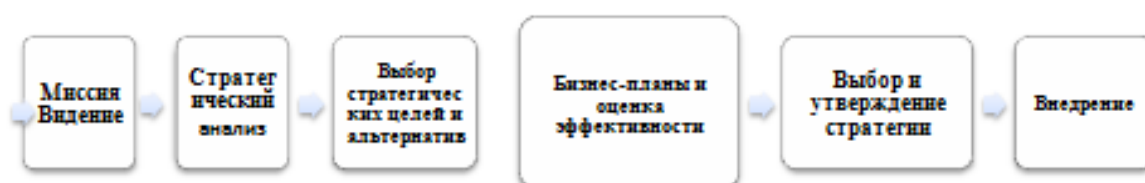


Рисунок 7. Основные этапы разработки стратегии банка

Разработка стратегии банка и тем более ее реализация является для сотрудников банка нововведением, потому нередко встречается в штыки. Значит, нужна тщательная работа с персоналом, подготовка общественного мнения и отношения к проекту.

Итак, первый этап стратегического планирования предполагает формулировку главной задачи (миссии банка). Миссия банка - четко сформулированная учредителями причина его существования.

Формулировка миссии - это ответ на вопросы: «Для чего и для кого мы существуем? Каково наше предназначение в удовлетворении тех или иных потребностей общества?». Она отражает предназначение банка, его позиционирование, определяет роль, которую банк хочет играть в обществе.

Она должна кратко отвечать на пять основных вопросов:

- модель бизнеса;
- факторы успеха;
- главная мотивирующая услуга;
- масштаб бизнеса;
- масштаб бизнеса клиентов.

В формулировке миссии должны быть указаны: основное направление деятельности банка; основная категория клиентов; потребности клиентов, удовлетворяемые банком; отличительный признак, подчеркивающий особенность банка, позволяющий выделять именно его среди других; «внешние» аспекты деятельности, демонстрирующие общественную полезность банка.

В то же время миссия:

- не должна быть зависимой от текущего состояния банка, форм и методов его работы, поскольку она выражает устремленность в будущее;
- не должна быть обращенной на его внутренние проблемы, и, наконец, быть, слишком, узкой или чрезмерно широкой (в первом случае есть риск упустить часть рынка, во втором - иметь малую долю рынка и слабые конкурентные позиции).

На формулировку миссии банка влияют также и внутренние факторы, такие как, ценностные ориентации руководства, накопленный экономический потенциал и история банка, его внутренняя корпоративная культура, структура банковской организации, а также требования и ограничения,

диктуемые внешними обстоятельствами: состояние национальной экономики, проводимой государством экономической политикой, действующим банковским законодательством и т.д. (рисунок 8).

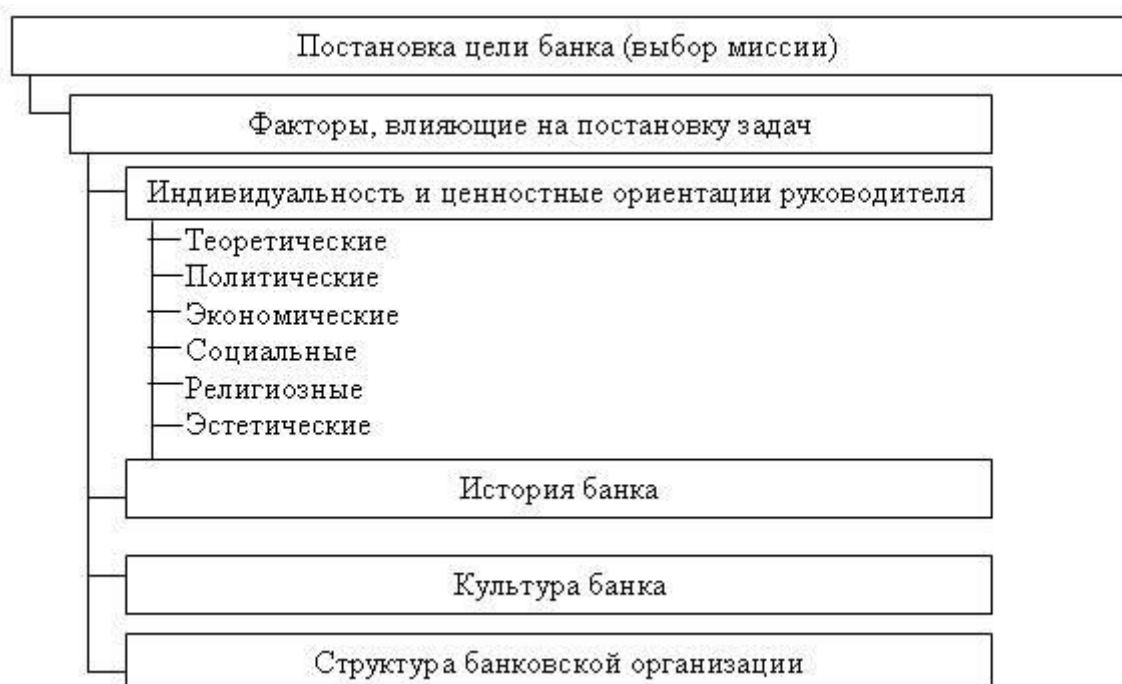


Рисунок 8. Факторы, влияющие на выбор миссии банка

На конкурентном рынке сложно даже что-то одно делать настолько хорошо, чтобы привлечь и удержать клиентов успешнее, чем конкуренты. Банк должен быть сконцентрирован на направлениях, где имеет конкурентные преимущества. Без полной концентрации ресурсы и энергия организации будут только расплываться.

Миссия имеет огромное значение для коммуникаций внутри банка, консолидации усилий персонала по повышению эффективности его деятельности. Важна она для клиентов и партнеров банка - они точнее понимают, чего можно ждать от банка. В самом широком смысле миссию можно понимать как философию и смысл существования банка, следовательно, она формирует ценности, верования и принципы бизнеса. В миссии «для внутреннего использования» должны быть отражены основные намерения, цели и принципы работы банка, отношения с клиентами, акционерами, партнерами и «окружающей средой» (от местных органов

власти до СМИ). И главный вопрос, на который должен знать ответ каждый сотрудник банка: «Для кого мы существуем на рынке и что предлагаем?».

Разработка миссии - это поиск компромисса между потребностями рынка, с одной стороны, и возможностями и желаниями банка - с другой. Перед тем как формулировать миссию, есть смысл подготовить несколько документов:

- Укрупненный перечень продуктов и услуг, которые банк предоставляет и собирается в будущем предлагать своим клиентам, а также тех, которыми в течение, скажем, пяти лет, заниматься не будет.

- Укрупненный сегментированный перечень клиентуры (предприниматели, пенсионеры, малые предприятия, корпорации, экспортно-ориентированные компании, государственные компании и пр.), по степени важности для банка.

- Возможные регионы работы банка и филиалов по степени важности.

- Объем финансовых возможностей банка.

Целесообразно также определить философию банка или принципы, которым он намерен следовать в оказании услуг, взаимоотношениях с клиентами и партнерами, организации бизнес-процессов, информационной политике и пр.

Разработка миссии, как, впрочем, и иных компонентов стратегии - процесс итерационный. По мере получения новой существенной информации о клиентах, партнерах, рынках банковских услуг, технологических изменениях она может корректироваться. При первоначальной разработке - чаще, при стратегическом мониторинге внешнего окружения и банка - в зависимости от накопления достаточных фактов и данных, настоятельно требующих уточнения.

В отличие от миссии видение - это перспектива, ответ на вопрос: «Какими мы хотим быть?», иными словами, целевые координаты состояния банка в будущем, перспективное видение. Персонал, видящий перспективы

своей организации, более лоялен, воодушевлен и вовлечен в ее развитие. И знает ответ на вопрос: «Почему надо это делать?»

Декларация видения предполагает присутствие благородной цели и высоких ценностей, считающихся особо достойными в обществе. Это привлекательный образ будущего организации, виртуальный образ желаемого будущего, идеал или мечта.

В отечественной литературе часто смешивают или просто путают понятия миссии и видения. Между тем хорошие миссия и видение придает смысл изменениям, которых ожидает персонал; вызывает отчетливый и положительный виртуальный образ будущего, которое явно лучше настоящего; внушает гордость, дает энергию, создает ощущение свершения; запоминается; побуждает людей; оно идеалистично; соответствует истории, культуре и ценностям организации; задает стандарты совершенства, где отражены высокие идеалы; вносит ясность в представления о цели и направлении; внушает энтузиазм; поощряет преданность; отражает уникальность организации; создает перспективу; овладевает вниманием; направляет повседневную деятельность; отсеивает несущественное; дает импульс, необходимый для преодоления стереотипа «от сих до сих»; наделяет смыслом и значением повседневную деятельность; соединяет настоящее с будущим; подвигает к действию.

Обычно видение - это подробнейшее описание будущего состояния банка, которое формируется итерационно и коллективно, с участием его собственников, руководителей и ведущих специалистов. Если хотите, мечта, которой все они хотят (и берутся) достичь. Эффективное видение создается, когда все участники его создания профессионально разбираются в бизнесе, его окружении, клиентах, конкурентах, технологиях банка, квалификации персонала и пр.

В некоторых банках разрабатывается стратегический документ, который называют концепцией развития и где отражаются миссия, видение,

философия и принципы деятельности банка, а кроме того, излагается укрупненная стратегия его развития.

Миссия и видение (как «цель целей») выступают в качестве основы стратегического анализа, средства оценки правильности выбора стратегических целей и стратегии на каждом этапе развития компании.

- Формулировка миссии и видения банка, определение предварительных целей бизнеса.

- Стратегический анализ: внешний анализ (конкурентные факторы успеха, потребности клиентов, окружающая среда, угрозы и т.д.); внутренний анализ (качество внутренних процессов, отличительные компетенции, слабости и т.д.); инструменты (SWOT-анализ, оргдиагностика, PEST и др.).

- Уточнение стратегических целей (количественные показатели): финансовых, рыночных, по внедрению технологий, по развитию персонала.

- Формулировка стратегических альтернатив.

- Разработка финансовой модели банка. Разработка критериев оценки. Моделирование стратегических альтернатив и сравнение их между собой.

- Выбор наиболее рациональной стратегии, ее утверждение.

Далее вступают в действие инструменты, позволяющие обеспечить эффективную реализацию стратегии. Не стоит забывать об основных проблемах управления банком, без решения которых обречена на неудачу даже самая замечательная стратегия:

- формирование культуры стратегического управления (понимание своей ниши на рынке, наличие вектора развития, целенаправленное формирование конкурентных преимуществ);

- встроенный в систему управления механизм, обеспечивающий внедрение стратегии (связь операционного и стратегического управления: системы планирования и бюджетирования, системы оценки и мотивации, эффективный механизм контроля и обратной связи);

- гибкость структуры управления банком (от жесткой функциональной иерархии - к проектным командам, горизонтальному взаимодействию, главные приоритеты - работа с клиентами и скорость изменений);

- постоянный поиск путей повышения эффективности, инновационность (в том числе модернизация технологий, гибкость бизнес-процессов).



## 2. Анализ системы маркетинговой деятельности в ООО «Хоум Кредит энд Финанс Банк»

### 2.1 Организационно-экономическая характеристика ООО «Хоум Кредит энд Финанс Банк»

ООО «ХКФ Банк» (Генеральная лицензия Банка России №316 от 13.10.2011 г) работает на российском рынке с 2002 года и является одним из лидеров банковской розницы в России. Банк зарекомендовал себя как надежный и стабильно развивающийся финансовый институт. Банк имеет рейтинги двух международных рейтинговых агентств: Moody's - Вa3, прогноз «Стабильный», Fitch - ВВ-, прогноз «Стабильный».

Основной офис «Центральный» 125040, г. Москва, улица Правды, д. 8, кор. 1. Тел.: (495) 785-82-22, Факс: (495) 785-82-18, e-mail: info@homecredit.ru

ООО «Хоум Кредит энд Финанс Банк» (далее - ХКФБ, Банк) - банк со 100% иностранным капиталом, специализирующийся на предоставлении потребительского кредитования на территории Российской Федерации. Владельцем банка является крупнейшая частная финансовая группа Чехии, PPF Group. Банк начал работу на российском рынке потребительского кредитования в 2002 г., приобретя 98% долей ООО Инновационного Банка «Технополис», который работал на рынке с 1990г. В 2003 г. Банк был переименован в Общество с Ограниченной Ответственностью «Хоум Кредит энд Финанс Банк» (лицензия № 316 от 31 марта 2003 г.).

По состоянию на 31 января 2015 года уставный капитал ХКФБ составил 4 173 млн рублей.

По итогам 2014 года Банк занимает 32-ю позицию в рейтинге крупнейших российских банков по размеру активов и является 6-м крупнейшим в России банком на рынке кредитования, входит в топ-10 по региональному охвату банковской сети с более чем 1200 банковскими офисами в 7 федеральных округах: собственная банковская сеть Банка насчитывает свыше 1200 офисов различного формата, более 58 000 магазинов-партнеров, свыше 600 банкоматов. Партнерская сеть ХКФБ

насчитывает свыше 20 000 юридических лиц, сотрудничающих с Банком в рамках кредитования, зарплатных проектов, вкладов, работы на финансовых рынках, среди которых государственные и коммерческие банки и компании, предприятия малого и среднего бизнеса по всей России.

Клиентская база Банка превысила 22 млн. человек.

В ноябре 2004 года государственная корпорация «АСВ» включило Банк в реестр банков-участников системы обязательного страхования вкладов (№170).

Приоритетными направлениями деятельности Банка является предоставление кредитов и полного спектра финансовых услуг физическим лицам на покупку потребительских товаров непосредственно в местах продаж, предоставление кредитов с использованием пластиковых карт и кредитов наличными через сеть собственных офисов, а также через партнерскую сеть. С октября 2008 года Банк активно реализует свою стратегию перехода в полноценный розничный банк путем предложения клиентам новой линейки депозитных продуктов (вклады, дебетовые карты, текущие счета, зарплатные проекты) через филиальную сеть.

По состоянию на конец 2015 года, доля кредитов наличными в общем портфеле Банка составила 46%, доля товарных кредитов - 37%, доля кредитных карт - 13%, остальные 4% приходятся на ипотечный портфель и автокредиты.

Банк предлагает своим клиентам с положительной кредитной историей доступ к новым продуктам и предложениям, используя прямую почтовую рассылку (direct mail), Интернет и телемаркетинговые кампании, что позволяет повысить эффективность взаимодействия с клиентами и увеличить прибыльность в среднесрочной и долгосрочной перспективах. В рамках этих мероприятий предлагаются такие продукты, как расчетная карта с лимитом овердрафта и кредиты наличными, которые стали предлагаться клиентам с 2006 года. В ноябре 2004 года Банк приступил к выпуску расчетных карт

Maestro международной платежной системы MasterCard International. В ноябре 2008 Банк стал членом международной платежной системы VISA.

Одна из основных целей Банка - быть клиентоориентированным банком, который может предложить своим клиентам, как из числа существующих, так и из числа потенциальных потребителей, конкурентоспособные условия кредитования и вкладов, которые смогут удовлетворить потребительские запросы, а также полный спектр банковских и финансовых услуг для построения долгосрочных отношений с клиентом, таких как: вклады и текущие счета, дебетовые карты, интернет-банкинг, смс-оповещение и др.

Для продажи своих продуктов и услуг, а также с целью повышения качества обслуживания клиентов Банк использует хорошо развитую сеть собственных банковских офисов, общее количество которых составляет более 1200 офисов различного формата, и сеть банкоматов - свыше 600 на территории РФ. Клиенты Банка могут также использовать более чем 40 000 пунктов приема платежей для внесения платежей в счет погашения задолженности по кредиту благодаря сотрудничеству Банка с ФГУП «Почта России».

Миссия Банка: благодаря передовым технологиям Банк предлагает клиентам простые и быстрые решения, объективные условия и стремится к взаимовыгодному сотрудничеству. Банк стремится быть банком №1 для клиентов и партнеров на всех рынках, на которых представлен, как в отношении деловой практики, продаж, долгосрочной прибыльности, так и в отношении стабильного роста и корпоративной репутации. Цель работы и функции и обязанности сотрудников - создавать, поддерживать и продвигать высокие стандарты деловой практики в отношении клиентов, сотрудников, инвесторов и других заинтересованных лиц. Что означает ответственность, честность, следование нормам законодательного и регулятивного характера, высоким стандартам международной практики, а также уважение традиций и культур сообществ и территорий, где представлен Банк.

Банк энергично наращивает активы на 2014г. прирост составил 109,3%. Наиболее ликвидные активы – денежные средства увеличились за 2013 год на 56,9% и составили 9 672 933 тыс. руб. Существенную долю в активе баланса составляет чистая ссудная задолженность, которая за 2015 год продемонстрировала прирост на 112,04 % и составила 122 599 568 тыс. руб.

Общая сумма собственных средств банка увеличилась на 41 690 079 тыс. руб. (или на 55,2%) за 2012 год. Преобладающая часть в структуре собственных средств ХКФ Банка приходится на нераспределенную и неиспользованную прибыль прошлых лет (непогашенные убытки прошлых лет).

Уставный капитал и эмиссионный доход на протяжении трех лет не менялись и составляют, соответственно, 4 173 000 тыс. руб. и 226 165 тыс. руб.

По состоянию на конец 2015 года, доля POS кредитов в портфеле Банка составляла порядка 24,8%, доля кредитов наличными – 63,5%, кредитных карт – 9,9%, автокредиты и ипотека – 1,8% (см. рисунок 9).

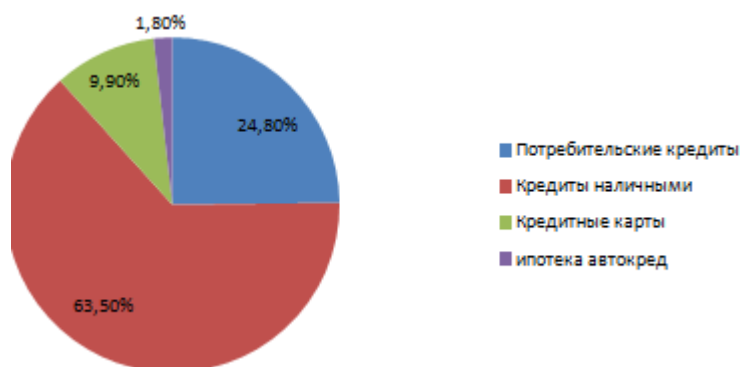


Рисунок 9. Структура кредитного портфеля ООО "ХКФ Банк"

Согласно последним результатам исследований, проведенных Банком на основе информации о деятельности банков-конкурентов, основными конкурентами Банка в сегменте POS кредитов для населения являются: Альфа-Банк, ОТП-Банк, Банк ТРАСТ, Банк Москвы, Русский стандарт, Русфинанс, БНП Париба.

В Челябинске основные конкуренты ООО "ХКФ банк" это: ОАО "ОТП Банк", "Альфа-Банк", ОАО "Банк Русский стандарт". Требования Банков к клиентам при оформлении POS кредита и сведены в таблице 2, характеристики кредитных продуктов соответственно в таблице 3.

Таблица 2. Требования Банков к клиенту при оформлении POS кредитов

ООО "ХКФ Банк"	ОАО "ОТП Банк"	ОАО "Альфа- Банк"	ОАО "Банк Русский стандарт"
Гражданство РФ	Гражданство РФ	Гражданство РФ	Гражданство РФ
Постоянная регистрация в регионе оформления кредита	Постоянная регистрация в регионе оформления кредита	Постоянная регистрация в регионе оформления кредита	Постоянная регистрация на территории РФ
От 18 до 70 лет	От 21 до 69 лет	От 19 лет для женщин, от 22 лет для мужчин без ограничений	От 18 до 65 лет для женщин, от 20 до 65 для мужчин
Постоянный источник дохода	Постоянный источник дохода	Постоянный источник дохода	Постоянный источник дохода
Не менее 3-х месяцев на последнем месте работы	Требования к стажу отсутствуют	Не менее 3-х месяцев на последнем месте работы	Не менее 3-х месяцев на последнем месте работы

Таблица 3. Характеристики кредитных продуктов

Характеристики	ООО ХКФ Банк	ОАО "ОТП Банк"	ОАО "Альфа- Банк"	ОАО "Банк Русский стандарт"
документы	паспорт	паспорт	паспорт	паспорт
Размер кредита	1500 – 500 000	2 000 – 300 000	4 000-84 000(некоторые акции -450 000)	3 000 -300 000
Срок, мес	4-36	4 -36	3-36	3-36

Для определения доли объема продаж в кредит ООО "ХКФ Банк" от общего количества оформляемых кредитов торговой точки, был проведен статистический отчет с 01.12.2015 г. по 31.12.2015 г в ООО "ДНС", результаты которого приведены в таблице.

Из таблицы 4 и рисунка 10 видно, что доля объемов кредитов в ООО "ХКФ банк" составила 39 % от общей доли продажи товаров в кредит.

Таблица 4. Доля выданных кредитов в процентах в ООО "ДНС"

ХКФ Банк		Общий размер кредита (сумма в руб)	Альфа Банк		Общий размер кредита (сумма в руб)	Русский стандарт		Общий размер кредита (сумма в руб)
Одобрено	Отказано		Одобрено	Отказано		Одобрено	Отказано	
56	16	1 559 936	62	18	1 256 023	38	6	1 126 239
35%	38%	39%	38%	42%	32%	27%	20%	29%

По сумме выданных кредитов ООО "ХКФ Банк" занимает первое место среди конкурентов.



Рисунок 10. Доля выданных кредитов по сумме в ООО "ДНС" г. Челябинск в сравнении с конкурентами ООО "ХКФ Банк"

Основные факторы конкурентоспособности Банка:

- Текущая бизнес-модель позволяет оперативно реагировать на изменения конъюнктуры рынка и максимально быстро адаптироваться к текущим условиям.
- Оперативность принятия решений, высокий уровень обслуживания, позволяющий привлекать клиентов в условиях жесткой конкуренции
- Преимущество в требованиях Банка к клиенту, предоставление кредита с 18 лет и без требований к стажу работы дает преимущество перед банками –конкурентами.

- Также максимальная сумма, которую клиент может взять в кредит составляет 500 000 руб, что ставит Банк в выигрышную позицию по отношению к конкурентам.

- Круглосуточный телефонный информационно-справочный центр

- Высокая узнаваемость бренда в России

Таким образом, на локальном рынке POS кредитов города Челябинска присутствуют два основных конкурента ООО "ХКФ Банк". Доля рынка распределяется достаточно равномерно. В такой ситуации жесткой конкуренции большое значение для банка имеет повышение качества обслуживания клиентов, а также формирование привлекательных кредитных предложений.

Эффективное функционирование банка обеспечивается четкой системой управления. По мере развития организационной структуры и увеличение числа подразделений банка значимость данного вопроса возрастает, так как усиливается взаимосвязь и взаимозависимость между его подразделениями. В связи с этим, система менеджмента банка старается предусматривать совершенствование и сохранение потенциала каждого его подразделения, используя систему управления знаниями для создания интеллектуального капитала банка.

Руководство банка работает над созданием сильной корпоративной культуры, благодаря которой многие организации становятся подобно (большой) семье, когда каждый сотрудник предпринимает только те действия, которые наилучшим образом служат ее благополучию. Полная идентификация сотрудника с компанией означает, что он не только осознает идеалы компании, четко соблюдает правила и нормы поведения в организации, но и внутренне полностью принимает корпоративные ценности.

В этом случае культурные ценности организации становятся индивидуальными ценностями сотрудника, занимая прочное место в мотивационной структуре его поведения. Со временем работник продолжает разделять эти ценности уже вне зависимости от того, находится ли он в

рамках данной организации или трудиться в другом месте. Более того, такой работник должен стать мощным источником данных ценностей и идеалов, как в рамках сформировавшей его организации, так и в любой другой компании, фирме и т.п. Как уже отмечалось, помимо ценностей в структуру корпоративной культуры входят внутриорганизационные нормы и социальные роли. Под нормами понимаются управляющие поведением сотрудников обобщенные правила, которые приводят к достижению целей организации. Роли определяют вклад каждого в совместную деятельность, в зависимости от занимаемой им формальной или неформальной позиции в организации, а также взаимные ожидания и взаимный контроль сотрудников. Идея корпоративной культуры носит достаточно абстрактный характер, поскольку мы не можем увидеть ее или прикоснуться к ней, но она присутствует и распространяется [5, с.223].

Схема управления Банком состоит из следующих элементов: общее собрание акционеров Банка, Совет директоров Банка, Ревизор, коллегиальный исполнительный орган - Правление Банка, единоличный исполнительный орган - Председатель Правления Банка, кредитный комитет, служба внутреннего контроля, структурные подразделения Банка.

Распределение полномочий между органами управления Банком осуществляется исходя из следующих принципов: важности принимаемых решений с точки зрения защиты прав и интересов акционеров, исходя из основных функций управления (планирование, организация, руководство и контроль), которыми наделены органы управления в соответствии с Федеральным законом «Об акционерных обществах», сочетания самостоятельности и ответственности за конечные результаты работы Банка.

Высшим органом управления Банка является общее собрание акционеров Банка, принимающее важнейшие решения: утверждение Устава Банка, внесение в него изменений, выбор Совета директоров Банка и ревизора Банка, утверждение Положений об органах управления Банка, утверждение годовых бухгалтерских балансов и отчетов о прибылях и



убытках, распределение прибыли Банка. Решает другие вопросы, отнесенные к его компетенции в соответствии с Федеральным законом «Об акционерных обществах» и Уставом Банка.

Каждое структурное подразделение Банка осуществляет свою деятельность на основании соответствующих внутрибанковских Положений, содержащих основные функции, стоящие перед отделами, службами и внутренними подразделениями Банка, которые утверждаются Правлением Банка и Советом директоров Банка (Положение о СВК). Сотрудники Банка осуществляют свою деятельность в соответствии с должностной инструкцией.



## 2.2. Анализ внешней и внутренней и среды организации

Миссия Банка: благодаря передовым технологиям Банк предлагает клиентам простые и быстрые решения, объективные условия и стремится к взаимовыгодному сотрудничеству. Банк стремится быть банком №1 для клиентов и партнеров на всех рынках, на которых представлен, как в отношении деловой практики, продаж, долгосрочной прибыльности, так и в отношении стабильного роста и корпоративной репутации. Цель - создавать, поддерживать и продвигать высокие стандарты деловой практики в отношении клиентов, сотрудников, инвесторов и других заинтересованных лиц. Что означает ответственность, честность, следование нормам законодательного и регулятивного характера, высоким стандартам международной практики, а также уважение традиций и культур сообществ и территорий, где представлен Банк.

### Основные факторы внешней среды и их проявления

Угрозы внешней среды для ООО «ХКФ Банк» связаны с проведением политических и социальных реформ в Российской Федерации. Данные риски являются факторами финансовых потерь для большинства инвесторов, вкладывающих денежные средства в ценные бумаги, в том числе и в Облигации Банка.

Правовой риск, связан с законодательными изменениями, в первую очередь с изменением существующих и появлением новых законодательных норм, которые могут привести к потерям инвесторов (снижением стоимости Облигаций, ухудшением ликвидности рынка). Среди возможных негативных последствий законодательных изменений следует отметить: изменение прав инвесторов, дополнительные затраты и потери для банка и инвесторов.

Экономические риски связаны как с текущим состоянием мировой экономики, так и со слабостью российской экономики. Слабость российской экономики заключается в ее зависимости от конъюнктуры мировых сырьевых рынков и дефиците инвестиционных ресурсов, направляемых в реальный сектор экономики для поддержания воспроизводства на

существенном уровне и его расширения. Инфляционный риск как составляющая экономического риска актуален, поскольку сами Облигации и выплаты по ним номинированы в рублях Российской Федерации. Инфляция может снизить реальный размер будущих выплат по ним.

Риск наступления форс-мажорных событий (землетрясений, наводнений и т.п.). В случае введения чрезвычайного положения и забастовок в стране и регионе, в которых Эмитент зарегистрирован в качестве налогоплательщика и/или осуществляет основную деятельность, Банк исполняет обязательства в соответствии с действующим законодательством и правилами чрезвычайного положения.

Кредитный риск связан с невозвратом или несвоевременным возвратом заемщиками кредитов, полученных от Банка. Рост просроченной задолженности по выданным кредитам приводит к снижению уровня ликвидности и доходности Банка.

Процентный риск связан с неблагоприятным изменением процентных ставок, которое может повлечь за собой сокращение чистых процентных доходов Банка. Вследствие этого может уменьшиться прибыль и капитал кредитной организации. С целью предупреждения процентного риска Банк проводит мониторинг изменения ставок на финансовых рынках и осуществляет контроль за структурой активов и пассивов Банка и анализ ее эффективности.

Валютный риск, связан с неблагоприятным изменением курсов иностранных валют и наличием открытой позиции Банка в иностранных валютах. Контроль за данным видом риска в Банке осуществляется путем контроля за соблюдением лимитов валютной позиции, устанавливаемой Банком России, и установлением сублимитов на открытую валютную позицию филиалов Банка. Банк строго держится установленных лимитов, не допуская их нарушения. В случае роста нестабильности на валютном рынке Банк стремится поддерживать открытые валютные позиции в соответствующих валютах близкими к нулю.

Риск ликвидности, связан с возможностью несовпадения сроков востребования активов и обязательств Банка. Ликвидность Банка является существенным фактором его надежности и отражает способность Банка своевременно и в полном объеме исполнять свои обязательства. Банк выполняет нормативы ликвидности, установленные Банком России. Для предупреждения потери ликвидности Банк осуществляет контроль за соответствием сроков размещения активов и привлечения финансовых ресурсов.

Операционный риск, связан с наличием ошибок, происходящих, как правило, по техническим причинам, а так же в результате операционных сбоев, приводящих к финансовым потерям. Данный риск не влечет за собой неисполнение Банком своих обязательств, а только задержку в сроках их исполнения.

В деятельности Банка нет существенных правовых рисков, в том числе рисков, связанных с изменением валютного регулирования, налогового законодательства. Банком соблюдаются все действующие нормативно-правовые акты, регулирующие его деятельность.

Ключевые факторы успеха определяются как способы, которыми организация в будущем могла бы участвовать в конкурентной борьбе.

Анализ угроз и возможностей представлен в таблице 5.

Таблица 5. Анализ угроз и возможностей

Угрозы	Возможности
1. Колебание рыночной конъюнктуры, цен, валютных курсов	1. Инвестиционная привлекательность Банка
2. Инфляция	2. Появление новых технологий и оборудования
3. Нормативы установленные государством	3. Участие в политике государства
	4. Возрастающие потребности населения

*Анализ среды непосредственного окружения*

Основными факторами среды непосредственного окружения Банка являются клиенты, конкуренты и международные партнеры. Влияние этих факторов на предприятия представлено в таблице 6.

Таблица 6. Факторы непосредственного окружения и их влияние на предприятие

Группа факторов	Фактор	Проявление	Влияние на Банк	Возможная реакция со стороны предприятия
Клиенты	Рынок банковских услуг	Стабильный рост спроса на традиционные банковские услуги	Удовлетворение спроса.	Повышение качества предоставляемых услуг
	Рынок услуг по доверительному управлению активами, вложению денег в ПИФы	Стабильный рост спроса на услуги предоставляемые в Банком	Предоставление новых видов услуг, соответствующих спросу	Выход на новый уровень оказываемых услуг
Конкуренты	С учетом особенностей предоставляемых банком услуг конкуренция незначительная	Незначительная конкуренция	Высокая норма прибыли	Сохранение и укрепление сложившегося положения
Международные партнеры	Заинтересованы в сотрудничестве	Более низкая плата за кредит. Увеличение инвестиций	Получение Банком необходимых финансовых ресурсов	Направление средств на внедрение новых технологий

Проанализировав среду непосредственного окружения можно сделать выводы, что угрозами являются неплатежи клиентов, валютные и иные соответствующие риски.

Возможностями – незначительная конкуренция, высокий спрос на услуги банка, заинтересованность международных партнеров в сотрудничестве.

Завершим анализ внешней и внутренней среды матрицей SWOT (таблица 7)

Таблица 7. Матрица SWOT

<p style="text-align: center;">Внешняя среда</p> <p style="text-align: center;">Внутренняя среда</p>	Возможности	Угрозы
	<p>1. Инвестиционная привлекательность Банка</p> <p>2. Незначительная конкуренция</p> <p>3. Стабильный рост спроса на услуги, предоставляемые Банком</p> <p>4. Заинтересованность инвесторов</p>	<p>1. Низкая платежеспособность отдельных клиентов</p> <p>2. Высокие темпы инфляции</p> <p>3. Нормативы, установленные государством</p>
<b>Сильные стороны</b>		
<p>1. Положение Банка в отрасли</p> <p>2. Инвестиционная привлекательность</p> <p>3. Повышение качественного состава кадров</p> <p>4. Постоянное усовершенствование технологий производства</p>	<p><i>Перспективные направления развития:</i></p> <p>1. Увеличение объемов предоставляемых услуг;</p> <p>2. Введение новых технологий в производство.</p>	<p><i>Область формирования стратегических проблем:</i></p> <p>1. Разработка и выполнение программы повышения качества предоставляемых услуг;</p> <p>2. Особое внимание стоит уделять отраслям с высокой нормой прибыли</p>
<b>Слабые стороны</b>		
<p>1. Высокие специфические риски, присущие только данному виду деятельности.</p>	<p><i>Область формирования стратегических проблем:</i></p> <p>1. Разработка и внедрение мероприятий направленных на снижение рисков.</p>	<p><i>Направления развития бизнеса бесперспективные для организации, от которых в будущем стоит отказаться:</i></p> <p>1. Хранение ценностей в индивидуальных сейфах;</p> <p>2. Продажа памятных монет из драгоценных металлов, выпущенных Банком России.</p> <p>3. Жилищно—коммунальные платежи;</p> <p>5. Оплата услуг связи и телекоммуникаций;</p> <p>6. Выплата пенсий и пособий</p>

Таким образом, рассмотрев матрицы возможностей и угроз, можно сделать вывод о том, что возможностями является:

- стабильный рост спроса на специфические, а также и традиционные услуги банка;
- незначительная конкуренция;
- заинтересованность инвесторов;
- усовершенствование предоставляемых услуг в соответствии с мировыми стандартами.

К угрозам относятся:

- валютные и иные соответствующие риски;
- нормативы, установленные государством;
- неплатежи клиентов.

Для обеспечения эффективной деятельности на рынке Банк регулярно проводит маркетинговые исследования, направленные на изучение макроэкономических показателей рынка, исследования конкурентов, а также исследования целевой аудитории. Исследования проводятся как с использованием внутренних ресурсов Банка, так и с привлечением аутсорсинговых агентств, специализирующихся на маркетинговых исследованиях.

Проведение исследований и анализ результатов исследований являются одним из наиболее важных процессов в развитии кредитной организации. Они позволяют эффективно планировать маркетинговую и корпоративную стратегию Банка на российском рынке потребительского кредитования и банковских услуг, способствуют расширению спектра кредитных продуктов и создают дополнительные перспективы для увеличения объемов бизнеса и удержания лидирующих позиций в сегменте потребительского кредитования.

Банк постоянно стремится повысить свою узнаваемость, знание рекламы, пользование продуктами и услугами по сравнению с конкурентами.

Последние результаты глобальных исследований: По результатам исследований ГфК Русь «FMDS - Рынок розничных банковских услуг в России. 4-й квартал 2011 г.» Банк Хоум Кредит: находится на 5 месте среди



банков по спонтанному знанию и знанию с подсказкой; входит в ТОП-10 банков по знанию рекламы (спонтанному и с подсказкой); входит в ТОП-10 банков по охвату рекламой территории России среди розничных банков; занимает 4 место среди банков по уровню пользования услугами банков (пользование когда-либо); занимает 3 место среди банков по коэффициенту конверсии (Conversion Rate - показывает, насколько осведомленность о Банке конвертируется в опыт пользования его услугами); занимает 1 место среди банков по такому параметру имиджа, как «дает доступные кредиты».

Согласно последним результатам исследований, проведенных Банком на основе информации о деятельности банков-конкурентов, основными конкурентами Банка в сегменте кредитов и кредитных карт для населения являются: Сбербанк, ВТБ24, Русский стандарт, Альфа-Банк, Райффайзенбанк, ОТП-Банк, ТКС, Банк ТРАСТ, Росбанк, МДМ-Банк. На рынке срочных вкладов - Сбербанк, ВТБ24, Банк Москвы, Росбанк, МДМ-Банк, Промсвязьбанк, Уралсиб, Райффайзенбанк, Альфа-Банк, Россельхозбанк, Газпромбанк, ТРАСТ.

Преимущества Банка и предоставляемых им продуктов и услуг:

- успешный опыт и глубокие знания рынка потребительского кредитования;
- конкурентоспособные продукты и услуги;
- клиентская база с информацией о более 20 миллионов клиентов;
- большое количество магазинов-партнеров, сотрудничающих с Банком по программе потребительского кредитования;
- современные технологии, знание рынка и клиента;
- широкая дистрибьюторская сеть;
- возможность быстрой адаптации к рыночным условиям;
- высокая узнаваемость бренда;
- широкое географическое покрытие - присутствие во всех территориальных округах России;
- высокий уровень достаточности капитала.

Высокий потенциал Банка:

1. Большой потенциал для развития банковских услуг в России в целом (по сравнению со странами Центральной и Восточной Европы), российский рынок еще недостаточно хорошо развит (в отношении % потребительских кредитов к ВВП страны).

2. Выход в новые сегменты потребительского кредитования, которые Банк считает пока недостаточно развитыми - мебель, строительные материалы, одежда, медицина, туризм.

3. Расширение региональной дистрибьюторской сети, в том числе за счет развития альтернативных каналов - через агентскую сеть, что не требует существенных затрат и предлагает большие возможности для будущего роста, а также через сеть низкозатратных офисов.

4. Повышение лояльности клиентов за счет предложения конкурентоспособных простых и понятных продуктов и услуг, новых более развитых сервисов, таких как Интернет-банкинг, СМС-оповещение, Мобильный Банк.

5. Потенциал развития депозитной базы и зарплатных проектов за счет накопленной информации по клиентской базе - предложения интересных продуктов, комплексных продуктов, которые будут удовлетворять потребностям клиентов, как физических, так и юридических лиц.

6. Высокий потенциал роста сегмента корпоративных клиентов за счет большого количества партнеров предприятий малого и среднего бизнеса.

## 2.3 Мероприятия по совершенствованию маркетинговой стратегии в ООО "ХКФ БАНК" (внедрение CRM-системы)

За последние десятилетия эффективность традиционных методов маркетинга значительно снизилась в результате колоссального роста затрат на продвижение и поддержание продукта, высокой Фрагментации банковского сектора, повышения порога восприятия рекламного воздействия у потребителя вследствие увеличения информационной нагрузки, сокращения времени вывода новых продуктов на рынок и т. д.

В сложившихся условиях для создания конкурентного преимущества рассматриваются две модели. Основополагающий принцип первой заключается в создании нетрадиционных маркетинговых каналов. Например, эксплуатация непрофильной ценности посредством создания ассоциативного ряда, связывающего бренд с прямым носителем этой ценности. Однако не стоит забывать, что успех данной модели зависит от уровня социальной инициативности целевой группы и, более того, зачастую ограничивается той или иной субкультурой.

Другим решением является так называемый CRM (Customer Relationship Management). Несмотря на то, что сам термин появился достаточно давно (во второй половине 1990-х годов), понимание истинной стратегической природы CRM у многих компаний отсутствует. Так, одним банкам кажется, что речь идет о прямой почтовой рассылке, кредитных карточках или детальной базе данных о клиентах, а у других. CRM ассоциируется со службой поддержки или call-центром. Некоторые рассматривают CRM как некий вариант комплексного фронт-офиса, нацеленного на развитие каналов продаж в интернет-среде. Исследование компании CRM-Forum выявило следующие три фактора, объясняющие подобное непонимание CRM:

- отсутствие четкого общепринятого определения роли CRM в компании;

- акцент на информационных технологиях, а не на преимуществах, которые они обеспечивают в выстраивании взаимоотношений с клиентами;
- широкий выбор средств и услуг, часто предлагаемых продавцами ИТ под видом CRM.

Не вдаваясь в терминологическую дискуссию, приведем определение CRM, предложенное Эдрианом Пейном, профессором маркетинга услуг и взаимоотношений Кранфильдского университета (Великобритания): «CRM есть стратегическая модель ведения бизнеса, направленная на создание и поддержание подходящих отношений компании со своими деловыми партнерами».[30,с.35] Для более глубокого понимания вопроса попытаемся определить ключевые смыслообразующие принципы CRM-стратегии.

*Принцип № 1: персонализация, или сегмент из одного клиента*

Сегодня рынок переполнен обезличенными, а иногда и доведенными до абсурда предложениями, которые вызывают негативную реакцию отторжения. Причина сложившейся ситуации заключается в том, что традиционный маркетинг рассматривает клиентов ни больше ни меньше как рекламную аудиторию. При этом банки часто забывают, что потенциальный клиент сегодня может, не задумываясь, уйти к конкуренту с помощью одного клика в Интернете. Единственное, что может привлечь внимание клиента - это внимание к клиенту. Поэтому чем более персонализированы будут банковские услуги, тем большего успеха можно ожидать.

*Принцип № 2: клиент как бизнес-актив*

Удовлетворение персонализированных ожиданий каждого клиента достигается только при условии отношения компании к клиентам не как к обезличенной рекламной аудитории, а как к бизнес-активам компании. Подобная позиция мобилизует все внутренние ресурсы компании, стимулируя не только удержание выгодных клиентов, но и развитие отношений с ними.

*Принцип № 3: удержание и развитие выгодных клиентов*

Необходимо признать: не все клиенты одинаково выгодны (вспомним принцип Парето, заключающийся в том, что 20% покупателей дают 80% всего объема продаж). Для любого банка выгодным клиентом является клиент лояльный и регулярный. Такой клиент не только приносит доход, постоянно пользуясь вашими услугами, но и выступает в роли партнера, привлекая новых клиентов и снижая тем самым стоимость их привлечения.

При этом не стоит забывать, что как дисбаланс внимания в сторону привлечения новых клиентов, так и одержимое желание повисить лояльность уже имеющихся клиентов одинаково опасны для компании в перспективе. Эти два процесса являются стратегически значимыми, и оба одинаково важны. Хорошим девизом здесь, пожалуй, будет следующий: привлекаем новых клиентов, удерживаем старых - дружим со всеми, но с каждым по-разному.

#### *Принцип № 4: кросс-функциональный подход к маркетингу*

В рамках функционально-ориентированной компании маркетинговое планирование осуществляется обособленными специализированными отделами, которые, как правило, не принимают в расчет последствия, касающиеся всей компании в целом. Более того, их усилия направлены на увеличение объемов продаж и оптимизацию затрат, а не на персонализацию банковских продуктов.

Для эффективного внедрения CRM- стратегии необходимо осуществить переход от традиционного департаментарного маркетинга к кросс-функциональному, что позволит вовлечь в маркетинговые процессы все отделы компании, определив при этом роль каждого участника бизнеса в обслуживании клиентов (как внешних, так и внутренних).

#### *Принцип № 5: концепция делового партнера, или модель шести рынков стейкхолдеров*

В современном мире рыночная эффективность банка зависит не только от правильно выстроенных взаимовыгодных отношений с его клиентами. Любой банк сегодня существует не в вакууме, а в динамичной

информационной среде с колоссальным уровнем конкуренции, разрушенными или перестроенными коммуникационными каналами, малоэффективными традиционными маркетинговыми методами, минимальными барьерами для входа в бизнес. При сложившихся обстоятельствах невозможно игнорировать те сферы рынка, участники которых (стейкхолдеры), не являясь клиентами банка, напрямую или косвенно влияют на успех. И основная задача здесь заключается в превращении данных партнеров в агентов деловой репутации банка. Для оптимизации усилий, направленных на выстраивание взаимоотношений со стейкхолдерами, предлагается так называемая модель шести рынков стейкхолдеров .

Модель шести рынков стейкхолдеров представляет удобную структуру для изучения функции расширенного множества стейкхолдеров. В модели определены шесть ключевых групп, или сфер рынка, которые вносят вклад в рыночную эффективность компании. Это такие группы, как рынки клиентов, рынки влияния, кадровые рынки, рынки рекомендаций, внутренние рынки, рынки поставщиков/союзников. Каждая из этих сфер состоит из ключевых участников. Например, рынки клиентов могут включать оптовиков, посредников и потребителей, а рынки влияния - финансовые и инвестиционные группы, профсоюзы, промышленные и регулирующие органы, деловую прессу и масс-медиа, группы пользователей и экспертов по оценке, экологические группы, политические и правительственные структуры, а также компании- конкуренты. В маркетинге взаимоотношений признается, что множественные сферы рынка могут косвенно или напрямую влиять на способность отдельного бизнеса завоевывать и удерживать выгодных клиентов.

*Принцип № 6: проактивное использование информации с целью прогнозирования поведения клиента*

К сожалению, современный клиент искушен тысячами предложений со всех концов света. В таких условиях надеяться на то, что клиент сам сообщит

о своих личных предпочтениях, по крайней мере неблагоприятно: клиент не будет дожидаться предложений банка, он просто уйдет к конкуренту, сумевшему персонализировать свои услуги под нужды клиента.

CRM-стратегия подразумевает проактивное использование информации, позволяющее делать такие превентивные предложения клиенту, которые бы максимально отвечали его требованиям. Более того, проактивное использование информации является базисом для внедрения технологии «молния» (Zipper), предложенной компанией IDS Scheer и заключающейся в том, что на любой отклик клиента у сотрудника банка должно быть заранее подготовленное предложение, основанное в том числе на аналитике клиентских сегментов и прогнозируемых моделях их ситуационного поведения.

*Принцип № 7: использование ИТ как средства максимизации информации*

Многие банки ассоциируют CRM с упорядочиванием клиентской информации, ставя во главу угла функциональные требования к клиентской карте. Однако для превентивной персонализации, продуманного построения взаимоотношений со всеми представителями стейкхолдеров, максимальной координации и оптимизации рабочих процессов требуется соответствующая ИТ-инфраструктура. Необходима такая ИТ-инфраструктура, которая бы не только позволяла собирать полный набор сведений о клиентах и использовать его проактивно, но и способствовала бы построению процессов, связывающих клиента с продуктом в процессе продажи и обслуживания. [31,с.23]

Соблюдение перечисленных принципов актуально не только для внедрения CRM-стратегии, но и для выживания объединенной банковской структуры в целом. Необходимо отметить, что ИТ-технологии не играют ведущей роли в CRM: они представляют собой информационную среду, обеспечивая сотрудников компании нужным инструментарием.

Безусловно, перейти на CRM-стратегию непросто. Среди возникающих при внедрении проблем можно выделить следующие две наиболее распространенные и наиболее важные из них: во-первых, как уже отмечалось, это недостаточное понимание принципов CRM; во-вторых, препятствия со стороны сотрудников компании.

Как показывает практика внедрения CRM, в большинстве случаев преградой на пути развития является либо слабая заинтересованность, либо вообще отторжение CRM сотрудниками компании. В среде топ-менеджмента данный фактор объясняется отчасти тем, что CRM воспринимается как некий враг, способный лишить власти и заставить делегировать собственные полномочия. В линейном менеджменте к CRM относятся как к нововведению, которое может коренным образом трансформировать модель работы персонала, изменив привычный ход событий при одновременном повышении трудозатрат.

Подобное восприятие CRM имеет психологическую природу и преодолевается только при помощи разъяснительной работы, использования необходимых мотивационных программ и открытой жесткой поддержки со стороны акционеров банка.

#### Характеристика проекта.

Общий срок внедрения решения - 4,5 месяца, начальное сопровождение решения - 1 месяц.

Процесс внедрения состоит из нескольких этапов. Ниже перечислены наименования этапов и сроки их реализации (таблица 8):

Таблица 8. Этапы и сроки реализации проекта

Контрольные точки проекта	Кол-во раб. дней
Обучение ключевых пользователей	5
Анализ бизнес-процессов, сбор требований к системе, формирование и утверждение	30



технического задания и прочей проектной документации, дизайн решения	
Разработка и тестирование, установка и настройка системы	35
Комплексное тестирование, подготовка документации, обучение пользователей и запуск в промышленную эксплуатацию	10
Начальное сопровождение промышленной эксплуатации	20

#### Стадии проекта:

- Диагностика (предпроектное обследование) - на данной стадии выявляются основные критерии успеха будущего проекта и составляется общая концепция постановки CRM стратегии в банке. Результатом этой работы являлся «Отчет о диагностике».

- Анализ - на данной стадии уточняются критерии успеха проекта, обозначается масштаб проекта, описываются и структурируются текущие и будущие бизнес-процессы работы с клиентами, а также формулируются функциональные требования к будущей системе. Результатом этой работы являлся утвержденный руководством банка документ - «Функциональные требования».

- Дизайн - на данной стадии формируется и утверждается документ «Концептуальный Дизайн». В нем содержится подробное техническое задание по разработке нового модуля «План Показателей», описывается стратегия интеграции с АБС банка, указываются первоначальные настройки системы и многое другое. По сути, данный документ можно с уверенностью назвать «Техническим Заданием».

- Разработка и Тестирование - на данном этапе осуществляется реализация положений «Концептуального Дизайна» и первоначальное тестирование созданного решения.

- Развертывание и эксплуатация - на данной стадии система устанавливается в банке, настраиваются рабочие места, проводится обучение конечных пользователей по работе с системой, утверждаются документированные процедуры осуществления бизнес-процессов работы с клиентами. Система запускается в эксплуатацию.

Уникальные преимущества внедряемой системы:

Автоматизированные бизнес-процессы работы с клиентами как результат обобщения опыта лучших менеджеров.

- Разработанные документированные процедуры выполнения основных бизнес-процессов работы менеджеров с клиентами;

- Настроенные шаблоны взаимодействий с клиентами, что позволяет стандартизировать регистрацию информации об осуществленных взаимодействиях, тем самым всегда четко и ясно представлять: где просмотреть необходимую информацию для принятия управленческих решений.

- Повышение эффективности работы менеджеров банка за счёт распространения успешного опыта продаж банковских продуктов.

- Открытый интерфейс к CRM системе для обеспечения простой интеграции с любой банковской системой. Интерфейс включает:

- Синхронизацию информации о клиентах с используемой АБС.

- Загрузку ключевых показателей.

- Анализ ключевых показателей в разрезе клиентов и групп клиентов:

- среднедневной остаток;

- оборот по дебету счета;

- оборот по кредиту счета;

- кредитный портфель;

- процентный доход;

- непроцентный доход по видам;

- всего доход.

- Автоматизация планирования ключевых показателей работы по клиентам.
- Использование различных алгоритмов расчёта плановых значений ключевых показателей.
- Внесение изменений (перепланирование) с последующим утверждением плановых значений ключевых показателей по каждому клиенту;
- Планирование по различным группам клиентов, группам компаний, холдингам и прочее;
- Ведение истории и контроль изменения утверждённых планов.
- Эффективная система сигналов менеджерам при отклонении фактических значений показателей от запланированных вне заданного предела:
  - Автоматическое формирование задач менеджерам о необходимости выяснения причин отклонений;
  - Установление различных пороговых значений отклонений для различных клиентов при планировании.
- Механизм фиксации причин невыполнения планов и их последующий анализ, как по конкретным клиентам, так и по группам клиентов, менеджерам, подразделениям банка и другим измерениям.
- Установление любых взаимосвязей (отношений) клиентов друг с другом (группа компаний, холдинги, партнеры по бизнесу, аффилированные лица и т.п.), а не только связь: организация-сотрудник.
- Отраслевой анализ ключевых показателей на основе справочника ОКВЭД;

Помимо перечисленных уникальных преимуществ, система также предоставляет стандартный пакет функциональности, который поддерживает следующие основные преимущества:

- Единая база потенциальных и реальных клиентов.

- Контроль эффективности работы менеджеров за счет быстрого просмотра количества решаемых ежедневных задач.
- Организация массовых рассылок в ходе маркетинговых программ.
- Формирование различных сегментов по многочисленным критериям.
- Поддержка процесса осуществления маркетинговых компаний.
- Надёжность хранения данных (Microsoft SQL Server).
- Гибкая настройка бизнес-процессов работы с клиентами.
- Возможность формирования команд менеджеров.
- Многофункциональный поиск контактов.
- Формирование рейтингов контактов.
- Регистрация потребностей клиентов и сопоставление их с возможностями по продаже банковских продуктов.
- Возможность хранения в системе прикрепленных к взаимодействиям файлы любых форматов.
- Интеграция с Microsoft Exchange Server.
- Интеграция с Microsoft Office (Word, Excel, Outlook).
- Стандартный интерфейс офисных продуктов от Microsoft.

Функционально CRM можно представить в виде крупных модулей - автоматизации маркетинга (анализ и формирование целевой клиентской аудитории, базы данных по банковским продуктам, ставкам, состоянию рынка и конкурентам; планирование и проведение маркетинговых компаний, и анализ их результатов, создание инструментов для проведения интернет-маркетинга; персонализированный "one-to-one" маркетинг с использованием современных каналов сбора информации и баз данных и т.д.) и автоматизации банковского обслуживания (прогнозирование банковских операций, управление контактами, работа с клиентами, генерация клиентских баз и прайс-листов, анализ прибылей и убытков и др.).

Автоматизация процесса предоставления справочной информации по клиентам - ключевая стадия взаимодействия с ними, позволяющая воздействовать на формирование их лояльности и расположенности к приобретению новых банковских услуг (история контактов с клиентом, мониторинг прохождения запросов, база знаний о возникающих типичных вопросах и ответах на них, позволяющая снизить себестоимость сервиса, средства управления запросами клиентов и т.д.).

Технология CRM требует серьезных управленческих и организационных изменений. Служащие банка и консультанты должны не только выступать пользователями базы данных о клиентах, но и выполнять функции сбора соответствующей информации. Эти изменения приводят к устранению иерархической структуры управления, которая, по мнению специалистов, не соответствует требованиям времени.

Большую роль CRM играет в создании баз данных, ориентированных на клиента. В настоящее время во многих банках специалистам по маркетингу доступна лишь агрегированная информация по всем клиентам банка (возрастные, профессиональные характеристики, информация о размерах вкладов и т. д.). В данной ситуации в рамках retail-банкинга специалисты могут осуществлять лишь обобщенную сегментацию рынка. Стратегия предполагает сбор и агрегированной информации, и более детальной. Многие европейские и американские банки собирают не только внутрибанковскую информацию о клиентах, но и обмениваются информацией со своими партнерами - страховыми компаниями, брокерскими, туристическими фирмами. Таким образом, банк получает в свое распоряжение структурированный свод данных о клиентах, который постоянно анализируется и дополняется.

Необходимо отметить, что CRM представляет собой более широкое понятие, нежели традиционная автоматизированная банковская система (ABC). Внедрение CRM не сводится к последовательности этапов принятия новой программной платформы; требуются изменение менталитета

сотрудников, реорганизация бизнес-процессов (с переориентацией на клиента), рабочих мест служащих банка, непосредственно контактирующих с клиентами, децентрализация функций банковского маркетинга и т.д.

Эффективная CRM-стратегия должна отвечать миссии банка и быть связана с общими целями бизнеса. Информационные технологии в данном случае играют лишь обеспечивающую роль. Каждый банк обязан самостоятельно выбрать те средства автоматизации, которые будут максимально эффективны для него на текущем этапе развития его взаимоотношений с клиентами.

## Заключение

В современной банковской системе особое место занимает разработка и внедрение маркетинговой стратегии.

Конкуренция на банковском рынке давно уже стала не борьбой за ресурсы, а борьбой стратегий, вследствие чего банку следует развивать в первую очередь ключевые области деятельности, обеспечивающие ему конкурентные преимущества. Все большую роль играет способность изменять стратегию в ответ на вызовы внешней среды и развивать банк, обновляя его структуру и ключевые бизнес-процессы.

В процессе выполнения дипломного проекта мной был проведен анализ маркетинговой стратегии ООО «Хоум Кредит энд Финанс Банк» и предложены мероприятия по ее совершенствованию.

Стратегия банка состоит из двух частей: постоянная (основные положения и миссия) и динамически обновляемая. Динамически обновляемая составляющая стратегии банка представляет собой совокупность взаимозависимых стратегий второго порядка, которые чувствительны к изменению окружающей среды.

Рыночная стратегия:

- система клиентских каналов;
- система конкурентных преимуществ;
- модель клиентской службы;
- план мероприятий по привлечению клиентов.

Управленческий образ банка:

- финансовые цели;
- стратегические цели (ориентированные на клиентов);
- цели развития услуг;
- цели развития инфраструктуры.

Стратегия управления бизнесом:

- управленческая структура;

- система внутренних политик и принятия решений;
- система бюджетирования.

Стратегия организации бизнеса:

- стратегия развития организационной структуры;
- стратегия развития офисного пространства и регионального развития;
- стратегия кадрового менеджмента;
- стратегия развития информационной системы.

Стратегия является конституцией банка. При возникновении спорной ситуации сотрудник любого ранга должен апеллировать к ней как к последней инстанции. Стратегия банка должна быть сформулирована так, чтобы каждый сотрудник без труда понял, каким образом она касается его деятельности. Если сотрудник правильно понимает, что именно хочет донести до него руководство банка, то он сам постарается ответить на вопрос, какие действия со своей стороны он может осуществить для выполнения банком намеченной стратегии.

Стратегия является ключевым инструментом корпоративного управления. Она делает банк прозрачным и понятным не только для владельцев бизнеса и членов правления, но и для клиентов. Наличие у банка четкой стратегии, а у клиентов - уверенности, что он ее жестко придерживается, со временем станет ключевым фактором выбора банка клиентами.

Цель дипломного проекта, совершенствование маркетинговой стратегии банка, была достигнута путем анализа действующей маркетинговой стратегии. В имеющейся стратегии были недостатки, мешающие её реализации:

- Невысокая технологичность банка
- Отсутствие системы обучения в банке
- Отсутствие CRM-системы



Избавиться от всех этих недостатков одновременно, можно с помощью внедрения CRM-системы, одной из важнейших технологий управления отношениями с клиентом. Что и было мною предложено в 3 главе дипломного проекта. Помимо решения этих проблем с внедрением CRM системы наблюдается:

- Увеличение прибыли
- Повышение точности прогнозирования продаж
- Снижение издержек
- Улучшение качества обслуживания
- Повышение удовлетворенности клиента
- Расширение каналов маркетинга.

В ходе написания дипломного проекта, мною были рассмотрены теоретические основы маркетинговой стратегии банка, проанализирована система маркетинговой деятельности в ООО «Хоум Кредит энд Финанс Банк» и разработаны практические рекомендации по совершенствованию маркетинговой стратегии в ООО «Хоум Кредит энд Финанс Банк».