

Маркетинг в микрофинансовых организациях

И. Гаврилович

1. Содержание модуля

В данном модуле рассматривается маркетинг для МФО как новый аналитический инструмент. Показано, что в современных условиях среда микрофинансирования изменяется от полностью неконкурентной до весьма конкурентной в разных странах.

Анализируются типы рынков микрофинансирования и основные факторы, которые могут влиять на уровень развития рынка. Изучаются семь основных компонентов программы маркетинга и организация маркетинговой деятельности.

2. Маркетинг как новый аналитический инструмент для МФО

По мере развития Микрофинансирование все новые аспекты деятельности выходят на ведущие роли в жизни организации. Маркетинг в микрофинансовых организациях является одним из таких аспектов. Маркетинговая программа затрагивает разнообразные сферы деятельности организации, такие как:

- анализ спроса и клиентской базы,
- рыночная сегментация,
- анализ конкурентоспособности,
- стратегии позиционирования,
- стратегии продвижения.

Маркетинг для МФО - аналитический инструмент, который позволяет, прежде всего, изучить клиента и осознать его потребности.

Маркетинг призван ответить на следующие вопросы::

1. *кто* является клиентом организации,
2. *сколько* клиентов у данного МФО,

3. *целевой сегмент* рынка,
4. на какую *долю рынка* может рассчитывать МФО

Эффективное решение этих задач требует заранее спланированной **программы маркетинга** и определенного **плана маркетинга**.

Программа маркетинга стала существенной проблемой для МФО лишь в течение примерно десяти последних лет в связи с рядом факторов:

1. быстрый рост конкурентной борьбы на некоторых рынках микрофинансовых услуг;
2. медленный рост финансовых показателей в некоторых МФО;
3. увеличение числа клиентов, ушедших в конкурентные организации;
4. необходимость большего сосредоточения на потребностях клиентов.

До сих пор большинство МФО работало в неконкурентных условиях. Рынок финансовых услуг для микропредпринимателей и домашних хозяйств с низким доходом содержал всего несколько активных участников, каждая организация обслуживала собственную целевую группу клиентов, уровень неудовлетворенного спроса оставался высоким.¹

Например, всего несколько лет назад в Сибири, Россия, было только 3-4 организации, которые предоставляли микрофинансовые услуги. Практически все организации обслуживали определенные целевые группы: женщины, национальные и религиозные меньшинства. Кроме того, эти организации были сравнительно небольшие, и не могли обслужить полностью даже один сегмент рынка. Таким образом, острой конкурентной борьбы друг с другом не было. Для этих организаций приоритетами являлись:

- Выработка четкого механизма кредитования,
- Создание работоспособного института,
- Распространение идей микрофинансирования,
- Рост размера портфеля займов для достижения финансовой устойчивости.

Рынок микрофинансовых услуг радикально изменился за последние годы. Некоторые организации стали формализованными финансовыми институтами, коммерческие банки начали находить способы обслуживать клиентов МФО, и новые микрофинансовые

¹ “Innovations in Microfinance: Marketing in Microfinance Institutions,” [http://www.mip.org/pdsf/mbp/technical_note-2.pdf], October 2000.

организации продолжают выходить на рынок. В то же время клиенты стали более разборчивыми при выборе организации. Они начали лучше представлять себе, услуги какого типа и качества они хотели бы получать от МФО. Поэтому МФО были вынуждены сосредоточиться на повышении эффективности своей деятельности, сохраняя действующих клиентов и привлекая новых, заинтересованных в финансовых услугах, предлагаемых МФО.

Все поставщики микрофинансовых услуг, - и негосударственные организации, чья миссия - предоставление займов бедным, и коммерческие организации, работающие с целью максимизации прибыли, - понимают, что существование сильного и устойчивого института является неперенным условием для обеспечения успешного развития сферы микрофинансовых услуг.

3. Рынки

Уровень развития микрофинансовых рынков отличен в разных странах, а иногда даже в пределах одной страны. Главные факторы, которые могут влиять на уровень развития рынка, включают:

- зрелость микрофинансовых программ в стране;
- уровень понимания конъюнктуры рынка клиентами;
- уровень развития микрофинансирования в пределах страны;
- площадь страны, население и распределение населения по территории страны;
- уровень экономического развития страны и темпы экономического роста;
- макроэкономическая среда.

Хотя трудно разбить все микрофинансовые рынки на несколько четких категорий, исследователи классифицировали их в три основные группы:

- новый рынок, или создание рынка,
- развивающийся, или растущий рынок,
- развитый (зрелый) рынок.

Рынки развиваются от одного уровня к следующему если:

- 1) Активизируется участие организаций в микрофинансовой деятельности;
- 2) Развивается более глубокое понимание рынка клиентами;

- 3) Усиливается конкурентная борьба за счет того, что большее число МФО предоставляет услуги клиентам..²

3.1. Новый рынок

Новые рынки микрофинансовых услуг - области, где прежде не были доступны никакие микрофинансовые услуги или, если все же работали микрофинансовые организации, то работали безуспешно. Существующие программы не реализовали широкой программы или плана по привлечению клиентов. Потенциальные клиенты на этих рынках не знают о финансовых услугах, предоставляемых МФО, потому, например, что информация о них не была доступна потенциальным клиентам. Или эти услуги не соответствовали их потребностям и ожиданиям.

Новые рынки могут развиваться как в странах с развитой экономикой и высокими возможностями экономического роста, так и в беднейших странах мира с ограниченными возможностями роста.

Другой важной задачей МФО на новых рынках является преобразование потенциального спроса в эффективный спрос. Эта задача зависит от:

- 1) финансового продукта, который представляет организация,
- 2) понимания конъюнктуры рынка клиентами,
- 3) отношения организации и персонала к поставленным задачам.

На новых рынках МФО сталкивается с рядом проблем при работе с клиентами. Первые МФО, которая начнет работать на новом рынке, должна затратить массу ресурсов для того, чтобы понять потребности клиентов. Очень важно представить рынку четкую финансовую методологию работы организации. Первая МФО работают над тем, чтобы создать потенциальный микрофинансовый рынок.

Главные факторы, которые влияют на потенциальный спрос (рынок):

- Уровень экономических возможностей для клиентов,
- Размер потенциальной клиентской базы,
- Налоговое бремя
- Ставки процента
- Законодательство (достаточно ли оно четкое)

² William Grant, "Marketing in microfinance institutions/ the state of the practice," [http://www.mip.org/pdsf/mbp/marketing_in_microfinance.pdf], November 1999.

- Уровень подготовки клиента
- Мафия

Обычной характеристикой многих новых рынков микрофинансирования является относительно слабый финансовый рынок в стране в целом.

Отметим, что в конце 90-х г.г. 20 века время многие новые микрофинансовые рынки остановились в экономическом развитии. Это уменьшает возможность эффективного использования финансовых услуг, ограничивая потенциальный рынок.

Рынок начинает расширяться, когда существующие МФО создают надлежащие финансовые услуги, отвечающие потребностям их клиентов. Клиенты хорошо разбираются в микрофинансовых услугах, которые стали доступными. В такой ситуации МФО должна расширить обслуживание потенциальных клиентов. В результате появляется развивающийся рынок.

3.2. Развивающийся рынок

На развивающихся микрофинансовых рынках стабильно возрастает спрос на финансовые услуги, который удовлетворяется созданными ранее или новыми МФО. Рост происходит как за счет существующих, так и за счет потенциальных клиентов. На развивающихся рынках потенциальный спрос успешно трансформируется в эффективный спрос.

На развивающихся рынках понимание характера предлагаемых финансовых услуг потенциальными и существующими клиентами находится на весьма высоком уровне. Спрос на услуги также весьма высок. Обычно на рынке действует несколько МФО, разработавших финансовые инструменты и услуги, которые удовлетворяют потребности клиентов. Показателей доходности и финансовой устойчивости соответствуют желаемому уровню, установленному МФО.

Одним из наиболее активно развивающихся рынков является российский рынок микрофинансовых услуг. Появляются все новые организации и предлагают широкий диапазон микрофинансовых услуг. Но уровень неудовлетворенного спроса все еще остается очень высоким. Поэтому существующие МФО имеют потенциал для дальнейшего развития.

Необходимость объяснения клиентам сути услуг и разработки надлежащей внутренней системы эффективного менеджмента, позволяющей управлять развитием организации, являются факторами, которые могут стать сдерживающими для роста рынка.

Когда рынок продолжает развиваться, то его размер, экономический потенциал становятся определяющими. Если обслуживается малая часть потенциального рынка, это свидетельствует о неспособности МФО удовлетворить существующий спрос. На новых рынках легко привлекать новых клиентов, активные клиенты имеют небольшой выбор среди МФО, так что организациям достаточно просто удерживать клиентов. Но если рынок развивается, и уровень конкуренции растет, МФО становится все труднее сохранять клиентов.

В то же время реализация нового микрофинансового проекта на развивающихся рынках происходит не так сложно, как на новых рынках потому что:

- Исследование и разработка услуг уже были проведены,
- Понимание сути микрофинансирования находится на высоком уровне,
- Спрос также довольно высок

Новая организация может перенять опыт у существующего МФО. Таким способом быстро создается клиентскую базу. Но в результате большинство новых организаций не имеют никаких действенных механизмов для достижения обратной связи с клиентами и оценки качества собственных услуг. Это позволяет работать новому МФО лишь до тех пор, пока рынок не насыщен.

С увеличением обслуживаемой доли рынка быстрый поиск новых клиентов для МФО становится все более проблематичным и темп развития снижается.

Когда уровень насыщенности в одной части рынка увеличивается, МФО на развивающемся рынке могут выходить на новые рынки, если общие характеристики клиентуры в новом регионе подобны характеристикам клиентской базы обслуживаемых регионов.

Рынок растет и путем продвижения новых услуг, а не за счет расширения географии деятельности. Организация может предлагать обучение и техническую поддержку потенциальным клиентам. Благодаря этому клиенты, не имеющие достаточного уровня

образования или не имеющие опыт ведения бизнеса, могут решить основать бизнес. МФО может обеспечивать дальнейшее консультирование этих предпринимателей.

Население страны является очень существенным фактором для развития микрофинансовых программ. Так, намного легче запустить МФО в странах с высокой численностью населения, являющегося потенциальным клиентом для микрофинансовых услуг (Бангладеш, Индонезия), чем в странах с меньшим потенциальным рынком данных услуг (Никарагуа, Панама).

Когда большая часть рынка обеспечена услугами, рынок начинает переходить в стадию зрелого рынка.

3.3. Зрелый рынок

На зрелом рынке охвачена почти вся клиентская база, и спектр предлагаемых финансовых услуг очень широк. Потенциальный спрос был успешно преобразован в эффективный спрос на услуги микрофинансирования. В результате организациям часто приходится конкурировать за одни и те же сегменты рынка. Теперь МФО необходимо сосредоточить усилия на:

- расширению рынка сбыта услуг,
- увеличении средней суммы займа,
- ускорении оборачиваемости средств,
- поддержании качества портфеля.

Расширение рынка позволяет создавать новые услуги, которые могут удовлетворять потребности большего количества потенциальных клиентов. МФО может находить новые рыночные ниши благодаря высокому уровню диверсификации услуг. Увеличение размера выдаваемых займов зависит от экономических возможностей клиентов. Другая важная проблема – ускорение оборачиваемости средств: качество услуг должно быть достаточно высоким, чтобы удовлетворять все потребности клиентов и мотивировать их к получению нового займа, и, таким образом, создавать новый цикл отношений между заемщиком и кредитором.

Высокий уровень конкуренции является особенностью зрелого рынка заставляет МФО уделять много внимания сохранению лояльности существующих клиентов, т.к. у них есть достаточный выбор организаций, к которым можно обратиться за микрофинансовыми

услугами. Следовательно, каждая организация должна использовать широкий спектр инструментов конкурентной борьбы, чтобы оставаться на рынке:

- Продвижение товара: связи с общественностью, личные продажи, реклама;
- Ценообразование: скидки клиентам;
- Новые услуги: условия предоставления займов;
- Дополнительные услуги: обучение, консультирование.

Коммерческие банки начинают осваивать рынок микрофинансов, когда он доказывает свою рентабельность и жизнеспособность. Они делают попытки увести клиентов у МФО. Расширяют рынок, увеличивая свою рыночную долю.

Кроме того, рост конкуренции вынуждает МФО достигать более высоких показателей эффективности деятельности. В экономической среде, где финансовая устойчивость (и это минимум для МФО) требуется для стабильной работы организации без субсидий, операционная эффективность чрезвычайно важна. Для того, чтобы МФО могла конкурировать на зрелом рынке, организация должна найти способы уменьшения издержек на сохранение и приобретение новых клиентов.

Уровень подготовленности клиентов - значительная характеристика зрелого рынка: чем больше клиент знает о рынке, тем более широкий диапазон финансовых услуг придется предоставлять организации.

Важным аспектом являются также экономические возможности рынка. Если экономический потенциал достаточно высок, то это может позволить:

- Развивать существующий рынок;
- Диверсифицировать или создавать услуги;
- Найти новые ниши.

Иногда после реализации основных усилий по привлечению клиентов новые услуги могут быть легко продвинуты на осваиваемые рынки. На других рынках, с ограниченными экономическими возможностями, рынок может весьма быстро созреть для новых видов услуг.

4. Компоненты программы маркетинга

В программе маркетинга выделяется семь основных компонентов:

4.1. Исследование рынка /Анализ рыночной среды

Первым шагом является выявление целевого рынка, а конечным продуктом исследования выступает оценка рыночного спроса на услуги микрофинансирования. Анализ дает общую оценку возможностей данного рынка. Но для того, чтобы понять особенности поведения клиента необходимо проводить микроанализ клиентской базы. Этот анализ выявляет свойства, которыми необходимо обладать конкретной услугой.

Рыночный анализ позволяет МФО:

1. Определить, исходя из представления о существующих клиентах, целевую группу и необходимый размер займа
2. Оценить потенциальный рынок в аспектах географического распределения клиентской базы и их финансовых потребностей
3. Описать целевой рынок, определить наиболее важные услуги для каждого из сегментов и выявить наиболее выгодные сегменты рынка.³

4.2. Анализ конкурентной борьбы

Для МФО можно выделить следующие основные группы конкурентов:

1. Прямые поставщики микрофинансовых услуг (МФО или коммерческие банки),
2. Неофициальные лица, предоставляющие подобные услуги (ростовщики),
3. Правительственные программы (Конкуренты на макроэкономическом уровне).

Изучая конкуренцию, МФО должна получить следующую информацию:

- Финансовые услуги, которые предоставляют конкуренты;
- Соотношение цен на услуги конкурентов с ценами на ее собственные продукты,
- Клиенты, которые заинтересованы в услугах организации

Главными причинами, вынуждающими МФО позиционировать себя определенным образом являются:

- Увеличение числа прямых конкурентов,
- Изменение типа конкуренции,
- Изменение характер конкуренции.

4.3. Анализ поведения клиента

³ “Innovations in microfinance: marketing in microfinance institutions,” [http://www.mip.org/pdsf/mbp/technical_note-2.pdf], October 2000.

Разработка нового продукта требует детального анализа потребностей каждого из клиентов и их восприятия финансовых услуг МФО. Организация должна быть заинтересована как в получении дохода, так и в привлечении новых клиентов и сохранении своих активных заемщиков.

Ключевыми вопросами, рассматриваемыми в анализе, являются:

1. Степень устойчивости клиентской базы,
2. Главные причины, из-за которых клиенты покидают МФО,
3. Стоимость потери и привлечения клиента,
4. Типы финансовых услуг, в которых клиенты заинтересованы,
5. Мнение клиентов о текущих услугах, предлагаемых МФО и о качестве обслуживания,
6. Основные особенности, которые клиенты ценят в услугах.⁴

4.4. Стратегическое планирование и позиционирование

Стратегическое планирование - процесс сборки всей информации, необходимой для того, чтобы определить:

- Виды услуг, которые необходимо представить на рынок,
- Где их необходимо представить,
- Способ дифференцировать их от других услуг.

Стратегическое планирование состоит из трех главных элементов:

1. Анализ конкурентной среды: положение самой организации и ее услуг на рынке.
2. Анализ клиента: оценка восприятия клиентом организации. Каковы основные конкурентные преимущества этой организации? С какими действиями организации клиенты не знакомы?
3. Заключительный шагом является стратегический план. Стратегический план должен:

Определять преимущества организации по сравнению с основными конкурентами;

- Прописывать маркетинговую тактику, основанную на собственных сильных сторонах и на слабостях конкурентов.

4.5. Анализ и дифференцирование услуг

⁴ William Grant, "Marketing in microfinance institutions/ the state of the practice," [http://www.mip.org/pdsf/mbp/marketing_in_microfinance.pdf], November 1999

Организация должна использовать результаты анализа поведения клиента, чтобы оценить, какие услуги должны быть предоставлены клиентам. Если МФО выявит ключевые потребности клиентов, то будет способна достигнуть финансовой устойчивости и получать доход без увеличения риска для операционной деятельности организации.

Очень важно дифференцировать услуги и обслуживание, предоставляемые вашей организацией, от услуг и сервиса конкурентов. Таким образом, МФО должна четко определить свои услуги и обслуживание, которое организация готова предложить клиентам. Различие между услугами должно быть очевидным для потенциальных клиентов организации. Организация должна:

- Варьировать сроки и суммы займа;
- Предоставлять скидки постоянным клиентам;
- Предлагать дополнительные услуги.

Например, если клиент заимствовал деньги для того, чтобы открыть новый бизнес, МФО может предоставлять дальнейшую консультационную помощь с тем, чтобы новый бизнес стал успешным.

4.6. Продвижение услуг и привлечение клиентов

Заключительным шагом в продаже услуг является их продвижение. Этот инструмент маркетинга может использоваться МФО несколькими способами и позволить организации:

1. Дифференцировать свои услуги от услуг, предлагаемых конкурентами,
2. Представить новые услуги клиентам,
3. Сформировать мнение у клиентов об организации и о спектре предлагаемых ей услуг.

Ключевыми действиями при этом являются:

- Сбор информации,
- Отбор правильных инструментов продвижения услуг,
- Оценка эффективности этих инструментов.

В зависимости от того, на какой стадии находится процесс создания новой услуги, необходимо использовать различные инструменты продвижения товара: 1) реклама, 2) личные продажи, 3) PR 4) стимулирование сбыта. Очень важно чтобы рекламная кампания имела четко заявленные цели и приоритеты, потому что это позволяет измерить

эффективность инструментов продвижения. Например, действия МФО будут успешны, если маленькая организация использует личные продажи на первых шагах своей деятельности. По мере того как организация развивается и растет, она начинает подключать различные виды рекламы.

4.7. План маркетинга.

План маркетинга – это компас для МФО. Он позволяет оценить реальную рыночную позицию МФО. Любой план маркетинга должен рассматривать две основные проблемы:

- 1) Чего организация хочет достигнуть?
- 2) Как добиться этой цели?

Согласно своим задачам, план маркетинга должен содержать: перечень сложных, но достижимых маркетинговых целей; разделение обязанностей между участниками проекта; совокупность маркетинговых инструментов, которые позволят достигнуть всех заявленных целей.

Применение конкретных инструментов маркетинга зависит от экономической среды, в которой работает организация, уровня развития самой организации, и ее стратегических целей. Организации, которые определенное время работали на рынке, но их портфель займов рос медленного, будут применять маркетинговый, подход отличный от подхода организаций, работающих на рынках с низким уровнем насыщенности, где потенциал роста очень высок.

5. Уровни маркетинга

Существующие программы маркетинга в МФО могут быть разделены на три основные категории:

5.1. Новая программа

Главными вопросами для МФО являются:

1. Кто клиенты организации?
2. Где их можно найти?
3. Как адаптировать базовую услугу к данному рынку?
4. Как получить обратную связь от клиентов?

Стратегия маркетинга для элементарной программы должна включать:

- Целевой рынок,

- Меры по продвижению отдельной услуги
- Несколько вариаций предлагаемой услуги,
- План по сбору необходимой информации о клиентах,
- Бюджета на реализацию маркетинговых целей быть не должно.

5.2. Промежуточная программа

Главными вопросами для МФО являются:

1. Уровень удовлетворение клиента услугами организации,
2. Доходность организационной деятельности,
3. Понимание экономической среды, в которой функционирует организация.

Главными задачами программ этого уровня являются:

- Изучение рынка,
- Организация информационного поля,
- Создание эффективной системы обмена информацией между директором и кредитными менеджерами,
- Расширение спектра услуг,
- Минимальный заявленный бюджет на маркетинговые цели.

5.3. Развитая программа

Главными вопросами для МФО являются:

1. Поиск клиентов, которые соответствовали бы целям, которые решает конкретная организация
2. Соответствующий спектр предоставляемых услуг,
3. Анализ стратегической позиции организации на рынке: диверсификация и дифференцирование предоставляемых услуг.

Программы маркетинга включают следующие характеристики:

- Создание независимого функционального подразделения, которое решает маркетинговые цели,
- Сегментация рынка: новые услуги,
- Широкий диапазон услуг, разработанный согласно потребностям целевого рыночного сегмента,
- Значительный бюджет на маркетинговые цели.⁵

Взаимосвязь типов рынка и программ маркетинга представлена в таблице 1.

⁵ William Grant, "Marketing in microfinance institutions/ the state of the practice," [http://www.mip.org/pdfs/mbp/marketing_in_microfinance.pdf], November 1999

Таблица 1. Тип рынка и программы маркетинга

Тип рынка	Программы маркетинга		
	Новая программа	Промежуточная программа	Развитая программа
1	2	3	4
Зрелый рынок микрофинансовых услуг	<p>Новой программе практически невозможно выйти на зрелый рынок</p>	<p>Ограниченный круг исследований по вопросам:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Анализ мнения клиентов об организации и о предоставляемых им услугах 2. Совершенствование услуг 3. Анализ восприятия клиентами качества предоставляемых услуг 4. Поиск новых стратегий развития 5. Оценка эффективности предоставляемых услуг и влияния программы 	<p>Расширенное исследование рынка:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Анализ конкурентной среды отрасли. 2. Поиск новых возможностей для развития бизнеса 3. Поиск альтернативных сегментов рынка. 4. Анализ восприятия клиентами качества предоставляемых услуг. 5. Разработка новых услуг и системы сбыта 6. Оценка ценовой политики 7. Обучение персонала 8. Поиск новых стратегий развития 9. Анализ динамики развития отрасли в долгосрочном периоде. 10. Оценка эффективности предоставляемых услуг и влияния программы
Развивающийся рынок	<p>Расширенное исследование рынка:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Анализ формальной и теневой конкуренции 2. Анализ оценки клиентами степени конкурентной борьбы в отрасли. 3. Поиск альтернативных сегментов рынка. 4. Разработка новых услуг и системы сбыта 5. Оценка ценовой политики 6. Обучение персонала 7. Оценка возможностей по организации филиалов организации 	<p>Ограниченный круг исследований по вопросам:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Анализ мнения клиентов об организации и о предоставляемых им услугах 2. Анализ оценки клиентами степени конкурентной борьбы в отрасли. 3. Совершенствование услуг 4. Анализ восприятия клиентами качества предоставляемых услуг 5. Поиск новых способов продвижения услуг на рынок. 6. Оценка эффективности предоставляемых услуг и влияния программы 	<p>Расширенное исследование рынка:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Анализ формальной и теневой конкуренции 2. Поиск альтернативных сегментов рынка. 3. Анализ мнения клиентов об организации и о предоставляемых им услугах. 4. Разработка новых услуг и системы сбыта 5. Оценка ценовой политики 6. Обучение персонала 7. Оценка возможностей по организации филиалов организации

1	2	3	4
Новый микрофинансовый рынок	Расширенное исследование рынка: 1. Анализ теневой конкуренции 2. Поиск новых возможностей для развития бизнеса 3. Разработка новых услуг и системы сбыта 4. Оценка ценовой политики 5. Обучение персонала 6. Оценка возможностей по организации филиалов организации	Расширенное исследование рынка: 1. Анализ теневой конкуренции. 2. Анализ эффективности существующей системы предоставления услуг 3. Оценка ценовой политики 4. Обучение персонала 5. Оценка возможностей по организации филиалов организации	Расширенное исследование рынка: 1. Анализ теневой конкуренции 2. Поиск новых возможностей для развития бизнеса. 3. Разработка новых услуг и системы сбыта 4. Оценка ценовой политики 5. Обучение персонала 6. Оценка возможностей по организации филиалов организации

6. Организация маркетинговых усилий.

6.1. План маркетинга

Организации уделяют огромное внимание маркетингу, но только немногие из них подготавливают план маркетинга. Главной причиной разработки плана является возрастание уровня конкурентной борьбы на большинстве зрелых микрофинансовых рынков. Так что экономическая среда и уровень конкуренции определяют те усилия, которые организация затрачивает на маркетинг.

В различных организациях план маркетинга выполняет разные функции:

- Является частью стратегического плана (FINCA),
- Ставит цели, связанные с привлечением новых клиентов (Ассоциация агентств по экономическому развитию регионов),
- Фокусируется на рекламной компании (Multicredit Bank).

Обычно план разрабатывается директором и одним или двумя ведущими специалистами организации, но часто привлекают внешних консультантов, которые помогают разработать стратегический план. Планы пересматриваются и обновляются ежегодно.

Если нет команды, которая реализует маркетинговый план, но план разработан организацией, то он обновляется реже.

Цели плана должны быть достижимы. Они включают:

Спрос на услуги

Целевая группа клиентов

Ежегодное количество клиентов, отказавшихся от услуг организации

Общее количество клиентов и другие факторы

Пример плана маркетинга см. таблицу 2.

Таблица 2. Пример плана маркетинга⁶

Маркетинговые цели	1 месяц	2 месяц	3 месяц
Число новых клиентов	5	5	10
Всего клиентов	60	65	75
Клиенты, отказавшиеся от услуг	2	1	4
Всего активных клиентов	63	69	71

Маркетинговая команда в сотрудничестве с топ менеджментом и международными консультантами разработали план маркетинга для BancoSol. План пересматривается ежегодно. Он создан для того, чтобы устранить разобщенность действий и инициатив, осуществляемых организацией. Программа связывает все общественные инициативы BancoSol с разработкой новых услуг и исследованием рынка, пытаясь включить всех участников рынка в систему.

6.2. Работа по подбору персонала

Маркетинг - интегрированная система. Каждый член организации должен участвовать в маркетинговой деятельности. Каждый выполняет свою задачу: собирает, передает, анализирует информацию, и принимает надлежащие решения. Организация в целом не должно зависеть от деятельности одного человека.

Существует два уровня персонала, реализующего маркетинговые задачи в МФО:

- Рыночные аналитики и стратегические плановики и
- Полевые менеджеры

Реализацией маркетинговой программы в молодых организациях с ограниченным штатом часто управляет директор. По мере организационного развития институты создают специализированные отделы маркетинга. Но кредитный менеджер при этом остается главным звеном, связывающим клиента и организацию. Многие организаций поняли важность обучения кредитных менеджеров искусству реализации услуг.

⁶ “Microstart/A guide for planning, starting and managing microfinance program-UNCDF,”
[<http://www.uncdf.org/sum/mcst/one-a.html>]

6.3. Информационные потоки

Маркетинговая информация организации течет в двух направлениях:

1. От кредитных менеджеров к топ менеджерам
2. От топ менеджеров к кредитным менеджерам

Кредитные менеджеры - главное звено, осуществляющее контакт клиентов с МФО. Результаты их работы должны быть переданы топ менеджменту. Затем руководство принимает решения о необходимости новых услуг и новых направлений деятельности. Информация в этом случае должна передаваться от топ управления к менеджерам на местах и кредитным менеджерам. Таким образом, передача информации клиентам является задачей кредитного менеджера.

6.4. Затраты

Обычно, новые организации не имеют бюджета для реализации маркетинговых задач. И, в результате, задачами кредитных и региональных менеджеров являются:

- Проведение необходимых рыночных исследований;
- Установление контакта с клиентурой;
- Обеспечение обратной связи генеральному директору.

С другой стороны, существуют МФО с хорошо продуманной программой маркетинга и специальным бюджетом на ее реализацию. BancoSol в Боливии, например, имеет большой бюджет маркетинга, в котором 20 процентов средств идет на рекламу и 80 процентов тратится на рыночные исследования.⁷

⁷ “Innovations in microfinance: marketing in microfinance institutions,”
[http://www.mip.org/pdsf/mbp/technical_note-2.pdf], October 2000

Библиография

Innovations in microfinance: marketing in microfinance institutions,”
[http://www.mip.org/pdsf/mbp/technical_note-2.pdf], October 2000

“Microstart/A guide for planning, starting and managing microfinance program-UNCDF,”
[<http://www.uncdf.org/sum/mcst/one-a.html>

William Grant, “Marketing in microfinance institutions/ the state of the practice,”
[http://www.mip.org/pdsf/mbp/marketing_in_microfinance.pdf], November 1999