

Региональная банковская сеть: филиалы и операционные офисы

*некоторые аспекты эффективного развития
региональной сети подразделений банка*

Аннотация

В статье рассматриваются особенности развития региональной сети подразделений банка, обосновываются преимущества и недостатки создания и функционирования операционных офисов и полнофункциональных филиалов банковского учреждения в современных российских условиях.

Ключевые слова: банк, филиал банка, операционный офис, управление развитием банка

Основная цель деятельности коммерческого банка в современных условиях – это получение максимальной прибыли при обеспечении устойчивого длительного функционирования и прочной позиции на рынке. Анализ банковской деятельности показывает, что в погоне за прибылью банки открывают все больше и больше филиалов. Однако количество не всегда приводит к желанному результату – росту качественных и объемных показателей банковского бизнеса, финансовому результату, адекватному понесенным затратам [1]. Решение об открытии филиала зачастую принимается банками спонтанно, без каких-либо экономических расчетов и маркетинговых исследований. Создание филиалов привязывается к взаимодействию банков с крупными корпоративными клиентами, или к хорошим взаимоотношениям с местной администрацией. При этом факт деятельности филиала, его бизнес-план на ближайшее время, способ функционирования и маркетинговая стратегия остается или в стороне, или отходит на второй план (как правило, второстепенность приводит к поверхностному рассмотрению данных проблем). При этом такое понятие, как определение эффективнос-

**Филиппова
Юлия Олеговна**
соискатель
Казанского
государственного
технического
университета
им. А.Н. Туполева
Julkin_987@mail.ru

ти деятельности филиала при его создании, вообще не рассматривается, или рассматривается в сильно усеченном варианте. Результатом всего этого становится затратный характер деятельности филиалов, что приводит к общим убыткам банка.

Операционный офис и филиал

Рассмотрим данное обстоятельство более подробно. Для начала необходимо понять, для чего открывается филиал?

В настоящее время, основными целями создания филиала, как правило, являются:

- активное привлечение финансовых средств;
- активное размещение финансовых средств (попульту кредитование);
- активное развитие розничных услуг с целью повышения имиджа и положительной репутации банка в местах создания филиалов.

Исходя из этих целей возникает вопрос об эффективности выбранной стратегии и тактике выхода на рынок. Основная ошибка на данном этапе – неправильный выбор подразделения банка: операционный офис или филиал.

Операционный офис не является юридическим лицом, не имеет самостоятельного баланса и осуществляет свою деятельность от имени банка без затратных процедур открытия полноценного филиала банка [2]. По функционалу современный операционный офис похож на филиал западного банка, где небольшим количеством сотрудников можно реализовать большинство продуктов банка юридическим и физическим лицам.

Филиал банка – это более представительное присутствие, но очень дорогое, так как подразумевает не только выполнение всех требований и предписаний Центрального Банка России.

Принимая решение об открытии подразделения банка необходимо провести маркетинговые исследования рынка, определить емкость рынка и конкуренцию с целью выявления дефицита банков и банковских услуг. Если результаты исследований показывают, что на той или иной территории выявлен дефицит какой-либо одной из линейки банковских услуг, то в таком случае целесообразнее принимать решение о создании операционного офиса, чем о создании полноценного филиала банка.

***решение
об открытии
филиала зачастую
принимается банками
спонтанно,
без каких-либо
экономических
расчетов
и маркетинговых
исследований***

Преимущества операционного офиса

Некоторые банки, получая такие результаты исследований, ошибочно принимают решения об открытии филиала, в первую очередь, ориентированного на выявленный дефицит банковских услуг. Такие филиалы, помимо основного вида услуг (дефицитного в данном регионе), оказывают услуги полного спектра линейки банковских услуг, что не приносит прибыли из-за высокой конкуренции и насыщенности рынка данными видами услуг. Такое неверно принятое решение влечет за собой потерю времени и денег, так как филиалу приходится покрывать расходы на ведение второстепенной деятельности за счет полученной выгоды от приоритетного вида услуг.

Операционные офисы, в отличие от филиалов, имеют ряд преимуществ:

– *во-первых*, открытие подразделения такого формата обычно занимает меньше времени, чем на открытие филиала;

– *во-вторых*, открытие связано с меньшими издержками, что имеет значение, если данный офис придется закрыть;

– *в-третьих*, операционный офис позволяет банку обойтись меньшим количеством сотрудников, занятых в области поддержки и сервиса на местах, что значительно снижает операционные издержки;

– *в-четвертых*, операционные офисы дают возможность повысить эффективность продаж за счет быстрой окупаемости.

Согласно инструкциям Центрального Банка России помещение филиала банка должно составлять не менее 500 квадратных метров, а, в свою очередь, площадь операционного офиса – не более 300 квадратных метров. Кроме того, к операционному офису предъявляются менее строгие требования, чем к кассовым помещениям филиала, а это, соответственно, сказывается на объеме вложений в процесс создания подразделения.

Механизмы привлечения клиентов операционным офисом

В целях эффективного использования пространства в офисах необходимо уделить серьезное внимание внутренней планировке. Все: от расположения функциональных зон обслуживания клиентов до информационных и рекламных материалов должно сти-

**принимая решение
об открытии
подразделения банка
необходимо провести
маркетинговые
исследования рынка,
определить емкость
рынка и конкуренцию
с целью выявления
дефицита банков
и банковских услуг**

мулировать продажи: быть удобным и понятным для клиентов, информативным и привлекательным.

При создании подобных «мини-банков» очень важным моментом является формирование позитивного имиджа банка. Здесь речь идет о том, чтобы донести до сознания потенциальных клиентов, что это не вовсе не случайно появившееся представительство солидной банковской структуры, а действительно надежный преуспевающий банк. Этого можно достичь, используя следующие механизмы:

– *применение выездной технологии обслуживания.* Клиенту достаточно оставить заявку в электронном виде или позвонить в операционный офис банка, и специалист отдела продаж сам приедет к клиенту в заранее согласованное время. При этом клиент не будет приходить в банк, а значит, его не будет смущать маленькая площадь банка (в настоящее время подобное обслуживание успешно практикуется во многих западноевропейских банках);

– *рекламные мероприятия.* Необходимо учитывать направленность рекламного материала, то есть реклама должна быть адресной. Для этого в соответствии с классификацией потенциальных клиентов определяются наиболее эффективные рекламные акции для различных групп клиентов;

– *отслеживание мероприятий,* потенциально способствующих формированию позитивного имиджа банка, его популярности на рынке банковских услуг. Здесь имеется в виду участие представителей банка в семинарах, конференциях, выставках, благотворительных акциях.

При этом следует понимать, что только созданное положительное мнение о банке не принесет успеха. В условиях ужесточения конкуренции на банковском рынке и ограниченности круга потребителей привлекать новых клиентов и партнеров становится все сложнее. Фактически, чтобы привлечь нового клиента, нужно «отобрать» его у конкурента.

Программы лояльности

В качестве приоритетного направления деятельности операционных офисов предлагается формирование лояльности корпоративных клиентов как наиболее прибыльной клиентской категории.

Лояльность — это высокий уровень доверия клиента к конкретной организации, в результате чего кли-

***в условиях
ужесточения
конкуренции на
банковском рынке
и ограниченности
круга потребителей
привлекать новых
клиентов и партнеров
становится все
сложнее***

Литература

1. Никонова И., Шамгунов Р. Разработка стратегии банка: миссия и видение // Банковское дело в Москве, № 10 (118). – 2004.
2. Островская О.М. Совершенствование управления деятельностью коммерческого банка как сложной организационной системы: Дис. канд. экон. наук: 05.13.10. – Москва, 1999.

ент не рассматривает конкурирующие предложения от других организаций, проще говоря, хранит верность выбранному бренду.

Практика показывает, что удержание текущих клиентов — существенно более легкий и менее затратный процесс, чем приобретение новых, поэтому особое внимание необходимо уделять разработке специальных программ по повышению лояльности и удовлетворенности текущих клиентов.

В качестве примера программы лояльности можно привести метод целевых скидок на банковские продукты. В такой ситуации приоритетной задачей банковских работников должна стать максимизация доходов от каждого клиента.

Если банк задает вопрос о том, по какой модели развития пойти, как построить свою региональную сеть, то на этот вопрос нет однозначного ответа. Каждый банк исходя из той задачи, которую перед собой поставил, выберет свой путь. Но все же отмечу, что операционный офис — это минимальные затраты и максимальная эффективность, которую можно получить в короткие сроки. В зависимости от площади помещения, его места расположения и других подобных факторов, размер экономии при принятии решения о создании операционного офиса может достигать до 80–100%.

pn

Filippova Yu. O.

Applicant, Kazan State Technical University (KSTU) named after A.N. Tupolev, Kazan, Russia

Some Aspects of Efficient Development of a Regional Bank Network

Abstract

The article discusses the features of developing a regional bank network, proves the advantages and disadvantages of establishing operating offices and full-featured bank branches as well as of their functioning in the present conditions of Russia.

Keywords: bank, bank branch, operations office, management of bank development