



УДК 336.71

ІНДИВІДУАЛІЗАЦІЯ ПРОЦЕСУ ПРОДАЖУ В БАНКУ: СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ І ПЕРСПЕКТИВИ

Хуторна Мирослава Емілівна,
доцент, кандидат економічних наук,
доцент кафедри банківської справи
Черкаського навчально-наукового інституту
ДВНЗ «Університет банківської справи»
e-mail: lmiroslava7@gmail.com

Гапонова Оксана Василівна,
студентка магістратури фінансово-кредитного факультету
Черкаського навчально-наукового інституту
ДВНЗ «Університет банківської справи»
e-mail: syvak.kseniya@gmail.com

Анотація. Присвячено вивченню впливу процесу активного технологічного розвитку на банківське обслуговування клієнтів. Розкрито зарубіжний досвід щодо індивідуалізації процесу продажу в банку. Приділено увагу обґрунтуванню рівня ефективності певного каналу обслуговування відповідно до змісту фінансового продукту, типу клієнта і етапу процесу продажу певної фінансової послуги.

Ключові слова: дистанційне банківське обслуговування, канали продажу, сегментування клієнтів.
Формул: 0; рис.: 2; табл.: 3; бібл.: 7.

THE INDIVIDUALIZATION OF THE BANK'S DISTRIBUTION: CURRENT TENDENCIES AND PERSPECTIVES

Khutorna Myroslava,
Ph. D. in Economics, Associated Professor,
Associated Professor of the Department of Banking
of the Cherkassy Institute
of SHEI «Banking University»
e-mail: lmiroslava7@gmail.com

Haponova Oksana,
Master Student of Financial-Credit faculty
of the Cherkassy Institute
of SHEI «Banking University»
e-mail: syvak.kseniya@gmail.com

Abstract. This article is devoted to studying the impact of technological development on banking customers servicing. The development of the information and communications technologies stimulates the innovations' raising and in the financial sphere it is one of the relative importance. Though the innovations are felt as a inevitable process that has been changed our world there are still two different approaches to the bank distribution activity. The first is a conservative one that insists on the traditional face-to-face servicing and any innovative distribution systems are thought not to be of the vital importance, but just an addition. In contrast, the adherents of the second approach perceive the innovations' implementation is the only way for banks existence in the future. We completely agree with the second approach and in this essay it's revealed the foreign experience of the individualization process of the bank's sales. It's grounded the necessity of the substantiation of the channel service efficiency in accordance with the content of the financial product, customer's type and stage of the sales process of the certain financial service.

Keywords: remote banking services, sale channels, customer segmentation.

Formulas: 0; fig.: 2; tabl.: 3; bibl.: 7.



ИНДИВИДУАЛИЗАЦИЯ ПРОЦЕССА ПРОДАЖ В БАНКЕ: СОВРЕМЕННЫЕ ТЕНДЕНЦИИ И ПЕРСПЕКТИВЫ

Хуторна Мирослава Емильвна,
доцент, кандидат экономических наук,
доцент кафедры банковского дела
Черкасского образовательного-научного института
ГВУЗ «Университет банковского дела»
e-mail: lmiroslava7@gmail.com

Гапонова Оксана Васильевна,
студентка магистратуры финансово-кредитного факультета
Черкасского образовательного-научного института
ГВУЗ «Университет банковского дела»
e-mail: syvak.kseniya@gmail.com

Аннотация. Посвящено изучению влияния процесса активного технологического развития на банковское обслуживание клиентов. Раскрыто зарубежный опыт индивидуализации процесса продаж в банке. Уделено внимание обоснованию уровня эффективности определенного канала обслуживания в соответствии с содержанием финансового продукта, типа клиента и этапа процесса продажи определенной финансовой услуги.

Ключевые слова: дистанционное банковское обслуживание, каналы продаж, сегментирование клиентов.
Формул: 0; рис.: 2; табл.: 3; библи.: 7.

Вступ. Розвиток технологій в останні чверть століття сильно змінив наш спосіб життя і стиль спілкування. Але, на нашу думку, жоден винахід не змінив життя так сильно, як настання епохи Інтернету. Згідно з результатами різноманітних опитувань молодих активних людей, переважна більшість респондентів відносять його до життєво необхідних речей у їхньому житті. При цьому варто зауважити, що мова далеко не лише про сферу розваг і спілкування. Інтернет полегшує сучасний темп життя людини, дозволяючи їй реалізувати максимум завдань із найменшими витратами ресурсів. У широкому доступі Інтернет у світі перебуває з 1990-х років, а в Україні близько 10 років, однак за цей час зміг вплинути на всі сфери життя людини, змінити її поведінкову реакцію як споживача різноманітних продуктів та послуг, що, у свою чергу, змусило змінитися виробникам / постачальникам цих продуктів та / або послуг. Останнє стосується як технологій виробництва, так і підходів до продажу. Винятком не стала і сфера фінансових послуг.

Метою статті є вивчення сучасних тенденцій та обґрунтування пропозицій щодо зміни концепції організації клієнтського обслуговування в банку.

Аналіз досліджень і постановка завдання. У порівнянні з розвинутими країнами банківництво в Україні є дуже молодим бізнесом, однак у силу і географічного положення, і її амбітних європейських планів, банківський бізнес в Україні розвивається вельми динамічно, базуючись на кращому досвіді європейських країн.

Банки України вже пройшли кілька стадій свого розвитку. Перша характеризувалась активним нарощуванням кількості банків та їхніх масових регіональних апаратів із відокремленою філією та сукупністю відділень у кожній області. Перехід до другої стадії початково був спричинений активним проникненням на

вітчизняний ринок іноземних банків, які вже достатньо давно визначили жорстку централізацію як найбільш виправданий підхід до управління банківським бізнесом. Тому з 2005 року банки України почали поступово оптимізувати регіональний апарат, залишаючи в регіонах переважно тільки функцію продажу. Поглибленню цього процесу також сприяла криза 2008 та 2013 років. У результаті станом на 01.07.2016 на фінансовому ринку України функціонує 102 банки, що представлені 10 822 структурними підрозділами. Для порівняння зазначимо, що станом на 01.01.2010 на ринку діяло 182 банки, представлені 21 097 структурними підрозділами [1].

За таких умов також варто акцентувати увагу й на іншому, не менш значущому чиннику – зміні споживача. В умовах сьогодення, коли час є одним із найдорожчих ресурсів, інформаційна революція кінця ХХ – початку ХХІ століть запропонувала технології швидкого дистанційного допуску до потрібної інформації, з'являються нові вимоги до банків як постачальників фінансових продуктів.

Варто відмітити, що в цьому контексті існує два різні погляди на майбутній розвиток банківських установ. Перші переслідують консервативний погляд щодо банківництва, апелюючи до першочергової необхідності забезпечення особистісного обслуговування, що можливе лише за умови face-to-face підходу. У рамках цієї концепції будь-які форми дистанційного інноваційного обслуговування розглядаються як додатковий альтернативний канал.

Інший підхід є протилежним, за якого максимальна увага приділяється пошукові інноваційних каналів обслуговування, які б ідентифікувалися клієнтами як зручніші та привабливі.

У цьому аспекті вважаємо, що не існує єдиноправильної формули ведення бізнесу, оскільки це залежить від багатьох чинників, до яких варто віднести:



- соціально-демографічні, які визначаються чисельністю населення і його структурою за віковими критеріями;
- рівень проникнення інформаційних технологій у сфери суспільного життя;
- складність фінансових продуктів, які пропонує банк.

Щодо першого чинника, то в Україні, згідно з даними Державної служби статистики України станом на 01.01.2016 маємо 42 910 885 чоловік населення, з

яких частка працездатного становить 62,02% (тобто 26 612 272 чоловік) [2]. На *рис. 1* наведено розподіл населення за віковими групами. Населення віком до 18 років можна охарактеризувати як «покоління гаджетів», від 18 до 40 років – покоління, яке здатне переважно ними користуватися, від 40 до 60 років – користувачі, проте рідко останніми новаціями (зокрема фінансовими), від 60 років – користувачі, але, здебільшого, з обов'язковим долученням консультанта банку.

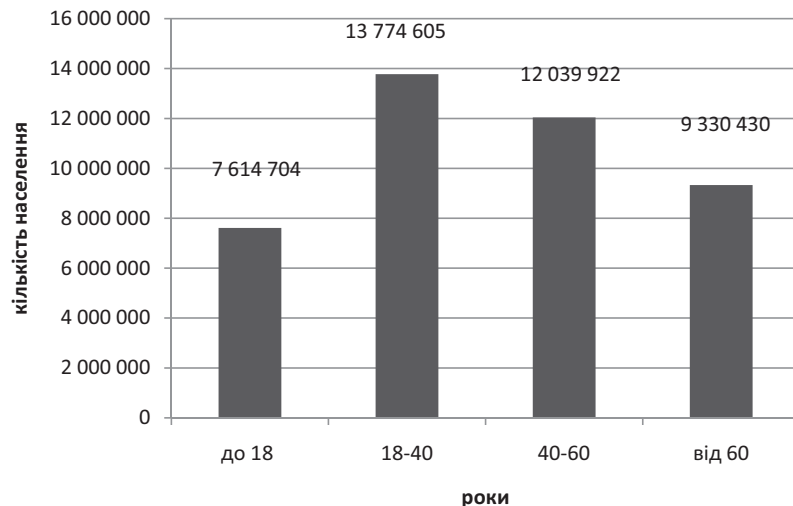


Рис. 1. Структура населення України за віковим критерієм станом на 01.01.2016

Щодо молодих людей (в Україні таких 50,01%), то, як вказують дослідження консультаційних компаній, останнім часом багато таких клієнтів міняють кредитні операції або є клієнтами кількох банків; бажають здійснювати операції в будь-який час і в будь-якому місці; стають більш чутливими не лише до цінових, а й нецінових характеристик установи; шукають більш прості в аспекті доступу і більш цікаві в аспекті задоволення потреб фінансові продукти; не сприймають банк як єдино можливого постачальника фінансових продуктів.

Сучасний обізнаний, вимогливий і зайнятий клієнт готовий звернутися до небанківських організацій за банківськими продуктами, що особливо яскраво тепер описує проблеми конкуренції, яка зростає з кожним днем. Крім традиційних конкурентів, банки під час прискореного розвитку інформаційних технологій та все більшої глобалізації зв'язків і відносин у різних галузях і сферах життя суспільства, а зокрема у фінансовій сфері, отримали нових конкурентів в особі небанківських структур: операторів мобільного зв'язку; системи інтернет-платежів; платіжні системи, що беруть готівкові платежі через термінали; соціальні мережі та інші. Тому, на нашу думку, зміна стратегії банку – це єдиний спосіб вижити в майбутньому середовищі.

Поступово конкуренція перейшла зі сфери кількісного наповнення продуктової лінійки банку в поле особистісних споживацьких пріоритетів, тобто банківські установи будуть змагатися за право розв'язати проблеми клієнта в максимально зручній для нього

спосіб. Пріоритетна увага приділятиметься тому, що буде важливо для споживача. При цьому важливе завдання, яке постає перед банком, – це вибудувати логічні зв'язки між каналом, сервісом і цільовою аудиторією з метою максимізації ефективності діяльності банку.

На порозі невідворотних кардинальних змін для українських банків дуже цінним є зарубіжний досвід. Ідучи в ногу з вимогами клієнтів, європейські банки втілюють різноманітні стратегії щодо завоювання нового сегмента споживачів. Насамперед зміни стосуються трансформацій у сфері персоналу, дизайну, обслуговування та технічного забезпечення. Їх доцільно систематизувати за такими напрямками:

- сегментація за віковою структурою клієнтів. Тобто пристосування продуктів, послуг та сервісу до конкретної вікової групи. Наприклад, польський банк Bank Polski та російський ВТБ24 створили відділи, які зосереджуються на обслуговуванні дітей віком до 18 років. Bank Polski запропонував їм окремий інтернет-банк, а також комплексну програму фінансової освіти, де діти можуть отримувати гроші на кишенькові витрати, ініціювати перекази, поповнювати рахунок мобільного телефону, робити заощадження, проте під наглядом батьків. На дитячому рахунку може зберігатися не більше ніж 2 500 злотих, а на залишок нараховуються відсотки за ставкою 4,5% [3]. Особливість ВТБ24 у тому, що він відкрив на території «Центрального дитячого магазину» дитячий



банк, де діти можуть обміняти сертифікати на спеціальну валюту «профі» і розраховуватися нею в межах ігрової зони центру. Також вони можуть спробувати себе в ролі банкірів: управляти електронною чергою, перераховувати гроші в рахункових машинах, перевіряти на справжність, працювати з інкасацією і спілкуватися з клієнтами [4];

- інноваційні відділення. Наприклад, флагманський офіс UniCredit, у якому вікна відділення прозорі вдень, ввечері перетворюються на інтерактивні екрани, які за допомогою технології Kinnest можуть забезпечити більш динамічну комунікацію, ніж стандартні рекламні постери. У зоні очікування встановлено стіл із сенсорним екраном, на якому можна почитати новини або вивчити інформацію про продукти банку. А в години, коли офіс не працює, клієнти можуть відвідати відеозал, де можна дистанційно отримати консультацію фахівців і зробити близько 70 операцій, включаючи відкриття нового рахунку і замовлення карти. Це можливо завдяки наявності графометричних планшетів, сканерів і принтерів [5];
- безбар'єрне обслуговування. Наприклад, німецький Deutsche Bank та австралійський Bank of Queensland відкрили відділення нового формату, в яких оновили зовнішній вигляд і відмовилися від бар'єрів між клієнтом і менеджером, що спрощує візит до банку і робить його особливим. Споживачам пропонують напої, зони для відпочинку з безплатним Інтернетом, технологічні новинки для самообслуговування, кімнати для переговорів та інше [6].

Тобто для всіх банків світу характерним є деталізація процесу сегментування клієнтів. Однак в умовах об'єктивної необхідності скорочення кількості відділень за їх паралельної заміни дистанційними каналами обслуговування важливим є також пошук інших підходів до сегментування клієнтської бази.

На нашу думку, актуальним є підхід, що базується на психологічному сприйнятті людиною навколишнього середовища. Подібні підходи активно використовуються при виборі логотипу, оформленні відділень, сайту і т. п. У цьому контексті йдеться про психологію кольору. Предметом нашого дослідження є ефективне управління каналами обслуговування, які б сприяли забезпеченню належних обсягів продажу.

На нинішній день особливо швидкого поширення набувають нові типи каналів, такі як відділення нового типу, відділення-супермаркети, флагманські відділення (із зонами відпочинку), мобільний банкінг, інтернет-банкінг, контакт-центри, автоматизовані відділення і SMS-банкінг. Основним фактором, що дозволить зробити ефективними такі канали збуту та збільшити обсяги продажів, є подолання психологічного бар'єру. Це можливе за рахунок переходу від безпосереднього продажу продуктів на якісне консультування і надання послуг. Тобто пропонування продукту у формі рішення потенційної проблеми клієнта, яке він буде асоціювати з особливим підходом

до його особистості та якісним обслуговуванням, а не спробою нав'язати продукт. Основним завданням є створення не тільки «неформального» інтер'єру, а й атмосфери, в якій клієнт хотів би перебувати і купувати банківські послуги.

У такому разі має місце традиційне нехтування на рівні банків України детальним моніторингом активності використання дистанційних каналів обслуговування та їхнього рівня впливу на динаміку продажу.

Здебільшого, кінцевий результат, тобто продаж окремого продукту, записують на рахунок того відділення, в яке звернувся клієнт для документального оформлення відповідної угоди. При цьому ідея про купівлю може бути спричинена будь-яким із дистанційних каналів обслуговування або їх комбінацією. Тут на увагу заслуговує ідея Брета Кінга (Brett King), який акцентує увагу на тому, що у процесі продажу окремого фінансового продукту кожен окремий канал обслуговування проявляє свою максимальну ефективність на окремих етапах [7, с. 78].

Тому вважаємо, що доречним є впровадження тривимірного комплексного підходу до відслідковування рівня затребуваності на дієвості для банку певного каналу обслуговування (рис. 2).

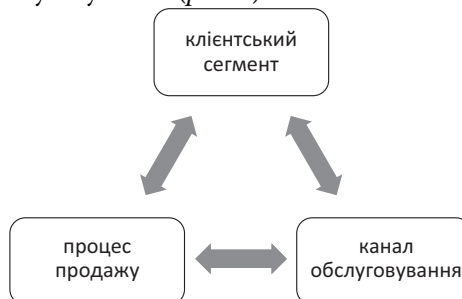


Рис. 2. Тривимірний модель процесу створення і продажу послуги

Модель являє собою сукупність взаємопов'язаних елементів, таких як клієнтський сегмент, канал обслуговування, процес продажу. У найближчому майбутньому стан цих елементів не влаштуватиме клієнта, тому необхідною дією для банку є пошук нових дієвих каналів обслуговування або їхня якісна зміна, розподіл клієнтського сегмента залежно від психотипу людей та процесу продажу, який буде для клієнта сприятливішим (не нав'язувати послугу, а розв'язувати проблему споживача).

При цьому процес продажу будемо розглядати з позицій клієнта, першою точкою для якого є інформування про послугу, а останньою – її купівля клієнтом. Власне бачення щодо проміжних етапів процесу продажу послуги клієнта наведемо в табл. 1.

Таблиця 1

Етапи продажу послуги клієнтові		
Номер етапу	Назва етапу	Характеристика етапу
1.	Інформування клієнта про послугу	Максимальне знання вподобань, інтересів, потреб (наприклад, на основі діагностики соціальних мереж)
2.	Аналіз пропозицій банку на предмет бажання володіти	Урахування психотипу клієнта, статі, проведення соціальних опитувань



Закінчення табл. 1

Номер етапу	Назва етапу	Характеристика етапу
3.	Аналіз досвіду використання (особистого або третіх осіб)	Забезпечення максимально широкого спектра каналів дистрибуції та використання продукту
4.	Аналіз комерційної доцільності придбання	Попередній аналіз клієнта щодо вартості тих продуктів, якими користувався
5.	Зваження інформації і ухвалення рішення про придбання	Діагностика отриманої інформації спеціалістами
6.	Придбання	–

Назвемо канали, які, на нашу думку, дозволяють максимізувати позитивний ефект для банку на кожному з етапів процесу продажу (табл. 2).

Канали дозволять на різних етапах продажу послуги ефективно зробити діагностику потреб клієнта і задовольнити їх. Важливою умовою для банків є налагодження контакту і співпраця з іншими інститутами, щоб залишитися затребуваними на ринку. Наприклад, банківські установи можуть контактувати з мобільними операторами, пошуковими системами (Google, Yandex, Bigmir та ін.), інтернет-магазинами, соціальними мережами задля відстеження потреб і вподобань клієнтів, діагностики

інформації, створення психотипів і розробки продуктів.

Таблиця 2

Канали обслуговування відповідно до етапів продажу послуги

Номер етапу	Канал обслуговування
1.	SMS або G-mail повідомлення Поштовий лист Сайт банку Телефонний дзвінок персонального менеджера Повідомлення у соціальних мережах
2.	Окрема закладка на сайті банку Соціальні опитування (на сайті банку або в системі дистанційного обслуговування, таких як Приват24) Контакт-центр
3.	Контакт-центр Онлайн-чат Відеочат Повідомлення в соціальних мережах Запрошення у відділення
4.	Skype-консультація з менеджером Call-центр Соціальне опитування у відділенні та на сайті банку Телефонний дзвінок персонального менеджера

Ще однією важливою компонентою є визначення клієнтського сегмента, для якого буде створюватися відповідна послуга. У табл. 3, на нашу думку, відображено основні підходи до розподілу клієнтів за особливостями, потребами і вподобаннями.

Таблиця 3

Підходи до розподілу за потребами клієнтів

Підхід 1	Підхід 2	Підхід 3	Підхід 4
Сегментація відділень за віковою прерогативою: - для дітей - молоді - пенсіонерів	Поділ відділень за гендерною ознакою: - для чоловіків (наприклад, платіжні картки в певному стилі – матово чорного кольору) - жінок (платіжні картки із запахом та яскравих кольорів)	Інноваційний поділ: - відділення нового типу - інновації для молоді - дистанційні відділення	Сегментація за новими напрямками обслуговування: - безбар'єрне відділення - у формі зони відпочинку - флагманські (кафе + магазин + лобі) - неформальне обслуговування

Висновки. Отже, на нашу думку, за допомогою тривимірної моделі, а саме аналізу етапів продажу продуктів і послуг, діагностики каналів обслуговування та поділу на клієнтські сегменти, банківські установи матимуть змогу розробити необхідні продукти і задовольнити попит клієнтів, що постійно

змінюється під впливом постіндустріальної та інформаційної ери.

Підхід дозволить залишатися банкам конкурентоспроможними і життєздатними на ринку та не тільки задовольнити потреби вибагливих клієнтів, а й створювати нові потреби.

Список використаної літератури

1. Офіційний веб-сайт Національного банку України [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.bank.gov.ua>.
2. Офіційний веб-сайт Державного комітету статистики України [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.ukrstat.gov.ua>.
3. Офіційний веб-сайт Bank Polski [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.pkobp.pl>.
4. Офіційний веб-сайт ВТБ24 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.vtb24.ru/personal/Pages/default.aspx>.
5. Офіційний веб-сайт UniCreditbank [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.unicredit.it/it/privati.html>.
6. Офіційний веб-сайт Bank of Queensland [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://www.boq.com.au/online_enhancedIB.htm.
7. Кінг Б. Банк 2.0 Как потребительское поведение и технологии изменят будущее финансовых услуг / Брет Кінг ; пер. с англ. М. Мацковской. – Москва : ЗАО «Олимп-Бизнес», 2012. – 512 с.



References

1. Ofitsiyniy veb-sait Natsionalnoho banku Ukrainy [Official website of the National Bank of Ukraine]. (n. d.). www.bank.gov.ua. Retrieved from <http://www.bank.gov.ua> [in Ukrainian].
2. Ofitsiyniy veb-sait Derzhavnoho komitetu statystyky Ukrainy [The official web site of the State Statistics Committee of Ukraine]. (n. d.). www.ukrstat.gov.ua. Retrieved from <http://www.ukrstat.gov.ua> [in Ukrainian].
3. Ofitsiyniy veb-sait Bank Polski [The official website of Bank Polski]. (n. d.). www.pkobp.pl. Retrieved from <http://www.pkobp.pl> [in Polandn].
4. Ofitsiyniy veb-sait VTB24 [The official website VTB24]. (n. d.). www.vtb24.ru. Retrieved from <http://www.vtb24.ru/personal/Pages/default.aspx> [in Russian].
5. Ofitsiyniy veb-sait UniCreditbank [The official website UniCreditbank]. (n. d.). www.unicredit.it. Retrieved from <http://www.unicredit.it/it/privati.html> [in Italy].
6. Ofitsiyniy veb-sait Bank of Queensland [The official website of Bank of Queensland]. (n. d.). www.boq.com.au. Retrieved from http://www.boq.com.au/online_enhancedIB.htm [in Australian].
7. King, B. (2012). Bank 2.0 Kak potrebitelskoye povedeniye i tekhnologii izmenyat budushcheye finansovykh uslug. [Bank 2.0 As consumer behavior and technology will change the future of financial services]. (M. Mac-kovskaya, Trans.). Moscow : Olimp-Bussiness [in Russian].