

5. БАНКОВСКИЙ АУДИТ

5.1. СОВРЕМЕННЫЕ АСПЕКТЫ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ БАНКОВ НА РОЗНИЧНОМ РЫНКЕ (Российский и зарубежный опыт)

Королев О.Г., к.э.н., доцент

Финансовая академия при Правительстве РФ

(Продолжение, начало в №1 за 2008 г.)

В статье рассмотрены основные тенденции развития российского и международного розничного рынка банковских продуктов и услуг. На основе анализа развития рынка банковских услуг физическим лицам оцениваются перспективы различных розничных продуктов, представленных сегодня на рынке.

Особое внимание уделено отдельным аспектам практической реализации конкурентных стратегий банков на розничном рынке. Обоснована необходимость отказа от услугуориентированной практики ведения деятельности в пользу построения клиентоориентированной модели бизнеса, где розничный потребитель финансовых услуг является определяющим звеном построенных на доверии отношений между банком и клиентом.

На примерах из практики зарубежных банков показано значение позиционирования бренда банка для укрепления взаимоотношений с клиентами. Обоснована необходимость внедрения систем бренд-менеджмента в отечественных кредитных организациях с целью усиления их конкурентных позиций, формирования лояльности клиентов и повышения эффективности деятельности.

3. ПОЗИЦИОНИРОВАНИЕ БРЕНДА БАНКА В КОНТЕКСТЕ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ ЕГО ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Понятие «бренд»¹ (от англ. brand, означающего клеймо, фабричная, торговая марка, сорт, качество) имеет множество определений в современной экономической литературе.

Так, в словаре «Longman Dictionary of Business English» бренд описывается как торговая марка, имя, комплексное представление о продукте, выделяющее его среди прочих продуктов [48].

Американская маркетинговая ассоциация² (АМА) определяет бренд как название, термин, знак, дизайн, символ или любую другую характеристику, предназначенную для идентификации и отличия товаров или услуг одного продавца от других. Как юридический термин бренда используется торговая марка (trademark). Бренд может идентифицировать один товар, группу товаров или все товары одного продавца. Если термин используется по отношению к компании в целом, то предпочтительным является применение понятия «торговый знак»³.

Термин «торговая марка» существовал в русском языке и был зафиксирован в законодательстве в 1936 году [31]. Под торговой маркой понимался знак предпринятия. С тех пор этот термин в законодательных актах не используется, но сохранился в языке бизнеса.

¹ Использовано одно из двух допускаемых написаний заимствованного слова («бренд» и «брэнд»), поскольку форма «бренд» зафиксирована в «Русском орфографическом словаре» под ред. Лопатникова В.В., изданном Институтом русского языка РАН в 2005 году.

² <http://www.marketingpower.com/>

³ <http://www.marketingpower.com/mg-dictionary.php>

В современном российском законодательстве дается определение товарного знака и знака обслуживания как «обозначений, служащих для индивидуализации товаров, выполняемых работ или оказываемых услуг юридических или физических лиц» [5].

Однако следует признать, что приведенные выше определения больше имеют отношение к юридической трактовке понятий и не отражают сути и значения термина «бренд» в контексте восприятия банковского продукта современным потребителем, а описывают лишь его отдельные составляющие. В них не совсем корректно отражена целевая направленность создания бренда, знака или марки, а именно – не указано, что идентичность и индивидуализация производителя или его товаров осуществляются не как самоцель, а для повышения узнаваемости и формирования определенного образа, имиджа в восприятии потребителей.

Один из ведущих мировых специалистов в области бренд-менеджмента, американский профессор Дэвид Аакер определяет бренд как уникальный набор ассоциаций, который должен возникнуть у потенциального потребителя продукта и включает в себя определенные обещания производителя [8; 40].

Европейский ученый, директор Центра по исследованиям в области бренд-маркетинга в бизнес-школе Бирмингемского университета (Англия) Лесли ди Чернатони характеризует бренд в виде идентифицируемого продукта, сервиса, личности или места, созданного таким образом, что потребитель или покупатель воспринимает уникальную добавленную ценность, которая наилучшим образом отвечает его потребностям [39].

Профессор Калифорнийского университета Дан Герман определяет бренд как ожидание потребителем того специфического переживания, которое обещает продукт, обозначенный брендом [13, с. 36].

Многие современные российские специалисты рассматривают бренд как популярный товарный знак, который обрел известность и завоевал доверие у потребителей благодаря удачным маркетинговым решениям.

Так, некоторые исследователи считают, что бренд – это своего рода торговая марка с устоявшимся имиджем [36], или определяют бренд как успешную торговую или сервисную марку, имеющую высокую репутацию у потребителей [34].

Однако встречаются другие подходы к определению бренда. Так, в публикации Маева И. и Курбановой Д. бренд обозначен как торговая марка плюс определенный набор эмоциональных ощущений, стереотипов [21]. Автор книги «Брендинг: новые технологии в России» Домнин В.Н. определяет бренд в виде целостного образа товара, услуги, страны и т.д. в потребительском сознании [17]. В электронном учебнике «Брендинг» Гусевой О.В. отмечено, что бренд – это не только торговая марка, состоящая из названия, графического изображения (логотипа) и звуковых символов компании или товара. Бренд рассматривается как система, связывающая вместе товар с его характеристиками, торговую марку, ее образ в сознании потребителя, а также концепцию производителя по отношению к своему товару, торговой марке и потребителю [16].

Из приводимых определений следует, что большинство современных авторов оперируют такими понятиями, как сознание, восприятие, воображение, ощущения потреби-

теля. Безусловно, исследования ассоциативных связей, когнитивных процессов и механизмов функционирования человеческой памяти являются областями изучения психологии, педагогики и других наук. Однако представляется необходимым рассмотреть общую схему процесса осуществления потребителем выбора продукта с целью понять механизм формирования его предпочтений и пояснить обоснованность наиболее емкого и современного, с точки зрения автора, определения бренда.

Часто приводимая в специализированной литературе по маркетингу модель поведения потребителя АИДА (AIDA), предложенная в 1913 году Уолтером Дилл Скоттом, расшифровывается как внимание (attention), интерес (interest), желание (desire), действие (action) [27, с. 20]. По другим данным, модель АИДА была предложена американским специалистом по рекламе Элмером Левисом еще в 1896 году⁴. Иногда отдельные составляющие аббревиатуры расшифровывают как осведомленность (awareness), потребность (demand) или решение (decision). Часто в конец аббревиатуры модели AIDA добавляют S, подразумевая удовлетворение (satisfaction), отражающее процесс удержания клиента и превращения его в постоянного потребителя. Модель АИДА представляют как схему поэтапного процесса привлечения внимания потребителя, вызова у него интереса, желания или потребности и стимулирования последующего действия в виде покупки.

На аналогичных принципах строится предложенная в 1967 году модель Робинсона, Фарриса и Винда, представляющая покупку как проблему, в ходе решения которой человек осознает ее, ищет информацию, оценивает альтернативы, принимает решение и делает последующие шаги для приобретения [27, с. 20].

Подобных моделей, объясняющих поведение покупателей, существует достаточно много. Однако они не в достаточной степени учитывают сложность процесса принятия решения современным потребителем, поскольку фактически поведение потребителя зависит от множества не всегда рациональных факторов на разных этапах движения к покупке.

Формулу обращения к потребителю с целью воздействия на его поведение предложил в 1961 году американский маркетолог Россер Ривз в книге «Реальность в рекламе», где описал концепцию уникального торгового предложения (УТП – unique selling proposition, USP) [30]. Согласно концепции УТП для того, чтобы склонить потребителя к покупке, сообщение о товаре должно быть следующим:

- уникальным, т.е. присущим только данному товару и недоступным для повторения;
- торговым, т.е. предложение должно продавать, быть прямо связанным с личными желаниями и потребностями покупателя;
- сильным и четко сформулированным, способным привлечь к товару новых потребителей.

Безусловно, УТП как понятие, определяющее необходимость отличия, дифференциации товаров от других представляет интерес, однако следует принимать во внимание, что эта концепция относится к эпохе мощного экономического роста США после завершения Второй мировой войны, который выразился в резком повышении уровня жизни и уровня потребления. Желания конечных потребителей покупать товары со все более улучшенными потребительскими свойствами стимули-

ровали как развитие технологий производства, так и изменили маркетинговые подходы к их сбыту. Соответственно, концепция УТП была основана на принципе рационального выбора, то есть на возможности совершенствования потребительских качеств товаров или услуг при одновременно существующих неудовлетворенности потребителей предлагаемыми на рынке товарами-аналогами и желании приобретать товары с понимаемыми и ощущаемыми выгодами. В современных условиях массового производства близких по качеству и характеристикам товаров сложно воспользоваться идеями выделения и предложения уникальных функциональных свойств и невозможности повтора особенностей товара конкурентами. В равной степени это утверждение относится и к рынку финансовых услуг.

Поэтому, наряду с концепцией уникального торгового предложения, появились другие подходы к осуществлению воздействия на потребителя, такие, например, как идея позиционирования.

Согласно концепции позиционирования, изложенной в 1981 году Элом Райсом и Джеком Траутом⁵ в книге «Позиционирование: битва за узнаваемость» [29] продукт только тогда может претендовать на успех, когда потребителям объяснено, для чего им нужен данный продукт и в чем его отличие от аналогов. Следовательно, в отличие от УТП, позиционирование акцентирует внимание не столько на отличительных функциональных особенностях продукта от аналогов, сколько на процессе донесения до целевых потребителей выгод, которые следуют из уникальности продукта (рис. 3.1).

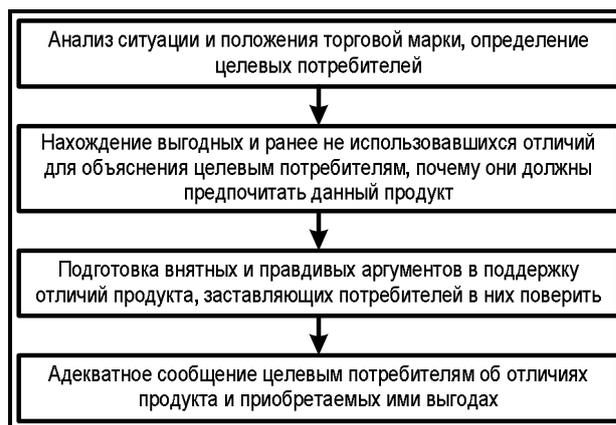


Рис. 3.1. Составляющие успешного позиционирования согласно концепции Дж. Траута

Джек Траут и Эл Райз отмечают, что суть позиционирования наиболее ярко выражается в нескольких словах, которые отличают отдельную марку от любой другой, и чем они эффективнее, тем лучше, поскольку позиционирование заключается в действиях, направленных на то, чтобы марка заняла самое выгодное место в сознании потребителя. Основной принцип позиционирования состоит не в том, чтобы создавать нечто новое и отличное от других, а в манипулировании тем, что уже

⁴ <http://www.rshm.ru/glossary/glossary.php?article=117>

⁵ Джек Траут – основатель и президент маркетинговой консультационной фирмы Trout & Partners с офисами в 22 странах мира, в том числе и в России. В течение 30 лет его клиентами были такие компании как AT&T, Audi, Burger King, General Electric, Holiday Inn, LEGO, Master Card, Intel, IBM, Apple, Procter & Gamble. Является автором множества популярных книг по маркетингу, среди которых «Позиционирование. Битва за узнаваемость», «Маркетинговые войны», «Дифференцируйся или умирай».

живет в умах потребителей, умении использовать уже имеющиеся связи [29; 35].

Подтверждая идеи Д. Траута и Э. Райза, ведущий исследователь в области маркетинга Лондонской бизнес-школы Т. Амблер представляет позиционирование как искусство формирования образа марки в воображении целевой аудитории таким образом, чтобы она как можно более выгодно отличалась от марок конкурентов, для чего используются как реальные, так и воображаемые ее характеристики [9].

Грахам Дж. Хулей называет позиционированием процесс поиска такой рыночной позиции для компании, продукта или услуги, которая будет выгодно отличать ее или его от положения конкурентов. Позиционирование осуществляется в сознании конкретной целевой группы потребителей, для которой создаются и предлагаются преимущества и уникальность, на основе комбинаций реальных характеристик, таких как осязаемые особенности продукта, его цена, каналы распределения, тип и уровень сервиса, и имиджа, т.е. произведенного впечатления от рекламы, стимулирования и так далее. Поэтому решающее значение имеет то, что позиция в перспективе будет определена потребителем, а не компанией [22].

Д. О'Шонесси также понимает под позиционированием описание определенной позиции товара (имиджа, ассоциаций и выгод) по отношению к конкурентам и доведение ее до рыночного сегмента и до сознания потребителей [26].

Все приведенные определения позиционирования известных зарубежных специалистов в области маркетинга основываются на необходимости формирования мнения потребителя о реальных или воспринимаемых особенностях, уникальности продукта, услуги или компании. Иными словами, позиционирование есть процесс создания некоей позиции бренда во внутреннем мире человека.

Однако концепция позиционирования оставляет не до конца решенным вопрос о поиске нужного потребителям аспекта отличия и уникальности. Создатель бренда дает некую сознательную установку потребителям и получает результат в виде позиции в их сознании. Соответственно, если речь идет об обращении к сознательной сфере, то сообщение потребителям должно доносить до них информацию об исключительно рациональных выгодах. Тем не менее, природа человека бинарна, т.е. и рациональна, и эмоциональна одновременно, в связи с чем процесс принятия решения о покупке потребителем носит рационально-эмоциональный характер. К рациональной составляющей относится та мыслительная деятельность, логику которой можно понять и описать, а иррациональная составляющая процесса относится к миру эмоций и к системе ценностей индивида. Следовательно, достижение эффективного воздействия на потребителя возможно при условии симбиоза рациональных и иррациональных аргументов.

Учитывая определенные недостатки концепций АИДА, УТП и позиционирования, представляется, что процесс формирования устойчивого положительного отношения современного потребителя к бренду (продукту, услуге, компании), лежащий в основе формирования лояльности, можно описать в виде следующей схемы. (см. рис. 3.2).

Схема на рис. 3.2 подчеркивает, что позиционирование бренда, основанное и на эмоциональной составляющей, повышает эффективность взаимодействия с

потребителем, вынужденным делать выбор в условиях многообразия продуктов, не обладающих явно выраженными отличиями и легко опознаваемыми выгодами. Изложенный подход не только способен подтолкнуть потребителя к действию, но и дать ощущение удовлетворенности, являющейся неременным условием формирования лояльности. Соответственно, важнейшей установкой позиционирования бренда можно признать управление восприятием потребителя, т.е. возможность изменения отношения к организации и ее продуктам и услугам без изменения их реальной сути.

Рассмотренный процесс формирования устойчивого положительного отношения современного потребителя к компании, ее продуктам и услугам предопределяет необходимые слагаемые современного понимания термина «бренд».

Представляется, что достаточно полным, емким и применимым к современным реалиям отечественного банковского сектора является определение, сформулированное специалистами российско-украинской компании BrandAid⁶: «Бренд – это последовательный набор функциональных, эмоциональных, психологических и социальных обещаний целевому потребителю, которые являются для него уникальными и значимыми и наилучшим образом отвечают его потребностям» [27, с. 35].



Рис. 3.2. Схема формирования отношения потребителя к бренду организации

Приводимое определение содержит ряд важных характеристик бренда как категории, придающих ему индивиду-

⁶ <http://blogbrandaid.com>

альность и формирующих в своей совокупности и различных сочетаниях уникальный образ в восприятии потребителя. К таким характеристикам относятся следующие:

- атрибутивные характеристики, подразумевающие воздействие на целевую аудиторию, что обуславливает необходимость сегментирования потребителей по множеству признаков и выяснение их предпочтений;
- рациональные характеристики, основанные на базовых свойствах предлагаемых продуктов и услуг и их способностях удовлетворять потребности;
- функциональные характеристики, связанные с качеством продуктов и дополнительными, сопровождающими ценами для потребителя, такими как, например, удобство;
- эмоциональные характеристики, предполагающие создание эмоциональной атмосферы вокруг бренда за счет использования ассоциаций с продуктом, услугой, компанией и ситуацией потребления, взаимодействия;
- ценностные характеристики, призванные соотносить бренд и его установки с жизненными ценностями потребителя.

Основываясь на приведенном определении бренда и основных его характеристиках, представляется необходимым определить место и взаимосвязь бренд-менеджмента и банковского маркетинга в системе управления деятельностью банка и его развитием.

В настоящий момент задачи развития многих российских кредитных организаций ориентированы на совершенствование предлагаемых клиентам продуктов, расширение их разнообразия и отладку внутриванковских взаимодействий. В таких условиях маркетинговые стратегии банков, относящиеся к числу функциональных стратегий в рамках их корпоративных стратегий, имеют главной целью повышение эффективности продвижения банковских продуктов и услуг к потребителям (см. рис. 3.3).

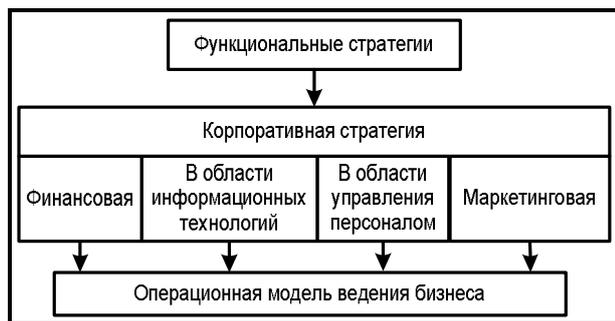


Рис. 3.3. Схема традиционного подхода к определению места маркетинговой стратегии в рамках корпоративной стратегии банка

Подобный подход вполне соответствует пониманию маркетинга как процесса планирования ассортимента и объема выпускаемых продуктов, определения цен, распределения продуктов между выбранными рынками и стимулирования сбыта с тем, чтобы достигнутый при этом обмен разнообразными благами приводил к удовлетворению интересов как производителей, так и потребителей. Данное определение маркетинга практически полностью совпадает с трактовкой, приводимой Американской маркетинговой ассоциацией на ее интернет-сайте в период с 1985 по 2004 год⁷. Ряд российских специалистов [14] также используют указанное определение, поскольку оно основывается на всех элементах концепции маркетингового комплекса 4Р Ф. Котлера (product – продукт, price – цена, place – место / размещение, promotion – продвижение) [20].

⁷ <http://www.marketingpower.com/>

Однако в современных условиях и, в частности, в сфере финансовых услуг слагаемые формулы маркетингового комплекса 4Р приобретают качественно новые признаки. Так, если продукт обладает реальными свойствами и качественными характеристиками, то второе слагаемое – цена – базируется отчасти на потребительской стоимости, во многом зависящей от потребительских предпочтений по отношению к аналогичным продуктам разных производителей. Место или размещение как элемент комплекса маркетинга связано не только с самим продуктом, но по большей части с его имиджем или имиджем организации, его предлагающей. В процессах продвижения продукта, в основном, присутствует не он сам, а информация о нем либо его производителе. Соответственно, по мере последовательного перехода от одного слагаемого формулы 4Р к другому понижается приоритет самого продукта как такового и повышается значение аспектов бренда и его позиционирования.

В 2004 году Американская Маркетинговая Ассоциация изменила определение, представив маркетинг как организационную функцию и набор процессов по созданию, информированию и доставке ценностей потребителям, а также по управлению отношениями с потребителями таким образом, чтобы принести выгоду организации и всем, кто с ней связан⁸.

Следовательно, в новом определении есть следующие особенности.

- Во-первых, маркетинг был признан функцией всей организации, а не отдельного подразделения.
- Во-вторых, дана направленность на использование процессно-ориентированного подхода в маркетинговой деятельности.
- В-третьих, сделан акцент не на продукте и его цене, а на ценности, т.е. признано, что потребитель покупает не продукт, а ценность, в основе которой лежит потребительская стоимость и покупательские предпочтения.
- В-четвертых, отмечено, что маркетинг призван управлять отношениями с потребителями, что говорит о смене приоритетов и переходе от маркетинга, ориентированного на продукт и привлечение новых потребителей, к маркетингу, нацеленному на клиента и формирование его лояльности.
- В-пятых, целью маркетинга названа выгода организации и всех, кто с ней связан. Использование в определении английского термина stakeholders подразумевает, что маркетинг является инструментом согласования интересов потребностей самой организации, ее клиентов, бизнес-партнеров, сотрудников, жителей территорий, на которых ведет деятельность организация, регулирующих органов и государства в целом.

Безусловно, приведенное новое определение маркетинга является более отвечающим современным реалиям и, в частности, в банковской сфере. В некоторых специализированных источниках появилось даже условное разделение маркетинга на традиционный и новый, ориентированный на увеличение стоимости бизнеса, существенную часть которой могут составлять нематериальные активы, включающие бренд организации [15].

Успешное управление банковским брендом влияет на объемы продаж, доходы, процессы формирования и повышения лояльности клиентов, т.е. на способность банковского бизнеса генерировать устойчивые денежные потоки, являясь, таким образом, эффективным инстру-

⁸ «Marketing is an organizational function and a set of processes for creating, communicating, and delivering value to customers and for managing customer relationships in ways that benefit the organization and its stakeholders» (англ.).

ментом увеличения инвестиционной привлекательности кредитной организации. Соответственно, бренд представляет собой нематериальный актив, способный генерировать дополнительные денежные потоки и повышающий капитализацию банка. В связи с этим наиболее перспективной для отечественных банков представляется стратегия бренд-ориентированного маркетинга, базирующаяся на концепции управления взаимоотношениями с клиентами.

Таблица 3.1

УСЛОВИЯ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ТРАДИЦИОННЫХ МАРКЕТИНГОВЫХ ПОДХОДОВ И БРЕНД-ОРИЕНТИРОВАННОГО МАРКЕТИНГА КОММЕРЧЕСКИМИ БАНКАМИ

№	Параметры сравнения	Традиционный маркетинговый подход	Бренд-ориентированный маркетинговый подход
1	Уровень конкуренции	Умеренный или относительно высокий	Высокий или очень высокий
2	Цели банковского бизнеса	Повышение доли рынка, объемов продаж, прибыли	Повышение стоимости бизнеса за счет роста стоимости бренда
3	Концепция маркетинговой деятельности	Продвижение продукта к потребителям	Формирование долгосрочных отношений с потребителями и их лояльности к бренду
4	Критерии эффективности маркетинговой деятельности	Рост числа потребителей, обуславливающий увеличение объемов продаж, доходов	Увеличение количества приверженных потребителей, обуславливающее стабильность доходов и прибыли

Управляемые элементы маркетинговой деятельности в рамках позиционирования бренда банка (4P)	Направленность деятельности
Потребители	Управление взаимоотношениями с целевыми клиентскими сегментами, формирование их лояльности к бренду
Продукты	
Процессы	Оптимизация бизнес-процессов, связанных с обслуживанием клиентов, разработкой и предложением продуктов, соответствующих индивидуальным запросам клиентов
Персонал	Формирование лояльности сотрудников к бренду банка средствами внутреннего маркетинга и брендинга

Управляемые элементы маркетинговой деятельности в рамках позиционирования банковских продуктов и услуг (4P)	Ключевые аспекты характеристик
Продукт	Функции
Цена	Функции + Качество
Размещение	Функции + Качество + Имидж
Продвижение	Функции + Качество + Бренд

Рис. 3.4. Сфера охвата комплекса маркетинга в бренд-ориентированной стратегии

Сравнение условий использования традиционных маркетинговых подходов и бренд-ориентированного маркетинга свидетельствует о том, что тенденции, складывающиеся в отечественном банковском секторе, в скором времени приведут к рассмотрению банками указан-

ной стратегии в качестве альтернативы нынешнему видению их дальнейшего развития (см. табл. 3.1).

Бренд-ориентированная маркетинговая стратегия не противоречит концепции маркетингового комплекса 4P Ф. Котлера, а дополняет его в части включения в компетенцию маркетинга таких важных составляющих современной банковской деятельности как потребители, продукты, процессы и персонал (условно их можно обозначить как 4П по аналогии с элементами концепции Ф. Котлера) (см. рис. 3.4).

Бренд-ориентированная стратегия, базирующаяся на концепции управления взаимоотношениями с клиентами, должна быть положена в основу корпоративной стратегии, построенной по принципу работы с целевыми группами клиентов, на основе которой другие подразделения банка выстраивают политику своей деятельности. В таком случае управление банковским брендом становится инструментом, способным повысить эффективность всех функциональных стратегий банка, в том числе и маркетинговой (рис. 3.5). На основе бренд-ориентированной стратегии формируется долгосрочная программа развития банка, направленная не только на получение прибыли, но и на повышение стоимости бизнеса за счет нематериальных активов в виде бренда и удовлетворенности, лояльности клиентов.

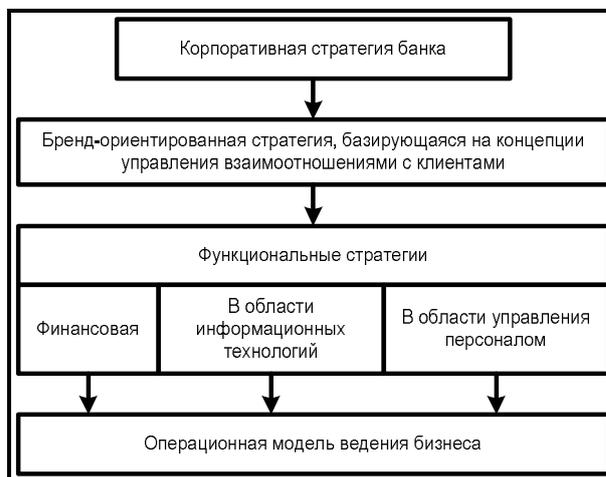


Рис. 3.5. Место бренд-ориентированной стратегии в системе функциональных стратегий коммерческого банка

Представляется, что в случае использования подобного подхода отечественные коммерческие банки смогут связать воедино три важных составляющих эффективной деятельности: стратегию, бренд и модель ведения бизнеса (рис. 3.6).

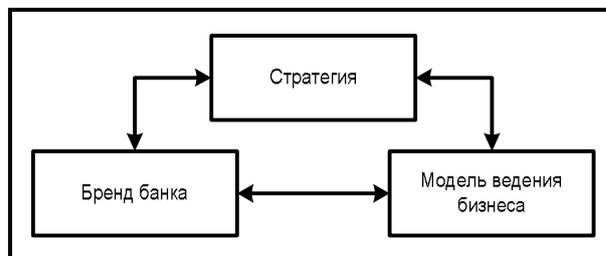


Рис. 3.6. Взаимосвязь ключевых аспектов обеспечения эффективности банковской деятельности

Интеграция элементов бренд-ориентированной банковской деятельности проявляется в их взаимосвязях и взаимодействии (см. рис. 3.7).

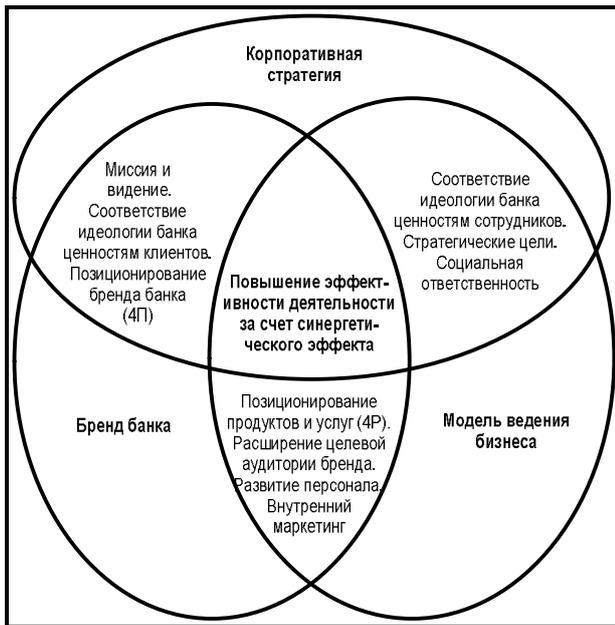


Рис. 3.7. Детализация взаимосвязей элементов бренд-ориентированного подхода к ведению банковской деятельности

До формулирования стратегии банка его владельцами определяется основная идея деятельности в виде миссии, конкретизирующаяся в видении перспектив и путей движения к ним. Эти процессы являются своеобразной проекцией мировоззрения владельцев, в основе которого лежат их личные ценности, определяющие особенности корпоративных ценностей и культуры. При этом под ценностями понимаются не общечеловеческие ценности, а те принципы и основы, на которых владелец строит свой бизнес, и которыми он не поступится ни при каких условиях. Соответственно, ценности каждой персоналии, владельца бизнеса, организации индивидуальны и отличны от других.

Поскольку бренд представляет собой уникальные, значимые для потребителя обещания, то он выступает в качестве инструмента донесения до потребителя корпоративных ценностей организации. И если потребитель находит и осознает соответствие идеологии банка своим человеческим ценностям, то возможен вариант, когда для потребителя область совпадения этих ценностей станет важнее финансовой выгоды во взаимоотношениях с кредитной организацией. Ценности, положенные в основу позиционирования бренда банка, определяют взаимосвязь бренда с его корпоративной стратегией.

Для того чтобы увлечь за собой потребителя, обеспечить высокую оценку бренда и доверие к нему, продавец сам должен быть увлечен своей организацией и ее продуктами. Этого можно достичь средствами внутреннего бренд-ориентированного маркетинга, представляющего собой планомерные действия, направленные на мотивацию и межфункциональную интеграцию сотрудников с целью создания и развития бренд-ориентированного, а значит, и клиентоориентированного персонала.

Суть концепции внутреннего бренд-ориентированного маркетинга заключается в трех взаимодополняющих аспектах.

- Во-первых, качество услуг и продуктов, удовлетворенность клиентов и их отношение к бренду банка зависят от качества работы, удовлетворенности сотрудников и степени их приверженности бренду своего банка.
- Во-вторых, необходима рыночная ориентация персонала, заключающаяся в заинтересованности в выяснении и понимании потребностей клиентов и изучении позиций конкурирующих брендов.
- В-третьих, внутренний маркетинг является способом согласования ценностей и интересов сотрудников с идеологией и целями банка.

Следовательно, для эффективной реализации бренд-ориентированной стратегии обслуживания клиентов необходима интеграция действий подразделений банка и включенность в работу всей команды, а не только отдела маркетинга и управления персоналом. Сила позиции банковского бренда зависит от гибкости, адаптивности и творческой активности всего персонала банка на общекорпоративном уровне. При этом чем жестче и авторитарнее система управления, тем больше она игнорирует явления внешней среды по причине недостаточности либо отсутствия маркетинговых исследований, обратной связи с клиентом, отлаженных внутренних коммуникаций.

Восприятие человека позитивно реагирует не на отдельные разрозненные фрагменты, а на целостную картину объекта. Незавершенность образа вызывает напряжение, завершенность – понимание и уверенность. Когда бренд банка понятен клиентам, целостен и завершен, он вызывает доверие. Поэтому банк, все подразделения которого функционируют в соответствии с заявленными целями бренд-ориентированной стратегии, воспринимается как целостная структура, к которой формируется доверие на бессознательном уровне.

Лежащие в основе корпоративной стратегии цели деятельности банка, формируются на базе сочетания миссии организации и ее идеологии, ценностей. Целями бренд-ориентированной стратегии нельзя признать только максимизацию прибыли банка или увеличение благосостояния его владельцев. Для бренд-ориентированной стратегии необходимым представляется и достижение целей в виде максимизации потребления, выбора потребителей, степени их удовлетворения и качества жизни. Синтез материальных и нематериальных целей банковского бизнеса находит свое воплощение в рациональных, эмоциональных и социальных обещаниях потребителю, которые и представляют собой бренд организации. Появление клиентоориентированных маркетинговых стратегий банков, программ мотивации и укрепления лояльности сотрудников к своим организациям, мероприятий по формированию корпоративных культур позволяют говорить о наступлении этапа смены парадигмы управленческого мышления, когда ведущей идеологией банковского бизнеса становится не получение максимальной прибыли, а отношения с потребителями, сотрудниками и внешним окружением.

При этом в процессе позиционирования брендов под воздействием инструментов маркетинговых коммуникаций, таких как, например, реклама и PR, отчасти формируется мир восприятия современных людей, направляются вкусы, нормы, правила поведения и, в конечном счете, меняется общественное сознание. Следовательно, определение стратегических целей коммерческих банков и путей их достижения должно осуществляться с

учетом осознания последствий своей деятельности от-носительно окружающего мира и принятия публичной социальной ответственности за нее.

В контексте бренд-ориентированной модели ведения банковского бизнеса с учетом необходимости позиционирования банка как социально ответственного и значи-мого института и выработки новых подходов к достиже-нию лояльности клиентов требует пересмотра и более расширенной трактовки само понятие «клиент». Клиент банка в обычном понимании слова – это потребитель, пользующийся банковскими услугами и приобретающий банковские продукты. Однако на рыночные позиции бан-ка оказывают серьезное влияние не только непосред-ственные потребители продуктов и услуг, но и другие виды общественности, такие как банки-корреспонденты, контрагенты и партнеры по бизнесу, инвесторы, акцио-неры, собственный персонал, широкие круги населения, государственные органы, общественные организации. Их лояльность также способствует процветанию банка, и именно поэтому разрабатываются и внедряются PR-программы для формирования прочных связей с раз-личными видами общественности. Это позволяет вклю-чать в сферу влияния бренда банка всю цепочку созда-ния ценности в виде банковского продукта или услуги. Каждая из групп носителей, в чьем сознании присутству-ет бренд, способна внести свой позитивный или нега-тивный вклад в развитие банка. Поэтому необходимо работать и развивать коммуникации с каждым видом целевых аудиторий бренда (табл. 3.2).

Таблица 3.2

**ЦЕЛЕВЫЕ АУДИТОРИИ КОММУНИКАЦИЙ
БАНКОВСКОГО БРЕНДА**

№	Группы целевых аудиторий бренда банка	Внешние	Внутренние	Направленность бренд-коммуникаций
1	Диффузные	Органы надзора и регулирования. Отраслевые ассоциации (АРБ)	Владельцы, собственники. Совет директоров	Предоставление информации
2	Нормативные	Средства масс-медиа. Общественные организации	Группы особых ключевых интересов	
3	Функциональные	Банки-корреспонденты. Инвесторы и кредиторы. Рейтинговые агентства. Бывшие сотрудники	Сотрудники. Топ-менеджмент	Выстраивание отношений
4	Клиентские	Потенциальные клиенты. Бывшие клиенты	Существующие клиенты. Ключевые клиенты	

Чем более интегрирована и последовательна кредит-ная организация в коммуникациях со всеми видами це-левых клиентских аудиторий, тем значительнее влияю-щий на процесс формирования чувства доверия у непо-средственных потребителей банковских услуг синерге-тический эффект информационных потоков как управ-ляемых – в виде маркетинговых коммуникаций, так и неуправляемых – в виде информации от персонала, общественности, средств массовой информации, пред-ставителей власти.

Можно сделать вывод о том, что позиция бренда банка как последовательного набора функциональных, эмоциональных, психологических и социальных обе-щаний целевому потребителю, являющихся для него уникальными, значимыми и наилучшим образом отве-чающими потребностям, определяется суммой множе-ства факторов:

- характеристиками лучшего продукта банка и худшего;
- эффективными рекламными акциями и неудачными;
- заслугами лучшего сотрудника и некомпетентностью худшего;
- впечатлениями от внешнего вида сотрудников фронт-офисов;
- дизайна отделений, ответов колл-центра;
- частными мнениями клиентов и сотрудников о банке и т.д.

Соответственно, полностью контролировать бренд не представляется возможным. Можно только направ-лять его развитие и прилагать усилия к оказанию влияния на его позицию.

В современной практике зарубежных банков сущест-вует много примеров, подтверждающих это заключе-ние, а также свидетельствами о значимости влия-ния на эффективность деятельности банка взаимосвя-занного развития элементов бренд-ориентированной деятельности, находящего свое отражение в форму-лировании и реализации идеологии, сочетающейся с ценностями клиентов и сотрудников и определяющей стратегические цели деятельности, в разработке бренд-ориентированных функциональных стратегий, в способах дифференциации организации, в особен-ностях позиционирования ее продуктов и услуг.

Так, один из крупнейших банков США Wells Fargo⁹, при-знанный по итогам 2005 года изданием Retail Banker International¹⁰ лучшим розничным банком на американском континенте и лучшим банком в сфере многоканальной дистрибуции услуг [32], удерживает прочные лидирую-щие позиции, в частности, на рынке обслуживания со-стоятельных физических лиц (private banking). Помимо традиционных продуктов для указанной категории клиен-тов, банк предоставляет им услуги по уходу за пожилыми людьми, предлагая присмотр, услуги сиделок, покупку лекарств. Причем подобные услуги оказываются не толь-ко самым состоятельным клиентам, но и их родственни-кам, проживающим в других городах и штатах, где у бан-ка есть отделения и филиалы. Руководство банка осоз-нает то, что в условиях высокой конкуренции и динамич-ных изменений ситуации сегментация рынка позволяет определить те потребности и нужды клиентских групп, оптимальный способ удовлетворения которых к моменту его нахождения банком, как правило, уже нельзя при-знать уникальным для потребителя. И для того, чтобы не упустить своих возможностей, необходимо не только хо-рошо представлять себе целевой сегмент и его финан-совые интересы, но и осознавать его жизненные ценно-сти и приоритеты.

Аналогичный, но все же отличный подход использует и один из ведущих в мире банков в сфере обслужива-ния состоятельных частных лиц (private banking) банк Citigroup Inc.¹¹, предоставляющий богатым физическим лицам, помимо индивидуальных инвестиционных и кон-сультационных услуг, так называемые консьерж-сервис (concierge-service) и управление стилем жизни (lifestyle

⁹ <http://www.wellsfargo.com/>

¹⁰ <http://www.vrknowledgebank.com/RetailBankerInternational.php?id=4>

¹¹ <http://www.citigroup.com/>

management), заключающиеся в решении бытовых и профессиональные вопросы по организации и обслуживанию дома и офиса, воспитанию детей, личного отдыха и деловых поездок, начиная от заказа билетов и гостиниц и заканчивая бронированием яхт и самолетов. В банке есть отдельные подразделения и специалисты, оказывающие помощь в защите «социального капитала» богатых семей, заключающуюся в улаживании взаимоотношений родственников и наследников. Оказывается комплексное содействие в создании частных коллекций произведений искусства, начиная от повышения уровня знаний клиента в сфере искусствоведения и заканчивая услугами по уходу, хранению предметов, представлению интересов клиента на аукционах. Частный состоятельный клиент может также воспользоваться услугами банка по управлению недвижимым имуществом (виллами, загородными домами, ранчо, фермерскими хозяйствами). Можно предположить, что, определяя стратегию указанного направления деятельности, банком «Citigroup Inc.» внимание акцентировалось не на предоставлении индивидуальных продуктов, связанных с возможностями минимизации налогообложения, структуризации инвестиционных вложений, пенсионных накоплений, а на личных ценностях состоятельных клиентов, для которых важнее всего они сами и их ближайшее окружение.

В то же время программа повышения лояльности массовых розничных клиентов этого же банка под названием «Спасибо» («Thank you»), в рамках которой клиенты банка получали в подарок сертификаты на бесплатное приобретение мелкой бытовой техники в крупных торговых сетях, не раз подвергалась критике со стороны специалистов в области маркетинга и бренд-менеджмента. Причиной являлось то, что Citigroup Inc. позиционирует свой корпоративный бренд на розничном рынке с указанием на значимость для банка вечных человеческих ценностей. А массовый розничный потребитель услуг банка сталкивается с проявлением этих ценностей в виде бесплатного тостера или кофемолки. Это свидетельствует о верном позиционировании бренда на уровне корпоративной стратегии, но неправильном управлении брендом на уровне функциональной маркетинговой стратегии, а значит, и операционной модели ведения бизнеса.

Иные подходы к дифференциации своего бренда использовал Bank of America¹², названный по итогам 2005 года изданием Retail Banker International лучшим в мире розничным банком года [32]. Несмотря на то, что этот банк является одним из крупнейших в США, с целью укрепления своих позиций на рынке финансовых услуг для состоятельных частных лиц, банк пошел на создание стратегического альянса с финансовой консультационной компанией Hartford Financial Services Group и ведущей компанией в области управления инвестициями Northern Trust Corporation. Причиной такого шага явилась необходимость специализации на высоко конкурентном рынке, где независимые брокеры и консультанты более агрессивны и ориентированы на состоятельного клиента и его потребности, чем коммерческие банки. Поскольку богатые клиенты заинтересованы, в первую очередь, не в росте и преумножении своих состояний, а в их сохранении, то им нужны готовые решения и планы действий, а не советы по приобретению

тех или иных банковских продуктов. Альянс банка, финансового консультанта и инвестиционной компании позволил быстро и эффективно анализировать индивидуальные ситуации каждого клиента и предлагать им готовые, комплексные решения.

На рынке обслуживания массовых розничных клиентов Bank of America также известен своими удачными решениями в области позиционирования бренда. Например, на основе изучения особенностей и потребностей целевых клиентских групп банком были выработаны и реализованы действия в рамках клиентоориентированной маркетинговой стратегии, позволившие привлечь на обслуживание почти половину испаноязычного населения США.

Бренд банка на розничном рынке до определенного момента позиционировался с акцентом на высокие стандарты обслуживания (higher standards), однако это не оказывало требуемого воздействия на лояльность клиентов и укрепление положительного имиджа банка. Впоследствии произошло репозиционирование образа банка путем проведения рекламной кампании под названием «Портрет банка» (Portrait of a Bank), в рамках которой были запущены ролики, где сотрудники банка делились своими мыслями о будущем банковского бизнеса, роли в нем высоких технологий, влиянии происходящих изменений на жизнь клиентов банка. Этот ход позволил снять излишний официоз в восприятии банка массовыми клиентами и оказать эмоционально-психологическое воздействие на потребительские предпочтения и укрепление их лояльности.

Однако не только крупнейшие банки США реализовывают успешные бренд-ориентированные стратегии на высоко конкурентном рынке банковских услуг, основанные на понимании глубинных ценностей и устремлений целевых клиентов. Показательным, в частности, для российских кредитных организаций может являться пример американского банка Umpqua Bank¹³, расположенного в штате Орегон. Этот банк в период с 1953 по 1993 годы представлял собой небольшую организацию, обслуживавшую потребности в расчетных услугах и выплатах заработной платы сотрудников лесозаготовок. Сейчас этот банк представлен практически во всем штате Орегон, не уступая по популярности общенациональным финансовым группам. Реализуя новую стратегию развития с 1993 года, банк использовал в качестве конкурентных преимуществ свои небольшие размеры, делавшие его более гибким по сравнению с крупными банками, и свое более глубокое понимание особенностей и культурных ценностей населения штата. Бренд-послание банка приглашает клиентов посетить величайший в мире банк (Welcome to the World's Greatest Bank) подразумевая то, что данной кредитной организацией предоставляются все виды услуг, не уступающих по качеству и ассортименту крупным банкам, но с повышенным комфортом обслуживания. Так, при развитии сети некоторые отделения, обслуживающие корпоративных клиентов и бизнесменов, оснащались мини-библиотеками с деловой литературой, местами для чтения финансовой периодики. В отделениях банка, нацеленных на привлечение молодежи, оставлялось минимальное количество рабочих мест сотрудников с целью высвобождения пространства и использования его, например, для размещения мониторов, рекламирующих новые продукты банка и оснащенных возмож-

¹²<http://www.bankofamerica.com/>

¹³ <http://www.umpquabank.com>

ностями наглядного расчета параметров различных видов кредитов и депозитов.

Помимо этого, Umpqua Bank осуществил значительные инвестиции в развитие и поддержку местной индейской музыки, основав с этой целью собственную радиостанцию. В отделениях банка продаются ремесленные изделия местных мастеров. Каждый сотрудник банка 40 часов рабочего времени в год посвящает волонтерским работам, направленным на улучшение жизни штата:

- уборка мусора;
- уход за пожилыми людьми;
- организация детского досуга.

Подобное участие в жизни территорий, на которых функционирует банк, не редкость для США. Так, например, First Citizens Bank¹⁴ организует специальные внутренние акции для своих сотрудников по уборке территорий, озеленению районов под лозунгом «Один удивительный день» (One Amazing Day). Этот лозунг является частью бренд-сообщения клиентам банка, которое звучит как «Сделайте что-то удивительное» (Do something amazing). Такое обращение банка, ориентирующегося на оказание услуг розничным клиентам, компаниям малого и среднего бизнеса, подчеркивает его партнерские намерения и желание способствовать трансформации целей клиентов в их будущие удивительные достижения.

Британская финансовая группа HSBC (Hong Kong and Shanghai Banking Corporation)¹⁵, представленная в Европе, Америке, Азиатско-Тихоокеанском регионе, Африке, Среднем Востоке, входит по оценкам компании Interbrand¹⁶ в число лучших мировых брендов. Банк HSBC», признанный по итогам 2005 года изданием Retail Banker International победителем в категории лучших брендов и стратегий рекламной деятельности [32], позиционирует себя как всемирный местный банк (The world's local bank). Акцент делается на том, что культурная традиция признается банком мощным механизмом воздействия на восприятие, поэтому проводятся специальные программы обучения сотрудников с целью повышения их культурной компетентности. На одном из рекламных плакатов банка HSBC изображен кузнечик и указано, что в США он вредитель, в Китае – домашний питомец, а в Таиланде – пища. Этот рекламный ход призван подчеркнуть, что в основу укрепления отношений с клиентами банка положено знание культурных традиций клиентов и уважение к ним.

Британский банк Lloyds TSB¹⁷, ставя отношения с клиентами на первый план, также использует эмоциональные приемы в позиционировании своего бренда. В рекламных коммуникациях банка используется слоган «Ваша жизнь – ваш банк» и образы обычных людей, рассказывающих о себе, своей жизни и роли банка в ней. Банк принимает активное участие в жизни территорий и микрорайонов. Модель ведения бизнеса строится с учетом необходимости дифференциации предлагаемых банком продуктов и услуг с целью предложения индивидуального подхода к клиенту.

В 2005 году банк Lloyds TSB предложил услугу «Исламский текущий счет», вызвавшую заинтересованность у более чем половины мусульман страны. При

использовании указанного счета не списываются и не начисляются проценты, расчеты по ипотечным кредитам оформляются в виде рентных платежей. Средства, находящиеся на указанных счетах, не могут направляться на финансирование таких видов деятельности, как организация азартных игр, производство и реализация табачной и алкогольной продукции.

Однако в практике Lloyds TSB были и не совсем удачные решения. Так, в 2006 году банк вынужден был остановить рекламную кампанию своих страховых продуктов под лозунгом «Ваши соседи рекомендуют». Поскольку материалы рассылались по почте в конвертах, на которых имя и адрес получателя были написаны от руки, было сочтено, что такая реклама может ввести в заблуждение потенциального потребителя.

Следует отметить, что пока в значительной части отечественных кредитных организаций нет систем бренд-менеджмента, которые обеспечивали бы осознанную, целенаправленную работу по созданию брендов и управлению ими, отвечающую стратегии и тактике банковского развития. Однако существующий рост объемов конкурентоспособных предложений от банков, ведущих агрессивную клиентскую политику, позволяет предположить, что в скором времени во всех направлениях банковского бизнеса во главу угла будут поставлены взаимоотношения с клиентом и способы завоевания его доверия и лояльности. При этом следует учесть, что в нынешних условиях бренд банка представляет собой не только логотип, слоган или рекламный лозунг. Дифференциация бренда должна быть определена задолго до разработки внешнего облика рекламных кампаний (рис. 3.8).

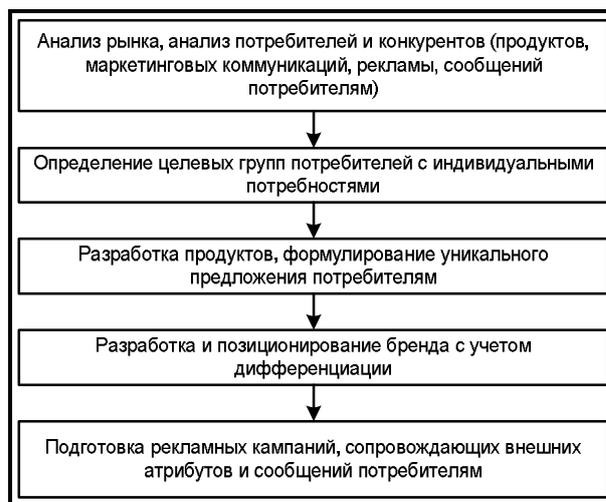


Рис. 3.8. Вариант последовательности продвижения бренда банка

Однако приведенные выше примеры из практики зарубежных банков свидетельствуют о том, что, хотя в современных условиях эмоционально-психологическое воздействие на потребительские предпочтения и укрепление лояльности имеет большое значение, полностью контролировать бренд невозможно, и результаты действий по позиционированию бренда не могут быть предопределены заранее.

Основной причиной непредсказуемости конечных результатов является то, что бренды создаются людьми, работающими в организации, для воздействия на людей, потребляющих ее продукты и услуги. А смоделиро-

¹⁴ <http://www.firstcitizens.com/>

¹⁵ <http://www.hsbc.com/>

¹⁶ <http://www.interbrand.com/>

¹⁷ <http://www.lloydstsb.com/>

вать будущее восприятие творческих взаимодействий во внешнем окружении практически невозможно, поскольку окружающий мир непредсказуем и хаотичен, происходящие в нем события характеризуются относительной вероятностью наступления, бизнес-процессы сопровождаются риском и случайностью. Поэтому в современной экономической науке нет строгих правил создания и продвижения брендов, но существует много предлагаемых различными авторами возможных алгоритмов и моделей построения брендов, основанных на опыте ряда успешных компаний.

Однако, с точки зрения теории хаоса, важным является не поиск некоей константы, а наличие представления о происходящих процессах и умение находиться в контакте и динамическом равновесии с рынком, потребителем и персоналом, что обуславливает необходимость регулярного мониторинга, маркетинговых исследований, организации системы обратной связи с клиентами и сотрудниками и корректировки деятельности организации в соответствии с получаемыми результатами. С точки зрения теории систем, такая маркетинговая стратегия свидетельствует от открытости системы.

Поскольку будущее процесса позиционирования бренда непредсказуемо в условиях неопределенности, то коммерческий банк с бренд-ориентированной стратегией развития представляет собой открытую, сложную, многоуровневую систему, обладающую свойствами гибкости и адаптивности в условиях неопределенности социально-экономической действительности и функционирующую на границе стабильности и хаоса, сохраняя в определенной степени свою иерархию и внутренний порядок. Это определение соответствует описанной в работах Х.-Ю. Варнеке теории фрактальной фабрики [11]. Общими признаками фрактала являются подобие, самоорганизация, самооптимизация, целевая ориентация, динамика и способность всех подразделений и сотрудников к предпринимательскому мышлению и деятельности. Способность к самоподобному развитию банка как фрактальной бизнес-системы обеспечивается благодаря воздействию бренда, способствующего извлечению порядка из беспорядка и управляющего хаотическими явлениями.

Помимо этого, ориентированная на развитие бренда стратегия требует представления об основах и движущих силах организационного развития, отличного от традиционных установок классической теории стратегического управления, предусматривающих стремление к первоочередной поддержке и развитию тех качеств организации, которые обеспечивали и обеспечивают ей стратегический отрыв в конкурентной среде. Согласно исследованиям американских экономистов Д. Хамела и К.К. Прахалада [37], в современных условиях более успешными являются компании, стремящиеся к эффективному использованию имеющихся ресурсов с целью создания новых собственных отличительных особенностей. Такие организации не только приспосабливают свои ресурсы к требованиям среды, а влияют на процессы формулирования тех требований со стороны внешнего окружения, которые они способны полностью удовлетворить при помощи имеющихся ресурсов.

Именно позиционирование бренда банка предполагает активные действия в направлении создания такой внешней среды, которой банк в большей степени соответствует. Залогом успеха бренд-ориентированной стратегии коммерческого банка в современных условиях становятся знание способностей собственной орга-

низации, умение материализовать способности, понимание условий, при которых имеющиеся способности востребованы окружением, и создание этих условий. Сегодняшними задачами российских кредитных организаций является как удовлетворение текущих нужд клиентов, так и формирование у них определенных потребностей, создание таких пакетов продуктов, которые будут стимулировать потребителей к приобретению новых и сопутствующих банковских услуг.

Королев Олег Геннадиевич

E-mail: ogk@comtv.ru

РЕЦЕНЗИЯ

Материал публикации Королева О.Г. представляет практический интерес для специалистов российских коммерческих банков, поскольку в нем представлены актуальные тенденции и перспективные направления развития международного рынка розничных банковских продуктов. Являясь важными составляющими экономической, политической, информационной, социокультурной систем общества, коммерческие банки находятся под непосредственным воздействием фундаментальных проявлений современной рыночной экономики, в частности, чрезвычайного динамизма, изменчивости, многообразия и интегрированности внешней среды. В современном мире рост количества предложений разнообразных банковских продуктов и услуг предъявляет особые требования к ведению бизнеса коммерческими банками в силу жесткой конкурентной борьбы за клиента. В этих условиях особенно важным представляется поддержание конкурентоспособности отечественных кредитных организаций именно в розничном бизнесе как одном из наиболее перспективных направлений банковской деятельности.

Автор статьи уделит значительное внимание таким аспектам позиционирования розничных банковских продуктов как защита персональной клиентской информации, модели взаимодействия сотрудников банка с розничными клиентами, интеграция многоканального обслуживания и CRM-технологий. При этом акцент сделан на необходимости отказа от «услугоориентированной» практики ведения деятельности, нацеленной, в первую очередь, на расширение ассортимента услуг и повышение их качественных характеристик, в пользу построения «клиентоориентированной» модели бизнеса, где розничный потребитель финансовых услуг позиционируется как определяющее, исходное звено построенных на доверии отношений между банком и клиентом и является объектом повышенного внимания со стороны банковских сотрудников.

В публикации рассмотрены вопросы совершенствования маркетинговых стратегий отечественных банков на розничном рынке с целью формирования и укрепления лояльности клиентов и сделан вывод о том, что для повышения эффективности деятельности розничных банков требуется смещение акцента с разовой сделки по продаже продукта в направлении формирования устойчивых, долговременных отношений с клиентом, а также смена приоритетов в части отхода от стремления к увеличению доли рынка в пользу ориентации на рост количества лояльных клиентов.

Денисова А.Л., д.э.н., профессор, директор института делового администрирования и бизнеса ФГОУ ВПО «Финансовая академия при Правительстве РФ»

5. BANK AUDIT

5.1. PRESENT ASPECTS OF BANKS' EFFICIENCY AND EFFECTIVENESS INCREASE IN THE RETAIL MARKET (RUSSIAN AND FOREIGN PRACTICES)

O.G. Korolev, Candidate of Science (Economic),
the Senior Lecturer

Financial academy at the Government of the Russian Federation

The article gives the observe the basic tendencies the Russian and international retail banking markets development. The outlook for the various retail products presented today in the market is defined on the basis of analyzing the main trends in the field of banking services for private persons.

The attention is paid to different aspects of commercial banks' practical realizations of their competitive strategies in the retail market. The article shows some drawbacks of product-focused banking and proves the necessity of customer-oriented approach in banking business based on the trust relations between bank and its clients.

The examples of foreign banks' practices of their brands' positioning demonstrate the significance of bank's branding for strengthening relations with clients. The domestic credit organizations are to implement brand-management systems in order to strengthen their competitive positions, form their clients' loyalty and increase the efficiency and effectiveness of their activity.