

СТВОРЕННЯ ІНТЕГРОВАНОЇ БАГАТОКАНАЛЬНОЇ СИСТЕМИ РОЗПОДІЛУ БАНКІВСЬКИХ ПРОДУКТІВ У РОЗДРІБНОМУ БІЗНЕСІ

В.Ф. Голуб, ТОВ “Укрпромбанк”

Зростаюча конкуренція між банками вимагає звернути увагу на канали розподілу і доставки послуг клієнтам. Проблеми збуту банківських послуг дуже специфічні. Виробництво і збут банківських послуг збігаються в часі і можуть бути локалізовані в приміщенні банку або його відділень. Тому в збутовій політиці банку виділяють 2 аспекти: просторовий (вибір місця розташування і каналів збуту) і тимчасовий (годинник роботи банку і терміновість обслуговування). Наявність каналів доставки послуг і продуктів банку клієнтам є необхідною умовою розвитку роздрібного бізнесу.

Інтеграція каналів доставки стала актуальною у зв'язку з розвитком Інтернету, появою віртуальних банків та спеціалізованих фінансових компаній, успішно конкуруючих з банками. В той же час це завдання не набуло належної підтримки на теоретичному рівні. У вітчизняній спеціалізованій економічній літературі така проблема взагалі не піднімалася і не вивчалася, хоча міжнародна практика вже з 90-х років свідчить про зростаючий інтерес одночасно з боку банкірів та розробників програмного забезпечення для роздрібного бізнесу. Спроба узагальнити перші здобутки банків була зроблена рядом авторів [1, 2]. Викладання курсів з банківського маркетингу взагалі ігнорує цю проблему [4], хоча деякі автори виділяють прямі й непрямі канали доставки [3].

Традиційні та нетрадиційні канали дистрибуції у роздрібному банку

Пропонуємо підійти до визначення каналів з точки зору належності їх до самого банку:

- 1 власні канали збуту (основні для банку): головне відділення банку, стаціонарні і пересувні відділення банку, філії, збут з використанням автоматизованих стійок і автоматів;
- 2 невластні канали збуту (допоміжні): збут через дочірні фірми, споріднені банки, партнери – страхові компанії, підприємства житлового будівництва та комунального обслуговування і т.д.

Всі канали доставки послуг клієнтам можна поділити на традиційні та нетрадиційні. До нетрадиційних належить мережа філій банку, до нетрадиційних – система Інтранет (“банк-клієнт”), система обслуговування через банкомати, обслуговування через телефонію, система обслуговування через Інтернет, а також мережа міні-відділень.

Нетрадиційні канали доставки послуг характеризуються технологічністю та низькими операційними витратами, в той же час вони вимагають довгострокових інвестицій з невизначеним терміном окупності. Надання послуг через банкомати спочатку викликало в західних банків ейфорію від можливостей скорочення персоналу та відповідних витрат на приміщення.

Однак з'ясувалося, що банки втрачають привабливих клієнтів, які віддавали переваги прямому спілкуванню з банкірами, операціоніст відділення залишається для них більш важливим контрагентом. Клієнтам подобається заходити в Інтернет, але вони не припиняють відвідувати відділення або дзвонити до нього. Капітальні витрати на відкриття одного міні-відділення порівняні з ціною банкомату, а залишки на рахунках середнього такого відділення наближені до балансового філіалу. Фізична присутність банку в населеному пункті створює почуття стабільності порівняно з віртуальним офісом банку.

Собівартість надання послуг клієнтам залежить від каналу доставки. Обстеження свідчать, що клієнти, які працюють з банками в режимі “он-лайн”, на 30 % більш прибуткові для банку, ніж ті, хто працює в режимі “офф-лайн” [5]. Це дає можливість банкам “переключати” частку невігідної клієнтури на дешеві канали. Якщо врахувати, що власники малих підприємств є одночасно фізичним особами і корпоративними клієнтами для банку, то дрібні банки відкривають для себе перспективи успішно конкурувати з великими банками, незважаючи на їх філіальну мережу.

Дистанційні канали доставки в українських банках поки що зосереджені на наданні інформації про рух коштів на рахунках, платежі та консолідацію управління рахунками. Використання дистанційного сервісу вигідно за значними обсягами операцій, великі постійні витрати при незначних змінних витратах. Використання банкоматів і інших форм сервісу “безлюдного” типу дозволяє працювати з клієнтами цілодобово. Багато випадків, коли банки застосовують той чи інший канал скоріше з метою підвищити свій імідж або як форму реклами. Наприклад, надання послуг через банкомати виправдовує себе лише з певним обсягом мінімальних операцій.

Дослідження, проведене компанією *Gartner*, прогнозує, з 2002 по 2005 р. кількість користувачів діалогового керування рахунком подвоїться і охоплюватиме майже 45 % дорослого населення США [11]. Завдяки проникненню діалогових каналів доставки вроздріб, клієнтам надаватимуться усе більш складні послуги – від маклерства до страхування. Традиційно такого роду послуги вимагають особистого підпису при відкритті рахунка, перекладу засобів і керування ними. З появою цифрової ID технології й прийняття регламентуючих інструкцій (спочатку на Заході, а тепер і в Україні) про законність електронних підписів, діалогове постачання цих більш вигідних виробів стало дійсністю.

Нові канали послуг вимагають значних капітальних витрат саме на технології, але дозволяють зберегти кошти на будівництві офісних приміщень, зекономити за рахунок високої мобільності банку у географічному плані. Суттєвим недоліком є втрати можливості особистих контактів між банкіром та клієнтом, і це пов'язано не тільки з небезпекою шахрайства, але і послабленням лояльності клієнтів.

Телефонія

За телефонним банкінгом клієнт переходить на телефонному апараті у тональний режим, дзвонить у банк, набирає код платежу і суму на клавіатурі телефону і підтверджує команду. Підтримка зв'язку з клієнтом через телефон додає звичайну живу взаємодію з клієнтом через центр телефонії, що пропонує повний діапазон банківських послуг. Діалогова система голосової пошти забезпечує загальну інформацію про стан рахунка. В основному усі функції можуть проводитися через *бездротовий прикладний протокол (WAP)*, за допомогою мобільного пристрою зв'язку (телефон, комп'ютер тощо). Навіть при тому, що система SMS-повідомлень пропонує обмежені можливості для керування рахунком у банку, це відома сфера повідомлень. Система дистанційного обслуговування підтримує банківські послуги через термінали мульти-засобів інформації і повідомлення, розвитку сприяє поява персональних цифрових помічників (*Personal Digital Assistants*) з пересувним зв'язком і цифровим телебаченням.

Для фінансових постачальників послуг, мобільний телефон представив новий канал для досягнення клієнтів – той, котрий є персональним, зручним, безпечним і незалежним і від місця розташування, і часу. Наприклад, відома компанія *Nokia* працює з багатьма провідними фінансовими установами в усьому світі, допомагаючи їм використовувати мобільний зв'язок для системи обслуговування. Прийняття нової технології може підтримувати імідж банку як лідера технології, а також як забезпечувати негайну реалізацію конкурентно-здатної переваги.

Основний фактор у розширенні обслуговування – сприйняття споживачем. З позиції кінцевого користувача, найбільш істотний матеріальний елемент – мобільний апарат для доступу до послуг. Користувач може ігнорувати складні технології і тільки скористатися різноманітними послугами. Багато власників носять постійно пристрої із собою, тому що пересувні пристрої доповнюють персональні комп'ютери і навіть гаманці як найбільш зручний інструмент для керування трансакціями. Поряд зі збільшеною швидкістю передачі даних у мережах, інтерфейс користувача мобільного телефону дуже важливий для розширення застосовності і зручності. Нові пристрої також включають найсучасніше програмне забезпечення, типу могутньої операційної системи, що працюють з великими навантаженнями, роблячи мобільні фінансові послуги усе більш привабливими. Великі надії банкіри покладають на такий канал послуг, як WAP, стандарт бездротової передачі даних (*Wireless application protocol*), за яким стало можливим одержання доступу в Інтернет. Банківський сервіс стає доступним для клієнта не лише 24 години на добу, але і в будь-якому місці, де є зона прийому. До кінця 2004 р. кількість власників мобільних телефонів у світі перевищить 1 млрд. Головним для банків є скорочення накладних витрат з одночасним наближенням до клієнтів.

В Росії в 2000 р. першим серед банків Гута-банк оголосив про програму бездротового доступу до банківських рахунків. В Україні канали мобільного зв'язку використовують клієнти Міжнародного комерційного банку, Авалю,

Приватбанку, але ця послуга не набула розповсюдження через високі тарифи. Таки послуги банки пропонують у союзі з телефонними компаніями.

Перспективи інтернет-банкінгу

Звичайною формою віддаленого банкінгу є Інтернет, найшвидший і найзручніший шлях керування персональними фінансами. Програми банків для роздрібного бізнесу систем електронного банкінгу включають підтримку платежів, рахунків і чеків, а також виписки по рахунках і попередні перегляди балансу рахунків.

Користуючись каналом Інтернету, клієнт у звичайному Web-браузері, без якого-небудь додаткового спеціалізованого програмного забезпечення має можливість працювати зі звичайними стандартними платіжними документами, з періодичними платежами на визначених одержувачів, переказувати валюту, керувати своїми рахунками, поповнювати картковий рахунок, одержувати виписки по своїх рахунках, відкривати строкові вклади і переказувати на них гроші.

Подальший розвиток функціонала даної послуги залежить від потреб клієнта і фінансової здатності банку. Позитивний досвід її застосування мають українські банки, давно апробована в багатьох російських банках, наприклад, технічно забезпечується продуктом *iBank* (компанії Біфіт, Росія) [6]. На одержання цієї послуги здатні винятково користувачі комп'ютерів з виходом в Інтернет, однак підключаються поки що одиниці. Можна стверджувати, що це обумовлено інертністю свідомості, звички. У той же час, самі банки могли б стимулювати користувачів Інтернету, укладаючи угоди з провайдерами телекомунікацій.

Таємність і безпека залишаються ключовими питаннями серед більшості користувачів Інтернету, сповільнюючи його прийняття. Дослідження показують, що традиційні фінансові установи більше довіряють безпеці діалогових угод. Цифрова ID забезпечує об'єднання ключових компонентів довіри в суспільстві шляхом встановлення дійсності, дозволу, попередження відмовлень, таємності і вірогідності даних. Усі ці функції необхідні для діалогового відкриття рахунка і керування – фактично, усі банки погоджувалися б з таким діалоговим керуванням рахунками, а це вимагає найвищого рівня довіри і безпеки. Функція діалогового керування рахунком (on-line) підвищує комфорт для клієнта і поліпшує повне задоволення операціями, при значному скороченні витрат банків, зв'язаних із придбанням нових клієнтів і керуванням операціями по рахунку. Система не тільки забезпечує безпеку переходу даних, але також включає надійні ідентифікацію, дозвіл і захист даних. Наприклад, система інфраструктури *Public Key Infrastructure* [9] у комбінації з цифровими посвідченнями для будь-якого стандарту смарт-карт (із ключами 1024-битний і більше) і іншими пристроями типу символічних генераторів, дозволяє розпізнати законність доступу в мережу банку. Це дозволяє банкам керувати заходами безпеки, включаючи побудову “вогневої стінки” захисту. Клієнти можуть скористатися перевагою більш високого рівня довіри і безпеки,

зв'язаної з цифровими підписами, щоб брати участь у більш коштовних операціях.

Порівнюємо дві концепції розвитку Інтернет-банкінга, два американських фінансових інститути – *Bank of America* та *Wells Fargo*. Перший зробив ставку на обслуговування клієнтів в режимі реального часу, пропонуючи на вибір клієнтам різні форми доступу: а) Інтернет; б) прямий цифровий канал; в) через сайт в системі *America Online*. Клієнт може здійснювати операції між цими каналами з використанням одного рахунку. Другий інститут використовує “Шлюзи довіри”: напряду доставляє клієнтам широкий спектр фінансових продуктів. Обидва банки скорочують філіали, роблять акценти на банкоматах, на пунктах продажу в супермаркетах та підключенні до банку з домашнього комп'ютера.

За статистикою більше 80 % всіх банківських операцій людина може здійснювати з домашнього комп'ютера або з офісу. У західних країнах кожний користувач послугами “онлайнового” банкінгу щорічно зберігає в середньому витрати банку на 565 дол. Кількість користувачів Інтернет, що одержують банківські послуги, зростає стрімкими темпами: згідно з доповіддю *CyberDialogue* [7] у 2002 р. кількість користувачів лише в США становила 24,4 млн. Інтернет-банки намагаються залучити клієнтів більш високими процентними ставками (від 4 до 5 % порівняно з 1,0-1,5 % у звичайних банках), можливістю керувати своїми рахунками, не відвідуючи офісу банку.

Нові канали дозволяють банкам ініціювати більше депозитних і кредитних угод. У 1998-2000 рр. навіть виникло декілька фінансових компаній, які пропонують в Інтернеті посередництво з автоматизованого пошуку варіантів кредитування для приватних осіб. Така компанія обробляє заявки на кредити і за короткий проміжок часу видає на запит пропозиції, після чого заявник обирає найбільш прийнятну і одержує конкретні дані про кредитора: щоденно компанія *LiveCapital* обробляє близько 500 заявок, маючи генеральні угоди з 23 фінансовим установами [8].

Стратегія інтеграції каналів через їх оптимізацію

Банки намагаються одержати відповіді на такі питання: як клієнти взаємодіють з банком через різні канали? який внесок канали розподілу вносять у продаж визначених банківських продуктів? як поліпшити ефективність каналу і його використання? де кращий шлях балансування роботи каналу й ефективності? Керування в розрізі каналів і оптимізація каналу могли б забезпечувати необхідний прогрес.

Вітчизняні банки усе ще знаходяться в стані переходу від підходу, що припускає зосередження на продукті, до підходу, орієнтованому на клієнта. Визначимо такі перешкоди для інтегрованого розвитку каналів:

- 1 фінансові дані і представлення продукту непослідовні і неповні;
- 2 прикладні функції і підтримка каналів дублюються, вимагають більш високого обслуговування і витрат на підтримку;

- 3 відсутність єдиних стандартів між усіма системами розподілу доповнюється труднощами в з'єднанні системи клієнтів з власною системою фінансової установи;
- 4 нові продукти і послуги повинні бути реалізовані в кожному з каналів розподілу, а це викликає затримки в зв'язку з апробацією послуги.

Створення організації, зорієнтованої на клієнта, де канали розподілу роблять максимум доданої вартості, вимагає балансу між існуючою організацією і технологією каналів розподілу і майбутньою стратегією. Стратегія потребує якісного керування каналами розподілу: по-перше, постачання адекватної управлінської інформації в розрізі каналів розподілу, підтримка щоденного керування і забезпечення надійної основи для розробки стратегії; по-друге, об'єднання архітектури каналу і структуру організації для максимальної ефективності і гнучкості.

Оптимізація каналу – більш практичний підхід, що може бути реалізований через існуючий канал розподілу. Аналіз поточної інфраструктури розподілу й організації для ефективності і витрат дозволяє значно поліпшити результати, а також досягти єдиної характеристики клієнта по всіх каналах, однорідного і послідовного сервісу, цілодобової готовності надання послуг, надійної управлінської інформації, прискорення розвитку каналів та їх результативності, керування витратами, оптимізації банківських мереж розподілу.

Підвищення конкурентоздатності мереж розподілу фінансових продуктів і послуг є серйозним викликом для майбутнього банківського маркетингу. Мова йде одночасно про адаптацію каналів збуту до різних категорій банківської клієнтури і про скорочення зв'язаних з цим витрат. Сегментування мереж розподілу може привести до розробки нових підходів в області маркетингу, найважливішими серед яких є:

- 1 адаптація розмірів і організаційної структури пунктів продажу до чекань клієнтів;
- 2 розвиток способів збуту, спрямованих на поліпшення умов продажу;
- 3 використання зовнішніх каналів збуту, угод про партнерство;
- 4 організація місцевих пунктів продажу шляхом передачі усіх або частини існуючих мереж партнерам на умовах франчайзингу;
- 5 розширення пропозиції послуг по своїх власних каналах за рахунок розвитку методів прямого маркетингу;
- 6 створення комунікативних центрів прийому телефонних звернень клієнтів, мережі Інтернет тощо.

Керування каналами в умовах фінансового супермаркету

Новою формою доставки послуг також є організація роботи банків за принципом фінансового супермаркету. Така ідея реалізується двояко: 1) об'єднання мережі продажу продуктів страхових, інвестиційних і банківських установ, які укладають між собою угоди; 2) пропозиція клієнту повного спектру банківських послуг шляхом пропонування значних пільг на комплексному (пакетному) обслуговуванні. Фінансовий супермаркет –

концепція комерційних банків для приватної клієнтури, відповідно до якої кожен клієнт повинний задовольняти в банку не тільки потреби в банківському обслуговуванні, у фінансовому консалтингу, але і страховий інтерес [10].

Принциповими характеристиками фінансового супермаркету є такі:

- 1 орієнтація на залучення всього бізнесу клієнта в обслуговування одним учасником ринку;
- 2 вільний вибір клієнтом каналів доставки;
- 3 від укрупненої спеціалізації по бізнесах і секторах ринку – до обслуговування груп клієнтів;
- 4 інтеграція торговельної мережі різних компаній холдингу для надання фінансових послуг;
- 5 єдина передова культура обслуговування в системі;
- 6 визнана на ринку торговельна марка групи.

Ця модель несе в собі значні вигоди для клієнтів та самих фінансових інституцій. Роздрібні клієнти одержують усі послуги в одному пункті, одержуючи не продукти, а фінансові рішення, така організація відповідає зростанню мобільності населення середнього та високого рівнів доходів. Банки компенсують обмежену ємність ринку банківських послуг, падіння процентної маржі, необхідність нарощування некредитних продуктів і послуг, розповсюджуються комбіновані, більш складні продукти, активніше експлуатують нові канали доставки послуг. Інтеграція страхового та банківського бізнесів активно запроваджується банками “Аваль” (партнер – страхова компанія “Еталон”) та “Укрсоцбанк” (партнер – компанія “Укрсоцстрах”). В Росії Промислово-страхова компанія спільно з майже з 30 банками створює і просуває банківські і страхові продукти, маркетингові дослідження, а також комплексне страхування майна і співробітників банку, створює на базі банківських відділень “фінансові супермаркети”.

Продуктовий ряд роздрібною банку може включати послуги споріднених або партнерських компаній (продаж авіаквитків, туроператора, операцій з нерухомістю, оренди, недержавного пенсійного фонду, лізингу, реклами тощо). Ця ідея вже активно реалізується в Україні такими банками, як ТАС-Комерцбанк і Надра.

Існує також поняття електронної моделі фінансового супермаркету: відкриття загального порталу для всіх підприємств фінансової групи, можливість консолідації рахунків клієнтів по різних операціях, вільний перехід від одного провайдера до іншого в рамках однієї фінансової групи, високу швидкість проведення і стандартизації операцій, доступ клієнтів до різноманітної, складної фінансової інформації.

Інформаційно-фінансовий портал *Patagon.com International Ltd.*, що обслуговує переважно країни Латинської Америки, нещодавно придбав Інтернет-банк в Іспанії, щоб просувати свої послуги на європейському континенті. *Patagon.com* став власником 100 % пакета акцій *Open Bank*, що

входить у банківську групу *Banco Santander Central Hispano SA*. Open Bank пропонує своїм клієнтам телефонний банкінг, а три роки тому перейшов на використання Інтернет-технологій. *Open Bank* перетвориться на “фінансовий супермаркет”, що надаватиме не тільки банківські, але і інші фінансові послуги: брокерський сервіс, кредитні карти, іпотеку, страхування життя і майна. В даний час у *Patagon.com* відкрито 40 тис. рахунків (за даними компанії, на їх сайті щомісяця реєструється до 15 млн. відвідувань), і тепер 24 млн. клієнтів *Banco Santander*, розкиданих по усьому світу теж зможуть скористатися новою послугою.

Рейтингове агентство *Lafferty Internet Ratings (LI)* опублікувало результати останнього дослідження ринку фінансових Інтернет-послуг. Очолив TOP-50, набравши 57 балів з 60 можливих, американський онлайн-брокер *E*Trade*. Серед основних переваг *E*Trade* названі зручна навігація, висока швидкість доступу, кваліфікована інформаційна, аналітична і функціональна підтримка, приємний дизайн. Завдяки вмілій стратегії встановлення партнерських відносин, інтерактивні брокерські послуги від *E*Trade* мають успіх у 10 країнах світу. Так, *E*Trade UK* недавно визнаний кращим он-лайн-брокером Великобританії. Корпоративний веб-сайт *E*Trade* усе більше стає схожим на величезний фінансовий супермаркет, відвідувач якого відразу може одержати відразу цілий комплекс послуг – банківських, брокерських, страхових, кредитних, розрахункових.

Список літератури

54. Беззуб А.А., Окунев І.В., Шатохіна В.А. Каким будет банк XXI века? – Днепропетровск: Росток, 2001.
55. Козьменко С.М., Шпиг Ф.І., Волошко І.В. Стратегічний менеджмент банку: Навчальний посібник. – Суми: ВТД “Університетська книга”, 2003.
56. Колодязів О.М., Трегуб Д.В., Кліменко О.В. Маркетинг у банку. – Харків: ІНЖЕК, 2004.
57. Новикова І.В., Худолей Л.М., Денисенко М.Н., Кабанов В.Г. Банківський маркетинг. – Київ: Вид-во Європейського університету, 2004.
58. <http://www.microbanker.com>.
59. <http://www.bifit.com>.
60. <http://www.cyberdialogue.com>.
61. <http://www.levicapital.com>.
62. <http://www.hermes-softlab.com>.
63. <http://www.Glossary.ru>.
64. http://www4.gartner.com/research/focus_areas/.

Голуб, В.Ф. Створення інтегрованої багатоканальної системи розподілу банківських продуктів у роздрібному бізнесі [Текст] / В.Ф. Голуб // Проблеми і перспективи розвитку банківської системи України: зб. тез доповідей VII Всеукраїнської науково-практичної конференції (25-26 листопада 2004 р.). – Суми: УАБС НБУ, 2004. - С.89-98.