

Кафедра Маркетинга и коммерции ВГУЭС

**Кметь Елена Борисовна**

К.Э.Н., доцент

# Тема 4. Стратегическое и оперативное планирование в финансово-кредитном учреждении

Дисциплина

«Маркетинг в финансово-кредитных учреждениях»

# СОДЕРЖАНИЕ ТЕМЫ

Ключевые понятия

Учебный материал:

4.1. Стратегическое планирование маркетинговой деятельности

4.2. Шаг 1. Подготовительный этап

4.3. Шаг 2. Заявление об образе, миссии и ценностях банка

4.4. Шаг 3. Ситуационный анализ

4.5. Шаг 4. Определение целей

4.6. Шаг 5. Разработка маркетинговой стратегии

Вопросы для самопроверки

Рекомендованная литература

# КЛЮЧЕВЫЕ ПОНЯТИЯ

Заявление об образе банка

Миссия

Ценности банка

Ситуационный анализ

SWOT-анализ

Конкурентное преимущество

Базовые стратегии развития

Стратегии роста

Стратегии удержания

Стратегии ухода

Пациенты

Эксплеренты



# 4.1. Стратегическое планирование маркетинговой деятельности



# НЕОБХОДИМОСТЬ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ БАНКА

Стратегический план рассчитан на 3-5 лет, оперативный план - на год или до года.

**Стратегический план дает ответы на следующие вопросы:**

- В какой среде действует банк
- Кто является конкурентом банка
- Каковы сильные и слабые стороны конкурентов и перспективы из развития
- Какие действия нужно предпринять руководству банка в ближайшей и более удаленной перспективе, чтобы достичь поставленных целей?

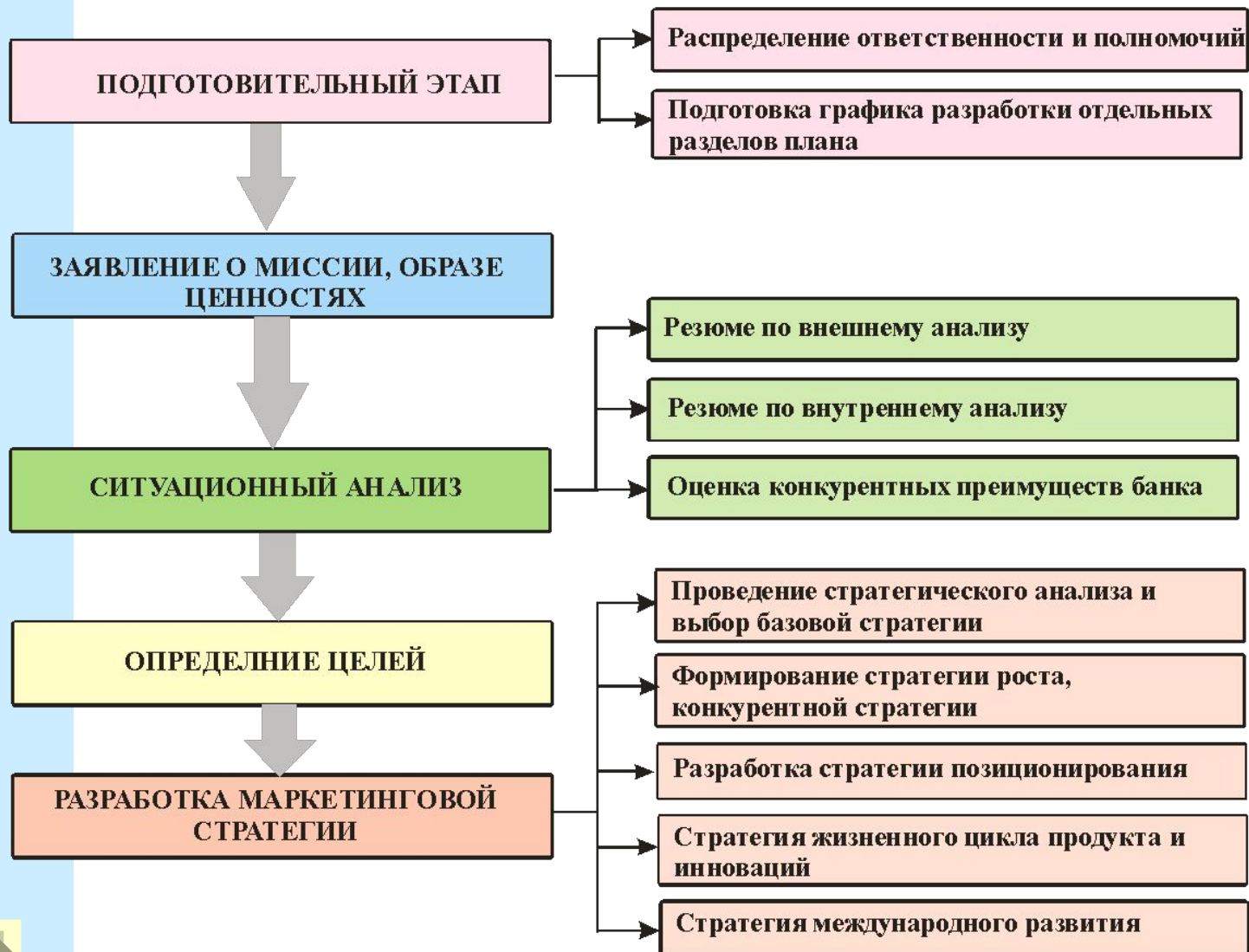


# ПРЕИМУЩЕСТВА СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ

- Образуется информационная база, позволяющая выработать план действий и гибкого реагирования на изменения внешней среды.
- Создаются условия для решения ряда финансовых проблем: оптимизация прибыли, повышение рентабельности, увеличение размера собственного капитала и рыночной стоимости банка
- Расширяется или стабилизируется рыночная доля за счет выбора перспективных групп клиентов
- Повышается эффективность управления активами и пассивами банка
- Своевременное выявление тревожных симптомов в деятельности банка и их разрешение.



# ЭТАПЫ РАЗРАБОТКИ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНА МАРКЕТИНГА ДЛЯ БАНКА



## 4.2. Шаг 1. Подготовительный этап





# ПОДГОТОВИТЕЛЬНЫЙ ЭТАП

Вначале руководству необходимо выработать общий подход к осуществлению стратегического планирования. На данном этапе разделяют функции ответственность между разными уровнями управления, определяют сроки формирования отдельных разделов плана и ответственных за их разработку, составляют график планирования, представленный в таблице 1.

Таблица 1 – График подготовки отдельных разделов плана маркетинга

Сроки	Мероприятия	Ответственные	Примечания
Июль-август	•Сбор и анализ информации для осуществления ситуационного анализа,	Отдел маркетинга, отдел развития	Использовать умения, знания и информацию всех подразделений
Июль-август	•Привлечение консультантов, создание плановой комиссии и т.д.	Кадровая служба	Использовать умения, знания и информацию всех подразделений



## 4.3. Шаг 2. Заявление об образе, миссии и ценностях



# ЗАЯВЛЕНИЕ О МИССИИ, ОБРАЗЕ И ЦЕННОСТЯХ

Сначала формируется заявление об образе банка. На этом этапе руководство банка должно в общих чертах описать свою будущую деятельность и перспективы, т.е. сформулировать заявление о миссии, образе и ценностях.

**Миссия** – это совокупность общих установок и принципов, определяющих предназначение и роль предприятия в обществе, взаимоотношения с другими социально-экономическими субъектами.

Содержание миссии определяется исходя из следующего: простота определения, удобная для восприятия форма, наличие четкого ответа на вопрос о том, почему потребители будут покупать продукт данной организации. Основа миссии – удовлетворение запросов потребителей.

Миссия может формулироваться в виде одного, двух предложений и в виде объемного программного заявления руководства, в котором отражаются как характеристики компании, так и возможности согласования ценностей заинтересованных групп.



# ЗАЯВЛЕНИЕ О МИССИИ, ОБРАЗЕ И ЦЕННОСТЯХ

Определяя образ банка, нужно ответить на ряд вопросов:

- Каким должен быть банк и почему
- Как будет развиваться продуктовая линейка банка
- Какой будет организационно-управленческая структура банка, иерархия ценностей
- Каким образом достичь намеченных ориентиров
- Что для этого будет делать высшее руководство, специалисты среднего звена, рядовые сотрудники
- Каковы характеристики будущей клиентуры

Формулировка миссии содержит следующие **элементы**:

- предпринимательская деятельность,
- стратегическое видение,
- конкурентное преимущество,
- основные заинтересованные лица.

Как миссия, так и цели организации разрабатываются высшим звеном руководства, а не отделом маркетинга в процессе маркетингового планирования. Цели маркетинга должны соотноситься с корпоративными целями.



## ЗАЯВЛЕНИЕ ОБ ОБРАЗЕ «ПРИМСОЦБАНКА»

**Приведем пример заявления об образе «Примсоцбанк» из обращения председателя правления Д.Б. Ярового**

Примсоцбанк – универсальный финансовый институт для населения и корпоративного бизнеса. Наша цель – предоставить клиентам максимальный выбор возможностей. Мы стремимся создавать актуальные банковские продукты, которые отвечают потребностям общества. Гибкие условия и индивидуальный подход к клиенту – такова официальная позиция банка.

На сегодняшний день Примсоцбанк имеет 41 точку присутствия в 22 населенных пунктах России. В банке работает более 1000 квалифицированных сотрудников, число которых растет по мере развития филиальной сети. Мы работаем в Приморском, Хабаровском и Камчатском крае, Москве, Санкт-Петербурге, Омской, Челябинской, Иркутской областях.

На 01.01.08 в Банке открыто 17 261 счетов клиентов юридических лиц и 317 904 счетов физических лиц.

Залог успеха нашего банка – в динамичном менеджменте и квалифицированном персонале.



## ЗАЯВЛЕНИЕ ОБ ОБРАЗЕ «ПРИМСОЦБАНКА»

За последние годы Примсоцбанк показывает стабильные темпы роста, превосходящие среднерыночные. По данным агентства [«Росбизнесконсалтинг»](#), из 1100 банков России Примсоцбанк занимает (по состоянию на 01.07.2008 г.):

- 153-е место по величине чистых активов;
- 122-е место по балансовой прибыли;
- 137-е место по кредитному портфелю;
- 96-е место по депозитам физических лиц;
- 34-е место по количеству выданных ипотечных кредитов;
- 86-е место по потребительским кредитам;
- 181-е место по кредитам юридическим лицам.

Приоритетным направлением развития бизнеса остается международная деятельность Банка.

24 мая 2007 года Европейский банк реконструкции и развития (ЕБРР) и Международная финансовая корпорация (МФК), входящая в группу Всемирного банка приобрели 25% акций и вошли в состав акционеров Банка.



## ЗАЯВЛЕНИЕ ОБ ОБРАЗЕ «ПРИМСОЦБАНКА»

Сотрудничество с международными финансовыми структурами представляется очень перспективным для нашего Банка за счет привлечения дополнительных ресурсов в вопросах финансирования предприятий регионов. Вместе с тем, такое сотрудничество накладывает на нас определенные обязательства по соответствию тем стандартам качества, которых придерживаются международные организации.

Мы уже давно работаем с соблюдением самых строгих стандартов. Международная аудиторская фирма Moore Stephens (Лондон) с 1994 г. проводит внешний аудит банка. Для нас это стало доброй традицией.

Мы выражаем признательность всем акционерам, партнерам и клиентам за оказанное доверие и поддержку. Мы надеемся на дальнейшее взаимовыгодное сотрудничество. Особую благодарность выражаем сотрудникам Банка, чей высокий профессионализм и творческое отношение к делу способствует успешному развитию бизнеса.

Привлечь внимание клиента, заслужить его доверие, удовлетворить его потребности – вот основные задачи, на которые направлены усилия всего коллектива «ПримСоцБанка».



# ЗАЯВЛЕНИЕ ОБ ОБРАЗЕ БАНКА «ПРИМОРЬЕ»

**Банк Приморье разместил заявление об образе в принципах обслуживания**

**Принцип ориентации на Клиента.** Ориентация на нужды и запросы Клиента и оперативное реагирование на них, в том числе информирование структурных подразделений Банка о необходимости разработки новых услуг для Клиента.

**Принцип индивидуального обслуживания.** Необходимо индивидуально подходить к каждому Клиенту, особое уважение проявлять к людям старшего возраста, дорожить временем деловых людей, но поддерживать разговор, если Клиент к этому расположен, не отнимая время других посетителей.

**Принцип содействия Клиенту.** Своевременное и полное информирование Клиента об изменениях, улучшениях и возможностях системы обслуживания в Банке. Представление предложений и возможных вариантов обслуживания (профессиональное консультирование). Передача Клиента «по цепочке», а не «по кругу»: если в компетенцию сотрудника не входит решение вопроса, с которым обратился Клиент (по телефону или при непосредственном обращении в Банк), то необходимо не только перенаправить Клиента к конкретному специалисту, но и кратко изложить специалисту суть вопроса и желаемый результат с позиции сотрудника, адресующего Клиента.





# ЗАЯВЛЕНИЕ ОБ ОБРАЗЕ БАНКА «ПРИМОРЬЕ»

**Принцип информированности.** Увеличение собственных знаний о возможностях и особенностях своего Банка и сопутствующих услуг. Предоставление достаточной, необходимой и своевременной информации Клиенту. Обеспечение полноты и доступности информации для Клиента, ее адаптированность для восприятия Клиентом.

**Принцип качества.** Ответственность перед Клиентом за качество предоставляемых услуг, скорость и точность операций. Клиента необходимо обслуживать быстро, но без ошибок, так как Клиент не должен ждать из-за медлительности и невнимательности обслуживающего его сотрудника.

**Принцип профессионализма.** Постоянное повышение своего профессионального мастерства и компетенции. Помощь и наставничество менее опытным сотрудникам Конструктивный подход к разрешению конфликтных ситуаций.

**Принцип командности.** Сотрудничество и взаимопомощь между сотрудниками подразделений при четком и последовательном выполнении нормативных документов. Обеспечение единого подхода к обслуживанию Клиентов. Совокупность общей и индивидуальной ответственности.

**Принцип деловой этики и эстетики.** Знание норм делового этикета и культуры делового костюма, речи и манер. Точность и обязательность. Соблюдение предварительных договоренностей и обещаний. Аккуратность



# ЗАЯВЛЕНИЕ ОБ ОБРАЗЕ ДАЛЬНЕВОСТОЧНОГО БАНКА

**Дальневосточный банк разместил заявление об образе на веб-странице под названием «О банке»**

ОАО «Дальневосточный банк» — ровесник банковской системы России. Сегодня банк занимает первое место среди самостоятельных банков Дальневосточного Федерального округа по размеру собственного капитала, является самым крупным среди финансовых учреждений региона, в том числе по размеру активов. Дальневосточный банк входит в состав межрегиональной банковской группы ОАО «Всероссийский банк развития регионов», основным акционером которой является НК «Роснефть».

По величине кредитного портфеля Дальневосточный банк занимает первое место среди самостоятельных банков ДВФО. Дальневосточный банк — один из крупнейших эмитентов пластиковых карт VISA с широкой сетью банкоматов и пунктов выдачи наличных (с 1995 года банк является членом международной платежной системы VISA International).

Банк имеет все лицензии, предусмотренные для ведения банковского бизнеса в России, является участником государственной программы «Система страхования вкладов». Основу корпоративной клиентской базы составляют как компании малого и среднего бизнеса, так и крупнейшие компании региона, занятые во всех основных отраслях экономики.



# ЗАЯВЛЕНИЕ ОБ ОБРАЗЕ ДАЛЬНЕВОСТОЧНОГО БАНКА

По объему частных сбережений в Приморском крае банк занимает второе место после традиционного лидера розничных банковских услуг — Сбербанк. Дальневосточный банк занимает ведущие позиции практически во всех сегментах банковского бизнеса на Дальнем Востоке России, активно расширяя географию своего присутствия в Сибирском регионе. Банк располагает сетью филиалов в Приморском, Хабаровском, Красноярском крае, Сахалинской и Иркутской области.

Банк имеет долгосрочное сотрудничество с известными расчетными банками США, Японии, Евросоюза, интенсивно развивает деловые отношения с финансовыми структурами стран АТР.

Дальневосточный банк — лидер на рынке банковских услуг Дальнего Востока и готов предоставить полный спектр банковских услуг всем своим клиентам.



# ФОРМИРОВАНИЕ МИССИИ

После того как заявление об образе составлено, руководство формирует миссию, т.е. определяет причину своего существования на рынке.

**Миссия** представляет собой сжатое заявление о роли коммерческого банка и его ключевых целях в перспективе, ориентированной на потребителя.

Миссия должна быть сформулирована предельно четко, восприниматься всеми сотрудниками и клиентами банка. Она разрабатывается на длительный период. Однако течением времени и изменением приоритетов кредитного учреждения, миссия может уточняться.

Миссия определяется следующими элементами:

- историей банка
- предпочтениями собственников и управляющих
- рыночной средой
- ресурсами
- деловыми способностями и возможностями



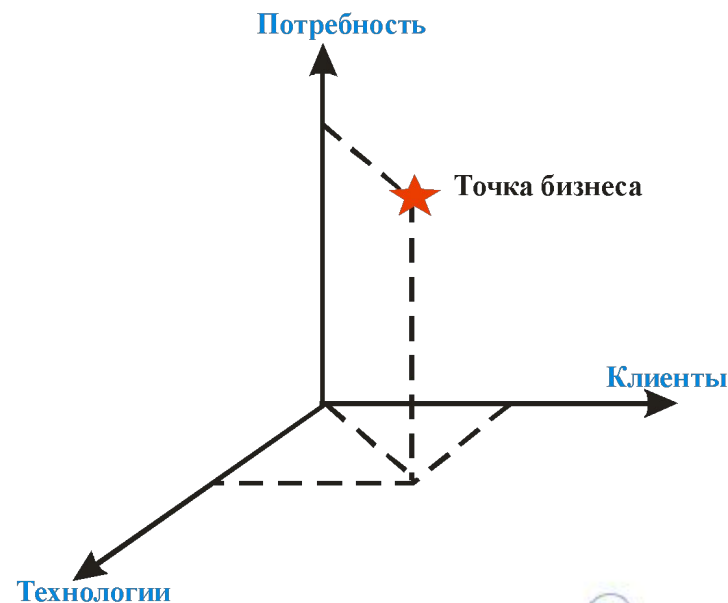
## Модель определения точки бизнеса (базового рынка) по Д. Эйбеллу

Правильно сформулированная миссия позволяет четко очертить сферу предпринимательской деятельности (точку бизнеса). Д. Эйбелл (1980 г.) предложил модель определения **точки бизнеса – целевой аудитории бизнеса**.

В основе этой модели три измерения: клиенты или группы клиентов, потребности, способы удовлетворения потребностей.

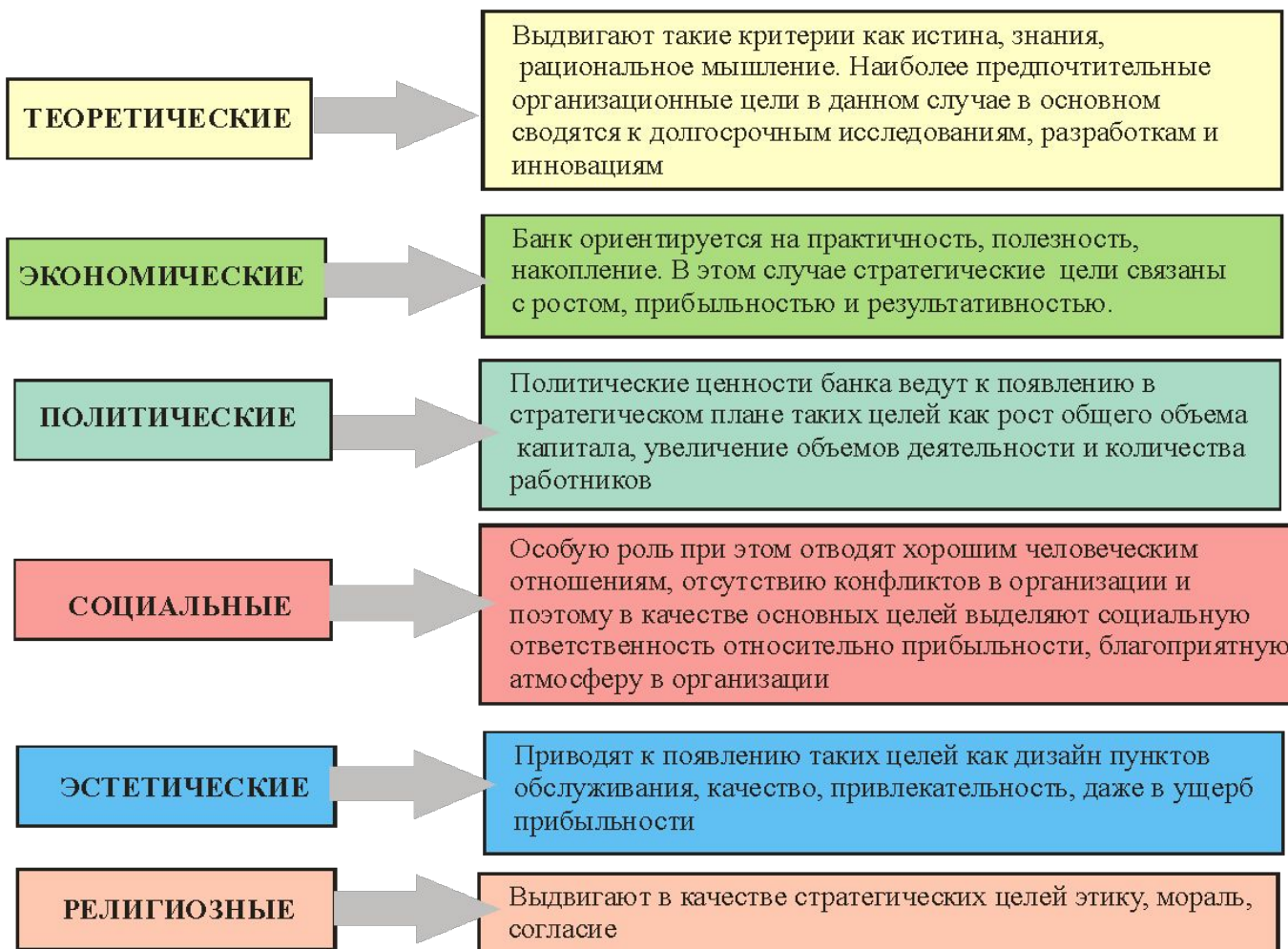
Эти измерения можно преобразовать в вопросы, на которые должен ответить любой банк:

- Что следует удовлетворять?
- Кто получает удовлетворение?
- Как удовлетворяются потребности?



# ФОРМУЛИРОВКА ЦЕННОСТЕЙ БАНКА

В управленческой науке выделяют несколько видов ценностных ориентиров



## 4.4. Шаг.3. Ситуационный анализ





# СИТУАЦИОННЫЙ АНАЛИЗ

Ключевым этапом стратегического планирования является **ситуационный анализ**. Вернее обязательным финалом.

В процессе ситуационного анализа необходимо провести:

- Анализ внешней маркетинговой среды банка;
- Анализ внутренней маркетинговой среды
- Оценка конкурентных преимуществ банка

**Цель** ситуационного анализа – оценить сильные и слабые стороны банка в конкурентной борьбе, и внешние факторы, дающие возможность сделать выводы о перспективах и угрозах. Один из обязательных инструментов – SWOT-анализ.

Ситуационный анализ позволяет:

- **во-первых**, оценить прошлую ситуацию, существующее положение банка, сделать предложения относительно стратегии на перспективу
- **во-вторых**, проанализировать состояние рынка в прошлом, настоящем и определить его потенциал в будущем
- **в-третьих**, выбрать стратегические альтернативы, которые могут лечь в основу будущего стратегического плана.





# СИТУАЦИОННЫЙ АНАЛИЗ

В процессе ситуационного анализа необходимо провести **анализ внешней маркетинговой среды банка.**

**Внешние факторы**, отслеживаемые коммерческим банком при проведении ситуационного анализа:

- Нормативная среда
- Экономика – национальная и мировая экономика
- Конкуренция
- Техника (технологическая среда)
- Социально-культурные факторы
- Политические факторы
- Рынок и конкурентная среда

Можно использовать следующие инструменты для анализа внешней маркетинговой среды:

- Построение профиля внешней среды
- PEST-анализ

# СИТУАЦИОННЫЙ АНАЛИЗ

В процессе изучения внешней среды нужно обратить внимание на **состояние рынка** и провести анализ следующих параметров, сопоставляя их с соответствующими показателями конкурентов:

- Рыночная доля, занимаемая банком и ее изменение в сравнении с соответствующими параметрами конкурентов
- Характеристики банковских продуктов и их особенности в сравнении с продуктами конкурентов
- Размеры и количество банков конкурентов
- Особенности ценовой политики банка и его конкурентов
- Система представлений клиентов о качестве услуг банка и маркетинговой поддержке
- Степень удовлетворения потребностей клиентов банком и его конкурентами
- Характеристика клиентов банка и клиентов конкурентов
- Стратегия конкурентов, сильные и слабые стороны конкурентов и банка
- Имидж банка и его конкурентов
- Характеристика входных и выходных барьеров на данном рынке
- Степень риска, на который идет банк и конкуренты



## РЕЗЮМЕ ПО ВНЕШНЕМУ АНАЛИЗУ

Для обобщения результатов внешнего анализа удобно использовать таблицу

Составляющие факторы	Краткая характеристика составляющих	Оценка перспектив	
		возможность	угроза
1. Нормативная среда 2. Экономика – национальная и мировая экономика 3. Конкуренция 4. Техника (технологическая среда) 5. Социально-культурные факторы 6. Политические факторы 7. Рынок и конкурентная среда			



# СИТУАЦИОННЫЙ АНАЛИЗ

В процессе ситуационного анализа необходимо провести анализ внутренней среды. **Внутренние факторы**, отслеживаемые коммерческим банком при проведении ситуационного анализа:

- Организационная структура
- Маркетинг
- Кадровая политика
- Финансовое состояние
- Круг предоставляемых операций, продуктов и услуг
- Политика банка в различных областях
- МИС, в частности система маркетинговых исследований
- Успехи и неудачи банка

## РЕЗЮМЕ ПО ВНУТРЕННЕМУ АНАЛИЗУ

Для обобщения результатов внутреннего анализа удобно использовать таблицу

Составляющие факторы	Характеристика составляющих		Оценка	
	Анализируемый банк	Конкуренты	Сильная сторона	Слабая сторона
1. Организационная структура				
2. Маркетинг				
3. Кадровая политика				
4. Финансовое состояние				
5. Предоставляемые услуги				
6. Политика банка в различных областях				
7. МИС				
8. Система маркетинговых исследований				
9. Успехи и неудачи банка				



# МАТРИЦА SWOT-АНАЛИЗА

	<b>Возможности</b> (opportunities) 1. 2. 3.	<b>Угрозы</b> (threats) 1. 2. 3.
<b>Сильные стороны</b> (strength) 1. 2. 3.	<b>Поле СИВ</b>	<b>Поле СИУ</b>
<b>Слабые стороны</b> (weaknesses) 1. 2. 3.	<b>Поле СЛВ</b>	<b>Поле СЛУ</b>



# МАТРИЦА SWOT-АНАЛИЗА

Первый квадрат **«Развитие» (Поле СИВ)** показывает, может ли фирма использовать благоприятную ситуацию на рынке для своего развития, достаточно ли у нее ресурсов.

Второй **«Компенсация угроз» (Поле СИУ)** – описывает, есть ли у фирмы возможность приспособляться к рыночным условиям, или как она может, используя свои сильные стороны (компетенции и навыки), противостоять угрозам внешней среды.

Третий квадрат носит название **«Что изменить?» (поле СЛВ)** и показывает, можно ли, используя возможности среды, компенсировать свои слабости.

Наконец, четвертый квадрат **«Проблемный» (поле СЛУ)** представляет собой список стратегических угроз и отвечает на вопрос «Что мешает предприятию развиваться и достигать целей, выявленных в квадрате 4?» В результате SWOT-анализа получают системное описание ситуации.



## 4.5. Шаг 4. Определение целей





# ОПРЕДЕЛЕНИЕ ЦЕЛЕЙ

На следующем этапе выполняется **определение целей**, скорее, их уточнение. Они должны быть конкретными, изменяемость, ориентация во времени, достижимость, непротиворечивость, широкая гласность внутри банка и во внешней среде.

Пример формулировки стратегических целей

*Стратегическая цель 1.* Увеличить размер уставного капитала за 5 лет в 2 раза

*Стратегическая цель 2.* Увеличить рыночную долю на оптовом и розничном рынке за 5 лет на 5 %.

Выводы сделанные на основе стратегического анализа используются для **разработки маркетинговой стратегии.**

При этом определяют *базовую стратегию развития, стратегию роста и конкурентную стратегию, стратегию позиционирования.* Виды стратегий и критерии выбора стратегий те же. Что и в общей теории маркетинга



## 4.6. Шаг 5. Разработка маркетинговой стратегии



# ФОРМИРОВАНИЕ СТРАТЕГИИ

В начале формирования стратегии определяется основное стратегическое направление общих действий компании из трех предлагаемых – **БАЗОВУЮ СТРАТЕГИЮ РАЗВИТИЯ:**

- **Развитие бизнеса** (наступательное)
- **Сохранение существующего положения** (оборонительное)
- **Свертывание деятельности** (уход, ликвидация)

Выбранное стратегическое направление определяет содержание всех последующих стратегий.

**СТРАТЕГИИ РОСТА** четыре и определяются они по матрице И. Ансоффа.

**СТРАТЕГИИ ВЫЖИВАНИЯ** рассматриваются в двух направлениях:

Как долго и какими средствами можно поддерживать существующий объем продаж и долю рынка

Есть ли возможности и необходимость (по состоянию спроса) перехода на другие виды деятельности, т.е. есть ли перспективы у существующего рынка или надо ли искать новые продуктово-рыночные комбинации.

**СТРАТЕГИИ УХОДА** с рынка включают:

- Сбор урожая – фирма распродает товар.
- Стратегия ухода – фирма продает свой бизнес
- Перегруппировка – фирма перестраивает свой бизнес



# МАТРИЦА И. АНСОФФА (1966 г.)

Возможны четыре базовые стратегии роста преимуществ фирмы: *проникновение на рынок; развитие товара; развитие рынка и диверсификация.*

		ТОВАРЫ	
		Существующие товары	Новые товары
РЫНКИ	Существующий рынок	ПРОНИКНОВЕНИЕ НА РЫНОК	РАЗВИТИЕ ПРОДУКЦИИ
	Новые рынки	РАЗВИТИЕ РЫНКА	ДИВЕРСИФИКАЦИЯ

# СТРАТЕГИИ РОСТА

**Проникновение на рынок.** Под проникновением на рынок понимают расширение доли рынка компании при условии продолжения выпуска традиционного для компании товара. Расширение доли рынка возможно в двух случаях:

Рынок является растущим, т.е. растет как число потенциальных потребителей, так и интенсивность их потребления

Предприятие имеет четко выраженное конкурентное преимущество для своих целевых потребителей за счет большей добавленной ценности товара, лучшей системы распределения, большей лояльности потребителей к марке

Для реализации стратегии проникновения (увеличения доли) используют маркетинговые мероприятия, направленные на увеличение частоты потребления. К ним относятся такие действия, как снижение цены, уменьшение веса и формы упаковки, стимулирование новых областей применения продукта и т.д.

Все эти мероприятия могут применяться и в рамках других стратегий, но здесь важен набор целенаправленных действий по удержанию внимания к своему товару уже имеющих потребителей и расширения данной целевой группы.



# СТРАТЕГИИ РОСТА

**Развитие рынка.** В этом случае предприятие исчерпав свои возможности по привлечению и удержанию традиционной группы потребителей, решает предложить свой товар:

Потребителям других географических регионов. Предприятие направляет свои усилия на расширение сети сбыта в других территориях своей страны или планирует заняться экспортом за рубеж.

Другим группам потребителей (расширение числа целевых рынков) на известном географическом рынке, с которыми оно до сих пор не работало. Привлечение новых клиентов предполагает, с одной стороны, исследование их потребностей и предпочтений, а с другой стороны, анализ соответствия товара фирмы выявленным потребностям новых клиентов.

Для успешной реализации данной стратегии необходима соответствующая технологическая база и производственные мощности, требующие лишь небольшую модификацию.



# СТРАТЕГИИ РОСТА

**Развитие товара** – это выпуск нового товара, ориентированного на существующие рынки или целевые группы потребителей. Развитие товара является одной из наиболее значимых стратегий.

Можно выделить следующие направления развития товара:

- Добавление новых потребительских ценностей – модификация товара без изменения базовых свойств товара, развитие квази-качества товара
- Расширение товарной линии
- Разработка новой, более прогрессивной технологии производства товара, например, на основе новых материалов.

Успешное применение данной стратегии во многом обусловлено наличием на предприятии научно-исследовательского опытно-конструкторского подразделения (НИОКР), которое должно ассоциироваться исключительно с наукоемким производствами. Отделы НИОКР должны существовать в разных вариантах на любых предприятиях, так как совершенствование товара и разработка новых товарных видов являются залогом успешной деятельности.



## СТРАТЕГИИ РОСТА

**Диверсификация.** Термин «диверсификация» в рамках выбора стратегии означает, что предприятие решает перейти на совершенно новые для себя виды деятельности как в области товара, так и области целевых рынков. Различают два варианта развития – *связанная* и *несвязанная диверсификация*.

*Связанная диверсификация* определяет такое направление развития, которое существенно отличается от традиционных для фирмы товаров и рынков, но при этом сохраняется отраслевая принадлежность. Возможны две формы: интеграция вперед и интеграция назад.

*Интеграция назад* – это расширение сферы деятельности предприятия в направлении потоков снабжения предприятия. («Ратимир» приобретает свиноферму).

*Интеграция вперед* – расширение деятельности в направлении сбытовых потоков. («Ратимир» открывает сеть фирменных магазинов»). Приведенные виды интеграции получили общее название – *вертикальная интеграция*.





# СТРАТЕГИИ РОСТА

**Горизонтальной интеграцией** называется процесс, направленный на развитие тех видов деятельности, которые дополняют или расширяют существующие виды. Поглощение прямого конкурента или производителя косвенных товаров.

**Несвязанная диверсификация** необходима, если во внешней среде предприятия происходят изменения (например, в технологической или экономической сфере), при которых продолжение прежнего вида деятельности становится невыгодным, тогда предприятию следует искать новые возможности приложения своих сил. Поиски могут проходить в двух направлениях:

1. Использование потенциальных возможностей и ключевых навыков для развития в рамках существующих технологий и рынков. Очень часто эти навыки и компетенции лежат в области менеджмента и носят название единой формулы управления, или единой формулы достижения конкурентного преимущества.

2. Наиболее успешные предприятия постоянно ищут принципиально новые направления развития своей деятельности. Это формирует область инновационной деятельности. В рамках инновационных процессов предприятие ищет уникальные возможности для достижения конкурентного преимущества.



# СТРАТЕГИИ ВЫЖИВАНИЯ И УХОДА

**СТРАТЕГИИ ВЫЖИВАНИЯ** рассматриваются в двух направлениях:

Как долго и какими средствами можно поддерживать существующий объем продаж и долю рынка

Есть ли возможности и необходимость (по состоянию спроса) перехода на другие виды деятельности, т.е. есть ли перспективы у существующего рынка или надо ли искать новые продуктово-рыночные комбинации.

**СТРАТЕГИИ УХОДА** с рынка включают:

- Сбор урожая – фирма распродает товар.
- Стратегия ухода – фирма продает свой бизнес
- Перегруппировка – фирма перестраивает свой бизнес



## СТРАТЕГИИ УХОДА

**Сбор урожая.** Предприятие не инвестирует больше в данный вид деятельности. Причина этого кроется в том, что рынок и товар находятся на стадии спада. Существуют другие способы удовлетворения потребности клиента. Снятие урожая предполагает, что товар будет плавно уходить с рынка, обеспечивая максимально возможную выгодность этого процесса.

**Стратегия ухода** означает полное прекращение деятельности в данной сфере. На практике очень сложно определить момент остановки производства товара (услуги), поскольку сохраняется надежда на то, что может наступить изменение ситуации на рынке и ситуация со спросом улучшится. *Вариант реализации этой стратегии* – продажа акций компании или распродажа основных фондов.

**Перегруппировка** необходима, когда на рынке все еще имеются возможности развития, но у предприятия не хватает ресурсов на продолжение деятельности. Утрачиваются ключевые конкурентные преимущества, хотя базовые опыт и навыки сохранились. В этой ситуации предприятие вынуждено искать варианты сотрудничества с более сильными организациями, привлекать более компетентный менеджмент и возвращать утраченные позиции. Такая стратегия означает структурную (организационную) перестройку деятельности. Если предприятие справляется с этой перестройкой, то его конкурентная устойчивость значительно возрастает.



# КОНКУРЕНТНЫЕ СТРАТЕГИИ

**Цель** – добиться конкурентного преимущества на рынке, создать свою клиентуру (круг лояльных покупателей) либо оборонительные действия для удержания созданного конкурентного преимущества.

## ТИП КОНКУРЕНТНОГО ПРЕИМУЩЕСТВА

ЦЕЛЕВОЙ РЫНОК



# КОНКУРЕНТНЫЕ СТРАТЕГИИ

По мнению М. Портера, существует только три базовых стратегии, которые различаются по целевому рынку (весь рынок или целевой сегмент) и по типу реализуемого конкурентного преимущества (по издержкам или по превосходящим качествам товара):

- *низкоценовое лидерства (доминирование по издержкам)*
- *дифференциация*
- *фокусирование (концентрация)*

Самая большая стратегическая ошибка, по мнению М. Портера, желание «гнаться за всеми зайцами», т.е. использовать все базовые конкурентные стратегии одновременно. Это верный путь к стратегической посредственности, т.к. фирма, пытающаяся использовать все стратегии одновременно, не сможет как следует использовать ни одну из них из-за «встроенных» противоречий.



# КОНКУРЕНТНЫЕ СТРАТЕГИИ

Типы поведения животных  
в экологических нишах 1935 г.  
Биолог Л.Г. Раменский

● **Виоленты**  
(сильные)

● **Пациенты**  
(нишевики)

● **Коммутанты**  
(приспособленцы)

● **Эксплеренты**  
(новаторы)

Звериная классификация фирм  
от вида конкурент. поведения  
швейц. школа Х. Фризевинкель

● Гордые львы

● Слоны

● Бегемоты

● Хитрые лисы

● Серые мыши  
(традиционные и  
клон-мейкеры)

● Ласточки

# ВОПРОСЫ ДЛЯ САМОПРОВЕРКИ

1. Опишите процесс стратегического планирования в коммерческом банке.
2. Опишите внешние факторы, влияющие на деятельность коммерческого банка в России.
3. Охарактеризуйте внутренние факторы, влияющие на перспективы развития коммерческого банка. В России.
4. Как составляется заявление об образе, формулируются ценности и миссия?
5. Приведите пример миссии банков Приморского края.
6. В чем суть ситуационного анализа?
7. Перечислите базовые стратегии развития коммерческого банка и раскройте их содержание.
8. Перечислите стратегии роста коммерческого банка и раскройте их содержание.
9. Какие стратегии позиционирования существуют?
10. Что такое разрыв рыночного сегмента?
11. Как формируются стратегические цели?
12. Какие требования предъявляются к стратегическому плану?
13. Что такое оперативный план маркетинга?
14. Какие разделы включает маркетинговая программа?
15. Как разрабатывается бюджет маркетинга?





## РЕКОМЕНДУЕМАЯ ЛИТЕРАТУРА

1. Владиславлев Д.Н. Энциклопедия банковского маркетинга. – М.: Ось-89, 2006. –256 с.
2. Стефенсон Рой. Маркетинг финансовых услуг / Рой Стефенсон : пер. с англ. – М.: Вершина, 2007. – 256 с.
3. Уткин Э.А. Банковский маркетинг. 2-е изд. – М.: Инфра-М, 1995. – 304 с.
4. Хабаров, Н.Ю. Попова В.И. Банковский маркетинг: Учебное пособие. – М.: Маркет ДС, 2006. – 157 с.
5. Яскевич Е.В. Банковский маркетинг: Уч. пособие – Владивосток, изд-во Дальневосточного института, 2002
6. Яскевич Е.В. Маркетинг в отраслях и сферах деятельности: банковский маркетинг. Учебно-методический комплекс. – Владивосток: Изд-во Дальневост. ун-та, 2006. – 225 с.





# Спасибо за ВНИМАНИЕ

## Использование материалов презентации

Использование данной презентации, может осуществляться только при условии соблюдения требований законов РФ об авторском праве и интеллектуальной собственности, а также с учетом требований настоящего Заявления.

Презентация является собственностью авторов. Разрешается распечатывать копию любой части презентации для личного некоммерческого использования, однако не допускается распечатывать какую-либо часть презентации с любой иной целью или по каким-либо причинам вносить изменения в любую часть презентации. Использование любой части презентации в другом произведении, как в печатной, электронной, так и иной форме, а также использование любой части презентации в другой презентации посредством ссылки или иным образом допускается только после получения письменного согласия авторов.

