

УДК 336.7

© В. В. Ситнов<sup>1</sup>, А. В. Кузнецов<sup>2</sup>, Т. Е. Старикова<sup>3</sup>, 2018

<sup>1,2,3</sup> Самарский университет государственного управления

«Международный институт рынка»

(Университет «МИР»), Россия

E-mail <sup>1,2,3</sup>: tstarikova@mail.ru

## РЕАЛИЗАЦИЯ КЛИЕНТОЦЕНТРИЧНОЙ МОДЕЛИ РОЗНИЧНОГО ОБСЛУЖИВАНИЯ В ПАО СБЕРБАНК

*Статья посвящена рассмотрению механизма реализации клиентоцентричной модели при обслуживании розничных клиентов в ПАО Сбербанк. Создание правильного и внимательного отношения к каждому клиенту приводит к общему росту лояльности и удовлетворенности клиентов, и, как следствие, к увеличению клиентской базы и росту доходов кредитной организации. В статье определены основные направления и критерии оценки реализации модели клиентоориентированного сервиса при обслуживании физических лиц в ПАО Сбербанк. Получены выводы о необходимости повышения показателя FCR и даны рекомендации по реализации мероприятий, направленных на его увеличение.*

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

Клиентоориентированность — важнейший инструмент управления взаимоотношениями любой организации с клиентами, который направлен на их удержание в долгосрочном периоде.

Рост конкуренции и желание сохранить твердую позицию на рынке заставляют компании становиться все более ориентированными на удовлетворение потребностей своих клиентов [4].

В розничном бизнесе ПАО Сбербанк клиентоориентированный подход заключается в убеждении клиента в том, что всегда все финансовые вопросы для него будет выгоднее решать именно с выбранным банком, который способен удовлетворять его финансовые потребности самым оптимальным и выгодным для него образом.

*Цель данного исследования* — определить основные направления развития клиентоориентированного розничного сервиса в коммерческом банке.

*Объектом исследования* выступает ПАО Сбербанк. *Предмет исследования* — клиентоцентричная модель обслуживания розничного клиента.

Основными принципами деятельности ПАО Сбербанк являются формирование качественного клиентского предложения, выстраивание эффективной системы продаж и совершенствование розничных технологий.

ПАО Сбербанк является лидером в сфере обслуживания физических лиц, количество его розничных клиентов ежегодно увеличивается (см. рис. 1).

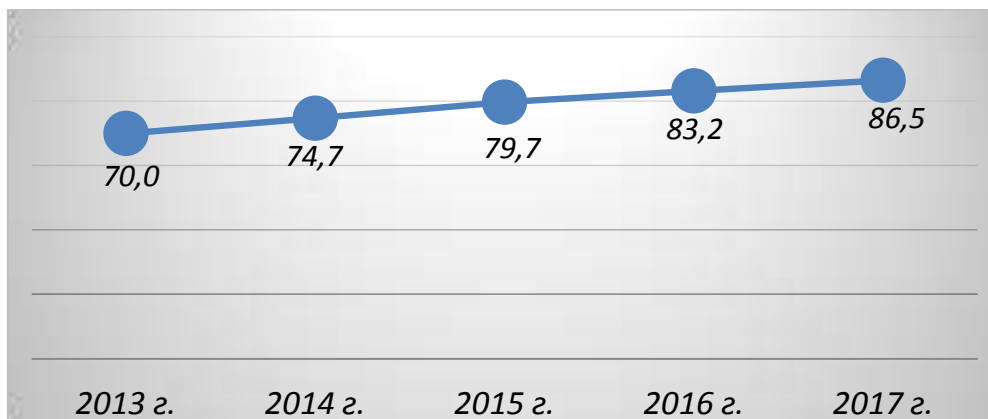


Рис. 1. Динамика розничных клиентов ПАО Сбербанк, млн чел.

Достижение высоких стандартов сервиса, повышение отказоустойчивости систем, улучшение характеристик продуктов — все это только части клиентоориентированного подхода, наиболее заметные для потребителя финансовых продуктов и услуг. Основой клиентоцентричной модели банковского обслуживания является всесторонняя клиентская аналитика. Умение определить целевого клиента, характер работы с ним, прогнозирование размера ожидаемой прибыли, применение приемлемой для него модели обслуживания и расчет ее стоимости для банка — вот те сферы, на которых банк концентрирует свои действия при создании клиентоориентированной модели ведения розничного бизнеса [3].

Клиентоцентричная модель в розничном блоке ПАО Сбербанк основывается на следующем:

- круглосуточная доступность любого клиентского сервиса во всех каналах обслуживания;
- быстрое решение проблемы клиента;
- доступность истории всех проведенных операций и взаимоотношений с банком;
- финансовая безопасность;
- презумпция правоты клиента;
- надежность и своевременное исполнение обязательств перед физическим лицом — контрагентом;
- квалифицированное обслуживание;

– внедрение новых и улучшение действующих сервисов. При ориентации банка на массовость и увеличение количества потребителей важнейшей задачей является автоматизация процесса приема заявок [2].

Для оценки клиентоцентричности в ПАО Сбербанк применяют следующие показатели.

1. CSI – индекс удовлетворенности потребителя, который позволяет определить значение следующих критериев работы организации, показывающих отношение и лояльность клиента: соотношение цены и качества предлагаемых услуг, доступность услуг и др. Следует отметить тесную взаимосвязь между повышением уровня лояльности клиентов и ростом доходов компании [1].

В целях оценки измерения указанного показателя в ПАО Сбербанк осуществляется ежедневная оценка индекса CSI путем СМС-опросов клиента о качестве обслуживания.

При получении низких оценок анализируются причины этого путем прослушивания входящих звонков от клиентов банка и исходящих звонков от операторов банка на клиентские номера с целью последующего их разбора для предотвращения подобных ситуаций в будущем.

2. NPS – индекс определения приверженности потребителей к определенному товару или компании, а также готовности их рекомендовать другим клиентам. В целях оценки измерения указанного показателя в ПАО Сбербанк проводится телефонный опрос клиентов.

За банковскими продуктами клиент обычно обращается во внутреннее структурное подразделение банка (ВСП) или оформляет услугу онлайн. Для осуществления корректного и полного клиентского обслуживания 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 ограничены, так же, как и доступ ко многим операциям клиента, сотрудник ВСП может обратиться на горячую линию отдела поддержки розничного бизнеса (ОПРБ), где ему должны предоставить помощь.

Взаимодействие клиента с банком (на данном уровне) схематично представлено на рисунке 2.

Основным оценочным критерием измерения качества работы ОПРБ является соглашение об уровне качества сервиса (SLA).

Соглашение об уровне обслуживания (Service Level Agreement SLA) – это термин, описанный в книге ITIL («Проектирование ус-

луг»), обозначающий формальный договор между заказчиком услуги и ее поставщиком как о самой услуге, так и о качестве ее предоставления [6].



Рис. 2. Схема взаимодействия VCP банка с клиентом и с OPRB банка

В ПАО Сбербанк определены следующие нормативы ключевых параметров SLA:

- 1) качество предоставляемых ответов (правильность, полнота) – 85%;
- 2) доля вызовов, принятых в 120 сек. – 93%;
- 3) среднее время ожидания ответа – 30 сек.;
- 4) доля потерянных вызовов – 4%;
- 5) время решения off-line запросов – 60 мин.

Очень важно при работе горячей линии OPRB учитывать не только статистические данные SLA, показывающие скорость и срочность переговоров по телефону, но и качество предоставляемых ответов.

Быстрое и качественное решение проблемы клиента повышает уровень клиентоориентированного сервиса банка, что имеет важное значение в условиях конкуренции на финансовом рынке.

В целях оптимизации и повышения качества обслуживания клиентские обращения классифицируются по банковскому продукту, по которому возник вопрос.

В разрезе банковских продуктов наибольшая доля обращений приходится на банковские карты – 54%. Основная часть обращений по банковским картам касается эмиссии (32%) и сопровождения карт (68%) (см. рис. 3).

ТОП-3 вопросов по процессу эмиссии карты:

- 1) о готовности карты (46,4%);
- 2) о месте поступления карты (44,1%);
- 3) вопросы по ошибкам эмиссии (9,5%).

ТОП-3 вопросов по процессу сопровождения карты:

- 1) вопросы, связанные с техническими проблемами (спорная операция, отсутствие подтверждения о списании, сбой в работе банкомата при пополнении карты наличными денежными средствами и др.) (35,6%);
- 2) невозможность входа в систему «Сбербанк Онлайн» (23,5%);

3) об актуальности статуса карты (11,6%).

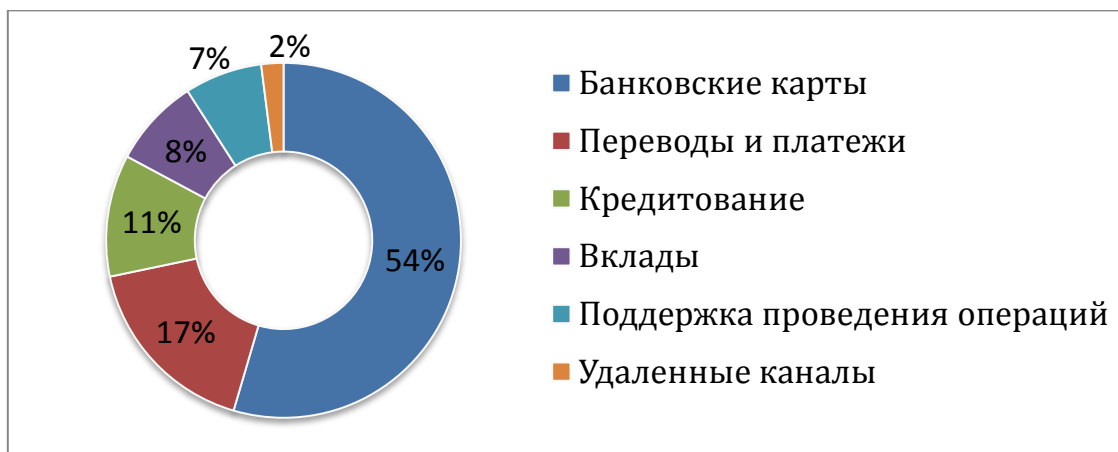


Рис. 3. Структура поступивших обращений по банковским продуктам, %

По технологическим схемам и временному регламенту любое обращение клиента, даже достаточно сложное, должно быть рассмотрено и закрыто в срок не более 10 дней.

По ключевым темам обращений предлагается ряд решений для выявления и устранения проблем до того, как клиент обратится в банк (см. табл. 1).

Таблица 1

**Мероприятия для устранения причин обращений держателей карт ПАО Сбербанк**

<i>Проблема</i>	<i>Решение</i>
Спорная операция	Внедрение доработки, позволяющей защитить владельцев карт от некорректных списаний в системах сторонних банков
Проблема входа в систему	Изменение сценариев входа в интернет-банк и мобильное приложение «Сбербанк Онлайн». Оптимизация процесса входа в «Сбербанк Онлайн» на платформе Android
Отсутствие СМС о транзакции	PUSH-уведомления в мобильном приложении «Сбербанк Онлайн» о входе и совершенных операциях
Арест денежных средств	Внедрение технологии работы с реестровыми зачислениями, в которой полностью автоматизирован алгоритм расчета доступной суммы ареста (взыскания) для целей исполнительного производства
Неуспешный взнос наличных	Информирование клиента о сбойной операции и сроках возврата средств. Внедрение инструмента онлайн урегулирования сбойных операций

Внедрение комплекса данных мероприятий позволит сократить сроки рассмотрения клиентских обращений (см. табл. 2).

Таблица 2

**Планируемые изменения показателей обслуживания обращений розничных клиентов после внедрения комплекса мероприятий**

Тематика	Средний срок закрытия обращений (дни)		% обращений со сроком закрытия более 10 дней	
	01.01.2018 г. (факт)	01.01.2019 г. (план)	01.01.2018 г. (факт)	01.01.2019 г. (план)
Вклады	5,63	5,5	19%	17%
Кредиты	7,62	7,4	26%	25%
Дебетовые карты	6,27	6,0	18%	16%
Овердрафты	6,27	6,3	29%	27%
Кредитные карты	4,72	4,5	11%	9%

Качество обработки обращений оценивается ежемесячно методом случайной выборки, а также при поступающей жалобе или повторном обращении клиента, если сотрудником в прошлом месяце либо совсем не решен его вопрос, либо решен некачественно. Каждое обращение оценивается по балльной шкале, где 100% — наивысший показатель, 0% — вопрос клиента не решен. Кроме этого, сотрудник может получить дополнительные баллы за обращение: like, WOW-сервис, звонок клиенту, благодарность по инициативе клиента, высокий CSI (показатель, характеризующий удовлетворенность клиентов сервисом). Итоговый балл по качеству, помимо прочих показателей, входит в формулу расчета премии сотрудника.

ПАО Сбербанк осуществляет контроль и учет отношения обращений клиентов к количеству клиентских операций, проводимых в различных каналах обслуживания (CR).

Отдельно при определении качества клиентского обслуживания выделяется показатель FCR — доля обращений, решенных немедленно по отношению к общему объему поступивших обращений [5].

В настоящее время в FCR считаются обращения, которые были решены в канале и не переданы на отложенную обработку без ограничения по времени решения.

Если ВСП отложил вопрос клиента на себя, решил его через два дня и закрыл в программном обеспечении банка, оно будет считаться



ся, как решенное в FCR. Планируется скорректировать методику расчета FCR с учетом тематик, которые точно должны или не должны решаться в FCR и 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 – оно исключается из расчета FCR.

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

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

2) неиспользование сотрудниками ВСП «Справки по арестам» из автоматизированной системы «Филиал-Сбербанк»;

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

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

Повышение FCR заключается в предоставлении возможности сотруднику фронт-офиса просто и быстро решить проблему при контакте с клиентом. ПАО Сбербанк разработан финансовый профиль клиента в основной программе для ВСП – предоставление информации по картам – баланс, операции, статус, блокировка, арест. Также внедрены инструменты принятия решения на месте – автоматизированные системы «Сверка», «Аресты и взыскания», сервер подтверждения платежей.

Для повышения показателя FCR необходимо реализовать следующие процедуры:

1) тиражирование финансового профиля клиента в ВСП;

2) мгновенное возмещение мелких сумм 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 [2].

В целях повышения производительности и коэффициента качества клиентского обслуживания целесообразно осуществить нижеперечисленные мероприятия.

1. Провести корректировку норматива производительности в зависимости от проблемы клиента в обращении. Разные вопросы клиента требуют разного времени их решения. Например, отмена комиссии за годовое обслуживание карты за следующий год использования при ее закрытии занимает один день, а снятие ареста со счета и возврат списанных по нему сумм состоит из нескольких этапов: направление запроса на снятие ареста в управление по работе с проблемной задолженностью (от 2 до 7 дней), отражение снятия ареста (от 2 до 5 дней), направление запроса в уполномоченное подразделение для проведения операции возврата (до 2 дней), отражение операции по счету (до 3 дней). Для того, чтобы провести полный анализ и качественно решить проблему клиента, сотруднику банка необходимо время, что зачастую приводит к переработкам.

2. Проанализировать, какая тематика клиентских вопросов имеет наибольший удельный вес в структуре обращений, и организовать дополнительное обучение сотрудников по этим тематикам. Практика показывает, что большинство звонков приходятся на сплит «Карты», а самые длительные по времени телефонные разговоры – на сплит «Кредитование». После дополнительного обучения целесообразно ограничить звонки, поступающие на одного сотрудника, и открыть возможность переключения звонка на «верную» тематику, если сотрудник неверно выбрал сплит.

Реализация перечисленных мероприятий будет способствовать повышению производительности сотрудников и улучшению качества обслуживания, что, в свою очередь, повлияет на удовлетворенность клиентов сервисом. Именно этот показатель позволяет ПАО Сбербанк удерживать лидирующие позиции на рынке розничных услуг.

### Литература

1. Баранова В. В. К вопросу о финансовом имидже предприятия // Вестник Международного института рынка. 2015. № 1. С. 26-33.
2. Кравченко О. В., Горбунова О. А. Стратегия снижения затрат в коммерческом банке // Вестник Самарского муниципального института управления. 2018. № 2. С. 58-66.
3. Старикова Т. Е., Кузнецов А. В., Чеплакова П. Ю. Модель построения клиентоцентричного бизнеса в ПАО Сбербанк // Вестник Международного института рынка. 2018. № 1. С. 65-72.



4. 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.

5. Официальный сайт ПАО Сбербанк России. URL: <https://sberbank.ru>.

6. Словарь терминов и определений ITIL на русском языке: электронный ресурс. URL: [https://weblampa.ru/wp-content/uploads/2016/04/Russian\\_2011\\_Glossary\\_v2.0.pdf](https://weblampa.ru/wp-content/uploads/2016/04/Russian_2011_Glossary_v2.0.pdf).

*Статья поступила в редакцию 23.08.18 г.  
Рекомендуется к опубликованию членом Экспертного совета  
канд. экон. наук, доцентом С. И. Нестеровой*