

ПРИНЦИПЫ И СТАНДАРТЫ КАЧЕСТВЕННОГО ОБСЛУЖИВАНИЯ КЛИЕНТОВ КОММЕРЧЕСКОГО БАНКА

Кривошеев Д. В., магистрант 2-го года обучения по направлению «Менеджмент» (программы «Управление качеством») экономического факультета ГОУВПО «МГУ имени Н. П.Огарёва»

В статье рассматриваются способы управления взаимоотношениями с клиентами коммерческого банка на основе разработки и внедрения стандартов качества обслуживания. На основе существующих в мировой практике подходов к построению клиентоориентированного бизнеса предлагается авторский вариант организации работ по разработке стандартов качества в области обслуживания клиентов коммерческого банка.

Ключевые понятия: стандарт качества, клиент, «расторопный банкинг», «тайный покупатель»

Рынок банковских услуг Республики Мордовия в настоящее время динамично развивается. Коммерческие банки, действующие на банковском рынке региона, представлены региональными банками Республики Мордовия (АККСБ «КС Банк», АКБ «Мордовпромстройбанк», АКБ «Актив Банк»), филиалами и представительствами крупных общероссийских банков (Мордовское отделение № 8589 Сбербанка России, ОАО «Возрождение», ОАО «Россельхозбанк» и др.) и представительствами региональных банков других регионов (АКБ «АК Барс Банк», ЗАО «Форус Банк» и др.).

Благодаря политике экспансии банков Мордовии, филиалов и представительств иногородних банков в города и районы республики, растет обеспеченность региона банковскими услугами, которая практически приближается к общероссийским показателям. Совокупный индекс обеспеченности региона банковскими услугами вырос с 0,71 в 2001г. до 0,88 в 2006г., существенно повысилась финансовая насыщенность банковскими услугами (с 0,46 до 1,10 за отчетный период). Индекс развития сберегательного дела с 2001 по 2006 гг. изменился с 0,75 до 0,88.

Однако банковские учреждения республики предлагают потребителям практически одинаковый перечень финансовых продуктов и услуг. Следовательно, основной отличительной их особенностью является не сам продукт, а обслуживание.

Центральное место в системе обеспечения качества обслуживания клиентов должны занимать стандарты, то есть нормы и правила обслуживания клиентов. Стандарты разрабатываются исходя из миссии и философии компании, а также ее Политики в области качества.

Политика обслуживания клиентов – это набор принципов, которыми сотрудники компании руководствуются в работе с клиентами. «Клиент всегда прав» – самый распространенный пример подобных принципов. Следует отметить, что в этой формулировке данный принцип можно расшифровать двояко. С одной стороны, принцип показывает полную ориентацию на потребности клиента, но, с другой стороны, он не всегда может быть понятен для персонала, так как, сотрудник должен разрешать проблему не только исходя из интересов клиента, но и учитывая интересы Банка. Поэтому более правильной формулировкой данного принципа должно стать: «любые претензии клиента до определенной суммы решаются моментально в пользу клиента. Со всеми остальными претензиями клиента работает и принимает решения коммерческий директор».

Стоит отметить, что многие крупные международные банки вообще отказались от подобного принципа, выйдя на уровень обслуживания клиентов без претензий и рекламаций.

Одним из принципов работы с клиентами может стать принцип «любой, обратившийся к нам – наш клиент и он получит за минимальное количество времени тот продукт, который удовлетворит его потребность». Банк должен выработать индивидуальное отношение к любому клиенту и адаптировать процессы под его постоянно изменяющиеся потребности. При этом обслуживание не должно занимать много времени.

В этой связи может быть интересен опыт Национального Австралийского Банка, который выдвинул идею «расторопного банкинга». Данная идея заклю-

чается в реализации следующих принципов обслуживания клиентов:

- ответ на заявление по кредиту в течение одного дня;
- ответ на заявление по ипотечному кредиту за два дня;
- ответ на заявление по кредитной карте за 24 часа;
- заменить и прислать кредитную карту, в случае ее утраты, за 3 дня;
- отвечать на электронные письма в течение одного дня;
- клиент не должен ждать на проводе call-центра более 60 секунд;
- отвечать на рекламации в течение 48 часов;
- содействовать в привлечении внешних по отношению к банку служб,

если клиент не будет удовлетворен разрешением проблемы.

Следует отметить, что кредитные учреждения Республики Мордовия еще далеки от реализации данных принципов.

Немаловажной составляющей частью стандарта обслуживания клиентов должны стать требования к продукту.

Стандартом должны быть нормативно определены количественные и качественные характеристики и способы их установления и пересмотра. К таким характеристикам стоит отнести:

- потребительские свойства продукта (т.е. тарифы, ставки, сроки, условия);
- ассортимент предлагаемых продуктов и услуг;
- качество обслуживания;
- надежность (в данном случае понимается как финансовая устойчивость банка).

Количественные и качественные характеристики продукта необходимо постоянно измерять, оценивать и контролировать, а в случае необходимости быстро корректировать, то есть постоянно адаптировать к запросам потребителей. Для корректировки и создания новых услуг в качестве источников информации должны рассматриваться мнения и отзывы клиентов.

В случае внедрения новых банковских услуг или усовершенствования существующих, банк должен задействовать все существующие информацион-

ные каналы, для донесения информации до потребителя. Стоит отметить, что банку следует не только постоянно следить за формированием спроса, но и создавать спрос на свои перспективные продукты и услуги.

При разработке стандартов необходимо определиться с принципами их разработки. С одной стороны, стандарты должны быть достаточно подробными, чтобы персонал легко мог их использовать как руководство к действию. С другой стороны, детальность и жесткость стандартов не должна доходить до абсурда.

В банковской практике существуют стандарты, в которых подробно описывается стиль одежды сотрудников банка, но, при этом, зачастую упускается из вида основополагающая идея – общение сотрудников с клиентами. Сотрудники, которые не расторопны или грубы в общении, формируют у клиентов негативное мнение о банке в целом.

При разработке стандартов необходимо охватывать весь процесс обслуживания клиентов, а не заниматься решением частных задач. Поэтому следует внедрять стандарты не только на уровне обслуживания клиентов, но и на остальных уровнях.

Не меньшее значение в рамках стандартов обслуживания клиентов имеет персонал, который как раз и реализует эту функцию. В связи с этим банк должен уделять особое внимание подбору персонала. Избежать ошибок при найме персонала, занятого обслуживанием клиентов, помогает система отбора, основанная на формализованных обязанностях сотрудников и требованиях к кандидатам. Сотрудники, обслуживающие клиентов должны, прежде всего, с интересом относиться к своей работе. Только в этом случае они будут проявлять искреннее желание помочь клиенту, но при этом будут ненавязчивыми. В то же время они не должны играть роль экспертов, даже если знают продукт и его характеристики намного лучше, чем сам клиент. Не менее важна вежливость: если кандидат не умеет вежливо общаться, научить его этому вряд ли получится.

Для оценки кандидата на должность, связанную с обслуживанием клиентов, можно использовать «стрессовое интервью». Если кандидат в нестандарт-

ной ситуации начинает вести себя агрессивно, это служит достаточным основанием для отказа ему. Если он теряется и начинает смущаться, это тоже серьезный повод задуматься о его профессиональной пригодности. Если же кандидат с готовностью принимает нестандартные правила игры и прекрасно с ними справляется – то это оптимальный кандидат на предлагаемую должность.

Одним из наиболее важных элементов в системе обслуживания клиентов является обучение сотрудников. Новых сотрудников нужно обучать принятым в компании стандартам и нормам поведения, а для уже работающих проводить работу по совершенствованию их знаний и навыков. Для вновь принятых сотрудников должна быть разработана стандартная программа обучения, с указанием сроков, ответственных, форм контроля и т.д. Наиболее эффективна в обучении новых сотрудников система наставничества, когда новичкам на практических примерах помогают одни из лучших сотрудников или непосредственный руководитель.

Нового сотрудника необходимо познакомить с обращением Председателя Правления банка к сотрудникам, в котором должно быть описание его видения работы персонала в компании, миссия и философия компании. Далее необходимо познакомить сотрудника с информацией о компании. После знакомства с компанией, коллективом и стандартами сотрудник должен приступить к своей практической деятельности. За ним должен быть закреплен наставник и под его руководством новичок начинает выполнять свои должностные обязанности. Наставнику необходимо тщательно следить за работой новичка, в случае необходимости поправлять его и на своем примере показывать правильный способ работы в той или иной ситуации. По окончании испытательного срока сотрудник должен пройти тест, который может показать руководству знания сотрудника о компании и основных рабочих моментах. Результаты теста должен дополнить детальный отчет наставника. Все это может служить основанием для решения о результате прохождения испытательного срока, и в случае положительного результата – для разработки программы дальнейшего обучения и развития сотрудника.

Для работающего персонала в практике, как правило, разрабатывается план обучения и повышения квалификации на год в соответствии с результатами последней аттестации и текущими результатами работы.

Большое значение имеет мотивация персонала, занятого обслуживанием клиентов. Невозможно насильно заставить персонал качественно обслуживать клиентов, нужно сделать это их собственным желанием. Для этого должна быть разработана эффективная система мотивации, включающая как оплату труда, так и другие (в том числе нематериальные) методы стимулирования.

Система материального стимулирования должна предусматривать три вида мотивации: поощрения за превышение стандартов обслуживания клиентов; нормальный уровень оплаты при выполнении стандартов; наказание за невыполнение стандартов. Нематериальные методы стимулирования должны мотивировать персонал на постоянное улучшение своей работы и на создание корпоративной культуры, ориентированной на высокое качество обслуживания клиентов.

Еще одним важным элементом стандарта обслуживания клиентов должна стать система оценки. Оцениваться должны процессы обслуживания клиентов, с позиции их эффективности. Например, время обслуживания клиента, точность выполнения заказа и т.д.

Оценке подлежат и стандарты качества обслуживания клиентов. Банк должен ответить на ряд вопросов:

- 1) что нужно клиентам Банка?
- 2) может ли банк удовлетворить эти потребности?
- 3) если может, то кто понесет затраты?
- 4) если затраты понесет компания, будут ли они экономически оправданными?
- 5) если затраты будут перекладываться на Клиента, будет ли он готов их оплачивать?
- 6) дают ли действующие стандарты обслуживания клиентов конкурентные преимущества?

Оцениваться должен также персонал, занятый обслуживанием клиентов. Итоги оценки могут влиять на зарплату сотрудников, служить основой для программы обучения и т.д.

Универсальным способом оценки системы обслуживания клиентов может стать методика «Тайный покупатель». Суть методики заключается в том, что под видом клиента в банк приходит или звонит специально обученный «агент». Ничего не подозревающий персонал обслуживает его, показывая как свои достоинства, так и недостатки. Результаты проверки, как правило, оцениваются в баллах и показывают «узкие» места в обслуживании клиентов в целом и профессионализм отдельных сотрудников. Многие крупные зарубежные компании используют методику «Тайного покупателя» постоянно, для того, чтобы оценивать клиентоориентированность персонала.

Создавая систему обслуживания клиентов, необходимо с самого начала закладывать в нее высокое качество обслуживания. Для банка в процессе обслуживания клиента мелочей не бывает – любая неприятная для клиента деталь может испортить его впечатление о компании, даже если во всем остальном обслуживание было на высоком уровне. Поэтому без внимания не должен остаться ни один нюанс в процессе обслуживания. Если же при этом компания сумела превзойти ожидания клиента – он получит хорошее впечатление, которое с большой долей вероятности сделает его и постоянным клиентом.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЕ ССЫЛКИ

1. Ассоциация Российских Банков [Электронный ресурс] – Режим доступа: www.arb.ru.
2. Боброва Е. Несколько простых решений для внедрения Customers Relationship в банковской сфере / Е. Боброва // Организация продаж банковских продуктов, 2009 – №2.
3. РБК: исследования рынков [Электронный ресурс] – Режим доступа: www.marketing.rbc.ru.
4. Центральный Банк России [Электронный ресурс] – Режим доступа: www.cbr.ru