

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ УКРАЇНИ
«КИЇВСЬКИЙ ПОЛІТЕХНІЧНИЙ ІНСТИТУТ»

Бібік Ігор Юрійович

УДК 339.138

Управління лояльністю у банковій сфері

спеціальність 8.050108 "Маркетинг"

Автореферат

дипломної роботи на здобуття освітньо-кваліфікаційного рівня

«Магістр»

Київ – 2016

Магістерською роботою є рукопис.

Роботу виконано на кафедрі промислового маркетингу Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут» Міністерства освіти і науки України.

Науковий керівник: кандидат економічних наук, доцент, доцент
кафедри промислового маркетингу
Бажеріна Катерина Володимирівна
Національний технічний університет України
«Київський політехнічний інститут»

Галузь використання – ринок банківських послуг (ПАТ «Райффайзен Банк Аваль»)

Захист відбудеться «18» лютого 2016 року о 14⁰⁰ на засіданні ДЕК у Національному технічному університеті України «Київський політехнічний інститут» за адресою: 03056, м. Київ, пр. Перемоги, 37, корп. 1, ауд. 193-1а.

Вчений секретар
державної атестаційної комісії

кандидат економічних наук, доцент
Кубишина Надія Сергіївна

ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА РОБОТИ

Актуальність теми. Глобалізація світової економіки, функціональна ідентичність товарів різних виробників і індивідуалізація запитів споживачів знижують ефективність традиційних засобів маркетингу, заснованих на ціновій конкуренції. На зміну агресивному залученню нових споживачів вектор маркетингових стратегій змінюється в бік утримання існуючої клієнтської бази через формування споживчої лояльності.

В рамках цих змін особливої уваги потребує український ринок банківських послуг. В умовах, коли на ринку пропонується безліч однотипних продуктів, послуг та сервісів практично за однаковими цінами, формування лояльності клієнтів є одним з головних аргументів в конкурентній боротьбі.

У нових реаліях все більшої популярності набувають практики управління лояльністю споживачів, засновані на концепції управління взаємовідносинами з клієнтами. Концепція передбачає використання інформаційних технологій для збору та аналізу різномірної інформації з баз даних по клієнтам для подальшого використання з метою підвищення їх лояльності та оптимізації корпоративного управління. Низькі результати в цьому напрямку українських банків найчастіше пов'язані з відсутністю єдиного методологічного підходу, єдиного алгоритму управління споживчою лояльністю.

Значний внесок у розробку теорії і практики управління споживчою лояльністю внесли зарубіжні вчені, серед яких Д. Аакер, Д. Белл, І. Бюшкен, Т. Глов, Дж. Дей, Д. Кінер, В. Кумар, С. Лаусон, Р. Парк, Е. Сессер, Б. Харді, Р. Честнут, Дж. Шет, Дж. Якобі, а також вітчизняні дослідники, Т.І. Глушакова, М. Н. Димшиц, А.Длігач, К.В. Бажеріна, О.В. Зозульов, З.В. Куликова, І.В. Лопатинська, А.М. Макаров, І.І. Скоробогатий, С.О. Солнцев, А.В. Цисар, П.А. Черкашин, І.П. Широченська та інші. Однак, огляд наукової літератури дозволяє зробити висновок, що незважаючи на значну кількість наукових праць питання управління лояльністю є недостатньо розвиненим у банківській сфері та потребує подальшого вивчення.

Мета і завдання дослідження. Метою дослідження є визначення теоретико - методологічних засад управління та практичних рекомендацій щодо управління лояльністю у банківській сфері.

Для досягнення мети було поставлено такі завдання:

- проаналізувати сутність економічної категорії «лояльність» та визначити основні її види;
- провести аналіз існуючих методів дослідження та виміру споживчої лояльності, виявити найбільш ефективні для банківської сфери;
- дослідити процес управління лояльністю та розробити поетапну схему управління лояльністю в банківській сфері;
- проаналізувати ринок банківських послуг України
- проаналізувати діяльність ПАТ «Райффайзен Банк Аваль» на ринку банківських послуг України;
- оцінити лояльність клієнтів ПАТ «Райффайзен Банку Аваль»
- розробити пропозиції щодо комплексу маркетингу для підвищення лояльності до банку;
- визначити маркетингові заходи з впровадження розроблених пропозицій;
- провести обґрунтування економічної доцільності розроблених пропозицій.

Об'єктом дослідження є процес управління лояльністю у банківській сфері.

Предметом дослідження є теоретико-методологічні і науково-практичні засади управління споживчою лояльністю ПАТ «Райффайзен Банк Аваль» на ринку банківських послуг України.

Методологія дослідження. У роботі використаний системно-структурний аналіз (при дослідженні особливостей українського ринку банківських послуг та діяльності на ньому підприємств, метод порівняльного аналізу (при проведенні ситуаційного аналізу ПАТ «Райффайзен Банку Аваль»), методи математичної статистики та графічного зображення (при проведенні дослідження) тощо.

Інформаційною базою дослідження були діючі законодавчі та нормативні документи, що регулюють ринок банківських послуг в Україні, статистичні дані про об'єми ринку, кредитні та депозитні портфелі вітчизняних банків, а також дані

отримані під час проведення маркетингових досліджень через опитування експертів та кінцевих споживачів. Обробка даних проводилася за допомогою табличного редактору Microsoft Office Excel.

Новизна отриманих результатів. Дипломна робота магістра містить наступні елементи наукової новизни:

Удосконалено:

- Удосконалена методика оцінювання лояльності в банківській сфері шляхом визначення порогових значень індексу лояльності для кожного виду лояльності.

- Удосконалено процедуру управління лояльністю в банківській сфері, що включає постановку цілей а завдань управління лояльністю, аналіз бази даних, планування та розробку комплексу заходів з управління лояльністю, імплементацію управлінських рішень по формуванню лояльності, розрахунок ефективності та коригування процесу.

- Удосконалено структуру комунікаційних заходів управління лояльністю банку за допомогою визначення основних модулів комунікаційного процесу.

Дістали подальшого розвитку:

- Систематизація підходів до визначення поняття лояльність та уточнено сутність поняття лояльність, що враховує емоційну та поведінкову складову.

Практичне значення одержаних результатів. Отримані результати можуть бути використані компанією ПАТ «Райффайзен Банк Аваль» у вирішенні управлінської проблеми, слугувати теоретичним підґрунтям для подальших досліджень, щодо подальшого удосконалення системи управління лояльністю клієнтів та виміру її ефективності за допомогою системи моніторингу.

Публікації. Основні положення та основні результати дослідження у двох наукових тезах конференцій.

Структура і обсяг робота. Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків. Загальний обсяг роботи складає 128 сторінок; основний зміст викладений на 104 сторінках (зокрема 23 таблиці, 16 рисунків). Список використаних джерел містить 70 джерел.

ОСНОВНІ ПОЛОЖЕННЯ ДИПЛОМНОЇ РОБОТИ

У **вступі** обґрунтовано актуальність теми дипломної роботи, сформульовано мету та завдання роботи, визначено об'єкт і предмет дослідження, наукову новизну, та практичне значення одержаних результатів, зазначено структуру і публікації до роботи.

У першому розділі **«Теоретико-методологічні засади управління споживчою лояльністю до банку»** проаналізовано трактування основних понять дипломної роботи різними авторами. Консолідовано основні підходи до визначення поняття «лояльність». Розглянуто різні методи оцінювання лояльності та запропоновано схему управління лояльністю у банківській сфері.

Аналіз різних джерел показує, що до самого поняття «лояльність» існує декілька підходів. Термін «лояльність» походить від англійського слова «loyal» - вірний, відданий. Інколи автори використовують замість терміна «лояльність» слово «відданість», яке можна вважати синонімом цього поняття.

Аналізуючи погляди на визначення поняття «лояльність» було виділено два базових аспекти на яких вони ґрунтуються, а саме: поведінковий та емоційний.

Таблиця 1

Погляди на визначення поняття «лояльність»

	Автор	Визначення
Підходи на основі поведінкових характеристик	Якобі, Якоб, Честнат, Такер	Лояльність - це фактор реальної поведінки споживача (behavioral loyalty approach), яке вимірюється показниками обсягу повторних покупок, тривалості відносин з постачальником, прибутку від конкретного покупця (або сегмента покупців).
	У. Уеллс	Лояльність по відношенню до торгової марки - це «коли товар привабливий споживачам мірою, достатньою для здійснення повторної покупки».
	Дж. Росситер і Л. Персі	Лояльність «як регулярне (повторюється) придбання продукту даної марки, засноване на тривалому з нею знайомство і сприятливому до неї ставленню».
	Компанія MCKinsey	Лояльні споживачі – споживачі, які зберігають рівень покупок на колишньому рівні або збільшують його.
	Бернс	Лояльність існує у тому випадку, коли споживач неодноразово вступає у взаємодію з компанією, сприймає наявність цих взаємин, при цьому обидві сторони мають зобов'язання один перед одним, довіряють один одному і націлені на взаємовигідну співпрацю.

Продовження табл. 1

	Автор	Визначення
	Ю. Волох	Лояльність скоріш відноситься до поведінкового аспекту взаємовідносин «споживач – марка», вона базується на минулому споживчому досвіді, а «прихильність» - це психологічний феномен, який відображає стійку асоціацію з маркою та свідомістю споживача
<i>Підходи на основі відношення до бренду</i>	А.Д. Аакер	Лояльність як «міра прихильності споживача бренду». На його думку, лояльність показує, який ступінь ймовірності перемикавання споживача на інший бренд, в особливості, коли він зазнає зміни за ціновими або будь-яким іншим показником.
	Ф. Котлер	Лояльність розглядається як перевага споживача, яке формується в результаті уособлення почуттів, емоцій, думок відносно організації та послуг.
<i>Комплексні підходи</i>	Р. Фоксол	Лояльність - перевага однієї марки при кожній покупці продукту. Він зазначає, що «споживач слідує моделі повторної покупки, тому що саме ця торгова марка досить добре задовольняє його потреби, або тому що у нього формується особиста прихильність до марки». Крім цього, «дана марка надає всі очікувані вигоди, відповідає стилю життя споживача або ж її характер (образ) збігається з характером споживача».
	Ф. Райхельд	Лояльність як відданість власному джерелу цінності. Лояльний покупець не змінює джерело цінностей, тобто раз у раз купує товар або послугу, і рекомендує його своєму оточенню.
	Олівер	Лояльність - це глибока прихильність споживача надалі купувати обраний ним продукт, незважаючи на ситуаційні фактори, серед яких - маркетингові кампанії, що надають йому пробувати продукти інших постачальників.
	Гремлер і Браун	Лояльність - це ступінь, до якої споживач здійснює повторні покупки, має позитивне ставлення до постачальника і, коли виникає потреба в послугах, розглядає тільки одного (того самого) постачальника.
	Гріффін	Лояльний споживач - це споживач, який робить регулярні покупки, причому купує не тільки певний продукт, але й інші продукти та послуги оператора, має певний імунітет проти конкурентів і рекомендує продукт іншим людям.
	Хофман Я., Бутч Р.	Таким чином, лояльність до бренду – «стійка поведінкова реакція відносно певного бренду, що виникла в результаті психологічного процесу оцінки». Іншими словами, лояльність – тенденція споживача купувати бренд знову і знову, тому що споживач віддає йому перевагу над усіма іншими.

Дослідження джерел довело, що єдиного бачення щодо визначення поняття «лояльність» не існує. Проте можна виокремити дві основні складові, що формують підходи до розуміння даного терміну. Під поведінкою слід розуміти постійні (повторні) покупки на протязі тривалого часу, а під відношенням – сприятливе відношення до послуги/марки, компанії.

В результаті аналізу поглядів зарубіжних та вітчизняних вчених щодо розуміння терміну було запропоновано наступне визначення поняттю «лояльність», а саме: «*Лояльність*» – це поведінкова реакція, що виникає внаслідок максимального задоволення потреби і виражається в готовності купувати товари обраної компанії і підтримувати з нею довготривалі відносини.

На сучасному етапі для банків першочерговим завданням є не продаж продуктів і послуг, а формування життєвого простору клієнта. Лояльність є центром довірчих відносин банку та клієнта. Для формування системи управління лояльністю важливо провести сегментацію клієнтів. Проаналізувавши існуючі погляди, щодо сегментації клієнтів за показниками їх лояльності, ми обрали наступну, що найбільше підходить до банківського сектору:

1. Потенційний покупець - не усвідомлена потреба в послугі даного банку; бренд малознайомий або не сприймається як привабливий; характерно незнання реклами банку, неучасть у промо-акціях.

2. Випадковий (новий) клієнт - має разовий досвід придбання продукту / послуги, але установка на повторне звернення в банк не сформована. Клієнт чутливий до якості обслуговування і параметрів самої послуги, які формують первинні емоційні враження.

3. Клієнт - регулярно користується послугами конкретного банку, за наявності потреб у фінансових продуктах в першу чергу розглядає даний банк, але не тільки його. На цьому рівні формується емоціональна прихильність до бренду, проявляються перші ознаки самоідентифікації клієнта зі статусним суспільством.

4. Постійний клієнт - найчастіше користується послугами саме даного банку, у разі виникнення питань або додаткових потреб звертається до його співробітників за консультацією, довіряючи їх думці. У клієнта формується суб'єктивна оцінка його

персональної цінності для банку, часто супроводжується зустрічним персональним підходом в обслуговуванні.

5. Прихильник - абсолютно лояльний покупець. При високій лояльності до бренду даного банку підвищується рівень вимог до якості продукту і обслуговування в цілому.

Жоден з наведених підходів до сегментації не має чіткого інструментарію визначення ступеня лояльності клієнта до банку та оцінки кількості клієнтів, що входять до кожного сегмента. Тому, розглядаючи параметри лояльності, важливо зупинитися на методиці оцінки даного показника.

Для оцінки лояльності застосовується ряд методик, які можна розділити на «індексні» (коли використовується декілька параметрів, що заміряються) і «відносні» (простіші в застосуванні, оскільки не використовують великої кількості допоміжних параметрів).

Більшість методик мають певні недоліки та не враховують особливостей сфери банківських послуг. Таким чином, основною метою є формалізація методу визначення індексу лояльності клієнта банку (L_i), що враховує особливості та умови сучасного ринку банківських послуг. Такий метод має базуватися на підсумковому результаті сумісної дії окремих чинників, що характеризують різні ступені лояльності. Доцільно до таких чинників віднести: задоволеність клієнта послугою; показник ігнорування альтернативи; показник співпраці клієнта з банком та рівень промоутерства.

Відповідно до моделі визначення ефективності маркетингових комунікацій MLE, запропонована А. Титовим, А. Алексєєвим та А. Ліберовим, в основі якої розглядається елементна база ефектів маркетингових комунікацій як композиційних складових економетричного опису ефекту комунікацій відповідно до моделі Левиджа-Стенера визначимо перший чинник C_n – показник споживчої задоволеності i -го клієнта n -ю банківською операцією. Він описує мотиваційний ефект, також використовується для розрахунку імовірності повторної покупки і визначається за формулою:

$$C_n = \sum_{j=1}^m (W_{nj} \times E_{nj})$$

де W_{nj} – значимість j -го фактору клієнтської задоволеності n -ю операцією;

E_{nj} – оцінка поточного стану j -го фактору клієнтської задоволеності n -ю операцією; m – кількість факторів клієнтської задоволеності; $j = 1, 2, 3 \dots m$.

До факторів клієнтської задоволеності належать: ціна, якість обслуговування, сервісна якість, надійність банку, комплексність та інші.

Значення величин: «значимість фактору клієнтської задоволеності банківською операцією» та «оцінка поточного стану фактора клієнтської задоволеності операцією» можуть бути отримані у результаті проведення опитування споживачів. Величина «значимість фактору клієнтської задоволеності банківською операцією» приймає значення від 0 до 1. Більше значення цієї величини показує більш високу значимість фактору. Але сума значень за всіма факторами не повинна перевищувати 1.

Результати дослідження поточного стану фактору клієнтської задоволеності операцією також можна використати при розрахунку ступеня задоволеності певним фактором по групі клієнтів, наприклад при визначенні середньої оцінки задоволеності ціною на n -у банківську операцію серед клієнтів банку або якістю обслуговування по даній операції, що дає можливість визначити основні недоліки та своєчасно на них відреагувати.

Наступний чинник A_n – показник ігнорування i -тим клієнтом альтернативи здійснення n -ї операції в іншому банку. A_n описує ступінь ігнорування клієнтом інших банківських установ, що пропонують аналогічну послугу.

$$A_n = \frac{(R_n - Q_n)}{R_n}$$

R_n – кількість банків, доступних споживачу для здійснення n -ї операції;

Q_n – кількість інших банків, у яких споживач обслуговується з приводу n -ї операції.

A_n дорівнює 1 у випадку, коли споживач обслуговується лише в одному банку, тобто в тому, в якому проводиться дослідження.

Третій чинник, що характеризує ступінь лояльності є S_n – рівень співпраці i -го клієнта з банком по n -й операції. Показує ступінь прихильності та частоту обслуговування в даній установі з приводу конкретної послуги.

$$S_n = \frac{(M_n - N_n)}{M_n}$$

N_n – кількість звернень i -го клієнта за n -ю операцією до інших банківських установ;

M_n – загальна кількість звернень i -го клієнта за n -ю операцією у всі банки, в яких він обслуговується.

Клієнт вважається лояльним, якщо більша частина звернень по n -й операції припадає на досліджуваний банк. Значення показника S_n знаходиться у межах від 0,5 до 1. S_n дорівнює 1 у випадку, коли клієнт звертається лише до однієї установи з приводу здійснення n -ї операції.

Наступний чинник P_n – рівень промоутерства клієнта. Визначає ступінь рекомендації послуги n , що надає даний банк, іншим потенційним та існуючим клієнтам. Визначається на основі методу однієї цифри (NPS). Відповідно до результатів P_n розраховується у балах. Отже, релевантний рівень промоутерства, а отже і значення показника P_n для лояльних клієнтів знаходиться в межах від 0,8 до 1 (від 8 до 10 балів).

Інтегральний показник рівня лояльності клієнта до банку виявляється в межах функціональної залежності:

$$Li = f(C_n; A_n; S_n; P_n; z)$$

Li – індекс лояльності i -го клієнта до банку;

z – кількість операцій, якими користується клієнт в банку ($z \rightarrow \max$).

Економічна сутність запропонованого індексу лояльності полягає у тому, що він об'єднує окремі показники, які мають однакове спрямування, і наближення кожного чинника до 1 є фактором росту загального показника лояльності.

Оскільки процес взаємодії між клієнтом та банком може відбуватися з приводу значної кількості послуг, то ще одним чинником, який слід враховувати під час оцінки ступеню лояльності клієнта до установи, є кількість операцій, якими користується клієнт у певному банку, що впливає на загальний коефіцієнт лояльності. Адже, різні послуги можуть бути по різному оцінені клієнтом, як з точки зору задоволення, так і з точки зору альтернатив та рівня співпраці з банком. Відповідно до моделі соціально-психологічного стану споживача, що формується під впливом маркетингових комунікацій, клієнт, який підлягає під аналіз ступеню лояльності, вже сформував прихильність до банку і є споживачем певної кількості його послуг.

Таким чином, детермінованість елементів функціональної залежності, що утворюють інтегральний індекс лояльності клієнта дозволяє представити цей показник у вигляді:

$$Li = \frac{1}{4} \times \frac{\sum_{n=1}^Z (Cn + An + Sn + Pn)}{Z}$$

Індекс лояльності клієнта до банку знаходиться в межах від 0 до 1.

Особливості запропонованого підходу, на відміну від існуючих є такими, що даний підхід враховує дві основні складові лояльності: емоційну та поведінкову. Під поведінковою складовою розуміється певний комплекс дій клієнта, який характеризує його як лояльного та виявляється у показниках An та Sn . У випадку з лояльним клієнтом ці дві категорії є взаємопов'язані і мають значний кореляційний зв'язок, адже чим більше показник ігнорування альтернативи здійснення n -ї операції в іншому банку, тим більше значення показника співпраці з банком.

Під емоційною складовою розуміємо ставлення клієнта до конкретної операції банку та до установи в цілому та характеризується показниками Cn та Pn .

Управління лояльністю у банківській сфері представляє собою процес оцінки лояльності клієнтів та розробку комплексу дій щодо її підвищення з метою побудови довготривалих відносин з власними споживачами.

Ключовими складовими управління лояльністю є:

- клієнтська база даних (ідентифікація клієнта);
- комплекс маркетингу;
- пакет привілеїв (матеріальне і нематеріальне стимулювання потрібної поведінки клієнта);
- аналітичне ядро, що дозволяє спрогнозувати те, як клієнт поведеться завтра, а також яким чином його поведінку відобразиться на показниках бізнесу.

Для ефективного управління споживчою лояльністю необхідною умовою є наявність чіткої структури здійснення цього процесу. Розробка деталізованого процесу управління лояльністю у банківській сфері включає в себе аналіз існуючих теоретичних підходів до цього процесу та досвід вітчизняних та зарубіжних банків.

Тому на основі вивчених матеріалів був розроблений деталізований процес управління лояльністю, представлений на рис. 1.

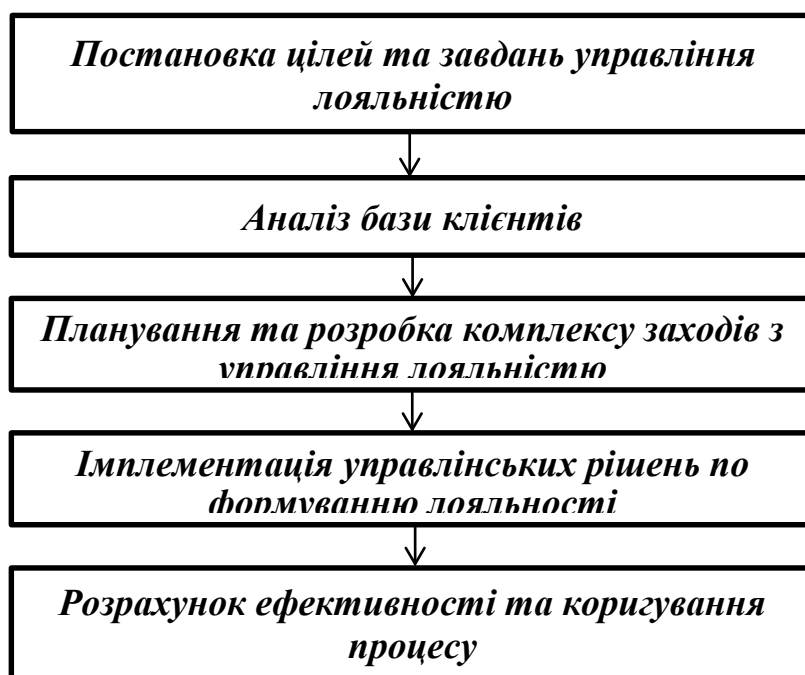


Рис. 1 Схема управління лояльністю в банку

1 етап. Постановка цілей та завдань управління лояльністю

Без правильно поставлених цілей складно написати ефективну стратегію управління лояльністю, затвердити працюючу маркетингову політику і реалізовувати маркетинговий план просування продукту.

Основними цілями управління лояльністю у банківській сфері можуть бути:

- зменшення відтоку клієнтів;
- залучення нових клієнтів;
- підвищення рівня співпраці з високодохідними групами клієнтів;
- скорочення витрат на рекламу та маркетингові дослідження;
- стимулювання активності постійних клієнтів шляхом перехресних продажів.

2 етап. Аналіз бази клієнтів

Наступним етапом є аналіз клієнтської бази банку. В рамках даного етапу за раніше наведеною методикою споживачів розподіляємо між сегментами.

До групи *«потенційний покупець»* потрапляють клієнти, які раніше не мали відносин з банком. Відповідно, показники споживчої задоволеності, ступеню ігнорування інших банків, ступеню прихильності та рівня промоутерства, а отже і індекс лояльності дорівнюють нулю.

Група *«випадковий (новий) клієнт»* представлена споживачами, що раніше щонайменше один раз обслуговувалися в нашому банку. Використовуючи дані, щодо обслуговування таких клієнтів необхідно з'ясувати, якими банківськими послугами вони користувалися і як часто. Групуючи таких клієнтів можна зрозуміти причини відмови від користування пропозиціями банку та ймовірність їх повернення у майбутньому. До цієї групи також відносяться клієнти, які в цілому задоволені якістю обслуговування та готові рекомендувати банк іншим, проте самі користуються його послугами дуже рідко, і показник ступеню прихильності та частоти обслуговування.

До сегменту *«клієнт»* відносяться споживачі показник ступеню прихильності та частоти обслуговування знаходиться на середньому рівні. До цієї групи, як правило, входить більша частина клієнтів, що є у базі банку. Такі споживачі часто користуються послугами та продуктами банку і ступінь ігнорування ними інших

банків (A_n) достатньо високий. При цьому рівень задоволеності даних клієнтів та готовність рекомендувати банк іншим може мати середні значення.

До групи «*постійні клієнти*» відносяться ті, хто систематично користується послугами банку і має позитивне до нього ставлення та високий рівень промоутерства. Частка інших банків для таких клієнтів є не значною, а показник індексу лояльності високий. Клієнти, віднесені до даного сегменту дещо рідше користуються послугами банку в порівнянні з «лояльними» і мають зауваження до роботи.

На основі аналізу граничних меж кожного показника інтегрального індексу лояльності клієнта визначено, що до групи «*абсолютно лояльних*» можна віднести клієнтів, індекс лояльності яких приближений до 1, що є свідченням того, що ступінь обслуговування клієнта в даному банку вищий ніж ступінь обслуговування в усіх інших банківських установах, клієнт має високий рівень задоволення послугами, та промоутерства.

3 етап. Планування й розробка комплексу заходів з управління лояльністю

На даному етапі основним завданням є формування цілей та комплексу маркетингу для кожної з раніше виділених груп споживачів (табл. 1.3), а також аналіз витрат для їх реалізації.

Метою даного етапу є з'ясувати на підвищення якого показника лояльності направлена робота з кожним сегментом і за допомогою чого це можна реалізувати. Це найважливіший етап управління лояльністю, що дозволяє зрозуміти, як слід розміщувати обмежені ресурси підприємства для максимізації лояльності.

Після того як завдання для кожної групи клієнтів визначені формуються індивідуальні пропозиції для кожного клієнта. При цьому комплекс маркетингових комунікацій та продукт, що пропонується клієнтам в рамках одного сегмента є подібним. Але пропозиція не має бути стандартизованою для кожного клієнта, що входить до відповідного сегменту. Спираючись на основні заходи управління лояльністю для кожної групи необхідно адаптувати пропозицію під окремого індивіда, беручи до уваги дані його ринкової поведінки та попередній досвід відносин з банком.

4 етап. Імплементація управлінських рішень по формуванню лояльності

Етап імплементації вимагає проведення широкого комплексу заходів організаційного характеру, спрямованого на безпосередню реалізацію процесу управління лояльністю.

В області зміни бізнес-процесів необхідним є впровадження внутрішньокорпоративного алгоритму роботи з клієнтською базою. Для успішного впровадження пропонованого комплексу не виключені зміни в організаційній структурі компанії. У процесі інтеграції програми управління лояльністю клієнтів в структуру компанії важливо вибудувати відносини між підрозділами компанії і персоналом, які реалізують дані дії, що ґрунтуються на співпрацю і підтримку, а керівництво зобов'язане переконатися, що обидві сторони розуміють, що вони намагаються досягти однієї мети і сприяють у цьому один одному.

Особливе значення має відповідність технічного забезпечення банку поставленим завданням. Для ефективного управління лояльністю необхідно наладити процес збору та аналізу даних мінімізуючи людський фактор. Для вчасного реагування на зміни важлива автоматизація процесу підтримки відносин з клієнтами. Допомогти в цьому можуть сучасні рішення у галузі CRM-систем.

5 етап. Розрахунок ефективності та коригування процесу

Процес управління лояльністю вимагає постійного моніторингу того, наскільки одержувані результати відповідають поставленим цілям. У процес повинні бути залучені і споживачі, чий ступінь задоволеності якістю товарів необхідно постійно відслідковувати. При виявленні негативних моментів потрібно приймати оперативні заходи щодо їх усунення. У ідеалі треба прагнути до формування такої пропозиції, яке навіть в чомусь перевершувало б їх очікування.

У другому розділі **«Аналіз маркетингової діяльності ПАТ «Райффайзен Банк Аваль»** подається аналіз маркетингового середовища компанії, а також процес розробки і реалізації маркетингової дослідження відповідно до виявленої проблематики.

Публічне акціонерне товариство «Райффайзен Банк Аваль» (скорочена назва — АТ «Райффайзен Банк Аваль») зареєстровано 27 березня 1992 року (до 25 вересня

2006 року — Акціонерний поштово-пенсійний банк «Аваль»). Із жовтня 2005 року банк став частиною банківської групи Райффайзен Інтернаціональ Банк-Холдинг АГ, Австрія (із жовтня 2010 р. — Райффайзен Банк Інтернаціональ АГ). Станом на 1 січня 2016 року група володіє 67,18% акцій банку.

Райффайзен Банк Аваль протягом років продовжує займати лідируючі позицію за розміром активів серед українських банків. Широкий перелік стандартних та новітніх банківських послуг надаються клієнтам банку через загальнонаціональну мережу, до якої станом на 31 грудня 2015 року входили 671 структурні підрозділи, розташованих у великих містах, обласних та районних центрах у всіх регіонах України.

На ринку банківських послуг України існує монополістична конкуренція. При цьому ринкова сила гравців значно відрізняється. Характерними для даного ринку є високі вхідні бар'єри, що пов'язано з жорстким регулюванням з боку НБУ та значним рівнем інвестицій необхідних для виходу на ринок.

На українському банківському ринку продовжує домінувати ПриватБанк з часткою активів близько 17%, значно випереджаючи державний Укресімбанк. У десятці найбільших переважають банки з іноземним капіталом. Всі ключові гравці банківського ринку, крім Укресімбанку, є універсальними банками з розвиненими корпоративними та роздрібними сегментами. Після виведення з ринку неплатоспроможних банків, в основному дрібних гравців, концентрація по системі збільшилася.

Сумарне значення активів десятки найбільших банків України дорівнює майже двом третинам від загального обсягу активів української банківської системи. Станом на початок 2016 року тенденція до збільшення частки активів Топ-10 банків у загальній структурі зберігається.

На основі аналізу депозитних та кредитних портфелів банків було побудовано карту стратегічних груп конкурентів:

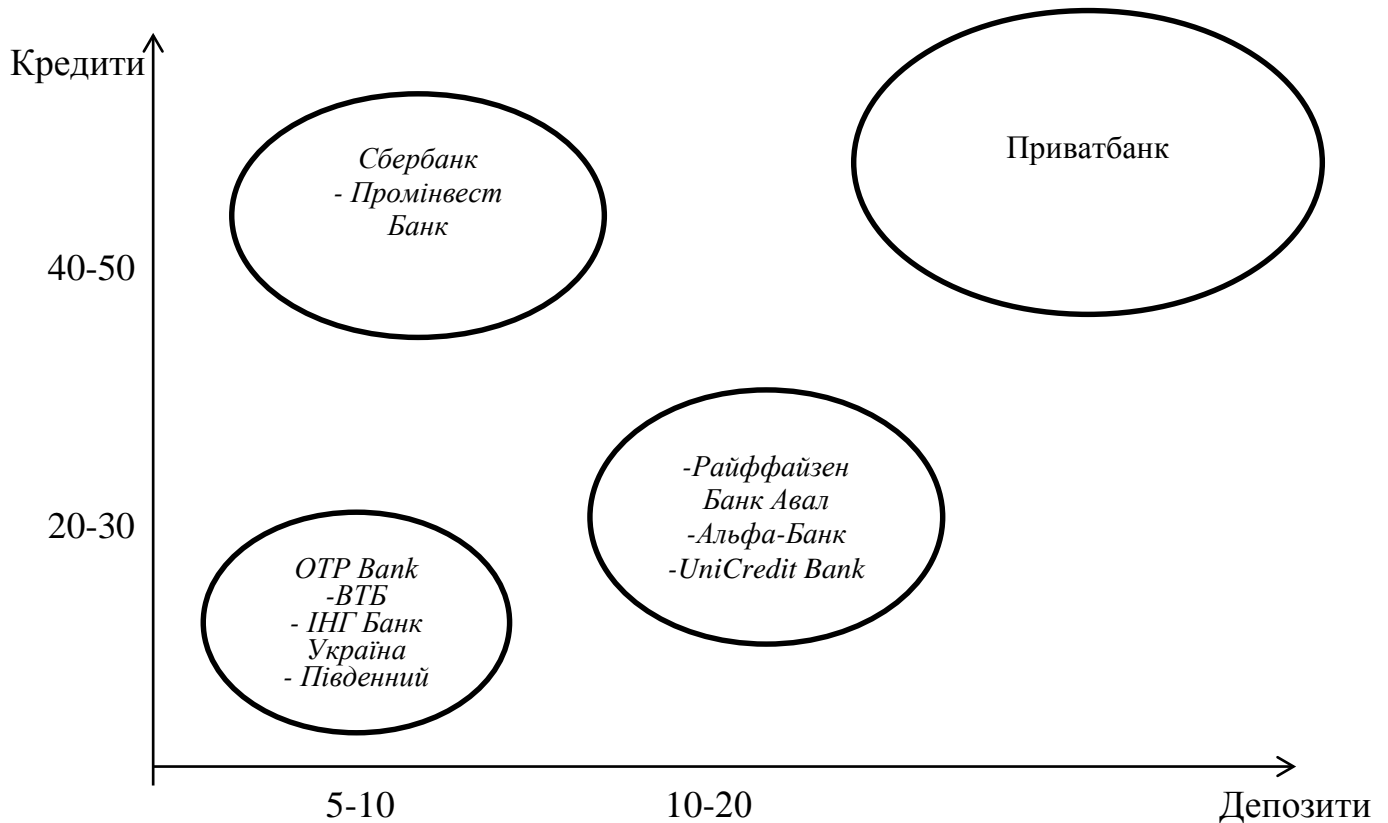


Рис.2 Карта стратегічних груп конкурентів

Проаналізувавши можливості та загрози слід відзначити, що на даному етапі діяльність фінансової сфери України значно обмежена у зв'язку з нестабільною економічною ситуацією у країні і жорстко контролюється з боку Національного Банку України. При цьому слід відзначити, що подібні процеси є як загрозою так і можливістю для Райффайзен Банку Аваль. Високий рейтинг надійності та фінансова стабільність дозволяють залучати нових клієнтів менш надійних банків.

Проте активна діяльність найбільших конкурентів є серйозною загрозою для банку, тому для запобігання відтоку клієнтів необхідно впроваджувати заходи для їх утримання.

Слід зазначити, що якість роботи з приватними особами знаходиться на невисокому рівні. Значною мірою це пов'язано з великою кількістю клієнтів у базі даних і відсутності ефективних програмних рішень для їх обробки. Згідно з результатами аудиту Райффайзен Інтернаціональ було відзначено, що розвиток менеджменту відносин з клієнтами має позитивні тенденції (рис. 3)

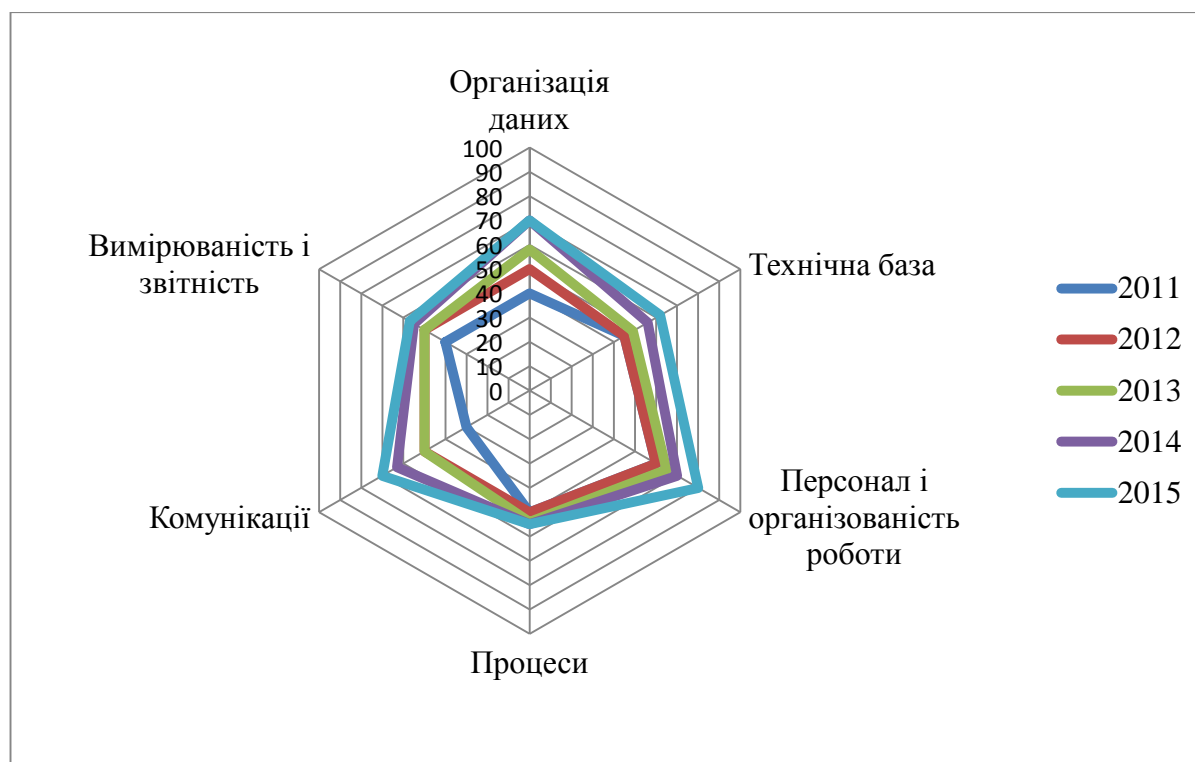


Рис. 3 Оцінка стану розвитку менеджменту відносин з клієнтами

Найбільші проблеми в управлінні відносинами з приватними клієнтами у Райффайзен Банк Аваль пов'язані в першу чергу з недосконалістю інфраструктури та інструментів аналізу даних, процесами побудови відносин і кампаніями направленіми на споживача, також вимірюваність результатів і відповідно формування аналітичної звітності.

Згідно з дослідженнями кількість активних клієнтів Райффайзен Банку Аваль за 2015 рік зменшилась на 3,61%. Негативна динаміка кількості активних клієнтів банку обумовлює необхідність визначення показників лояльності клієнтів. Для цього була застосована методика, запропонована у першому розділі.

Після обробки даних дослідження усі респонденти були розподілені між сегментами. Для кожного сегменту вираховувались середні значення показників споживчої задоволеності клієнта, ступеню ігнорування інших банків, ступеню прихильності та частоти обслуговування в Райффайзен Банку Аваль, рівня промоутерства та індексу лояльності клієнта. Споживачі були розподілені між сегментами згідно з рівнем показника індекс лояльності, визначеним раніше експертним методом.

Середні значення отримані в результаті дослідження індексу лояльності клієнтів були наступними (рис. 4)

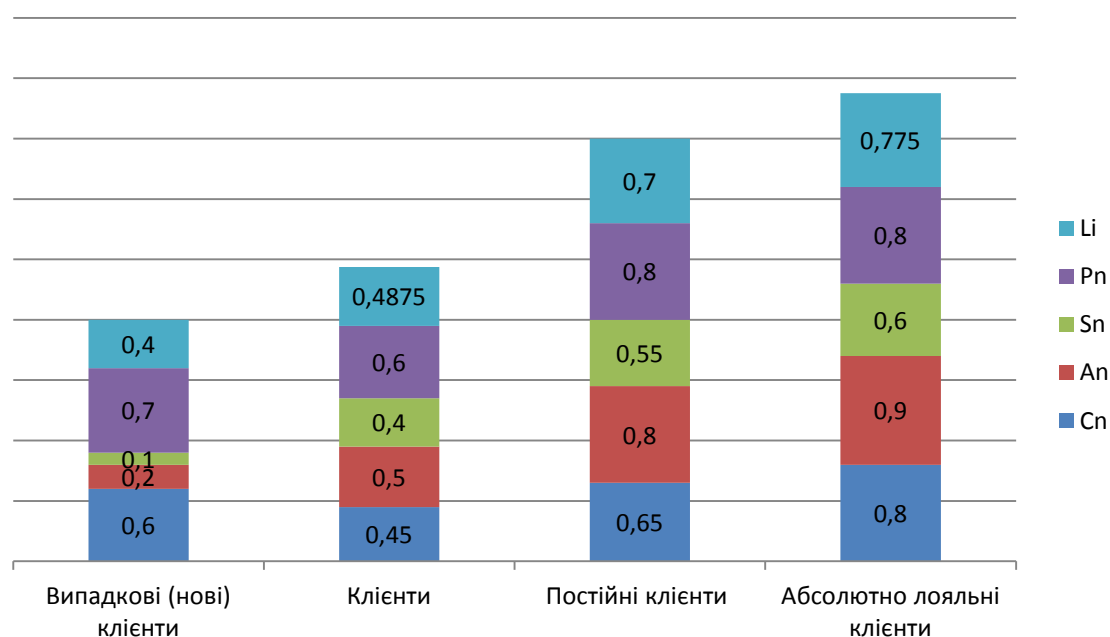


Рис. 4 Показники індексу лояльності для сегментів Райффайзен Банку Аваль

У результаті дослідження було з'ясовано, що показники емоційної лояльності споживачів сегменту «Клієнт» до банку нижчі ніж у «нових клієнтів». Це свідчить про невисоку ефективність роботи з клієнтами всередині банку і може бути причиною значного відтоку споживачів.

У третьому розділі «Розробка рекомендацій щодо підвищення ефективності маркетингової діяльності підприємства» були запропоновані маркетингові управлінські рішення щодо зменшення відтоку клієнтів та управління лояльністю.

Визначено, що важливою частиною моделювання довготривалих відносин клієнта у Райффайзен Банку Аваль є розробка комплексу заходів, що супроводжуватимуть споживачів на кожному з етапів його користування послугами обраної фінансової установи. Для цього необхідно приймати заходи щодо управління життєвим циклом клієнта.

Управління життєвим циклом клієнта – це управління активністю направлене на споживача, що базується на подовженні співпраці та максимізації банківського прибутку. Життєвий цикл клієнта банку виглядає наступним чином (рис. 5).

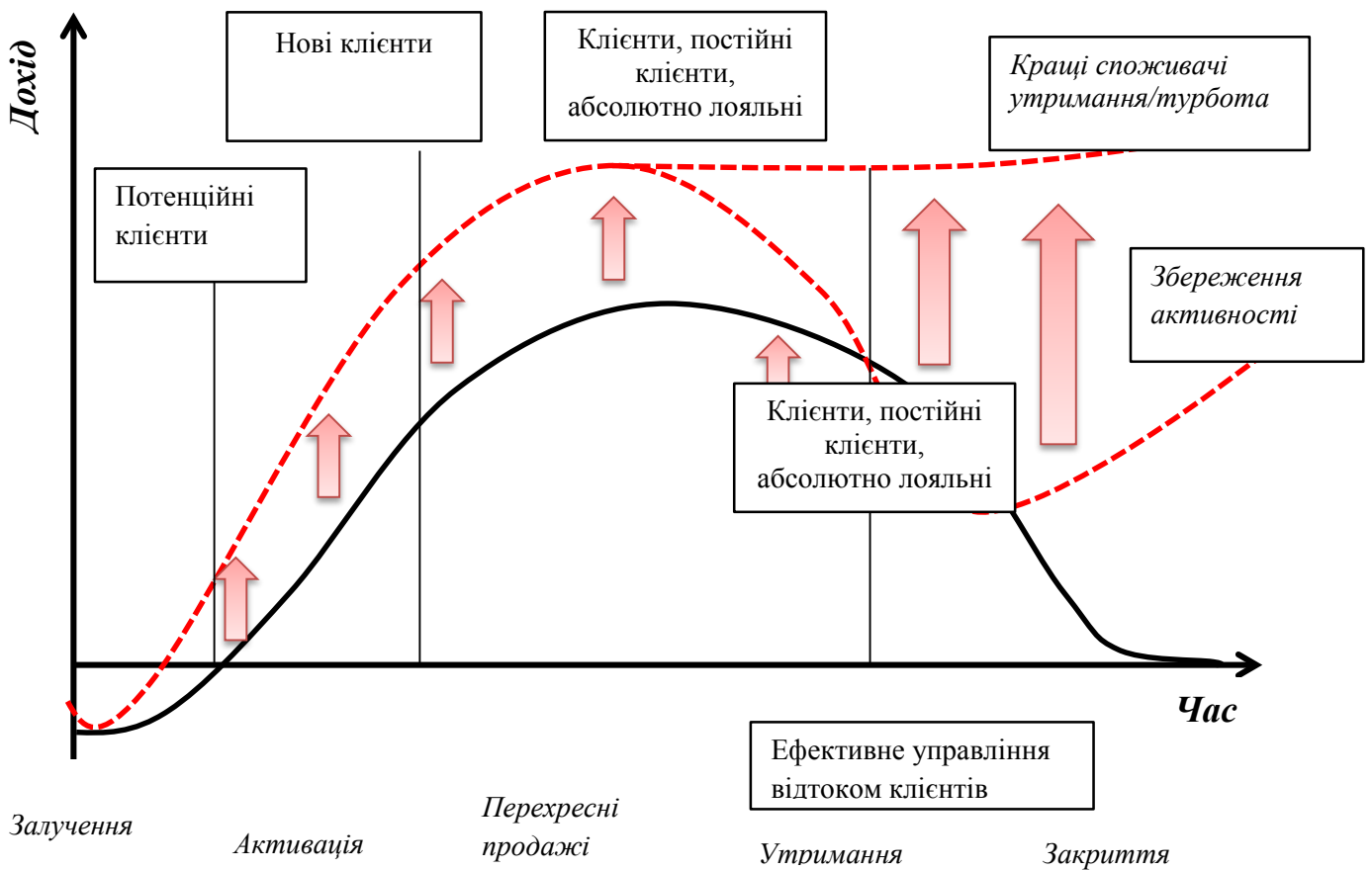


Рис. 5 Управління життєвим циклом клієнта

[Джерело: розробка автора]

На етапі залучення головною метою Райффайзен Банку Аваль було визначено розширення бази приватних клієнтів. Ключовими напрямками залучення виділено наступні: зарплатні проекти проблемних банків, перехресні продажі для корпоративних клієнтів, а також малого та середнього бізнесу, залучення пенсіонерів, бази даних партнерів, залучення преміальних клієнтів шляхом спеціальних пропозицій для топ-менеджерів корпоративного та середнього і малого бізнесу, рекламні кампанії для приватних осіб.

На етапі активації банк працює зі споживачами, що представляють сегмент «випадковий (новий) клієнт». Основною метою банку по відношенню до даного сегменту є їх збереження та формування повноцінних відносин банк-клієнт.

«Нові клієнти», що приймають пропозиції банку переходять до групи споживачів *«клієнти»*. Даний сегмент приватних споживачів є найбільш чисельним та одним з найбільш важливих. Головним завданням банку у відносинах за даними клієнтами є підвищення задоволеності клієнтів з метою перехресних продажів. Комплекс заходів по збільшенню кількості таких клієнтів та підвищенню їх емоційної та поведінкової лояльності реалізується на етапі життєвого циклу «перехресні продажі».

Споживачі, що після використання окремих банківських продуктів продовжують користуватися послугами Райффайзен Банку Аваль і залишаються задоволені якістю послуг входять до групи *«прихильні клієнти»*.

Для утримання даного сегменту та підвищення рівня їх лояльності особливо важливими є пропозиції додаткових послуг, що супроводжують основний продукт. Цінова чутливість таких клієнтів значно зменшується, тому окремі бонуси та акції формують в першу чергу емоційну прив'язаність. За постійними клієнтами важливо закріпити менеджера, що буде в курсі потреб та продуктів свого клієнта, що значно підвищить швидкість та комфорт обслуговування.

Стеження за рівнем задоволеності «прихильних клієнтів» та його підвищення дозволяє зробити його *«лояльним клієнтом»*. Саме збільшення кількості лояльних клієнтів є ціллю управління лояльністю в банку. Такі клієнти є найбільш відкритими для спілкування з банком, тому інформація щодо їх ринкової поведінки та факторів задоволеності є найбільш доступною і відповідно процес побудови відносин між клієнтом і банком найпростіший.

Для більш ефективної співпраці з клієнтами доцільним є здійснення переходу від стратегії цільового до інтегрованого маркетингу.

В процесі реалізації даної стратегії для банку важливо підтримувати постійні, але не набридливі відносини з клієнтами. Це дозволить підвищити залученість та задоволеність клієнта. Основна складність реалізації даної стратегії полягає в тому, що банку необхідно максимально швидко реагувати на потреби, що виникають у клієнта і пропонувати саме той продукт, який йому потрібен.

Це вимагає вдосконалення процесу управління відносинами з клієнтами згідно з поставленими завданнями. Таким чином, увесь процес від підготовки пропозицій до контакту з клієнтом має включати в себе наступні модулі (рис. 6).

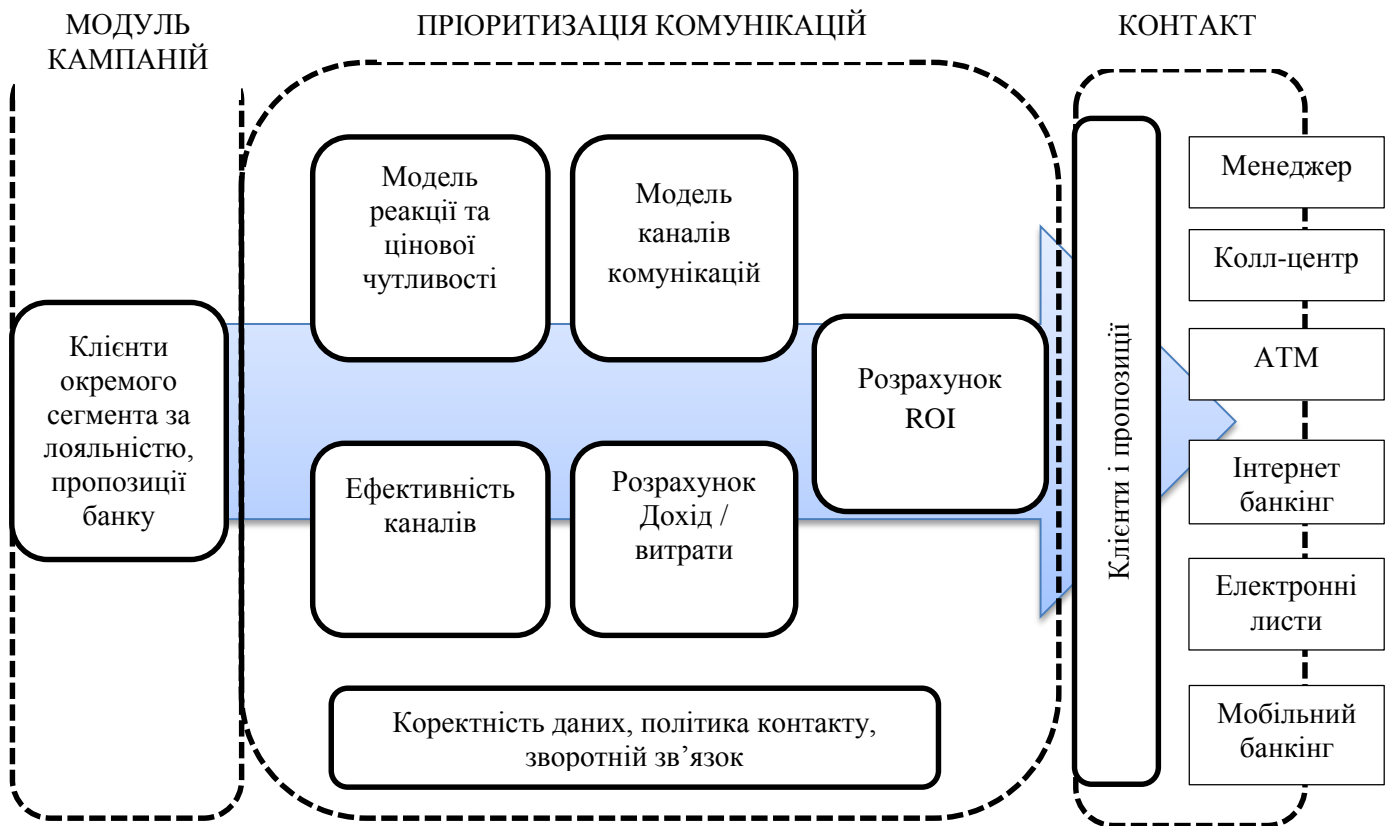


Рис.6 Визначення структури комунікаційних заходів в управлінні лояльністю
[Джерело: розробка автора]

1. Модуль кампаній. Згідно з критеріями відсічення клієнтів, важливою частиною яких є ризик-критерії, розраховуються усі можливі пропозиції для клієнта.
2. Пріоритизація комунікацій. Підлаштування усіх комунікаційних активностей індивідуально під кожного клієнта. Визначення оптимального часу та каналів комунікації.

3. Контакт. Безпосереднє донесення інформації про пропозицію до клієнта.

Івенти – вид продажних кампаній банку, що ґрунтуючись на транзакційних активностях клієнта готують пропозиції по перехресним продажам, що найбільш цікаві споживачу в конкретний момент часу. Даний напрям швидко набирає популярність, оскільки не вимагає значних витрат та має вищий показник продажів порівняно з традиційними кампаніями.

Аналіз рентабельності показав, що витрати є досить ефективними і забезпечують високу норму прибутку. Визначено, що період окупності запропонованих заходів становитиме 3,5 місяці. Показник економічного ефекту склав 3,54 тобто кожна інвестована гривня принесе 3,54 грн. прибутку.

ВИСНОВКИ

В ході дослідження було проаналізовано поняття «лояльність», наведені основні підходи їх визначення. Висвітлені судження науковців були зведені до думки, що склалася стійка класифікація виходячи з внутрішньої структури поняття.

Отримано наступні результати:

1. Проаналізовані основні підходи до визначення поняття «лояльність», серед яких було виділено: підхід на основі поведінкових характеристик, підходи на основі відношення до бренду так комплексний підхід. З урахуванням розглянутих визначень різних авторів було запропоноване власне визначення, яке базується на маркетинговому підході і згідно з яким «лояльність» – це поведінкова реакція, що виникає внаслідок максимального задоволення потреби і виражається в готовності купувати товари обраної компанії і підтримувати з нею довготривалі відносини.

2. Дослідження сегментації за типами лояльності клієнта та виокремлено ту, що є найбільш підходящою до банківської сфери. Проаналізовано методики оцінки лояльності в результаті чого був запропонований найбільш доцільний метод виміру індексів лояльності. Було запропоновано поєднати обрану сегментацію та методику оцінки лояльності задля оцінки показників лояльності та кількості клієнтів для кожного з них.

3. На основі аналізу теоретико-методологічних і науково-практичних напрацювань було розроблено поетапну схему управління лояльністю клієнта у банківській сфері і описано кожен з її етапів.

4. Проведений аналіз ринку банківських послуг України та визначені його основні особливості та тенденції розвитку. Був проведений аналіз діяльності банків у даній сфері, розглянуті фактори маркетингового середовища, що впливають на діяльність ПАТ «Райффайзен Банку Аваль».

5. На основі аналізу діяльності ПАТ «Райффайзен Банку Аваль» на

українському ринку банківських послуг було виділено сильні та слабкі сторони компанії і виокремлено ринкові можливості та загрози пов'язані з цим.

6. За допомогою маркетингового дослідження була проведена оцінка лояльності споживачів Райффайзен Банку Аваль. Отримано основні значення показників лояльності для різних груп клієнтів. Визначено, що показники емоційної лояльності у нових клієнтів банку в середньому вищі ніж у клієнтів, що вже користуються послугами банку протягом певного часу. Для з'ясування причин було проведено опитування споживачів, що дало можливість зрозуміти основні причини незадоволення.

7. Було розроблено пропозиції щодо заходів комплексу маркетингу для кожного з сегментів клієнтів ПАТ «Райффайзен Банк Аваль». Запропоновано будувати відносини зі споживачами опираючись на життєвий цикл клієнта у банку і відповідно підлаштовуючи пропозиції індивідуально під кожного.

8. Запропоновано основні напрями впровадження заходів з удосконалення системи управління лояльністю ПАТ «Райффайзен Банк Аваль». Рекомендації надавались з урахуванням маркетингової, менеджментової та технічної складової реалізації.

9. Для оцінки перспективності запропонованих заходів було надано економічне обґрунтування, визначений термін окупності та рівень прибутковості. В результаті було доведено ефективність запропонованих заходів для підвищення лояльності клієнтів і доцільним впровадження даних заходів з точки зору рентабельності.

Публікації. Окремі методологічні аспекти роботи розглядалися у наукових публікаціях:

Бібік І.Ю. Принципи формування програм лояльності на ринку роздрібною торгівлі України /І.Ю. Бібік// Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції (Львів, 4-5 липня 2014 року) / ГО «Львівська економічна фундація». - Львів: ЛЕФ, 2014.

Бібік І.Ю. Методичні підходи до визначення маркетингу відносин /І.Ю. Бібік//

Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції - Дніпропетровськ: Перспектива, 2014.

АНОТАЦІЯ

Бібік І.Ю. «Управління лояльністю у банківській сфері»

Магістерська робота на здобуття освітньо-кваліфікаційного рівня «Магістр» за спеціальністю 8.03050701 – Маркетинг. – Національний технічний університет України «Київський політехнічний інститут», Київ, 2016.

Метою роботи є визначення засад управління лояльністю на ринку банківських послуг України, розробка науково – практичних рекомендацій до системи управління лояльністю ПАТ «Райффайзен Банк Аваль».

В роботі були розглянуті теоретико-методичні та практичні підходи до визначення поняття «лояльність», систематизовано існуючі підходи до оцінки лояльності та запропоновано удосконалений підхід до оцінювання лояльності споживачів у банківській сфері. Розроблено схему етапів управління лояльністю. Для оцінки існуючих показників лояльності було проведено маркетингове дослідження. В результаті дослідження було запропоновано висновки та рекомендації щодо розробки системи управління відносин з клієнтами. Було конкретизовано елементи комплексу маркетингу для різних сегментів в залежності від етапу життєвого циклу клієнта.

Ключові слова: лояльність, прихильність, управління лояльністю, індекс лояльності, клієнт.

SUMMARY

Bibik Ihor "Loyalty management in banking industry"

Master's thesis for obtaining the educational qualification of "Master" in the specialty 8.03050701 - Marketing. - National Technical University of Ukraine "Kyiv Polytechnic Institute", Kyiv, 2016.

The aim is to determine the principles of loyalty management in the banking market of Ukraine, development of scientific and practical recommendations to loyalty management of "Raiffeisen Bank Aval".

The paper examined the theoretical, methodological and practical approaches to the definition of "loyalty" systematized existing approaches to evaluating the proposed loyalty and improved approach to evaluating customer loyalty in banking. The scheme stages loyalty management. To assess the performance of existing loyalty marketing research was conducted. As a result of research was proposed conclusions and recommendations for developing a system of customer relationship management. It specifies the elements of the marketing mix for different segments depending on the stage of the customer lifecycle.

Keywords: loyalty, commitment, loyalty management, loyalty index, customer.