

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДОНЕЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ВАСИЛЯ СТУСА

КУШНІР ОЛЕГ СЕРГІЙОВИЧ

Допускається до захисту:
завідувач кафедри маркетингу
та бізнес-аналітики,
канд. екон. наук, доцент

_____ Олена БОЄНКО

« _____ » _____ 20__ р.

**УПРАВЛІННЯ ВЗАЄМОВІДНОСИНАМИ З КЛІЄНТАМИ В
МАРКЕТИНГОВІЙ СИСТЕМІ КОМПАНІЇ**

Спеціальність 075 Маркетинг
Освітня програма «Маркетинг»
Кваліфікаційна (магістерська) робота

Науковий керівник:
О.Ю. Боєнко, завідувач кафедри
маркетингу та бізнес-аналітики
канд. екон. наук, доцент

(підпис)

Оцінка: _____ / _____ / _____
(бали/за шкалою ЄКТС/за національною шкалою)

Голова ЕК: _____
(підпис)

Вінниця 2024

АНОТАЦІЯ

Кушнір Олег Сергійович. Управління взаємовідносинами з клієнтами в маркетинговій системі компанії. Спеціальність 075 Маркетинг. Освітня програма «Маркетинг». Донецький національний університет імені Василя Стуса. Вінниця, 2024. 96 с.

В кваліфікаційній (магістерській) роботі уточнено сутність маркетингу на основі стосунків і визначено його роль у побудові довготривалих відносин банку з клієнтами. Визначено умови побудови довготривалих стосунків з клієнтом. Більш детально розкрито розуміння поняття життєвий цикл споживача та надано характеристику його основних етапів у взаємозв'язку з економічним циклом споживача.

Здійснено аналітичну оцінку сучасного стану і тенденцій розвитку банківського ринку України. Виявлено та проаналізовано основні оператори цієї сфери. Проведено діагностику застосування концепції маркетингу взаємовідносин провідними банками України.

Запропоновано механізм підвищення конкурентоспроможності українських банків на основі застосування маркетингу стосунків. Розроблено систему діагностики ресурсів досягнення конкурентних переваг банком та економічно обґрунтовано власні пропозиції.

Ключові слова: маркетинг на основі стосунків, маркетинг послуг, банківський маркетинг, маркетинг взаємовідносин, комерційний банк, ефективність, оптимізація, сегментування.

Табл. 12. Рис. 24. Бібліограф.: 48 найм. Дод. 3.

SUMMARY

Kushnir Oleh. Customer relationship management in the marketing system of company. Specialty 075 Marketing. Educational Program «Marketing». Vasyl' Stus Donetsk National University, Vinnytsia, 2024. 96 p.

The qualification (master's) work clarifies the essence of relationship-based marketing and defines its role in building long-term relationships between the bank and its customers. The conditions for building a long-term relationship with a client are defined. The understanding of the concept of the customer life cycle is disclosed in more detail and its main stages are characterized in relation to the economic cycle of the customer.

An analytical assessment of the current state and trends in the development of the banking market of Ukraine is made. The main operators of this sphere are identified and analyzed. A diagnostic of the application of the concept of relationship marketing by the leading banks of Ukraine is carried out.

A mechanism for increasing the competitiveness of Ukrainian banks through the use of relationship marketing is proposed. A system of diagnostics of resources for achieving competitive advantages by a bank has been developed and its own proposals have been economically substantiated.

Keywords: marketing based on relationship marketing services, bank marketing, relationship marketing, commercial bank, efficiency, optimization, segmentation.

Tabl. 12. Fig. 24. Bibliography: 48 items. App 3.

ЗМІСТ

Вступ	5
РОЗДІЛ 1 Теоретико-методичні основи формування та розвитку взаємовідносин суб'єктів ринку на засадах маркетингу	10
1.1 Маркетинг на основі стосунків: суть та основні тренди	10
1.2 Принципи, завдання та функції системи стосунків у маркетинговій діяльності	20
1.3 Процес побудови довготривалих стосунків на принципах маркетингу	27
РОЗДІЛ 2 Дослідження сучасного стану та розвитку маркетингу взаємовідносин у банківському секторі України	40
2.1 Передумови розвитку маркетингу на основі стосунків у банківському секторі економіки України	40
2.2 Сучасні підходи і методи побудови довготривалих стосунків у банках України	54
РОЗДІЛ 3 Маркетинг взаємовідносин як напрям удосконалення діяльності українських банків	61
3.1 Оптимізація структури клієнтської бази як основа побудови довготривалих стосунків	61
3.2 Система діагностики ресурсів досягнення конкурентних переваг банком	80
3.3 Економічна доцільність застосування системи маркетингу взаємовідносин банку з клієнтами	87
ВИСНОВКИ	101
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ПОСИЛАНЬ	103
ДОДАТКИ	107

ВСТУП

Сучасний стан української економіки характеризується глибокими структурними змінами, кризовими явищами, посиленням конкуренції, ускладненням ринкових процесів та інтеграцією у світову економіку. Банківська система відіграє важливу роль в економіці будь-якої країни. Від стійкості та ефективності банківської системи залежать ефективність реформ та розвиток економічної системи України.

Актуальність теми. Банківський сектор України перебуває на стадії інтеграції у світову банківську систему, з одного боку, а з другого, на стадії глибокої кризи. Банківський сектор України перебуває на стадії інтеграції у світову банківську систему, з одного боку, а з другого, на стадії глибокої кризи. Постійне скорочення кількості учасників ринку тому підтвердження (з 77 на 01.09.2019 р. до 62 на 01.09.2024 р.) [3].

Задля того, щоб забезпечити стабільну роботу банків, що залишаються, з прозорою структурою власності відповідно до європейських та міжнародних стандартів, потрібно впроваджувати надійні бізнес-моделі та підвищувати якість обслуговування.

Одним із напрямків конкурентної боротьби банківських установ за увагу споживача сьогодні є маркетинг взаємовідносин, мета якого полягає в пошуку спільної мови зі споживачами, розумінні їх потреб та визначенні способів їх задоволення таким чином, щоб була створена найбільша цінність для обох сторін.

Банки з іноземним капіталом на ринку України змушують вітчизняні банки шукати нові конкурентні переваги. Адже останні володіють обмеженими і дорогими ресурсами. Впровадження маркетингу на основі стосунків у діяльність українських банків дасть змогу визначити найбільш прибуткових клієнтів і зосередитись на максимальному задоволенні їхніх потреб та подовженні життєвого циклу споживача, що, у свою чергу, сприятиме поліпшенню фінансового стану банку та максимізує його прибуток.

Проблеми розвитку та впровадження концепції маркетингу на основі стосунків досліджено у працях таких зарубіжних вчених, як Г. Бребах, С. Бутчер, К. Гронрус, П. Чевертон. Цей напрям також представлений у дослідженнях українських вчених: А.В. Войчака, Є.В. Ромата, М.А. Окландера, Л.Ф. Романенко, Є.В. Крикавського та інш.

Незважаючи на ґрунтовність теоретичних розробок концепції маркетингу на основі стосунків, питання дослідження напрямів та можливостей застосування концепції маркетингу на основі стосунків у банківських установах все ще залишаються актуальними.

Актуальність теми кваліфікаційної (магістерської) роботи, необхідність поглибленого її вивчення та розроблення пропозицій щодо вдосконалення практики застосування маркетингу взаємовідносин в банківському секторі визначили мету та завдання дослідження.

Мета і завдання дослідження. Метою кваліфікаційної (магістерської) роботи є розроблення та поглиблення теоретико-методичних і прикладних засад розвитку концепції маркетингу на основі стосунків у банківських установах.

Для досягнення поставленої мети визначено та розв'язано такі наукові та прикладні завдання:

- уточнено сутність маркетингу на основі стосунків і визначено його роль у побудові довготривалих стосунків банку з клієнтами;
- визначено умови побудови довготривалих стосунків з клієнтом;
- розкрито роль комплексу маркетингу у побудові довготривалих стосунків банку з клієнтом;
- поглиблено розуміння поняття життєвий цикл споживача та надано характеристику його основних етапів у взаємозв'язку з економічним циклом споживача;
- розроблено алгоритм процесу побудови довготривалих стосунків;
- здійснено аналітичну оцінку сучасному стану і тенденціям розвитку банківського ринку України;

- виявлено передумови розвитку маркетингу на основі стосунків у банківській системі України;
- здійснено діагностику сучасного стану застосування концепції маркетингу на основі стосунків;
- обґрунтовано необхідність і можливості сегментування клієнтської бази банківської установи за критеріями «прибутковість» та «міра взаємодії»;
- запропоновано методику оптимізації структури клієнтської бази;
- вдосконалено механізм створення вартості та конкурентних переваг в діяльності банківської установи;
- розроблено систему оцінювання ефективності застосування маркетингу на основі стосунків у банківській сфері та виділено показники для оцінки її ефективності.

Об'єктом дослідження є процес застосування маркетингу у банківському секторі економіки України.

Предметом дослідження є теоретичні, науково-методичні та прикладні засади маркетингу на основі стосунків, його розвиток та ефективне застосування в банківських установах.

Наукова новизна одержаних результатів полягає в поглибленні теоретичних засад маркетингу взаємовідносин та розробці практичних рекомендацій з його застосування в банківському секторі України. Основні результати, що відображають наукову новизну, такі:

- визначено основні тенденції переходу українських банків до застосування маркетингу на основі стосунків, які включають розвиток Інтернет-банкінгу, побудову колл-центрів, створення міні-відділень, впровадження програм лояльності, надання VIP-обслуговування, що надало можливість виокремити перспективні напрями вдосконалення практики його впровадження;
- обґрунтовано шляхи максимізації прибутку банківської установи на основі оптимізації структури розподілу клієнтської бази на окремі сегменти та диференціації витрат ресурсів, необхідних для їх обслуговування;

- запропоновано систему оцінювання ефективності застосування маркетингу на основі стосунків у банківських установах, в якій визначені види первинної інформації, її джерела та показники, які дозволяють здійснювати таку оцінку. Ця система забезпечує управлінські рішення з удосконалення практики побудови довготривалих стосунків банку з клієнтами;

- удосконалено трактування сутності маркетингу на основі стосунків;
- удосконалено сегментаційні ознаки клієнтів банку в рамках застосування маркетингу на основі стосунків. Визначені критерії поділу клієнтів, а саме «міра взаємодії» та «прибутковість», які дають можливість виділити чотири їх головні групи: клієнти, що розвиваються; ключові клієнти; випадкові клієнти; клієнти, що потребують стандартного обслуговування.

Набули подальшого розвитку трактування «життєвого циклу споживача», який, за нашим визначенням, складається з чотирьох етапів (контакт із клієнтом, дослідження клієнта, підтримка та поглиблення стосунків, припинення/модифікація стосунків) та враховує економічний цикл споживача. Це забезпечить вдосконалення процесів планування асортименту банківських продуктів для конкретних цільових сегментів ринку, інших елементів банківського маркетингу, надходжень прибутків тощо.

Методи дослідження. Дослідження концепції маркетингу на основі стосунків у банківському секторі України здійснювалося з застосуванням загальних і спеціальних методів наукового пізнання. Метод теоретичного узагальнення використовувався для дослідження теоретичних засад застосування маркетингу на основі стосунків; табличний – для узагальнення фінансових і нефінансових показників діяльності банків; графічний – для поліпшення сприйняття отриманих даних після аналізу фінансових показників діяльності банків; матричний – для розроблення матриць сегментування клієнтів; експертний – для оцінювання таких аспектів діяльності банків, як Інтернет-банкінг, функціонування міні-відділень, застосування програм лояльності, обслуговування ключових клієнтів; спостереження – для аналізу якості роботи інформаційних центрів визначених банків; економіко-

математичне програмування – з метою розроблення напрямів максимізації прибутку банку через оптимізацію розподілу клієнтської бази банку на групи.

Теоретичною та інформаційною базою дослідження є законодавчі та нормативні акти України, що регламентують банківську діяльність та маркетинг; статистичні дані щодо економічного стану України, провідних країн світу та окремих банків; праці вітчизняних і зарубіжних вчених з таких напрямів, як маркетинг на основі стосунків, лояльність, маркетинг послуг, банківський маркетинг, загальні питання маркетингу та інформаційні технології.

Практичне значення одержаних результатів полягає у розробці й обґрунтуванні напрямів удосконалення системи побудови довготривалих стосунків банку з клієнтами. Універсальність запропонованої методології дозволяє, на наш погляд, застосовувати її у маркетинговій діяльності підприємств різних сфер економіки України.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ТА РОЗВИТКУ ВЗАЄМОВІДНОСИН СУБ'ЄКТІВ РИНКУ НА ЗАСАДАХ МАРКЕТИНГУ

1.1 Маркетинг на основі стосунків: суть та основні тренди

Однією зі складових системи економічних відносин українського і зарубіжного банківських ринків виступає банківський маркетинг. Банківський сектор України, так само як і більшості країн світу, є найбільш динамічною складовою національної економіки. Саме банківські установи першими реагують на зміни зовнішнього середовища. За період незалежності України система державного регулювання банківського сектора мала як низку позитивних, так і негативних факторів. Адже не завжди втручання державного регулятора приносить позитивні наслідки для банків, зокрема, комерційних, що відображається на рентабельності їхньої діяльності [4].

Основною стратегічною спрямованістю банківського маркетингу є максимальне задоволення потреб клієнтів банку, що, в свою чергу, призводить до зростання рентабельності банківського бізнесу.

Однією із сучасних тенденцій розвитку банківського маркетингу наразі є впровадження концепції маркетингу відносин в діяльність банків. Управління відносинами з клієнтами, або CRM (Customer Relationship Management) спрямоване на якомога повному задоволенні потреб споживачів у банківських продуктах, рівні обслуговування. Маркетинг відносин передбачає встановлення довгострокових, вигідних та лояльних взаємовідносин між клієнтами та банком. Наразі на практиці сформувався широкий спектр інструментів, орієнтованих на налагодження співпраці банку зі споживачами. Серед основних способів реалізації концепції маркетингу відносин більшість авторів виокремлюють сегментацію, концепцію управління досвідом, івент-маркетинг, оцінку клієнта під кутом 360° [6].

Так, значну ефективність при встановленні взаємодії банку з клієнтами має розподіл споживачів банківських послуг за групами, що базується на

дослідженні їх поведінки та виявленні подібних ознак та характеристик поведінки. Даний інструмент отримав назву *сегментації або категоризації банківських клієнтів*. На сучасному етапі даний процес значно спрощується, оскільки застосування інформаційних технологій дозволяє створювати великі бази даних про споживачів банківських послуг, їх репутацію тощо. Наразі існує багато практичних та теоретичних підходів до проблеми, які саме характеристики поведінки клієнтів мають бути враховані при здійсненні сегментації. Можна виокремити географічний, демографічний, психографічний та поведінковий критерії сегментації, кожен з яких включає відповідні сегментаційні ознаки. Так, для ефективної оцінки сегменти повинні характеризуватись такими параметрами як доступність та можливість ідентифікувати, вимірність, наочність та сумісність.

Підхід *оцінки клієнта «під кутом 360°»* передбачає задоволення фінансових потреб споживачів у якомога більшій мірі на основі аналізу внутрішньої та зовнішньої інформації про фінансову активність клієнта. Дана концепція дозволяє сприймати кожного клієнта як індивідуальність, намагаючись якомога в більшому ступені задовольнити його фінансові потреби, враховуючи його унікальні характеристики стосовно фінансової поведінки. По-перше, даний інструмент дозволяє забезпечити гнучкість та, відповідно, ефективність банківського бізнесу. По-друге, інформація, отримана в результаті такої оцінки, дає можливість спрогнозувати образ потенційного клієнта даного банку, який може бути використаний при розробці маркетингових та рекламних акцій.

Івент-маркетинг або маркетинг подій в банку спрямований на прив'язування банківських продуктів та послуг до важливих подій в житті клієнтів. Такими подіями можуть бути народження дітей, вступ до вищого навчального закладу, одруження, досягнення пенсійного віку тощо. Реагування банку на важливі епізоди в житті клієнтів шляхом розробки спеціальних пропозицій свідчить про зацікавленість в банку в укріпленні відносин зі споживачами своїх послуг. Застосування даної концепції має найбільшу

ефективність при застосуванні сучасних інформаційних технологій, які дозволяють обробляти та зберігати особисті та фінансові відомості про клієнтів, ідентифікувати важливі події в їх житті. Крім того, при впровадженні маркетингу подій в банку має бути врахований той факт, що інформація про споживачів банківських послуг є конфіденційною, а, отже, має бути захищена.

Інший підхід – *концепція управління досвідом* – орієнтована на підвищення рівня співпраці клієнтів з банківським персоналом. Налагодження зв'язків може відбуватись за рахунок якісного консультаційного обслуговування, якісного надання банківських послуг тощо. Одним із факторів появи даної концепції є загострення конкуренції на ринку банківських послуг. Сутність цього інструменту полягає в тому, що від продуктово-орієнтованого банк переходить до клієнто-орієнтованого підходу, спрямованого на більш якісне обслуговування споживачів банківських послуг, навчання персоналу, уважну взаємодію з клієнтами. Усе це дозволяє створити позитивне враження у споживачів послуг конкретного банку та підвищити рівень їх лояльності [6].

Так, серед спеціалістів наразі не існує однозначної точки зору на роль концепції управління досвіду у підвищенні ефективності діяльності банку. Окремі дослідники вважають, що даний маркетинговий інструмент має найбільшу ефективність при реалізації невеликими регіональними банками.

Серед інших сучасних тенденцій слід відзначити *децентралізацію маркетингу в банку*. Вона полягає у переведенні окремих функцій маркетингу від спеціалізованих департаментів до операційних відділів банку. Це дозволяє врахувати рекомендації та пропозиції працівників таких відділів стосовно проведення рекламних заходів та акцій. Крім того, подібна децентралізація банківського маркетингу сприятиме збиранню інформації про клієнтів в більших обсягах за рахунок операційних відділів банку.

В іноземній літературі можна зустріти категорію «relationship marketing», що перекладається як «маркетинг стосунків». Ураховуючи неможливість продажу «стосунків» і розуміючи, що стосунки виступають засобом досягнення максимального задоволення потреб споживачів, що є головною метою

маркетингу, в кваліфікаційній (магістерській) роботі пропонується використовувати такі категорії, як «маркетинг на основі стосунків», «побудова довготривалих стосунків», «управління довготривалими стосунками» замість «маркетинг стосунків».

Сьогодні немає достатніх емпіричних доказів корисності поширення концепції маркетингу на основі стосунків на всі ринки. Зокрема, в літературі вказується на існування проблем впровадження маркетингу на основі стосунків для споживчих продуктів. Ця сфера характеризується низьким рутинним процесом прийняття рішень про купівлю і відсутністю безпосереднього контакту виробника та споживача. У свою чергу, у фінансовому секторі, де процес прийняття рішень пов'язаний із постійним пошуком інформації, націленістю споживачів на довгострокову взаємодію з постачальником фінансових послуг та постійний контакт постачальника послуг і споживача, необхідність та доцільність застосування маркетингу на основі стосунків є очевидною. За результатами аналізу літературних джерел, спробуємо виділити наступні сприятливі умови та причини застосування маркетингу на основі стосунків у фінансовій сфері:

- Взаємодія постачальника послуг та споживача. У фінансовій сфері, як правило, відсутні посередники. Постачальники фінансових послуг розвивають власну мережу філій.

- Споживач передає постачальникові послуг свої фінансові ресурси, відповідно виникає необхідність у високій довірі. Люди, які володіють незначними фінансовими ресурсами з небажанням передають їх в управління третій стороні, не кажучи вже про тих, хто володіє на порядок більшими ресурсами.

- Процес надання фінансових послуг, як правило, займає значний період, і підтримка стосунків є об'єктивною необхідністю. Наприклад, кредитні та депозитні послуги або пенсійне страхування – це послуги, які надаються протягом одного, а іноді і більше років.

- У фінансовій сфері виникають широкі можливості перехресного маркетингу. Перехресний маркетинг може здійснюватися в рамках

партнерської мережі страхової і банківської установ або при наданні додаткових послуг у межах однієї організації.

- Поглиблення відносин сприяє проходженню фінансових потоків споживача через одного постачальника послуг (протилежна дія від диверсифікації ризиків). Як правило, власник великих фінансових ресурсів віддає перевагу їх зберіганню в кількох установах.

- Значно зменшуються витрати на обслуговування. Перше знайомство з клієнтом передбачає значні витрати на підготовку до обслуговування: відкриття рахунків, знайомство з персоналом, перевірка службою безпеки.

Дослідження теорії та практики застосування маркетингу в різних сферах дозволило нам виділити наступні фактори, які привели до зародження теорії та практики маркетингу на основі стосунків [4; 6; 20; 26 та інш.]:

- посилення та глобалізація конкуренції;
- зростання запитів та витонченості смаків споживачів;
- розвиток ринку покупців;
- зростання фрагментації споживчих ринків;
- постійна зміна купівельної поведінки споживачів;
- постійне зростання стандартів якості;
- неспроможність створення значної конкурентної переваги за рахунок якості;
- розвиток технологій;
- зниження дієвості традиційного маркетингу (наприклад, зниження ефективності реклами);
- поява технологій, які забезпечують постійний та індивідуальний контакт зі споживачем.

Перехід від трансакційного маркетингу (масовий маркетинг товарів широкого споживання) до маркетингу на основі стосунків пов'язаний з необхідністю компанії знати свого клієнта, його потреби та ефективно здійснювати перехресний продаж у межах створеної групи підприємств. Компанії, які об'єднані в групу, мають можливість створювати та пропонувати своїм клієнтам більшу цінність [26]. Більша цінність досягається за рахунок

комплексних індивідуалізованих пропозицій. Наприклад, банки можуть пропонувати банківські послуги разом з послугами страхування.

Відомі вчені-маркетологи Джозеф Бойетт, Джиммі Бойет, Крістіан Гронрус, Ута Ютер, Ганс Пітер Верлі, а також Філіп Котлер у своїх працях звертали увагу на відмінні характеристики маркетингу на основі стосунків та трансакційного маркетингу (табл. 1.1) [15; 20; 21; 26]:

Таблиця 1.1 - Порівняння маркетингу на основі стосунків та трансакційного маркетингу

Критерій порівняння	Трансакційний маркетинг	Маркетинг на основі стосунків
Стратегія	Завоювання частки ринку	Завоювання частки споживання
Цілі	Головною метою є продаж (здійснення продажу – кінцева мета та вимір успіху). Споживач шукає найвищий рівень задоволення (споживач купує блага)	Створити клієнта (продаж – етап побудови стосунків). Причетність споживача (спільне створення блага)
Часова перспектива	Короткострокова орієнтація	Довгострокова орієнтація
Розуміння споживача	Анонімний споживач. Незалежні споживач та виробник (продавець та покупець)	Споживач добре відомий. Взаємозалежні споживач та виробник (продавець та покупець)
Цінова еластичність	Споживач більше реагує на зміну ціни	Споживач менше реагує на зміну ціни
Змінні якості	Переважають технічні параметри товару	Якість взаємодії (функціональні параметри)
Ринкові завдання та критерії	Оцінка на основі товару та ціни. Пошук нових споживачів	Оцінка базується на здатності вирішувати проблеми. Орієнтація на збільшення цінності існуючих споживачів
Ключові характеристики обміну	Орієнтація на продукт. Здійснення продажу – перемога. Одноразово	Орієнтація на послугу. Здійснення продажу – домовленість. Продовжується періодично
Комунікації	Монолог	Індивідуалізований діалог
Дослідження	Відбувається періодичне дослідження задоволення, визначення ринкової частки	Постійне отримання інформації від споживачів
Роль персоналу та внутрішнього маркетингу	Незначна	Значна. Персонал справляє значний вплив на досягнення компанією успіху

Метою трансакційного маркетингу, основним пріоритетом якого є негайний збут продукції, завжди був і залишається пошук нових покупців. Для ринків, що давно склалися, ця мета менш актуальна, пріоритетом стає «культивація» вже наявної клієнтури. У промисловому маркетингу рівень повторних покупок з боку задоволених покупців становить 90-95%, тому залучення нових клієнтів розглядається як проміжна (допоміжна) мета. Маркетинг на основі стосунків спрямований на створення і підтримку довготривалих, взаємовигідних стосунків із споживачами. Проте така мета, як задоволення споживачів, досягається зусиллями не тільки маркетингу, а й решти підрозділів, задіяних у створенні цінності для покупця. Отже, задоволення споживачів має бути загальною метою всіх співробітників організації або організацій, що входять до партнерської мережі. До мережі можуть належати постачальники, посередники та виробники.

Підсумовуючи можна сказати, що маркетинг на основі стосунків є інструментом у досягненні маркетингової мети разом із такими засобами, як обслуговування та якість. При цьому, маркетинг не є ізольованою функцією, це – один з аспектів управління компанією. Маркетинг необхідно об'єднати з іншими функціями, завдяки чому він буде значно посилений. Так, наприклад, управління якістю зосереджене на забезпеченні якості товару, яку бажає отримати споживач. Для цього здійснюється вимірювання рівня задоволення споживачів та цінності.

Вивчення літературних джерел з питань маркетингу на основі стосунків, дало змогу виділити дві полярні точки зору на принципи побудови цих стосунків з клієнтами та споживачами компанії. Згідно з першою маркетинг на основі стосунків, або дійсні стосунки, можна побудувати на основі «людських» стосунків з існуючими та потенційними клієнтами [32]. Компанія мусить вступати в персональний контакт з клієнтом, тобто знати його «в обличчя», але тут втрачається можливість масового контакту з клієнтом. Згідно з другим підходом стосунки можна також будувати в середовищі Інтернет, використовуючи Інтернет-сайти, електронну пошту та інші засоби глобальної мережі. В обох випадках застосовуються інформаційні технології на зразок CRM-системи, які у поєднанні з Інтернет відкривають широкі можливості для спілкування з клієнтами та вивчення їх поведінки. Але без персонального контакту унеможлиблюється встановлення

дійсно довірчих і високоприбуткових стосунків. Людський фактор, який використовується в міжособистісних стосунках, можна включити в роботу з клієнтами. Тим самим збагачуються стосунки й отримується взаємна вигода.

Вивчення літературних джерел надало змогу зробити висновок, що науковці ще не визначили всіх переваг та недоліків першого та другого підходів. Зауважимо, що перший підхід заснований на побудові «людських» довготривалих стосунків з постачальниками, які поділяють їх точку зору, а не технології баз даних. Крім цього, варто наголосити на тому, що людські стосунки виникли досить давно і нічого кращого за них не було винайдено.

На нашу думку, оптимальний варіант – синтез цих двох підходів з перевагою першого та використанням CRM-технологій для отримання оперативної інформації про клієнта, з яким працює у визначений момент співробітник компанії.

Для глибшого розуміння суті маркетингу на основі стосунків у розмаїтті його визначень виділимо загальні категорії, які відображають його сутність. На думку австралійського вченого Майкла Харкера, таких категорій сім: створення, розвиток, підтримка, взаємодія, довгостроковість, емоційна складова, кінцевий результат. У таблиці 1.2 відображені ці категорії та їх аналоги, виділені з інших визначень:

Таблиця 1.2 - Категорії та їх варіації виділені з визначень маркетингу довготривалих стосунків

	<i>Ключові категорії</i>	<i>Варіації категорій</i>
1.	Створення	Залучення, Встановлення, Отримання
2.	Розвиток	Розширення, Посилення, Поглиблення
3.	Підтримка	Стабільний, Утримування
4.	Взаємодія	Обмін, Обопільний, Кооперація
5.	Довгостроковість	Продовжуваність, Постійний, Утримування
6.	Емоційна складова	Довіра, Впевненість, Обіцянки
7.	Результат, цінність	Прибутковість, Винагорода, Ефективність
8.	Припинення	Звільнення, Відмова

На наш погляд, цей перелік неповний і його можна розширити. Запропонований автором перелік основних категорій маркетингу на основі стосунків включає додатково п'ять категорій крім згаданих семи:

- взаємовідносини (стосунки);
- встановлення контакту (зародження стосунків);
- розвиток стосунків;
- підтримка стосунків;
- припинення стосунків;
- довгостроковість;
- довіра;
- діалог;
- рівноправність;
- виконання зобов'язань;
- цінність;
- прибуток.

Окремо варто виділити групу таких категорій, як установлення контакту, розвиток стосунків, підтримка стосунків та припинення стосунків. Ці категорії відображають процес побудови стосунків. На нашу думку, категорія «припинення» стосунків крім того, що несе важливе смислове навантаження для розкриття змісту маркетингу на основі стосунків, ще виступає протиположним до таких категорій, як створення, розвиток, підтримка стосунків.

Як уже було сказано, стосунки можуть бути побудовані лише в тому випадку, якщо споживач та постачальник будуть дотримуватися рівноправності. Не менш важливим є підтримка постійного діалогу між сторонами. Під час діалогу сторони повинні довіряти одна одній. І останнє, що не менш важливе: сторони мають виконувати взяті на себе зобов'язання за одночасного взяття на себе нових зобов'язань.

На завершення варто наголосити на тому, що відносини повинні приносити прибуток обом сторонам. Саме довготривалі стосунки можуть забезпечити для компанії прогнозовані обсяги прибутку протягом тривалого періоду. Звісно, крім

прибутку обидві сторони отримують додаткову цінність, яку важко виразити у фінансових показниках, але саме вона робить стосунки довготривалими та стійкими до альтернатив, запропонованих іншими компаніями.

На підставі проведеного дослідження та систематизації основних категорій маркетингу на основі стосунків наведемо власне визначення:

«Маркетинг взаємовідносин – це довготривалий процес, основною метою якого є встановлення та розвиток взаємин між організацією та цільовими споживачами з метою створення додаткової споживчої цінності товару або послуги та зростання прибутковості бізнесу».

Зобразимо архітектуру маркетингу довготривалих стосунків (рис. 1.1) [33].



Рисунок 1.1 - Архітектура маркетингу на основі стосунків

Цей рисунок відображає напрями наукових досліджень, які послужили підґрунтям для зародження маркетингу на основі стосунків. Крім цього, маркетинг на основі стосунків передбачає тісну взаємодію з такими науковими сферами, як облік, поведінка споживачів, маркетинг-менеджмент та інформаційні технології.

1.2 Принципи, завдання та функції системи стосунків у маркетинговій діяльності

Ефективне впровадження маркетингу на основі стосунків залежить від розуміння його принципів. Вивчення економічної літератури з досліджуваної теми дає змогу дійти висновку про існування різних підходів учених до визначення принципів маркетингу на основі стосунків. Учені-маркетологи з ПАР Расел Абратт та Джоел Рассел запропонували загальні принципи маркетингу на основі стосунків [40].

У таблиці 1.3 здійснено порівняння принципів маркетингу довготривалих відносин, запропонованих різними групами авторів, для того щоб у подальшому виділити основні принципи і за необхідності доповнити їх перелік.

Таблиця 1.3 - Порівняння принципів маркетингу на основі стосунків

Узагальнення	Расел Абратт та Джоел Рассел	Такала та Яті Юсітало	Андрю Прессі та Браян Метьюс
Усі сфери	Усі сфери	Усі сфери	Сфера послуг
1	2	3	4
Орієнтація на високу якість та високий рівень обслуговування	Маркетинг на основі стосунків робить більший акцент на якість товару та обслуговування, ніж традиційний маркетинг	-	Зобов'язання забезпечення якості обома сторонами
Забезпечення економічної ефективності довготривалих стосунків	Маркетинг на основі стосунків має обґрунтування утримання прибуткових клієнтів (сегментів)	-	-
Розширення засобів традиційного маркетингу для врахування усіх аспектів та специфіки взаємодії	Маркетинг на основі стосунків користується розширеним комплексом маркетингу, оскільки традиційний комплекс маркетингу не може забезпечити довготривалі стосунки зі споживачем	-	-

Продовження таблиці 1.3

1	2	3	4
Побудова довготривалих стосунків з співробітниками	Важливою складовою маркетингу на основі стосунків є внутрішній маркетинг	-	-
Орієнтація на побудову довготривалих стосунків з клієнтом	Маркетинг на основі стосунків орієнтується на довготривалі стосунки на противагу одноразовим транзакціям, і отже на утримування споживачів на противагу пошуку нових	-	Довгострокові плани
Всебічне врахування інтересів і в першу чергу потреб споживача	-	Цілі продавця і споживача мають бути враховані при побудові стосунків	Урахування інтересів споживача
		Споживач та його потреби перебувають в центрі уваги маркетингу	
Взаємна довіра	-	Взаємна довіра забезпечує довготривалі стосунки	Високий рівень довіри між двома сторонами
Виконання зобов'язань	-	Стосунки передбачають залежність та обов'язки	Високий рівень взаємної зобов'язаності сторін
		Для встановлення довгострокових та результативних стосунків необхідно дотримуватись обіцянок	
Добровільність	-	-	Добровільне утримування клієнтів
Постійна підтримка комунікацій	-	Комунікації є важливими для підтримки стосунків	Відкриті комунікаційні канали між двома сторонами, з постійним обміном інформацією
Побудова та підтримка відносин ініціюється однією зі сторін	-	Під час стосунків одна зі сторін намагається домінувати, що впливає на процес обміну, який і є головним завданням маркетингу	-

Закінчення таблиці 1.3

1	2	3	4
Підтримка різних форм стосунків	-	Стосунки можуть бути встановлені у кількох формах	-
Постійне підвищення рівня та обсягу прибутку кожного окремого клієнта	-	-	-

Після розгляду принципів маркетингу на основі стосунків, запропонованих у різних джерелах, можна зробити висновок про їх незавершеність та відсутність системності в їх переліку. На думку автора, потрібно виділити додатковий принцип, який полягає в необхідності постійного підвищення рівня та обсягу прибутку кожного окремого клієнта, що потребує аналізу прибутковості кожного клієнта і вироблення необхідних заходів для досягнення поставленої мети.

На нашу думку, повний перелік може включати такі принципи:

- орієнтація на високу якість та високий рівень обслуговування;
- забезпечення економічної ефективності довготривалих стосунків;
- побудова довготривалих стосунків з співробітниками;
- орієнтація на побудову довготривалих стосунків з клієнтом;
- обопільне врахування інтересів;
- взаємна довіра;
- виконання зобов'язань;
- постійна підтримка комунікацій;
- побудова та підтримка відносин ініціюється однією зі сторін;
- підтримка різних форм стосунків;
- потреби споживача перебувають в центрі уваги;
- добровільна побудова стосунків;
- постійне підвищення рівня та обсягу прибутку кожного окремого клієнта;
- розширення засобів традиційного маркетингу для врахування усіх

аспектів.

Такий перелік включає велику кількість принципів і створює складнощі для їх розуміння та запам'ятовування. Нами запропоновано узагальнений перелік принципів маркетингу на основі стосунків:

- орієнтація на прибуткових клієнтів та побудова з ними довготривалих стосунків на засадах добровільності;
- побудова внутрішніх довготривалих стосунків;
- постійне підвищення прибутковості існуючих клієнтів;
- підтримання комунікацій з існуючими та потенційним клієнтами;
- орієнтація на високий рівень якості товарів / послуг та процесу обслуговування;
- взаємна довіра на засадах врахування інтересів обох сторін та виконання зобов'язань.

Дотримання таких принципів дасть можливість підвищити рівень прибутковості компанії та забезпечить його довгострокове надходження.

З перелічених принципів маркетингу на основі стосунків впливають стратегічні та тактичні завдання.

До стратегічних завдань маркетингу на основі стосунків можна віднести:

➤ Переорієнтація бізнесу на сервіс. Тобто послуги мають бути ключовим елементом конкурентоспроможності підприємства. Споживач бажає отримувати більшу цінність, ніж цінність самого продукту. Йому необхідний хороший сервіс, і та компанія, яка зуміє це забезпечити, вийде переможцем у конкурентній боротьбі за споживача.

➤ Розгляд підприємства з погляду управління процесами, а не з функціонального погляду. Мова йде про те, що необхідно комплексно підходити до утримування клієнтів та створення додаткової цінності для кращого обслуговування. Це можна забезпечити через співробітництво усіх функціональних підрозділів для досягнення єдиної мети.

➤ Створення партнерств та мереж з метою забезпечення сприятливих умов для обслуговування. Багато компаній не в змозі самотійно сповна

задовольнити потреби споживача до і після купівлі. Тому необхідно більш тісно працювати з іншими компаніями для організації комплексного обслуговування. У результаті всі сторони можуть виграти.

➤ Розроблення/створення різноманітних форм взаємодії. Не всі клієнти бажають вступати в «близькі» стосунки зі своїми постачальниками, тому необхідно розробляти різноманітні підходи для ведення діалогу з клієнтом.

- Розроблення комунікативних систем та процесу для зародження, розвитку, посилення або припинення стосунків [40].

На нашу думку, варто виділити ще три стратегічні завдання:

➤ Довгострокові інвестиції в маркетинг на основі стосунків. Компанії, які мають не одну тисячу клієнтів, повинні інвестувати ресурси в інформаційні технології, сервісні служби. Треба розуміти, що такі інвестиції виправдають себе тільки через кілька років.

➤ Створення бази даних про клієнтів та розроблення методик їх аналізу. Інформацію про клієнта не можна зібрати, примусивши його заповнити анкету. Це тривала робота багатьох співробітників компанії. Кожен бізнес має свою специфіку і відповідно свої специфічні дані про клієнта, а отже, й індикатори зміни поведінки.

➤ Побудова команди, що працюватиме на обслуговування клієнта. Всі співробітники підприємства мають працювати на досягнення однієї мети. Створення та підтримка життєздатності такої команди – завдання не на один рік. Жодні інформаційні технології не зможуть замінити людського ресурсу.

До тактичних завдань можна віднести:

➤ Пошук безпосереднього контакту зі споживачами та учасниками стосунків. Стосунки повинні відбуватися постійно, для того щоб не втратити контроль над ситуацією.

➤ Створення бази даних, яка містить необхідну інформацію про споживачів та інших учасників взаємовідносин. Постійний збір інформації та її комплексність дає можливість оперативно приймати правильні рішення.

➤ Побудова сервісної системи, орієнтованої на споживача.

➤ Роз'яснення стратегії і тактики підприємства його персоналу, залучення персоналу до реалізації стратегічних і тактичних завдань підприємства.

➤ Інші тактичні завдання, що впливають зі стратегічних.

Вивчення літератури, присвяченої маркетингу на основі стосунків, дало можливість виділити такі джерела підвищення економічної ефективності від впровадження маркетингу на основі стосунків:

- Зниження витрат на маркетинг та збут. Дослідження виявили достатньо високі витрати на пошук нових клієнтів. Залучення нового клієнта коштує в 5 разів більше, ніж утримування старого.
- Компанія забезпечує зростання обсягу та вартості закупівель, оскільки постійні споживачі збільшують свої витрати на купівлю продукції в окремій компанії.
- Перехресний продаж та інші програми збільшують частку компанії у споживчому кошику кожного окремого споживача. Тобто обсяг продажу зростає, а відповідно і прибуток. Це також свідчить про доцільність створення партнерських мереж, які можуть запропонувати своєму споживачеві продукцію партнерів, і навпаки.
- Наявність продуктової панелі, яка «відкидає» необхідність пошуку та використання спеціалізованих дослідницьких компаній при випуску нового продукту. Оскільки компанія підтримує довготривалі стосунки зі своїми клієнтами, то можна запитати у клієнта про його уподобання. Маркетинг на основі стосунків забезпечує наявність групи клієнтів, які створюють для компанії ринок для тестування та виведення нових продуктів чи пропозицій з меншим ризиком.
- Рекламування продукції споживачами. Багато споживачів ураховують думку представників своїх референтних груп при виборі того чи іншого товару. Як відомо, маркетинг на основі стосунків передбачає пропозицію найвищої цінності для своїх клієнтів.

- Підвищення впевненості споживачів. Під час взаємодії обидві сторони отримують більше інформації, і, таким чином, вони можуть приймати рішення більш упевнено. Довіра зростає в обох сторін.

- Утримування співробітників. Внутрішній маркетинг (як невід'ємна частина маркетингу на основі стосунків) забезпечує більшу участь кожного окремого співробітника в розвитку компанії та в досягненні найкращого задоволення споживачів.

- Життєвий цикл споживача стане довшим. Чим довший життєвий цикл споживача, тим більш прогнозованими будуть фінансові потоки, а відповідно і прибуток компанії, з одного боку, та нижчими витрати компанії, з іншого. Компанія більш впевнено виготовляє нову продукцію для своїх споживачів.

- Зростання ролі довгострокового планування (його вірогідність стане більшою). Оскільки набагато легше передбачити обсяги реалізації та уподобання постійних клієнтів.

- Переконатись у тому, що забезпечення якості є загальним завданням усіх співробітників компанії, а не лише відділу маркетингу.

- Створюється бар'єр для входження конкурентів на ринок компанії. Лояльного клієнта важко переконати в тому, що варто перейти на обслуговування в іншу компанію. Компанія отримує бар'єр для входження на її ринок конкурентів за рахунок утримування сталої бази задоволених споживачів. Крім цього, стала база задоволених клієнтів забезпечує утримування персоналу компанії.

Отже, на підставі проведеного дослідження можна зробити висновки, що маркетинг на основі стосунків забезпечує такі основні переваги для компанії, які відображено на рисунку 1.2.



Рисунок 1.2 - Переваги впровадження концепції маркетингу на основі стосунків

На нашу думку, маркетинг на основі стосунків, як і в усіх справжніх стосунках, приносить вигоду обом сторонам. Споживачі, вступаючи в довготривалі стосунки з постачальниками товарів та послуг, отримують такі вигоди:

- економія часу на етапі пошуку альтернатив. Час для багатьох людей є важливим чинником життєдіяльності;
- отримання найкращої пропозиції, оскільки компанія створює товари та послуги саме для своїх клієнтів;
- зростання впевненості в якості придбаного товару/послуги, оскільки споживач має досвід отримання послуги чи придбання товару окремого постачальника;
- економічний ефект (вигода);
- соціальний та психологічний ефект (задоволення).

1.3 Процес побудови довготривалих стосунків на принципах маркетингу

Дослідження теорії і практики маркетингу виявило, що концепція маркетингу на основі стосунків пропонує індивідуальний підхід до кожного окремого клієнта на відміну від традиційної маркетингової концепції, яка

орієнтується на інтереси ринкового сегмента (або кількох сегментів) у прийнятті управлінських рішень.

У попередніх підрозділах кваліфікаційної (магістерської) роботи нами було розглянуто визначення та переваги маркетингу на основі стосунків. Тепер необхідно з'ясувати, у який саме спосіб будуються стосунки з кожним споживачем.

На нашу думку, розуміння процесу побудови стосунків буде неповним без дослідження таких елементів маркетингу, як:

- масове виготовлення на замовлення;
- комплекс маркетингу;
- внутрішній маркетинг;
- лояльність;
- частка споживання та позиттєва цінність споживання;
- класифікація клієнтів, неприбуткові клієнти та дії щодо них.

Одним з найголовніших параметрів маркетингу на основі стосунків є масове виготовлення на замовлення. Його важливість виявляється в тому, що масове виготовлення на замовлення впливає на структуру підприємства, тобто від виробництва до маркетингу. Масове виготовлення на замовлення можна визначити як надання споживачеві товарів та послуг індивідуально розроблених відповідно до побажань споживача щодо форми, якості, місця, часу та ціни. Цей процес не передбачає зміни виробничої лінії компанії. Саме за цим розрізняється масове виготовлення на замовлення та виготовлення за індивідуальним замовленням. Виготовлення за індивідуальним замовленням доступне небагатьом споживачам. Хоча в майбутньому у міру розвитку НТП виготовлення за індивідуальним замовленням може стати можливим і доступним для більшості споживачів.

Процес масового виготовлення на замовлення включає організацію обслуговування та засоби індивідуальних комунікацій. При цьому для деяких покупців індивідуальне обслуговування, яке включає послуги та засоби

комунікацій, може виявитися важливішим параметром, ніж сама продукція [10; 21].

Масове виготовлення на замовлення стало можливим за таких умов:

- індивідуальні потреби;
- здатність споживачів виразити ці потреби;
- здатність та готовність платити за індивідуальний продукт;
- підвищення цінності індивідуалізованого продукту;
- науково-технічний прогрес;
- підтримка зі сторони посередників та постачальників.

Масове виготовлення на замовлення історично розглядалося як явище важливе для теорії, але занадто дороге для того, щоб виконувати його на практиці, особливо з погляду капітальної реконструкції виробництва. Але останнім часом цей процес стає реальністю у зв'язку з тим, що за рахунок зниження вартості технологій посилюється гнучкість ділових процесів, збільшується можливість для індивідуального та інтерактивного обміну інформацією з покупцями.

Якщо компанія має намір зосередити увагу виключно на маркетингу на основі стосунків, масове виготовлення на замовлення є необхідним атрибутом, а не можливим вибором. Лише кілька компаній можуть дозволити собі виготовляти за індивідуальним замовленням, і лише деякі споживачі можуть придбавати такий продукт. І нарешті, цей спосіб виготовлення не може охопити велику кількість споживачів. Тобто масове виготовлення на замовлення передбачає пропозицію стандартного продукту з можливістю його модифікації та вибору різноманітних додаткових комплектуючих чи послуг, що в кінцевому підсумку веде до отримання індивідуалізованого продукту. У фінансовій сфері можливостей запропонувати індивідуальний продукт стає набагато більше.

Ураховуючи деякі обмеження масового виготовлення на замовлення, спробуємо виділити основні його варіанти [21]:

1. Стандартний товар, стандартне обслуговування, комунікації, орієнтовані на споживача.
2. Стандартний товар, обслуговування на замовлення (орієнтоване на споживача), комунікації, орієнтовані на споживача.
3. Товар на замовлення, обслуговування на замовлення, комунікації за вибором споживача.

Незважаючи на зміну орієнтирів, у будь-якому випадку не варто нехтувати комплексом маркетингу в рамках маркетингу на основі стосунків. Тим більше, що комплекс маркетингу продовжує відігравати важливу роль. Роль комплексу маркетингу варто розглядати у кількох напрямках: по-перше, роль комплексу маркетингу у пошуку нових клієнтів, по-друге, роль комплексу маркетингу у підтримці стосунків.

Важливо нагадати про те, що всі споживачі рано чи пізно перестають бути клієнтами компанії з тих чи інших причин і стосунки, відповідно, теж припиняються. Тобто в будь-якому випадку компанії варто концентрувати зусилля не лише на існуючих прибуткових клієнтах, а й на потенційних клієнтах для забезпечення стабільного прибутку та розвитку клієнтської бази. Зауважимо, що зі зміною завдань комплексу маркетингу змінюється й набір інструментів. Наприклад, роль нагадувальної та переконуючої реклами буде зведена до мінімуму.

Тепер з'ясуємо роль 4-Р в побудові та підтримці довготривалих стосунків. У маркетинговій товарній політиці сьогодні особливо зростає роль обслуговування, воно стає пріоритетним у сукупності характеристик товару. Також змінюється механізм розроблення товару. Товар не розробляється традиційним способом. Замість цього компанія будує стосунки, намагаючись задовольнити потреби клієнта. Відповідно, товар є продуктом спільної діяльності, втілюючи саме ті цінності, які споживач бажає отримати від кожного компонента товару та пов'язаних з ним послуг. «Товар», створений у результаті цієї сумісної діяльності, може бути єдиним у своєму роді чи значною

мірою відповідати запитам (потребам) споживачів, причому в товар вкладається набагато більше досвіду споживача, ніж раніше. У фінансовому секторі, і зокрема в банках, існують широкі можливості щодо створення індивідуалізованих товарів із комбінацій банківських операцій, які формують послуги.

Головним завданням комунікативного комплексу є вивчення споживача, тобто збір інформації про споживача. Отже, комунікативний комплекс не має на меті представити характеристики продукту, а спрямований на вивчення характеристик та цінностей, яким споживач віддає перевагу. Така форма комунікацій стала можливою в умовах розвитку інформаційних технологій. Тому тепер компанії можуть збирати інформацію та вести персональний діалог з кожним споживачем окремо, навіть найбільших ринкових сегментів. Розвиток технологій у банківському секторі відкриває широкі можливості для збору та аналізу інформації про клієнта, а також удосконалення індивідуалізованого комунікативного процесу.

Розподіл уже не забезпечує лише доставку продукту, а й варіює спосіб та манеру, в яких відбувається контакт із клієнтом. Розподільча політика має великий потенціал для створення цінності для споживача. Використовуючи цей потенціал, можна або зменшити бар'єри в підтриманні стосунків, або розширити можливості для збору інформації про клієнта. Розподільча політика створює досить широкі можливості щодо задоволення потреб споживача. Банківський сектор має широкий спектр каналів розподілу своїх послуг, які також дають можливість удосконалити контакти зі споживачами та збір інформації про них і, що найголовніше, підкреслити індивідуальні характеристики послуг.

Узагальнене порівняння ролі комплексу маркетингу в трансакційному маркетингу та маркетингу на основі стосунків наведено в таблиці 1.4.

Таблиця 1.4 - Роль комплексу маркетингу в побудові стосунків

Елементи комплексу маркетингу	Роль елементів комплексу маркетингу	
	Традиційний маркетинг	Маркетинг на основі стосунків
Товарна політика	Розроблення та масове виготовлення товарів. Товар – це сукупність матеріальних та нематеріальних благ	Масове виготовлення на замовлення переважно за рахунок додаткових опцій та покращеного обслуговування. Товар розробляється спільно зі споживачами, що приводить до створення додаткової цінності товару
Цінова політика	Визначається ціна на товар із подальшим коригуванням під впливом конкуренції та інших умов ринку. Ціна забезпечує бажаний економічний ефект від інвестицій у розроблення та виготовлення товарів	«Життєвий цикл споживача» стає визначальним при установленні ціни на товар. Ціна визначається спільно постачальником та споживачем залежно від конкретних характеристик товару та процесу його споживання
Комунікативна політика	Інформаційні потоки переважно спрямовані на масовий ринок або сегмент ринку	Споживач обирає спосіб та частоту комунікацій із постачальником товарів та послуг. Відбувається діалог між постачальником (виробником) та споживачем. Усі контакти зі споживачем фіксуються та підлягають ретельному аналізу для вдосконалення подальшого процесу комунікацій
Політика розподілу	Транспортування, зберігання товарів та управління товарними потоками. Спосіб доставляння товару кінцевому споживачу	Надання додаткових послуг, які підвищують цінність товару. Споживач сам обирає час та місце отримання продукції. Засіб поглиблення взаємовідносин зі споживачем

Комплекс маркетингу варто розширити додатковими елементами:

- процес;
- фізичні докази;
- персонал.

Процес обслуговування споживача відіграє важливу роль у сучасних умовах, оскільки продаж більшості товарів забезпечується за рахунок додаткових послуг, які збільшують цінність отриманого блага.

Оскільки послуга (обслуговування) має нематеріальний характер, варто звернути увагу на фізичні докази, які вплинуть на відчуття споживача. Тобто послуга набуває матеріальних характеристик (наприклад, пластикова картка, емітована банківською установою).

Останнім, але не менш важливим, має бути такий елемент комплексу маркетингу, як персонал, котрий вступає в контакт зі споживачем і, відповідно, надає йому послуги до, протягом та після придбання продукції або послуги. Достатньо уваги необхідно приділяти внутрішньому маркетингу як невід'ємній складовій маркетингу на основі стосунків. Внутрішній маркетинг створює базу для внутрішніх стосунків між співробітниками, зовнішніх стосунків зі споживачами, постачальниками, референтними групами та ринками робочої сили. Такі важливі аспекти, як організаційна структура та підготовка персоналу, можуть істотно впливати на успіх компанії [19].

Варто зауважити, що частка споживання може змінюватися залежно від етапу життєвого циклу споживача. Це поняття нерозривно пов'язане з часткою споживання та лояльністю. Американські вчені Джим Стерн та Ентоні Приор виділяють п'ять етапів у життєвому циклі споживача: контакт з клієнтом, залучення клієнта, поглиблення стосунків з клієнтом, утримування клієнта, становлення лояльного клієнта. Цей процес схожий на розвиток лояльності у споживача, розглянутий раніше. Концепція розглядає частку та якість споживання продукції компанії споживачем протягом деякого періоду.

На нашу думку, життєвий цикл споживача у такому вигляді не враховує ситуації, коли припиняються стосунки з ініціативи компанії або споживача. Без урахування даного етапу втрачається головна ідея життєвого циклу споживача, оскільки саме етапи утримування та лояльності є прибутковими. Тому головне завдання компанії – зробити етапи утримування та лояльності максимально подовженими у часі для споживачів, які належать до категорії прибуткових. Тепер можна розглядати життєвий цикл споживача як період від першої покупки до останньої в однієї компанії.

Аналіз життєвого циклу споживача дає змогу точніше прогнозувати рівень продажу на наступні періоди, зменшити витрати на комунікації або підвищити їх ефективність, запропонувати споживачеві вищу якість (рис. 1.3).

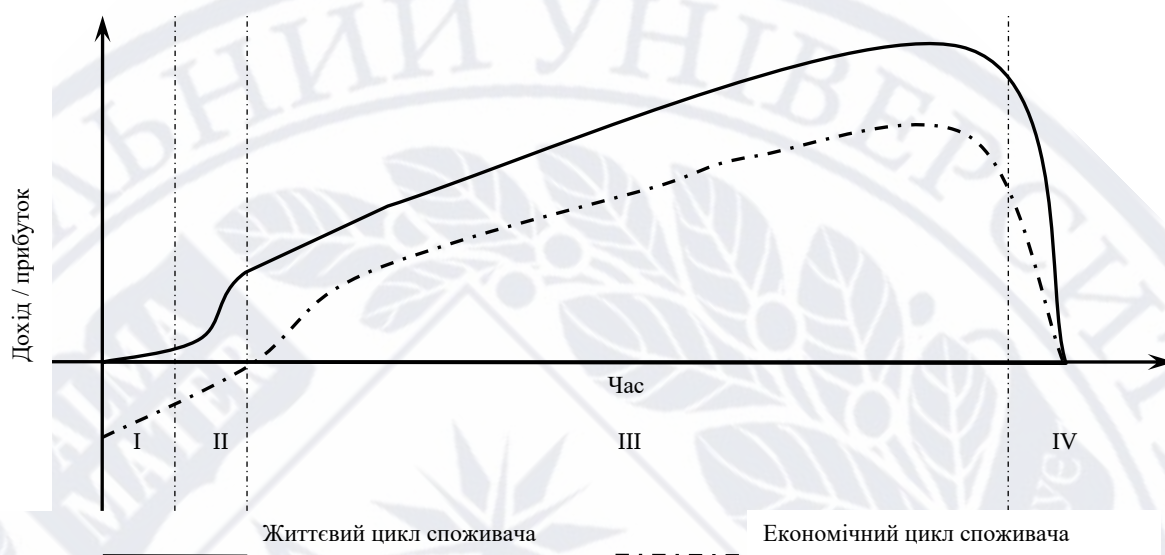


Рисунок 1.3 - Життєвий цикл споживача

На рисунку 1.3 зображено життєвий та економічний цикли споживача, які розділені на чотири стадії:

1. Контакт із клієнтом. Звернення клієнта на етапі пошуку альтернатив. На цьому етапі компанія, як правило, не отримує прибутку у зв'язку з тим, що відсутнє споживання продукції. У свою чергу, компанія несе деякі витрати.

2. Дослідження клієнта. Компанія збирає інформацію про клієнта та визначає перспективи співпраці з ним. Компанія продовжує нести витрати при зборі інформації про клієнта, при цьому можуть відбуватися перші трансакції. Існує вірогідність отримати позитивний економічний результат.

3. Підтримання та поглиблення стосунків. Відбувається поглиблення та розвиток стосунків клієнта та компанії. Етапи розвитку стосунків, які виділяються іншими вченими-маркетологами (у різних джерелах - від двох до п'яти) були навмисне об'єднані, оскільки ставилася мета показати тенденцію розвитку стосунків і полегшити її розуміння. Компанія отримує прибуток, і він має позитивну тенденцію до зростання. Головне завдання – максимально подовжити третій етап життєвого циклу споживача.

4. Припинення стосунків / модифікація стосунків. З різних причин відбувається припинення розвитку стосунків постачальника товарів чи послуг та споживача.

Невід’ємним від життєвого циклу споживача є поняття життєвої цінності споживача. Фактично цим терміном визначається потенційна сума грошей, яка може бути отримана від споживача протягом усього періоду реалізації його здатності до споживання за умови взаємодії споживача тільки з однією компанією [16]. Цей показник характеризує цінність споживача для фірми і є одним з найважливіших критеріїв для відбору споживачів з метою організації та підтримання стосунків.

В таблиці 1.5 показано чотири етапи життя клієнта, які характеризуються зміною споживчих уподобань – від активного користувача коштами банку до цінного постачальника вільних коштів. Виділені етапи збігаються з другою та третьою стадією життєвого циклу клієнта, на які припадає активне споживання банківських продуктів.

Таблиця 1.5 - Пакети послуг залежно від віку клієнта

Вік клієнта та його характеристика	Послуга	Характеристика
Від народження до 20 років (У клієнта формується звичка до користування послугами тої чи іншої банківської установи. Як правило, у цьому віці клієнт не обирає банку самостійно.)	Депозит «Перший крок»	При народженні, батьками або іншими родичами (або навіть державою), на рахунок дитини кладеться сума грошей, яку можна отримати при досягненні повноліття
	Пластикова картка «Кишенькові гроші»	Отримання кишенькових грошей або стипендії
	Кредитний пакет «Освіта»	Надається беззаставний кредит на отримання освіти, або придбання персонального комп’ютера
21–30 років (Клієнт після закінчення ЗВО влаштовується на роботу і починає отримувати зарплату, яка вже дає можливість здійснювати вагомі покупки.)	Кредит «Весільний», «Квадратний метр», «Власний автомобіль»	Надання кредиту на весілля та весільну подорож, придбання автомобіля або квартири
	Платіжна картка «Швидкий кредит»	Крім одержання заробітної плати, клієнт отримує можливість купувати споживчі товари у кредит
	Пакет «Новонароджений»	Медичне страхування. Кредит на купівлю необхідних речей для дитини
	Пакет «Вільний час»	Банк бере на себе організацію всіх рутинних виплат.

Продовження таблиці 1.5

Вік клієнта та його характеристика	Послуга	Характеристика
31–45 років (Клієнт заробляє більше, ніж може витратити, він починає заощаджувати. Зі споживача клієнт перетворюється в постачальника кредитних ресурсів банку)	Пакет «Накопичувальний»	У клієнта з'являється можливість заощаджувати. Нараховані відсотки можна використовувати на купівлю необхідних речей
	Пакет «Сімейний»	Додаткові відсотки за депозитами або знижені відсотки за кредитами для членів сім'ї
	Страхова програма «Безпечне життя»	Клієнт бере участь у пенсійних програмах. Починає задумуватись про страхування життя та майна
46–пенсійний вік (Клієнт достатньо забезпечений, заплановане - досягнуто, залишається час на насолоду життям)	Пакет «У подорож»	У клієнта з'являється час на подорожі, але ж до і під час подорожей клієнт стикається з фінансовими проблемами, які може йому допомогти вирішити банк
	«Найкращі відсотки»	Клієнт отримує значні відсотки за депозитами

На першому етапі клієнт робить перші кроки у своєму житті, і йому треба допомогти зробити правильний вибір. Банк ростить свого клієнта. На другому і третьому етапах клієнт активно користується банківськими послугами і приносить значні прибутки. На останньому етапі клієнт «насолюджується життям», прямі прибутки зменшуються, одночасно зростають опосередковані прибутки від перерозподілу заощаджених ресурсів.

Як вже було зазначено, однією з причин виникнення підвищеної уваги до маркетингу на основі стосунків було підвищення рівня конкуренції і виникнення необхідності пошуку нових способів розширення обсягу продажу продукції з метою отримання прибутку (адже прибуток досі залишається метою діяльності підприємства, а задоволення потреб споживачів є засобом задоволення цієї мети). Разом з тим концепція маркетингу на основі стосунків віддає перевагу саме задоволенню потреб споживачів, а вже задоволений споживач дасть підприємству підвищений прибуток. Як відомо, задоволений споживач схильний (готовий) платити більше коштів за ті блага, які він отримує.

Окрім потенційної прибутковості покупця, існують безліч інших чинників, які можуть впливати на рішення клієнта. Але, створення певного типу стосунків із покупцями є запорукою довготривалих відносин і, як слідство, стає пріоритетною задачею для компанії.

На рисунку 1.6 зобразимо алгоритм побудови довготривалих стосунків:

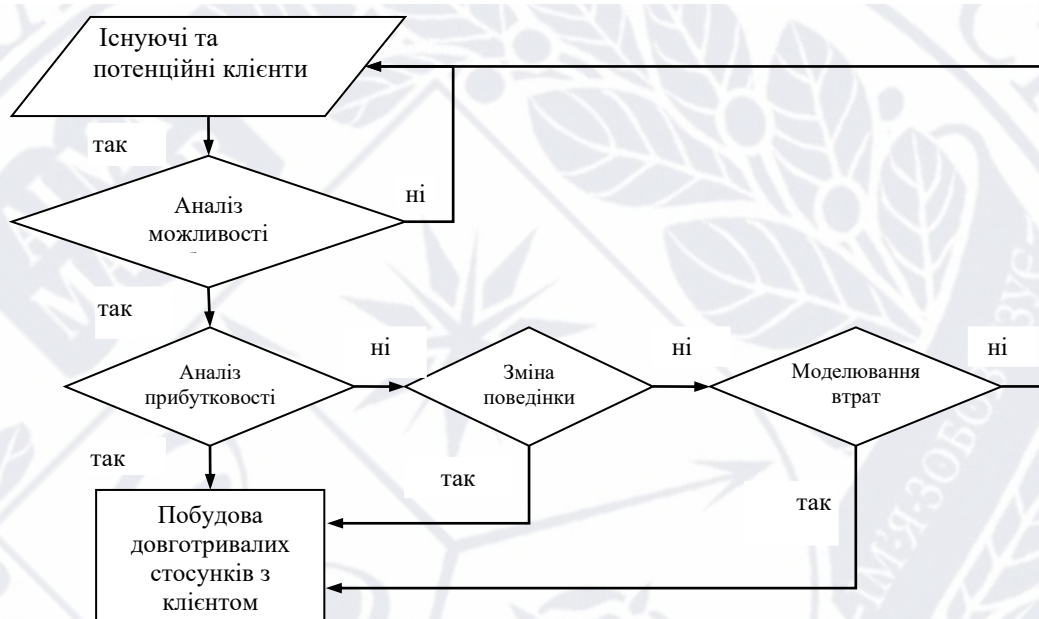


Рисунок 1.6 - Алгоритм процесу побудови довготривалих стосунків

На нашу думку необхідно пояснити сутність деяких етапів:

- аналіз можливості побудови стосунків передбачає, що не всі клієнти бажають будувати стосунки з банківською установою. Банківська установа іноді не повинна намагатися побудувати стосунки, виходячи з корпоративних інтересів;
- аналіз прибутковості передбачає, що інвестиції у побудову стосунків повинні бути ефективними;
- зміна поведінки (зниження витрат на обслуговування або збільшення частки споживання) може призвести до позитивного економічного результату
- моделювання втрат передбачає, що «поганий клієнт» може мати зв'язки з прибутковим клієнтами, і його втрата вплине на інші зв'язки, що призведе до збитків.

Запропонований алгоритм побудови стосунків базується на теорії станів та враховує такий важливий етап, як відмова від споживача з урахуванням усіх можливих наслідків та вжиттям можливих заходів.

Отже, на основі проведеного дослідження, можна зробити наступні попередня висновки:

Дослідження теоретичних праць і практики застосування маркетингу в різних сферах дозволило нам виділити фактори, які привели до зародження маркетингу на основі стосунків:

- посилення та глобалізація конкуренції;
- зростання запитів та витонченості смаків споживачів;
- розвиток ринку покупців;
- зростання фрагментації споживчих ринків;
- постійна зміна купівельної поведінки споживачів;
- постійне зростання стандартів якості;
- розвиток технології;
- зниження дієвості традиційного маркетингу.

2. Трансакційний маркетинг націлений на разові збутові акції з метою пошуку нових клієнтів. Для ринків, що давно склалися, ця мета менш актуальна, пріоритетом стає розвиток вже наявної клієнттури. Маркетинг на основі стосунків спрямований на створення і підтримку довготривалих, взаємовигідних стосунків зі споживачами.

3. Дослідження існуючих визначень маркетингу на основі стосунків дало можливість сформулювати власний погляд на цю категорію:

Маркетинг на основі стосунків – це процес, спрямований на розвиток довготривалих стосунків між споживачами та постачальниками, які ґрунтуються на веденні діалогу та виконанні зобов'язань з метою створення додаткової цінності та забезпечення стабільної і прогнозованої прибутковості для обох сторін.

4. Визначено категорії, що розкривають сутність маркетингу на основі стосунків, а саме: стосунки, встановлення контакту (зародження стосунків), розвиток, підтримка, припинення, довгостроковість, довіра, діалог, рівноправність, виконання зобов'язань, цінність, прибуток.

5. Розглянуто поняття «стосунки» та виділені умови їх існування. Визначено, що стосунки існують тоді, коли споживач неодноразово вступає у взаємодію з компанією, при цьому обидві сторони мають обов'язки один перед одним і націлені на взаємовигідну співпрацю.

6. Розширено перелік принципів маркетингу на основі стосунків:

- Орієнтація на прибуткових клієнтів та побудова з ними довготривалих стосунків на засадах добровільності.
- Побудова внутрішніх довготривалих стосунків.
- Постійне підвищення прибутковості існуючих клієнтів.
- Підтримання комунікацій існуючими та потенційними клієнтами.
- Орієнтація на високий рівень якості товарів / послуг та процесу обслуговування.
- Взаємна довіра на засадах врахування інтересів обох сторін та виконання зобов'язань.

7. Досліджено роль комплексу маркетингу в рамках маркетингу на основі стосунків. Роль комплексу маркетингу варто розглядати у кількох напрямках: пошуку нових клієнтів та підтримки існуючих стосунків.

8. Запропоновано розглядати життєвий цикл споживача як період від першої покупки до останньої в одній компанії. Життєвий цикл споживача складається з таких етапів:

- контакт з клієнтом;
- дослідження клієнта;
- підтримання та поглиблення стосунків;
- припинення стосунків.

9. Запропоновано алгоритм побудови стосунків на основі теорії станів та з урахуванням такого важливого етапу, як відмова споживачу в обслуговуванні з урахуванням усіх можливих наслідків та вживанням можливих заходів.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ СУЧАСНОГО СТАНУ ТА РОЗВИТКУ МАРКЕТИНГУ ВЗАЄМОВІДНОСИН У БАНКІВСЬКОМУ СЕКТОРІ УКРАЇНИ

2.1 Передумови розвитку маркетингу на основі стосунків у банківському секторі економіки України

Вже доведено, що однією з основ розвитку економічної діяльності суб'єктів ринку є маркетинг. В країнах з розвинутою ринковою економікою банки останніми зі сфери бізнесу сприйняли маркетинг і почали застосовувати його у практичній діяльності [26, с. 24]. Це зумовлено, з одного боку, консерватизмом банків, де дуже повільно відбувалися зміни споживацьких переваг, та обережністю стосовно різноманітних нововведень, а з іншого – дуже високим ступенем регулювання банківської діяльності. Тому тільки у 1960-х – 1970-х роках банки США, а потім і західної Європи почали застосовувати маркетинг у своїй діяльності і створювати у своїх структурах маркетингові підрозділи [21]. Це було пов'язано з перетворенням ринку продавця у ринок споживача у міру підвищення добробуту широких верств населення. Відтоді в банках відбувається еволюція системи управління, яка полягає в переході від орієнтації на продукт до орієнтації на споживача та задоволення його потреб.

Коло складових маркетингу розширювалося поступово. У 1970-х роках акцент робився на пропонованих продуктах, засобах доставки послуг, технологічних нововведеннях, організації філій, рекламі, цінах. У 1980-х роках банки стали активно впливати на державну економічну політику, домагаючись більшої свободи дій, почали встановлювати партнерські відносини зі страховими компаніями та іншими фінансовими установами для розширення спектра послуг, вводячи систему персонального обслуговування клієнтів, роблячи ставку на його якість.

До речі, аналогічні процеси відбувалися і в Україні, але набагато швидшими темпами з урахуванням західного досвіду та темпів зростання конкуренції на українському банківському ринку.

В кваліфікаційній (магістерській) роботі досліджено загальну ситуацію щодо розвитку маркетингу в банківській сфері. Для того щоб скласти уявлення про розвиток маркетингу на основі стосунків в українських банках, було виділено два напрями дослідження:

- передумови розвитку маркетингу на основі стосунків у банківському секторі економіки України;
- сучасні підходи і методи до побудови довготривалих стосунків в банках України.

Дослідження діяльності банків України дало можливість окреслити основні передумови, які сприяють переходу банків до застосування концепції маркетингу на основі стосунків:

- Інтернет-банкінг;
- колл-центри;
- програми лояльності;
- міні-відділення.

Під час дослідження підходів і методів, які застосовуються до побудови довготривалих стосунків, було окреслено деякі прояви маркетингу на основі стосунків в банківському секторі України. Серед останніх можна виділити наступні:

- обслуговування ключових клієнтів;
- закріплення за клієнтом персонального менеджера;
- індивідуалізація банківських продуктів;
- партнерські програми.

Зупинимось детальніше на передумовах маркетингу на основі стосунків. Насамперед, з'ясуємо, що, власне, належить до послуги Інтернет-банкінг. Сучасна інформаційна система Інтернет відіграє дедалі більшу роль у

маркетингу. Тому перехід до постіндустріального суспільства покликаний змінити і структуру ринку, і, відповідно, характер формування ринкових відносин між продавцем і покупцем. Сьогодні вже можна говорити про появу нової форми організації збуту, впроваджуваної нині на міжнародному ринку, а саме про торгівлю через Інтернет [8]. Сьогодні вже існують банки, які здійснюють операції лише в середовищі Інтернет. У свою чергу, традиційні банківські інституції (банки, що мають філії), передбачаючи успіх цього каналу розподілу своїх продуктів, теж стали активно включатися в електронну банківську комерцію, створюючи відділення банку в середовищі Інтернет. Хоча не варто переоцінювати Інтернет-банкінг. Останнім часом банки, які досі існували лише віртуально, відкривають реальні відділення, які мають адресу, співробітників і приміщення. Отже, можна сказати, що поєднання віртуального відділення та фізичних відділень є оптимальним на сьогодні, і це пов'язано зі звичками споживача.

Поняття Інтернет-банкінгу ототожнюють з наданням клієнтові можливості прямого доступу до банківського рахунку через Інтернет за допомогою звичайного комп'ютера і з використанням стандартного браузера. Іншими словами, Інтернет-банкінг – це можливість використання усіх стандартних операцій, які можуть бути здійснені клієнтом у будь-якому відділенні банку (за винятком операцій з готівкою), через середовище Інтернет. У випадку використання Інтернет-банкінгу, клієнт має можливість здійснювати управління своїми фінансовими ресурсами з будь-якої точки земної кулі 24 години на добу 7 днів на тиждень.

Понад 80 % усіх банківських операцій людина може робити, сидячи за комп'ютером удома, в офісі або на відпочинку.

Перша причина, що стимулює банки надалі займатися Інтернет-банкінгом, – стабільний попит на дані послуги. І, безумовно, віддалене обслуговування клієнтів через Інтернет вигідне банкам, насамперед тому, що до мінімуму знижуються витрати банку, пов'язані зі здійсненням операцій. За даними Світового банку, в останні два десятиріччя комп'ютерні потужності виросли в 10 тис. разів, а

телекомунікаційні витрати так само впали. За оцінками різних джерел, вартість здійснення однієї операції через Інтернет для банку може становити від 0,01 до 0,13 дол. США, що в 10-100 разів менше порівняно із собівартістю обслуговування у звичайному відділенні банку [8].

Другою причиною є відносно низькі витрати банку на створення віртуального відділення. Витрати на створення банківського відділення в мережі Інтернет можна зіставити з витратами на відкриття одного звичайного відділення чи філії банку. Якщо до цього додати мізерні витрати на здійснення операцій, то швидкість окупності Інтернет-відділення банку і його загальна ефективність будуть у кілька разів вищі, ніж у звичайного відділення.

Але все це можливо при дотриманні як мінімум однієї умови, що одночасно є третьою основною причиною подальшої зацікавленості банків до Інтернет-банкінгу – можливість залучити велику кількість клієнтів, що не прив'язана до географічного розташування банку.

Існує ще одна причина, яка змушує банки надавати послуги в мережі Інтернет, – це конкуренція.

Поряд з економією на витратах Інтернет також пропонує банкам величезні маркетингові можливості. Кожному клієнтові, котрий, наприклад, хоче одержати інформацію про стан свого рахунку чи здійснити грошовий переказ з ощадного рахунку на інший рахунок, можна надавати дозовану на розсуд банку інформацію про нові кредитні продукти, страхування чи більш сприятливі у процентному відношенні грошові внески.

Іншим позитивним моментом електронних банківських операцій є те, що спеціальні програми допомагають банкам в Інтернеті створювати величезні бази даних щодо уподобань та інших даних про своїх клієнтів. Причому в поле зору потрапляє не тільки щомісячний дохід і витрати клієнта. Банки дізнаються також про всі оподатковування клієнта, виплати відсотків за кредит, переміщення коштів із рахунку на рахунок, узяті кредити і трастові операції клієнта, тобто клієнт розкриває перед банками свої купівельні звички і переваги. Отже, відділу маркетингу фінансової установи потрібно тільки з'єднати одержувану з різних

каналів інформацію, щоб побудувати поведінковий (психологічний) портрет свого клієнта.

У результаті проведених досліджень нами було отримано наступні дані:

- 100 % банків мають інформаційний Інтернет-ресурс, найчастіше – повноцінний сайт, деякі - просто сторінку в мережі Інтернету (у 2019 р. їх кількість становила 85 %);
- 100 % надають повністю або частково послуги через мережу Інтернет.

Далі ми з'ясували, що не менш важливою є служба клієнтської підтримки в банках, яка реалізується за допомогою створення колл-центрів. Колл-центри, центр обробки дзвінків (викликів), центр телефонного обслуговування, контакт-центр – це все різні назви підрозділу, який приймає всі дзвінки, що приходять у компанію, коректно обробляє їх і здійснює керування взаєминами із клієнтами. Колл-центр може здійснювати опитування серед фізичних осіб і компаній. Професіоналізм і оперативність співробітників колл-центру здатні помітно вплинути на імідж банку, поліпшити рівень обслуговування постійних клієнтів і залучити нових. Колл-центри можуть бути або корпоративними, які обслуговують компанію-власника або аутсорсинговими, які надають послуги стороннім організаціям [10]. На рисунку 2.1 відображена схема роботи колл-центру з погляду інформаційних потоків.

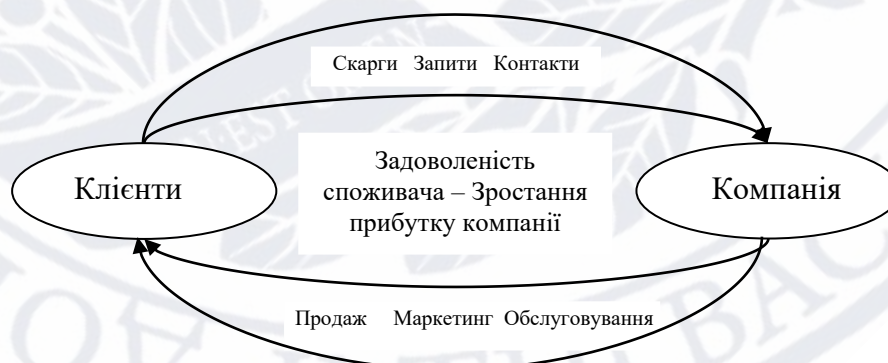


Рисунок 2.1 - Схема інформаційних потоків колл-центру

В основі роботи колл-центру лежить автоматизована комп'ютерно-телефонна система, призначена для обробки великої кількості вхідних телефонних викликів автоматично або за участі оператора. Центр використовує інформаційні ресурси, що зберігаються в базах даних, обробляє й запам'ятовує вхідну інформацію, а також автоматично протоколює свою діяльність. Програмне забезпечення кожного робочого місця дає операторові можливість при обробці виклику використовувати різні додатки. Колл-центр містить у собі функції адміністрування, за допомогою яких технічний персонал може стежити за працездатністю всієї системи. Адміністрування також дає змогу контролювати, наскільки повну інформацію оператор надає клієнтові.

Колл-центр є елементом CRM, конкретним інструментом, що дає змогу реалізувати основні технології роботи з клієнтами на кожній із наступних стадій: їх залучення (маркетинг), продаж і обслуговування. Незважаючи на сумніви багатьох менеджерів, використання колл-центрів фактично стає стандартом.

Оскільки спектр каналів взаємодії із клієнтом розширюється, то з'явилася необхідність у їх контролі й інтеграції. На зміну концепції колл-центрів у високорозвинутих країнах приходить концепція контакт-центрів. Такі контакт-центри об'єднують у собі різноманітні канали зв'язку зі споживачами. В обох – один корінь, часто та сама технологічна основа, проте контакт-центр має ширшу, порівняно з колл-центром, функціональність і дає додаткову економічну вигоду за рахунок ефекту інтеграції. Чим більша функціональність, тим ширший спектр варіантів обслуговування й додаткових сервісів можна запропонувати клієнтові[10].

У конкурентному середовищі клієнти компанії завжди мають можливість перейти до конкурента. Утримання клієнтів, підвищення лояльності клієнта стосовно компанії, персоналізоване обслуговування й зниження витрат на обслуговування при підвищенні якості – це ті завдання, які виходять на перший план у сучасних умовах. Одним із найдієвіших засобів одержання конкурентної переваги, безперечно, є поліпшення взаємодії із джерелом прибутку компанії –

з її клієнтами. Оскільки перший і наступний контакти між клієнтом і компанією в більшості випадків здійснюються по телефону, колл-центр відіграє ключову роль у такій взаємодії.

Розібратися в сьогоденній кількості пропонованих вітчизняними фінансовими установами послуг досить непросто, особливо особам, далеким від банківської справи. Головний критерій при виборі банку – це чітко відпрацьована процедура надання послуг, тобто визначений стандарт, упроваджений у кожному конкретному банку. Саме тому первинне надання повної інформації клієнтові про розмаїтість пропонованих фінансових інструментів, популярне роз'яснення їхніх властивостей і вигід, розповідь про традиційні послуги, що набули нових привабливих властивостей, – головні завдання центру клієнтської підтримки, що функціонує в банку. Фахівці цього підрозділу, в арсеналі яких багатоканальні телефонні лінії, Інтернет-ресурси і локальний комп'ютерний зв'язок, не тільки уособлюють корпоративну бізнес-культуру. До їхнього обов'язку входить надання клієнтові допомоги в оперативному вирішенні будь-яких питань, оцінювання ситуації, що склалася, і залучення до її вирішення відповідного підрозділу банку.

В кваліфікаційній (магістерській) роботі проведено дослідження колл-центрів дев'яти банків України, що належать до списку 10 надійних банків для фізичних осіб <https://forinsurer.com/rating-banks>. Їх назви та номери телефонів наведені в таблиці 2.1

Таблиця 2.1 - Оцінка діяльності колл-центрів ТОП українських банків

Банк	Номер телефону	Час роботи центру	Доступність оператора	Надана інформація
<u>ПриватБанк</u> (державний)	0 800 500 003	Д	5	4
<u>Ощадбанк</u> (державний, гарантується 100% вкладів)	0 800 210 800	Д	2	4
<u>Укрексімбанк</u> (державний, гарантується 100% вкладів)	0 800 504 450	Д	5	2

Продовження таблиці 2.1

Банк	Номер телефону	Час роботи центру	Доступність оператора	Надана інформація
<u>Укргазбанк</u> (державний)	0 800 309 000	Д	2	4
<u>Ukrsibbank</u> (BNP Paribas Group, Франція)	0 800 505 800	Д	1	2
<u>Кредобанк</u> (PKO Bank Polska, Польща)	0 800 500850	Д	1	2
<u>ПроКредит Банк</u> (ProCredit Bank, Німеччина)	0 800 500 990	Д	4	3
<u>Правекс-банк (Intesa Sanpaolo, Італія)</u>	0 800 500 450	Д	3	4
<u>Універсал Банк</u> (Bailican, Кіпр / Сергій Тігіпко, Україна)	0 800 300 200	Д	5	1

Д – доступно, включаючи вихідні

Для дослідження були виділені такі критерії:

- час роботи центру (тобто можливість отримати необхідну інформацію в будь-який час;
- компетентність працівників центру;
- легкість зв'язку з оператором колл-центру;

За першим критерієм (часом роботи) були отримані такі результати:

Всі колл-центрів чи контакт-центрів працювали цілий тиждень, включаючи вихідні. Отже, 9 із 9 банків працюють для того, щоб задовольняти потреби своїх та потенційних клієнтів в інформації в будь-який момент.

Крім наявності номера, за яким можна зв'язатися з банком, здійснювалася оцінка очікування зв'язку з оператором колл-центру. За цим критерієм оцінка колл-центрів більшості банків значно погіршилася. Насамперед треба зазначити, що в робочі години оператори колл-центрів «Укргазбанку» та

«Ощадбанку» були важкодоступні, тобто дочекатися зв'язку з операторами вдалося навіть не з третьої спроби.

Останнім критерієм для оцінки була компетентність операторів колл-центрів банків, тобто наскільки правильно та впевнено працівник колл-центру може проконсультувати споживача. Під час телефонної розмови перевірялася можливість отримання кредиту фізичною особою на купівлю побутової техніки, можливість відкриття рахунку для здійснення розрахунків у мережі Інтернет та розмір максимальної депозитної ставки в іноземній валюті. Оцінювалася впевненість оператора при відповідях, а також їх поведінка після першого питання.

Результати дослідження дозволяють зробити наступні висновки стосовно застосування служб клієнтської підтримки в ТОП банку України:

- 1) зазначені служби набули значно більшого поширення та працюють в режимі 24/7;
- 2) третина банків з ТОП на недостатньому рівні організували роботу служби клієнтської підтримки, що відповідно знижує шанси банківських установ установити контакт з клієнтом;
- 3) час очікувань вільних операторів дещо перевищує сподівання клієнтів.

Не менше значення у наближенні до клієнта та його потреб відіграють програми лояльності, правильне застосування яких надає певні вигоди, основними з них є:

1. Утримання клієнта.
2. Можливість матеріального заохочення клієнта залежно від його активності.
3. Можливість психологічного заохочення клієнта.
4. Можливість персонального звернення до клієнта з урахуванням його психографічних характеристик.
5. Збільшення купівель за одне відвідування.
6. Збереження і збільшення рівня продажу за рахунок постійних клієнтів.

7. Можливість перехресного продажу. Використання бази даних для продажу інших (супутніх) товарів, у тому числі з попереднім дослідженням або з використанням уже наявної інформації.

8. Можливість додаткового продажу. Використання лояльності до бренду, магазину, фірми дає змогу випустити під відомою маркою новий виріб, виходячи з пропозицією безпосередньо до споживачів компанії.

9. Можливість залучення постійного клієнта до просування пропонованого продукту. Відомо, що кращою рекламою є порада задоволеного покупця своєму близькому або знайомому придбати той чи інший товар. Покупці можуть стимулюватися через талони, рекомендаційні картки, що дають право на знижку, накопичувальну знижку, яку одержує рекомендує для наступних власних покупок.

В кваліфікаційній (магістерській) роботі нами здійснено дослідження питання заохочення споживачів в українських банках. Існує чотири типи програм лояльності [49, с. 53].

Перший, найбільш відомий і поширений, тип програм лояльності – дисконтні програми (та їх спрощений різновид – купони на разову знижку). Покупець отримує матеріальну вигоду – заощаджені гроші. Дисконтна система зживає себе через високу поширеність дисконтних карт. Але найголовніше те, що за рахунок знижки не можна зробити покупців справді лояльними до компанії.

Другий, також досить поширений тип програм лояльності покупців, – розіграші призів серед покупців. Безумовно, і тут є певна матеріальна вигода – це сам приз, отриманий у результаті «щасливого випадку», але основна вигода все-таки емоційна. Ефективність таких програм не дуже висока: участь покупців є пасивною (пощастило – не пощастило), а механізм визначення переможця часто непрозорий і тому тільки посилює пасивність «учасників».

Третій тип програм лояльності – накопичувальні дисконтні програми. У них вигода клієнта залежить від його купівельної активності. Тут уже з'являється елемент гри: частіше і на більшу суму купуєш – більшу вигоду

отримуєш. Але сама вигода при цьому залишається тією самою: знижка, економія. Дисконтні програми дуже полюбилися й активно використовуються мережними магазинами. Тепер майже кожен супермаркет і магазин побутової техніки має свою накопичувальну програму. Проте накопичувальна дисконтна система істотно знижує доходи з основного обсягу продажу - адже, як відомо, найчастіше купують постійні клієнти, а саме вони і мають найбільші знижки.

І, нарешті, четвертий тип – бонусні програми лояльності. Суть їх полягає в тому, що купуючи клієнт отримує призові бали, бонуси, накопичивши певну кількість яких, він може вибрати й отримати приз. Тут має місце матеріальна вигода. Але таку ж і навіть набагато більшу вагу мають інші складові: гра (процес накопичення балів) й емоційна вигода, супутня отриманню призу, який, на відміну від призів-розіграшів, людині найчастіше бажаний і потрібний, тому що він може вибрати його сам, відповідно до своїх бажань і потреб. І найголовніше, що гроші втрачаються не в момент купівлі, а значно пізніше, і відповідно цінність їх у наступні періоди для банку буде меншою [10].

Дослідження програм лояльності в українських банках виявило ряд проблем, які стримують їх ефективність:

- **Відсутність комплексних пропозицій:** Програми лояльності часто мають фрагментарний характер, не охоплюючи весь спектр банківських послуг. Це не дозволяє банкам забезпечити перехресний продаж та підвищити середній дохід на одного клієнта.

- **Низька ефективність утримання клієнтів:** Незважаючи на наявність програм лояльності, клієнти легко змінюють банк, що свідчить про недостатню привабливість пропонованих умов.

- **Ігнорування важливого сегмента клієнтів:** Відсутність програм лояльності для юридичних осіб є серйозним прорахунком, оскільки саме цей сегмент приносить банкам найбільший прибуток.

– **Обмежені можливості для партнерства:** Недостатня кількість партнерських програм обмежує можливості для створення додаткової цінності для клієнтів.

– **Низька популярність:** Програми лояльності не є широко поширеними на українському ринку, що свідчить про недостатню увагу банків до цього інструменту.

На українському банківському ринку представлені всі види програм лояльності. Дослідження банківського сектору показало, що програми лояльності пропонуються всіма банками, які входять до першої 15-ки:

1. ПриватБанк
2. Ощадбанк
3. Укрексімбанк
4. Креді Агріколь Банк
5. Ukrsibbank
6. Кредобанк
7. Укргазбанк
8. СІПІбанк Україна
9. ПроКредит Банк
10. Райффайзен Банк
11. Правекс-банк
12. ПУМБ
13. ІНГ Банк Україна
14. Універсал Банк
15. ОТП Банк

Серед цих банків варто особливо виділити банки «ПриватБанк», «ПУМБ» та «Укрексімбанк», які пропонують програми лояльності, що забезпечують утримання постійних клієнтів.

Наприклад, програма лояльності для постійних клієнтів «Укрексімбанку», «Ukrsibbank», «Приватбанку» та «ПУМБу» працює на таких умовах: вкладники, які по закінченні строку дії договору банківського вкладу

подовжують (продовжують) термін дії договору або переоформляють суму вкладу на новий строк, отримують додатковий бонус у вигляді підвищеної процентної ставки за депозитом.

Ще одним способом наближення до кінцевого споживача може бути міні-відділення. Міні-відділення не потребує значної кількості персоналу. У ньому можуть працювати один-два працівники, а необхідна площа під відділення – від 6 до 10 м². Таке відділення може надавати повний спектр банківських послуг: прийом усіх видів платежів від фізичних і юридичних осіб; обмін валют; споживче кредитування; перекази коштів; прийом банківських вкладів; розрахункове обслуговування фізичних і юридичних осіб; випуск і обслуговування пластикових карток; відкриття й обслуговування поточних рахунків фізичних осіб і т.п. Пріоритетними місцями, де відкриваються міні-відділення, є: автосалони, магазини меблів, мобільного зв'язку, торговельні центри, оптові продуктові магазини, супермаркети продуктів харчування й побутової техніки, тур-агентства, ЗВО, вокзали й тощо.

На наш погляд, дуже перспективним є відкриття банками міні-відділень. Це дасть можливість банку наблизитись до клієнта. Клієнт може отримувати банківські послуги там і тоді, де йому це зручно. Такі міні-відділення користуються популярністю як серед приватних клієнтів, так і серед юридичних осіб. Можна виділити два види міні-відділень, які орієнтуються на різні цільові групи клієнтів. Набір послуг та підхід до роботи цих відділень кардинально відрізнятимуться. Такими цільовими групами будуть:

- жителі окремої території (відділення відкриваються у місцях великого скупчення людей);
- клієнти, а іноді і співробітники тих підприємств, на території яких відкривається міні-відділення.

До першої групи належать приватні клієнти, які так чи інакше прив'язані до деякої території: проживання в окремому районі («спальний район»), місце роботи (центр або прилеглі райони), користуються тими чи іншими видами транспорту (метрополітен, великі транспортні розв'язки). Таким клієнтам

надається можливість здійснювати різноманітні операції, до яких належить сплата рахунків, депозитні вкладення, отримання зарплати тощо. Найголовнішою метою таких клієнтів є отримання якісного обслуговування в найкоротші терміни, у найзручніший час, у найзручнішому місці. З іншого боку банк, відкриваючи таке міні-відділення, передбачає, що мешканці певної території стануть постійними клієнтами банку. Наприклад, по дорозі на роботу чи до дому будь-хто зможе сплатити рахунок, переказати кошти, оформити кредит чи відкрити рахунок. Отже, банк може реалізовувати концепцію маркетингу на основі стосунків, підтримуючи постійні, хороші стосунки зі своїми постійними клієнтами. Крім цього, перелік послуг можна постійно розширювати.

До другої групи можна віднести міні-відділення, які розміщуються на території великих промислових або торговельних підприємств. Користуючись ними, клієнти можуть у найкоротші строки оформити необхідні платіжні документи для здійснення певної операції. Також це дуже хороша можливість ефективно організувати обслуговування співробітників тих підприємств, на території яких розміщується міні-відділення. Вивчення роботи міні-відділення дає змогу стверджувати, що банк, який їх відкриває, має такі переваги:

- можливість крос-продажу;
- встановлення тісніших стосунків зі своїми клієнтами;
- спеціалізація відділення на окремих послугах, звідси – зниження витрат на обслуговування;
- менша кількість співробітників та зменшення площі приміщення банку;

Переваги отримує і клієнт, який користується послугами міні-відділення, а саме:

- можливість отримання банківських послуг у найзручнішому місці;
- хороші стосунки з обслуговуючим персоналом;
- скорочення терміну проведення розрахунків.

Якщо міні-відділення розміщені на території підприємства, то це забезпечує наступні переваги:

- можливість скористатися послугами банку, не покидаючи робочого місця та місця продажу;
- зменшити навантаження на бухгалтера в результаті використання банку як помічника в організації роботи підприємства;
- поліпшити імідж і престиж підприємства, на території якого відкривається відділення банку.

2.2 Сучасні підходи і методи побудови довготривалих стосунків у банках України

У попередньому підрозділі кваліфікаційної (магістерської) роботи нами було розглянуто ті елементи банківської діяльності, які забезпечують удосконалення комунікативного процесу між банком і клієнтом, а також ті елементи, за допомогою яких банк може тривалий час утримувати клієнта. Даний підрозділ з'ясовує методи та підходи до побудови маркетингу на основі стосунків у діяльності банків.

У процесі свого розвитку, на нашу думку, маркетинг у банках України пройшов декілька етапів розвитку. На першому етапі банки розвивали мережу філій по всій території України, за рахунок цього розширювалась і клієнтська база. На другому етапі банки вдосконалювали процес комунікацій, а також утримували своїх існуючих клієнтів за допомогою вдосконалення процесу обслуговування, програм лояльності. На сучасному етапі банки починають звертати увагу на партнерські відносини та побудову довгострокових стосунків зі своїми клієнтами. На жаль, часові межі цих етапів визначити дуже важко, оскільки для кожного банку вони унікальні (один банк перебуває на першому етапі, а інший – на останньому).

Для кожного банку клієнт є не тільки джерелом прибутку, а й партнером. Відомо, що добробут клієнта відбивається на фінансовому стані банку. І чим

вищий статус банківського клієнта, тим, природно, більш продуманим є підхід банку в ставленні до нього. Клієнта, який виділяється із загальної маси за особливим становищем і статусом, прийнято класифікувати як клієнта особливої важливості (в англійській мові це поєднання представлене аббревіатурою VIP).

У сучасних умовах змінюються пріоритети й цільові орієнтири маркетингової діяльності банку. У центрі системи перебувають існуючі й потенційні клієнти із пріоритетних груп і сегментів ринку. Вони є основою для всієї маркетингової роботи банку, визначають основні напрями маркетингової діяльності, формування комплексів маркетингу. VIP-обслуговування саме і є формою реалізації філософії маркетингу довготривалих відносин.

VIP-обслуговування базується на взаємодії з клієнтами категорії VIP на основі функціонування структури, орієнтованої на клієнта і заснованої на взаємодії персонального менеджера з підрозділами банку зі створення банківських продуктів і послуг, спрямованих на задоволення фінансових потреб клієнта. Такий підхід дає змогу клієнтові одержати переваги при співпраці з банком.

Спеціально призначений банком персональний менеджер контролює всі операції, дає необхідні консультації, у тому числі з питань оподаткування доходів і майна клієнта, вимог валютного законодавства, а також з інших питань, пов'язаних з фінансовими аспектами. Ще один напрям роботи – адаптація банком усіх надаваних послуг під індивідуальні потреби клієнтів даної категорії. Зазвичай, вагомий (значущий) приватний клієнт банку одержує набір послуг у тому самому обсязі, що і юридичні особи.

Сегмент господарської діяльності клієнта всебічно вивчається менеджером – з погляду виробничої і фінансової активності, а також з метою виявлення потреб у сфері банківського обслуговування. На підставі отриманих результатів розробляється методологія індивідуального обслуговування клієнта, спрямована на максимальне задоволення його потреб у банківських продуктах і послугах.

Створення програми обслуговування VIP-клієнтів сприяє встановленню між банком і клієнтом довгострокової і взаємовигідної співпраці. Отже, надання консультаційної підтримки є важливим напрямом роботи банку з VIP-клієнтами. Професійний підхід до клієнта, серйозна економічна підготовка менеджерів, знання фінансових ринків дають змогу не лише розвивати взаємовигідну співпрацю у сфері придбання широкого спектру банківських продуктів і послуг, а й надавати підтримку в оцінюванні нових напрямів розвитку банківського сектору, що, у свою чергу, дозволить клієнтові оптимізувати рух фінансових потоків і підтримувати контроль над ними.

На рисунку 2.2 зображено удосконалений нами процес обслуговування VIP-клієнта [35].



Рисунок 2.2 - Процес VIP-обслуговування

З одного боку, процес варто розглядати в чіткій послідовності виконання перелічених дій стосовно VIP-клієнта, з іншого – ці дії водночас повинні виконуватися і стосовно інших клієнтів. Це необхідно для того, щоб запобігти спрощенню процесу і сприяти переходу до послідовного виконання ряду окремих етапів, наче вони жодним чином не пов'язані між собою. Скоріше за

все, це має бути поєднанням видів діяльності, котрі виконуються іноді послідовно, а іноді паралельно залежно від необхідності та періоду існування стосунків між банком та клієнтом.

Вивчення практики VIP-обслуговування дає можливість зробити висновки, що VIP-клієнт банку отримує такі переваги:

- високоякісне та комплексне обслуговування;
- відносну економію своїх коштів та часу, а також інших ресурсів;
- оптимізацію фінансових потоків;
- хороше ставлення співробітників банку;
- максимальне задоволення потреб;
- індивідуалізацію обслуговування;
- ексклюзивність;
- конфіденційність;
- гарантії безпеки майна та коштів;
- захист інтересів клієнта;
- орієнтацію на довгострокову перспективу;

У свою чергу, банки теж отримують деякі переваги:

- утримання клієнтів (найприбутковіших);
- підвищення лояльності (вважається, що VIP-обслуговування є певною мірою своєрідною програмою лояльності для корпоративних клієнтів банку);
- перехресний продаж;
- підвищення рентабельності;
- найкращі рекомендації потенційним клієнтам;
- поліпшене планування;

Дослідження українського ринку VIP-обслуговування показало наявність двох напрямів, а саме обслуговування приватних та корпоративних клієнтів. Обслуговування юридичних осіб більш поширене на українському ринку, хоча варто зазначити, що VIP-обслуговування фізичних клієнтів теж зароджується і

пов'язано воно насамперед з посиленням конкуренції на ринку. На жаль, більшість банків, пропонуючи VIP-обслуговування, забувають визначити, хто є їх потенційним VIP-клієнтом, або принаймні визначити вхідний бар'єр.

В таблиці 2.2 представлено характеристики послуг, що можуть отримати VIP-клієнти в деяких українських банках.

Таблиця 2.2 - Ознаки VIP-клієнтів окремих банків України

Банк	Фізичні особи	Юридичні особи	Вхідний бар'єр	Коротка характеристика
Ukrsibbank	✓	✓	В*	Повний перелік послуг (Приватний банкінг)
ОТР банк	✓	✓	н/д	Повний перелік послуг (Приватний банкінг)
Укрексімбанк	✓	✓	н/д	Персональний менеджер, індивідуальні схеми обслуговування, карткові рахунки VIP-класу (VISA PLATINUM)
Приватбанк	✓	✓	н/д	Пільгові тарифи, дисконтний клуб, Карткові рахунки VIP-класу
ПУМБ	✓	✓	П***	Унікальні послуги, подовжений операційний день, додаткові послуги, карткові рахунки VIP-класу (VISA PLATINUM)
«Райффайзен банк»	✓	✓	Т	Пільгові тарифи, додаткові послуги, Карткові рахунки VIP-класу

Т – встановлюється плата за VIP-обслуговування; В - відповідність визначеним критеріям; *** П – постійні клієнти,

Проведене дослідження показало незначні відмінності у баченні принципів побудови VIP-обслуговування керівництвом українських банків.

Банк може брати на себе чимало додаткових обов'язків: оплату комунальних послуг, телефонних рахунків, страхування, бронювання авіаквитків, готелів, організацію бізнес- і турпоїздок, візову підтримку, кур'єрську доставку, підбір школи для дитини й помічників по господарству. Пропоновані банками послуги при їхній гарантованій конфіденційності вигідні для приватних інвесторів.

Додатковий сервіс, що крім усього іншого, містить у собі допомогу в юридичному супроводі бізнесу, консультації з питань землеволодіння,

сприяння у виборі медичних і освітніх програм тощо. В ідеалі банк повинен приймати оптимальні рішення для попередження можливих втрат клієнта, пов'язаних як із становищем на ринках, так і з його бізнесом та сімейними потребами у фінансах.

VIP-клієнта ніколи не можна зустріти в чергах в операційних залах банку. Однак це не головне. Наявність добре обладнаного залу для VIP-клієнтів ще не є свідченням високого рівня обслуговування. Адже характер VIP-обслуговування визначається не тільки відсутністю сторонніх при переговорах. У відносинах з VIP-клієнтом, персональний менеджер банку відіграє важливу роль. Не клієнт повинен пояснювати банку, що йому потрібно, а персональний менеджер зобов'язаний визначити індивідуальні потреби і можливості клієнта, і запропонувати оптимальний сценарій дій для збереження та примноження фінансових ресурсів клієнта. Персональний менеджер підтримує зі своїм клієнтом постійний зв'язок, інформуючи його про всі зміни і пропонує варіанти послуг, які можуть його зацікавити. Жодне питання клієнта його персональний менеджер не повинен залишити без відповіді.

Відповідно до вимог часу в умовах посилення конкуренції та пошуку нових ринків збуту, розвиток банківського бізнесу повинен тісно переплітатися з активною роботою на небанківських фінансових ринках. Банк може активно співпрацювати з підприємствами за такими напрямками, як страхування ризиків, лізинг, накопичувальне страхування життя, а також на ринку послуг фінансового консалтингу й ріелтерських послуг. Також це може бути освоєння нових сегментів фінансового ринку, таких як недержавне пенсійне страхування, керування активами й інше.

Побудова партнерських відносин між компаніями є проявом маркетингу на основі стосунків в умовах, коли ролі постачальника послуг та клієнта розмиваються. Використання перехресного продажу пакетів продуктів дозволяє значно збільшувати обсяги банківських операцій. Такий підхід істотно знижує ризики одночасно для банку й для клієнтів. Основними результатами такого партнерства може стати побудова єдиної фінансової й маркетингової політики,

проведення акцій спільного продажу банківських і страхових продуктів, включення в стратегічний план банку показників розвитку основних небанківських фінансових послуг.

Таким чином, вищевикладене дозволяє сформулювати наступні висновки:

1. Необхідність удосконалення маркетингу на основі стосунків, насамперед, зумовлена конкуренцією зі сторони іноземних банків. Ресурсний потенціал українських банків набагато нижчий за можливості іноземних банків. Тому політика, спрямована на утримання існуючих клієнтів та підтримку з ними взаємовідносин, може дати бажані результати

2. Західні банки активно використовують такі інструменти, як:

- Персональні менеджери для VIP-клієнтів.
- Індивідуальні пропозиції на основі аналізу поведінки клієнтів.
- Розвинені програми лояльності з широким спектром бонусів.
- Омніканальні платформи для взаємодії з клієнтами.

Для подолання відставання українським банкам необхідно:

- ✓ Впроваджувати інноваційні технології: розробляти нові продукти та сервіси, що відповідають сучасним потребам клієнтів.
- ✓ Змінювати культуру обслуговування: Фокусуватися на клієнтоорієнтованості та персоналізації.
- ✓ Інвестувати в розвиток цифрових каналів: створити зручні та безпечні онлайн-платформи для взаємодії з клієнтами.
- ✓ Налагоджувати партнерські відносини: співпрацювати з іншими компаніями для розширення спектра послуг та пропозицій, активніше використовувати партнерські програми.
- ✓ Формалізувати банківським менеджментом чіткі критерії віднесення клієнтів до цієї цільової аудиторії VIP-клієнтів, як фізичних так і юридичних осіб.

РОЗДІЛ 3

МАРКЕТИНГ ВЗАЄМОВІДНОСИН ЯК НАПРЯМ УДОСКОНАЛЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ УКРАЇНСЬКИХ БАНКІВ

3.1 Оптимізація структури клієнтської бази як основа побудови довготривалих стосунків

Однією з головних передумов впровадження концепції маркетингу на основі стосунків у діяльності банку є чітке уявлення про структуру його клієнтської бази. Адже важливо розуміти, кому віддавати пріоритети, кому пропонувати стандартне обслуговування, а кому взагалі відмовити в обслуговуванні.

Проведене в кваліфікаційній (магістерській) роботі дослідження показало, що загальноприйнятим для всіх банків є поділ клієнтів на фізичних та юридичних осіб, для яких набір послуг і принципи обслуговування суттєво відрізняються. Виходячи з такого поділу деякі з банків спеціалізуються на наданні послуг лише одному з цих сегментів або ж надання послуг одному із сегментів значно перевищує надання послуг іншому.

Клієнтів можна також класифікувати за видами банківських послуг та за ступенем диференціації споживання продуктового ряду банківської установи. Можна виділити клієнтів, які отримують кредити, та тих, які зберігають кошти на депозитах банку, працюють із векселями, використовують схеми оптимізації податкових платежів, проводять операції з іноземною валютою і т.п.

Клієнтів класифікують за термінами обслуговування. Їх можна поділити на постійних, тимчасових, тих, котрі одночасно споживають лише одну або кілька послуг. Клієнти також поділяються за типом послуг, що споживаються (комплексні, багатофакторні та спеціалізовані). Крім цього, клієнти поділяються за організаційно-правовим критерієм (наприклад, державне чи приватне підприємство або резидент чи нерезидент). Однією з ознак класифікації є також поділ клієнтів залежно від наявності чи відсутності тісних зв'язків із керівництвом банку. Клієнтів також поділяють за територіальною чи галузевою належністю або

за соціальним статусом. Класифікацію можна проводити за типом стратегії, яка використовується на ринку товарів (послуг), конкурентоспроможністю тощо.

Отже, можемо зробити висновок про те, що кількість критеріїв класифікації клієнтів дуже велика. Тому, проводячи сегментацію клієнтської бази банку, варто обирати більше ніж один критерій, що допоможе скласти реальне уявлення про її структуру.

Дослідження банківського ринку України показало, що більшість банків сегментують юридичних осіб за такими критеріями, як розмір підприємства (за фінансовими показниками, кількістю співробітників, обсягами виробництва і т.д.), розмір прибутку, який вони можуть їм принести, галузь (впливає на перелік послуг, що надаються). Сегментування фізичних осіб відбувається за такими характеристиками, як соціальний статус, прибуток, групи послуг, що споживаються.

Наприклад, банк «Q-банк»¹ проводить сегментування юридичних осіб за такими ознаками, як ресурсність (прибуток, який приносить клієнт банку, або залишки на рахунках клієнта, обсяг операцій, які здійснює клієнт) та галузь, до якої належить підприємство, виділяючи при цьому дев'ять сегментів (рис. 3.1).

Ресурсність клієнтів	1 сегмент	2 сегмент	3 сегмент
	4 сегмент	5 сегмент	6 сегмент
	7 сегмент	8 сегмент	9 сегмент

Відношення до тієї чи іншої галузі

Рисунок 3.1 - Сегментування ринку юридичних осіб банком «Q-банк»

Серед фізичних осіб «Q-банк» виділяє такі перспективні сегменти: середній клас, пенсіонери, молодь, нерезиденти (іноземці). Це ті представники фізичних

¹ Назва банку змінена, виходячи з вимоги керівництва банківської установи

осіб, які можуть приносити достатній прибуток банку в поточному періоді або в перспективі (зокрема, молодь). Кожен з виділених сегментів споживає спеціальний набір послуг. Серед молоді переважає споживання кредитів, а серед середнього класу – збереження коштів на депозитних рахунках. Нерезиденти переважно користуються валютними операціями (наприклад обмін валют, переказування з одного рахунку на інший).

Як показало дослідження, кожен банк обирає свій власний підхід до вибору критеріїв сегментування. Причому ознаки сегментування можуть кардинально різнитися. Наприклад, в іншому вітчизняному банку «S-банк»², який входить до п'ятірки найкращих банків, клієнти поділяються за такими критеріями, як прибутковість та рівень економічної сили. «S-банк» поділяє юридичних осіб на три групи:

- роздрібний сегмент;
- середній сегмент;
- преміум сегмент.

Залежно від групи рівень взаємодії з клієнтами змінюється. Характеристики виділених сегментів розкрито в таблиці 3.1.

Управління клієнтською базою потребує постійного контролю за її станом та поглибленого аналізу для прийняття правильних рішень. До показників, які сьогодні враховують при аналізі, відносять: загальну кількість клієнтів, суму коштів на клієнтських рахунках, кількість відкритих та закритих рахунків за період (тут варто враховувати і специфіку надання окремих послуг), розподіл коштів за рахунками. Крім статистичних даних ураховуються показники динаміки. Ці підходи можна охарактеризувати як такі, що концентруються на загальних показниках (обсяг послуг, що надаються, кількість клієнтів тощо). Варто зауважити, що, враховуючи орієнтацію маркетингу на основі стосунків на окремого споживача, взаємодіяти з клієнтом маючи інформацію лише про показники прибутковості та динаміки окремих послуг, буде недостатнім.

² Назва банку змінена, виходячи з вимоги керівництва банківської установи

Таблиця 3.1- Сегментування ринку юридичних осіб «S-банком»²

	<i>Характеристика сегментів</i>	<i>Цілі по сегментах</i>
<u>Роздрібний сегмент</u>	юридичні особи та суб'єкти підприємницької діяльності, які за своїми параметрами не входять до середнього та преміум-сегменту	- побудова стосунків на основі отримання клієнтом матеріальної вигоди від продовження співробітництва з банком; - утримання існуючих клієнтів сегмента на обслуговуванні та залучення нової клієнттури
<u>Середній сегмент</u>	юридичні особи та суб'єкти підприємницької діяльності, які належать до переліку VIP-клієнтів регіонального рівня, рівня балансової філії та відділення І категорії, але за обсягами доходів не входять до преміум-сегменту	- виведення стосунків з клієнтами, що входять до цього сегмента, на «дружній» рівень, тобто клієнтові надаються «дружні» послуги, які не є обов'язковими і зазвичай не надаються клієнтам роздрібного сегмента та всім клієнтам середнього сегмента; - утримання на обслуговуванні клієнтів цього сегмента і розширення кола операцій з ними
<u>Преміум-сегмент</u>	юридичні особи та суб'єкти підприємницької діяльності, які приносять квартальний дохід від обслуговування, розрахований за методикою оцінки ефективності клієнтів, в еквіваленті не менше 500 тис. грн. При цьому такі клієнти можуть не належати до групи VIP-клієнтів банку	- виведення стосунків із клієнтами, що входять до цього сегмента, на «родинний» рівень, тобто клієнти інтегруються у внутрішні процеси банку; - утримання на обслуговуванні клієнтів цього сегменту і розширення кола операцій з ними

² Назва банку змінена, виходячи з вимоги керівництва банківської установи

Аналіз клієнтської бази є досить складним завданням, і при його реалізації важливо враховувати велику кількість критеріїв для адекватного аналізу ситуації в поточному періоді та для прогнозування на майбутнє.

На наш погляд, необхідно використовувати підхід, який дає можливість визначити тих клієнтів, з якими необхідно будувати систему стосунків. Виходячи з цього, треба розуміти, які клієнти отримують одноразові послуги, а які постійно користуються пакетом послуг банку і приносять прибуток. Існують і такі клієнти, які приносять прибутки банку лише за умови стандартизованого обслуговування, без «надвитрат».

Виділення ключових клієнтів, які приносять найбільшу частку прибутків, зумовлене принципом Паретто, згідно з яким, як вже зазначалося, 20 % клієнтів приносять 80 % прибутку. Варто наголосити на тому, що принцип Паретто не завжди означає співвідношення 80 % – 20 %, хоча обернена залежність завжди залишається. Наприклад, в Україні, за твердженням експертів, таке співвідношення становить 95 % до 5 % [11].

Знання про розподіл клієнтів за рівнем прибутковості дає змогу банкам розуміти та змінювати поведінку клієнтів. Показовим є розподіл клієнтів за рівнем прибутковості одного з західних банків, наведений Артуром Хюджисом.

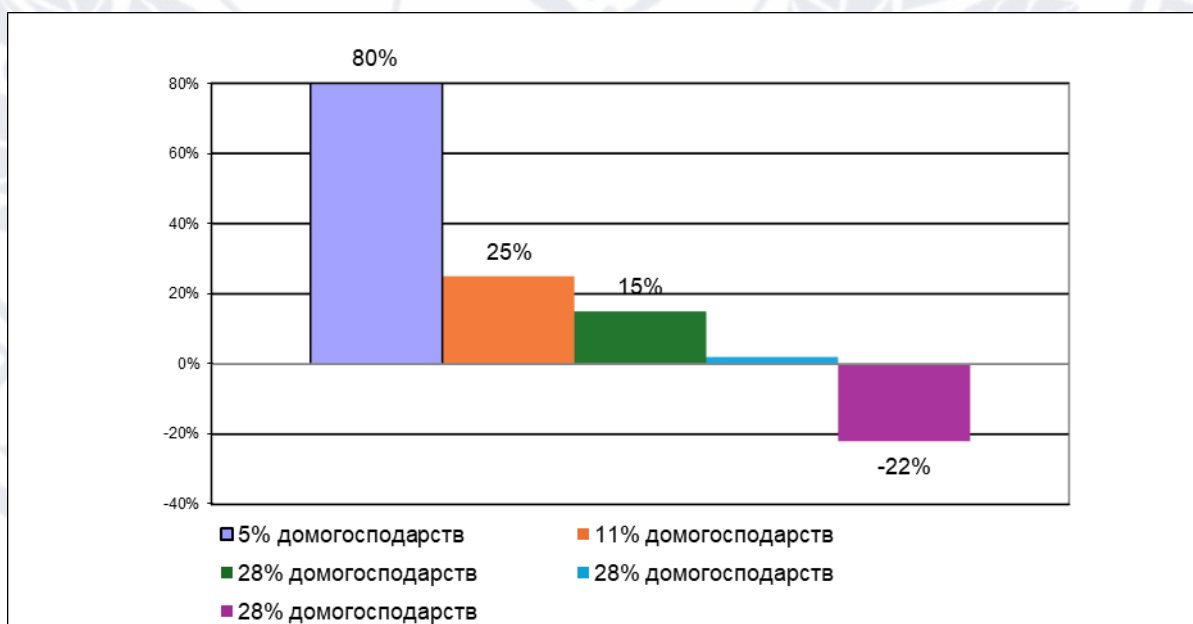


Рисунок 3.2 - Розподіл клієнтів банку за рівнем прибутковості

На рисунку 3.2, ми бачимо, що перші два сегменти, що складають 16 % кількості клієнтів банку приносили відповідно 80 % та 25 % прибутку. У свою чергу, останній сегмент, що становить 28 % клієнтів банку приносив 22 % збитків. Неважко припустити, що така ситуація характерна для більшості банків, включаючи й українські банки. Можна зробити ще один висновок стосовно того, що 50 % клієнтів банку забезпечують прибуток, а інші 50 % клієнтів банку не приносять прибутку або навіть завдають збитків.

Ще одним доказом на користь необхідності побудови системи стосунків із клієнтами, є дослідження, здійснені компанією GfK. Результати дослідження наведені в таблиці 3.2.

Таблиця 3.2 - Джерела отримання інформації про банк

Джерела отримання інформації про банк	Кількість, %	
	2022 р.	2023 р.
Рекомендації родичів та знайомих	26	33
Реклама на телебаченні	27	19
Зовнішня реклама	23	13

Як свідчать дані таблиці, більшість споживачів обирають банк за порадою друзів або родичів. Особливо ті, які володіють значними ресурсами і добре розуміються на рекламі та її відповідності реальним умовам обслуговування. Більше того, роль традиційних заходів маркетингу з часом буде втрачатися, про що свідчить майже 10-відсоткове зниження їх ролі протягом лише одного року. Дані результати вказують на те, що побудові взаємовідносин варто приділяти більше уваги.

З огляду на все зазначене, пропонується здійснювати поділ клієнтів за такими критеріями, як прибутковість та міра взаємодії. Рівень стосунків показує, чи будуються довготривалі стосунки з клієнтом, чи йому пропонується стандартне обслуговування. Проаналізувавши клієнтів банку, можна зробити висновок про те, що в будь-якому банку не всі клієнти приносять прибуток, який відповідає витратам на їх обслуговування. Це стосується і тих клієнтів, які є найбільшими за такими показниками, як фінансові потоки, кількість співробітників тощо.

Виходячи із зазначеного до найкращих клієнтів можна віднести таких, що приносять прямо або опосередковано прибуток. Крім цього, найкращі клієнти роблять банку найкращу рекламу серед своїх друзів та родичів. Можна сказати, що довготривалі стосунки потребують значного обсягу інвестицій в їх розвиток. Категорія прибутковості в даному разі стосується не лише фінансового результату, а й інших факторів, які стимулюють банк обслуговувати клієнта. Отже, в ряді випадків не слід позбуватися тих клієнтів, які не приносять прибутку.

Насамперед розглянемо підхід до класифікації юридичних осіб, після чого буде розглянуто поділ фізичних осіб, оскільки ці підходи мають деякі відмінності. Поділ клієнтів – юридичних осіб на групи відображений на рисунку 3.3.

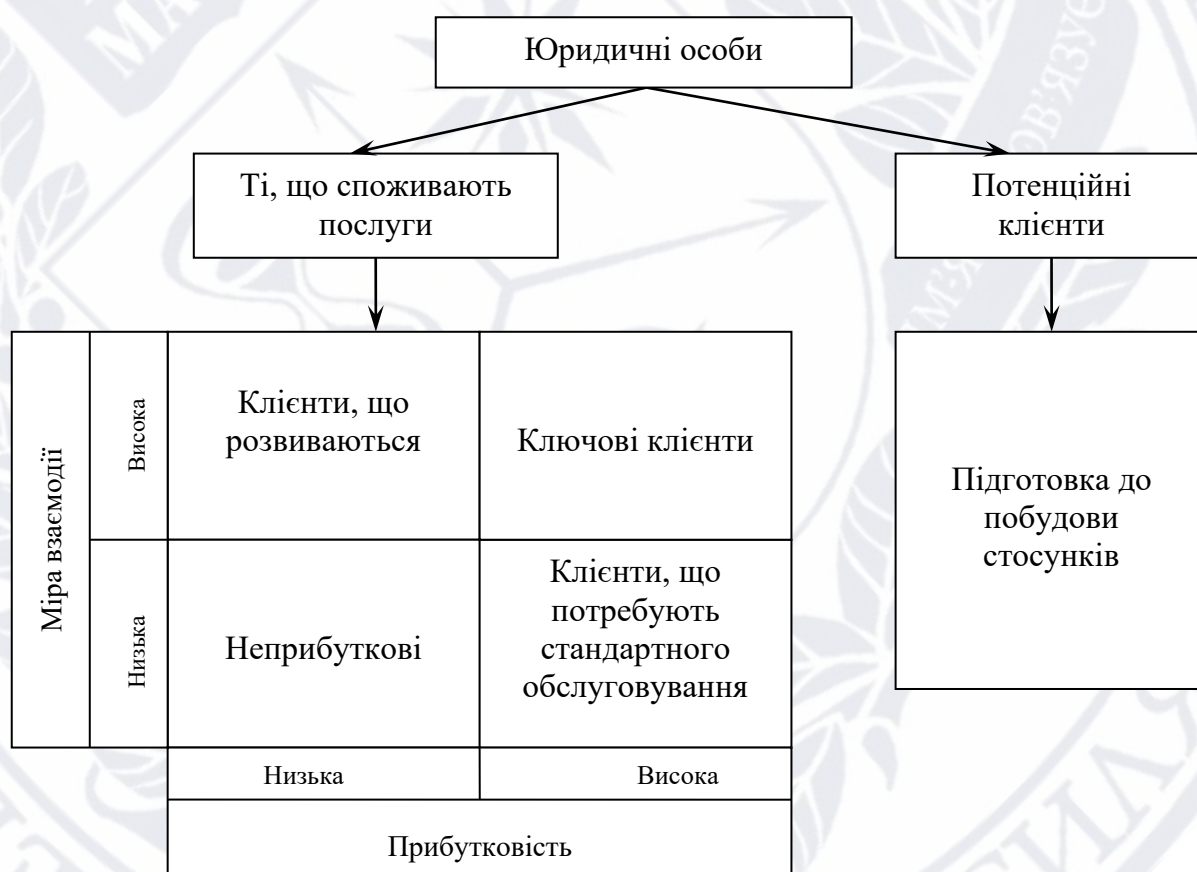


Рисунок 3.3 - Класифікація юридичних осіб – клієнтів банку

Поділ юридичних осіб на п'ять груп зумовлений тим, що, надаючи підприємству принаймні одну послугу, банк отримує інформацію, якої достатньо для того, щоб проаналізувати клієнта і зробити про нього висновки стосовно побудови стосунків. Інформації бракує лише про потенційних клієнтів, тому вони віднесені до окремої групи. Стосовно потенційних клієнтів

можна застосовувати частково засоби традиційного маркетингу, але головний акцент має робитися на співробітниках та існуючих клієнтах, які будуть рекомендувати банківську установу новим клієнтам.

У свою чергу, фізичних осіб можна ділити на чотири групи, включаючи до однієї категорії випадкових клієнтів і потенційних (рис. 3.4), оскільки про них банк не може зібрати достатньо інформації для прийняття рішення про побудову взаємовідносин. Випадковими клієнтами можуть бути, наприклад, такі, що здійснили одноразовий обмін валют у тій чи іншій банківській установі.

Міра взаємодії	Висока	Клієнти, що розвиваються	Ключові клієнти
	Низька	Неприбуткові	Клієнти, що потребують стандартного обслуговування
		Низька	Висока
Прибутковість			

Рисунок 3.4 - Класифікація фізичних осіб клієнтів банку

Сьогодні, як правило, на кожну групу клієнтів спрямовуються рівнозначні витрати енергії, ресурсів та фінансів, що призводить до неефективного їх використання. Зауважимо, що такий поділ в жодному разі не означає, що варто відмовитися від індивідуального підходу до клієнтів, навпаки, це допомагає правильно розподілити дії компанії стосовно кожного окремого клієнта і вирішити, кому надавати привілейований статус, а кому – стандартне обслуговування.

Для полегшення відбору факторів можна запропонувати здійснювати попередній поділ клієнтів на групи за такими критеріями, як розмір та галузь, і відповідно до кожної групи підібрати спеціальний перелік факторів.

Правильний відбір критеріїв допомагає вчасно ідентифікувати потенційних клієнтів та визначити їх сприйняття банку і його послуг. Ідентифікація та вибір клієнтів за цими критеріями не означає відмови в обслуговуванні одних клієнтів на користь інших. Ці процеси означають планування оптимального розподілу ресурсів на обслуговування клієнтів.

Вибираючи ключових клієнтів, необхідно концентрувати увагу на перспективі їх розвитку та прибутковості у майбутньому. Однак на практиці, як правило, аналізується реальна прибутковість клієнта, без урахування перспектив його розвитку. Це – найлегший спосіб, але він одночасно і найбільш ризикований. З таким варіантом можна погодитися лише в тому разі, коли ринковий сегмент компанії стабільний і в ньому зміни відбуваються дуже рідко, але й тут має місце великий ризик неправильного вибору клієнта.

Абсолютно протилежна ситуація у банківському секторі України. Переважна більшість українських банків користується таким принципом, але результат є передбачуваним – «великі» клієнти знижують споживання послуг, а банки, віддаючи всю увагу та ресурси цим клієнтам, втрачають можливість отримати нових, перспективних споживачів. Можливо, найбільші споживачі справді були ключовими в минулому або є ключовими сьогодні. Але ситуація може змінитися кардинально, ключові клієнти майбутнього можуть бути нині невеликими споживачами, яким банк приділяє найменше уваги. Можливо, вони навіть не обслуговуються в банку, але це не заважає їм стати ключовими клієнтами в майбутньому.

Кожному банку доцільно скласти перелік своїх ключових клієнтів на сьогодні. Після цього можна порівняти цей перелік з переліком ключових клієнтів п'ятирічної давності (для деяких банків десятирічної давності). Може виявитися, що цей перелік змінився кардинально. Враховуючи сьогоднішні темпи змін, можна сказати, що темпи ротації клієнтів прискорюються з кожним

роком. І навіть найстабільнішому банку буде важко утримувати своїх ключових клієнтів і, відповідно, гарантувати собі стабільні прибутки за рахунок цих клієнтів протягом тривалого періоду.

Отже, перед кожним банком постають такі завдання при аналізі його клієнтів:

- аналіз ключових клієнтів та прогнозування їх стану в майбутньому;
- визначення потреб ключових клієнтів найкращим чином;
- відбір клієнтів, що стануть ключовими у майбутньому.

Кожен банк потребує кращого способу визначення ключових клієнтів, ніж просто аналіз історії продажу. Одночасно банку не варто розглядати своїх найбільших клієнтів як ключових, оскільки вони потребують знижок та інших преференцій, що з часом призводить до значного зниження їх прибутковості для банку. Керівництво банку стикається з досить поширеною дилемою: як концентруватися на майбутньому розвитку бізнесу, коли акціонери бажають результатів уже сьогодні. Допомогти може таке визначення: ключовий клієнт – це споживач, у якого компанія може вкласти значну частку своїх ресурсів (часу, коштів, персоналу) у розрахунок на те, що цей споживач забезпечить найкращим чином реалізацію стратегічних цілей банку.

Кожен ключовий споживач потребує довгострокової перспективи співробітництва. Залишається визначити, що робити з результатами, необхідними кожен день. У компанії є клієнти, які приносять прибуток на поточний момент, але не будуть давати прибутку в майбутньому. Банк мусить розуміти, що такі клієнти – його минуле, і жодним чином не майбутнє. Саме ці клієнти можуть забезпечити бажаний результат сьогодні. Лише оптимальне поєднання усіх видів клієнтів дає результат. На рисунку 3.5 продемонстровано узагальнену характеристику існуючих клієнтів.

Міра взаємодії	Висока	Клієнти, що розвиваються Сегменти ринку, що розвиваються (наприклад, студенти та менеджери нижчого та середнього рівнів) Цим сегментам можна значно розширити перелік наданих послуг у майбутньому	Ключові клієнти VIP-клієнти, які приносять банку значні прибутки або зберігають значні кошти на рахунках банку
	Низька	Неприбуткові Випадкові клієнти Ці клієнти привертаються за рахунок традиційних маркетингових заходів та за порадою тих клієнтів що вже обслуговуються в банку	Клієнти, що потребують стандартного обслуговування Сегменти клієнтів, які потребують стандартного обслуговування. Ці сегменти є прибутковими за умови стандартизованого обслуговування, і до них варто застосовувати засоби класичного маркетингу
		Низька	Висока
Прибутковість			

Рисунок 3.5 - Характеристика виділених груп клієнтів

Будь-яке підприємство потребує комбінації клієнтів – клієнти, що потребують розвитку, ключові клієнти, випадкові клієнти, низьковитратні клієнти – для рівноваги між усіма елементами матриці. Проведене в магістерській роботі дослідження показало, коли всі клієнти будуть ключовими, тоді намагання та інвестиції ресурсів, направлені на обслуговування, можуть значно перевищувати доходи. Якщо всі клієнти потребують розвитку, то така перспектива набагато краща. Підприємство, котре має дуже багато низьковитратних клієнтів, теж може втратити позиції на ринку, оскільки важко гарантувати достатній рівень прибутку. Компанія, яка має велику кількість випадкових клієнтів, узагалі не має майбутнього.

На нашу думку, варто звернути увагу на методологію віднесення клієнтів – юридичних осіб та фізичних осіб до тієї чи іншої групи.

Насамперед варто обрати фактори, оцінивши які можна буде віднести клієнтів до категорії прибуткових та неприбуткових. Нижче наведено перелік таких факторів для клієнтів – фізичних осіб:

До факторів, що можуть вплинути на прибутковість клієнта в майбутньому, належать:

Менеджмент

1. Якість організаційної структури.
2. Рівень кваліфікації персоналу (професійні та інші якості).
3. Рівень кваліфікації керівництва (професійні та інші якості).
4. Система прийняття рішень.
5. Постійність.

Маркетинг

1. Термін існування компанії.
2. Адекватність стратегічних цілей.
3. Перспективи зростання та стабільність ринку збуту.
4. Рівень конкуренції.
5. Якість продукції (виробництво, експортний потенціал, ресурсність).
6. Якість маркетингу (збут, реклама, цінова політика).
7. Орієнтація на довгострокову перспективу, партнерів та клієнта.
8. Взаємовідносини персоналу та керівництва двох організацій.
9. Споживання банківських продуктів.
10. Наявність рахунків в інших банках (рівень споживання послуг в інших банках).
11. Ставлення клієнта до банку (лояльність).

Фінансові показники

1. Прибутковість/Прибутковість у майбутньому клієнта для банку.
2. Витрати на обслуговування.
3. Фінансові ресурси.
4. Інтенсивність інвестування.
5. Фінансова стабільність.

Оцінити клієнта за всіма переліченими показниками досить складно, тому варто обирати 6-10 показників індивідуально для кожного клієнта або для групи підприємств з окремої галузі. Під час оцінювання кожному з факторів групою експертів (як правило, це співробітники банку, які працюють із клієнтом) присвоюється бал, який зважається на його вагомість. Відповідно чим більший бал, тим більшою мірою клієнт відповідає запитам банку. Варто оцінювати клієнта

за кожним фактором окремо, що дасть більш об'єктивну оцінку, вибравши постійну контрольну точку.

Для клієнтів – фізичних осіб запропонуємо окремий перелік факторів, які забезпечать їх віднесення до тієї чи іншої групи:

1. Щомісячні прибутки.
2. Перспектива зростання.
3. Термін обслуговування.
4. Лояльність.
5. Витрати на обслуговування.
6. Бажання взаємодіяти.

Ці фактори, звісно, будуть індивідуальними для кожного клієнта, кожної галузі, кожного постачальника товарів та послуг. Зазначений перелік є неповним. Для кожного клієнта заповнюється окрема таблиця. Існує ймовірність, що для кожного клієнта буде складений окремий перелік факторів.

Після аналізу факторів прибутковості клієнтів можна розподілити на дві групи (рис. 3.6).



Рисунок 3.6 - Поділ клієнтів за рівнем прибутковості

До першої групи належать ключові клієнти та клієнти, які потребують стандартного обслуговування, тобто прибуткові клієнти. До другої групи належать неприбуткові клієнти, тобто клієнти, які розвиваються, та випадкові клієнти.

Можна запропонувати два методи визначення прогнозованого рівня прибутковості клієнтів банку:

1. Експертний метод

За цим методом група співробітників банку, яка складається з представників різних відділів банківської установи, колективно приймає рішення про віднесення клієнта до тієї чи іншої групи. Цей метод менш трудомісткий, ніж наступний. Одночасно він несе в собі загрозу прийняття суб'єктивного рішення, оскільки не передбачає досить ґрунтовного аналізу усіх факторів.

2. Використання математичної моделі

Наведемо математичну модель для оцінювання прибутковості клієнтів та віднесення їх до прибуткових чи неприбуткових:

$$P_{\text{прогн}} = P_{\text{поточн}} \frac{K_{\text{поточн}} f(x_i)}{K_{\text{баз}}}, \quad (3.1)$$

$$x_i = a_1, a_2 \dots a_n, \quad (3.2)$$

де:

$P_{\text{прогн}}$ – прогнозований рівень прибутковості;

$P_{\text{поточн}}$ – поточний рівень прибутковості;

$K_{\text{поточн}} f(x_i)$ – бальна оцінка майбутньої прибутковості підприємства або фізичної особи за факторами $a, b, c, d \dots n$;

$K_{\text{баз}}$ – бальна оцінка прибутковості базового підприємства або фізичної особи (як правило, це типовий представник підприємств або фізична особа, які отримують середній рівень прибутку в тій чи іншій галузі);

a_i – значення фактору.

Ураховуючи складність і невідомість функціональних залежностей у рамках $K_{\text{поточн}} f(x_i)$, запропонуємо спрощену формулу:

$$P_{\text{прогн.}} = P_{\text{поточн.}} \frac{\sum Q_i \alpha_i}{\sum Q_i \text{ баз } \alpha_i \text{ баз}}, \quad (3.3)$$

де:

Q_i та $Q_i \text{ баз}$ – бальна оцінка відібраних для оцінки факторів (оцінка визначається експертно);

α_i та $\alpha_i \text{ баз}$ – міра вагомості кожного з факторів (оцінюється експертно).

Наступним етапом є поділ отриманих груп клієнтів за таким критерієм, як міра взаємодії. Тобто необхідно визначити, чи будувати з клієнтами стосунки, чи пропонувати їм стандартне обслуговування.

Після аналізу прибутковості клієнтів можна поділити за ступенем взаємодії, який необхідний для забезпечення їх прибутковості. Тобто прибуткових клієнтів ділять на дві групи, оскільки частина з них приносить прибутки банку лише за умови, коли витрати на них мінімізовані (отримують стандартне обслуговування), інші потребують уваги, але вони приносять значну частку прибутків.

У свою чергу, неприбуткових клієнтів можна поділити теж на дві групи (рис. 3.7).

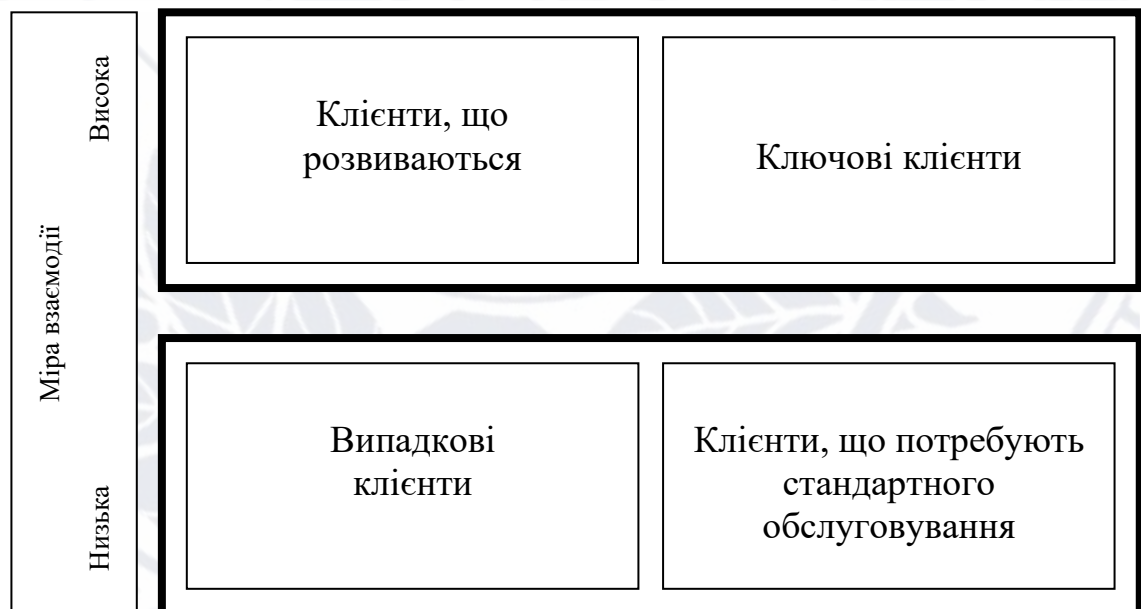


Рисунок 3.7 - Поділ клієнтів за мірою взаємодії

До першої групи віднесемо тих клієнтів, які нині не є прибутковими, але в майбутньому вони можуть стати прибутковими. Наприклад, малі або середні підприємства галузі, що має дуже високі темпи зростання, і існує вірогідність, що

невелике підприємство стане великим і приносить банку прибутки. До другої групи віднесемо тих клієнтів, які не є прибутковими. Це така категорія, яка завдає збитків і не приносить прибутків у перспективі.

З клієнтами, що розвиваються, та ключовими клієнтами варто будувати стосунки з метою їх утримання та підвищення частки споживання в майбутньому. Що ж стосується клієнтів, котрі залишилися, то такі отримуватимуть стандартне обслуговування, або їм взагалі буде відмовлено в обслуговуванні.

У даному випадку завдання ставиться в такому аспекті: з двох отриманих груп необхідно виділити тих клієнтів, з якими варто будувати стосунки, і тих клієнтів, яким пропонуватиметься стандартне обслуговування. Зрозуміло, що побудова стосунків потребує додаткових витрат. Тому рівень стосунків можна замінити рівнем витрат і відповідно отримаємо такі результати. До груп, які потребують побудови стосунків, віднесемо тих клієнтів, на яких витрачаються деякі ресурси і, відповідно, ці інвестиції дають прибутки або прибутки плануються в майбутньому. На клієнтів, які отримуватимуть стандартне обслуговування будуть витрачатися мінімальні ресурси, що забезпечить достатній рівень прибутковості в одному випадку, або витрати не будуть перевищувати прибутки – в іншому випадку. Критерії віднесення клієнтів до тої чи іншої групи відображені на рисунку 3.8.

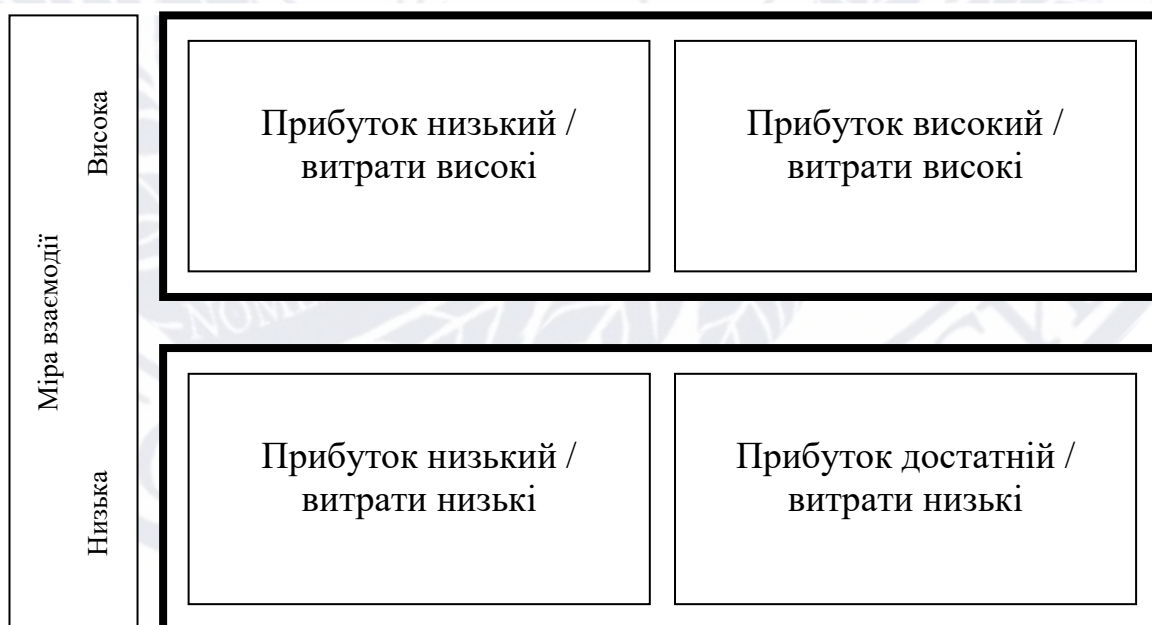


Рисунок 3.8 - Критерії віднесення клієнтів до тієї чи іншої групи

Тепер розглянемо розподіл клієнтів у деяких банках. Результати експертної оцінки наведено в таблиці 3.3.

Таблиця 3.3 - Розподіл клієнтів банку за рівнем прибутковості

Банк	Ключові клієнти		Клієнти, що розвиваються		Клієнти, що потребують стандартного обслуговування		Випадкові клієнти	
	% від загальної кількості клієнтів	% від загальної суми прибутку	% від загальної кількості клієнтів	% від загальної суми прибутку	% від загальної кількості клієнтів	% від загальної суми прибутку	% від загальної кількості клієнтів	% від загальної суми прибутку
«Q-банк»	10-12	90	5	5	50	5	30	0
«S-банк»	10	85	6	8	49	6	35	0
«G-банк»	15	80	5	7	55	8	25	(5)

Нажаль, назвати банківські установи немає можливості, оскільки це пов'язано з банківською таємницею, тому назви банків будуть умовними.

Після поділу клієнтів на групи можна запропонувати стратегії стосовно кожної з груп клієнтів.

До юридичних осіб можна застосовувати такі стратегії (рис. 3.9):



Рисунок 3.9 - Стратегії роботи з юридичними особами

Для фізичних осіб стратегії практично повторюються, але, на нашу думку, необхідно вказати їх (рис. 3.10):

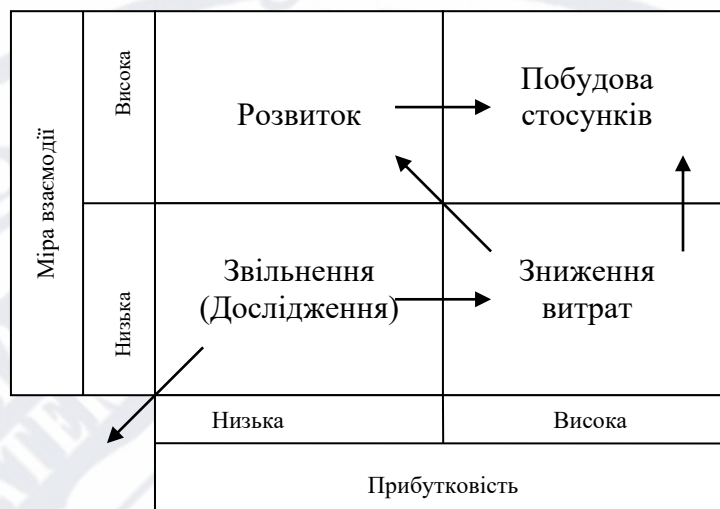


Рисунок 3.10 - Стратегії роботи з фізичними особами

Стрілки вказують на можливі варіанти переходу клієнтів з однієї групи в іншу.

Розрахунки вказують на непропорційність прибутку, принесеного різними групами клієнтів. Це веде до висновку про неправильність рівномірного розподілу ресурсів на обслуговування усіх клієнтів банку. Враховуючи обмеженість ресурсів виникає завдання здійснити розподіл клієнтів на групи, встановивши диференційовані вартість обслуговування і відповідно обсяг затрачених ресурсів на обслуговування представників різних груп клієнтів. Оскільки запропонована методика поділу клієнтів не забезпечує оптимального розподілу на групи, який приводить до максимізації прибутку, вважаємо за необхідне, запропонувати оптимізаційну модель поділу клієнтів на групи.

Економіко-математична модель задачі оптимізації розподілу клієнтів на групи має такий вигляд:

$$\max F = P_A x_A + P_B x_B + P_C x_C + P_D x_D, \quad (3.4)$$

де A – ключові клієнти; x_A – кількість клієнтів у групі A ;

B – клієнти, що розвиваються; x_B – кількість клієнтів у групі B ;

C – випадкові клієнти; x_C – кількість клієнтів у групі C ;

D – клієнти, що потребують стандартного обслуговування; x_D – кількість клієнтів у групі D ;

P_i – прибуток від обслуговування одного представника i -ої групи клієнтів ($i = A, B, C, D$).

До моделей вводяться такі умови-обмеження:

$$\left\{ \begin{array}{l} r_{A1}x_A + r_{B1}x_B + r_{C1}x_C + r_{D1}x_D \leq R_1; \\ r_{A2}x_A + r_{B2}x_B + r_{C2}x_C + r_{D2}x_D \leq R_2; \\ \dots\dots\dots \\ r_{Aj}x_A + r_{Bj}x_B + r_{Cj}x_C + r_{Dj}x_D \leq R_j; \\ x_A + x_B + x_C + x_D \leq L; \\ x_A \geq kx_B; \\ x_A, x_B > 0; \quad x_{\bar{N}}, x_{\bar{A}} \geq 0. \end{array} \right. \quad (3.5)$$

де L – загальна кількість клієнтів банківської установи;

k – коефіцієнт перевищення кількості ключових клієнтів над клієнтами, що розвиваються (встановлюється експертно і залежить від кількості втрачених ключових клієнтів, з метою забезпечення рівномірного заміщення), $k \in (1; \infty)$;

r_{ij} – норма витрат j -го ресурсу на обслуговування одного представника i -ої групи клієнтів (A, B, C, D), перелік ресурсів та їх норма на обслуговування встановлюється експертно;

R_j – загальний обсяг j -го ресурсу, доступного на обслуговування клієнтів з груп A, B, C, D .

Передбачається, що стосовно ресурсів до і після розрахунку, повинні виконуватись такі умови:

$$\begin{cases} 0 \leq r_{Bj} \leq y_{Bj}; \\ r_{Bj} \leq r_{Aj}; y_{Bj} \leq r_{Aj} \leq y_{Aj}; \\ 0 \leq r_{Cj} \leq y_{Cj}, \text{ якщо } 0 \leq R_j - (R_{Aj} + R_{Bj} + R_{Dj}) = R_{Cj}; \\ y_{Cj} \leq y_{Dj} \leq y_{Bj}; 0 < y_{Dj}, \text{ якщо } 0 \leq R_j - (R_{Aj} + R_{Bj}) = R_{Dj}; \\ \lambda_{rj}(R_{Aj} + R_{Bj}) \leq R_{Cj} + R_{Dj}. \end{cases} \quad (3.6)$$

де y_{ij} – максимальний обсяг j -го ресурсу, відведеного на обслуговування одного представника i -ої групи клієнтів (A, B, C, D);

R_{ij} – обсяг j -го ресурсу, відведеного на обслуговування відповідної i -ої групи клієнтів (A, B, C, D);

λ_{rj} – коефіцієнт пріоритетності розподілу ресурсів, який задається експертно, $\lambda_{rj} \in (0;1)$.

Запропонована модель розв'язана із застосуванням програмного пакета Microsoft Office Excel «Пошук рішення» (міститься у розділі «Надбудова»).

3.2 Система діагностики ресурсів досягнення конкурентних переваг банком

У 1985 р. відомим американським ученим М. Портером було запропоновано модель аналізу ланцюга створення вартості та конкурентних переваг (Value chain) (рис. 3.11) [46]. Якщо аналізувати з погляду конкуренції, то створена для споживача вартість – це сума, яку споживач готовий заплатити за товар. Іншими словами, ланцюг створення вартості та конкурентних переваг – це інструмент, який дає змогу виявити джерела створення більшої вартості для споживача, та виявити зв'язки для отримання синергії.

Ланцюг створення вартості включає усі види діяльності організації, спрямовані на створення вартості. Класична модель включає основні та допоміжні види діяльності [46]:

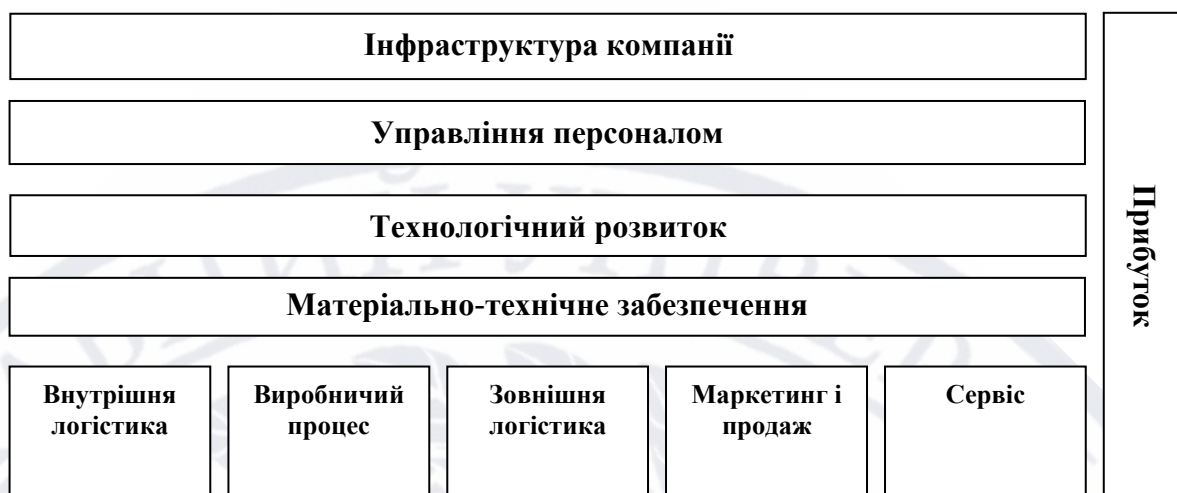


Рисунок 3.11 - Ланцюг створення вартості та конкурентних переваг за М. Портером.

1. Основні види діяльності:

- Внутрішня логістика. Включає отримання, зберігання, контроль товарно-матеріальних запасів, планування транспортного перевезення.
- Виробничий процес. Включає обробку, пакування, обслуговування устаткування, тестування та всі інші дії, пов'язані з перетворенням сировини в кінцевий продукт.
- Зовнішня логістика. Дії, пов'язані з постачанням продукту клієнтові: зберігання на складах, перевезення, дистрибуція.
- Маркетинг та продаж. Дії, спрямовані на те, щоб споживачі могли придбати продукт і, більше того, мали можливість придбати продукт. Сюди входить реклама, просування продуктів на ринку, робота торгового персоналу, квотування, вибір каналів розподілу, цінова політика.
- Сервіс. Дії, які підтримують та підвищують цінність продукту, включаючи клієнтську підтримку, ремонт, тренінги, постачання запасних частин, модернізацію.

– 2. Допоміжні види діяльності:

- Матеріально-технічне забезпечення. Це вид діяльності з забезпечення компанії матеріалами, що використовуються нею на всіх етапах ланцюга зі створення вартості.

- Технологічний розвиток. Включає розвиток технологій для підтримання дій на всіх етапах ланцюга зі створення вартості. Це можуть бути наукові дослідження, автоматизація процесів, дизайн, зміна дизайну.
- Управління людськими ресурсами. Дії, пов’язані з пошуком співробітників, утриманням співробітників, стимулюванням та ін.
- Інфраструктура фірми. Включає загальне керівництво, менеджмент планування, правовий та фінансовий аспекти діяльності підприємства, управління якістю тощо.

При детальному аналізі моделі ланцюга створення вартості та конкурентних переваг можна прийти до висновку, що її дуже легко застосовувати до сфери матеріального виробництва. Що стосується сфери послуг, тим більше банківської сфери, то такий підхід не дає можливості робити правильні висновки. На нашу думку, модель аналізу ланцюга створення вартості та конкурентних переваг варто частково модифікувати, як це відображено на рисунку 3.12.

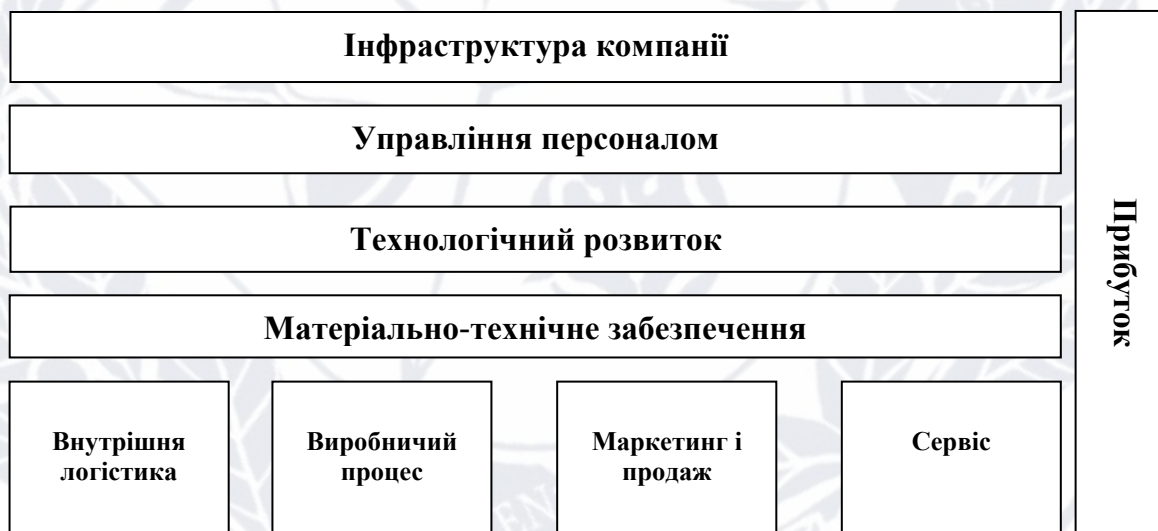


Рисунок 3.12 - Модифікований ланцюг створення вартості та конкурентних переваг для банківського сектору

На нашу думку, такий елемент, як зовнішня логістика, варто вилучити з моделі, враховуючи деякі характеристики, які притаманні лише сфері послуг. На відміну від товарів послуга, як правило, не надається через посередників, крім цього, послугу не можна накопичувати та зберігати.

Таким чином, ланцюг створення вартості у банківському секторі матиме чотири основні види діяльності: внутрішня логістика, виробничий процес, маркетинг та продаж, а також сервіс (рис. 3.13).

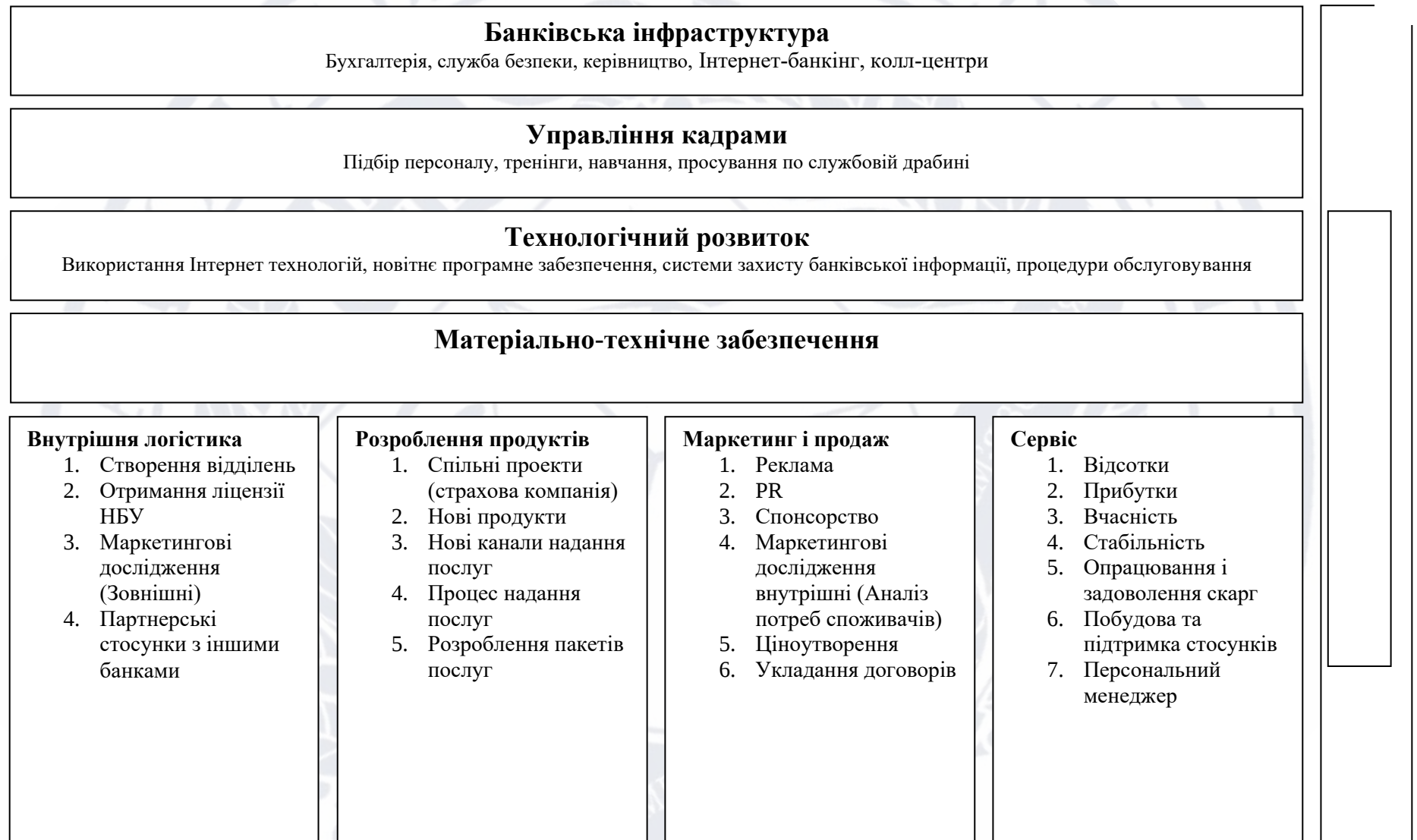


Рисунок 3.13 - Ланцюг створення вартості та конкурентних переваг для банківського сектору

Розглянемо кожен вид діяльності більш детально. Почнемо з основних видів діяльності:

Внутрішня логістика, в першу чергу, передбачає готовність банку до надання послуг своїм клієнтам. Цю діяльність можна розглядати в двох аспектах: по-перше, це створення банку, отримання всіх необхідних ліцензій, по-друге, поточне отримання ліцензій для підтримання працездатності банку. Крім зазначеного, сюди можна віднести розширення мережі філій, установлення партнерських стосунків з фінансовими установами на інших підприємствами. До внутрішньої логістики слід також віднести зовнішні маркетингові дослідження, які проводяться для того, щоб банк міг правильно обрати стратегію позиціонування своїх послуг (ідеться про те, що перш, ніж пропонувати ринку нові продукти, необхідно попередньо провести маркетингові дослідження, з тим, щоб визначити готовність ринку споживати їх).

Маркетинг і продаж передбачають два напрями роботи: по-перше, це аналіз існуючих клієнтів на поточний період і прогноз їх стану у майбутньому, а також відповідний розподіл на групи для вибору тих, з ким можна будувати стосунки, а по-друге, це пошук нових клієнтів, які можуть стати ключовими у майбутньому, за допомогою традиційних засобів маркетингу.

До традиційних засобів маркетингу відносяться реклама, паблік-рілейшнз, персональний продаж. Також необхідно інформувати існуючих і майбутніх клієнтів банку про нові послуги та продукти банку. Існування ключових і потенційних клієнтів передбачає їх обслуговування персональними менеджерами, які, аналізуючи існуючі потреби клієнтів, можуть пропонувати додаткові послуги для оптимізації їх діяльності.

Розроблення продуктів передбачає створення банком найкращих умов для обслуговування своїх клієнтів. Специфіка банківського продукту (послуги) полягає в тому, що він складається з певної кількості стандартних операцій з грошима, виконання яких жорстко контролюється державою, а виконання послуги в цілому розтягується в часі. Тому перед банком ставиться завдання

розробити способи та створити найкращі умови надання послуг клієнтові, за яких він отримуватиме додаткову цінність. Причому банківських операцій існує обмежена кількість, і перед банком постає завдання правильно поєднати ці операції, для того щоб послуги (продукт) були наділені додатковою цінністю для їх споживача. Разом з розробленням послуг банку необхідно розробляти новітні способи (канали) надання послуг, що насамперед розширить межі отримання банківських послуг, а також зменшить період присутності клієнта в банківській установі. Таке вдосконалення також передбачає створення додаткової цінності для клієнта.

Ураховуючи обмежену кількість операцій, які банк може використовувати для розроблення послуг, банку необхідно запозичувати операції з інших галузей фінансового сектору (страхування, пенсійне обслуговування, управління активами). Таке нововведення дасть можливість з часом розширити частку споживання, а також подовжити життєвий цикл клієнта в конкретній банківській установі.

Сервіс (обслуговування) як вид діяльності є особливо важливим, оскільки він розтягнутий у часі на певний період. Як правило, цей період дорівнює одному року, і може повторюватися кілька разів. Наприклад, оформлення кредитів, зберігання коштів на депозиті тощо.

Крім цього, операції здійснюються з грошима клієнта, і тому банк несе «подвійну» відповідальність. Таким чином, організація вчасної виплати відсотків, переказування коштів, стабільного обслуговування є важливою конкурентною перевагою.

Не менш важливими є робота з опрацювання скарг клієнтів, та вчасне реагування на них. Про компетенцію банку в цілому можна судити по організації фронт-офісу (колл-центри, персональні менеджери). Отже, незалежно від того, наскільки безпечним є зберігання або переказування коштів у банківській установі, робота фронт-офісу буде важливим чинником при виборі банківської установи. І, можливо, найважливіше завдання під час

надання послуг – побудувати стосунки з конкретними клієнтами, а також визначити міру цих стосунків.

Тепер перейдемо до аналізу додаткових видів діяльності:

Банківська інфраструктура передбачає безвідмовну роботу таких підрозділів, як бухгалтерський відділ, служба безпеки, керівництво, Інтернет-банкінг, колл-центри. Бухгалтерський відділ, службу безпеки, керівництво банку можна віднести до бек-офісу банку, і ці підрозділи, як правило, безпосередньо не працюють з клієнтами банку, але рішення, які приймаються керівництвом, аналіз клієнтів, який проводиться службою безпеки, робота бухгалтерського відділу можуть істотно вплинути на характер стосунків клієнта з банком. Інтернет-банкінг та колл-центр також мають свою специфіку. Ці підрозділи можна віднести до фронт-офісу банку. Часто так буває, що банк не володіє власним колл-центром. Це призводить до того, що співробітники компанії, яка надає ці послуги, недостатньо обізнані зі специфікою банківських продуктів, і тому задоволення від обслуговування може бути значно зниженим.

Управління кадрами відіграє важливу роль у діяльності будь-якого підприємства. Тому треба приділяти велику увагу цьому напрямку. Відбір найкращих співробітників та зменшення плинності кадрів має бути головним завданням для відділу кадрів. Разом з пошуком та утриманням найкращих співробітників банк має постійно вдосконалювати навички та знання своїх співробітників, чого можна досягти за допомогою їх постійного навчання. Специфікою банківської сфери є те, що людина, приходячи працювати в банк, постійно виконує однаковий масив робіт, що також знижує її потенціал, а іноді й бажання працювати в банківській установі. Вирішенням цієї проблеми може стати ротація кадрів. Це дасть можливість розвивати розуміння співробітниками банку специфіки банківських продуктів та послуг і підвищить їх цінність як співробітника банку. Останнім напрямом діяльності відділу кадрів має стати виділення тих співробітників, які володіють широкими здібностями в банківській сфері та мають кар'єрні амбіції, оскільки більшість

найкращих співробітників банку вимушені шукати кращу посаду в інших банках.

Технологічний розвиток включає впровадження сучасних технологій, новітнє програмне забезпечення, системи захисту банківської інформації, процедури обслуговування. Постійний обмін інформацією між філіями банку та головним банком залежить від технологій, які використовуються. Збір інформації про клієнтів та її належний аналіз залежить від програмного забезпечення, яке використовується. Конфіденційність інформації про клієнта залежить від систем захисту інформації. Процедури обслуговування клієнтів передбачають забезпечення якісного обслуговування, а також дотримання правил здійснення операцій, з яких складається банківський продукт.

Матеріально-технічне забезпечення включає забезпечення банківських співробітників фронт-офісу та відповідних служб бек-офісу необхідними засобами для здійснення безперебійного обслуговування клієнтів.

3.2 Економічна доцільність застосування системи маркетингу взаємовідносин банку з клієнтами

Детальний аналіз літературних джерел з маркетингу свідчить про недостатню увагу науковців до питання оцінювання ефективності маркетингу на основі стосунків. Відсутність практики застосування концепції маркетингу на основі стосунків у щоденній діяльності вказує на те, що дуже рідко застосовуються показники оцінки прибутковості кожного окремого клієнта та ефективності функціонування орієнтованої на клієнта банківської практики.

Як правило, розраховується прибутковість окремих операцій (послуг), іноді розраховується прибутковість клієнта за окремою кредитною операцією. Але банки не застосовують підходу, який дає можливість розрахувати кількісні та якісні показники прибутковості за окремим споживачем, що, відповідно, не дає можливості реально розподілити клієнтів за рівнем прибутковості і

вирішити, кому надавати стандартне обслуговування, з ким будувати тривалі стосунки, а кому взагалі відмовити в обслуговуванні.

Виходячи з зазначеного вище, вважаємо за доцільне запропонувати систему оцінювання ефективності застосування маркетингу на основі стосунків у банківських установах (рис. 3.14), яка складається з трьох етапів: збір інформації, розрахунок показників ефективності, надання пропозицій.

У цій системі можна виділити три елементи:

1. Джерела первинної інформації.
2. Власне процес оцінювання ефективності маркетингу на основі стосунків.
3. CRM-система.

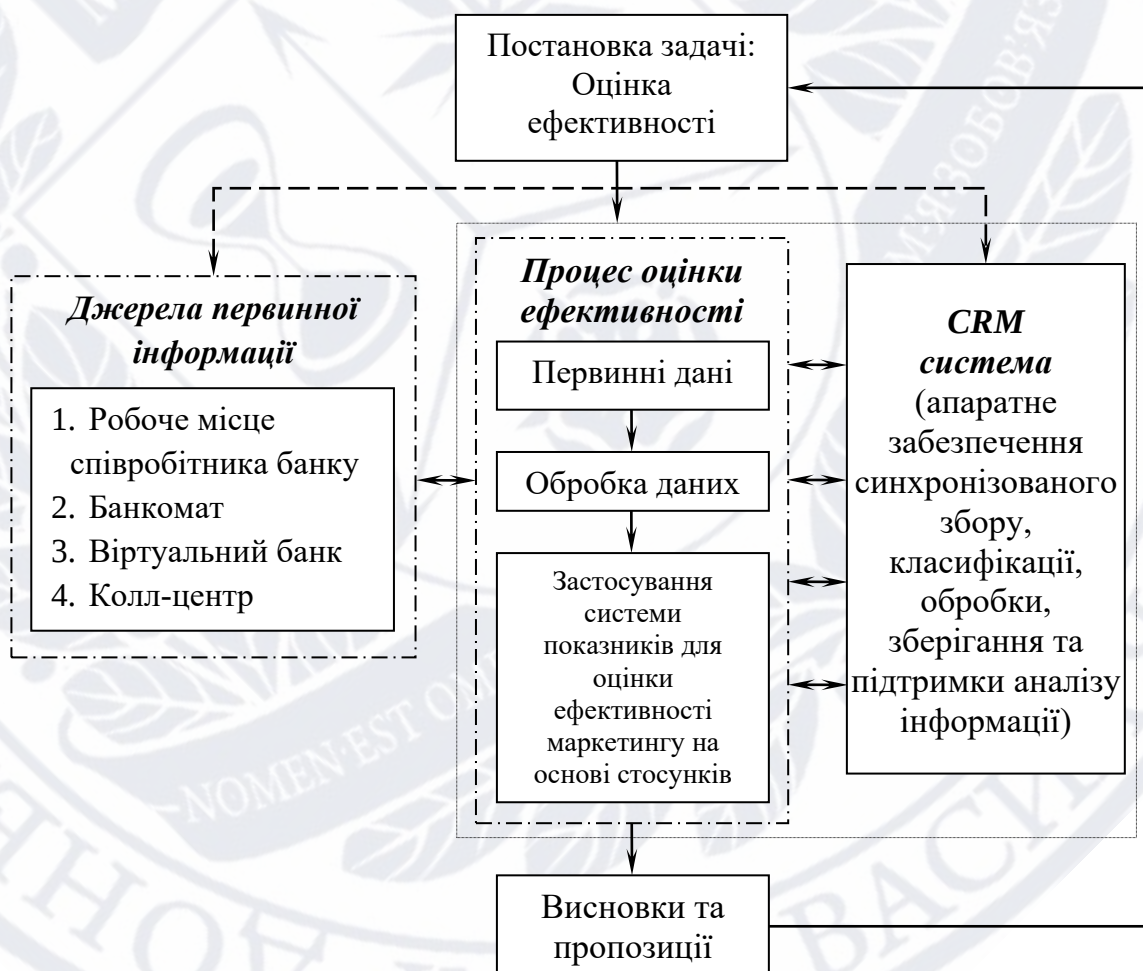


Рисунок 3.14 - Система оцінювання ефективності маркетингу на основі стосунків

До джерел первинної інформації віднесемо: робоче місце співробітника банку, банкомат, сервер системи Інтернет-банкінг, колл-центр. Це ті підрозділи, які здатні зібрати первинну інформацію про клієнта, оскільки вони вступають у безпосередній контакт з клієнтом.

До первинної інформації, на нашу думку, варто віднести такі дані:

- 1) час обслуговування;
- 2) послуга, що надається у конкретний момент у конкретному місці через конкретний канал надання послуги, конкретному клієнту;
- 3) набір окремих банківських операцій, що включаються в надану послугу.

Володіння такою інформацією створює можливість визначати витрати на обслуговування конкретного споживача з урахуванням часу, терміну, місця, каналу обслуговування. Процес збору буде забезпечуватися за допомогою CRM-систем, що полегшить процес збору інформації та інтеграції в загальну базу з урахуванням надходження інформації з різних джерел.

На наступному етапі розраховується ефективність застосування маркетингу взаємовідносин за допомогою показників ефективності, сутність яких буде розкрита далі.

Виходячи з вищесказаного, вважається за доцільне виділити перелік показників, який дає можливість оцінити ефективність застосування маркетингу на основі стосунків. Серед останніх можна виділити дві групи показників (рис. 3.15):

- 1) загальні показники ефективності побудови стосунків;
- 2) індивідуальні показники ефективності побудови стосунків.

Зауважимо, що з огляду на орієнтацію маркетингу на основі стосунків на окремого споживача, значення перелічених показників не можна недооцінювати, адже будувати стосунки, маючи інформацію лише про показники прибутковості окремих послуг, буде неможливо.

Перша група показників відображає результати діяльності підприємства взагалі. До цієї групи можна віднести кількість споживачів, їх розподіл за

групами, прибутковість кожної окремої групи тощо. Аналіз цих показників неможливий без аналізу індивідуальних показників.

До другої групи можна віднести показники, які стосуються окремого споживача. Серед них можна виділити прибутковість клієнта, позиттєву вартість, витрати на залучення та утримання, лояльність тощо. Перелік основних груп показників відображений на рисунку 3.15.



Рисунок 3.15 - Система показників ефективності застосування банками маркетингу на основі стосунків

Перейдемо до аналізу основних показників ефективності взаємовідносин:

Кількість привернених клієнтів відображає кількість клієнтів, що звернулися за послугами банку за деякий період (тобто це зростання частки ринку). Не можна плутати цей показник із часткою споживання, що має більш важливе значення для оцінки ефективності маркетингу на основі стосунків. На жаль, велика кількість привернених клієнтів не завжди свідчить про хороші результати. Щоб їх оцінити, необхідно зіставити витрати, понесені на залучення клієнта, і прибуток, отриманий від його обслуговування. Як правило, компанія окупає витрати на залучення нового клієнта протягом деякого часу, і разової купівлі послуги для цього буде недостатньо. У будь-якому випадку цей показник може підштовхнути постачальника товарів та послуг до подальшого більш глибокого аналізу.

$$K_1 = (K_2 - K_3) - K_4, \quad (3.7)$$

де K_1 – кількість залучених клієнтів за період;

K_2 – кількість клієнтів на кінець періоду;

K_3 – кількість втрачених клієнтів за період;

K_4 – кількість клієнтів на початок періоду.

Кількість клієнтів, що прийшли за рекомендаціями клієнтів, які обслуговуються в даній компанії. Їх кількість входить до кількості привернених, але відображає набагато важливіші тенденції, а саме: бажання рекомендувати товари та послуги іншим споживачам. Іноді споживачі, виходячи зі свого досвіду споживання товару чи послуги, рекомендують звернутися до іншого постачальника чи виробника. На жаль, точні дані важко отримати, оскільки не всі клієнти декларують те, що вони прийшли за рекомендаціями інших (як правило, треба цікавитись у клієнтів, звідки вони дізналися про компанію чи товар або послугу).

Відсоток утриманих клієнтів показує, скільки клієнтів продовжують споживати товари та отримувати послуги після першої купівлі або після деякого проміжку часу. Вважається, що збільшення коефіцієнта утримання клієнтів на 5 % може привести до підвищення прибутковості до 100 % і більше. Спосіб розрахунку показано у формулі:

$$K_5 = \frac{K_6}{K_1} 100\% , \quad (3.8)$$

де K_5 – відсоток утримання клієнтів;

K_6 – кількість утриманих клієнтів протягом періоду;

K_1 – кількість залучених за період.

Зростанню прибутковості за рахунок утримування клієнтів сприяють такі фактори:

✓ Прибуток від зростання обсягу продажу. З часом в клієнта зростає потреба робити більше покупок у більших обсягах.

✓ Прибуток від зниження витрат на обслуговування. Оскільки споживачі стають більш досвідченими, вони потребують від постачальника товарів чи послуг «менше уваги» і роблять менше помилок (тобто людина може здійснювати деякі операції самостійно, не відволікаючи персоналу банку). Клієнт робить менше помилок при виборі товарів чи послуг.

✓ Прибуток від рекомендацій новим клієнтам. Завдяки позитивним рекомендаціям потенційним клієнтам знижується потреба в рекламі та стимулюванні продажу.

✓ Прибуток від цінової надбавки. Нові споживачі отримують спеціально розроблені для їх залучення знижки, у цей час для старих споживачів залишається звичайний рівень цін.

Головним недоліком цього показника є те, що він не дає якісної характеристики структури утриманих клієнтів. Для будь-якого підприємства головним завданням є отримання прибутку, а виходячи з розподілу клієнтів, запропонованому у підрозділі 3.1, не всі клієнти компанії є прибутковими.

Частота звернень клієнта – показник, що виражається через кількість «скарг», зауважень чи побажань споживачів стосовно рівня обслуговування та якості товарів. Це досить складний показник, оскільки вважається, що лояльні клієнти частіше «скаржаться» на рівень обслуговування та якості товарів, що допомагає вдосконалити цінність отримуваних послуг та товарів. Якщо клієнт не скаржиться, то цілком можливо, що він почав споживати товари та послуги іншого постачальника або планує це зробити. У даному випадку «скарги» можуть свідчити не про відсутність якісного обслуговування та дотримання стандартів

при виготовленні товарів, а про лояльність споживача до постачальника товарів та послуг та його бажання допомогти в поліпшенні обслуговування та підвищенні якості товарів, які будуть відповідати його потребам. Будемо виходити з того, що достатній рівень обслуговування та належна якість товарів є запорукою успішності впровадження маркетингу на основі стосунків, і тому «скарги» не можуть свідчити про їх повну відсутність.

Кількість клієнтів та їх якісна структура – це збірний показник, який насамперед показує кількість споживачів, але головне в ньому – відображення структури клієнтської бази (групи клієнтів, виділених за певними критеріями), та їх кількісного співвідношення. Необхідність структурного аналізу пояснюється ще й тим, що вдале поєднання різних груп споживачів може забезпечити зростання прибутків компанії. Таке припущення виходить з того, що компанія не буде отримувати достатнього прибутку, якщо в структурі переважатимуть низькоприбуткові клієнти. У свою чергу, високоприбуткових клієнтів буде недостатньо для того, щоб забезпечити прибутковість організації на належному рівні, оскільки частина постійних витрат не буде покрита. Розподіл на групи клієнтів розглядався в підрозділі 3.1.

Показники ефективності впровадження маркетингу на основі стосунків у короткостроковому періоді дають можливість зробити попередні оцінки, коли фінансові показники недоступні. Адже стратегія побудови стосунків зорієнтована на багато років. До показників, які дозволяють компанії в короткостроковому періоді оцінити прогрес у переході до орієнтованої на клієнта стратегії, належать:

- ✓ Зростання перехресного продажу. Споживачі з часом починають споживати більше, якщо вони задоволені продуктом та якістю обслуговування.
- ✓ Скорочення часу на обслуговування та зниження трансакційних витрат. Компанія, орієнтована на споживача, намагається полегшити споживачеві процес взаємодії з компанією та процес купівлі. З часом споживач стає досвідченішим і, відповідно, не потребує додаткової уваги.
- ✓ Скорочення показників відтоку клієнтів. Компанія може точно оцінити масштаби відтоку клієнтів та визначити напрями заходів щодо їх скорочення, визначити причини відтоку.

✓ Підвищення рівня задоволеності клієнта. Для того, щоб отримати інформацію про рівень задоволення клієнта, компанія проводить опитування споживачів.

Клієнтський капітал являє собою сукупну дисконтовану повну цінність усіх її клієнтів. Компанія розглядає цінність клієнта в межах поточного прибутку, ураховуючи потік чистого дисконтованого прибутку, який здатен принести споживач. Сукупна цінність клієнта для компанії визначається як сума цих показників.

Перелік загальних показників ефективності маркетингу взаємовідносин та їх характеристика, відображені у таблиці 3.4.

Таблиця 3.4 - Загальні показники ефективності маркетингу взаємовідносин

№	Назва	Спосіб розрахунку	Характеристика
1	Кількість привернених клієнтів	$K_1 = (K_2 - K_3) - K_4$	Відображає кількість привернених клієнтів за деякий період (тобто це зростання частки ринку)
2	Кількість клієнтів, що прийшли за рекомендаціями	-	Кількість клієнтів, що прийшли за рекомендаціями клієнтів, які обслуговуються в даній компанії
3	Відсоток утриманих клієнтів	$K_5 = \frac{K_6}{K_1} 100 \%$	Показує, скільки клієнтів продовжують споживати товари та отримувати послуги тієї чи іншої компанії після першої купівлі або після деякого проміжку часу
4	Частота звернень клієнта	-	Показує кількість «скарг» (зауважень, побажань) стосовно рівня обслуговування та якості товарів з боку споживачів
5	Кількість клієнтів та їх якісна структура	-	Це збірний показник, який насамперед показує кількість споживачів, але головне в ньому – структура за групами споживачів (виділених за певними критеріями) та їх кількісне співвідношення
6	Клієнтський капітал компанії	-	Являє собою сукупну дисконтовану повну цінність всіх її клієнтів
7	Цінність додаткового клієнта	-	Прибуток, який принесе кожний додатковий клієнт
8	Показники ефективності впровадження маркетингу на основі стосунків у короткостроковому періоді	-	Дають можливість зробити попередні оцінки, коли фінансові показники недоступні

Позиттєва вартість клієнта (деякі джерела називають цю величину LTV або CLV). Це той прибуток, який може принести клієнт протягом усього періоду обслуговування в компанії.

Суніл Гупта та Дональд Р. Леман пропонують таку методику розрахунку [48]:

$$CLV = m \left(\frac{r}{1+i-r} \right), \quad (3.9)$$

де CLV – позиттєва прибутковість споживача;

m – прибуток від споживача за будь-який відрізок часу (наприклад, за рік);

r – коефіцієнт утримання (наприклад, 0,65 або 66 %);

i – ставка дисконтування (наприклад, 0,12 або 12 %);

На жаль, ця формула має деякі обмеження:

- 1) розмір прибутку залишається постійним протягом усього періоду (насправді прибуток може зростати, знижуватись, може бути нестабільним);
- 2) коефіцієнт утримання залишається незмінним протягом усього періоду (як правило, коефіцієнт утримання зростає з часом);
- 3) позиттєва прибутковість оцінюється відносно необмеженого періоду (враховуючи ставку дисконтування, цей період дорівнює приблизно 10 рокам, одночасно важко гарантувати те, що клієнт під впливом інших непрогнозованих або важкопрогнозованих чинників буде залишатися клієнтом компанії протягом десяти років).

Вартість залучення та утримання клієнта показує обсяг витрат, необхідних на залучення, а також утримування клієнта компанією протягом деякого періоду.

$$C_1 = \frac{C_2}{K_7}, \quad (3.10)$$

$$C_3 = C_4 + C_5, \quad (3.11)$$

де: C_1 – вартість залучення;

C_2 – сума витрат за період на залучення клієнтів;

K_7 – кількість залучених за період;

C_3 – вартість утримання;

C_4 – витрати на обслуговування;

C_5 – витрати на «комунікації».

Рентабельність інвестицій показує ефективність вкладених коштів на утримання та залучення клієнта відносно отриманого прибутку за період взаємодії з клієнтом. Цей показник не враховує ефективності рекомендацій, що знижує витрати на залучення нових клієнтів.

Цінність додаткового клієнта – прибуток, який принесе кожний додатковий клієнт.

Частка споживання – рівень проникнення компанії в сукупні витрати споживача на одноманітні продукти (наприклад, фінансові, банківські та страхові послуги).

$$M_{\%} = \frac{M_1}{M_2} 100\%, \quad (3.12)$$

де $M_{\%}$ – частка споживання;

M_1 – витрати на послуги або товари одного постачальника;

M_2 – кількість утриманих клієнтів протягом певного періоду.

Прогнозування поведінки споживачів передбачає аналіз теперішньої ситуації та передбачення майбутньої поведінки. Варто розглянути індикатори, які можуть вказувати на «похолодання» у стосунках компанії та клієнта, ініційоване клієнтом. Для відстежування позитивних і негативних тенденцій у поведінці споживача компанія може створити цілий комплекс випереджувальних індикаторів:

- кількість днів із моменту останньої купівлі;
- прискорення чи уповільнення продажу;
- збільшення чи зменшення частки компанії в бюджеті клієнта;
- збільшення чи зменшення кількості придбаних товарних категорій;
- збільшення чи зменшення цінової чутливості;
- збільшення чи зменшення кількості відмінених замовлень, повернень чи обмінів;
- збільшення чи зниження обсягу розширених послуг;
- частота замовлень;

- порівняння замовлень за поточний та минулий рік;
- збільшення чи зменшення кількості скарг, та їх зміст;
- позитивні рекомендації та направлення в компанію інших клієнтів;
- зміна комунікативної поведінки (збільшення або скорочення частоти контактів);
- коефіцієнт багатоканальних купівель порівняно з традиційною поведінкою і порівняно з іншими клієнтами.

Норма зворотного зв'язку являє собою контакти, ініційовані споживачем самостійно або як реакція на спроби контакту зі сторони компанії. Аналіз цього показника дає можливість виявити, якому каналу спілкування віддає перевагу споживач, а також готовність споживача до побудови стосунків.

Рівень задоволення відображає, на скільки продукт запропонований компанією задовольняє запити клієнта. Насамперед варто зазначити, що цей показник відносний, і він порівнюється не з загальним еталоном, а з бажаннями конкретного клієнта. Тому передусім необхідно визначити, що для клієнта має значення, а потім здійснити оцінку задоволення. Іншими словами, отримується сума оцінок переліку факторів, зважених на коефіцієнт вагомості. Єдиним способом отримати такого роду інформацію є проведення дослідження.

$$S = \sum_{i=1}^n Q_i \alpha_i, \quad (3.13)$$

де S – значення задоволеності клієнта;

Q – оцінка i -го фактору задоволеності клієнта;

α – коефіцієнт вагомості i -го фактору задоволеності клієнта.

Перелік індивідуальних показників ефективності маркетингу на основі стосунків та їх характеристика відображені у таблиці 3.5.

На останньому етапі процесу оцінювання ефективності впровадження маркетингу на основі стосунків, виходячи з отриманих результатів можна зробити висновки та вжити необхідних заходів.

Таблиця 3.5 - Індивідуальні показники ефективності маркетингу взаємовідносин

№	Назва	Спосіб розрахунку	Характеристика
1	Пожиттєва вартість (CLV)	$CLV = m \left(\frac{r}{1+i-r} \right)$	Це прибуток, який може принести клієнт протягом усього періоду обслуговування в компанії. Саме цей прибуток і вказує на необхідність побудови стосунків
2	Вартість залучення	$C_1 = \frac{C_2}{K_7}$	Показує обсяг витрат, необхідних на залучення клієнта
3	Вартість утримання	$C_3 = C_4 + C_5$	Показує обсяг витрат, необхідних на утримання клієнта компанією протягом деякого періоду
4	Частка споживання	$M_{\%} = \frac{M_1}{M_2} 100\%$	Це рівень проникнення компанії в сукупні витрати споживача на одноманітні продукти (наприклад, фінансові послуги банківські, страхові та пенсійні фонди)
5	Прогнозування поведінки	-	Передбачає аналіз теперішньої ситуації та передбачення майбутньої поведінки
6	Лояльність	$L = \sum_{i=1}^n Q_i \alpha_i$	Збірне поняття, яке включає як рівень задоволення клієнта, так і його бажання залишатися клієнтом максимально довгий період
7	Рівень задоволення	$S = \sum_{i=1}^n Q_i \alpha_i$	Відображає на скільки продукт, запропонований компанією, задовольняє запити клієнта
8	Норма зворотного зв'язку	-	Являє собою стосунки, ініційовані споживачем самостійно або як реакція на спроби контакту зі сторони компанії. Аналіз цього показника дає можливість виявити, якому каналу спілкування віддає перевагу споживач

Варто звернути увагу на те, що існує можливість аналізу як короткострокових, так і довгострокових індикаторів ефективності маркетингу довготривалих відносин.

Отже, підсумовуючи вищесказане, можна зробити наступні висновки:

1. Однією з головних передумов розвитку концепції маркетингу взаємовідносин у діяльності банку є чітке уявлення про структуру його клієнтської бази. Адже необхідно знати, з ким будувати стосунки, кому

пропонувати стандартне обслуговування, а кому взагалі відмовити в обслуговуванні. Проведений в магістерській роботі аналіз клієнтів банку дозволяє зробити висновок про те, що в будь-якому банку не всі клієнти приносять прибуток, який можна зіставити з витратами на їх обслуговування.

2. Вважаємо за доцільне здійснювати поділ клієнтів за такими критеріями, як прибутковість та рівень відносин. Останній критерій показує, чи будуються індивідуальні стосунки з клієнтом, чи йому пропонується стандартне обслуговування.

3. Юридичних осіб пропонується розділяти на п'ять груп: ключові клієнти; випадкові клієнти; клієнти, що розвиваються; клієнти, що потребують стандартного обслуговування; та клієнти, яких треба досліджувати. Надаючи підприємству принаймні одну послугу, банк отримує інформацію, якої достатньо для того, щоб проаналізувати клієнта і зробити про нього висновки стосовно можливості та необхідності побудови стосунків. Інформації бракує лише стосовно потенційних клієнтів, тому вони віднесені до окремої групи.

4. Фізичних осіб можна поділити на чотири групи, оскільки до однієї категорії можна віднести випадкових клієнтів і потенційних, про яких банк не може зібрати достатньо інформації для прийняття рішення про побудову стосунків.

5. В кваліфікаційній (магістерській) роботі визначено завдання, які постають перед банком при аналізі його клієнтської бази:

1. Аналіз ключових клієнтів та прогнозування їх стану в майбутньому;
2. Ретельне визначення потреб ключових клієнтів;
3. Відбір клієнтів, що стануть ключовими у майбутньому.

6. В роботі розроблено методику поділу клієнтів на групи. З цією метою визначено перелік критеріїв, за якими здійснюється оцінка.

7. Запропоновано два підходи до визначення прогнозованого рівня прибутковості клієнтів банку:

- 1) експертний;
- 2) на основі використання математичної моделі.

8. Запропоновано стратегії побудови стосунків з кожною групою клієнтів. Визначено можливі напрями переходу клієнтів з однієї групи в іншу.

9. Запропоновано застосування математичної моделі, що дає змогу максимізувати прибуток банку, оптимізуючи структуру його клієнтів. Результати сегментування клієнтів банку не відповідають оптимальному співвідношенню кількості клієнтів у кожній групі. Оптимальне співвідношення клієнтів, а відповідно, і правильний розподіл ресурсів, може забезпечити максимізацію прибутку.

10. Запропоновано ланцюг створення вартості в банківському секторі. Цей ланцюг охоплює чотири основні види діяльності: внутрішня логістика, розроблення продуктів, маркетинг та продаж, а також сервіс. Здійснено аналіз основних та допоміжних видів діяльності

11. Розроблено систему оцінки ефективності застосування маркетингу на основі стосунків у банківських установах. Оцінка відбувається в три етапи: збір інформації, розрахунок показників ефективності, надання пропозицій. Крім цього, система має три елементи: джерела первинної інформації, процес оцінювання ефективності застосування маркетингу на основі стосунків, CRM-система.

12. Виділено перелік показників, який дає можливість оцінити ефективність застосування маркетингу на основі стосунків. Серед останніх можна виділити дві групи показників:

1. Загальні показники ефективності побудови стосунків;
2. Індивідуальні показники ефективності побудови стосунків.

ВИСНОВКИ

В кваліфікаційній (магістерській) роботі здійснено теоретичне узагальнення та запропоновано вирішення наукового завдання щодо розроблення та поглиблення теоретичних, методичних і прикладних засад розвитку концепції маркетингу взаємовідносин у банківському секторі України.

В результаті дослідження стало можливим сформулювати такі висновки та пропозиції:

1. На основі аналізу наукових праць, ми визначили маркетинг взаємовідносин як комплекс заходів, спрямованих на створення та підтримку довгострокового партнерства зі споживачами. Ці партнерства ґрунтуються на відкритому діалозі, взаємних зобов'язаннях та спільній меті – створенні додаткової вартості для обох сторін.

2. Маркетинг взаємовідносин зміщує акценти з залучення нових клієнтів на утримання існуючих. Компаніям слід розуміти, що задоволені клієнти не тільки купують більше, але й рекомендують компанію своїм знайомим, що є більш ефективним і економічно вигідним.

3. Доведено, що життєвий цикл клієнта складається з кількох етапів: знайомство, дослідження потреб, підтримка відносин та їх можливе завершення. Для банку найбільш важливий етап підтримки та поглиблення відносин. Щоб ефективно керувати цим процесом, необхідна інтегрована система, яка дозволить збирати та аналізувати детальну інформацію про кожного клієнта.

4. На основі теорії станів нами запропоновано модель, яка дозволяє проаналізувати різні можливі сценарії розвитку взаємовідносин з клієнтом. Ця модель враховує навіть такі негативні фактори, як відмова в обслуговуванні, що дозволяє компанії бути готовою до різних ситуацій.

5. Визначено, що основними факторами, що сприяють розвитку маркетингу взаємовідносин в українських банках, є впровадження сучасних технологій, таких як інтернет-банкінг, створення зручних каналів комунікації з

клієнтами (колл-центри) та розробка програм лояльності, спрямованих на утримання клієнтів.

6. Серед проявів маркетингу взаємовідносин в українському банківському секторі можна виділити такі ключові напрямки: обслуговування VIP-клієнтів, призначення персональних менеджерів, розробка індивідуальних банківських продуктів та співпраця з партнерами для розширення спектра послуг.

7. Глибокий аналіз клієнтської бази банку виявив значну різницю у прибутковості різних сегментів клієнтів. З огляду на це, для ефективного застосування маркетингу взаємовідносин необхідно провести детальну сегментацію клієнтів за двома основними критеріями: рівнем прибутковості та інтенсивністю взаємодії. Такий підхід дозволить ідентифікувати ключових клієнтів, клієнтів з потенціалом зростання, а також клієнтів, які потребують додаткового аналізу або відмови в обслуговуванні.

8. Запропонована нами математична модель дозволить банкам персоналізувати підхід до обслуговування кожної групи клієнтів. Оптимізуючи розподіл ресурсів, банк може забезпечити більш високий рівень сервісу для ключових клієнтів, а також розробити індивідуальні пропозиції для інших сегментів. Це, в свою чергу, сприятиме підвищенню лояльності клієнтів та збільшенню прибутку.

9. Відсутність чітких критеріїв оцінки ефективності маркетингу взаємовідносин стримувала, на наш погляд, його розвиток у банківській сфері. Для подолання цієї проблеми була розроблена спеціальна система оцінки, яка дозволяє виміряти результативність маркетингових заходів. Основними джерелами даних для цієї системи стали робочі місця співробітників, банкомати, система інтернет-банкінгу та колл-центри. Зібрана інформація про час обслуговування, канали комунікації та надані послуги дозволяє отримати детальну картину взаємодії клієнтів з банком.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ПОСИЛАНЬ

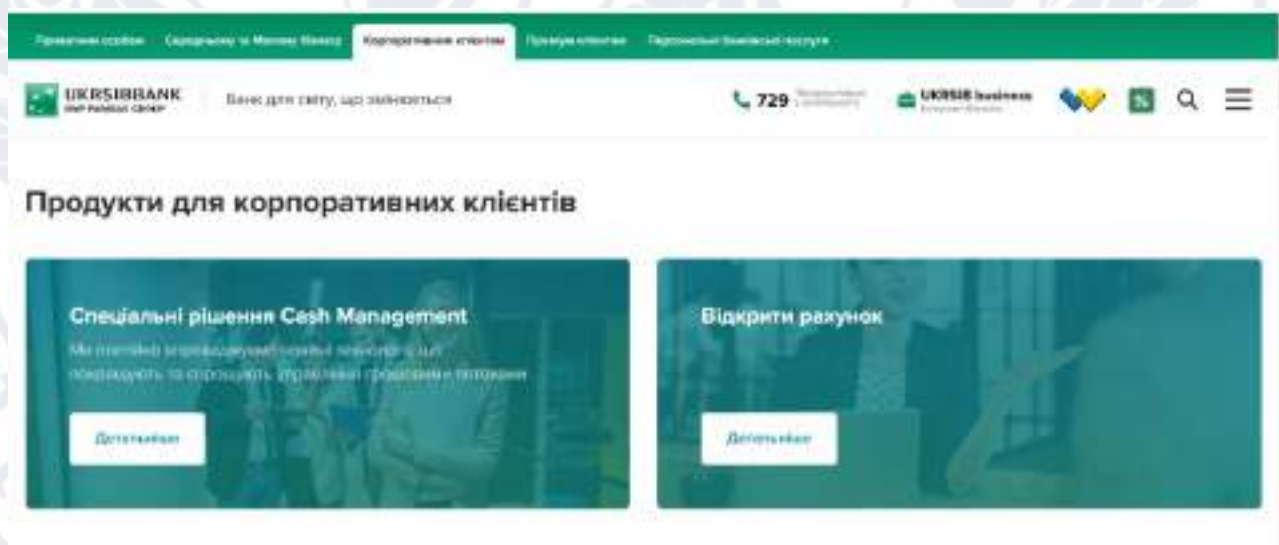
1. Національний банк України. Статистика URL:
<https://bank.gov.ua/ua/statistic/sector-financial>
2. Вісник Національного банку України URL:
<https://journal.bank.gov.ua/ua/issues>
3. Кількість банків в Україні. URL:
<https://index.minfin.com.ua/ua/banks/stat/count/>
4. В.М. Харабара, Р.І. Грешко, О.В. Третьякова Особливості сучасного банківського маркетингу. URL: http://www.investplan.com.ua/pdf/4_2021/9.pdf
5. Дудар Володимир. Управління маркетингом: електронний навч. посібник. Тернопіль: Західноукраїнський національний університет, 2022. – 85 с. URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream.pdf>
6. Радченко О.В. Сучасні тенденції розвитку банківського маркетингу та проблеми його впровадження в банках України. URL:
<https://fkd.net.ua/index.php/fkd/article/view/2656/2694>
7. Благун І. І. Банківська система України в умовах турбулентності фінансового ринку: теорія, методологія, практика: монографія. Івано-Франківськ Франківськ: ДВНЗ Прикарп нац. ун-т ім. Василя Стефаника, 2020. 363 с.
8. Дубчак Л. В., Ключко Л. А., Свириденко В. Ю. Інформаційні системи і технології в банківській діяльності: навчальний посібник. Ірпінь: Видавництво Національного університету державної податкової служби України, 2016. 248 с.
9. Єрьоміна Н. В. Банківські інформаційні системи: навчальний посібник. Київ: КНЕУ, 2000. 220 с.
10. Луців Б. Банківський маркетинг в умовах цифрової глобалізації. Світ фінансів. Вип. 1 (62), 2020. С. 20—32.
11. Ткачук В.О., Тимків А.О. Банківський маркетинг: сутність, особливості, еволюція. *Економіка і суспільство*. Випуск № 13 / 2017. С. 1244-1250.
https://economyandsociety.in.ua/journals/13_ukr/207.pdf

12. 3 03 серпня 2020 року СЕП запрацювала в режимі 23/7. URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/z-03-serpnya-2020-roku-sep-zapratsyuvala-v-rejimi-23-7>
13. Інформаційно-аналітичні матеріали Міністерства економіки України. URL: <https://me.gov.ua/Documents/List?lang=uk-UA&tag=Informatsiino-analitichniMateriali>
14. Котлер Ф. Десять смертних гріхів маркетингу: Ознаки і методи вирішення: Пер. з англ. – Київ. Вид. дім «Києво-Могилянська академія», 2006. - 143 с.
15. Котлер Ф., Лі Н. Корпоративна соціальна відповідальність. Як зробити якомога більше добра для вашої компанії та суспільства: Пер. з англ. С. Яринич. - Київ: Стандарт, 2005. - 302 с.
16. Іваненко Л.М., Боєнко О.Ю. Поведінка споживачів: навч.посіб. Вінниця, 2023, - 302 с.
17. Мінфін. Новини URL: <https://minfin.com.ua/ua/banks/>
18. Реєстрація, ліцензування банків та небанківських фінансових установ. URL: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/annual_report_2023.pdf
19. Іваненко Л.М., Боєнко О.Ю. Маркетинг: навч.посіб. Вінниця, 2022, - 301 с.
20. Стрельченко О., Скорик В. Характеристика банківського маркетингу як складника діяльності публічної адміністрації у сфері економіки та фінансів. *Підприємство, господарство і право*. Вип. 6. 2020. С.156—161.
21. Нікітін А.В., Бортніков Г.П., Федорченко А.В. Маркетингу у банку: Навчальний посібник. За ред. А.В. Нікітіна. Київ: КНЕУ, 2006. - 432 с.
22. Сукач О.М., Сиволап Ю.Ю. Маркетингові інструменти в системі управління банком. Економіка та суспільство. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/101>
23. Офіційний сайт Національного банку України. URL: <https://bank.gov.ua/>.
24. Офіційний сайт Національної платіжної системи ПРОСТІР. URL: <http://prostir.gov.ua/prostir/>.

25. Porter, M. «Strategy and the Internet», Harvard Business Review, March 2001, P. 62–78. URL:
<https://www.pearsoned.ca/highered/divisions/text/cyr/readings/PorterT1P1R1.pdf>
26. Крикавський С.В. Маркетингові стратегії у формуванні розвитку банку: навчальний посібник. Львів: СинтезПоліграф, 2008. 346 с.
27. Закон України «Про банки і банківську діяльність» URL:
<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2121-14#Text>
28. Закон України «Про Національний банк України» URL:
<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/679-14#Text>
29. Закон України «Про фінансові послуги та фінансові компанії» URL:
<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1953-20#n1134>
30. Рейтинг банків України URL: <https://forinsurer.com/rating-banks>
31. Річний звіт НБУ, 2023 рік. URL:
https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/annual_report_2023.pdf
32. Крем Т. Клієнти, які мають для Вас значення. Як побудувати взаємовідносини з найбільш цінними з ваших клієнтів. Пер. с англ. - Дніпропетровськ: Баланс-клуб, 2003. - 296 с.
33. Gronroos C. 1990. Service Management and Marketing. Managing the Moments of Truth in Service Competition. Lexington Books: Lexington, MA. 2014. 159 p.
34. Klaus Dieter Weberpals Bankmarketing und Jugend. Kassel, den 1. Juli 2004. URL:
<https://kobra.bibliothek.uni-kassel.de/bitstream/urn:nbn:de:hebis:34-2780/1/Bankmarketing-Jugend.pdf>. Kassel, den 1. Juli 2004
35. Чевертон П. Робота с VIP-клієнтами: практичні прийоми управління ключовими клієнтами: Пер. с англ. під. ред. О. Б. Максимової. Дніпропетровськ: Баланс-Клуб, 2004. 360 с.
36. Worthington S., Horne S. A new relationship marketing model and its application in the affinity credit card market. *International Journal of Bank Marketing*. 1998, Vol. 16, 1. P. 39-44.
37. Alexander N., Colgate M. Retail financial services: transaction to relationship marketing. *European Journal of Marketing*. 2000. Vol. 34, 8. P. 938-953.

38. Козьменко С.М., Шпиг Ф.І., Волошко І.В. Стратегічний менеджмент банку: навч. посіб. Суми: Університетська книга, 2003. – 734 с.
39. Романенко Л.Ф. Банківський маркетинг: [монографія] Київ: Ін Юре, 2001. – 484 с.
40. Call-центр для банку. URL: <https://ecall.ua/koll-tsentr-dlia-banku/>
41. Abratt R., Russel J. Relationship marketing in private banking in South Africa. *International Journal of Bank Marketing*. 1999, Vol. 17, 1. P. 5-19.
42. Adamson I., Chan K.-M., Handford D. Relationship marketing: customer commitment and trust as a strategy for the smaller Hong Kong corporate banking sector. *International Journal of Bank Marketing*. - Vol. 21. - Issue 6/7, 2003. P. 347-358.
43. Rao S., Perry C. Thinking about relationship marketing: where are we now? *Journal of Business & Industrial Marketing*. Vol. 17. Issue 7, 2002. P. 598-614.
44. Aijo Toivo S. The theoretical and philosophical underpinnings of relationship marketing: Environmental factors behind the changing marketing paradigm. *European Journal of Marketing*. - Vol. 30. - Issue 2, 1996. P. 8 - 18.
45. Yau Oliver H. M., McFetridge Peter R., Chow Raymond P. M. etc. Is relationship marketing for everyone? *European Journal of Marketing*. - Vol. 34. - Issue 9/10, 2000. P. 111-127.
46. Michael E. Porter Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance, eBook, Edition: 2nd ed View all formats and editions. Publisher: Free Press, Riverside, 2008. 496 P.
47. Yurong Xu, Yen David C., Lin Binshan, Chou David C. Adopting customer relationship management technology. *Industrial Management & Data Systems*. Vol. 102. Issue 8, 2002. P. 442-452.
48. Lehmann, Donald R., Sunil Gupta, and Joel H. Steckel. «Marketing Research». Reading, MA: Addison-Wesley, 1998.

Застосування програм лояльності в банках України



Приватний клієнт Малий бізнес ФОП Репозит Про банк

пумб Інформація для акціонерів та стейкхолдерів Прес-центр Звернення та безпека Фінансова звітність Фінансові організації Investor relations Статей розвиток Довідкова інформація

Банк розвитку Статей розвиток Робота з клієнтами

ПУМБ у війну
Ключові задачі
Звіт про прогрес
Стратегія сталого розвитку
Кодекс корпоративної етики
Антикорупційна політика
Трудові відносини
Корпоративне волонтерство

Робота з клієнтами, підвищення якості продукції та послуг

Використання природних ресурсів
Управління ЕС ризиками

Клієнтоцентрична модель бізнесу

Покращення та спрощення співпраці з банком

8 ГІДНА ПРАЦЯ ТА ЕКОНОМІЧНЕ ЗРОСТАННЯ

9 ПРОМИСЛОВІСТЬ, ІННОВАЦІЇ ТА ІНФРАСТРУКТУРА

Клієнт – ключова цінність ПУМБ. Кожен співробітник робить усе можливе, щоб клієнту було легко та просто співпрацювати з банком. Для зручності клієнтів у всіх працюючих відділеннях мережі ПУМБ, на кінець 2023 року їх **налічувалося 208**, створені зони самообслуговування з платіжними терміналами, де клієнти можуть самі здійснювати банківські операції. У касках банку є можливість зняття готівки за допомогою безкоштовних технологій PayPass та PayWave. У всіх відділеннях надійшли безкоштовний Wi-Fi. Також для комфорту клієнтів-терміналів банк обладнав на всіх територіях територіально віддалені каси і точки B@W. Крім того, банк створив у відділеннях зони 24/7 з цілодобовим доступом до банківських послуг, на кінець року ці зони працювали в 104 відділеннях.

Закордонний відділення

Послуги таємного відвідувача згідно з вимогами міжбанківської платіжної системи Європекс

Так, сервіс накопичення «МаніБанк» дозволяє зручно збирати кошти на благодійні потреби або накопичувати на власну мрію. Згідно з даними внутрішньої статистики, 35% усіх клієнтів, які відкривають накопичення «на мрію», через деякий час трапляються накопичувати через особисті причини (забувають поповнити, не вистачило перебігів тащо). Аби мотивувати клієнтів продовжувати накопичувати, ПУМБ пейніфікував функціонал для поповнення (пра та персональні виклики мотивують поповнювати збирати кошти) та опрацював можливість поділитися рекапітатив збору (достатньо скопіювати посилання на збір та надіслати будь-яким зручним способом або опублікувати у соціальних мережах, посилаючи на збір може бути як платом, так і у вигляді QR-коду). Ще одна перевага збору – 5% ринку, які нараховуються на залишок коштів на рахунок. Лівова частина відкритих манібанків – збори на підтримку ЗСУ допомогу рідним та близьким.

Послуга з доставки карток за кордон передусім була цікава українцям, які тимчасово перебувають за межами України та мають потребу у банківській картці. Картку легко замовити через мобільний застосунок «ПУМБ». У 2023 році 47% клієнтів, які замовили картку за кордон, стали активними клієнтами банку (здійснили щонайменше одну операцію з картою). 27% карток з доставкою за кордон замовили нові клієнти ПУМБ. За 2023 рік клієнтам банку було доставлено 1410 карток.

Дякую з ключових переваг застосунку «ПУМБ» є можливість реєстрації навіть без наявності рахунку у банку. Реєстрація відбувається на iOS і Android у кілька кліків за допомогою застосунку «Дія» або паспорта.



Додаток Б

Основні показники діяльності банків України

Назва показника	(млн грн)											
	01.02.2023	01.03.2023#	01.04.2023 (А4)	01.05.2023	01.06.2023	01.07.2023 (А4)	01.08.2023	01.09.2023	01.10.2023 (А4)*	01.11.2023	01.12.2023	01.01.2024 (А4)
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
Кількість банків банків	67	65	65	65	65	65	64	64	63	63	63	63
з них: з іноземним капіталом	29	28	28	28	28	28	27	27	27	27	27	27
у т.ч. з 100% іноземним капіталом	22	21	20	20	20	20	19	19	19	19	19	19
АКТИВИ												
Активи	2 367 835	2 403 035	2 427 669	2 492 315	2 494 853	2 562 123	2 620 291	2 621 025	2 647 624	2 679 459	2 748 813	2 944 684
Активи в іноземній валюті	769 622	777 182	784 157	783 562	770 669	779 998	778 319	776 692	764 883	786 029	787 156	830 251
Загальні активи (не скориговані на резерви за активними операціями)	2 735 052	2 769 555	2 794 495	2 837 157	2 839 387	2 924 954	2 982 223	2 983 337	3 005 073	3 034 778	3 107 767	3 311 132
з них: нерезиденти	454 868	465 772	476 454	478 547	468 588	484 940	490 953	502 413	493 920	509 771	503 868	534 751
Заставні активи (не скориговані на резерви за активними операціями) в іноземній валюті	838 280	865 010	871 450	869 550	856 072	865 291	864 232	862 888	850 197	871 000	873 816	922 528
Готівкові кошти	85 769	82 749	74 718	71 908	74 903	78 152	76 378	72 688	68 004	73 802	78 146	79 218
Банківські метали	144	203	180	144	156	139	148	190	144	152	174	120
Кошти в Національному банку України	135 260	174 342	196 000	187 224	202 170	198 618	221 443	197 287	201 954	204 096	205 445	213 489
Кореспондентські рахунки, що відкриті в інших банках	327 425	337 762	342 477	340 384	327 672	342 701	340 711	338 811	320 795	325 116	309 127	348 166
Структурні вклади з інших банків та кредити надані іншим банкам	68 747	69 435	69 926	68 745	64 750	61 560	60 701	62 697	65 620	72 618	72 760	57 439

Основні показники діяльності банків України

Назва показника	(млн грн)											
	01.02.2023	01.03.2023	01.04.2023 (А4)	01.05.2023	01.06.2023	01.07.2023 (А4)	01.08.2023	01.09.2023	01.10.2023 (А4) ^F	01.11.2023	01.12.2023	01.01.2024 (А4)
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
Кредити надані клієнтам	1 028 852	1 013 843	1 001 784	992 185	983 181	983 259	987 685	997 379	1 001 014	1 004 990	1 021 786	1 024 678
кредити, що надані органам державної влади	24 244	23 475	22 677	22 003	21 228	20 825	20 389	20 235	19 670	18 983	18 173	18 349
кредити, що надані суб'єктам господарювання	794 181	784 503	772 714	764 194	753 590	753 942	756 708	761 571	765 748	766 251	777 047	783 690
кредити, що надані фізичним особам	210 408	205 837	206 342	205 924	208 337	208 379	210 537	215 551	215 545	219 716	226 565	222 590
кредити, надані небанківськими фінансовими установам	19	28	52	64	26	113	50	21	50	40	2	49
Вкладення в цінні папери та довгострокові інвестиції	962 064	969 708	993 565	1 071 604	1 086 997	1 150 726	1 185 025	1 206 226	1 235 776	1 249 334	1 312 769	1 466 474
Резерви за активними операціями банків (з урахуванням резервів за операціями, які обліковуються на позабалансових рахунках)	371 653	370 845	371 126	369 008	368 650	366 842	365 936	366 821	362 150	359 934	363 545	371 346
Пасиви	2 367 835	2 403 035	2 427 669	2 492 315	2 494 853	2 562 123	2 620 291	2 621 025	2 647 624	2 679 459	2 748 813	2 944 684
Капітал	232 139	236 623	249 612	238 091	251 046	267 687	283 366	297 007	310 824	325 643	337 407	295 889
з якого: статутний капітал	407 021	405 108	405 108	405 358	405 358	405 358	404 920	404 920	404 719	404 751	404 751	404 751
Зобов'язання банків	2 135 696	2 166 412	2 178 057	2 254 224	2 243 806	2 294 437	2 336 926	2 324 018	2 336 800	2 353 816	2 411 406	2 648 795
Зобов'язання банків в іноземній валюті	828 414	833 707	835 477	839 095	830 679	837 184	834 032	821 002	802 761	813 747	815 303	867 623
Строкові вклади (депозити) інших банків та кредити, що отримані від інших банків	6 327	6 571	6 811	8 600	6 814	7 021	6 964	6 691	6 197	5 762	6 931	6 763
Кошти суб'єктів господарювання	913 321	935 459	978 917	1 019 522	1 056 623	1 084 788	1 123 389	1 112 592	1 101 005	1 115 385	1 142 474	1 260 156
Кошти фізичних осіб (з ощадними (депозитними) сертифікатами)	929 058	940 751	944 563	947 516	946 167	969 090	972 429	982 167	1 004 166	1 009 560	1 034 224	1 083 758

