

С.В. Климов, Е.С. Климова

Белорусско-Российский университет, klimov_sergey@tut.by

Многие белорусские банки выпускают большой ассортимент продуктов и услуг, но немногие задумываются о стратегии банка. Как и чем определены границы компании, правильность действия менеджмента.

Для понимания того каким путем будет двигаться банк, необходимо четко сформулировать цели и задачи.

Только после этого может быть разработана стратегия достижения цели.

Еще в 90-х годах американские ученые Р. Каплан и Д. Нортон исследовали действие систем измерения результатов хозяйственной деятельности крупных компаний. Результаты исследований привели к формированию концепции сбалансированной системы показателей, основанную на причинно-следственных связях между стратегическими целями, отражающими их параметрами и факторами получения планируемых результатов. Она складывается из четырёх составляющих - финансовой, клиентской, внутренних бизнес-процессов, обучения и развития персонала, цели и задачи которых отражаются финансовыми и нефинансовыми показателями.

Для достижения данной цели необходимы четко отлаженные и настроенные на целевые сегменты процессы и процедуры обслуживания клиентов и удовлетворения их запросов, а также, конечно, подготовленный персонал.

Система позволяет увязать стратегию с оперативным бизнесом. Для инновационных компаний она служит средством стратегического управления на долгосрочной основе.

Руководство должно четко обозначить тот сегмент рынка, на котором намеревается вести конкурентную борьбу за клиента.

В качестве стратегических целей можно выбрать:

- рост доходов;
- производительность;
- увеличение кредитного портфеля;
- завоевание доли рынка;
- увеличение доходности кредитного портфеля
- повышение имиджа банка и т.д.

С финансовой стороны можно поставить такие задачи как:

- Увеличить рентабельность
- Расширить структуру доходов
- Рост доходов
- Сократить издержки
- Изменение издержек обслуживания.

При клиентоориентированном подходе задачами могут быть:

- увеличение степени удовлетворенности клиентов за счет расширения ассортимента услуг и повышения уровня обслуживания;
- доля сегмента рынка;
- увеличение степени удовлетворенности клиента после обслуживания;
- сохранения клиентской базы.

Стратегическая составляющая внутренних бизнес-процессов определяет виды деятельности, наиболее важные для достижения целей потребителей и акционеров.

Возможность создавать новые финансовые продукты для целевых потребителей определяется долей дохода от продажи этих продуктов, а способность поставлять их через оптимальные каналы распределения - долей совершенных операций от сделок по другим каналам.

Формулируя составляющую внутренних бизнес-процессов, менеджеры определяют наиболее важные виды деятельности, которые необходимо усовершенствовать, чтобы удовлетворить запросы и потребности акционеров и клиентов целевого сегмента рынка.

Составляющая обучения и развития – это составляющая определения факторов, способствующих повышению эффективности персонала для успешной реализации роста доходов:

- возможности работника;
- возможности информационных систем;
- мотивация, делегирование полномочий, соответствие личных целей корпоративным.

" Отдел по работе с клиентами " должен уметь:

- "слушать и говорить" с настоящими и будущими клиентами;
- обладать знаниями непроизвольного вовлечения клиентов;
- быть тонкими психологами, которые умеют убеждать человека в необходимости принятия правильного решения приобретения необходимых им продуктов и услуг.

Имея подробную информацию, служащий банка мог бы предложить более широкий спектр услуг:

- широкий спектр продуктовой линейки банка;
- кредит без переплаты;
- кредитную карту;
- страховые услуги и т.д.

Однако, для этого необходимо обучить служащих, непосредственно общающихся с клиентами, чтобы они могли не просто отвечать на вопросы, а научились вести беседу, в которой могли бы предлагать новые услуги и давать квалифицированные советы.

Возрастание требовательности клиента, борьба за внимание, приводит к тотальной конкуренции. Именно поэтому без маркетинговой стратегии не обойтись. Маркетинговая стратегия - разрабатывается так, чтобы действовать на восприятие потребителей, используя для этого все необходимые рычаги.

Для эффективного управления маркетинговыми усилиями банку необходимо знать весь спектр запросов потребителей и уметь классифицировать их в однородные "группы", на которые можно было бы устремить целенаправленные действия. Концепция целевой сегментации рынка (выделение целевых групп потребителей) - это краеугольный камень маркетинговой стратегии. Поняв запросы потребителей, банк может принять целый комплекс мер, рассчитанных на содержательную и эффективную работу с ними.

Для того чтобы оценить результативность усилий банка в области маркетинга, можно начать с двух простых вопросов.

Насколько хорошо ваш банк представляет себе своих потребителей, и их группы ?

В какой мере маркетинговая деятельность вашего банка нацелена на завоевание лояльности соответствующих групп потребителей ?

Основным показателем успешности усилий в области маркетинга служит способность завоевать расположение и лояльность ключевых групп пользователей. Лояльность клиентов всегда тесно связана с прибыльностью в сфере услуг и промышленности.

"Управление розничных продаж" - является важным звеном, от которого зависит, какой продукт вы будете продавать и какие отделы для дальнейшего обслуживания клиентов будут созданы в вашем банке.

Главным аспектом клиентской составляющей на предложение полного спектра финансовых продуктов и услуг целевому сегменту потребительского рынка является расширение ассортимента и повышение уровня обслуживания, а целевыми показателями:

- количество и качество выпущенных продуктов;
- коэффициент использования продуктов;
- темп роста клиентской базы;
- индекс лояльности.

Реализация стратегии начинается с процесса обучения людей.

При реализации стратегии развития программное обеспечение не входит в число главных проблем. Тем не менее сбор, оценка и анализ данных играет здесь большую роль. Поэтому сегодня ведущие компании по разработкам и производству компьютерных программ работают над созданием соответствующего специального программного обеспечения.

Конкуренция на рынке розничного кредитования становится жестче с каждым месяцем и от того, насколько скурпулезно «топ-менеджмент» подойдет к разработке и реализации стратегии развития банка и будут зависеть результаты ее внедрения.