

Міністерство освіти і науки України
Національний університет «Києво-Могилянська академія»
Факультет економічних наук
Кафедра маркетингу та управління бізнесом

Кваліфікаційна робота

освітній ступінь - бакалавр

на тему: Конкурентні переваги необанків в контексті їх
маркетингової стратегії на прикладі проекту
“Monobank”

Виконав студент 4-го року навчання
Спеціальності
075 Маркетинг

Задорожний Михайло Валерійович

Керівник Волошин. А. В. _____
Старший викладач,

Рецензент Хоружа. О. П. _____

Кваліфікаційна робота захищена
з оцінкою _____

Секретар ЕК _____
“ ” _____ 2022р

Київ-2022

	2
Вступ	1
Розділ 1: Теорія конкурентних переваг	2
Теорія конкурентних переваг та методологія їх вимірювання	2
Конкурентне середовище і його специфіка в банківській сфері.	7
Особливості, специфіка та конкурентні переваги необанків	10
Розділ 2 Аналіз конкурентних переваг маркетингової стратегії необанків на прикладі проекту “Monobank”	1
Про компанію та проект	1
Конкурентні переваги	8
Цільова аудиторія	8
Стратегія комунікацій	10
Стратегія просування	15
Кешбек	20
Цінова стратегія	21
Результат конкурентних переваг	25
Висновок	26
Розділ 3. Рекомендації щодо покращення маркетингової стратегії	28
Рекомендації: Цільова аудиторія	29
Рекомендації: Стратегія комунікацій	31
Рекомендації: Стратегія просування	34
Рекомендації: Закрити реферальну програму	36
Рекомендації: Кешбек	37
Висновок	38
Висновки:	39
Джерела:	41

Вступ

Конкурентні переваги необанків важлива тема для аналізу, адже прихід необанків на ринок банківських послуг зміг сколихнути цей статичний ринок, який десятиліттями не зазнавав жодних змін. Швидкість з якою необанки змогли збільшити свою капіталізацію, завоювати прихильність людей й збільшити клієнтську базу надзвичайна. Необанки не змогли б досягти такого великого успіху так швидко не маючи солідних конкурентних переваг перед традиційними банками. Через це варто більш детально проаналізувати якими все таки є ці конкурентні переваги, які забезпечили такий феноменальний успіх.

Також в роботі проаналізовано діяльність проекту “Монобанк” аби з практичної точки зору та використовуючи актуальний для нашого часу й країни приклад підійти до проблеми конкурентних переваг необанків. Дана робота є актуальною адже аналізує функціонування, стратегії та особливості одного з найбільших інноваційних, важливих та актуальних проектів в українській банківській сфері, а саме проекту Монобанк, який за 4 роки функціонування залучив 5,5 мільйонів клієнтів на українському банківському ринку, який завжди характеризувався статичністю та інертністю. Тобто важливо зрозуміти, що стало запорукою успіху даного проекту. До того ж дана робота є актуальною оскільки на даний момент це одна з небагатьох робіт, яка аналізує цей важливий проект.

Прикладним значенням даного дослідження є детальний аналіз цінової стратегії проекту Монобанк, її порівняння зі стратегіями інших банків, детальний аналіз стратегії та стилю комунікацій та просування цього необанку, а також надання практичних порад, стратегій та рекомендацій для подальшого розвитку Монобанку.

Метою дослідження є – виявлення нових фактів, особливостей й закономірностей в проблемі конкурентних переваг й надання висновків, рекомендацій щодо використання їх використання. Також метою дослідження

було, на основі детального аналізу конкурентних переваг маркетингової стратегії проекту “Монобанк”, надати практичні поради та рекомендації щодо розвитку маркетингової стратегії проекту Монобанк.

Завданням дослідження є аналіз поняття конкурентні переваги, класифікація різних типів переваг, аналіз стратегій пошуку та перехоплення конкурентних переваг, а також їх збереження. Детальний аналіз проекту “Монобанку” й надання висновків та рекомендації щодо розвитку проекту.

Об’єктом дослідження є – проект “Монобанк”.

Предмет дослідження – конкурентні переваги маркетингової стратегії проекту “Монобанк”

В роботі використані наступні методи дослідження: теоретичні методи пізнання, історичний метод, індукційно-дедуктивний, конкурентний та фінансовий аналіз, побудова дерева цілей.

Інформаційне забезпечення роботи – літературні джерела по темі закордонних і українських науковців, періодичні видання у наукових журналах, офіційні сайти підприємств, фінансова звітність компанії.

Розділ 1: Теорія конкурентних переваг

Теорія конкурентних переваг та методологія їх вимірювання

Конкуренція – це економічне суперництво між відокремленими товаровиробниками за задоволення своїх інтересів, вигідні умови виробництва та збуту товарів з метою одержання більш високого прибутку. [1]

Конкурентні переваги в свою чергу це результат самої конкуренції, це також внутрішній, невід’ємний та необхідний атрибут конкуренції. Теорія

конкурентних переваг була вперше найбільш повно розвинута Майклом Портером. Згідно з його теорією двома основними формами конкурентних переваг є конкурентна перевага в ціні та нецінова конкурентна перевага. Конкурентна перевага в ціні є результатом оптимізації та зменшення витрат на виробництво та реалізацію в порівнянні з аналогічним товаром конкурентів, при цьому якість та характеристики продукту залишаються рівнозначними продукту конкурента. Нецінові конкурентні переваги досягаються значною диференціацією та забезпеченням споживача більшою споживчою вартістю. Конкурентоспроможність продукції та сервісу залежить як від цінової, так і від нецінової конкуренції. [2]

Слідом за Портером французький економіст Жан-Жак Ламбен ділить конкурентні переваги на зовнішні (характеризують ринкову перевагу підприємства у задоволенні потреб споживача) та внутрішні (засновані на функціональних внутрішніх сферах діяльності підприємства). Зовнішніми конкурентними перевагами є особливості післяпродажного та сервісного обслуговування клієнтів та споживачів, імідж та бренд підприємства, сприймання споживачами інновацій підприємства, співвідношення ціни та якості продукції. Внутрішніми конкурентними перевагами є внутрішні форми та особливості організації виробництва та маркетингової, фінансової, інноваційної діяльності, а також особливості організаційно-управлінського потенціалу. Внутрішня конкурентна перевага є більш стійкою, адже убезпечує фірму в разі зменшення ціни на продукт, що може бути нав'язана фірмі ринком або покупцями.

Також вчені Г.Л. Азоєв і А.П. Челенков досліджували концепцію конкурентних переваг. Багато в чому їх теорія конкурентних переваг це синтез теорій Портера та Ламбена. Для них конкурентні переваги є проявом переваг над конкурентами в різних сферах (технічній, організаційній, економічній), що можна виміряти і визначити різними об'єктивними показниками і результатами яких є збільшення основних економічних показників організації: збільшення доходу,

рентабельності, кількості клієнтів. З іншого боку вони теж намагаються не давати конкретного і прямого визначення конкурентним перевагам й додають, що особливостями конкурентних переваг є їх неуніверсальність, тобто у них завжди є прив'язка до конкретних умов і причин, що існують на ринку, а також їх схильність до неоднозначного впливу на них безлічі різнорідних чинників.

Для оцінки конкурентних переваг та конкурентоспроможності існує багато методів. При оцінці конкурентних переваг банку спочатку оцінюється конкурентоспроможність самого банку і потім аналізуються конкурентні переваги самого банківського продукту. Конкурентоспроможність банку є наслідком конкурентних переваг банківського продукту і тому аналіз конкурентних переваг продукту потребує ретельної уваги.

Варто зазначити, що на сьогодні для оцінки конкурентоспроможності банківського продукту існує набагато менше моделей ніж для оцінки конкурентоспроможності та фінансової стійкості банку. Звичайно, існує дуже багато методів для оцінки продукту саме підприємств, проте вони не враховують специфіки банківської сфери та самого банківського продукту. Загалом наявні методики можна поділити на кількісні, матричні, графічні та комбіновані, у кожного з них є свої недоліки та переваги, але основною проблемою є оцінка якісних показників, яка базується на експертному висновку. Оцінка експертом вносить елемент суб'єктивності в аналіз та його результати. [3]

Найбільш простим до використання є інтегральний метод. Основним його недоліком є те, що можна оцінити лише або якісні, або кількісні показники, що не зовсім підходить у випадку оцінки конкурентоспроможності банківських продуктів.

Етап	Характеристика
Перший етап	обирають базу для порівняння, тобто обирається базовий зразок, при цьому база для порівняння має бути схожою за призначенням й бути направлена на більш-менш ту ж саму цільову групу клієнтів
Другий етап	обирають певні атрибути продукту, які є найбільш вагомими для клієнта і на основі яких буде проводитися порівняння, також ліквідуються атрибути дублі, аби не спотворювати аналіз
Третій етап	розраховується одиничний індекс конкурентоспроможності для кожного показника конкурентоспроможності
Четвертий етап	далі відповідно до ступеня вагомості для клієнта в групі робиться ранжування і відповідно до цього привласнюють вагу
П'ятий етап	розраховується загальні групові параметри індексів за якісними та економічними показниками
Шостий етап	розраховується загальний інтегральний показник конкурентоспроможності банківського продукту

Таблиця 1.1 - Інтегральний метод аналізу конкурентоспроможності [4]

Більш ефективним методом для оцінки конкурентоспроможності банківського продукту є метод аналізу ієрархій розроблений американським професором Томасом Сааті. Він дозволяє одночасно оцінити як якісні, так і кількісні показники.

Алгоритм даного методу такий: спочатку визначається цільовий показник - наприклад “конкурентоспроможність банківських продуктів”. Визначаються альтернативи - тобто елементи, які порівнюються між собою - наприклад продукт “Приватбанку”, продукт “Монобанку” та продукт “Райффайзен Банку”. Далі відбувається розклад цільового показника на фактори, що на нього впливають - наприклад візьмемо два фактори: “цінові фактори” та “якісні

фактори”. В свою чергу якісні та цінові фактори розкладаються фактори нижчого рівня - наприклад на відсотки по депозитним вкладам, рівень обслуговування та інші - будується дерево ієрархії. Потім потрібно оцінити рівень впливу кожного фактора на загальний показник. Це робиться шляхом попарного порівняння факторів, оцінка виставляється від 1 до 9. Оцінка зазначає наскільки один фактор є більш важливим за інший, при виставленні оцінок зачасти керуються фундаментальною шкалою оцінки інтенсивності відносної важливості факторів, розробленої Томас Сааті. Пріоритети факторів, що відображають відносний вплив фактора на оцінюваний показник, визначаються шляхом розрахунку геометричного середнього оцінок, а нормована вага факторів є частка середньої оцінки фактора в сумі геометричного середнього оцінок факторів і є підсумковим ваговим коефіцієнтом фактора, що використовується при оцінці загального рівня конкурентоспроможності. Після визначення вагомості кожного з факторів відбувається попарне порівняння кожної з альтернатив відповідно до певного фактору. Останнім етапом є перемноження нормованих результатів попарного порівняння для кожного критерію на значимість критеріїв. [4] [5] [6]

Приклад ієрархічного дерева для методу аналізу ієрархій. В даному випадку представлено ієрархічне дерево з дворівневою структурою і з 3 альтернативами.

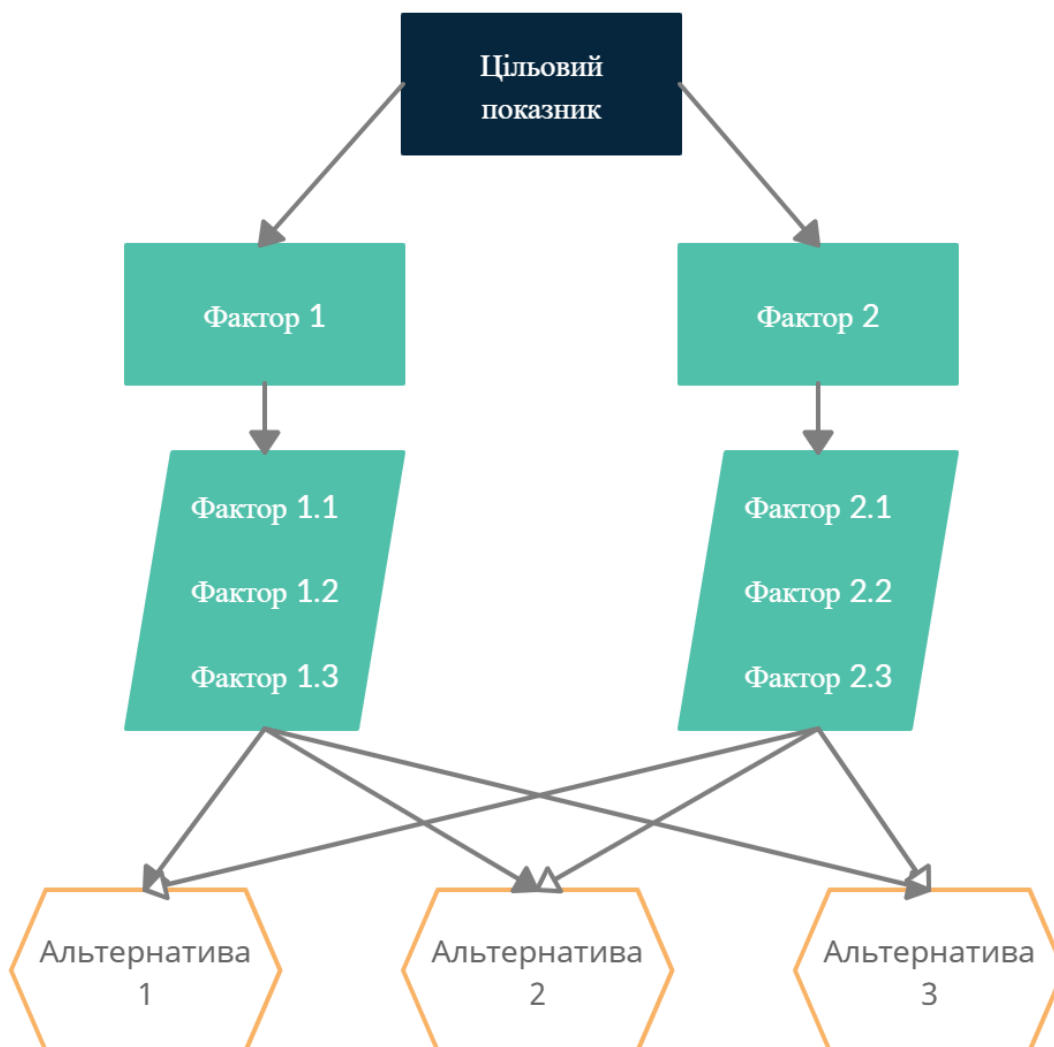


Рисунок 1.1 - Ієрархічне дерево для аналізу ієрархій. Побудовано автором.

Конкурентне середовище і його специфіка в банківській сфері.

Будь-яке підприємство не функціонує у вакуумі, воно діє в певному конкурентному середовищі на яке впливають безліч внутрішніх та зовнішніх чинників. Банки теж не є виключенням і вони теж діють в конкурентному середовищі. Конкурентне середовище прямо впливає на конкурентні переваги і часто особливості конкурентного середовища дозволяють знайти конкурентні переваги.

Основними особливостями банківського конкурентного середовища є:

- Висока інтенсивність конкуренції
- Різноманітність та різноплановість конкурентів
- Відносно високий рівень регулювання зі сторони держави
- Відносна обмеженість цінової конкуренції
- Потреба в неціновій конкуренції: конкуренція за допомогою якості та персоналізованості послуги, реклами та комунікацій, іміджу та бренду
- Велика прозорість - широкий доступ до фінансових показників та інформації як щодо конкурентів, так і щодо самого суб'єкту

[7]

Конкуренція між банками в даній сфері загострюється в основному через:

- постійну боротьбу за вільні дешеві кредитні ресурси, якими зазвичай є залишки на банківських рахунках клієнтів
- наближеність конкуренції на банківському ринку до досконалої через однорідність банківських продуктів
- певну обмеженість в наявному банківському інструментарію, що в свою чергу призводить до конкуренції у неціновому сегменті
- поява і розвиток практично в усіх країнах величезної кількості небанківських установ, що складають конкуренцію банкам;

[8]

Банківське середовище не є статичним, воно постійно змінюється під впливом різних факторів. Основними факторами, що впливають та змінюють дане середовище є: швидкий розвиток електронних технологій та їх проникнення в усі аспекти банківської діяльності; глобалізація світового фінансового ринку, стирання кордонів та створення єдиного економічного простору та економічних зон; збільшення конкуренції від нетрадиційних фінансових інститутів, такі як установи, що надають мікрокредити, тобто загалом збільшення конкуренції

другого рівня; до того ж спостерігається значна тенденція до індивідуалізації та персоніфікації банківських послуг, надання їм “людського” лиця. [7]. Всі ці фактори призводять до створення свого унікального банківського конкурентного середовища.

Об’єктом конкуренції на банківському ринку являється група споживачів на які націлений банк, а суб’єктами самі учасники ринку, що можуть задовольнити потреби споживачів. Варто зазначити, що суб’єктами можуть бути не тільки банки конкуренти, а й інші фінансові та нефінансові інститути, що теж завдяки своїй специфіці функціонування можуть задовольнити потреби споживачів – тобто окрім інших банків конкурентами можуть бути кредитні спілки, ломбарди та інші небанківські фінансові організації. Це призводить до того, що банки окрім традиційної конкуренції першого рівня – комерційні, універсальні чи спеціалізовані банки стикаються ще з конкуренцією другого рівня – небанківські фінансові організації. Даний тренд став особливо помітним в останні 5 років. [9]

Конкурентне середовище в банківській сфері характеризується значним використанням нецінової конкуренції, адже можливості цінової конкуренції є дещо обмеженими, бо існує певна межа цін на банківські послуги за якою банк вже не отримує прибуток. [7, 92]

Під час нецінової конкуренції на перший план виходить широкий спектр якісних показників як от: репутація банку, імідж, довіра клієнтів, рівень обслуговування.

Цінова конкуренція	Нецінова конкуренція
Відповідні обмеження	

- обмеження зі сторони регулятора, держави (фіскальна та грошово-кредитна політика держави) - ліміт нижньої межі ціни за якої банк не отримує прибуток	- наявність відповідних кваліфікованих професійних кадрів
Способи здійснення	
Зниження цін на банківські продукти Надання певних банківських продуктів\послуг безкоштовно Надання більшої кількості послуг за ту ж ціну	Покращення іміджу та репутації банку Широка комунікаційна політика Покращення якості продукту та послуги Оптимізація та налаштування бізнес процесів Створення нових форматів послуг або оновлення старих Створення стратегії на основі більш точних маркетингових досліджень

Таблиця 1.2 - Цінова та нецінова конкуренція. Створено автором на основі [10]

Банки конкурують між собою головним чином за допомогою банківських продуктів та послуг і їм приділена максимальна увага.

Особливості, специфіка та конкурентні переваги необанків

Конкурентне середовище банків почало змінюватися з приходом необанків та діджиталізацією банківської сфери. Варто розібрати їх детальніше. Швидкий розвиток інтернет технологій за останнє десятиліття привів до можливості створення нової бізнес моделі на ринку банківських послуг - необанків.

Необанки задовольняють основні потреби клієнтів за допомогою фінтеху.

Необанк є матеріалізованою формою даної моделі. У певному сенсі розвитку необанків сприяли їх попередники – традиційні банки. Традиційні звичайні

банки знайомили клієнтів із цифровими каналами, але не використовували цю перевагу і не доносили клієнтам ці переваги. Тобто незважаючи на те, що мобільний банкінг був доступний протягом більшої частини десятиліття, додаткам, які пропонуються банківськими центрами, заважали погана функціональність, зручність користування та проблеми безпеки. [11]

Необанк це банківська установа, що не має традиційних відділень й надає свої послуги через Інтернет та мобільні додатки. Вони пропонують програми, програмне забезпечення та інші технології для оптимізації мобільного та онлайн-банкінгу. Спектр наданих послуг є меншим ніж у традиційних банків, але покриває основні потреби клієнта, такі як: відкриття рахунків у національній та зарубіжній валюті, надання послуг кредитування та відкриття депозитних рахунків, забезпечення отримання грошових переказів, розрахункове обслуговування, деякі види страхування. Необанки зазвичай спеціалізуються на функціоналі та розробці сервісу для роздрібних клієнтів для їх повсякденних потреб. Вони також, як правило, більш еластичні та прозорі, ніж традиційні банки, хоча багато з них співпрацюють із традиційними установами, щоб запуснути свої фінансові продукти. Необанки зазвичай використовують іншу бізнес-модель, ніж діючі банківські установи. Вони отримують значну частину свого доходу від обміну — комісій, які сплачують продавці, коли клієнти роблять покупки за допомогою своєї картки. [12]

Аудиторія на яку націлені необанки відрізняється від цільової аудиторії комерційних банків і включає:

- Тих, хто через свою незначну фінансову вагу були оминуті традиційними банками
- Студенти та міленіали
- Власники маленького бізнесу та фрілансери
- Ті, хто любляють заощаджувати та вести облік витраченого

- Ті, кому не потрібен значний банківський функціонал традиційних банків й хто бажає банк “на кожен день” [13]

Основні конкурентні переваги необанків та діджитал банків.

Конкурентна перевага	Опис конкурентної переваги
Нижчі витрати та комісії	Відсутність витрат на відділення та відповідний персонал в свою чергу веде до зменшених комісійних ставок, кращих ставок по депозитам та кредитам, хоча варто зазначити, що необанки в свою чергу мають більші витрати на підтримку своєї банківської системи й на відповідний персонал. Перевага в нижчих комісах є наслідком низьких операційних витрат пов’язаних з відсутністю традиційних фізичних відділень. Зазначається, що деякі операційні витрати необанків у порівнянні з витратами звичайних банків можуть бути нижчими на 40-70% (FinTech Futures, 2019). Крім того, проста структура та використання передових ІТ-рішень дозволяє забезпечувати відносно низькі витрати на підтримку та розвиток банківських систем, оскільки потенційні зміни в процесах, продуктах або операціях впроваджуються набагато швидше, ніж у традиційних банках. [14]
Гнучкість	Необанки можуть швидше впроваджувати зміни та розробляти нові функції завдяки відсутності мережі відділень та відсутності застарілих неповоротких банківських систем з минулого століття. Дана проблема яскраво виражена в Великій Британії, де застаріла ІТ інфраструктура в великих банках заважає швидкому розвитку та адаптації до нових технологічних змін й все більше людей переходять на банків челенджерів [15]. До того ж в необанках переважає стартапна

	організаційна культура, що дозволяє швидко приймати рішення – на відміну від внутрішньої культури класичних банків.
Інноваційні функції та інструменти управління грошима	Додатки, надані необанками, зазвичай дають клієнтам більше функцій і контролю над своїми грошима в порівнянні з традиційними банківськими сервісами. Серед таких особливостей можна виокремити, зокрема, сповіщення про витрати в режимі реального часу, складні інструменти управління грошима та аналітики, розділення рахунків в ресторанах або функція автоматичного заощадження грошей. [16]
Customer Experience	Чудовий customer experience лежить в основі ціннісної пропозиції необанків. Вони пропонують зручні продукти та послуги, доступ до яких можна отримати в будь-який момент. Відкриття рахунків онлайн відбувається за лічені хвилини, а користувацький інтерфейс мобільних додатків простий та інтуїтивно зрозумілий. Клієнти також отримують переваги від економічної ефективності та нижчих зборів за транзакції, а також від відсутності щомісячної комісії з моделлю Freemium. Загалом вони пропонують своїм клієнтам новий та більш клієнтоорієнтований підхід та досвід.

Таблиця 1.3 - Основні конкурентні переваги необанків

Порівняння особливостей традиційної та необанківської моделі.

Традиційна Модель	Модель Необанків
Велика вертикалізація продукту	Горизонталізація продукту – надається висока якість по всьому спектру аудиторії
Немає сильної спільноти навколо бренду/продукту	Висока зацікавленість та залучення користувачів до продукту

Високі витрати на залучення клієнтів	Низька вартість залучення клієнтів
Технічна та Інформатична Інфраструктура	Технічна та Інформатична Інфраструктура
Застарілі банківські платформи 1980–1990-х років	Можливість залучити найкращі та найновіші технології та інструменти в систему
Важко залучити й інтегрувати дані та інформацію від 3-їх сторін	Відкрита та нова архітектура, яка дозволяє залучати та інтегрувати дані від інших сторін
Операційні витрати	Операційні витрати
Високі витрати на підтримку мережі відділень	Невеликі операційні витрати – в основному завдяки відсутності мережі відділень
Великі витрати на діяльність, що не створює для клієнта додаткову вартість, високі експлуатаційні витрати	Краща ефективність роботи за допомогою вдосконалення бізнес-процесів, побудови систем з нуля і застосування передових ІТ-рішень.
Продукто-орієнтований бізнес	Дата-орієнтований бізнес
Data-silos problem (проблема бункера даних) – дані збираються непослідовно, якість даних є нижчою й доступ до даних обмежений	Збір та обробка даних в прямому часі. Висока якість даних.
Мікс паперових та онлайн даних	Онлайн дані
Проблема в узгодженні та моніторингу даних	Прийняття рішень на основі аналізу та висновків з дата сетів. Використання технологій AI, яка розширює аналіз наявних даних.

Продукто-орієнтований підхід	Клієнто-орієнтований підхід, який базується на потребах клієнтів, що були визначені за допомогою аналізу масивів даних
Значний асортимент продуктів заважає досягти конкурентної переваги	Отримання конкурентної переваги перш за все в обслуговуванні певних сегментів або в наданні обмеженого пакету продуктів. Інші продукти також можуть бути запропоновані, але вже після досягнення належної частки ринку в обслуговуванні ніші.

Таблиця 1.4 - Порівняння особливостей традиційної та необанківської моделі [18] [14]

Тобто основними висновками з порівняння необанків та традиційних банків є те, що необанк це більш компактна та впорядкована модель в порівнянні з традиційним банком, вони є більш гнучкими та можуть швидко підлаштуватися під нові обставини. Необанки працюють на більш сучасному обладнанні та системах, мають менші витрати на відділення, менший асортимент банківських продуктів і використовують технології для швидкого збору та обробки даних і приймають рішення основі аналізу даних. Все це дозволяє їм надавати банківські послуги за меншими цінами й з меншими витратами на обробку клієнта.

Перевага в гнучкості систем

Фінансові установи, серед яких традиційні банки, були одними з перших, хто зробив значні інвестиції в інформаційні технології. В свою чергу це призвело до великої кількості старої інфраструктури, яка зараз є негнучкою та застарілою. Традиційні банки були та є стриманими цими застарілими системами, що лишило їх непридатними для вирішення проблем сучасних

споживчих банківських послуг [19] В той же час через те, що багато необанків та їхні внутрішні процеси будувалися з нуля вони є більш гнучкими та адаптованими під проблеми клієнта, ніж діючі компанії з зістарілою, класичною архітектурою, це дозволяє їм охопити вразливі або недостатньо обслуговувані сегменти клієнтів та запропонувати клієнту більш оптимізовані послуги. [20]

Більш сприятлива операційна модель

Найпоширенішою моделлю роботи необанків є підхід до лідерства за вартістю, вони пропонують знижені ціни та вищі процентні ставки. Небанки досягають нижчих витрат за рахунок оптимізації непроцентних витрат, таких як документообіг, обробка даних, зберігання та заробітна плата персоналу [21]. Це означає, що небанки можуть досягти конкурентної переваги, пропонуючи клієнтам конкурентоспроможні ціни, нижчі ставки за кредитами та вищі процентні ставки.

Персоналізований та клієнтоорієнтований підхід

Корпоративний стандарт необанку – це абсолютно новий рівень обслуговування клієнтів і першокласна підтримка користувачів. Клієнт може задати абсолютно будь-яке питання будь-якими словами в месенджері або відео, ніби питає поради у друга, і йому тут же відповідають. Спілкування звільнене від будь-яких канцеляризмів чи корпоративної лексики, часто використовуються певні елементи сучасної діджитал культури такі як: емодзі, меми. [21]

Конкурентні недоліки необанків

Важкість в вибудові довіри	Найбільшим недоліком для необанків важкість у формуванні довіри з боку своїх потенційних клієнтів. Довіру до бренду можна визначити як «віру споживачів
-----------------------------------	---

	у цілісність, добрі наміри та високу якість бренду. Хоча спостерігається підвищений інтерес до фінтех-стартапів та необанків, але інтерес ще не означає те, що необанк завоював довіру клієнтів. Споживачі продовжують сприймати традиційні банки як більш безпечний варіант і скептично ставляться до стартапів, навіть якщо регулятори вже схвалили їх. Цифрові платформи вважаються більш ризикованими в індустрії фінансових послуг. Тобто необанки повинні завойовувати довіру з нуля, в той же час якщо необанк працює за ліцензією традиційного банку йому набагато легше завоювати довіру клієнтів.
Потреба у значній клієнтській базі	Необанки досягають конкурентної переваги пропонуючи споживачам нижчі ціни, нижчі ставки за кредитами та вищі процентні ставки. З іншого боку це призводить до того, що аби стати прибутковою дана бізнес модель потребує величезної клієнтської бази. [22]
Відсутність значної впізнаваності бренду	Невелика впізнаваність бренду – це виклик, який фінтех-фірмам потрібно подолати. Поінформованість клієнтів про необанки становила в середньому 7,4% у Великобританії в 2018 році [23]. Багато необанків починали з метою заміни традиційних банків, однак не змогли подолати цю перешкоду і замість цього вирішили співпрацювати з традиційними банками. Через незначну впізнаваність бренду необанки не можуть швидко набрати клієнтську базу для виходу в прибуток.

Незначний прибуток в порівнянні з традиційними банками	У зв'язку з низькими відсотками за комісійні послуги, високими процентними ставками по депозитам та низькими процентними ставками за кредитами необанк отримує конкурентну перевагу в ціні – в той же час маржа на послуги є мінімальною, що в свою чергу впливає на прибуток.
---	--

Таблиця 1.5 - Конкурентні недоліки необанків [24]

Висновки:

Конкуренція між підприємствами певної сфери створює конкурентне середовище в якому функціонують ці підприємства. Це конкурентне середовище створює певні сили, які впливають на підприємство. З конкурентної боротьби підприємства виходять отримавши конкурентні переваги. Теж саме стосується і банків і банківської сфери в цілому. Небанки оперуючи в конкурентному середовищі набули серію переваг перед традиційними банками. Основними перевагами стала гнучкість систем, адже архітектура необанків будувалась з нуля і тим самим уникла тих помилок, яких допустились традиційні банки. Оскільки система будувалась з нуля, то небанки використовували новітні досягнення в інформаційних системах та фінтеху та змогли діджиталізувати багато процесів та автоматизувати аналіз даних й приймати рішення на основі даних аналізу - наприклад приймати рішення про видачу кредитів, про максимальний розмір розстрочки на основі лише завантажених документів. Третьою перевагою стали нижчі тарифи та комісії за банківські послуги, що було наслідком відсутності витрат на відділення.

Розділ 2 Аналіз конкурентних переваг маркетингової стратегії необанків на прикладі проекту “Monobank”

Про компанію та проект

Про Універсалбанк

Універсалбанк - це банк на основі інфраструктури якого побудовано необанк “Монобанк”. Проект “Монобанк” використовує банківську ліцензію Універсалбанку для провадження своєї діяльності: всі банківські операції, видача кредитів та депозитів, проходження платежів відбувається через Універсалбанк, тому для початку варто проаналізувати основу та фундамент на якому побудовано “Монобанк”. [25]

Універсалбанк було засновано в 1994 році. В 2006 відбувся його бурхливий розвиток і він був частиною грецької групи банків. В 2017 на фоні кризової ситуації банк був куплений Сергієм Тігіпко і був включений ним до складу його фінансово-промислової групи ТАС. На 1 січня 2022 року Сергій Тігіпко являється 100% власником Універсалбанку. До запуску проекту “Монобанк” тобто на 2 квартал 2017 року основні фінансові показники були наступними. Для чіткого окреслення проблеми варто навести фінансові результати на 2 квартал 2021 року. [26] [27]

Показник	Значення показника 2017 (тис.грн)	Значення показника 2021 (тис.грн)	Зміна у відсотках %
Активи	4909409	41895134	853,36%
Зобов'язання	4014821	37550475	935,30%
Чистий процентний дохід	184359	2207426	1197,35%
Комісійні доходи	39676	2510566	6327,67%
Прибуток	93770	1649105	1758,67%

Таблиця 2.1 - Основні фінансові показники. Побудовано автором на основі [28] [29]

Проблемою даної роботи буде намагання з'ясувати завдяки чому та як банк, який оперував в кризовому середовищі України зміг за 4 роки збільшити активи в 8 раз, прибуток в 17 раз, а комісійні доходи в 63 рази. Ключем до розв'язання цієї проблеми є аналіз проекту “Монобанк”. Проект Монобанк це спільна розробка Універсалбанку та Fintech Band.

Про Fintech Band

Передумовою появи monobank стала націоналізація ПриватБанку, про яку було оголошено в грудні 2016-го. Колишні топ-менеджери Приватбанку - Олег Гороховський та Дмитро Дубілет вирішили створити IT-компанію, яка розробляла б для банкірів готові технічні рішення. Так виникла Fintech Band. Fintech Band спочатку шукали собі банк-партнер, який би взяв на себе функції бек-офісу, а розробку продукту, його супровід та продажі Fintech Band хотіла залишити за собою. Спочатку розглядалося партнерство з різними банками, наприклад з iVox банк, але було знайдено компромісне рішення у вигляді

Універсалбанку. Неможливо знайти точної інформації про точний розмір інвестицій в проект Монобанк, за деякими даними об'єм інвестицій в розробку одного мобільного додатку Монобанк склав 2 млн долларів. Загальний же розмір інвестицій складав від 150 до 200 млн грн. частково це були власні кошти засновників, частково – інвестиції банку партнеру Universal Bank. Як вже було зазначено вище прибутки за 1 та 2 квартал 2021 року склали більше ніж 60 млн долларів, тим самим перевищивши початкові інвестиції в 6 раз. [30] [31]

Коротка історія початкового розвитку проекту може бути охарактеризована наступним чином.

Період	Основні моменти розвитку
Травень 2017	Команда Fintech Band оголосила, що працює над мобільним банком.
Травень 2017	Було оголошено про початок співпраці з Універсалбанком (який прийшов на заміну iBox банку) [32]
Жовтень 2017	Були оголошені тарифи та почато бета тестування [33]
Листопад 2017	Завершення бета тестування
Січень 2018	Інтеграція з Apple Pay

Таблиця 2.2 - Історія розвитку проекту

Про взаємодію Універсалбанку та Fintech Band

Коротко проаналізувавши історію Універсалбанку та Fintech Band варто пояснити їх взаємодію при роботі над проектом Монобанк. Загалом обов'язки при роботі над проектом розподіляються наступним чином.

Відповідальність Універсалбанк	Відповідальність Fintech Band
---------------------------------------	--------------------------------------

Підтримка та використання банківської інфраструктури	Розробка та підтримка мобільного додатку “Monobank”
Проведення всіх банківських платежів та розрахунків	Розробка системи розрахунку допустимих кредитних лімітів для кожного окремого споживача
Тренування персоналу	Реклама, маркетинг, стратегія просування
Кол-центр	
Техпідтримка	
Доставка та видача карт	

Таблиця 2.3 - взаємодія Універсалбанку та Fintech Band. Побудовано автором на основі [34]

Загалом Універсалбанк відповідає за технічну частину, за те, що відбувається за лаштунками й підтримку функціонування всіх стандартних операцій банку. Fintech Band в свою чергу відповідає за front-end за мобільний додаток який користуються користувачі, за рекламу, маркетинг та взагалі засновники Fintech Band є лицем бренду Монобанк.

Дане партнерство призводить до взаємодії цих двох досить різних структур. З одного боку знаходиться більш традиційна та ієрархічна структура Універсалбанку, а з іншого боку більш динамічна та модерна структура Fintech Band. Дану структуру можна представити на картинці.

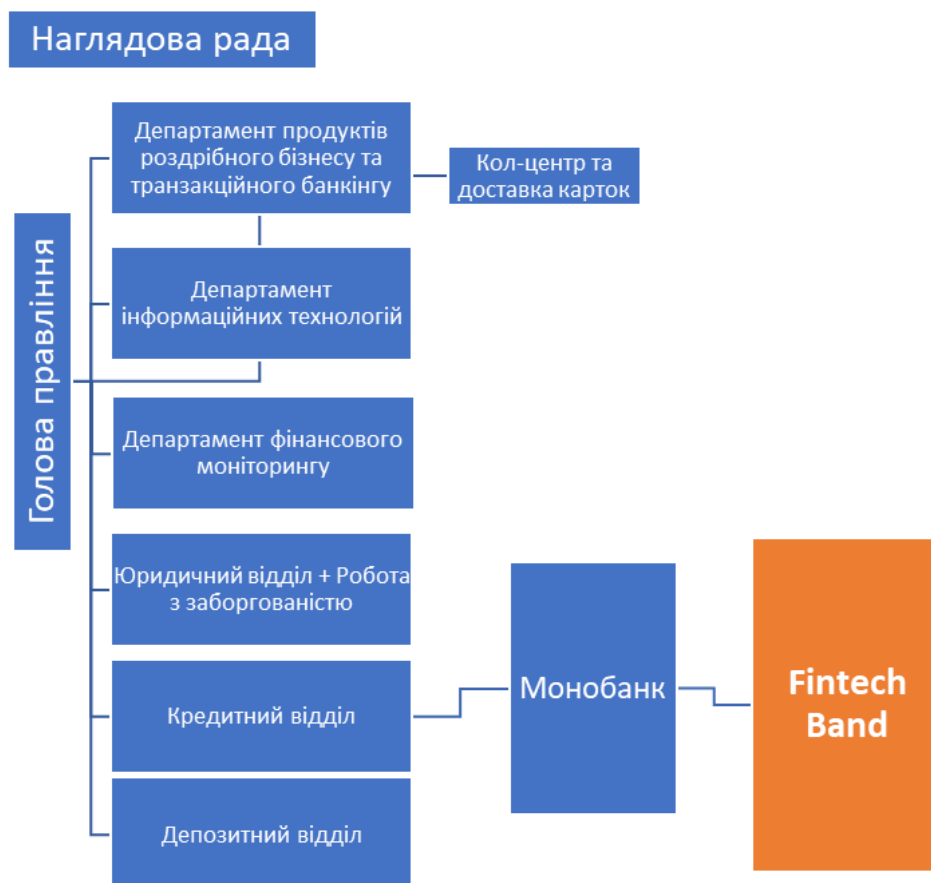


Рисунок 2.1 - Взаємодія та структура Універсалбанку та FintechBand

Важливо зазначити, що в Універсалбанку немає конкретного відділу чи людини відповідальної за проект Монобанк. На забезпечення проекту Монобанк працюють всі відділи.

Наостанок варто прояснити як розподіляються прибутки від проекту Монобанк. На чому заробляє Fintech Band та як в фінансовому плані представлена ця взаємодія з Універсалбанком. Fintech Band - розробники мобільного додатку Монобанк й розробники архітектури даного проекту не отримують прибуток прямо від комісійних доходів та процентних відсотків, що надходять коли люди розплачуються картою чи платять відсотки по кредиту. Fintech Band отримує прибуток як підрядник, який займається обслуговуванням додатку Монобанк і таким чином отримує гроші за надані послуги від Універсалбанку. Об'єми

прибутків, які в такий спосіб отримує Fintech Band достеменно невідомі і є комерційною таємницею, але деяку інформацію можна знайти в публічній фінансовій звітності банку. Ця інформація не наводиться в роботі для збереження комерційної таємниці. [35]

Про проект Монобанк

Монобанк - це банк в телефоні. Мобільний застосунок Монобанку загалом єдиний спосіб в який клієнт взаємодіє з банком. Клієнту не потрібно йти в відділення, щоб взяти кредит чи оформити депозит. Розстрочка на покупку в магазині техніки оформляється через мобільний додаток. Карта замовляється онлайн і її можна забрати в точках видачі. Єдиний контакт з банком може відбутись лише при оформленні карти - тобто якщо клієнт захоче отримати картку не в точці видачі, а в самому банку.

Монобанк отримує прибуток з двох основних напрямків. Ці два напрямки можуть бути охарактеризовані наступною схемою.

Процентні доходи	Комісійні доходи
Доходи отримуються при оплаті по кредитах, при виході за кредитний ліміт, при оформленні небезвідсоткової розстрочки	Стягуються при розрахунках картою в терміналах
Процентними витратами є плата по депозитам вкладників, а отже чистий процентний прибуток це різниця між доходами та витратами	Через відсутність комісій при переказі грошей, відсутності банкоматів, відсутності власних терміналів - основна частка комісійних доходів це розрахунково касові операції. [36]
Щоб банк міг збільшити процентні доходи - люди мають часто купувати в кредит і виходити з грейс періоду	Щоб банк міг збільшити комісійні доходи - люди мають часто користуватися карткою й оплачувати нею покупки

Щоб мати змогу видавати кредити треба створити умови для залучення депозитів	Щоб збільшити частоту використання картки потрібно зробити додаток та повсякденне користування карткою максимально зручними
Ставки по депозитам високі, а ставки по кредитах низькі - через це хороший прибуток може бути отриманим лише при кредитуванні значної кількості клієнтів	Комісії низькі, або відсутні - через це хороший прибуток можна отримати лише при користуванні і оплатою товарів карткою зі сторони значної кількості клієнтів

Таблиця 2.4 - Характеристика основних напрямків отримання доходів



Рисунок 2.2 - Логіка функціонування продукту

Тобто основною логікою даного проекту було створення зручної картки та банківського додатку на кожен день, що мотивувало би клієнтів частіше використовувати картку і тим самим збільшувало б комісійні доходи. При такій стратегії високий прибуток через низьку маржу був би досягнутий лише при залученні значної частки клієнтів. Другим аспектом цієї логіки було створення таких умов, що мотивували б одних клієнтів оформлювати депозитів, а інших брати кредитів - така стратегія через низьку маржу

спрацювала б лише при значному залученні частки клієнтів. Основним недоліком такої стратегії, як мінімум на початковому етапі була надзвичайно низька прибутковість, а основним напрямком руху - залучення якомога більшої кількості платоспроможних клієнтів в найшвидші терміни через реферальну програму, гарні відсотки, відсутність комісій, зручність додатку.

Конкурентні переваги

Цільова аудиторія

Український банківський ринок в другій половині 2010-х років був статичним - найбільш успішні банки залишались успішними, малі банки занепадали, а середні банки намагались втриматись на плаву. Послуги, які своїм клієнтам надають банки були та і зараз є недиференційованими, одноманітними.

Наприклад всі банки приймають депозити і всі банки видають кредити. Картки всіх банків приймаються до оплати в терміналах. Отож як новому невідомому банку - до якого навіть немає довіри клієнтів вдалось виділитись на фоні інших 100 банків і за 4 роки на статичному ринку України залучити 5,5 млн клієнтів? Маркетингова стратегія та позиціонування банку зіграло тут не останню роль.

По-перше варто розібратись якою була першочергова цільова аудиторія Монобанку на етапі його запуску. Для аналізу даної аудиторії будемо застосовувати не тільки соціо-демографічні характеристики як вік, стать, а також саме психографічні, бо вони набагато краще розкривають характеристику цільової аудиторії

Характеристика першочергової аудиторії є наступною

Соціально-демографічні характеристики	Психографічні характеристики
---------------------------------------	------------------------------

<i>Перший етап</i>	- Прагнуть до більшої свободи, мобільності та фінансової незалежності - Легко розуміються на нових цифрових технологіях. - Вітають інновації та хочуть бути одними з перших, хто почне ними користуватися. - Легко приймають зміни. - Цінують особисту безпеку. - Проводять багато часу в соціальних мережах та месенджерах. - Не люблять соціальні штампи та стереотипи. - Не проти поганятися за трендами. - Стежать за новинками та в курсі нових технологій. - Мають гарне почуття гумору. - Віддають перевагу розслабленій посмішці напруженим формальностям. - Цінують швидкість, гнучкість, свою свободу та віддалену взаємодію. - Не люблять бюрократію та зайві “папірці”, за якими потрібно відстояти довгу чергу.
- 200 000 програмістів та 200 000 фрілансерів та представників творчих професій - Вік 25-35 - Дохід більше 1500\$ (Середній клас) - Живуть в містах видачі карток Монобанку - Зацікавлені в новинках (early adopters)	
<u>Другий етап</u>	
- Сім'ї з трьох осіб або Пари - Сумарний дохід більше 1500\$ (Середній) - Вік 25-35 - Зацікавлені в онлайн-шопінгу, фінансовому плануванні та є активними користувачами мобільних пристроїв - Живуть в містах 500 000 + - Мають картку Приватбанку, але потребують більш зручного додатку “на кожен день”	

Таблиця 2.5 - Характеристика цільової аудиторії. Побудовано на основі [37] [38]

Загалом цільову аудиторію найкраще описує дане речення, яке один з засновників Fintech Band - Олег Горохоський часто використовував в своїх постах в соціальних мережах: “Ми будемо просувати mobile-only банк для цифрової, сучасної, розумної і прогресивної молоді” та тих хто відчуває себе молодим.

Багато в чому фокус на саме на такій конкретній цільовій аудиторії і на їх психографічних якостях, а як наслідок і будування всієї стратегії просування навколо таких психографічних особливостей як: “не люблять стереотипи, непотрібні папірці, мають почуття гумору, надають перевагу розслабленій посмішці напруженим формальностям” і надало Монобанку конкурентну перевагу, адже вони змогли виділитись від інших статичних та типічних банків.

Отже перша конкурентна перевага - це чітко визначена цільова аудиторія - а саме прогресивна, цифрова молодь - і побудова всього просування навколо потреб та бажань цієї цільової аудиторії, але мало знати свою аудиторію важливо в першу чергу будувати всю свою маркетингову стратегію та стратегію просування під неї. В наступних розділах проаналізуємо як вся комунікація Монобанку була підлаштована під потреби цієї аудиторії.

Стратегія комунікацій

Стиль комунікацій

Варто проаналізувати стиль основних меседжів Монобанку. Саме така особлива подача рекламних повідомлень, текстів на сайтів, комунікації тех підтримки і є тим, що виділило даний банк від інших і тим, що становило і становить конкурентну перевагу Монобанку.

Комунікаційний стиль Монобанку та необанків загалом сильно відрізняється від стандартної формальної комунікації банків: не використовуються канцеляризми, складні фінансові терміни, комунікація відбувається не за стилем “організація-людина” а за стилем “людина-людина”.

Особливість комунікацій	Приклад
Цікаві обігрування виразів та слів	– а моно картку з кредитним лімітом до 100 000 грн? [39] – моно
Використання емодзі	Залиште заявку, і ми відправимо вам картку у будь-яку точку України 🍷 [40] Кредитний калькулятор 🧮 Повністю 🌐 дистанційне обслуговування
Використання сленгу та більш приземленої лексики	Прості перекази, <i>оплата комуналки</i> , функціональна виписка, налаштування картки, заради яких раніше доводилося ходити у відділення, — тепер у вашій кишені! [41] Людяна служба підтримки Ніяких автовідповідачів і роботів. Спілкування тільки з живими людьми, <i>які заради вас зі шкури вилізуть!</i> [42]
Спрощене пояснення банківських термінів	Хочу примножити 💰 - замість слова “Депозит”

Таблиця 2.6 - Приклади комунікації

Також банк використовує більш відкритий стиль комунікацій. Для прикладу візьмемо тексти на сайті щодо послуги “Покупка частинами”

Покупка частинами Монобанк [43]	Покупка частинами Укрсиббанк [44]
Ваш 🤝 ліміт розстрочки і є ліміт Покупки частинами, а кількість оформлених договорів необмежено.	Ліміт на покупки з послугою кредит «Плати частинами» дорівнює вашому кредитному ліміту.
Які документи потрібні для оформлення Покупки частинами?	Вимоги до позичальника: Громадянин України, резидент

Жодних! Навіть не потрібно чекати поки банк розгляне вашу заявку, оформлення проходить миттєво — вжух 🙌, і ви вже вдома з товаром	Існуючий клієнт UKRSIBBANK, власник картки з лімітом Постійне місце роботи. Офіційне/неофіційне працевлаштування та/або пенсіонер Для оформлення кредиту потрібно Персоніфікована або не персоніфікована картка з лімітом
Інші приклади (Покупка частинами)	
- Скільки товарів можна купити за 1 раз? - Скільки душа забажає. У кількості договорів також немає обмежень, навіть якщо у вас вже багато розстрочок.	
- Де підступ? - Підступу немає, розстрочку оплачує магазин в якому ви робите покупку. Політика рекомендованих роздрібних цін від постачальників не дозволяє магазину знизити ціну. Але він готовий знижувати дохід, щоб ви могли зробити покупку. Знаючи це, можливо ви захочете купити щось додатково у наших партнерів.	
Відкриття картки ні до чого не зобов'язує. Крім Покупки частинами у нас дуже багато вигідних пропозицій 🙌	

Таблиця 2.6 - Порівняння стилів комунікації. Побудовано на основі [43] [44]

Такий стиль комунікації дуже важливий особливо для банку, який позиціонує себе як “зручний банк на кожен день”, для банку який претендує на те, що становить невелику частинку вашого життя. Така легка комунікація дозволяє подолати бар’єр між людиною та великою організацією, між клієнтом та традиційним банком. В певному сенсі з такою комунікацією банк позиціонує себе як ваш “близький друг, який розбирається в грошах та фінансах і може дати якусь пораду” - це різко контрастує з традиційним сприйняттям банку як “людини за 50 в

піджаку з окулярами, що сидить і дивиться на графіки і таблички в excel і говорить, що виплати кредитів ануїтетом найкращий варіант”.

Монобанк як “свій” банк та банк який слідує за культурними трендами

Частиною маркетингової стратегії також є вмiле використання культурного простору та розуміння сучасної культури. Це є однією з конкурентних переваг монобанку, що допомагає банку стати “своїм” для клієнтів.

Значна увага зі сторони Монобанку до трендів та елементів сучасної культури грає не останню роль в комунікаційній стратегії та робить комунікаційні меседжі, тексти, рекламні повідомлення набагато більш легкими, зрозумілими, сучасними й такими, що визивають емпатію в аудиторії, вони дуже яскраво виділяють повідомлення Монобанку на фоні сірих та формальних текстів інших банків і це є конкурентною перевагою. Далі будуть наведені деякі приклади того, що Монобанк йде в ногу з трендами.

1) "Флешмоб 2 грн"

Все почалося з того, що клієнт написав одному із співробітників: «Привіт! Дайте 2 гривні». Оператор погодився та перерахував гроші. Ролик про це розмістили у сервісі для створення коротких відео TikTok, і він став вірусним. Після цього тисячі людей звернулися до операторів моноbank із таким же проханням. Керівництво Монобанку попросило службу підтримки переводити по 2 гривні всім, хто звернувся й клієнти в свою чергу почали також зворотніми платежами дякувати операторам і пересилати гроші - так Монобанк переказав 30000 грн, а отримав 50000 грн. Це також породило багато мемів. Тим самим банк ще раз показав

свою здатність залишитися в трендах, бути сучасним й на одній хвилі з молоддю, що є дуже важливим при побудові комунікацій. [45] [46]

2) Використання та обігрування елементів сучасної культури.

Банк в багатьох своїх рекламних та промо матеріалах не раз доводив, що розуміється на елементах сучасної культури.

Наприклад дизайн та неймінг найбільш преміумної - “IRON” [47] карти - є прямою відсилкою до найбільш впливового банку з відомого серіалу. Сайт та копірайтингові тексти на сайті також побудовані навколо даного елементу сучасної культури.

Також банк в своєму мобільному додатку також має розділ “Нагороди”, окрім того, що Монобанк був першим та наразі залишається єдиним з банків, хто вирішив впровадити даний розділ в свій мобільний банківський додаток це також показує, що банк слідує за трендом гейміфікації додатків, також сам розділ має велику кількість нагород чий назви відсилають клієнта до найбільш відомих культурних елементів українського та світового простору. Наприклад нагорода “Друг Джобса” отримується за 30 покупок в App Store і Google Play, “Безвіз” за 20 покупок за кордоном, “Один вдома” - Протягом 1 дня скористатися послугами доставки, купити в інтернеті гру, книгу і фільм (в такому ж порядку) та інші. [48]

3) Використання стікерів, де обігруються з точки зору Монобанку персонажі та концепти сучасної культури.

Основний спосіб отримання наклейок від Монобанку – оформлення карткового продукту через програму із замовленням доставки фізичного аналога на пошту. [49] У комплекті з кожною картою надходить набір стікерів від Монобанку. Стікери

використовують маскот Монобанку - а саме кота і цей маскот на стікерах обігрує багатьох персонажів сучасної культури - героїв фільмів, блокбастерів, серіалів, мультфільмів, книг, обігруються найбільш впізнавані елементи української культури, сучасних мемів, цитат, фраз.

Дана увага до елементів сучасної культури не є мало важливим елементом в маркетинговій та комунікаційній стратегії. В такий спосіб банк знаходиться на одній хвилі зі своєю аудиторією, показує своїм клієнтам що і він “свій” і тим самим створює більшу лояльність зі сторони клієнтів і виділяється на фоні інших сірих банків, що є конкурентною перевагою.

Стратегія просування

Стратегія просування є невід’ємною частиною маркетингової стратегії. Стратегія просування Монобанку багато в чому відрізнялась від стратегії просування традиційних банків і це становило одну з конкурентних переваг Монобанку. Основними елементами цієї стратегії були наступні канали: реферальна програма, блоги засновників Монобанку, інтернет реклама. Більшість цих елементів раніше взагалі не використовувались при просуванні банків.



Рисунок 2.3 - Основні напрямки в стратегії просування

Реферальна програма

На 18.05.22 за реферальною програмою було запрошено майже 2 млн клієнтів, що становить майже 40% від всіх клієнтів. Реферальна програма дуже проста – якщо ти запросив іншу людину й надіслав їй посилання для завантаження додатку і потім після завантаження людина відкрила картку в банку, то обоє людей отримують по 50 гривень. [50]

Завдяки реферальній програмі створюється певний аналог сарафанного радіо, адже люди мають стимул розказати своїм друзям та знайомим про новий сервіс та запросити їх до користування ним. Інформація про новий сервіс починає швидко поширюватись й передаватись й багато людей починають про нього дізнаватись та починають ним користуватись. Однією з невеликих проблем реферальної програми була певна натягнутість в тому, що стосувалось запрошення друзів до користування, адже коли людина надсилала знайомому посилання з проханням зареєструватись це виглядало не досить природно. Щоб виправити це в лютому 2021 Монобанк разом з креативним агентством Banda та технологічною компанією Reface перетворили відправку реферальних посилань на більш креативний та захоплюючий процес - в якому разом з запрошенням зареєструватись також приходить коротке

відео людини. [51] Отож щодо реферальної програми Монобанк були першими хто в банківській індустрії використав даний інструмент просування і наразі серед великих банків даним інструментом користується тільки А-банк та Таскомбанк. [52] [53]

Блоги засновників Монобанк

Важливість та вплив даного каналу важко переоцінити, наведемо пряму мову Дмитра Дубілета - одного з засновників Монобанк - «Я не знаю, скільки мільйонів нам довелося б вкласти в рекламу, щоб отримати стільки ж клієнтів, скільки ми отримали завдяки моєму блогу та блогу Олега Гороховського». [54] Засновники Fintech Band - Дмитро Дубілет та Олег Гороховський мають значну аудиторію у соціальних мережах і мають певні сформовані персональні бренди. За допомогою соцмереж вони інформують про новинки та оновлення в додатку Монобанк, про досягнення по проекту, проводять певні змагання серед клієнтів та інші заходи. Їх комунікація схожа на типічну комунікацію власників банку і є неформальною. Там вони інформують про апдейти, про запуск нових функцій в Монобанку та про успішні історії пов'язані з Монобанком. В такий спосіб їм вдалось дуже швидко та недорого поширювати інформацію про Монобанк та про його переваги. Це є майже безкоштовним видом реклами.

Канал	Дмитро Дубілет	Олег Гороховський
Telegram	- 97000 підписників - в середньому читають 100000 чоловік - надзвичайно високий показник залученості	- 113 000 підписників - в середньому переглядають 82000 чоловік. Залученість 72% - дуже високий показник залученості
Facebook	- 170 000 підписників	- 120 000 підписників

	- 5000 реакцій на кожен пост	- 3000 реакцій на кожен пост
Instagram	- 178 000 підписників - 10000 реакцій на пості	- 164 000 підписників - 10000 реакцій на пості
Соціальні медіа Монобанку		
Instagram	140 000 підписників / 1000 реакцій	
Facebook	56 000 підписників / 300 реакцій	

Таблиця 2.7 - Соціальні мережі засновників Монобанк. Побудовано на основі [55] [56] [57] [58] [59] [60] [61] [62]

Загалом сумарна кількість читачів блогів та медіа засновників Монобанку та кількість переглядів в місяць, навіть якщо зробити поправку на факт, що аудиторії в них перетинаються ставить їх на рівні з великими інтернет виданнями та телеканалами. Таке просування є найкращим, адже воно є органічним та майже безкоштовним. Також варто зазначити, що канали засновників Монобанку є більш ефективними ніж соціальні медіа самого Монобанку.

Інтернет реклама

Традиційні банки були повільними в використанні інтернет реклами, вони продовжували замовляти рекламу на телебаченні чи розміщувати білборди в містах. Монобанк при запуску свого продукту взагалі не використовував рекламу на телебаченні й дуже обмежено використовував білборди. Основний акцент був на інтернет рекламі.

Реклама в інтернеті - це розміщення медійних банерів на сайтах, показ промо відео в Youtube, промо постів в Facebook та Instagram, реклама на встановлення додатку. Вся ця реклама має одну головну особливість -

можливість прицільного таргетування на цільову аудиторію. Наприклад Монобанк таргетувався на аудиторію, яка демонструвала в своїй активності наступні паттерни - за інтересами: офісні працівники, любителі онлайн-шопінгу, активні користувачі мобільних пристроїв [63] кредити та позики, банківські послуги. За темами: кредитні картки, платіжні системи, фінансове планування та управління, банківські послуги, кредити та позики, бізнес-послуги. Також таргетувалися на тих, хто вже відвідав сайт, був на сторінках медіа засновників Монобанку, зайшли на сторінку, але не встановили програму Monobank встановили програму, але не підтвердили номер телефону та інші.

Інтернет реклама була направлена на підвищення впізнаваності бренду Monobank, на мотивування користувачів до встановлення додатку та на конвертування в цільову аудиторію клієнтів із картами Monobank.

Стратегія та інструменти були наступними:



Рисунок 2.4 - Воронка продаж [63]

Кешбек

Кешбек - це стимул для існуючих клієнтів користуватися картою часто, а для нових клієнтів зареєструвати собі картку або перейти від конкурента. Магазин платить банку емітенту картки комісію, якщо клієнт розплатився платіжною картою цього банку, в той же час частину цієї комісії банк виплачує клієнту у формі кешбеку, що на відміну від бонусів чи миль є буквально грошима.

В практичному плані кешбек існує, щоб заохочувати клієнтів частіше користуватися картою банкою, тому що наприклад вибираючи якою картою користуватись для повсякденних оплат – звичайною картою чи картою Монобанку – клієнти часто вибирають саме картку Монобанку, бо при оплаті їм на картку повертається частина грошей. Дані гроші повертаються не в виді бонусів, а саме в виді справжніх грошей. З іншого боку це є мінусом, адже гроші на відміну від бонусів оподатковуються і при виведенні цих грошей на картку стягується 20% податку.

Звідки береться кешбек? Кешбек по суті банк виплачує зі свого прибутку. Це відбувається наступним чином: клієнт розплачується картою в магазині, за використання терміналу власник точки продажу сплачує комісію, ця комісія надходить платіжним системам, які обслуговують цю картку (MasterCard або Visa), далі платіжні системи частину цієї комісії залишають собі, а іншу частину передають банку, який випустив картку – саме з цієї частини банк потім виділяє клієнту кешбек. [64] Тобто банк фактично жертвує своїм прибутком, аби надати клієнту таку особливість. Банк жертвує велику частину прибутку – можна побачити, що на кешбек було витрачено 3,2 млрд гривень – для

порівняння чистий прибуток Монобанку за 2017-2021 був 3,3 млрд гривень.

За що нараховується кешбек? Раніше кешбек нараховувався майже за всі покупки і у всіх категоріях: їжа, кафе, таксі, квіти, медицина, кінотеатри і так далі, але з введенням воєнного стану та початком війни залишився кешбек лише на медицину, їжу та пальне. В залежності від категорії покупок кешбек відсоток змінюється. Максимум можна отримати 500 грн кешбеку на місяць. На місяць можна вибрати лише 2 категорії кешбеку.

Приклад середніх відсотків по категоріям за програмою кешбеку.

Категорія	Медицина	Продукти	Авто та АЗС
Відсоток власні кошти	2%	1%	1,5%

Таблиця 2.8 - Відсотки по кешбеку в додатку. Станом 21.05.2022 на основі показників в додатку Монобанк. Відсотки можуть змінюватися в залежності від користувача.

Загалом варто зрозуміти місце кешбеку в стратегії просування, адже втрата 3,2 млрд гривень на кешбеке відчутною. Місце кешбеку в стратегії є наступним: на етапі запуску Монобанк мав якомога швидше набирати клієнтів, для цього він мав виділятися та пропонувати унікальні особливості, кешбек був одним з них, адже на той момент ні в одного з банків не було кешбеку. Кешбек був потрібним кроком, який дозволив виділитися від конкурентів.

Цінова стратегія

Цінова стратегія грає важливу роль в загальній маркетинговій стратегії необанків. Через більш модернізовану банківську інфраструктуру,

побудови системи з нуля з уникненням помилок, які наразі створюють проблеми великим банкам, через відсутність витрат на мережу відділень необанки мають змогу знизити ціни на основні банківські операції й пропонувати кращі відсотки по кредитах та депозитам ніж традиційні банки. Це є їх конкурентною перевагою. Загалом Дмитро Дубілет один з засновників Монобанку стверджував, що вся їх цінова стратегія побудована на наданні банківських послуг дешевше ніж це роблять їх головні конкуренти в Приватбанку. В Монобанку є спеціальний алгоритм, який відстежує ціни на основні банківські послуги в Приватбанку й робить ті ж самі банківські послуги в Монобанку на декілька процентних пунктів меншими. [70]

Умови споживчого кредиту (овердрафту)	Чорна картка Монобанк	Універсальна картка Приватбанк
Пільговий період за картою (діє з моменту виникнення заборгованості до кінця календарного місяця, наступного за датою виникнення заборгованості, при умові її погашення в повному обсязі).	До 62 днів	До 55 днів
Розмір обов'язкового щомісячного платежу за користування кредитними коштами	4% від заборгованості за кредитом	5 % від заборгованості за кредитом

(не менше ніж 100 грн і не більше ніж залишок заборгованості)		
Базова відсоткова ставка (нараховується на максимальну заборгованість на день, за умови непогашення заборгованості в повному обсязі в пільговий період, за кожний день з моменту виникнення заборгованості)	3,1% на місяць З введенням воєнного стану, базова процентна ставка: 1,6% в місяць.	3,5% на місяць З введенням воєнного стану, базова процентна ставка: 1,6% в місяць.
Збільшена відсоткова ставка на місяць за карткою на суму загальної заборгованості (нараховується у випадку наявності простроченої заборгованості)	6,2% на місяць	7% на місяць
Нарахування процентів на залишок	0% з введенням воєнного стану	0% з введенням воєнного стану
	5% річних, але діє при умові відсутності заборгованості по кредитному ліміту	4% річних
	0,5% / 2%	0,5% / 2%

Зняття власних грошових коштів в Україні/ закордоном	0,5%	1%
--	------	----

Таблиця 2.9 - Плата за основні банківські послуги. Побудовано на основі [71] [72] [73] [74]

Розстрочка

Сервіси	Монобанк	Приватбанк
Процентна ставка (від суми кредиту)	1,9%	2,9%
	На період воєнного стану - 1,6%	На період воєнного стану - 1,6%
Строк договору	Від 3 до 24 місяців	Від 3 до 24 місяців

Таблиця 2.10 - Відсотки по розстрочці

Відсотки по депозитам

Порівняння середніх відсотків по депозитам на строк 12, 6 та 3 місяці.

Відсоток по депозитам	12 місяців	6 місяців	3 місяці
Монобанк	9,75%	8,75%	7,75%
Приватбанк	7,17%	7%	6%
Найбільш надійні банки*	6%	6%	5%

Таблиця 2.11 - Відсотки по депозитам. Станом на 04.03.2021. Для ілюстрації була використана таблиця з даними з минулого року, на час воєнного стану відсотки по депозитам не є більше актуальними.

* - банки з 100% іноземним капіталом: Кредит Агріколь, Райффайзен Банк Аваль, ОТП Банк. [75]

Але як вже було сказано така цінова політика має ефект лише в довгостроковому плані й гарантує високі прибутки лише при масштабуванні проекту.

Результат конкурентних переваг

Основні фінансові показники

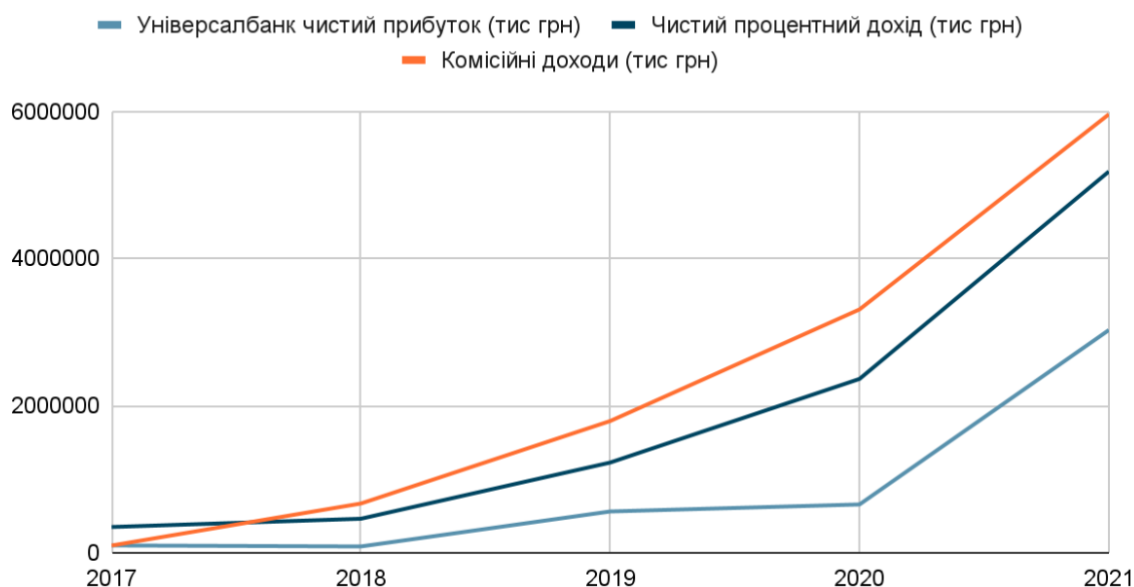


Рисунок 2.5 - динаміка основних фінансових показників

Побудовано на основі [76] [77] [78] [79]

Загалом фінансові показники чітко відображають саму стратегію та плюси і мінуси стратегії хороших відсоткових ставок й низьких комісійних. Можна побачити як на етапах запуску перші 2 роки - прибутки були мізерними незважаючи на той факт, що вже було більше 1 млн клієнтів. В 2020 році через коронавірусну кризу чисті прибутки зменшились - в основному через вкладення грошей в резерви за вказівкою Нацбанку. 2021 рік був найуспішнішим, чисті прибутки виросли в 5 раз до 3 млрд гривень.

Кількість клієнтів

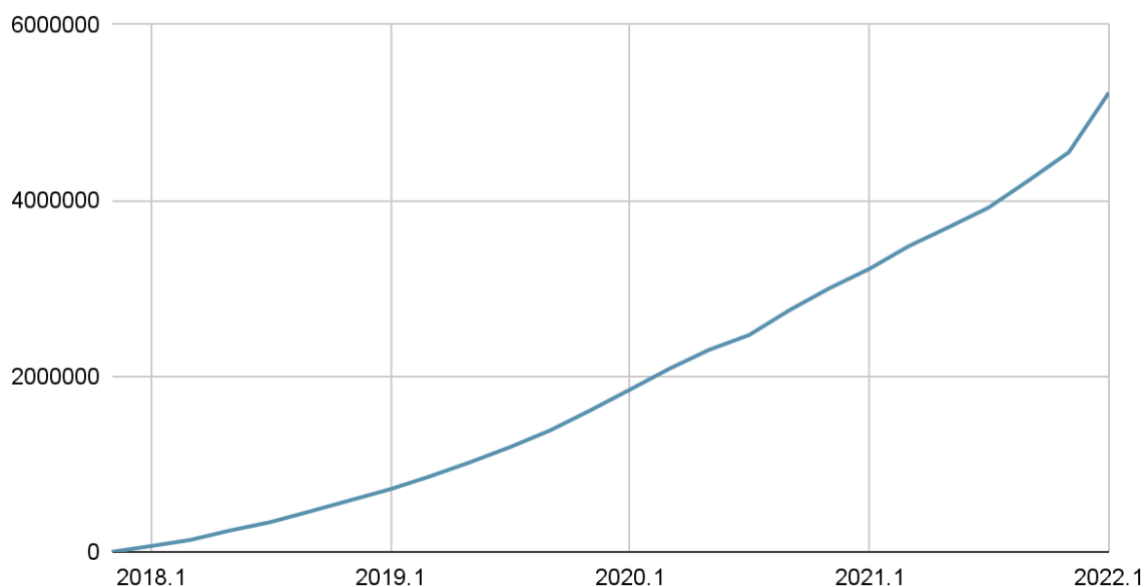


Рисунок 2.6 - Динаміка зростання кількості клієнтів

Кількість клієнтів продовжила зростати і під кінець 2021 перевалило за позначку в 5 млн клієнтів. Особливу увагу треба звернути на останні місяці 2021 року, коли відбулося значне зростання клієнтської бази - це пов'язано з видачею онлайн карт Е-підтримки. Клієнтська база за грудень - місяць активної роботи програми Е-підтримка - зросла на півмільйона клієнтів. Загалом результати зростання клієнтської бази не зійшлися з тими прогнозами, що я будував в своїй минулій роботі і набагато перевищили мої очкування. В своїй минулій роботі я прогнозував, що Монобанк залучить 5,5 млн клієнтів тільки в кінці 2022 року, вони це зробили в кінці 2021.

Висновок

Монобанк мав ряд конкурентних переваг в маркетинговій стратегії перед традиційними банками. На початку він мав чітко визначену цільову аудиторію, меседжі та стратегія комунікації з клієнтами різко відрізнялась від формального підходу традиційних банків, стратегія

просування включала інструменти, які взагалі не використовувалися традиційними банками: персональні блоги та бренди засновників, реферальна програма та інтернет реклама. Кешбек також був важливим фактором в успіху і грав важливу роль в Маркетинговій Стратегії, адже до цього цей інструмент не використовував ні один банк. Цінова стратегія будувалась за принципом бенчмаркінгу й орієнтувалась на ціни Приватбанку, орієнтувалась, а потім ставила менші ціни. Результатом цих конкурентних переваг в маркетинговій стратегії стало закономірне швидке зростання клієнтів, але ціною за це було дуже повільне зростання чистого прибутку, що можна побачити з аналізу фінансового результату і лише вийшовши на позначку в декілька мільйонів клієнтів Монобанк зміг почати збільшувати швидкими темпами чисті прибутки.

Розділ 3. Рекомендації щодо покращення маркетингової стратегії

Основні рекомендації щодо покращення маркетингової стратегії будуть стосуватися нової ситуації в якій опинився Монобанк. Це ситуація характерна для всіх необанків, що сильно розвинулись, а саме рішення про перетворення з необанку в справжній солідний банк й закономірно зміна маркетингової стратегії під реалії нового солідного банку. На даний момент Монобанк вже не стартап і не новий вискочка-банк, він вже має 5,5 млн клієнтів та активи і доходи на рівні з топ банками України. Монобанк більше не може спиратись на ту маркетингову стратегію, що принесла йому успіх на початку свого функціонування, ті маркетингові інструменти якими він користувався для залучення своєї початкової цільової аудиторії можуть не працювати або можуть бути менш ефективними в роботі на нову аудиторію. Реферальна програма може стати менш ефективною і залучати вже більш неплатоспроможних клієнтів, сучасні та молодіжні меседжі можуть бути погано сприйнятими або бути незрозумілими для більш старшої аудиторії, інтернет реклама не може досягнути тих, хто і так не часто сидить в інтернеті - а саме більш старшу аудиторію. Гарна цінова стратегія та хороший кешбек, які так гарно сприяли швидкому залученню нової аудиторії можуть сильно обмежувати чисті прибутки.

Отож основне питання, що буде розглядатись в цьому розділі це - що треба змінити в маркетинговій стратегії, щоб залучити більш консервативну аудиторію; які інструменти варто додати, щоб мати змогу досягти нової (більш консервативної) цільової аудиторії; як має змінитись комунікація та позиціонування беручи до уваги зростання та трансформацію банку і чи взагалі не перевищують втрати від такої зміни стратегії можливі прибутку та дивіденди.

Рекомендації: Цільова аудиторія

На даний момент Монобанк вже залучив 5,5 млн клієнтів. При цьому в Україні на 2021 рік людей у віці 18-55 років було 50% всього населення, тобто 20 мільйонів, а послугами Приватбанку, який є найбільшим банком України користувалось хоча б 1 раз - 20 млн людей. Дана інформація подається для того, щоб показати, що поріг клієнтів банківських послуг в Україні - це 20 млн людей. Ця цифра включає також пенсіонерів й частку неплатоспроможної аудиторії, яка для банку є неприбуткова.

Цільова аудиторія Монобанку на яку він зараз орієнтується є дуже розмитою і може бути охарактеризована дуже поверхнево:

- Вік 18-55
- Сумарний дохід трохи нижче середнього (Середній мінус)
- Мають смартфон
- 20 млн людей, які хоч раз користувались послугами Приватбанку
- Розташовані в містах, де можна отримати картку (усюди, де є філіали Нова Пошта)
- Більше консервативні, не охочі до змін
- Звикли користуватись тим банком в якому оформили рахунок 20 років тому
- Не сильно довіряють банку без відділень

Основною рекомендацією тут є порада більш прискіпливо підходити до залучення нових клієнтів. Банку потрібно залучати не якомога більшу кількість клієнтів, а якомога більшу кількість платоспроможних клієнтів. З цих 20 млн, що користуються послугами Приватбанку частина є точно

неплатоспроможною. В Україні в 4 кварталі 2021 року кількість працюючого населення становила 16,8 млн. З працюючого населення частка людей з офіційними доходами більше 15000 грн становлять лише 28%. Тобто лише 4,7 млн можна характеризувати як платоспроможний попит. Більше 50% працюючого населення отримують офіційно менше 10000 грн. Ситуація є наступною:

Користувачі банківських послуг (млн осіб) та їх доходи

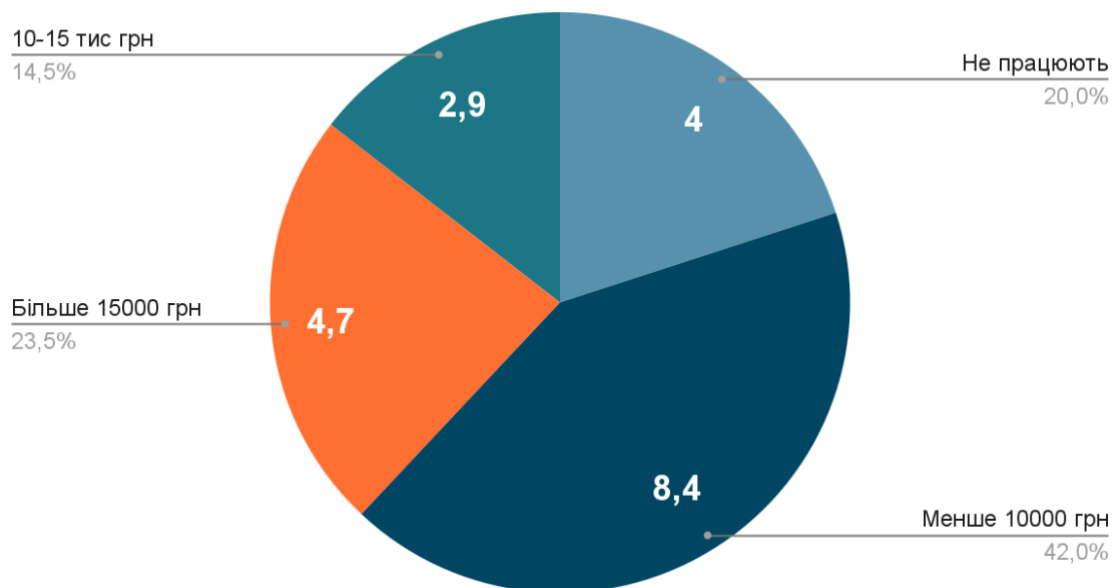


Рисунок 3.1 - користувачі банківських послуг та їх доходи

Монобанк вже залучив 5,5 млн клієнтів, а при цьому людей з доходами більше 15000 грн на місяць лише 4,7 млн. Звичайно ми маємо дані тільки по офіційним доходам та офіційним зарплатам, але з графіку можна побачити що з 20 млн банківських клієнтів більше половини або не працюють, або отримують менше 10000 грн на місяць. Банк має бути більш прискіпливий до видачі кредитів й можливо не так активно проводити маркетингову кампанію, адже все більша кількість залучених клієнтів буде неплатоспроможною.

Рекомендації: Стратегія комунікацій

З залученням більш розмитої та більш консервативної аудиторії Монобанк має частково змінити основні меседжі і сконцентруватись на трьох основних моментах: переконати в реальності та надійності вкладів в банку без відділень; потім тим хто ще не став клієнтом має нав'язуватись меседж, що вони відстають від часу, що вже їх сусід Віталік з третього поверху чи шкільний друг Андрій вже як рік користуються Монобанком і дуже їм задоволені, а ви все ще не клієнт Монобанку? І третій меседж має сфокусуватись на переконанні тих, хто має великі вклади в Приватбанку чи інших банках, а також на пенсіонерів, що тримають свої значні депозитні заощадження в Ощадбанку і от третій меседж має фокусуватись на переконанні цих людей відкрити в Монобанку картку на кожен день, картка яка дуже зручна для повсякденних справ, для оплат в магазинах та аптеках і коли вони вже відкриють картку в Монобанку і переконаються в зручності користування новим сервісом можна поступово переконати їх перенести свої значні вклади в Монобанк.

1) Для більш консервативних клієнтів, в принципі як і для всіх інших клієнтів надійність банку та надійність їх вкладів є надзвичайно важливим. Більшість консервативних клієнтів та клієнтів старшої вікової категорії можуть неправильно сприйняти меседж “банк без відділень”, для них це може бути ознакою ненадійності банку, адже до кого тоді звертатися в випадку можливого банкрутства банку. Клієнти цієї категорії не довіряють банкам у яких фізично немає відділень, банкам яких вони можуть побачити тільки в екрані свого телефону, а не на вулиці. Кожен раз їдучи на роботу вони хочуть бачити відділення того банку, де в них лежать їх тяжко накопичені заощадження і тим самим знати, що все в порядку. Саме для цього банк має в своїй маркетинговій та комунікаційній стратегії орієнтованій на цю аудиторію поменше згадувати про фразу “банк без відділень”, має вказувати, що всі вклади до 200 000 грн

надійно застраховані фондом гарантування вкладів і що банк працює за ліцензією Універсалбанку і тому фізично банк присутній.

2) Залучивши майже всю свою цільову аудиторію банк перейшов до залучення звичайної аудиторії, які просто користуються банківськими послугами.

Більшість незалученої аудиторії це люди старшого покоління, менш відкриті до технологічних новинок та змін й набагато більш консервативні. Потрібні меседжі, які можуть їх переконати. Потрібно зробити акцент на те, що всі навколо вже користуються Монобанком, що вже знайомі, друзі, кум, сват мають картку з Монобанком і стікери з котами. Основний меседж має бути на тому, що невже ви не такі як всі? Вже всі мають цю класну карту з котами з кешбеком від технологічного банку, ви відстаєте від часу. Якщо це люди старшого покоління, то в рекламі має бути акцент на тому, що вже ваші діти давним давно користуються картою від Монобанку.

3) Основною складністю на цьому вже більш зрілому етапі є залучення консервативної аудиторії з великими заощадженнями, що зберігаються в інших банках. Для вирішення цієї проблеми мають використовуватися 2 попередні запропоновані меседжі: про надійність та реальність банку й про те, що вже всі користуються Монобанком. Третім меседжем має бути те, що ці клієнти навіть не зобов'язані відкривати депозит чи брати кредит в Монобанку - вони мають лише спробувати покористуватись картою й переконатись в її зручності для повсякденних справ та покупок, мають побачити, що за кожну покупку нараховується кешбек, що є знижки від партнерів і після того як вони перейдуть на картку Монобанку для повсякденних розрахунків можна буде заохочувати їх відкривати депозитний рахунок чи брати кредит.



Рисунок 3.2 - власна пропозиція щодо нових меседжів

Також для клієнтів старше 60 років комунікаційна стратегія має бути набагато більш виражена.

Клієнти старше 60 років	
Меседжі	Краще не використовувати емодзі
Комунікація	В комунікації краще менше використовувати меми та елементи сучасної культури
Стікери	Даній аудиторії при видачі картки краще не видавати стікери з котами
Сайт	Можливо варто зробити окремий розділ на сайті для людей старше 60 років, де дизайн та меседжі будуть більш підлаштовані під цю аудиторію. Можливо також при вході на сайт можна питати вік і в залежності від цього буде змінюватись дизайн сайту

Таблиця 3.1 - Стратегія комунікацій для клієнтів старше 60 років

Рекомендації: Стратегія просування

Монобанк наразі використовує персональні блоги засновників, інтернет рекламу та вже припинив використання реферальної програми. Більшість з цих інструментів не можуть ніяк досягнути більш консервативної аудиторії.

Інтернет реклама не буде впливати на тих, хто не дивиться відеоконтент на Youtube чи на тих, хто в інтернет раз на тиждень заходить почитати новини.

Реферальна програма не спрацює, якщо людина яка отримає реферальне посилання на свій смартфон не зможе розібратись, що з ним робити далі. Аби досягнути цієї аудиторії Монобанк окрім своїх нестандартних і більш нових інструментів просування має задіяти більш класичні: такі як телебачення, білборди та можливо радіо.



Рисунок 3.3 - Більш традиційні інструменти реклами

1) Реклама на телебаченні найбільш надійний спосіб досягнути найбільш консервативної аудиторії, яка не часто користується інтернетом. Тут потрібно використовувати 15 або 30 секундні ролики. Монобанк вже має підготовані ролики, які використовувалися в Інтернет рекламі і він їх може використовувати для просування на телебаченні.

Монобанк вже тестував даний канал. Так наприклад в липні 2020 року була розроблена їх найбільша телевізійна реклама. Ролики зняла Banda й в них зіграли засновники Монобанку. Як заявляє Banda “ми хотіли, щоб перша поява monobank на ТБ була, як і сам бренд, трохи хуліганська” Формат реклами теж був нестандартним, основною задумкою було те, щоб рекламний ролик на телебаченні йшов за рекламним роликом якоїсь іншої кампанії і був з ним тематично зв’язаним. Наприклад реклама Монобанку з’являлась після реклами холодильника Bosch і людини в ролику говорила:

- а моно кешбек на холодильники?
- моно

Інший меседж та елемент, який обігрувався є наступним:

- А моно банк в телефоні?
- Моно

Бюджет не розголошують, але в серпні кількість нових клієнтів збільшилася вдвоє. Кампанія розпланована до кінця 2020.

2) Запуск класичних білбордів теж може бути варіантом для досягнення аудиторії, яку більш нові інструменти не здатні досягнути. Така ідея бул вже пророблена в 2020 році, але згодом відкладена через початок епідемії коронавірусу й зменшення потоку людей на вулиці. Проблемою з білбордами на відміну від реклами на телебаченні є те, що білборди дають можливість досягнути лише аудиторію великих та середніх міст, тобто саме там де ці білборди встановлені. Це є проблемою, адже більшість аудиторії з великих міст вже залучена і тим самим білборди будуть неефективними. Креативне агентство Банда вже розробило дизайн білбордів, але вони так і не були використані через пандемію. Приклад баннерів можна подивитись за посиланнями.

3) Найбільш консервативним рекламним інструментом, який може використати Монобанк є реклама на радіо. Дану рекламу можна пускати на невеликі та середні міста. З іншого боку Монобанк позиціонує себе як технологічний і прогресивний банк і реклама на радіо може бути негативно сприйнятою більш прогресивною аудиторією.

Рекомендації: Закрити реферальну програму

Банк видає по 50 грн людині, яка прийшла за реферальною програмою і 50 грн людині, яка привела нового клієнта. Взагалі на даний момент даний інструмент залучення вже не відіграє своєї початкової ролі, так він служить як сарафанне радіо та продовжує залучати нових клієнтів, але в своїй більшості ці клієнти вже залучаються в невеликих містах й загалом даний інструмент може продовжити залучати неплатоспроможних клієнтів. Неплатоспроможних в тому сенсі, що багато в чому витрати на обслуговування даних клієнтів будуть більші ніж прибутки від них. До того ж на даний момент сарафанного радіо вже досить і витрачати по 100 грн на додачу на залучення нового клієнта вже є лишнім. Як вже було показано перед цим майже половина людей, які користуються банківськими послугами отримують офіційно менше 10000 грн на місяць.

Загалом, щоб вирішити дану проблему і вибрати момент коли треба відключати реферальну програму потрібно розбити клієнтів на сети в залежності від дати коли вони оформили картку Монобанку. Якщо буде становитись видно, що нові сети клієнтів приносять в середньому менше прибутку, то є доцільним зменшити реферальну програму з 50 грн до 25, або скоріш за все відмінити її повністю. Дане рішення майже не вплине на аудиторію, адже воно ніяк не вплине на аудиторію, що вже оформила картку і отримала реферальний кешбек, дане рішення вплине лише на

потенційних клієнтів. Монобанк почав рухатися в цьому напрямку і відмінив реферальну програму починаючи з 24 лютого.

Рекомендації: Кешбек

На кешбек всього було витрачено 3,2 млрд гривень це більше ніж чистий прибуток за 2017, 2018, 2019 і 2020 разом узяті. При зменшенні відсотків по кешбеку є великий потенціал до збільшення чистого прибутку. Але на мою думку зменшення кешбеку є неправильним рішенням навіть незважаючи на той факт, що ритейлери влітку 2021 року змогли провести закон про зменшення інтерчейнджу. Інтерчейндж - це плата платіжним системам - MasterCard та Visa при використанні карт MasterCard та Visa. З цього інтерчейнджу потім банкам емітентам карток Visa та MasterCard виплачують комісійні і вже з цих комісійних банки виплачують кешбек. Зменшення кешбеку, хоч і призведе до збільшення чистого прибутку відніме у Монобанку одну з головних особливостей, що відрізняє Монобанк від Приватбанку. Кешбек є тим стимулом, що підштовхує людей відкривати картки в Монобанк, вони знають, що в Монобанку кожен раз коли ти платиш картою тобі на рахунок падають гроші, справжні гроші, а не бонуси, які потім неможливо використати. Таким чином це стимул до тримання картки, а для тих хто має картку це вже стимул користуватися нею ще більше. Загалом достатньо легко моніторити ситуацію й вибрати час, коли варто зменшувати кешбек – достатньо моніторити який процент витрати на кешбек становлять до комісійних та процентних доходів і якщо буде спостерігатись тенденція до збільшення цієї частки, то це означає що аудиторія продовжує використовувати кешбек, але не користується іншими послугами банку – такі як кредити та депозити.

Також поради стосуються розширення системи кешбеку, хоча вона і так була достатньо широка й включала і таксі, і квіти, і кінотеатри й партнерські кешбеки, але на диво не були присутні кешбеки при покупці онлайн. З іншого боку варто зазначити, що навесні 2020 року під час першого карантину Монобанк представив кешбек на різні інтернет сервіси: стрімінгові, ігрові, магазини додатків та інші, але вони більше не проводили подібні акції. Ще однією порадою було б створення карток, що мають кешбек лише на спеціальні категорії – наприклад карти, які мають кешбеки тільки на спорт: тобто на фітнес зали, спортивні товари та одяг або картку для жінок, де кешбек був би на одяг, взуття косметику та медицину. В такий спосіб можна було б закрити нішу й не дати іншим конкурентам, які концентруються тільки на конкретному споживачеві – наприклад на жінках, вийти на ринок. Тобто є основні 2 напрями для розвитку кешбеку – розширення його і оплати онлайн сервісів таких як Megogo, Netflix, Google та App store і створення карт, що мають кешбек лише на конкретні специфічні категорії товарів.

Висновок

Основні рекомендації пов'язані з використанням більш традиційних рекламних інструментів: такі як білборди, телебачення, радіо. За допомогою цих інструментів вийде досягнути більш консервативну аудиторію, але для консервативної аудиторії треба робити акцент на інших меседжах інакше не буде результату від реклами. Ці меседжі насамперед мають стосуватись надійності банку та гарантованості вкладів і того, що “банк без відділень” це нормально і безпечно; потім має бути акцент на тому, що всі інші (ваші друзі, знайомі, кум, брат, сват) користуються вже Монобанком і треба наздоганяти упущене; фінальним меседжем є заклик спробувати лише картку в повсякденних

розрахунках і переконатись в її зручності, а потім можна вже відкривати депозитний рахунок.

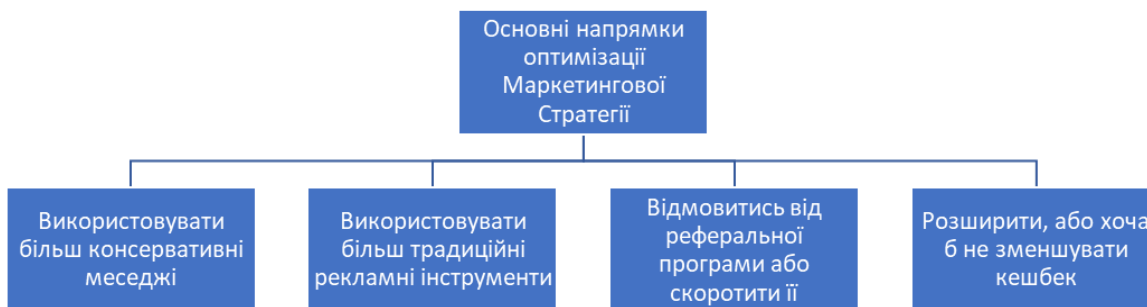


Рисунок 3.4 - Основні напрямки оптимізації Маркетингової Стратегії

Висновки:

Була проаналізована проблема конкурентних переваг необанків, їх слабкі та сильні сторони в порівнянні з традиційними банками. Для оцінки конкурентних переваг рекомендується використовувати метод ієрархій. Необанки оперуючи в конкурентному середовищі набули серію переваг перед традиційними банками. Основними перевагами стала гнучкість систем, адже архітектура необанків будувалась з нуля і тим самим уникла тих помилок, яких припустились традиційні банки. Оскільки система будувалась з нуля, то необанки використовували новітні досягнення в інформаційних системах та фінтеху та змогли діджиталізувати багато процесів та автоматизувати аналіз даних й приймати рішення на основі даних аналізу - наприклад приймати рішення про видачу кредитів, про максимальний розмір розстрочки на основі лише завантажених документів. Третьою перевагою стали нижчі тарифи та комісії за банківські послуги, що було наслідком відсутності витрат на відділення.

Аналізуючи проект Монобанк можна побачити, що він має значну кількість конкурентних переваг в тому, що стосується як маркетингової

стратегії, так і самого функціонування проекту. По-перше Монобанк має значну конкурентну перевагу у вигляді системи кешбеку, яка наразі не використовує їх головний конкурент Приватбанк. По-друге стиль комунікації є актуальним та підлаштований під сучасні реалії. Монобанк вміє слідкувати за трендами та особливостями сучасної культури й вміло використовує їх в своїй стратегії комунікацій. По-третє Монобанк використовує ефективні і в той же час нетрадиційні канали просування: реферальну програму, інтернет рекламу та ніким не використовуваний і важкий для повторення інструмент як соціальні мережі засновників Монобанку. В тому, що стосується ціни та цінової переваги Монобанк мав значну перевагу перед конкурентами, але з початком війни дана перевага більше не є актуальною.

Також певне занепокоєння викликає низька маржа на послуги, вірогідність залучення менш платоспроможних клієнтів, значні витрати на кешбек – майже 3 млрд гривень за 4 роки, менша надійність банку в порівнянні з державними чи іноземними банками, створення схожих сервісів конкурентами. Що стосується рекламної кампанії та просування, то Монобанк має підлаштовувати меседжі до більш консервативної аудиторії, Монобанк має почати поступово змінювати свій стиль комунікацій в більш консервативну сторону.

Джерела:

1. Що таке конкуренція [Електронний ресурс]. – Режим доступу до ресурсу: <https://leksika.com.ua/17100815/legal/konkurenciya>
2. ОСНОВНІ НАПРЯМИ РОЗВИТКУ ТЕОРІЇ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: http://www.investplan.com.ua/pdf/4_2009/16.pdf
3. Современный подход к оценке конкурентоспособности банковских продуктов [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://marklog.ru/sovremennyyj-podhod-k-ocenke-konkuren/>.
4. КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ БАНКУ ТА БАНКІВСЬКОГО ПРОДУКТУ: ФАКТОРИ ВПЛИВУ ТА ОЦІНКА [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://bit.ly/Методологіяконкуренції>.
5. Relative Measurement and Its Generalization in Decision Making Why Pairwise Comparisons are Central in Mathematics for the Measurement of Intangible Factors The Analytic Hierarchy/Network Process [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <http://www.rac.es/ficheros/doc/00576.PDF>
6. КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ БАНКУ ТА БАНКІВСЬКОГО ПРОДУКТУ: ФАКТОРИ ВПЛИВУ ТА ОЦІНКА [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3023#>
7. Васильєва Т.А. Маркетинг у банку : навчальний посібник / за ред. проф. Т.А. Васильєвої. Державний вищий навчальний заклад «Українська академія банківської справи Національного банку України». – Суми: ДВНЗ «УАБС НБУ» – Суми, 2014. – 353 с.
8. КОНКУРЕНТНЕ СЕРЕДОВИЩЕ РИНКУ БАНКІВСЬКИХ ПОСЛУГ УКРАЇНИ [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream-download/123456789/63297/5/Miroshnychenko_banking_competition1.pdf
9. Мікрокредитування [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://forbes.ua/company/uber-dlya-marnotratnikh-moneyveo-viroslo-v-naybilshu-kompaniyu-z-mikrokredituvannya-v-ukraini-shcho-iy-zagrozhue-10112021-2750>
10. ОЦІНКА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ І ТЕНДЕНЦІЙ РОЗВИТКУ СТРАХОВОГО РИНКУ УКРАЇНИ [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: http://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/26065/2/FMZKP_2018v1_Bortnyak_I-Methods_of_banking_institutions_64-66.pdf
11. The unstoppable rise of neobanks [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://www.worldfinance.com/banking/the-unstoppable-rise-of-neobanks>
12. What Is A Neobank? [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://www.forbes.com/advisor/banking/what-is-a-neobank/>
13. Neobanks: Banks by Any Other Name? [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://www.kansascityfed.org/documents/7600/psrb20bradford0812.pdf>
14. CHALLENGES OF TOURISM AND BUSINESS

LOGISTICS IN THE 21ST CENTURY [Электронный ресурс] – Режим доступа до ресурсу: <https://eprints.ugd.edu.mk/27606/1/ISCTBL%202020%20-%20Proceedings%20book%20-%20Zoran%20Temelkov.pdf>

15. London's big banks blame ageing IT as customers flock to fintech upstarts [Электронный ресурс] – Режим доступа до ресурсу: <https://www.standard.co.uk/business/banks-old-it-computers-customers-fintech-starling-monzo-revolut-b978031.html>

16. How neobanks' business models challenge traditional banks [Электронный ресурс] – Режим доступа до ресурсу: https://www.researchgate.net/profile/Romeo-Turcan/publication/335205599_How_neobanks'_business_models_challenge_traditional_banks/links/5d569e27a6fdccb7dc402160/How-neobanks-business-models-challenge-traditional-banks.pdf

17. DIFFERENCES BETWEEN TRADITIONAL BANK MODEL AND FINTECH BASED DIGITAL BANK AND NEOBANKS MODELS [Электронный ресурс] – Режим доступа до ресурсу: http://eprints.ugd.edu.mk/27605/1/2_Zoran_Temelkov.pdf

18. London's big banks blame ageing IT as customers flock to fintech upstarts [Электронный ресурс] – Режим доступа до ресурсу: <https://www.standard.co.uk/business/banks-old-it-computers-customers-fintech-starling-monzo-revolut-b978031.html>

19. (H. Arslanian and F. Fischer, 'The rise of FinTech', in The future of finance: the impact of FinTech, AI, and crypto on financial services, Cham, Germany: Springer International Publishing, 2019, pp. 25–56.)

20. What are neobanks and how are they changing financial services? [Электронный ресурс] – Режим доступа до ресурсу: <https://www.paconsulting.com/insights/what-are-neobanks-and-how-are-they-changing-financial-services/>

21. Innovative financial technologies as a factor of competitiveness in the banking [Электронный ресурс] – Режим доступа до ресурсу: https://www.shs-conferences.org/articles/shsconf/pdf/2019/10/shsconf_cildiah2019_00043.pdf

22. International Journal of Open Information Technologies [Электронный ресурс] – Режим доступа до ресурсу: <http://injoit.org/index.php/j1/article/view/956/933>

23. NEO BANK: A NEW LANDSCAPE [Электронный ресурс] – Режим доступа до ресурсу: <https://www.xajzkjdx.cn/gallery/338-mar2020aw.pdf>

24. BRAND TRUST FOR DIGITAL-ONLY BANK BRANDS: CONSUMER INSIGHTS FROM AN EMERGING MARKET [Электронный ресурс] – Режим доступа до ресурсу: https://www.researchgate.net/profile/Petek-Tosun-2/publication/344750050_BRAND_TRUST_FOR_DIGITAL-ONLY_BANK_BRANDS_CONSUMER_INSIGHTS_FROM_AN_EMERGING_MARKET/links/5f8d8f6092851c14bcd2c003/BRAND-TRUST-FOR-DIGITAL-ONLY-BANK-BRANDS-CONSUMER-INSIGHTS-FROM-AN-EMERGING-MARKET.pdf

25. [Электронный ресурс] – Режим доступа до ресурсу: <https://thepage.ua/ua/interview/zalishatisya-u-klasichnomu-bankingu--ce-trishki-utopiya-golova-pravlinnya-universal-bank-pro-robotu-z-monobank>

26. [Электронный ресурс] – Режим доступа до ресурсу: <http://www.tas.ua/ua/business/1/>

27. [Электронний ресурс] – Режим доступа до ресурсу:
<https://www.universalbank.com.ua/storage/app/uploads/public/597/86e/295/59786e295f099062618363.pdf>
28. [Электронний ресурс] – Режим доступа до ресурсу:
<https://www.universalbank.com.ua/storage/app/uploads/public/610/3eb/512/6103eb512a2c5176198135.pdf>
29. [Электронний ресурс] – Режим доступа до ресурсу:
<https://www.universalbank.com.ua/storage/app/uploads/public/597/86e/295/59786e295f099062618363.pdf>
30. [Электронний ресурс] – Режим доступа до ресурсу:
<https://ain.ua/ru/2018/12/17/istoriya-monobank-fintech-band/>
31. [Электронний ресурс] – Режим доступа до ресурсу: <https://new.finance.ua/30-rokiv-nezalezhnosti/monobank#:~:text=%D0%9F%D1%80%D0%B5%D0%B4%D0%BF%D0%BE%D1%81%D1%8B%D0%BB%D0%BA%D0%BE%D0%B9%20%D0%B4%D0%BB%D1%8F%20%D0%BF%D0%BE%D1%8F%D0%B2%D0%BB%D0%B5%D0%BD%D0%B8%D1%8F%20monobank%20%D1%81%D1%82%D0%B0%D0%BB%D0%B0,%D0%A2%D0%B0%D0%BA%20%D0%BF%D0%BE%D1%8F%D0%B2%D0%B8%D0%BB%D0%B0%D1%81%D1%8C%20Fintech%20Band.>
32. [Электронний ресурс] – Режим доступа до ресурсу:
<https://www.universalbank.com.ua/ru/news/universal-bank-budet-razvivat-rozrichnyj-biznes-sovmestno-s-fintech-band>
33. [Электронний ресурс] – Режим доступа до ресурсу:
<https://ain.ua/ru/2017/10/17/monobank-beta-testirovanie-tarify/>
34. [Электронний ресурс] – Режим доступа до ресурсу:
<https://finance.liga.net/bank/article/finteh-dlya-tigipko-kak-i-s-kem-rabotaet-monobank-dopolneno>
35. [Электронний ресурс] – Режим доступа до ресурсу:
<https://finance.liga.net/bank/article/finteh-dlya-tigipko-kak-i-s-kem-rabotaet-monobank-dopolneno>
36. [Электронний ресурс] – Режим доступа до ресурсу:
<https://www.universalbank.com.ua/storage/app/uploads/public/610/3eb/512/6103eb512a2c5176198135.pdf>
37. [Электронний ресурс] – Режим доступа до ресурсу:
<https://www.monobank.ua/2019?lang=uk>
38. [Электронний ресурс] – Режим доступа до ресурсу:
<https://www.monobank.ua/2020?lang=uk>
39. [Электронний ресурс] – Режим доступа до ресурсу:
<http://img.netpeak.net/mordecai/YFR5X3.png>
40. [Электронний ресурс] – Режим доступа до ресурсу:
<http://img.netpeak.net/mordecai/YFR5X3.png>
41. [Электронний ресурс] – Режим доступа до ресурсу:
<http://img.netpeak.net/mordecai/YFRYG8.png>

42. [Электронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу:
<http://img.netpeak.net/mordecai/YFRU1R.png>
43. [Электронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу:
<https://chast.monobank.ua/>
44. [Электронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу:
https://my.ukrsibbank.com/ua/personal/credits/mc_instalments/?lang=ru
45. [Электронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу:
<https://ain.ua/ru/2020/09/18/sotrudniki-monobank-pereveli-30-tysyach-grn-klientam/>
46. [Электронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу:
https://www.google.com/search?q=%D0%B4%D0%B0%D0%B9+2+%D0%B3%D1%80%D0%B8%D0%B2%D0%BD%D1%96+%D0%BC%D0%BE%D0%BD%D0%BE%D0%B1%D0%B0%D0%BD%D0%BA+%D0%BC%D0%B5%D0%BC&rlz=1C1CHZL_ruUA985UA989&sxsrf=ALiCzsZk7ZnTFw1fb921cShhm59YOUTU_w:1652904251346&source=lnms&tbn=isch&sa=X&ved=2ahUKEwiA5f6V7On3AhWDqaQKHXP GD0wQ_AUoAXoECAEQAw&biw=1536&bih=722&pr=1.25
47. [Электронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу:
<https://www.monobank.ua/iron>
48. [Электронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу:
<https://monobankinfo.com.ua/uk/nahorody-v-monobank/>
49. [Электронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу:
<https://monobankinfo.com.ua/stikeri-i-nakleiki-monobank/>
50. [Электронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу:
<https://www.monobank.ua/dashboard>
51. [Электронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу:
<https://ain.ua/2021/02/15/monobank-new-ref-programme/>
52. [Электронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу:
<https://ain.ua/2021/02/15/monobank-new-ref-programme/>
53. [Электронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу:
<https://minfin.com.ua/2020/10/13/53757410/>
54. [Электронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу:
<https://ain.ua/ru/2018/12/17/istoriya-monobank-fintech-band/>
55. [Электронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://t.me/OGGoMono>
56. [Электронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу:
<https://www.instagram.com/dubilet/>
57. [Электронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу:
<https://www.facebook.com/oleg.gorohovsky>
58. [Электронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://www.facebook.com/dubilet>

59. [Электронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу:
<https://www.instagram.com/dubilet/>
60. [Электронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу:
<https://www.instagram.com/gorokhovsky/>
61. [Электронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу:
<https://www.instagram.com/monobank.ua/>
62. [Электронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу:
<https://www.facebook.com/monobank.ua>
63. [Электронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу:
<https://promodo.ua/cases/monobank.html>
64. [Электронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу:
<https://www.investopedia.com/terms/c/cash-back.asp>
65. [Электронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу:
<https://www.investopedia.com/terms/c/cash-back.asp>
66. [Электронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу:
<https://www.monobank.ua/dashboard>
67. [Электронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу:
<https://www.universalbank.com.ua/storage/app/uploads/public/626/bfe/b58/626bfeb583922061880863.pdf>
68. [Электронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу:
<https://bonus.privatbank.ua/ua/cashback>
https://www.prostobank.ua/plastikovye_karty/novosti/_bonus_plyus_ot_privatbanka_gde_mozhno_rasschitatsya_kak_snyat_dengi
69. [Электронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу:
<https://minfin.com.ua/ua/2020/07/21/48581413/>
70. [Электронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу:
<https://www.epravda.com.ua/publications/2018/10/30/642029/>
71. [Электронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://privatbank.ua/platezhnie-karty/universalna>
72. [Электронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://privatbank.ua/plategi-zakominalnie-i-prochie-uslugi>
73. [Электронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://www.monobank.ua/terms>
74. [Электронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://www.monobank.ua/taryfy>
75. [Электронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу:
https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/Stress_Test_Bank_Results_2019.xlsx?v=4
76. [Электронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу:
<https://www.universalbank.com.ua/storage/app/uploads/public/5ae/c00/101/5aec001017d5d631411105.pdf>

77. [Электронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу:
<https://www.universalbank.com.ua/storage/app/uploads/public/5cc/343/f67/5cc343f679eb3111693803.pdf>
78. [Электронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу:
<https://www.universalbank.com.ua/storage/app/uploads/public/5eb/149/61e/5eb14961ea881572397702.pdf>
79. [Электронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу:
<https://www.universalbank.com.ua/storage/app/uploads/public/5f9/a6a/eb2/5f9a6aeb20483695915514.pdf>