

## РАЗВИТИЕ СЕТИ БАНКОВСКИХ ОФИСОВ

### Специальный продукт для сетевых банков

Компания Финист специализируется на вопросах маркетинга банковских услуг. Одним из ключевых направлений нашей деятельности является анализ эффективности размещения точек обслуживания клиентов.

Финист является разработчиком методики оценки перспективности территории для развития сети банка, которая апробирована рядом банков, включая Сбербанк РФ.

**В настоящий момент мы завершили работу над анализом локальных рынков Москвы. Результатом работы стала база данных по более, чем 300 локальным рынкам, а также Геоинформационная система (ГИС), позволяющая в интерактивном режиме анализировать выгодность размещения новых точек обслуживания, оптимизировать существующую сеть, а также обрабатывать дополнительные параметры, используемые в аналитической работе Банка.**

### Содержание предложения:

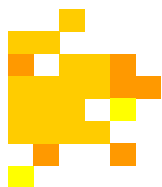
Описание продукта «ГИС - Банковская сеть Москвы»

Исследования перспективности развития сети банка в регионах

Семинар «Развитие сети банковских офисов»

Аудит и оптимизация работы обслуживающей сети банка

Повышение эффективности продаж в обслуживающей сети банка



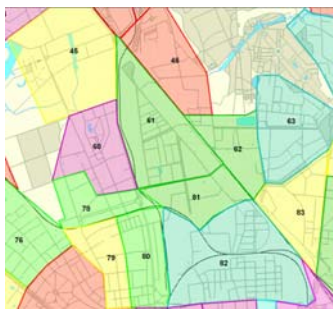
Контакты:

115191, г. Москва, ул. Серпуховский вал, д. 19-8, оф. 2

<http://www.finistconsult.ru>

Тел. 8 495 7259028

## Преимущества нашей программы



*Электронная карта позволяет выделить приоритетные локальные рынки, найти нужный локальный рынок, конкретное местоположение на нем, сравнить удачность расположения по отношению к транспортным магистралям и соседним рынкам.*

Наш подход состоит в выделении на территории крупных городов **ЛОКАЛЬНЫХ РЫНКОВ**, которые отвечают требованиям клиентов по доступности банковского офиса и при этом представляют интерес для банка достаточной емкостью спроса.

По каждому локальному рынку Финист собирает информацию о численности и характеристиках потенциальных клиентов, уровне конкуренции за этих клиентов.

Также в комплекте банк получает графический материал (электронные карты), с указанием наиболее перспективных точек для открытия офисов и статистическую базу данных.

## Методы анализа

Выводы основываются на методике бальной оценки, применяются методы шкалирования и процентного нормирования. В качестве исходных данных применяются как официальные статистические данные, так и экспертные и маркетинговые данные.

Интегральная оценка рассчитывалась через весовые коэффициенты каждого показателя конкуренции.

Сопоставление рейтинга привлекательности и уровня конкуренции в разных локальных рынках позволяет выявить приоритетные для развития территории, которые одновременно характеризуются и высокой привлекательностью и низким уровнем конкуренции.

## Использование данных

Традиционно реализуются два варианта подобной аналитики:

- 1) Комплексный анализ территории крупного города для выявления сразу большого числа перспективных территорий для открытия точек обслуживания, ранжирование территорий по приоритетности освоения банком.
- 2) Оперативный анализ небольшой территории для оценки рисков открытия на ней новой точки обслуживания (например, если у банка есть предложение по недвижимости).

Комплексный анализ проводится при разработке банком средне- и долгосрочной стратегии развития в регионе. Разрабатывается поэтапный план освоения перспективных территорий.

## Содержание базы данных

База данных по привлекательности различных территорий Москвы для развития сети Банка содержит следующие основные параметры:

1. пассажиропоток на станциях метро, тыс чел
2. численность дневного населения, тыс чел
3. численность постоянного населения, тыс чел
4. доля населения моложе трудоспособного возраста, %
5. доля экономически активного населения, %
6. доля населения пенсионного возраста, %
7. число зарегистрированных юридических лиц, шт
8. число сетевых торговых центров, шт
9. средняя стоимость жилья, долл за кв метр
10. число банков конкурентов, шт



*Разработана шкала приоритетности освоения территории по соотношению уровня привлекательности территории (емкости спроса) и уровня конкурентности (насыщенности предложения).*

Дополнительная информация:

1. адресные данные по банковской сети Москвы
2. отдельные характеристики банковских офисов (площадь, число обслуживаемых мест, формат обслуживания и др.)
3. адресные данные по торговым центрам

## Использование данных

Формат базы данных позволяет любые группировки локальных рынков – по приоритетности освоения, по оценки привлекательности, по оценке конкурентности и т.п. в зависимости от задачи банка.

Для рассмотрения предложения по недвижимости Банк может сразу же ограничить территории, задав фильтр «1» (или «1» + «2»), получив подробную статистику по данным территориям и отбирая на втором этапе уже лучшие в этой группе

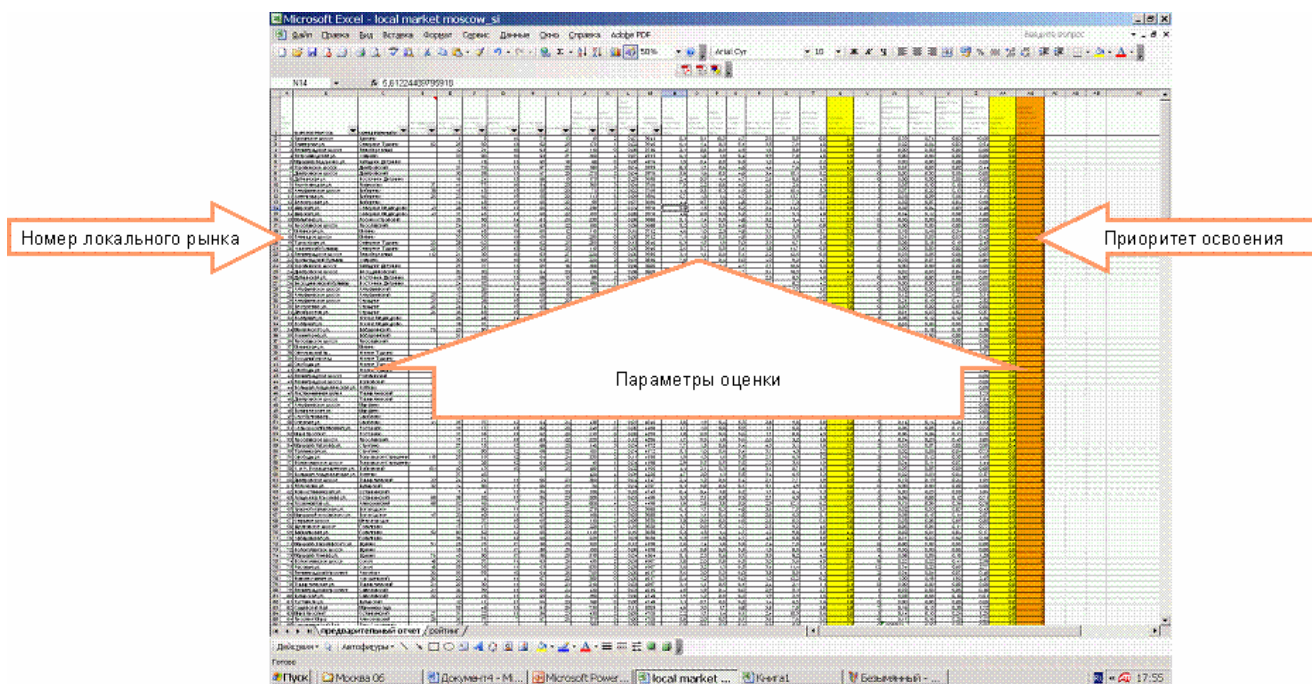
Существует возможности корректировать методику интегральной оценки локального рынка под задачи Банка – изменять состав критериев оценки привлекательности, изменять весовые коэффициенты.

На электронной карте возможно выделение отдельным графическим слоем сети банка, сети конкурентов коммерческих банков, сети Сбербанка, сети торговых центров и других объектов.

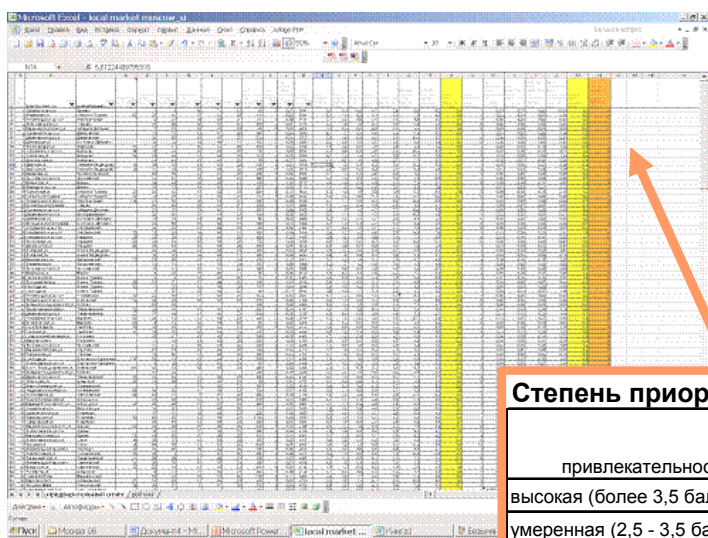
Возможна настройка базы данных под конкретные задачи банка: локализация клиентов банка, создание графических слоев с конкретными банками конкурентами, размещение наружной рекламы и др. Электронные карты позволяют создавать маршруты инкассации .

## Использование данных

Общая база данных отсортирована по нумерации локальных рынков, чтобы было удобнее соотносить аналитические данные с локализацией на территории города. Формат базы данных позволяет иные сортировки – по приоритетности освоения, по оценки привлекательности, по оценке конкурентности и т.п. в зависимости от задач Банка.



Для удобства работы с базой данных разработана шкала приоритетности от 1 до 9 по соотношению уровня привлекательности территории (емкости спроса) и уровня конкурентности (насыщенности предложения).. Наиболее приоритетными рынками для освоения являются те, которые обозначены цифрой «1».



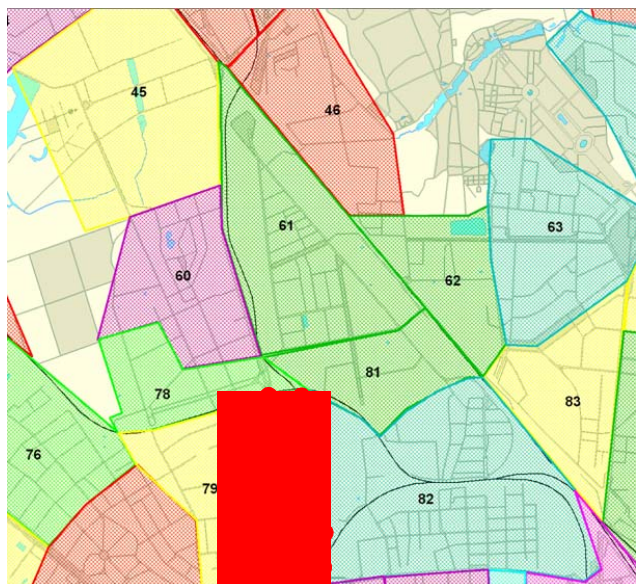
**Степень приоритетности освоения локальных рынков**

привлекательность	конкуренция		
	высокая (более 1 балла)	умеренная (0,3 - 1 балл)	низкая (менее 0,3 балла)
высокая (более 3,5 баллов)	4	2	1
умеренная (2,5 - 3,5 балла)	6	5	3
низкая (менее 2,5 баллов)	9	8	7

Прим. Приоритетность освоения территории указана цифрой (1 - наивысший приоритет, 9 - наименьший приоритет)

## Использование данных

Прилагающаяся к базе данных карто-схема позволяет выделить на территории города наиболее приоритетные локальные рынки (окраска карты соответствует выше описанной шкале приоритетности), а также найти интересующий локальный рынок, конкретное местоположение на нем, сравнить удачность расположения по отношению к транспортным магистралям и соседним локальным рынкам.



G	H	I	J	K	L	M
доля населения моложе трудоспособного возраста, %	экономически активное население, %	пенсионеры, %	число зарегистрированных юридических лиц, шт	число сетевых торговых центров, шт	число сетевых торговых центров на 1 тыс населения, шт	средняя стоимость жилья, долл за кв мет
16	71	13			0,67	3641
13	62	25			0,02	3946
10	63	27			0,00	3736
10	63	27			0,07	4913
13	69	18			0,00	4876
13	67	20			0,04	3533
13	67	20			0,04	3570
13	68	19			0,29	3650
16	64	20			0,04	3766
15	65	20			0,02	3766
15	65	20			0,09	3596
15	65	20			0,07	3696
13	65	22			0,04	3978
13	65	22			0,00	3978
14	61	25	230	3	0,06	3688
15	63	22	180	3	0,06	3688
19	69	12	110	7	0,16	3712
19	69	12	250	0	0,00	3712
13	62	25	200	8	0,13	3846
13	62	25	110	0	0,00	3946
10	63	27	220	0	0,00	3936

Формат базы данных также позволяет производить сортировки по каждому из параметров, что может быть использовано, например, для выработки рекомендаций по позиционированию дополнительных офисов банка на территории.

Для рассмотрения предложения по недвижимости Банк может сразу же ограничить территории, задав фильтр «1» (или «1» + «2»), получив подробную статистику по данным территориям и отбирая на втором этапе уже лучшие в этой группе.

Расчетные данные (и формулы расчета) приведены непосредственно базе данных, что позволяет проследить методику оценки приоритетности и, соответственно, корректировать ее под задачи Банка - изменять состав критериев оценки привлекательности, изменять весовые коэффициенты.

A	B	C	AB	
1	нов	транспортная ось	муниципальный район	приоритет освоения (1 - наивысший приоритет, 9 - наименьший приоритет)
11	10	Алтуфьевское шоссе	Бибирево	Сортировка по возрастанию
18	17	Митинская ул.	Митино	Сортировка по убыванию
29	28	Алтуфьевское шоссе	Алтуфьевский	(Все)
30	29	Алтуфьевское шоссе	Отрадное	(Первые 10...)
38	37	Митинская ул.	Митино	(Условие...)
75	74	Волоколамское шоссе	Сокол	1
102	101	Ленинградский проспект	Беговой	2
103	102	Новослободская ул.	Тверской	3
106	105	Мира проспект	Мещанский	4
107	106	Сокольнический вал	Сокольники	5
114	113	1-я Тверская-Ямская ул.	Тверской	6
117	116	Мира Ппроспект	Мещанский	7
118	117	Большая Спасская ул.	Красносельский	8
124	123	Каретный ряд	Тверской	9
126	125	Костянский п.	Красносельский	

A	B	C	T	U	AA	AB	
1	нов	транспортная ось	муниципальный район	потенциал доступных смежных локальных рынков, балл	итоговая оценка привлекательности, баллы	итоговая оценка конкурентности, баллы	приоритет освоения (1 - наивысший приоритет, 9 - наименьший приоритет)
11	10	Алтуфьевское шоссе	Бибирево	5,3	3,2	1,0	6
29	28	Алтуфьевское шоссе	Алтуфьевский	7,6	3,1	1,3	6
30	29	Алтуфьевское шоссе	Отрадное	3,8	3,2	1,1	6
75	74	Волоколамское шоссе	Сокол	4,9	3,4	1,3	6
185	184	Комсомольский просп	Хамовники	5,6	3,3	1,3	6
263	262	Братиславская ул.	Марьино	3,9	3,0	1,1	6
306	305	Дмитрия Донского бульвар	Северное Бутово	0,8	3,1	1,5	6

## Актуальность использования данных

В условиях растущей конкуренции для банков важно не только предлагать модификации продуктов, но и своевременно решать задачу оптимизации обслуживаемой сети. Это позволяет первыми «снимать сливки» на еще не освоенных локальных рынках, повышая успешность продажи своих продуктов, а также более адресно проводить рекламные кампании, основываясь на информации о реальной плотности потребителей в районе деятельности дополнительного офиса.

В приведенной таблице показана структура банковских сетей отдельных банков в Москве. На основании этой информации, очевидны выводы об степени необходимости использования аналитики по локальным рынкам для тех банков, у которых значительная часть дополнительных офисов находится на территориях с низким приоритетом освоения (менее 6).

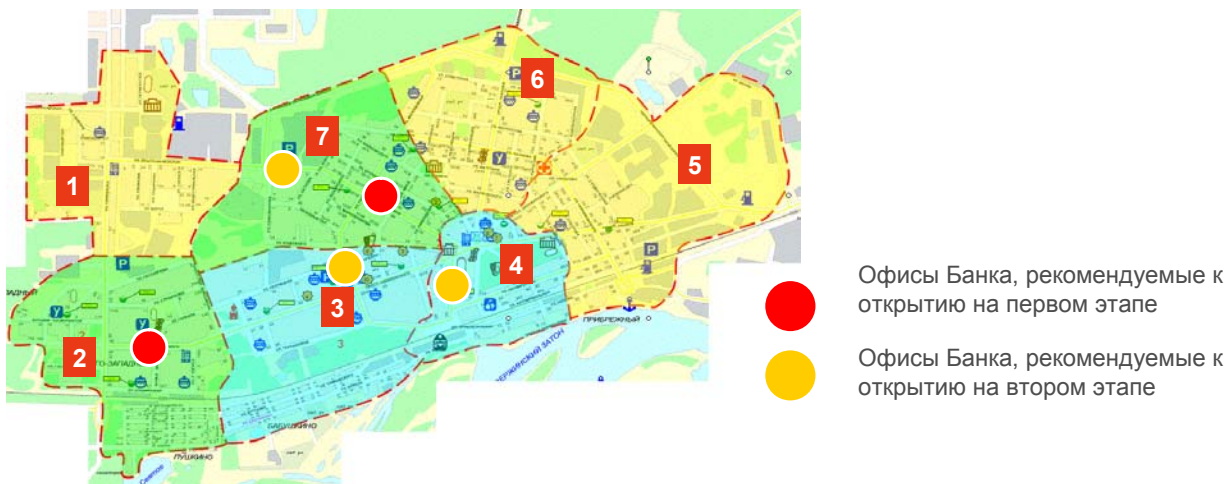
Безусловно, для крупного сетевого банка не возможно сконцентрировать свою сеть только на наиболее привлекательных локальных рынках, однако использование подобной аналитики позволяет решить задачу оптимизации размещения с максимальной выгодой для банка. И если небольшой банк может позволить себе открывать дополнительные офисы только на «чутье» сотрудников, то для сетевого банка этот вопрос должен решаться уже более технологично в виду большого объема рассматриваемых вариантов в течение года. Нужен инструмент, позволяющий рассматривать все варианты (поступают ли они от риелторов, или исходят из пожеланий банка) в единой системе координат.

Опыт использования методики в регионах говорит о том, что наибольший эффект инструмент дает при планировании экспансии банка на территории и масштабной оптимизации сети. Впрочем, для банков, открывающих 2-3 новых офиса в год, актуальными будут оперативные справки о тех территориях, где планируется открытие дополнительных офисов.

	Приоритет освоения локальных рынков, где размещены существующие офисы банков (1 - наивысший приорите, 9 - наименьший)									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	всего офисов
Авангард	3	10	1	5	8	10	0	5	2	44
Альфа-банк	0	3	2	9	9	19	0	2	0	44
БИН-БАНК	0	1	0	1	4	8	0	1	2	17
ВТБ 24	1	6	1	8	4	8	0	1	1	30
Глобэкс	1	5	1	4	3	12	0	0	2	28
Инвестсбербанк	1	5	0	3	4	13	0	0	3	29
Мастер-банк	1	5	1	10	7	15	1	5	4	49
МБРР	0	8	3	4	9	7	0	6	4	41
МДМ-банк	1	7	0	8	9	12	1	3	6	47
МКБ	1	6	1	6	6	9	0	2	3	34
Московский индустриальный	0	7	1	3	9	10	0	6	3	39
Промсвязьбанк	0	4	1	1	3	11	0	2	3	25
Райффайзен банк	0	2	0	6	2	6	0	1	4	21
РБР	0	3	2	2	8	5	0	3	4	27
Росбанк	2	9	0	10	7	14	1	1	2	46
Ситибанк	0	5	0	9	3	8	0	0	4	29
Уралсиб	0	7	1	7	5	9	0	1	3	33
Кредит Европа банк	0	5	0	5	4	9	0	1	2	26
Юниаструм	1	11	1	8	17	17	0	7	4	66

## Развитие сети банка в регионах

Финист имеет опыт анализа перспективности развития сети банка в ряде крупнейших городов России. Стандартный срок проведения исследования в одном городе составляет 8 недель, включая сбор местной информации и составление графики (по многим городам более 1 млн жителей также возможно предоставление информации в виде электронных карт).



## Семинар «Развитие сети банковских офисов»

На семинаре обсуждается тактика банков при конфигурировании сети точек обслуживания клиентов, методы повышения эффективности и оценки работы банковских офисов. В ходе обсуждения практики исследований сотрудниками банка могут быть разработаны типовые шаблоны заявок из филиалов на открытие дополнительных офисов, которые содержат максимум полезной информации о планируемой обслуживающей точке.

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

Не исключено, что после семинара, банк примет решение о самостоятельном исследовании территории.

Программа семинара:

### 1. Расширение и оптимизация сети банка

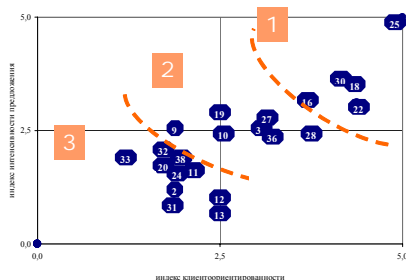
Методы выявления перспективных территорий для открытия новых точек обслуживания клиентов: статистические, маркетинговые, экспертные. Изучение перспективных территорий. Возможности по увеличению бизнеса без увеличения числа офисов. Понятие конфигурации и организация взаимодействия офисов при обслуживании клиентов.

### 2. Разработка типовых форматов офисов банка

Анализ системы позиционирования банка и стратегических приоритетов на рынке. Выявление необходимых требований к офисам. Анализ офисов конкурентов. Разработка внутренней структуры офиса: зон обслуживания, мест ожидания, информационных стендов.

	банк		итоговая
	1	2	
<b>Консультирование</b>	<b>3,5</b>	<b>3</b>	<b>3,25</b>
знание услуги	5	5	5
квалификация сотрудника	3	3	3
вежливость сотрудника	4	2	3
поддержка консультирования	2	2	2
<b>Организация продаж</b>	<b>0,7</b>	<b>0,3</b>	<b>0,5</b>
спектр приемов продаж	0	0	0
мотивация сотрудника	0	0	0
реакция на запросы клиента	2	1	1,5

*Можно оперативно реагировать на слабые продажи конкретной услуги за счет ее детального анализа во время контрольных закупок, можно провести сравнительный конкурентный анализ ...*



*Расчетные индексы клиентоориентированности и интенсивности предложения позволяют выделить различные группы офисов банка...*

## Оптимизация работы обслуживающей сети

Стандарты качества обслуживания являются необходимым атрибутом современного банка, позволяя добиться высокой лояльности клиентов, повышения эффективности сотрудничества с ними, а также актуальности бизнес-планирования.

Основные результаты аудита:

- разработка корпоративного стандарта качества обслуживания;
- формирование перечня контрольных показателей и организация системы мониторинга качества обслуживания;
- анализ функциональных возможностей офисов, оценка их доступности и эффективности расположения;
- оценка знания услуг персоналом фронт-офисов;
- анализ специфики взаимодействия клиентов с сотрудниками фронт-офисов банка;
- оценка качества и скорости обслуживания клиентов;
- анализ восприятия клиентами качества обслуживания (в целом по Банку и по каждой услуге в отдельности);
- анализ типовых наборов услуг, используемых клиентами, и выявление мотиваций к пользованию данных услуг;
- выявление ожиданий клиентов относительно условий предоставления услуг Банком и конкурентами;

## Повышение эффективности продаж

Усилия по формированию в банке современной системы продаж розничных услуг уменьшают риски реализации маркетинговой стратегии, ведут к повышению уровня продаж розничных и корпоративных услуг. Основные направления деятельности Финист:

- формирование клиентских и консультационных служб;
- интенсивная тренинговая программа для сотрудников фронт-офисов и других подразделений банка;
- разработка системы мотивации клиентских служб;
- разработка вспомогательных инструментов продаж для сотрудников клиентских служб;
- формирование и развитие командного духа на уровне фронт-офисов и банка в целом;

## Возможные компоновки продукта

По вопросам приобретения продукта обращайтесь по тел. 8 495 7259028 или электронной почте [smirnov@finistconsult.ru](mailto:smirnov@finistconsult.ru).

Основные комплектации продукта:

- «ГИС – Банковская сеть Москвы» с полной базой данных по локальным рынкам и обслуживающим офисам коммерческих банков;
- База данных по локальным рынкам, дополненная немасштабируемой графикой (в формате tiff), описывающей границы локальных рынков, основные транспортные магистрали на локальных рынках, станции метро, расположение банковских офисов;

В стоимость каждого комплекта входит рабочий семинар с предполагаемыми пользователями и другими заинтересованными представителями банка по методике анализа и возможностям использования системы.

Возможные любые другие компоновки продукта, включая подборку информации по отдельным локальным рынкам под оперативные задачи банка.

Содержание мероприятий по оптимизации обслуживающей сети и повышению эффективности продаж обсуждается отдельно под конкретные задачи банка.