

ВНЕДРЕНИЕ СИСТЕМЫ МАРКЕТИНГОВОГО ПЛАНИРОВАНИЯ В РЕГИОНАЛЬНЫХ БАНКАХ

Семенчукова И. Ю. декан ФПК и ПК

**Витебский государственный университет им.
П.М. Машерова**

В условиях конкуренции на региональном рынке банковских услуг особое значение приобретает организация и проведение в банке маркетингового планирования. Однако следует признать, что региональные банки, в большей своей части, еще слабо развивают это направление деятельности. Основная проблема заключается в отсутствии знаний и практических навыков у банковских специалистов для выполнения столь специфических функций. Решение этой проблемы видится в необходимости серьезной проработки вопроса - внедрения системы маркетингового планирования внутри банка, в предложении процесса разработки маркетингового плана и его структуры, адаптированной к банковской системе.

Обоснование необходимости маркетингового планирования

Необходимость осуществления маркетингового планирования на различных уровнях организации от специалистов (персональных менеджеров) до высшего руководства банка вызвана насущной потребностью оценивать старые способы работы, совершенствовать анализ рынков, выявлять новые ниши, определять цели и конкретные задачи для обеспечения конкурентоспособности банка, укрепления завоеванных им позиций.

Маркетинговый план банка - это главный инструмент принятия управленческих решений высшим руководством банка, инструмент поддержки деятельности бизнес-подразделений и филиалов. Он объединяет стратегические, маркетинговые виды деятельности.

Основой маркетингового планирования является стратегический план банка. Но если стратегический план включает перспективные направления развития банка и содержит только общие принципы, общие подходы, то маркетинговый план-маркетинговые стратегии и в деталях подробно описывает тактические мероприятия.

Цель маркетингового планирования заключается в выработке и реализации тактических мероприятий для выполнения количественных и качественных показателей стратегического плана банка по достижению объемов продаж банковских продуктов и услуг.

К задачам маркетингового планирования банка относятся:

разработка маркетинговой стратегии в отношении банковских продуктов, зависящей от их жизненного цикла;

определение маркетинговой стратегии по отношению к клиентским рынкам;

поиск и разработка эффективных направлений маркетинговой деятельности для получения доходов, утвержденных финансовым планом.

Этапы разработки маркетингового плана

Непосредственно процесс разработки общего маркетингового плана банка состоит из трех последовательных этапов:

На первом этапе до начала предстоящего года (в период сентября-октября) для достижения стратегических целей и стратегии развития банка рабочей группой составляется проект маркетингового плана банка: план по юридическим лицам, план по физическим лицам, мастер-план.

Одновременно в этот же период филиалы составляют проекты маркетинговых планов продаж, а бизнес-подразделения проекты продуктовых планов, которые к 1 нояб-

ры направляются в рабочую группу для включения в проект годового маркетингового плана банка.

На втором этапе в срок до 1 декабря рабочая группа представляет проект контрольных показателей объемов продаж общих по банку и в разрезе банковских продуктов в финансовое управление для составления плановой структуры ресурсов, вложений и затрат.

В этот же срок проекты маркетинговых планов по юридическим и физическим лицам направляются управлению стратегического планирования, которое производит экспертизу проектов на предмет совместимости стратегических целей и планируемых маркетинговых мероприятий.

Согласованные управлением стратегического и финансового планирования контрольные показатели и направления маркетинговой деятельности представляются рабочей группе для внесения поправок и формирования содержания общего проекта маркетингового плана. После чего руководитель рабочей группы представляет проект руководству банка для утверждения.

На третьем этапе после утвержденных годовых маркетинговых и финансовых целей, приоритетных направлений маркетинговой деятельности, утвержденный до 1 января маркетинговый план направляется в филиалы и бизнес-подразделения для использования при подготовке планов продаж и продуктовых планов. Если руководство банка внесло корректировки в проект маркетингового плана, то рабочая группа дорабатывает проект и вновь представляет на утверждение.

Оценка и контроль выполнения маркетингового плана – процесс, позволяющий определить, насколько банк и его подразделения достигают утвержденных маркетинговых целей, а также на основе анализа рынка наметить корректирующие мероприятия для выполнения установленных показателей. Процесс состоит из процедуры оценки и контроля выполнения маркетингового плана как внутри структурных подразделений, так и банка в целом: по срокам (месяц, квартал, полугодие, год), выполнению показателей (количественные и качественные цели, объемы продаж, финансовые показатели), уровню ответственности. Контроль за выполнением маркетингового плана целесообразно проводить на нескольких уровнях ответственности:

Первый уровень – сотрудники филиалов и бизнес-подразделений отчитываются перед своими руководителями о результатах выполнения индивидуальных планов, составленных для выполнения мероприятий планов продаж или продуктовых планов.

Второй уровень – руководители подразделений направляют отчеты о результатах достижения маркетинговых целей в службу маркетинга, концентрируясь на состоянии деятельности и отклонениях от плана. Руководитель структурного подразделения по результатам оценки выполнения маркетингового плана за месяц до начала планируемого квартала может инициировать перед службой маркетинга вопрос о внесении изменений в количественные цели продаж на предстоящий квартал. Служба маркетинга на основании предоставленного обоснования изучает объективность и готовит предложения о целесообразности внесения изменений в количественные цели продаж.

Третий уровень служба маркетинга банка ежемесячно на основании отчетов структурных подразделений и аналитической информации подводит итоги и осуществляет контроль за результатами деятельности подразделений по достижению маркетинговых целей, задач, выполнению конкретных мероприятий плана, концентрируясь в основном на отклонениях от плана и их причинах. При этом учитываются значительные изменения ситуации во внешней среде, развитие рынков, конкуренция.