

СТВОРЕННЯ ДОДАТКОВИХ ПЛАТНИХ ПОСЛУГ ДЛЯ КЛІЄНТІВ БАНКІВ ЗА ДОПОМОГОЮ ВИКОРИСТАННЯ “ІНТЕЛЕКТУАЛЬНИХ” ДОКУМЕНТІВ

Дж. Мурманн, К. Вілкерлінг

Більшість банківських операцій як правило значною мірою зорієнтовані на продукт, а не на клієнта. Ігноруючи послідовне поєднання власної діяльності з процесами своїх клієнтів, більшість банків втрачають можливість отримати конкурентну перевагу. У статті запропоновано та проаналізовано новий підхід для розробки додаткових послуг, які базуються на методах роботи з клієнтами та використанні “інтелектуальних документів” з метою надання додаткових послуг. Поняття інтелектуальних документів детально проаналізовано та представлено на прикладі питання оформлення спадку. Виявлено, що використання інтелектуальних документів позитивно впливає на врегулювання діяльності банку та клієнтських процесів, а також відображає технологічний рівень розвитку банківських операцій. Незважаючи на деякі обмеження, переваги цього методу як для банків, так і для їх клієнтів є очевидними. Значним є очікуване зниження витрат на обслуговування клієнтів. У зв'язку з підвищеним рівнем задоволення потреб клієнтів зростає вірогідність “завоювання” спадкоємців та осіб, що втратили родичів, як нових клієнтів; також рівень збереження коштів, пов'язаних зі спадком, зростає. Пропонуючи нові послуги, банк здатний генерувати додатковий прибуток за допомогою комісій. Більш того, очікується значне зниження витрат на друкування, папір та поштове обслуговування та зниження рівня помилок при передачі даних.

Ключові слова: банківські операції, клієнтський процес, бізнес-процес, додаткові послуги, інтелектуальні документи, XML.

Вступ

У зв'язку з поступовим послабленням відношення між банками та їх клієнтами, здатність банків генерувати прибутки погіршується. Подолати цю проблему банки можуть лише зосередившись на потребах клієнтів. Щоб досягти цього, керівництво банків повинне усвідомити, чого саме прагнуть клієнти.

Контакт з клієнтами повинен вважатись відправною точкою для специфічних видів банківської діяльності, пов'язаної з продажами. Проте на момент контакту клієнт (на його думку) опиняється всередині свого власного бізнес-процесу. Клієнтський процес можна визначити як загальну процедуру, через яку проходить клієнт з метою задовольнити свої потреби чи вирішити якусь проблему (Німеєр, 2003). Такий процес складається з окремих кроків, аж поки не буде виконано конкретне бажання чи не знайдено рішення проблеми. Протягом цього процесу клієнти потребують різноманітної інформації, послуг та фінансових продуктів, які, як правило, надходять від різних постачальників. Типовим є те, що клієнти повинні контактувати з різними постачальниками замість того, щоб спілкуватись з одним спеціалістом, який буде їх обслуговувати протягом усього процесу (Шмід, Беч та Оестерле, 2000; Буелер, 2004). Таким чином, придбання фінансового продукту є звичайним завданням всередині комплексного клієнтського процесу. Вихід на пенсію, покращення житлових умов та подорожування є прикладами процесів приватних клієнтів.

До сьогодні більшість банків зосереджується лише на забезпеченні фінансової продукції (перспектива “зсередини назовні”), проте постає нагальна необхідність переглянути орієнтацію процесу (перспектива “зовні всередину”). Розгляд цього процесу повинен орієнтуватись на найбільш ефективно задоволення потреб клієнтів за допомогою їх індивідуальних процесів. Цікавим є те, що в традиційній літературі, присвяченій дослідженню бізнес-процесів (Давенпорт, 1993; Хаммер та Чемпі, 1993; Йохансон та ін., 1993), ігнорується очевидний зв'язок клієнтських процесів з бізнес-процесами, проте в останніх роботах робиться наголос на тісній інтеграції потреб клієнтів (Вандермерве, 2000; Хаммер, 2001; Тунг та Армстронг, 2003; Хеллер, Маас та Акерманн, 2004).

У статті представлено та проаналізовано новий підхід до створення VAS шляхом використання “інтелектуальних документів”. Стаття організована таким чином. По-перше, представлено теоретичне підґрунтя клієнтського процесу та процесу, пов'язаного з оформленням спадку до настання смерті. По-друге, обговорено кореляцію клієнтського процесу та бізнес-процесу. По-третє, розглянуто поняття інтелектуальних документів. По-четверте, новий підхід продемонстровано на прикладі клієнтського процесу “Смерть та спадок”. Нарешті, обговорено та проаналізовано переваги та недоліки підходу.

Аналіз “клієнтського процесу”

Клієнтський процес у банках

Для того, щоб проаналізувати здатність банку підтримати клієнтські процеси, необхідно визначити та зрозуміти їх доцільність. Крім того, слід вивчити всі існуючі інтерфейси (точки зіткнення) (наприклад, галузь, веб, посередник) між банком та клієнтом (Хейнріч, 2002; Камер та Мурманн, 2005). До основних питань належать наступні: як спроекувати відношення “клієнт-банк” та визначити, коли саме і де саме підтримати клієнта у його процесі. Тільки в такому випадку можна розробити комплексну підтримку клієнтського процесу.

У літературі типовим прикладом клієнтського процесу є придбання нерухомості (Оестерле, 1994; Вінтер, 2002). В цьому випадку потреби клієнта стосовно різних послуг та провайдерів відомі (наприклад, послуги брокера, страхових компаній та державних установ). Традиційно банк займається лише кількома аспектами клієнтського процесу. У випадку з покупкою нерухомості єдиним таким аспектом є фінансування.

Особлива увага під час надання комплексної підтримки клієнтського процесу надається розробці порталів (Шмід та Беч, 2000). Заслужує уваги той факт, що ці портали не обов'язково повинні обмежуватись Інтернетом. Вони пропонують широкий спектр вирішень конкретних питань та надання послуг, виходячи за рамки традиційних валютних операцій та фінансування. Це не означає, що запропоновані продукти та послуги мають розробляти, надавати та виконувати самим банком. Насправді це може мати форму партнерства. Кожен банк повинен вирішити, в якому клієнтському процесі та яким чином він має намір діяти як інтегратор (Шмід, Беч та Оестерле, 2000).

Клієнтські процеси, які складаються з замовлень на надання послуг (сервіс-контракти) або покупки придбання продукції, дуже подібні за своєю базовою структурою (Івес та Лірмонт, 1984; Вандермерве, 1993; Бехара, Фонтенот та Грешем, 2002). Створення кожного процесу супроводжується фазою *збору інформації*, а також *оцінюванням* отриманої інформації. На наступному кроці клієнт опиняється на стадії *покупки*, яка складається з прийняття рішення та з самої покупки. Після використання продукт знову продають, від нього можна відмовитись або контакт взагалі припиняється. Ця фаза має назву “фаза після продажу”.

Базуючись на “Закупівельному циклі клієнта” (СВС) більшість клієнтських процесів можна класифікувати за потребами клієнтів, завданнями клієнтів та етапами кожної фази (Рейчмайр, 2003). СВС є невід'ємною частиною управління відносинами з клієнтами (CRM) (Шулз, 2002) і може слугувати як засіб структуризації для аналізу відносин між постачаль-

никами та клієнтами (Матер, 2000). Піллер та Моєслейн описують цей підхід як “залучення клієнта до надання ціннісних якостей товару” (Піллер та Моєслейн, 2002).

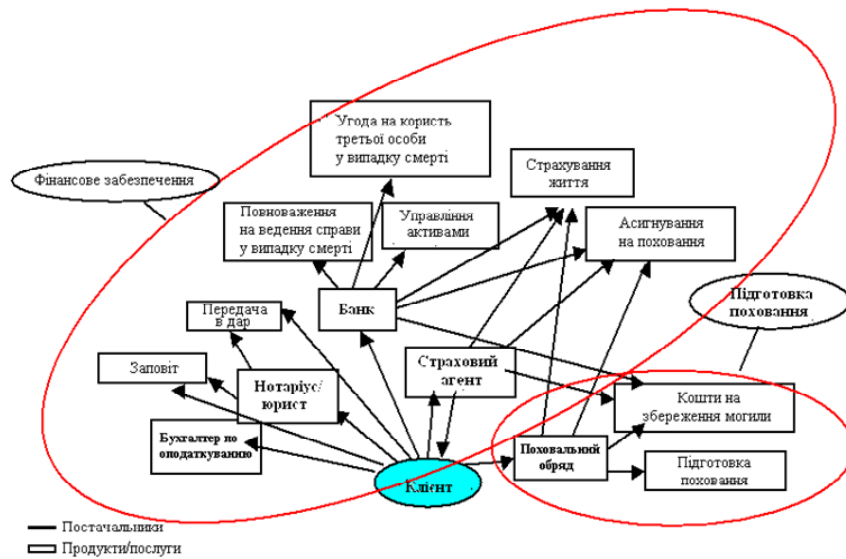


Рис. 1. Види діяльності та провайдери послуг у процесі, пов'язаному з оформленням спадку до настання смерті

Клієнтський процес “Смерть та спадок”

У більшості західних країн середній об'єм нерухомості, яка переходить у спадок, постійно зростає. Зв'язок між спадкоємцем та перерозподілом грошей відіграє важливу роль у сфері роздрібногo бізнесу та приватних банківських операцій. Беручи це до уваги, процес “Смерть та спадок” можна вважати надзвичайно важливим для банків. У зв'язку зі старінням населення в майже всіх індустріалізованих країнах необхідність та можливість рекомендацій заповідача та спадкоємця у недалекому майбутньому зростуть значною мірою. Таким чином, керівництво банків повинне усвідомити, чи дійсно їхні банки розуміють клієнтський процес – крім потреби передати гроші – і чи вони здатні адекватно підтримати цей процес.

Протягом цього процесу клієнт користується послугами різних сторін. Банк є лише одним з багатьох постачальників у всьому ланцюгу. На сьогодні банки як правило обмежуються виконанням законних вимог (тобто звіти про існуючі рахунки, сальдові відомості, банківські сейфи для фінансових організацій) по відношенню до цього процесу.

Процес “Смерть та спадок” можна поділити на два окремі ланцюги: перший має місце до моменту настання смерті. Він як правило створюється самим заповідачем. Другий ланцюг має місце після смерті людини. Він ініціюється спадкоємцями та особами, що втратили родичів. На рисунку 1 представлено провайдерів основних послуг, з якими повинен мати справу клієнт.

Поєднання клієнтських процесів з діяльністю банків

Для банків є дуже важливим наблизити власні бізнес-процеси до процесів своїх клієнтів (Німеєр, 2003). Необхідно ретельно дослідити, чи ці обидва типи процесів пов'язані з точки зору логіки і які завдання всередині клієнтського процесу повинен виконувати банк. Якщо банк не може вирішити якісь питання, клієнт змушений залучити іншого провайдера до свого процесу. У даному розділі будуть обговорюватись існуючі зв'язки банку та клієнтського процесу “Смерть та спадок до моменту настання смерті”.

Протягом *інформаційної фази* клієнт отримує загальну інформацію про страхування, ведення рахунків, спадку (стосовно передачі в дар, заповіту) та управління майном. Хоча деякі аспекти цієї інформації не стосуються банківської сфери, вона все ж може надаватись банком. Таким чином, інформаційна фаза значною мірою контролюється банком, за винятком декількох моментів, таких як, наприклад, підготовка поховання.

На відміну від цього *фаза оцінювання* та *фаза покупки* демонструють лише незначну підтримку з боку банків (як правило обмежених сферою страхування та операцій з рахунками). Наприклад, банки не пропонують проведення операцій з дарчою або оформленням заповіту. Тому клієнт повинен контактувати з іншим провайдером для того, щоб отримати ці послуги. Більш того, такі послуги, як підготовка до поховання, кошти на збереження у належному стані могили, страхування, досі не пропонуються банками.

Протягом фази "*після продажу*" контакти між клієнтом та банком завжди зберігаються, якщо клієнт користується певними фінансовими послугами. Проте комплексний контроль цієї фази ще не досліджено. З точки зору банку ланцюг процесу має структуру, яка значною мірою орієнтована на продукт (послуги) і відчуває нестачу орієнтації на процес. Якщо банк не пропонує якихось послуг, клієнт змушений звертатись до інших провайдерів для того, щоб "застрахувати" весь ланцюг процесу.

В результаті такої діяльності банки володіють деякими аспектами у сфері фінансових послуг. Проте ці аспекти можна розширити (підготовка до поховання на сьогодні підтримується виключно провайдерами послуг по похованню).

Інтелектуальні документи

У даному розділі увагу зосереджено на використанні "інтелектуальних документів" та додаткових платних послуг. В цьому контексті буде розглянуто технологію поштових скриньок, які працюють на базі web (також мають назву web-архів, онлайн-архів), та досліджено їхній потенціал, необхідний для підтримки клієнтських процесів.

Поняття поштових скриньок на базі web

У більшості випадків клієнти банків отримують свої документи та листи поштою. Вони здійснюють переписку вручну і самостійно. Наприклад, вони повинні сортувати та зберігати ці документи, сплачувати рахунки за допомогою грошових переказів або чеків та контролювати трансфер за допомогою виписок з банківського рахунку. Якщо ці документи знадобляться пізніше (наприклад, податкова декларація), клієнти повинні шукати їх знову, що супроводжується певними труднощами.

Багато банків пропонують поштову скриньку, доступну через мережу, яка заміняє фізичну доставку. Замість отримання документів у вигляді друкованого тексту клієнти отримують онлайн-версію цих документів на адресу своєї поштової скриньки. Таким чином, отримання банківських документів може здійснюватись незалежно від місця та часу. На жаль, ці документи надходять у поштові скриньки у вигляді графічних об'єктів – як правило у вигляді файлів pdf. Оскільки ці документи можна лише прочитати, але працювати з ними в електронному вигляді не можна, ми називаємо їх "німими" документами. Крім того, клієнт отримує документи в свою скриньку лише від одного банку. У зв'язку з цим слід зробити два удосконалення:

1. Клієнт повинен мати можливість зареєструватись в архіві онлайн, який обслуговується незалежним провайдером. Тоді існуватиме можливість отримувати та зберігати електронні документи, які надходять від різних провайдерів (банки, страхові компанії, оператори, що працюють з кредитними картками, провайдери телекомунікаційних послуг, бюро податків та зборів), в одній поштовій скриньці. З цією метою клієнт повинен надіслати декларацію, де підтверджується те, що його особисті документи можуть доставлятися його провайдеру веб-архіва. Щоб отримати доступ до своєї пошти, клієнт повинен

ввести логін та пароль. Нові документи надходять до його скриньки, він може побачити їх на екрані та працювати з ними за допомогою діалогової системи управління.

2. Доставлені електронні документи можуть зберігатись у форматі XML. XML це абстрактна комп'ютерна мова, яку можна використовувати як інструмент визначення мов та структури документів. Формат XML дозволяє використовувати документ та відновлювати його. Застосування нового стандарту ebXML (електронний бізнес за допомогою використання XML) як стандартного методу для збільшення кількості повідомлень комерційного характеру є можливим та зрозумілим у випадку інтеграції незалежного провайдера web-скриньки. Питання застосування інтелектуальних документів, які мають здатність – на відміну від документів у друкованому вигляді – поєднувати зміст документів з різноманітними інтерактивними послугами (Вейнбергер, 1991; Давидов, 2005; Хамей, 2005), буде досліджено далі. Інтелектуальні документи передаються за допомогою системи шифрування 128-Bit-SSL Certificate Encryption. Щоб не допустити зміни або отримання даних “не уповноваженими” особами, а також з метою гарантувати достовірність документа, до кожного документа, перш ніж відіслати його до веб-архіву, прикріплюються часова відмітка та електронний підпис.

Додаткові послуги, базовані на “інтелектуальних документах”

Якщо цифровий документ не обмежується “візуальним” відновленням, дані, які в ньому містяться, можуть бути використані за допомогою електроніки. В результаті набагато легше проводити аналіз та порівняння, оскільки здійснення цього вручну займає багато часу. Інтелектуальні документи класифікуються як попередньо визначена картотека. Легко утворюються додаткові функції, такі як функція нагадування, пошукова, об'єднуюча та функція оцінювання. Рахунки можна сплатити, лише натиснувши кнопку, а індивідуалізовані посилання дають змогу використовувати індивідуальну форму звертання до клієнта. Функції додаткових послуг наступні:

1. Додаткові послуги, тобто експорт звітів про стан рахунків до Microsoft Excel для подальшого редагування.
2. Рекомендації та повідомлення, безпосередньо прикріплені до інтелектуальних документів.
3. Швидкий та зручний доступ до форм, бланків (бланки переказу).
4. Інтелектуальні документи можуть відправлятися (наприклад, до податкового консультанта) або використовуватись на колективних засіданнях (тобто у випадку запитань, запитів до консультанта банку, в якому обслуговується клієнт).
5. У зв'язку зі стандартною функцією, необхідною для отримання доступу до Центру піклування про клієнтів за допомогою документа, клієнт має змогу легко контактувати зі своїм банком у будь-який час.

До сьогодні використання документів обмежене лише одним напрямком. З появою інтелектуальних документів клієнти мають вибір при встановленні комунікаційного каналу з адресантом. Отже, документи стають своєрідним порталом і жодним чином не обмежені лише презентацією інформації. Зокрема процеси, які пов'язані з декількома документами, пропонують можливість забезпечувати клієнтів додатковою інформацією та підтримкою. Таким чином, клієнт має змогу аналізувати та оцінювати інформацію в web-архіві самостійно та при необхідності контактувати з провайдерами.

Використання інтелектуальних документів у клієнтському процесі “Смерть та спадок”

У цьому розділі досліджуються можливості інтелектуальних документів в контексті створення додаткових послуг шляхом застосування аналізу клієнтського процесу. Прикладом слугуватиме ланцюг процесу “Смерть та спадок до моменту настання смерті”. Оскільки банки володіють детальною інформацією стосовно цього процесу, вони мають можливості інтенсивно підтримувати в цьому відношенні своїх клієнтів.

Головна мета цього розділу – представити банк як спеціаліста з надання послуг у випадку смерті та оформлення спадку. На рисунку 2 представлено осіб, які залучені до цього процесу та спілкуються за допомогою використання інтелектуальних документів, що зберігаються у web-скриньках.

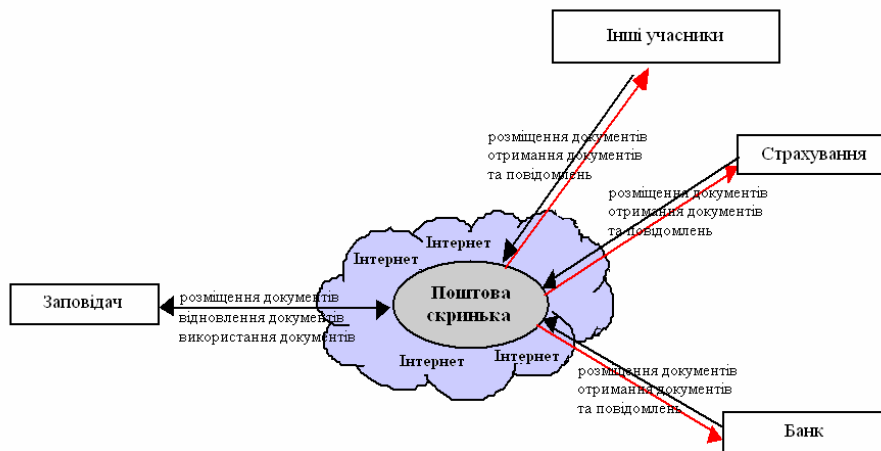


Рис. 2. Особи, які залучені до процесу "Смерть та спадок до моменту настання смерті"

Шановний(а) містер/місіс XXXXX,

Ми розглянули Вашого листа, датованого 25 липня 2005 року, де ви просите надати інформацію стосовно питання спадку. Якщо Ви бажаєте отримати докладну інформацію стосовно конкретних питань, будь-ласка, клацніть на виділені слова чи кнопки і ви негайно отримаєте необхідну інформацію.

- Які існують норми чи правила стосовно унаслідування спадку за законом? **1**
- Які варіанти пропонує заповіт та що я повинен/повинна про них знати? **2**
- Що таке дарча і що я повинен/повинна про неї знати?
- Яким чином я можу бути впевнений/впевнена, що мої родичі матимуть доступ до моїх рахунків у випадку моєї смерті?
- Які є норми стосовно податків на заповіт і яким чином треба до цього підготуватись? **3**
- Які витрати очікуються у випадку смерті?
- Що я повинен/повинна знати про законну допомогу на поховання? **4**
- Що необхідно зробити завчасно, щоб уникнути потім цих витрат?
- Які приготування до поховання можна зробити ще за життя? **5**

Крім того, ми будемо раді надати Вам допомогу стосовно конкретно Вашого випадку. Все, що Вам необхідно, це відповісти на кілька запитань і ми надамо вам комплекс послуг згідно з Вашими вимогами. Щоб скористатись цією безкоштовною послугою, клацніть сюди:

Чи ви вже знаєте, які приготування Ви б хотіли зробити? В такому випадку клацніть сюди. Угода стосовно кожного з наступних продуктів чи послуг буде доступна у вашому онлайн-архіві.

- Угода на користь третьої особи **6**
- Письмове доручення для банку у разі смерті
- Письмове доручення для банку після смерті
- Страхування життя
- Контракт на гарантійні депозити
- Страхування на випадок смерті
- Страхування на випадок поховання
- Страхування на встановлення та збереження могили

Чи маєте ви якісь питання, на які не отримали відповіді? Будь-ласка, не соромтесь звертатись до нашої служби спілкування з клієнтами! Якщо ви хочете спілкуватись у режимі онлайн з одним з наших консультантів, будь-ласка, натисніть на (цю) кнопку.

З повагою, Ваш XXXXX банк

Рис. 3. Лист, який містить інтелектуальну інформацію стосовно клієнтського процесу "Смерть та спадок"

Для того, щоб надати необхідну інформацію стосовно питань спадку, дострокового перерозподілу коштів, витрат на поховання, а також стосовно продуктів та послуг, пов'язаних з похованням та оформленням спадку, банк надсилає до web-скриньки клієнта докладного листа, в якому йде мова про додаткові послуги. На рисунку 3 представлено приклад такого листа, який є одним з видів інтелектуальних документів.

Щойно клієнт відкриє документ, він отримає доступ до послуг згідно з його вимогами. Перша частина документа допомагає клієнту на інформаційній фазі. До листа прикріплюються посилання на необхідні сайти. Наприклад, натиснувши кнопку “Правонаступництво”, **1**, клієнт одразу ж потрапить на потрібні сторінки, які містять всю необхідну інформацію стосовно цього питання. Натиснувши **2** (заповідач), буде не лише поінформованим стосовно всіх тонкощів, пов'язаних зі складанням заповіту, але й отримає зразки написання заповіту та необхідні поради стосовно того, як зробити це найкраще. Натиснувши **3**, клієнт отримає докладну консультацію стосовно питань оподаткування; **4** – потрапить на сайти страхових компаній; **5** – отримає інформацію стосовно організації поховального обряду. Скориставшись посиланнями при натиску кнопки **6**, клієнт зможе безпосередньо ознайомитись зі змістом необхідних угод.

В таблиці 1 представлено огляд документів та додаткових послуг протягом кожної фази процесу “Смерть та спадок до настання смерті”.

Таблиця 1

Перелік документів та додаткових послуг

Клієнтський процес “Смерть та спадок до настання смерті”		
Фаза	Документ	Додаткові послуги
Інформаційна фаза	Інформаційний лист	Посилання на веб-сайти
		Індивідуалізовані посилання, механізм пошуку
		Чат або канал СІ
		Колективний перегляд файлів (поширення документів)
Фаза оцінювання	Інформаційний лист	Посилання на консультаційні послуги
		Створення персональних пропозицій
		Чат або канал СІ
		Колективний перегляд файлів (поширення документів)
Фаза придбання	Інформаційний лист	Бланки
		Чат або канал СІ
		Колективний перегляд файлів (поширення документів)
Фаза після продажу	Закриті угоди страхування	Специфічні (конкретні) послуги: перевірка стану рахунка, фінансові показники, страхові свідоцтва
		Автоматичне розміщення у папці “Надання послуг на випадок смерті”
		Чат або канал СІ
		Колективний перегляд файлів (поширення документів)
	Інформаційний лист на випадок смерті	Чат або канал СІ
		Колективний перегляд файлів (поширення документів)
		Автоматичне розміщення у папці “Надання послуг на випадок смерті”
	Відомості на чергові платежі та страхові внески	Порівняння документів
		Бланки
	Виписки з банківських рахунків та виписки про цінні папери	Функції пошуку та відбору
		Групування
		Індивідуальні повідомлення

У випадку смерті особи, які включені до процесу, змінюються. Ще за життя заповідач готує всі необхідні документи стосовно заповіту та правонаступництва на випадок своєї смерті. Вони мають бути поміщені до його скриньки як доступні документи.

Висновки

Найбільший позитивний момент нашого підходу для клієнтів можна спостерігати у сфері персонального регулювання. Всі документи сортуються та зберігаються у відповідних папках. Таким чином, спадкоємці та ті, хто втратив близьких, не повинні витрачати багато часу для того, щоб знайти важливі документи, які залишив заповідач. Все це значно полегшується за допомогою використання Інтернет. Крім того, використання інтелектуальних документів є вигідним і для банків, бо:

1. Надаючи клієнтам підтримку, яка базується на використанні інтелектуальних документів, банк має змогу розширити сферу своїх послуг. Пропонуючи додаткові послуги, він може налагодити кращі зв'язки з клієнтами.
2. Особи, що втратили близьких, та спадкоємці користуються послугами банку і поступово стають його новими клієнтами.
3. Співробітництво з іншими провайдером послуг за допомогою використання інтелектуальних документів може генерувати додаткові прибутки для банків (це стосується зокрема комісійних).
4. У зв'язку з відсутністю витрат на друкування, папір та поштові послуги банк має гарну можливість знизити об'єм загальних витрат. Якщо зовнішні провайдери пропонують веб-архів, банк зберігає додаткові кошти.
5. Наявність в електронних бланках більшості необхідних даних дозволяє уникнути багатьох помилок, яких допускаються клієнти.

Слід звернути увагу й на деякі критичні аспекти даного підходу. Цей підхід припускає наявність дуже активних клієнтів. Інтелектуальні документи представляють лише пропозицію з метою надати підтримку клієнту. Якщо ця пропозиція приймається клієнтом частково, можливість банку надати послугу є обмеженою. Інші обмеження стосуються цільової групи додаткових послуг, що складається головним чином з клієнтів, яких надзвичайно приваблюють інформаційні технології. Використання цифрових документів вимагає доступу до Інтернет та певного рівня знань у цій сфері. Тому сумнівним є питання стосовно того, яким чином можна отримати клієнта, запропонувавши йому таку послугу. Іншим аспектом є правове положення для використання електронних документів у приватному секторі. Якщо клієнт не впевнений у законності, наприклад, електронного підпису, його ставлення залишається скептичним. Проте це дуже впливає на вигоду для клієнтів. Щойно залагоджуються юридичні та технічні питання, клієнти отримують повний комплекс послуг.

Банки все ще не виражають цілковитої готовності надавати підтримку клієнтським процесам. Більшість процесів все ще націлені на продукт, а не на самого клієнта. Таким чином, банки повинні розглянути можливість диференціювати себе від своїх конкурентів, підтримуючи ті процеси, які є надзвичайно важливими для їх клієнтів. Наш підхід, що базується на використанні інтелектуальних документів, звичайно, виходить за межі класичного погляду на банківські операції.

Інтелектуальні документи є важливим засобом для підтримки клієнтських процесів. Web-скриньки є важливим інструментом для задоволення потреб клієнтів. Звичайно, інтелектуальні документи не замінять індивідуальної консультації, проте значною мірою підтримають та зміцнять відносини банку та клієнтів.

Використання електронних інтелектуальних документів відображає технологічний рівень банківських операцій і є досить результативним кроком, що задовольняє потреби як банку, так і його клієнтів.

Список використаних джерел

1. Behara, R.S., Fontenot, G.F., and Gresham, A.B (2002). Customer process approach to building loyalty. In: *Total Quality Management* 13, No. 5, pp. 603-611.
2. Buehler, W. (2004). Retailgeschaef: Ertragszuwachs durch unkonventionelles Mehrwert-Banking. In: *Die Bank*, No. 2, pp. 100-103.
3. Davenport, T.H. (1993). *Process Innovation: Reengineering Work through Information Technology*. Harvard Business School Press, Boston/Mass.
4. Davydov, M.M. (2005). Beyond EAI. In: *Wall Street & Technology* 23, No. 3, pp. 48-49.
5. Haller, M., Maas, P., and Ackermann, W. (2004). Customer Value. In: *Versicherungswirtschaft und Financial Services*. In: Belz, C. and Bieger, T. (eds.): *Customer Value*. I-VW publ. St. Gallen, pp. 624-655.
6. Hamey, J. (2005). The Automated Document Part 2 – Advanced Automated Documents. In: *KM World* 14, No. 1, pp. 22-24.
7. Hammer, M. and Champy, J. (1993). *Re-engineering the Corporation. A Manifesto for Business Revolution*. Harper Collins. New York/NY.
8. Hammer, M. (2001). *The Agenda*. Crown Business. New York/NY.
9. Heinrich, B. (2002). Die konzeptionelle Gestaltung des Multichannel-Vertriebs anhand von Kundenbeduerfnissen. In: Leist, S. and Winter, R. (eds.): *Retailbanking im Informationszeitalter*. Springer. Berlin, pp. 73-91.
10. Ives, B. and Learmonth, G.P. (1984). The Information System as a Competitive Weapon. In: *Cumminications of the ACM* 27, No. 12, pp. 1193-1201.
11. Johansson, H.J. et al. (1993). *Business Process Reengineering*. Wiley. Chichester.
12. Kahmer, N. and Moormann, J. (2005). Alignment of Web Sites to Customer Processes: A Study in the Banking Industry, in: *Proceedings of the 7th International Conference on Enterprise Information Systems (ICEIS 2005)*, Miami/FL, Vol. 4, pp. 32-39.
13. Muther, A. (2000). *Electronic Customer Care*. Springer. Berlin.
14. Niemeyer, V. (2003). *Virtuelle Beratung. Kundenbegleitung im elektronischen Vertrieb der Finanzdienstleister*. Physica. Heidelberg.
15. Piller, F.T. and Moeslein, K. (2002). From Economies of Scale towards Economies of Customer Integration. In: *Working paper No. 31, Department of General and Industrial Management*. Technical University Munich.
16. Reichmayr, C. (2003). *Collaboration and Web Services*, Springer, Berlin
17. Schmid, R., Bach, V. and Oesterle, H. (2000). Mit Customer Relationship Management zum Prozessportal. In: Bach, V., Oesterle, H. (eds.), *Customer Relationship Management in der Praxis*. Springer. Berlin.
18. Schmid, R. and Bach, V. (2000). Prozessportale im Banking – Kundenzentrierung durch CRM. In: *Information Management & Consulting* 15, No. 1, pp. 49-55.
19. Schulze, J. (2002). *CRM erfolgreich einfuehren*. Springer. Berlin.
20. Oesterle, H. (1999). Prozessportale bei Banken: Vom Finanzdienstleister zum ‘Rundumservice’. In: *Bank und Markt* 28, No. 12, pp. 33-36.
21. Vandermerwe, S. (2000). How Increasing Value to Customers Improves Business Results. In: *MIT Sloan Management Review* 42, No. 1, pp. 27-37.
22. Vandermerwe, S. (1993). Jumping into the Customer’s Activity Cycle: A New Role for Customer Services in the 1990s. In: *Journal of World Business* 28, No. 2, pp. 46-65.
23. Weinberger, D.D. (1991). The Active Document. In: *Futurist* 25, No. 4, pp. 25-28.
24. Winter, R. (2002). Retail Banking im Informationszeitalter. Trends, Geschaeftsarchitektur und erste Beispiele. In: Leist, S. and Winter, R. (eds.), *Retail Banking im Informationszeitalter*. Springer. Berlin, pp. 29-50.
25. Yeung, V.W.S. and Armstrong, R.W. (2003). A Key to TQM Benefits: Manager Involvement in Customer Processes. In: *International Journal of Services Technology and Management* 4, No. 1, pp. 14-29.