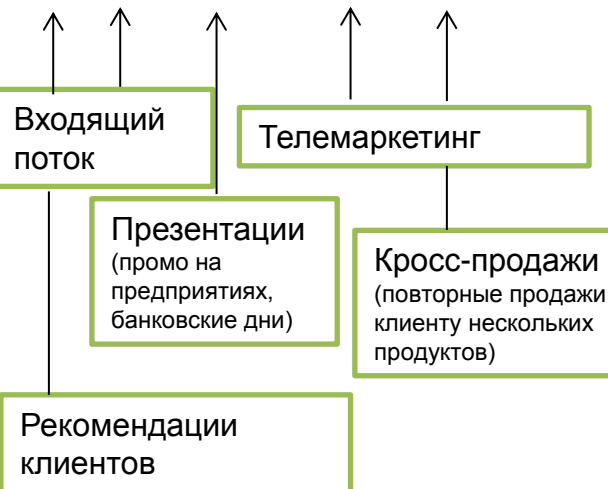


Повышение эффективности розничных продаж за счет комплексного улучшения клиентского сервиса. Опыт СКБ-Банка

Директор по качеству
ПАО «СКБ-банк»
Юрий Семенчук

В 2015 году в Банке внедрена модель продаж, включающая:

Понятная схема привлечения клиентов



Единый стандарт продаж

Модель продаж описывает единый стандарт общения с клиентом в офисах. Общение с клиентом разделено на этапы, что позволят нейтрализовать недоверие клиента, установить доверительные отношения и как следствие совершить продажу основного и дополнительного продукта

Набор инструментов и система контроля

Журнал Продаж, Лист индивидуального развития, Журнал рекомендаций, Доска визуализации – позволяют руководителю отделения контролировать в целом показатели офиса и эффективность каждого сотрудника

По всей сети используется единый стандарт продаж, который обеспечивает:



Повышение качества сервиса.

Формирование команды профессионалов

Новый сотрудник, пришедший в команду в которой есть система, принимает ее и начинает следовать стандартам продаж и обслуживания.



Увеличение количества лояльных клиентов.

Упрощение бизнес-процессов.

Единая система отчетности упрощает процедуру контроля и оценки выполнения плановых показателей и для Управляющего и для сотрудников. Визуальное представление результатов помогает правильно расставлять приоритеты.



Увеличение количества клиентской базы, увеличение количества продаж и кросс-продаж.



**По всей сети используется единый стандарт продаж,
состоящий из следующих этапов:**

**Установление
контакта с клиентом**

**Выявление
потребности**

**Презентация
продукта**

**Работа с
возражениями**

**Завершение
сделки**

Кросс-продажа

**Завершение
контакта**



По всей сети используется единый стандарт продаж. Внедрены инструменты управления продажами:

Инструмент	Функция	Ответственный
Чек-лист	Оценка состояния отделения руководителем	Управляющий директор
Журнал продаж	Журнал на каждого сотрудника. Ежедневный свод ответственным сотрудником.	Ответственный сотрудники/Управляющий офиса
Журнал рекомендаций	Журнал на каждого сотрудника. Ежедневный свод ответственным сотрудником.	Ответственный сотрудники/Управляющий офиса
Анкета обратной связи	Передача контактов, полученных от рекомендаций в контакт-центр	Ответственный сотрудники/Управляющий офиса
Доска визуализации	Стандартизация и размещение в кабинете управляющего / комнате для персонала	Управляющий офиса
Утренняя планерка	1. Подведение итогов 2. Постановка задач на день 3. Визуализация результатов	Управляющий офиса
Лист индивидуального развития	Периодичность оценки – еженедельно на каждого сотрудника Наблюдение – 1,5 часа в день (по 3 клиентам)	Управляющий офиса
Журнал наставничества Наблюдение во фронт-зоне	Периодичность оценки – еженедельно на каждого сотрудника Наблюдение – 1,5 часа в день	Управляющий офиса

Выставление и утверждение целевых ориентиров:

Показатель - <u>ФИЗ. ЛИЦА</u>	КПЭ
Количество полученных рекомендаций	Не менее 10 рекомендаций в день
Количество заполненных анкет обратной связи	Равно количеству клиентов, вошедших в офис
Количество совершенных звонков	Не менее 10 каждым сотрудником
Количество назначенных встреч	Не менее 25% от количества исходящих звонков
Количество заявок на кредиты наличными	Не менее 3-х в день
Количество выданных кредитов наличными	Не менее 20% от кол-ва заявок, т.е. не менее 0,5 в день
Количество заявок на кредитные карты (после запуска продукта)	Не менее 3-х в день
Количество выданных кредитных карт (после запуска продукта)	Не менее 30% от кол-ва заявок, т.е. не менее 0,5 в день
Количество оформленных вкладов	Не менее не менее 0,5 в день (по новым клиентам, без учета переоформлений)
Количество оформленных доп. продуктов	Не менее 3-х дополнительных к 1 основному продукту

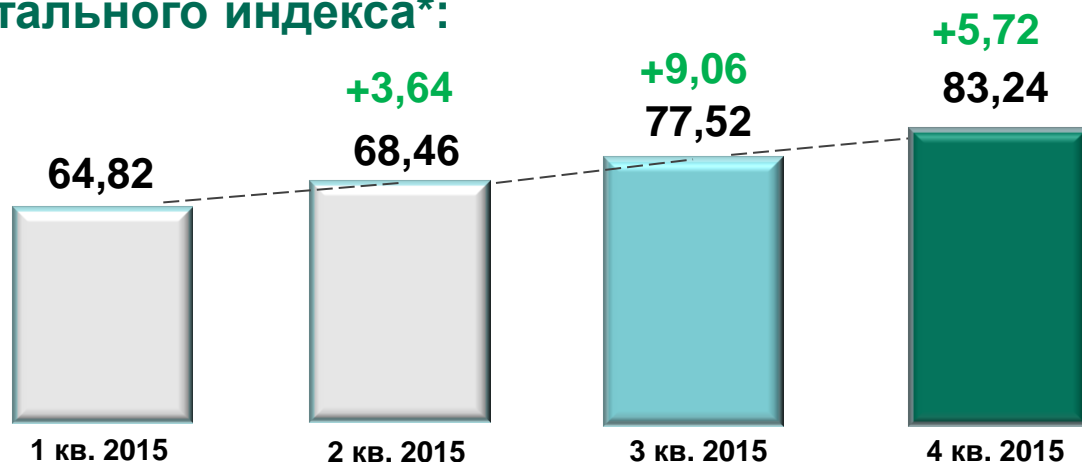
В сети запущена система немонетарной мотивации



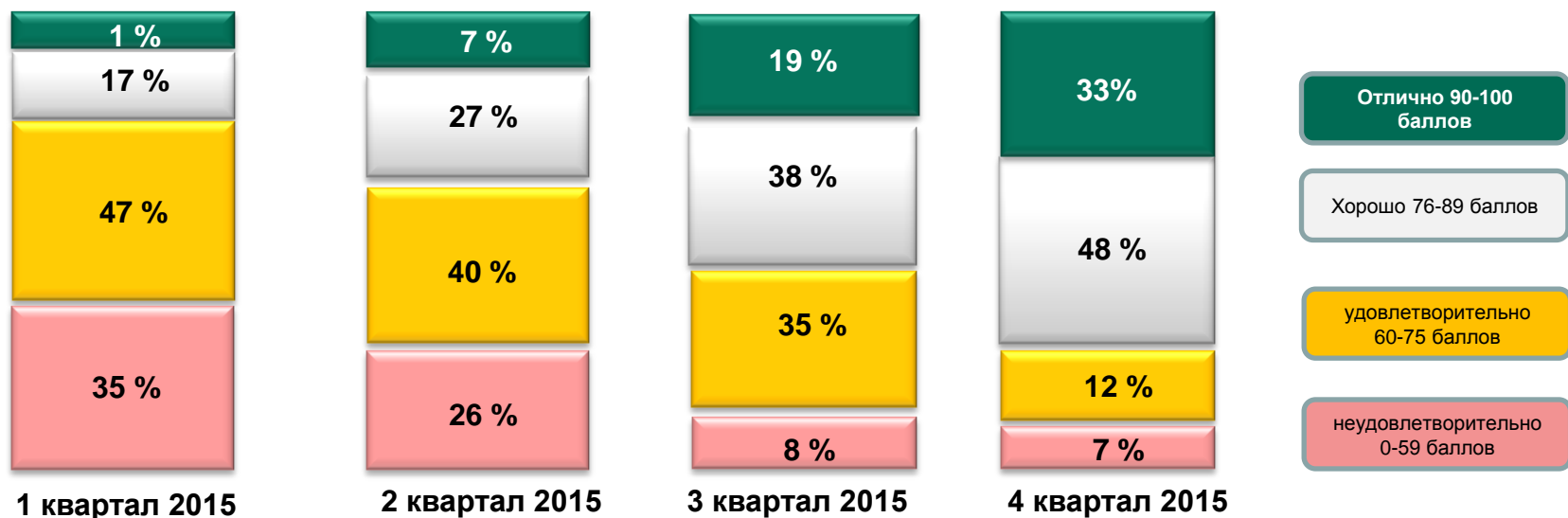
- Публикация списка **лидеров и аутсайдеров** на портале Банка.
- Обсуждение лучшего опыта в сети.
- Поощрение сотрудников в ГО.

Регулярно осуществляется оценка качества обслуживания «Тайным покупателем»:

Изменение тотального индекса*:



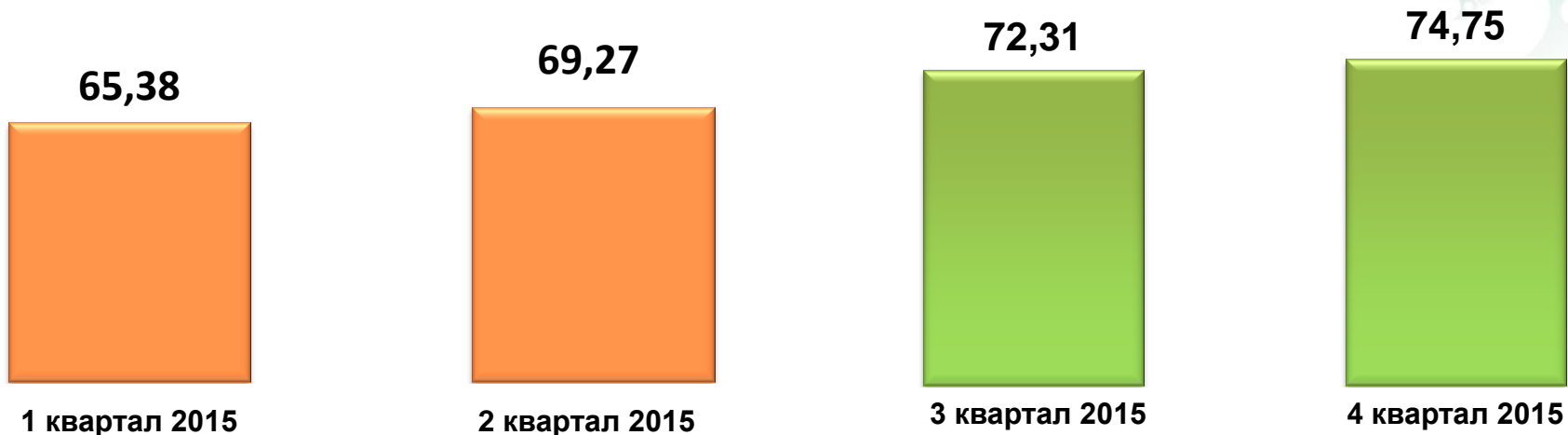
Распределение оценок по уровню соответствия стандартам сервиса:



* Замеры «Тайного покупателя» проведены независимой компанией. Анкета составлена на основании стандартов компании. Вопросы анкеты в бинарном формате (выполнение/невыполнение) нескольких параметров заданного стандарта

Регулярно осуществляется оценка качества обслуживания «Тайным покупателем»:

Субъективный индекс*:

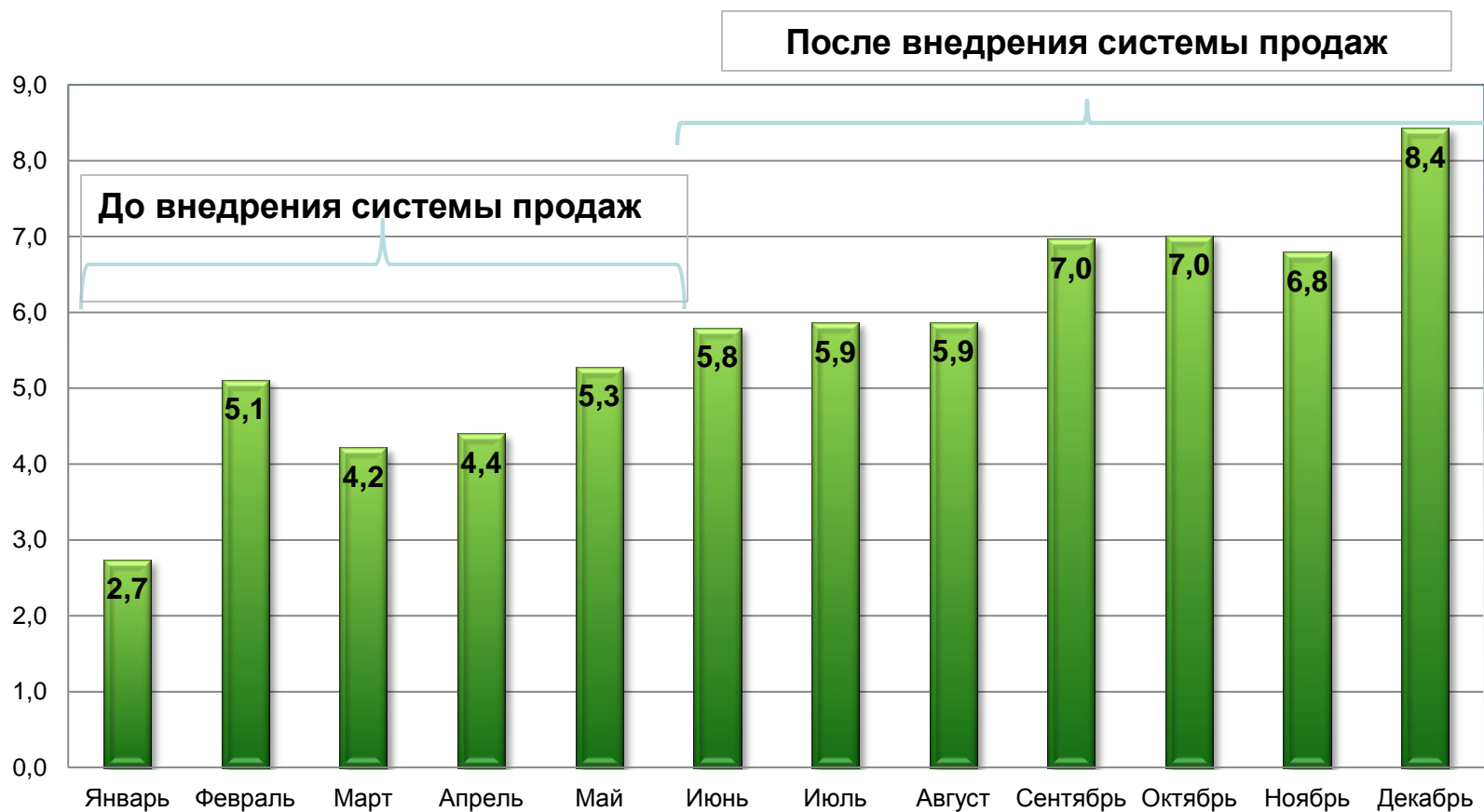


По итогам 4 квартала результаты улучшились. При этом субъективный индекс составляет 74,75 балла, что по-прежнему удовлетворительный результат.

* Субъективный индекс измеряет 5 критериев по десятибалльной шкале: вежливость и доброжелательность, компетентность персонал, клиентоориентированность, интерьер, скорость обслуживания. В своих оценках сервиса тайный покупатель основывается на впечатлениях от обслуживания в различных отделениях.

Повышение качества обслуживания повлияло на увеличение количества продаж

Среднее количество заявок на потребительские кредиты на 1 офис в день:



В 2016 г. одобрено внедрение комплексного подхода к оценке клиентского сервиса в Банке

В итоге внедрения комплексной оценки качества сервиса мы получаем:

- Контроль качество сервиса
- Объективная мотивация сотрудников,
- Управление оттоком и удержанием клиентов,
- Построение системы менеджмента качества

Обучение персонала:

- Подбор персонала,
- Комплексное обучение,
- Система наставничества,
- Вовлеченность руководителя

Центр ответственности:

- Департамент поддержки продаж
- Управление маркетинга
- Директор по качеству
- Департамент персонала

Стандарты обслуживания:

- Время ожидания клиентов
- Операционные стандарты
- Оценка субъективных впечатлений
- Презентабельный офис

Контроль качества:

- Mystery Shopping
- POS-аудит, чек-листы
- NPS,
- Exit poll

Корпоративная культура и внутренний PR:

- Доска достижений
- Премия качества
- Рубрика в Домашних новостях

Система мотивации персонала:

- KPI по сервису на основе комплексной проверки

Заключительные положения:

В 2015 году Банк уделял серьезное внимание процессам повышения качества обслуживания клиентов:

По итогам проверок «тайного покупателя» в 2015 г. тотальный индекс вырос с 64,82 до 83,24 (прирост составил +18,42 балла), что соответствует категории оценок ХОРОШО.

- Доля **ОТЛИЧНЫХ** оценок за год увеличилась **с 1% до 33% (рост +32%)**, доля **ХОРОШИХ** оценок увеличилась **с 17% до 48% (рост +31%)**.
- За период июнь – декабрь 2015 г. в сети было собрано **322 тыс. рекомендаций** клиентов, что позволило увеличить количество входящего клиентского потока и поднять количество заявок на потребительские кредиты **с 4,4 шт. до 7 шт. в день (+2,6 шт.)**
- При этом Банк осознает, что делает первые шаги в данном направлении. Для этой цели Банк в 2016 году намерен развивать систему комплексного подхода к обучению сотрудников в Банке и к оценке сервиса
- Важной задачей стоящей перед Банком является повышение финансовой эффективности клиентского сервиса
- Банк ведет поиск и внедрение новых нестандартных подходов к обслуживанию с целью завоевания новых клиентов в условиях современной конкуренции