

Particularitati ale auditului de marketing si analiza SWOT in sectorul financiar – bancar

Characteristics of the marketing audit and SWOT analysis in the financial banking sector

Autor: **Alina Filip**

Abstract: Evoluția sectorului financiar-bancar pe parcursul ultimelor decade a fost marcată de schimbări majore ale mediului de afaceri, datorate în principal privatizării, diminuării restricțiilor legislative și modificărilor tehnologice survenite în cadrul acestui sector economic, în multe țări europene, inclusiv în România. Analiza mediului de marketing devine în acest context un proces esențial în încercarea organizațiilor financiar-bancare de a dobândi noi avantaje concurențiale, reprezentând o etapă obligatorie în procesul de planificare strategică. Analiza sau auditul de marketing conține atât o componentă de natură internă ce se focalizează asupra cercetării variabilelor aflate sub controlul direct al organizației (auditul intern), cât și o componentă de natură externă, cuprinzând analiza ansamblului de factori exogeni organizației, ce îi influențează activitatea în mod permanent (auditul extern). Analiza SWOT reprezintă o tehnică des utilizată de managementul organizației în sistematizarea informațiilor colectate în urma realizării auditului de marketing sub forma punctelor forte și slabe ale întreprinderii, precum și a oportunităților și amenințărilor identificate în mediul extern.

Cuvinte cheie: organizații financiar-bancare, audit de marketing, analiză SWOT

Keywords: financial banking organizations, marketing audit, SWOT analysis

Evoluția sectorului financiar-bancar pe parcursul ultimelor decade a fost marcată de schimbări majore ale mediului de afaceri, datorate în principal privatizării, diminuării restricțiilor legislative și modificărilor tehnologice survenite în cadrul acestui sector economic, în multe țări europene, inclusiv în România. Diversitatea, complexitatea și rapiditatea producerii acestor schimbări au generat o reducere a barierelor existente între diferite grupuri strategice, conducând implicit la o redefinire a pozițiilor deținute în cadrul pieței financiare, concomitent cu un proces de intensificare a competiției. În contextul menționat, apare tot mai des utilizat conceptul de universalitate a băncilor, constând în extinderea ariei de interes a acestora în afara perimetrului bancar, prin desfășurarea de activități pe piețele de asigurări, valori mobiliare, leasing, factoring, etc. Schimbările apărute în cadrul ofertei de produse și servicii financiar-bancare au fost stimulate de modificările coordonatelor cererii, constând în creșterea veniturilor și a puterii de cumpărare a consumatorilor, precum și de un nivel îmbunătățit de informare a consumatorilor cu privire la noile instituții financiare intrate pe piață și oferta acestora.

Această evoluție, susținută și de procesul de liberalizare a piețelor financiare la nivelul Uniunii Europene, a generat noi oportunități pentru companiile ce își desfășoară activitatea în cadrul sectorului financiar-bancar, prin reducerea sau eliminarea unui set de restricții, atât cu privire la tipurile de produse ce pot fi oferite, cât și la piețele de afaceri pe care acestea pot fi tranzacționate. În același timp, însă, pătrunderea pe piețele

financiare naționale a unor puternice grupuri internaționale, fuziunile și achizițiile realizate de o serie dintre acestea se constituie în amenințări de gravitate maximă pentru toți jucătorii ce acționează în cadrul sectorului economic financiar. Luând în considerare noile riscuri ivite și necesitatea gestionării lor eficiente, instituțiile bancare sunt nevoite să adopte o abordare strategică a activităților derulate pe piețele vizate, existența marketingului tactic ne mai fiind suficientă pentru identificarea și susținerea unor avantaje concurențiale viabile, pe termen lung. O asemenea abordare strategică are rolul de a încuraja gestionarea adecvată a portofoliului de produse și servicii oferite pe piețele deservite furnizând companiilor variante de alocare eficientă și eficace a resurselor existente în scopul atingerii obiectivelor stabilite la diferite niveluri manageriale.

Analiza mediului de marketing reprezintă o etapă de o importanță deosebită pentru procesul de planificare strategică, întrucât esența oricărei strategii de marketing constă în dezvoltarea unei legături durabile între organizația financiar-bancară și mediul de afaceri în care ea își desfășoară activitatea. Realizarea acestui deziderat solicită existența unui flux continuu de informații cu privire la consumatori, concurență, intermediari și alți agenți de piață, care să stea la baza fundamentării proceselor decizionale la diferite niveluri manageriale. Rolul cercetării de marketing în analiza situației existente devine, în aceste condiții, esențial pentru orice întreprindere care acționează într-un mediu dinamic și intens concurențial.

Auditul de marketing este o evaluare sistematică a modului de utilizare a resurselor de marketing ale întreprinderii și presupune culegerea, măsurarea, analiza și interpretarea informațiilor referitoare la mediul extern și intern al întreprinderii.¹ Auditul conține atât o componentă de natură internă ce se focalizează asupra cercetării variabilelor aflate sub controlul direct al organizației (auditul intern), cât și o componentă de natură externă, cuprinzând analiza ansamblului de factori exogeni organizației, ce îi influențează activitatea în mod permanent (auditul extern).

Auditul extern implică monitorizarea și analiza a două categorii de factori: cei aparținând **macromediului** de marketing, cuprinzând factori cu influență indirectă asupra activității organizației și cei aparținând **micromediului**, cu o influență directă și decisivă în stabilirea obiectivelor și strategiilor de piață ale întreprinderii.

Mediul economic este analizat din perspectiva unor indicatori precum produsul intern brut, inflația, rata dobânzii, nivelul șomajului, structura veniturilor și a cheltuielilor consumatorilor etc. Cererea pentru produse și servicii financiar-bancare este, de cele mai multe ori, o cerere derivată din cererea pentru alte bunuri și servicii de larg consum, ceea ce poate influența, de exemplu, nivelul de economisire al indivizilor.

Mediul demografic. Modificarea distribuției pe grupe de vârstă la nivelul populației în multe țări europene, precum și creșterea nivelului de instruire sau de informare al consumatorilor sunt factori care conduc la apariția de noi nevoi de servicii financiar-bancare.

Mediul socio-cultural. Schimbările produse în stilurile de viață ale consumatorilor au ca efect o diminuare a reticenței consumatorilor față de utilizarea anumitor produse financiar-bancare de tipul asigurărilor sau creditelor. De asemenea, segmentele de consumatori receptive la inovațiile tehnologice lansate de bănci sunt tot mai largi, înțelegând facilitățile oferite de o serie de servicii precum internetbanking, selfbanking sau telephonebanking.

¹ Florescu, C., Mălcome, P., Pop, N. Al. (coordonatori), *Marketing. Dicționar explicativ*, Editura Economică, București, 2003, p. 392;

Mediul tehnologic. Dezvoltarea de noi tehnologii a devenit, în domeniul financiar-bancar, o sursă de creare a unor importante avantaje competitive, oferind alternative strategice viabile în deciziile cu privire la designul produselor, proiectarea canalelor de distribuție, precum și în promovarea personalizată a produselor și imaginii corporative a băncii sau societății de asigurare.

Mediul politico-legislativ. Datorită importanței sectorului financiar-bancar pentru dezvoltarea de ansamblu a economiei, reglementările legislative vor juca întotdeauna un rol decisiv în supravegherea, pătrunderea în sector și lansarea de noi produse financiare. Politica economică generală a statului român este susținută de Banca Națională a României (BNR), al cărei obiectiv fundamental este asigurarea și menținerea stabilității prețurilor. Principalele atribuții ale BNR sunt²: elaborarea și aplicarea politicii monetare și a politicii de curs de schimb; autorizarea, reglementarea și supravegherea prudențială a instituțiilor de credit, promovarea și monitorizarea bunei funcționări a sistemelor de plăți pentru asigurarea stabilității financiare; emiterea bancnotelor și a monedelor ca mijloace legale de plată pe teritoriul României; stabilirea regimului valutar și supravegherea respectării acestuia; administrarea rezervelor internaționale ale României.

Mediul natural. Legătura dintre instituțiile financiar-bancare și mediul ambiant este una destul de puternică, ținând cont de operațiunile de creditare desfășurate de bănci în raport cu o serie largă de clienți organizaționali, a căror activitate are în mod inevitabil impact asupra calității mediului înconjurător, de unde rezultă că băncile au un rol important de jucat în procesul de îmbunătățire a standardelor cu privire la mediu³. De exemplu pe piața românească, BCR a înființat o structură specializată în clarificarea aspectelor de mediu asociate creditării persoanelor juridice, încorporând politicile și procedurile BERD și IFC în domeniul protecției mediului. Prin urmare, banca poate orienta finanțarea către afacerile care nu dăunează mediului.⁴

Concurența. Schimbările legislative cu privire la mediul de afaceri au generat pentru bănci și societăți de asigurare, pe lângă oportunități de diversificare a activității și o serie de amenințări semnificative, ca urmare a pătrunderii în sectorul financiar-bancar a unor concurenți aparținând altor domenii de activitate (societăți imobiliare, lanțuri de magazine de tipul supermarket-urilor sau hypermarket-urilor, companii din industria automobilelor etc.). Datorită amenințării pozițiilor de piață, instituțiile financiar-bancare vor trebui să dezvolte strategii concurențiale defensive, care să se bazeze pe o analiză sistematică a punctelor forte și slăbiciunilor concurenților. O metodă consacrată de analiză concurențială este **benchmarking-ul**, care conform definiției lui David T. Kearns, de la compania Xerox, reprezintă “un proces continuu de măsurare a produselor, serviciilor și a practicilor unei companii cu cei mai puternici competitori sau cu acele companii considerate ca fiind lideri într-un anumit domeniu”.

Consumatorii, prin nevoile și comportamentul specific de achiziție a produselor și serviciilor financiar-bancare reprezintă elementul central al analizei structurii pieței, precum și coordonata principală în poziționarea și definirea strategiei de piață a organizației. Pentru a înțelege structura pieței în care acționează, instituțiile financiar-

² www.bnro.ro

³ Thompson, P., *Bank lending and the environment: policies and opportunities*, International Journal of Bank Marketing, MCB University Press, Vol. 16, 1998, p. 243-252;

⁴ *Raportul Annual pe 2004 al Băncii Comerciale Române*, Secțiunea Responsabilitate Socială, p. 48;

bancare trebuie să găsească răspuns la o serie de întrebări strategice de tipul⁵: Ce criterii sau caracteristici ar trebui utilizate pentru a segmenta piața? Care sunt segmentele care oferă cele mai multe oportunități instituției financiare? Care este cea mai potrivită combinație de beneficii și costuri pentru a furniza segmentului vizat o valoare de piață superioară în raport cu oferta concurenților? Care sunt mixurile de marketing specifice ce pot fi utilizate?

Auditul intern. Pentru a putea beneficia de oportunitățile apărute în mediul extern, o bancă are nevoie să își cunoască propriile resurse, acestea incluzând: angajații, capacitatea inovațională, potențialul financiar/investițional, abilitățile manageriale, precum și gama de produse, rețeaua informațională și sistemul canalelor de distribuție. Elementele necesare a fi analizate în cadrul auditului intern includ⁶: volumul vânzărilor, cota de piață, rata rentabilității, strategia și mix-ul de marketing, organizarea de marketing.

O abordare des utilizată în analiza mediului de marketing este propusă de **M. Porter** care identifică existența a cinci forțe competitive, de natură a stimula sau restricționa rezultatele economice ale unei întreprinderi (« **modelul celor cinci forțe** »): rivalitatea manifestată în cadrul ramurii, amenințarea din partea concurenților potențiali, amenințarea din partea produselor substituibile în consum, forța de negociere a furnizorilor și forța de negociere a clienților.

Rivalitatea manifestată în cadrul ramurii. Cu cât numărul concurenților este mai ridicat și poziția pe piață a acestora este mai puternică, cu atât scade profitabilitatea ce poate fi obținută în cadrul sectorului. Intensificarea concurenței pe piața financiar-bancară din România s-a produs odată cu pătrunderea grupurilor financiare internaționale și diminuarea considerabilă a numărului de bănci autohtone, ca urmare a procesului de privatizare și de fuziune.

Amenințarea din partea concurenților potențiali. O industrie profitabilă va atrage, în general, noi concurenți pe piață (ceea ce va diminua cu timpul potențialul de profit). Deși există anumite bariere și cerințe legislative în pătrunderea pe piața financiar-bancară⁷, există exemple elocvente pe plan internațional cu privire la apariția unor concurenți non-bancari. De exemplu, marile lanțuri de distribuție, precum Marks & Spencer au întâmpinat bariere reduse în oferirea de servicii financiare, beneficiind de avantaje concurențiale sub forma rețelei ample de magazine și capacităților tehnologice⁸.

Concurența din partea produselor substituibile în consum. Existența produselor și serviciilor de substituție sporesc posibilitățile de alegere ale consumatorilor oferind alternative în satisfacerea unei nevoi specifice. În domeniul financiar-bancar, măsura în care produsele pot fi substituite în utilizare este relativ redusă, existând însă anumite sectoare ale pieței, cum ar fi serviciile de investiție, în care modalitățile tradiționale de păstrare a banilor economisiți de consumatori pot fi privite ca substituenți pentru fondurile de investiție și alte forme de economisire.

⁵ Young, M. R., *Market structure analysis: a foundation for developing and assessing bank strategy*, în International Journal of Bank Marketing, MCB University Press, Vol. 17, 1999, p. 20;

⁶ Dumitru, I., *Marketing strategic. O abordare în perspectiva globalizării*, Editura Uranus, București, 2004, p. 29;

⁷ De văzut în acest sens, www.bnro.ro, Ordonanța nr. 28 din 26.01.2006 despre *Reglementările privind instituțiile financiare nebancare* pe piața românească;

⁸ Ennew, C., Watkins, T., Wright, M. (editori), *Marketing Financial Services*, Butterworth Heinemann, London, 1995, p. 215;

Forța de negociere a furnizorilor. În sectorul serviciilor financiare, furnizorii sunt reprezentați de furnizorii de bunuri și servicii esențiale (echipamente de birotică, servicii de instruire etc.), puterea lor de negociere putând afecta prețul plătit pentru astfel de bunuri și implicit costurile organizației. În anumite circumstanțe, termenul de furnizor se poate referi chiar la clienții băncii⁹, care prin intermediul depozitelor realizate furnizează capitalul necesar desfășurării activităților de creditare.

Forța de negociere a consumatorilor. Puterea de negociere a clienților persoane fizice variază considerabil în raport cu cea a persoanelor juridice, datorită mărimii și gradului diferit de profitabilitate a acestora pentru organizație. Astfel, pe piața de retail banking forța de negociere a indivizilor este relativ scăzută, în timp ce clienții corporativi pot beneficia de produse personalizate, mai ales în privința posibilităților de negociere a dobânzilor și comisioanelor bancare.

Dezvoltarea unei strategii de marketing eficiente va depinde, așadar, de capacitatea departamentului de marketing al băncii de a identifica posibilități de contrabalansare a efectelor negative generate de aceste cinci forțe de mediu extern.

Analiza SWOT reprezintă o tehnică des utilizată de managementul organizației în sistematizarea informațiilor colectate în urma realizării auditului de marketing. În esență, această analiză este o sinteză a auditului de marketing, care prezintă punctele forte (strengths) și cele slabe (weaknesses) ale organizației, oportunitățile (opportunities) și amenințările (threats) mediului extern.¹⁰ Departajarea elementelor analizei se face în funcție de proveniența informației; astfel analiza mediului intern companiei, respectiv a potențialului acesteia este necesară pentru a indica atuurile și slăbiciunile organizației financiar-bancare, în timp ce factorii de mediu extern se pot constitui în oportunități sau amenințări la adresa întreprinderii.

O **oportunitate** sau o ocazie de marketing constituie o zonă a nevoii sau a interesului potențial al cumpărătorului, în care o firmă poate să-și desfășoare activitatea profitabil.¹¹ Aceasta poate fi reprezentată de orice caracteristică a mediului extern care poate crea condiții avantajoase băncii în scopul atingerii obiectivelor specifice. Contrar acesteia, o **amenințare** de mediu este o provocare lansată de o tendință sau o evoluție nefavorabilă care va conduce, în absența unei acțiuni defensive de marketing, la deteriorarea vânzărilor sau a profitului.¹² Ceea ce constituie o oportunitate pentru anumite organizații aproape inevitabil va fi o amenințare pentru altele. Oportunitățile și amenințările sunt clasificate în funcție de probabilitatea de apariție și de impactul favorabil sau nefavorabil pentru companie. Conform declarațiilor celor de la BCR principalele provocări pe piața bancară din România sunt legate de: competiția directă din partea marilor bănci europene care continuă să-și consolideze poziția de piață și să-și intensifice parteneriatele cu investitorii străini, care au aceeași piață de origine și care operează pe piața românească; liberalizarea contului de capital, reducerea marjelor de dobândă cu influențe directe asupra diminuării costurilor operaționale, predictibilitatea mai scăzută a cursului de schimb ca efect al creșterii flexibilității adoptate de către banca centrală; posibilul excedent de resurse în lei care poate crea presiuni suplimentare asupra costurilor, în condițiile în care plasamentele în lei sunt în bună măsură restricționate de atractivitatea creditelor în valută.

⁹ Idem., p. 65;

¹⁰ Balaure, V. (coordonator), *Marketing*, Editura Uranus, București, 2002, p. 595;

¹¹ Kotler, Ph., *Managementul marketingului*, Editura Teora, București, 2005, p. 132;

¹² Idem., p. 133;

Un **punct forte** poate fi considerat orice abilitate particulară sau competență distinctivă care va ajuta instituția financiar-bancară în atingerea obiectivelor stabilite. De exemplu, rețeaua extinsă de sucursale, experiența întreprinderii în abordarea anumitor segmente de piață (cazul BCR în raport cu clientela corporate) sau abilitățile specifice ale angajaților în întreținerea relațiilor cu clienții sau în activitățile de cercetare-dezvoltare se constituie în puncte forte ale companiei. În literatura de specialitate s-a conturat opinia, conform căreia, aspecte precum cultura și imaginea corporativă, reputația întreprinderii în domeniul de activitate, existența unei baze de date cu informații complete despre clienți și concurență, calitatea înaltă a serviciilor prestate, se constituie din ce în ce mai des în surse de avantaj competitiv pentru orice întreprindere ce acționează în sectorul serviciilor.

Un **punct slab** este reprezentat de orice aspect al mediului intern companiei, care în cazul în care nu poate fi convertit poate afecta realizarea indicatorilor de performanță ai organizației. De exemplu, deficitul de experiență al societăților imobiliare în furnizarea de facilități de transmisie a banilor poate fi privit ca o slăbiciune în contextul dezvoltării conturilor curente, în timp ce băncile pot considera propria experiență pe piață financiară globală ca un punct forte în relație cu dezvoltarea serviciilor de creditare.¹³ Atât punctele forte cât și punctele slabe intervin în stabilirea ulterioară a obiectivelor și strategiilor de marketing cu un anumit grad de importanță, în funcție de relevanța acestora pentru conducerea organizației și pentru consumatori. De exemplu, deși îmbunătățirea calității serviciilor reprezintă din perspectiva întreprinderii un punct forte, acesta nu va deveni un atu concurențial, decât în măsura în care este perceput, ca atare de către publicul țintă.

Analiza SWOT reprezintă, în ultimă instanță, un ghid util în formularea strategiei de piață a instituției financiare-bancare. Pentru început trebuie identificată măsura în care există posibilitatea de a utiliza punctele forte ale companiei pentru a beneficia de oportunitățile prezente în mediul de afaceri. De exemplu, o bancă își poate utiliza baza de date cu clienții actuali pentru a le oferi acestora o serie de produse și servicii financiare suplimentare (vânzare încrucișată), profitând de încrederea și imaginea favorabilă deja dobândită în rândul acestora. Punctele forte ale organizației care nu pot fi valorificate, ca urmare a inexistenței sau a incapacității de a sesiza anumite oportunități pe piață au o utilitate redusă. Similar, oportunitățile cărora compania nu le poate atașa un atu semnificativ, nu pot fi exploatate, decât în măsura în care aceasta din urmă reușește să realizeze schimbări interne substanțiale. Atunci când potențialul organizației nu se suprapune peste tendințele identificate în cadrul mediului extern, există soluția de a converti slăbiciunile în puncte forte pentru a beneficia de anumite oportunități sau de a converti amenințările în oportunități care ulterior să fie fructificate prin intermediul atuurilor întreprinderii. De exemplu, amenințarea reprezentată de creșterea exigențelor consumatorilor poate fi transformată de bancă într-o oportunitate câștigând un avantaj competitiv prin îmbunătățirea calității serviciilor prestate.

¹³ Ennew, C., Watkins, T., Wright, M. (editori), *op.cit.*, Butterworth Heinemann, London, 1995, p. 68;

Bibliografie:

- Balaure, V. (coord.), *Marketing*, Ediția a II-a revăzută și adăugită, Editura Uranus, București, 2002;
- Dumitru, I., *Marketing strategic. O abordare în perspectiva globalizării*, Editura Uranus, București, 2004;
- Ennew, C., Watkins, T., Wright, M. (editors), *Marketing Financial Services*, 2nd Edition, Butterworth Heinemann, London, 1995;
- Filip, A., *Trăsături definitorii ale mixului de marketing financiar-bancar*, la Sesiunea Științifică cu tema “Marketing și comunicare în afaceri”, Editura ASE, București, 2006, ISBN 973-594-825-7; ISBN 978-973-594-825-2;
- Filip, A., *Marketing financiar-bancar. Necesitate, apariție, tendințe de dezvoltare*, la Sesiunea Științifică cu tema “Marketingul întreprinderilor românești în contextul integrării europene”, Editura ASE, București, 2006, ISBN 973-594-824-9; ISBN 978-973-594-824-5;
- Florescu, C., Mălcome, P., Pop, N.A., *Marketing. Dicționar explicativ*, Editura Economică, București, 2003;
- Kotler, Ph., *Managementul marketingului*, Ediția a IV-a, Editura Teora, București, 2005;
- Thompson, P., *Bank lending and the environment: policies and opportunities*, International Journal of Bank Marketing, MCB University Press, Vol. 16, 1998;
- Young, M. R., *Market structure analysis: a foundation for developing and assessing bank strategy*, International Journal of Bank Marketing, MCB University Press, Vol. 17, 1999;