



# Концепция Smart Branch в Украине

## - утопия или стандарт инновационных банковских отделений ближайшего будущего?



### Геннадий Чоловенко

Начальник управления интернет-банкинга и удаленных каналов продаж  
ПАО "Банк Русский Стандарт" (Украина).

Наблюдая за постепенной технологической трансформацией банковских отделений в США и развитых азиатских странах (в Японии, Китае, Южной Корее и ряде других стран, относящихся к группе т.н. старых и новых азиатских тигров, в частности таких банков как Hana Bank, Bank of Communications и других), в течение последних 5-6 лет я пытался разглядеть хоть какие-то зародыши подобных трансформаций, влекущих за собой модернизацию модели обслуживания клиентов на украинском рынке финансовых услуг. Но в нашей стране кардинально ничего не менялось (подход работы голландского ING Банк Украина можно не принимать во внимание, так как сам банк совсем недолго присутствовал на украинском рынке в сегменте розничного банкинга и после кризиса

2008 года и вовсе был вынужден свернуть розничное направление, а вместе с ним и сеть отделений). Банки упорно наращивали (а после кризиса 2008 года уже преимущественно оптимизировали, т.е. сворачивали) сети своих отделений, но при этом модель обслуживания клиентов оставалась без изменений и не особо отличалась от формата, зародившегося в 90-х годах прошлого века, на заре становления банковских услуг в независимой Украине. Фактически концепция этой модели базировалась и выполнялась по следующей блок-схеме: Клиент - Операционист - Услуга/Продукт, либо Клиент - Касса - Кассир - Услуга, ну или в более продвинутых банках, претендующих на звание инновационных, чуть позже она видоизменилась до формата: Клиент - Банкомат/Терминал Самообслуживания - Услуга.

В чем изжил себя данный формат в наше время? В чем его архаичность или, наоборот, актуальность? Заслуживает ли он дальнейшую жизнь или же под влиянием времени и технологических инноваций уже должен быть кардинально переформатирован? Об этом и пойдет речь в этой статье.

### Что было 15 лет назад

В конце 90-х годов прошлого века требования к банковскому обслуживанию в постсоветской Украине предъявлялись минимальные, а большинством рядовых клиентов не предъявлялись вовсе - сам факт успешного проведения операции через банк априори воспринимался положительно, тайминг оказания услуги и технологические нюансы не учитывались хотя бы потому, что почти все банки в то время находились примерно на одном технологическом уровне и использовали преимущественно одну бизнес-модель работы в сфере банковского ритейла. Канал обслуживания фактически был только один - отделения. Банкоматы, которые только начали появляться на рынке у банков-пионеров карточного бизнеса, использовались только для

снятия наличных, и никаких других задач (ну может кроме проверки баланса счета и мини-выписки) не решали. Другие же альтернативные каналы, ставшие привычными нам сегодня, тогда попросту отсутствовали.

Процедура обслуживания клиентов у всех банков проходила в целом стандартно и идентично. Переступив порог отделения, клиент обращался к сотруднику операционного зала (в некоторых банках роль встречающего тогда также пытались возлагать на сотрудников собственной службы безопасности), озвучивал какую услугу или продукт он хотел бы получить, после чего следовало заполнение форм, бланков, в отдельных случаях - договоров. Затем клиент направлялся в кассу для внесения наличных средств (с целью пополнения счета, открытия/пополнения депозита, получения/погашения кредита, осуществления денежного перевода и т. п.), получал приходный кассовый ордер, на основании которого операционист осуществлял проводку через банковскую АБС, тогда еще именуемую ОДБ (Операционный День Банка). В то время клиента банка мало интересовали технологии (кроме немногочисленной группы VIP-клиентов), по отношению качества обслуживания никто не испытывал особых иллюзий (помните этот ненавязчивый постсоветский сервис, при котором в лучшем случае тебя не замечали, в худшем - старались нахамить по поводу и без), к 100% бумажному документообороту и заполнению кипы бумаг все относилось с пониманием, как к чему-то неизбежному и безальтернативному.

### **Текущая ситуация на рынке**

В настоящее время в отечественных банковских отделениях в большинстве своем уже сформировался подход с разделением на три основные операционные зоны: зона обслуживания (имеем дело с тем же операционистом), кассовый узел (здравствуй, все тот же кассир) и зона самообслуживания (здесь находятся банкоматы, в большинстве своем уже не только с функцией выдачи, но и с функцией приема наличных (АТМ cash-in/cash-out) и у отдельных банков - терминалы самообслуживания). Следует отметить, что в ряде финансовых учреждений у входа в отделение нас уже встречает миттер-гриттер (он же администратор зала) или присутствует система управления очередью - СУО (пока используемая банками, которые ее внедрили в Украине, откровенно говоря, малоэффективно). В некоторых отделениях кассовые узлы уже отсутствуют и делаются первые попытки использовать устройства "электронный кассир" - автоматизированные сейфы с функцией кэш-ресайклинга (автоматического пересчета и сортировки принятых наличных для последующей их выдачи), но бу-

дем честны перед собой - все эти косметические изменения не изменили концепцию "обслуживания 90-х", а лишь незначительно автоматизировали и модернизировали отдельные этапы процедуры работы с клиентом, по сути все также оставив ключевым участником всех действий "операциониста-кассира".

Следует отметить, что, к сожалению, даже эти первые попытки модернизации процессов обслуживания клиентов в отделениях пока не дают ощутимого эффекта, потому что, внедрив новые компоненты сервиса, банки по ряду причин не спешат отказываться от старых, тем самым существенно снижая показатели ROI.

Например, просчетом ряда банков является подход, при котором после внедрения СУО не упраздняется служба миттер-гриттеров, тем самым менеджмент банка искусственно противопоставляет эти две службы в борьбе за клиента, вынуждая их конкурировать между собой (хотя изначально планировалось, что одна будет дополнять другую). В результате - клиент, посещающий отделение на пути к терминалу регистрации СУО, становится объектом навязчивого внимания со стороны миттер-гриттера, который пытается выполнить свои показатели по привлечению, делая работу СУО малоэффективной и невостребованной.

Вторым примером нерационального использования инноваций банками в наше время является вариант, при котором в отделении устанавливается решение "электронный кассир", но при этом кассовый узел продолжает функционировать в прежнем режиме, сокращение/перераспределение на более доходные операции кассиров не происходит, тем самым такой подход не способствует ни увеличению комиссионного дохода, ни уменьшению расходов на ФОТ.

Итого, не смотря на указанные выше попытки модернизировать и улучшить ряд процессов в области распределения клиентского потока и cash management, можно сделать вывод, что концепция и модель обслуживания клиента в отделениях за последних 15 лет не претерпела кардинальных изменений. Но давайте посмотрим, изменился ли сам клиент?

Среднестатистический житель Украины, пользующийся услугами банка, владеет как минимум одним мобильным телефоном (~20% - смартфоном). Почти каждый из таких клиентов имеет дома хотя бы один компьютер или гаджет, подключенный к сети Интернет (более 80% населения Украины пользуются дома хотя бы одним десктопом или ноутбуком, у 10% уже есть планшетный компьютер, около 20 млн. украинцев являются пользователями Интернет). В своем кошельке такой клиент имеет хотя бы одну активную платежную карту, еще одна карта ис-

**Рис. 1. Результаты опроса клиентов банковских отделений об их предпочтениях в обслуживании**



пользуется периодически - вероятнее всего имеет кредитные функции с грейс-периодом. В наше время клиент банка уже больше ценит свое время и не имеет желания стоять в очередях, придерживаясь правила "время - деньги". Требования к качеству обслуживания у такого клиента уже намного выше, чем 15 лет назад (хамите или медленно обслуживаете, плохая технологическая база у банка или сбой в работе - уйду к вашим конкурентам, которых около 200 на рынке). При покупке продукта или услуги такой клиент уже все меньше интересуется разветвленной ли у банка сеть отделений и банкоматов (по ряду карточных продуктов уже упразднена комиссия за снятие наличных в чужих банкоматах, либо она уже очень низкая), а все больше - наличием решения мобильного и интернет-банкинга и других сервисов дистанционного банковского обслуживания (ДБО), таких как SMS-банкинг, IVR-банкинг и т. п. За пределами офисов банков (да и на их территории) всевозможные вендинговые автоматы уже давно не вызывают страха и пользуются все большей популярностью у населения всех возрастных групп.

По результатам опроса клиентов в отделениях банков (см. рис. 1) на первом месте у них находится потребность в оперативном обслуживании (59%) и желание иметь возможность проводить банковские операции в режиме 24/7 (свыше 25%), т. е. достаточно явно просматривается предрасположенность к обслуживанию в каналах самообслуживания (self-service) и ДБО.

Мы видим, что за последних 15 лет профиль банковского клиента в Украине существенно поменялся. Изменились его предпочтения и требования, он стал более зависим от гаджетов (мобильных телефонов, смартфонов, планшетных компьютеров) и более требователен к скорости и качеству обслуживания, возможности контролировать и управлять своими счетами через дистанционные каналы в режиме 24/7, не завися от

"человеческого фактора". Так почему же концепция обслуживания клиентов в отделениях украинских банков так и продолжает оставаться консервативной и существенно не изменилась с 90-х годов прошлого столетия?

## Что день грядущий нам готовит?

В то время как в Украине продолжает доминировать консервативная политика обслуживания клиентов в отделениях и формат самих отделений, как уже было сказано, существенно не изменился за последние 15-20 лет, за рубежом полным ходом в различных формах и форматах реализуется концепция Smart Branch. В США драйверами данной стратегии выступают несколько крупнейших банков, которые, успешно опробовав подобные модели на родине "вечно-зеленого доллара", пришли к решению внедрить их по всему миру - в странах, где размещены собственные филиалы и население демонстрирует готовность принять новые технологические стандарты обслуживания. Согласно данной стратегии открываются отделения, в которых "человеческий фактор" (наличие в точке продаж сотрудника банка) либо вовсе отсутствует, либо максимально дистанционирован или играет вспомогательную (консультационную, регистрационную) функцию в цепочке обслуживания клиентов, основная роль которой возложена на дистанционные каналы и self-service.

Давайте рассмотрим какой принцип заложен в концепт "умного" отделения. Переступив порог Smart Branch, клиент попадает в помещение, условно или явно разделенное на несколько зон. Ключевыми в таком инновационном отделении являются (рис. 2):

- информационная (маркетинговая) зона;
- зона самообслуживания с помощью гибридных или мультифункциональных банкоматов (hybrid & multi-functional ATM), а также киосков самообслуживания (self-service banking kiosks);
- зона доступа к дистанционным каналам обслуживания (интернет-банкингу, сайту, веб-сервисам);
- зона видео-банкинга.

Информационная зона первой встречает клиента и с помощью большого плазменного экрана знакомит с ключевыми продуктами, услугами и акциями банка, а также предоставляет возможность самостоятельно изучить параметры наиболее заинтересовавших продуктов посредством устройств (панелей) с сенсорными характеристиками. Данная зона является некой витриной достижений банка, таким маркетинговым окном, при этом играет исключительно имиджевую роль (предполагаю, что именно по

**Рис. 2. Зоны обслуживания в концепции Smart Branch**


этой причине такая зона не будет всерьез рассматриваться украинскими банками на начальном этапе как обязательный элемент при организации модели Smart Branch).

После того, как клиент заинтересовался продуктом или услугой, он выбирает канал обслуживания. Постоянным клиентам, имеющим счета в банке и ориентированным на безналичные операции, будет интересна зона доступа к дистанционным каналам обслуживания, где, сидя в удобном кресле, с помощью планшетного компьютера они получают возможность провести большинство операций через интернет-банкинг или веб-ресурсы и при необходимости заказать новый продукт или услугу. Новым клиентам или тем, кто ориентирован на операции с наличными, - добро пожаловать в зону самообслуживания.

Зона самообслуживания в концепции Smart Branch имеет несколько базовых моделей (при этом существует множество вариаций). Первая модель предполагает полное отсутствие банковского персонала и предлагает обслужиться на мультифункциональном банкомате. Вторая модель предполагает обслуживание клиентов с помощью гибридных банкоматов, при этом присутствует банковский специалист, который проводит идентификацию клиента и ряд операций, которые являются трудоемкими при использовании устройств самообслуживания, а также выполняет перекрестные продажи (X-sale). Именно последняя модель, по моему мнению, наиболее подходит для украинских банков, учитывая менталитет наших клиентов и наличие психологических барьеров при переходе от классической схемы "клиент-операционист" к формату самообслуживания (к сожалению, этап привыкания к любым инновациям у наших клиентов длится значительно дольше, чем у жителей в странах, например, того же ЕС, поэтому присутствие хотя бы одного живого человека даже в качестве консультанта просто необходимо). Первая модель также имеет право на жизнь (self-service full circle), но наиболее эффективной она станет, пройдя в Украине эволюционный путь от второй модели к первой.

Многие возразят, мол, банкомат не справится с большинством операций и обладает огра-

ниченным функционалом, поэтому полноценно не сможет заменить кассира с операционистом. Но дело в том, что гибридные банкоматы - это концептуально новое поколение таких устройств с намного большим функционалом и инструментарием по сравнению даже с последними моделями обычных банкоматов cash-in/cash-out. Все они имеют функцию кэш-ресайклинга и в формате "Teller Line" могут заменить кассовый узел, кассиров и операционистов, взяв все функции на себя как устройства "All-in-one".

Итак, рассмотрим какие основные операции, доступны клиенту с использованием гибридного банкомата (на примере оборудования Nautilus Hyosung):

- Идентификация клиента с помощью платежных карт, по отпечатку пальца или с помощью других биометрических параметров (радужной оболочке глаза, геометрии лица и т. п.);
- Прием и выдача наличных;
- Открытие банковских счетов;
- Оформление депозитных, кредитных продуктов и страховок;
- Заказ и получение дебитных и кредитных карт мгновенного выпуска с автоматической активацией;
- Проведение платежей в т. ч. с помощью считывателя штрих-, бар- и QR-кодов, а также NFC-приемника;
- Обмен валют;
- Прием монет (модуль устанавливается опционально);
- Подключение мобильного, SMS- и интернет-банкинга;
- Система видео-банкинга (видеосвязь с оператором Контакт-центра).

Дополнительно доступны следующие функции:

- Печать полноформатных выписок;
- Подпись запроса или платежа с помощью ЭЦП или его аналога;
- Сканирование документов, идентифицирующих личность (паспортов, удостоверений) для оформления банковских продуктов (данная функция незаменима в модели, предусматривающей полное отсутствие персонала банка в концепте Smart Branch).

И хочу заметить, что это - далеко неполный список возможностей гибридных банкоматов.

Как видим, один подобный аппарат вполне может справиться с большей частью наиболее востребованных клиентами отделений операций, выполнение которых в классической схеме возложены на операциониста и/или кассира. А учитывая, что стандартное решение Teller Line предусматривает два гибридных банкомата в комбинации с рабочим местом операциониста (см. рис. 3), можно смело утверждать, что одно такое решение вполне может заменить отделение с двумя кассирами и одним-двумя операционистами, а также кассовым узлом, организация которого на сегодня требует от банка значительных капиталовложений и соответствия целому ряду требований НБУ. Еще одним плюсом такого решения будет отсутствие необходимости в проведении инкассаций (либо значительного уменьшения их количества) при условии, что поток поступления наличных будет приблизительно идентичен объему их выдачи.

В отличие от классической модели, на операциониста такого отделения как Smart Branch возлагаются преимущественно функции продажи продуктов и услуг (в случае отсутствия модуля со сканером идентификационных документов - также функция идентификации клиента) и перекрестных продаж. Все функции cash management возлагаются на устройства самообслуживания (гибридные банкоматы), а сервис и информационная поддержка - на видео-банкинг.

Третья зона - видео-банкинг - используется для связи клиента с сотрудником Контакт-центра и консультаций по продуктам, сервисам, а также работе с устройствами самообслуживания. Многие банки предпочитают встраивать систему видео-банкинга в многофункциональные банкоматы или киоски, хотя встречаются варианты с выделением в отдельную зону (рис.3), а также с помощью комбинирования с модулем самообслуживания (идентично функционалу гибридного банкомата).

В формате Smart Branch система видео-бан-

**Рис. 3. Обслуживание клиентов с помощью гибридных банкоматов**



**Рис. 4. Обслуживание клиента с помощью системы видео-банкинга**



кинга - неотъемлемый атрибут обслуживания клиентов в формате 24/7, так как доступна в любое время суток (запросы адресуются сотрудникам Контакт-Центра, работающего в круглосуточном режиме) и не требует присутствия персонала в отделениях.

Хочу отметить, что в отделениях со значительным клиентопотоком остается вполне уместной система управления очередью, только в концепте Smart Branch она уже будет направлять клиентов не к операционистам, а преимущественно к устройствам самообслуживания.

Как видим формат отделения Smart Branch имеет целый ряд неоспоримых преимуществ по сравнению с традиционной моделью обслуживания клиентов:

- не требует организации кассового узла (сокращение капитальных затрат);
- не требует кассиров (сокращение расходов на ФОТ);
- требует лишь одного операциониста вместо двух-трех и более, а в модели "self-service full circle" не требует персонала вовсе (сокращение расходов на ФОТ);
- сокращает расходы на инкассацию за счет использования устройств самообслуживания с функцией кэш-ресайклинга;
- сокращает общий объем операционных расходов, которые имеют место в классической и пока достаточно затратной модели обслуживания клиентов в отделениях;
- минимизирует риски, связанных с "человеческим фактором", так как основной объем операций будет выполняться устройствами самообслуживания или каналами ДБО и имеет целый ряд других преимуществ перед классической моделью обслуживания.

Самый главный посыл рынку есть в том, что данный формат уже востребован клиентами не только принадлежащим к сегменту Premium или представителями т. н. поколения Z. Судя по результатам опроса, он уже востребован и поколением Y, составляющим основу наиболее активного трудоспособного населения Украины возрастом

4-5 февраля 2014, г. Москва, "Рэдиссон Славянская"

## Электронные финансовые услуги и технологии

# iFin-2014

## XIV МЕЖДУНАРОДНЫЙ ФОРУМ

### Спонсоры



### → Технологии

- Интернет-банкинг
- Мобильный банкинг и платежи
- РС-банкинг
- Интернет-трейдинг
- Интернет-расчеты
- Офисы самообслуживания
- Технологии по приему платежей
- Платежные системы
- Бесконтактные платежи (NFC)
- Электронные деньги

### → Бизнес

- Анализ развития рынков
- Экономическая эффективность
- Организационные и правовые аспекты
- Организация привлечения клиентов
- Современные средства рекламы и PR финансовых услуг
- Особенности продвижения электронных финансовых услуг

Оргкомитет iFin-2014

<http://forumifin.ru>  
тел. (495) 229-85-02

от 30 до 45 лет, которое, в первую очередь, ценит свое время и ищет возможность воспользоваться банковским сервисом в режиме 24/7.

### Резюме

Реалии таковы, что в данный момент украинский банковский рынок уже вполне созрел к внедрению концепта Smart Branch, хотя еще и не полностью готов к его комплексной и полномасштабной реализации. Существуют определенные ограничения НБУ касательно работы устройств самообслуживания в режиме кэш-ресайклинга, присутствуют лимиты на хранение наличных в устройствах самообслуживания, есть ряд требований к организации бумажного документооборота (оформления договорных отношений между банком и клиентами), а также ряд требований к безопасности. Но следует отметить, что уже предприняты решительные шаги к их решению. В частности, НБУ уже разрешил использовать открытые рабочие места для проведения кассовых операций (открыв путь к использованию электронных кассиров и, соответственно, их более продвинутых прототипов - многофункциональных и гибридных банкоматов), внеся изменения в Правила по организации защиты помещений банков, а также в Инструкции по организации инкассации средств и транспортировки валютных ценнос-

тей в банковских организациях. Также на рынке уже прижилась практика оформления универсальных Правил (Публичных предложений и их аналогов) расчетно-кассового обслуживания и открытия банковских счетов, комплексных договоров на дистанционное банковское обслуживание, заключение публичных оферт в электронном виде (что не противоречит Гражданскому Кодексу Украины), с помощью которых банки могут обходиться без заключения бумажных договоров под каждую новую услугу или продукт.

Все это указывает на то, что реализация концепции Smart Branch в Украине - вопрос уже ближайшего будущего. Настолько ближайшего, что можно дотянуться рукой... Уверен, что в 2014 году первые варианты таких отделений в том или ином формате уже появятся на украинском банковском рынке (в России один из крупнейших банков взял на вооружение данный концепт и уже открывает подобные отделения на территории РФ).

Вопрос только в том, какой из банков выйдет первым на рынок с таким решением и сможет претендовать на значительное увеличение клиентской базы за счет сегмента наиболее восприимчивого к инновациям населения, выбирающего самообслуживание и ДБО в концепте Smart Branch. Судя по всему, ожидать осталось уже не долго...