



Рисунок 7.3 – Структура багатоканальної стратегії банку

Реалізація багатоканальної стратегії банку може відбуватися в декілька етапів:

1) максимально точна сегментація споживчого ринку (повна відмова від принципу «продавати всім за всіма каналами», що суттєво підвищує ціни на банківські продукти (послуги)), з вибором каналів для реалізації тих чи інших продуктів на основі інформації про існуючих та потенційних клієнтів, їхні потреби;

2) планування роботи з просування продуктів (послуг) банку на ринок – починаючи від виду продукту чи послуги, каналу його продажу, обов'язків та кількості персоналу і закінчуючи часом обслуговування клієнтів та споживчим попитом;

3) визначення технологічної платформи роботи банку – для масового обслуговування вона повинна бути наділена високої пропускнуною спроможністю і здатністю полегшеного тиражування, наділеними високим ступенем централізації системами і процесами, підвищеними вимогами до їхньої надійності та безпеки.

Такий комплексний підхід багатоканальної стратегії до діяльності банку дозволяє вирішувати задачу максимізації прибутку за рахунок формування надійної клієнтської бази та зниження витрат на її обслуговування.

7.3. Мережа відділень банку та фактори їх розміщення

Розвинута мережа відокремлених підрозділів передбачає присутність банку в усіх провідних регіонах країни (або у цільових регіонах, якщо банк концентрує свій бізнес в двох-трьох областях). Диверсифікація по регіонах дозволяє банку розподіляти стратегічні, кредитні та інші ризики на випадок значного коливання рівня економічної та соціальної активності по областях.

Велике значення відокремлених підрозділів в наближенні до цільових клієнтів. Банк відкриває відокремлених підрозділів, зазвичай, у тому місці, де визначена цільова клієнтура або де активно розвиває свій бізнес існуюча клієнтура банку. Одним з основних критеріїв вибору банку клієнтом є наближення бізнесу до відділення банку.

Мережа відокремлених підрозділів сприймається клієнтами, вкладниками та позичальниками як складова репутації, символ надійності, довговічності.

Відкриття відокремлених підрозділів означає підтвердження розширення банківського бізнесу, серйозні наміри щодо співпраці з місцевими підприємцями та роздрібними клієнтами.

З точки зору органів нагляду територіально відокремлені підрозділи банку поділяються на філії, балансові відділення та безбалансові відділення, що вважаються відокремленим складовим підрозділом операційної частини філії, тому що представляє лише сукупність робочих місць операціоністів для обслуговування клієнтів.

Філія (відділення) банку – це відокремлений підрозділ з надання послуг клієнтам у межах дозволених даному банку видів банківських послуг.

Самі трансакції відбуваються на рівні центрального офісу – в операційній системі банку. Кількість відокремлених підрозділів переростає у якість, коли їхня мережа приносить більше половини активів та депозитів банку. Інакше вони залишаються допоміжним, другорядним елементом у системі каналів збуту.

Слід розрізняти два рівня реорганізації мережі відокремлених підрозділів: системи управління відокремленими підрозділами та самі відокремлені підрозділи. Питання системи управління відносяться до банківського менеджменту. Трансформація ж відділення органічно вписується в маркетингову стратегію банку.

Найчастіше перший контакт клієнта із банком відбувається у відділенні в центрі міста (характерно для всіх міст) або у відділенні біля будинку в спальному районі (характерно для великих міст-мільйонників, де такі відділення досить поширені). Пояснюється це тим, що такі відділення постійно на виду – людина проходить повз них кожен день. Отримавши необхідну інформацію у цих відділеннях, особа звертається, щоб придбати послугу, до відділення, яке для неї зручно розташоване.

Ще один варіант першого контакту з банком – це банківські представники в магазинах, які здійснюють оформлення кредитів на побутові товари. Проте ці представники не сприймаються клієнтами як повноцінне банківське відділення. Вони більше асоціюють їх з магазином, ніж з банком.

Також окремо слід виділити банкомат, як досить поширений канал першого контакту з банком. Це пояснюється тим, що багато компаній, установ (як комерційних, так і державних) здійснюють виплату зарплат, стипендій, інших виплат через банківські карткові рахунки.

Усі банківські відділення залежно від місця розташування можна поділити на відділення:

- в центрі міста;

- у спальному районі;
- в торгівельній організації (магазині) чи поруч з ним (ринок);
- у бізнес-центрі;
- на території корпоративного клієнта;
- в торговому центрі чи автосалоні.

У маленьких містах практично всі відділення розташовані в центрі, і є єдиним типом банківських відділень, тому представлена типологія характерна для середніх та великих міст.

Серед усіх каналів продажу нині тільки банківські відділення можуть надавати повний спектр послуг від консультації за банківськими послугами до безпосереднього їх договірною оформлення. Причому не від кожного типу відділення очікують надання повного спектра послуг. Так, універсальними мають бути відділення в центрі міста, у спальних районах та на території корпоративного клієнта. Від цих відділень очікують не тільки оформлення послуг, але й професійних консультацій.

Окремо виділяється близька між собою група типів відділень: в супермаркетах, торгових центрах, біля ринків. Для всіх цих місць спільним є те, що люди приходять витратити гроші. А також те, що багато людей витрачають свій час на відвідування цих місць досить часто і мають бажання заразом залагодити ще якісь термінові справи (сплатити комунальні платежі, виплати за кредитом чи просто отримати готівку).

Консультативна функція практично не покладається на ці типи відділень, оскільки серед клієнтів поширений стереотип, що в таких відділеннях не дуже кваліфікований персонал, який має виконувати найпростіші операції.

Специфічними з погляду необхідних послуг є відділення в бізнес-центрах. На думку клієнтів банку, вони мають бути орієнтовані на обслуговування юридичних осіб (компаній, які орендують офіси в бізнес-центрах, а також їхніх клієнтів, відвідувачів), і додатково надавати весь спектр послуг фізичним особам, які працюють у бізнес-центрах. Також від цього типу відділень очікується високий рівень підготовки персоналу, що забезпечить можливість консультування і вирішення складних неординарних питань.

Найбільше виділяються серед інших відділення в автосалонах – клієнти банків сприймають їх як вузькоспеціалізовані й очікують отримання там, перш за все, послуг з оформлення автокредитів, обміну валют, зняття великої суми з рахунку, а також кредиту на все, що можна купити в автосалонах. Крім того, очікується сприяння з боку банку в оформленні страхування, оформленні авто в МРЕУ, можливість відразу зробити всі додаткові платежі, пов'язані з придбанням авто. Очікується високий рівень підготовки персоналу, надання консультацій зі складних питань, пов'язаних не тільки з наданням кредиту, але і з оформленням авто, в цілому.

Відділення у центрі міста користуються великою популярністю серед клієнтів банків. Це пояснюється низкою переваг і, перш за все, великим авторитетом такого типу відділень щодо якості сервісу та місцем розташування – багато хто працює в центрі і проходить повз відділення кожен день.

Переваги цього типу відділень полягають у їх можливостях та певних стереотипах:

- місце розташування поруч із роботою дає можливість скористатися відділенням у робочий час, ненадовго відлучившись з роботи, в обідню перерву або відразу після роботи;

- більший обсяг повноважень (на думку клієнтів), що дає можливість вирішувати складні питання, які не вдається вирішити в інших відділеннях;

- вища компетентність, професіоналізм персоналу;

- велика кількість кас, завдяки чому пропускна спроможність збільшується, що також мотивує відвідувачів користуватися саме цими відділеннями;

- графік роботи таких відділень дозволяє здійснювати банківські операції в обід, після роботи або у вихідні дні.

Недоліки таких відділень несуттєві, в основному вони є продовженням переваг. Зручність використання в робочий і обідній час призводить до великих черг за консультаціями та в касу.

Відділення в спальному районі міста сприймаються як зручні відділення для дрібних поточних операцій, але є недовіра до рівня професіоналізму персоналу. Вважається, що у відділень у спальному районі менше повноважень при вирішенні складних питань. Графік роботи таких відділень абсолютно не задовольняє клієнтів: оскільки ці відділення знаходяться поруч з будинком, клієнти мають можливість звертатися туди в основному зранку, після роботи, або ж у вихідний день. А вони закриваються раніше, ніж люди повертаються з роботи, рідко працюють у вихідні.

У великих містах такі відділення популярні практично нарівні з відділеннями в центрі міста. Для багатьох вони ближчі й комфортніші як територіально, так і психологічно. У невеликих містах відділень у спальних районах практично немає – всі банки розташовуються на кількох центральних вулицях. У віддалених, спальних районах банки частіше обмежуються розміщенням банкоматів.

Переваги таких відділень наступні:

- невелика кількість відвідувачів дає можливість персоналу відділення приділяти більше уваги клієнтові;

- особистісний підхід у взаємовідносинах клієнта і менеджера банку, що особливо важливо для людей похилого віку;

- розташовуються в основному біля доріг або пунктів скупчення людей (пошти, магазину), неподалік від зупинок громадського транспорту, мають вказівники, тому їх не треба довго шукати;

- в багатьох містах біля них створена можливість для паркування зручніше, ніж біля центральних відділень;

- місце розташування біля будинку дає можливість підключати до здійснення найпростіших банківських операцій інших членів сім'ї.

Основними недоліками таких відділень можна назвати:

- графік роботи (як правило, відділення працює до 16.00-17.00);

– недостатньо високий рівень професіоналізму персоналу – у таких відділеннях не можуть дати детальну консультацію стосовно складного питання;

- відсутність або недостатність охорони;
- низький рівень комфорту приміщень.

Наразі у користувачів банківськими послугами не сформована потреба у відділеннях в продуктових супермаркетах. Однак, ці відділення можуть мати певні переваги, які дозволять залучати до них відвідувачів.

Цей тип відділень існує в уявленні клієнтів у двох формах: відділення у великих магазинах побутової техніки і міні-відділення (кіоски) у продовольчих супермаркетах. Відвідування таких відділень в основному відбувається «заодно» – для вирішення платіжних питань під час процесу здійснення покупок. Відповідно, в основному їх відвідують після закінчення роботи або у вихідні. Саме подовженим графіком роботи приваблюють такі відділення і цим вигідно виділяються серед інших. Також можлива ситуація, коли клієнт супермаркету дізнається інформацію про цікаву спільну акцію супермаркету і банку, і цілеспрямовано йде в таке відділення.

Залежно від конкретного місця розташування цих відділень варіюються і типові необхідні послуги. Так, відділення на території супермаркетів побутової техніки в основному займаються кредитуванням, тому за іншими послугами туди практично ніхто б не звернувся. Що стосується відділень у продуктових супермаркетах, то до них клієнти банків звикли звертатися за такими послугами:

- швидке оформлення споживчих кредитів;
- здійснення грошових переказів, обмін валют, а також різні платежі;
- вирішення проблем, пов'язаних із втратою картки або з оплатою через термінал;
- участь у спільних акціях супермаркету і банку.

Переваги цих відділень:

- відділення працюють за розкладом супермаркету як в будні, так і у вихідні дні, що дуже важливо і зручно для відвідувачів;
- спрощена система отримання кредитів;
- безпосередня близькість кредитованого товару, яка дає можливість у будь-який момент уточнити його параметри;
- швидкість обслуговування.

Що стосується недоліків, то вони стосуються, в основному, функціонування цих відділень у період акційних пропозицій.

Ставлення до відділень в торгових центрах у клієнтів банків ще не сформоване. У деяких містах таких відділень немає, в інших вони сприймаються як відділення в супермаркеті. Рівень користування значною мірою обумовлений самим торговим центром, його популярністю.

Спектр необхідних послуг дійсно збігається з відділеннями в супермаркетах. Ключова послуга, яку має надавати таке відділення – це споживчі кредити. Але, на відміну від відділень (виносних місць) у

супермаркетах, в торгових центрах є відокремлені відділення, які, як мінімум, своїм зовнішнім виглядом вказують на наявність в них усього спектра послуг.

Також можливе здійснення операцій, які постійно відкладаються у зв'язку з браком часу: придбання пластикової картки, оформлення депозиту на невелику суму. За даними спостережень, відділення в торгових центрах надають практично весь спектр послуг, крім, наприклад, великих кредитів.

Виділення переваг і недоліків суттєво залежить від конкретних торгових центрів.

Переваги цього типу відділень:

- підвищена безпека, тому що крім охорони самого банку є додаткова охорона торгового центру;
- комфортні умови обслуговування;
- відсутність черг, за винятком акційних днів;
- збіг графіків роботи банку та торгового центру;
- місце розташування поблизу від місця основної покупки.

Відділення в бізнес-центрах. Від них очікують професіоналізму персоналу та престижності.

Також існує думка, що такі відділення пов'язані з власниками та орендаторами бізнес-центру. Оскільки такий тип відділень з'явився порівняно недавно, досвід користування ними серед клієнтів банків досить незначний.

На думку клієнтів банків, таке відділення не має спеціалізуватися тільки на певних видах послуг, пов'язаних з підприємницькою діяльністю, оскільки працюючи у бізнес-центрі, часто відвідують його з метою вирішення певних приватних питань за тими ж кредитами, депозитами тощо.

Найчастіше в такі відділення звертаються для здійснення всіх необхідних переказів, пов'язаних з комерційною діяльністю протягом робочого дня, – як фірми-орендарі бізнес-центру, так і візитери цих фірм.

Години роботи такого відділення повинні збігатися з офіційними годинами роботи бізнес-центру.

Серед переваг таких відділень можна виділити:

- зручне місце розташування;
- відсутність необхідності залишати робоче місце (для працівників) для отримання банківських послуг;
- зручність обслуговування;
- професіоналізм менеджерів.

Основним недоліком таких відділень є психологічний бар'єр, що виникає у зв'язку з особливостями контингенту відвідувачів, тому до таких відділень рідко звертаються люди «з вулиці».

Відділення на території корпоративного клієнта позитивно сприймаються клієнтами. Від них очікують спеціальних пропозицій для співробітників підприємства, більш уважного ставлення персоналу. Вони визнані клієнтами банків досить перспективними і корисними для всіх: для керівництва підприємства, для співробітників, для банку.

Оскільки таке відділення може стати «основним» для працівника підприємства, то воно має надавати весь спектр послуг.

Відділення та виносні місця в автосалонах вважаються вузькоспеціалізованими, у них зручно отримати лише кредити на авто. Також важливо, щоб у відділенні можна було здійснити обмін валют, зняти велику суму зі свого рахунку, отримати переказ і взяти споживчий кредит на автозапчастини, комплектуючі – все, що можна придбати в автосалоні, крім самого авто.

Наразі кожне з діючих банківських відділень можна віднести до одного з указаних типів. Звичайно, можливі альтернативні класифікації, це залежить від спеціалізації та індивідуального погляду кожного банку на свою дистрибуційну (збутову) мережу. Банківським спеціалістам важливо ідентифікувати типи їхніх відділень для розуміння того, які очікування клієнтів від кожного відділення, а також чи повинне воно бути універсальним, чи спеціалізуватися на певних послугах.

Прийняття рішення про розміщення відокремлених підрозділів банку означає вибір адреси, приміщення та сфери покриття (зони обслуговування).

На цей вибір впливає багато факторів:

- привабливість регіону, структура наявної та потенційної клієнтської бази, перспектива розвитку економіки;

- профіль та вимоги цільового клієнта, обсяги, частота, види та складність банківських операцій;

- напрям та потужність транспортних потоків (важливо для роздрібного бізнесу), максимальне наближення до місця роботи цільової клієнтури або місця проживання, навчання, відпочинку, а також торговельних точок;

- присутність інших банків (велике значення – яких саме банків, так, присутність одного філіалу великого банку може створити більшу загрозу, ніж декілька відділень місцевого банку);

- стосунки з місцевою адміністрацією (сприяння розвитку бізнесу в регіоні, лобіювання місцевого банку, готовність до співпраці);

- концентрація бізнесу, підприємств, проживання населення в регіоні;

- інвестиційні можливості та готовність банку розширювати присутність у регіонах.

Маркетингова служба банку проводить аналіз та моніторинг привабливості регіонів (областей, зон покриття).

Оскільки ресурси банку завжди обмежені, то для уточнення пріоритетності регіонів слід застосовувати рейтинг регіонів.

Для цього регіони порівнюються між собою або з певним «ідеальним» регіоном за визначеними критеріями.

Доцільно вирізняти індикатори економічного розвитку (кількість підприємств, обсяги промислового виробництва, експорту-імпорту, інвестицій тощо), соціального розвитку (рівня доходів домогосподарств, безробіття, освіти, захворюваності, смертності, народжуваності тощо), політичної стабільності (страйки, регіональні конфлікти), розвитку інфраструктури (транспорт, шляхи, телекомунікації тощо).

На наступному етапі визначається приблизно зона покриття (обслуговування) для даного відокремленого підрозділу.

За основу приймається потенціал клієнтури. Вивчається характер трансакцій клієнтів. Збирається інформація про адреси клієнтів (так, відомості про зареєстровані підприємства знаходяться в органах державної реєстрації, також вивчаються рекламні оголошення, що можуть містити достовірнішу інформацію про фактичну адресу бізнесу).

Кожен банк відповідно до виду цільової клієнтури за результатами сегментації клієнтської бази встановлює діапазон кількості клієнтів (юридичних і фізичних осіб), що є достатнім для нормального, прибуткового функціонування філії.

Так, можна розрахувати середній дохід (прибуток) банку на 1 клієнта за фактичною базою у подібному (аналогічному) місті, регіоні. Знаючи потреби у персоналі, приміщенні та супроводженні для типової філії, аналітик виходить на оптимальну кількість клієнтів.

Наступним кроком є вибір точного місця розташування для відповідного розміру (типу) філії (відділення) банку. Для цього служба маркетингу проводить детальний аналіз розміщення підприємств, офісів, торговельних центрів тощо, а також концентрації працюючого населення. На карті міста (району) окреслюються зона покриття (у вигляді кола, якщо в рамках великого чи середнього міста) або неправильної форми площина, яка включає найближчі до банку об'єкти.

Цінність зони розміщення можна визначити через розрахунок показника очікуваного річного споживання послуг (формула 7.1):

$$\text{ОРСП} = \text{ЧК} \times \text{ПК} (\%) \times \text{ОРСП}, \quad (7.1)$$

де ЧК – чисельність потенційних клієнтів, які входять в сегмент зони;

ПК – частка (процент) потенційних клієнтів які користуються послугами в даній зоні;

ОРСП – очікуваний річний рівень споживання послуги в розрахунку на 1-го клієнта.

Зона покриття відокремленого підрозділу банку має враховувати ряд умов.

Так, з метою запобігання непорозумінням між керівниками різних підрозділів щодо розподілу доходів, збільшення зацікавленості філій (відділень) у розвитку інших каналів доставки, банки запроваджують розподіл частини доходів від здійснення трансакцій через банкомати на відповідні філії.

У великому місті такі зони не повинні перекриватися, щоб не виникало конкуренції між підрозділами банку, тому їх розташовують поблизу один одного лише у районах з великою концентрацією бізнесу.

Розвиток каналів віддаленого обслуговування призводить до скорочення відвідувань відділень клієнтом.

Офіс під філії (відділення) банку можна реконструювати, переміщувати, розширювати та зменшувати. Банк має планувати витрати на модернізацію інтер'єру та обладнання, меблів кожні п'ять-сім років.

Переміщення доцільно, коли зона покриття стала занадто конкурентною або застійною, непривабливою. Також це виправдано у разі переміщення ключових клієнтів або їх закриття й неможливості знайти достойну заміну в клієнтській базі. Однак, замість, наприклад, філії необхідно залишати точку продажу, оскільки значна частина клієнтів просто залишає банк, якщо він виходить з доступної зони обслуговування.

Розширення відбувається у разі зміни профілю відокремленого підрозділу, значного й перспективного зростання клієнтської бази, скарг клієнтів на великі черги та інші незручності. Слід пам'ятати, що таке розширення завжди означає додаткові інвестиційні та поточні витрати.

Скорочення робочої площі є типовим для модернізації філії банку. Це пояснюється намаганням набути максимальної віддачі від кожної одиниці, скоротити невиправдані витрати.

Основними умовами для скорочення можна назвати автоматизацію частини операцій завдяки запровадженню дистанційного обслуговування та централізацію функцій обробки трансакцій, аналізу забезпечення у головному офісі.

7.4. Дистанційне банківське обслуговування

Якщо банк зацікавлений у залученні більшої кількості клієнтів та отриманні максимального прибутку, він повинен надати обслуговування в будь-який час та у будь-якому місці. Стратегії всебічної присутності та доступності відповідає дистанційне банківське обслуговування.

Сутність (дистанційного) банківського обслуговування розуміється іноді як лише обслуговування клієнтів банку засобами світової мережі Інтернет. Частіше його зміст ототожнюється з каналами доставки, що не потребують втручання менеджера (операціоніста) банку, тобто між операційною системою та клієнтом немає посередників.

З точки зору, першого тлумачення сутності дистанційних каналів обслуговування клієнтів банку виокремлюють наступні види дистанційного обслуговування – інтернет-банкінг, комп'ютерний банкінг, телефонний банкінг та відеобанкінг.

В дійсності поділяти комп'ютерний банкінг та інтернет-банкінг недоцільно та й помилково, оскільки комп'ютерний банкінг означає користування системою «клієнт-банк», а сам комп'ютер (чи його аналог) є інструментом для користування каналом Інтернету, як і інтернет-термінал (кіоск).

Дистанційне банківське обслуговування – це проведення операцій по рахунках клієнта на підставі його дистанційних розпоряджень. В свою чергу, дистанційне розпорядження – це розпорядження банку виконати певну