



«Легкий» офис для современного банка

Опыт Национального банка «ТРАСТ»

В условиях постоянно растущей конкуренции на розничном рынке банки вынуждены искать новые пути сотрудничества с клиентами. Очевиден рост активности банков в области дистанционного обслуживания, развитие терминальных сетей, через которые мож-

но совершать все большее количество операций. Однако основное количество транзакций по-прежнему совершается клиентами в офисах и отделениях банков, поэтому задача экономичной и эффективной организации таких офисов остается одной из наиболее актуальных.



Национальный банк «ТРАСТ» запустил пилотный проект по созданию «легких» или мини-офисов для обслуживания розничных клиентов. В качестве технологической основы для офисов нового формата была выбрана модель без использования стандартного кассового узла. Результат достигается за счет возможности хранения наличных денежных средств в защищенных сейфах электронных кассиров и темпо-касс, что позволяет сделать сеть подразделений банка более гибкой, способной оперативно реагировать на меняющиеся потребности бизнеса.

«Мы открыли в Москве несколько офисов нового формата, которые действуют в тестовом режиме, — рассказывает директор Дирекции продаж и маркетинга блока «Розничный бизнес» НБ «ТРАСТ» Сергей Воробьев. — Мы будем оценивать параметры работы таких офисов, их эффективность, определять концепцию дальнейшего развития нашей офисной сети. Предстоит оценить объем людских потоков, проходящих через мини-офисы, удобство предоставления услуг для клиентов, наши затраты на организацию такого формата обслуживания».

Директор Дирекции управления проектами НБ «ТРАСТ» Олег Бакланов отмечает: «Развитие мини-офисов позволит существенно сократить расходы на инкассацию и аренду помещений. Отказ от кассового узла позволяет размещать мини-офисы на площадях от 20 кв. м. Кроме того, за счет использования электронного кассира удастся добиться оптимизации количества сотрудников офиса, вовлеченных в работу с клиентами при совершении операций с наличными. Функции операциониста и кассира может исполнять один работник. Такой подход упрощает процедуру выполнения всех основных банковских операций для клиента (режим «одного окна» за счет совмещения операционного зала и кассового узла на одном рабочем месте), а также позволяет уделять максимум внимания каждому клиенту и его потребностям, создавать максимально доверительную и комфортную атмосферу обслуживания».

Использование электронного кассира также позволяет увеличить скорость и качество обслуживания клиентов, что немаловажно в условиях интенсивных людских потоков.

Мини-офисы иногда называют мобильными, поскольку возможности по изменению их местонахождения несоизмеримы с возможностями традиционного банковского отделения. «Скорость разворачивания мини-офиса гораздо выше, чем открытия офиса стандартного формата, — говорит Сергей Воробьев из банка «ТРАСТ». — От момента принятия решения до начала работы «легкого» офиса может пройти 1,5–2 месяца, в то время как на открытие офиса стандартного типа требуется минимум в два раза больше времени». Сворачивание офиса в «легком» формате тоже происходит проще и с меньшими затратами по сравнению с традиционной структурой. По словам Сергея Воробьева, все установленное оборудование без особых проблем может быть перенесено в другое место в течение короткого

промежутка времени. В случае если присутствие в той или иной точке было признано неэффективным, банк может легко изменить место размещения мини-офиса.

Структура и реализация

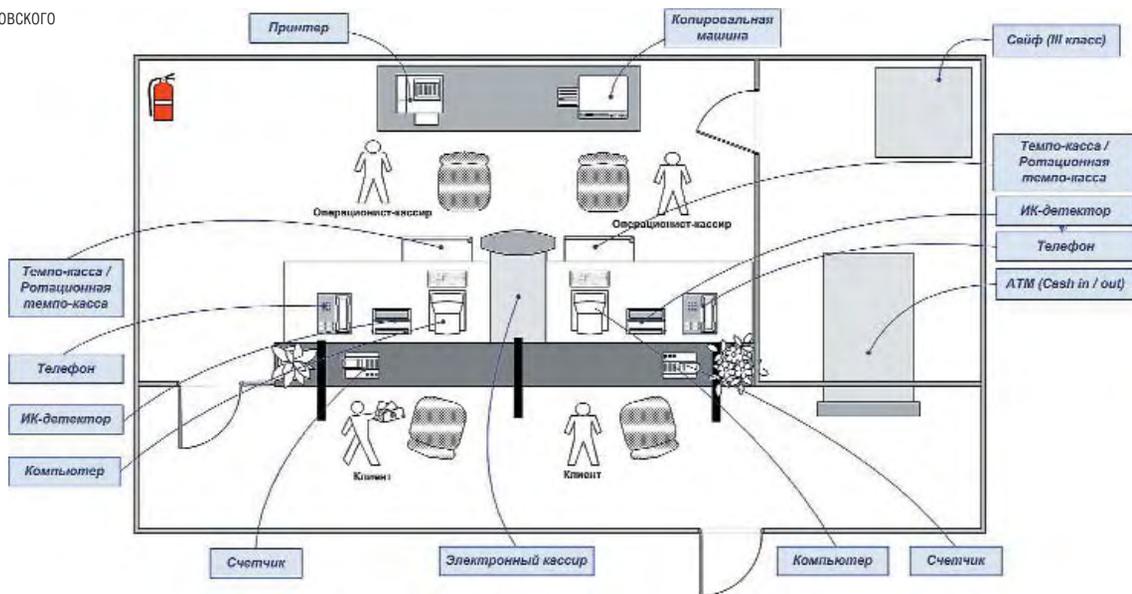
Рассказывает Олег Бакланов: «В рамках пилотного проекта были организованы четыре тестовые площадки в действующих отделениях банка. Каждую площадку оснастили различными моделями устройств, обеспечивающих возможность электронного бескассового обслуживания. В качестве основного средства хранения наличности выступал электронный кассир (ТCD) либо электронный кассир с функцией ресайклинга (ТСR), в качестве дополнительного индивидуального средства разменной наличности была выбрана темпо-касса/ротационная темпо-касса. Операторами тестовых площадок выступали кассиры офисов — участников пилотного проекта, прошедшие предварительный курс обучения работе с новым оборудованием и программным обеспечением». Для целей тестирования клиентам оставили возможность самостоятельно выбирать между кассовым и бескассовым подходом к обслуживанию. Это было правильным решением, поскольку не для всех клиентов вариант только бескассового обслуживания оказался удобным и приемлемым.

«Многие клиенты не готовы к совершению операций с крупными суммами в общем зале без кассовой кабинки, — комментирует операционный директор НБ «ТРАСТ» Анна Федоровская. — Это решение предназначено скорее для массовых клиентских потоков, совершающих операции с небольшими объемами наличности. Там, где важно обеспечить скорость работы с клиентами и надежность функционирования техники». В наибольшей степени этим требованиям отвечает размещение мини-офиса в крупных торговых центрах или в виде самостоятельных точек в спальных районах крупных городов. В таких местах, как правило, наблюдаются массовые потоки потенциальных пользователей, которые хотели бы воспользоваться теми или иными банковскими продуктами, не изменяя привычных маршрутов перемещения или посещения торговых точек.

При реализации пилотного проекта потребовалось внести изменения в привычные регламенты деятельности персонала. «Работа в мини-офисах подразумевает изменение подходов к деятельности персонала, — подчеркивает Анна Федоровская. — Сокращение числа сотрудников в офисе потребовало от нас внести изменения во внутренние регламенты, написать новые технические карты, разработать новые договора коллективной материальной ответственности, изменить механизмы инкассации средств. В отношении регламентного сопровождения работы новых офисов проект оказался очень интересным».

В мини-офисе предусмотрено два места для работы кассиров-операционистов, а также рабочее место менеджера-консультанта, который оказывает консультации по банковским продуктам и осуществляет руководящие функции.

Модель банковского мини-офиса



Одной из основных целей проведения тестовых работ было определение подхода к использованию различных типов оборудования: электронный кассир, работающий на выдачу наличных, (ТСД) в сочетании с депозитными модулями или аппарат с возможностью кассового ресайклинга (ТСР). «С одной стороны, экономичная, проверенная технология, однако с рядом функциональных ограничений и не решающая задачи минимизации расходов на инкассацию, с другой — полнофункциональное устройство, отвечающее взыскательным запросам экспертов в сфере операционно-кассового обслуживания, но не имеющее статистики в применении на российском потребительском рынке банковских услуг», — объясняет Олег Бакланов из НБ «ТРАСТ». По его словам, тестирование выявило преимущества электронных кассиров с функцией ресайклинга.

«В ходе эксплуатации оборудования ТСР была отмечена возможность осуществления операций приема и выдачи с помощью одного устройства, что упрощает процедуру выполнения составных операций (включающих приход и расход наличных средств, например валютнообмен), снижает операционные риски, увеличивает скорость обслуживания клиентов. Инкассация осуществляется достаточно просто с помощью загрузки купюр через верхний купюроприемник, после чего банкноты сразу же уходят на барабан, расположенный во внутреннем сейфе устройства. Таким образом, открытия сейфа при пополнении барабанов либо, наоборот, частичной разгрузки не требуется», — рассказывает Олег Бакланов. Отобранные для тестирования рециркуляторы обладают дополнительными по сравнению с традиционными ТСД возможностями, например, функцией сортировки купюр, их проверки на подлинность и т. п.

По результатам работы на тестовых участках для дальнейшей работы в банке была выбрана технология кассового ресайклинга.

«Не менее важной задачей был выбор модели оборудования, — отмечает Олег Бакланов, — поскольку правильный выбор надежного и функционального устройства — залог успеха применения технологии». Среди критериев, послуживших основанием для выбора технических устройств, такие, как надежность оборудования (наличие необходимого набора проверок на подлинность купюр), широкие функциональные возможности, скорость выполнения операций, удобство использования, уровень сервисного обслуживания. По словам О. Бакланова, по итогам пилотного проекта оптимальным устройством, отвечающим всем перечисленным критериям, стал электронный кассир с функцией ресайклинга СТС СМ-18 компании ООО ЦНТ «Гамма-центр».

Концепция мини-офиса в большой степени влияет на выбор оборудования, объясняет операционный директор НБ «ТРАСТ» Анна Федоровская. «Это решение подходит для тех точек, где требуется высокая пропускная способность, производятся в основном небольшие операции и важна высокая скорость обслуживания клиентов, — отмечает А. Федоровская. — Здесь очень важно грамотно сформировать соотношение между вкладными и расходными операциями. В оптимальном случае это соотношение должно составлять 60/40% в любую сторону, чтобы рециркуляция средств была наиболее эффективной. Установка такого оборудования требует более тонкой сегментации, чем в случае открытия традиционного офиса. Необходимо точно понимать, какой продуктовой ряд предлагается клиенту, какие операции будут проводиться, какой поток клиентов ожидается».

Как отметил директор Дирекции продаж и маркетинга блока «Розничный бизнес» НБ «ТРАСТ» Сергей Воробьев, первые результаты тестовых применений новой концепции можно назвать обнадеживающими. «Мы испытываем сдержанный оптимизм после первых месяцев работы», — сказал С. Воробьев.