

ПІДВИЩЕННЯ ПРИБУТКОВОСТІ КЛІЄНТА ШЛЯХОМ УПРАВЛІННЯ КАНАЛАМИ ДОСТАВКИ

Віктор Голуб, аспірант

Київський національний торговельно-економічний університет
заступник Голови правління АКБ "Укрпробанк"

ПІДВИЩЕННЯ ПРИБУТКОВОСТІ КЛІЄНТА ШЛЯХОМ УПРАВЛІННЯ КАНАЛАМИ ДОСТАВКИ

Завданням кожного банку є забезпечення прибутковості своєї діяльності, але нароощування доходів супроводжується зростаючими витратами. Намагання забезпечити прибутковість бізнесу часто ставить банк перед дилемою: підвищувати якість обслуговування клієнтів або скорочувати витрати на обслуговування. Традиційний підхід до аналізу доходів і витрат банку з метою підвищення прибутку вимагає переосмислення з позицій оптимального співвідношення привабливості банку для інвесторів (прибутковість капіталу) та лояльності клієнтів до цієї фінансової установи. Дохідність банку складається з прибутковості саме клієнтів, а не продуктів. Це стає особливо очевидним на прикладі роздрібного бізнесу (обслуговування населення). Такий підхід вимагає стратегічного мислення керівників банку.

Постановка проблеми. Теорія банківського бізнесу тривалий час зосереджувала увагу на визначальному факторі забезпечення прибутковості банку – наданні клієнтам прибуткових продуктів. У зв'язку з цим головні зусилля зосереджувалися на пошуку засобів ідентифікації, аналізу собівартості продукції. CRM (Customer Relationship Management), або управління взаємовідносинами з клієнтами, – стратегія компанії, заснована на наборі консалтингових методів та IT-технологій. CRM є комплексом програмного забезпечення і технологій, які дозволяють автоматизувати і вдосконалювати бізнес-процеси в таких сферах, як продажі, маркетинг, обслуговування та підтримка клієнтів. Стратегія CRM ґрунтується на єдиному сховищі інформації про всі контакти банку з клієнтами. Тому CRM дозволяє підвищити ефективність та автоматизувати фронт-офіс і більшість функцій бек-офісу. Системи CRM найбільш ефективні для банків, які працюють з великим колом клієнтів, стосунки мають тривалий характер, передбачається багаторазовий продаж різних продуктів і послуг. Численні дослідження, присвячені концепції CRM (управління взаємовідносинами з клієнтами), вказують на необхідність з'ясування факторів та рівня прибутковості клієнтури для вдосконалення бізнесу [2]. Кінцевою метою CRM-рішення є організація пропозицій клієнтам персоналізованих фінансових продуктів та послуг, що здійснюється за різними доступними каналами: речових повідомлень, SMS-повідомлень, повідомлень факсом, електронною поштою, ICQ тощо [1].

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Це питання стало предметом уваги багатьох дослідників, таких як В. Жаров, В. Хабаров, Н. Куршакова, С. Алешкин та інші.

Метою статті є характеристика найефективніших шляхів щодо підвищення прибутку банку.

Виклад основного матеріалу. На наш погляд, доцільніше розглядати цю проблему з позиції прибутковості клієнтури банку. Така думка ґрунтується на таких міркуваннях: прибутковий клієнт придбає комплекс, пакет продуктів – банківських і небанківських – через мережу банку; в цьому пакеті містяться різні за рівнем прибутковості продукти, але один з них може бути генератором для придбання інших. На практиці, намагання скоротити пропозицію неприбуткових продуктів або зекономити на ресурсах для забезпечення якості обслуговування призводить до втрати клієнтури, негативного впливу на продаж прибуткових продуктів. Окремі неприбуткові продукти і послуги банку можуть перекриватися за своїм впливом на фінансовий результат банку придбанням цим клієнтом супутніх, додаткових продуктів. Збільшення набору продуктів або повторне придбання таких продуктів (продовження депозиту, регулярні платежі тощо) не тільки збільшує загальний дохід банку, але робить його стабільнішим, оскільки клієнт все більшу частину своїх справ веде саме з цією фінансовою установою.

Західні банки вже давно відчувають гостру конкуренцію з боку нових учасників фінансового ринку, насамперед, Інтернет-банків. Тому необхідним є перегляд цінностей банківського бізнесу для виявлення можливостей та проблем

ПІДВИЩЕННЯ ПРИБУТКОВОСТІ КЛІЄНТА ШЛЯХОМ УПРАВЛІННЯ КАНАЛАМИ ДОСТАВКИ

у результаті виникнення нових спеціалізованих учасників ринку. Зокрема Інтернет-портали та веб-сайти фінансового напрямку створюють серйозну загрозу для банків, які ризикують віддалитися від клієнтів і втратити можливість продавати їм додаткові послуги і продукти. Дослідження міжнародної консалтингової компанії Booz, Allen & Hamilton показує, що 90% усіх клієнтів, які користуються послугою консолідації рахунків, отримують персональні пропозиції додаткових фінансових послуг, таких як автоматизований аналіз фінансових даних [4]. В іншому звіті цієї ж компанії визначається, що доходи, пов'язані з платежами, нараховують більше 50% загального доходу сучасного банку і є також безцінним джерелом інформації про клієнта. Оскільки традиційні розрахунки паперовими чеками все більше замінюються електронними платежами, банки можуть віддати свою традиційну роль надання цих послуг на користь компаній з процесингу та програмного забезпечення: за 1991–2001 роки обсяг електронних платежів подвоївся, розрахунків чеками збільшився лише на 2,3% [4].

Під прибутковістю клієнтури розуміється співвідношення доходу та витрат банку від обслуговування конкретного клієнта або групи однотипних клієнтів. При цьому доходи враховуються як прямі, так і умовні (за механізмом трансфертних цін), які порівнюються з сумою прямих та перерозподілених витрат. Принциповим моментом, на нашу думку, є зосередження банку на таких пріоритетних групах клієнтів за рівнем прибутковості:

- з прибутковістю вище середнього
- з великим вкладом у загальний прибуток банку
- з низькою прибутковістю, але перспективні.

Низькоприбуткові, але безперспективні клієнти нецікаві банку. Використовуючи механізм цін, банк може стимулювати таких непривабливих клієнтів добровільно залишати банк. При цьому він може не побоюватися зміцнення клієнтської бази своїх конкурентів. У той же час, розвиваючи електронний канал доставки, банк може перетворити такого непривабливого клієнта у прибуткового. Нові умови бізнесу вимагають від банків змінити свою позицію очікування на активну, стимулюючи щодо клієнта. Активність полягає у сприянні перетворенню клієнта у прибутковішого, при цьому виграє не тільки сам банк, але і клієнт. Врахування ефекту споживання фінансових продуктів для клієнта є вирішальним для успіху в таких зусиллях. Сегментація клієнтури дає можливість зосередити зусилля

саме на двох категоріях населення: прибуткових та перспективних клієнтах.

Стратегія активної трансформації клієнтури має два аспекти: стимулювання продаж банківських та інших фінансових продуктів, мотивація клієнтів щодо користування дешевшими каналами збуту цих продуктів. Перший аспект полягає у розробці продуктового ряду, формуванні параметрів продуктів, наближенні їх характеристик до потреб конкретного клієнта, наданні пільг, знижок у разі повторного придбання цих або інших продуктів. Другий аспект знаходить своє вираження у розвитку клієнтської культури користування різними каналами залежно від типу поведінки та характеристик продуктів. Саме на цьому аспекті зосередимося у цій статті.

Канали дистрибуції у банку служать побудові контактів з клієнтом на регулярній основі для інформування, консультацій та продажу продуктів і послуг [5].

Собівартість трансакції через Інтервенте значно нижча від інших засобів проведення платежів: 1,07 дол. у філіалі, 0,54 дол. – через телефон, 0,27 – через банкомат, 0,02 – через персональний комп'ютер з підключенням через модем і всього 0,01 – через Інтернет. Інші джерела також доводять, що витрати банку на проведення трансакцій в Інтернеті варіюються від 0,01 до 0,07 долара [6]. Канали доставки помітно розрізняються за рівнем собівартості здійснення трансакцій, але слід звернути увагу, що мова йде саме про рутинні операції – такі як зняття грошей з рахунку, овердрафт за платіжною картою, платіжне доручення, одержання виписки про стан рахунку. Складніші операції виконати через дешеві канали майже неможливо або недоцільно для клієнта (житлові позики, інвестиції, фінансове планування, довірчі операції тощо). Деякі західні банки вже повідомляють про зниження витрат, пов'язане з обслуговуванням клієнтів через Інтернет. Так, фінансова корпорація *Wells Fargo* (США), обслуговуючи більше 1,5 млн. онлайн-рахунків, зменшила витрати на обслуговування в розрахунку на одного клієнта на 15%.

Серед українських банків активно просуває свій канал доставки в Інтернеті Приватбанк. Система Приват 24 призначена для управління реальними банківськими рахунками через мережу Інтернет, у режимі реального часу, цілодобово, з будь-якого пункту, де є вхід до Інтернету. Зараз у системі Приват24 для фізичних осіб можливі такі операції, як внутрібанківські платежі на рахунки інших осіб, міжбанківські платежі в національній валюті по Україні, контроль

ПІДВИЩЕННЯ ПРИБУТКОВОСТІ КЛІЄНТА ШЛЯХОМ УПРАВЛІННЯ КАНАЛАМИ ДОСТАВКИ

залишків на своїх рахунках, виписки по рахунках, конвертація валюти з використанням пластикових карт, замовлення платіжної картки з отриманням її у відділенні банку, відкриття депозиту. Підключення до системи відбувається через банкомат.

Враховуючи низьку собівартість, банки можуть дозволити собі значно знизити свої тарифи: наприклад, банк "Аваль" встановив тариф за обробку кожного документа в системі "Клієнт-банк" 1 грн., у той час звичайний тариф удвічі вищий. Для порівняння: комісія за банківські трансакції в Інтернеті у Банку Москви у шість раз нижча від оплати через відділення.

Принциповим і дуже перспективним для скорочення витрат для банку є сегментація як клієнтів, так і каналів. Найкращим шляхом для цього було б використання матриці, у складі двох векторів: типів клієнтів та форм каналів. Кубічну форму такого розподілу можна отримати, якщо завести третій параметр – класифікацію фінансових продуктів (тобто, не лише банківських, але й небанківських, у тому числі за рівнем прибутковості для банку). Експертним шляхом канали доставки розподіляються за рівнем привабливості для категорій клієнтів (таблиця 1).

Як видно з таблиці 1, кожний тип клієнта віддає переваги одразу декільком каналам доставки. Дослідження американської компанії Tower Group виявило, що більше 80% американських домогосподарств використовують більше, ніж один банківський канал, включаючи філіал, телефон, Інтернет, банкомат тощо. Експерти визначають помилковість закріплення окремих категорій клієнтів за одним каналом, з'явилося навіть поняття "клієнти онлайн-банкінгу". Це може привести до помилкових висновків. Насправді Інтернет – канал є лише компонентом комбінації багатьох важливих контактів [11].

Включення такого виду комунікації, як пошта, передбачає інформування (розсилка реклами, форматів і роз'яснень), листування з приводу обслуговування кредиту, депозиту, супроводження страхових та інвестиційних послуг тощо, яке відбувається переважно через філію банку. Також кожний філіал, як правило, забезпечується не лише терміналами, але і банкоматом. Тому поділ на окремі види каналів є відносним. Слід визнати, що всі канали несуть у собі інформаційну функцію, функцію підготовки до продажу, функцію продажу та доставки. Аналіз пропозицій українських банків свідчить про використання Інтернету, контакт-центрів, мобільного зв'язку переважно для доступу до інформації про стан рахунку і виконанні

трансакції, що були ініційовані традиційним шляхом.

Так, деякі українські банки пропонують WAP-версію своїх сайтів. Адресу цього сайту клієнт може вказати у своєму мобільному телефоні у вигляді посилання для швидкого доступу та отримання інформації про банк, стан рахунку, а в перспективі – керувати своїм рахунком. WAP – це засіб отримання доступу до ресурсів Інтернету шляхом мобільної зв'язку без допомоги додаткових пристроїв (комп'ютера або модема). WAP (Wireless Application Protocol) – це протокол, або технічний стандарт, спосіб, за допомогою якого інформація з Інтернету передається на дисплей мобільного телефону. На сьогодні в Україні послуги WAP надає більшість телефонних операторів.

Банк може досягнути помітного і стабільного ефекту для зростання прибутковості все більшої частини клієнтів в рамках програми інтеграції каналів дистрибуції своїх продуктів. На перший план виходять такі магістральні шляхи:

- 1) розподіл клієнтури за типами каналів залежно від економічної поведінки, стилю і циклу життя;
- 2) здешевлення користування каналами доставки, зменшення собівартості обслуговування;
- 3) стандартизація продуктів для автоматизації їх доставки споживачу;
- 4) підвищення швидкості і безпеки виконання операцій через виділені канали;
- 5) спрощення доступу до всіх каналів доставки для найбільшого числа клієнтів.

Технологія Internet banking дозволяє одержати нові принципові якості:

- доступ клієнта до свого рахунку за допомогою Інтернет з будь-якого місця у світі без використання спеціального програмного забезпечення;
- високу оперативність відстеження стану свого рахунку і проведення операцій за допомогою онлайн-технології доступу;
- відсутність необхідності яких-небудь операцій з установки, налаштування і модифікації програмного забезпечення в офісі у клієнта.

Наприклад, система ELPay, застосована банком "Ажіо", є якісно новим рішенням у класі продуктів "клієнт-банк", націлених на надання віддаленому клієнтові послуг банку за допомогою Інтернет. Клієнт банку, використовуючи стандартний веб-браузер і традиційні способи виходу в Інтернет, одержує захищений доступ до свого рахунку в банку і можливість керування фінансами з будь-якого місця у світі. Сучасний

ПІДВИЩЕННЯ ПРИБУТКОВОСТІ КЛІЄНТА ШЛЯХОМ УПРАВЛІННЯ КАНАЛАМИ ДОСТАВКИ

мережа якого збільшилася на всіх напрямках доставки.

Джерело: веб-сайт Приватбанку. –<http://www.privatbank.com.ua/info/index1.stm>

Як видно з таблиці 2, зростання парку банкоматів у три рази випереджує розвиток мережі філіалів, хоча і важко порівнювати кількісно ці два канали.

Розподіл клієнтури за типами каналів з позиції активного підходу передбачає визначення фази життєвого циклу, потенційну прибутковість цього клієнта для банку на весь час його активної життєдіяльності. Технологічні канали доставки найбільш привабливі для молодого покоління, а також для тих клієнтів, які дуже цінують свій час. Тому досягнення відносно високої швидкості операцій у поєднанні з надійним захистом від несанкціонованого доступу сприятиме розвитку таких каналів. У той же час банк може виявити, що його бажання перевести клієнтів з рутинними операціями на дешеві канали доставки може розходитися з пріоритетами самих клієнтів.

стимулювати перехід цільових клієнтів на вигідніші для банку канали доставки. У перспективі, на нашу думку, філіал буде виконувати три головні функції: фізичного представництва банку в регіоні, координації розвитку всіх каналів та надання складних фінансових послуг. Прибутковість філіалу буде зростати завдяки перенесенню прибутків від експлуатації електронних каналів на ті філіали, що стосуються клієнтів-користувачів цих каналів.

Банку необхідно мати методіку визначення окупності інвестицій в розвиток каналу доставки. Доходність на інвестиції доцільно розраховувати шляхом порівняння вартісного виразу чистого ефекту від експлуатації каналу з інвестиційними витратами: це може бути оцінка закріплення клієнтів за банком, приросту клієнтів-користувачів каналу, комісії за проведення операцій та залишки на рахунках, що використовуються за даним каналом. В окремих випадках, комісія (тариф) банку за користування може бути просто символічним, або взагалі можна передбачити

Таблиця 2

Показники розвитку каналів дистрибуції Приватбанку

Банкомати	582	1158	1960	3,37
POS-термінали	10354	13675	13682	1,32
Філіали і офіси	1451	1575	1664	1,15
Пластикові картки, млн.	2,2	4,02	5,95	2,70

Наприклад, для багатьох пенсіонерів особисті контакти з банкіром напряму, а не через технічні пристрої можуть бути вирішальними у виборі каналу та самого банку.

Тому саме тримірна матриця дозволяє комплексно побачити невикористані можливості кожного каналу. Недостатнє використання каналу призводить до збитковості інвестицій в їх розвиток. Технологічні канали працюють на прибуток банку лише за умов їх інтенсивного використання, а саме масових продаж окремих продуктів банку. Поки що, як показують обстеження, банкомати використовують як пристрої для інкасації.

Здешевлення користування каналами доставки для клієнта може відбуватися двома шляхами: по-перше, зниження собівартості самого каналу, відповідне зменшення тарифів за користування, а по-друге – одночасне підвищення тарифів за обслуговування для дрібних клієнтів і рутинних операцій. Це дозволяє матеріально

безкоштовне користування, оскільки банк заробляє у цьому випадку іншими шляхами.

Стандартизація продуктів шляхом розробки технологічних карт, реінжинірингу бізнес-процесів, уніфікації документації, розробки єдиного стилю дозволяє полегшити їх автоматизацію там, де це є можливим і доцільним. Наприклад, підготовка пояснювальних матеріалів для клієнтів про характеристики, переваги продукту, правила його використання можуть значно скоротити робочий час працівника фронт-офісу банку для першого контакту зі споживачем. Разом з тим, саме жива розмова, спілкування з людиною, а не з автоматом-відповідачем, налагоджує стосунки ефективніше. Тому треба порівнювати ефект від залучення клієнта і приріст кількості продуктів, придбаних у результаті контактів, з витратами на утримання таких каналів, включаючи прямі та непрямі витрати, доходи і вигоди.

ПІДВИЩЕННЯ ПРИБУТКОВОСТІ КЛІЄНТА ШЛЯХОМ УПРАВЛІННЯ КАНАЛАМИ ДОСТАВКИ

Стандартизація продаж дозволяє автоматизувати вибірку цільової клієнтури для конкретних продуктів, сконцентрувати зусилля на контактах з найбільш перспективними клієнтами, уникнути зайвих, неефективних витрат часу. Необхідно оптимально поєднувати автоматизацію доставки з особистим спілкуванням працівника банку з клієнтом. Користування такими технологічними каналами, як банк-клієнт, банкомат, Інтернет-кіоск (а також іншими каналами – пошта, агенти), передбачає надання клієнту форм заповнення документів (доручень, заявок, запитів) в електронному вигляді з набором стандартних позицій, мінімальним заповненням від руки, з цифровим підписом або з особистим підписом на роздрукованому документі.

Підвищення швидкості, комфорту і безпеки виконання операцій дозволяє значно активізувати використання відповідних каналів. Так, черги у філії до операціоніста для комунального платежу означають прямі втрати часу для клієнта порівняно з виконанням його через банкомат. Однак при користуванні банкоматом виникає операційний ризик помилок у складанні доручення, а також зловживань з боку клієнтів. Наприклад, обмін великої суми валюти вимагає відвідиння філіалу, а не агента; заповнювати кредитну заявку також доцільно у філії, враховуючи надання конфіденційної інформації. Підвищення захисту рахунку від спроб сторонніх осіб розкрити інформацію або зняти, відправити гроші тощо – має велике значення для самого банку і для клієнта. Саме з цієї причини, можна констатувати, що стримується розвиток Інтернет-банку.

Технічні складнощі у користуванні новими каналами доставки можуть бути серйозною перешкодою. Одна ситуація, коли клієнт просто не має альтернативи в одержанні грошей зі свого карткового рахунку, якщо банкомат зіпсовано (і тут для нього є варіант – перейти в інший банк з надійнішою системою), а друга – коли клієнту дуже просто відкрити новий Інтернет-рахунок на іншому веб-сайті. Таким чином, висока технологічність каналу може призвести до втрати специфічності банку в очах клієнта, обезлюднення стосунків банку з клієнтами часто є фактором зниження лояльності клієнтури.

Спрощення доступу до всіх каналів доставки для найбільшого числа клієнтів означає, по-перше, наближення мережі філій до цільових груп клієнтів, по-друге, появу нових пристроїв для зв'язку і передачі інформації, по-третє, розвиток самої мережі Інтернет, телефонії, і, нарешті, навчання людей користуванню різними каналами

дистрибуції. Також важливе значення має інтеграція каналів, зокрема можливість для клієнта швидко переходити в користуванні з одного каналу до інших. Для цього широко використовується реклама одних каналів іншими (філія повідомляє клієнтів про розташування найближчих банкоматів, а веб-сайт – про адреси і послуги своїх відділень, телефони), надання можливості для відвідувача сайту банку перейти системи “банк-клієнт”, а відвідувачу філіалу – скористатися Інтернет-кіоском. Уникнення конфлікту каналів доставки (боротьби за клієнта, яку ведуть між собою традиційні та нові канали дистрибуції) дозволяє заощадити значні ресурси банку і отримати вищий результат. Канали можуть органічно доповнювати один одного: наприклад, банк використовує послання на мобільні телефони клієнтів-держателів платіжних карток під час проведення розрахунків у торговельній мережі, це дає змогу попередити спроби шахрайства [3].

У центрі заходів підвищення прибутковості банку стає система управління взаємовідносинами з клієнтами (customer relationship management).

Здатність інтегрувати роботу з клієнтами в розрві всіх каналів створює знання клієнтури, що приводить до появи більших можливостей для продажу фінансових послуг. Банкомат може розглядатися як ключ до такої еволюції, а наявні технології, продукти і послуги, вважає керівник з маркетингу компанії Nexus Software, вже дозволяють розпочати таку трансформацію [9].

На нашу думку, дуже перспективним є розвиток системи самообслуговування клієнтів – це дає можливість заощадити на операційних витратах (оплаті праці персоналу, приміщень), позбутися помилок при обробці документів, а за умов чіпкої стандартизації документів – значно скоротити час клієнта на здійснення операції. Так, один німецький банк виявив, що від 20 до 30% часу персоналу витрачається на касові операції, тому переведення клієнтів на самообслуговування з використанням програмного продукту ProCash/FONet (Мережа фронт-офісів) від компанії Wincor Nixdorf International дозволило не тільки досягти економії, а й змінити поведінку клієнта, підняти його задоволення від контактів з банком [12].

Нове покоління банкоматів відрізняється багатофункціональністю, а також можливістю персоналізації сервісу: коли клієнт використовує свою платіжну картку, одразу відбувається його ідентифікація та надається інформація саме про ті продукти, що можуть зацікавити споживача. Поява пересувних банкоматів на автомобілях (популярна в Північній Америці та в арабських

ПІДВИЩЕННЯ ПРИБУТКОВОСТІ КЛІЄНТА ШЛЯХОМ УПРАВЛІННЯ КАНАЛАМИ ДОСТАВКИ

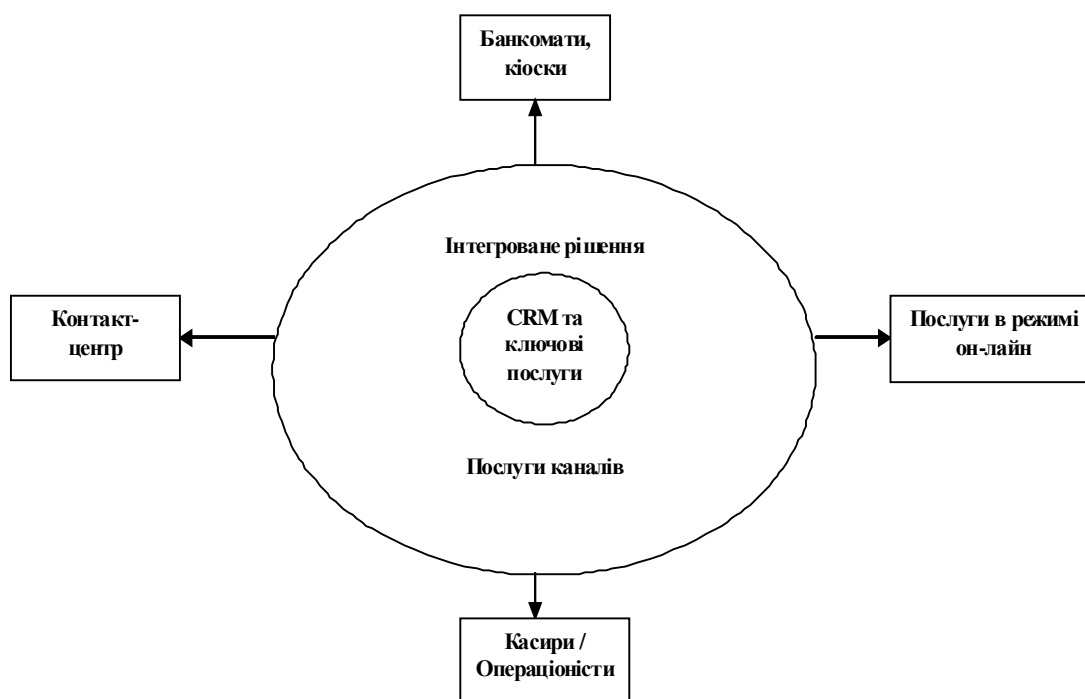


Схема 1. Інтеграція каналів доставки

країнах) взагалі змінила уявлення про ці пристрої. Як справедливо відзначають західні експерти, банкомати перетворилися з інструментів збереження витрат лише для банків у послугу, за яку клієнт готовий платити більше [8].

Банки ще не усвідомили наскільки великим є потенціал нового покоління терміналів самообслуговування. Наприклад, банкомат з системою автоматизації депозитних операцій дозволяє банку не тільки знизити витрати, але і підвищити ефективність філій. Такий банкомат може оцінити справжність та номінал купюри, перелічити їх, прийнявши від клієнта, а також прийняти чек для сканування та процесингу. При цьому зарахування коштів на рахунок відбувається одразу (на відміну від традиційного банкомату зі скринькою для конвертів з грошима та чеками, коли наступного дня працівник банку відкриває конверт та перераховує гроші). Раніше таку послугу можна було отримати лише від касира у філіалі. Міграція депозитних операцій від касира банку до банкомату дозволяє перевести філіалу від виконання рутинних функцій до більш продуктивних послуг, що потрібні клієнтам – а саме фінансових консультацій, спрямування клієнта до додаткових фінансових продуктів.

Нещодавно банк National Societi Cипирале Bank провів модернізацію мережі банкоматів за допомогою компанії CR2 для автоматизації прийому готівки. В результаті банк відмовляється

від прийому готівки у конвертах та одержує економію, зменшуючи витрати на обробку операції бек-офісом. За традиційною системою депонування з причини безпеки не менше двох працівників персоналу банку повинні були доставити конверти з банкоматів та перераховувати гроші, а потім зараховувати їх на баланс банку. Тепер прості транзакції забираються від персоналу банку, а сам банк створює “філіал в режимі реального часу для клієнтів”, завдяки тому, що нові пристрої обладнанні надійною системою верифікації, надійність таких банкоматів навіть вища, ніж у випадку виконання операції касиром, зокрема купюри поганої якості одразу не приймаються машиною [7].

З орієнтацією на потреби клієнтури банкомат стає зручним пристроєм для клієнта, надаючи набір послуг – платних та безкоштовних, котрий може визначатися у результаті ідентифікації клієнта та його стосунків з банком, стратегії самого банку. Тоді кожна операція клієнта через банкомат може стати початком для нових відносин з банком. Нова модель філіалу може вдало поєднувати сучасну культуру обслуговування клієнта висококваліфікованим персоналом та систему самообслуговування. Якість сервісу досягається при одночасному зниженні операційних витрат. Банки у Прибалтиці вже розпочали впроваджувати повністю автоматизовані

ПІДВИЩЕННЯ ПРИБУТКОВОСТІ КЛІЄНТА ШЛЯХОМ УПРАВЛІННЯ КАНАЛАМИ ДОСТАВКИ

філіали. Зростання продуктивності праці досягається завдяки максимальному використанню робочої площини, швидкості монтажу обладнання, цілодобового здійснення операцій, гнучкості у наданні нових послуг.

Обсяг операцій зростає завдяки скороченню часу трансакцій, збільшенню робочого часу (скорочується очікування візиту клієнтів), нарощуванню кількості клієнтів. Нові клієнти відчують перевагу такого сервісу тому, що пропонується індивідуальний набір послуг для кожного клієнта, дається негайна відповідь на зміни у потребах клієнтів, йде розширення номенклатури послуг, можливостей продажу послуг партнерів банку. Скорочення витрат досягається шляхом зменшення непродуктивного використання приміщень, скорочення витрат на персонал. Ціна трансакції філіалісамообслуговування у 6–8 разів нижча, від тарифів у звичайній філії банку [10].

У такому філіалі не виникають проблеми, властиві традиційному філіалу (суворі охоронці, невідповідність професіоналізму персоналу та освіченості клієнта, режим роботи у робочий час клієнта, клерки, що нудяться в очікуванні клієнта), а до того ж клієнтам надається у користування зручне обладнання, з меню на різних мовах, додаткова конфіденційність. Філія працює за простою формулою “24 години/7 днів на тиждень/365 днів на рік”. Така філія є перетворенням класичної структури філіалу, де співробітник банку був центральною фігурою, на принципово нову структуру, де в центрі уваги постає клієнт.

Висновки. Банки повинні створювати тривалі та багатосторонні відносини з клієнтами замість того, щоб просто продавати свої продукти. Також банкам слід розуміти потреби різних груп клієнтів та пристосовувати продукти і системи доставки до потреб клієнтів. Для цього необхідно визнавати та долати організаційні бар’єри до змін.

Грамотне управління каналами доставки, отже, дозволяє підвищити загальну прибутковість банку, його філій, забезпечити якісний сервіс для найбільш цінних клієнтів. Сучасний банк за всіма бізнесами має перейти на рівень прибутковості клієнтури, щоб забезпечити собі перемогу у конкурентній боротьбі. Для цього необхідні, інтеграція каналів доставки з орієнтацією на цільових клієнтів, методики вимірювання окупності інвестицій в канали, градація клієнтів

банку за моделлю поведінки і рівнем прибутковості.

1. Алешкин С. Применение CRM-систем для повышения эффективности банковского маркетинга. – http://www.ihl.ru/html/expert_51.html.

2. Жабров В.В., Хабаров В.И. Маркетинг клиентской базы коммерческого банка. – Москва, 2003; Банковское дело: стратегическое руководство. – Консалтбанкир – 2001; Банковское дело. Белоглазова Г.Н., Путер – 2004; Куришкова Н.Б. Банковский маркетинг. – Путер. – 2003.

3. Клиент всегда на связи. – Джерело: Приложение газете “Коммерсантъ” №152 – БАНК от 19.08.2004.

4. Financial Web Sites Are Giving Traditional Financial Institutions A Run For Their Money. – <http://www.bah.com>.

5. J. Seitz, E. Stickel Internet Banking – An Overview. – 1998.

6. Cuevas J. The Internet Banking Horizon: Bleak or Bright for Community Banks? – <http://www.arraydev.com/commerce/jibc/9811-14.htm>.

7. NSGB sees the benefits of cash credit automationю – http://www.bankerme.com/bme/2003/oct/e_banking.asp.

8. Lee M. The continuing evolution of the ATM. – Retail Banking Technologies. – 2002.

9. Usner R. The ATM as a Customer Focused Services Channel. – October 23, 2002/ – <http://www.banktech.com/showArticle.jhtml?articleID=14701279>

10. <http://www.bs2.lt/>.

11. www.towergroup.com.

12. www.wincor-nisdorf.com.