

УДК 33 DOI: 10.14451/1.232.399

Особенности разработки отдельных элементов маркетинговых стратегий в банках

© 2024 Меркулина Ирина Анатольевна

Доктор экономических наук, профессор, профессор кафедры логистики Факультета экономики и бизнеса. Финансовый университет при Правительстве РФ, Москва.

E-mail: IAMerkulina@fa.ru

Ключевые слова: банк, услуга, маркетинг, стратегия, лояльность, управление, взаимоотношения.

Определены условия эффективности реализации маркетинговой стратегии. Сформированы особенности реализации программы лояльности как отдельного элемента маркетинговой стратегии банка. Определена роль и проведен анализ эффективности управления взаимоотношениями банка с клиентами и партнерами при формировании маркетинговой стратегии. Представлена классификация юридических лиц при комплексном банковском обслуживании, ориентированном на клиента.

Маркетинговая стратегия представляет собой инструментарий достижения банковских целей средствами маркетинга, которые традиционно включают удовлетворение потребностей, стимулирование сбыта и распространение товаров. Эффективность реализации маркетинговой стратегии определяется следующими условиями:

- наличием системы маркетингового развития, разрабатываемой отдельным структурным подразделением, в функциональные обязанности которого входит проведение маркетинговой деятельности;
- наличием системы мотивации сотрудников функционального уровня, создающих и реализующих маркетинговую стратегию в рамках своих должностных обязанностей;
- высокой заинтересованностью стратегического и тактического банковского менеджмента в успешной реализации маркетинговой

- стратегии;
- привлечением к процессу реализации маркетинговой стратегии менеджмента на всех уровнях управления банком;
- разработкой информационной системы, поддерживающей не только сбор информации о реализации стратегических маркетинговых задач, но и ее анализ;
- использованием цифровых инструментов поддержки маркетинговой деятельности в рамках цифрового маркетинга.

Всестороннее корпоративное банковское обслуживание и обслуживание физлиц представляет собой работу банка, которая целиком сосредоточена на удовлетворении нужд и потребностей клиентов и партнеров банка. На сегодняшний день именно коммерческие банки являются финансовыми учреждениями, которые в наибольшей степени готовы сотрудничать с физическими, а также юридическими лицами.

Это объясняется главным образом наличием у коммерческих банков определенного практического опыта работы в разных секторах рынка финансов.

Оказание комплекса банковских услуг – это один из видов профессиональной деятельности коммерческих банков и кредитные учреждения самостоятельно добиваются поставленных экономических целей, удовлетворяя максимально возможное количество запросов потребителей с учетом и в соответствии с банковским законодательством.

Одним из важнейших элементов маркетинговой стратегии банка является формирование и поддержка долгосрочных, доверительных отношений с клиентами и партнерами банка в целях повышения уровня их лояльности к банку.

Остановимся более подробно на определении «программы лояльности», которая представляет собой специально разработанную систему бонусов и поощрений для клиента банка, формирующую повышенный уровень лояльности, помогающую удерживать клиента, увеличивающую вероятность повторного приобретения услуги клиентом. Следует учитывать определенную степень недоверия россиян к банкам, что преодолимо путем использования так называемого «сарафанного радио», позволяющего на основе положительных отзывов знакомых и родственников сформировать предпосылки для обращения потенциальных клиентов именно в этот банк. Следовательно, очевидной текущей задачей маркетинговых стратегий банков должна быть разработка и внедрение программы лояльности, которая в течение продолжительного времени отвечает всем потребностям клиента, увеличивая шансы на то, что клиент будет советовать данный банк своим друзьям, коллегам и родственникам. Иными словами, доступность и выгодность условий программы для удержания клиента в банке представляет собой один из главных факторов привлечения новых долгосрочных партнеров в банк. Важными факторами также выступают обеспечение качественного сервисного обслуживания и непрерывная

работа технической поддержки, что исключит возможность перехода клиента в другой банк и увеличит общее количество клиентов.

Для создания программы лояльности банкам необходимо проведение анализа потребительского спроса и описание целевых групп (клиентов). Структура данного анализа включает следующие элементы:

- определение сегментов – групп клиентов, обладающих похожими потребностями, желаниями и возможностями;
- исследование мотивации – движущей силы, активизирующей поведение клиентов;
- формирование метрик потребностей – качественных и количественных показателей недостатка (нужды в чем-то) у клиентов;
- определение особенностей ментальности (этническая и религиозная структура клиентов, традиции и культурные ценности, нравственная атмосфера в обществе, моральные нормы в обществе). Например, исламский банкинг как сфера маркетинговой деятельности содержит ряд запретов и ограничений, тесно связанных с нормами этики и морали шариата. Например, запрет на выплату процентов (риба) на кредит; запрет на сделки с условиями неопределенности (гарар); запрет на финансирование точно определенных секторов экономики, таких как игровой бизнес, производство свинины, алкогольной продукции и другие ограничения [2];
- формирование портрета клиента (аватары). Шаблон портрета клиента содержит некоторые нюансы, определяемые отраслевыми особенностями, однако обычно они включают:
 - социально-демографические характеристики: пол, возраст, образование, регион проживания, социальное положение, доход;
 - описание жизненной позиции клиента, его цели, ценности и страхи, вещи/люди/услуги, которые делают его счастливым;
 - образ жизни клиента, как организован быт, где проводит время (онлайн и офлайн), досуг и хобби;
 - привычки: какими банковскими устройствами

- пользуется, к каким каналам обращается при поиске товара/услуги, в какое время чаще всего находится онлайн, частота покупок;
- кто принимает решение о покупке, что влияет на принятие решения, как часто приобретает банковский товар или услугу; принципы, которыми руководствуется при выборе продавца.

В настоящее время банками разработано большое количество уникальных программ лояльности, которые отличаются друг от друга, потому что каждый банк разрабатывает бонусную программу, которая является комфортной только для его клиентов. Например, Уральский банк реконструкции и развития (УБРиР) предлагает своим партнерам на выбор 16 разных позиций для выгодного получения ежемесячного cash-back. В этой системе отсутствует не предусмотренный выбор, что позволяет банку привлечь большее количество клиентов. Существует также комплекс программ, например, «Яндекс + Тинькофф», индивидуальность которых заключается во взаимовыгодном использовании отдельных бонусов компании, при использовании которых получают взаимную выгоду как Яндекс компания, так и Тинькофф банк.

Одним из самых главных финансовых расходов в любом банке является привлечение потенциального клиента, в том числе расходы, связанные с рекламой. Например, маркетинговый бюджет на рекламу у Сбербанка России в 2019 году составил 3,8 млрд рублей, а в 2023 году уже 13,9 млрд рублей [1], что является прямым подтверждением эффективности проводимых рекламных мероприятий.

Многие банки в соответствии с действующей программой лояльности предлагают получение определенных бонусов, устанавливают процент бонусных вознаграждений, используются беспроцентное обслуживание, а клиенты взамен дают банку рекомендации или участвуют в программах «приведи друга». Самостоятельное использование данных предложений или в комплексе с другими обеспечивает значимый приток новых клиентов. Данные преимущества позволяют не только удерживать потребителя, но

и снижают себестоимость вложений в привлечение новых потребителей.

Клиент уверен, что реализует собственные денежные средства, совершая ту или иную покупку, но в определенных ситуациях на эти средства банком начисляются проценты, при этом между сторонами не всегда предусмотрено заключение договора. Как правило, за проведение текущих операций по картам клиента банком взывается определенный комиссионный процент в размере 1–2%. Для стимулирования клиентов к тому, чтобы тратить больше средств на определенные покупки (увеличивая свою прибыль), банк распределяет эти проценты между собой и потребителем. В большинстве случаев по распространённым программам лояльности утверждена определенная сумма, при достижении которой возможно использование дополнительной выгоды в виде бонусного начисления для действующего клиента банка.

Эффективность программ лояльности не только способствует повышению показателей прибыли, но и позволяет отфильтровывать низкодоходных потребителей, не имеющих возможности обеспечивать банку высокий доход.

В качестве этапа, предваряющего разработку маркетинговой стратегии, в банках должны быть проведены исследования макросреды, в которой они осуществляют свою деятельность. В качестве методологического инструмента обычно выступает PEST-анализ, позволяющий оценить воздействие политических, экономических, социокультурных и технологических факторов. Дальнейшие исследования связаны с проведением стратегического анализа возможностей и угроз, а также сильных и слабых сторон банковской организации.

Следующим шагом в анализе является разработка стратегического профиля конкурентоспособности, который указывает не только на уровень конкурентоспособности услуг банка, но и на уровень конкурентоспособности самого банка через определенные организационные факторы. В статье в качестве объекта исследования был

использован АО «Точка банк», а стратегический конкурентный профиль был построен не только для данного банка, но и для его прямых конкурентов. В качестве экспертов выступали сотруд-

ники банков, которые выставили баллы (от 0 до 5) по каждому фактору конкурентоспособности.

Анализ стратегического конкурентного профиля представлен в таблице 1.

Таблица 1. Стратегический конкурентный профиль АО «Точка банк» и прямых конкурентов.

Факторы конкурентоспособности	АО «Точка банк»	Банк «Тинькофф»	АО «КБ «Модульбанк»
Предложение			
Ассортиментный перечень	3	5	3
Гибкость ценовой политики	3	3	3
Престиж торговой марки	0	0	0
Уровень качества	1	3	1
Уровень обслуживания	0	0	0
Требования к качеству услуг	0	0	0
Уникальность предложения	0	0	0
Наличие лицензий, сертификатов	0	0	0
Цена			
Продажная	3	5	1
Процентная скидка	1	3	1
Сроки платежа	3	5	3
Условия финансирования	1	1	1
Каналы сбыта			
Стационарные	5	5	5
Мобильные	3	3	1
Продвижение на рынках сбыта			
Реклама или иные маркетинговые коммуникации	3	5	3
Стимулирование покупателей	5	5	3
Дисконтные программы	5	5	1
Кобрендинговые программы	0	5	3
Личные продажи	5	5	3
Уровень подготовки сбытового персонала	5	5	3
Система мотивации персонала	5	5	3
Итого, общая сумма баллов	51	68	38

Источник: составлено авторами.

Оценка конкурентоспособности АО «Точка банк» и прямых конкурентов по сумме баллов приведена на рисунке 1.

Оценка стратегического конкурентного профиля была основана на влиянии четырех основных

факторов, присущих массовым рынкам: предложение, цена, каналы распределения и продвижение. Каждый фактор оценивался по следующей системе критериев:

– 5 баллов – полное использование/владение

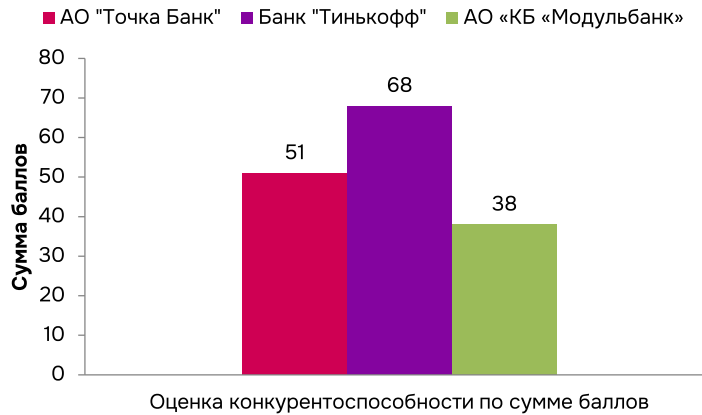


Рис. 1. Оценка конкурентоспособности АО «Точка банк» и прямых конкурентов по сумме баллов. Источник: составлено авторами.

- фактором,
- 3 балла – частичное использование/владение фактором,
- 1 балл – минимальное использование/владение фактором;
- 0 баллов – отсутствие фактора в деятельности компании.

Каждый из представленных факторов следует рассмотреть более подробно.

Предложение. Данный фактор является ведущим для Банка «Тинькофф» в связи с тем, что у него самый большой спектр услуг. Ни один из конкурентов не обладает престижем торговой марки, сформированными внутренними требованиями к качеству услуг, уникальностью предложения. Кроме этого совершенствования продукта не ведется, инновационная активность отсутствует. Стоит также отметить, что ни один из представленных в анализе банков не имеет адекватных отзывов от целевой аудитории, поэтому уровень послепродажного обслуживания равен нулю.

Банк «Тинькофф» также является ценовым лидером, поскольку имеет минимальную цену на свои услуги, предлагает скидки и срок торгового кредита от 60 до 180 дней. АО «КБ «Модульбанк», предлагает средние цены, скидки не более 5-10% и срок торгового кредита от 30 до 90 дней.

АО «КБ «Модульбанк» лидирует в области стимулирования сбыта, поскольку в полной мере использует все инструменты продвижения и маркетинговых коммуникаций (в пределах собственных возможностей). АО «КБ «Модульбанк» занимает твердое второе место, поскольку не использует кобрендинговые программы.

Тем самым подтверждая вывод о том, что конкурентная позиция АО «Точка банк» в настоящее время может быть определена как следующий лидер в ближайшем конкурентном окружении. Очевидно, что исследуемый банк может укрепить свои позиции за счет более слабого конкурента МодульБанк и в будущем, когда он укрепит свои позиции, он сможет вытеснить с рынка своего более сильного конкурента Тинькофф Банк.

Однако, последнее будет возможно при накоплении лидерского потенциала АО «Точка банк», в настоящее время возможностей и условий для вытеснения с рынка более сильного конкурента не имеется.

Следующим элементом маркетинговой стратегии банка выступает анализ эффективности управления взаимоотношениями банка с клиентами и партнерами.

АО «Точка банк» имеет наименьшую сегментацию, которую обычно имеют банки. Банк различает: микро-, малые, средние и крупные пред-

приятия. Существует отдельный сегмент для оборонно-промышленного комплекса, агробизнеса, регионального государственного сектора, крупных предприятий, финансовых институтов и государственных учреждений.

Кредиты, депозиты или другие транзакционные статьи могут быть неодинаковыми для этих направлений бизнеса. Таким образом, каждый банковский продукт является уникальным предложением, которое создает банк под всех клиентов.

Блок сегментации корпоративных клиентов включает в себя три области. Первая – «Работа с клиентами», на основе которой осуществляется построение коммуникаций и деловых отношений банка и крупнейших холдингов, где выручка превышает 15 млрд рублей.

Вторая – вертикали продуктов, которые формируются в зависимости от глобальных рынков или других факторов, например, возможности конвертации валют, что позволяет минимизировать определенные риски и получить дополнительные выгоды по активам банка.

В качестве основного продуктового направления стоит отметить корреспондентское торговое финансирование, использование которого возможно в связи с наличием (в настоящих условиях с сокращением) международных рынков капитала и аккредитивов.

Классификация клиентов банка достаточно разнообразна, так в зависимости от классификационных признаков индивидуумы делятся на:

- потребителей кредитных, операционных, инвестиционных услуг;
- по возрастным категориям (молодежь, люди среднего возраста и пенсионеры);
- по доходности (VIP-клиенты, клиенты среднего класса);
- по географическому признаку (например, минимальные суммы кредитов и депозитов установлены для Москвы и выше, чем в других регионах);
- клиенты, получающие зарплату через банк;

- клиенты, получающие пенсию через банк;
- клиенты, получающие услуги через автоматические устройства и через фактический контакт с сотрудниками банка;
- активных и неактивных клиентов;
- по поведенческому критерию (самый технологичный или самый консервативный).

Для каждой категории клиентов АО «Точка банк» разрабатывает свои программы, услуги, скидки, бонусы и т. д.

Для достижения цели клиентоориентированного комплексного банковского обслуживания необходимо ранжировать клиентов – юридических лиц, поскольку клиентоориентированность – это не только выгоды для самого клиента, но и выгоды для исследуемого коммерческого банка. С этой точки зрения, необходимо определить клиентов, наиболее заинтересованных в комплексных банковских услугах и ранжировать их по уровню дохода. Классификация юридических лиц при клиентоориентированном комплексном банковском обслуживании в АО «Точка банк» приведена в таблице 2.

При формировании постоянной базы клиентов банка появляется возможность для разработки и применения индивидуального подхода, направленного на привлечение новых партнеров. Выгодой для юридических лиц является обеспечение комплексной системы услуг и качественное обслуживание для бесперебойной работы и переводов предпринимателей на онлайн платформе АО «Точка банк».

Повышение качества обслуживания и общее усовершенствование системы банковской работы в АО «Точка банк» можно осуществлять за счет клиентоориентированной и инновационной составляющей. В рамках первого направления должна быть сформирована принципиальная структурно-логическая схема ведения банковского обслуживания по сегменту юридических лиц с выделением основополагающих принципов удержания высокодоходных клиентов, их ранжирования, создания алгоритма их привлечения и мер закрепления в системе комплексно-

Таблица 2. Классификация юридических лиц при клиентоориентированном комплексном банковском обслуживании в АО «Точка банк».

Классификационный признак	Вид клиента – юридического лица
1. В зависимости от степени заинтересованности юридического лица в банковском обслуживании	1.1. Потребители, совершающие разовые покупки 1.2. Постоянные клиенты, совершающие стандартные, систематические покупки банковских услуг 1.3. Постоянные клиенты, совершающие систематические покупки банковских услуг и периодически докупающие дополнительные предлагаемые продукты 1.4. VIP клиенты
2. В зависимости от уровня доходов юридического лица	2.1. Клиенты с низкими финансовыми доходами используемы на непосредственное потребление в полной мере 2.2. Клиенты со средним доходом. Способные к накоплениям и использованию банковских продуктов по средствам использования кредитных операций 2.3. Клиенты имеющие высокий доход

Источник: составлено авторами.

го банковского обслуживания, а также с определением основных рисков.

В инновационном аспекте может быть предложено использование интеграции финансовых, организационно-экономических и технологических мер. К финансовым инновациям можно отнести применение банковских продуктов в новых

сегментах; управление денежными средствами с помощью цифровых технологий; предоставление услуг финансового посредничества; использование новых продуктов на рынке ссудного капитала. Качественное улучшение существующих продуктов также связано с созданием банковской инновации.

Библиографический список

1. Крупнейшие рекламодатели увеличили траты на продвижение на ТВ, радио и в печати / Деловой Петербург. – 2023. – URL: <https://www.dp.ru/a/2023/10/19/krupnejshie-reklamodateli-usilili>.
2. Хаддад Б. Разработка маркетинговых стратегий исламских банков // Экономика. Бизнес. Банки. – 2022. – 1 (63). – С. 105–113.