

ISSN 1895-5371

(11)

NR 11 2006

informatyka bankowa

Listopad 2006

Miesięcznik specjalistów IT

Systemy CRM – czy i jak (nie) wdrażać?

Jak wiadomo, przedsięwzięcia informatyczne w ogóle często się nie udają. Niejednokrotnie przywołuje się tu analogię z branżą budowlaną, argumentując, że gdyby budowano tak źle, jak wdraża się oprogramowanie, krajobraz usiany byłby opuszczonymi, niedokończonymi wieżowcami lub porzuconymi szkieletami rusztowań.

Multichanneling – jak skutecznie dotrzeć do klienta



Trzykrotny wzrost e-commerce

Według prognoz do 2010 roku wartość polskiego handlu w Internecie powiększy się do 4 mld euro. Oznacza to wzrost o 300 proc.

Karty chipowe – cała prawda o ich bezpieczeństwie

Dr Zygmunt Ryznar

MULTICHANNELLING - KANAŁY DYSTRYBUCJI PRODUKTÓW

Istota multichannelingu

Prowadzenie działalności bankowej wymaga dotarcia do klientów, a następuje to poprzez kanały dystrybucji produktów (ang. delivery channels), zwane też czasem liniami obsługi klientów. Można założyć, że im większa różnorodność kanałów i produktów, tym większe prawdopodobieństwo dotarcia do jak największej liczby odpowiednich klientów. Ale nie zawsze najnowocześniejszy kanał jest w tym względzie najlepszy. Wg raportu "IMPACT 2001" firmy Datamonitor poprzez kanał internetowy można było parę lat temu dotrzeć w Europie jedynie do 14% populacji, zaś oferta wielokanałowa miała zasięg 41%. Nawet jeśli w ostatnim czasie nastąpiła poprawa na rzecz internetu to proporcje te były zastanawiająco znaczące.

Multichannelling, czyli wielokanałowość, oznacza oferowanie klientowi wielu powiązanych wzajemnie (zintegrowanych od strony serwisu bankowego) kanałów dystrybucyjnych. Technologia ta umożliwia klientowi wybór pożądanego produktu poprzez najwygodniejszy w danej chwili kanał dystrybucyjny (np. przy okazji przechodzenia obok banku klient odwiedza lokal oddziału i jeśli nie ma w nim kolejek przy okienkach składa wniosek o kredyt konsumpcyjny; wieczorem - składa poprzez internet zlecenie przelewu, a w pociągu - stwierdzając kradzież portfela - zastrzega do banku poprzez telefon komórkowy (WAP, SMS) karty płatnicze. Kiedy indziej przechodząc obok bankomatu lub innego urządzenia płatniczego, zwykłą albo specjalną (portmonetką elektroniczną) kartą bankomatową kupuje w nim bilety na koncert lub do kina i zakłada lokatę. W biurze podróży załatwia atrakcyjną wycieczkę wakacyjną biorąc równocześnie kredyt na jej opłacenie u agenta bankowego, mającego siedzibę w tym biurze; płaci też przelewem składkę AC u tego samego agenta itd.). Możliwości może być oczywiście o wiele więcej.

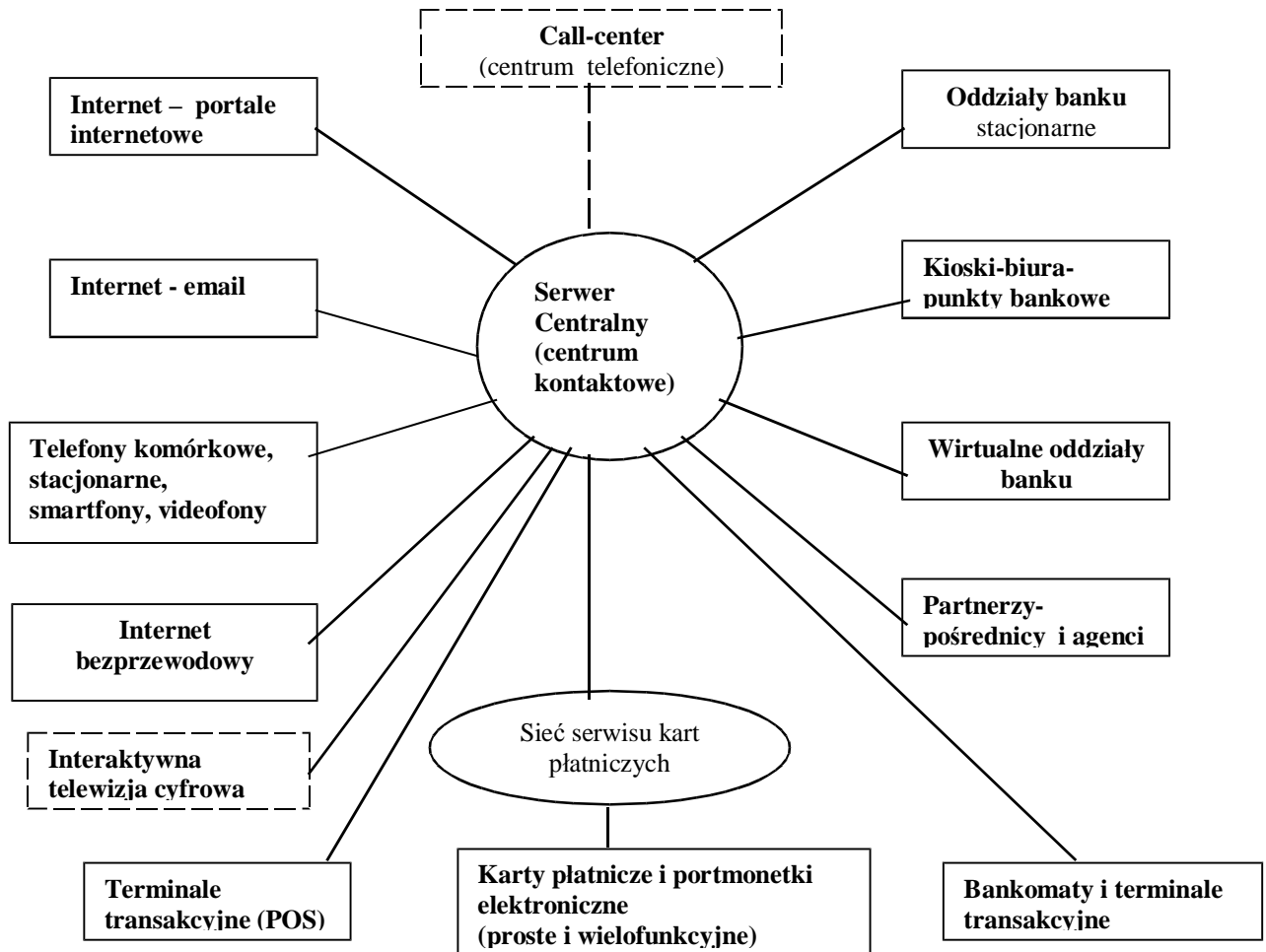
Aby multichannelling był wygodą, a nie udręką, kanały powinny być ze sobą zintegrowane, a więc funkcjonujące we wzajemnym powiązaniu informacyjnym i technicznym.

Nie jest zintegrowaną wielokanałowością np. takie rozwiązanie, na które natknąłem się w praktyce zakładając konto internetowe w jednym z polskich wirtualnych banków. Rejestrując w portalu banku swój wniosek o otwarcie konta, miałem się komunikować następnie przez email w tej sprawie, po czym odpowiedź emailowa brzmiała krótko: „proszę się skontaktować z konsultantem poprzez bankolinie” czyli telefonicznie. Czyli w jednej sprawie ja klient byłem zmuszany do korzystania z 3 kanałów. A problem polegał na tym, że po wypełnieniu kilkustronicowego wniosku (gdzie każda strona była wysyłana oddzielnie, a więc bank miał informacje o stanie kompletności kontaktu), po wysłaniu ostatniej strony nie otrzymałem potwierdzenia o przyjęciu wniosku.. Odnosiłem więc wrażenie, że „zerwała” się łączność z serwerem.

Nowoczesne rozwiązanie w tym przypadku mogłoby polegać na tym, że poprzez portal banku w trakcie wprowadzania danych mógłbym nawiązać –poprzez naciśnięcie przycisku „czat”, „email” lub „telefon” (rozmowa typu Skype lub Gadu-gadu - poprzez mikrofon i głośniki) - kontakt z konsultantem, czy operatorem centrum kontaktowego, aby uzyskiwać od niego potwierdzenie dokonanej operacji, porady lub dodatkowe informacje. Konsultant powinien mieć też możliwość tzw. co-browsingu, czy podglądu ekranu klienta na swoim komputerze. W przypadku przerwania połączenia internetowego realizowany byłby tzw.call-back, czyli inicjowane przez bank zwrotne

nawiązanie (ze mną) połączenia telefonicznego lub emailowego z informacjami o stanie niezakończonych czynności.

Rodzaje kanałów dystrybucyjnych



Ogólny schemat wielokanałowej bankowości

Właściwie schemat powyższy nie wymaga specjalnych komentarzy. Ograniczymy się więc do niezbędnych wyjaśnień.

PORTAL jest to „wejściowa brama” (internetowe „wrota”) do internetu zawierająca nie tylko serwis informacyjny i wyszukiwawczy, lecz też możliwość komunikowania się użytkowników (chat), zakładania kont pocztowych i serwis handlowy (zawieranie transakcji), a czasem również uruchamiania aplikacji. Z punktu widzenia serwisu informacyjnego rozróżnia się portale wertykalne (niszowe, tematyczne) zwane wortalami i horyzontalne (uniwersalne) oraz powszechne (megaportale: np. Yahoo!, AOL). W ramach portali można dokonywać personalizacji użytkowników, tworząc profile poszczególnych użytkowników lub grup, odpowiadające ich zainteresowaniom i potrzebom informacyjnym.

W aplikacjach intranetowych wyróżnia się pojęcie portletu, który jest standardem udostępniania portali aplikacyjnych pracownikom firmy. Portletami są mini-okienka dostępne w portalu i dedykowane celom informacyjnym, serwisowym, sprzedaży itp.

Kiosk multimedialny do usług bankowych jest zestawem obejmującym zwykle komputer, ekran dotykowy (touch screen), drukarkę, czytnik kart płatniczych oraz ewentualnie videofon. Nowoczesne kioski multimedialne dają również możliwość dostępu internetowego, poczty elektronicznej i komunikacji SMSowej. Czasem pokazywane tam są mapy z lokalizacją oddziałów i bankomatów. Kioski wykorzystywane są przez klientów jako informator i urządzenie płatnicze i stosowane są w miejscach publicznych a więc w supermarketach, lotniskach, urzędach podatkowych, punktach przyjmujących zakłady, dworcach kolejowych, miejscach turystycznych itp. Jako przykład rozwiązania można podać kioski "Touchpoint" banku Barclays, za pomocą których realizować można nie tylko szeroki zakres usług bankowych (wypłaty gotówki, kontrakty kredytowe wsparte kalkulatorem kredytowym, lokatowe, płatności kartami itp.), lecz również uzyskać prognozę pogody, wiadomości sportowe, zamówić dostawę kwiatów lub wina do domu czy też zarezerwować bilet lotniczy.

Call-center przeznaczony jest właściwie do obsługi głosowej (telefonicznej) klienta, podczas gdy centrum kontaktowe (contact-center) obejmuje wszystkie kanały kontaktowe (włączając głos, pocztę elektroniczną, video-kioski itp.) oraz możliwie szeroki zakres obsługi handlowo-informacyjnej.

Od strony organizacyjnej kanały dystrybucji produktów bankowych można sklasyfikować następująco:

- kasjersko-dysponencka obsługa w oddziale
- bankolinie telefoniczne
- home/corporate banking (zdalny pakiet usług bankowych dla osób prywatnych lub firm – świadczony poprzez nieinternetowe podłączenie PC klienta do systemu bankowego wykorzystując prywatne lub dzierżawione publiczne łącza telekomunikacyjne)
- office banking - termin o różnorodnym znaczeniu (ale nie mającym nic wspólnego z technologią front-office i back-office):
 - a) wieloterminalowy corporate banking,
 - b) rozszerzony zakres usług bankowych dla firm (np. w ramach private banking), obejmujący nie tylko klasyczne usługi związane z obsługą kont i przelewami, lecz również płatności zagraniczne, działalność inwestycyjną (fundusze, akcje itp.), wielowalutowe liczenie przepływu pieniężnego wg dat efektywnych i płynności, wskazywanie sald rachunków wg dat efektywnych, pobieranie aktualnych kursów międzywalutowych i stóp procentowych, itp.
 - c) biuro bankowe (np. filia oddziału banku lub punkt bankowy)
- internet banking (usługi telebankingowe poprzez internetowe podłączenie do bankowego serwera internetowego)
- kioski multimedialne
- bank (oddział) wirtualny
- punkty bankowe w domach towarowych, na lotniskach itp.
- kanały pośrednie czyli obsługa bankowa za pośrednictwem agentów i partnerów (np. firm ubezpieczeniowych - oferta rachunków emerytalnych, instytucji handlu nieruchomościami - oferta kredytów hipotecznych, biur podróży - oferta kredytów na wczasy i wycieczki itp.). Ocenia się, że rola kanałów pośrednich (partnerskich) będzie wzrastać i w najbliższej przyszłości może przynieść nawet 60% dochodów. Sam bank często pełni funkcję pośrednika przy zawieraniu umów ubezpieczeniowych (zwykłych lub będących parolokatami).
- konsultanci, doradcy, służba marketingowa.

W środowisku wielokanałowym zmienia się rola i zakres oddziałowej obsługi okienkowej. Wg badań ankietowych firmy Ernst&Young aż 84 % banków amerykańskich będzie zamykać konwencjonalne oddziały na rzecz rozproszonych usług bankowych w kioskach i punktach bankowych. W Europie sytuacja jest bardziej zróżnicowana i likwidacje oddziałów dotyczą przede wszystkim krajów posiadających rozwiniętą sieć oddziałową, bliską stanu nasycenia (1 oddział na mniej niż 1000 mieszkańców), oraz stosujących nowoczesne technologie. Przykładem takiej tendencji jest Wielka Brytania, gdzie ponad 3000 oddziałów bankowych uległo likwidacji od 1982 (w tym 1900 od 1989 r.), a było to związane z rozwojem telebankingu (np. w Barclays i w National Westminster). Drugim krajem, w którym liczba oddziałów uległa znacznej redukcji jest Holandia. Tendencja ta ominęła Hiszpanię, która od roku 1985 posiada największą gęstość placówek bankowych i nadal je rozwijała do 2001 roku, stając się pod tym względem liderem w Europie. W niektórych krajach (np. w Austrii) duży nacisk kładzie się na rozwijanie kanałów dystrybucji poprzez firmy partnerskie i agentów, dzięki czemu nie trzeba inwestować pieniędzy we własne przedsięwzięcia.

Kanały dystrybucji produktów tworzą u klientów wizerunek banku

Kanały dystrybucji produktów (delivery channels) są dla klientów wizytówką banku, wytwarzając wizerunek (image) banku nowoczesnego lub konserwatywnego. Dzięki kanałom bank funkcjonuje (lepiej lub gorzej) i oddziałuje na zachowanie klientów. Należy jednak pamiętać, iż o ostatecznym powodzeniu kanału decyduje nie tylko nowoczesność technicznego rozwiązania, ale przede wszystkim atrakcyjność przekazywanych ofert produktowych oraz jakość obsługi klientów.

Kanały dystrybucji produktów budowane powinny być przestrzegając tzw. orientacji na klienta. Kryterium jakości funkcjonowania kanału staje się satysfakcja klienta, a więc odpowiednia jakość procesów (krótki czas oczekiwania, szeroki zakres dostępnej informacji, różnorodność realizowanych operacji, dostęp o możliwie dowolnej porze, niezawodność i bezpieczeństwo, łatwość użycia, możliwość wyboru kanału itp.). Satysfakcja klienta, budowana na podstawie znajomości jego potrzeb i wymagań, z kolei jest istotnym czynnikiem tworzenia lojalności klienta w stosunku do banku. Klient staje się centralnym obiektem informacyjnym i informacje o nim – tylko raz przekazane do banku - docierają do każdej zainteresowanej komórki organizacyjnej i do każdego kanału dystrybucyjnego. Nic tak bowiem nie denerwuje klienta, jak to, że musi przy kontaktach w różnych sprawach ponownie podawać te same dane.

Założyć można, że rozwój wielokanałowości następuje jako kompromis pomiędzy kosztem inwestycyjnym kanału, dochodowością i stanem bezpieczeństwa transakcji przechodzących przez kanał. Można mieć przypuszczenie, że im bardziej stanie się inwestycja lub wzrosną dochodowość albo wzrosną straty z powodu nadużyć, tym większą uwagę banki będą poświęcać polepszeniu bezpieczeństwa. Jeśli kompromis będzie odbywał się bez dostatecznego uwzględniania stanu bezpieczeństwa, wówczas może dojść do utraty zaufania ze strony klientów i zahamowania rozwoju.

Sprzyjająca dla banków jest sytuacja „samoistnego” powstawania infrastruktury technicznej u klientów nie tylko dzięki upowszechnieniu komputerów osobistych, lecz w szczególności poprzez tzw. pervasive computing. Termin ten oznacza przetwarzanie "wszędzie w tym samym czasie" (*everywhere at the same time*). Odnosi się do sieci małych urządzeń komunikacyjno-komputerowych sprzężonych przewodowo i bezprzewodowo (*wireless*), znajdujących się wszędzie (w domach, samochodach, ubraniach, urządzeniach domowych itp.) takich jak dwukierunkowe pagery, mobilne laptopy i nareczne komputery, inteligentne telefony komórkowe (np. smartfony),

przeglądarki internetowe w kuchenkach mikrofalowych (!), urządzenia wszyte w ubrania, ciało człowieka itp. Przyszłościowa wizja "pervasive computing" obejmuje również tzw. transparentne działanie urządzeń otaczających człowieka zewsząd (zespólonych ze środowiskiem w takim stopniu, że stają się niewidoczne), monitorujących jego zachowanie i reagujących na potrzeby bez jego wiedzy. Ten typ przetwarzania powiązany jest ze zintegrowanymi systemami sterowania EWC (Embedded Web Control), obejmującymi urządzenia powszechnego użytku (AGD, klimatyzacja, samochody, ogrzewanie, liczniki energii, wody itp.). W takim urządzeniu wykorzystywana jest zminiaturyzowana płyta servera WWW (np. o rozmiarach 5x5 cm z procesorem) wyposażona w wyjścia do sieci LAN i WAN (przez modem, telefon komórkowy lub bluetooth).

Po tym spojrzeniu w dalszą przyszłość, myśląc o bliższych realiach, wydaje się, że wielokanałowość będzie ukierunkowana na jeszcze większe wspieranie zakupów i batalia w przyszłości pójdzie m.i. o wyeliminowanie powszechnego obiegu gotówki w drobnych transakcjach i w kontaktach pomiędzy ludźmi na rzecz prostego przelewania pieniędzy z jednej portmonetki elektronicznej do drugiej (np. w urządzeniach zastępujących bankomaty a o wiele prostszych i tańszych). „Przelane” w ten sposób pieniądze były natychmiast dostępne: wykorzystane do innej transakcji lub możliwe do wybrania w bankomacie. Funkcję portmonetki pełnić może karta chipowa i nawet telefon komórkowy wyposażony w dodatkowy chip pełniący funkcję subkonta bankowego, z którego można np. płacić za bilety, doładować komórkę lub dokonywać przelewu. Zaletą takiego subkonta jest niewielkie (w stosunku do konta bankowego) saldo, co jest ważne w przypadku utraty „portmonetki”.

Jeśli upowszechnienie portmonetek do płatności niskokwotowych nastąpiłoby w masowej skali, wówczas nawet minimalna prowizja operacyjna uczyniłaby ten kanał dochodowym. Oczywiście musi temu towarzyszyć bezpieczne środowisko (chroniące przed kradzieżą tożsamości czyli danych uwierzytelniających), aby uniemożliwić nielegalne doładowywania skradzionej portmonetki i późniejsze transakcje. Chodzi nam o „obudowanie” tych urządzeń aplikacją zabezpieczającą (jak jest np. w przypadku smartfonów sprzężonych z BlackBerry Connect).

Kanały dystrybucji produktów powinny być bezpieczne – najwięcej zagrożeń tkwi w procesie uwierzytelniania czyli autentykacji i autoryzacji, które nie mogą się ograniczać jedynie do identyfikatora i hasła, a obejmować powinny też tokeny. Tutaj można podkreślić rolę telefonu komórkowego, który może być używany jako odbiornik tokenu, uprawniający klienta do przeprowadzenia operacji internetowej (np. w przypadku przelewu niezdefiniowanego).

Szczególną ostrożność powinno się zachować w stosunku do sieci bezprzewodowych (WiFi), w których przy korzystaniu z publicznych punktów dostępowych możliwe są wyłączenia szyfrowania, co oczywiście wpływa na bezpieczeństwo transmisji (możliwość przejęcia takich poufnych danych jak nazwa użytkownika, hasło itp.).

Typowym przykładem kradzieży tożsamości jest fiszyng (phishing)-popularny zarówno w Polsce jak i zagranicą. Doniesienia z września br. informują o ataku skierowanym do klientów internetowych banku Barclays. W fiszyngu tym występuje aż 70 różnego typu komunikatów mailowych: np. „oficjalny” update systemu, „security update”, weryfikacja danych osobowych. Postać komunikatów niczym nie różni się od prawdziwej poczty bankowej. Naciśnięcie na link w komunikacie wprowadza na imitację strony banku, na którą klient wprowadza takie dane jak nr konta, nr karty płatniczej-kredytowej, PIN.

W przypadku takich kanałów jak bankomaty i terminale wysoką pewność autentykacji zapewnić mogą biometryczne metody rozpoznawania klientów (kształt dłoni, linie papilarne palców, tęczówka oka, pomiar nacisku na podpis itp.). Na razie jeszcze trochę za drogie, ale coraz tańsze.

Bankowość elektroniczna

Cechą charakterystyczną bankowości elektronicznej jest atrybut "customer-driven", czyli to, że nie dysponent czy kasjer inicjuje operację w systemie lecz sam klient w "punkcie wywołania" znajdującym się poza siedzibą banku.

W bankowości elektronicznej stosowane są różnorodne urządzenia techniczne :

- tonowe aparaty telefoniczne w bankoliniach - sprzężone z urządzeniami IVR (Interactive Voice Response) po stronie banku (rozpoznawanie mowy, zamiana komputerowego pliku tekstowego na głos w celu przekazania odpowiedzi abonentowi, itp.)
- videofony i smartfony zwykle z właściwością IVR, czasem wyposażane w ładowarki elektronicznych portmonetek
- przystawki do aparatów telefonicznych i komputerów wyposażone w czytnik karty chipowej
- aparaty telefoniczne z czytnikiem i ładowarką kart chipowych
- bankomaty (proste -cash dispenser - służące do wypłaty gotówki, inteligentne - do dokonywania transakcji bankowych)
- ładowarki i czytniki inteligentnych kart płatniczych (smart cards), pełniących funkcje portmonetek elektronicznych (electronic-purse, e-purse, electronic wallet) Ładowarki i czytniki kart chipowych mogą znajdować się w bankomatach, klawiaturach komputerów, na łączu myszy, w urządzeniach POSowych (Point Of Sale) itp.
- interaktywne – a więc z łącznością dwukierunkową - telewizory (ITV) w sieci kablowej, zwykle opartej na światłowodach, wyposażone w specjalny konwerter (set-top box converter) i pilot jako urządzenie wejściowe. Interaktywna telewizja, umożliwia poza zakupami, grami interaktywnymi również korzystanie z usług bankowych (a szczególne nadzieje wiązane są tutaj z rozwojem telewizji cyfrowej). Mogą to też być telewizory sprzężone z przystawkami (konsola z procesorem, modem, telefon) pracujące w technologii WebTV umożliwiające łatwy (za pomocą pilota) dostęp do internetu,
- podręczne (hand-held, palmtop) lub kieszonkowe (pocket-size, PDA) mikrokomputery wyposażone w ekrany dotykowe i urządzenia łączności bezprzewodowej na krótkie odległości (np. do POS) wykorzystujące technologie podczerwieni i bluetooth (fale radiowe w paśmie 2,4 GHz)
- komputery podłączone do sieci telekomunikacyjnej
- komputery przenośne (np. typu mobile notebook, palmtop) wyposażone w karty sieciowe (Wi-Fi) do łączności bezprzewodowej
- telefony komórkowe wyposażone w funkcję przesyłania i odbierania informacji tekstowej (SMS) i obsługę bezprzewodowego protokołu WAP (Wireless Application Protocol) oraz w kartę autentyfikacyjną WIM (Wireless Identification Module).
- terminale transakcyjne w oddziałach bankowych
- stanowiska internetowe w oddziałach (lub kioskach bankowych)
- różnorodne urządzenia dostępu internetowego instalowane w dystrybutorach na stacjach paliwowych, samochodach i urządzeniach domowych (np. w kuchenkach mikrofalowych).

Aktualne trendy wskazują iż w biznesie elektronicznym być może coraz mniejszą rolę po stronie klienta będą odgrywać komputery osobiste. Tracą one znacznie na rzecz różnego rodzaju przystawek informacyjnych, określanych po angielsku jako „information appliances”. Wśród nich coraz większą rolę będą odgrywać urządzenia do łączenia się z internetem (czyli WebTV, WebPhony, urządzenia typu eMailPostBox, eMailExpres, MailStation do odbioru i wysyłania wiadomości e-mail poprzez stacjonarne telefony. Urządzenia te posiadają prostą obsługę (nie jest to

WAP), gdyż wymagają posługiwania się tylko kilkoma przyciskami. Nie możemy tutaj pominąć bardziej zaawansowanych telefonów komórkowych, korzystających poza połączeniami telefonicznymi z pełnego dostępu internetowego, dzięki czemu za ich pomocą można korzystać z poczty email, dokonywać transakcji bankowych i zakupów internetowych.

W telebankingu stosunkowo najłatwiej jest wykorzystać już istniejące domowe wyposażenie techniczne np. telewizory. Tutaj eksperymentem może pochwalić się brytyjski National Westminster Bank, którego 2500 klientów mogło już w połowie lat 90-tych poprzez telewizję interaktywną opłacać rachunki, przelewać środki itp.

Dyskusyjną sprawą jest celowość i opłacalność banku wirtualnego, czyli banku stosującego wyłącznie telebanking. Sporo faktów przemawia raczej za kombinacją kanału klasycznego (oddziały) i internetu. Szczególnie dotyczy to banków o liczbie klientów nie przekraczających pół miliona, gdyż widocznie wbrew pozorom (jakimi są przewidywane niskie bezpośrednie koszty obsługi transakcji w banku), przepustowy i bezpieczny bankowy portal wymaga znacznych nakładów (głównie na serwery i łącza o odpowiednio wysokiej przepustowości oraz zapewnienie bezpieczeństwa danych i bezpieczeństwa dostępu). Bezpośrednie koszty obsługi transakcji są niskie, lecz do amortyzacji wysokich początkowych nakładów powinno się obsługiwać dużą liczbę klientów.

Świadczą o tym fuzje banków internetowych oraz następujące bankructwa:

- W 1997 roku powstał internetowy bank Netbank, który m.i. przejął w 2001 roku rachunki obsługiwane w mniejszym wirtualnym banku CompuBank, utworzonym w 1998 r.
- W 2001 roku internetowy Bank One ogłosił wchłonięcie podporządkowanego banku internetowego Wingspan (225 tysięcy klientów) przez swój główny bank wirtualny bankone.com (700tys.klientów).
- Brytyjski koncern MISYS zamknął w połowie 2001 roku swoje - wprowadzone w 1997 roku - portale usług ubezpieczeniowych (screentrade.com) i finansowych (theformula.com) z tego powodu, iż przynosiły straty.
- Thompson Financial zrezygnował w 2001 roku z finansowego portalu (personal finance website) marketeye.com .
- Brytyjski bank wirtualny First-e w 2001 roku po dwóch latach działalności zrezygnował z bankowości wirtualnej, pozostawiając na lodzie firmę Factor-e powołaną przez irlandzkiego operatora Enba do software'owego wsparcia tego banku.

Założony w 1998 roku przez firmę ubezpieczeniową Prudential pierwszy brytyjski bank internetowy Egg Plc nie okazał się "złotym jajkiem" mimo posiadania 1,72 ml klientów. Straty w latach 2000-2001 kształtowały się następująco: 80 ml funtów w I półroczu 2000 roku, 63 ml funtów w I półroczu 2001 roku. Wreszcie pod koniec 2001 roku osiągnął zysk. Dużo klientów przyciągnął ten bank w pierwszym roku istnienia, stosując wysokie odsetki. Dochodowość takiego banku zależy od tego w jakim stopniu zmniejszenie dochodów zrekompensuje obniżką kosztów prowadzenia. Na początku 2002 roku na terenie Wielkiej Brytanii działały tylko 3 banki wirtualne: Egg - 2 ml klientów (należy do Prudential), Cahoot (300 tys. klientów - Abbey National) i Smile (Co-operative Bank).

Fakty powyższe wskazują, że czysta bankowość internetowa (pure-play) może nie wystarczyć do utrzymania się na rynku bankowym. Można nawet twierdzić, że paradoksalnie hamuje ona rozwój bankowych usług internetowych. Okazało się bowiem, że przyrost ruchu internetowego jest o wiele wyższy w bankach stosujących tryb wielokanałowy, niż w bankach wirtualnych. Widocznie dla

klientów różnorodny dostęp jest wygodniejszy (np. możliwość podjęcia większej gotówki w oddziale).

Docelowo najbardziej na internecie zyskuje bank dzięki niskiemu kosztowi obsługi transakcji, a nie klient. Aczkolwiek klient w pierwszym okresie korzysta zwykle z pewnych ulg (np. bezpłatne przelewy, korzystniejsze oprocentowanie depozytów), ale też inwestuje w sprzęt komputerowy, pokrywa koszty połączeń internetowych i zwykle płaci sporo za pisemne potwierdzenia transakcji internetowych. Ponadto zagrożenia bezpieczeństwa z tytułu internetowych transakcji obciążają bardziej klienta niż bank, gdyż to klient musi „udowodniać swoją niewinność”, zaś w przypadku dokonania transakcji w jego imieniu z użyciem PINu zwykle jest przegrany.

Z klientowskiego punktu widzenia ważna jest ciągła dostępność usług (24/7) oraz korzyści finansowe wynikające z promocyjnych stawek procentowych i opłat. Wydaje się to oczywiste, ale internetowy dostęp do kont nie zawsze jest zapewniony, a ma to szczególnie miejsce gdy trwa tzw. zamykanie dnia (niekiedy do 10-ej rano).

W niektórych krajach klienci korzystają z internetowych usług też z przyczyn finansowych, nie płacąc, np. w USA od 1998 roku, podatków od zakupowych transakcji internetowych. Ponadto z punktu widzenia klienta ważne są koszty ponoszone na połączenia. Opłaty za korzystanie z sieci teletransmisyjnej są na Zachodzie stosunkowo niewielkie (np. w USA wynoszą zwykle od 3 do 20 dolarów miesięcznie).

Rdzeniem wielokanaowości jest nowoczesne centrum kontaktowe

Wielokanaowość wymaga zbudowania centrum kontaktowego (stanowiącego zwykle moduł systemu CRM), umożliwiającego jednorodną technikę komunikacji z klientami (zblizone menu, etapy konwersacji..) niezależnie od kanału z jakiego korzystają.

Klasyczny system „call center”- czyli centrum obsługi telefonicznej - realizuje obsługę klienta w zasadzie tylko poprzez linie telefoniczne, natomiast centrum kontaktowe („contact center”) obejmuje wszystkie możliwe połączenia: telefon (głos zwykły, IVR- Interactive Voice Response, SMS), faks, internetowy dostęp (strony internetowe, email, rozmowy tekstowe -text chat- i głosowe -VoIP-) poprzez komputery i telefony komórkowe), itp. Wielokanaowość może być wykorzystywana przez klientów w obsłudze tej samej sprawy, np. o sposobie załatwienia żądania telefonicznego klient może otrzymać potwierdzającą wiadomość pocztą e-mail (niezależnie od formalnych dokumentów, generowanych przez transakcję).

Systemy call-center budowane są zwykle tak aby sprostać regule "80/20/5": 80% wezwań powinno być obsłużonych w ciągu 20-30 sek, a tylko 5 pominiętych w organizacji kontaktu z operatorem. Tryb obsługi: w rodzaju: „Proszę czekać – Przepraszamy - wszystkie linie konsultantów są zajęte” , po czym następują reklamy banku lub muzyka, a potem następuje automatyczne rozłączenie klienta (i tak „w kółko” kilka razy) jest nie do przyjęcia w nowoczesnym centrum kontaktowym. W modelach wydajności personelu bierze się pod uwagę przypadkową i probabilistyczną (np. wzór Erlanga) naturę nadchodzących zdarzeń, teorię kolejowania, założony poziom zatrudnienia i zadany poziom obsługi klienta. Miarą wydajności jest liczba rozmów w jednostce czasu, przeciętna długość rozmowy i czas oczekiwania klienta na połączenie, odsetek klientów niepołączonych itp. Dzięki automatyzacji kontaktów uzyskuje się kilkakrotne zwiększenie wydajności operatorów, np.. w pewnej amerykańskiej instytucji kredytowej umożliwiło wzrost

liczby obsłużonych wywołań z 32 do 116 na godz., z równoczesnym dwukrotnym zwiększeniem automatycznego monitorowania zadłużonych klientów. Samo automatyczne "uzyskanie" identyfikatora klienta (np. na podstawie numeru telefonu lub adresu e-mailowego) i pojawienie się informacji o kliencie na monitorze operatora przynosi zysk 15-30 sekund.

Wydajność operatora zależy nie tylko od zainstalowanych urządzeń technicznych (automatyczna komunikacja głosowa IVR, wybierak numerów - *predictive dialer*, kanał internetowy itp.) lecz również od wspomaganie poprzez standardowe procedury (skrypty) dla poszczególnych typów wezwań, możliwości automatycznego rozpoznania linii (numeru telefonu klienta) oraz numeru klienta w bazie danych, inteligentnych przekierowań połączeń na kompetentnych pracowników banku oraz szybkości reakcji osoby nadzorującej przebieg obsługi wezwań i odpowiedzialnej za "rozładowanie kolejek" (np. w drodze przerzutów zadań pomiędzy grupami operatorskimi).

W ramach wspomaganie operator równocześnie z otrzymaniem wezwania dostaje na ekranie (tzw. popup screen) komputera wszystkie stosowne informacje o kliencie oraz informacje o przebiegu obsługi zadań wykonywanych w ramach wezwania. W procedurach obsługi klienta można wyróżnić klientów uprzywilejowanych (strategicznym, lokujących wysokie kwoty, wysoko punktowanych w scoringu LTV itp.), dla których zapewnia się pierwszeństwo obsługi zdejmując ich z listy oczekujących w kolejce. Obsługa tych klientów wynika z najważniejszego kryterium budowy systemów "call/contact center" jakim jest równowaga pomiędzy korzyściami dla klienta (lepszą usługą bankową i związany z tym koszt) i dla banku (powiększony dochód).

Im więcej kontaktów można zautomatyzować w trybie samoobsługi IVR-owej (poprzez tzw. automatycznego agenta) i internetowej (głównie są to czynności typu menu-driven czyli możliwe do określenia w postaci menu np. informacje o saldzie, zlecenie przelewu, założenie depozytu połączone z przelewem, zastrzeżenie karty płatniczej lub czeku, uzyskanie symulacji odsetek uzyskiwalnych w lokatach lub płaconych w kredytach itp.), tym niższy jest koszt obsługi i tym więcej czasu pozostaje na bezpośredni kontakt z klientami (szczególnie tymi najważniejszymi) w zakresie transakcji mniej sformalizowanych lub wymagających negocjacji albo przedstawienia dokumentów (np. zabezpieczeń w przypadku kredytów).

Zadania centrów "kontaktowych" powiązane są zwykle z systemem CRM (Customer Relationship Management), wychodząc znacznie poza operacyjną obsługę produktów bankowych. Specyficzną cechą projektowania kanału internetowej dystrybucji produktów jest personalizacja rozwiązań portali (w tym definiowanie mini-okienek czyli portletów). Personalizacja polega na dostosowaniu zawartości i formy prezentacji informacji, menu oferowanych usług, mechanizmu rozpoznawania klienta oraz kanału (np. komputer stacjonarny, zdalny notebook-palmtop, telefon komórkowy, telefon stacjonarny, ...) i mechanizmu komunikacji do potrzeb, możliwości i charakterystyki użytkowników. W warstwie personalizacji wyróżnić można więc zadania identyfikacji klienta, klasyfikacji materiału informacyjnego i ofertowego (którym klient może być zainteresowany), stosowania reguł biznesowych i negocjacyjnych w zakresie produktów i usług bankowych oraz przestrzegania prawa w zakresie ochrony danych osobowych.

Istotną cechą uniwersalnych systemów kontaktowych jest możność odwzorowania ("mapowania") transakcji i produktów zdefiniowanych w systemie "call-center" na transakcje i produkty systemu macierzystego (systemu bankowego obsługującego produkty bankowe), łatwość polonizacji (w przypadku zakupu systemu zachodniego) ekranów itp.

Zadania centrum kontaktowego mogą być rozmaite: płatności, obsługa reklamacji, serwis informacyjny i korzystanie z help-desku, marketing i promocja nowych produktów oraz zbieranie informacji ankietowych (przy okazji kontaktu z klientem) itp. Centrum kontaktowe stanowi najistotniejszy komponent infrastruktury komunikacyjnego CRM.

Podsumowanie

Multichanneling jest podstawą nowoczesnego CRM i wymaga odpowiedniej infrastruktury biznesowej i technicznej. Jednym z kluczowych zadań w zakresie infrastruktury jest zintegrowanie kanałów, zapewniające jednolity sposób obsługi wszystkich kanałów (a niekoniecznie ten sam zakres obsługi operacyjnej) oraz przepływ jednolitych informacji do każdego kanału. Zadania te realizuje zwykle centrum kontaktowe ze zintegrowaną bazą informacji o klientach oraz łączami do systemu operacyjnej obsługi.

Doświadczenie wskazuje, że najbardziej efektywne jest stosowanie przez bank nie jednego kanału, chociażby najnowocześniejszego, lecz wielu. Dotrzeć wtedy można do klientów o różnych potrzebach finansowych, posiadających rozmaite poczucie satysfakcji i zróżnicowane wyposażenie techniczne. W obsłudze wielokanałowej na szczególną uwagę zasługują kanały elektroniczne, gdyż dają klientom swobodny dostęp do zasobów, ale do pełnej akceptacji brakuje tutaj jeszcze dostatecznego bezpieczeństwa.

Tendencje rozwoju poszczególnych typów linii obsługi różnią się w poszczególnych krajach. W niektórych rośnie znacznie rola dostępu internetowego opartego na komputerach osobistych, w innych więcej transakcji jest zawieranych poprzez videofony i smartfony, a jeszcze w innych następuje upowszechnienie kiosków multimedialnych.

Telebanking jest dogodny dla klientów (nie muszą udawać się do oddziałów) oraz bardziej ekonomiczny dla banków, gdyż daje oszczędności etatowe i umożliwia likwidację części oddziałów albo też rozszerzenie zakresu usług bez przyrostu zatrudnienia. Wzrastający zakres działalności oddziałów obejmować może produkty negocjowalne, poradnictwo finansowe, pogłębione badania rynku (ściślej, rozpoznawanie - w systemie CRM - potrzeb i zachowań klientów) itp. W wielokanałowym środowisku uruchamiane są różnorodne działania na rzecz przyciągnięcia klientów. Np. w oddziałach zwraca się uwagę na odpowiednie uformowanie sali operacyjnej jako miejsca kontaktu osobistego (wystrój plastyczny – często galerie malarstwa, coraz więcej przestrzeni dla klienta, ukrycie za ściankami działowymi personelu bezpośrednio nie obsługującego klientów oraz pozostawienie na oczach klienta tylko niezbędnego sprzętu komputerowego) oraz wydzielenie salonów do obsługi klientów bogatych (w warunkach polskich dysponujących kwotami zwykle ponad 500 tys.PLN) w ramach tzw. private banking.

Przyszłość rozwoju bankowości można upatrywać w wyjściu poza czystą obsługę operacyjną. Warte rozważenia jest zaoferowanie klientowi nowych usług wspomagających, w tym internetowo uruchamianych narzędzi do zarządzania portfolio (np. projekcja – symulacja do przodu - dochodów i kosztów na podstawie przepływu pieniężnego w rachunkach bankowych klienta we wszystkich banków, w których klient się zaangażował- lokat, kredytów, rachunków inwestycyjnych), automatyczne ściąganie ofert produktowych banków i ich analiza porównawcza.

Dr Zygmunt Ryznar