

КЛІЄНТО-ОРІЄНТОВАНІСТЬ ЯК ГОЛОВНА СКЛАДОВА СУЧАСНОЇ ІННОВАЦІЙНОЇ СТРАТЕГІЇ КОМЕРЦІЙНОГО БАНКУ НА РИНКУ БАНКІВСЬКИХ ПОСЛУГ УКРАЇНИ

С. І. Редька

В умовах бурхливого розвитку грошово-кредитного ринку та підвищеної конкуренції в банківському секторі банки України звертають увагу на своїх клієнтів, усвідомлюючи, що майбутня діяльність буде залежати від стратегічних взаємовідносин із клієнтами та від ступеня їх задоволеності обслуговуванням і роботою банку взагалі. Тому сучасний банківський ринок ставить перед фінансовими установами питання іншого порядку: успішний банк вже не може побудувати ефективну бізнес-систему, ґрунтуючись лише на класичній моделі обслуговування клієнтів. Практика показує, що фінансові установи не тільки можуть, але й зобов'язані змінювати механізми обслуговування споживачів. Тому в маркетингу була створена інноваційна технологія, яка отримала назву «клієнтоорієнтованість». Сутність поняття полягає у підвищеній увазі до вивчення споживчої цінності, задоволенні споживчих очікувань і впровадженні інформаційних технологій у маркетингову діяльність банку.

Питаннями дослідження реалізації клієнтоорієнтованих стратегій інноваційного менеджменту на ринку банківських послуг займалися: С. Козьменко, Т. Васильєва, С. Леонов, І. Брітченко, С. Єгоричева та ін.

Мета статті – розглянути клієнтоорієнтований напрям розвитку інноваційного менеджменту на ринку банківських послуг України, який зобов'язаний стати основою стратегії розвитку національної інноваційної системи

З метою розв'язання цих проблем були поставлені такі завдання, як побудова клієнтоорієнтованої інфраструктури, підвищення фінансової зацікавленості банків у забезпе-

ченні ефективного використання результатів науково-технічної діяльності за допомогою технологій націлених на задоволення потреб клієнта.

Дослідження банківською установою споживчої цінності та споживчих очікувань – це той же ряд критеріїв, на основі яких формується ставлення до товару у споживача та відбувається передпродажне і після продажне його оцінювання. На основі цього у споживача на перший план виходять такі поняття, як «упевненість», «довіра», «схильність», які зрештою формують відчуття лояльності до продукту і банку загалом. У цій ситуації все частіше виникає потреба встановити постійний контакт із цільовою аудиторією, у ході якого відбувається обмін інформацією між комерційною установою і клієнтами (рис. 1). За допомогою залучення клієнтів відбувається коригування і уточнення характеристик продукту, його дизайн і тестування. Загалом, продукт більшою мірою буде відповідати потребам клієнта і, як результат, підвищиться його купівельне сприйняття та оцінка.

Індивідуальний підхід. Повноцінне обслуговування клієнта не зобов'язане проводитись у напрямі прямих продажів і активного залучення нових клієнтських потоків. Дуже часто бачення банку про відношення клієнтів до її продуктів і послуг, і до самої фінансової установи не відповідають дійсності. Банк зосереджується на своєму обслуговуванні на шкоду запиту клієнта. Чим більшою інформацією володіє банк про своїх клієнтів, тим краще для нього. Щоб фінансова установа могла проаналізувати свого клієнта, вона мусить створити бачення про нього, ґрунтуючись на даних ка-

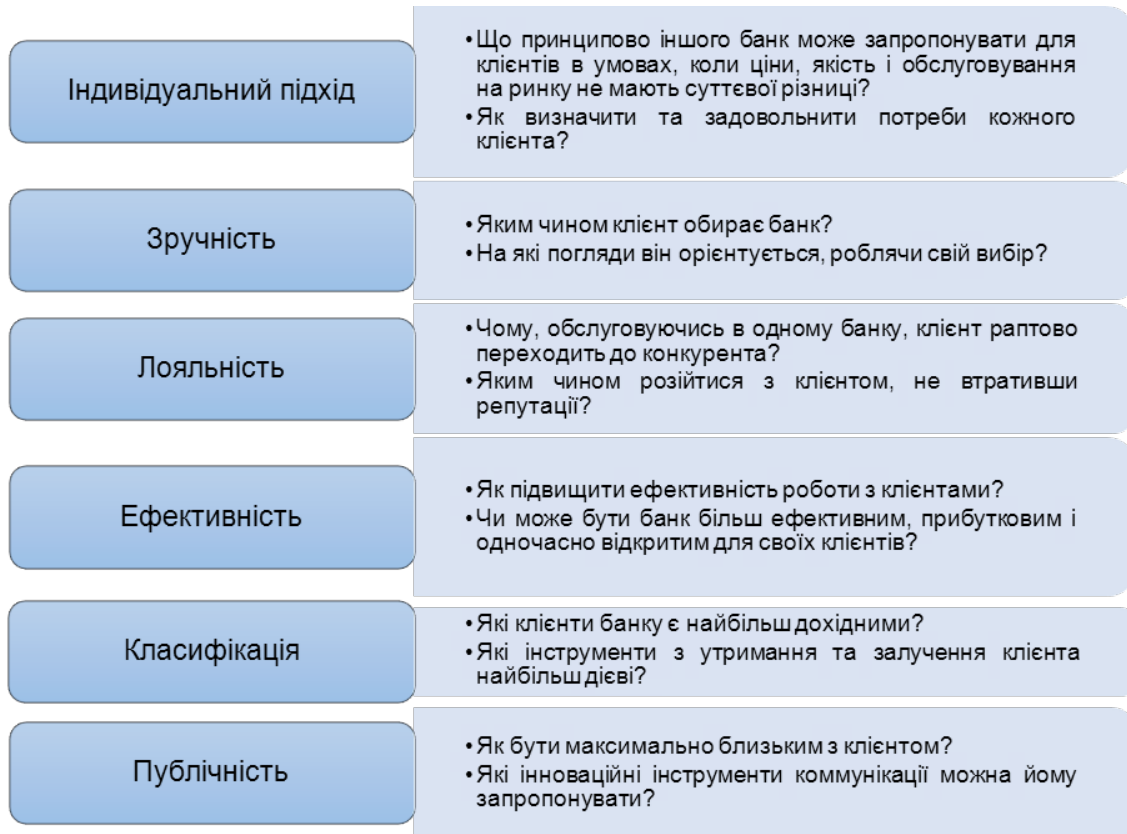


Рис. 1. Клієнто-орієнтований підхід комерційного банку

налів маркетингу, події та історії обслуговування. Індивідуальний підхід відбувається при персоналізованій пропозиції від банку клієнту, коли більшою мірою деталізується клієнтська база фінансової установи та задовольняється окремий особистий запит клієнта. Кожний банк діє в цьому аспекті відповідно до своїх можливостей і стратегії розвитку, але такий підхід, приводить до постійного підвищення конкурентоспроможності на ринку.

Зручність. На сучасному етапі розвитку для банку вкрай необхідна загальна платформа для взаємодії з клієнтами. Банки відособилися від клієнтів дистанційним обслуговуванням і контакт-центрами. Механізм звернення звичним способом, вкрай складний і повністю непрозорий. Банки вкрай забюрократизовані і закриті в комунікації з власними клієнтами (рис. 2).

Це суттєво погіршує репутацію банківської системи загалом і кожен окрему фінансову установу. Тому особливістю інноваційного менеджменту банку стає його організаційна направленість.

Ринкові тенденції показують, що найбільш актуальним напрямом розвитку сучасної фінансової установи є удосконалення побудови бізнесу-діяльності, трансформація від продуктово- і територіально-орієнтованої концепції до клієнто-орієнтованої, коли увага зосереджується не на якості продукту, що впроваджується, або його унікальності та ефективності реалізації, а на задоволенні попиту клієнта при збереженні вигоди банку. Клієнто-орієнтований банк розширює концепцію продажу, приводячи до більш ефективної реалізації та після продажних відносини і вибудовує єдину схему роботи з клієнтом.

Лояльність. Усім відомий факт, що утримання старого клієнта для фінансової установи менш витратне, ніж залучення нового. Через незадовільне обслуговування більша частина їх клієнтів переходить до інших банків. З іншого боку, кожен втрачений клієнт може негативно вплинути на імідж банку. Тому особливо важливо заохотити повторне звернення клієнта і підняти рівень його задоволеності, тобто лояльності. Основна мета

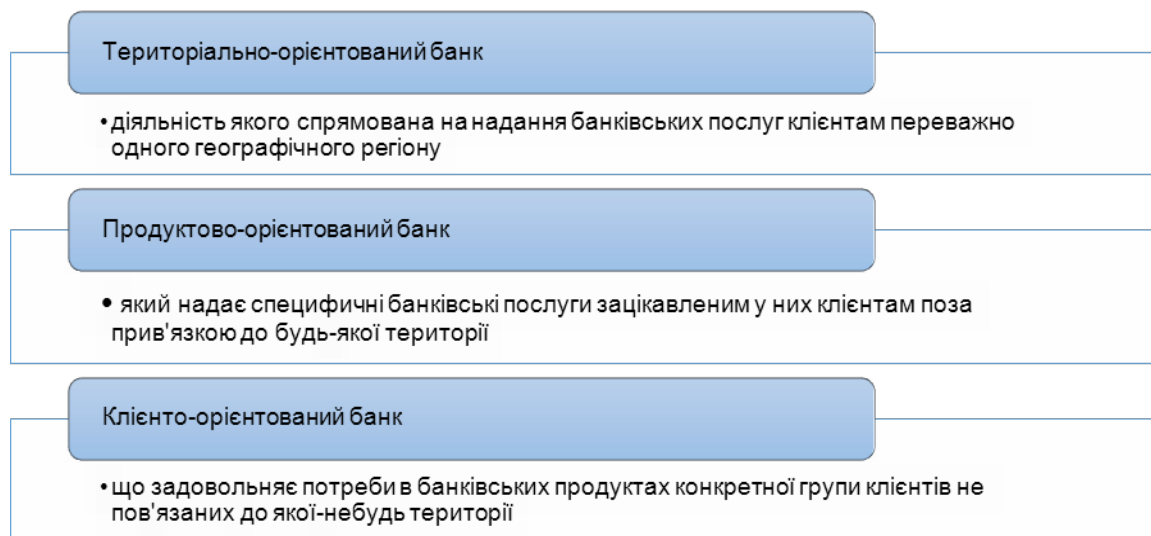


Рис. 2. Типи організаційної структури банку

клієнто-орієнтованості – створити групи прихильних споживачів, зберегти лояльність потрібних для банку клієнтів. Якщо клієнт виявляє лояльність до банку, він свідомо віддає перевагу її продукту і приносить банку максимальну вигоду. Ці клієнти нечутливі до дій інших банків, як акції, зміни цін продуктів і послуг, знижки і т. д.

Банки України здебільшого лояльність розуміють як ряд заходів маркетингового та рекламного характеру, який створює у клієнта довіру до банку. Метою лояльності є утримання клієнта в одній фінансовій установі та заохотити його розширювати власну лінійку банківських послуг.

Однак, хочемо наголосити, що вітчизняні програми лояльності мають певні прогалини та особливості реалізації, які суттєво знижують їх ефективність і не дають право досягнути поставлених цілей, зокрема:

- зосередження тільки на VIP-обслуговуванні заможних клієнтів з метою отримання більшого доходу;
- відсутність високоінноваційних і орієнтованих на певний сегмент клієнтів банку, системних програм лояльності;
- маючи недостатній загальнобанківський рівень обслуговування, є невисокою і ефективність реалізації зазначених програм лояльності;
- обмеженість зворотного зв'язку зі споживачем, низька освіченість вітчизняних фі-

нансових установ про проблеми, побажання потреби та інтереси власних клієнтів.

Ефективність. Побудова ефективної бізнес-систему, коли стратегія розвитку зосереджена на покращенні якості обслуговування клієнтів, то прибуток фінансової установи буде зростати. Ефективність банківської діяльності зростає від процесу залучення, утримання та обслуговування клієнта, в якому задіяні всі відділи та ресурси фінансової установи. Але робота з клієнтами включає не тільки продажі продукту чи послуги, а й перед і післяпродажні взаємовідносини. На кожній стадії обслуговування зростає кількість надаваних клієнтові продуктів і послуг, стабілізуються і покращуються взаємовідносини з ним, підвищується значимість клієнта для фінансової установи і якість пропонованого йому сервісу.

Класифікація клієнтів – поділ клієнтів на певні класи, за визначеними банком критеріями. Створення для окремих груп споживачів відповідних методик, що задовольняють вимоги конкуренції та стратегічної цілі функціонування фінансової установи. Досить розповсюджена в літературі класифікація клієнтів банку за типами банківських продуктів і послуг (рис. 3).

Виходячи з розподілу лояльності до вітчизняних банків, клієнти поділяються на «лояльних за звичкою» – давно обслуговуються в більшій мірі в одному банку і не мають намірів до зміни ситуації. «Однолюби» – не висока

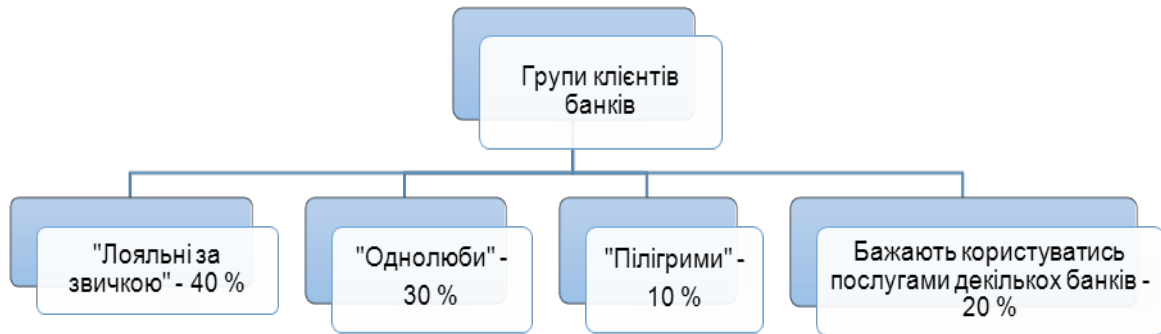


Рис. 3. Розподіл клієнтів за рівнем лояльності до банків України станом на 01.01.2012 р. [56, 57], %

вірогідність на перехід до користування послугами іншого банку, дозволяють собі оплачувати додаткову вартість продуктів і послуг. «Пілігрими» – мають претензії до кожного банку, але в той же час постійно користуються банківськими послугами. Остання група клієнтів – бажають користуватись послугами декількох банків.

Публічність дає змогу банкам здобути собі гарний імідж, репутацію, довіру та авторитет на ринку. Відкритість сьогодні – визначальна тенденція на ринку банківських послуг. І, якщо у банку для комунікації зі своїми клієнтами не буде доступного та прозорого зв'язку, він не зможе організувати ефективну клієнтоорієнтовану стратегію.

Глобалізація відіграє особливу роль у лояльності клієнтів, оскільки клієнти останнім часом захоплено використовують новітні технології. І чим більш інноваційний банк, тим помітніша його присутність в Інтернеті, що призводить до автоматичного зростання лояльності клієнтів. Отже, кожний банк повинен прислухатися до всіх коментарів як в електронному, так і в усному вигляді. Для поліпшення своєї продуктивності фінансовій установі необхідно дослухатися до своїх клієнтів. Це інноваційний спосіб розвивати бренд, створювати імідж і успішно продати продукт. По-перше, щоб з'ясувати смаки споживачів – які продукти і послуги задовольняють клієнтів, а які – ні; по-друге, щоб довідатися, яким чином можна відшкодувати збитки, заподіяні клієнтам унаслідок надання неякісного сервісу чи продукту. Існують дві моделі, як можна почути клієнта.

Перша модель полягає у частковій автоматизації. Банк може використовувати достатньо різні інструменти, деякі з них можуть моніторити поширення негативних або позитивних відгуків про продукт на Twitter і Facebook, а інші будуть спрямовані на опитування клієнтів. Опитування дозволяють отримати структуровані дані та зробити ґрунтовні висновки. Тоді простежується негативна тенденція щодо якості продукту/сервісу, яка змусить замислитись і почати впроваджувати інновації.

Друга модель оперує більш тонкими сигналами, які дозволяють аналізувати статистичну інформацію – будь-то прямий відгук з вебсайта, електронної пошти, преси чи соціальних мереж (Twitter, Facebook). Який характер зазвичай притаманний відгукам – позитивний чи негативний? Хто з конкурентів є найуспішнішим? Які переваги тих продуктів і компаній, які найбільш часто порівнюються з вашими?

Але, зазначені інновації – це лише окремі елементи клієнто-орієнтованого підходу і потребують вирішення комплекс проблем у сфері організації взаємовідносин із клієнтами, зокрема:

- брак детального плану впровадження інноваційних клієнтоорієнтованих підходів;
- низька якість сервісу клієнтів і необхідність підвищення ступеня банківського обслуговування;
- нерозуміння важливості розроблення клієнтської політики банку та відсутність стратегій взаємодії банку з окремими групами клієнтів;
- відсутність фахових клієнтських відділів, відповідальних за налагодження роботи із

залучення, обслуговування, утримання клієнтів;

- незадовільний рівень упровадження програм лояльності, що пов'язано з невисоким ступенем обслуговування у вітчизняних банках і відсутністю адекватного реагування банків на запити своїх клієнтів власних.

Тому вітчизняним банкам стратегічно необхідний клієнтоорієнтований підхід, в основу якої покладена технологія повного задоволення потреб клієнтів, направлена на суттєве підвищення ефективності роботи зростання конкурентних переваг банків. Адаптуючи цей інноваційний клієнтоорієнтований підхід, банк збільшує кількість своїх лояльних клієнтів. Загалом до переваги клієнтоорієнтованої стратегії банку можемо зарахувати:

- надання конкурентних переваг – стратегія дослідження вимог споживача на відміну від зосередження на продукті і прямих продажах, відповідає вимогам і тенденціям сучасного банківського ринку;
- економія ресурсів – дослідження клієнтів з метою зростання ступеня лояльності та

задоволеності найбільш дохідних із них, та паралельний аналіз неприбуткових клієнтів;

- забезпечення рівноваги пріоритетів банку та задоволеності клієнта.

Оптимізація бізнес-процесів – налагоджений взаємозв'язок між усіма функціональними підрозділами для якісного обслуговування клієнта.

ЛІТЕРАТУРА

1. Момот О. М. Інтегровані банківські послуги та конкурентоспроможність банківської системи / Момот О. М., Брітченко І. Г. ; під наук. ред. Брітченка І. Г. – Полтава : РВВ ПУСКУ, 2008. – 315 с.
2. Єгоричева С. Б. Банківські інновації : навч. посіб. / Єгоричева С. Б. – К. : Центр навч. л-ри, 2010. – 208 с.
3. Козьменко С. М. Стратегічний менеджмент банку : навч. посіб. / Козьменко С. М., Шпиг Ф. І., Волошко І. В. – Суми : ВТД «Унів. кн.», 2003. – 734 с.

УДК 336.71

ВИЗНАЧЕННЯ МОЖЛИВОСТІ ЗДІЙСНЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ ЗМІН НА ОСНОВІ ОЦІНКИ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ БАНКОМ

М. В. Максимова

Управління банком відбувається в умовах постійних змін як зовнішнього, так і внутрішнього середовища. При цьому зміни є невід'ємною складовою для будь-якої організації. Одним із методів проведення організаційних змін у банку є впровадження системи контролінгу. Оскільки це досить складний і тривалий процес, керівництву необхідно визначити можливість їх реалізації у практичній діяльності. Оцінка стану системи управління надасть змогу одержати інформацію про необхідність здійснення змін і наявності

банківських ресурсів, які для цього потрібні. Отже, проведення оцінки системи управління є актуальним і важливим питанням з погляду визначення доцільності та готовності банківської установи до впровадження системи контролінгу.

Дослідженням питань оцінки системи управління та його окремих складових займалися як вітчизняні, так і зарубіжні вчені: Б. І. Дяченко [6], О. А. Криклій, Н. Г. Маслак, О. М. Пожар [3], О. Ю. Малова [19], В. С. Прославова [23].