



АНАЛИЗ ОСНОВНЫХ ТЕНДЕНЦИЙ РАЗВИТИЯ РОЗНИЧНОГО БАНКОВСКОГО БИЗНЕСА 2006



КОНСАЛТИНГ



МАРКЕТИНГ



ОБУЧЕНИЕ



ИНИЦИАТИВНЫЕ ИССЛЕДОВАНИЯ ФИНИСТ	3
1. ОСНОВНЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ	4
2. ДИНАМИКА РАЗВИТИЯ И СТРУКТУРА БАНКОВСКИХ СЕТЕЙ: СПЕЦИАЛИЗАЦИЯ, РАЗМЕР ОФИСОВ И ФОРМАТ ОБСЛУЖИВАНИЯ	7
2.1 ДИНАМИКА РАЗВИТИЯ РОЗНИЧНОЙ БАНКОВСКОЙ СЕТИ МОСКВЫ	7
2.2 ФОРМАТ ОБСЛУЖИВАНИЯ КЛИЕНТОВ	9
2.3 РАЗМЕР ОБСЛУЖИВАЮЩИХ ОФИСОВ	10
2.4 СПЕЦИАЛИЗАЦИЯ БАНКОВСКИХ ОБСЛУЖИВАЮЩИХ СЕТЕЙ	14
2.5 НАГРУЗКА НА ОБСЛУЖИВАЮЩИЕ МЕСТА	15
2.6 ПРИЧИНЫ ВОЗНИКНОВЕНИЯ ОЧЕРЕДЕЙ	17
2.7 ПОТЕРИ В ОЧЕРЕДЯХ	20
2.8 КОНСУЛЬТИРОВАНИЕ КЛИЕНТОВ	21
3. РЕКЛАМА БАНКОВСКИХ ОФИСОВ И УСЛУГ	23
4. ПРИСУТСТВИЕ БАНКОВ В ТОРГОВЫХ ЦЕНТРАХ	25
4.1. СПЕЦИАЛИЗАЦИЯ БАНКОВСКИХ ОФИСОВ В ТОРГОВЫХ СЕТЯХ	25
4.2. КОМФОРТНОСТЬ УСЛОВИЙ ОБСЛУЖИВАНИЯ КЛИЕНТОВ	28
4.3 ИНФОРМИРОВАНИЕ КЛИЕНТОВ И ПРОДВИЖЕНИЕ ОБСЛУЖИВАЮЩИХ ОФИСОВ, РАСПОЛОЖЕННЫХ В ТОРГОВЫХ ЦЕНТРАХ	32
4.4 ПЛАНЫ БАНКОВ ПО РАСШИРЕНИЮ ПРИСУТСТВИЯ В ТОРГОВОЙ СЕТИ	33
5. РАЗВИТИЕ УДАЛЕННЫХ КАНАЛОВ ОБСЛУЖИВАНИЯ	36
5.1 ТЕЛЕФОННОЕ ОБСЛУЖИВАНИЕ	36
5.2 ОБСЛУЖИВАНИЕ ЧЕРЕЗ ИНТЕРНЕТ	39
ОБ ОРГАНИЗАТОРЕ ИССЛЕДОВАНИЯ	44
СЕМИНАР: РАЗВИТИЕ СЕТИ ОФИСОВ ФИНАНСОВОГО ОБСЛУЖИВАНИЯ: СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ, УПРАВЛЕНИЕ И МОНИТОРИНГ ЭФФЕКТИВНОСТИ	47

ИНИЦИАТИВНЫЕ ИССЛЕДОВАНИЯ ФИНИСТ

Финист проводит регулярные исследования ряда тем, затрагивающих развитие финансового бизнеса. В частности, мы проводим исследования:

- Рынка образовательных кредитов;
- Качества телефонного обслуживания;
- Эффективности развития филиальной сети банков;
- Развития новых форм обслуживания клиентов.

Материалы данных исследований доступны в виде готовых отчетов. Также мы готовы дополнить материалы инициативных исследований новыми данными, полученными в ходе исследования, проведенного по запросу Заказчика. В настоящий момент доступны следующие материалы, актуальность которых позволяет принимать управленческие решения:

	Название отчета	География исследования	Дата выхода	Стоимость (рублей)
1	Исследование рынка земельной ипотеки на примере Московского региона: основные проблемы и конкурентная ситуация	Москва	апр.08	19000
2	Анализ исследования основных тенденции развития рынка коммерческой и жилой недвижимости	Москва, Московская область, Санкт-Петербург, Ленинградская область	апр.08	19000
3	Анализ территории г. Москвы для выделения наиболее привлекательных локальных рынков для открытия новых точек обслуживания (база данных с электронной картой)	Москва	мар.07	98000
4	Покупатель или клиент: может ли торговая сеть предложить финансовые услуги?	Москва	май.07	9000
5	Рынок интернет-банкинга: целевые группы и перспективы развития	Москва	ноя.06	9000
6	Рынок образовательных кредитов: перспективы и направления развития	Москва, Санкт-Петербург, Нижний Новгород	май.06	15000

Полезная информация! На нашем сайте (www.finistconsult.ru) Вы можете найти массу полезной информации в свободном доступе. Это готовые отчеты об исследованиях, проведенных Финист, выпуски аналитического Вестника "Банк-Клиент", затрагивающие различные темы организации продаж и маркетинга финансовых услуг, каталоги рекламной информации, каталоги наших семинаров.

1. ОСНОВНЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ

Изменение розничной банковской инфраструктуры происходит под влиянием изменения спроса. В настоящий момент наблюдаются следующие особенности потребительского интереса к банковским услугам:

- рост интереса к «крупному» средне- и долгосрочному кредитованию (автокредитование, ипотека);
- рост интереса к револьверному кредитованию (кредитные карты);
- рост интереса к краткосрочному нецелевому кредитованию вне торговых сетей;
- рост интереса к инвестиционным услугам;
- рост спроса на денежные переводы;
- появление интереса к ломбардному (залоговому) кредитованию;
- снижение интереса к краткосрочному кредитованию в торговых сетях;
- стабильный спрос на вклады;

Вслед за изменением спроса происходит и развитие банковского предложения – все чаще банки предлагают именно эти услуги, под которые и выстраивается розничная инфраструктура.

Какие основные задачи приходится сегодня решать банкам в рамках развития розничной инфраструктуры?

Во-первых, необходимо дальнейшее развитие обслуживающей сети. Растет общее число клиентов. Услуги становятся все более трудоемкими с точки зрения консультирования клиентов, оформления документов, что сокращает пропускную способность офисов.

Практически все исследованные банки активно наращивают свою сеть. Исключение составляют банки не так давно прошедшие процессы слияния и в настоящее время оптимизирующие объединенную инфраструктуру, закрывая офисы-дублиеры (Уралсиб, Росбанк). Происходит активное освоение банками спальных районов с офисами выходного дня, так как в будние дни многие клиенты не успевают проводить банковские транзакции. Также наблюдается расширение графика работы в вечернее время, сокращение или отмена обеденного перерыва, чтобы увеличить емкость существующей сети.

Во-вторых, необходимо развивать востребованные форматы офисов, которые бы соответствовали требованиям клиентов как с точки зрения спектра услуг, так и качества обслуживания.

Здесь мы наблюдаем тенденцию к развитию офисов среднего размера (3-4 операционных места), которая оказалась более устойчивой, нежели попытки отдельных банков быстро развернуть «легкую» сеть (1-2 операционных места). Например, в структуре Юниаструм банка доля дополнительных офисов уже превышает 60%, тогда как ранее банк развивал преимущественно сеть операционных касс. «Легкая» сеть не позволяет реализовать достаточно квалифицированное консультирование клиентов и не соответствует требованиям клиентов по уровню конфиденциальности проведения транзакций и консультирования.

В-третьих, экспертами банков отмечается необходимость развития института консультирования клиентов, находящегося сегодня в самом зачаточном состоянии. Высокая нагрузка на существующие персонал и его недостаточная подготовка в части консультирования и продаж затрудняет продвижение тех услуг, к которым перемещается потребительский спрос.

Наиболее распространенным решением этой проблемы сегодня является интеграция удаленного консультирования (через телефонную службу или выделенных специалистов в головном офисе) с фронт-офисами. В частности, в банке Уралсиб большинство вопросов по ипотеке сотрудники фронт-офисов переадресуют специалистам головного офиса, реализуя принцип «удаленного присутствия» продуктового специалиста при консультировании клиента. Также операционный сотрудник может выдать клиенту бланки заявлений.

Однако такое решение не всегда удобно клиентам, поэтому в местах наибольшей концентрации клиентов и в наиболее крупных дополнительных офисах создаются выделенные консультанты, как по отдельным услугам, так и по общим вопросам обслуживания. Такой подход позволяет снять нагрузку с операционных работников и повысить уровень консультирования клиентов.

В-четвертых, растет необходимость увеличения скорости обслуживания и снижения себестоимости типовых операций (платежи, управление счетом и другие).

Активное распространение на этом фоне получают устройства самообслуживания (банкоматы с функциями приема денежных средств или оплаты с банковской карты), информационные киоски. В качестве примера можно привести сеть офисов самообслуживания, развертываемая банком Москвы. Однако, как отмечают эксперты, клиентам требуется существенное время для того, чтобы научиться пользоваться данными устройствами, если только речь не идет о принудительном переводе части операций на устройства самообслуживания (как это было сделано в Альфа-банке).

Кроме того, отмечается тенденция к развитию телефонного консультирования и реализации отдельных транзакций. Штат телефонных

консультантов в ряде банков составляет уже более 100 человек. Тем не менее, использование телефонных центров для активной работы с клиентами, в т.ч. и телемаркетинга, еще достаточно слабо.

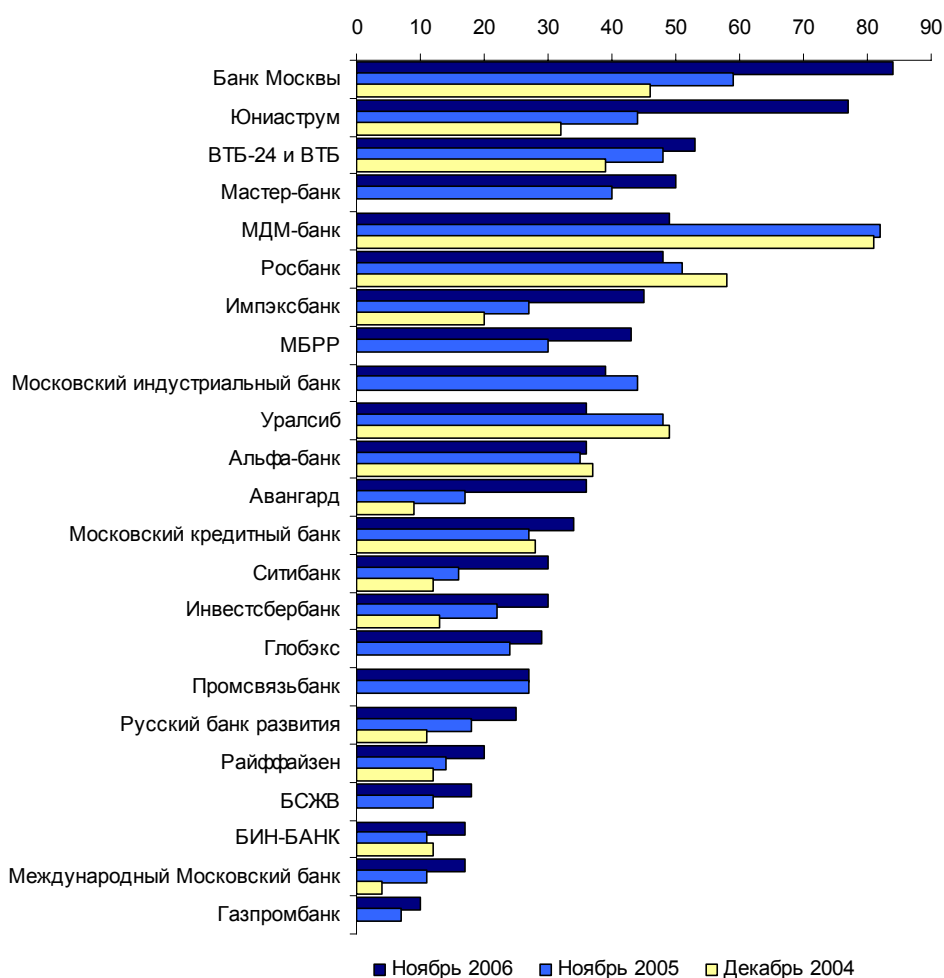
Еще более скромные успехи отмечаются в части обслуживания клиентов через Интернет. Менее 7% клиентов банков имели опыт использования систем интернет-банкинга, однако их потенциал достаточно большой – интерес к проведению тех или иных транзакций через Интернет проявляют более 70% клиентов банков.

2. ДИНАМИКА РАЗВИТИЯ И СТРУКТУРА БАНКОВСКИХ СЕТЕЙ: СПЕЦИАЛИЗАЦИЯ, РАЗМЕР ОФИСОВ И ФОРМАТ ОБСЛУЖИВАНИЯ

2.1 Динамика развития розничной банковской сети Москвы

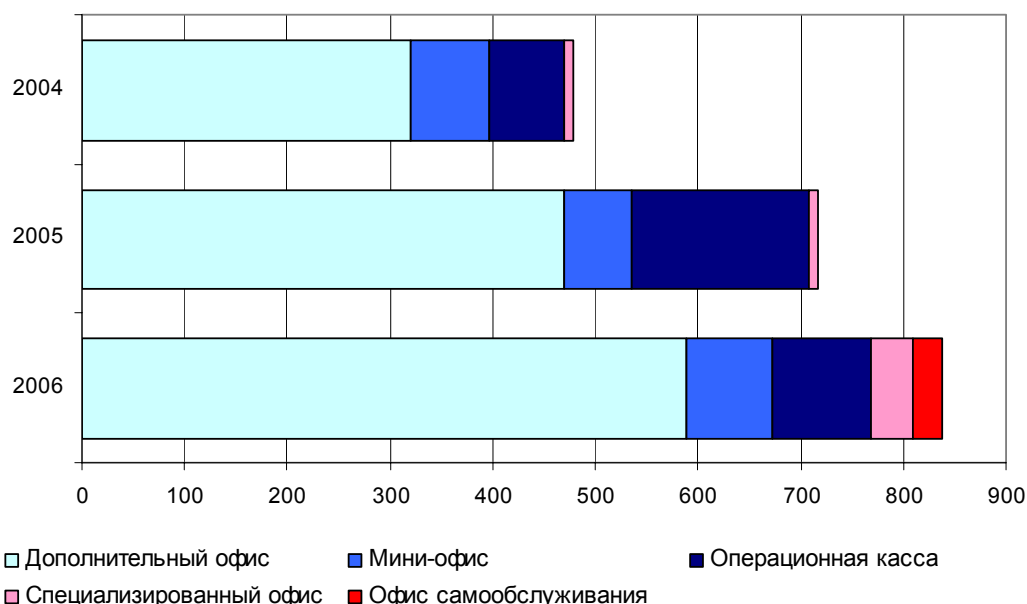
За период 2004-2006 гг. 2/3 исследованных банков увеличили число обслуживающих офисов, в 1/3 - уменьшилось. Следует особо отметить, продолжающуюся тенденцию к сокращению (оптимизации) сетей таких банков как МДМ, Уралсиб и Росбанк. Из-за этих процессов банки уступают лидерство по числу точек обслуживания таким агрессивным игрокам как Юниаструм, Мастер-банк.

Рис. 1 Динамика исследуемых банковских сетей за 2004-2006 гг., число офисов



Наиболее активно развивалась сеть банка Юниаструм (в основном за счет открытия новых отделений), банке Авангард (создана сеть мини-офисов Авангард-экспресс), Банке Москвы (за счет развития сети мини-офисов). Сократилась розничная сеть у Росбанка (за счет закрытия ряда офисов банка ОВК) (рис. 1). Отметим, что из объединившихся в 2004-2005 гг. банков (ВТБ и Гута-банк, Инвестсбербанк и Русский генеральный банк, Росбанк и ОВК, Уралсиб и Автобанк–Никойл) рост розничной сети произошел только у ВТБ и Инвестсбербанка.

Рис. 2 Изменение структуры банковской сети Москвы по типам обслуживающих офисов 2004-2006 г. (по данным исследования крупнейших розничных банков, без учета Сбербанка)



За анализируемый период банки развивали свою сеть, прежде всего, за счет стандартных универсальных дополнительных офисов. Практика развития мини-офисов пока не получает существенного распространения, равно как операционных касс, число которых в 2005 году существенно выросло, однако в 2006 году столь же резко сократилось, т.ч. за счет переформатирования некоторых из них в мини-офисы.

Среди банков, интенсивно наращивавших «легкую сеть» (операционные кассы, мини-офисы) – Авангард, Банк Москвы, Импэксбанк, среди банков, сокращавших число таких офисов – МДМ и Росбанк.

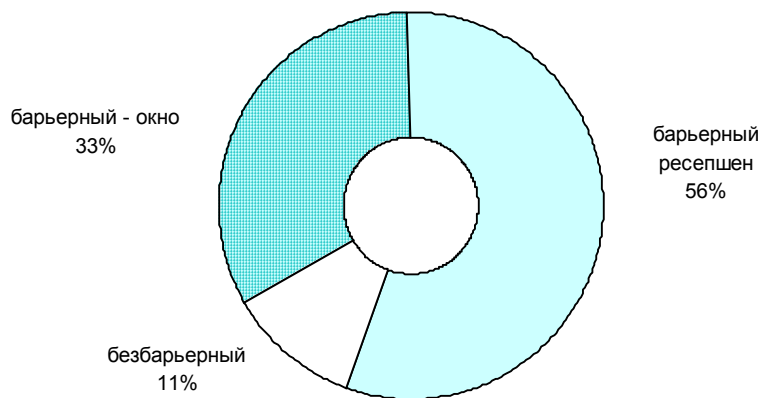
2.2 Формат обслуживания клиентов

Развитие рынка банковских услуг, рост требований клиентов к качеству обслуживания заставляет банки искать наиболее удобные форматы обслуживания клиентов, позволяющие при этом обеспечить банку рентабельность операций.

Мы можем определить два основных формата, ориентированных на различные группы потребностей клиентов:

- 1) расчетное обслуживание – разновидности барьерного формата («окно» и «ресепшен»¹), позволяющие обслуживать очередь, сохранять относительную конфиденциальность, сокращать среднее время простоя рабочего места.
- 2) консультационное обслуживание – безбарьерное обслуживание, ориентированное на персональное обслуживание, детальное информирование клиента по услуге, имеющее широкие возможности для презентации услуг банка, но увеличивающее среднее время простоя рабочих мест, снижающие эффективность использования помещений и обслуживания очередей.

Рис. 3 Типы операционных залов исследованных банковских сетей



¹ - Барьерный-окно – клиент обслуживается стоя и отделен от сотрудника банка массивной стойкой со стеклянным верхом, контакт происходит через небольшое окно (широко используется Сбербанком). Барьерный-ресепшен – клиент обслуживается стоя, отделен от сотрудника массивной стойкой без верха. Безбарьерный – клиент обслуживается сидя рядом с сотрудником банка.

Табл. 3 Формат обслуживания в банках, % исследованных офисов

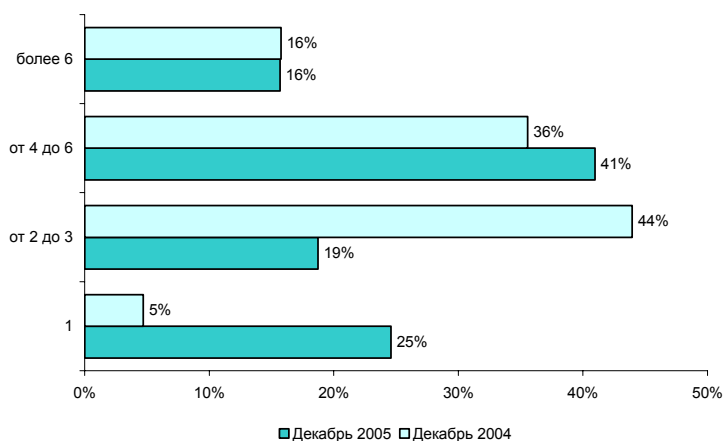
банк	Тип операционного зала		
	барьерный - окно	барьерный ресепшен	безбарьерный
Альфа-банк	4%	96%	0%
БАНК МОСКВЫ	19%	75%	6%
ВТБ 24	14%	77%	9%
ММБ	0%	100%	0%
Промсвязьбанк	6%	71%	24%
Росбанк	56%	35%	9%
Русский банк развития	0%	93%	7%

В большинстве исследованных офисов используется барьерный тип обслуживания, а безбарьерный используется лишь в каждом пятом офисе (рис. 3). Наиболее активно используют безбарьерное обслуживание в Ситибанке (47% исследованных офисов), Райффайзенбанке и МБРР (38% офисов). Формат барьерный-окно преобладает в сети обслуживающих офисов МДМ (93%), Московского индустриального банка (80%), Юниаструмбанка (59%) и Росбанка (56%) (таб. 3).

2.3 Размер обслуживающих офисов

По сравнению с ноябрем 2004 года произошло сокращение числа офисов с 2-3 операционными местами и значительное увеличение офисов с одним операционным местом (рис. 4). Однако, как мы уже отметили выше, дальнейшего распространения эта тенденция не получила.

Рис. 4 Размер офисов по числу операционных мест



Большие по числу операционных мест (больше 6) офисы чаще всего используют в универсальных офисах Импэксбанк, ВТБ 24, Ситибанк, Росбанк и БСЖВ (табл. 5).

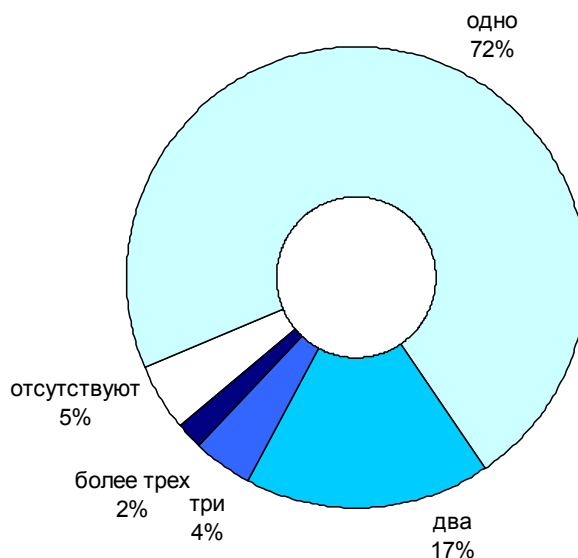
Небольшие по числу операционных мест (1-3 обслуживающих места) офисы используются в банке МДМ (95% исследованных офисов), Московском индустриальном банке (80%), Юниаструм (72%), МБРР (65%) и Мастер-банке (53%).

В большинстве офисов используется одна касса для приема-выдачи наличных средств (рис. 5), гораздо реже используются два кассовых места и более. В офисах, где оборудованы три кассы практически всегда одна или две из них не работают.

Вместе с тем, безкассовое обслуживание пока развивается недостаточно интенсивно. Исключение составляют Альфа-банк Экспресс, где денежные средства по операциям физических лиц принимаются непосредственно операционистами, а платежи по кредитам (кредитным картам) принимаются только в банкоматах cash-in, Русский банк развития (денежные средства также принимаются операционистами).

В банке Русский стандарт, наоборот, расширены функции кассовых сотрудников, которые оформляют экспресс-кредиты и выдают наличные средства.

Рис. 5 Общее число кассовых мест в исследованных банках



Более половины исследованных офисов имеют среднюю площадь операционного зала (20-40 кв метров) для обслуживания физических лиц (рис. 6), треть офисов имеют небольшой размер (менее 20 кв метров).

Площадь операционного зала менее 10 м² имеют, как правило, операционные кассы банков – МДМ, МБРР, Мастер банка, Юниаструм банка.

В просторных помещениях (площадь более 40 м²) расположены в основном офисы ВТБ 24, Росбанка, Промсвязьбанка и банка Русский стандарт.

В целом по исследованным банкам, преобладают офисы со средней площадью для обслуживания физических лиц - от 20 до 40 кв. м. и числом рабочих мест от 3 до 6. На долю этих офисов приходится почти 35% от числа исследованных офисов. Отметим, что 27% офисов имеют небольшой размер (не более 2 операционных мест) и площадь (не более 20 м²) (табл. 4).

Рис. 6 Размер операционных залов для обслуживания физических лиц, % от числа исследованных офисов

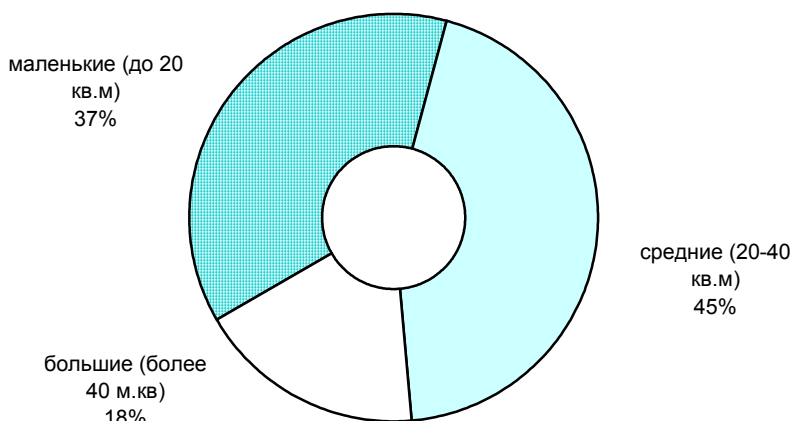


Табл. 4 Структура банковских сетей по площади операционных залов для обслуживания физических лиц, % от числа исследованных офисов банка

	Площадь операционного зала				
	менее 10 м.кв	10-20 м.кв	20-30 м.кв	30-40 м.кв	более 40 м.кв
БАНК МОСКВЫ	6%	19%	25%	31%	19%
БИН-БАНК	10%	20%	20%	30%	20%
ВТБ 24	5%	5%	23%	27%	41%
ИМПЭКСБАНК	16%	5%	26%	32%	21%
Инвестсбербанк	8%	23%	15%	31%	23%
Мастер-банк	33%	13%	33%	13%	7%
МБРР	50%	7%	14%	14%	14%
Росбанк	0%	13%	19%	29%	39%
Русский банк развития	13%	33%	20%	27%	7%

В среднем на одно операционное место для обслуживания физических лиц приходится 5,2 кв м площади операционного зала.

По величине данного показателя можно судить об удобстве обслуживания клиентов в розничной сети – ее уменьшение ухудшает качество обслуживания клиентов. В то же время избыток площади указывает на возможность увеличения числа операционных мест в офисах исследуемых банков (табл. 5, 6).

Табл. 5 Соотношение числа операционных мест и площади для обслуживания физических лиц в целом по банковским сетям, % от числа исследуемых офисов

кол-во рабочих мест	площадь				
	менее 10 кв м	10-20 кв м	20-30 кв м	30-40 кв м	более 40 кв м
1-2	24%	3%	3%	1%	1%
3-4	1%	7%	10%	6%	5%
5-6		2%	7%	9%	6%
>7			2%	7%	7%

Табл. 6 Средняя площадь, приходящаяся на 1 операционное место по банкам, кв метров

Русский стандарт	6,5
Московский банк реконструкции и развития	6,4
УРАЛСИБ	5,8
Промсвязьбанк	5,7
Юниаструм	5,5
Альфа-банк	5,4
Инвестсбербанк	5,4
ВТБ 24	5,3
Мастер-банк	5,2
Ситибанк	5,2
БИН-БАНК	4,9
ИМПЭКСБАНК	4,8
БАНК МОСКВЫ	4,7
Росбанк	4,6

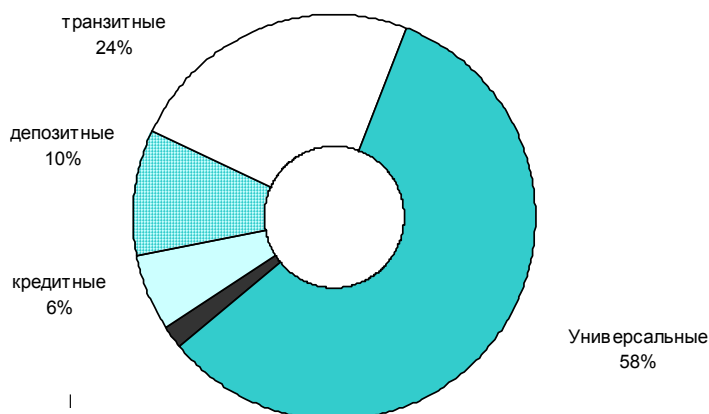
2.4 Специализация банковских обслуживающих сетей

Анализ специализации банковских сетей проводился на основании данных о комбинировании предоставления банковских услуг на отдельных обслуживающих местах в исследуемых офисах. Были выделены следующие типы офисов по специализации:

1. Универсальные – обладают всем набором услуг, включая оформление кредитов, без доминирования каких-либо услуг в структуре обслуживающих мест.
2. Депозитный – преобладание депозитных услуг.
3. Кредитный - преобладание кредитных услуг.
4. Транзитный - преобладание транзитных услуг (коммунальные платежи, денежные переводы, пластиковые карты, обмен валюты) в структуре обслуживающих мест.

Практически во всех банковских сетях преобладают универсальные офисы (рис. 7), тогда как специализированные форматы (прежде всего, кредитные) не получили большого развития к настоящему моменту.

Рис. 7 Специализация офисов исследованных банковских сетей



Универсальные офисы имеют в среднем 3-5 операционных мест, депозитные 4-6, кредитные – около 6, а транзитные редко более одного. В универсальных, депозитных и кредитных офисах чаще всего используются тип офиса барьерный ресепшн, в базовых – барьерный, а в транзитных – барьерный окно (табл. 7).

Безбарьерный тип операционного зала для универсальных офисов чаще всего используют в Ситибанке. Клиента обслуживают сидя за столом с операционистом, при этом в ряде офисов такие операционные места находились в своеобразных нишах, т.е. были разграничены стеной-

барьером. Офисы с транзитной специализацией и барьерным типом операционного зала (по сути – стеклянная перегородка между клиентом и операционистом с небольшим «окошком») имеют формат операционной кассы в МДМ-банке, Московском индустриальном банке, банке Юниаструм.

Табл. 7 Использование различных форматов обслуживания в зависимости от специализации офисов банков

Тип офисов	Формат обслуживания		
	Барьерный - окно	Барьерный - ресепшн	Безбарьерный
универсальные	31%	59%	10%
депозитные	19%	69%	13%
кредитные	23%	63%	13%
транзитные	83%	10%	7%

2.5 Нагрузка на обслуживающие места

Актуальным показателем может быть текущая нагрузка на одно обслуживающее место в сети банка, которая показывает, с одной стороны, востребованность услуг банка, а с другой стороны – эффективность организации обслуживания.

Расчет текущей нагрузки проводилось как отношение зафиксированного в офисах банка клиентов к числу обслуживающих мест, в т.ч. к числу работающих обслуживающих мест. Наиболее высокий показатель был получен для Русского стандарта – 2,42 человека на одно работающее обслуживающее место (таб. 12), наименьший – в БИН-банке (0,40 человек).

Высокая текущая нагрузка (более 1 человека) указывает на наличие в банке очередей. «Длинные» очереди наиболее характерны для Русского стандарта – в трети офисов очередь превышала 10 человек, а еще в трети офисов – 7-10 человек. В Росбанке в 38% офисов зафиксирована очередь больше 7 человек, в Банке Москвы - в трети офисов. Такие случаи связаны, как правило, с приемом платежей и операциями по кредитам: оформление и оплата кредитов.

В 38% офисов Юниаструм банка также были зафиксированы длинные очереди, причем в отдельные офисы из-за больших очередей просто невозможно войти. Помимо высокого спроса на услуги банка (собственная система переводов, высокие процентные ставки по вкладам и пр.), очередь создавалась неквалифицированной работой персонала офиса, сбоями в работе банковской компьютерной системы.

Потенциальными причинами возникновения очередей, если не брать во внимание неточные расчеты спроса на услуги банка, являются отсутствие сотрудников на рабочих местах, отсутствие или недостаточная организация мест ожидания, неудобный график работы.

Табл. 8 Очередь на 1 работающее операционное место, в среднем по банку, человек

Русский стандарт	2,42
Юниаструм	1,96
БАНК МОСКВЫ	1,79
Росбанк	1,26
Международный Московский банк	0,83
Альфа-банк	0,82
Инвестсбербанк	0,74
ВТБ 24	0,69
Московский банк реконструкции и развития	0,59
Промсвязьбанк	0,58
УРАЛСИБ	0,56
ИМПЭКСБАНК	0,48
Ситибанк	0,45

Табл. 9 Наличие в офисах банков стоячих очередей, % от исследованных офисов

банки	нет стоячей очереди	3-6 чел	7-10 чел	более 10 чел
Альфа-банк-Экспресс	73%	15%	12%	0%
БАНК МОСКВЫ	60%	9%	16%	16%
ВТБ 24	68%	9%	23%	0%
ИМПЭКСБАНК	90%	11%	0%	0%
Инвестсбербанк	85%	8%	8%	0%
Международный Московский банк	67%	22%	11%	0%
Промсвязьбанк	86%	0%	13%	0%
Росбанк	50%	13%	22%	16%
Русский стандарт	30%	10%	30%	30%
Ситибанк	93%	7%	0%	0%
УРАЛСИБ	89%	7%	4%	0%
Юниаструм	62%	17%	17%	4%

2.6 Причины возникновения очередей

В среднем, в исследованных офисах не работало каждое пятое операционное место. В большинстве случаев отсутствие сотрудников связано с отсутствием клиентов. Исключения составляют лишь Банк Москвы, Юниаструмбанк и Росбанк. В них закрыто примерно четверть операционных мест, при этом наблюдалась значительная очередь в оставшиеся операционные места. Открытие неработающих операционных мест позволило бы уменьшить время обслуживания клиентов.

Несколько иная ситуация отмечается в банке Русский стандарт. Здесь прослеживается явная нехватка отделений и операционных мест для обслуживания клиентов, в первую очередь по услугам кредитования и оплаты кредита. Не спасает положение и установка в офисах приемных банкоматах (в некоторых до 4 штук) – очереди к ним ненамного меньше, чем в кассовых залах.

Наличие мест ожиданий должно предотвращать появление стоячих очередей и необходимо, прежде всего, в крупных универсальных и базовых офисах, притягивающие массовый поток клиентов, обслуживание которого не возможно без определенных перегрузок в течение дня. Например, для банков ВТБ-24, Русский стандарт, Росбанк, Банк Москвы.

Отсутствие и недостаток мест ожидания для клиентов приводит к ухудшению обслуживания в условиях очереди. По сравнению с ноябрем 2004 г., пропускная способность офисов (оптимальное соотношение числа мест ожидания и числа операционных мест) несколько ухудшилась - примерно в 35% случаев этот показатель находится около критической отметки. Появление дополнительных посетителей 35% исследованных офисов в случае занятого операциониста приведет к стоящим очередям (в ноябре 2004 – 24%).

Таб. 10 Соответствие числа мест для ожидания числу операционных мест для обслуживания частных клиентов, % от всего числа исследованных офисов

число операционистов	мест ожиданий		
	нет	одно - три	более трех
один	23%	2%	1%
два - три	3%	10%	6%
более трех	2%	7%	47%

В таб. 10 красным цветом выделены зоны, потенциально опасные для возникновения стоящих очередей из-за несоответствия числа мест

ожиданий и операционных мест, указана частота встречаемости таких офисов (среди всех исследованных). Зеленым цветом выделены благоприятные зоны: в офисах уравновешено число мест ожидания и операционных мест.

Среди банков, которые находятся в «критической зоне» можно назвать банк Юниаструм, Московский банк реконструкции и развития, значительное число обслуживающих офисов которых фактически не имеют оборудованных мест ожидания для клиентов.

Таб. 11 Наличие мест для ожидания

банк	Наличие мест ожидания				Наличие свободных места для ожидания
	нет	1-3 места	4-6 мест	более 6 мест	
<i>Raiffeisenbank</i>	0%	38%	38%	25%	88%
<i>Альфа-банк</i>	0%	15%	65%	19%	92%
<i>БАНК МОСКВЫ</i>	13%	19%	38%	31%	83%
<i>ВТБ 24</i>	5%	9%	36%	50%	86%
<i>Промсвязьбанк</i>	0%	13%	60%	27%	93%
<i>Росбанк</i>	3%	23%	40%	33%	93%
<i>Ситибанк</i>	13%	40%	40%	7%	87%
<i>УРАЛСИБ</i>	4%	36%	25%	36%	96%
<i>Юниаструм</i>	53%	17%	13%	16%	58%

Впрочем, стоит признать, что на сегодняшний день наличие мест ожидания не спасает от стоячих очередей. Как показало исследование, стоячие очереди присутствуют даже при свободных местах ожидания - так, в случае больших очередей, когда число клиентов в офисе превышает число мест ожидания, примерно в каждом втором офисе клиенты не воспользуются местами ожидания, и будут стоять. Это указывает и на уровень развития потребительской культуры населения и на возможные недостатки организации самих мест ожидания.

Важным фактором для улучшения обслуживания клиентов, в т.ч. для профилактики очередей, является длительность работы банка. Учитывая высокую ориентацию на транзитных клиентов банковской сети Москвы нагрузки на офисы очень неравномерны на протяжении дня. Так, наибольшая зафиксированная нагрузка на офисы характерна в 3 периода: утром после открытия (с 9 до 10 часов утра), в середине дня (с 12 до 14 часов) и вечером с 17 до 19-20 часов.

Пиковые нагрузки на офисы в ЦАО и других округах несколько различаются. В ЦАО основная нагрузка на офисы приходится на утренние часы (с 9 до 10) и вечерние (с 17 до 18). В других административных округах периоды пиковых нагрузок приходятся на день (с 12 до 14 часов) и вечер (с 18 до 19 часов).

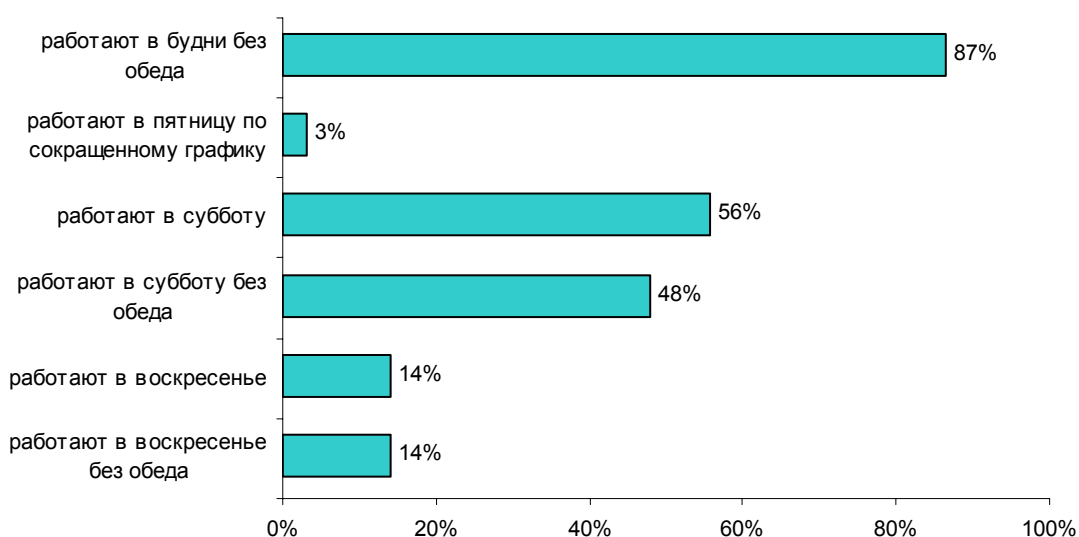
Многие московские банки значительно расширили время своей работы, 56% офисов работают в субботу, 15% офисов работают в воскресенье – это офисы Альфа-банка, Московского кредитного банка, Русского стандарта и Ситибанка (рис. 8).

В будние дни наиболее продолжительное время работают офисы Русского стандарта и Русского банка развития – порядка 12 часов (с 9 до 21), при этом последние работают по этому графику и в выходные, в то время как в Русском стандарте в воскресенье время работы сокращается на час.

Важным представляется по возможности установить единое для всей сети время работы офисов. Это позволит клиенту пользоваться любым офисом банка, точно зная время его работы и не боясь оказаться у закрытых дверей. Единый формат времени работы сети применяется в Райффайзенбанке, Альфа-банке, банке Глобэкс, Международном Московском банке, Московском кредитном банке, Русском стандарте, Ситибанке и Уралсибе.

Оптимальным для клиентов также является отсутствие обеденного перерыва в работе офиса. В настоящее время без перерыва на обед работают 85% офисов. Среди исследованных офисов обеденный перерыв отмечен в большинстве офисов Уралсиба, Московского индустриального банка и трети офисов Мастер-банка, наличие перерывов в единичном числе офисов сети отмечено также в ряде других банков.

Рис. 8 Специфика режима работы обслуживающих офисов в Москве, % исследованных офисов



2.7 Потери в очередях

Оценка потерь клиентов в очередях практически не проводится банками, однако, сегодня это необходимые данные для планирования рекламных акций и маркетинга отдельных услуг.

Проведенное исследование показало, что потери банков в очередях начинаются уже при планировании формата обслуживающих офисов и конфигурации сети. В частности, в таб. 12 видно, что в офисах в небольшой площадью практически не образуется очередей более 3 человек, что, по сути, является уровнем отсечения потока клиентов. Соответственно, если к этому мы добавим неравномерность нагрузки в течение дня, то сможем увидеть весьма серьезные потери в очереди.

Негативно на приток клиентов влияют и неудачное расположение офисов в торговых центрах (когда клиенты вынуждены совершать операции в условиях высокого потока покупателей) и теснота помещений.

Таб. 12 Соотношение размера очереди и площади операционного зала

	Площадь операционного зала				
	<i>менее 10 м.кв</i>	<i>10-20 м.кв</i>	<i>20-30 м.кв</i>	<i>30-40 м.кв</i>	<i>более 40- м.кв</i>
<i>нет стоячей очереди</i>	<i>12%</i>	<i>8%</i>	<i>11%</i>	<i>10%</i>	<i>10%</i>
<i>очередь 3-5 чел</i>	<i>0%</i>	<i>4%</i>	<i>12%</i>	<i>9%</i>	<i>4%</i>
<i>очередь более 5 чел.</i>	<i>0%</i>	<i>2%</i>	<i>3%</i>	<i>9%</i>	<i>7%</i>

В качестве интегрального показателя, который бы демонстрировал опасность потерь в очередях, мы использовали соотношение двух частных показателей: текущая нагрузка на 1 обслуживающее место и средняя площадь на 1 обслуживающее место.

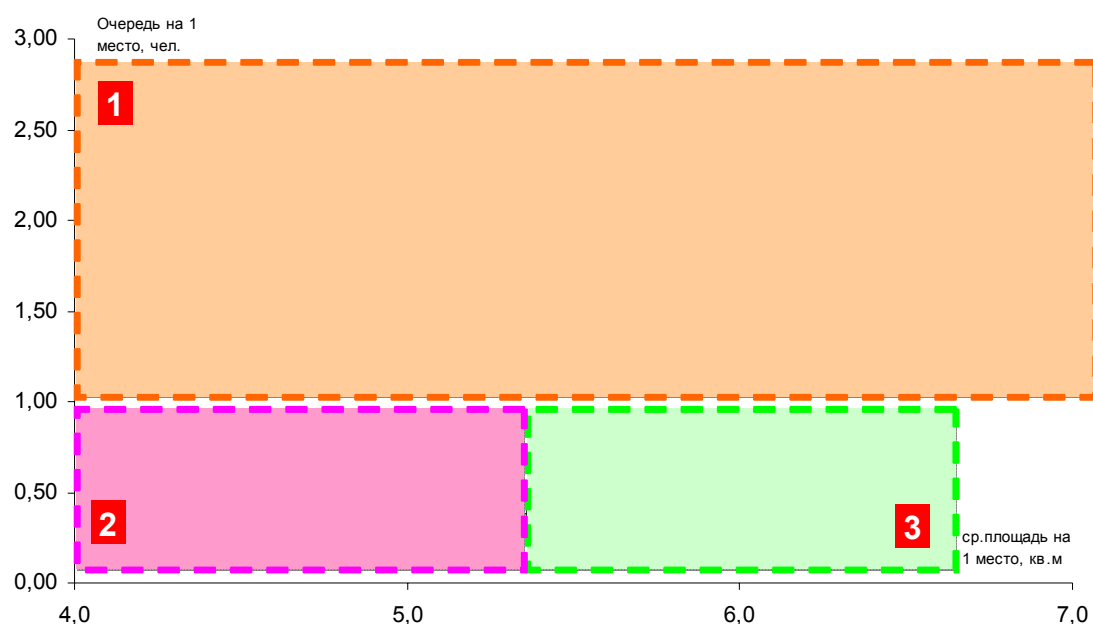
Выделили три группы банков: 1) высокие потери в очереди; 2) незначительные потери в очереди; 3) низкие потери в очереди.

В группу 1 вошли офисы Росбанка, Юниаструма, Русского стандарта и Банка Москвы, имеющие наихудшее с точки зрения качества обслуживания клиента соотношение очередь/площадь на обслуживающее место.

В группу 2 вошла основная часть исследованных банков.

В группу 3 вошли Инвестсбербанк, Альфа-банк-Экспресс, которые активно развивают свои новые форматы обслуживания, Промсвязьбанк и МБРР, которые на текущий момент не является достаточно привлекательным и узнаваемым для массового клиента. Также в эту группу попал банк Уралсиб, который, видимо, будет продолжать в 2006 году оптимизацию обслуживающей сети, повышая ее нагрузку за счет приближения к целевой аудитории, в т.ч. расширяя присутствие вне центральных районов города.

Рис. 9 Оценка вероятности потерь клиентов в очереди



2.8 Консультирование клиентов

Консультирование клиентов пока происходит в рамках единой очереди, специально выделенные консультанты еще не получили большого распространения. Так, среди опрошенных Финист банков, в 2006 году консультанты в офисах использовались только в 25%, во всех остальных банках консультированием клиентов занимается операционный и управляющий (заведующие офисами и их заместители) персонал.

Впрочем, рост числа клиентов ведет к повышению нагрузки, которая уже мешает нормальной работе операционного персонала, поэтому 85% экспертов высказались за то, чтобы использовать консультантов в том или ином виде. Только 15% высказались, что их банку такие консультанты не нужны.

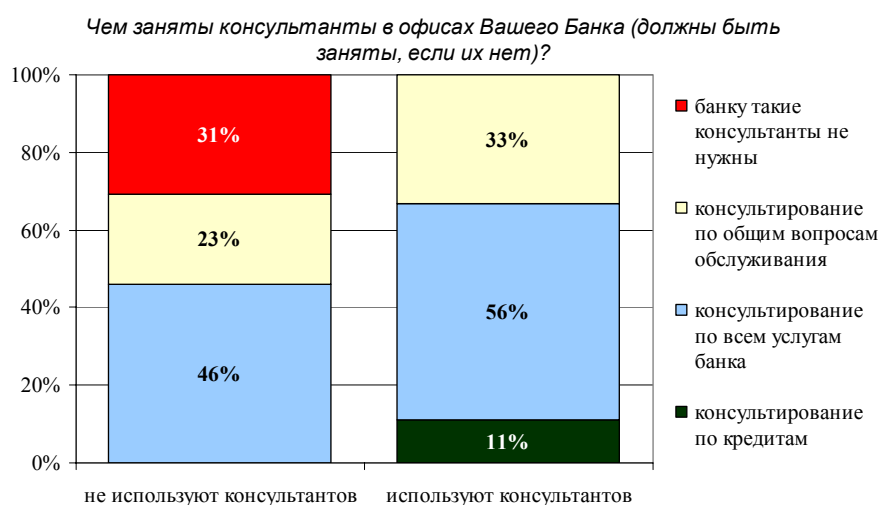
Среди банков, использующих консультантов, в 33% случаев они заняты консультированием по общим вопросам обслуживания (заполнение документов, ориентирование в офисе) - по сути, администратор офиса, в 56% консультанты заняты консультированием непосредственно по услугам банка, предоставляя информацию по всему набору услуг, в 11% случаев эти консультанты заняты консультированием только по кредитам.

Интересно, что мнение экспертов тех банков, которые не используют сегодня консультантов, о возможных функциях этих консультантов в

значительной мере совпадает с мнением предыдущей группы экспертов. 23% из них предполагает, что консультанты должны быть заняты общим консультированием и администрированием офиса, 46% - заняты консультированием по всему набору услуг.

Таким образом, большинство консультантов заняты (или были бы заняты, если бы реализовались предложения опрошенных экспертов) общим консультированием клиентов, без конкретной специализации, обеспечивая встречу и сопровождение клиента в офисах.

Рис. 10 Использование консультантов в обслуживающих офисах, % опрошенных банков, по группам



Вместе с тем, необходимо отметить, что в условиях малоформатных офисов или офисов, расположенных вне зон концентрации клиентов банка, эксперты предполагают более успешным использование «упрощенного консультирования». Это подразумевает, что по сложным услугам (таким, как ипотека) операционный сотрудник может предоставить клиенту рекламные материалы и бланки заявлений, дать предварительную консультацию в рамках этих материалов, а также дать более конкретные ответы клиенту, обратившись за помощью в головной (или вышестоящий дополнительный офис) по телефону. Подобное консультирование сейчас можно встретить в офисах банка Уралсиб.

3. РЕКЛАМА БАНКОВСКИХ ОФИСОВ И УСЛУГ

Рост конкуренции и плотности банковской инфраструктуры делает необходимым повышение открытости офисов за счет расположения рядом с транспортными узлами и магистралями, на перекрестках, повышение заметности офисов среди других банков и организаций, как за счет фирменного стиля, так и фасадных вывесок и рекламы.

Таб. 13 Заметность офисов банков, % от числа исследованных офисов

банк	Открытость офиса банка			Оформление фасада офиса		
	на перекрестке	рядом с проезжей частью	во дворе	вывеска расположена параллельно стене здания	вывеска расположена перпендикулярно стене	вывеска отсутствует
<i>Raiffeisenbank</i>	38%	63%	0%	75%	13%	13%
<i>Альфа-банк</i>	21%	79%	0%	96%	46%	0%
<i>Банк "Сосьете Женераль Восток"</i>	22%	78%	0%	100%	33%	0%
<i>БАНК МОСКВЫ</i>	13%	81%	6%	97%	28%	0%
<i>БИН-БАНК</i>	20%	60%	20%	90%	20%	10%
<i>ВТБ 24</i>	14%	86%	0%	95%	18%	5%
<i>Глобэкс</i>	12%	88%	0%	88%	18%	0%
<i>ИМПЭКСБАНК</i>	32%	68%	0%	95%	16%	0%
<i>Инвестсбербанк</i>	15%	85%	0%	85%	46%	8%
<i>Мастер-банк</i>	0%	100	0%	88%	6%	6%
<i>Международный Московский банк</i>	0%	100	0%	100%	11%	0%
<i>Московский банк реконструкции и развития</i>	29%	57%	14%	29%	7%	71%
<i>Московский индустриальный банк</i>	13%	63%	25%	60%	10%	30%
<i>Московский кредитный банк</i>	0%	100	0%	50%	0%	44%
<i>Промсвязьбанк</i>	14%	79%	7%	73%	20%	7%
<i>Росбанк</i>	23%	65%	13%	91%	16%	3%
<i>Русский банк развития</i>	13%	67%	20%	93%	13%	0%
<i>Русский стандарт</i>	0%	100	0%	90%	20%	0%
<i>Ситибанк</i>	7%	93%	0%	100%	27%	0%
<i>УРАЛСИБ</i>	14%	75%	11%	96%	21%	0%
<i>Юниаструм</i>	9%	77%	14%	83%	4%	18%

И если вывеска стала уже достаточно стандартным элементом банковского офиса (исключая офисы в торговых центрах, на территории муниципальных служб и т.п.), то реклама офисов имеет преимущественно конъюнктурный характер – доля рекламируемых офисов снизилась за год на 7%. Вместе с тем, необходимо отметить рост использования ориентирующей рекламы – прежде всего, указателей на дорожных столбах, что является общей тенденцией для многих крупных городов.

Важной составляющей маркетинговой активности банка является реклама банковских услуг на фасаде офисов.

Наибольшее внимание данной рекламе уделяют Ситибанк и банк БСЖВ, а в офисах БИН-банка и МБРР реклама на фасаде офиса чаще всего отсутствует. На фасаде каждого пятого офиса рекламируются денежные переводы, в 19% офисов вклады и потребительские кредиты, в 14% обмен валюты и лишь в каждом десятом – пластиковые карты, ипотечные и автокредиты.

Основной рекламируемой услугой являются вклады, потребительские кредиты и вклады, реже всего представлена информация по платежам за связь и коммунальные услуги. В сравнении с ноябрем 2004 г. выросла доступность для клиента информации по депозитам, а информацию по платежам сейчас можно найти примерно в 3 раза меньшем числе офисов.

Наряду с вкладами, наиболее доступна для клиентов информация по денежным переводам и пластиковым картам.

Отметим, что не всегда присутствие информации по услуги означает ее полную доступность. Так, например, по вкладам информация присутствует обычно в виде красочной листовки-буклета лишь по специальным предложениям банка. Полная информация по процентным ставкам, которую клиент может взять с собой, не представлена (часто операционисты отвечают, что «якобы где-то здесь была, но ее всю разобрали»).

Иной подход к доступности к информационным материалам наблюдался в ряде офисов Ситибанка. В некоторых из них клиент лишен свободного доступа к информации по услугам, которая находится в распоряжении операциониста, решающего в ходе общения с клиентом, какой буклет ему отдать, а какой стоит «придержать».

4. ПРИСУТСТВИЕ БАНКОВ В ТОРГОВЫХ ЦЕНТРАХ

4.1. Специализация банковских офисов в торговых сетях

Размещение банковских офисов в торговых центрах имеет свою специфику. Наиболее востребованными услугами в торговых центрах являются потребительское кредитование и обменные операции, также интересны для клиентов переводы без открытия счета, дисконтные программы, операции с пластиковыми картами. Операции с депозитами в торговых центрах, расположенных в спальных районах более востребованы, чем в центральных районах.

В начале 2006 года Финист были исследованы 102 офиса банков, расположенных в торговых центрах, что составило 90% от их общего числа (табл. 14).

Табл. 14 Общее число офисов, расположенных в торговых центрах, по рассматриваемым банкам*

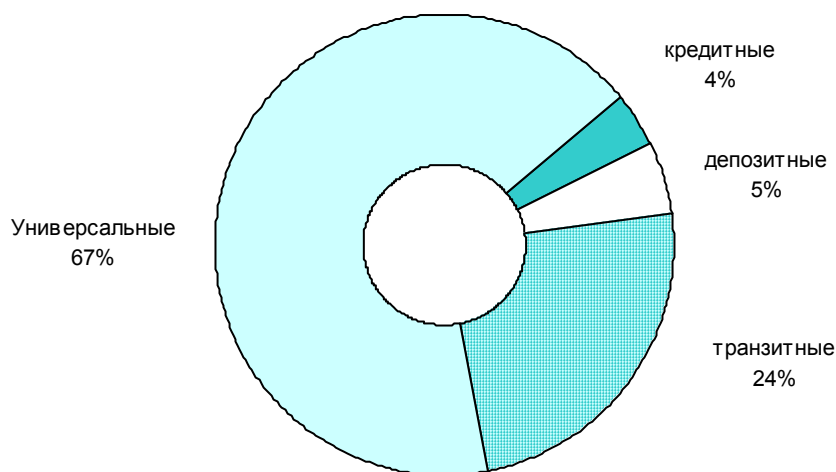
	Общее число офисов в торговых центрах	Всего исследовано офисов	в том числе			
			универсальные	депозитные	кредитные	транзитные
<i>Raiffeisenbank</i>	1	1	1	0	0	0
<i>Альфа-банк</i>	3	2	2	0	0	0
<i>ВТБ 24</i>	2	2	0	1	0	1
<i>ИМПЭКСБАНК</i>	4	4	3	0	1	0
<i>Инвестсбербанк</i>	1	1	1	0	0	0
<i>Мастер-банк</i>	3	2	1	0	0	1
<i>МДМ-банк</i>	57	57	56	0	1	0
<i>МБРР</i>	4	4	2	0	2	0
<i>МКБ</i>	6	4	0	0	0	4
<i>РОСБАНК</i>	6	2	1	1	0	0
<i>Ситибанк</i>	1	1	1	0	0	0
<i>Юниаструм</i>	21	21	0	2	0	19

* - Не рассматривались точки продаж услуг банков.

** - Прим. «=» - число офисов фактически не изменилось, «-» - число офисов несколько снизилось, «--» - число офисов снизилось значительно, «+» - число офисов несколько увеличилось, «++» - число офисов значительно увеличилось.

Большинство банковских офисов, размещенных в торговых центрах относятся к универсальным или транзитным (рис. 11).

Рис. 11 Специализация офисов исследованных банковских сетей в торговых центрах



Половина исследуемых офисов можно отнести к универсальным, т.е. предоставляющие все виды банковских услуг, рассматриваемые в исследовании – вклады, кредиты, пластиковые карты, денежные переводы и платежи.

Универсальные офисы по формату можно разделить на несколько групп.

К первой относятся офисы, размещенные в торговом центре без существенного изменения формата по сравнению с обычным офисом. Наиболее ярким представителем данной группы является Альфа-банк. Формат его офисов в ТЦ, как и корпоративный стиль оформления, идентичен обычным по расположению офисам, вплоть до сохранения отдельного зала для банкоматов.

Также к данной группе можно отнести офисы Росбанка, Райффайзенбанка, Ситибанка, клиент обслуживается в них стоя, тип операционного зала чаще всего барьерный.

Удобство этих офисов в том, что клиенты банка находятся в привычной для себя обстановке, а у неклиентов банка он вызывает большее доверие своей «солидностью» и «основательностью». Минусы таких офисов – для эффективного обслуживания клиентов иногда достаточно значительно меньшего числа персонала и площади, и в некоторых случаях офисы работают «вхолостую».

Универсальные офисы следующей группы более приспособлены к формату торгового центра. Это, например, мини-офисы Импэксбанка и новая розничная сеть мини-офисов банка Авангард (сеть Авангард-экспресс – начала развиваться в декабре 2005 - январе 2006 г.). Основное их преимущество – небольшой формат (1 операционное место и 1 кассовое

место) позволяют располагать их в местах наибольшей проходимости в торговых центрах – на входе в офис, входе/выходе в торговый зал в сетевых магазинах торговых центрах, около лестниц на второй-третий этажи и т.п. Удобство расположения в сочетании с ярким рекламным оформлением, для которого иногда достаточно пары-тройки плакатов и стойки с буклетами, делают их очень привлекательными для клиентов по потребкредитам.

Офисы Импэксбанка и Авангарда несколько отличаются по операционному залу. В Авангард-экспресс тип операционного зала безбарьерный, однако, офис банка отгорожен стеклянной стенкой, т.е. клиента внутри офиса не отвлекает никто посторонний. В мини-офисах Импэксбанка тип операционного зала – барьерный «ресепшен», но место под операционный зал ничем не отгорожено. С одной стороны это увеличивает доступность рекламных материалов офиса, с другой может мешать обслуживанию клиентов, при неудачном размещении (например, около лестницы – посетители торгового центра проходя к лестнице могут задевать клиентов и мешать их обслуживанию).

К последней из выделенных групп универсальных офисов можно отнести мини-офисы Мастер-банка, мини-офисы и операционные кассы МДМ-банка, дополнительные офисы Московского банка реконструкции и развития, операционная касса Инвестсбербанка. Как правило, они имеют одно операционное место, тип операционного зала – барьерный окно, клиент обслуживается стоя, т.е. большинство из них по формату напоминают обычный «обменник».

Внутри группы между банками также есть некоторое отличие. Так, например, в дополнительных офисах Московского банка реконструкции и развития, клиенты чаще обслуживаются сидя за столом (безбарьерный тип операционного зала).

К транзитным по специализации относятся офисы, несущие вспомогательную для посетителя торгового центра нагрузку по функциональности, т.е. они ориентированы не на потребительское кредитование, а чаще всего на обмен валюты, прием платежей или денежные переводы. Операционное место выполняет одновременно и функции операционной кассы. По существу, такие офисы появились после небольшого расширения существовавших ранее на их месте пункта обмена валюты. Клиент здесь обслуживается стоя, тип операционного зала – барьерный окно. Значительное число таких офисов имеет Юниаструмбанк.

К депозитным по специализации относятся офисы, основное число операционных мест в которых обслуживают операции со вкладами. При этом офисы могут проводить обслуживание клиентов и по другим услугам, в частности потребительскому кредитованию, но значительно меньшим числом операционных мест. Среди депозитных офисов, размещенных в торговых центрах можно выделить две группы по типу офиса: отделении

(Росбанк, Банк Москвы, ВТБ 24 и Юниаструм) и операционные кассы (операционные кассы ВТБ-24 и небольшая часть оперкасс Юниаструмбанка).

В отделении обслуживание производится в барьерном операционном зале стоя, при этом число операционных мест 2 и более и работает одно кассовое место.

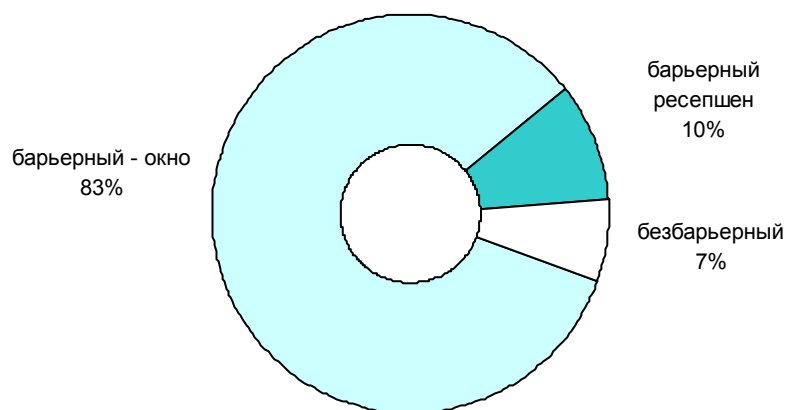
Операционная касса имеет формат, характерный для описанных выше операционных мест с транзитной специализацией - клиент отделяется от операциониста стеклянным окном и обслуживается стоя, операционное место совмещено с операционной кассой.

К кредитным относятся офисы с преобладанием с в структуре предоставляемых услуг кредитных продуктов. В настоящее время кредитным можно отнести лишь 8% офисов, расположенных в торговых центрах. Учитывая, что в торговых центрах основной специализацией банковских офисов являются потребительские кредиты, можно судить о недостаточной эффективности использования большинства исследованных офисов. Кредитные офисы выявлены в 2 банках: МДМ и Московском банке реконструкции и развития.

4.2. Комфортность условий обслуживания клиентов

Большинство офисов, размещенных в торговых центрах используют барьерный формат обслуживания, причем формат барьерный-окно используется в таких офисах почти в 3 раза больше, чем в офисах, расположенных вне торговых центров (рис.12).

Рис.12 Типы операционных залов исследованных банковских сетей в торговых центрах

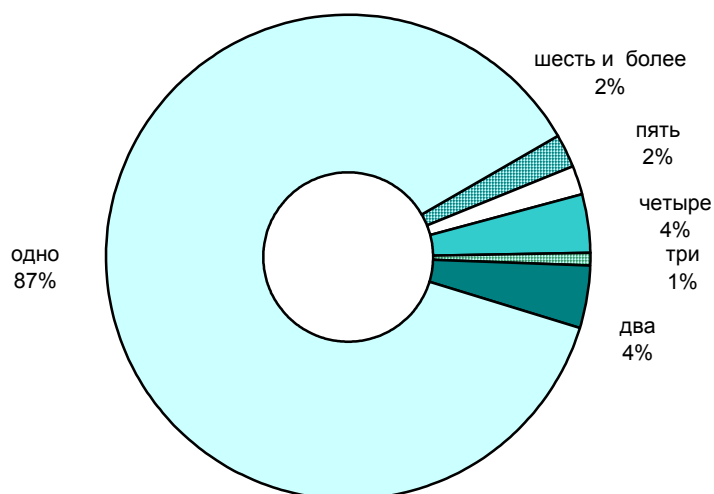


Более 70% офисов, размещенных в торговых центрах имеют не больше 1 операционного места, что почти 6 раз больше, чем в офисах, расположенных вне торгового зала (рис. 13).

Табл. 15 Тип операционного зала исследованных банков

банк	Тип операционного зала		
	барьерный – «окно»	барьерный «ресепшен»	безбарьерный
Авангард	0%	100%	0%
Альфа-банк	0%	50%	50%
ВТБ 24	50%	0%	50%
ИМПЭКСБАНК	0%	75%	25%
Мастер-банк	100%	0%	0%
МБРР	25%	0%	75%
Московский кредитный банк	100%	0%	0%
РОСБАНК	50%	50%	0%
Юниаструм	95%	5%	0%

Рис. 13 Размер офисов по числу операционных мест в банках, располагающихся в торговых центрах



Таким образом, в настоящее время большинство офисов, размещенных в торговых центрах, имеют небольшой формат и ориентированы, прежде всего, на обмен валюты, прием платежей и денежные переводы.

Наибольшие по числу операционных мест офисы используются в торговых центрах банками Райффайзен и Альфа-банк.

Больше всего неработающих операционных мест отмечено в Банке Москвы, Импэксбанке и банке Юниаструм, где в момент посещения торговых центров наблюдателем, не работало более 30% операционных мест (табл. 31). В офисе банка Авангард отсутствовал операционист и проводились лишь операции по приему платежей в операционной кассе.

Открытие неработающих мест могло бы значительно уменьшить очереди в ряде офисов, в частности Альфа-банка.

Большинство офисов, расположенных в торговых залах имеют минимальную площадь (менее 10 м²) (таб. 16).

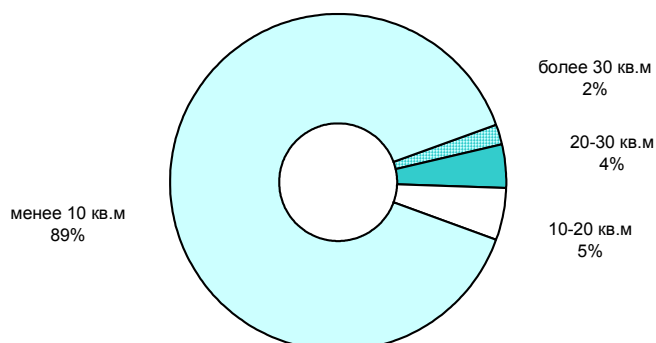
Табл. 16 Соотношение числа работающих и закрытых операционных мест по банковским сетям, расположенным в торговых центрах

	<i>Неработающие места</i>	<i>Очередь на 1 работающее операционное место, в среднем по банку, чел</i>
<i>БАНК МОСКВЫ</i>	<i>40%</i>	<i>1,67</i>
<i>РОСБАНК</i>	<i>11%</i>	<i>1,63</i>
<i>Альфа-банк</i>	<i>14%</i>	<i>1,17</i>
<i>Юниаструм</i>	<i>27%</i>	<i>0,79</i>
<i>ИМПЭКСБАНК</i>	<i>38%</i>	<i>0,60</i>
<i>МБРР</i>	<i>0%</i>	<i>0,57</i>

Среди исследованных офисов лишь в розничных сетях Райффайзенбанка, Ситибанка и Банка Москвы большинство офисов, размещенных в торговых сетях имеют площадь операционного зала более 20 кв.м

Наименьшая площадь – 2,5 кв.м. приходится на 1 операционное место в сети Авангард-экспресс и мини-офисов Импэксбанка, наибольшая – 5,7 кв.м. в Альфа-банке (табл. 18).

Рис. 14 Размер операционных залов для обслуживания физических лиц, % от числа исследованных офисов в торговых центрах



Таб. 17 Размер операционных залов для обслуживания физических лиц исследованных банков в торговых центрах, % от числа офисов банка

	Площадь операционного зала			
	менее 10 м ²	10-20 м ²	20-30 м ²	30-40 м ²
<i>Raiffeisenbank</i>	0%	0%	100%	0%
Авангард	100%	0%	0%	0%
Альфа-банк	0%	50%	50%	0%
ВТБ 24	50%	50%	0%	0%
ИМПЭКСБАНК	75%	25%	0%	0%
Инвестсбербанк	100%	0%	0%	0%
Мастер-банк	100%	0%	0%	0%
МБРР	75%	0%	0%	0%
Московский кредитный банк	100%	0%	0%	0%
РОСБАНК	0%	50%	0%	50%
Ситибанк	0%	0%	100%	0%
Юниаструм	95%	5%	0%	0%

Таб. 18 Оценка средней площади на 1 операционное место

	Средняя площадь, приходящаяся на 1 операционное место, м ²
Альфа-банк	5,7
ВТБ 24	5,0
Инвестсбербанк	5,0
Мастер-банк	5,0
Московский кредитный банк	5,0
РОСБАНК	4,2
Юниаструм	4,1
<i>Raiffeisenbank</i>	3,6
Авангард	2,5
ИМПЭКСБАНК	2,5

4.3 Информирование клиентов и продвижение обслуживающих офисов, расположенных в торговых центрах

Информирование клиентов по услугам, осуществляемым банками, является важной составляющей маркетинговой работы банков. Чаще всего клиенты информируются по услугам с помощью стоек с буклетами, иногда с листовками по различным услугам, часто используются также плакаты.

При этом уровень требований к наличию рекламных материалов в офисах, расположенных в торговой сети, выше, чем в обычных офисах – поток потенциальных клиентов намного выше – если в обычный офис заходят потенциальные клиенты с достаточно конкретными вопросами, по которым нет ответа в буклетах, то в торговых центрах происходит лишь «первое знакомство» клиента с услугами банка, а часто и вообще с финансовыми услугами. Поэтому и обеспеченность рекламными материалами, доступными для свободного выноса клиентами, в офисах, расположенных в торговых центрах, выше (таб. 19).

Отсутствие вывески на фасаде торгового центра значительно уменьшает заметность офиса для клиента. Чаще всего сопровождаются рекламными щитами на фасаде торгового центра офисы Юниаструмбанка, отделения банков, находящиеся в здании торгового центра, как правило, имеют выход на фасад здания, где и размещают свою вывеску.

Рекламное сопровождение офисов в торговых залах низкое, как всех офисов в целом по Москве. Практически не используются самые простые рекламные стенды на тротуарах и указатели на столбе.

Таб. 19 Доступность для клиента информации по услугам на вынос

	Вклады	Ипотека	Автокредит	Потреб. кредит	Нецелевые кредиты	Пластиковые карты	Денежные переводы
Авангард	100%	0%	100%	100%	0%	100%	0%
ВТБ 24	100%	0%	50%	50%	50%	50%	0%
ИМПЭКСБАНК	100%	25%	50%	50%	25%	50%	50%
Инвестсбербанк	100%	0%	0%	0%	0%	0%	100%
Мастер-банк	0%	0%	0%	0%	0%	50%	50%
МБРР	100%	100%	75%	100%	75%	25%	25%
РОСБАНК	100%	50%	50%	100%	100%	50%	50%

Для успешного привлечения клиентов в офис банка, расположенный в торговом центре необходимо заключение договоров с продавцами (если это молл) на предоставление их клиентам потребительских кредитов, с

расположением у них рекламы банка, расположение рекламы в ТЦ и рядом с ним, возможно привлечение распространителей рекламных материалов на входе и у ближайшего перехода, если спальный район - можно провести почтовую рассылку в близлежащие дома.

4.4 Планы банков по расширению присутствия в торговой сети

Опрос 30 сотрудников московских банков, проведенный Финист в 2006 году², показал, что в первую очередь планируют расширение числа офисов в торговых центрах те банки, которые уже имеют подобный опыт - Инвестсбербанк, Внешторгбанк 24, Финансбанк, Дельтабанк, Банк Москвы, Мастер-банк, Росбанк, Московский Банк Реконструкции и Развития, Ситибанк, Юниаструм банк и ХКФ банк.

Наиболее крупные планы были заявлены Юниаструмбанком, который заключил соглашение с торговой сетью «Пятерочка» (не менее 20 офисов в 2006 году), а также у банка Зенит (10- 20 офисов), Московского банка реконструкции и развития (до 100 офисов). Кроме того, существенная динамика предполагалась у Финанс-банка, который покидал сеть «Рамстор», но рассматривает возможность входа в другие сети.

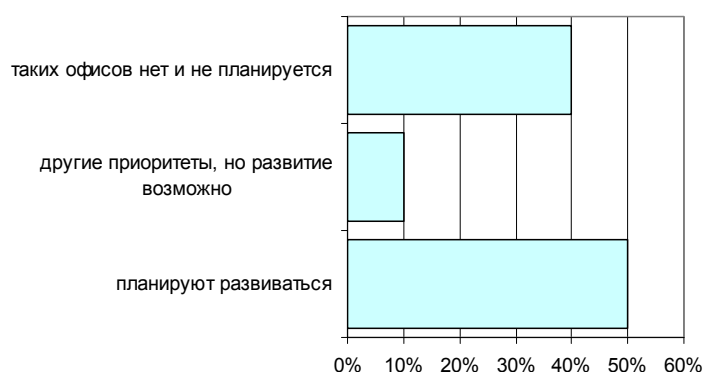
Для остальных банков расширение присутствия в торговой сети не является приоритетным направлением бизнес-стратегии, и появление новых офисов будет происходить по мере развития филиальной сети на территории Москвы (торговые центры рассматриваются как удобные площади для открытия офисов).

Стоит отметить, что большинство опрошенных полагает, что в офисы торговых центрах должны иметь сокращенный набор услуг, т.ч. 35% опрошенных отметили, что необходимо ориентироваться только на консультационно-рекламную работу, 30% - на продажу кредитных услуг банка.

В настоящий момент при выборе торгового центра банки руководствуются в основном его посещаемостью, в т.ч. посещаемостью целевой аудиторией банка. При этом 100% опрошенных банков, планирующих развитие сети в торговых центрах, полагают необходимость партнерского соглашения с ритейлером, которое может подразумевать совместную продажу банковских услуг, реализацию совместных акций и программ лояльности, а также инвестиционное (кредитное) участие банка в торговом бизнесе.

² Банки, сотрудники которых участвовали в опросе: Инвестсбербанк, Внешторгбанк 24, Финансбанк, Славянский кредит, Дельтабанк, СДМ-Банк, Зенит, Банк Москвы, Петрокоммерц, Мастер-банк, Росбанк, Возрождение, НБР, Московский Банк Реконструкции и Развития, Солидарность, Евротраст, Ситибанк, Витас, Электроника, Российский промышленный банк, Банк на Красных воротах, Банк инвестиций и кредитования, Визави, Мира-Банк, Юниаструм, Стройкредит, Связь-банк, Дельтакредит, ХКФ банк, Конверсбанк

Рис. 15 Планы банков по развитию сети в торговых центрах, % опрошенных



Итоги 2006 года показывают, что в реальности темпы развития в торговой сети оказываются существенно ниже. В частности, Юниаструм банк развернул сеть банкоматов в торговой сети «Копейка», но не реализовал планы по развитию доп.офисов в «Пятерочке». Не реализовал свои планы и МБРР. Финанс-банк вошел в сеть АШАНа через открытие точек обслуживания, ориентированных в основном на оформление кобрендинговой карты с ритейлером (ранее в АШАНе не принимались к оплате банковские карты), а также экспресс-кредитование покупателей ритейлера.

Рис. 16 Актуальный формат офисов в торговых центрах, % опрошенных

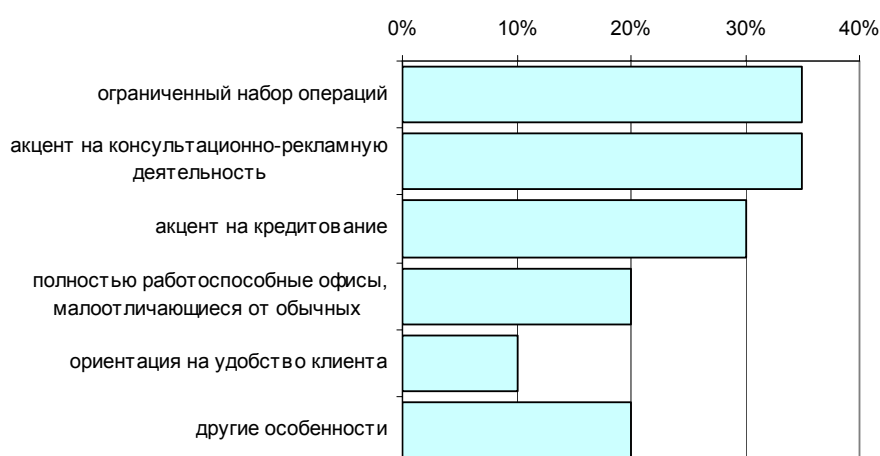
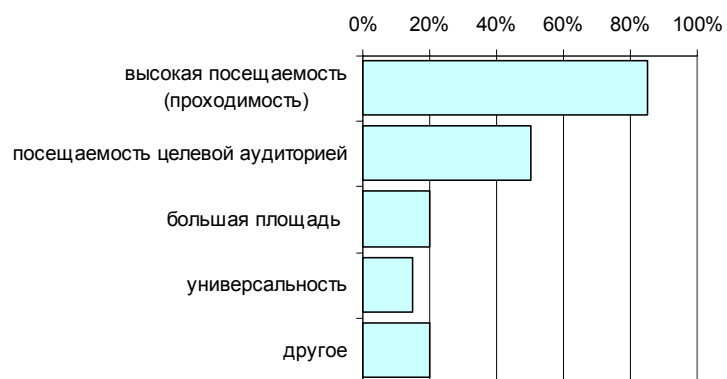


Рис. 17 Критерии выбора торгового центра для открытия офиса банка, % опрошенных

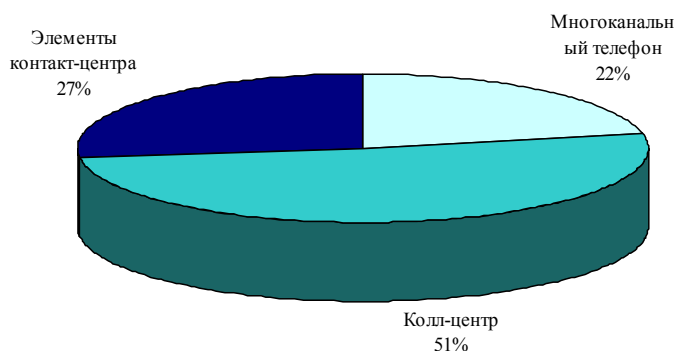


5. РАЗВИТИЕ УДАЛЕННЫХ КАНАЛОВ ОБСЛУЖИВАНИЯ

5.1 Телефонное обслуживание

Опрос крупнейших розничных банков, проведенный Финист в 2006 году, показал, что большинство банков сегодня используют собственный или аутсорсинговый колл-центр для обслуживания входящих звонков существующих и потенциальных клиентов. При этом ряд банков уже занимаются внедрением\развитием элементов контакт-центра, обрабатывая и электронные обращения клиентов (рис. 19).

Рис. 19 Распределение банков ТОП-50 (по объемам потребительского кредитования) по видам оборудования, используемого для обслуживания телефонных обращений клиентов, %



В банках, уже имеющих телефонные службы, наблюдается быстрый рост числа операторов, что обусловлено ростом нагрузки. Более трети опрошенных банков уже имеют в штате более 40 операторов, а не менее 4 банков имеют телефонные службы более 100 операторов, в т.ч. среди них есть и региональные банки. Впрочем, для региональных банков пока более характерны телефонные службы не более 10 операторов.

Как отмечают руководители телефонных служб, основные факторы, обуславливающие внедрение колл-центра – это намерения банка расширить клиентскую базу и улучшить качество телефонного обслуживания. Как показывает опыт региональных банков справляться с ростом нагрузки можно и за счет многоканальных телефонов, однако серьезная экспансия на розничный рынок без колл-центра практически невозможна.

Анализ текущей доступности банков для телефонных обращений показывает, что многие региональные банки работают по принципу «либо сразу, либо никак», что часто обусловлено отсутствием технических возможностей для управления очередью звонков (т.е. фактически

отсутствием колл-центра). Тем не менее, лидеры по оперативности приема звонков среди региональных банков - Запсибкомбанк, Фиа-банк, Челиндбанк, Капитал - не уступают по этому показателю многим более крупным банкам.

Рис. 20 Распределение банков ТОП-50 (по объемам потребительского кредитования) по числу операторских мест в телефонных службах, %

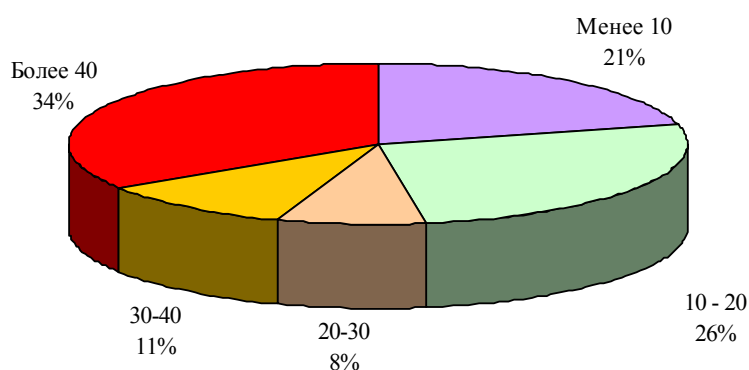


Рис. 21 Основные мотивы внедрения в банках колл-центров, % высказываний респондентов

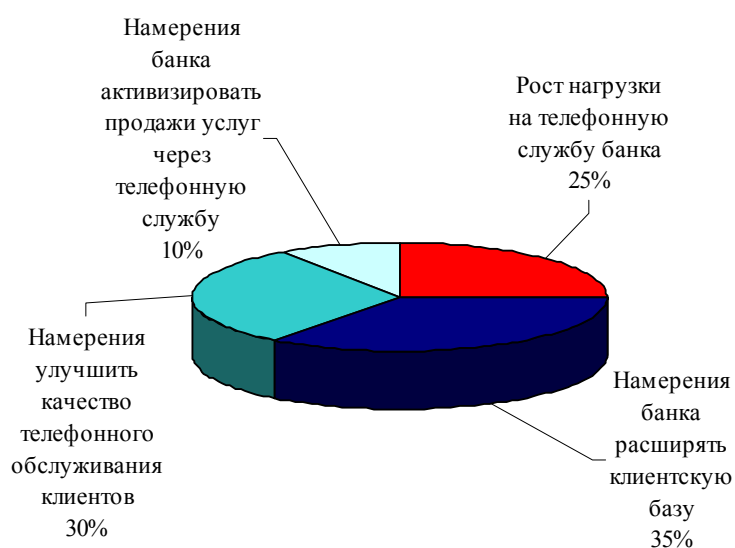
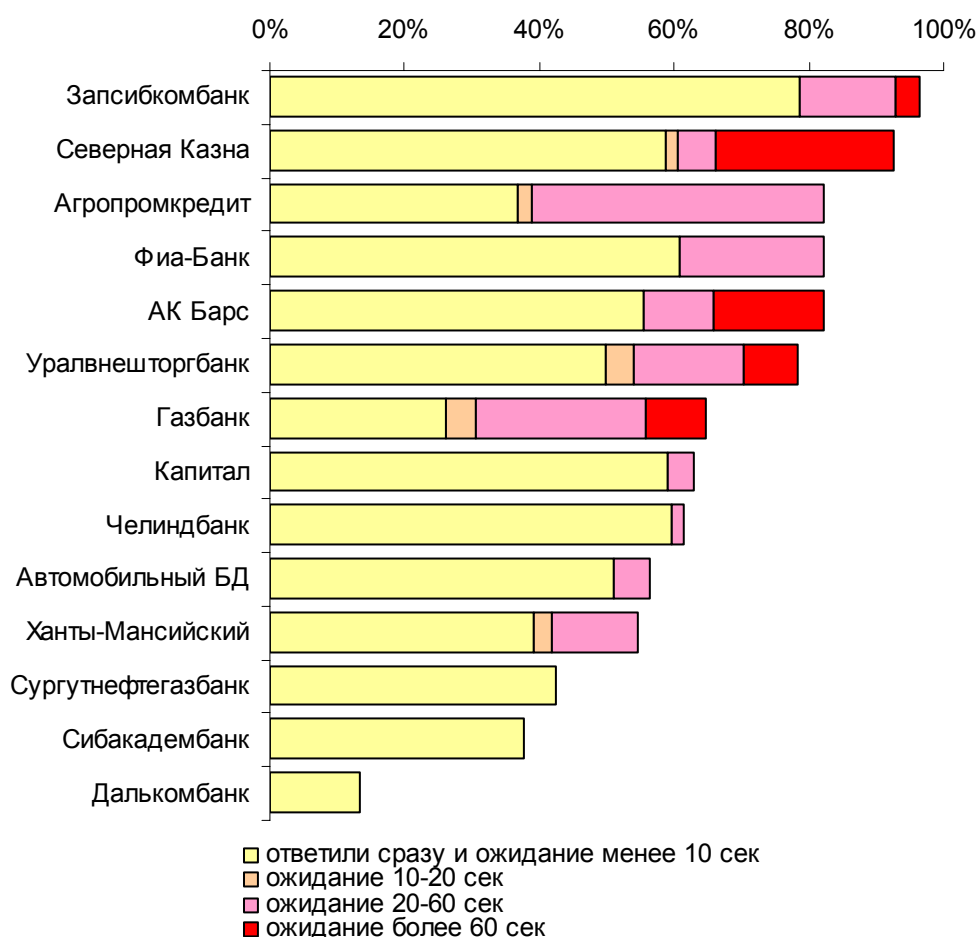


Рис. 22 Оценка доступности региональных банков для телефонных обращений клиентов, % доля интервалов ожидания на линии в общем числе принятых звонков (накопленным итогом показана общая доля результативных звонков в банк)



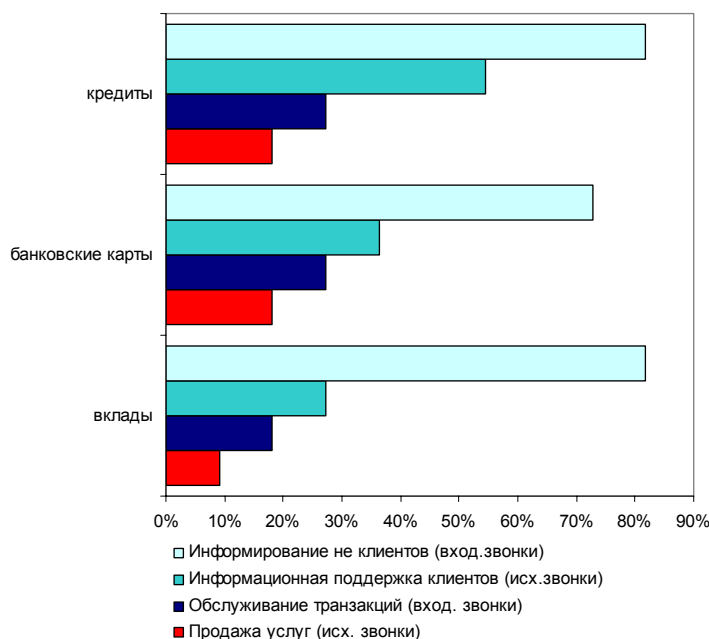
По данным крупнейших банков на 2005 год, среди функциональных задач телефонных служб преобладает информирование потенциальных клиентов (входящие звонки), в т.ч. в виде горячих линий в ходе рекламных кампаний.

Наиболее активно используются исходящие звонки для поддержки заемщиков банка — напоминание о сроках и суммах погашения задолженности, в т.ч. просроченной.

Обслуживание транзакций и продажи услуг банка еще малозаметны, однако приоритет этих задач будет расти по мере насыщения рынка и замедления темпов его роста. Исследования показывают, что сегодня доля дистанционных транзакций составляет не более 5% в Москве (в регионах в 3-4 раза меньше), в то время как опыт европейских стран показывает, что доля личных контактов для совершения банковских транзакций может быть

снижена до 60%. В России в ближайшие годы европейский уровень недоступен – клиенты недоверчиво относятся к дистанционным каналам обслуживания – однако 80% через 3-4 года вполне реальный уровень, что, впрочем, уже означает рост нагрузки на телефонные службы в 3-4 раза.

Рис. 23 Соотношение различных функций телефонных служб в крупнейших банках, % от всех высказываний



5.2 Обслуживание через Интернет

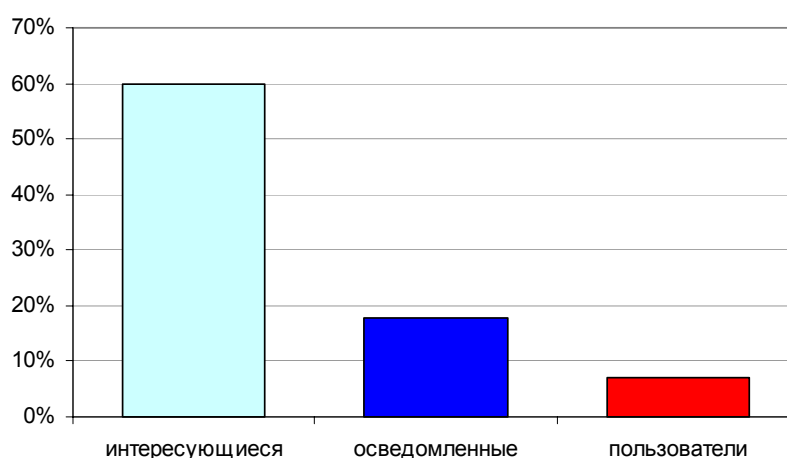
В части интернет-банкинга (ИБ) текущая ситуация характеризуется достаточно низкой осведомленностью клиентов о возможностях ИБ на фоне растущего интереса к ним со стороны клиентов банков.

Среди респондентов, опрошенных Финист в 2006 году, были выделены 3 группы – пользователи ИБ, осведомленные клиенты и неосведомленные. Распределение респондентов по отношению к системам ИБ представлено на рис. . Более 70% опрошенных вообще ничего не слышали о данных системах, 18% знают, но по тем или иным причинам не пользуются ими. Лишь 7% опрошенных указали, что они пользовались/пользуются ИБ. При столь низкой активности пользования системами ИБ и слабой информированности населения о данных системах, все же характерен высокий интерес к данным системам – 60% респондентов отметили ИБ, как интересующую их услугу.

Если проанализировать структуру текущего спроса на различные функциональные возможности ИБ, то можно выделить операции по счетам

(открытие счета через интернет, получение информации об остатке по счету, заказ выписки и др.) – 5% респондентов от общей выборки, операции с пластиковыми картами (заказ выписки по карте, блокировка карты, установка лимитов по карте, заявка на выпуск и перевыпуск карт и др.) и рублевые переводы между своими счетами и на внешние счета – 3%, которые более востребованы среди пользователей ИБ, чем остальные сервисы.

Рис. 24 Соотношение респондентов, которые знают/пользуются /интересуются ИБ, % от общего числа респондентов



Наибольший потенциальный интерес клиенты банков проявляют к таким возможностям ИБ как оплата коммунальных услуг и связь (более 50%), операции по счетам и с пластиковыми картами (около 35%).

Исследование показало, что на текущий момент клиенты имеют в основном не профессиональную информацию об ИБ и его функциональных возможностях. Основную информацию они получают либо от знакомых, либо самостоятельно на сайтах банков, где ИБ уделено не слишком значительное место. Такая ситуация свидетельствует о том, что предложение ИБ через обслуживающую сеть банков практически не происходит – от сотрудников банков информацию об ИБ получили только 10% респондентов.

Рис. 15 Структура спроса на различные функциональные возможности ИБ, % от общего числа респондентов



Рис. 26 Источники информации об ИБ, % от общего числа респондентов



Интенсивность пользования Интернетом является одним из базовых условий использования возможностей ИБ. При этом, как показывают данные, необходима достаточно высокая интенсивность, которая

формирует общую предрасположенность клиента к использованию веб-интерфейсов для совершения финансовых операций, а также повышает уровень доверия к дистанционным транзакциям.

Влияние интенсивности использования Интернета на спрос на ИБ демонстрирует Таб. 10, откуда видно, что наибольший интерес к системам ИБ проявляют именно активные пользователи Интернетом. 89% (!) из тех, кто сегодня пользуется ИБ, использует Интернет ежедневно, тогда как, среди респондентов, не осведомленных об ИБ, ежедневная аудитория Интернета составляет не более 40%.

Спектр услуг, которыми клиент банка пользуется в настоящий момент, оказывает косвенное влияние на расположенность клиента к использованию возможностей ИБ. Характерно, что наиболее высокое проникновение ИБ зафиксировано среди тех, клиентов, которые пользуются кредитными или овердрафтными банковскими картами. С существенным отставанием идут другие услуги – автокредит, текущие счета и срочные вклады, дебетовые карты.

Наименьшая доля пользователей ИБ зафиксирована среди клиентов, пользующихся потребительским кредитованием, денежными переводами, платежами за связь и коммунальные услуги.

Таб. 10 Активность пользования Интернетом в различных группах респондентов, % от числа респондентов в данной группе (по строкам)

группы респондентов	активность пользования Интернетом			
	каждый день	несколько раз в неделю	несколько раз в месяц и реже	не пользуюсь
пользователи ИБ	89%	11%	0%	0%
осведомленные об ИБ	60%	19%	16%	5%
не осведомленные об ИБ	40%	22%	20%	17%

Анализ показывает, что наибольший интерес к ИБ проявляют наиболее активные клиенты банка, использующие целый комплекс услуг – вклады, кредиты, карты (отсюда название группы – «комплексные»). Среди них 14% уже являются пользователями ИБ, 22% осведомлены о функциональных возможностях ИБ.

На втором месте по потенциалу использования ИБ находятся вкладчики банков, использующие как текущие, так и срочные счета в сочетании с карточными продуктами, денежными переводами и др. Среди них

пользователей ИБ всего 6%, однако еще 22% осведомлены о возможностях ИБ.

В группе заемщиков, использующих те или иные виды кредитования в сочетании с карточными продуктами, денежными переводами и др., текущий уровень использования ИБ несколько выше, чем для «вкладчиков» (8%), однако доля осведомленных среди оставшихся представителей данной группы клиентов составляет всего 15%.

Наименьший интерес к ИБ имеют клиенты, использующие только транзитную группу услуг - переводы, дебетовые карты, обмен валюты и т.п., не предполагающие долгосрочных отношений с банком, не привязывающими клиента к его обслуживающей сети. Среди них лишь 1% относит себя к пользователям ИБ, еще 18% показывают определенную осведомленность о возможностях ИБ, тогда как 81% не осведомлены о таких возможностях в своем банке.

ОБ ОРГАНИЗАТОРЕ ИССЛЕДОВАНИЯ

Наша компания специализируется на исследованиях и консалтинге в области управления взаимоотношениями с клиентами для финансового рынка - для банков, страховых и инвестиционных компаний, финансовых брокеров, коллекторских агентств.

Компания основана в 2004 году, однако ведущие специалисты компании имеют более, чем десятилетний опыт работы в этой сфере как внутри финансовых организаций, так и со стороны исследовательских, консультационных и медиа-компаний. Благодаря консалтинговым проектам, инициативным и клиентским исследованиям, семинарам, мы постоянно наращиваем компетенцию Финист именно в финансовой сфере, чтобы оказывать нашим клиентам услуги максимально высокого качества.

Мы ориентируемся не только на лучший российский опыт, но и анализируем тенденции зарубежных рынков. Для нас важно не отставать от роста наших клиентов, и предлагать им новые возможности, новые исследовательские и консалтинговые программы. Со многими из клиентов мы находимся в режиме постоянного обмена информацией, консультаций по текущим вопросам. Результатами работы Финист мы с готовностью делимся и регулярно публикуем информацию в деловых и отраслевых изданиях.

Мы благодарны нашим клиентам и коллегам в финансовых организациях и консультационных компаниях, с которыми реализовали исследовательские или консультационные проекты, дискутировали на семинарах. Уверены, что результаты совместной работы позволили повысить эффективность наших клиентов, ведь с обеих сторон в проекты были вложены энтузиазм, профессионализм, желание достичь практических результатов в самые короткие сроки. Надеемся, что сотрудничество будет продолжаться.

Среди наших клиентов: Сбербанк РФ, ВТБ24, ВТБ, Райффайзенбанк, Райффайзен капитал, Инвестсбербанк, Промсвязьбанк, Газпромбанк, Банк Урал ФД, Абсолют-банк, БТА-банк, Swedbank, ЮниКредит банк, Центр Финансовых технологий, Крейн, Кредит Коллекшн групп.

Для решения задач наших клиентов мы используем три основные формы сотрудничества - маркетинговые, консалтинговые и образовательные. Каждая из них может быть результативной в отдельности, но наибольшей эффективности можно добиться при совместном использовании. Это позволяет не только полностью реализовать потенциал компании, ее сотрудников, но и ускорить внедрение изменений, если таковые потребуются.

Маркетинговые исследования позволяют собрать первичную информацию для принятия управленческих решений, подтвердить или опровергнуть сформулированные сотрудниками организации-заказчика гипотезы. Взгляд на исследуемый вопрос со стороны существующего или потенциального клиента, отраслевого эксперта или журналиста, помогает избежать ошибок, затрат времени и денег.

Поэтому важна профессиональная работа исследователя с источниками информации, профессиональная интерпретация полученных данных. Мы реализуем большое число инициативных исследований, результаты которых находят свое отражение в деловых и отраслевых изданиях.

Исследовательская инфраструктура Финист позволяет проводить штучные узкопрофессиональные экспертные интервью, массовые телефонные и анкетные опросы, глубинные интервью, осуществлять аудит качества обслуживания в разветвленной сети филиалов финансовой организации. География наших проектов в 2004-2008 гг.: Москва, Санкт-Петербург, Нижний Новгород, Самара, Челябинск, Пермь, Казань, Новосибирск, Кемерово, Ростов-на-Дону, Киров, Белгород, Киев, Донецк, Львов.

Консалтинговые услуги являются комплексной программой, ориентированной на формирование и развитие в финансовой организации современной и эффективной практики взаимоотношений с клиентами. Мы исходим из позиции, что при повышении уровня продаж, не стоит забывать о параллельных изменениях в системе обучения и мотивации персонала организации, в системе мониторинга качества обслуживания и коммуникационной политике. Ранее эффективная клиентская работа завтра может потребовать коррекции из-за действий конкурентов, быстрого развития самой организации или иных причин.

Проект может включать как отдельные тематические блоки данной программы, так и весь комплекс:

- повышение уровня продаж;
- оценку и совершенствование качества предоставляемых услуг;
- повышение мотивации персонала;
- обучение персонала;
- повышение эффективности коммуникаций с клиентами;

- развитие филиальной сети.

Консалтинговые проекты начинаются с диагностики ситуации, с маркетинговых исследований. Полученные результаты анализируются совместно с сотрудниками клиента и кладутся в основу разрабатываемой программы модернизации. Мы не "навязываем" свое экспертное мнение, но выступаем в роли модераторов, осуществляя выработку наиболее подходящего, воспринимаемого плана изменений совместно с клиентом, проводим консультационное сопровождение реализации этих процессов.

Значительное место в своей работе мы уделяем семинарам и другим формам обучения, которые используются в консалтинговых проектах в качестве важного инструмента диагностики и согласования позиций, а также являются самостоятельным продуктом компании, который позволяет консультантам Финист делиться накопленным опытом с коллегами в финансовых организациях.

В отличие от лекций, которые не способствуют капитализации навыков и знаний сотрудников организации, мы используем **активные формы обучения** с элементами тренинга и практическими упражнениями, вовлекая участников в образовательный процесс. Это позволяет выявить наиболее конструктивные пути решения накопившихся проблем, осознать ответственность за их решение и получить дополнительную мотивацию к дальнейшей работе.

Семинары дают участникам возможность совместно с консультантами Финист, опираясь на их опыт и экспертные данные, найти источники проблем, препятствующих активным продажам услуг организации, выработать согласованное решение по их устранению. Более детальная проработка вопросов, обсуждавшихся на семинаре, возможна в рамках консалтинговой программы. Презентационные материалы, которыми обеспечиваются участники образовательных программ, являются детальными пособиями, позволяющими в дальнейшем самостоятельно обучать новых сотрудников, опираясь, в том числе и на методические подходы, используемые Финист.

Более подробная информация об услугах Финист Вы можете найти на нашем сайте: <http://www.finistconsult.ru>. Если Вам будет необходима дополнительная информация о работе компании, мы с удовольствием ее предоставим по телефону **+7 (495) 725-90-28** или при личной встрече.

СЕМИНАР: РАЗВИТИЕ СЕТИ ОФИСОВ ФИНАНСОВОГО ОБСЛУЖИВАНИЯ: СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ, УПРАВЛЕНИЕ И МОНИТОРИНГ ЭФФЕКТИВНОСТИ

Аннотация:

Традиционно банки размещают свои дополнительные офисы в центральных районах городов. Однако сегодня это не соответствует потребностям клиентов, которые хотят пользоваться финансовыми услугами в наиболее доступных для них местах. На открытие офиса уходит колоссальная сумма, которая не всегда окупается в случае неудачного расположения офиса или неверно выбранного формата обслуживания. Чтобы банк не понес убытков необходимо стандартизировать процесс отбора заявок на открытие новых точек, опираясь на исследования территорий и конкурентной активности.

Цель семинара:

На семинаре будет обсуждаться тактика банков при конфигурировании сети точек обслуживания клиентов, методы повышения эффективности и оценки работы банковских офисов.

Аудитория:

Семинар будет полезен для работы специалистов банка, занимающихся маркетинговыми разработками, развитием региональной сети, для управляющих отделениями и филиалами.

Ведущий семинара:

Смирнов Михаил Алексеевич. Управляющий партнер консалтинговой компании Финист. Преподаватель-консультант Московской Международной финансово-банковской школы. Имеет 10-летнюю практику аналитической работы в банках, консультационных и медиа-компаниях. Работал с такими банками как Сбербанк РФ, Банк Москвы, ВТБ, ВТБ24, Банк Зенит, Промсвязьбанк, Райффайзенбанк, Укрсиббанк, БТА-банк, Урал ФД и другие.

Форма проведения:

Финист проводит открытые семинары, график которых размещен на нашем сайте, а также сайтах партнеров Bankir.ru и РБК.

Однако, наиболее эффективным является проведение корпоративного семинара. Преимуществом такой формы подготовки сотрудников является возможность более глубоко обсудить их текущую практику, найти ответы на актуальные вопросы. При этом стоимость обучения группы сотрудников из 4-6 человек будет ниже, нежели при направлении их на открытый семинар. Но на корпоративном семинаре организация может обучить и 10 и 15 человек из различных подразделений, причастных к уровню сервиса.

Программа семинара:

День 1	
9.30 – 11.00	Основные элементы стратегии развития сети офисов финансового обслуживания. Этапы развития сети. Масштаб и конфигурация сети.
11.00 – 11.30	Кофе-брейк
11.30 - 13.00	Наиболее распространенные типы обслуживающих сетей. Их преимущества и недостатки. Модели обслуживания клиентов. Организация взаимодействия офисов при обслуживании клиентов. Характеристика крупнейших банковских сетей Москвы по ключевым критериям (доступность, качество обслуживания, организация офисов, маркетинговая активность) на примере исследований.
13.00 - 14.00	Обед
14.00 – 15.30	Оценка пропускной способности сети обслуживания. Возможности по увеличению бизнеса без увеличения числа офисов.
15.30 – 16.00	Кофе-брейк
16.00 – 17.30	Формат и месторасположение офисов. Выявление требований к офисам. Определение критических требований целевых групп к обслуживанию в офисах. Оценка степени соответствия банка и его конкурентов требованиям целевых групп. Разработка форматов обслуживающих офисов. Разработка внутренней структуры офиса: зон обслуживания, мест ожидания, информационных стендов.
17.30 – 18.00	Подведение итогов дня. Ответы на вопросы. Согласование программы второго дня занятий.
День 2	
9.30 – 11.00	Методы выявления перспективных территорий для открытия новых точек обслуживания клиентов (статистические, маркетинговые, экспертные), их преимущества и недостатки.
11.00 – 11.30	Кофе-брейк
11.30 - 13.00	Этапы изучения перспективных территорий: определение приоритетных территорий, локальный рынок, оценка и влияние его показателей на отбор точек для локализации новых офисов. Практическая работа.
13.00 - 14.00	Обед
14.00 – 15.30	Методическое обеспечение сети офисов финансового обслуживания. Организация консультирования клиентов. Вспомогательные инструменты продаж.
15.30 – 16.00	Кофе-брейк
16.00 – 17.30	Обеспечение подготовки персонала на местах. Бизнес-планирование в сети обслуживания. Вовлечение персонала в сбор и анализ стратегической информации.
17.30 – 18.00	Подведение общих итогов работы. Ответы на вопросы.