

Кавуненко С. А.

аспірант

Державної науково-навчальної установи

«Академія фінансового управління»

м. Київ, Україна

DOI: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-297-8-24>

ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ ФІЛІАЛІВ БАНКУ

Цифровий банкінг витіснив багато взаємодій відділень з клієнтами. Яскравими прикладами є дистанційне оформлення платіжних карток без відвідування філіалу банку та розширення функцій дистанційного управління рахунком. До епохи цифровізації вважалося, що філіал банку – це майданчик для першого контакту клієнта з банком. Ідентифікація клієнта шляхом надання цифрових документів та електронний підпис є дуже зручними для обох сторін у проведенні стандартних операцій.

Споживачі дедалі більше спілкуються зі своїм банком дистанційно, навіть у разі виникнення спірних або конфліктних питань, оскільки можна легко (або не завжди так легко) все врегулювати шляхом запиту до контакт-центру мобільним телефоном, електронною поштою, або у особистому кабінеті на сторінці вебсайту. Банки готові отримувати копії певних документів через засоби комунікації.

Технології змінюють кожен аспект людського життя, включно з тим, як людина взаємодіє з банками. Клієнти все більше звикають до технологічних інновацій, і важливість онлайн-банкінгу набула більшого значення, ніж здійснення банківських операцій шляхом фізичного відвідування відділень. Ось чому в усьому світі банки переглядають структуру своїх відділень, включаючи не стільки їх закриття, як трансформацію.

Представники банківських відділень тепер знають уподобання людей, споживацькі звички та довгострокові плани, краще розуміють потреби клієнтів у банківських послугах без необхідності контактів віч-на-віч.

Усіх клієнтів роздрібного бізнесу можна поділити на три категорії: клієнти, які в основному користуються цифровими каналами самообслуговування, друга категорія – особи, які віддають перевагу «живим» контактам з відвідуванням відділення банку, і третя – ті люди, які намагаються досягти балансу, поєднуючи відвідування банку для проведення складних операцій з використанням дистанційних каналів для простих, стандартних транзакцій.

Нові стратегії, орієнтовані на цифрові технології, вимагають від банків запровадити нові моделі бізнесу. Головним принципом філіалу майбутнього є визнання його ролі як продавця продуктів (відкриття рахунку, отримання кредиту). У другу чергу філіал є майданчиком для проведення стандартних операцій. Все більше споживачів розуміють, що не має вигоди відвідувати відділення для виконання повсякденних транзакцій, оскільки їх можна здійснювати через онлайн-банкінг або мобільний банкінг. Цьому сприяло підвищення фінансової обізнаності громадян та підвищення рівня безпеки.

Більшість банків у світі переходять на гібридну модель [2]. За такою моделлю філіали та дистанційний сервіс розвиваються у гармонії, інтегровано, не припускаючи конфлікту каналів. В усіх випадках клієнти можуть розраховувати на допомогу з боку представника банку.

Взаємодія з працівником банку без посередництва технічного засобу комунікації вкрай важлива для пояснення та розуміння банківських договорів, тарифів, зважування альтернатив, прийняття дуже важливих, складних фінансових рішень і придбання нових для клієнта продуктів.

Філіал банку майбутнього представляє, на наш погляд, розмаїття у виборі моделі, в залежності від характеристик цільових клієнтів, профілю операцій, технічних засобів та місця розташування. Вся справа в правильному балансі між цифровим обслуговуванням і обслуговуванням у відділенні.

Клієнти можуть визнавати прогрес свого банку у сфері цифрових технологій, можливостей самообслуговування, але основними міркуванням щодо вибору та лояльності до банку є надійність, зручність та вартість сервісу, порівняння ціни і вигоди, а не певний бренд сам по собі.

В чому полягають переваги сучасних філіалів в умовах цифровізації?

1) Особиста взаємодія підвищує довіру клієнтів до банку, переконує у правильному виконанні транзакції і гарантії конфіденційності.

2) Цифровізація вимагає значних інвестицій у впровадження та навчання персоналу і клієнтів, а закриття філіалів представляє складний процес.

3) Відділення за дизайном «відкритого офісу», без бар'єрів створює більш комфортну атмосферу для клієнта.

4) Проведення операцій у філіалі залишається традицією для людей старших поколінь, тобто працює сила звички, дуже часто у філіалі добре знають постійних клієнтів.

5) Відділення може бути оптимізовано в плані скорочення зайвих приміщень, розміщення робочих місць, спрямування людських потоків.

6) Філіал включає зону самообслуговування, де клієнту допомагає консультант-продавець, а у позаробочий час зона працює без персоналу.

7) Поряд з повномасштабним філіалом може функціонувати спеціалізований центр (іпотека, обслуговування дуже заможних клієнтів) або розрахунковий майданчик (міні-офіс).

Поки що філіальна мережа не використала ресурс розширення привабливої клієнтської бази. Такі види операцій, як оцінка прийнятності заявника на отримання іпотечного кредиту, фінансування бізнесу, розробка стратегій інвестування чи виходу на пенсію, обумовлені кваліфікованою адресною допомогою з боку персоналу філії. Деяка частина клієнтів також може побоюватися операційного ризику дистанційного банкінгу (шахрайство, розголошення інформації, відключення каналів комунікації, віруси, хакерські атаки). Завдяки цифровізації фахівці відділення можуть зосередитися на продажах продуктів, а не їх супроводженні. Типове відділення західного банку має приблизно шість співробітників: менеджера, 1-2 касирів і решту банкірів-радників [4].

З іншого боку, цифровізація створює більше можливостей банкам для закриття філіалів або скорочення певних функцій. По-перше, інвестиції у цифровізацію краще окуповуються завдяки економії на масштабі. Це стосується не лише великих банків, але й нових цифрових банків. По-друге, сучасні технології дозволяють стандартизувати бізнес-процеси, централізувати бек-офіс на рівні головного офісу, що дозволяє значно скоротити штат відділення, відійти від моделі філіалу як «банк у мініатюрі». По-третє, наближення філіалу до клієнта (місця його проживання або роботи) вже не є вирішальним фактором у виборі банку для відкриття рахунку.

За допомогою відеоконференцій, спільного перегляду варіантів у чаті, на моніторі комп'ютера, банкір може запропонувати індивідуальне рішення. Спеціаліст банку завдяки системі CRM може мати доступ до профілю клієнта і запропонувати найбільш прийнятний для нього продукт (послугу), уникати відмови пропозиції. Поява роботів-радників та програми машинного навчання стимулюють скорочення персоналу у відділеннях.

Ключовою функцією банківських відділень є надання платіжних послуг, зокрема шляхом зберігання та видачі готівки [3]. Деякі західні банки дотримуються стратегії відсікання неприбуткових клієнтів, коли дають доступ у філіал лише клієнтам, підключеним до цифрових каналів.

Однак слід не забувати, що навіть непривабливі клієнти належать до певної спільноти або групи, наприклад, члени їх сімей або персонал даного підприємства можуть бути цікавими для банку. Для інших банків більше підходить стратегія еволюції, яка передбачає збереження стосунків з усіма сегментами клієнтів, а сам банк не випереджає очікування клієнтів, а очікує змін у їх поведінці, налаштовується до їх трансформації.

Технологія вже дозволяє клієнтам проводити деякі транзакції без використання традиційних банківських карток, випускаються віртуальні картки. Банк може ідентифікувати клієнтів без запиту оригіналів документів, що посвідчують особу або є підставою для операції, завдяки паролям, контрольним запитам, надсиланню сканованих копій. Все більше громадян в Україні активно користуються цифровими каналами для здійснення банківських операцій, а більше половини з них готові користуватися виключно цифровим банкінгом без відвідування банківських відділень [1]. Запровадження порталу «Дія» дуже сприяло переходу клієнтів на дистанційне обслуговування завдяки цифровізації.

На думку автора, українські банки будуть надалі скорочувати філіальну мережу поряд з відкриттям або модернізацією відділень вже з меншою чисельністю персоналу і зосередженням на функціях продажу. Цифровізація дозволяє більш ефективно використовувати потенціал відділень для певних категорій клієнтів та видів операцій.

Література:

1. Жирій К. Більше половини українців готові користуватися тільки цифровим банкінгом – дослідження УНІАН. 05 квітня 2023. URL: <https://www.unian.ua/economics/finance/bilshe-polovini-ukrajinciv-gotovi-koristuvatisya-tilki-cifrovim-bankingom-doslidzhennya-12206697.html>
2. Kaba R. The Bank Branch of the Future: Consumers Prefer Hybrid Experiences. January 17, 2022. URL: <https://fintechnews.ch/digital-transformation/the-bank-branch-of-the-future-consumers-prefer-hybrid-experiences/51119/>
3. Marianijosé L., Ornelas R., Ricca B. Banks' physical footprint and financial technology adoption. World Bank blog All about Money. April 13, 2023. URL: <https://blogs.worldbank.org/allaboutfinance/banks-physical-footprint-and-financial-technology-adoption>
4. McKenzie P. The branch banking model. Bits about money. Sep 1st, 2022. URL: <https://www.bitsaboutmoney.com/archive/branch-banking/>