

*На правах рукописи*



ГРОМОВА СВЕТЛАНА ЛЕОНИДОВНА

**МЕТОДЫ ФОРМИРОВАНИЯ СТРАТЕГИИ  
ПОЗИЦИОНИРОВАНИЯ НА РОЗНИЧНОМ РЫНКЕ БАНКОВСКИХ  
УСЛУГ**

Специальность 08.00.05 – Экономика и управление народным  
хозяйством: маркетинг  
08.00.10 – Финансы, денежное обращение и кредит

12 НОЯ 2009

**АВТОРЕФЕРАТ**  
диссертации на соискание ученой степени  
кандидата экономических наук



Санкт-Петербург  
2009

Работа выполнена на кафедре маркетинга и управления проектами  
ГОУ ВПО «Санкт-Петербургский государственный инженерно-  
экономический университет»

Научный руководитель: кандидат экономических наук, доцент  
Соловьева Дина Витальевна

Официальные оппоненты: доктор экономических наук, профессор  
Попков Валерий Павлович

кандидат экономических наук  
Лашманов Юрий Геннадьевич

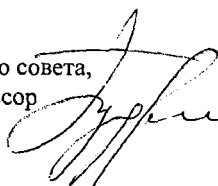
Ведущая организация: ГОУ ВПО «Санкт-Петербургский государст-  
венный университет экономики и финансов»

Защита состоится «1» декабря 2009 года в 13 часов на заседании  
диссертационного совета Д 212.219.03 при ГОУ ВПО «Санкт-  
Петербургский государственный инженерно-экономический университет»  
по адресу: 191002, Санкт-Петербург, ул. Марата, 27, ауд. 422

С диссертацией можно ознакомиться в библиотеке ГОУ ВПО  
«Санкт-Петербургский государственный инженерно-экономический уни-  
верситет» по адресу: 196084, Санкт-Петербург, Московский пр., 103-а.

Автореферат разослан «30» октября 2009 года.

Ученый секретарь диссертационного совета,  
доктор экономических наук, профессор



Е.В. Будрина

## **I. ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ**

**Актуальность** темы диссертационной работы с одной стороны обусловлена недостаточной проработкой маркетинговой теории в области позиционирования и высокой важностью этой области деятельности для экономических субъектов, оперирующих на розничном рынке банковских услуг, высокой важностью данного рынка для российской экономики, а с другой стороны – спецификой банков и банковских услуг. Схожие свойства банковских услуг и вытекающая из этого сложность их дифференциации, обострение банковской конкуренции (в особенности неценовой), выход на российский рынок крупнейших иностранных банков, повышение финансовой грамотности и потребительской культуры населения предъявляют к экономическим субъектам, оперирующим на данном рынке, все более высокие требования. Особенно это актуально для рыночной деятельности банков, поскольку она является строго регламентированной государственными нормативными актами, что выравнивает формальную конкуренцию между операторами и вызывает необходимость конкуренции на основе уникального образа банка. В этой связи банки вынуждены использовать прочие (неформальные) средства дифференциации и индивидуализации своего рыночного предложения для того, чтобы вести успешную деятельность на рынке. Рыночная среда диктует операторам необходимость уделять первостепенное внимание позиционированию, как важнейшему инструменту влияния на целевой рынок, ключевому конкурентному преимуществу, что позволит наиболее четко идентифицировать потребности потребителей, предлагать действительно важные для них ценности и, формировать на этой основе долгосрочную лояльность представителей целевых аудиторий, и, соответственно, повысить эффективность банковской деятельности. Проблема формирования стратегии позиционирования в существующей учебной и научно-практической литературе затронута крайне слабо, бессистемно, в частности, в изученных в ходе диссертационного исследования источниках, не представлено комплексного подхода к формированию стратегии позиционирования, описывающего данный процесс от этапа планирования до оценки результатов внедрения стратегии позиционирования. Все это существенно затрудняет практическое решение данной проблемы в деятельности операторов розничного рынка банковских услуг.

**Объектом** диссертационного исследования является российский розничный рынок банковских услуг и его операторы (банки).

**Предметом** исследования являются методы формирования стратегии позиционирования на розничном рынке банковских услуг.

**Целью** диссертационного исследования является развитие методов формирования стратегии позиционирования на розничном рынке банковских услуг. Для достижения поставленной цели потребовалось решить следующие задачи диссертационного исследования:

- проанализировать российский розничный рынок банковских услуг с целью выявления его основных тенденций, а также обоснования актуальности позиционирования на исследуемом рынке;

- систематизировать и уточнить основные понятия рассматриваемой предметной области, а именно: «банковский продукт», «банковская услуга», «банковская операция», «позиционирование», «стратегия позиционирования».

- проанализировать и систематизировать существующие методы формирования стратегии позиционирования, определить возможность применения их к деятельности операторов розничного рынка банковских услуг;

- развить и адаптировать существующие методы формирования стратегии позиционирования применительно к деятельности операторов розничного рынка банковских услуг, разработать метод формирования стратегии позиционирования для банковских объектов;

- предложить комплекс показателей, характеризующих положение банковского объекта на рынке и определяющих необходимость разработки стратегии позиционирования;

- предложить рекомендации по организации процесса планирования и реализации стратегии позиционирования банковских объектов.

**Теоретической и методологической основой** диссертационного исследования являются разработки российских и зарубежных авторов в области менеджмента организации (О.С. Виханский, Г. Кунц, А.Дж. Стрикленд, А.А. Томпсон, Р.А. Фатхутдинов), управления маркетингом (Г.Л. Багиев, А.А. Завгородняя, Ф. Котлер, Ж.-Ж. Ламбен, А.М. Немчин, В.П. Попков, Д.О. Ямпольская), маркетингового анализа (Д.В. Соловьева, С.Г. Божук, Н. Малхотра, Г. Черчилль), стратегического управления и планирования (И. Ансофф, Б. Карлоф, Ж.-Ж. Ламбен, Г. Минцберг, Э. Райс, Дж., Траут, Дж. О'Шонесси, М. Портер, О. Уолкер мл., Г. Хулей), маркетинга услуг (Н.А. Восколович, К. Лавлок, А.А. Разумовская, Д.И. Хлебович), управления деятельностью банков (Г.Н. Белоглазова, О.В. Гончарук, Г.Г. Коробова, О.И. Лаврушин, И.В. Ли), прикладные исследования в данных областях. В диссертационном исследовании использовались методы маркетинговых исследований, системный анализ, структурный и функциональный анализ, методы сравнений и аналогий, группировок и агрегирования многокритериальной информации, морфологического анализа, индукции, дедукции и др.

**Информационную базу** исследования составляют законодательные и нормативные акты Российской Федерации, статистические данные Банка России, данные статистических органов, материалы периодических печатных изданий и интернет-ресурсов. <sup>1</sup>

**Научная новизна диссертационной работы** заключается в следующем:

1. Предложены уточненные трактовки понятий: «позиционирование» и «стратегия позиционирования», которые позволяют расширить и углубить теоретический аспект вопросов, посвященных позиционированию, а также могут быть использованы применительно к банковским объектам.

2. Разработана классификация банковских объектов позиционирования. Ввиду того, что деятельность банков ориентирована на представителей различных целевых аудиторий, а также ввиду разнообразия финансовых потребностей потребителей, необходимо выделить разные объекты позиционирования, что позволит наиболее полно реагировать на рыночные потребности и, соответственно, вести успешную деятельность в разных секторах рынка.

3. Разработано системное описание набора стратегических альтернатив позиционирования банковских объектов обусловленное различными предпосылками формирования стратегии позиционирования, а также результатами анализа рыночной ситуации и различными целями позиционирования. Описание стратегических альтернатив содержит различный набор управленческих действий при формировании стратегии позиционирования.

4. Проанализированы и систематизированы существующие подходы к позиционированию, методы формирования стратегии позиционирования на основе ряда предложенных критериев, учитывающих специфику банковского рынка.

5. Предложен комплекс показателей, характеризующих положение банковского объекта на рынке и определяющих необходимость разработки стратегии позиционирования.

6. Разработан метод формирования стратегии позиционирования банковских объектов на основе систематизации и адаптации существующих методов к специфике банковского рынка, описывающий алгоритм управленческих действий, направленных на формирование стратегии, а также методические рекомендации по организации процесса внедрения стратегии позиционирования и способы оценки ее эффективности, позволяющие учитывать ключевые количественные и качественные показатели успешности стратегии позиционирования.

**Практическая значимость исследования и его результатов.** Результаты диссертационного исследования могут использоваться банками при формировании стратегии позиционирования для определения последовательности управленческих действий в ходе процесса формирования стратегии позиционирования, набора стратегических альтернатив, выбора стратегии (в т.ч. система методов анализа, распределение задач и ответственности между функциональными подразделениями банка, методические рекомендации по организации процесса внедрения стратегии позиционирования и последующей оценке ее эффективности).

**Апробация выводов и результатов исследования.** Основные результаты исследования используются в деятельности ряда предприятий, в учебном процессе при проведении практических занятий по дисциплинам: «Маркетинговый анализ деятельности фирмы», «Управление маркетингом», «Маркетинг в отраслях и сферах деятельности». Подтверждением практической значимости и апробации результатов исследования является акт о внедрении, полученный от ГОУ ВПО «Санкт-Петербургский государственный инженерно-экономический университет». Основные положения диссертации опубликованы в 5 научных работах общим объемом 1,2 п.л.

**Структура и объем работы.** Диссертационная работа состоит из введения, трех глав, заключения, библиографического списка, включающего 125 наименований.

Во *введении* обоснована актуальность темы диссертационного исследования, сформулированы цели и задачи диссертационной работы.

В *первой главе* «Анализ специфики российского розничного рынка банковских услуг» рассмотрены этапы эволюции розничного рынка банковских услуг, представлена классификация операторов розничного рынка банковских услуг, выявлены и описаны особенности исследуемого рынка в разрезе факторов макро и микросреды, обоснована целесообразность разработки метода формирования стратегии позиционирования применительно к деятельности операторов розничного рынка банковских услуг.

Во *второй главе* «Развитие и адаптация методов формирования стратегии позиционирования применительно к деятельности операторов розничного рынка банковских услуг» проведен анализ подходов к определению сущности понятий «стратегия», «позиционирование», «стратегия позиционирования», разработан системный категориальный аппарат диссертационной работы – сформулированы, комплексно описаны и адаптированы к специфике рынка основные понятия позиционирования; проанализированы и систематизированы существующие подходы к позиционированию и методы формирования стратегии позиционирования, проведен их анализ в соответствии с разработанными критериями; разработан и описан метод формирования стратегии позиционирования, учитывающий специфику деятельности операторов розничного рынка банковских услуг, нацеленный на выявление внутренних и внешних конкурентных преимуществ банковского объекта, а также определение важных для представителей целевой аудитории атрибутов, определяющих индивидуализацию и дифференциацию рыночного предложения и формирование на этой основе эффективной стратегии позиционирования.

В *третьей главе* «Разработка методических рекомендаций по организации и реализации процесса внедрения стратегии позиционирования в деятельности операторов розничного рынка банковских услуг» предложены рекомендации по организации процесса формирования и внедрения

стратегии позиционирования банковского объекта (алгоритмизированы и описаны основные этапы внедрения стратегии позиционирования, сформировано распределение функций и ответственности между функциональными подразделениями банка, предложены рекомендации по формированию комплекса маркетинга в рамках стратегии позиционирования, организации процесса внедрения, контролю над реализацией стратегии позиционирования), разработан комплекс показателей оценки эффективности стратегии позиционирования.

В заключении обобщены основные результаты диссертационного исследования, систематизированы выводы и обоснована степень достижения поставленной цели и задач исследования.

## **II. ОСНОВНЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ И РЕЗУЛЬТАТЫ ДИССЕРТАЦИИ**

С целью учета влияния специфических факторов российского розничного рынка банковских услуг на процесс формирования стратегии позиционирования, в диссертационной работе был проведен анализ специфики исследуемого рынка в разрезе факторов макро и микросреды. В работе проведен анализ представленных в зарубежной и российской литературе подходов к трактовке понятия «позиционирование», «стратегия позиционирования». На основании анализа существующих трактовок и выявленной специфики рынка предложены уточненные формулировки понятий «позиционирование» и «стратегия позиционирования», которые позволяют получить целостное, многоаспектное представление о сущности этих понятий.

*Позиционирование* - это целенаправленный процесс формирования субъектом определенного желаемого восприятия позиционируемого объекта в сознании представителей целевой аудитории с целью обеспечения четкого обособленного места среди конкурирующих объектов. Новизна определения данного термина состоит в том, что позиционирование определяется как процесс, которому присуща целенаправленность (данная деятельность преследует определенные, желаемые цели). Определение учитывает многовариантность объектов позиционирования (введено понятие объекта позиционирования, которым не обязательно является товар или услуга), введено понятие «целевая аудитория позиционирования», что подразумевает под собой не только потребителей. Таким образом, предложено определение, которое позволяет расширить и углубить теоретический аспект вопросов, посвященных позиционированию, а также может использоваться применительно к деятельности операторов рынка розничных банковских услуг, поскольку учитывает многовариантность объектов позиционирования, разнообразие целевой аудитории.

*Стратегия позиционирования* – это система логически взаимосвязанных решений, касающихся управления восприятием позиционируемого

объекта представителями целевой аудитории, включающая в себя выбор атрибутов позиционирования, элементов индивидуализации и дифференциации, основанных на знании рынка и подчиненных достижению целей организации.

Для того чтобы сформулировать понятия «позиционирование» и «стратегия позиционирования» потребовалось адаптировать к объекту исследования ряд понятий, который описывает позиционирование в комплексе - предложены трактовки понятий объект позиционирования, предмет позиционирования, позиция, целевая аудитория позиционирования, стратегические альтернативы позиционирования, концепция позиционирования, элементы индивидуализации и дифференциации.

В зависимости от поставленных банком целей, состояния рыночных факторов, особенностей спроса на розничном рынке банковских услуг, можно говорить о позиционировании следующих банковских объектов:

- банк в целом - стратегия позиционирования банка является системообразующей при позиционировании всех банковских объектов;
- отдельные направления деятельности банка. В качестве отдельных направлений деятельности банка можно рассматривать обслуживание отдельных сегментов потребителей (*VIP*-обслуживание, обслуживание пенсионеров, студентов, работников бюджетной сферы и других сегментов на основе предоставления для них специальных услуг и с применением отдельных тарифов);
- совокупность взаимосвязанных банковских услуг. Целью позиционирования совокупности банковских услуг является донесение до представителей целевой аудитории ценности, выгод и удобств от совместного использования банковских услуг, например, совокупность таких услуг как: банковская карта – безналичные списания со счета (платежи по кредиту, коммунальные и другие платежи, банковские переводы) – электронный и (или) мобильный банк;
- отдельная банковская услуга - целью позиционирования отдельной банковской услуги является донесение до представителей целевой аудитории ценности и особенностей данной услуги, ее привлекательности в сравнении с конкурирующими услугами..

Ввиду наличия различных вариантов разработки и реализации стратегии позиционирования в зависимости от состояния факторов внутренней и внешней среды, новизны рынка и позиционируемого объекта, было разработано системное описание набора стратегических альтернатив позиционирования на основе анализа рыночной ситуации. Выбор той или иной стратегической альтернативы позиционирования зависит от состояния рыночных факторов, а также целей банка. В таблице представлен анализ набора стратегических альтернатив позиционирования.



Таблица 1 (фрагмент)

## Анализ набора стратегических альтернатив позиционирования

Тип рынка и объекта позиционирования	Возможные цели и задачи банка	Возможные стратегические альтернативы
Новый объект / новый рынок	Маркетингового характера (изменение факторов макро и микросреды) и экономического характера.	Вывод нового объекта на новый рынок (реализация стратегии диверсификации).
Новый объект / традиционный рынок	Маркетингового характера (развитие комплексного обслуживания, изменение факторов макро и микросреды) и экономического характера.	Новый объект выводится на традиционный рынок, реализуется стратегия развития рынка. Стратегия разрабатывается с учетом особенностей и конкурентных преимуществ объекта на основе опыта взаимодействия с целевой аудиторией.
Традиционный объект / новый рынок	Маркетингового характера (расширение рынка, географическая экспансия, изменение факторов макро и микросреды) и экономического характера.	Модификация. Модифицировать стратегию с учетом специфики рынка, потребностей потребителя, особенностей конкуренции и др.
Традиционный объект / новый рынок	Маркетингового характера (интенсификация реакции на рыночные потребности, необходимость изменения восприятия существующей позиции, изменение факторов макро и микросреды) и экономического характера.	Радикальное репозиционирование. Используется в случае если существующая стратегия позиционирования не соответствует имиджу банка, ожиданиям целевой аудитории и специфике рынка. Предполагает изменение условий предоставления услуг для адаптации предложения к специфике целевой аудитории.
Традиционный объект / традиционный рынок	Маркетингового характера (повышение лояльности, интенсификация спроса существующих потребителей, изменение факторов макро и микросреды) и экономического характера.	Существующая позиция сильная (удовлетворительная) - реализуется стратегия усиления позиций с целью интенсификации спроса и повышения лояльности.
Традиционный объект / традиционный рынок	Маркетингового характера (расширение рынка, интенсификация спроса существующих потребителей, изменение факторов макро и микросреды) и экономического характера.	Существующая позиция неудовлетворительная. Модифицировать стратегию позиционирования для достижения рыночных целей (если объект положительно воспринимается рынком и существует потенциал развития).
Традиционный объект / традиционный рынок	Маркетингового характера (необходимость изменения восприятия существующей позиции, изменение факторов макро и микросреды) и экономического характера.	Радикальное репозиционирование с целью формирования более привлекательной позиции в сознании представителей целевой аудитории (в случае если объект воспринимается негативно).

В работе описаны и систематизированы существующие подходы к позиционированию М. Портера, Дж. Уинда, Э. Райса и Дж. Траута, Ф. Котлера, М. Стоуна, Д. Дэйвиса, Г. Ассэля, О. Уолкера-мл., описаны и проанализированы в соответствии с разработанными критериями существующие методы формирования стратегии позиционирования Г. Хулея, О. Уолкера-мл., Х. Бойда-мл., Ж.-К. Ларше, Дж. Малина, Ж.-Ж. Ламбена, Д. Крвенса, М. Маркова.

Стратегия позиционирования является одним из ключевых факторов, определяющих успешность функционирования банковского объекта на рынке. Для того чтобы определить необходимость разработки стратегии позиционирования для банковского объекта, в работе предложен комплекс показателей, характеризующих положение банковского объекта на рынке и определяющих необходимость разработки стратегии позиционирования. Предложенные показатели представлены в нижеследующих таблицах.

Таблица 2

## Группа экономических показателей

Группа экономических показателей	Планируемые значения показателей	Фактические значения показателей	
		В абсолютном выражении	В относительном выражении
<ul style="list-style-type: none"> <li>• объем (количество) в натуральном выражении (в разрезе предоставляемых услуг);</li> <li>• уровень дохода за отчетный период по банковскому объекту, денежных единиц;</li> <li>• рентабельность банковского объекта;</li> <li>• доля услуги в структуре объема и реализации и прибыли.</li> </ul>			

Таблица 3

## Группа маркетинговых показателей

Группа маркетинговых показателей	Планируемые значения показателей	Фактические показатели	
		В абсолютном выражении	В относительном выражении
<ul style="list-style-type: none"> <li>• доля рынка позиционируемого объекта (в динамике);</li> <li>• уровень лояльности позиционируемого объекта (темп роста/прироста за период);</li> <li>• уровень осведомленности о позиционируемом объекте.</li> </ul>			

На основании систематизации существующих методов разработки стратегии позиционирования, предложен метод формирования стратегии позиционирования учитывающий специфику розничного рынка банковских услуг, который включает:

1. Алгоритм формирования стратегии позиционирования применительно к деятельности операторов розничного рынка банковских услуг.

2. Систему методов анализа, формирование набора стратегических альтернатив, выбора стратегии, методические рекомендации по организации процесса внедрения стратегии позиционирования и способы оценки ее эффективности, позволяющие учитывать ключевые количественные и качественные показатели. Особенности метода представлены в таблице.

Таблица 4

Особенности предложенного метода формирования стратегии позиционирования

Особенности метода	Описание, отличительные свойства
В алгоритм включен блок целеполагания.	Включает определение четких экономических и маркетинговых (качественных и количественных) целей позиционирования (стратегия позиционирования рассмотрена как экономический проект, способствующий достижению целей банка).
Алгоритм предусматривает необходимость анализа внутренней и внешней среды банка с целью выявления и формирования ее уникальных характеристик, а также возможности предложить ожидаемые представители целевой аудитории ценности ресурсами банка.	В блоках анализа внутренней и внешней среды предложен ряд параметров, которые необходимо проанализировать, а также аналитических методов и моделей (SWOT-анализ, «5 сил конкуренции» Портера, анализ карт позиционирования, модель «сектор-сегмент» и др.), позволяющих выявить сильные стороны объекта, возможности среды, определить конкурентные преимущества и сформировать концепцию позиционирования.
Алгоритм учитывает различные варианты стратегических альтернатив позиционирования.	Алгоритм предполагает различные варианты содержания управленческих действий в зависимости от стратегических альтернатив позиционирования.
В алгоритм включена процедура верификации концепции позиционирования у представителей целевой аудитории	Верификация проводится с целью определения жизнеспособности разработанной концепции позиционирования, а также ее подтверждения или опровержения на основе количественных данных.
Алгоритм предусматривает определение периодов разработки и внедрения стратегии, а также формирование бюджета.	Алгоритм предусматривает на этапе планирования определение периодов разработки и внедрения стратегии позиционирования, формирование бюджета на ее разработку и внедрение.
Метод включает в себя алгоритмизированную систему тактических мероприятий по внедрению стратегии позиционирования и контролю над ее реализацией.	Предложена последовательность действий по внедрению стратегии позиционирования, рекомендации по организации внедрения (распределение функций и ответственности между подразделениями, рекомендации по формированию комплекса маркетинга, контролю над реализацией стратегии позиционирования).
Метод включает оценку эффективности стратегии позиционирования	Предложена оценка эффективности стратегии позиционирования (описаны экономические и внешнеэкономические параметры оценки).

Предложенный алгоритм формирования стратегии позиционирования.

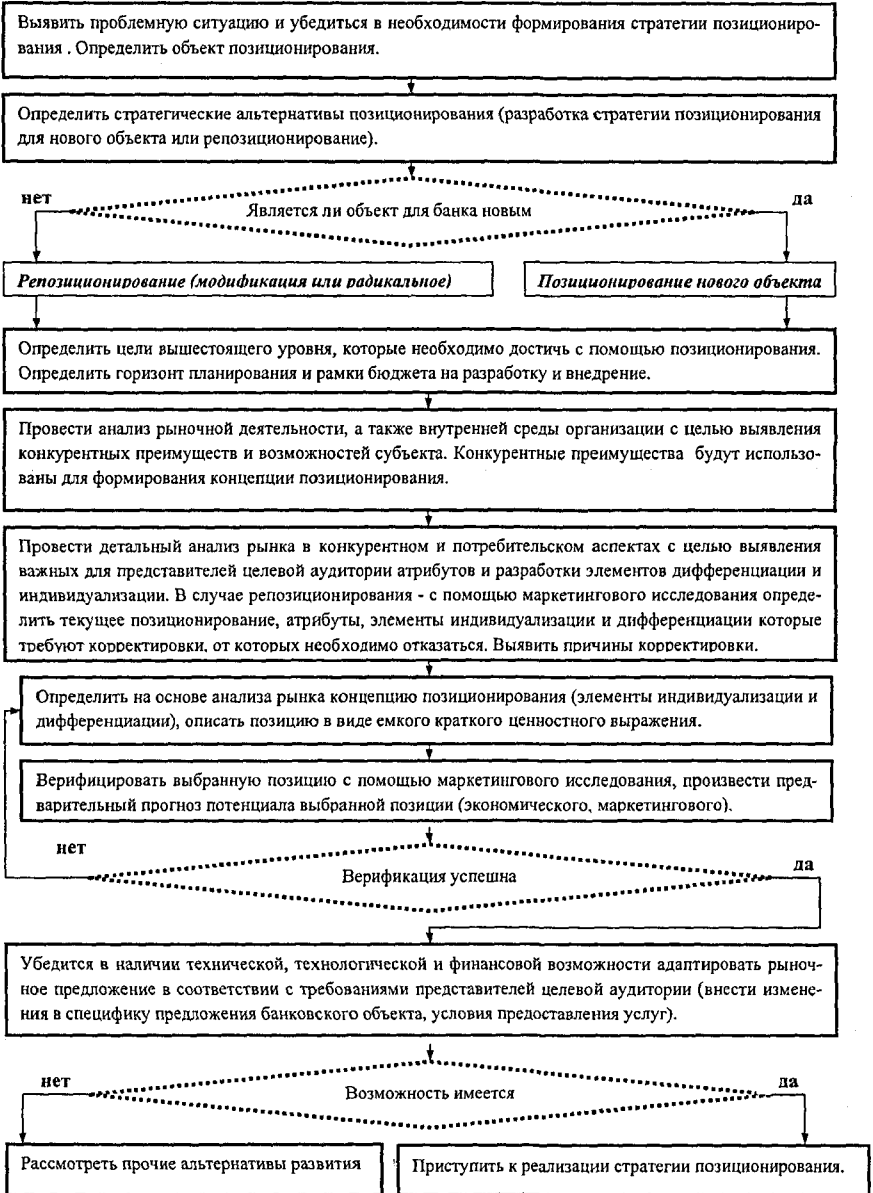


Рис. 1. Алгоритм формирования стратегии позиционирования

Кратко опишем содержание каждого блока алгоритма.

Выявить проблемную ситуацию и убедиться в необходимости формирования стратегии позиционирования (вывод на рынок новой услуги, выход на новый рынок, изменение рыночной ситуации, необходимость корректировки показателей деятельности и т.п.). Определить объект позиционирования.

Отправной точкой в принятии решений о позиционировании (репозиционировании) являются следующие данные о банковском объекте, основанные на маркетинговом и экономическом анализе:

- оценка рыночного положения: текущего и в динамике (распределение рыночных долей операторов, уровень лояльности, уровень известности банковского объекта);
- данные о емкости рынка в динамике;
- данные о развитии рынка – появление новых потребностей, услуг, технологий и др.;
- конкурентная ситуация на рынке (количество конкурентов в динамике, тип конкурентной ситуации, угроза появления новых конкурентов, наличие и характер косвенной конкуренции);
- оценка текущего экономического положения (анализ данных в динамике): уровень рентабельности, объем реализации, уровень доходов за отчетный период, доля объекта в структуре валовой выручки);
- состояние потребительских потребностей и предпочтений.

Определить стратегические альтернативы позиционирования.

В зависимости от типа рынка, новизны позиционируемого объекта, рыночного положения объекта позиционирования и прочих факторов, могут быть разработаны несколько альтернативных стратегий (рассмотрено выше). Выбор той или иной стратегической альтернативы позиционирования обусловлен маркетинговыми и экономическими причинами.

Определить цели вышестоящего уровня, которые необходимо достичь с помощью позиционирования (сформулировать целевые экономические, маркетинговые и социальные показатели).

В качестве целей могут быть рассмотрены *экономические* (объем реализации по банковскому объекту в натуральном и денежном выражении, рентабельность, доля объекта в структуре объема реализации/прибыли) и *маркетинговые* показатели (*качественные*: определенное, желаемое восприятие объекта представителями целевой аудитории, *количественные*: доля рынка позиционируемого объекта, уровень лояльности к позиционируемому объекту, уровень известности позиционируемого объекта).

Провести анализ рыночной деятельности, а также внутренней среды банка с целью выявления конкурентных преимуществ и возможностей субъекта. Далее конкурентные преимущества будут использованы для формирования концепции позиционирования.

На данном этапе необходимо проанализировать реализуемые политики в отношении банковского объекта: анализ товарной, ценовой, сбытовой, сервисной, инновационной, кадровой политик, политики продвижения. Результатом этого анализа должно стать выявление перечня конкурентных преимуществ, уникальных характеристик банковского объекта, что может быть использовано в качестве атрибутов, элементов индивидуализации и дифференциации при формировании стратегии позиционирования.

Провести детальный анализ рынка в конкурентном и потребительском аспектах с целью выявления важных для представителей целевой аудитории атрибутов и разработки элементов дифференциации и индивидуализации. В случае репозиционирования - с помощью маркетингового исследования определить текущее позиционирование, атрибуты, элементы индивидуализации и дифференциации которые требуют корректировки, от которых необходимо отказаться. Выявить причины корректировки.

Анализ рынка в конкурентном и потребительском аспектах проводится с целью выявления важных для представителей целевой аудитории атрибутов и разработки элементов дифференциации и индивидуализации позиции. В случае репозиционирования, также с целью определения текущего позиционирования, атрибутов, от которых необходимо отказаться или подвергнуть корректировке.

Таблица 5

Процедуры маркетингового анализа в рамках анализа внешней среды банка в потребительском и конкурентном аспектах

Процедуры, которые необходимо провести в рамках данного этапа анализа	Методы маркетингового исследования и анализа
<i>В потребительском аспекте:</i> анализ социально-демографических характеристик потребителей, анализ факторов, влияющих на приверженность потребителей, ранжирование их важности (посегментно), а также факторов, влияющих на первичный выбор, анализ частоты пользования, уровня удовлетворенности банковскими услугами, анализ неудовлетворенного спроса, требований, предъявляемых к банкам и их услугам.	Маркетинговое исследование (опрос представителей целевой аудитории), анализ маркетинговой информации с использованием моделей семантического дифференциала, балльной шкалы.
<i>В конкурентном аспекте:</i> анализ степени насыщенности рынка, товарно-фирменной структуры, типа рыночной ситуации, перспектив его развития, прогнозирование развития конкуренции, анализ рейтингов банков, выявление распределения рыночных долей операторов, определение места позиционируемого объекта в структуре рыночного предложения, анализ рыночной деятельности конкурентов (по направлениям маркетинг-микс), анализ их конкурентных стратегий, выявление конкурентных преимуществ и недостатков банковского объекта (объективных и субъективных), анализ позиционирования операторов банковского рынка (анализ концепций позиционирования).	Маркетинговый анализ с использованием моделей Портера «пять сил конкуренции», «сектор/сегмент» рынка. Анализ товарно-фирменной структуры рынка, распределения рыночных долей (в динамике), характера конкуренции, карт позиционирования. Анализ корпоративных профилей, конкурентных преимуществ и недостатков объектов и стратегий их позиционирования.

Определить на основе анализа рынка, концепцию позиционирования, описать позицию в виде емкого краткого ценностного выражения (послания).

Выбор концепции позиционирования зависит от результатов проведенного анализа внутренней и внешней среды (в особенности потребительских ожиданий и рыночного позиционирования конкурентов), опыта аналитиков, а также мнения лиц, принимающих решения о позиционировании. На данном этапе необходимо выбрать атрибуты позиционирования, элементы индивидуализации и дифференциации и на этой основе сформулировать послание.

Верифицировать выбранную позицию с помощью маркетингового исследования, произвести прогноз экономического потенциала выбранной позиции<sup>1</sup>.

На основании полученных количественных данных необходимо произвести прогноз экономического потенциала позиционируемого банковского объекта, чтобы определить, позволит ли стратегия достичь планируемых рыночных и экономических целей. Если в результате верификации получен неудовлетворительный результат, необходимо пересмотреть концепцию позиционирования, внести требуемые корректировки и провести повторное исследование в целях верификации.

Убедиться в наличии технической, технологической и финансовой возможностей адаптировать рыночное предложение в соответствии с ожиданиями представителей целевой аудитории (внести изменения в специфику предложения банковского объекта в соответствии с изменившимися рыночными условиями).

Если возможность имеется, приступить к тактическому планированию и реализации стратегии позиционирования. Если возможность отсутствует – рассмотреть прочие стратегические альтернативы: отказ от данного рынка, поиск других рыночных сегментов или рынков в зависимости от состояния целей и внутренних факторов банка. В работе также предложен алгоритм тактического планирования и внедрения стратегии позиционирования, который укрупненно включает в себя следующие блоки: тактическое планирование, реализация стратегии позиционирования, контроль над реализацией стратегии позиционирования, который включает в себя анализ степени достижения целевых показателей.

В работе предложены следующие показатели оценки экономической эффективности стратегии позиционирования:

1. Прибыль от внедрения стратегии позиционирования:

$$P = (V_2 - V_1) * d,$$

---

<sup>1</sup> Прогноз экономического потенциала не проводится в случае разработки стратегии позиционирования для представителей таких целевых аудиторий, как государство, бизнес-сообщество, общественность.

где  $P$  – прибыль от внедрения стратегии позиционирования по банковскому объекту, д.е.

$V_1$  - прогнозное значение объема реализации банковского объекта, д.е. без учета прироста объема реализации от внедрения стратегии позиционирования на период использования стратегии позиционирования;

$V_2$  - прогнозное значение объема реализации банковского объекта, д.е. на период использования стратегии позиционирования с учетом прироста объема реализации от внедрения стратегии позиционирования<sup>2</sup>;

-  $d$  - используемая в расчетах доля прибыли в структуре цены банковского объекта, %

2. Темп роста прибыли в результате использования новой стратегии позиционирования<sup>3</sup>:

$$T = \frac{P - P_{11}}{P_{11}} * 100,$$

где  $T$  – темп роста прибыли по банковскому объекту, %;

$P_{11}$  - прибыль по банковскому объекту за один календарный год, предшествующий внедрению стратегии позиционирования, д.е.;

$P$  - прибыль по банковскому объекту за один календарный год после внедрения стратегии позиционирования, д.е.;

3. Рентабельность стратегии позиционирования:

$$E = \frac{P}{C} * 100,$$

где  $E$  – рентабельность стратегии позиционирования банковского объекта, %;

$P$  - прибыль по банковскому объекту за предполагаемый период использования стратегии позиционирования, д.е.

$C$  – затраты на формирование и реализацию стратегии позиционирования, д.е.

В соответствии с поставленной целью и задачами диссертационного исследования получены следующие основные **выводы и результаты**:

1. Рассмотрение теоретических основ маркетинговой теории в области позиционирования выявило необходимость разработки терминологической базы по вопросам позиционирования, формирования стратегии позиционирования и ее адаптации к деятельности операторов розничного рынка банковских услуг. В частности, выявлена целесообразность уточнения и формулирования определений ряда понятий, в итоге были уточнены поня-

<sup>2</sup> Показатели  $V_1$  и  $V_2$  могут быть рассчитаны, например, методом сценарного прогнозирования с учетом естественного роста рынка и инфляции, требуют ежегодной апостериорной верификации и корректировки.

<sup>3</sup> Показатель рассчитывается ежегодно



тия «позиционирование», «стратегия позиционирования», сформулирован системный категориальный аппарат диссертационной работы.

2. Ввиду того, что рынок розничных банковских услуг является одним из наиболее приоритетных, важных и специфичных рынков российской экономики была подтверждена гипотеза о высокой актуальности рассмотрения вопросов данной теоретической области применительно к деятельности операторов розничного рынка банковских услуг и целесообразности формирования метода формирования стратегии позиционирования, учитывающего его специфику.

3. В целях определения возможности применения существующих методов разработки стратегии позиционирования применительно к деятельности операторов розничного рынка банковских услуг, были проанализированы и систематизированы существующие подходы к позиционированию, методы формирования стратегии позиционирования в соответствии с предложенной в работе системой критериев.

4. Разработан метод формирования стратегии позиционирования банковских объектов на основе систематизации и адаптации существующих методов к специфике банковского рынка, описывающий алгоритм управленческих действий, формирование набора стратегических альтернатив, выбора стратегии, а также методические рекомендации по организации процесса внедрения стратегии позиционирования и способы оценки ее эффективности, позволяющие учитывать ключевые количественные и качественные показатели успешности стратегии позиционирования. Метод детализирован и подробно описан.

Все вышеперечисленное позволяет утверждать, что основные выводы и результаты диссертационного исследования могут использоваться как теоретическая база при изучении вопросов стратегического позиционирования на розничном рынке банковских услуг, а также как практически применимое на предприятиях указанного сектора экономики, методическое обеспечение управленческой деятельности.

### **III. ПУБЛИКАЦИИ ПО ТЕМЕ ДИССЕРТАЦИИ**

#### **Статьи, опубликованные в рекомендованных ВАК изданиях:**

1. *Громова С.Л.* Анализ набора стратегических альтернатив позиционирования операторов розничного рынка банковских услуг. // Вестник ИНЖЭКОНа. Сер. Экономика. Вып. 3 (30), 2009. – 0,3 п.л.

#### **Статьи, опубликованные в прочих научных изданиях:**

1. *Громова С.Л.* Основные принципы разработки стратегии позиционирования банка. // Современные проблемы экономики, социологии и права: сб. науч. ст. асп. СПбГИЭУ. Вып. 4 / редкол.: Е.Б. Смирнов (отв. ред.) [и др.], 2008. – 398 с. – 0,3 п.л.

2. *Громова С.Л.* Особенности маркетинга в сфере банковских услуг. // Современные проблемы экономики, социологии и права: сб. науч. ст.

асп. СПбГИЭУ. Вып. 2 / редкол.: Е.Б. Смирнов (отв. ред.) [и др.], 2007. – 453 с. – 0,3 п.л.

3. *Громова С.Л.* Анализ влияния экономического кризиса на розничный рынок банковских услуг в России. Роль банковского маркетинга в условиях кризиса. // Современные проблемы экономики, социологии и права: сб. науч. ст. асп. СПбГИЭУ. Вып. 6 / редкол.: И.В. Ли (отв. ред.) [и др.], 2009. – 0,3 п.л.

4. *Афанасьева С.В., Громова С.Л.* Подходы к трактовке сущности позиционирования в современном маркетинге. // Современный маркетинг: тенденции, проблемы и перспективы: науч.-практ. конф. Волгоград 2009 – 295 с. – 0,2 п.л./0,1 п.л.

Подписано в печать 30.10.2009

Формат 60x84 <sup>1</sup>/<sub>16</sub>. Печ. л. 1,0 Тираж 100 экз. Заказ 814.

ИзПК СПбГИЭУ. 191002, Санкт-Петербург, ул. Марата, 31