

МОДЕЛЬ ПОСТРОЕНИЯ КЛИЕНТОЦЕНТРИЧНОГО РОЗНИЧНОГО БИЗНЕСА В ПАО СБЕРБАНК

© 2018 Старикова Т.Е., Кузнецов А.В., Чеплакова П.Ю.

Самарский университет государственного управления
«Международный институт рынка», г. Самара, Россия

Статья посвящена рассмотрению механизма реализации клиентоцентричного подхода к обслуживанию клиентов в ПАО Сбербанк в целях оперативного внедрения новых продуктов и сервисов для повышения качества обслуживания потребителей финансовых услуг. Существует тесная взаимосвязь между повышением уровня лояльности клиентов и ростом доходов компании. Учет специализированного показателя CSI позволяет выявить значение и соотношение цены, качества, доступности и других факторов работы компании, влияющих на лояльность клиента. Также в статье рассмотрены другие показатели для создания модели построения бизнеса в ПАО Сбербанк.

Ключевые слова: клиентоцентричный подход, показатель CSI, показатель NPS, показатель FCR, оценка качества работы сотрудников, лояльность клиентов.

Рост конкуренции и желание сохранить твердую позицию на рынке заставляют компании становиться все более ориентированными на удовлетворение потребностей своих клиентов. Формирование имиджа входит в систему стратегических задач фирмы. Это считается обязательным условием достижения фирмой стратегического успеха [1].

Модель построения бизнеса вокруг клиента называется клиентоцентричной. Насколько такая модель клиентоцентрична, можно оценить с помощью показателей CSI и NPS.

Показатель CSI (англ. Customer Satisfaction Index) - индекс удовлетворенности потребителя — позволяет выявить значение и соотношение цены, качества, доступности и других факторов работы компании, влияющих на лояльность клиента. Следует отметить тесную взаимосвязь между повышением уровня лояльности клиентов и ростом доходов компании.

Клиентоцентричный подход позволяет оперативно внедрять новые продукты и сервисы, повышать качество обслуживания, тем самым удовлетворяя пожелания клиентов. С этой целью компании в борьбе за лояльность устанавливают обратную связь от клиентов через разные каналы обслуживания. Получение обратной связи необходимо для того, чтобы узнать клиента ближе, что позволит построить долгосрочные отношения и поможет стать компании более клиентоцентричной [2].

Нельзя забывать и о мотивации сотрудников. Разрабатывая систему ключевых показателей, компании часто ориентируют своих сотрудников на достижение краткосрочных целей, оставляя порой без внимания долгосрочные ориентиры. Однако такой подход к построению системы мотивации имеет много недостатков, среди которых наиболее значимым является отсутствие связи между стратегией организации и системой мотивации [3].

За банковскими продуктами клиент обычно обращается во внутреннее структурное подразделение (ВСП) банка или оформляет услугу онлайн. Здесь будет рассматриваться обращение непосредственно в филиал.

Для корректного и полного обслуживания клиента сотрудник ВСП должен обладать определенным набором знаний, а также иметь возможность предоставить информацию о той или иной операции клиента. Так как набор продуктов достаточно разнообразен и сложен, а временные ресурсы сотрудника филиала ограничены, так же как и доступ ко многим операциям клиента, сотрудник ВСП может обратиться за помощью на горячую линию отдела поддержки розничного бизнеса, где ему должны предоставить помощь.

Слаженное взаимодействие этой схемы сильно влияет на репутацию банка, так как является фронтальной линией работы с клиентом и показывает лояльность и качество

обслуживания банка. Организация деятельности центра поддержки внутренних клиентов (ЦПВК), в частности операционной поддержки розничного бизнеса (ОПРБ), выстраивается следующим образом:

- сектор оперативной поддержки (первая линия) и обработки отложенных обращений (вторая линия) операционной поддержки ВСП;

- сектор информационного обеспечения и аналитической работы операционной поддержки ВСП.

В функции сектора оперативной поддержки (СОП) и обработки отложенных обращений (ООО) операционной поддержки ВСП входят:

- 1) операционная поддержка сотрудников ВСП по направлениям, определённым технической схемой;

- 2) предоставление консультаций по осуществлению операций по направлениям, определённым технической схемой, с использованием автоматизированных систем банка;

- 3) формирование запросов в профильное подразделение банка и мониторинг предоставления ответов профильным подразделениям.

В функции сектора информационного обеспечения и аналитической работы ООП ВСП входят:

- 1) контроль качества работы СОП и ООО ВСП:

- ежедневный мониторинг ответов, предоставляемых сотрудником СОП и ООО ВСП, с целью выявления ошибок в работе СОП и ООО, а также новых вопросов сотрудников ВСП для формирования рекомендаций по ответам сотрудникам СОП и ООО ВСП;

- оценка качества ответов, предоставляемых сотрудниками СОП и ООО ВСП;

- ведение базы часто задаваемых вопросов для сотрудников ВСП;

- формирование запросов в ЦА (центральный аппарат) по вопросам, не достаточно полно отражённым во внутренних нормативных документах Банка;

- 2) обучение сотрудников СОП и ООО ВСП:

- осуществление ежедневного мониторинга изменений внутренних нормативных документов Банка, информационных писем и разъясне-

ний, сформированных профильными подразделениями Банка, прямо или косвенно влияющих на организацию работы сотрудников ВСП при проведении операций по направлениям, определёнными технологической схемой;

- организация процесса обучения сотрудников СОП и ООО на ежедневной основе, в том числе подготовка информационных материалов для проведения обучения сотрудников СОП и ООО ВСП;

- формирование и ведение базы по поступившим разъяснениям, приказам, распоряжениям и иным нормативным документам для общего доступа сотрудникам СОП и ООО ВСП;

- проведение обучения сотрудников СОП и ООО ВСП изменениям во внутренней нормативной документации, в том числе владению новым ПО;

- 3) анализ процесса и подготовка отчетности:

- подготовка ежемесячных отчетов;

- анализ причин возникновения вопросов от ВСП, информирование профильных подразделений банка о выявленных проблемах в процессах и продуктах.

Главным критерием измерения качества работы оперативной поддержки является SLA (service level agreement) – это соглашение об уровне качества сервиса.

Очень важно при работе колл-центра учитывать не только статистические данные SLA, показывающие скорость и срочность переговоров по телефону, но и качество предоставляемых ответов.

Рассмотрим порядок оценки качества решения вопросов внутренних клиентов.

Проверку проводят сотрудники подразделений контроля качества производства и начальники секторов обработки обращений ОПРБ/ЦПВК.

Цель проведения оценки качества работы сотрудников ОПРБ/ЦПВК – проверка корректности решения вопросов клиентов специалистами ОПРБ/ЦПВК по продуктам, включённым в периметр функций операционной поддержки клиентов, а также выявление предметных областей, требующих развития, выявление сотрудников с низким уровнем качества решения вопросов клиентов.

Оценка качества работы сотрудников данных подразделений проводится отдельно для сотрудников первой и второй линии следующими методами:

- 1) прослушивание записей телефонных переговоров;
- 2) проверка активностей специалистов;
- 3) тестирование на знание предметной области.

Для сотрудников первой линии применяются следующие методы:

- 1) прослушивание записей телефонных переговоров;
- 2) тестирование на знание предметной области.

Для сотрудников второй линии применяются следующие методы:

- 1) проверка активностей специалистов;
- 2) тестирование на знание предметной области;
- 3) порядок формирования выборки и правила прослушивания записей телефонных разговоров специалистов первой линии.

Проверка проводится до первого числа месяца, следующего за отчётным. Проверяется двадцать записей телефонных разговоров каждого специалиста первой линии, осуществляющего непосредственный приём телефонных обращений клиентов. Объективность проверки достигается путём распределения количества оцениваемых звонков между ответственными работниками подразделения контроля качества (15 шт./мес.) и начальником сектора обработки обращений ОПРБ/ЦПВК (5 шт./мес.).

Для проверки выбираются звонки по определённым критериям, позволяющим с большей степенью вероятности выявить зоны развития. Для проверки звонков специалистов первой линии используются следующие критерии выборки:

- 1) звонки длительностью до 3-х минут (короткие) – 3 штуки;
- 2) звонки длительностью 3–8 минут (средние) – 7 штук;
- 3) звонки длительностью свыше 8-ми минут (длинные) – 3 штуки;
- 4) звонки, выбранные по дополнительным критериям, – 7 штук.

Ежеквартально центром компетенций осуществляется оценка эффективности критериев выборки, на основании процента вы-

явленных ошибок с использованием этих критериев. По решению начальника ЦПВК менее эффективные критерии заменяются более эффективными.

При поступлении через любой канал (online оценка клиентом, письмо от руководителя и так далее) информации о некачественном сервисе со стороны сотрудника производится оценка действий сотрудника. Проверенные звонки включаются в норматив из двадцати звонков, необходимых для ежемесячной проверки специалистов, и учитываются при расчёте личной результативности. Если на момент проверки у сотрудника уже прослушаны все звонки в соответствии с нормативом, то звонки в рамках проверки идут сверх норматива.

При реализации клиентоцентричной модели ПАО Сбербанк на ежедневной основе производит замеры CSI в различных каналах обслуживания клиентов. Так банк проводит СМС-опросы о качестве обслуживания с номера «9000». Сообщения с просьбой оценить работу банка рассылаются через день-два после взаимодействия клиента с банком, а удовлетворенность клиентов измеряется в баллах от 1 до 10 (1 - клиент совсем недоволен, 10 — очень доволен).

Основные причины низких оценок CSI по итогам 2017 года:

- оператор не анализирует информацию в базе знаний;
- оператор не диагностирует вопрос клиента;
- оператор не провел анализ программного обеспечения;
- клиент не согласен с решением банка;
- ответ предоставлялся слишком долго;
- вопрос решен частично/не полностью;
- клиенту непонятен ответ;
- клиент не получил ответ.

Анализ причин низких оценок CSI осуществляется сотрудниками горячей линии путем прослушки звонков, а также сотрудниками центра заботы о клиентах путем обзвона клиентов, поставивших низкие оценки (классификация на основании голоса клиента). Низкие оценки, полученные в результате ошибки сотрудника, разбираются внутри площадки для эскалации повторных ошибок.

В 2017 году наблюдается положительная динамика CSI во всех основных каналах обслуживания (рис. 1).

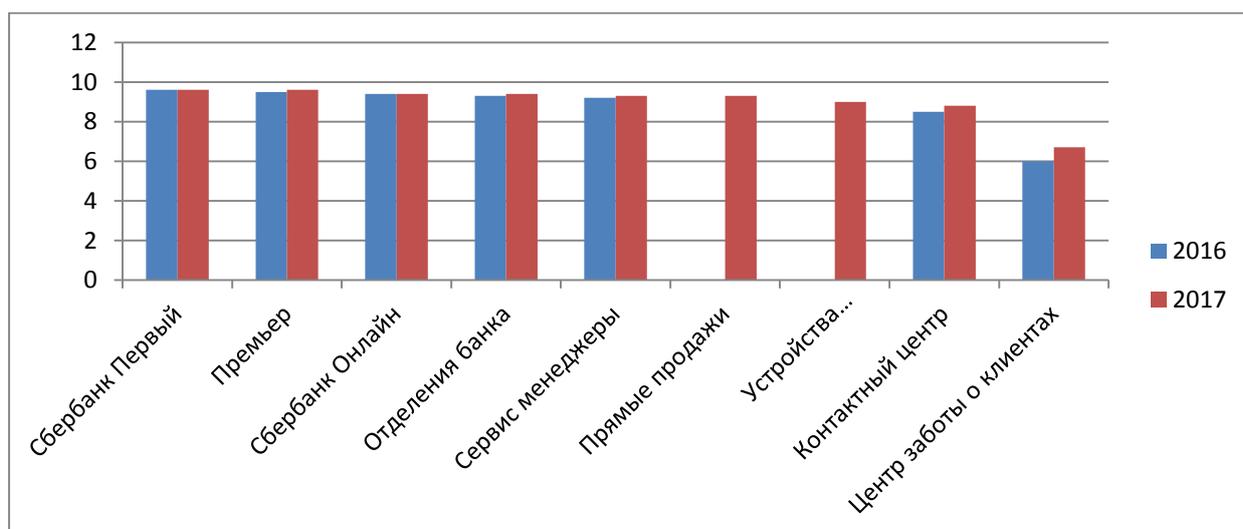


Рисунок 1 – Динамика CSI в основных каналах обслуживания

Так как оценка через каналы прямых продаж и устройства самообслуживания была введена в 2017 году, в 2016 году оценка отсутствует.

За 6 месяцев 2016 года из 19 млн клиентов примерно 1,6 млн уже оставили отзывы, которые используются для усовершенствования процессов в банке.

Наряду с показателем CSI компании используют в своей практике такой показатель, как NPS (Net promoter score) — индекс определения приверженности потребителей товару или компании, а также готовности их рекомендовать другим клиентам. Используется для оценки готовности к повторным покупкам. В Сбербанке NPS конкретного канала измеряется путем проведения телефонных опросов клиентов всех сегментов.

В зависимости от ответов клиентов их можно разделить на три следующие группы:

1) сторонники (клиенты с оценкой 9-10) - посланники бренда, которые в восторге от компании;

2) нейтральные потребители (клиенты с оценкой 7-8) - люди с нейтральным отношением к компании, которые не стали бы портить репутацию бренда;

3) критики (клиенты с оценкой 0-6) - неудовлетворенные клиенты, которые могут навредить репутации бренда плохими отзывами.

Формулу расчета NPS можно представить следующим образом:

$$NPS \text{ компании} = (\% \text{ сторонников} - \% \text{ критиков}) * 100.$$

NPS может варьироваться между -100 и 100, где -100 – худший, а 100 – лучший результат. В целом, NPS выше 30 считается хорошим результатом, больше 50 – отличным, и больше 70 – великолепным. Отрицательный NPS считается плохим результатом [2].

Рассмотрим внешние факторы, влияющие на снижение NPS Сбербанка.

1. Социально-экономическая ситуация в стране - чем сложнее экономическая ситуация в стране, тем активнее население выбирает и рекомендует Сбербанк.

2. Усиление конкуренции (в том числе усиление рекламной активности конкурентов на фоне снижения рекламной активности Сбербанка) - по мере стабилизации экономической ситуации население все больше доверяет другим банкам и больше внимания уделяет не столько надежности и «государственности», сколько продуктовому предложению.

3. Уровень финансовой грамотности населения/уровень потребности населения в финансовых услугах - среди клиентов, высоко оценивающих свою готовность рекомендовать Сбербанк, значительная доля клиентов с минимальными потребностями и минимальным опытом пользования банковскими услугами, например, исключительно потребительским кредитом.

В крупных городах (с численностью населения более 700 тыс. человек) NPS Сбербанка наиболее низкий - на текущий момент равен 41 (показатель по банку в целом - 56).

Именно в крупных городах наблюдается сильное снижение показателя начиная с третьего квартала 2016 года (рис. 2).

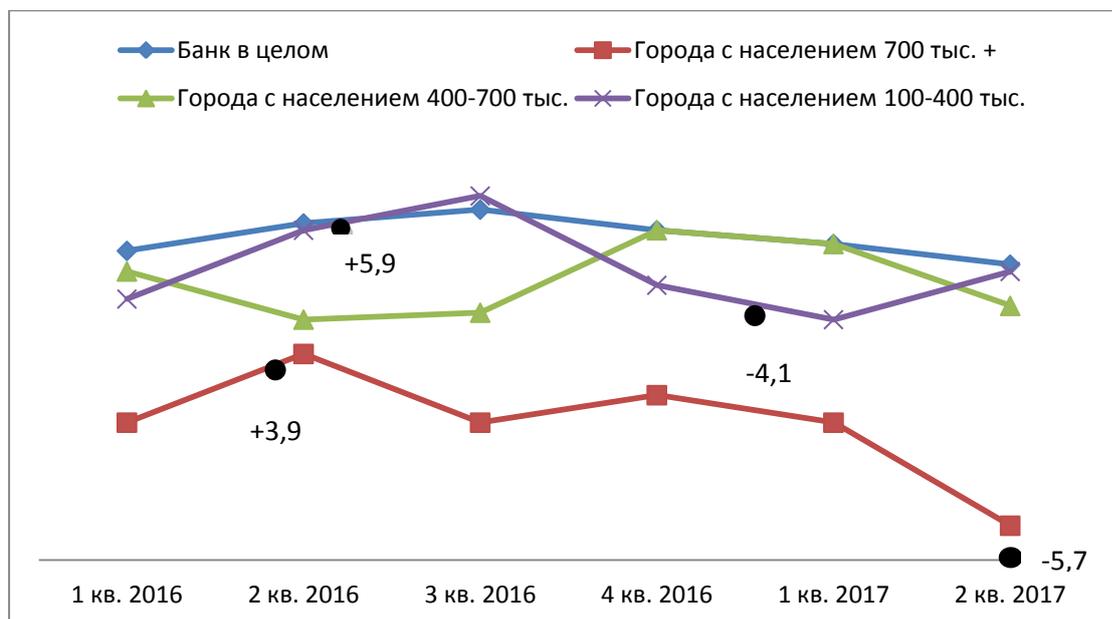


Рисунок 2 – NPS Сбербанка в крупных городах в 2016-2017 гг.

В небольших городах NPS показал традиционное сезонное снижение в четвертом квартале 2016 года (рис. 3), а затем вернулся

на прежний высокий уровень (60 пунктов и выше).

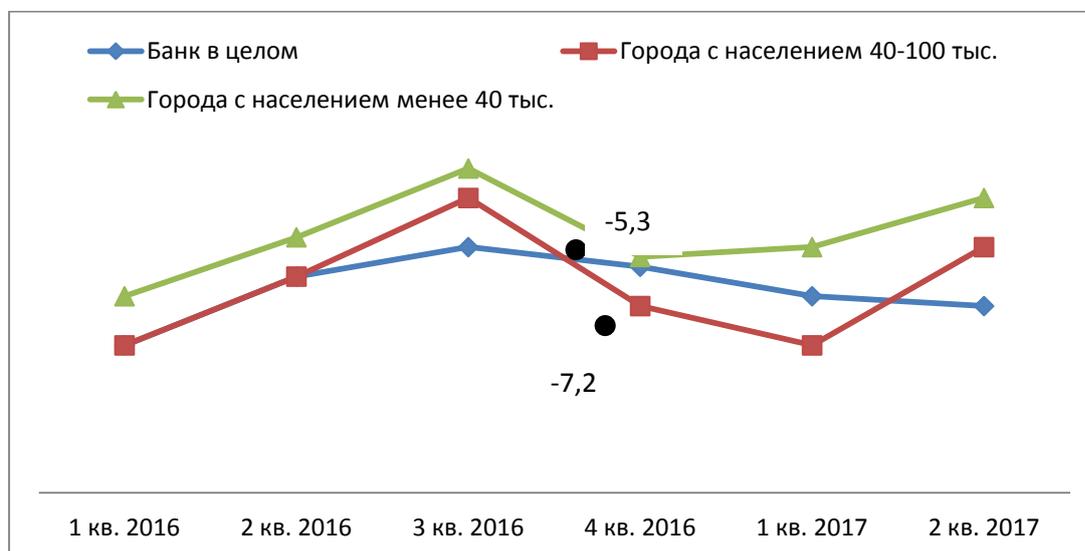


Рисунок 3 – NPS Сбербанка в небольших городах в 2016-2017 гг.

Недостижение целевых ориентиров происходит за счет крупных городов с высокой конкуренцией. Поскольку Сбербанк заметно теряет лояльность клиентов именно на конкурентных рынках, возникает риск потери и доли бизнеса.

В настоящий момент экономическая ситуация в стране, по мнению населения, стабилизируется, конкуренция на рынке финансовых услуг растет, и население активнее готово рассматривать другие банки. Уровень финансовой грамотности и вовлеченности также растет. В совокупности эти факторы

оказывают негативное влияние на NPS Сбербанка. Даже для удержания NPS на текущем уровне Сбербанку необходимо прикладывать немалые усилия. Если просто поддерживать качество работы банка (качество сервиса, привлекательность продукта) на текущем уровне, NPS продолжит снижаться.

Топ причин низких оценок NPS за июнь 2017 года в сравнении с маем:

1) условия по продуктам (проценты по кредитам и вкладам, комиссии за платежи, отказы в получении и сроки оформления кредитов, навязывание страховок);

2) отделения (очереди и длительное обслуживание, режим работы);

3) сотрудники (некомпетентность, навязывание, скорость работы сотрудника);

4) банкоматы и терминалы (банкоматы не работают, зависают; мало банкоматов).

Доля жалоб на стоимость продуктов и услуг по сравнению с маем 2017 в июне снизилась на 3 п.п. и составила 19%, клиенты реже жалуются на процентные ставки по вкладам, комиссии за платежи.

Доля жалоб на очереди и длительность обслуживания в отделениях увеличилась по сравнению с прошлым месяцем на 4 п.п. и составила 12%.

Доля жалоб на работу банкоматов возросла в июне на 3 п.п. и составила 10% (отказ в выдаче и приеме наличных).

Также ведется учет отношения обращений клиентов к количеству операций, проводимых клиентами в различных каналах (CR). Отдельно выделяется показатель FCR — доля обращений, решенных «здесь и сейчас» по отношению к общему объему поступивших обращений. Эти данные представляют собой реальный механизм генерации и внедрения новых сервисов, а также повышения качества обслуживания клиентов.

В настоящее время в FCR считаются обращения, которые были решены в канале и не переданы на отложенную обработку без ограничения по времени решения, например ВСП отложил вопрос клиента, решил его через два дня и закрыл в программном обеспечении банка, оно будет считаться как решенное в FCR. Планируется скорректировать методику расчета FCR с учетом

тематик, которые точно должны/не должны решаться в FCR и в каналах поступления обращений (форма обратной связи Сбербанк Онлайн, сайт и прочее). В FCR идут только те обращения, которые были решены при клиенте (за час-два времени). Если обращение отложено и решено внутри контактного центра ВСП, но не при клиенте, то оно исключается из расчета FCR.

Коэффициент показателя эффективности установлен у лидеров трайба и команд Customer Care.

Сбербанк также проводит работу с отклонениями в действиях сотрудников, а именно:

1) неиспользование сотрудниками ВСП автоматизированной системы «Единая платежная система» (АС ЕПС) для допретензионного урегулирования обращений клиентов по операциям «Розыск, возврат платежей»;

2) неиспользование сотрудниками ВСП «Справки по арестам» из автоматизируемой федеральной службы;

3) неиспользование сотрудниками ВСП автоматической системы «Сверка» по тематике взнос-выдача наличных через устройства самообслуживания.

Планируется включить новые типы обращений в работу с отклонениями через информационную систему управления (ИСУ) для ВСП, а также актуализировать существующие и добавить новые памятки по решению проблем клиентов в FCR.

Повышение FCR заключается в реализации цели - дать возможность сотруднику фронта просто и быстро решить проблему при контакте с клиентом. Сбербанком разработан финансовый профиль клиента в основной программе для ВСП - предоставление информации по картам (баланс, операции, статус, блокировки), арестам, работа с клиентами других территориальных банков. Также внедрены инструменты предоставления решения на месте: АС «Сверка», Сервер подтверждения платежей, АС «Аресты и взыскания».

К запланированным мероприятиям по повышению FCR относятся:

1) тиражирование финансового профиля клиента в ВСП;

- 2) мгновенное возмещение мелких сумм клиентам без дополнительных проверок;
- 3) разработка скоринга надежности клиента для мгновенного возмещения по крупным суммам на месте в ВСП;
- 4) вывод для решения на фронте новых типов обращений по взносу, переводам, кредитным картам;

- 5) внедрение процесса безакцептного списания средств клиентов со счетов мошенников, маркированных в банке.

Динамика показателя FCR за 2017 год представлена на рисунке 4.

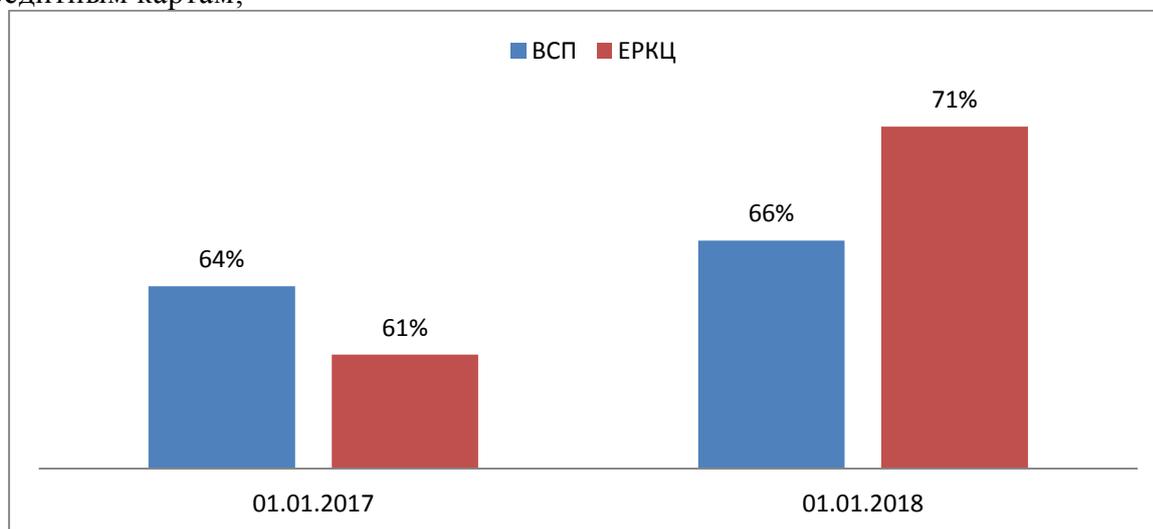


Рисунок 4 – Динамика показателя FCR за 2017 год в основных каналах фронта

Как видно из рисунка 4, динамика FCR как в ВСП, так и в других отделениях выросла на 2% и 10% соответственно, что является положительной тенденцией.

Клиенты Сбербанка также имеют возможность, не дожидаясь звонка или СМС из банка, в любое время самостоятельно связаться с круглосуточным контактном центром и оставить свой отзыв. Позвонить можно по бесплатному короткому номеру 900, единому для операторов МТС, «Мегафон», «Билайн» и «Теле2» и доступному на территории Российской Федерации.

Исследование своей аудитории по приведенным метрикам помогло Сбербанку уже второй раз подряд стать лауреатом ежегод-

ной премии «Права потребителей и качество обслуживания», проводимой в нашей стране. Банк получил награды за внедрение «Золотых правил» обслуживания клиентов и запуск системы сбора обратной связи от клиентов по СМС [4].

Сегодня подобные метрики важно внедрять в каждой компании. Как показал пример Сбербанка, это помогает более детально вовлекать сотрудников в решение вопросов клиента, мотивировать команду, своевременно выявлять недостатки в работе и оперативно устранять их, составлять реалистичные прогнозы на будущее, а главное, строить открытый диалог с клиентами.

СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

1. Баранова В.В. К вопросу о финансовом имидже предприятия // Вестник Международного института рынка. 2015. №1. С.26-32.
2. Данилова Т.Н., Зиновьева С.В. Проблемы формирования сбалансированной клиентской политики банка // Финансы и Кредит. 2014. № 17. С. 9–11.
3. Чумак В.Г., Горбунова О.А. Долгосрочная и краткосрочная мотивация персонала в клиентоориентированных организациях // Вестник Самарского государственного экономического университета. 2014. № 12 (122). С. 155-158.
4. Официальный сайт ПАО Сбербанк <http://www.sberbank.ru>

MODEL OF CLIENT-CENTRIC RETAIL BUSINESS IN PJSC SBERBANK

© 2018 T.E. Starikova, A.V. Kuznetsov, P.Y. Cheplakova

Samara University of Public Administration
International Market Institute”, Samara, Russia

The article is devoted to the consideration of the mechanism for implementing the customer-centric approach to servicing clients in PJSC “Sberbank” with a view to promptly introducing new products and services to improve the quality of rendering financial services to consumers. There is a close relationship between increasing the level of customer loyalty and increasing the company's revenue. Accounting for a specialized CSI indicator allows identifying the value and the ratio of price, quality, availability and other factors of the company, affecting customer loyalty. Also the article gives other indicators for creating a business model in PJSC “Sberbank”.

Keywords: client-centric approach, CSI index, NPS indicator, FCR index, employee performance assessment, customer loyalty.