



Віктор ГОЛУБ

## **СТРАТЕГІЯ БАНКУ ЩОДО УПРАВЛІННЯ КАНАЛАМИ ЗБУТУ НА РОЗДРІБНОМУ РИНКУ**

*Розглянуто питання розробки стратегії банку на роздрібному ринку щодо управління каналами збуту. Визначено основні завдання стратегії управління каналами збуту банківських продуктів на роздрібному ринку, обґрунтовано критерії вибору каналів збуту, доведено доцільність інтеграції системи каналів збуту.*

*Questions of development of strategy of bank in the retail market concerning management of trade channels are considered. The basic tasks of strategy of management by trade channels of bank products in the retail market are determined, criteria of a choice of system of trade channels are substantiated, the expediency of integration of system of trade channels is proved.*

Управління каналами збуту банку на роздрібному ринку потребує ідентифікації його основних складових, обґрунтування вибору найбільш прийнятних каналів збуту, а також умов побудови системи каналів і заходів щодо забезпечення їх надійного функціонування.

Доречно зауважити, що сутнісне розуміння підходів до визначення стратегічних векторів управління каналами збуту базується на теоретичних дослідженнях багатьох закордонних і вітчизняних науковців: А. Беззуби, З. Васильченко, Р. Вінера, Ю. Вітта, О. Кириченка, Е. Кофлана, Д. Лемана, Л. Романенко, Г. Стюарта, Л. Штерна та інших.

Зокрема, Г. Стюарт та Ю. Вітт зосереджують увагу майже виключно на організації діяльності керівників відділів збуту, розглядаючи питання мотивацій, стилю, стандартів роботи, підбору кадрів тощо [1; 2].

Фундаментальна праця американських науковців Л. Штерна, А. Ель-Ансарі, Е. Кофлана містить положення щодо розробки плану формування каналів з урахуванням існуючої практики збуту та перспектив використання існуючих каналів, а також вимог споживачів. При розгляді питань управління каналами автори акцентують увагу на визначенні стратегії та організації, а також ресурсному забезпеченні каналів тощо. Значна увага приділена проблемам, що пов'язані з управлінням персоналом. Однак, в цілому це дослідження стосується каналів, як "найміцніших організацій, для яких характерним є різниця цілей і позицій учасників", тобто повністю самостійних суб'єктів господарювання [3, 315–373].

Д. Леман і Р. Вінер також розглядають окремо збут і управління його каналами

[4, 501]. На нашу думку, такий підхід пояснюється тим, що збутову діяльність забезпечують організації, стратегія яких відрізняється від стратегії виробника. Водночас банки, як правило, не передають функцію збуту іншим суб'єктам ринку, а здійснюють його самостійно. Фахівці з банківської справи розглядають збут в контексті загального менеджменту, з орієнтацією на персонал, його функції та ін. [5, 453], або як організацію продажу банківських послуг [6].

Таким чином, можна зробити висновок, що підходи до управління каналами збуту достатньо добре вивчені сучасними дослідниками. При цьому слід зазначити, що питанням управління каналами збуту на роздрібному ринку в сучасній літературі приділена недостатня увага. Отже, потребує подальшого дослідження визначення основних складових комплексного управління каналами збуту саме на роздрібному ринку.

Стратегію управління каналами збуту на роздрібному ринку доречно тлумачити як систему напрямів щодо оптимізації та координації їхнього розвитку, завдяки чому забезпечується задоволення попиту населення на банківські продукти й супутні їм послуги. Слід зауважити, що стратегія діяльності банку на роздрібному ринку є складовою його загальної стратегії й тому специфічна для кожного банку. Одні банки можуть дотримуватися стратегії виходу на роздрібний ринок, інші – утримання позиції на цьому ринку або поширення присутності на ньому. Вибір стратегії банку залежить від стану конкурентного середовища, рівня стабільності, конкурентних переваг, поглядів топ-менеджерів на перспективи розвитку тощо.

Для банків України характерна велика розбіжність в опануванні роздрібним ринком. Перші 10 найбільших банків (за класифікацією НБУ) контролюють біль-

шу частину ринку: близько 60% кредитів, наданих населенню та майже 70% – депозитів населення. Фактично є чотири лідери роздрібного ринку – “Приватбанк”, “Райффайзен Банк Аваль”, “Ощадбанк” і “Промінвестбанк”, кошти населення в зобов'язаннях яких складають 40–70%, в інших банках цієї групи – 20–30%. Три останні групи банків (за класифікацією НБУ) поділяють, відповідно, 40% і 30% ринку. Із другої групи помітно виділяються “Правексбанк” і банк “Фінанси та кредит”, які конкурують з банками першої групи в обслуговуванні населення. При цьому в деяких малих банках питома вага коштів населення в зобов'язаннях складає лише 2–5% (розраховано за даними НБУ) [7].

Якщо діяльність на роздрібному ринку є пріоритетною для банку, як наприклад, Ощадбанку, то його стратегія збуту полягатиме в диверсифікації банківських продуктів, а також освоєнні дистанційних каналів й оновленні переліку послуг. Політика банків на оптовому і роздрібному ринках може відрізнитися. Якщо банк успішно функціонує на оптовому ринку, то роздрібний ринок для нього може бути допоміжним до моменту зміни ринкової ситуації. Якщо існує імовірність втрати банком конкурентних переваг на оптовому ринку, то він розвиватиме присутність на роздрібному ринку в напрямку активного залучення нових клієнтів.

Отже, банки можуть дотримуватися таких стратегій збутової діяльності на роздрібному ринку:

1. Стабільної присутності на ринку.
2. Активного розвитку діяльності на ринку.
3. Опанування ринком.

Спрощений підхід до прийняття управлінського рішення щодо встановлення пріоритетів розвитку окремих каналів збуту банківських продуктів полягає у

підтримці найбільш прибуткових каналів. Це означає, що чим більш доходним є даний канал збуту, тим більше він отримує ресурсів, заохочень тощо. Така політика цілком відповідає меті існування банку як підприємницької структури.

За даними аналітиків компанії Glendalesystems, розрив у витратах на різні канали збуту банківських продуктів є суттєвим і зростає на користь електронних каналів, наприклад, у загальних витратах банків витрати на утримання філії складають 58%, д підтримку контакт-центрів та Інтернету, відповідно, 1,1 і 0,2% [9].

Хоча таке твердження не завжди є справедливим. По-перше, орієнтація лише на прибуткові канали може призвести до звуження економічних, територіальних, часових складових задоволення попиту населення на банківські продукти. По-друге, пріоритетна підтримка лише прибуткових каналів призводить до виникнення конфліктів між каналами збуту, що негативно впливає на збутову діяльність банку в цілому. До того ж, слід враховувати проблемність визначення бюджету саме для роздрібних каналів збуту, оскільки у більшості вітчизняних банків вони не відокремлюються від оптових.

Одним з ефективних напрямів стратегії управління каналами збуту на роздрібному ринку є забезпечення їх інтеграції. Слід звернути увагу на те, що банківська спільнота в усьому світі нарощує інвестиції в координований розвиток всіх каналів збуту заради випередження конкурентів. Наприклад, майже 75% роздрібних банків у США планували зосередитися на інтеграції багатьох каналів у 2003–2005 роках з очікуванням завершення цих програм у 2007 році.

Стратегія інтеграції, на нашу думку, має включати такі тактичні рішення:

- вибір варіантів інтеграції каналів та їхньої структури;

- стандартизація продуктів і послуг;
- уніфікація різних форм документів та зведення інформації в єдину базу даних;
- автоматизація банківських технологій і впровадження програмних продуктів для управління системою збуту;
- розвиток системи комунікацій для здійснення операцій в режимі реального часу по всіх каналах.

У банках, враховуючи спрямування їхньої стратегії, можна виокремити три можливих варіанти інтеграції каналів збуту залежно від того, якому з них відводиться основна роль, тобто навколо:

- стаціонарних каналів прямого контакту;
- пересувних каналів і агентств;
- електронних каналів.

Міжнародний та український досвід доводить доцільність інтеграції для вітчизняних банків навколо стаціонарних каналів прямого контакту (філійної мережі, або/і мережі відділень, а також представництв).

Стратегія інтеграції навколо стаціонарних каналів прямого контакту означає наступне:

- формування багатоканального обслуговування всіх клієнтів;
- спрямування процесів на краще обслуговування клієнтів та персоналізацію каналів збуту;
- оптимальне поєднання традиційного обслуговування клієнтів із їхнім самообслуговуванням;
- реалізація переваг автоматизованої системи збору, обробки, передавання й використання інформації;
- суттєве підвищення рівня виконання функцій спеціалістами фронт-офісу, маркетологами, менеджерами, а також працівниками інших підрозділів.

При цьому слід враховувати, що вибір базового типу каналу здійснювати-

меться з урахуванням його значущості в забезпеченні територіальної присутності банку. Доречно зауважити, що філії є найбільш "дорогими" каналами збуту. Канали прямого контакту мають органічно доповнюватися мережею банкоматів, контакт-центрів, Інтернет-кіосків тощо, які можуть успішно працювати як у приміщенні філії (відділення, представництва), так і за його межами. Такий підхід дозволить банку максимально розширити сферу обслуговування клієнтів основного каналу при економії витрат.

У розвинених країнах дістали суттєвого розвитку канали дистанційного обслуговування. Однак в Україні ці канали не набули такого масштабного поширення як за кордоном. Клієнти обирають електронні канали лише як допоміжні, наприклад, у порівнянні зі стаціонарними каналами прямого обслуговування. Проте доцільно орієнтувати малі, й можливо середні банки на інтеграцію саме навколо дистанційних каналів (насамперед, для тієї категорії населення, рівень доходів якої дозволяє користуватися ними). При цьому доречно зважати на відносну "дешевизну" цих каналів для банків та їхню перспективність. Такий підхід дозволить банкам зайняти вигідні позиції на роздрібному ринку. Комбіноване формування каналів збуту надає змогу комплексно управляти регіональною мережею, досягати оптимізації витрат на їх утримання.

При виборі стратегії інтеграції банки мають враховувати особливості контингенту населення, який обслуговується. Доцільно проаналізувати структуру клієнтів за трьома групами: працюючі, студенти, пенсіонери. У перших двох групах клієнти, як правило, мають доступ до комп'ютерної техніки (друга група практично на 100%), але приблизно 80% осіб першої групи й 40% другої (за нашим опитуванням у місті Києві) не

користуються нею вдома. Працююче населення і студенти широко користуються мобільним зв'язком, а також банкоматами. Значна частка пенсіонерів не користується комп'ютерами й, більше того, відносяться до них негативно, їх приваблюють прямі контакти зі співробітниками банку. Вони користуються мобільним зв'язком переважно в межах родинного спілкування. Однак, ця група клієнтів звикла до переваг банкоматів. В інших регіонах опанування електронної техніки домогосподарствами знаходиться на незадовільному рівні, що обумовлено ступенем їх економічного розвитку. Теж саме стосується IP-телефонії та банкоматів (які мало розповсюджені в слаборозвинених регіонах внаслідок недостатньої присутності банківських установ).

Клієнт може розпочати трансакцію у контакт-центрі та завершити її у філії. Вся інформація, що необхідна для проведення операції, має бути доступною у точці взаємодії клієнта з банком, щоб не вимагати повторного запиту даних. Інтеграція ліквідує цей недолік й спростить обслуговування при переході клієнта від одного каналу до іншого.

При виборі стратегії формування каналів збуту банки мають орієнтуватися на принцип конкурентних переваг. Перш за все канали мають бути проаналізовані в територіальному зрізі, що надасть банкам змогу обґрунтувати доцільність їх присутності на тому чи іншому регіональному ринку.

Слід звернути увагу, що ані теоретичні дослідження, ані регуляторні положення НБУ майже не торкаються питань забезпечення умов рівного доступу населення до банківського обслуговування. Основна причина – орієнтація на саморегулювання ринку, однак слід визнати, що ринок не завжди є надійним регулятором соціально-економічних відносин. Доказом цього, у даному випадку

ку, є вкрай нерівномірне розміщення банківської мережі по території країни. Найбільша концентрація нині має місце в місті Києві та великих обласних центрах. Разом з тим в інших областях України відчувається гостра нестача банківських установ.

Необхідно привернути увагу до того, що нерівномірне розміщення банківських установ відображує зацікавленість банків у залученні якомога більших сум заощаджень населення. Це породжує переважанню банківськими установами міста Києва та інших міст з відносно високими доходами населення.

Недостатні гарантії держави щодо повернення населенню суми вкладів при банкрутстві банку спонукає вкладників розпорозувати кошти між декількома банківськими установами. На нашу думку, доцільно підвищити суму гарантії держави щодо повернення вкладів при банкрутстві банку. За основу можна прийняти практику США. Як відомо вкладникам американських банків у випадку їх банкрутства відшкодовується сума вкладу в межах 100 тис. дол. США (в європейських країнах існують різні обмеження). Враховуючи, що рівень ВВП на душу населення нашої країни в 6 разів нижчий порівняно із США, можна було би в такому ж співвідношенні встановити межу гарантованої суми вкладів. Спираючись на ці зіставлення, доцільно встановити гарантію держави на рівні 10% від рівня США, тобто в сумі 50 тис. грн. Таке рішення сприятиме підвищенню довіри населення до вітчизняної банківської системи. До того ж необхідно враховувати тенденцію стрімкого зростання грошових доходів і заощаджень населення України (відповідно, на 35 і 74% у 2005 році порівняно із попереднім роком [10]).

Підвищення суми гарантії щодо повернення вкладів населення, на нашу

думку, не загрожуватиме державі зростанням виплат. Це обумовлено стабілізацією банківської системи, якій притаманні такі позитивні зрушення, як укрупнення банків, підвищення рівня їх капіталізації тощо. До того ж контроль з боку НБУ за діяльністю банків стає все більш результативним. Підвищення суми гарантії не призведе до штучного збільшення вкладів у тому чи іншому банку. Вклади населення кожним банком зараз формуються від поширеного кола клієнтів, які для захисту власних коштів вимушені розміщувати вклади в декількох банках.

Найбільше шансів на успішне втілення має така система каналів збуту, яка враховує ринковий попит і технічні можливості кожного з них. Тому вибір каналів збуту, або/ї їх розширення, або/ї збереження існуючої системи мають бути вивчені не лише з боку привабливості їх для банку, а також з урахуванням ставлення до них населення.

Для цього достатньо дослідити кількість відвідувачів каналу й кількість здійснених покупок/продажів банківських продуктів у тому чи іншому каналі. Зіставлення показників (другого до першого) дозволить одержати “коефіцієнт завершеності покупок” [11, 43]. До речі, цей показник має різні назви й широко використовується в дослідженнях роздрібної торгівлі. Для банків його можна назвати “коефіцієнт трансакції”, тобто завершення купівлі-продажу продукту. В ідеалі цей коефіцієнт має дорівнювати або перевищувати одиницю. Якщо він менший одиниці, то це свідчить про незадовільну роботу каналу (при інших рівних умовах).

За допомогою каналів збуту банки мають створити певні умови щодо обслуговування населення:

- забезпечити рівнодоступні умови для придбання банківських про-

дуктів і послуг населенню незалежно від місця його проживання (область, район місто тощо);

- встановити режим роботи установ банку, який має задовольняти клієнтів;
- забезпечити належну роботу каналів щодо організації обслуговування клієнтів.

Система каналів збуту має відповідати вимогам ринку та регулятивних органів, її врахування є необхідним для одержання права на виконання певних операцій або користування певними каналами, що обумовлено ризиком втрати клієнтури у разі збоїв в роботі системи.

Складовим елементом стратегії банку є моніторинг каналів збуту. Його метою є постійне спостереження (аналіз, планування, контроль й корегування) за діяльністю каналів збуту для забезпечення дотримання вимог, яким вони мають відповідати, а також їх адаптації до підвищення рівня обслуговування клієнтів шляхом опанування ними сучасних методів. Моніторинг каналів збуту може здійснюватися за різними напрямками:

- продуктовий,
- клієнтський,
- фінансово-економічний,
- техніко-технологічний,
- територіальний тощо.

За першим напрямком моніторинг проводиться для визначення асортименту, якості й організації купівлі-продажу банківських продуктів в каналах збуту. За другим напрямком моніторинг спрямований на вивчення ступені охоплення клієнтів різними каналами й співставлення роботи каналів між собою. Фінансово-економічні спостереження стосуються аналізу, планування, контролю й корегування основних показників діяльності роздрібних каналів збуту.

Різний рівень економічного розвитку, як правило, призводить до коливань рів-

ня середньодушових доходів населення. Для зменшення впливу цього показника доцільно розробити для кожного регіону (або для групи аналогічних регіонів, наприклад, промислово-розвинених, агропромислових тощо) коригуючі коефіцієнти. Окремо виділяється місто Київ, де середньодушові доходи більш, ніж у 1,7 раза вищі порівняно з країною в цілому. Коефіцієнти матимуть розрахунковий характер, переглядатимуться не рідше одного разу у п'ять років. Для їхнього розрахунку мають прийматися до уваги величини середньодушових доходів за всіма регіонами, або близькими за цим показником їх групами, або за спеціалізацією регіонів, що відповідатиме стратегії банку. Далі встановлюються коефіцієнти співвідношення середньодушових доходів за регіонами (їхніми групами), порівняно або з найменшим, або з найбільшим показником. Це дозволить реально оцінювати результативність роботи регіональних каналів збуту банківських продуктів на роздрібному ринку не лише за показником кількості обслуговуваних клієнтів, а й за показником суми купівлі-продажу продуктів за певний період, середньої вартості наданих одному клієнту продуктів тощо.

Розрахунки можуть здійснюватися у такий спосіб. По-перше, встановлюється підхід до групування регіонів, наприклад, за прийнятими інтервалами коливань розміру доходів. Далі визначаються коефіцієнти нормативних співвідношень (наприклад, до найбільшого значення), а потім здійснюється оцінка результативності регіональних каналів, зокрема філій. У таблиці 1 наведено послідовність оцінки банком результативності регіональних роздрібних каналів збуту.

Розрахунки можна здійснювати, використовуючи показник середньомісячної заробітної плати найманих працівників на одну особу, який наведений в Статистич-

Таблиця 1

## Оцінка результативності регіональних роздрібних каналів збуту банків в Україні\*

Групи регіонів за розміром доходів на одну особу (тис. грн.)	Кількість регіонів	Душовий дохід на одну особу за 2005 р., тис. грн.	Нормат. коефіцієнт співвідношення	Сер. сума коштів (кредитів і депоз.) на одну фіз. особу за 2005 р., тис. грн.	Фактичні коефіц. співвідношення	Відхилення +, -
до 5,0	3	4,73	0,45	10	0,30	-0,15
5,1–6,0	17	5,46	0,52	20	0,62	+0,10
6,1–7,0	6	6,43	0,61	6	0,20	-0,41
7,1 і вище	1	10,5	1,0	32	1,0	-
Разом	27	6,1	0,58	20	0,61	+0,03

\*Нормативні коефіцієнти розраховано за даними: "Статистичний щорічник України за 2005 рік". – С. 408; фактичні – умовний приклад.

ному щорічнику України (розділ "Доходи і витрати населення"), враховуючи, що розбіжність у середній заробітній платі за регіонами більша, ніж за душовими доходами. Такий підхід дозволить диференційовано визначити нормативні коефіцієнти.

Окремо здійснюватиметься оцінка результативності каналів збуту банку в місті Києві. Доцільно згрупувати банківські установи за їхнім місцезнаходженням – у центрі міста, вздовж основних транспортних магістралей, в місцях скупчення населення (біля станцій метрополітену, торгових центрів, товарних ринків тощо), у "спальних районах". До речі, такий підхід може використовуватися і для аналізу збуту в великих обласних центрах. Далі треба визначити, на якій відстані одна від одної знаходяться установи різних банків. Для роздрібного ринку найбільш прийнятним є радіус пішохідної доступності (від двох до трьох зупинок міського транспорту).

Рівень забезпечення каналів технічними, інформаційними ресурсами, а також оцінка результативності їх використання потребують постійного спостереження та своєчасної підтримки. Територіальне охоплення роздрібного ринку банківськими каналами є також елементом моніторингу. Важливим, на нашу думку, є визначення концептуальної позиції банку щодо здійснення моні-

торингу не лише за напрямками, а в цілому для надання загальної оцінки роботи каналів на роздрібному ринку і банку в цілому.

Важливим є аналіз сильних і слабких сторін у роботі роздрібних каналів для співставлення їх н& лише між собою у територіальному розрізі, але й за економічними, технічними показниками тощо. Для оцінки рівня конкурентних переваг банку на певному територіальному ринку можна скористатися SWOT-аналізом. SWOT-аналіз системи каналів збуту може входити до загальних завдань моніторингу, але відокремлюватися в концептуальний блок, що залежить від величини банку і бачення його топ-менеджерів. Концептуально визначатимуться й інші прийнятні для банку сучасні методи: BSC (Balanced Scorecard), RAROC (Risk Adjusted Return On Capital) тощо.

Найважливішою складовою стратегії є продуктове завантаження каналів, яке має відповідати за асортиментом структури попиту населення на продукти.

Справа в тому, що в різних регіонах країни населення неоднаково використовує такі канали, зокрема Інтернет, телефонію тощо через значне коливання рівня доходів, а також розвитку комунікацій. Це має враховуватися при формуванні продуктів, їхньому комбінуванні й просуванні за певними каналами.

Стратегічні цілі управління каналами збуту мають бути деталізовані у вигляді тактичних завдань у програмі розвитку, в якій за кожним завданням визначаються конкретні заходи, відповідальні структурні підрозділи банку, особи, терміни й відповідні засоби підтримки (маркетингові, кадрові, інформаційні, фінансові, організаційні тощо) з відповідною конкретизацією. Продуктова складова програми визначає заходи щодо комбінування продуктів, їхнього оновлення, вивчення пріоритетів населення, корегування продуктового ряду тощо.

На основі моніторингу системи управління каналами збуту банк може вносити необхідні корективи як до стратегії, так і до програми її реалізації, що дозволяє йому підтримувати власні переваги на роздрібному ринку завдяки пристосуванню каналів і продуктів до попиту населення. Форма, в якій це визначено, може бути різною, однак, будь-якому банку необхідно мати надійні орієнтири діяльності.

*Підсумовуючи вищевикладене можна узагальнити основні завдання стратегії управління каналами збуту банківських продуктів на роздрібному ринку, а саме:*

- обґрунтування напрямів діяльності банку на роздрібному ринку;
- розробка програми розвитку збутової діяльності банку на роздрібному ринку;
- вибір системи каналів збуту;
- інтеграція системи каналів збуту;
- постійна маркетингова, ресурсна, кадрова та ін. підтримка функціонування каналів збуту;
- моніторинг системи каналів;
- коригування стратегії управління й програми розвитку системи каналів.

Стратегічний підхід щодо управління каналами збуту на роздрібному ринку дозволить банкам підвищити якість обслуговування населення, а також забезпечити прибутковість цього виду діяльності.

### Література

1. Стюарт Г. *Ефективне управління збутом* / Пер. з англ. – Дніпропетровськ: Баланс Бізнес Букс, 2002. – 192 с.
2. Витт Ю. *Управление сбытом* / Пер. с нем. – М.: ИНФРА-М, 1997. – 112 с.
3. Штерн Л. В., Эль-Ансари А. И., Кофлан Э. Т. *Маркетинговые каналы*. – 5 изд. – М.: Издат. дом “Вильяме”, 2002. – 624 с.
4. Леманн Д. Р., Винер Р. В. *Управление товаром*. – 3 изд. – М.: Издат. дом “Вильяме”, 2004. – 624 с.
5. *Банківський менеджмент. Підручник / За ред. Кириченка О. А., Міщенко В. І.* – 831 с.
6. Романенко Л. Ф. *Банківський маркетинг*. – К., 2004. – 235 с.
7. Веб-сайт НБУ – [www.bank.gov.ua](http://www.bank.gov.ua)
8. Новицкая Т. *Маркетинговая поддержка продаж банковских продуктов частным клиентам*. – Финансовая консультация, № 23–24.
9. [www.rusecure.co.uk](http://www.rusecure.co.uk)
10. *Статистичний щорічник України за 2005 рік*. – К.: Консультант, 2006. – 575 с.
11. Голошубова Н. О. *Організація торгівлі: Підручник*. – К.: Книга, 2004. – 560 с.
12. Голуб В. *Формирование портфеля банковских продуктов как один из методов увеличения клиентской базы*. – Финансовая консультация. – 23–24.