

Ілона СЕМЕНЧА

кандидат економічних наук, доцент кафедри банківської справи,
Дніпропетровський національний університет ім. О. Гончара

Євгенія СКВОРЦОВА

Дніпропетровський національний університет імені О. Гончара

МАРКЕТИНГОВИЙ ПІДХІД БАНКУ ДО УПРАВЛІННЯ ВЗАЄМОВІДНОСИНАМИ З КЛІЄНТАМИ

Розглянуто взаємозв'язок окремих рівнів управління в банку, а також теоретичні основи побудови комплексної системи управління клієнтською базою банку і її головні складові. Запропоновано шляхи активізації маркетингової діяльності сучасних комерційних банків щодо розширення клієнтської бази.

Ключові слова: клієнтська база банку, клієнто-орієнтований підхід, маркетинг партнерських відносин, сегментація.

Значна залежність банку від власних споживачів підтверджує необхідність оптимізації обслуговування клієнтських груп з різними параметрами й оптимізації клієнтської бази загалом, підвищення якості обслуговування і ступеня задоволеності клієнтів банківськими послугами, важливість встановлення довготривалих партнерських відносин з кожним споживачем у сьогоdnішніх умовах. Усі ці заходи потребують цілеспрямованого впливу з боку банку та мають реалізовуватися в межах системи управління клієнтською базою.

Окремі теоретичні, методологічні, методичні і практичні аспекти клієнтської бази банку знайшли відображення в роботах багатьох закордонних науковців, таких, як М. Бітнер, Н. Вудкок, П. Гембл, Я. Гордон, К. Гренроос, Ф. Котлер, Ж. Ламбен, М. Стоун. Серед російських вчених можна назвати К. Балашова, В. Вікулова, Н. Зайцеву, С. Куца, І. Лопатинську, С. Лосева, В. Романова, Н. Чижова, серед вітчизняних дослідників - Д. В. Гайдунько, С. Ілляшенка, С. Козьменка, С. Кубіва, Н. Б. Куршакову, І. В. Лопатинську, О. Штейн, В. В. Романова та ін.

Мета дослідження полягає у визначенні та аналізі базових економічних категорій і їх взаємозв'язку як окремих рівнів управління в банку в межах клієнторієнтованого маркетингового підходу щодо ведення банківського бізнесу, а також дослідження сутності системи управління клієнтською базою банку, виокремленні її структурних елементів (підсистем) та їх характеристики.

Сьогодні масовий та універсальний банківський сервіс поступився цільовому персоналізованому обслуговуванню, що базується на загальній стратегії банківської установи. Разом з упровадженням новітніх механізмів залучення, кваліфікованого обслуговування й утримання споживачів, банки прагнуть управляти їх сукупністю та будувати власну ефективну клієнтську базу.

Гайдунько Д. В. вважає, що клієнтура банку – це проста сукупність його клієнтів – юридичних і/або фізичних осіб, яка відповідає запропонованому вище критерію споживання послуг банку [1]. Іншими словами, клієнтура банку має лише кількісні

характеристики. Натомість, термін «клієнтська база банку», на думку автора, визначає, з одного боку, якісний стан клієнтури банку як не випадкової сукупності споживачів банківських послуг, а з іншого боку, якість роботи самого банку з власними клієнтами. Тобто, це опосередкований ринком стан клієнтів банку, що забезпечує необхідність споживання його послуг.

Романов В. В. дещо по-іншому інтерпретує категорію «клієнтська база банку» та визначає її як не випадкову сукупність реальних та потенційних споживачів послуг банку, яка обумовлює якісну характеристику системи взаємовідносин комерційного банку з клієнтами [2].

Важливо зазначити, що на практиці працівники банківських установ під поняттям «клієнтська база» зазвичай розуміють сукупність показників, що характеризують кількісний та якісний стан клієнтів банку, залежність рівня прибутковості банку від ефективності обслуговування його споживачів.

Поняття «клієнтська база банку» слід розглядати як обов'язковий нематеріальний елемент його ресурсів на рівні з капітальною базою, людськими ресурсами, матеріально-технічною базою, фінансовими ресурсами, інформацією, тощо, без якого банківська установа не може існувати та розвиватися. Тому пропонується виокремлювати клієнтську базу банку в якості додаткової окремої складової ресурсного потенціалу банку, головними елементами якого традиційно вважають фінансові, матеріальні, трудові, технічні, організаційні, інформаційні та просторові ресурси [3].

Як вважають Міщенко В. І. та Слав'янська Н. Г., «в умовах ринку банк і клієнт обирають один одного, а тому, на думку провідних банкірів, найважливішим активом, який не відображається в балансі банку, є довіра з боку його клієнтів. Вступаючи у взаємовідносини з банком, клієнт надає йому своєрідний «аванс» довіри, який банк повинен виправдати». З іншого боку, клієнти також є споживачами фінансових ресурсів банку або, іншими словами, його позичальниками; при цьому вони стають головним джерелом доходів і прибутку банку.

Окремої уваги заслуговує проблема залучення до складу клієнтської бази потенційних споживачів банківських послуг. Адже, якщо клієнтська база – це не просто перелік клієнтів, а така їх сукупність, що формується за певними критеріями та з якими банк співпрацює за визначеними принципами, отже і всі потенційні клієнти не повинні розглядатися складовими клієнтської бази банку. З іншого боку, якщо клієнтська база оцінюється в якості нематеріального елементу банківських ресурсів, то вона має перебувати в безпосередньому розпорядженні банківської установи, що одразу унеможливує зарахування потенційних споживачів банківської установи до складу клієнтської бази банку, тому що в такому випадку банк не має можливості прямо впливати на їх позицію і взаємовідносини. Таку думку має Гайдунько Д. В., який, аналізуючи категорію «клієнт банку», приходять до висновку, що поняття «потенційний клієнт» слід використовувати лише в аналітичних розрахунках з метою прогнозування майбутнього стану клієнтської бази банку і в планових документах, де ставляться задачі залучення нових споживачів.

Федірко В. В. пропонує виокремлювати у межах упровадження клієнторієнтованого маркетингового підходу в банках три рівні управління [4]:

I рівень – управління відносинами з клієнтами (управління лояльністю, утримання клієнтів);

II рівень – управління клієнтською базою банку;

III рівень – управління взаємодією з клієнтами.

Процес управління клієнтською базою банку є комплексною діяльністю та передбачає наявність об'єкта (клієнтська база банку) та суб'єкта управління (керівництво та спеціальні структурні підрозділи банку), інструментів управління, системи цілей, на досягнення яких орієнтується управління клієнтською базою банку тощо.

Слід зазначити, що основним об'єктом в межах системи управління клієнтською базою організовані й систематизовані сегменти споживачів та їх характеристики (групи клієнтів з їх запитамі і вимогами, інформація про покупців банківських послуг, потенціал клієнтів, яких обслуговують, та безпосередньо процес їх поділу на вказані сегменти).

Щодо основних суб'єктів управління, що мають забезпечувати управління клієнтською базою банку, то до них належить служба маркетингу банку, у якій особливе значення мають відділи з координації роботи з наявними клієнтами банку й відділ клієнтських відносин, члени правління та ради директорів банку, керівники його філій, тобто представники команди вищого менеджменту, що здійснюють загальне стратегічне управління банком.

Організаційна структура управління клієнтською базою банку, наведена на рис. 1., налічує два рівні – загальнобанківська система роботи з клієнтами та система роботи з клієнтами професійних клієнтських підрозділів. Основою першого рівня є комітет по роботі з клієнтами при правлінні банку. До другого рівня належать клієнторієнтовані підрозділи (відділ клієнтських відносин, відділ оцінки якості обслуговування клієнтів, функціональні підрозділи банківських послуг, операційні зали та офіси) і підрозділи забезпечення (інформаційно-аналітичний центр, управління банківськими бізнес-процесами, група маркетингових досліджень ринку, відділ підтримки та прийняття рішень, відділ розробки нових продуктів, фінансовий відділ) [5].

Технологія клієнтського бізнесу містить наступні найважливіші завдання: успішне залучення нових клієнтів, утримання наявних надійних клієнтів, постійний розвиток клієнтської бази, звільнення банку від недобросовісних клієнтів. Залучення нових клієнтів необхідне для поживлення діяльності банку, всіх його структур та співробітників.

Головним принципом роботи з клієнтами виступає клієнторієнтований підхід. Робота по втриманню клієнтів у банку повинна бути спрямована на створення продуктів, що відповідають профілю споживання та заощадження клієнта. Однак розробка стратегій і тактик роботи з клієнтами недоцільна, поки не будуть вивчені поточні та потенційні потреби споживачів банківських послуг. При проведенні політики втримання та заохочення важливим є принцип сегментації, що спрямований на розвиток клієнтської бази та її капіталізацію. Основна мета сегментації – це точкові адресні пропозиції для клієнтів.

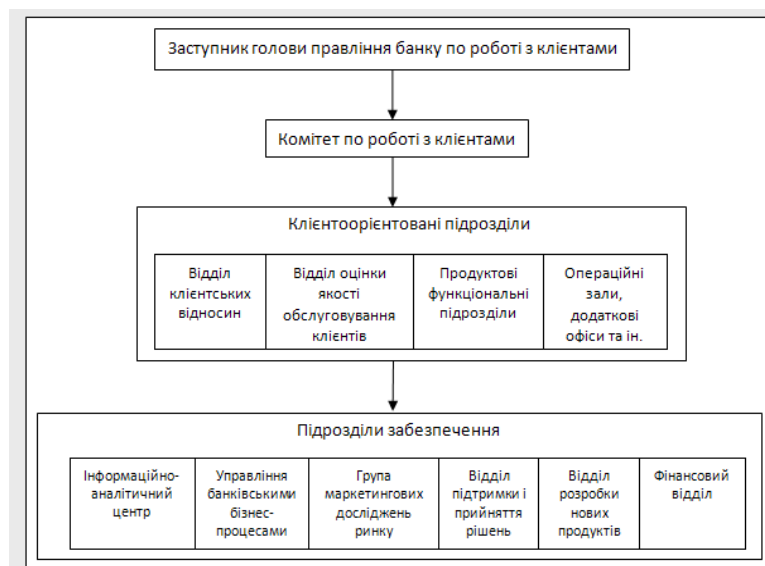


Рис. 1. Організаційна структура управління клієнтською базою банку

Вважаємо, що при сегментації важливо визначити: принципи та критерії, за якими клієнтів відносять до того чи іншого сегменту; пріоритетні сегменти для банку; стратегії співробітництва з різними групами клієнтів. На думку [6], чим більшою є сегментація клієнтської бази та вищими професійні вміння

працювати з кожною категорією клієнтів, тим ефективнішими є взаємовідносини банку з клієнтами.

Визначити для кожного сегмента найбільш вигідний продукт, виявити «слабкі місця» і перспективні продукти можливо шляхом побудови матриці «продукти / клієнти»:

Таблиця 1. Матриця «продукти / клієнти» [7]

Продукт	Групи клієнтів (споживачів)				Всього
	1 (a)	2 (b)	...	m (z)	
1	S11/K11	S12/K12	...	S1m/K1m	S1 ⁰ /K1 ⁰
2	S21/K21	S22/K22	...	S2m/K2m	S2 ⁰ /K2 ⁰
...
n	Sn1/Kn1	Sn2/Kn2	...	Snm/Knm	Sn ⁰ /Kn ⁰
Всього	S1/K1	S2/K2	...	Sm/Km	IS/IK

де n – кількість видів банківських продуктів;
m – кількість груп споживачів;
a, b, ..., z – кількість клієнтів в 1-й, 2-й, ..., m-й групі споживачів відповідно;
S11 – кількість продуктів першого виду;
K11 – кількість клієнтів першої групи споживачів;

S1⁰ – кількість продуктів першого виду, які придбали клієнти першої групи споживачів;
K1⁰ – кількість клієнтів всіх груп споживачів, що користуються продуктами першого виду;
IS – загальна кількість придбаних продуктів усіх видів за певний період;
IK – загальна кількість клієнтів, придбаних продуктів усіх видів за певний період.

Для оцінки цієї матриці застосовуються нерівності (1) та (2):

$$a \leq K1 \leq n \times a, \quad (1)$$

при цьому, чим ближче значення K1 до (n × a), тим більше задовольняються запити споживачів першої групи; значення K1 не може бути меншим a, оскільки передбачається, що кожен представник групи споживачів користується хоча б одним банківським продуктом;

Теж саме можна сказати про значення пока-зника IK, який повинен задовольняти нерівності (2):

$$(a + b + \dots + z) \leq IK \leq n \times (a + b + \dots + z) \quad (2)$$

Аналіз матриці «продукти / клієнти» дозволяє:

- визначити потенціал ринку, що вивчається, розподіленого на сегменти для кожного

банківського продукту;

- розпочати розробку бюджету «знизу-вверх»;
- визначити комерційні дії по впровадженню специфічних продуктів;
- виявити однорідні продукти для кожного сегмента клієнтури, що значно спростить роботу працівників фронт-офісу, що безпосередньо контактують з клієнтами.

Цінність банківських послуг для клієнта визначається як різниця між сумою сукупних вигід і витратами на користування конкретної банківської послуги. Зі зростанням цінності клієнта для банку повинна відповідно здійснюватись переоцінка споживчої цінності банківських послуг, що йому пропонуються. Зазначимо, що сучасні CRM-системи дозволяють відстежувати поточний стан та історію взаємовідносин з клієнтами, що дає можливість визначити набір засобів маркетингового впливу на



Рис. 2. Схема взаємодії банку з клієнтами та напрямком маркетингових зусиль [8]

клієнта залежно від стадії взаємодії з ним (рис. 2).

Збереження наявної банківської клієнттури ґрунтується на формуванні та підвищенні її лояльності.

Необхідно зауважити, що проведенню ефективного управління клієнтською базою банку нерідко перешкоджають наступні недоліки: основний акцент банки роблять на традиційних методах і схемах обслуговування клієнтів; організаційна структура значною мірою орієнтована на надання різних видів послуг, а не на їх споживачів, тобто клієнтів; відсутній системний підхід до формування ефективної технології обслуговування клієнтів; не вироблено єдиних професійних і особистих вимог до працівників-персональних менеджерів клієнтів; персонал банку недостатньо підготовлений для індивідуальної роботи з клієнтами; складність впровадження полягає у відборі і підготовці персоналу; відсутні практичні рекомендації з техніки продажу банківських продуктів і послуг; відсутні правила проведення переговорів з клієнтами і пропонування їм продуктів і послуг; не вироблено рекомендацій щодо формування попиту у клієнтів на банківські продукти і послуги; слабо використовуються маркетингові дослідження для вивчення потреб клієнтів у банківському обслуговуванні та якості банківських продуктів і послуг; недостатня увага звертається на вивчення задоволення клієнтів якістю обслуговування; триває практика розроблення банківських продуктів без урахування реальних потреб клієнтів; повільно запроваджується система маркетингового планування, орієнтованого на розвиток довгострокових відносин з клієнтами.

На нашу думку, необхідними є такі форми маркетингу партнерських відносин: розроблення та реалізація програми заходів, спрямованих на формування та покращення взаємин з клієнтами з метою збереження наявних і залучення нових; формування комунікативної політики банку; розроблення правил побудови взаємин з клієнтами; розроблення заходів зі збереження і залучення клієнтів; формування відповідного іміджу банку; створення зовнішньої і внутрішньої бізнес-культури банку, яка б відповідала сучасному рівню розвитку банківського бізнесу; здійснення маркетингових досліджень з метою виявлення задоволеності клієнтів рівнем банківського обслуговування; розроблення маркетингового плану банку – головного інструменту прийняття управлінських рішень вищим керівництвом банку, інструменту підтримки діяльності бізнес-підрозділів, філіалів та відділень. Цей план об'єднує стратегічні, маркетингові і фінансові завдання продажу банківських продуктів і послуг, координує основні маркетингові види діяльності; розроблення та запровадження нових банківських продуктів і послуг, зорієнтованих на потреби клієнтів.

Новизна наукового дослідження полягає у розвитку відомих та обґрунтуванні нових теоретичних положень, а також розробці практичних пропозицій щодо управління клієнтською базою в системі банківського маркетингу.

Для цього було проаналізовано та узагальнено наявні теоретичні підходи щодо визначення сутності клієнтської бази банку та особливостей управління нею. Була визначена оптимальна організаційна структура банку в системі маркетингового

клієнторієнтованого підходу. Запропоновано аналіз клієнттури банку на основі попередньої сегментації та відповідної точкової пропозиції банківських продуктів. Для формування і підтримання необхідного рівня лояльності клієнтів до банку необхідна певна взаємодія банку з клієнтами за наведеною схемою та відповідним напрямком маркетингових зусиль.

Подальші дослідження продовжать вивчення чинних методів оцінки ефективності застосування маркетингових заходів банку щодо управління його клієнтською базою.

Список літератури

1. Гайдунько Д. В. *Маркетинговий аналіз клиентской базы банка: Спец. 08. 00. 10: Диссертация на соискание научной степени кандидата эконом. наук / Государственный университет управления.* – М.: РГБ, 2002. – 157 с.
2. Романов В. В. *Система взаимоотношений российского коммерческого банка с клиентами: Спец. 08. 00. 10: Диссертация на соискание научной степени кандидата эконом. наук / Финансовая академия при Правительстве Российской Федерации.* – М.: РГБ, 2005. – 164 с.
3. Д'яконов К. М. *Термінологічні проблеми побудови системи управління клієнтською базою банку [Електронний ресурс] / К. М. Д'яконов, В. В. Федірко. – Режим доступу: http://dspace. uabs. edu. ua/bitstream/123456789/662/1/Statya_1.pdf*
4. Федірко В. В. *Взаємозв'язок економічних категорій у рамках клієнторієнтованого маркетингового підходу в банках [Електронний ресурс] / В. В. Федірко. – Режим доступу: http://dspace. uabs. edu. ua/bitstream/123456789/664/1/Statya_2.pdf*
5. Ткач А. Ю. *Экономико-организационные основы и технология создания и управления клиентской базой банка [Електронний ресурс] / А. Ю. Ткач. – Режим доступу: http://www. nbuv. gov. ua/portal/Soc_Gum/Nvek/2008_4/index.html*
6. Платонова Ю. Ю. *Современные аспекты удержания клиентов в банке [Електронний ресурс] / Ю. Ю. Платонова, С. Е. Зайченко // Научный журнал КубГАУ. – 2012. – №76 (02). – Режим доступу: <http://ej. kubagro. ru/2012/02/pdf/18.pdf>*
7. Шкаровский С. *Изучение клиентуры как этап маркетингового анализа банковского филиала / С. Шкаровский // Банковский менеджмент. – 2008. – №4 – С. 42-48.*
8. Банкет И. В. *Технология управления взаимоотношениями с клиентами в сфере розничных банковских услуг / И. В. Банкет // Банковские услуги. – 2009. – №3. – С. 19-25.*
9. Кльоба Р. Л. *Маркетинговий підхід до вдосконалення управління банківською діяльністю / Р. Л. Кльоба // Науковий вісник НЛТУ України. – 2009. – №19 – С. 196-204.*

РЕЗЮМЕ

Семенча Илона, Скворцова Евгения Маркетинговий підхід банку к управлению взаимоотношениями с клиентами

Рассмотрена взаимосвязь отдельных уровней управления в банке, а также теоретические основы построения комплексной системы управления клиентской базой банка и ее основные составляющие. Предложены пути активизации маркетинговой деятельности современных коммерческих банков по поводу расширения клиентской базы.

RESUME

Semencha Ilona, Skvortsova Evgenia

Marketing approach of the bank for clients relationship management

There have been considered the interrelation of certain levels of management in the bank, and theoretical bases of comprehensive management of client base of the bank and its main components. There have also been proposed the ways of activation of marketing activity of modern commercial banks in relation to the expansion of client base.

Стаття надійшла до редакції 17.04.2012 р.